

دورية دولية محكمة



Journal of
Human Resources Development
for studies and research

مجلة

تنمية الموارد البشرية

للابحاث والأبحاث

International scientific
periodical journal

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

Germany: Berlin 10315
Gensinger- Str: 112
<http://democraticac.de>



المركز الديمقراطي العربي
للابحاث الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث "

مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين-ألمانيا، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية باللغات الثلاث: العربية، الفرنسية والانجليزية

الرقم المعياري

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

الناشر: المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

-ألمانيا برلين-

Germany :

Berlin 10315 Gensinger Str: 112 Tel: 0049-Code Germany

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: development@democraticac.de

العدد الثالث

جانفي 2019

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

مجلة دولية دورية محكمة

رئيس المركز الديمقراطي العربي

د. عمار شرعان

رئيس التحرير واللجنة العلمية:

د. منير بن دريدي جامعة سوق أهراس-الجزائر

هيئة التحرير:

أ. فوزي منصور، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. عبد الغاني لولو، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. جمال مراد، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. ياسين بروك، جامعة سوق أهراس - الجزائر

أ. فريد بونخلة، جامعة تيارت-الجزائر

اللجنة العلمية:

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. فاتح عمارة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية -الامريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الامريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدين، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. عادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط-مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمري الشوافي، جامعة الزقازيق -مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. رضا سلاطنية، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. عبد الحق طرابلسي، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.
- د. محمد جبالة، جامعة معسكر، الجزائر.
- د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
- د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- د. عبد الغني تيايبيّة، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة تليجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. تفرارت يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معتز سوبجاكي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

شروط النشر:

- المجلة الدولية للموارد البشرية مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين- ألمانيا، تنشر البحوث الأصلية باللغات: العربية والفرنسية والانجليزية، في مجالات الموارد البشرية بمدخله الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والقانونية والنفسية والسياسية، وغيرها من العلوم المجاورة، شروط النشر التي يجب إتباعها في كتابة المقال كما يلي:
- ينبغي أن تتميز الأعمال المقدمة بالجدية والأصالة في الطرح والأسلوب والمنهجية العلمية، وتقديم الإضافة في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع التخصصات.
- ألا يكون البحث منشورا سابقا أو قدم للنشر لدى جهة أخرى.
- أن يذكر الباحث المعلومات التالية بعد عنوان بحثه مباشرة (الاسم واللقب، الرتبة العلمية، المؤسسة التي ينتمي إليها، البلد)، مع ترجمة العنوان باللغة الإنجليزية، بالإضافة الى ملخصين أحدهما بلغة المقال والثاني بإحدى اللغتين (الفرنسية أو الانجليزية).
- أن يلتزم الباحث بالشروط العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث والدراسات العلمية، وإتباع المنهجية الخاصة بكل بحث (نظري، ميداني)، على أن تكون الهوامش متتابعة يدويا في آخر البحث.
- يسلم الباحث بحثه في نسخة إلكترونية على نظام Word، ويتم إرساله بالبريد الإلكتروني.
- يجب ألا يتجاوز البحث ككل 25 صفحة ولا يقل عن 10 صفحات، وذلك بالخصائص التالية:
 - ✓ المسافة بين السطور 1سم.
 - ✓ حجم الكتابة بالنسبة للعربية: تكتب بخط (Simplified Arabic) حجم 14، العناوين بالخط الغامق.
 - ✓ حجم الكتابة باللغة الأجنبية: تكتب بخط (Times New Roman) حجم 12، العناوين بالخط الغامق.
 - ✓ حجم الصفحة: 2.5 سم من كل الجهات، وترقم الصفحات أسفل الصفحة في المنتصف.
- يجب أن تكون لغة البحث سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.
- البحوث والدراسات التي يرى المحكمون ضرورة تعديلها تزد إلى أصحابها لإجراء التعديلات لكي تأخذ طريقها للنشر.
- لا يجوز إعادة نشر البحث أو الدراسة في مجلة علمية أخرى بعد نشره في المجلة إلا بموافقة كتابية من رئيس التحرير.
- يمكن لهيئة التحرير إجراء تعديلات شكلية -في حال الضرورة- على المقال دون المس بمضمونه.
- تعبر مضامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.

أهداف المجلة:

تهدف هذه المجلة خصوصا إلى قبول الأعمال التي توصلت إليها البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، ذلك أن كل مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها أو مخرجاتها - سياسية، قانونية، خدماتية، اجتماعية- تقوم على مجموعة من أفراد يختلفون في تكوينهم، طريقة أدائهم، أهدافهم، وهو ما يجعل كل باحث أو متخصص يدرس وينظر إلى تركيبة الموارد البشرية من منظور يختلف عن الآخر، وبالتالي سوف تمنح المجلة هامشا واسعا لطرح القضايا الجوهرية والأفكار والآراء ذات العلاقة بتنمية وتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من المواضيع مثل: تنمية الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الصراع التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، إدارة الوقت والانجاز، الاتجاهات الحديثة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هندسة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في القيادة، الموارد البشرية في القطاع العام والمختلط، الموارد البشرية في القطاع الخاص، الاتصال والموارد البشرية، التكنولوجيا والموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.....الخ. كما تهدف المجلة أيضا إلى تحقيق:

- نشر البحوث الأصلية التي لم يسبق نشرها باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- تشجيع الباحثين وخاصة العرب على انجاز وتقديم أبحاثهم المبتكرة في مجال الموارد البشرية.
- إيجاد قنوات اتصال وتعاون بين الباحثين والمتخصصين في مجالات تخصص المجلة.
- متابعة ورصد آخر ما توصلت إليه الدراسات في مجال الموارد البشرية، من خلال الأحداث العلمية من مؤتمرات وندوات وغيرها على المستوى العالمي.
- المساهمة في نشر المعرفة في مجال الموارد البشرية وتعميمها في الوطن العربي من أجل خدمة المجتمع وتطويره.

- بناء جسور التواصل بين المركز الديمقراطي العربي ومحيطه الخارجي من جامعات ومؤسسات علمية عربية وعالمية.

مجالات المجلة:

تتنوع الاهتمامات التي تركز عليها المجلة من خلال البحوث المبتكرة التي يقدمها الباحثون في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتداخل مع عديد التخصصات الاقتصادية، الإدارية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، النفسية.... الخ، ذلك أن كل تخصص يدرسها وينظر إليها من جانب مختلف عن الآخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري...الخ.

لذلك سوف نفتح المجال لكل باحث في مجال تخصصه ليقدم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكاديمية.

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المقال
09	1. كفاءة استثمار المورد البشري من مخرجات التعليم العالي في سوق العمل السعودي. د. علي سعيد محمد القرني.....
33	2. نظم المعلومات المحوسبة للإدارة الإلكترونية ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي التكيفي. د. آيت مهدي إيمان.....
50	3. إمكانية تحسين جودة الانتاج باستخدام الهندسة البشرية. أ.م.د. صباح انور يعقوب، خالدة عثمان محمود.....
74	4. جودة التكوين الجامعي كآلية لتفعيل سيرورة الأداء الأكاديمي بالجامعات الجزائرية. د. حبيبة عبدلي.....
91	5. أثر برنامج تدريبي لعدالة الأحداث في معارف مجموعة من قضاة الأحداث الجزائريين ومهاراتهم واتجاهاتهم. د. فواز رطروط.....
111	6. التكوين المهني في الجزائر. د. بوزريعة سناء.....
135	7. الإستثمار في الطاقات المتجددة كإختيار إستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة ما بعد البترول. د. بن منصور إلهام.....
154	8. تشخيص وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الجزائر. د. أبو بكر خوالد، د. خير الدين بوزرب.....
178	9. الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي. شقاليل إيمان، أ.د. راتول محمد.....
193	10. تطور سوق العمل في الجزائر. د. بومنجل حسين.....

207	11. المسارات الاستراتيجية الحديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي. د. غداوية جازية.....
221	12. تكلفة الحماية العمالية من المخاطر المهنية رهان اجتماعي في المؤسسة الصناعية الجزائرية د. منجل جمال.....
239	13. أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي. د. عبد الغني بن حامد، د. محسن بالحبيب، أ. محمد البخاري عمومن.....
261	14. نماذج التقييم والقياس المحاسبي لرأس المال البشري وفق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. د. عمامرة ياسمين، د. يزيد تفرات،
275	15. الدول المرجعية في بناء وتعظيم الأصول المعرفية للتنمية المستدامة أ. بن لباد محمد، أ. بوجنان توفيق، أ. لنباغ نور الدين.....
295	16. محاسبة رأس المال البشري كاتجاه حديث لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة د. سعاد عبود، د. ربيحة قوادرية.....
316	17. النوم والعمل الليلي في ضوء مقارنة علم النفس الزمني د. عقاقيّة مهاة.....
329	18. الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. أية علاقة؟ د. هيشور محمد لمين.....
344	19. واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية ال فلسطينية بمحافظة الوسطى. د. منصور عبد القادر منصور، د. بن دريدي منير.....
372	20. دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة. د. بهوري نبيل.....

391	21. الجودة في التعليم العالي: المفهوم، المتطلبات، والتحديات. د. الطاهر غراز، د. نسيبة فاطمة الزهراء.....
406	22. تقوية القدرات ورهانات التنمية الترايية: مجال التعليم في المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بالمغرب. سيدي أحمد فليل.....
420	23. استراتيجية الدولة الجزائرية في عصرنة الأساليب الادارية بالمؤسسات. د. مروش أمال، د. كرفوح ليلي.....
436	24. صناعة الفكر المقاولاتي: الدور المستحدث للجامعة الجزائرية. أحلام بوقفة، نسيبة بن لوصيف.....
459	25. تفعيل برامج الايزو للجودة كآلية لتأهيل المنظومة التعليمية الجزائرية د. السعيد صالح، هالة عبدلي.....

26. Satisfaction des femmes employées dans les établissements de santé au Liban
475 Dr, Alaa Hassoun, Dr, Maha Nehmé.

27. The Role of Balanced Scorecard (BSC) in Enhancing Hospitals Performance in
485 Middle East
Dr. Khaled Kamaledine, Dr. Moetaz Soubjaki.

28. The Impact of Microsoft Business Intelligence (BI) Tool on Decision Making in
494 Higher Education - MENA Region Study
Dr. Radwan Choughri.

Investment efficiency of human resource of higher education outputs in Saudi labor Market.

د. علي سعيد محمد القرني، أستاذ التعليم والدراسات البشرية المساعد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية

السعودية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كفاءة استثمار المورد البشري من مخرجات التعليم العالي وذلك من خلال تحديد كفاءة الاستثمار الخارجي في سوق العمل السعودي من حيث العرض والطلب على مخرجات التعليم العالي وحجم المنافسة مع مخرجات التعليم من الجامعات العربية والعالمية أي مقارنة عدد الوظائف التي يشغلها السعوديين مع تلك التي يشغلها غير سعوديين، وتحديد كفاءة الاستثمار الداخلي من خلال إيجاد الكفاءة التشغيلية أي معرفة الاستخدام الأمثل لموارد الجامعات في تعظيم مخرجاتها من الخريجين لتقابل احتياجات سوق العمل السعودي.

وأظهرت النتائج أن إجمالي الطلب (الوظائف الشاغرة التي يشغلها غير سعوديين من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير) قد بلغ (1,183,300) وظيفة منها (1,116,881) وظيفة للذكور و(66419) للإناث، في حين أن جانب العرض من إجمالي العاطلين عن العمل من السعوديين قد بلغ (369,146) منها (60451) عاطل عن العمل و(308,695) من الإناث العاطلات عن العمل.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن إجمالي تقدير الفرصة البديلة من استثمار مخرجات التعليم العالي في سوق العمل السعودي خلال العام (2015م) تقريباً (106,497,000,000) ريال سعودي. كما بلغ متوسط الكفاءة التشغيلية للجامعات (91%) وبمقدار (9%) فرصة بديلة للاستثمار.

وفضلاً عن ذلك، فقد وضعت الدراسة (7) توصيات أهمها اتباع سياسة الظل في توظيف السعوديين من خريجي الجامعات في الوظائف التي تشغلها العمالة الوافدة والتي تتشابه معها في التخصصات بغية اكسابهم الخبرة المفقودة في فترة لا تتجاوز العام الواحد ومن ثم توطين الوظيفة وصولاً إلى استثمار فعال وكفء للمورد البشري في سوق العمل السعودي.

كلمات مفتاحية: فرص ضائعة، الكفاءة التشغيلية، التوطين، المورد البشري، المورد المالي.

Abstract

This study addresses the problem of minimizing the waste of expenditure for financial and human resource of higher education graduates in Saudi Labor Market. This study aimed to know the human resource investment efficiency for higher education graduates through identifying external human resource efficiency in labor market competition under the light of the supply and demand for graduates of Arab and International universities through benchmarking. The number of jobs that occupied by Saudi and that occupied by Non- Saudi, and identifying the internal efficiency through finding the operation efficiency that to know the best practice of universities human resource in maximizing its graduates to meet Saudi labor market needs.

The results showed that the total demand in Saudi labor market (vacant jobs occupied by Non-Saudi: Bachelor, Higher Diploma and MA) has reached(1183300) of which (1116881) vacant jobs for male and (66419) vacant jobs for female, while the total supply in Saudi labor market (Unemployed Saudi) has reached(369146) of which (60451) male unemployed and (408695) female unemployed. Moreover the study showed that the percentage of Saudianization of higher education was (59.33%) of which (60.21%) for males and (46.77%) female. The results, also showed that the total estimate of lost opportunity to invest the outputs (graduates) of higher education in the Saudi labor market has reached (106,497000000SAR) in the year (2015).On the other side, the operation efficiency of university was (91%) with (9%) lost opportunity to be invested.

In addition, the study stated (7) recommendations, one of them is to follow the shade policy in recruitment of unemployed Saudi higher education graduates in the jobs occupied by Non-Saudi (expatriate). In order to give them the lost experience in a period not exceeding one year and then resettled the job to be Saudi citizen with an objective to gain effective and efficient investment of financial and human resources in Saudi Labor Market.

Key Words: Lost Opportunity, Operation Efficiency, Saudianization, Human resource, financial resource

1. مقدمة:

انطلاقاً من النظرة الاقتصادية للتعليم التي تناولتها الرؤية (2030)، والتي من مضامينها توفير فرص التعليم (عام وجامعي) للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم وصولاً إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل بحلول 2030، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية؛ ووقفاً عند المحطات المفصلية التي خضعت فيها الجامعات السعودية للتطوير في بنيتها ووظيفتها كاستجابة موضوعية للتنمية الإدارية التي تعمل على تطور الفرد وحاجات المجتمع، وتماشياً مع ما أولته المملكة لموضوع كفاءة استثمار الموارد المالية والبشرية في الجامعات السعودية من قدر كبير من الاهتمام حسب ما جاء في جميع خطط التنمية الخمسية المتعاقبة والخطة المستقبلية للتعليم الجامعي وعلى وجه التحديد^[1]، والتي من ضمن أهدافها الاستراتيجية الهدف الثالث "زيادة الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم الجامعي"، وعلاوة على ما جاء في نظام هيئة توليد الوظائف ومكافحة البطالة (1437هـ) والتي من ضمن موادها المادة الرابعة التي تحمل بين طياتها تحقيق الأهداف العامة لتوطين الوظائف. وهذه الأفكار سابقة الذكر طرحت ثلاث تساؤلات كما يلي:

1. ما حجم الموارد المالية والبشرية من مخرجات التعليم العالي غير المستثمرة في سوق العمل السعودي؟

2. ما نسبة البطالة التي تقف حجرة عثرة أمام التنمية الإدارية والاقتصادية المتمثلة في استثمار المورد البشري والمالي للجامعات السعودية؟

3. ما حجم التكلفة النقدية للعاطلين عن العمل من حملة البكالوريوس والماجستير والدبلوم العالي في المملكة العربية السعودية وفقاً لنصيب الطالب من الميزانية السنوية المرصودة للجامعات والتي تقدر حسب مرصد التعليم في العام 1435هـ (53519) ريال سنوياً؟

وهذه التساؤلات دفعت بقوة نحو معرفة اقتصاديات التعليم العالي في المملكة والتي تعني دراسة البدائل المتاحة لإنتاج الموارد المرغوبة وتوزيعها في إطار عملية التعليم بغية إحداث التنمية الإدارية والاقتصادية في المملكة وهي حصيلة ما يكتسبه طلاب التعليم العالي من معارف ومهارات واتجاهات وقيم تؤهلهم لممارسة عمل معين وتطوير إنتاجهم كماً ونوعاً بغية تلبية احتياجات سوق العمل. ومن أهم الركائز التي تركز عليها اقتصاديات التعليم العالي هي **تكلفة الفرصة البديلة** أي ما يعرف ب**تكاليف المكسب الضائع (Lost Opportunity Cost)** وتعني بحسب تعريف المركز العربي للبحوث التربوية أن المبلغ المالي المستثمر أو المورد البشري المستثمر لا يمكن استخدامه في فرص أخرى للاستثمار أو حتى إنفاقه على الفور فعلي سبيل المثال الوقت الذي يقضيه الطلاب في مواصلة دراساتهم بعد السن المقررة لترك

الجامعة له انعكاساته العديدة بالنظر لفرص المكسب الضائع حيث يحرم سوق العمل من القوى العاملة المواطنة الفعالة، وينعكس ذلك على فقدان القدرة على الانتاج وبالتالي انخفاض الثروة المتولدة عن الأمة^[2].
2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن الكفاءة الداخلية للجامعات يتم قياسها من خلال معرفة مؤشر النسبة المئوية للطلبة الذين أنهوا دراستهم في سنة ما إلى مجموع الطلبة الذين قيدوا في الجامعات قبل خمس سنوات من تلك السنة أي ما يعرف بمؤشر إتمام الدراسة أو نسبة التسرب أو الإعادة، وأن الميزانيات يتم متابعتها من خلال ما تم صرفه على الأبواب المتعارف عليها (رواتب أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والصيانة، والإنشاءات،... إلخ) إلا أن هذه المؤشرات لا تظهر بصورة واضحة حجم المهدر من الطلاب المقيدين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس مقارنة بعدد الخريجين وما صرف عليهم من ميزانيات وتقديرها في سوق العمل. وكما أوضح^[3] أن الدراسات والأبحاث أرجعت ضعف الموازنة ما بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات التنمية الوطنية في المملكة إلى انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية لمؤسسات التعليم العالي التي من مؤشراتنا تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية، وانخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعداداً من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى ومنها دراسة^[4]، والتي من نتائجها وجود علاقة عكسية بين النمو لمخرجات التعليم العالي والتوظيف لدى القطاع الخاص أي أن هناك ارتفاع في متوسط معدلات النمو لمخرجات التعليم العالي يقابلها انخفاض في التوظيف لدى القطاع الخاص.

كما علق قائلاً وداعماً للدراسات السابقة بأن الفترة الأخيرة أظهرت لنا وجود مشكلة ارتفاع البطالة من عام إلى آخر في المملكة العربية السعودية والتي أصبحت انعكاساتها السلبية تؤثر بشكل كبير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتشكل هاجساً في المجتمع، فهي قضية معقدة لا يوجد لها سبب وحيد يمكن الاعتماد عليه لتفسيرها. وكما تساءل المطرودي، إذاً ما هو سبب البطالة أو تفسيرها في الاقتصاد السعودي؟ هل هو عدم جودة مخرجات التعليم العالي؟ .

وإذا نظرنا إلى حجم الأنفاق، فقد بلغ مجمل الأنفاق على التعليم في المملكة (25%) للعام (1435هـ) منها (9.4%) على التعليم العالي، حيث بلغ الأنفاق على التعليم العالي (38500) مليون ريال سعودي من موازنة الدولة في العام (1431هـ) لكن في العام (1435هـ) أصبحت الزيادة كبيرة في الأنفاق على التعليم العالي حيث بلغت الميزانية المخصصة (80100) مليون ريال أي بمعدل نمو سنوي قدره (20.1%) خلال (1431هـ-1435هـ) ونسبة نمو كلية بلغت (108.1%)، ونوضح بأن نصيب الطالب من الأنفاق على التعليم العالي قد ارتفع خلال سنوات المقارنة، حيث كان (42609) ريالاً للعام (1431هـ) لكن في عام (1435هـ) قفز هذا الرقم إلى (53519) ريالاً وبنسبة نمو كلية بلغت (25.6%). كما أن نصيب الفرد السعودي من الناتج المحلي الإجمالي في العام (1431هـ) قد بلغت (71674) ريالاً وفي

العام (1435هـ) قد بلغت (90946) ريالاً وعليه جاء معدل الأنفاق على الطالب كنسبة مئوية من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي منخفضاً خلال فترة المقارنة إذ بلغت في سنة (1431هـ) (59.4%) لكنها في سنة (1435هـ) أصبحت (58.8%)^[5].

وعطفاً على ما سبق من تحليل، فقد تم بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما كفاءة استثمار المورد البشري من مخرجات التعليم العالي في سوق العمل السعودي تحت ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه العرض والطلب على مخرجاته، وحجم المنافسة في سوق العمل السعودي مع مخرجات التعليم من الجامعات العربية والعالمية من خلال عدد الوظائف التي يشغلها السعوديين مقارنة مع تلك التي يشغلها غير سعوديين؟

3. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءة استثمار المورد البشري لمخرجات التعليم العالي في سوق العمل السعودي تحت ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه العرض والطلب على مخرجاته، وصولاً إلى استثمار فعال وذو كفاءة عالية في المورد البشري في السوق السعودي للجامعات السعودية وذلك من خلال:

- التعرف على حجم الوظائف المعروضة والمطلوبة في سوق العمل السعودي من حملة البكالوريوس والدبلوم والماجستير حيث يمثل الطلب عدد الوظائف الشاغرة التي يشغلها غير سعوديين، ويمثل العرض عدد العاطلين عن العمل من السعوديين خريجي الجامعات.
- التعرف على حجم البطالة من إجمالي قوة العمل السعودية في الفئة التعليمية من فئة (بكالوريوس أو ليسانس) والفئة التعليمية (دبلوم عالي/ ماجستير).
- التعرف على حجم البطالة من إجمالي قوة العمل غير السعودية في الفئة التعليمية من فئة (بكالوريوس أو ليسانس) والفئة التعليمية (دبلوم عالي/ ماجستير).
- التعرف على مقدار الفرصة البديلة (Lost Opportunity) لاستثمار المورد البشري من البطالة، ومن مخرجات التعليم العالي وفقاً للكفاءة التشغيلية النسبية للجامعات السعودية.

4. أسئلة الدراسة:

1. ما هو عدد الوظائف المعروضة والمطلوبة في سوق العمل السعودي من حملة البكالوريوس والدبلوم والماجستير في العام (2015م) حيث يمثل العرض عدد الوظائف الشاغرة التي يشغلها غير سعوديين، ويمثل الطلب عدد العاطلين عن العمل من السعوديين خريجي الجامعات؟
2. ما تكلفة الفرصة البديلة بالجامعات السعودية التي تقف حجر عثرة أمام التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية في المملكة كماً (المورد البشري) ممثلةً بأعداد الطلاب المقبولين والخريجين العاطلين ونقداً (المورد المالي) ممثلةً في نصيب الطالب من الميزانية السنوية المرصودة للجامعات لكل خريج عاطل عن العمل أو طالب لم تتاح له فرصة القبول بالجامعات السعودية؟

3. ما القيمة المالية للفرص البديلة (حجم الاستثمار المفقود من العاطلين عن العمل) لمخرجات التعليم العالي في الاستثمار مرتبة على التوالي وحسب المجموعات الرئيسية للمهنة في العام (2015م)، والفرص البديلة من كفاءة التشغيل؟

4. ما حجم البطالة من إجمالي قوة العمل السعودية في الفئة التعليمية من فئة (بكالوريوس أو ليسانس) والفئة التعليمية (دبلوم عالي/ ماجستير)؟

5. ما حجم البطالة من إجمالي قوة العمل غير السعودية في الفئة التعليمية من فئة (بكالوريوس أو ليسانس) والفئة التعليمية (دبلوم عالي/ ماجستير).

5. أهمية الدراسة:

من المتوقع أن تسهم توصيات هذه الدراسة في وضع سياسات وقوانين ولوائح تحدث نقلة نوعية في زيادة العائد من الاستثمار المالي والبشري ودعم الاقتصاد الوطني وحفظ مخرجاته من الفرص البديلة (Lost Opportunities) التي تناولتها هذه الدراسة بالتحليل الكمي والكيفي في آن. وأعتقد أنها الأولى التي تناولت موضوع الفرص البديلة من مخرجات العملية التشغيلية للجامعات (بزيادة عدد الخريجين وبزيادة عدد الطلاب المقيدين) جراء التسرب والإعادة أي معدل إتمام الدراسة التي تم تقديرها مجتمعة بمؤشر عدم الكفاءة التشغيلية النسبية في المتوسط لكافة الجامعات الحكومية وربطها أيضاً بسوق العمل السعودي من حيث العرض والطلب لمخرجات التعليم العالي وصولاً إلى نقطة سواء تستوعب جميع خريجي وخريجات التعليم العالي ومن ثم إحداث تنمية إدارية مستدامة بتوطين وظائف خريجي الجامعات السعودية حسب المجموعات الرئيسية للمهنة التي تكون سوق العمل السعودي والبالغ عددها (9) مجموعات.

6. تعريفات إجرائية:

- **سوق العمل السعودي**؛ ويقصد به مكان العمل (قطاع عام أو خاص) الذي يتنافس فيه طالبي الوظائف (المورد البشري) من الدول العربية والأجنبية والمواطنين السعوديين على ما يتم عرضه من وظائف شاغرة من تلك المنشآت (الخاصة أو العامة).
- **تكاليف الفرص (المكسب) البديلة (Lost Opportunity Cost)**؛ وتعني بحسب تعريف المركز العربي للبحوث التربوية أن المبلغ المالي المستثمر أو المورد البشري المستثمر لا يمكن استخدامه في فرص أخرى للاستثمار أو حتى إنفاقه على الفور، وينعكس ذلك على فقدان القدرة على الانتاج وبالتالي انخفاض الثروة المتولدة عن الأمة.
- **الكفاءة التشغيلية**، ويقصد بها العلاقات بين مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، أي معدلات المدخلات إلى المخرجات، بمعنى العمليات والنشاطات الداخلية للنظام التعليمي وقدرته على القيام بالأدوار المتوقعة منه وحسن تصريفها وتكاملها والمتمثلة أساساً في الاحتفاظ بمخرجاته

من الطلاب والانتقال بهم من صف دراسي إلى آخر في الكلية التي يدرسون فيها دون تسرب أو رسوب (الإعادة).

7. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المجموعات الرئيسية للمهنة التي تكون سوق العمل السعودي والبالغ عددها (9) مجموعات هي: الاختصاصيون في المجالات العلمية والفنية والإنسانية، المشرعون والمديرون ومديرو الاعمال، مهن البيع، الفنيون في المجالات العلمية والفنية والإنسانية، المهن الكتابية، المهن الهندسية الأساسية المساعدة، مهن الخدمات، مهن العمليات الصناعية والكيميائية والصناعات الغذائية مهن الزراعة وتربية الحيوان والطيور والصيد بغية دراسة الطلب والعرض في سوق العمل السعودي، وحسب ما هو متوافر في دراسة مسح القوى العاملة (2015م). في حين يتكون مجتمع الدراسة الخاص بدراسة الكفاءة التشغيلية النسبية للجامعات في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (28) جامعة حكومية و(28) من الكليات والجامعات الأهلية وعدد (9) من مؤسسات التعليم الأخرى (مثل معهد الإدارة العامة، كلية الجبيل الصناعية، إلخ) وذلك استناداً على ما جاء من إحصاءات التعليم الجامعي لسنة (1435-1436هـ) الموافق (2014+2015م) موقع وزارة التعليم - مركز إحصاءات التعليم الجامعي.

8. عينة الدراسة الخاصة بدراسة الكفاءة التشغيلية النسبية للجامعات السعودية:

العينة قصدية (غير احتمالية) وتتكون من عدد (23) جامعة حكومية من (65) جامعة (حكومية وخاصة ومؤسسات التعليم الأخرى) تتوفر لديها مدخلات (معدل أستاذ طالب، ميزانية الجامعة، معدل الإدارة والفنيون لهيئة تدريس) ومخرجات (الخريجون، نسبة التقويم العالمي، متوسط معدل التخرج للطلاب، الطلاب المقيدون) متوفرة في قاعدة بيانات وزارة التعليم وشركائها من الجهات الحكومية مثل الهيئة العامة للإحصاء، وزارة العمل، وزارة الخدمة المدنية..... إلخ) بغية معرفة الكفاءة التشغيلية النسبية للجامعات السعودية (الخاصة والعامة) والبالغ عددها (65) من الجامعات الحكومية، والكليات والجامعات الأهلية في المملكة، ومؤسسات التعليم الأخرى، في حين أنه قد تم اختيار (23) جامعة حكومية من بين (65) مؤسسة تعليمية في المملكة.

9. وحدة التحليل

تمثل أية جامعة من الجامعات السعودية والمؤسسات ذات العلاقة بالتعليم العالي وحدة تحليل لهذه الدراسة.

10. أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات من مصادرها الثانوية (المكتبية) المتوفرة في موقع الهيئة العامة للإحصاء من دراسة مسح القوى العاملة في المملكة (2015م) بغية تحليل العرض والطلب من مخرجات التعليم العالي في سوق العمل السعودي ، وأيضاً البيانات المتوفرة في وزارة التعليم (وكالة الوزارة للتعليم العالي) من تقارير

بغية دراسة مدخلات الجامعات السعودية (معدل أستاذ طالب، ميزانية الجامعة، معدل الإدارة والفنيون لهيئة تدريس) ومخرجاتها (الخريجون، نسبة التقويم العالمي، متوسط معدل التخرج للطلاب، الطلاب المقيدون) وتقارير مرصد التعليم أو الجهات ذات العلاقة (وزارة العمل، الهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم، صندوق تنمية الموارد البشرية....إلخ).

11. أسلوب تحليل البيانات:

تم إيجاد استثمار الفرصة البديلة للكفاءة الخارجية للمورد البشري من خلال تحليل جانب العرض والطلب في سوق العمل السعودي من مخرجات التعليم العالي من خلال عرض إجمالي الوظائف الشاغرة التي يشغلها غير سعوديين من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير ليمثل جانب العرض، في حين أن الطلب في سوق العمل السعودي يمثله إجمالي العاطلون عن العمل من السعوديين من حملة بكالوريوس أو ليسانس ودبلوم عالي وماجستير. حيث تمثل الفرصة البديلة للكفاءة الخارجية حاصل ضرب إجمالي الوظائف الشاغرة التي يشغلها غير سعوديين X متوسط الرواتب السنوية لتلك الشواغر، حيث يمثل متوسط الراتب الشهري (7500 ريال سعودي). كما تمثل الفرصة البديلة للكفاءة الداخلية (التشغيلية) (1-الكفاءة الداخلية) X عدد الخريجين X متوسط الراتب الشهري (7500 ريال سعودي).

12. منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، ومعتمدة في ذلك على التقارير الحكومية الرسمية كالكتب والدراسات حول الموضوع كمصادر رئيسية. واستندت هذه الدراسة في منهجها أيضاً على رؤية الباحث بأن المخرجات التعليمية الكيفية يصعب إخضاعها للقياس الكمي فقط، وإنما يستخدم في دراستها التقويم الكيفي أيضاً والتي يأتي في مقدمتها طريقة النقد الموضوعية Criticism objective أو طريقة الحكم الحدسي Intuitive Judgment وغيرها من الطرق القائمة على المنطق والاستقراء والخبرة^[6]. كما تم استخدام البرمجة غير الخطية كمنهج لوصف العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التعليمية وصفاً دقيقاً عن طريق أسلوب تحليل مغلف البيانات، ثم إيجاد الكفاءة التشغيلية النسبية وتحديد الفرصة البديلة من استثمار مخرجات التعليم العالي في سوق العمل السعودي.

13. الإطار النظري والدراسات السابقة:

الجزء الأول: الإطار النظري للدراسة

أدت النظرة الاقتصادية للتعليم من أنه عملية استثمارية إلى الاهتمام بترشيد نفقاته، ورفع مستوى كفاءته الداخلية والخارجية وتقليل الفاقد التعليمي بصوره المختلفة^[6]. كما أوضح الشائع أن الكفاءة الداخلية نتاج تفاعل مستمر وتبادل بين العناصر الكمية والكيفية المكونة للعملية التعليمية، ومحصلة تكامل بين

الأدوار الوظيفية المختلفة داخل النظام التعليمي من أجل تحقيق أهدافه ولذا تتضمن الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بعدين رئيسيين هما الكفاءة الكمية والكفاءة النوعية. ويدعم وجهة نظر الشائع ما جاء في تقرير مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية (1435هـ) بعمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الأميرة نورة من توضيح، وما أكدت عليه الهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم الأكاديمي أن مؤسسات التعليم تحتاج نوعين من مؤشرات الأداء: المؤشرات الكمية والمؤشرات النوعية، والكمية عادة ما تكون مكونة من مؤشرات البعد الإنساني من إحصائيات أو حقائق عديدة مثل أعضاء هيئة التدريس ودرجاتهم العلمية، وعدد الموظفين، وعدد الطلاب المسجلين أو عدد البرامج، وعدد الخريجين والمقبولين... إلخ، ومؤشرات بعد المعلومات مثل نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب، ونسبة الإكمال للطلاب، ونسبة الاستبقاء للطلاب، ونسبة التوظيف للخريجين خلال سنته أشهر بعد التخرج.

في حين أن المؤشرات النوعية (الكيفية) عادة ما تكون ذات صبغة ذاتية مثل استقصاء الآراء والانطباعات من خلال المقابلات والبحوث المسحية وتشمل مؤشرات نوعية خاصة بالطلاب مثل معدل رضا الطلاب عن التحصيل في البرامج الدراسية، ومعدل رضا الخريجين عن المهارات التي تم اكتسابها خلال دراستهم، ومعدل رضا الطلاب عن البنية التحتية للجامعة، والخدمات المقدمة لهم... إلخ، ومؤشرات نوعية خاصة بالأساتذة مثل معدل رضا أعضاء هيئة التدريس عن جودة البرامج الدراسية، ومعدل رضا أعضاء هيئة التدريس عن دعم الجامعة للمؤسسة التعليمية، والتسهيلات المقدمة، ومعدل رضا أعضاء هيئة التدريس عن رؤية ورسالة الجامعة أو البرامج.

وفضلاً عن ذلك، مؤشرات نوعية خاصة بالمجتمع مثل معدل رضا سوق العمل عن مهارات خريجي البرامج بالجامعات، ومعدل رضا المجتمع عن الخدمات التي تقدمها الجامعات لخدمة المجتمع. وهذا التحليل سابق الذكر يوضح الحجم المبدول من الهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم الأكاديمي في ترقية جودة التعليم العالي بالمملكة خطوة بخطوة.

وفي إطار مشروع الكفاءات الداخلية والخارجية بالجامعات السعودية طرحت منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم "اليونسكو" تعريفاً لكفاءة التعليم يقول "إنها القدرة على الأداء الجيد، وتقديم النتائج المرجوة دون فقدان في الموارد والجهود والزمن والتكاليف". والمقصود هنا هو "استخدام الحد الأدنى من المُعطيات المُتاحة في تحقيق المُتطلبات بالمستوى المطلوب. ويُعنى هذا المشروع بدراسة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات السعودية، وتحليلها والتأكد من مستوياتها، واستخلاص التوجهات المستقبلية، والاستجابة للمتغيرات المحلية والدولية. وتشمل هذه الكفاءة بعدين هامين أحدهما يختص بقدرة الجامعة على القيام بوظائفها بكفاءة عالية -الكفاءة الداخلية-، والبعد الآخر يعنى بقدرة الجامعة على إمداد المجتمع بالخريجين ذوي الكفاءة العالية -الكفاءة الخارجية-، ويأتي ذلك في إطار سياق اهتمام وزارة التعليم - التعليم العالي

في تطوير كفاءة الجامعات الداخلية والخارجية للجامعات، وتطرق إلى ما تقوم به الوزارة في هذا الشأن أي ترقية الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات السعودية^[17].

كما أكد تقرير^[18] بأن القادة في الدول النامية يستوعبون جيداً أهمية الاستثمار في التعليم، ويدركون أن المستوى المتقدم من التعليم، واكتساب المعارف والمهارات تعد من متطلبات المنافسة في سوق العمل وإحداث أمة تمتلك آباء فاعلين، ومواطنين نشطين. فضلاً عن ذلك، نجد أن تقرير^[19] ذكر أن المعرفة المقتدرة هي قاطرة التنمية المستدامة، حيث تحتل المعرفة اليوم منزلة الصدارة في المشاريع المجتمعية الكبرى لمختلف بلدان العالم، لأنها مفتاح كل نهضة ونماء، ورافد أساسي لتحقيق التنمية الشاملة، والدول التي تمتلك ناصية المعرفة هي الأقدر على تحقيق الازدهار الاقتصادي، وتوفير الرفاه لمواطنيها واحتلال مكانة مرموقة في التصنيفات العالمية ذات الصلة، ولا يمكن للتنمية أن تتحقق ما لم تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المجتمعية وأنظمة القيم التي تحكم صناعات القرار.

وكما أوضح التقرير سابق الذكر أن للمعرفة ستة مكونات تمثل رافعات التنمية في الوطن العربي (تمثل التعليم بأنواعه) منها التعليم العالي، وذلك لأن التعليم هو المكون الأم في منظومة نشر المعرفة، وهو صانع التنمية والنمو، ومن هذا المنظور يعتبر التعليم والتنمية وجهين لعملة واحدة يركزان كليهما على البشر كمحور لهما، ويهدفان كلاهما إلى الاستثمار فيهم وتنمية قدراتهم وتوسيع خياراتهم. كما لا يفوتنا ما قاله الشيخ محمد بن راشد في كتابه^[10] " أن أزمة الأمة العربية هي أزمة إدارة، حيث أشار سموه أنه لو كانت الإدارة العربية جيدة لكانت السياسة والاقتصاد والتعليم والخدمات الحكومية والثقافة والفنون جيدة"، ومن هذه المقولة نقول إن نجاح الاستثمار في المورد المالي والبشري في سوق العمل يحتاج إلى إدارة وطنية قوية في منشآت القطاع الخاص والعام، ونافذة بقوتها في تنفيذ سياسات الدولة الرامية إلى استقطاب وتعيين مخرجات التعليم العالي.

كما لا يفوتنا أيضاً إيراد ما ذكره المنيف^[11] في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، حيث قال " ابتدأت الدول المتقدمة بسياسات جديدة نحو التنمية الإدارية باستقطاب وتعيين خريجي الجامعات بزيارة هذه الجامعات والالتقاء مع جيش ممن سيتخرجون بحثاً عن المواهب الواعدة وإدخالهم مصنع إعداد القيادات الإدارية الواعدة ليحلوا مكان من يتوفى أو يتقاعد، وكذلك بحثاً عن الموهبة الواعدة للإحلال مكان القيادات القائمة".

وفي إطار التنمية الإدارية والجهود المبذولة من حكومة المملكة في استثمار المورد البشري السعودي بكفاءة وفعالية نقف عند هذه الأهداف السامية وتوضيحها للقارئ حيث جاء القرار رقم (535) وتاريخ 1436 / 12 / 29 هـ بموافقة مجلس الوزراء على نظام هيئة توليد الوظائف ومكافحة البطالة في المملكة، والتي من ضمن موادها المادة الرابعة التي تحمل بين طياتها تحقيق الأهداف العامة التالية^[12]:

1. تفعيل التنسيق بين جميع الجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة بسوق العمل، وتعزيز المشاركة بينها فيما يتعلق بتوليد الوظائف، ومكافحة البطالة، ومعالجة القضايا المشتركة.
2. العمل على تنمية القطاعات المولدة للوظائف.
3. تحفيز سوق العمل لتوليد الوظائف، ومكافحة البطالة.
4. استثمار الميزة التنافسية في مناطق المملكة مما يعزز من خلق وظائف مرتبطة بالأنشطة ذات الميزة التنافسية في كل منها.
5. المساهمة في تنمية وتطوير القدرات والإمكانيات العملية للقوى العاملة الوطنية لتكون منتجة وماهرة وقادرة على التعامل مع ظروف سوق العمل المتغيرة بما يؤدي إلى تنمية اقتصادية مستدامة والاستمرار في توليد الفرص الوظيفية الكفيلة بمكافحة البطالة.
6. ترسيخ أخلاقيات وثقافة وقيم العمل بما يحفظ لطرفي الإنتاج -العامل وصاحب العمل- الحقوق والواجبات ويضمن الارتقاء بالأداء وتحسين الإنتاجية.

ولعل هذه الأهداف وما تحمله من مضامين قوية جداً تصب في استثمار الموارد البشرية العاطلة عن العمل وتوظيفها في سوق العمل السعودي لإحداث نقلة نوعية في ترشيد المهدر من المورد المالي والبشري، وتعظيم الفائدة التي تعود على المجتمع السعودي بالخير والبركة بتوظيف أبناء الوطن، وتقليص الفجوة بين أعداد القوى العاملة السعودية وغير السعودية في سوق العمل.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة

أعتبر السحيمي أن المتخلفين والمخالفين لأنظمة الإقامة والعمل من المشكلات المزمنة التي يعاني منها المجتمع السعودي منذ عقود من الزمن، حيث تناول حقيقتها وأسبابها وأركانها وأنواعها، وكذلك العلاقة بينهما، وحكمها، وكذلك دورها في المعاملات وأثرها على المجتمع السعودي اجتماعياً واقتصادياً، ودور الجهات المعنية في مواجهتها والقضاء عليها، وطرق تحقيق ذلك. ومن الدراسة الأولى والثانية نستنتج أن التستر يؤثر بصورة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، ويضر ضرراً كبيراً بسوق العمل، ويقف حجر عثرة أمام توظيف الشباب السعودي^[13].

وفي إطار كفاءة الجامعات هدفت دراسة عبد العال^[14] إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة الداخلية في السنة التحضيرية لطلاب وطالبات جامعة حائل، وذلك من أجل وضع تصور لعلاج تلك الأسباب بقدر الإمكان لرفع الكفاءة الداخلية للسنة التحضيرية، ومن نتائجها أن العوامل الاقتصادية تشكل أحد الأسباب الرئيسية في انخفاض الكفاءة الداخلية، ويليهما في ذلك الأسباب الاجتماعية، حيث جاءت قلة الاهتمام باستثمار أوقات فراغ الطلبة، وقلة تفهم الوالدين لمشكلات أبنائهم

في مقدمة الأسباب، ومن بعد قبول الطالب في قسم بدون رغبته، واختلاف نظام الدراسة في الجامعة عن التعليم الثانوي، وضعف مستوى الطلاب في اللغة الإنجليزية قبل الالتحاق بالجامعة.

كما أوصت الدراسة بإنشاء مكاتب الإرشاد والتوجيه النفسي، لما له من أهمية كبيرة للاهتمام بمشكلات الطلاب النفسية، وتوجيه وتوعية الأسر على عدم عرض مشكلاتها وخرافاتهما أمام أبنائهم، وتوجيه الطلبة إلى كيفية استثمار أوقات الفراغ. ويلاحظ على هذه الدراسة أنها تناولت الكفاءة الداخلية للسنة التحضيرية بالجامعة من منظور الطلاب باستطلاع آرائهم، وفي العادة مؤشر واحد أو تحليل وجهة نظر أحادية القطب لا تفيد كثيراً في الحكم على واقع الكفاءة الداخلية للسنة التحضيرية، وإنما هناك عدد من الشواهد والأدلة تقف دليلاً على الكفاءة الداخلية، منها ما ذكرته الهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم في بُعد العملية التعليمية مثل (معدل أستاذ / طالب، متوسط تقدير الطالب في المقررات الدراسية والبرامج.... إلخ).

علاوة على ما سبق، فقد استهدفت دراسة المطرودي كما تم توثيقها سابقاً في مشكلة الدراسة إلى تحديد مدى استيعاب القطاع الخاص لمخرجات التعليم العالي مع تحديد أسباب استيعاب أو عدم استيعاب القطاع الخاص لمخرجات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وأوضحت أن المشكلة تكمن في التزايد المستمر لمخرجات التعليم العالي بمختلف تخصصاته في المملكة العربية السعودية، وعلى الرغم من تزايد توظيف هذه المخرجات في القطاع الخاص إلا أنه يوجد بطالة حقيقية ومرتفعة بين السعوديين الحاصلين على مؤهلات تعليمية، ومن النتائج وجود علاقة عكسية أي أن هناك ارتفاع في متوسط معدلات النمو لمخرجات التعليم العالي يقابلها انخفاض في التوظيف لدى القطاع الخاص، وأن نوعية مخرجات التعليم العالي لا تتناسب مع ما تطلبه منشآت القطاع الخاص من تخصصات ومهارات وغير ذلك، وبالتالي تم طرح بعض التوصيات التي تساعد على الحد من هذه المشكلة نسبياً، والتي كان من أهمها: تقديم البرامج التدريبية لحديثي التخرج بالتعاون بين القطاع التعليمي والقطاع الخاص، وذلك لمساعدتهم على مقاومة معوقات الحياة العملية والوصول إلى الكفاءة اللازمة في الإنتاج، بالإضافة إلى تهيئة الطلاب في بعض المهارات من قبل القطاع التعليمي لمواكبة التطورات التي تحصل في سوق العمل.

وفي إطار تطوير البرامج الأكاديمية سعت دراسة العلي^[15] إلى وضع نموذج يمكن تطبيقه عند مراجعة وتطوير البرامج الأكاديمية لأقسام المكتبات والمعلومات، وذلك لتسارع التغيرات في تقنيات المعلومات وسوق العمل لخريجي هذه الأقسام، ومن أهم نتائج الدراسة توصيف نموذج يحوي المحاور الموضوعية للتخصص والعناصر التي تغطي كل محور. كما يمكن الاستفادة من النموذج على حد قول الباحث في بناء برنامج جديد وتصميمه في حقل المعلومات والمكتبات، وفضلاً عن ذلك، أشارت النتائج إلى عدم وجود توافق في المناهج التي تدرس والاحتياجات الفعلية لسوق العمل في بعض الأقسام الأكاديمية.

كما هدفت دراسة خليفة^[16] إلى التعرف على واقع الكفاءة الداخلية الكمية لنظام التعليم الأساسي في فلسطين ودرجة اختلافها باختلاف جنس الطالب، واستخدمت الدراسة طريقة إعادة تركيب الحياة الدراسية لحساب المؤشرات الدالة على هذه الكفاءة، وحساب الهدر التعليمي في هذه المرحلة. أظهرت نتائج الدراسة أن نظام التعليم الأساسي في فلسطين لم يرق إلى الوصول لتحقيق أهدافه الكمية بالمستوى المطلوب، الأمر الذي أثر على كفاءته الداخلية الكمية، وأن نسبة الفقد الكمي الناتج عن الرسوب والتسرب لدى الطلبة الذكور أعلى منها لدى الطالبات الإناث وقدمت الدراسة بعض المقترحات لرفع مستوى هذه الكفاءة وزيادة فعاليتها لتصل إلى المستوى المأمول ومنها متابعة مدى انتظام الطلبة والطالبات في الدراسة من خلال الإدارة المدرسية والأخصائيين المرشدين للتعرف على أسباب الانقطاع والتسرب والتغلب عليها بتوعية الطلبة والطالبات في مرحلة التعليم الأساسي بأهمية الانتظام في الدراسة ومواصلة المرحلة حتى نهايتها وذلك من خلال دروس إرشادية خاصة.

ونضيف هنا أن الهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم قد وضعت عدد من النماذج لقياس برامج ومقررات الجامعات وفقاً لمعايير عالمية ونحسب أنها متطورة بقدر كبير - عما جاءت به الدراستين السابقتين - إذا ما التزمت جميع الجامعات السعودية بها في قياس البرامج والمقررات.

وفي إطار ملاءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل السعودي تناول العتيبي مشكلة البطالة وتوظيف القوى العاملة الوطنية واعتبرها واحدة من أهم القضايا ذات الانعكاسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالمملكة، وذكر أن من التفسيرات الهامة لأزمة البطالة مشكلة عدم ملاءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل. وأوضح أن أهمية دراسة هذه المشكلة تقع في عدة نواحي مثل جدوى الإنفاق والحاجة لترشيد الإنفاق المتزايد على التعليم العالي، وتأصيل أسباب مشكلة البطالة بين الشباب بالمملكة، بالإضافة للتعرف على بعض مؤشرات التعليم العالي بالمملكة بهدف التخطيط المستقبلي على أسس واقعية تلبي طموحات الدولة والمجتمع من ناحية وحاجات ومتطلبات المشروعات الخاصة من ناحية أخرى.

كما أوضح أن الهدف من الدراسة هو وصف وتحليل وتشخيص مشكلة عدم المواءمة أو التوافق بين مخرجات التعليم العالي بالمملكة واحتياجات سوق العمل، وفي نفس الإطار تهدف إلى التعرف على متطلبات قطاع الأعمال من مؤسسات التعليم العالي. وجاءت هذه الدراسة بعدة نتائج وتوصيات منها ضرورة توفير الحوافز للتخصصات التي تقابل احتياجات سوق العمل. وضرورة الاهتمام بالجودة النوعية للطلاب بتخريج كوادر ذات قدرات ومهارات مناسبة. وضرورة إعادة النظر ومشاركة القطاع الخاص في تحديد المناهج الحالية في الجامعات.

وأفادت بعض التقارير ومنها تقرير UNESCO بأن قادة العالم يواجهون تحديات كبيرة فيما يتعلق ببناء أنظمة تعليم قادرة على إتاحة التعليم الأساسي (الابتدائي) للأطفال والشباب والكبار، وقد استرشد في

ذلك بالمؤتمر العالمي -أقيم في تايلاند (1990)- والذي أوصي بالتعليم للجميع وأن على الدول النامية إتاحة فرص التعليم الأساسي للأطفال وتكملة الدورة التعليمية الأساسية المناسبة لهم. وأوضح التقرير أن اليوم (3) من (4) تلاميذ في الدول النامية يصلون إلى المستوى الخامس من التعليم الابتدائي، وأعداد كبيرة منهم تعيد المستوى الواحد مرة أو مرتين خلال الدورة التعليمية، ومن (84) مليون من التلاميذ في سن المستوى الابتدائي (3) من (5) إناث لم يدخلن المدارس على الإطلاق.

وجاء في ختام هذا التقرير ماذا نفع لجعل المدارس الابتدائية في الدول النامية أكثر كفاءة؟ وماذا يستطيع أن يفعل متخذي القرارات التعليمية في تلك الدول في مواجهة هذه المشكلة من تسرب الطلاب أو الإعادة أو الدخول في منظومة التعليم؟ وإضافة إلى ذلك فقد ذكر تقرير (European Union)^[17] أن دراسات التسرب، ومعدل إتمام الدراسة، ونسب الإعادة لم تنتشر بشكل واسع في جامعات الاتحاد الأوروبي بغية إجراء المقارنات. وأوضح التقرير أن (12) من بين (35) جامعة أوروبية توفر بيانات بانتظام عن مؤشرات إتمام الدراسة، وجامعات قليلة جداً توفر بيانات عن معدل الإعادة والتسرب من الجامعة. وعليه فإن ما توفره بعض المنظمات من بيانات تتعلق بالتسرب ومعدل إتمام الدراسة فيه فروق واختلافات كبيرة لا يمكن الاعتماد عليها. واقترح التقدير إيجاد بدائل ومنهجيات أخرى ومؤشرات يعتمدها في تقدير التسرب ومعدل إتمام الدراسة.

وأيضاً لا توجد دراسات واضحة لتلك المؤشرات في الجامعات السعودية، وهذا ما دفع إلى أن نستعيض عن هذه المؤشرات (نسبة التسرب، ومعدل إتمام الدراسة، ونسب الإعادة) بإيجاد الكفاءة التشغيلية النسبية ذات التوجه المخرجي بتعظيم مخرجات الجامعات السعودية من الخريجين وأعداد المقيدون مع تثبيت المدخلات من ميزانيات ومعدل أستاذ طالب وموظف لأعضاء هيئة التدريس. كما نشير إلى أن نسبة عدم الكفاءة التشغيلية تشير إجمالاً إلى نسبة التسرب، ومعدل إتمام الدراسة، ونسب الإعادة.

14. التحليل الإحصائي لكفاءة استثمار المورد البشري لمخرجات التعليم العالي في سوق العمل

السعودي

في هذه الجزئية نتناول الكفاءة الخارجية لاستثمار المورد البشري من خلال تحليل العرض والطلب في سوق العمل السعودي من واقع مسح القوى العاملة (1436هـ) (2015) النصف الثاني^[18] وقياس الكفاءة التشغيلية النسبية (الكفاءة الداخلية) للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات.

أولاً: تحليل سوق العمل السعودي من واقع مسح القوى العاملة (1436هـ) (2015) النصف الثاني:

في هذه الجزئية سيتم تحليل الاحتياج الفعلي لسوق العمل السعودي من مخرجات التعليم العالي (العرض والطلب) 2015م والمشتغلون (15 سنة فأكثر) حسب الحالة التعليمية والمجموعات الرئيسية للمهنة كما يلي:

1. الاحتياج الفعلي لسوق العمل السعودي من مخرجات التعليم العالي (العرض والطلب) 2015م:

يوضح الجدول رقم (1) التالي إجمالي العرض من الوظائف التي يشغلها غير سعوديون (1,183,300) منها (1,116,881) وظيفة للذكور و(66,419) للإناث في حين أن جانب الطلب من إجمالي العاطلين عن العمل من السعوديين قد بلغ (369,146) منها (60,451) عاطل عن العمل و(308,695) من الإناث العاطلات عن العمل. كما أظهرت نتائج الجدول أن المعروض من الوظائف في سوق العمل السعودي من الوظائف الشاغرة (يشغلها غير سعوديين) قد فاق طلب العاطلين من السعوديين الذكور بمقدار (1,056,430)، في حين أن طلب الوظائف من السعوديات العاطلات عن العمل قد فاق المعروض من الوظائف التي يشغلها غير سعوديات بمقدار (245,174) مما يتطلب استحداث وظائف للعاطلات عن العمل يستوعب هذا العدد.

جدول رقم (1)

الاحتياج الفعلي لسوق العمل السعودي من مخرجات التعليم العالي (العرض والطلب) 2015م

جملة	إناث	ذكور	جانب العرض:
104,290	7,743	96,547	مشتغلون غير السعوديين (وظائف شاغرة) ماجستير ودبلوم
1,079,010	58,676	1,020,334	مشتغلون غير السعوديين (وظائف شاغرة) بكالوريوس أو ليسانس
1,183,300	66,419	1,116,881	إجمالي عرض سوق العمل (وظائف شاغرة)
جانب الطلب:			
5,338	4,845	493	عاطلون عن العمل من السعوديين حملة ماجستير ودبلوم
363,808	303,850	59,958	عاطلون عن العمل من السعوديين حملة بكالوريوس أو ليسانس
369,146	308,695	60,451	إجمالي عرض سوق العمل من مخرجات التعليم العالي
فائض الطلب أو العرض			
98,952	2,898	96,054	فائض طلب سوق العمل الناتج عن مقارنة الوظائف الشاغرة مع العاطلين عن العمل حملة ماجستير ودبلوم
715,202	-245,174	960,376	فائض طلب سوق العمل الناتج عن مقارنة الوظائف الشاغرة مع العاطلين عن العمل (بكالوريوس أو ليسانس)
814,154	-242,276	1,056,430	مجموع فائض الطلب أو العرض من مخرجات التعليم العالي
المصدر: تم تجميع البيانات أعلاه من مسح القوى العاملة (1436هـ) (2015) النصف الثاني من موقع الهيئة العامة للإحصاء وتحليلها وفق رؤية الباحث لتحقيق أهداف البحث			

2. التقدير المالي للفرصة البديلة من استثمار مخرجات التعليم في سوق العمل السعودي خلال العام (2015م) وفقاً للمجموعات الرئيسية للمهنة:

يوضح الجدول رقم(2) التالي التقدير المالي للفرصة البديلة من استثمار مخرجات التعليم(بكالوريوس أو ليسانس، دبلوم عالي / ماجستير) في سوق العمل السعودي خلال العام (2015م) وفقاً للمجموعات الرئيسية للمهنة حيث بلغ إجمالي المشتغلون غير السعوديون (15سنة فأكثر) حسب الحالة التعليمية بكالوريوس أو ليسانس، دبلوم عالي / ماجستير (شواغر) عدد (1183300) موظفاً في سوق العمل السعودي وبكلفة راتب في المتوسط لكل شاغل وظيفة (7500) ريال أي ما يعادل (90000) ريال ليكون تقدير إجمالي الفرصة البديلة من استثمار مخرجات التعليم العالي في سوق العمل السعودي خلال العام (2015م) تقريباً (106,497,000,000) ريال سعودي. وأن أكبر فرص ضائعة للجامعات في الاستثمار مرتبة على التوالي وحسب المجموعات الرئيسية للمهنة هي كما يلي: الاختصاصيون في المجالات العلمية والفنية والانسانية بلغ(66,934,980,000)، يليها في ذلك، المشرعون والمديرون ومديرو الاعمال بمبلغ(12399300000) ريال، مهن البيع بمبلغ (9362700000) ريال ، الفنيون في المجالات العلمية والفنية والانسانية ومبلغ(8985960000)، والمهن الكتابية ومبلغ(4039650000)، والمهن الهندسية الاساسية المساعدة ومبلغ (2660220000)، ومهن الخدمات ومبلغ(1318950000)، ومهن العمليات الصناعية والكيميائية والصناعات الغذائية ومبلغ (522180000)، ومهن الزراعة وتربية الحيوان والطيور والصيد ومبلغ(273,060,000).

جدول رقم (2)

التقدير المالي للفرصة البديلة من استثمار مخرجات التعليم في سوق العمل السعودي خلال العام (2015م) وفقاً للمجموعات الرئيسية للمهنة

والمجموعات الرئيسية للمهنة	المشتغلون غير السعوديون (15سنة فأكثر) حسب الحالة التعليمية(شواغر) في سوق العمل السعودي			التقدير المالي للفرص البديلة من استثمار مخرجات التعليم العالي		
	ب	د	م	ب	د	م
1.	675837	67885	743722	60825330000	6109650000	66934980000
2.	111196	26574	137770	10007640000	2391660000	12399300000
3.	101556	2474	104030	9140040000	222660000	9362700000
4.	95310	4534	99844	8577900000	408060000	8985960000
5.	42211	2674	44885	3798990000	240660000	4039650000
6.	29409	149	29558	2646810000	13410000	2660220000
7.	14655	0	14655	1318950000	0	1318950000
8.	5802	0	5802	522180000	0	522180000
9.	3034	0	3034	273060000	0	273060000

106497000000	9386100000	97110900000	1183300	104290	1079010	المجموع
المصدر: تم تجميع البيانات أعلاه من مسح القوى العاملة (1436هـ) (2015) النصف الثاني من موقع الهيئة العامة للإحصاء وتحليلها وفق رؤية الباحث لتحقيق أهداف البحث. ب= بالوريوس أو ليسانس، د = دبلوم عالي / ماجستير، م = المجموع						

1. الاختصاصيون في المجالات العلمية والفنية والإنسانية 2. المشرعون والمديرون ومديرو الأعمال 3. مهن البيع 4. الفنيون في المجالات العلمية والفنية والإنسانية 5. المهن الكتابية 6. المهن الهندسية الأساسية المساعدة 7. مهن الخدمات 8. مهن العمليات الصناعية والكيميائية والصناعات الغذائية 9. مهن الزراعة وتربية الحيوان والطيور والصيد.

ثانياً: قياس الكفاءة التشغيلية النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات:

1. مدخلات ومخرجات العملية التشغيلية:

تعتمد الجامعات في زيادة كفاءة العملية التعليمية وزيادة جودة المخرجات من الخريجين على المورد البشري من أعضاء هيئة التدريس والموظفين من الإدارة والفنيين باعتبارهما يمثلان الركيزة التي يركز عليها الاستثمار في المورد البشري والمالي بإخراج كفاءات مسلحة بالمهارات والمعارف والسلوكيات ليتم توظيفها في سوق العمل، فكلما قل معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر) دل ذلك على زيادة في الكفاءة الكمية للعملية التعليمية وزاد من تعزيز كفاءة الاستثمار في الموارد البشرية وهو معيار دارج أخذت به العديد من التصنيفات العالمية وعلى وجه الخصوص تصنيف (QS) . ويوضح الجدول رقم (3) التالي على سبيل المثال أن جامعة الملك فهد للبترول والمعادن هي الأفضل من بين الجامعات من حيث معدل طالب / أستاذ، وهذه النتيجة تقف شاهداً ودليلاً من بين الشواهد على كفاءة مخرجات الجامعة واستثمارها بقوة في سوق العمل وعليه يتوقع من مخرجات الجامعة أن تزيد من تعزيز الجودة في الجهة التي يعمل بها، في حين أن جامعة الملك فيصل على سبيل المثال تواجه مشكلة بأن عضو هيئة تدريس واحد يقابل (132) طالب وفي هذا دليل وشاهد على أن المخرج لن يكون منافساً وبالتالي مساهمته في تعزيز الجودة في الجهة التي يعمل بها يتوقع أن تكون ضعيفة. ومن هذا المطلق نقول بأن هناك علاقة بين مخرجات التعليم وكفاءة الاستثمار في الموارد البشرية وتعزيز الجودة في الجهات التي يعمل فيها خريجي الجامعات من منشآت (القطاع العام، والقطاع الخاص). ومن المعلوم أيضاً أن من المعايير هو موظف (إداري وفني) لكل (3) من أعضاء هيئة التدريس يزيد من كفاءة العملية التعليمية والتي بدورها تخدم مخرجات الجامعات وبالتالي تقود إلى كفاءة في سوق العمل وتعزيز المخرج من التعليم (الخريج) للجودة والتنمية الإدارية في الجهة التي يعمل فيها بكفاية واقتدار.

كما يوضح الجدول رقم (3) التالي مدخلات الكفاءة التشغيلية للجامعات السعودية الحكومية وهي معدل طالب لكل عضو هيئة تدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر) ، وميزانية الجامعة، ومعدل الإدارة والفنيين لهيئة التدريس بغية التعرف على تقدير حجم الفرصة البديلة للجامعات السعودية من واقع التشغيل الحالي والتي يمكن أن تستغلها الجامعات في زيادة تخريج الطلاب، وزيادة عدد الطلاب المقيدون بها وفقاً للمتغيرات الضابطة من التقويم العالمي للجامعات، ومتوسط معدل التخرج المرجح

للطلاب (الذكور فقط نظراً لتوافر بيانات عنها في المتوسط) لكافة الجامعات ما عدا جامعة الأميرة نورة فهو للإناث فقط.

جدول رقم (3)

مدخلات ومخرجات العملية التشغيلية للجامعات السعودية الحكومية

اسم الجامعة	المدخلات			المخرجات		
	معدل أستاذ طالب	معدل الإدارة والفتيون	الميزانية	معدل التقييم العالمي للجامعات	الطلاب المقيدون	الخريجون
جامعة الملك فهد	10.3	2.43	1394370000	92.38	9532	1387
جامعة الملك سعود	11.16	3.19	9545110000	97.27	55245	9084
جامعة المجمعة	12.58	1.54	959970000	64.3	18556	4083
جامعة نجران	16.75	0.85	1172490000	82.99	15280	2557
جامعة الدمام	17.1	2.07	3216160000	55.68	29557	5286
جامعة سلمان بن	18.85	1.04	1310970000	45.9	29046	1996
جامعة الحدود	19.91	0.95	1002280000	14	13795	1270
جامعة جازان	21.2	0.62	1851160000	79.58	59899	6707
جامعة الباحة	24.44	0.76	997700000	23.15	25734	2356
جامعة القصيم	25.69	1.42	2565440000	84.09	67574	9275
جامعة حائل	25.97	0.81	1365030000	74.26	34286	4015
جامعة شقراء	27.02	0.62	1001560000	46.27	36185	4219
جامعة الطائف	27.22	0.67	2064630000	81.23	57657	8220
جامعة أم القرى	27.27	0.81	2823110000	90.03	93740	12970
جامعة تبوك	27.68	0.86	1361210000	77.63	33051	5079
جامعة الملك خالد	28.51	1.65	3726530000	82.78	58506	10372
جامعة الأميرة نورة	29.7	2.61	2603480000	52.38	46813	4861
جامعة الجوف	30.7	1.04	1453420000	54.91	27291	2824
جامعة الملك	32.41	1.62	5984610000	95.31	167627	24674
الجامعة الإسلامية	37.24	2.25	1033650000	51.88	20782	2651
جامعة طيبة	42.49	1.84	2230690000	83.26	65683	9152
جامعة الإمام محمد	46.91	1.37	4112920000	82.44	117077	12582
جامعة الملك فيصل	132.03	1.19	22961490000	83.91	186821	7125

المصدر: تم الحصول على البيانات الخام من موقع مركز إحصاءات التعليم الجامعي (1436/1435هـ):

<http://www.moe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information>

[affairs/HESC/Ehsaat/Pages/default.aspx](http://www.moe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information/affairs/HESC/Ehsaat/Pages/default.aspx) ذات العلاقة بعدد الطلاب المقيدون وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين ومن ثم معالجتها

وتحليلها لتحقيق أهداف البحث

2. تحليل الكفاءة التشغيلية للجامعات السعودية الحكومية كتقدير للفرصة البديلة:

يوضح الجدول رقم(4) التالي تقدير متوسط الكفاءة التشغيلية للجامعات السعودية بنسبة (91%)، حيث جاءت (11) جامعة بكفاءة تامة في العينة أي ما يعادل (31) جامعة من (65) كتقدير بنقطة لكافة الجامعات السعودية الحكومية والأهلية والمؤسسات الأخرى (12) جامعة نقل كفاءتها عن (100%) أي ما يعادل (34) جامعة من مجموع الجامعات (65) أي أنها في حاجة إلى تعظيم مخرجاتها في ظل ما هو متاح لها من مدخلات. وعليه نستنتج أن الفرصة البديلة لاستثمار مخرجات التعليم العالي قد بلغت تقديراً (9%) وهي فرصة ضائعة لم تستغلها الجامعات في تعظيم مخرجاتها من (الخريجون، نسبة التقييم العالمي، متوسط معدل التخرج للطلاب، والطلاب المقيدون). ويوضح الجدول أن عدد(34089) تقريباً تعد فرصة ضائعة من خريجي الجامعات السعودية كان يمكن أن تدخل سوق العمل في العام(1435هـ) وتساهم في تعزيز التنمية الإدارية في المنشآت (الخاصة أو العامة) في سوق العمل السعودي، وعليه فإن الاستثمار المالي الذي يفقده سوق العمل السعودي من مخرجات التعليم العالي يقدر بنحو (1,824,409,191) ريال.

جدول رقم (4)

الكفاءة التشغيلية للجامعات السعودية الحكومية والفرص البديلة من استثمار الخريجين

الترتيب	اسم الجامعة	الدرجة	تقدير الفرص البديلة من مورد الخريجين	تقدير قيمة الاستثمار غير المستغل
1	جامعة الملك سعود	100%	0	0
1	جامعة الملك عبد العزيز	100%	0	0
1	جامعة الملك فهد للبترول	100%	0	0
1	جامعة أم القرى	100%	0	0
1	جامعة الملك فيصل	100%	0	0
1	جامعة شقراء	100%	0	0
1	جامعة تبوك	100%	0	0
1	جامعة نجران	100%	0	0
1	جامعة حازان	100%	0	0
1	جامعة الطائف	100%	0	0
1	جامعة المحمعة	100%	0	0
12	جامعة حائل	98%	392	20979448
13	جامعة الأمير سطام	93%	3043	162858317
14	جامعة طبية	92%	775	41477225
15	جامعة الحدود الشمالية	89%	3109	166390571
16	جامعة القصيم	86%	1479	79154601
17	جامعة الامام محمد بن	85%	6155	329409445
18	الجامعة الإسلامية	83%	1732	92694908

الترتيب	اسم الجامعة	الدرجة	تقدير الفرص البديلة من مورد الخريجين	تقدير قيمة الاستثمار غير المستغل
19	جامعة الباحة	79%	1901	101739619
20	جامعة الملك خالد	74%	3705	198287895
21	جامعة الدمام	73%	3374	180573106
22	جامعة الحوف	68%	2348	125662612
23	جامعة الأميرة نورة	65%	6076	325181444
متوسط الكفاءة التشغيلية للجامعات				
1.824.409.191				
المصدر: تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (3) باستخدام تحليل مغلف البيانات DEA				

15. أهم النتائج والتوصيات:

1/15 أهم النتائج:

1. بلغ إجمالي الطلب (الوظائف الشاغرة التي يشغلها غير سعوديين من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير) (1,183,300) منها (1,116,881) وظيفة للذكور و(66419) للإناث في حين أن جانب العرض من إجمالي العاطلين عن العمل من السعوديين قد بلغ (369,146) منها (60451) عاطل عن العمل و(308,695) من الإناث العاطلات عن العمل.
2. اتضح أن المطلوب من الوظائف في سوق العمل السعودي وشغلها بسعوديين ((الوظائف الشاغرة التي يشغلها غير سعوديين من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير) قد فاق العرض من العاطلين من السعوديين الذكور(حملة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير) بمقدار (1,056,430)، في حين أن جانب العرض من الوظائف من السعوديات العاطلات عن العمل(حملة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير) قد فاق جانب الطلب من الوظائف التي يشغلها غير سعوديات(حملة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير) بمقدار (245,174) مما يتطلب استحداث وظائف للعاطلات عن العمل يستوعب هذا العدد.
3. بلغ إجمالي المشتغلون (15 سنة فأكثر) حسب الحالة التعليمية (بكالوريوس أو ليسانس ودبلوم عالي / ماجستير) عدد (2907967) موظفاً منهم المشتغلون السعوديون (15 سنة فأكثر) بعدد (1724667) والمشتغلون غير السعوديون (15 سنة فأكثر) بعدد(1183300). وهذه النتيجة تظهر تفوق أعداد المشتغلون غير السعوديون على أعداد المشتغلون السعوديون من الحالة التعليمية (بكالوريوس أو ليسانس ودبلوم عالي / ماجستير).
4. بلغ إجمالي المشتغلون غير السعوديون (15 سنة فأكثر) حسب الحالة التعليمية بكالوريوس أو ليسانس، دبلوم عالي / ماجستير (شواغر) عدد (1183300) موظفاً في سوق العمل السعودي وبكلفة راتب في المتوسط لكل شاغل وظيفة (7500) ريال أي ما يعادل (90000) ريال ليكون

- تقدير إجمالي الفرصة البديلة من استثمار مخرجات التعليم العالي من مخرجات الجامعات في سوق العمل السعودي خلال العام (2015م) تقريباً (106,497,000,000) ريال سعودي.
5. وصلت الكفاءة التشغيلية للجامعات السعودية الحكومية من حيث مدخلاتها (معدل أستاذ طالب، ميزانية الجامعة، معدل الإدارة والفنيون لهيئة تدريس) ومخرجاتها (الخريجون، نسبة التقويم العالمي، متوسط معدل التخرج للطلاب، الطلاب المقيدون) في المتوسط إلى (91%) أي أن هناك (9%) فرصة بديلة تقديرية من واقع التشغيل الحالي يمكن أن تستغلها الجامعات في زيادة تخريج الطلاب، وزيادة عدد الطلاب المقيدين بها.
6. اتضح أن عدد (34089) خريج تقريباً تعد فرصة ضائعة من خريجي الجامعات السعودية كان يمكن أن تدخل سوق العمل في العام (1435هـ)، وأن الاستثمار المالي الذي يفقده سوق العمل السعودي من مخرجات التعليم العالي التي لم تستغل تقدر بنحو (1,824,409,191) ريال.

2/15 التوصيات:

وصولاً إلى استثمار كفاء وفعال للموارد البشرية والمالية من مخرجات التعليم العالي في منشآت القطاع الخاص والعام، والتي تمثل سوق العمل السعودي، وبمراجعة الأنظمة واللوائح الحالية بها وتعديلها لكي تتماشى مع متطلبات التحديات التي تواجه توظيف الوظائف، وتحسينها لإحداث نقلة نوعية في زيادة العائد من الاستثمار المالي والبشري ودعم الاقتصاد الوطني وحفظ مدخراته من الفرص البديلة (Lost Opportunities) التي تناولتها هذه الدراسة بالتحليل الكمي والكيفي في أن نضع هذه التوصيات بين أيديكم لعلها تجد طريقها إلى التطبيق، وهي:

1. اتباع سياسة الظل في توظيف السعوديين من خريجي الجامعات في الوظائف التي تشغلها العمالة الوافدة، والتي تتشابه معها في التخصصات، بغية اكسابهم الخبرة المفقودة في فترة لا تتجاوز العام الواحد، ومن ثم توظيف الوظيفة، وصولاً إلى استثمار فعال وكفاء في المورد المالي والبشري لمخرجات التعليم العالي.
2. الاستمرار في تقييم وتقويم أداء سياسة الظل سنوياً بمراجعة غاياتها وأهدافها، وذلك برفع تقارير عنها من قبل وحدات الخريجين في الجامعات بالتعاون مع الجهات المعنية من شركاء منشآت القطاع الخاص والعام المشاركين في تنفيذ سياسة الظل، بغية الوقوف عند مؤشرات الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل السعودي من مخرجات التعليم العالي.
3. تدريب موظفي وحدات الخريجين في جميع عمادات الطلاب بالجامعات السعودية في مجالات الاتصال الفعال، وعقد الشركات، والقيادة على مستوى رفيع وذلك بالتنسيق مع معهد الإدارة العامة كرائد وشريك متميز في التنمية الإدارية في المملكة.

4. إيجاد شراكات حقيقية بين منشآت القطاع الخاص والكليات العلمية بالجامعات السعودية التي تتشابه معها في التخصصات والأنشطة.
5. استحداث وظائف للعاطلات عن العمل أو توظيفهن في مجالات تشغلها العمالة الوافدة بالتنسيق مع هيئة توليد الوظائف ووزارة العمل.
6. التنسيق مع وزارة العمل بإبعاد العاطلين عن العمل من إجمالي قوة العمل غير السعودية والبالغ عددهم (14,266) فرداً في الفئة التعليمية من فئة (بكالوريوس أو ليسانس) وفي الفئة التعليمية (دبلوم عالي/ ماجستير) والبالغ عددهم (1281) خارج المملكة حتى لا يقفون حجر عثرة أمام توظيف خريجي الجامعات السعودية.
7. العمل على استغلال (9%) كفرصة بديلة من واقع التشغيل الحالي للجامعات السعودية في زيادة تخريج الطلاب، وزيادة عدد الطلاب المقيدين بها، ورفع معدلات التخرج والتقويم العالمي والعربي بغية تقليل التكلفة البديلة واستثمارها في سوق العمل السعودي بزيادة المعروض من الخريجين السعوديين وتقليل الشواغر التي يحتلها متعاقدين من العمالة الوافدة.

الهوامش:

- [1] خطة آفاق (1432هـ). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية 1450هـ (2029م). الرياض: وزارة التعليم العالي.
- [2] المركز العربي للبحوث التربوية، (2012م). اقتصاديات التعليم. مكتبة الكويت الوطنية.
- [3] العتيبي، منير بن مطني (2007م). تحليل ملائمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل السعودي. الرياض: جامعة الملك سعود.
- [4] المطرودي، حمود بن صالح (1430هـ). التوظيف في القطاع الخاص ومخرجات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الاقتصاد، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه.
- [5] مرصد التعليم، وزارة التعليم (1436هـ). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية - مؤشرات ومقارنات دولية. الرياض: وكالة وزارة التعليم للتخطيط والمعلومات: مرصد التعليم.
- [6] الشائع، علي بن صالح (1429هـ). قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات. جامعة أم القرى: متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه.
- [7] <https://www.mohe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information-affairs>.
- [8] UNESCO Report (1998) "Wasted Opportunities: When Schools Fail Repetition and Dropout in Primary Schools" Education for all Status and Trends. Published by UNESCO ISSN1020-0908.
- [9] مؤسسة محمد بن راشد (2015). مؤشر المعرفة العربي. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- [10] ال مكتوم، محمد بن راشد (2006م). رؤيتي: في سباق التميز. دبي: موتفيت للنشر.
- [11] المنيف، إبراهيم (1434هـ). التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، "تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- [12] قرار مجلس الوزراء رقم (535) وتاريخ 1436هـ - (1437هـ). تنظيم هيئة توليد الوظائف ومكافحة البطالة. الرياض: المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.
- [13] السحيمي، عبد المجيد (2011م). التستر التجاري - أضراره وعواقبه. مشروع بحثي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأنظمة وتحت إشراف أ. د عبد العزيز مبروك الأحمدى. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- [14] عبد العال، عنتر (2010م). الكفاءة الداخلية للسنة التحضيرية بجامعة حائل في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم.
- [15] العلي، علي بن سعد وآخرون (2004م). الاتجاهات الحديثة في برنامج المكتبات والمعلومات- نموذج لتقييم المناهج وتطويره. الرياض: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- [16] خليفة، علي عبده ربه (2004). واقع الكفاءة الداخلية الكمية للتعليم الأساسي في فلسطين. غزة: المؤتمر التربوي الأول الجامعة الإسلامية غزة.

[17] European Union, (2015) ” Dropout and Completion in Higher Education in Europe” Publications Office of the European Union, 2015 ISBN: 978-92-79-52352-6.

[18] الهيئة العامة للإحصاء، (2016م). المسح القومي للعمالة 2015م. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.

نظم المعلومات المحوسبة للإدارة الإلكترونية ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي التكيفي

Computerized information systems for electronic management and their role in shaping adaptive organizational behavior.

د. آيت مهدي إيمان، جامعة تبسة - الجزائر -.

الملخص:

تناولت هذه الدراسة؛ الدور الفاعل لنظم معلومات الإدارة الإلكترونية، بمختلف تقنياتها وبنيتها المعلوماتية المتطورة، في تغيير الصورة النمطية للسلوك التنظيمي للفرد العامل بالمنظمة، ومحاولة تشكيل نمط سلوكي يتماشى والمتغيرات التي أحدثتها على مستوى مختلف الهياكل والمستويات الإدارية، وخلصت إلى العلاقة التكاملية بين هذه النظم الإلكترونية بباقي مكونات المنظمة، وذلك في محاولة تأثيرها على السلوك الإنساني التنظيمي، ومدى تفاعلها مع كل الأنساق داخل المنظمة من أجل إحداث تغيير فعلي في البيئة التنظيمية على المستوى: التنظيمي، المادي والإنساني، والذي ينتج عنه بروز تغيير تنظيمي على مستوى السلوك الوظيفي للأفراد العاملين.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات، الإدارة الإلكترونية، مجتمع المعلومات، السلوك التنظيمي، البيئة التنظيمية.

Abstract:

This study addressed 'the effective role of e-management information systems' in their various techniques and advanced information structures, in changing the stereotype of the organizational behavior of the individual working in the organization, and trying to form a behavioral pattern in line with the variables that it has created at the level of different structures and administrative levels, and concluded the complementary relationship between these electronic systems and the rest of the components of the organization, in an attempt to influence organizational human behavior and how they interact with all patterns within the organization in order to effect a real change in the organizational environment at the organizational, material and human level, resulted in the emergence of organizational change in the level of functional behavior of working individuals.

Keywords : Information Systems, Electronic Management, Information Society, Organizational Behavior, Organizational Environment.

مقدمة:

المنظمات الإلكترونية التفاعلية؛ المعتمدة على تكنولوجيا الاتصال التفاعلي؛ مرادفة للمنظمات المتطورة الذي اعتمدت على التقنية من أجل التقدم، والانتقال من وضعية كمون الراحة، إلى وضعية كمون العمل، ناشدة التقدم، التحرك، ومن ثم التغيير، فكانت تكنولوجيا المعلومات وبعدها المعرفة، الركيزة الأساسية والمعيار الأهم، ونقطة التحول الاستراتيجية، لمرحلة الانتقال هذه، والمنظمات الإلكترونية التفاعلية؛ تستلزم اكتساب أنماط سلوكية معينة، تتسم بقابلية التكيف والتأقلم مع كل ما هو عصري وحديث، ومواكبة كل ما هو مستحدث، فعملية التفاعل الحادثة تلك، ليست فقط على مستوى الماكرو تنظيمي، وبل والميكرو تنظيمي كذلك، فهناك تفاعل من نوع آخر، إنه التفاعل البشري مع التقنية مباشرة، إنه تواصل الفرد مع الآلة، التحكم فيها، مع حسن استخدامها، واستغلالها الاستغلال الأمثل، ومن منطلق احتواء مجتمع التنظيمات لأفراد فاعلين، في مختلف المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة، يستشعرون ضرورة تبني سلوك متكيف مع كل ما له علاقة بالإدارة الإلكترونية الحديثة، فورقتنا البحثية هذه، تحاول أن تتناول كيفية تعامل هذه النمط من الأفراد مع مرحلة رقمنة العمليات الإدارية بمختلف مستوياتها؛ إذ يستوجب هذا التفاعل إيجاد أنماط سلوكية تتكيف وهذه المرحلة الهامة من مراحل النهوض بالإدارة وأجهزتها.

ومع اعتبار المنظمة من أهم كيانات المجتمع وأبرزها؛ وذلك لاسهامها بالتنسيق الديناميكي المفتوح القائم على مبدأ التفاعل المتبادل بين الأفراد داخل بيئتهم التنظيمية، مفرزة بذلك ما يعرف بالسلوك التنظيمي؛ إذ يعد بذلك من أهم أنماط السلوك الاجتماعي المقننة بجملة متغيرات أهمها شكل التنظيم ومستويات الاتصال التنظيمي، ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي، وبيئة العمل؛ إذ تلعب هذه المتغيرات دورا في تشكيل سلوك العاملين، وتفرض جملة تصورات لما يجب أن يكون عليه، وهذا ما يجعل هذا النوع من السلوك سريع التأثر بالمتغيرات الخارجية، أهمها بروز عنصر التطور التقني وولوجه عالم التنظيمات الإدارية، وتحكمه في مدى تحقيقها لأهدافها وسعيها لخلق ميزة تنافسية .

فقد لعبت التكنولوجيا دورا محوريا في تعزيز أهداف المنظمات وتطويرها، فبات لزاما على العاملين مجارات هذه الأهداف ومحاولة إيجاد طرائق كفيلة بتحقيقها؛ ومن بين هذه الطرائق خلق رابطة علائقية بين سلوكياتهم كموظفين وبين التطور التقني الحاصل ومحاولة التكيف مع هذا التغيير؛ مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالسلوك التنظيمي المكيف أو التكيفي، والمتمثل في محاولة التأقلم سلوكيا مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخدماتها المختلفة، في مختلف الأنشطة والمهام الإدارية، وإظهار تفاعل إيجابي مع متطلباتها، وإبراز مدى التأثر بها، وبما تقدمه من دعم مادي ومعنوي، ومن أبرز أوجه تطبيق التكنولوجيا في حقل التسيير الإداري، ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية أنموذج إداري تنظيمي متكامل؛ يستهدف تحديث البيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية، قائم على الاستخدام الشامل للتكنولوجيا الرقمية، وشبكات الاتصال التفاعلية، في ظل ثورة اتصالات ومعلومات هائلة، مست العديد من المجالات، أبرزها الإنسانية والاجتماعية، والتي سمحت بالاكتمال السريع للمعلومة وتبادلها والتأثر بها فكرياً ومن ثم سلوكياً، وتعتبر الإدارة الإلكترونية محاكاة فعلية للتعدلات والتغييرات التي أحدثتها تحولات الثورة المعلوماتية على الصعيدين الاجتماعي الإنساني والاقتصادي، فعملت على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، سواء المادية منها أو البشرية، مع تركيزها على العنصر البشري، لأنه الدعامة الأساسية لنجاح هذا الأنموذج، وتحقيقه لمكاسب المنظمة وأهدافها ومنه تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التطرق إلى أحد الجوانب التي مسها تأثير تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية، إنه الجانب السلوكي الإنساني في المنظمة، والمتمثل في إحداث آلية لتشكيل السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل، ومرد ظهور هذه الآلية يتمثل في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تستدعي وجود كفاءات وكوادر بشرية مهنية متخصصة في مجال التحكم التقني؛ وهذا ما يستدعي طرح التساؤل الآتي : كيف تساهم نظم معلومات الإدارة الإلكترونية في تشكيل سلوك تنظيمي متكيف مع متطلباتها ؟

1- نظم المعلومات المحوسبة والإدارة الإلكترونية:

نظم المعلومات ونخص بالذكر المحوسبة منها؛ أي المعتمدة على حوسبة الأعمال الإدارية، مفهوم ارتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية عصرنة مختلف الهياكل الإدارية والمؤسسية، منطلقاً من فكرة تحديث عمليات التسيير والإدارة، ومحاولة استحداث طرق فعالة وناجعة للاستشراق بمستقبل أفضل للمنظمات، عن طريق خلق مناخ تنظيمي يسمح بالحصول على المعلومة وتداولها، وتناقلها بسهولة، ودقة واحترافية، وترتكز نظم المعلومات على مفهوم النظام عامة، بالإضافة للجانب المادي المشكل لهيكل النظام من (شبكات، أجهزة وعتاد)، إلى الجانب التقني الدقيق (برمجيات ، قواعد البيانات)، والمقترن بالجهد البشري الفعال.

ومفهوم النظام يعد الركيزة الأساسية لفهم طبيعة أنظمة المعلومات، فهو يقدم صورة واضحة عن ماهية نظام المعلومات، وطبيعته، والغرض منه، وتعتبر أقسام النظام أقساماً لنظام المعلومات، ومكوناته الرئيسية وبالتالي سيتم التعرف على مفهوم النظام ومكوناته أولاً لإعطاء صورة أوضح عن مفهوم أنظمة المعلومات وتصنيفها.

فالنظام **System**: "هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة من جهة، ومع بعضها البعض من جهة أخرى، لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات، وإنتاج المخرجات عن طريق إجراء تحويلي منظم¹ "

و يعرف كذلك أنه : "مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق جملة من الأهداف المرسومة والغايات المدروسة ، تمكنا من أن ننظر إلى النظام على أنه: أ-مجموعة من العناصر أو الوحدات.

ب-مجموعة من العلاقات و الروابط ترتبط فيما بينها"².

و يتكون النظام من ثلاثة مكونات متفاعلة رئيسية تتمثل في :³

-**المدخلات input** : هي نقطة البداية في عمل النظام، وتتمثل في الاحتياجات الأساسية لعمل النظام، ومن الممكن أن تكون مدخلات نظام معين، بمثابة مخرجات لنظام آخر، أو عدة أنظمة أخرى.

-**المعالجة Processing** : تشمل الجانب الفني من النظام؛ وهي مجموعة العمليات التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات، بطرق التشغيل المختلفة؛ تسجيل، تلخيص، حساب، مقارنة.

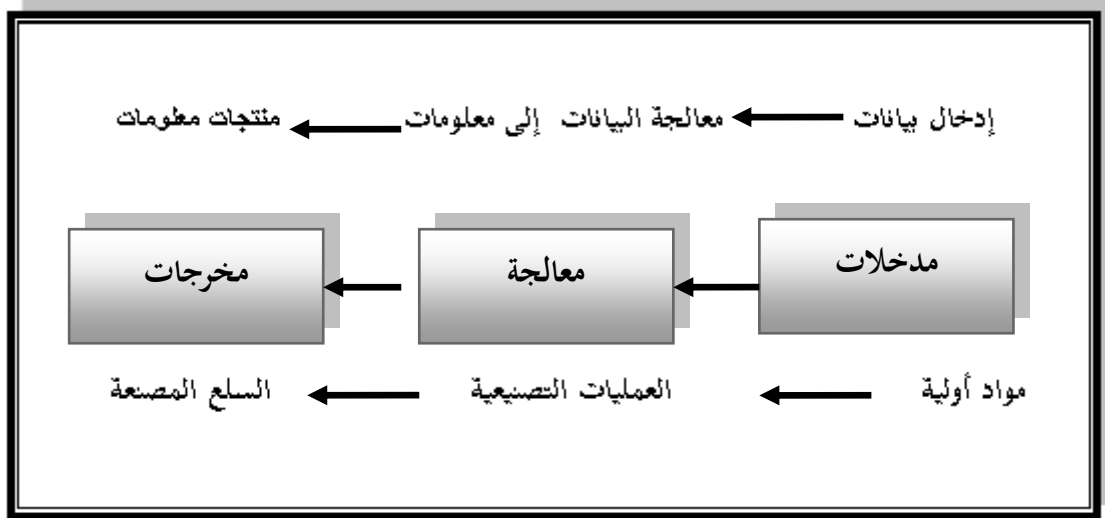
-**المخرجات Output** : هي الناتج النهائي من النظام الذي يذهب إلى البيئة المحيطة أو إلى نظم أخرى. وقد تكون هذه المخرجات على صورة منتج نهائي أو وسيط أو معلومات، تستخدم في اتخاذ القرارات، أو تستخدم بمثابة بيانات لنظام معلومات آخر.

وهناك مكونين أساسيين آخرين يمكن إضافتهما؛ يتمثلان في التغذية العكسية والسيطرة، ويسمى النظام الذي يحوي هذين المكونين مع باقي المكونات الأخرى بنظام **التحكم والضبط**.
و يمكن تعريفهما ب :

التغذية العكسية Feed back : وتعد من أهم حلقات تقييم فعالية الاتصال التنظيمي، وعليه فإن العمل على تحسينها يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية النظام برتمه. ومن أبرز وسائل تحسين الاتصال ما يُسمى بالتغذية العكسية البناءة(Constructive feedback)⁴.

السيطرة Control : هي إحدى وظائف النظام الرئيسية التي تراقب وتقيم التغذية العكسية، لتحديد فيما إذا كان النظام يتحرك لتحقيق هدفه، يعمل بعد ذلك على إجراء التعديلات الضرورية للمدخلات والعمليات الخاصة بالنظام، لتأكيد إنتاج المخرجات الملائمة وهذا مخطط توضيحي للنظام ومكوناته في الحقل الإداري أو التصنيعي.⁵

الشكل (1) : مثال توضيحي لمكونات النظام



المصدر : عماد الصباغ : مرجع سابق ، ص 14

وكما تعتمد نظم المعلومات على مفهوم النظام، في إعطاء صورة واضحة عنها فهي تعتمد كذلك على مفهوم المعلومات والتي تعتبر " مرحلة وسطى بين البيانات Data والمعرفة knowledge" ⁶، ويمكن اعتبار المعلومات : "بأنها ما نحصل عليه من تمثيل، أو تأطير أو تنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تزيد من مستوى المعرفة للأشخاص الذين يحصلون عليها " .

ومنه يمكن تعريف نظم المعلومات بأنها: "النظم التي تقوم بإنتاج المعلومات ذات الجودة والموثوقية في الوقت الحقيقي وبالشكل المناسب، لدعم عمليات وأنشطة الإدارة العليا والوسطى (الاستراتيجية والتكتيكية) وأصبحت المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات المستندة على قواعد البيانات من أهم الموارد المتاحة لدى المنظمة، ومن أكثر العناصر حيوية في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية ⁷ .

و قد برزت عدة أنواع من نظم المعلومات ونخص بالذكر المحوسبة منها، والتي تختلف من حيث تعقيدها والمستوى الإداري الذي تخدمه، ومن أهم هذه الأنظمة ⁸:

-نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems ويرمز لها بالرمز (MIS) يهدف هذا النظام إلى الارتقاء بأداء الإدارة من مستوى المعلومات غير المتكاملة إلى مستوى تدفق البيانات بين قطاعات المؤسسة ، ومن ثم يلبي الاحتياجات المختلفة من المعلومات .

-نظم دعم القرار Decision Support Systems و يرمز لها بالرمز (DSS) : في بعض الأحوال يستطيع متخذ القرار الاعتماد على خبراته ، ولا يحتاج سوى المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات الإداري لاتخاذ قراره ، ولكن هناك بعض القرارات التي ترقى إلى المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي التي تتخذها الإدارة العليا، وهي قرارات تحتاج لدراسة عوامل كثيرة تفوق القدرات البشرية لتجميعها بصورة صحيحة، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى نظم دعم القرار لأن هذا النظام يساعد متخذ القرار في الاختيار بين

البدائل المتاحة ويمكن لهذا النظام أن يكون هو صانع القرار كلما تم تغذيته أكثر عن المشكلة. فهذه النظم تؤثر على سرعة اتخاذ القرار واختيار القرار الأفضل .

- **نظم المعلومات التنفيذية** Executive Information Systems ويرمز لها بـ **EIS**: وهو نظام معلومات محوسب يعمل على تلبية احتياجات الإدارة التنفيذية (الاستراتيجية) من المعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات غير الهيكلية. ويقدم النظام قدرات كبيرة وسريعة للدخول في الوقت الحقيقي إلى المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا (الاستراتيجية) عند صياغة و تطبيق و تقييم استراتيجية الأعمال الشاملة، ولأغراض التحليل الاستراتيجي لوضع المنظمة الحالي وقدرتها التنافسية في السوق، وتنتج نظم المعلومات التنفيذية تقارير موجزة و عميقة و شاملة عن المنظمة و أنشطتها في الداخل و عن الفرص و التهديدات وأوضاع المنافسة في البيئة الخارجة.⁹

- **نظم معالجة الحركات** Transaction Processing Systems ويرمز لها بـ **TPS**: و هي نظم الأعمال التي تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة، وهي نظم محوسبة تقوم بالعمليات اليومية الروتينية في المنظمة، ولا تتطلب هذه العمليات معالجة معقدة ومن الأمثلة عليها : نظام الحجز في الفنادق ، نظام المحاسبة ،نظام الشيكات¹⁰.

- **النظم الخبيرة** Expert System و يرمز لها بالرمز بـ **ES** : تعتبر النظم الخبيرة من الموضوعات الحديثة؛ لأنها تسعى إلى محاكاة العنصر البشري في تفكيره وطريقة حل المشكلات وتقديم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة بمجال معين، تماثل تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير البشري، فعندما تحتاج المنظمة لاتخاذ قرار لحل مشكلة معقدة أو مستعصية، فإنها تلجأ عادة لنصيحة الخبراء، وهؤلاء الخبراء يملكون الخبرة الكافية حول طبيعة المشكلة، ومن هنا تأتي أهمية النظم الخبيرة حيث أنها يمكن أن تصل إلى مستوى معين من الأداء، يساوي الخبراء البشريين، ومن ثم تخفيض التكاليف الخاصة بالاستعانة بالخبراء، كما أنها تساعد المنظمات في اكتساب المعرفة الضرورية من أجل المنافسة والتخطيط الاستراتيجي¹¹.

إذن فنظم المعلومات قد ساهمت بشكل كبير في مرحلة تطور التنظيم، وانتقاله من صورته التقليدية إلى أخرى متقدمة،" فالتنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية، والذي شهد بدوره تطورات كثيرة خلال الفترة الماضية التي سبقت ظهور الأنترنت، مما يعني أن إعادة التنظيم والتطوير التنظيمي، كانت حالة طبيعية، إلا أن هذه التطورات التي غطت جميع مكونات التنظيم لم تكن واحدة في قوتها وأبعادها فبعض هذه التطورات يبقي الهيكل التنظيمي على حاله، ويؤثر في وحدات تنظيمية ذات سمة فنية كما هو الحال في التنظيم المصفوفي (Matrix O)، أو التنظيم المشروع (Project O)، أو الانتقال من السلطة الخطية (line Authority) إلى السلطة الاستشارية (Staff Authority)."¹²

والجدول (1): يوضح أبعاد التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدية إلى أشكال التنظيم الحديثة :

المكونات التنظيمية	من التنظيم التقليدي	إلى التنظيم الحديث
الهيكل التنظيمي	-التنظيم العمودي. -الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. -تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة (One Big Unit O). -التنظيم أعلى - أسفل. -مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد.	-التنظيم المصفوفي أو المشروع. -الهيكل القائم على الفرق. -تنظيم الوحدة الصغيرة (Mini Unit O) -مخطط من اليمين إلى اليسار. -مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام والوحدات. التقسيم الإداري التقليدي.	-التنظيم القائم على الفرق. -التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	-سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. -سلسلة الأوامر الخطية. -التنظيم إداري الرئيس المباشر.	-الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. -الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا. -التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو متعدد الرؤساء.
الرسمية	-اللوائح و السياسات التفصيلية -القواعد والإجراءات -جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا	-السياسات المرنة. -الفريق المدار ذاتيا أو إدارة ذات. -جداول العمل المرنة و المتغيرة.
المركزية واللامركزية	-المركزية : السلطة في القمة. -اللامركزية : السلطة موزعة.	-تعدد مراكز السلطة. -الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
القياسية أو المعيارية	-تقسيم عمل كثيف. -قواعد و إجراءات أداء محددة. -سلوكيات موحدة في أداء المهام.	-التنوع في المهام. -توسيع المهام و إثراءها. -التمكن الإداري

المصدر : نجم عبود نجم : مرجع سابق ، ص ص 311-312

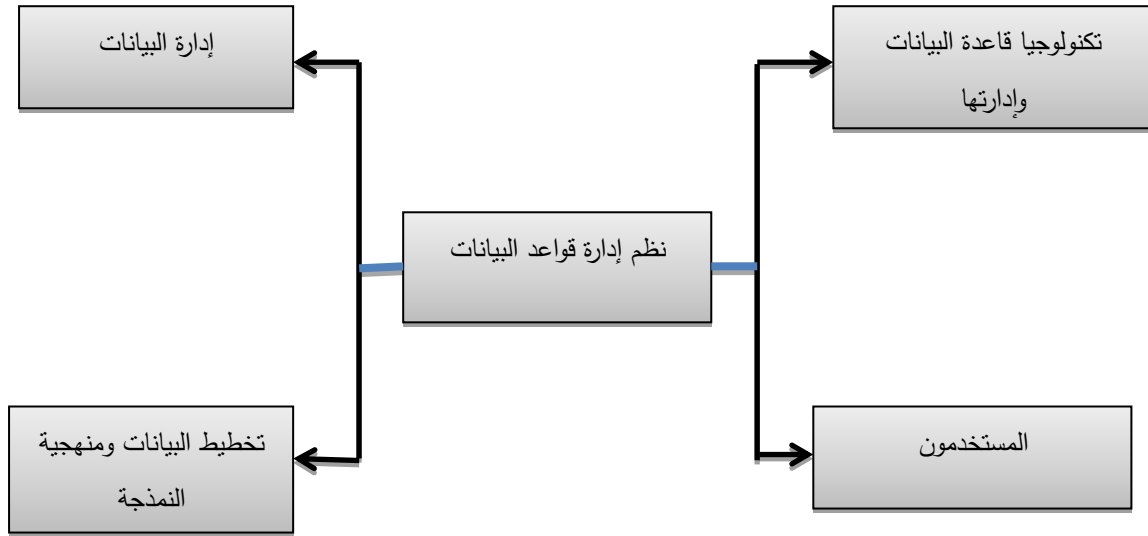
ومهد ظهور نظم المعلومات المحوسبة Computerized information systems والذي يرمز لها اختصارا بـ (CBIS) والتي تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات والتي تعرف بأنها "النظام الذي يعتمد على المكونات المادية أو الأجهزة Hardware، والبرمجيات Software، والتي تقوم بمعالجة البيانات، ومن ثم بث واسترجاع المعلومات، بمعنى أدق يعتبر آلية وإجراءات منظمة تسمح بتجميع، وتصنيف وفرز البيانات ومن ثم تحويلها إلى معلومات يسترجعها الإنسان عند الحاجة، من أجل إنجاز أو اتخاذ قرار"¹³. لبروز مفهوم الإدارة الإلكترونية هذا الأسلوب الإداري الحديث الذي يهدف إلى الرفع من كفاءة مختلف المهام والوظائف الإدارية والتحسين من مستواها، والرفع من سقف توقعات مواردها البشرية، من إطارات ومسؤولين وعاملين.

ومن أهم مرتكزات نظم المعلومات المحوسبة للإدارة الإلكترونية ما يعرف بقاعدة البيانات Data Base؛ والتي تعرف بأنها: "مجموعة من الملفات ذات العلاقة، يجري تخزينها في الحاسوب أو الوسائل الإلكترونية والتكنولوجية المتاحة، والربط بين هذه البيانات بشكل مبرمج لتخرج كنتائج ومعلومات مفيدة"¹⁴. والتي تعتمد أساس على ما يعرف بنظم إدارة قواعد البيانات - Database Management Systems - DBMS والتي تعرف بأنها: "مجموعة من البرمجيات، التي تراقب إنشاء و صيانة واستخدام قواعد البيانات، وتنتمي نظم إدارة قواعد البيانات للجيل الرابع لتطور البرامج الجاهزة للحاسب، وتعتبر هي الأساس الضروري للاستخدام الكفاء والفعال لنظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي (نظم المعلومات المحوسبة)"¹⁵.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بكونها : "منهجية جديدة؛ تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات، في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة"¹⁶. وبأكثر تفصيل : "تعتبر استراتيجية لعصر المعلومات؛ تعمل على تحقيق خدمات أكمل للمواطنين، والمؤسسات ولزبائنهما، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية، المتاحة في إطار إلكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة"¹⁷.

إذن فالإدارة الإلكترونية؛ منظومة إدارية متخصصة ذو طبيعة تقنية حديثة متكاملة الجوانب، بين موارد مادية وبشرية، تسعى لعصرنة وتطوير الوظائف والأنشطة الإدارية المختلفة، عن طريق الاستغلال المحكم لمصادر المعلومات، بغية تحقيق مكاسب للمنظمة وأفرادها ومتعاملاتها، وهذه المكاسب تستدعي مجموعة متطلبات وركائز تتسم بالخصوصية، واكتسبت خصوصيتها، من خصائص الإدارة الإلكترونية واحتياجاتها، ليتم تحقيقها على أكمل وجه، ومن أهم هذه الركائز ما يعرف بنظم المعلومات المحوسبة وركائزها، فالإدارة الإلكترونية تجاوزت مفهوم كونها أنموذج تقني حديث لتطوير مثيلاتها من النماذج الإدارية التقليدية، إلى منظومة متكاملة بنظم إدارية خاصة، وذلك بفضل ما تتسم به من ميزات.

والمخطط التالي يوضح تصميم العناصر التنظيمية لنظام إدارة قواعد البيانات ركيزة نظم المعلومات المحوسبة للإدارة الإلكترونية:

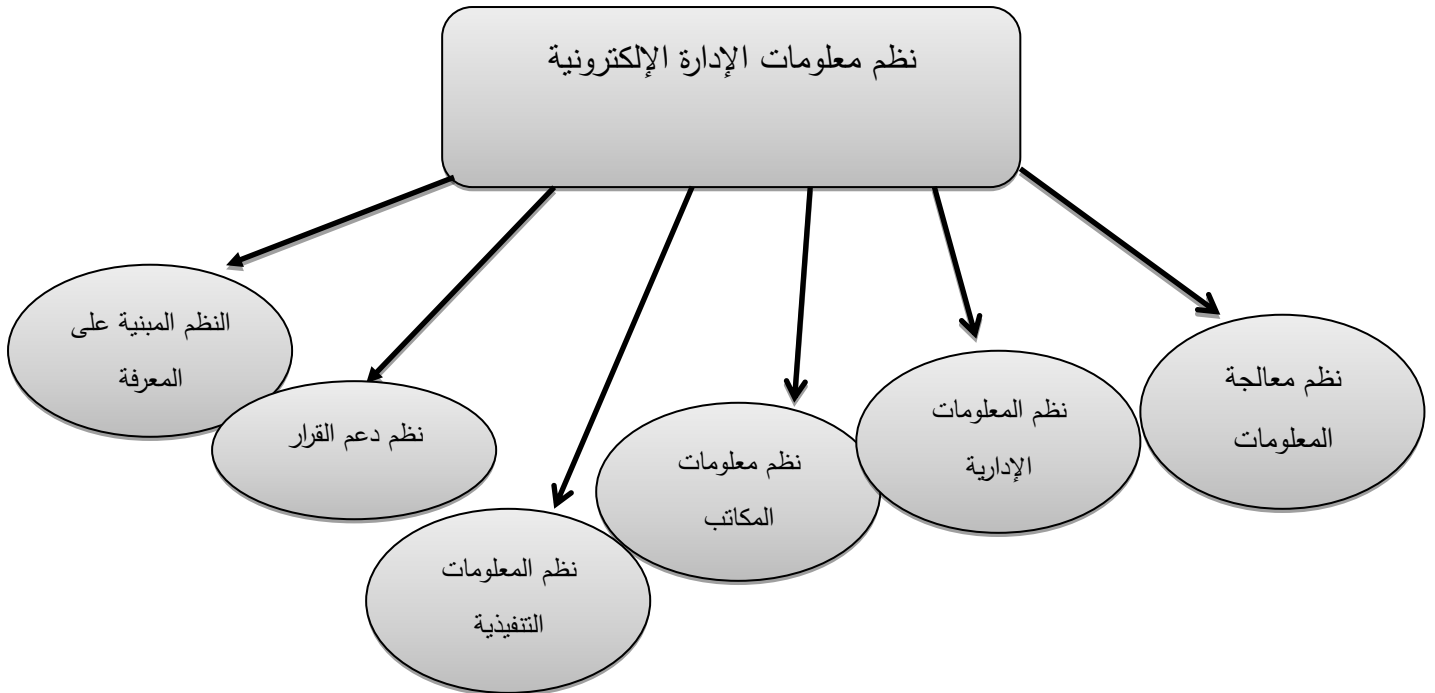


المصدر : عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة دار غيداء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 111.

"ونظام معلومات الإدارة الإلكترونية؛ نظام عام يتضمن وحدة تنظيمية تؤدي وظيفة الخدمات التكنولوجية، وتحمل مسؤوليتها في المنظمة، وتحمل مسؤولية تأمين الأجهزة Hardware ، والبرمجيات software ، ومعدات تخزين البيانات Data Storage ، والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية للمعلومات Networks information technology infrastructure ، وتعتمد على حجم المنظمة وتشتمل المبرمجين ومحليي النظم، واختصاصي الشبكات، والاتصالات بعيدة المدى، والمشغلين"¹⁸.

ويمكن تقسيم نظم معلومات الإدارة الإلكترونية إلى ستة أنواع، والتي يوضحها المخطط التالي:

الشكل رقم 3: نظم معلومات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مرجع؛ عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، ص ص 116-118.

2- تكنولوجيا المعلومات والمنظمة:

تناولت العديد من الدراسات في حقل التنظيم؛ موضوع تأثير التكنولوجيا على سير عمل المنظمات خاصة ما يعرف بتكنولوجيا الإنتاج، باعتبار أن قطاع الإنتاج أولى القطاعات تعاملًا مع التكنولوجيا خاصة الثقيلة منها منذ الثورة الصناعية إلى ما بعدها ، ومن أشهر هذه الدراسات دراسة الباحثة وود ورد (1953) حول تأثير تكنولوجيا الإنتاج على المنظمات ، دراسة هيچ و آيكن (1967) حول تأثير التكنولوجيا على المنظمات الصناعية وغير الصناعية ، دراسة هيكسون وزملائه (1969) حول تكنولوجيا العمليات أو تحليل أثر التكنولوجيا على الجوانب التنظيمية للمنظمة ، دراسة موهر (1971) حول مدى ارتباط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي للمنظمات ، دراسة جايلد ومانسفيلد (1972) حول علاقة المتغير التكنولوجي مع متغير البيئة وأدوار الأفراد ، دراسة ألديج (1970) حول المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالتكنولوجيا ، دراسة فريمان (1973) حول اختبار العلاقة بين التكنولوجيا والبيئة والكثافة الإدارية (عدد المدراء إلى العاملين) ، دراسة هرنينك حول علاقة التكنولوجيا بهيكل جماعة العمل (أصغر وحدة تنظيمية) ، وعلاقة التكنولوجيا بالإشراف الإداري ، دراسة كومستوك وسكوت (1977) حول أثر التكنولوجيا على الحجم ، متغيرات العمل ، خصائص العاملين ، ونظم الرقابة ، دراسة أوفرتون وزملائه (1977) حول قياس التكنولوجيا من خلال ثلاثة عوامل :عدم التأكد الاستقرار، درجة التغيير".¹⁹

وتوصلت هذه الدراسات إلى أن مفهوم التكنولوجيا قد تعد كونه مقتصرًا على ذلك الجانب المادي الصلب من عتاد وأجهزة وآلات، أو الذي يدخل بصورة أساسية في تشكيل ما يعرف بالبنية التحتية الهيكلية لأية منظمة، إلى ظهور مفهوم نظم معلومات التكنولوجيا ، تلك النظم المعلوماتية المتطورة، والتي تحاول، التقليل من جهد و تكلفة الأعمال و المهام التنظيمية، إذ تجاوز هدف استخدام التكنولوجيا في التحول من التنظيم التقليدي إلى الحديث، إلى محاولة محاكاة الخبرة البشرية، والتركيز على ما يعرف بالسلوك التنظيمي، تطويره ومحاولة الرفع من كفاءته، باعتباره الصورة العاكسة لمختلف الجهود البشرية في البيئة التنظيمية، وذلك بمحاولة تكيفها مع هذه التغيرات و المستجدات.

3- ماهية السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي أو السلوك الإنساني في المنظمات ؛ من المفاهيم التي شغلت العديد من دراسات حقل الإدارة والتنظيم ، باعتباره موضوعًا محوريًا، لارتباطه الوثيق بأهم مورد تنظيمي إنه الفرد باعتباره الركز المشكل لمعادلة نجاح استراتيجية المنظمة و تحقيق مساعيها و أهدافها، ومن أهم أسباب الاهتمام بالسلوك التنظيمي ودراسته من قبل الباحثين والمختصين خاصة في مجال الإدارة ، اعتبار المورد البشري ، أهم عنصر من عناصر المنظمة والجهة الفاعلة والمحركة لكافة المتغيرات والأنشطة الحادثة فيها، ويمكن تعريف السلوك الإنساني بأنه :

" مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية، التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي، بهدف تحقيق التكيف والتوفيق بين مقوماته الشخصية، ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه، من أجل إشباع حاجاته ورغباته"²⁰.

"بينما يعرف السلوك التنظيمي بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة"²¹.
"ويقصد بالسلوك التنظيمي كذلك؛ الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير ، سلوك لغوي مشاعر، إدراك، انفعالات داخل المنظمات"²².

1-3- أهمية السلوك التنظيمي :

تبرز أهمية السلوك التنظيمي باختلاف ما يشير إليه المفهوم، فأهمية السلوك التنظيمي كسلوك إنساني للأفراد داخل بيئاتهم الوظيفية تتحد مع أهمية دراسة السلوك التنظيمي ضمن مجال علم السلوك التنظيمي للدراسة والبحث في هذه السلوكيات، ومن هذه النقطة يمكننا ذكر أهم العناصر التي توضح هذه الأهمية.

تتمثل أهمية السلوك التنظيمي بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية²³:

أ-من الناحية العلمية: يستخدم السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم أداء العاملين، كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة، والعمل على تنميتها.

ب-من ناحية النمو الشخصي للأفراد: إن فهم السلوك يعد إنجازا ومكسبا شخصيا، حيث تزداد معرفة وإدراك المرء لذاته، ويعد ذلك أحد أشكال القدرة على فهم أفعال الآخرين، والعمل بفعالية مع الرؤساء والزملاء وأمر ضروريا لتحقيق التقدم في العمل، وشغل الوظائف القيادية.

ج-من ناحية التوضيح (التفسير): عند ترك العاملين لمناصبهم لعدة أسباب منها عدم ملائمة الأجر والملل الوظيفي، يمكن للمدراء اتخاذ الإجراءات التي تغير من ذلك السلوك في المستقبل.

د-من ناحية التنبؤ: يتنبأ المدراء بتوقع النتائج والأحداث المستقبلية، الناتجة عن اتخاذ القرارات أو التصرفات، ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابة السلوكية للأفراد، وذلك بناء على معلومات من علم السلوك التنظيمي.

هـ-من ناحية السيطرة: معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بما لا يقبل الشك في السيطرة على السلوك العام لعاملين داخل المنظمة، فالمعرفة المسبقة للمواقف والاتجاهات السلوكية تمكن المنظمة من تحقيق الرقابة والسيطرة.

وانطلاقاً من أهمية السلوك التنظيمي، يمكننا استخلاص مجموعة سمات أو صفات يتصف بها هذا السلوك الإنساني الإداري.

2-3- سمات السلوك التنظيمي²⁴ :

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.
- تحديد السلطات والمسئوليات في ضوء الأدوار.
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
- تطوير وتنمية سلوك العاملين.
- الاتصالات والعلاقات السوسولوجية (الاجتماعية) في العمل.
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي.
- مدى تحقيق أهداف المنشأة.

ويتحقق السلوك التنظيمي في المنظمة على عدة أنماط، ولكل نمط ما يميزه عن الآخر، ومن الأنماط السلوكية التنظيمية المتواجدة في المؤسسات والمنظمات نجد ثلاثة أنماط هامة:

3-3- أنماط السلوك التنظيمي²⁵ :

-**السلوك التنظيمي الفردي**: وهو أبسط أنواع السلوك الإنساني التنظيمي، حيث أنه يتعلق بالفرد نفسه، فعندما يتعرض الفرد إلى موقف معين، فإنه وبصورة تلقائية يكون له ردة فعل (استجابة) نتيجة لفعل المؤثر السابق.

-**السلوك التنظيمي الاجتماعي**: يتعلق السلوك الفردي بالفرد نفسه، أما السلوك الاجتماعي فإنه يعني بمعرفة الفرد بغيره من الجماعة التي يتعامل معها، فالإنسان كائن اجتماعي يميل إلى تكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد.

-**السلوك التنظيمي الجماعي**: وهو سلوك جماعة كبيرة من الأفراد، لديها القدرة على تطوير القواعد المحددة للسلوك بطريقة مخالفة لما هو معمول به في على المستوى الفردي و الجماعي.

ولكن هناك نمط آخر من السلوكيات ظهر تزامناً مع ظهور المد التقني، والانفتاح التكنولوجي، والتطور التدريجي للبيئات التنظيمية بما تحويه من بنية تحتية وعناصر بشرية، فعصرنة المنظومة الإدارية، واعتماد التسيير الآلي وبعده الرقمي للعمل مناصفة مع المجهودات البشرية، كان له الأثر البارز في حملة التغيير التي قادتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فشكلت التكنولوجيا إحدى أبعاد السلوك التنظيمي، والسلوك التنظيمي المتكيف أو المتأثر بالتقانة التكنولوجية يعتبر مؤشراً لبعده التكنولوجي ومن هنا يمكن ذكر أهم أبعاد السلوك التنظيمي المتفاعلة مع بعد التكنولوجيا.

4-3- أبعاد السلوك التنظيمي :

- يتشكل السلوك التنظيمي نتيجة تفاعل أربعة عناصر هامة وهي: الأفراد، التنظيم، التكنولوجيا، النظام الاجتماعي، ونجد أن النتيجة النهائية لهذا التفاعل تعطينا أبعاد السلوك التنظيمي والمتمثلة في²⁶:
- **بعد الأفراد** : يشكل الأفراد والجماعات؛ البيئة الاجتماعية الداخلية للتنظيم، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض في شكل ديناميكي لتحقيق التفاعل المطلوب.
 - **بعد التنظيم** : إن الهيكل التنظيمي يحدد علاقات الأفراد والجماعات داخل التنظيم ، فنجد أن جميع الأفراد والجماعات ليسوا على مستوى واحد، فلكل دوره الخاص، كما أن هناك مجموعات مختلفة، لكل منها دورها الخاص بها داخل المنظمة.
 - **بعد التكنولوجيا** : إن عنصر التكنولوجيا؛ يختص بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد، فالأفراد لا يستطيعون تحقيق الأهداف دون من فراغ ، وإنما لابد لهؤلاء الأفراد من أن يقوموا على تطوير الآلات والمعدات، وطرق العمل وغيرها من الأساليب الأخرى.
 - **بعد النظام الاجتماعي** : إن النظام الاجتماعي يشكل البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم؛ فالتنظيم يعتبر جزء صغيرا من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات.
- وبالتالي فالسلوك التنظيمي باعتباره سلوكا انسانيا ينتمي للبيئة التنظيمية (المنظمة)، تجري عليه جملة تغييرات، تماثل التغييرات التي تجري عليه كسلوك إنساني في البيئة الاجتماعية أو ما يعرف بالنظام الاجتماعي أو بمعنى أدق المجتمع، ولهذه التغييرات مراحل وأطوار وأهمية، ويمكن المقارنة بين إعادة هيكلة السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة، وعلى مستوى النظام الاجتماعي من خلال الجدول التالي:

تكيف السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة	تكيف السلوك الإنساني على مستوى النظم الاجتماعية
- ضرورة تنظيمية.	- ضرورة حياتية.
- تغيير جذري يبدأ من الصفر، مروراً بالتخلي عن مختلف أساليب العمل التقليدية المعمول بها.	- تغيير على مستوى البنى والنظم ووظائف الأنساق الاجتماعية.
- يستهدف السلوك التنظيمي (الأفراد العاملين)، والبراديجم الوظيفي المطبق (أنموذج العمل).	- يستهدف السلوك الإنساني بأنماطه (السلوك الاجتماعي، الثقافي، التنظيمي)، وأسلوب الحياة بصفة عامة.
- تغيير على مستوى رأسي؛ من الأعلى إلى الأسفل (من رأس الهرم التنظيمي إلى المستوى القاعدي).	- تغيير على مستوى شبكي متفرع يضم مختلف الجوانب (الاجتماعية، الثقافية، الفكرية، الأخلاقية،... إلخ).
- يعتمد على تغيير البناء التنظيمي للإدارة .	- يعتمد على تعديل وتنظيم السلوك الاجتماعي وإعادة ضبطه وتقويمه أو تكيفه بما يتناسب والظروف المحيطة.
- أهم عملياته : التدريب ، التنمية و التعلم التنظيمي، الرسكلة المعرفية، الذاكرة التنظيمية.	

<p>- أهم آلياته : الضبط الاجتماعي، التكيف الاجتماعي، التعلم الاجتماعي.</p> <p>- وسائله:الثوابت السوسيو-ثقافية، القوى والأبنية الاجتماعية، الأساليب البحثية.</p>	<p>- وسائله: رأس المال الفكري(المعرفي) ،رأس المال البشري (الموارد البشرية) ، رأس المال الهيكلي (نظم المعلومات ، تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال).</p>
<p>المصدر : من إعداد الباحثة</p>	

ويمكن إيجاز أهم مراحل عملية تكيف وتغيير السلوك التنظيمي للمورد البشري داخل المنظمة المطبقة لاستراتيجيات الإدارة، بفعل تأثير تطبيق تكنولوجيا نظم المعلومات المحوسبة في النقاط التالية: ²⁷

أولاً-تكوين ثقافة معلوماتية؛ وذلك من خلال :

أ-إشاعة ثقافة المعلومات: وترتكز على كيفية استخدام المعلومات في معالجة وحل المشكلات الإدارية فعلياً، مع القدرة على تحديد مصادر ووسائل توافر المعلومات اللازمة و حالات تبادلها أو المشاركة فيها مع الجهات الأخرى، داخل وخارج المنظمة.

ب-إشاعة ثقافة التكنولوجيا: وبخاصة فهم أنظمة الحاسوب والإلمام بنقاط قوته وضعفه، والبرامج التي تعمل فيه مع القدرة على تشغيل واستخدام الحواسيب، في أداء المهام والأعمال، خاصة الأعمال غير الروتينية؛ كتطبيقات النظم الخبيرة، وعلى الرغم من كون الثقافة التنظيمية أوسع وأكثر أهمية من ثقافة التكنولوجيا، لكن لا غنى عن إتقان مهارات التكنولوجيا أيضاً، لأنها الوسيلة التي توصل إلى أداء فاعل.

ثانياً-تكوين رؤية تكنولوجية موحدة ؛ وذلك من خلال :

أ-ربط تكنولوجيا المعلومات باتخاذ القرارات: إذ تعمل أنظمة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق أهداف واحتياجات الإدارات من المعلومات بشكل تقارير، أو إحصاءات أو نماذج، بغية تسهيل عملية صنع واتخاذ القرار الصائب.

ب- ربط التكنولوجيا بإنتاج المعلومات: وذلك من خلال تغيير أسلوب التفكير لدى الأفراد العاملين، مع تغيير الذهنية في التعامل مع البيانات والمعلومات، فضلا عن إيجاد طرائق عمل جديدة اعتمادا على التكنولوجيا المتاحة.

ج- عماية التدريب: إن إدخال تكنولوجيا المعلومات أي عمل المنظمات يتطلب تدريب مستخدمي التكنولوجيا الجديدة والمختلفة في جميع أقسام و أجزاء المنظمة، وذلك على عمليات تبادل ونقل البيانات و المعلومات، داخل المنظمة أو خارجها.

ثالثاً-تطوير آلية عمل المنظمة لاقتناء التكنولوجيا الجديدة:

وتعني وضع آلية عمل لغرض إدخال التكنولوجيا الجديدة، والترويج لها على أنها البديل الأنسب في إنجاز الأعمال، ويتحقق ذلك من خلال عدة عوامل، إذ تقتني المنظمة تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرامج) وتدريب أفرادها عليها وعلى استخدامها، من خلال دورات تعليمية خاصة، مع وضع وتنظيم إجراءات من شأنها تسهيل عملية اختيار و اختبار هذه البرامج والأجهزة.

والمخطط التالي يوضح مختلف جوانب تأثير نظم المعلومات المحوسبة من خلال الإدارة الإلكترونية على المنظمة:

جوانب تأثير الإدارة الإلكترونية	الآثار المترتبة والنتيجة
الجانب التنظيمي	-علاقات تنظيمية متناسقة بين مختلف المستويات الإدارية -تعدد شبكات الاتصال التنظيمي وتطورها. -ترتيب المهام وإسنادها لأفراد متخصصين. -توزيع المسؤوليات وتنفيذ المهام والأنشطة بسرعة ودقة
الجانب المادي	-تطوير البيئة التنظيمية. -الرفع من مستوى البنية التحتية والهيكل القاعدية. -تحسين الظروف الفيزيائية في بيئة العمل.
الجانب الإنساني	- تعديل السلوك التنظيمي للأفراد. -سرعة استجابة الأفراد العاملين للتطورات التنظيمية . -تحسين الأداء الوظيفي للأفراد جراء تعديل السلوك. -اكتساب الأفراد معرفة ومهارات تقنية متخصصة. -تطور الإمكانيات الذاتية للأفراد جراء اكتساب المهارات - خلق الدافعية والحافز للعمل جراء توفر شروط ذلك .
المصدر؛ آيت مهدي إيمان: تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف - 2018 ، ص49.	

الخاتمة:

وفي الختام يمكننا القول؛ بأن الإدارة الإلكترونية كمنظومة إدارية متكاملة ،لا تعمل بصورة مستقلة عن باقي المكونات والأنساق الفرعية للمنظمة ، مضافا إليها البيئة الخارجية، بل تتكامل معها، عن طريق تبادل مختلف الأنشطة والمهام عبر مختلف المستويات ،لذلك فدورها الفاعل في تغيير السلوك التنظيمي للأفراد العاملين، لا يكون بمنأى عن باقي الجوانب التنظيمية الأخرى، وبما أن السلوك التنظيمي؛ هو سلوك إنساني بالمقام الأول فهو أكثر العوامل التنظيمية تأثرا بالتطورات الحاصلة على مستوى البيئة التنظيمية، أهمها تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تعمل بوتيرة متسارعة في إحداث تغييرات على مستوى بنية السلوك، فتحاول التطوير في القدرات النوعية المتضمنة القدرات المعرفية وسرعة التجاوب، تحسين المهارات الوظيفية، إكساب أساليب تحكم مختلفة في التقنية، وذلك بفضل ما تتمتع به من ميزات فالإدارة الإلكترونية تعدت كونها قيمة مضافة للمنظمة، إلى أهم وأبرز مقوم لتأسيس بناء المنظمة.

قائمة الهوامش:

- 1- عماد الصباغ: نظم المعلومات. ماهيتها و مكوناتها: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 13.
- 2- محمد سمير أحمد: الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص 200.
- 3- طلال محمد علي الججاوي ، فؤاد عبد المحسن الجبوري : نظم المعلومات المحاسبية و فاعليتها في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 13-14.
- 4- بشير العلاق : الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 63.
- 5- عماد الصباغ : مرجع سابق ، ص 14.
- 6- سمير جمال العيسى : إدارة مصادر المعلومات و البيانات ، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان ، 2014 ، ص 11.
- 7- سعد غالب ياسين: تحليل و تصميم نظم المعلومات ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 18.
- 8- نهال فؤاد إسماعيل : تحليل و تصميم نظم المعلومات الرقمية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2012 ، ص 145-146.
- 9- سعد غالب ياسين : مرجع سابق ، ص 46.
- 10- علاء عبد الرزاق السالمي : نظم المعلومات و الذكاء الإصطناعي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1999 ، ص 33.
- 11- نهال فؤاد إسماعيل : مرجع سابق ، ص 147.
- 12- نجم عبود نجم: الإدارة و المعرفة الالكترونية - الإستراتيجية -الوظائف - المجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 309-310.
- 13- جمال عبد الله محمد : نظم المعلومات الإدارية، المعترز للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2015 ، ص 65.
- 14- بوحنه قوي : تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات ، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى ، عمان، 2010، ص 220.
- 15- عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي : عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي : تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 28.
- 16- علاء عبد الرزاق السالمي: تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 89 .
- 17- السعيد مبروك إبراهيم : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2012، ص 14.

- 18- عمر أحمد أبو هاشم الشريف و آخرون :الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2013، ص 115.
- 19- خليل محمد الشماح ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى 2000، ص ص 342-348.
- 20- منال أحمد البارودي : الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015 ، ص.13
- 21-تائر سعدون محمد : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية(رماح)، الأردن، عمان، الطبعة الأولى ، 2016، ص 8 .
- 22-محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص.72
- 23- محمد الفاتح محمود المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2016 ، ص ص 13-14.
- 24- فاروق عبد فاليه ،محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص ص 79-80.
- 25- رائد الحاج : إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون طبعة ، 2015 ، ص ص 54-56.
- طلعت إبراهيم لطفى : علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، بدون طبعة ، 2007، ص72.
- 26-طلعت إبراهيم لطفى : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، بدون طبعة ، 2007، ص72.
- 27- حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة : تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور إداري -تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، بغداد، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 312-313.

امكانية تحسين جودة الانتاج باستخدام الهندسة البشرية

دراسة حالة معهد نينوى التقني

The possibility of improving production quality using human engineering Study Ninewa Technical Institute

أ.م.د. صباح انور يعقوب: استاذ مساعد/ كلية الحداثة الجامعة/ الموصل
خالدة عثمان محمود: مدرس/ ادارة الاعمال/ معهد نينوى التقني.

الملخص

تعد جودة الانتاج من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الشركات صناعية كانت أم خدمية وعلى حد سواء، إذ تتطلب وجود كادر وظيفي فني واداري على مستوى عالي من الخبرة والمعرفة والمهارة التي تمكنه من اداء المهام الموكلة اليه على أكمل وجه. يترافق مع ذلك الاعتماد على تقنية الهندسة البشرية التي تساعد في تطبيق العلوم الاحيائية (البيولوجية) والانسانية مع العلوم التقنية بغاية الوصول الى التكيف المتبادل بين الانسان وعمله. الامر الذي يدعو الى التعرف على امكانية تحسين جودة الانتاج باستخدام تقنية الهندسة البشرية، وقد تم اختيار معهد نينوى التقني في مدينة الموصل ميداناً للتطبيق وقام الباحثان بتصميم استمارة فحص check list لغرض جمع البيانات والمعلومات وقد استغرقت عملية جمع البيانات والمعلومات ثلاثون يوماً ثم تحليلها والخروج بالنتائج وتحليل هذه النتائج وصولاً الى اهداف البحث. وخرج البحث بمجموعة استنتاجات كان من أهمها ان الاعتماد على تقنية الهندسة البشرية تؤدي الى تحسين جودة الانتاج في المعهد قيد البحث. وعلى ضوء هذه الاستنتاجات قدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اجراء دراسات هندسة العمليات البشرية بين آونة واخرى وادخال التعديلات اللازمة عليها لتحقيق جودة انتاج عالية للمعهد.

الكلمات المفتاحية: الهندسة البشرية، جودة الإنتاج، المعهد.

Abstract

The production quality is one of the objectives that the industrial and service companies attempt to achieve quality needs a high level of experience knowledge and skill of technical and administrative staff to perform the tasks entrusted to them. That thing make touch with independence on the human engineering technique which help in the implementation of biological and human sciences with technical sciences to reach reciprocal adaption between man and his job. Therefore we choose Nineveh Technical Institute to be the field for application we designed a check- list for collecting the data and information to arrive at the research objectives. The research comes out with some conclusion the most important one is that depending on organic technique will improved the production quality. Then the research offered some recommendations; the most important one is that the Institute must carry out human engineering studies from time to time and make changes in it that lead to high production quality.

Keyword: Human Engineering, Production Quality, Institute.

المقدمة

من خلال التجارب والدراسات التي طبقت واجريت في الدول المتقدمة تبين أن الهندسة البشرية لها دور مهم وحيوي وتأثير واضح في اداء عمليات الانتاج بسلاسة وسهولة والقضاء على الضياع والهدر في اوقات اداءها وليس أدل على ذلك التجارب والدراسات التي اجراها فريدريك تايلور ودراسات مصانع هاوثورن والتي اصطلح لها دراسات الحركة والوقت Time & Motion، الامر الذي غير الكثير من المفاهيم وقلب الموازين لتصبح الادارة علماً يُدرّس و يُدرّس و وضع له القواعد والأسس العملية اللازمة لتظهر بعد هذه الدراسات والتجارب دراسات اخرى تعتمد التطوير للدراسات السابقة ذات العلاقة وتستند اليها من خلال هندسة الحركات البشرية بين الانسان والآلة بهدف اعلى جودة لعمليات الانتاج. من هنا كان لا بد من الاهتمام بجودة هذه العمليات بامتلاك عاملين اكفاء على درجة عالية من الخبرة والمهارة والمعرفة يؤدون عملهم بأقل وقت وجهد وكلفة وبأعلى جودة انتاج. لذا فقد جاء هذا البحث ليبين أن الاعتماد على الهندسة البشرية متمثلة بعواملها يؤدي الى تحسين جودة الانتاج متمثلة بأبعادها في معهد نينوى التقني. وتم تضمين البحث أربعة مباحث جاء الاول منها بعنوان منهجية البحث والثاني تضمن الإطار النظري والثالث اعتمد الإطار التحليلي العملي والرابع يسرد الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تحددت مشكلة البحث الرئيسية في كون معهد نينوى التقني يعاني من انخفاض نسبي في جودة مخرجاته خلال السنوات العشرة الماضية الامر الذي يستدعي دراسة اسباب هذه المشكلة والوقوف على مسبباتها. ومن خلال اطلاع الباحثان على عمليات الانتاج في المعهد تبين لهما أن هذه العمليات تعاني من قصور في جوانب الاداء الاداري والاكاديمي وعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات الادوار الوظيفية والتعليمية بشكل دقيق وموضوعي، مما يجعل من تطبيق عوامل الهندسة البشرية أمر قد يساعد في رفع مستوى الاداء والارتقاء بالعمليات الى مستوى الطموح بما يساعد على تحسين جودة الانتاج في المعهد نتيجة زيارات الميدانية للمعهد المبحوث من قبل الباحثان ، حيث تم الاطلاع على وجود زيادة كمية وليست نوعية في عدد المدخلات للمعهد نتيجة الاعتماد على تقنية القبول المركزي الحكومي مع انخفاض في مستوى جودة المخرجات بنسب تتراوح بين 15%-20% تقريبا ، والدليل على ذلك انخفاض نسبة التحاق الخريجون بالوظائف كما تم ملاحظة ان عدم وجود دوران عمل في المعهد بنسبة للكادر التدريسي نتيجة كونه يعتمد التعيينات المركزية الحكومية ، ويمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات:

- 1- هل سبق للمعهد أن اجري دراسات لتطبيق عوامل الهندسة البشرية ؟
- 2- هل يوجد في المعهد كادر متخصص في تطبيق عوامل الهندسة البشرية ؟
- 3- هل يوجد في المعهد كادر متخصص في جودة الانتاج ؟
- 4- كيف تساعد عوامل الهندسة البشرية في تحسين جودة الانتاج في المعهد ؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الى دراسة امكانية تحسين جودة الانتاج في معهد نينوى التقني بالاعتماد على الهندسة البشرية، ويمكن تحديد اهداف البحث بالآتي:

- 1- التعرف على واقع عمليات الانتاج ادارياً واكاديمياً في المعهد.
- 2- محاولة تطبيق عوامل الهندسة البشرية في المعهد.
- 3- ايجاد السبل التي من شأنها أن تساعد في تطبيق عوامل الهندسة البشرية لتحسين جودة الانتاج في المعهد قيد البحث.
- 4- ترسيخ مفهوم وعوامل الهندسة البشرية وكيفية استخدامها في تحسين جودة الانتاج في المعهد.

ثالثاً: أهمية البحث

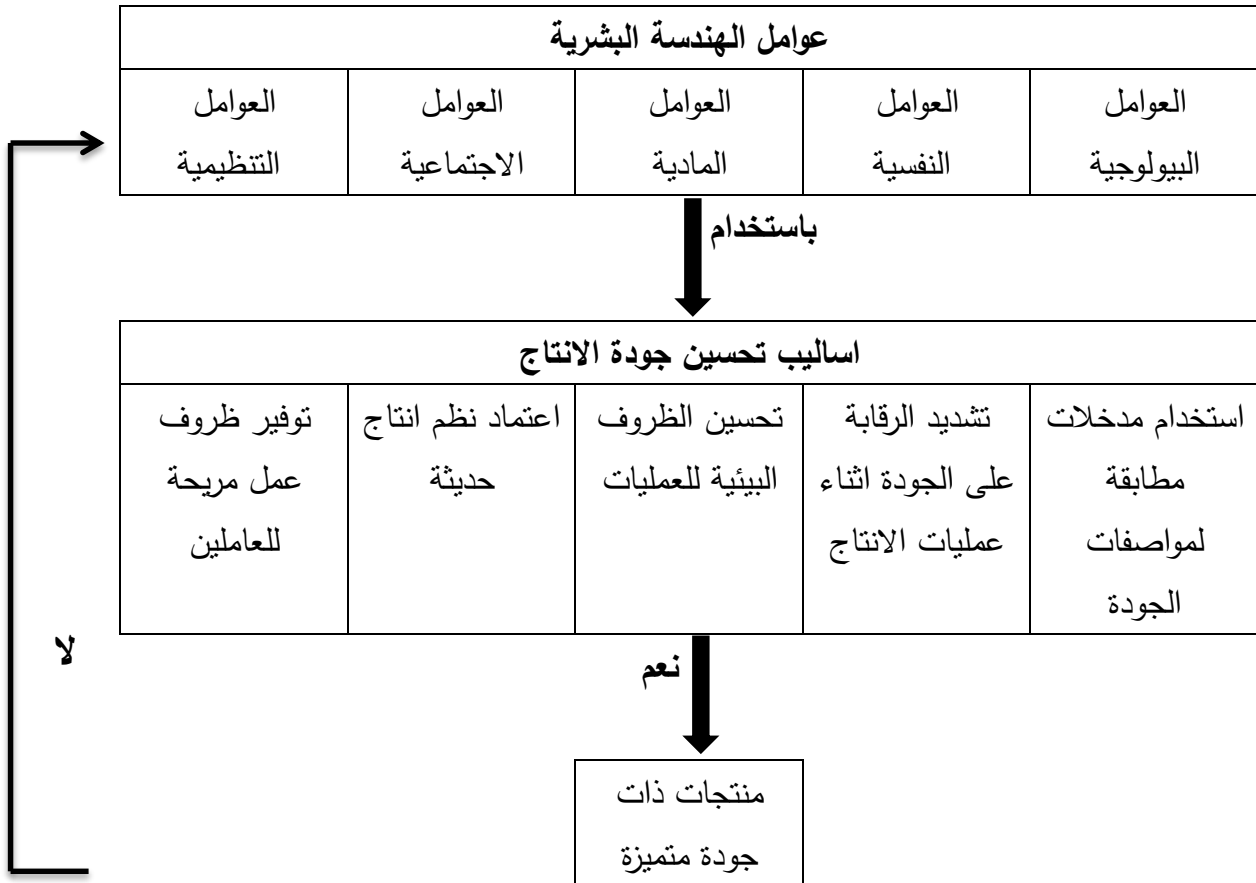
يمكن سرد أهمية البحث من خلال الآتي:

- 1- يعد البحث اضافة الى ما تم بحثه من خلال العلوم الادارية والانسانية التي جرت سابقاً للارتقاء بمستوى الجهد البشري المبذول والمحافظة عليه واعتباره العنصر الاول المعول عليه لأداء عمليات الانتاج وتحسينها.

- 2- رقد معهد نينوى التقني بدراسة تساعده في تحسين عمليات الانتاج المتمثلة في تدريس وتاهيل الطلبة الدارسين فيه وتحسين دورهم في المجتمع بعد تخرجهم.
- 3- يمثل البحث دراسة يمكن تعميمها على مختلف شركاتنا الصناعية والخدمية بما يواكب التطورات العلمية والتقنية الحاصلة على مستوى العالم.
- 4- يمكن للبحث أن يمثل مرجع علمي في العلوم الادارية والانسانية والاجتماعية للدراسات والبحوث اللاحقة ذات العلاقة.

رابعاً: مخطط البحث

المخطط الآتي يوضح المسار الافتراضي لمجريات البحث والذي ينطوي على امكانية تحسين جودة الانتاج من عدمها المتمثلة بأساليب تحسينها في (استخدام مدخلات مطابقة لمواصفات الجودة وتشديد الرقابة على الجودة اثناء عمليات الانتاج وتحسين الظروف البيئية للعمليات واعتماد نظم انتاج حديثة وتوفير ظروف عمل مريحة للعاملين)، وذلك من خلال الاعتماد على عوامل الهندسة البشرية المتمثلة في (العوامل البيولوجية والعوامل المادية والعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية) والشكل (1) يوضح هذا المخطط.



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث

تتضمن البحث فرضية رئيسة هي:

يؤدي استخدام عوامل الهندسة البشرية واساليب تحسين جودة الانتاج الى تحقيق منتجات ذات جودة متميزة. ويتفرع منها فرضيات فرعية تتطوي على أن استخدام عوامل الهندسة البشرية واساليب تحسين جودة الانتاج كل منها بشكل منفرد الى تقديم منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً : الهندسة البشرية

- 1- ان توفر العوامل البيولوجية يؤدي الى تحقيق منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث .
- 2- ان توفر العوامل النفسية يؤدي الى تحقيق منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث .
- 3- ان توفر العوامل المادية يؤدي الى تحقيق منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث .
- 4- ان توفر العوامل الاجتماعية يؤدي الى تحقيق منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث .
- 5- ان توفر العوامل التنظيمية يؤدي الى تحقيق منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث .

ثانياً : جودة الانتاج

- 1- ان استخدام مدخلات متطابقة لمواصفات الجودة يؤدي الى تقديم منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث.
- 2- ان استخدام تجديد الرقابة على الجودة اثناء عمليات الانتاج يؤدي الى تقديم منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث.
- 3- ان استخدام تحسين الظروف البيئية للعمليات يؤدي الى تقديم منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث.
- 4- ان استخدام نظم انتاج حديثة يؤدي الى تقديم منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث.
- 5- ان استخدام اسلوب توفير ظروف عمل مريحة للعاملين يؤدي الى تقديم منتجات ذات جودة متميزة في المعهد قيد البحث.

سادساً: منهج البحث

استند البحث الى منهج دراسة الحالة الذي يعتمد الاسلوب الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع المباشر على الواقع الفعلي للحالة المدروسة ووصفها والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها وايجاد الحلول الملائمة لمعالجة جوانب الخلل فيها من خلال عملية التحليل هذه. وبناءً على ذلك قام الباحثان باجراءات الاطلاع والمشاهدة على عمليات الانتاج ومتابعة الاجراءات الفعلية للعمليات الادارية والتعليمية داخل المعهد بقصد التعرف على جوانب الخلل فيهما وايجاد المعالجات اللازمة التي من شأنها ان تؤدي الى تحسين جودة الانتاج باستخدام متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وفق الحاجة.

سابعاً: اساليب جمع البيانات والمعلومات

لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاستكمال اجراءات البحث تم الآتي:

1- الجانب النظري: في هذا الجانب تم الاعتماد على ما توفر للباحثين من مراجع علمية في المكتبات العلمية من كتب ومجلات ورسائل وأطاريح عربية واجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، فضلاً عن الاعتماد على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) وتحليل هذه المعلومات للخروج بخلاصة علمية تخدم الجانب العملي للبحث.

2- الجانب العملي: قام الباحثان بإجراء زيارات ميدانية للأقسام العلمية والادارية في المعهد بهدف التعرف على عمليات الانتاج فيها عن قرب بالنسبة للعمليات الادارية والتعليمية. فضلاً عن تصميم استمارة فحص Check list خاصة بالبحث مستندين في ذلك الى المصادر الآتية: جاسم شيت دواي⁽¹⁾ (استخدام قائمة الفحص لتحديد حجم الفجوة في الخدمات الصحية)، غسان قاسم اللامي⁽²⁾ (تحديد مستوى مروة التصنيع)، كاظم أحمد جواد⁽³⁾ (تحديد مستوى ابعاد جودة الخدمة) تحتوي على المتغيرين الرئيسيين ومتغيراتها الفرعية وتم طرحها على عميد المعهد ومعاونيه ورؤساء الاقسام العلمية والادارية في المعهد بهدف الاجابة على فقراتها واستخلاص الاجابات لغرض التحليل والخروج بالنتائج المطلوبة. وتم هذا بعد عرض استمارة الفحص على مجموعة من السادة الخبراء من جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية منهم من هم بمرتبة استاذ واستاذ مساعد للتأكد من صحة فقراتها واجراء التعديلات المتوافقة عليها. واعتمد البحث في جوانب التحليل على المعادلات الآتية: (دواي، 2010، 169) (اللامي، 2014، 56) (جواد، 2015، 226)

3- النتيجة = الازان × تكرارها

4- المعدل = مجموع النتيجة / مجموع التكرارات

5- النسبة المئوية لمدى المطابقة = المعدل / 10 (أعلى وزن في المقياس)

6- معدل الوسط الفرضي = النسبة المئوية لمدى المطابقة × المعدل / مجموع النتيجة

7- حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة

وتضمنت الاستمارة المقياس الثلاثي الذي منح عشرة اوزان لمطابق كلياً وخمسة اوزان لمطابق جزئياً وصفرًا لغير المطابق. كما تم استخدام مقياس لحدود الدرجات لمستوى الاجابات وفق الآتي: (90-100 امتياز، 80-89 جيد جداً، 70-79 جيد، 60-69 متوسط، 50-59 مقبول، 0-49 ضعيف).

المبحث الثاني: الإطار النظري

يتضمن هذا المبحث الجانب النظري من البحث بهدف التعرف على متغيري البحث الرئيسيين وتفرعاتهما بما يخدم الجانب العملي وكالاتي:

أولاً: مفهوم الهندسة البشرية وأهميتها

تطرق العديد من الكتاب والباحثين الى مفهوم الهندسة البشرية كل بحسب ما يخدم المجال الذي يبحث فيه او بحسب اختصاصه وهنا يقدم البحث اراء بعض الكتاب والباحثين بهذا الخصوص علماً أن هذا المفهوم متداول بمصطلح (Ergonomics) الاركونومكس:

ان الهندسة البشرية هي الجانب التطبيقي من تصميم المعدات والآلات ومستلزمات الانتاج وتصميم موقع العمل بهدف تعظيم الانتاجية وتقليل الجهد في العمليات وتوفير الراحة للعاملين فيها⁽⁴⁾.
الهندسة البشرية تعني عملية ايجاد او تكوين بيئة عمل مناسبة بين العاملين والآلات والمعدات والمعلومات وغيرها بما ينسجم مع امكانية العاملين من خلال اداء المهام في مكان العمل او اي مكان آخر وبدون الاضرار بصحتهم⁽⁵⁾.

وتعرف ايضاً أنها علم مطابقة ظروف بيئة العمل ومتطلبات الوظيفة او المهام المكلف بها بحسب قدرات وامكانيات العاملين⁽⁶⁾.

الهندسية البشرية تعني بأنها تحقيق التكيف بكل ما يحيط الانسان في بيئة عمله من الآلات والمعدات وموقع وطبيعة عمله بشكل أكثر مواءمة لقدراته وقابلياته الجسدية والنفسية بهدف تحقيق وضمان راحته وصحته واداء عمله بالشكل الصحيح⁽⁷⁾.

عرفت ايضاً على بأنها علم يختص بدراسة التفاعل بين الانسان وعناصر اخرى ويستخدم المعلومات والنظريات وطرق التصميم لتحسين حياة الانسان والاداء العام. و (Ergonomics) هي مصطلح تم طرحه عام (1857) من قبل Wojciech Jastrzebowski من أصل كلمتين يونانيتين هما ergo وتعني عمل و nomos وتعني قوانين⁽⁸⁾.

لذا يمكن القول أن الهندسة البشرية هي علم هندسي للبشر يتضمن تصميم حركات العاملين اثناء قيامهم بأعمالهم بما يحقق لهم الراحة والسلامة والامان من خلال اداء عملياتهم الانتاجية بأقل جهد وحياة مريحة وأمنة، وتؤدي الى اداء افضل لمهام الحياة الشخصية والعملية للبشر ومن هنا تكمن أهمية الهندسة البشرية بكونها مهمة لحياة البشر والمجتمع الذي يعيش فيه.

ثانياً: عوامل الهندسة البشرية

يذكر العديد من الكتاب والباحثين عوامل عديدة نسبت الى الهندسة البشرية منهم من يقسمها الى (عوامل فيزيائية وعوامل ادراك وعوامل تنظيمية)⁽⁹⁾ ومنهم من يقسمها الى (بيئة العمل المادية والعوامل النفسية للعامل وادارة الصحة والسلامة المهنية)⁽¹⁰⁾. في حين أن (نجم، 2012، 252) يصنفها الى (عوامل بايولوجية وعوامل نفسية وعوامل مادية وعوامل اجتماعية وعوامل تنظيمية). علماً أن هناك تصنيفات عديدة

اخرى مثل الظروف البيئية الفيزيائية للعمل كالضوضاء والاضاءة والالوان والحرارة والرطوبة وغيرها وايضاً الاجهاد وعدم تنظيم ساعات العمل ولمشكلات الناتجة عن استخدام الحاسوب.

مما تقدم نجد أن كل هذه العوامل تصب في مجرى واحد ويمكن تجميعها في العوامل الآتية: (11)

1- العوامل البيولوجية: وتمثل هذه العوامل في امكانيات وقدرات البشر كالقدرة على التفكير والقدرة الحركية - النفسية (Psychomotor) التي تمثل ما يرتبط بالقدرة العضلية الناشئة عن عملية، والقدرة على الحركة والقدرة البصرية وغيرها وبنية الجسم والعمر والجنس والممارسة.

2- العوامل النفسية: وتشمل الاستعداد Aptitude والتحفيز والاهتمام والرغبة بالعمل والموقف Attitude من العمل.

3- العوامل المادية: وتكون ممثلة لبيئة العمل التي يعمل فيها العامل وتؤثر عليه تأثيراً مباشراً يختلف بشدته من موقع لآخر حسب نوع وطبيعة العمل وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الضوضاء والاهتزازات والاضاءة والحرارة والرطوبة وغيرها من المؤثرات.

4- العوامل الاجتماعية: كالظروف الاجتماعية - الثقافية والاعداد المهني والمستوى الثقافي ومستوى المعيشة واستخدام وقت الفراغ والعطلة وغيرها.

5- العوامل التنظيمية: وتشمل تنظيم العمل وبرنامج العمل working program الذي يشير الى ساعات العمل في يوم العمل والضوابط المتبعة لتنظيم سير العمل ونظام العمل working Regime الذي يشير الى تحديد وقت العمل وفترات الراحة وعددها ومدتها والعمل في وجبات Work in Shifts .

ثالثاً: مفهوم وأهمية جودة الانتاج

تعد الجودة من المفاهيم التي جرى ويجري التركيز عليها منذ بدء الصناعة او الاعمال الحرفية والى يومنا هذا، هي مطلوبة في كل عملية وفي اي مجال من مجالات الحياة حتى في الامور اللغوية وجودة الحديث او الكلام. لذا كان لابد من وجودها في أهم عمليات الانتاج في حياة البشر ألا وهي عملية التعليم بالأخص عند وجود مؤسسات تعليمية اكااديمية تدفع بخريجها الى أتون المجتمع ليكونوا بُناة وقادة ومنظرين ومخططين لمستقبله ولغرض التعرف على مفهوم وأهمية جودة الانتاج نذكر الآتي:

الجودة (Quality) هي مجال التصنيع هي (مقياس للتميز او حالة خلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقيق لإنجاز وتمائل في الناتج وفق متطلبات محددة للزبائن او المستخدمين)⁽¹²⁾

ويحدد معيار 150 8402-1986 الجودة على انها (مجمل السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة او المضمنة)⁽¹³⁾

ثم عم المفهوم واصبحت متعلقة على وحدات الشركة بكاملها من الادارة الى جودة المواد الواردة الى جودة الانتاج وجودة العاملين الى الفحص الى المخازن والتوريد وخدمات ما بعد البيع. وتنظم الجودة بآليات ونظم مكتوبة لكل قسم على حدا ونظم مكتوبة للتنسيق بين اقسام الشركة لغرض التحكم في الجودة وكذلك

ضمانها ومنها تخطيط الجودة وضمان الجودة وضبط الجودة والتحسين المستمر وغيرها من الآليات (14) أصبحت الجودة تتطوي على أهمية كبيرة في المصانع والشركات في جانبي السلعة والخدمة واعتادها المعيار الذي على ضوئه يحدد مدى رضا وولاء الزبائن والمستهلكين عن منتجات هذه الشركات والسمة التي تحدد مسار العمليات التشغيلية منها من ناحيتي الجودة ومتطلباتها من متانة وموثوقية ومظهرية وامان وغيرها من خصائص أو ابعاد الجودة.

رابعاً: اساليب تحسين جودة الانتاج

لغرض التعرف على اساليب تحسين جودة الانتاج باعتبارها المتغيرات الفرعية للمتغير الثاني الرئيس جودة الانتاج نذكر الآتي:

1- اسلوب استخدام مدخلات مطابقة لمواصفات الجودة: عند التعرف على مواد الجودة المطلوبة في المخرجات يمكننا أن نحدد المواصفات المطلوبة في المدخلات. إذ أن تعريف الجمعية الامريكية للجودة تمثل الهيئة والخصائص الكلية للمنتج التي تعكس وتظهر قدرة المنتج على اشباع حاجات صريحة واخرى ضمنية (15).

2- اسلوب تشديد الرقابة على الجودة اثناء عمليات الانتاج: ركز الكثير من الباحثين ومنهم (ادوارد ديمنك) ابو الجودة على أن جودة المنتج النهائي تعتمد على جودة العمليات الانتاجية التي تؤدي الى انتاج ذلك المنتج. لذا فإن تحسين عمليات الرقابة على الجودة سنؤدي الى انتاج منتج ذو جودة عالية (16).

3- تحسين الظروف البيئية للعمليات: يتطلب اداء العمليات الانتاجية وجود بيئة مناسبة للعمل من حيث الظروف المناخية والصحية المناسبة التي تحافظ على صحة وسلامة العاملين الامر انلي يساعدهم على اداء عملهم بأفضل ما يمكن.

4- اعتماد نظم انتاج حديثة: ان اعتماد نظم انتاج حديثة في العمليات يتطلب وجود آليات لهذه النظم وكيفية اعتماد هذه النظم وفق تخطيط مسبق، كنظام تخطيط الاحتياجات من المواد ونظام التصنيع بالاستجابة السريعة (MRP , QRM) وغيرها من النظم الحديثة (17).

5- اسلوب توفير ظروف عمل مريحة للعاملين: العاملين في الانتاج هم جوهر العمليات الانتاجية فهم الذين يديرون هذه العمليات والمكائن والآلات والمعدات ويشرفون على تشغيلها ومتابعة التوقفات التي تطرأ فيها وصيانتها وتقسيم الاعمال الاجراءات التشغيلية، الامر الذي يتطلب توفير كل وسائل العمل المريحة لهؤلاء العاملين من مستلزمات مادية وترفيهية لهم وحل المشاكل والمعوقات التي تواجههم في العمليات الانتاجية والتشغيلية (18).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: وصف مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في المعهد التقني/ نينوى الموجود في مدينة الموصل، أنشأ المعهد عام 1992 واول دفعة تخرجت منه كانت في عام 1994 باعتبار أن مدة الدراسة في المعهد سنتين دراسيتين ينال على أثرها الخريج شهادة الدبلوم الفني في اختصاصات متعددة تتمثل في اقسام المعهد التي يتكون منها وهي قسم المحاسبة وقسم الادارة القانونية وقسم العلوم المالية والمصرفية وقسم انظمة الحاسبات وقسم السياحة وادارة الفنادق. ويستقبل المعهد الطلبة من جميع المحافظات العراقية باعتباره يعتمد آلية القبول المركزي الذي يشمل كل الجامعات والمعاهد العراقية، وقام المعهد برفد السوق الموصلية بشكل خاص والعراقية بشكل عام، بالعديد من الخريجين في الاختصاصات التي تم ذكرها سابقاً وادارة المعهد لا تألوا جهداً في تقديم ومراعاة كل ما من شأنه أن يخدم العملية التعليمية والادارية ويرتقي بها. وعند الاطلاع على الاقسام العلمية والادارية في المعهد وواقع عوامل الهندسة البشرية واساليب جودة الانتاج تبين ان هنالك تطبيق لهذه العوامل والاساليب ليس تحت مسمى الهندسة البشرية وجودة الانتاج وانما بهدف تحسين اساليب العمل والحفاظ على سلامة العاملين فضلاً عن أن هذا التطبيق ليس بالشكل المطلوب ووفق اسس علمية وتقنية بحتة وانما بشكل يحافظ على سير العمليات وسلامتهم، الامر الذي تطلب اجراء الدراسة ووضع آلية للعمليات وايجاد الاساليب التي تحسن جودة الانتاج.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج استمارة الفحص

تم جمع البيانات اللازمة لاستمارة الفحص الخاصة بمتغيري البحث الرئيسيين والمتغيرات الفرعية لكل منهما ووفق الآتي:

أ- الهندسة البشرية: تمثلت المتغيرات الفرعية للهندسة البشرية في خمسة عوامل وكالاتي:

1- العوامل البيولوجية: تظهر النتائج المحددة في الجدول (1) والخاصة باستمارة الفحص لمتغير العوامل البيولوجية ان الفقرات (1 , 3 , 4 , 5) حصلت على اعلى وزن البالغ (10) من اصل (50) أي بنسبة (20%) لكل منها وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (18%) الامر الذي يبين ان العاملين في المعهد يتمتعون بالقدرة على التفكير في انجاز اعمالهم والبنية الجسمانية تساعدهم على اداء اعمالهم بشكل سليم والقدرات البصرية لديهم تتناسب مع المهام الموكلة لهم واعمالهم تتم وفق اسس علمية، في حين ان الفقرة (2) فقد حصلت على (5) من اصل (50) أي بنسبة (10%) وهي اقل من الوسط الفرضي مما يبين ان القدرة الحركية/ النفسية لدى العاملين لا ترتبط بقدرتهم العضلية بشك فعال. والمعدل العام (9) من أصل (10) بنسبة (90%) ويحجم فجوة (10%) عن الواقع المراد الوصول اليه الامر الذي يوضح توافر العوامل البيولوجية لدى العاملين اللازمة لأداء عملهم بالشكل السليم، وعليه يكون هذا المتغير بمستوى (امتياز) بالنسبة لمدى المطابقة مع الواقع المراد الوصول اليه.

الجدول (1) (*)

استمارة الفحص الخاصة بالعوامل البيولوجية

ت	العوامل البيولوجية	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	يتمتع العاملون في المعهد بالقدرة على التفكير في انجاز اعمالهم.	√		
2.	يمتلك العاملون في المعهد القدرة الحرة/ النفسية التي ترتبط بالقدرة العضلية الناشئة عن عملهم.		√	
3.	تساعد البنية الجسمانية العاملين على اداء اعمالهم بشكل سليم.	√		
4.	تتناسب القدرات البصرية لدى العاملين في المعهد والمهام الموكلة اليهم.	√		
5.	يتمكن العاملون في المعهد من ممارسة اعمالهم بأساليب تعتمد على أسس علمية.	√		
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	4	1	0
8.	النتيجة	40	5	0
9.	المعدل		9	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.9	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.18	
12.	حجم الفجوة		0.1	

2- العوامل النفسية: يوضح الجدول (2) الخاص باستمارة الفحص المتعلقة بالعوامل النفسية ان الفقرات (2 , 4 , 5) حصلت على اعلى وزن البالغ (10) من اصل (50) اي بنسبة (20%) لكل منها وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (16%) بما يؤكد أن العاملين في المعهد لديهم الرغبة في العمل ويهتمون بإجراءات العمل الاداري وأن ادارة المعهد تحفز عاملها باستمرار، في حين ان الفقرتين (, 3) حصلت على (10) درجات من اصل (50) درجة الامر الذي يوضح أن الاستعداد النفسي لدى العاملين في المعهد غير متكامل، وايضاً عدم تكامل الرضا الوظيفي عن العاملين بتأدية الاعمال المطلوبة منهم، وكان المعدل العام (8) من اصل (10) بنسبة (80%) وبحجم فجوة (20%) عن الواقع المرغوب الوصول اليه الامر الذي يبين أن العوامل النفسية لدى العاملين في المعهد تؤهلهم لأداء عملهم بشكل افضل مما هي عليه لتحسين جودة العملية التعليمية في المعهد، ويقع هذا المتغير ضمن المستوى (جيد جداً) ضمن اجابات المبحوثين.

(*) جميع الجداول الخاصة باستمارة الفحص في هذا البحث هي من اعداد الباحثين.

الجدول (2)

استمارة الفحص الخاصة بالعوامل النفسية

ت	العوامل النفسية	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	يتمتع العاملون في المعهد بالاستعداد النفسي التام.		√	
2.	يملك العاملون في المعهد الرغبة في العمل.	√		
3.	يتحقق الرضا الوظيفي عند العاملين اثناء تأدية الاعمال المطلوبة منهم.		√	
4.	يهتم العاملون في المعهد بإجراءات العمل الاداري.	√		
5.	تحفز ادارة المعهد العاملين لديها باستمرار.	√		
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	3	2	0
8.	النتيجة	30	10	0
9.	المعدل		8	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.8	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.16	
12.	حجم الفجوة		0.2	

3- العوامل المادية: يوضح الجدول (3) الخاص باستمارة الفحص لهذا المتغير ان الفقرة (1) حصلت على اعلى وزن (10) من اصل (50) أي بنسبة (20%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (10%) الامر الذي يدل على أن ادارة المعهد توفر ظروف بيئية مناسبة للعمل وان الفقرات (2, 4, 5) حصلت على (15) درجة أي بنسبة (10%) لكل منها وهي مساوية للوسط الفرضي الامر الذي يوضح أن ادارة المعهد تحاول أن تتبع اساليب علمية لحركة العاملين بشكل مقارب لما هو معتمد عالمياً وأن الانارة الصحية في المعهد متوازية مع ذلك وان ادارة المعهد تحاول توفير الاجهزة والمعدات اللازمة للعمل بشكل مستمر. في حين أن الفقرة (3) لم تحصل على أي درجة مما يوضح أن ادارة المعهد لا تقوم بواجبها في القضاء على الضوضاء والاهتزازات وغيرها التي تحدث اثناء العملية التعليمية. وبلغ المعدل العام (5) من أصل (10) بنسبة (50%) وبحجم فجوة (50%) عن الواقع المأمول الوصول اليه مما يؤكد أن العوامل المادية في المعهد تحتاج الى دراستها ومعالجة جوانب الخلل فيها. وعليه تكون العوامل المادية في المعهد ضمن المستوى (مقبول) بالنسبة لإجابات الباحثين.

الجدول (3)

استمارة الفحص الخاصة بالعوامل المادية

ت	العوامل المادية	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	توفر ادارة المعهد ظروف بيئية مناسبة للعمل.	√		
2.	تتبع ادارة المعهد اساليب علمية حديثة لحركة العاملين اثناء العمل.		√	
3.	تحاول ادارة المعهد القضاء على الضوضاء والاهتزازات الصادرة من الاجهزة والمعدات.			√
4.	توجد انازة صحية في بنايات المعهد.		√	
5.	توفر ادارة المعهد الآلات والمعدات اللازمة للعمل باستمرار.		√	
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	1	3	1
8.	النتيجة	10	15	0
9.	المعدل		5	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.5	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.1	
12.	حجم الفجوة		0.5	

4- العوامل الاجتماعية: توضح استمارة الفحص الخاصة بالعوامل الاجتماعية الموضحة في الجدول (4) ان الفقرة (5) حصلت على اعلى وزن (10) من أصل (50) درجة أي بنسبة (20%) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (12%) مما يدل على أن ادارة المعهد تعتمد اسلوب الباب المفتوح مع العاملين وحل مشاكلهم. أما الفقرات (1, 2, 3, 4) فإنها حصلت على مجموع (20) درجة وبنسبة (10%) لكل منها وهي اقل من الوسط الفرضي الامر الذي يبين أن اواصر التعاون بين العاملين جيدة وان ادارة المعهد تساعدهم في ذلك والمردود المالي الذي يحصل عليه العاملين يساعدهم في تحسين وزيادة جودة الانتاج وان العلاقات الاجتماعية بين العاملين على درجة مقبولة من التوافق. وبلغ المعدل العام (6) من أصل (1) بنسبة (60%) وبحجم فجوة (40%) عما هو مطلوب لهذا المتغير، الامر الذي يتطلب تحسين العوامل الاجتماعية في المعهد بشكل أفضل مما هي عليه حالياً. والمستوى الحالي قع ضمن المستوى (متوسط) في المعهد.

الجدول (4)

استمارة الفحص الخاصة بالعوامل الاجتماعية

ت	العوامل الاجتماعية	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	يعمل العاملون في المعهد على تقوية اواصر التعاون بينهم.		√	
2.	تحرص ادارة المعهد على اجراء لقاءات بين العاملين لتقوية اواصر التعاون بينهم.		√	
3.	يحصل العاملون في المعهد على مردود مالي يدفعهم لتحسين وزيادة جودة الانتاج.		√	
4.	العلاقات الاجتماعية بين العاملين على درجة كبيرة من التوافق.		√	
5.	تعتمد ادارة المعهد اسلوب الباب المفتوح مع العاملين.	√		
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	1	4	0
8.	النتيجة	10	20	0
9.	المعدل		6	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.6	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.12	
12.	حجم الفجوة		0.4	

5- العوامل التنظيمية: يبين الجدول (5) الخاص باستمارة الفحص للمتغير العوامل التنظيمية في معهد نينوى، ان الفقرات (1 , 3 , 5) حصلت على أعلى وزن البالغ (10) من أصل (50) درجة لكل منها وبنسبة (20%) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (16%) مما يدل على ان ادارة المعهد تتابع سير العملية التعليمية والادارية باستمرار وتضع برنامج مناسب للعمل الأكاديمي وتفضل ادارة المعهد وجبات العمل على نظام الوجبة الواحدة. أما الفقرتين (2 , 4) فقد حصلتا على (10%) من مجموع (50) درجة بنسبة (10%) لكل منهما الامر الذي يؤكد عدم قيام ادارة المعهد بتنظيم الاعمال الادارية والفنية بالشكل المطلوب وان ادارة المعهد تحدد وقت العمل وفترات الراحة بشكل متوسط. وبلغ المعدل العام (8) من أصل (10) أي بنسبة (80%) بحجم فجوة (20%) عن الواقع المأمول الوصول اليه الامر الذي يؤكد أن العوامل التنظيمية في المعهد بمستوى (جيد جداً).

الجدول (5)

استمارة الفحص الخاصة بالعوامل التنظيمية

ت	العوامل التنظيمية	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	ادارة المعهد تتابع سير العملية التعليمية والادارية باستمرار.	√		
2.	تقوم ادارة المعهد بتنظيم الاعمال الادارية والفنية في المعهد.		√	
3.	تضع ادارة المعهد برنامج مناسب للعمل الأكاديمي في المعهد.	√		
4.	تعتمد ادارة المعهد نظام محكم للعمل يتضمن تحديد وقت العمل وفترات الراحة وعددها.		√	
5.	تفضل ادارة المعهد وجبات العمل على نظام الوجبة الواحدة.	√		
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	3	2	0
8.	النتيجة	30	10	0
9.	المعدل		8	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.8	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.16	
12.	حجم الفجوة		0.2	

ب- جودة الانتاج: تم الاعتماد على اساليب تحسين جودة الانتاج وكما يأتي:

1- استخدام مدخلات مطابقة لمواصفات الجودة: يوضح الجدول (6) استمارة الفحص الخاصة بمتغير استخدام مدخلات مطابقة لمواصفات الجودة إذ أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وزن البالغ (10) من اصل (50) درجة لكل منها وبنسبة (20%) أعلى من الوسط الفرضي البالغ (10%) مما يدل على ان ادارة المعهد تعتمد على العاملين لديها من حملة الشهادات العليا، في حين أن الفقرات (2, 4, 5) حصلت على (15%) من مجموع (50) درجة بنسبة (10%) لكل منها الامر الذي يوضح أن ادارة المعهد لا تجري مقارنة لمدى مطابقة المدخلات لمعايير الجودة العالمية، بالشكل المطلوب كما انها لا توفر المستلزمات المطلوبة بشكل متكامل للطلبة بهدف الحصول على شهادات أعلى، فضلاً عن أنها لا تدفع العاملين لديها بشكل تام للحصول على شهادات عليا. أما الفقرة (3) فكانت غير مطابقة بدليل أن ادارة المعهد لم تكلف نفسها عناء السعي للحصول على شهادة عالمية في الجودة. علماً أن المعدل العام بلغ (5) من أصل (10) أي بنسبة (50%) وبحجم فجوة (50%) عما مأمول الوصول اليه، وهذا يدل على ان مستوى استخدام مدخلات مطابقة للمواصفات ثبت عند المستوى مقبول.

الجدول (6)

استمارة الفحص الخاصة باستخدام مدخلات مطابقة لمواصفات الجودة

ت	استخدام مدخلات مطابقة لمواصفات الجودة	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	تعتمد ادارة المعهد على العاملين لديها من حملة الشهادات العليا.	√		
2.	تجري ادارة المعهد مقارنة لمدى مطابقة المدخلات لمعايير الجودة المعتمدة عالمياً.		√	
3.	تحرص ادارة المعهد على الحصول على شهادة عالمية في الجودة.			√
4.	توفر ادارة المعهد المستلزمات المطلوبة للطلبة للحصول على شهادات أعلى.		√	
5.	تدفع ادارة المعهد العاملين لديها الى تكملة دراستهم للحصول على شهادات عليا.		√	
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	1	3	1
8.	النتيجة	10	15	0
9.	المعدل		5	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.5	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.1	
12.	حجم الفجوة		0.5	

2- تشديد الرقابة على الجودة اثناء عمليات الانتاج: يتوضح هذا المتغير في استمارة الفحص المعروضة في الجدول (7). إذ حصلت الفقرتين (2 , 5) على الوزن الكامل البالغ (20) من مجموع (50) وبنسبة (40%) وبهذا تكون أعلى من الوسط الفرضي البالغ (12%) مما يبين ان ادارة المعهد ترفع نسب انجاز المناهج الدراسية الى الجهات العليا وانها تطابق مخرجات العملية التعليمية مع المعايير الموضوعية مسبقاً، في حين أن الفقرتين (1 , 4) حصلتا على (10) درجات من اصل (20) درجة وبنسبة (10%) لكل منها الامر الذي يوضح أن ادارة المعهد لا تقوم بعمليات المتابعة بشكل متكامل، كما ان الاجراءات التصحيحية للأخطاء التي تحدث اثناء سير العملية التعليمية لا تتم بشكل متكامل، أما الفقرة (3) فلم تحصل على أي وزن لعدم وجود رقابة مشددة على جودة العملية التعليمية. وبلغ المعدل العام (6) من أصل (10) بنسبة (60%) بحجم فجوة (40%) عما مطلوب تحقيقه في المعهد من خلال تشديد الرقابة على الجودة اثناء عمليات الانتاج. إذ أن المستوى الحالي لهذا المتغير في المعهد يتوقف عند المستوى متوسط.

الجدول (7)

استمارة الفحص الخاصة بتشديد الرقابة على الجودة اثناء عمليات الانتاج

ت	تشديد الرقابة على الجودة اثناء عمليات الانتاج	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	تتابع ادارة المعهد سير العملية التعليمية في المعهد باستمرار.		√	
2.	ترفع ادارة المعهد نسب الانجاز للمناهج الدراسية الى الجهات العليا ذات العلاقة.	√		
3.	تحرص ادارة المعهد على اتباع اجراءات الرقابة المشددة على جودة العملية التعليمية.			√
4.	تتبع ادارة المعهد الاجراءات التصحيحية للأخطاء التي تحدث اثناء سير العملية التعليمية.		√	
5.	تطابق ادارة المعهد مخرجات العملية التعليمية مع المعايير الموضوعية مسبقاً.	√		
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	2	2	1
8.	النتيجة	20	10	0
9.	المعدل		6	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.6	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.12	
12.	حجم الفجوة		0.4	

3- تحسين الظروف البيئية للعمليات: يعرض الجدول (8) استمارة الفحص الخاصة بهذا المتغير، فقد حصلت الفقرتين (2 , 4) على الوزن الاعلى البالغ (10) درجات لكل منها من أصل (50) مما يدل على أن ادارة المعهد تحرص على أن تكون الاجراءات الادارية في خدمة العملية التعليمية ومواكبة لها كما انها تقوم بتحديث المناهج الدراسية باستمرار، في حين أن الفقرات (1 , 3 , 5) حصلت على الوزن مطابق جزئياً بمقدار (5) درجتاً لكل منها. الامر الذي يدل ادارة المعهد لا توفر بشكل متكامل الاجواء المناسبة للعملية التعليمية ولا تسعى لتوفير كافة المستلزمات الضرورية بشكل سليم ولا تحاول بشكل تام استنباط الافكار من العاملين لديها. وبلغ المعدل العام (7) من أصل (10) أي بنسبة (70%) وبحجم فجوة (30%) وهذا ضمن المستوى جيد.

الجدول (8)

استمارة الفحص الخاصة بتحسين الظروف البيئية للعمليات

ت	تحسين الظروف البيئية للعمليات	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	توفر ادارة المعهد بشكل متكامل الاجواء المناسبة للعملية التعليمية.		√	
2.	تحرص ادارة المعهد على أن تكون الاجراءات الادارية في خدمة العملية التعليمية.			
3.	تسعى ادارة المعهد الى توفير كافة المستلزمات الضرورية لسير العملية التعليمية بشكل سليم.		√	
4.	تقوم ادارة المعهد بتحديث المناهج الدراسية باستمرار.	√		
5.	تحاول ادارة المعهد استنباط الافكار من العاملين بشأن توفير الاجواء المناسبة للعمليات.		√	
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	2	3	0
8.	النتيجة	20	15	0
9.	المعدل		7	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.7	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.14	
12.	حجم الفجوة		0.3	

4- اعتماد نظم انتاج حديثة: استمارة هذا المتغير موضحة في الجدول (9) الذي يوضح ان الفقرتين (3 , 2) اللتين حصلتا على (10) أوزان لكل منهما وهذا أعلى وزن مما يدل على ان ادارة المعهد تحرص على اشراك العاملين لديها في الدورات التطويرية باستمرار وتنظم الندوات والمؤتمرات التي تحسن جودة العملية التعليمية في حين أن الفقرات (1 , 4 , 5) حصلت كل منها على خمسة أوزان الامر الذي يدل على أن ادارة المعهد تعتمد على البرامج الحديثة في العملية التعليمية بشكل متوسط فضلاً عن توفيرها المراجع العلمية الحديثة في مكتبة المعهد بشكل غير متكامل وهذا بدوره ينسحب على الوسائل التعليمية ووسائل الايضاح. كما بلغ المعدل العام (7) أي بنسبة (70%) وبتقدير جيد لهذا المتغير.

الجدول (9)

استمارة الفحص الخاصة باعتماد نظم انتاج حديثة

ت	اعتماد نظم انتاج حديثة	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	تقوم ادارة المعهد باعتماد البرامج الحديثة في مجال العملية التعليمية.		√	
2.	ادارة المعهد تحرص على اشراك العاملين لديها في الدورات التطويرية باستمرار.	√		
3.	تنظم ادارة المعهد الندوات والمؤتمرات التي تحسن جودة العملية التعليمية.	√		
4.	تسعى ادارة المعهد الى توفير المراجع العلمية الحديثة في مكتبة المعهد.		√	
5.	توفر ادارة المعهد الوسائل التعليمية ووسائل الابضاح الحديثة.		√	
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	2	3	0
8.	النتيجة	20	15	0
9.	المعدل		7	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.7	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.14	
12.	حجم الفجوة		0.3	

5- توفير ظروف عمل مريحة: يوضح الجدول (10) استمارة الفحص الخاصة بهذا المتغير إذ حصلت الفقرة (5) على أعلى وزن البالغ (10) وبنسبة (20%) وهي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (10%) الامر ان ادارة المعهد تدرس المقترحات التي تساعد في توفير ظروف عمل مريحة للعاملين، في حين أن الفقرات (1, 2, 4) حصلت كل منها على (5) اوزان بما يوضح ان ارتياح العاملين في المعهد للظروف البيئية ليست بالمستوى المطلوب وان ادارة المعهد لا توفر ظروف عمل مريحة للعاملين بالوقت المطلوب ولا تساعدهم في حل مشاكلهم بشكل كامل. أما بالنسبة للفقرة (3) التي لم تحصل على أي وزن فإنها تدل على ادارة المعهد لا تراعي احتياجات العاملين بأسرع وقت. وكان المعدل العام لهذا المتغير (5) بنسبة (50%) بحجم فجوة (50%) عن الواقع المطلوب في المعهد والمستوى المحدد لهذا المتغير هو المستوى مقبول.

الجدول (10)

استمارة الفحص الخاصة بتوفير ظروف عمل مريحة

ت	توفير ظروف عمل مريحة	مطابق تماماً	مطابق جزئياً	غير مطابق
1.	يعبّر العاملون في المعهد عن ارتياحهم للظروف البيئية المتوفرة في المعهد.		√	
2.	توفر ادارة المعهد ظروف عمل مريحة للعاملين باستمرار.		√	
3.	تراعي ادارة المعهد احتياجات العاملين بأسرع وقت.			√
4.	تساعد ادارة المعهد العاملين لديها في حل مشاكلهم.		√	
5.	تدرس ادارة المعهد المقترحات التي من شأنها أن تساعد في توفير ظروف عمل مريحة للعاملين.	√		
6.	الاوزان	10	5	0
7.	التكرارات	1	3	1
8.	النتيجة	10	15	0
9.	المعدل		5	
10.	النسبة المئوية لمدى المطابقة		0.5	
11.	معدل الوسط الفرضي		0.1	
	حجم الفجوة		0.5	

تحليل نتائج استمارة الفحص الخاصة بمتغيري البحث على المستوى الكلي

يظهر الجدول (11) نتائج استمارات الفحص الخاصة بمتغيرات البحث على المستوى الكلي لغرض التعرف على مدى امكانية تحسين جودة الانتاج في المعهد قيد البحث باستخدام تقنية الهندسة البشرية من خلال المعدل الكلي والمؤشر الكلي لكل من اساليب تحسين جودة الانتاج وعوامل الهندسة البشرية وكالاتي:

1- بلغ المعدل الكلي لنسبة المطابقة في عوامل الهندسة البشرية (72%) بمستوى جيد وحجم الفجوة لكل العوامل بلغت (28%) من حيث الاجمالي لهذه العوامل.

2- بلغ المعدل الكلي لنسبة المطابقة في اساليب تحسين جودة الانتاج (60%) بمستوى متوسط وبحجم فجوة لإجمالي الاساليب (40%).

3- بلغت نسبة المطابقة لمتغيري الهندسة البشرية وجودة الانتاج (66%) بمستوى متوسط وبحجم فجوة كلي (34%) الامر الذي يؤكد أن المعهد قيد البحث يحقق مستوى متوسط في تطبيق متغيري الهندسة البشرية وجودة الانتاج في واقعه الفعلي الحالي وبحجم فجوة (34%) عن الواقع المأمول الوصول اليه.

الجدول (11)

تحليل نتائج استمارة الفحص على المستوى الكلي

عوامل الهندسة الوراثية	نسبة المطابقة	حجم الفجوة	اساليب تحسين جودة الانتاج	نسبة المطابقة	حجم الفجوة
العوامل البيولوجية	%90	%10	استخدام مدخلات مطابقة لمواصفات جودة الانتاج	%50	%50
العوامل النفسية	%80	%20	تشديد الرقابة على الجودة اثناء عمليات الانتاج	%60	%40
العوامل المادية	%50	%50	تحسين الظروف البيئية للعمليات	%70	%30
العوامل الاجتماعية	%60	%40	اعتماد نظم انتاج حديثة	%70	%30
العوامل التنظيمية	%80	%20	توفير ظروف عمل مريحة	%50	%50
المعدل الكلي	%72	%28	المعدل الكلي	%60	%40
المؤشر الكلي	%66	%34			

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

استقر البحث على مجموعة من الاستنتاجات ومن خلالها تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في بناء مؤسسات متكاملة قادرة على مواجهة التحديات والظروف البيئية المتغيرة في مجتمعنا وتحسين جودة مخرجاتها بما تلائم مع الوقت الراهن وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

يمكن تقديم مجموعتين من الاستنتاجات وفق مجريات الجانب العملي من البحث وكالاتي:

أ- الاستنتاجات الخاصة بالجانب الميداني

يعد المعهد التقني من المعاهد التي مر على تأسيسها أكثر من ربع قرن الذي قام برفد السوق العراقية بالعديد من الخريجين في مجالات متنوعة أسوة بباقي المؤسسات التعليمية في بلدنا الحبيب ومثلها تضرر هذا المعهد بظروف احتلال مدينة الموصل من قبل عصابات داعش الارهابية وبعد تحرير المدينة عاد المعهد يعمل وفق الامكانيات المتاحة والابنية المتوفرة والكوادر العاملة وفق الآتي:

- 1- يمتلك المعهد كادر اداري وأكاديمي على مستوى عالي من الخبرة والمهارة والمعرفة، الامر الذي من شأنه ان انعكس ايجاباً على جودة المخرجات في هذه المؤسسة التعليمية المهمة.
- 2- ادارة المعهد تحاول جاهدة ايجاد الحلول والبدائل التي تحسن من المسيرة التعليمية في المعهد فضلاً عن اعتماد أفضل الاساليب الحديثة في العمل للجانبين الاداري والأكاديمي.
- 3- بناءً على ما جاء في الفقرة (2) أعلاه وجد الباحثان ان المعهد لا يعتمد تقنية الهندسة البشرية التي تعد من الاساليب الحديثة في تحسين جودة مخرجات المعهد.

4- يمتلك المعهد المقومات اللازمة لتطبيق تقنية الهندسة البشرية من مستلزمات مادية وبشرية ومالية ومعرفية بما يساعد في هذا الامر.

ب- الاستنتاجات الخاصة بالجانب التحليلي

- تتضمن الاستنتاجات التي توصل اليها البحث من خلال نتائج استمارة الفحص وتحليلها وكالاتي:
- 1- بالنسبة لاستمارات الفحص الخاصة بعوامل الهندسة البشرية من ناحية الاجمالي بلغت نسبة المطابقة فيها (72%) وبحجم فجوة (28%) عن الواقع المطلوب الوصول اليه.
 - 2- أما بالنسبة للاستمارات الخاصة بأساليب تحسين جودة الانتاج فقد تبين أن هناك نسبة مطابقة بلغت (60%) من حيث الواقع الفعلي للمعهد وبحجم فجوة بلغ (40%) عن الواقع المطلوب الوصول اليه.
- أما بالنسبة للتحليل الكلي لمتغيري البحث فقد تبين أن هناك نسبة مطابقة مقدارها (66%) توضح الواقع التطبيقي لهذين المتغيرين وبحجم فجوة مقدارها (34%) عن الواقع المراد الوصول اليه في المعهد قيد البحث.

ثانياً: التوصيات

استناداً الى ما جاء من استنتاجات خرج بها البحث في الجانبين الميداني والتحليلي يقدم الباحثان التوصيات الآتية:

- 1- يوصي الباحثان بضرورة قيام المعهد قيد البحث بعمل دراسة متكاملة لإضافة قسم علمي جديد باسم قسم "الهندسة البشرية" يضاف الى اقسام المعهد الحالية ليكون نواة للمعاهد والجامعات والمؤسسات التعليمية الاخرى في اضافة هذا القسم، فضلاً عن رفق هذا القسم بكل المستلزمات المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية من حيث القاعات الدراسية والكوادر التدريسية والمختبرات الفنية وغيرها.
- 2- ضرورة التأكيد على اجراء الدراسات الخاصة بعوامل تطبيق تقنية الهندسة البشرية على الكادر الاداري والكادر التدريسي في المعهد من خلال دراسة وهندسة الحركات، للكادر البشري بما يُحسّن اداء هذه الكوادر ويحافظ على سلامتها. الامر الذي ينعكس بشكل ايجابي على تحسين جودة الانتاج في المعهد المتمثل بمخرجات المعهد من الخريجين.
- 3- يجب الالتزام بوضع اللوائح والملصقات والتعليمات ونشرها في اماكن واضحة ومعلومة للكادر البشري في المعهد توضح الاجراءات المطلوبة لتطبيق عوامل الهندسة البشرية وتأثيرها في تحسين جودة الانتاج وسلامة العاملين في المعهد.
- 4- التركيز على اقامة الدورات التدريبية واشراك العاملين في هذه الدورات من خلال مدربين متخصصين وعلى درجة عالية من الخبرة والمعرفة، فضلاً عن اشراك العاملين نفي المعهد في الدورات والمؤتمرات ذات العلاقة والتي تقام داخل او خارج العراق.
- 5- اعادة هيكلة الاقسام والوحدات الادارية بشكل يراعي جودة العمليات في المعهد وترتيب الاجراءات الادارية بالشكل الذي يضمن سهولتها والتخلص من الاعمال الروتينية التي تعيق سير العملية الادارية.

6- الاستعانة بالخبرات الطبية للتعرف على العوامل الفسيولوجية والنفسية التي من شأنها ان تساعد على اداء العمليات الادارية والفنية بالشكل الذي يضمن اداءها بأفضل ما يمكن الامر الذي ينعكس ايجاباً على جودة الاداء.

7- دراسة الفجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب الوصول اليه لكل من عوامل الهندسة البشرية واساليب تحسين جودة الانتاج للتعرف على جوانب الخلل في هذه المتغيرات ووضع آلية لتنفيذ المعالجات اللازمة لكل منها ونشر هذه المعالجات على كل المنتسبين بالشكل الذي يضمن تعرف كل منهم على جوانب الخلل لديه ومعالجته مع متابعة ذلك ورفع التقارير اليومية للإدارة العليا في المعهد عن هذه المعالجات والتي بدورها تقوم بتصنيفها بحسب المستويات المعتمدة وصرف الحوافز المادية والمعنوية وفق الافضلية.

8- اخيراً يوصي الباحثان بان اجراءات هذا البحث يمكن تعميمها على كافة الشركات والمؤسسات سواء كانت تعليمية او صناعية او خدمية او غيرها من القطاعات الاخرى تحت مسمى القطاع العام او القطاع الخاص في داخل العراق او خارجه.

قائمة الهوامش

- (1) جاسم شيب دواي، استخدام قائمة الفحص لتحديد حجم الفجوة في الخدمات الصحية، (2010)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (23)، بغداد، ص 169.
- (2) غسان قاسم داؤد وجواد اللامي، كاظم احمد، تحديد مستوى مرونة التصنيع، (2014)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (40)، بغداد، ص 56.
- (3) كاظم احمد جواد، تحديد مستوى ابعاد جودة الخدمة، دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد، (2015)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (44)، بغداد. ص 226.
- (4) Neicholson, Benjamin, (2010), Ergonomic Assessment and Improvement of the XYZ + assembly line, A resaerch paper submitted for master of science degree in risk control, university of Wisconson – Stout.
- (5) ناصر منصور الروسان واخرون، الامن الصناعي والسلامة المهنية، (2011)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 209.
- (6) Rud, Scott, (2011), An Ergonomic Analysis of the current lifting Technique in height ristricted Gargo Bins at company XYZ, A research paper submitted for requirements of science degree, Boston university, p.2.
- (7) شيلان فاضل محمود، دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات، (2013)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال فير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية. ص 45.
- (8) Wiki Masaq، (2018) ، عوامل الهندسة البشرية ايركونومكس، ص 3.
- (9) شيلان فاضل محمود، المصدر سابق، ص 56-58، عبد الستار محمد العلي، ادارة الانتاج والعمليات/ مدخل كمي، (2006)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 296، فؤاد يوسف عبد الرحمن، تأثير تقانة المعلومات في بعدي تصميم العمل والهندسة البشرية، (2010)، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص 90.
- (10) نجم عبود نجم، دراسة العمل والهندسة البشرية، (2012)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 252.
- (11) راسل قاسم، التطور التاريخي لمفهوم الجودة، (2018) ، <http://www.scribd.com> 25 May , ص 12.
- (12) [http:// ar.m.wikipedia.org](http://ar.m.wikipedia.org).
- (13) راسل قاسم، مصدر سابق، ص 1.
- (14) ويكيبيديا، مصدر سابق، ص 1.
- (15) صالح مثنى عبد المجيد التحافي، التصنيع بالاستجابة السريعة (QRM) في إطار ابعاد التسويق الريادي، (2017)، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى قسم الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 63.
- (16) حسن صادق حسن عبد الله، ادارة الجودة الشاملة في ظل اقتصاديات الاعمال(2006)، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة البحرين، 26-27، ابريل، ص 26.

جودة التكوين الجامعي كآلية لتفعيل سيرورة الأداء الأكاديمي بالجامعات الجزائرية.

The quality of university training as a mechanism to activate the process of academic performance in Algerian universities

د. حبيبة عبدلي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور-خنشلة-، الجزائر.

ملخص:

تلتزم المؤسسات الجامعية اليوم بضمان تجويد أدائها التعليمي والأكاديمي كونها مصدرا من مصادر تجهيز العمالة الماهرة والمدرية في مختلف المجالات، والجامعات الجزائرية اليوم ليست بمنأى عن هذا التأهيل كسبيل لتحقيق التكامل بين جهود البحث العلمي و التكوين الأكاديمي، و ضمن هذا الإطار فتبني فلسفة الجودة على مستواها أضحت ضرورة حتمية لتحويل البحث العلمي من منظومة قائمة على التكوين إلى منظومة قائمة على ترمين مخرجاتها التعليمية.

- **الكلمات المفتاحية:** الجامعة، التكوين الجامعي، جودة التعليم، الأداء الأكاديمي.

Résumé :

Les institutions universitaires se sont engagées aujourd'hui à améliorer leurs résultats scolaires et universitaires car elles constituent une source de main-d'œuvre qualifiée et formée dans divers domaines, ce qui n'empêche pas les universités algériennes d'intégrer la recherche scientifique, la formation et les activités universitaires. La qualité à son niveau est devenue un impératif pour transformer la recherche scientifique d'un système basé sur la configuration à un système basé sur l'évaluation et l'optimisation des résultats du processus éducatif .

- **Mots clé :** Université, la formation universitaire, qualité de l'éducation, performance académique.

مقدمة:

إن مؤسسات التعليم العالي و على رأسها الجامعات على يقين بضرورة تحسين أدائها و ترقية خدماتها التعليمية من خلال وضع آفاق ناجزة للارتقاء الجامعي، إذ انه من ضمن أولويات هذا الإصلاح توجيه أنظار القيادات الجامعية نحو هدف التميز و النوعية كضرورة حتمية لتطوير الكيان الجامعي.

و الجامعات الجزائرية اليوم ليست بمنأى عن تلك المشاكل و العقبات التي تجتاحها و التي تحول دون قدرتها على مواكبة الركب الحضاري، و إذا كان التمكن الأكاديمي الجامعي ضرورة حتمية فلا بد من أن يتميز بالانتقائية و الجودة الأكاديمية الفعالة كما و كيفاً، و من هذا المنظور يبرز التكوين الجامعي كأسلوب اعتماد أكاديمي يضمن تحقيق شروط التفوق المستمر في المجال التعليمي و الارتقاء به إلى مصاف العالمية مع ضرورة تكوين كوادر بشرية بقدرات مؤهلة مواكبة لعصر الرقمنة.

مشكلة الدراسة:

أضحى تأهيل المنظومة التعليمية و عصرنتها مرهونا بتحقيق الفعالية و النوعية للأداء الجامعي و الأكاديمي و الذي لا يمكن تحقيقه إلا إذا زاد وعي المؤسسات التعليمية بضرورة رفع مستوى جودتها، حيث أن هذا المدخل البيداغوجي الجديد يتطلب إجراء نوعياً حقيقياً يقوم أساساً على اعتماد برامج جودة التكوين الجامعي كنظام يكفل للمؤسسة التعليمية تجويد خدماتها التعليمية و تحسين ممارستها البيداغوجية الكفيلة بعصرنتها، و هذا يدفعنا إلى التساؤل التالي:

- كيف تساهم جودة التكوين الجامعي في تفعيل أداء الجامعات الجزائرية، و رفع كفاءتها الأكاديمية ؟ .

لتبسيط الإشكالية من جهة و الإلمام بالموضوع أكثر من جهة أخرى نطرح التساؤلات التالية:

- فيما تتجلى أهمية جودة التكوين الجامعي؟ .
- هل محتوى برامج التكوين الجامعي يساهم في تحسين أداء الجامعات الجزائرية؟ .

فرضيات البحث:

- تعد جودة التكوين الجامعي أسلوب علمي أكاديمي يساهم في عصرنة المنظومة التعليمية.
- تدفع كلا من التحديات الخارجية و التحديات الداخلية التي تواجه الجامعات الجزائرية إلى تبني برامج تكوين أكاديمية على مستواها إيماناً منها أن محتوى هذه البرامج يساهم في تحقيق التكامل بين نوعية المنتج التعليمي على حساب الكم.

أهداف البحث: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التحديد الدقيق للإطار المفاهيمي لجودة التكوين الجامعي كآلية لعصرنة أداء المؤسسات التعليمية.
- الوقوف على مدى كفاءة الأطر التعليمية و جودتها في تضيق الفجوة بين تحديات التكوين الجامعي و إشكالية التشغيل بين خريجي الجامعات.
- التعرف على مدى مساهمة مناهج التكوين على المستوى الجامعي، مع بيان الجوانب التي يمكن من خلالها تفعيل نظام الجودة و تحسينه للارتقاء بالجامعات الجزائرية إلى معدلات عالية من الأداء و الجودة و رفع كفاءة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب الجامعيين و الباحثين في المجال التعليمي.

منهج البحث: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كركيزة أساسية في هذا البحث من خلال سرد مختلف العناصر المتعلقة بمصطلح جودة التكوين الجامعي و تحليل مختلف النماذج التكوينية المبرمجة على مستوى الجامعات الجزائرية خاصة بما يتماشى و تطلعات الطلاب الجامعيين، و ذلك للحد من بطالة الخريجين معتمدين في ذلك على تقارير و إحصائيات صادرة عن جهات رسمية عالمية و محلية و مصادر مكتوبة حول برامج التأهيل و التكوين الجامعي

محاور الدراسة:

- **المحور الأول:** السياق المعرفي لمصطلحات الدراسة "جودة التكوين الجامعي، الأداء الأكاديمي، الجامعة " .
- **المحور الثاني:** مظاهر تفعيل جودة التكوين بالجامعات الجزائرية "واقع و تحديات".

المحور الأول: السياق المعرفي لمصطلحات الدراسة. " جودة التكوين الجامعي، الأداء الأكاديمي، الجامعة "

قبل التطرق إلى مظاهر تفعيل جودة التكوين الجامعي كآلية لتفعيل سيرورة الأداء الأكاديمي للجامعات الجزائرية يتعين تحديد الإطار المفاهيمي للمصطلحات المكرسة في هذه الورقة البحثية على النحو التالي:

1- ماهية التكوين الجامعي :

إن تحديد مفهوم التكوين الجامعي تحديدا شاملا و دقيقا ليس أمرا سهلا، كونه مصطلح يعترضه نوع من الغموض و اللبس لاحتوائه على الكثير من الرؤى و التوجهات، إلا أن الباحثين و العلماء حاولوا إزالة هذا الغموض و تحديد مفهوم علمي أكاديمي لهذا المصطلح، فالتكوين في حد ذاته عبارة عن "عملية منظمة و مستمرة تتم في إطار بيداغوجي تكسب الفرد من خلالها المعارف المهارات، القدرات، الأفكار، و الآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"، و عليه سنقوم بتحديد مفهومه و أهميته بنوع من التفصيل.

1-1- تعريف التكوين الجامعي: لقد لقي مصطلح التكوين الجامعي اهتمام العديد من الباحثين ووضعت له العديد من التعاريف، حيث :

- يعرف التكوين الجامعي بأنه : "عملية تعليمية متخصصة يتفاعل فيها أستاذ يمتلك برامج دراسية ووسائل تعليمية مع طالب يمتلك قدرات معينة تترجم بعد فترة معينة بشهادة جامعية تسمح له بتحقيق طموحاته المعرفية و العلمية في إطار تنمية و تطوير المجتمع " ¹.

- كما يعرف كذلك بأنه : " تلقين المتوجه إلى التعليم مبادئ التعليم و خصائص المواد عن طريق التربية و التعليم العام و الخاص و تهيئته للمهنة التي سيلتحق بها بعد انتهاء فترة التكوين على مستوى الجامعة " ².

- أما في ما يخص جودة التكوين الجامعي في قطاع التعليم العالي فتعرف على أنها: " قدرة الجامعة على الاهتمام ببناء مرجعيات لتكوين الطالب بطريقة تضمن مرونة عالية لمساره الدراسي و المهني و حتى يكون قادرا على استيعاب المقررات و البرامج التربوية بما يتماشى و أهدافها المسطرة بإكسابهم أنماط فكرية و سلوكية ، و التي تمكنه من ضمان و تحقيق طموحه المهني و مشروعه المستقبلي " ³.

- بالرجوع إلى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية باعتبارها المخولة قانونا لإعطاء تعريف لجودة التكوين الجامعي في قطاع التعليم العالي نجدها قد اكتفت بإصدار قرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 ، و الذي يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي حيث لم يعرف هذا القرار مصطلح جودة التكوين الجامعي و اكتفى بتحديد اختصاصات هذه اللجنة بقوله : " تكلف اللجنة بإدخال و

تطوير إجراءات لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي ، و بهذا الصدد تكلف بمهام لا سيما ⁴ :

- (تأطير عمليات التقييم الداخلي و التقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة بما يتناسب مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي و البحث العلمي .

- تكوين مؤطري و أعضاء خلايا ضمان الجودة .

- مرافقة خلايا ضمان الجودة المحدثة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي، لا سيما بتكوين خبراء في ضمان الجودة.

- تنسيق و متابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي

- تطوير قنوات الاتصال حول النشاطات المرتبطة بضمان الجودة (مواقع الكترونية ، علبة البريد الالكتروني) .

- كما تتشكل اللجنة من أساتذة باحثين و خبراء في التعليم العالي و البحث العلمي ⁵ .

• في ضمان الجودة و على ضوء التعاريف السابقة الذكر نستنتج : أن جودة التكوين الجامعي نسق معرفي يحمل في طياته مجموعة من العمليات و المعارف المساهمة في تنمية قدرات الطالب الجامعي و تحويلها إلى مؤشرات نجاح في حياته المهنية مستقبلا .

1-2- أهداف التكوين الجامعي : يحث التكوين الجامعي أهمية قصوى في النظام التعليمي ، كونه مقارنة مفاهيمية ترمي إلى نشر المعرفة و صقلها و ترجمتها إلى مؤشرات ارتقاء و عصرنه للمستوى الطلابي العلمي و الأكاديمي، و تكمن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في النقاط التالية :

- **أهداف بيداغوجية :** يسعى النظام المتبع من طرف المؤسسات التعليمية إلى توفير هيئة تدريس و كفاءات قادرة على الارتقاء بالعملية التعليمية و تجويدها و الانتقال بها إلى مصاف العالمية ، فالأستاذ القائم بمهام التدريس و الإشراف و البحث العلمي يجب أن يتمتع بمستوى فكري راق و متفوق في أدائه العلمي اتجاه الطالب المتلقي لرفع مستواه العلمي و التعليمي ، و من هنا نجد أن التكوين الجامعي يعد اتجاه نحو ترسيخ التربية و التعليم القائم على أساس تكييف المناهج و البرامج الدراسية في مختلف مراحل التعليم الجامعي لكي تكون في خدمة التكوين الشخصي المستقل للمتعلم و تزويده بالمهارات و القدرات التي تساعده على أن يكون معلم نفسه بنفسه ⁶ .

- **أهداف اجتماعية و ثقافية :** ينظر للتكوين الجامعي على انه ضرورة حتمية لرقى المجتمع و تقدمه ، فالنظام التعليمي الجامعي مجموعة من العلاقات المتشابكة و التعاونات العميقة من

الأبنية و الهيئات و الهياكل الإدارية و البيداغوجية " أساتذة ، معلمين ، طلاب ، عمال ، إداريين ، مرافق... " ، و بناء على أهداف التعليم العالي الرامية إلى التغيير الاجتماعي فهو يؤدي إلى ازدهار المجتمع و نموه ، فالتكوين الجامعي يمد الواقع الاجتماعي بالقوى العلمية و الفكرية التي تعمل جاهدة في سبيل التصدي لقضايا الواقع و طرح بدائل تغيير و إعطاء نتائج علمية تطبيقية هادفة تطوير لهذا الواقع ⁷ .

- أهداف سوسيو اقتصادية و مهنية : من المعروف أن التكوين الجامعي هو الوسيلة الفعالة لضمان اختيار مهني جيد يأخذ في الحسبان قدرات كل طالب منتسب للحقل الجامعي و ميوله و رغباته قصد إدماجه في الحياة المهنية ، و بالتالي فأولويات التكوين الجامعي تسعى لضمان تدريب القوى العاملة تدريباً عالياً و فعالاً في كافة المهن المطلوبة في سوق العمل " مختصين ، اقتصاديين ، اجتماعيين، تربويين .." عاملين في الحقول الفكرية و الثقافية ، مراعين لمتطلبات المجتمع و تطلعاته المادية و البشرية و بالتالي تحقيق تنمية شاملة و متكاملة ⁸ .

2- المؤسسة التعليمية " الجامعة " مفهومها ، أهميتها " : تعتبر مؤسسات التعليم العالي رأس مال الإبداع لأي بلد ، إذ تكتسب أهمية خاصة في عالم المعرفة لكونها تأتي في أعلى السلم التعليمي و المعرفي و تحتضن بين جنباتها أفضل الموارد البشرية ، و يتوقع منها المجتمع دوراً ريادياً في إنتاج المعرفة و نشرها و تطويرها ، و تتمثل هذه المؤسسات التعليمية في : " الجامعات ، الكليات ، المراكز البحثية و العلمية ، الأكاديميات" ⁹ .

1-2 مفهوم الجامعة : تعد الجامعة جزء لا يتجزأ من الكيان المجتمعي ، و احد المؤسسات الاستراتيجية الهامة في نظم المجتمعات خاصة فيما يتعلق بتكوين و تأهيل الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف التخصصات .

- عرف كلارك كير الجامعة على أنها : " ذلك الرواق الأكاديمي الذي يحمل ألوان المعرفة ، العلم و الحقيقة و المبادئ التجريبية و التأمل " ¹⁰ .

- كما تعرف الجامعة على أنها : " مؤسسة للتكوين لا تحدد أهدافها، واتجاهاتها من جانب واحد، ومن داخل جهازها، بل تتلقى أهدافها من مجتمعها الذي تقوم على أسسه، والذي يعطيها وحده حياة، كما تمثل الجامعة إحدى المؤسسات الاجتماعية، والعلمية، وهي بمثابة تنظيمات معقدة تتغير باستمرار مع طبيعة المجتمع المحلي، والعالم، أو ما يسمى بالبيئة الخارجية " ¹¹ .

- و تعرف كذلك بأنها : " نظام مفتوح له مدخلاته ومخرجاته يحصل عليها من المحيط المجتمع من هياكل مواد طاقات تجهيزات طلبية ، أعضاء هيئة التدريس ، إداريين و ممولين ، حيث تزوده هي الأخرى بمخرجات تخدم المجتمع ، و هيئة تشغل مناصب تتماشى و اختصاصاتهم و مؤهلاتهم العلمية "بحوث علمية و أجور ممنوحة للمساهمين في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال أدائهم لمهامهم التعليمية و البحثية و الإدارية " ¹² .

- من خلال هذه التعاريف نخلص أن: الجامعة هي المصدر الأساسي للخبرة و المعرفة تتدفق منها الكفاءات من خلال تنمية قدرات الطالب و ملكيته الفكرية و العلمية و إبراز مهاراته الابتكارية في مختلف المجالات.

2-2- أهمية: إن الجامعة مؤسسة إنتاجية تساهم في تطوير المجتمع و تنميته من خلال:

- إسهامها في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات.
- إعداد قيادات المجتمع و إجراء البحوث العلمية و خدمة محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و كذلك المناخ الفكري المطلوب لإنجاز العملية التنموية.
- النشر العلمي و تقديم نتائج البحوث المنجزة عن طريق وسائل النشر المعروفة بغية الاستفادة من فوائده¹³.
- إنشاء شراكة حقيقية بين مؤسسات القطاع العام و الخاص بحيث تشترك هذه المؤسسات مع الجامعة في صياغة الأهداف المرحلية للمقررات الدراسية و في تحديد نوعية البحوث العلمية المطلوبة و استغلال نتائجها استغلالا علميا.

• ومع تطورات المجتمع أصبحت الجامعة ذات أهمية تنموية اجتماعية متمثلة فيما يلي:

- التعرف على الحاجات الحقيقية للمجتمع ومحاولة تلبيتها.
- التعرف على معوقات التطور ومراكز الخلل في المجتمع والعمل على إيجاد حلول لها .
- السعي لتحقيق التطبيع الاجتماعي والثقافي للفرد من أجل تكامل شخصيته، وتحقيق توافق مع ذاته و محيطه، بغض النظر عن النظام السياسي للبلد الذي تتواجد فيه أن تكون متمتعة بأكبر قدر ممكن من الاستقلالية الفكرية والعلمية تكون ملتزمة نوعا من الحياد العلمي الذي لا يخدم التعصب الديني والسياسي والعنقي واللغوي.

المحور الثاني: مظاهر تفعيل جودة التكوين بالجامعات الجزائرية "واقع و تحديات".

الجامعة مضطرة لإعادة النظر دوريا في منطلقاتها و أهدافها و برامجها الدراسية ووسائلها التعليمية، و لن يتأتى ذلك إلا ببناء أنظمة جودة على مستوى هذه المؤسسات التعليمية، و الذي يساعد بلا منازع في الارتقاء بالعملية البحثية و التدريسية ، و تسهيلات للحصول على الاعتمادية و هي شهادة مطابقة الجودة للمعايير الدولية و المحلية .

و تأتي أول خطوة لذلك ترسيخ تكوين جامعي جيد و فعال تبرز ملامحه بتجويد التعليم و عصرنته بالشكل الذي يؤدي إلى إكساب المتعلم مقومات التفكير الصحيح و أصول المواطنة الصالحة و التعامل بذكاء مع القضايا العامة و الخاصة¹⁴ ، و سنحاول في هذا السياق إبراز مدى مساهمة التكوين الجامعي في ضمان

الجودة على مستوى المؤسسات الجامعية و كيفية تفعيلها على مستوى هذه الأخيرة بهدف عصرنتها و الارتقاء بأدائها الأكاديمي .

1- **دواعي تحسين جودة التكوين الجامعي بالجامعات الجزائرية:** لا يستطيع أيا منا التغاضي أو نكران ما تحمله الجامعات الجزائرية من مشاكل داخلية حالت دون قدرتها على مواكبة التطورات المعاصرة في تحقيق نوعية التكوين بتطوير الطاقة الإبداعية لدى الطلاب الجامعيين، إذ ينظر للتكوين الجامعي كوسيلة تحفيز و تنمية القدرات الإنتاجية للجامعة الجزائرية مما يزيد من مصداقيتها بطريقة جلية وواضحة ، و يرجع الاهتمام بجودته إلى عوامل " داخلية و خارجية " نوجزها في :

1-1 : **العوامل الداخلية - تتمثل في :**

- **تزايد توجه الطلبة للعديد من التخصصات في الجامعات:** نجد انه يوجد عدد كبير من الطلبة يلتحق بالجامعات ومن مختلف المستويات العمرية "الصغار ، الكبار، العمال " كما نجد انه يوجد عدد لا بأس به من هؤلاء الطلبة مسجلين في عدة تخصصات بشكل متوازي رغم أن القانون البيداغوجي للجامعة الجزائرية يمنع ذلك إلا أن سكوت الإدارة عنهم من جهة و غياب التكوين من جهة أخرى تجعلهم ينتقلون من مستوى لأخر بطرق ملتوية بحكم انه في كثير من الأحيان يصعب التوفيق بين برامج الدراسة والتوجهات " ، وهو الأمر الذي يفرض على الجامعات الجزائرية ان تأخذ بعملية تحسين و تحيين للأنماط و المناهج الدراسية .

- و يجب ان يكون هذا التحيين مراعيًا لتطلعات الطالب و تساعد في صرف نظره على تنوع التخصصات لزيادة انتماءه لطبيعة تخصصه¹⁵ .

- **إشكالية البرامج البيداغوجية الموجهة للطلبة:** يقول "اطاد يميون" انه إذا أردنا إصلاح العملية التعليمية وتطويرها بحيث تؤدي وظائفها على أتم وجه فإنه لا بد أولاً من تطوير المناهج البيداغوجية وبنائها على منظور جدي يعتمد على برامج بيداغوجية جديدة تسعى إلى تمكين الطالب من تحصيل المعارف و المعلومات بنجاعة، و خلق الفرص والوضعية المناسبة لتوظيف المكتسبات وتجنيب التعليمات لتنمية القدرات و المهارات.

- فالطالب عند التحاقه بالجامعة لا يملك مكونات الشخصية العملية بصورة دقيقة وهنا سيتجلى دور التكوين الأكاديمي من خلال طريقة التدريس التي تلعب دورا كبيرا في تطوير شخصية الطالب العملية.

- و الجامعة الجزائرية تعيش حالة من التردّي من حيث مناهج التدريس حيث أنها في غالبيتها لا تستجيب لمتطلبات الواقع، من حيث أنها تعمل على تلقين عدد من مداخل العلوم، ولكنها موضوعيا عاجزة على تكوين إطار أكاديمي متمكن لدى الطالب تخصصيا ووظيفيا في ظل وجود فجوة بين

ما يتم تدريسه في الجامعات و ما تتطلبه وظائف سوق العمل ناهيك عدم سعيها لاستحداث تخصصات جديدة تتوافق مع التطور السريع في مجالات معينة.

- **معضلة نظام ل.م.د المسارات قصيرة المدى :** إن ظهور نظام ل.م.د يعد اجراء ليس بالجديد في حياة المجتمعات الغربية لكن في الجامعات الجزائرية فتم تكريسه من خلال المرسوم التنفيذي 03/09 و المتضمن لأشياء ذات الصلة ب ل.م.د الذي يولي له أهمية خاصة، فهذا النظام له خصوصيات تميزه عن غيره" النظام الكلاسيكي "بدايتها مرافقة الطالب المبتدئ ومتابعته لرفع حظوظ نجاحه، وهذا بدوره فرضته عوامل لصيقة بنظام ل.م.د أهمها ضيق الوقت للمسارات التكوينية للطالب مقارنة مع نظيره الكلاسيكي تتلخص في 03 سنوات في الطور الأول "ليسانس"، وهذا الأمر استدعى جودة التكوين الجامعي أكثر من أي وقت مضى، وخاصة فيما يتعلق باستثمار الوقت بشكل جيد لصالح الطالب من أجل أداء معرفي وتحصيلي في نهاية مشواره الدراسي.

2-1 العوامل الخارجية: تتمثل في:

- **العولمة:** ساهمت العولمة بشكل كبير في غزو النظام الجامعي زاحفة نحو أنظمتها الفرعية، مما تطلب النظر للتعليم العالي كنظام فرعي في علاقته مع المحيط و مع البنية الاقتصادية السائدة، و في ذات السياق تم رصد تحولات عميقة في قطاع التعليم العالي نتيجة اختراقه من طرف العولمة، لعل أهمها مؤشرات ترمي لإدماج مضامين تربوية جديدة في المنهاج هادفة لتجويد المخرجات التعليمية و تحسين جودة التعليم و ملاءمته للمحيط.

- و هذا ما دفعه نحو المزيد من التلاؤم مع متطلبات العولمة و ضغوطها و لعل أهم هذه المضامين التكوين الأكاديمي¹⁶ .

- **انفتاح الجزائر على الشراكة:** انفتاح الجزائر على الشراكة يستدعي أن تكون بؤرة ارتكاز " احترافية، مهنية، تكوينية " بغرض الاستجابة لاحتياجات القطاع السوسيو اقتصادي دون إهمال التكوين الأكاديمي للطالب، و إذا كان التكوين الأكاديمي مقتصرًا على الأساتذة الباحثين في الجامعة لإعداد مرجعيات التكوين، فإن التكوين الاحترافي يتطلب بالضرورة أن تأخذ هذه المرجعيات بعين الاعتبار انشغالات القطاع المستخدم لإيجاد التلاؤم المناسب بين الكفاءات و القدرات في ضوء احتياجات و متطلبات السوق.

- و كذلك ضرورة إعداد طلبة ذو تكوين أكاديمي عالي يتماشى و متطلبات سوق العمل¹⁷.

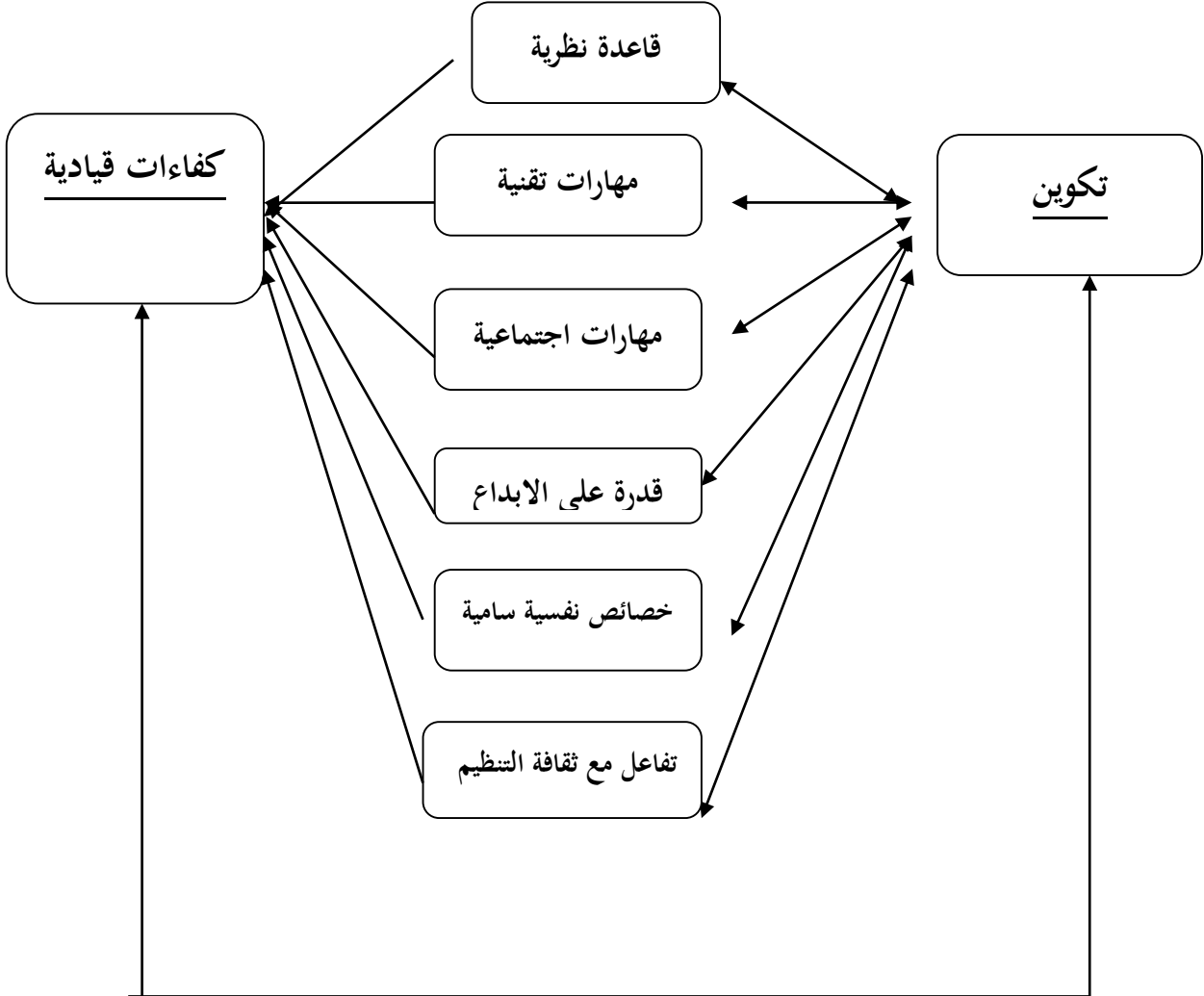
2- دور وأساليب التكوين الجامعي في ترقية الأداء الأكاديمي بالجامعات الجزائرية:

2-1- دور التكوين الجامعي في تفعيل أداء الجامعات الجزائرية:

لما كان التكوين الجامعي أداة لتصحيح السلبيات التي يعاني منها النظام التعليمي الجزائري ووسيلة لترقية الاستقلالية الجامعية و البيداغوجية ، كان من الضروري أن تعنى برامجه بمجموع التغيرات المطلوب إحداثها كما و كيفا في شكل معارف و قدرات و سلوكيات ، و على اعتبار أن الجامعة

مؤسسة خدماتية و إنتاجية هدفها نشر المعرفة و صقلها و تقديم خدمة منفعية فيمكن أن ينظر إليها حسب نظرية " إستراتيجية الكفاءات القصوى في التكوين " الموضوع و المدروسة من قبل " غياث بوفلجة " و الذي يعتبر انه توجد أسس لاستراتيجية التكوين بهدف بلوغ أقصى مستوى من الكفاءة الأدائية عند العمال و الإطارات ¹⁸ ، و في محاولة لإسقاط هذه النظرية على المؤسسة الجامعية الجزائرية نجد الكفاءات العالية للطاقت الإداري و البيداغوجي ووفق لفعالية البرامج التكوينية " مهارات تقنية اجتماعية ابتكارية ... " كلها تؤدي إلى تطوير الكوادر و الطاقات البشرية " مخرجات العملية التعليمية " و الشكل رقم (01) نموذج توضيحي لعملية التكوين على المستوى الجامعي الجزائري :

الشكل رقم (01): يبين عنصر حلقة التكوين وفق إستراتيجية الكفاءات القصوى بالمؤسسة حسب (عيث، 2003)



المصدر: بزايد نجاه ، التكوين و استراتيجيات تسيير المهارات التسييرية لدى شركة سوناطراك ، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه: تخصص علم النفس و العمل و التنظيم ، كلية علم الاجتماع ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2011 ، ص112.

- من خلال النموذج السابق يمكن القول إن التكوين الجامعي بالجامعات الجزائرية يعد من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبها المختلفة لكي تضمن تحقيق الجودة التعليمية "جودة عضو هيئة التدريس، جودة البرامج التعليمية و طرق التدريس، جودة الإدارة الجامعية، جودة الهياكل البيداغوجية و المقررات الجامعية" بهدف تجويد المخرجات التعليمية بمعنى طلاب إنجازهم التعليمي أعلى من ذي قبل و ضمان استخدام فعال لجميع الإمكانيات المادية والبشرية والبيئة التعليمية والبيئة المحلية.
- ضف إلى ذلك فالتكوين الجامعي سلسلة من التفاعلات بين الأستاذ و المرافق و الهياكل البيداغوجية، باعتباره عملية لها مدخلاتها و مخرجاتها و يفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، من خلال :
- **تحديد الاحتياجات:** بحيث يعمل على تزويد النظام التعليمي بموارد فردية (اتجاهات، إدارة، جاهزية)
- **مهارات تقنية اجتماعية (وسائل مالية، بشرية، و أدوات):** لأجل انجاز أهداف (تطوير المعرفة، معرفة التطبيق، معرفة التعامل..) على مستوى المؤسسات التعليمية.
- **جوانب تنظيمية وابداعية:** فترتكز على (اكتساب كفاءات، تطوير ثقافة، تثمين العمل الجماعي) كما أن مخرجات النظام التعليمي تكون موضوع تقييم من اجل إجراء تصحيحات عند اللزوم. و يخضع نظام التكوين لتأثيرات المحيط الداخلي (سياسة، إستراتيجية، أنظمة تسيير، توظيف، ترقية، سياسة أجور)، و الخارجي (تشريعات، سياسة اقتصادية، تطور القطاع) و يؤثر بدوره على أداء المؤسسة التعليمية الأكاديمي.
- 2-2 **كيفية تصميم برامج التكوين البيداغوجي بالجامعات الجزائرية :** تتم البرنامج التكوينية الجامعية في شكل أساليب مبتغاها بالدرجة الأولى و الأخيرة تجويد المخرجات التعليمية و نلخصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): أساليب تطبيق برامج التكوين الجامعي في الجامعات

طبيعة الاسلوب	أهدافها	مضمونها
• أسلوب المحاضرات	<ul style="list-style-type: none"> - إثارة انتباه الطلبة. - استفادة الطلبة من المعارف النظرية. - ترسيخ المعارف الإيضاحية في أذهان الطلبة ليأتي التطبيق الميداني كخطوة موائية 	<ul style="list-style-type: none"> - بموجبها يقوم المحاضر القائم بعملية التكوين بإلقاء المادة العلمية التي يتضمنها البرنامج التكويني على الطلبة.
• أسلوب الأعمال التطبيقية	<ul style="list-style-type: none"> - إبراز الجهد الشخصي للطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق ما يتلقاه الطالب نظريا على ارض الواقع وتحت وصاية الأستاذ المكون وتوجيهاته
• أسلوب الندوات والمؤتمرات.	<ul style="list-style-type: none"> - تبادل الآراء والمناقشات. 	<ul style="list-style-type: none"> - اقتراح العاملين على العملية التعليمية حل للمشكلات موضوع الطرح من خلال تقويم المختصين في مختلف المستويات العلمية.

المصدر: سامية كواشي، العلاقة بين التكوين الجامعي والمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، الجزائر، 2005، ص 105.

3- المعوقات التي تحول دون قدرة التكوين البيداغوجي على الارتقاء بالأداء الجامعي بالجزائر: إن

التكوين الجامعي الجيد هو الأداة التي تترجم و تقيس النجاح و التفوق في المجال التعليمي، إلا انه توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون قدرة الجامعات الجزائرية على ترشيد أنماطها الدراسية تتجلى في النقاط التالية:

- انعدام التنسيق و التكامل بين المؤسسات المسؤولة عن العملية التعليمية و التأهيل و التكوين "جامعات، معاهد ...)
- غلبة الطابع النظري في البرامج و المقررات الدراسية على حساب التدريب الميداني العملي.

- اعتماد التكوين من قبل هيئات أجنبية بواسطة اتفاقيات ثنائية مبنية على الإعانات والخبرات الأجنبية مما يجعله بعيد عن احتياجات سوق العمل المحلية و الوطنية.
- المشاكل الناتجة عن نقص التدريب و التكوين الجيد نتيجة غياب المهنيين، تقتضي بالضرورة إدخالها ضمن المقررات الدراسية أو المواد التقنية التي اقل ما يوجد فيها أساتذة جامعيون.
- عدم إتاحة الفرصة من قبل القيادات الجامعية لتنفيذ و ترسيخ الأفكار و الأساليب التي يتلقاها الأساتذة المكونون لتطوير الأداء الأكاديمي.
- نقص الهياكل البيداغوجية و المرافق التعليمية و التي تحول دون قدرة الطالب الجامعي على إجراء بحوثه الميدانية خاصة في ظل غياب التمويل و التجهيزات الضرورية .
- نظام ل.م.د المطبق حاليا على مستوى المؤسسات التعليمية لايزال غير واضح المعالم لدى الأسرة الجامعية في ظل عدم ملائمة الإمكانيات البيداغوجية لمتطلبات تطبيق هذا النظام الجديد جعلته غير قادر على تحقيق معايير جودة التكوين على الصعيد النظري بترقية المعرفة العلمية وعلى الصعيد المهني بخلق كوادر و اطارات تتوافق مع متطلبات سوق.

خاتمة :

الجامعة الجزائرية اليوم يجب أن تعي أنها معنية بصفة كلية بالتنمية الاقتصادية في محيطها الإقليمي والوطني، و تبعا لذلك نذكر جملة من الاقتراحات تتمثل في:

- إبرام اتفاقيات التعاون وإقامة شراكات دائمة مع المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، اعتمادا على خارطة طريق تتضمن الاسهامات المنتظرة في مجال التكوين الأولي والتكوين المتواصل والتكوين التناوبي، كما تتضمن النشاطات ذات الصلة بأعمال البحث التطويري وتقديم الخدمات والاستشارة والخبرة وإنشاء المؤسسات وتممين نتائج البحث والتحويل التكنولوجي.
- جعل الإدارة في خدمة الفعل البيداغوجي وتسخيرها لكل إمكاناتها ووسائلها لتحقيق أهداف التكوين الجامعي ، فالإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة لخدمة الفعل البيداغوجي وإنجاح مشاريع البحث العلمي والتكوين البيداغوجي من خلال تجنيد و تسخير كل الوسائل المادية من فضاءات وهياكل ومكاتب وتوفيرها للأساتذة حتى يؤديوا أدوارهم ومهامهم التدريسية والبحثية على أحسن ما يرام.
- خلق وتعزيز الجهات المكلفة بالدورات التكوينية لضمان التأطير ولزيادة تكوين الأستاذ في ظل نظام " ل م د . "

- توفير الإمكانيات المادية- المالية -البشرية اللازمة والكافية لتقليص عدد الطلبة خاصة في التطبيقات، المكتبات المجهزة بالوسائل الحديثة، المخابر، الفضاءات المخصصة للأنترنت للطلاب والأستاذ، كل هذه الدعائم تشجع وتعزز روح البحث والتطوير ولتفعيل روح الإبداع والابتكار في مجال البحث وتقوية العزيمة على العمل.
- يتعين على الجامعة الجزائرية أن تكيف عروض التكوين التي تتضمنها مع احتياجات هذا المحيط، وأن تسهر باستمرار على إدماج هذه المقاربة ضمن إستراتيجية تنموية معدة على أساس نصوص تنظيمية وهياكل بنيوية وضبط مدونة المهن المطلوبة وترقية وظيفة الاتصال والإعلام الجامعي.

- 1- هارون اسماء، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية -تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر في ظل ل.م.د. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة ، تخصص علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010 ، ص12 .
- 2- محمد الطيب العلوي ، الادارة التربوية. دار البحث ، قسنطينة، الجزائر، 1982، ص121
- 3- حليلة قادري ، نصيرة بن نابي، اشكالية جودة التكوين في نظام ل.م.د من خلال تطبيق المرافقة البيداغوجية للطالب الجامعي. مجلة علوم الانسان و المجتمع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، العدد 23 ، جوان 2017 ، ص 362.
- 4- المادة 02 من القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 و المتضمن تاسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي .
- 5- المادة 03 من القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 و المتضمن تاسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي .
- 6- اليز طعوشة ، تحديد الاحتياجات التدريبية لاسانذة التعليم العالي في مجال التقويم في ضوء متغير نزعية التكوين -دراسة ميدانية بجامعة سطيف-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة ، تخصص ادارة تربوية،جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2010، ص111.
- 7- شبل بدران ، كمال نجيب، التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر ، القاهرة، 2001 ، ص 36 .
- 8- هارون اسماء، دور التكوين الجامعي في ترقية المعرفة العلمية -تحليل نقدي لسياسة التعليم العالي في الجزائر في ظل ل.م.د ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .
- 9- سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة -التغيرات و التحديات و افاق المستقبل-،دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2008، ص 157.
- 10- سامي سلطي عريفج ، الجامعة و البحث العلمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 65.
- 11- كواشي سامية ، العلاقة بين التكوين الجامعي و المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في ضوء النسق المفتوح-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير منشورة ،تخصص تنظيم و عمل،جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر، 2005، ص40.
- 12- ليلي زرقان، اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة "سطيف" 1-2 نموذجاً ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ، 2013 ، ص 107.
- 13- سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة -التغيرات و التحديات و افاق المستقبل ، مرجع سبق ذكره، ص 160.

- 14- جعفر عبد الله موسى ادريس ،احمد عثمان ابراهيم احمدعبد الرحمن بن عبد الله الاخرت، امكانية تطبيق ادارة الجودة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر و ضمان جودة المخرجات للحصول على الاعتمادية-دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة-. مجلة امبارك ، الاكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا ، عمان، المجلد03 ،العدد 07 ،2012، ص41.
- 15- خالد عبد السلام، ازمة الجامعة الجزائرية و استراتيجيات الادارة في تحقيق جودة التكوين و البحث العلمي . كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ،2013 ، ص 03 .
- 16- عبد الله الخياري، التعليم وتحديات العولمة، متاح على الموقع:
- http://www.fikrwanakd.aljabriabed.net/n12_05khiyari.htm (11/09/2018).
- 17- علي قوادرية، مسعى الجودة في نظام ل.م.د . مجلة البحوث و الدراسات الانسانية ،جامعة سكيكدة ، الجزائر، العدد2009،04 ، ص11.
- 18- بزايد نجاة ، التكوين و استراتيجياتية تسيير المهارات التسييرية لدى شركة سوناطراك ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه منشورة ،تخصص علم النفس و العمل و التنظيم ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2011 ، ص112.

أثر برنامج تدريبي لعدالة الأحداث في معارف مجموعة من قضاة الأحداث الجزائريين ومهاراتهم واتجاهاتهم

The impact of a Juvenile Justice training program on the knowledge, skills and attitudes of a group of Algerian Juvenile Judges

د. فواز رطوط، باحث في عدالة الأحداث، المملكة الأردنية الهاشمية.

ملخص:

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي عقد في الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، في معارف ومهارات واتجاهات مجموعة من قضاة الأحداث قوامها 26 قاضي وقاضية يبلغ متوسط سنهم 38 سنة ومتوسط خبرتهم العملية في مجال عدالة الأحداث أقل من ثلاث سنوات. وتمكنت الدراسة من تحقيق هذا الهدف من خلال منهجيتها، القائمة على التصميم شبه التجريبي للمجموعة الواحدة ذات القياسات المتكررة والتقييم القبلي لمستوى الاداء الفردي ونظيره البعدي والتدخلات المبرمجة ومجموعات العمل البؤرية والعصف الذهني. وأظهرت النتائج أن للبرنامج محل الدراسة أثرا إيجابيا في معارف قضاة الأحداث المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم؛ لزيادته معدلها من 20.87% إلى 53.68% بنسبة تغير موجبة قدرها 157.23%.

الكلمات المفتاحية: قضاة الأحداث، عدالة الأحداث، والبرنامج التدريبي لعدالة الأحداث..

Abstract

This study aimed at assessing the impact of the Juvenile Justice Training Program, held in Algeria, 26-28 September 2018, on the knowledge, skills and attitudes of a group of juvenile judges consisting of 26 judges with an average age of 38 years and with a practical experience of less than three years in juvenile justice. The study was able to achieve this objective through its methodology, based on semi-experimental design of the same group with repeated measurements and the pre-evaluation of the individual performance level and its dimension, programmed interventions, focus groups and brainstorming. The findings showed that the program in question had a positive impact on the knowledge, skills and attitudes of juvenile judges participating in the study since its rate increased from 20.87% to 53.68% with a positive change of 157.23%.

Keywords: juvenile judges, juvenile justice, and juvenile justice training program.

مقدمة:

شهدت بيئة نظام عدالة الأحداث الجزائري وما تزال تشهد تغيرات متسارعة وعميقة، زادت من مواطن القوة الداخلية لذلك النظام وفرصه الخارجية. ولهذه التغيرات وجهتان، الوجهة الأولى داخلية وتتمثل أبرز أحداثها في مصادقة الجمهورية الجزائرية في عام 1992 على اتفاقية حقوق الطفل بدون تحفظات(1)، وصدور قانون حماية الطفل رقم 12 لسنة 2015، وإنشاء الهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة في عام 2016، واستحداث وظيفة المفوض الوطني لحماية الطفولة منذ عام 2016، وتعزيز الشراكة ما بين مؤسسات القطاعين العام والتطوعي المعنية برعاية وتنمية الطفولة(2)، وإبرام الاتفاقيات ما بين الهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة وشركائها الدوليين ومنهم المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، وتنامي النزعة البحثية الأكاديمية الوطنية في مجال فهم ظاهرة الأطفال الخارجين عن القانون، وتفسيرها وضبطها والتنبؤ بمسارها(3).

أما الوجهة الثانية، فهي خارجية وتتمثل أهم أحداثها في صدور المواثيق والاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق الأحداث المتهمين والمدانين بخرق القانون، وهي: قواعد الأمم المتحدة النموذجية لإدارة شؤون قضاء الأحداث (قواعد بيجين)، التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 29 تشرين الثاني 1985. اتفاقية حقوق الطفل، التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة وفتحت باب التوقيع والتصديق عليها والانضمام إليها بتاريخ 20 تشرين الثاني 1989. قواعد الأمم المتحدة النموذجية الدنيا للتدابير غير الاحتجازية (قواعد طوكيو)، التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 14 كانون الأول 1990. قواعد الأمم المتحدة بشأن الأحداث المجردين من حريتهم (قواعد هافانا)، التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 14 كانون الأول 1990، مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية لمنع جنوح الأحداث (مبادئ الرياض التوجيهية)، التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 14 كانون الأول 1990(4). التعليق رقم 10، الصادر عن اللجنة الدولية لحقوق الطفل في عام 2007(5). وقواعد الأمم المتحدة لمعاملة السجينات والتدابير غير الاحتجازية للمجرمات (قواعد بانكوك)، التي اعتمدها الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 21 كانون الأول 2010(6). وعلاوة على صدور المواثيق والاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق الأحداث، فهناك معطيات أخرى منها صدور تقرير وضع الأطفال في العالم 2006 تحت عنوان " المقصون والمحجوبون"، الذي كانت نتيجته أن هناك أكثر من مليون طفل في العالم يقعون في مؤسسات احتجازية، عوملوا معاملة مماثلة لمعاملة الكبار، وعنف بهم؛ لضعفهم كأطفال، ومثل بعضهم أمام القضاء بتهم جاهزة، وتعرض بعضهم للتعذيب والقتل وبعضهم الآخر تعرض للعنف من قبل النزلاء الكبار أو حراس المراكز أو الشرطة أو أقرانهم الأطفال الأحداث المحتجزين معهم. واطهر هذا التقرير أن نظم عدالة الأحداث، هي نفسها في بعض الأحيان تعرض الأحداث للعنف؛ لأنها تبقىهم لفترة غير محدودة، وهم محتجزون ومعزولون عن العالم الخارجي ويختلطون بالكبار في ظروف غير صحية، من باب عدم مساءلة القائمين عليها؛ لتمتعهم بالحصانة، والاستعمال الجائر لمؤسساتها الاحتجازية من قبل بعض العاملين فيها،

وافتقارها إلى بدائلها المجتمعية، وغياب الرعاية والتأهيل عن برامجها، وافتقارها إلى الضوابط الخارجية على مؤسساتها، وقبول العنف في محيطها الاجتماعي، وافتقار كوادرها للتدريب، وعدم تناول وسائل الإعلام لقضاياها(7).

وتتطلب التغيرات، التي شهدتها وما تزال تشهدها بيئة نظام عدالة الأحداث الجزائري، إمام العاملين في مؤسسات ذلك النظام بتلك التغيرات وتوظيفها لصالح مجالهم المهني، ومن بينهم قضاة الأحداث، الذين شارك بعضهم في برنامج تدريبي حول عدالة الأحداث، نظمته اللجنة الوطنية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، ولعب فيه كاتب هذه السطور دوري الميسر والمقيم بحكم تكوينه العلمي وخبرته المهنية الطويلة في عدالة الأحداث. وبما أن الهدف الرئيس لهذا البرنامج، هو تطوير معارف ومهارات واتجاهات قضاة الأحداث المشاركين فيه، فقد وجب التحقق من مستوى فاعليته وكفاءته، عن طريق دراسة أثره.

وعليه، فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس، القائل: ما أثر برنامج تدريبي لعدالة الأحداث في معارف مجموعة من قضاة الأحداث الجزائريين ومهاراتهم واتجاهاتهم؟.

وللإجابة عن السؤال السالف ذكره بدقة متناهية، فلا بد من التنظير العلمي له. لهذا جاءت بقية هذه الدراسة، التي تقع في جزئين، الأول نظري والثاني عملي.

الإطار النظري:

يشتمل هذا الإطار على مكوناته، فنستعرض في الجزء الأول قضاء الأحداث من منظور المعايير الدولية، بينما نتناول في الجزء الثاني نماذج نظام عدالة الأحداث المثالي في ضوء أسسه ومعاييرها، أما في الجزء الثالث فنحدد طرق تقدير الاحتياجات التدريبية لقضاة الأحداث وسبل تلبيتها.

1: دور قضاء الأحداث وفقا للمواثيق والاتفاقيات الدولية الخاصة بعدالة الأحداث:

يتوقع من قضاء الأحداث في الدول، التي وقعت وصادقت على المواثيق والاتفاقيات الدولية الخاصة بعدالة الأحداث أو انضمت إليها، أن يأخذ بهذه المواثيق والاتفاقيات خلال مرحلة محاكمة الأحداث المشتبه بهم أو المتهمين بخرق القانون وما بعدها؛ لسمو بعضها(الاتفاقيات) على التشريعات الوطنية، وتلك المواثيق والاتفاقيات هي:

1.1: اتفاقية حقوق الطفل:

أكدت الاتفاقية في البند الأول من مادتها الثالثة على أنه " في جميع الإجراءات التي تتعلق بالأطفال سواء قامت بها مؤسسات الرعاية الاجتماعية العامة أو الخاصة، أو المحاكم أو السلطات الإدارية أو الهيئات التشريعية، يُولى الاعتبار الأول لمصالح الطفل الفضلى".

بينما شددت الاتفاقية في مادتها ذات الرقم 37 على " تكفل الدول الأطراف: (أ) ألا يعرض أي طفل للتعذيب أو لغيره من ضروب المعاملة أو العقوبة القاسية أو اللاإنسانية أو المهينة. ولا تفرض عقوبة الإعدام أو السجن مدي الحياة بسبب جرائم يرتكبها أشخاص تقل أعمارهم عن ثماني عشرة سنة دون وجود إمكانية للإفراج عنهم، (ب) ألا يحرم أي طفل من حريته بصورة غير قانونية أو تعسفية. ويجب أن يجرى اعتقال الطفل أو احتجازه أو سجنه وفقاً للقانون ولا يجوز ممارسته إلا كملجأ أخير ولأقصر فترة زمنية مناسبة، (ج) يعامل كل طفل محروم من حريته بإنسانية واحترام للكرامة المتأصلة في الإنسان، وبطريقة تراعى احتياجات الأشخاص الذين بلغوا سنه. وبوجه خاص، يفصل كل طفل محروم من حريته عن البالغين، ما لم يعتبر أن مصلحة الطفل تقتضي خلاف ذلك، ويكون له الحق في البقاء على اتصال مع أسرته عن طريق المراسلات والزيارات، إلا في الظروف الاستثنائية، (د) يكون لكل طفل محروم من حريته الحق في الحصول بسرعة على مساعدة قانونية وغيرها من المساعدة المناسبة، فضلاً عن الحق في الطعن في شرعية حرمانه من الحرية أمام محكمة أو سلطة مختصة مستقلة ومحايدة أخرى، وفي أن يجرى البت بسرعة في أي إجراء من هذا القبيل".

أما الاتفاقية في الفقرة ب من البند الثاني المنبثق عن مادتها ذات الرقم 40، فقد أكدت على ضمانات المحاكمة العادلة للأطفال المتهمين بانتهاك القانون وهي: " افتراض براءته إلى أن تثبت إدانته وفقاً للقانون. إخطاره فوراً ومباشرة بالتهمة الموجهة إليه، عن طريق والديه أو الأوصياء القانونيين عليه عند الاقتضاء، والحصول على مساعدة قانونية أو غيرها من المساعدة الملائمة لإعداد وتقديم دفاعه. قيام سلطة أو هيئة قضائية مختصة ومستقلة ونزيهة بالفصل في دعواه دون تأخير في محاكمة عادلة وفقاً للقانون، بحضور مستشار قانوني أو بمساعدة مناسبة أخرى وبحضور والديه أو الأوصياء القانونيين عليه، ما لم يعتبر أن ذلك في غير مصلحة الطفل الفضلى، ولا سيما إذا أخذ في الحسبان سنه أو حالته. عدم إكراهه على الإدلاء بشهادة أو الاعتراف بالذنب، واستجواب أو تأمين استجواب الشهود المناهضين وكفالة اشتراك واستجواب الشهود لصالحه في ظل ظروف من المساواة. إذا اعتبر أنه انتهك قانون العقوبات، تأمين قيام سلطة مختصة أو هيئة مستقلة ونزيهة أعلى وفقاً للقانون بإعادة النظر في هذا القرار وفي أي تدابير مفروضة تبعاً لذلك. الحصول على مساعدة مترجم شفوي مجاناً إذا تعذر على الطفل فهم اللغة المستعملة أو بها. تأمين احترام حياته الخاصة تماماً أثناء جميع مراحل الدعوى". كما أكدت الاتفاقية في البند الرابع من مادتها ذات الرقم 40 على إتاحة "الترتيبات المختلفة، مثل أوامر الرعاية والإرشاد والإشراف، والمشورة، والاختبار،

والحضانة، وبرامج التعليم والتدريب المهني وغيرها من بدائل الرعاية المؤسسية، لضمان معاملة الأطفال بطريقة تلائم رفاههم وتناسب مع ظروفهم وجرمهم على السواء" (8).

1.2: العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية:

أكد هذا العهد في البند الرابع من مادته الرابعة عشر على أنه في " حالة الأحداث، يراعى جعل الإجراءات مناسبة لسنهم ومواتية لضرورة العمل على إعادة تأهيلهم (9).

1.3: قواعد الأمم المتحدة لإدارة شؤون قضاء الأحداث "قواعد بيجين":

تناولت هذه القواعد في أكثر من موضع حقوق الأحداث المشتبه بهم أو المتهمين بخرق القانون، فقد أكدت القاعدة 14 في بندها الأول على أنه " حين لا تكون قضية المجرم الحدث قد حولت إلى خارج النظام القضائي يتوجب أن تنتظر في أمره السلطة المختصة (محكمة، هيئة قضائية، هيئة إدارية، أو غير ذلك) وفقاً لمبادئ المحاكمة المنصفة والعدالة". وشددت القاعدة 14 في بندها الثاني على أنه " يتوجب أن تساعد الإجراءات على تحقيق المصلحة القصوى للحدث، وأن تتم في جو من التفهم يتيح للحدث أن يشارك فيها وأن يعبر عن نفسه بحرية".

بينما القاعدة 15 في بندها الأول، فقد أكدت على أن " للحدث الحق في أن يمثله طوال سير الإجراءات القضائية مستشاره القانوني أو أن يطلب أن تنتدب له المحكمة محامياً مجاناً حين ينص قانون البلد على جواز ذلك".

ودعت القاعدة 16 إلى أنه " يتعين في جميع الحالات، باستثناء الحالات التي تنطوي على جرائم ثانوية، وقبل أن تتخذ السلطة المختصة قراراً نهائياً يسبق إصدار الحكم، إجراء تقص سليم للبيئة والظروف التي يعيش فيها الحدث أو الظروف التي ارتكبت فيها الجريمة، حتى يتسنى للسلطة المختصة إصدار حكم في القضية عن تبصر".

بينما أكدت القاعدة 17 على مبادئ إصدار الأحكام والتصرف في القضايا، وهي " يتحتم دائماً أن يكون رد الفعل متناسباً ليس فقط مع ظروف الجرم وخطورته ومع ظروف الحدث وحاجاته بل كذلك مع احتياجات المجتمع. لا تفرض قيود على الحرية الشخصية للحدث إلا بعد دراسة دقيقة وتكون مقصورة في أدنى حد ممكن. لا يفرض الحرمان من الحرية الشخصية إلا إذا أدين الحدث بارتكاب فعل خطير يتضمن استخدام العنف ضد شخص آخر أو بالعودة إلى ارتكاب أعمال جرمية خطيرة أخرى وما لم يكن هناك أي إجراء مناسب آخر. يكون خير الحدث هو العامل الذي يسترشد به لدى النظر في قضيته. لا يحكم بعقوبة الإعدام

على أية جريمة يرتكبها الأحداث. لا توقع على الأحداث عقوبات جسدية. وللسلطة المختصة حق وقف إجراءات الدعوى في أي وقت".

أما القاعدة 19 في بندها الأول، فقد أكدت على أنه " يجب دائماً أن يكون إيداع الحدث في مؤسسة إصلاحية تصرفاً يلجأ إليه كملأذ أخير ولا قصر فترة تقضى بها الضرورة"(10).

1.4: القواعد النموذجية الدنيا للأمم المتحدة بشأن التدابير غير الاحتجازية "قواعد طوكيو" :

تناولت هذه القواعد مراحل المحاكمة وإصدار الحكم وتدابير الحكم والمرحلة اللاحقة لصدور الحكم. وما يؤكد ذلك منطوق القاعدة السابعة، القائل " متى تيسرت إمكانية الاستعانة بتقارير تتضمن تحقيقات اجتماعية، جاز للهيئة القضائية أن تستعين بتقرير يعده موظف أو جهاز مختص ومفوض...". ومنطوق البند الأول من المادة الثامنة، ومفاده " ينبغي للهيئة القضائية، وقد توافرت لديها طائفة من التدابير غير الاحتجازية، أن تراعي في اتخاذ قرارها حاجة الجاني إلى إعادة التأهيل، وحماية المجتمع، وكذلك مصالح المجني عليه، الذي ينبغي استشارته كلما كان ذلك مناسباً". والبند الأول من المادة التاسعة ونصه " تتاح للهيئة المختصة طائفة عريضة من التدابير البديلة اللاحقة لصدور الحكم لكي يتلافى إيداع الجاني في مؤسسة احتجازية ومساعدته على عودة اندماج مبكرة في المجتمع"(11).

1.5: قواعد الأمم المتحدة بشأن الأحداث المجردين من حريتهم "قواعد هافانا" :

تناولت هذه القواعد حقوق الأحداث المجردين من حريتهم، من خلال تأكيدها على ما يلي: يُحتجز الطفل (أي شخص دون سن 18 سنة) في أي مؤسسة أو منشأة بأمر من سلطة قضائية أو إدارية أو غيرها من السلطات العامة. التجريد من الحرية، يجب أن يكون ملجأً أخيراً ولأقصر فترة ممكنة ويكون مقتصرًا على حالات استثنائية . منح الأولوية لمحاكمة سريعة لتجنب فترات الاحتجاز المطولة دون ضرورة . يجب إنشاء المؤسسات الصغيرة والمفتوحة بأدنى حد من الإجراءات الأمنية . ولا يتم تجريد الطفل من حريته إلا في مؤسسات تضمن وجود أنشطة وبرامج هادفة لتعزيز صحة الأحداث واحترامهم لذاتهم وإحساسهم بالمسؤولية(12).

1.6: مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية لمنع جنوح الأحداث "مبادئ الرياض" :

تُشكل مبادئ الرياض نهجاً شاملاً وفعالاً للوقاية من جنوح الأحداث وإعادة إدماجهم من خلال تأكيدها على ما يلي: إعداد الاستراتيجيات الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالجوانب الاجتماعية كالأُسرة والمدرسة والمجتمع المحلي والإعلام والسياسات الاجتماعية والتشريع وإدارة نظام عدالة الأحداث، تعزيز الشراكة بين

البرامج المجتمعية؛ لتعزيز رفاهية الأطفال، وعدم اللجوء إلى الوكالات الرسمية للضبط الاجتماعي إلا كملاد أخير (13).

1.7: قواعد الأمم المتحدة لمعاملة السجناء والتدابير غير الاحتجازية للمجرمات "قواعد بانكوك":

نصت هذه القواعد على أهمية تلبية الاحتياجات الخاصة للفتيات المتهمات والمدانات بخرق القانون، وتلك الاحتياجات هي: تواصل السجناء واتصالهن مع عائلاتهن، وتأمين الرعاية الصحية وتوفير العلاج النفسي لهن، والامتناع عن إجراء التفتيش العاري لهن مهما كانت الظروف، وحمايتهن خلال مرحلة احتجازهن عن طريق تعيين الموظفين القادرين على خدمتهن، و توفير الخدمات والمرافق المناسبة لهن في ضوء نوعهن الاجتماعي، والتدخل في ظروفهن بنهج إدارة الحالة الكلية، وتوعية القائمين على إدارة مرافقين الاحتجازية بأساليب التأديب غير المسيئة أو المهينة، وتطوير تدابيرهن المجتمعية غير الاحتجازية (14).

ثانيا: نظام عدالة الأحداث المثالي ودور قضاة الأحداث في ترسيخه:

لنظام عدالة الأحداث المثالي أسسه ومعايير، التي عبرت عنهما النماذج التالية:

2.1: النموذج التخطيطي:

يعرف هذا النموذج باسم خطة النقاط العشرة من اجل نظام عدالة جنائي فاعل ومنصف للأطفال (15)، وقد اعد من قبل الفريق المشترك لوكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية المعنية بعدالة الأطفال، والغرض منه وقاية الأطفال من الخروج عن القانون وحماية حقوق المحتجزين منهم. وبموجب هذا النموذج فعلى نظم عدالة الأحداث أن تعمل بموجب سبع أسس وتوفي بمتطلبات معاييرها العشرة (16). وتتمثل أسس نظام عدالة الأطفال المثالي في إنصافه وفاعليته، استجابته للمعايير الدولية، تعزيزه لأمن الأطفال وسلامتهم، تناسب إجراءاته المتخذة مع طبيعة الجرم المرتكب من قبل الأطفال، مراعاته للخصائص الفردية للأطفال، استجابته للاحتياجات النمائية للأطفال، وتسهيله لعمليتي التربية وإعادة الإدماج.

أما معايير نظام عدالة الأحداث المثالي، ومتطلباتها، فهي تتمثل في معيار الإستراتيجية الخاصة بالأطفال، الهادفة إلى منع الجريمة، والمنصبة على تحليل أسباب ارتكاب الأطفال للجرائم، وتستهدف الأطفال الجانحين والمعرضين لخطر الجنوح، وتركز على بقاء الأطفال ضمن أسرهم ومجتمعاتهم المحلية، ويشتمل منها خطط تنفيذية تتضمن التعليم والتدريب المهني، وتدعم الأسر الضعيفة والمهشمة، وتبني نشر ثقافة حقوق الإنسان، ونفسح المجال للتوعية والمشاركة المجتمعية في برامج حماية الأطفال. وفي معيار سن المسؤولية الجنائية، الذي يبين مدى الانسجام بين السن المعتمد للمسؤولية الجنائية ومثله المشار إليه في مواثيق الأمم المتحدة، ويثبت الحد الأدنى لسن المسؤولية الجنائية ب 12 سنة. وفي معيار قاعدة

البيانات، التي يشتمل محتواها على ممارسات العدالة الجنائية للأطفال وطرق إدارتها، عدد القضايا المرتكبة من قبل الأطفال (الأحداث) وعدد المشاركين فيها، أنواع الجرائم المرتكبة من قبل الأطفال وتصنيفها، عدد الأطفال المحتجزين في مرافق الاحتجاز وخصائصهم، فئات مرافق الاحتجاز وتبعيتها (سجون، دور تربية، دور تأهيل، حماية،.....، شرطة، داخلية، عدل، شؤون اجتماعية) ، التدابير المتخذة وفعاليتها، الكلفة المالية للتدابير المتخذة ، والعائدين وأسباب عودتهم لارتكاب الجرائم . وفي معيار المؤسسات المخصصة للأطفال، الذي يؤكد على رفق المؤسسات بالكوادر المؤهلة، وعلى فصل المؤسسات بين متلقي خدماتها من الأطفال والبالغين، وعلى توفير المؤسسات الحماية للأطفال المتلقين لخدماتها، وتطبيق المؤسسات لإجراءاتها على كافة أنواع الجرائم المرتكبة من قبل الأطفال، وضمان المؤسسات التعليم المستمر لكوادرها. وفي معيار إلغاء فئة الجرائم التي تنطبق على الأحداث (المخالفات السلوكية الدالة على الحالة، مثل: الهروب من المدرسة أو المنزل، انتهاك قوانين حظر التجول، حيازة زجاجات الكحول أو علب التبغ) وبذل الجهود من أجل معالجة السلوك ذو الصلة من خلال آليات حماية الطفل. وفي معيار الاستماع لأراء الأطفال في المسائل التي تخصهم، الذي يبين طرق التخفيف من القلق والخوف الذي قد ينتاب الأطفال جراء السير في إجراءات الملاحقة القانونية، ومراعاة الوضع الصحي والعقلي للأطفال، وتوفير الخدمات المساندة كالترجمة، وتوفير المساعدة القانونية، وتدريب المتعاملين على كيفية مساندة الأطفال. وفي معيار الاستثمار في نقل أو تحويل الأطفال (الأحداث) خارج نظام العدالة الرسمي، من خلال توفر التشريع القانوني، إعطاء الصلاحية التقديرية لجهات إنفاذ القانون، وجود الأسس المجتمعية والتقبل للتدابير، ضمان أن تصب الإجراءات كافة في تحقيق مصالح الأطفال الفضلى، مراعاة الفوارق بين الجنسين، وتدريب الكوادر والعاملين على أسس التفاوض وفض النزاعات والوساطة القانونية. وفي معيار اللجوء إلى الاحتجاز كأخر ملاذ ولأقصر فترة ممكنة، على اعتبار أن الاحتجاز حل لا يلجئ إلا إنشاء المحاكمة وعدم توفر ضمانات لمثول الطفل أمام المحكمة، وحماية الطفل من إي خطر سواء على نفسه أو الآخرين، و إذا لم تتوفر شروط أمنه لإخلاء سبيل الطفل (عدم العثور على الأسرة، عدم أهلية الأسرة، طبيعة الجرم، عدم توفر تدابير الدعم والإشراف على الطفل.....الخ). وفي معيار إعادة التأهيل والإدماج، الذي يركز على البرامج المستهدفة للأطفال منذ لحظة وصولهم إلى المرافق الاحتجازية، والموفرة للرعاية المتكاملة والدعم النفسي الاجتماعي، والمشجعة على تواصل الأطفال مع محيطهم الأسري والاجتماعي، والمهيأة لفرص الحصول على مهارات الحياة الأساسية من خلال التعليم والأنشطة الهادفة، والمعززة لخدمات إعادة التأهيل، والمحسنة لنوعية الحياة داخل المرافق الاحتجازية. وفي معيار حظر أشكال العنف ضد الأطفال، من خلال الآليات التالية: وجود تشريع يعاقب على العنف والإساءة والتعذيب، حضور الأولياء أو الأوصياء أو المحامين أو من يمثل الطفل كافة إجراءات الملاحقة القانونية، تقليل اللجوء إلى الاحتجاز إلى اقصر فترة ممكنة وكأخر ملاذ، الفصل بين الأطفال والبالغين في كافة المرافق والإجراءات، إيجاد آليات للكشف عن

حالات الإساءة ومتابعتها، وجود آليات للشكوى والإبلاغ عن حالات الإساءة، الرقابة المستقلة على أماكن الاحتجاز، وتدريب العاملين على آليات التعامل مع الأطفال.

2.2: النموذج الحقوقي الإنساني:

يعبر عن هذا النموذج، التعليق رقم 10 لسنة 2007، الصادر عن لجنة حقوق الطفل (17)؛ لتشجيع الدول الأطراف على وضع سياسة شاملة لقضاء الأحداث وتنفيذها منعا لجنوح الأحداث وعلاجا له على أساس اتفاقية حقوق الطفل ووفقا لأحكامها، وطلب المشورة والدعم من فريق التنسيق المشترك بين الوكالات المعنية بقضاء الأحداث، المنشأ بموجب قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي 30/1997.

وبموجب هذا النموذج فإن نظام عدالة الأحداث المثالي، هو ذلك النظام الذي ينهض على خمسة مبادئ، وبحوز على ستة عناصر. فمبادئ نظام عدالة الأحداث المثالي، تنهل مضمونها من بعض مواد اتفاقية حقوق الطفل، وتمثل في عدم التمييز بين الأطفال المخالفين للقانون، المصلحة الطفل الفضلى، الحق في البقاء والنماء، المشاركة، والكرامة.

أما عناصر نظام عدالة الأحداث المثالي، فهو: منع جنوح الأحداث قبل وقوعه. القيام بالتدخلات دون اللجوء إلى الإجراءات القضائية من خلال إتباع نظام التحويل، وفي إطار الإجراءات القضائية من خلال استعمال البدائل غير السالبة الحرية، وفي حال تعذر ذلك حجز حرية الحدث شريطة تمتعه بحقوقه وإخضاعه لعملية إعادة تأهيل ورعاية لاحقة. رفع السن الدنيا للمساءلة الجنائية والسن القصوى لقضاء الأحداث. تعزيز ضمانات المحاكمة العادلة المتمثلة في عدم معاقبة الأطفال بأثر رجعي أو بصورة غير مقصودة، افتراض براءة الطفل، حق الطفل في أن يسمع رأيه وفي المشاركة الفعلية في إجراءات محاكمته، الفصل في الدعوى واتخاذ القرارات دون تأخير وبحضور الوالدين، حق الطفل بالحصول على المساعدة القانونية أو غيرها من أشكال المساعدة الملائمة، الإخطار الفوري والمباشر للطفل بالتهم الموجهة إليه، حضور الشهود واستجوابهم، حق الطعن، الاستعانة مجانا بمترجم شفوي، الاحترام التام للحياة الخاصة. استعمال بدائل ما قبل المحاكمة من قبل الشرطة والنيابة العامة، وتدابير المحكمة غير الاحتجازية. وعدم اللجوء إلى الحرمان من الحرية إلا كملجأ أخير ولأقصر فترة زمنية مناسبة.

2.3: النموذج القياسي:

طور هذا النموذج من قبل بعض وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية (18)، ويشتمل على عشرة مؤشرات لقياس مستويي فاعلية وكفاءة نظام عدالة الأحداث، وهي: طول مدة الاحتجاز قبل صدور حكم المحكمة، وبعده. عدد حالات الأطفال المتوفين في أماكن الاحتجاز خلال فترة 12 شهرا. معدل الأطفال المحولة قضاياهم خلال فترة تقاضيتهم. عدد الأطفال المحتجزين لكل 100000 طفل. عدد وفيات الأطفال

المحتجزين خلال الاثني عشر شهرا السابقة لكل ألف طفل محتجز. معدل الأطفال المحتجزين الذين أقدموا على إيذاء أنفسهم خلال فترة اثني عشر شهرا. نسبة الأطفال المحتجزين في أماكن مغلقة أو محصورة لمرة واحدة على الأقل خلال فترة اثني عشر شهرا. وجود نظام يضمن القيام بنفتيش مستقل ومنظم على أماكن احتجاز الأطفال. وجود معايير وأعراف بشأن عدم استعمال القوة مع الأطفال المجردين من حريتهم، وبشأن تدابيرهم التأديبية.

إن النماذج أعلاه ليست ضريا من الخيال؛ لإمكانية تطبيقها وتقييم مدى الاستجابة لها، ودليل ذلك نتائج دراسة رطروط (19)، التي أظهرت أن مستوى امتثال نظام عدالة الأحداث لأسس ومعايير نماذجها العالمية المثلى، مجتمعة مع بعضها، قليل؛ لكونه بلغ 42.85%، ومنفردة عن بعضها، قليل في النموذجين التخطيطي (28.53%) والقياسي (42.85%) ومتوسط في النموذج الحقوقي الإنساني (57.17%) بفروق دالة إحصائية.

ولقضاة الأحداث دور كبير في تطبيقهم للنماذج مدار البحث من خلال تحويلهم لقضايا الأحداث خارج إطار الإجراءات القضائية الرسمية أو تسويتها بنهج العدالة الإصلاحية في سياق تلك الإجراءات، وتعزيزهم لضمانات المحاكمة العادلة، وتسريعهم لعملية الفصل في قضايا الأحداث الموقوفين، وإكثارهم من عملية إصدار الأحكام القضائية غير السالبة للحرية بالنسبة للأحداث المدانين، وزياراتهم الدورية للمرافق الاجتازية للأحداث؛ للتأكد من خلوها من الانتهاكات.

ثالثا: تقدير الاحتياجات التدريبية لقضاة الأحداث وسبل تلبيتها:

يوجد عدة أساليب لتقدير الاحتياجات التدريبية لقضاة الأحداث من أهمها تحليل مضمون التشريعات الناظمة لعملهم بهدف بيان دورهم المهني المتوقع منهم وتحديد المهام اللازمة للعبهم ذلك الدور (20)، وقياس مدى امتثال مؤسسات عملهم لأسس ومعايير نماذجها العالمية المثلى وتحليله (21)، ورصد أحجام أحكامهم القضائية ومعدلاتها وتحليلها إحصائيا وقراءة مدلولها من منظور حقوق الطفل (22)، والوقوف على اتجاهاتهم نحو التدابير غير الاجتازية والعدالة الإصلاحية (23)، ومقابلة رؤسائهم المباشرين؛ للوقوف على حقيقة أدائهم الفردي ومتطلبات رفعه إن كان منخفضا وتعزيزه إن كان مرتفعا، والالتقاء بالمفتشين عليهم؛ لمعرفة مدى وقوعهم في الأخطاء القضائية (24)، وحصص التغذية الراجعة على قراراتهم من محاكم الاستئناف وقراءتها من منظور قانوني، وتقديرهم الذاتي لما ينقصهم من المعارف والمهارات والاتجاهات في مجال عملهم.

وتلبي الاحتياجات التدريبية لقضاة الأحداث بموجب نوعين من برامج التعليم المستمر، الأولى تقليدية ومفادها المحاضرات التلقينية والمصحوبة بالاختبارات ويعمل بها في المعاهد والمدارس القضائية، والثانية

حديثاً وقوامها التعلم النشط والتفاعلي المصحوب بالتقييم القبلي والبعدي، ويعمل بها في ورش العمل التكوينية أو التدريبية القصيرة المدى كتلك، التي عقدتها المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في الأردن والجزائر والمغرب ومصر واليمن(25). ويبدو من حصيلة المقارنة بين برنامجي التعليم المستمر لقضاة الأحداث، أن البرامج الحديثة أفضل من نظيرتها التقليدية؛ لطابعها التربوي والتعلمي، مما يتطلب من القائمين عليها المضي قدماً في عمليات إعدادها وتنفيذها ومراقبة وتقييم أثرها.

الإطار العملي:

يتألف هذا الإطار من محتوياته، بل أجزائه الثلاثة، ففي الجزء الأول ندرج مبررات الدراسة وأهميتها وأهدافها وطبيعتها البحثية (مشكلة الدراسة) ومنهجيتها، بينما نستعرض في الجزء الثاني نتائج الدراسة، أما في الجزء الثالث فتتناول استنتاجات الدراسة وتوصياتها.

أولاً: مبررات الدراسة وأهميتها وأهدافها ومشكلتها ومنهجيتها:

1.1: مبررات الدراسة:

لدراسة مبررها الوحيد، وهو غياب الدراسات السابقة حول أثر التعليم المستمر لقضاة الأحداث الجزائريين في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، مما قد يجعلها الأولى من نوعها ورائدة في مجالها.

1.2: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عوائدها التطبيقية، التي قد تسهم في التخطيط لقطاع قضاة الأحداث الجزائريين.

1.3: أهداف الدراسة:

لدراسة هدف عام، يعبر عنه سؤالها الرئيس، الذي ستجيب عنه ومفاده: ما أثر البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظّمته اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، في معارف قضاة الأحداث المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم؟ كما للدراسة أيضاً أربعة أهداف خاصة، تعكسها الأسئلة الفرعية أدناه، التي ستجيب عنها، وهي:

3.1.1: ما مستوى معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظّمته اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018؟.

3.1.2: ما تقييم قضاة الأحداث لفعاليات اليومين الأول والثاني من البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظّمته اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018؟.

3.1.3: ما مستوى معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظّمته اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018؟.

3.1.4: هل توجد فروق ظاهرية بين مستوى معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث الذي نظّمته اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، ومثيله بعد هذا البرنامج؟.

1.4: مشكلة الدراسة:

تنفيذا لاتفاقية الشراكة الموقعة ما بين اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة والمنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في عام 2017، فقد نظم الجانبان ورشة عمل حول عدالة الأحداث في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، شارك فيها 26 قاضيا وقاضية من فئة قضاة الأحداث، الذين رشحتهم وزارة العدل، وقام على التدريب فيها أربعة مدربين منهم قاضيتان جزائريتان وخبيران أردنيان. وسبق هذه الورشة وتخللها وعقبها، ثلاثة أنواع من التقييم، الأول قبلي والثاني أثناءي والثالث بعدي. ولهذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على أثر الورشة مدار البحث في معارف قضاة الأحداث المشاركين فيها ومهاراتهم واتجاهاتهم، وبمعنى آخر فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس وتفرعاته الأربعة المشار إليه في بند أهدافها.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بعدالة الأحداث، الموقف القضائي من قضايا الأطفال المتهمين والمدانين بخرق القانون، الذي قد يكون جنائيا أو إصلاحيا. بينما البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، فيقصد به ذلك النشاط الذي نظّمته الهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة والمنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018. أما قضاة الأحداث، فيقصد بهم أولئك الأشخاص، الذين رشحتهم وزارة العدل (الجزائرية) للمشاركة في برنامج عدالة الأحداث المعقود بالجزائر في شهر أيلول من عام 2018.

1.5: منهجية الدراسة: لإجابة الدراسة عن سؤالها الرئيس وتفرعاته الأربعة، فقد استعمل في الدراسة الطرق والإجراءات البحثية التالية:

5.1.1: التصميم شبه التجريبي ذو القياسات المتكررة، القائم على اختيار مجموعة من قضاة الأحداث الجزائريين؛ لتدريبها على عدالة الأحداث، وتتألف هذه المجموعة من 26 قاضي وقاضية، متوسط سنهم يبلغ 38 سنة، ومعدل خبرتهم العملية في مجال عدالة الأحداث 2.61 سنة، وأكثرهم من الإناث(57.69%).

5.1.2: التقييم القبلي لمعدل أداء مجموعة قضاة الأحداث بموجب استبانة اشتملت على عشرة أسئلة مفتوحة، وهي المشار إليها أدناه، ولها جمعيا نهاية دنيا حدها درجة صفر وعليها حدها 53 درجة. فبنود هذه الاستبانة، هي: عدد المبادئ الأربعة لاتفاقية حقوق الطفل، عدد الخصائص الخمس لاتفاقية حقوق الطفل، عدد ستة من الموثيق والاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بحقوق الأطفال الأحداث، عدد ستة من عناصر السياسة النموذجية لعدالة الأحداث، وجدت الدراسات أن هناك 14 فرقا جوهريا بين العدالة الجنائية والعدالة الإصلاحية ، وعليه ما تلك الفروق؟، عدد خمسة من شروط تحويل قضايا الأحداث، عدد تسعة من مزايا التحويل على مستوى الطفل والمجتمع، لخروج الأطفال عن القانون في الجزائر معادلة تبين أسباب ذلك الخروج بحسب نتائج الدراسات العلمية الجزائرية، ما هذه المعادلة؟، ما الإطار القانوني للهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة؟ وما تاريخ نشأتها؟، وما منهجية عملها؟، هل يجيز نظام عدالة الأحداث الجزائري تحويل قضايا الأحداث خارج إجراءاته القضائية أو في سياقها؟، إن كانت الإجابة بنعم فكيف ذلك؟، أما إن كانت الإجابة بلا فلماذا؟.

5.1.3: البرنامج التدريبي للمجموعة في مجال عدالة الأحداث، ممثلا في أهدافه ومنهجيته. فأهداف البرنامج تكمن في تمكين المشاركين فيه من التعرف على ما يلي: المبادئ الأساسية لحقوق الطفل وأسس معاملته من منظور المرجعيات الدولية، حقوق الطفل في التشريع الجزائري، الإطار القانوني للهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة ومنهجية عملها، ضوابط التعامل مع الأطفال في أثناء الإجراءات القضائية، الآثار النفسية والاجتماعية لدخول الأطفال في دائرة الخطر أو الجنوح، معايير إصدار الأحكام القضائية لحماية الأطفال في المعايير الدولية، بدائل الاحتجاز والتحويل خارج إطار التقاضي الرسمي من منظور المعايير الدولية، بدائل الاحتجاز والتحويل في التشريع الوطني الجزائري، وتدابير التدخل في حالات الأطفال في خطر في الجزائر. أما منهجية البرنامج، فإنها تتمثل في التعلم النشط والتفاعلي(العصف الذهني، مجموعات العمل البؤرية، لعب الأدوار، والمحاضرة المصحوبة بالنقاش)، القائم على مزوجة بين مدركات المشاركين بنوعهم المتدربين والمدربين.

5.1.4: تقييم مدركات أعضاء المجموعة نحو البرنامج بنهج العصف الذهني، وذلك من خلال توزيع أعضائها على 13 مجموعة فرعية وفقا للصفات المشتركة بينهم وبمعدل مشاركين اثنين في كل مجموعة،

والطلب من عضوي كل مجموعة فرعية وصف مشاعرهما تجاه ما جرى في اليومين الأول والثاني من البرنامج بكلمة أو بعبارة موجزة غير مكررة.

5.1.5: التقييم البعدي لمعدل أداء مجموعة قضاة الأحداث بموجب الاستبانة المشار إليها في البند(ب) السالف الذكر.

5.1.6: تصحيح إجابات أعضاء المجموعة في التقييمين القبلي والبعدي، وتفرغها على جداول خاصة ومعالجتها ببعض معاملات الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والسلاسل الزمنية.

ثانيا: نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

2.1: إجابة السؤال الفرعي الأول:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول، فقد احتسبت المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين عن الأسئلة العشرة، وتبين من معطيات الجدول رقم 1 اختلاف هذه المتوسطات من سؤال لآخر وانخفاض قيمتها.

وبهذا تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها التالي: مستوى معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمتها اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، منخفض جدا؛ لبلوغ قيمته 11.27، أي ما نسبته 20.87%.

الجدول(1): توزيع تقييم مستوى معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي حسب عدد أسئلته وحدوده الدنيا والعظمى ومتوسط درجاتهم فيه

رقم السؤال	درجة الإجابة عن السؤال		متوسط درجات قضاة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي
	العظمى	الدنيا	
1	4	0	2.41
2	5	0	0.75
3	6	0	2.62
4	6	0	0.82

1.58	14	0	5
0	5	0	6
0.06	9	0	7
0	1	0	8
2.48	3	0	9
0.55	1	0	10
11.27 أي ما نسبته 20.87%	54	0	المجموع/ المعدل

2.2: إجابة السؤال الفرعي الثاني:

بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثاني، فقد استعمل منهج التقييم النوعي من خلال توزيع المشاركين في البرنامج بعد تنفيذ جلسات يومية الأول والثاني على 13 مجموعة فرعية وفقا ما يروه من صفات مشتركة بينهم، وطلب من كل مجموعة فرعية وصف ما جرى في اليومين الأول والثاني من البرنامج بكلمة أو عبارة موجزة وغير مكررة، وتوضح معطيات الجدول رقم 2 استجابات المشاركين ومفادها رضا أكثرهم عما جرى في اليوم الأول من البرنامج وجميعهم عما جرى في اليوم الثاني.

وعليه، تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الثاني بقولها التالي: قضاة الأحداث راضين عن فعاليات اليومين الأول والثاني من البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظّمته اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-2018/9/28.

الجدول(2): استجابات قضاة الأحداث بخصوص تقييمهم لليومين الأول والثاني من برنامجهم التدريبي

وصف قضاة الأحداث لما جرى في برنامجهم التدريبي من فعاليات بكلمة أو عبارة موجزة	وصف ما جرى في اليوم الأول للبرنامج	وصف ما جرى في اليوم الثاني للبرنامج
متنوع وشيق، جدي وعملي، تفاعلي ومثمر جدا، مثري ومتميز، شيق وثري، تعمق في التكوين، في المستوى، معارف معمقة، تثري ومحفز	في القمة، لا بأس، معلومات جديدة، حسنة جدا، جلية، عملية، ممتازة، سعيدة، ممتازة، في المستوى، عادية، بداية موافقة، ممتعة، جديدة، أثناء معلومات، تفاعلية، متوسطة، استفدنا، تغيير اساليب، في المستوى، تفاعلية، حسنة، غير روتينية، دون الوسط	

2.3: إجابة السؤال الفرعي الثالث:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثالث، فقد احتسبت المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين عن الأسئلة العشرة، وتبين من معطيات الجدول رقم 3 ارتفاع هذه المتوسطات مقارنة مع مثيلاتها قبل البرنامج المشار إليها في الجدول رقم 1، مما يشير إلى نجاح برنامجهم التدريبي وأثره الكبير في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

وبناء على ما تقدم تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الثالث بقولها التالي: مستوى معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظمتها اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، مرتفع؛ لبلوغ قيمته 28.99، أي ما نسبته 53.68%.

الجدول(3): توزيع تقييم مستوى معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي حسب عدد أسئلته وحدوده الدنيا والعظمى ومتوسط درجاتهم فيه

رقم السؤال	درجة الإجابة عن السؤال		متوسط درجات قضاة الأحداث بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي
	الدنيا	العظمى	
1	0	4	4
2	0	5	4.11
3	0	6	4.38
4	0	6	3.92
5	0	14	3.11
6	0	5	2.03
7	0	9	3.11
8	0	1	0.69
9	0	3	2.84
10	0	1	0.80
المجموع/ المعدل	0	54	28.99 أي ما نسبته 53.68%

2.4: إجابة السؤال الفرعي الرابع:

ولإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الرابع، فقد احتسبت نسب التغير في إجابات المشاركين عن الأسئلة العشرة قبل تدريبهم وبعده، ويظهر الجدول رقم 4 ارتفاع تلك النسب بحلتها الموجبة، مما يؤكد مجدداً على نجاح البرنامج وأثره الإيجابي في تطوير معارف قضاة الأحداث المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم.

وعليه تكون الدراسة قد أجابت عن سؤالها الفرعي الرابع بقولها التالي: توجد فروق ظاهرية بين مستوى معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي لعدالة الأحداث الذي نظّمته اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، ومثيله بعد هذا البرنامج، لصالح مرحلة ما بعد البرنامج بنسبة تغير موجبة قدرها 157.23%.

الجدول(4): توزيع متوسطات معارف قضاة الأحداث ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال عدالة الأحداث قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي وبعده حسب نسبة التغير فيها

رقم السؤال	متوسط درجات قضاة الأحداث	
	قبل مشاركتهم في البرنامج التدريبي	بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي
1	2.41	4
2	0.75	4.11
3	2.62	4.38
4	0.82	3.92
5	1.58	3.11
6	0	2.03
7	0.06	3.11
8	0	0.69
9	2.48	2.84
10	0.55	0.80
المعدل	11.27 أي ما نسبته 20.87%	28.99 أي ما نسبته 53.68%

وبناء على إجابات الدراسة عن أسئلتها الفرعية الأربعة، تكون قد أجابت عن سؤالها الرئيس بقولها التالي: للبرنامج التدريبي لعدالة الأحداث، الذي نظّمته اللجنة الوطنية الجزائرية لحماية وترقية الطفولة بالتعاون مع المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي في العاصمة الجزائر خلال الفترة 26-28/9/2018، أثرا إيجابيا في معارف قضاة الأحداث المشاركين فيه ومهاراتهم واتجاهاتهم؛ لزيادته معدلها من 20.87% إلى 53.68% بنسبة تغير موجبة قدرها 157.23%.

ثالثا: استنتاجات الدراسة وتوصياتها:

3.1: الاستنتاجات:

استنتجت الدراسة من نتائجها ثلاثة استنتاجات تقبل تعميمها، وهي:

3.1.1: تدريب قضاة الأحداث بالنهج الحديث أفضل من نظيره التقليدي، وما يؤكد ذلك انخفاض مستوى أدائهم في التقييم القبلي، الذي يشير إلى تواضع أثر محاضرات المدرسة العليا للقضاء في تكوينهم المعرفي والمهاري والسلوكي، وارتفاع مستوى أدائهم في التقييم البعدي، التي يبين عظم أثر التعلم النشط والتفاعلي في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

3.1.2: تدريب قضاة الأحداث في أثناء خدمتهم يرفع من معدلات أدائهم الفردي في مجال عدالة الأحداث، التي ترفع بدورها من معدلات الأداء المؤسسي لجهات عملهم في ذات المجال.

3.1.3: تقدير الاحتياجات التدريبية لقضاة الأحداث وتلبيتها، يتطلب تكاتف جهود المؤسسات المعنية بتنميتهم.

3.2: التوصيات:

توصي الدراسة بناء على نتائجها واستنتاجاتها بما يلي:

3.2.1: متابعة وزارة العدل الجزائرية لقضاة الأحداث، الذين شاركوا في البرنامج التدريبي محل الدراسة؛ لتأكدتها من تطبيقهم لما تعلموه من البرنامج في عملهم.

3.2.2: عقد برامج تدريبية مماثلة؛ لاستهداف بقية قضاة الأحداث في الجمهورية الجزائرية.

3.2.3: عقد برنامج تدريب مدرّبين للهيئة التدريسية المعنية بقضاء الأحداث في المدرسة الجزائرية العليا للقضاء.

قائمة الهوامش:

- (1): الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1413هـ، ص 2318-2331.
- (2): شرون حسينة وفاطمة قفاف، 2018، الدور الحماي للهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثاني، جوان، ص 540-551. شرون وقفاف، 2018، ص 450-551.
- (3): انظر:
- حميد، فاطمة الزهراء ، 2011، شخصية الحدث الجانح- دراسة أنثروبولوجية -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أنثروبولوجيا الجريمة، جامعة أبي بكر بلقايد.
- حومر، سمية، 2006 ، أثر العوامل الاجتماعية في جنوح الأحداث دراسة ميدانية أجريت بمركزي الأحداث بمدينة قسنطينة وعين مليلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الحضري، جامعة منتوري قسنطينة.
- (4): الأمم المتحدة، 2002، حقوق الإنسان: مجموعة صكوك دولية، المجلدين الأول والثاني، نيويورك وجنيف.
- (5): الأمم المتحدة، 2007، التعليق رقم 10(2007): حقوق الطفل في قضاء الأحداث.
- (6): المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، 2016، المواثيق الدولية وإدارة العدالة، ص 43-46 .
- (7): منظمة الأمم المتحدة للطفولة(اليونيسيف)، 2005، وضع الأطفال في العالم 2006 (المقصون والمحجوبون).
- (8): المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، 2016، مرجع سبق ذكره، ص 287-304.
- (9): المرجع السابق، ص 196.
- (10): المرجع السابق، ص 89-110.
- (11): المرجع السابق، ص 111-122.
- (12): المرجع السابق، ص 123-135 .
- (13): المرجع السابق، ص 137-147 .
- (14): المرجع السابق، ص 43-88 .
- (15): المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، 2012، خطة النقاط العشرة من اجل نظام عدالة جنائي فاعل ومنصف للأطفال.
- (16): رطروط، فواز وعادل دبان، 2014، مدى تطبيق العدالة التصالحية على قضايا الأحداث والأطفال المتهمين والمدانين بخرق القانون في بعض محافظات الجمهورية اليمنية، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.
- (17): الأمم المتحدة، 2007، مرجع سبق ذكره.

(18): انظر:

- المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، 2012، مرجع سبق ذكره.

- رطروط، فواز وعادل ديوان، 2014، مرجع سبق ذكره.

(19): رطروط، فواز، 2017، تقييم نظام عدالة الأحداث الأردني في ضوء أسس ومعايير نماذج العالمية المثلى، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27 جوان، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

(20): المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، 2017، دليل إجرائي حول أدوار ومهام المؤسسات التنفيذية والقضائية وموظفيها في مجال التعامل مع قضايا الأطفال في نزاع مع القانون في المنظومة التونسية، وثيقة غير منشورة.

(21): رطروط، فواز، 2017، مرجع سبق ذكره.

(22): الشنيكات، ختام سالم، 2017، معدلات الأحداث المحتجزين في الأردن قبل نفاذ قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 وبعده، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

(23): الموسى، محمد، 2013، العقوبات البديلة في نظام عدالة الأحداث: دراسة حالة لكل من الأردن ومصر واليمن، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

(24): الطوباسي، سهير وفواز رطروط، 2012، مدى قدرة مؤسسات عدالة الأطفال في الجمهورية اليمنية على تشكيل بيئة صديقة لمنلقي خدماتها المتأثرين بسياساتها وبممارسات القائمين عليها بالاستناد إلى معايير تقييمها الإدارية والحقوقية الإنسانية والإطار المناسب لتعزيزها وفق أبرز نتائجها، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

(25): رطروط، فواز، 2011، أنظمة عدالة الأحداث في كل من الأردن، الجزائر، مصر، المغرب، اليمن (واقع الحال وفرص التطور)، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

التكوين المهني في الجزائر

Professional training in Algeria

د. بوزريعة سناء، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

ملخص:

لقد مر التكوين المهني في الجزائر بفترات متعاقبة من الزمن، حاول جاهدا من خلالها النهوض بالقطاع، وما هو عليه في الوقت الراهن، هو حصيلة سنوات متتالية من العمل المتواصل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة، وجعله فاعلا إلى حد ما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، قصد تلبية احتياجات سوق العمل، ومحاولة التزامن مع التطورات والأحداث المختلفة، ونظرا لأهميته حاولنا التطرق إليه بدءا بتطوره إلى أنماطه وأنظمته، ثم مستوياته وهيكله، وبعدها علاقته بكل من قطاع التعليم وسوق العمل.

الكلمات المفتاحية: التكوين المهني، تطوره، أنماطه، مستوياته، هيكله.

Résumé :

La formation professionnelle en Algérie a traversé des périodes successives au cours desquelles elle s'est efforcée de faire progresser le secteur. Ce qu'elle est maintenant est le résultat de plusieurs années de travail continu pour atteindre les objectifs fixés et pour les rendre plus efficaces dans le développement économique et social. Pour répondre aux besoins du marché du travail et essayer de nous synchroniser avec différents développements et événements, nous avons essayé de le traiter, en commençant par se développement et ses modèles et des systèmes, puis des niveaux et des structures, puis de sa relation avec le secteur de l'éducation et le marché du travail.

Mots-clés: formation professionnelle, développement, modèles, niveaux, structures.

إنه إذا ما أريد تحقيق أي بناء وجب توفير المادة الخام لتحقيقه، وهذه الأخيرة لم تعد مربوطة بهيمنة الأموال والأجهزة والتطور الصناعي، ما لم يوجد العقل المدير لتحريكه وتوجيهه وجعله أمرا واقعا، فبالرغم من تسارع التنمية في نواحي كثيرة إلا أن العامل البشري لا يزال إلى حد الآن النواة الرئيسية للتحكم في عجلة هذا التطور الرهيب والوقود الفعلي لتحريكه، لأنه القادر الوحيد على تحويل الثروات المعرفية إلى الملموس، وترشيد الاستغلال الأمثل للموارد، لهذا تعتمد مجمل الدول اليوم على إعداد مهني وتقني حتى يتلاءم مع جميع التطورات الحاصلة، لإحداث التوازن بين تكنولوجيات العمل المتنامية والكفاءات المهنية اللازمة لضبط سيرورة النمو والتحكم في جميع مجرياتها.

إن التكوين المهني يعد أحد أهم الركائز التي أصبحت مجمل الدول تعتمد عليه لتطوير مواردها البشرية كما ونوعا، لأنه يعتبر "عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث المعارف والاتجاهات والخبرات، بما يمكنه أن يكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية" (1)، والجزائر كغيرها من الدول تولي الكثير من الاهتمام لهذا القطاع خاصة في السنوات الأخيرة، من خلال وضع عدة مخططات إستراتيجية للنهوض به وجعله فاعلا في التنمية الاقتصادية، وفي ظل الجهود المعتمدة والتحديات المنشودة، وعلى الرغم من الأعداد الكبيرة التي أصبحت تلتحق بمراكز التكوين المهني، إلا أن القطاع لا يزال يغلب عليه الطابع الكمي في استقطابهم على حساب الجانب النوعي، فنجد المتربصين يتوجهون إلى هذا القطاع لإنقاذ مستقبلهم التعليمي/المهني واثبات ذاتهم وصقل ميولاتهم وتوجهاتهم المهنية، وما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن التكوين المهني ليس الوسيلة المثلى لإعداد وتنمية اليد العاملة فقط، بل هو الأسلوب المعاصر في مواجهة التحديات الكثيرة التي تواجه المتكون والمستفيد من العملية التكوينية في حد ذاتها.

لهذا فزيادة على الاعتراف بأهميته ودوره الناجع في خلق وتنمية قدرات الأفراد، لا يمكن أن ننسى أنه الوعاء المنطقي الذي يجب أن تصب فيه جميع القدرات غير الموجهة والمهارات غير المصقولة، وأخص بالذكر هنا فئة الشباب العاطل عن العمل والمتدققين من المدارس من جراء رسوب أو تسرب أو فشل دراسي، كون التكوين هو الحل الذي يمكنه أن يحتويهم ويجعل منهم كفايات مهنية مؤهلة للخوض في العمل، والمضخة التي إن استغلت أحسن استغلال لكانت الأرضية المعطاءة لمختلف أشكال التنمية، لهذا سنحاول الوقوف في هذه الورقة على:

- تطور التكوين المهني في الجزائر.
- مفهوم التكوين المهني وبعض المفاهيم القريبة منه.
- أنماط التكوين المهني وأنظمتها.
- مستويات وشهادات التكوين المهني.

- شبكة هياكل التكوين المهني في الجزائر .
- علاقة التكوين المهني بقطاع التعليم العام.
- علاقة التكوين المهني بسوق العمل.

1- تطور التكوين المهني في الجزائر: لقد مر التكوين المهني في الجزائر بالعديد من المراحل المتعاقبة والمتباينة فيما بينها من ناحية حجم التخصصات المفتوحة والقرارات المتخذة في كل مرحلة والمنشآت القاعدية المنجزة، حتى وصل إلى ما هو عليه الآن مروراً بالعديد من المراحل:

أ- التكوين المهني خلال الاستعمار الفرنسي:

قضى الاستعمار الفرنسي عند احتلاله للجزائر على هذه المنظومة الحرفية، مثلما فعل مع باقي مكونات المنظومة التعليمية والتربوية، فقد سارع إلى إغلاق المدارس ومطاردة العلماء ومصادرة المكتبات، ولم يبدأ في التفكير في إنشاء بعض المدارس التكوينية إلا في سنة 1835، حيث فتح مدرسة واحدة للصناعة والحرف في منطقة القبائل، وخوفاً من تمرد الشباب الجزائري أغلقت هذه المدرسة سنة 1871.

وفي سنة 1881 أنشأت فرنسا مدرسة أخرى للتكوين المهني الزراعي في الجزائر العاصمة مخصصة للشباب الأوروبي، ولم يسمح للشباب الجزائري أن يلتحق بها إلا بعد أزمة 1929، حيث سارعت فرنسا على إثرها إلى وضع مخطط عام للتكوين المهني الزراعي للكبار عام 1946، أين تم إنشاء المصالح التقنية والبيداغوجية المكلفة بتكوين عمال جزائريين مختصين ومؤهلين، من بين الذين يتراوح أعمارهم ما بين 17 و40 سنة لخدمة اقتصادها المنهار جراء الحرب العالمية الثانية، فبدأ بتشغيل القليل من الجزائريين في بعض الوظائف الهامة التي كانت تقتصر على الأوروبيين عدداً محدوداً جداً حيث لم يتجاوز الألف مكون سنة 1958. (2)

وفي سنة 1866 أسست مدرسة أخرى " للصناعات التقليدية " في "فورنايليون"، سجل فيها خمسون تلميذاً، ثم تقرر إحداث مراكز مهنية طبقاً لأحكام المرسوم الفرنسي المؤرخ في 16 أكتوبر 1892 تابعة لمدارس الأهالي، يدرس فيها معلمون فرنسيون من خريجي الفرع الخاص لدار المعلمين بالجزائر العاصمة، وبعد فترة تدريبية ميدانية تم فتح مراكز أخرى مماثلة سنة 1896 بغرداية، وهران، قسنطينة، وسنة 1900 بتلمسان والمدية وسنة 1904 بسيدي مبارك، أي ثمانية مراكز في المجموع، ثم ارتفع عددها إلى أربعة وعشرين مركزاً لـ: 1200 تلميذ سنة 1914.

وما يمكن استخلاصه أن التكوين المهني في الحقبة الاستعمارية كان موجهاً للأوروبيين والمعمرين فقط، حيث كانت نسب الجزائريين دائماً ضعيفة، ما عدا في مراكز التكوين الفلاحي، لأنه يعتبر التكوين فيه للأدنى مستوى، ولكن ورغم هذا الضعف يمكن تقسيم التكوين المهني في هاته الفترة إلى قسمين:

أ- التكوين المهني من الاحتلال الفرنسي إلى الحرب العالمية الثانية.

ب- التكوين المهني بعد الحرب العالمية الثانية إلى الاستقلال.

حيث يكاد ينعدم التكوين المهني الموجه للجزائريين في القسم الأول، أما في القسم الثاني فقد سجل تحسنا طفيفا بالمقارنة مع الأول وهذا لسببين اثنين:

- **السبب الأول:** هو الركود الاقتصادي الذي لحق فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية، مما جعلها بحاجة ليد عاملة جزائرية متكونة، وهذا ما أدى بها إلى فتح مراكز تكوينية وصل عددها في سنة 1954 إلى:

* 15 مركزا مستقلا ذاتيا: 8 للصناعات البنائية، 3 لصناعات المعادن، 4 أخرى.

* 14 قسما للبناء في المناطق الريفية.

* 01 مركز خاص بالمنشآت.

* 01 مركز للفندقة وصناعة الساعات - وهران -

* 01 مركز مرتبط بالقسم الحجري بالجنوب الوهراني.

* 04 مراكز في الجنوب الجزائري مسيرة من طرف الآباء البيض.

والملاحظ أن أغلب هذه المراكز كانت مخصصة للبناء وصناعة المعادن، وهذا راجع إلى أن 73.3 % من أصل 151793 جزائري كانوا يعملون آنذاك (1954) في فرنسا بقطاع المعادن والبناء والأشغال العمومية، أي في القطاعات التي يتوفر بها تكوين مهني بالجزائر.

- **السبب الثاني:** قيام الثورة الجزائرية، مما فرض على فرنسا القيام بالإصلاح الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر في إطار ما يسمى " بمشروع قسنطينة " ولقد اتخذ نظام التكوين المهني في مشروع قسنطينة ثلاثة أشكال تمثلت في:

1- **التكوين الأساسي:** وكان هذا النوع من التكوين يضم عدة أقسام ومراكز للتكوين المهني للشباب الذين تجاوزت أعمارهم الدخول المدرسي، حيث تم خلق مصلحة تكوين الشباب (SFJA) مرتبطة بالنظام العسكري، وتهتم هذه المصلحة بتكوين الشباب الجزائري الريفي بواسطة النوادي، كالنادي الرياضي ونادي الشباب، ونادي مركز تكوين الشباب، حيث تهتم النوادي الرياضية بالتربية العامة، وعادات الحياة العصرية باللغة الفرنسية، في حين يشرف على هذه المراكز ضابط من الجيش.

أما نادي الشباب فيعطي تربية أساسية تسمح لهم بالحصول على تكوين مهني زراعي، ثم مراكز تكوين الشباب فتتعلق بمراكز التكوين التمهيدي وبالأشغال العمومية، الزراعية ...

2- **الكفاءة التقنية:** وتم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع من التكوين:

* **التكوين التمهيدي والمهني:** ويهدف إلى تعليم الأميين وتنمية مهاراتهم اليدوية، ويدرس هذا النوع من التكوين في المراكز الاجتماعية التربوية، مصالح تكوين الشباب الجزائري.

* **التكوين المهني:** وتختص به أقسام اليد العاملة والتعليم التقني، عن طريق الدورة الخاصة للتكوين المهني السريع.

* **التكوين المهني في المؤسسات الاقتصادية:** ويتضمن أنواعا عديدة من التكوين أثناء العمل، والهدف منه التكيف مع وسائل الإنتاج والزيادة في الإنتاجية وضمان الترقية السريعة.

* **التعليم التقني العالي:** ويعطي في مدرستين هما:

- المدرسة الوطنية للمهندسين بالحرش، التي أضيف إليها تخصص البناء والأشغال العامة وفرعي الإلكترونيك والهندسة الكيميائية سنة 1958.

- المدرسة العليا للتجارة في الجزائر العاصمة، والتي تستقبل سنويا 30 طالب كلهم أوروبيين.(3).

ب- التكوين بعد الاستقلال:

بعد الاستقلال واجهت الجزائر عهدا جديدا في ظروف صعبة تمثلت في تخريب الهياكل الاقتصادية للبلاد، كما قام المعمرون بتحطيم العتاد والوحدات الصناعية لخلق العجز في الإنتاج الوطني، وتفريغ الإدارة من الموظفين لشل عمل الجهاز الإداري للبلاد.(4).

حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي 25 مركزا، كانت تحتوي على 320 فرع متخصص في البناء والأشغال الحرفية، لا يستجيب جلها للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية آنذاك، وكان التركيز منصبا على إعطاء دفع جديد للقطاع وتنشيطه من خلال إنشاء المزيد من مؤسسات التكوين المهني، إلى جانب تكوين المسيرين والأساتذة المكونين.(5).

ولأن عملية التصنيع ذات تكنولوجيا عالية وهو ما جعلها تتطلب مهارات متعددة، فقد سخرت لها إمكانيات ضخمة لانتهاج سياسة تكوين ناجحة ورفع القدرات التقنية والمهنية للعمال والإطارات، والتي كان الهدف منها القضاء على البطالة وتحقيق التنمية ومواكبة التطورات التكنولوجية.

وعليه تم تأسيس المرسوم المؤرخ في 03 أوت 1964، والقاضي بإنشاء مصلحة متخصصة في التكوين المهني في جميع القطاعات العمومية لمرحلة جديدة في مسيرة التكوين المهني بالجزائر، حيث تجسدت من خلالها إقامة مراكز للتكوين المهني في معظم الوزارات كوزارة: الصناعة، الفلاحة، البناء والتخطيط العمراني، بهدف تغطية الفراغ وسد حاجات المؤسسة الإنتاجية والخدمية، فضلا عن إعادة فتح مؤسسات التكوين التي أغلقت أبوابها نتيجة مغادرة الإطارات الأوروبية، وتوفير تكوين أولي لأبناء الشهداء بالدرجة الأولى، بهدف تحسين مستواهم وتمكينهم من متابعة تكوين مهني فيما بعد، وإنشاء المحافظة الوطنية للتكوين، حيث أسندت إليها مهمة الربط بين مختلف النشاطات والمشاريع المقررة فيما يخص التعليم التقني والتكوين المهني.

بعدها تم فتح المزيد من التخصصات قصد الاستجابة للاحتياجات الاقتصادية، وذلك في إطار ما عرف يومها بالمخططين الرباعيين الأول والثاني (1970-1973) و(1974-1977) حيث تم من خلال هذه المرحلة:

- تنصيب جهاز وطني للتكوين المهني.
- إنشاء المعهد الوطني للتكوين المهني - INFP -
- إنجاز حوالي 70 مؤسسة جديدة بطاقة استقبال نظرية قدرها 25000 مقعداً. (6).

ومن أهم خصائص هذه المرحلة:

- أنها تميزت بتطور المنظومة الفرعية لتكوين القطاعات الاقتصادية وانتشارها السريع.
- كانت أنواع التكوين المهني في انسجام دائم مع عالم الشغل، طالما أنه كان يتم تنظيم مجمل عروض التكوين وفقاً للحاجات المخططة، وعليه كانت هياكل تكوين القطاعات تشكل البنية القاعدية لمنظومة التكوين المهني الوطني.
- لم تكن مناهج التخطيط تميز بين الحاجات الاقتصادية والحاجات الاجتماعية للتكوين، حيث لم يكن هناك تمييز بين الطلب والعرض في التكوين، ومن ثمة كان إدماج حائزي الشهادات في الحياة العملية يتم مباشرة مع المستخدم (الذي يكون في الغالب هو المكون) دون المرور بسوق العمل.
- لقد سمح هذا المنهج الذي يفضل تكافؤ العلاقة بين التكوين والشغل، بسد قسط من الحاجات المعتبرة من اليد العاملة من حيث الكم.

ج- التكوين المهني ما بين (1980-1989):

لقد تزامنت هذه الفترة مع مرحلة توسيع القدرات البيداغوجية، وتنويع أنماط التكوين وإقامة إطار مؤسساتي للجهاز الوطني للتكوين بأكمله.

إن الحاجات المتزايدة للتكوين سرعت بظهور أنماط أخرى للتكوين، كالتكوين عن طريق التمهين سنة 1982 والتكوين عن بعد سنة 1985، وكان الهدف منها مضاعفة فرص التكوين وتكييفها مع حاجات سوق العمل. إن القانون الصادر سنة 1984 المتعلق بتنظيم أعداد التلاميذ والذي رسخ بعض المبادئ، كتحديد آليات تنظيم توافد التلاميذ على أطوار التعليم والتكوين والحياة العملية.

وفي بداية الثمانينات تم تطوير نمطي التكوين المهني وهما التمهين والتكوين عن بعد، بالإضافة إلى النمط التقليدي رقم 07/81 المؤرخ في 27 جوان 1981، والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية، والسماح باستيعاب جزء من التسريبات المدرسية، وقد تم تطبيق هذا القانون منذ 1982، حيث استفاد منه نحو 32000 شاب تتراوح أعمارهم ما بين 15-18 سنة.

يمكن اعتبار أن " عملية الإصلاح الاقتصادي التي شرع في تطبيقها في أواخر عام 1987، كانت تركز على ضرورة إصلاح المنظومة التكوينية، حيث أن تسيير المؤسسة الاقتصادية يعتبر أحد العوامل في تطوير العملية التكوينية.

ت. التكوين المهني ما بين (1990-1998):

لقد تم فتح ملف التكوين المهني والإصلاحات الاقتصادية سنة 1990 ليتسع التفكير فيه إلى مختلف المعنيين بعملية التكوين (مؤسسات التكوين، المؤسسات الاقتصادية، الإدارة)، ولقد تمخض عن هذا التفكير جملة من الإجراءات منها: إعداد مخطط للإصلاح يرمي إلى توفير الوسائل الضرورية للجهاز الوطني للتكوين، حتى يتسنى له التكيف مع التحولات المؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية التي شرعت فيها البلاد والمتعلقة بما يلي:

- تم تحديد دور المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين ودعمه عن طريق إنشاء آليات للتدخل حول المسائل المتعلقة بالتكوين، على مختلف المستويات.
- منح فرص إنشاء مؤسسات للتكوين المهني في القطاع الخاص.
- تحديد وضبط المهام المسندة إلى قطاع التكوين المهني التي تتمحور حول ثلاثة أهداف رئيسية حسب ترتيب الأوليات.

وقد ارتفع هذا السن إلى 25 سنة بفضل القانون 34/90 المؤرخ في ديسمبر 1990 المعدل والمتمم للقانون السابق حول التمهين، وبالفعل ارتفع عدد الشباب المتكون إلى 76859 سنة 1994، كما تزايد عدد التخصصات من 110 ليتجاوز 250 تخصص في هذه المرحلة، وفي هذا الصدد أصدرت الدولة مراسيم أجبرت فيها المؤسسات على تمويل تكوين مستخدميها، ثم أدى بهم التفكير إلى إنشاء صندوق سنة 1997، خاص بترقية التكوين المهني ويتم تمويله عن طريق اقتطاع رسوم تدفعها الهيئة المستخدمة والجزء الآخر من ميزانية الدولة.

وفي هذه المرحلة ظهرت الهياكل والإطارات البيداغوجية العليا كالتقنيين والتقنيين الساميين والمهندسين، ووضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يتكفل بالشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج -الرسكلة - أو تحسين مستوى العمال.

ح- التكوين المهني ما بين (2000/2011):

ظهر مشروعاً يمثل أبعاداً جديدة للقطاع سنة 2000 وتحديداً في 7 أوت 2000، حيث تم تنصيب اللجنة القطاعية التي تتضمن ممثلين عن وزارة التكوين المهني، وزارة التعليم العالي، ووزارة التربية الوطنية، وقد تم الاتفاق آنذاك على إنشاء شهادتين هما شهادة البكالوريا المهنية وشهادة التأهيل في التعليم المهني.

وفي سنة 2003 تم إبرام اتفاقية بين الجزائر والإتحاد الأوروبي بهدف تأهيل قطاع التكوين المهني، حيث بدأ تطبيقها منذ جانفي 2003، وامتد إلى غاية 2009، بتمويل مشترك من الاتحاد الأوروبي بـ 60 مليون أورو، ووزارة التكوين المهني بـ 49 مليون أورو، وكان الهدف الرئيسي لهذه الاتفاقية هو تكييف قطاع التكوين المهني في الجزائر مع اقتصاد السوق.

وفي سنتي 2006/2005 بلغت التدفقات نحو التعليم المهني 936 تلميذا ويتوقع أن يتجاوز العدد إلى 147024 تلميذا في 2020، والذي سيمثل 28% من نظام التعليم ما بعد الإلزامي.

وبلغت مؤسسات التكوين المهني 878 مؤسسة نهاية 2005، موزعة ما بين مراكز التكوين المهني ومعاهده الوطنية المتخصصة، مسجلة بذلك تطورا ملحوظا باستثناء معاهد التكوين المهني التي بقي عددها ثابتا، حيث لم يتجاوز (06) معاهد، وبهذا حافظ التكوين المهني على وتيرة نموه في المخطط الخماسي الثاني في عقد التسعينات، ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه الفترة تطوير أنماط أخرى من التكوين المتواصل، التكوين عن بعد والتكوين المسائي.

ورغم كل هذه التجهيزات يجمع الكل بأن قطاع التكوين المهني دخل الألفية الثانية، وهو يعاني من نقاط ضعف كثيرة أهمها عدم تغطية احتياجات المؤسسات الاقتصادية، (7)

وفي أيام 8-9-10 أبريل 2007، تم عقد المؤتمر الوطني الأول حول التعليم والتكوين المهنيين تحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بقصر الأمم بالجزائر العاصمة لمناقشة كافة القضايا مع جميع الشركاء وأصحاب المصلحة في النظام الوطني للتعليم المهني والتكوين، قصد صياغة إستراتيجية وطنية لنظام التكوين والتعليم المهنيين كقيلة بتقريب التكوين مع متطلبات الشغل.

وفي سنة 2008 توجت كل هذه الجهود بإصدار القانون التوجيهي للتكوين والتعليم المهنيين والذي يحمل في طياته 6 أبواب و32 مادة تهدف إلى تحديد الأحكام الأساسية التي تنظم قطاع التكوين والتعليم المهنيين بما يتماشى مع التطورات على مستوى سوق الشغل وطرائق الإنتاج.

وشهدت سنة 2011 صدور المرسوم التنفيذي رقم 11-333، والذي بموجبه يتم إنشاء خلايا الإرشاد والتوجيه في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، وكذا اللجنة الولائية المشتركة بين القطاعات. (8)

وعليه بدأ قطاع التكوين المهني بالتطور والتوسع، حيث وصل عدد الاختصاصات إلى 460 اختصاص تابع لـ 21 شعبة، وانتشرت معاهد التكوين المهني على كامل التراب الوطني، فأصبح القطاع يتوفر على موارد بشرية ومادية معتبرة، فمن ناحية الموارد البشرية هناك كفاءات عالية وإطارات مكونة، أما بالنسبة للموارد المادية فهي تتمثل في مختلف التجهيزات الكبيرة والمعقدة والآلات المتطورة، حيث يخصص سنويا ميزانية لتحديد العتاد وإعادة تحديثه وشراء آخر.

سعت الوزارة المعنية من خلال الإصلاحات التي شرعت فيها مع بداية الألفية الثانية والمتمثلة في الإصلاحات النوعية للتكوين المهني، من خلال مجموعة من الإجراءات كانت أبرزها استحداث ما يعرف بالتعليم المهني، ومن أهداف هذه المرحلة:

- تحديث التكوين المهني لجعله أكثر تنافسية بمساعدة المختصين وتأهيل المكونين.
- دمج بعض الحرف الجديدة وتطوير الحرف التقليدية الموجودة مع تنظيم وتطوير ما يعرف بالتكوين المستمر، وذلك لتقوية علاقة التكوين المهني مع النظام التربوي ومع المحيط الاقتصادي، بمعنى توسيع وتدعيم حيزه الاقتصادي من خلال توسيع التقاطعات التي تربطه مع هذه الأطراف.
- تحقيق هدف استراتيجي وهو تجنب مخرجات النظام التربوي بدون تأهيل.

وبذلك أصبح التكوين المهني هو ذلك التكوين الموجه للتلاميذ الذين يرفضهم النظام التربوي في إطار التكوين الأساسي، وللعمال والبطالين في إطار التكوين المتواصل، ويتم هذا النوع من التكوين في المعاهد ومراكز التكوين المهني، وفي مؤسسات القطاع الخاص أو في مؤسسات خاصة بقطاع معين من القطاعات الأخرى. (9)

خ- التكوين المهني ما بين (2012 / 2017) :

تميزت هذه السنوات الأخيرة بعدة تطورات أضيفت إلى قطاع التكوين المهني من عدة نواحي من بينها تزايد عدد المنتسبين إليه وعدد العمال به، مع تزايد في عدد التخصصات والهياكل التكوينية وفيما يلي أهمها:

- أنه تم إثراء مدونة التخصصات بإدراج 141 تخصص جديد في السنوات الأخيرة، حيث انتقلت من 301 تخصص في 2007 إلى 442 تخصص في 2016.

- أما فيما يخص رسكلة وتحسين مستوى العمال، فقد ارتفع عدد العمال المكونين من 27275 سنة 2008 إلى 55046 سنة 2015، إضافة إلى أن نمط التكوين عن طريق التمهين كان أكثر الأنماط توافدا من قبل الشباب، حيث يمثل 52% من التكوين المنتج بشهادة.

- وقد سخرت الدولة ميزانية معتبرة لقطاع التكوين والتعليم المهنيين، حيث تم تسخير 1255 هيكلا تكويني يوظفها 67000 موظف، من بينهم أكثر من 27000 مكون يتم تجنيدهم لاستقبال 650000 متربص في التكوين الأولي، كما يتم التكفل بالآلاف العمال في إطار التكوين المتواصل. (10).

- وفي إطار محاولة إيجاد بدائل جديدة لخلق الثروة على إثر انهيار أسعار النفط وما صاحبها من أزمة مالية عمدت الوزارة الوصية إلى تكوين موارد بشرية مؤهلة عن طريق مراكز الامتياز المتخصصة التي أنشئت بالشراكة مع عدة مؤسسات اقتصادية رائدة كل في مجالها على غرار:

* مركز روية للكهرباء والطاقة الذي تم افتتاحه في الدخول التكويني لدورة فيفري 2016، والذي أنشئ بالتنسيق مع شركة "شنايدر إلكتروك" الرائدة في ميدان الطاقة والكهرباء.

* كما تم فتح مركز تكنولوجيات الإعلام والاتصال في "بوسماعيل بتيبازة" الذي تم إنشاؤه بالتنسيق مع الجزائر للاتصالات وشركائها المتعاملين كـ "ميكرو سوفت" وأكاديمية "سيسكو" لتكوين التقنيين الساميين في تخصص الرقمنة التي تعد أساس تطور الصناعة الحديثة.

* مركز آخر للامتياز تم فتحه بالتنسيق مع وزارة الفلاحة ومتعاملين في الصناعات الغذائية والذي يشهد هو الآخر ضغطا وطلبا كبيرا في 06 ولايات من الوطن،

* بالإضافة إلى مركز في الصناعات الغذائية وهي من الصناعات التي تعول عليها الدولة في النهوض بالاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات. (11)

وعلى هذا يمكن اعتبار أن قطاع التكوين والتعليم المهنيين عمل جاهدا طوال هذه الفترات الزمنية المتعاقبة، للنهوض بسيرورة التكوين المهني وجعله ذو فعالية اقتصادية واجتماعية، وذلك بإنشاء الكثير من الهياكل القاعدية، وإدراج العديد من التخصصات حسب احتياجات سوق العمل ومحاولة التزامن مع التطورات والأحداث المختلفة التي تمر بها الدولة من حين لآخر، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه لا يزال إلى حد الآن يواجه العديد من العراقيل والصعوبات التي تحول دون جعله النتيجة الطردية المتكافئة للحلول الحقيقية لسوق العمل، والمخرج النهائي للتنمية الاقتصادية.

2- مفهوم التكوين المهني وبعض المصطلحات القريبة منه:

عندما تذكر كلمة - التكوين المهني - في أي جلسة أو موقف أو وسيلة إعلانية، تبدو للوهلة الأولى أنها كلمة روتينية، تستعمل عند العامة للدلالة على عملية اكتساب مهارات ومعارف جديدة في مهنة ما للعمل أو الترقية بها ومواكبة تطوراتها، إلا أنه وفي ظرف آخر عند قراءة كتاب أو مجلة ما وتتصادف مع نفس المعنى ولكن بمرادف آخر كالتدريب المهني أو التأهيل المهني، التدريب الفني أو التعليم المهني، التربية المهنية... الخ، هنا يجد الشخص نفسه أمام مصطلحات متباينة ومتداخلة مع أنها تستعمل تقريبا في نفس المعنى وتصب في نفس قالب، لهذا سنحاول التطرق إلى مفهوم التكوين المهني ثم ربطه ببعض المصطلحات القريبة منه.

إن التكوين المهني يوافق في اللغة الفرنسية Formation professionnelle وتعني " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ". (12) وهو عبارة عن تكوين نظري وتطبيقي في مختلف التخصصات المهنية، يوجه لكل الذين يرغبون في اكتساب كفاءة مهنية حتى يتمكن لهم الدخول إلى عالم الشغل، كما يوجه للعمال الذين يرغبون في تحسين معارفهم

ورفع مستوى تأهيلهم وهذا تماشيا مع التطور الذي يشهده سوق العمل"، ويعتبره -Pierre Casse- كذلك على أنه " تلك العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية، من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية". (13)، أما- خيرى خليل الجميلي- فيرى أن " التكوين المهني "عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الأفراد الجاري تدريبهم من ناحية معلوماتهم، معارفهم، أدائهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم، مما يجعلهم صالحين ولائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية ". (14)

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة تعريف التكوين المهني إجرائيا على أنه: " تلك العملية التعليمية/التعلمية المخططة والمقصودة، والتي تتمثل في تنمية واكتساب مجموعة مترابطة ومستمرة من المعارف والمهارات والاتجاهات وذلك من خلال تغييرها أو تعديلها بحسب ما يتلاءم مع طبيعة المهنة التي يتم التكوين فيها و تتم عبر ثلاثة مستويات:

أ- **المستوى المعرفي**: وذلك من خلال اكتساب مجموعة من المعارف، المعلومات، المفاهيم، والقواعد الجديدة الخاصة بتعلم حرفة أو مهنة معينة.

ب- **المستوى السلوكي**: وذلك من خلال اكتساب اتجاهات جديدة متعلقة بالمهنة وكافة العلاقات المتصلة بها، قيم مهنية، أخلاق العمل، مبادئ، أسلوب التفكير.... الخ.

ج- **المستوى المهني**: وذلك من خلال تعلم كفايات العمل بالمهنة، ومختلف التطبيقات والإجراءات والمهام الخاصة بتنفيذها، واكتساب مهارات وخبرات جديدة في العمل، وكيفية استخدام الآلات والعتاد وكافة المواد المتعلقة بوظيفته، وكيفية حل المشكلات التي ستواجهه في مختلف المواقف المهنية.

وعند ربط كلمة التكوين المهني بالتدريب المهني فإنه يعرف هذا الأخير على أنه " عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا، بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة، فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل في أداء أعمالهم ". (15)، أما كلمة التكوين فقد اشتقت من الفعل " كون - former " ذات المصدر اللاتيني، ولغويا تعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الانجليزية مفهوم " training " الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين " formation "، ولا بد من الإشارة في هذا الشأن إلى أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي، وبهذا لا يوجد فرق بين المصطلحين، فمفهوم التكوين مرادف لمفهوم التدريب. (16)

أما مصطلح التعليم فنجد عند "حسين القرزاز" يعني ذلك التغير الذي يتصف بالديموم النسبي في طاقة السلوك المختزن لدى الفرد الذي ينتج عن الخبرة أو الممارسة"، ويعني أيضا " عملية تغير شبه دائم في سلوك

الفرد، والذي ينشأ نتيجة الممارسة، ويظهر من خلال تغير الأداء "، كما يعرف التعليم بأنه " يشتمل على درجة أعلى من الأساس المعرفي والمهارات الوظيفية، والتدريب يشير إلى تعليم وتعلم عمل محدد "، (17). إن يكمن الفرق بين التعليم والتكوين في أن التعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد الناتجة عن الميزات التي يمر بها، في حين التكوين هو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكتيات معينة، بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة. (18)

أما بالنسبة لمصطلح التربية فيعني " تنمية جوانب شخصية الفرد جسميا وعقليا وخلقيا ليكون على الصورة التي يريدها المجتمع، كما يقول عالم الاجتماع الفرنسي - إيميل دوركايم - ويذهب - جون ديوي - إلى أبعد من ذلك عندما يقرر أن التربية تنمية للفرد ونمو له ليكون في وضع أفضل بالنسبة له وللجماعة". (19)، بينما ينصرف مفهوم التكوين المهني إلى كونه " الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، وكذلك القدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، ما يؤدي ذلك إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الآخرين أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة". (20).

في حين يعرف التأهيل المهني على أنه " إعادة تكييف الفرد قصد إدماجه في الحياة العملية بما يناسبه ويشغل ما لديه من قدرات، استعدادات، مهارات، نقائص وعاهات، ومن ثمة القيام بمساعدته على التقدم في عمله، من خلال هذا يشمل التأهيل ذوي العاهات والعجزه والمصابين من أجل تهيئة الظروف المباشرة لأعمالهم حسب القدرات الخاصة لكل فرد، وذلك من أجل تأهيلهم في الاختصاص المناسب من التكوين ". (سامعي توفيق، 2011، ص95،94)، والتأهيل المهني كذلك عملية متداخلة الجوانب تركز على النهوض باللياقة الجسدية والوظيفية العامة وهو ما من شأنه أن يبسر التأهيل النفسي والاجتماعي للفرد". (21).

إن تبقى مفاهيم التكوين، التعليم والتربية مفاهيم متكاملة ومتفاعلة لا يجوز الفصل بينهما عند الحديث عن أي عمليات تطوير للإنسان أو الجماعة الإنسانية، فالتكوين انطلقا من كونه عملية محتواة لإمكانات الفرد وقدراته ومعارفه لجعلها تتوافق مع إمكانات وأهداف المؤسسة والمجتمع، ويتقاطع مع مفاهيم التربية والتعليم مشكلين معا مثلث النوعية بمنظوماته الثلاث: منظومة القيم والعادات (التربية)، منظومة المعارف (التعليم)، منظومة المهارات والخبرات (التكوين).

فالتربية هي عملية بناء منظومة القيم في سياق علمي وعملي، أما التعليم فهو عملية نقل وتنمية المعارف في سياق منهجي وتطبيقي، وأخيرا التكوين هو عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي، فإذا كان التكوين هو كل أوجه التعلم الذي يتلقاه الفرد من مهارات وخبرات وقيم وسلوكيات عملية، فالتكوين المهني هو ذلك التعلم في نطاق ضيق والذي يرتبط بمهنة واحدة، بوصفه ارتباطا بالجانب العملي

ضمن ناحية واقعية معينة، فهو ينصب على ذلك التكوين في مجال الحرف التي تتطلب قدرا كبيرا من المهارة، المعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير. (22)

3- أنماط التكوين المهني: يستوفي قطاع التكوين المهني في الجزائر ثلاثة أنماط أساسية متمثلة في:

أ- التكوين الإقامي:

حيث يوجه لكل شخص بالغ من العمر 16 سنة فما فوق، ويجرى داخل المؤسسات التكوينية أين يكتسب المتربصين المعارف النظرية، أما التطبيقية فتكتسب من خلال التربصات الميدانية في الوسط المهني، كما ينظم هذا النمط من التكوين عن طريق الدروس المسائية، ويوجه خاصة لفئة العمال الراغبين في تكوين أو تأهيل قصد تحسين مستواهم الاجتماعي والمهني.

ب- التكوين عن طريق التمهين:

ينظم التكوين عن طريق التمهين بشكل تناوبي، حيث يجمع بين التكوين النظري في المؤسسة التكوينية والميداني في المؤسسة الاقتصادية ولدى الحرفيين والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حيث تتكفل هذه الأخيرة بالتكوين التطبيقي مما يسمح للمتمهن بملامسة المهنة، أما المؤسسة التكوينية فتقوم بتدعيمه بدروس نظرية وتقنية، ويوجه هذا النمط من التكوين لفائدة الشباب ما بين 15 و 25 سنة بالنسبة للذكور، أما الحد الأقصى للإناث هو 30 سنة وقد يمدد في حالات استثنائية، وليس هناك سن محددة بالنسبة لفئة المعوقين جسديا. (23)

ومن مزايا هذا النمط أنه اقتصادي وفعال خاصة إذا تم استغلاله وتنظيمه بصفة جيدة من طرف كل مسؤولي التكوين المهني من جهة، ومسؤولي المؤسسات الإنتاجية والخدمية من جهة أخرى، وذلك بالقيام على أحسن وجه بالأدوار المنوطة بهم.

ويظهر أيضا أن هذا النموذج التكويني يتناسب وإمكانات الدول النامية، نظرا لعدم تمكنها من توفير الهياكل التكوينية والبيداغوجية اللازمة داخل مراكز التكوين المهني، فينجر عن ذلك نقص المصاريف المطلوبة. ومن إيجابيات نموذج التمهين كذلك هو إمكانية تغطية عدد كبير من المهن والحرف التي يصعب تغطيتها عن طريق الأنماط التقليدية للتكوين كما هو الحال بالنسبة للحرف التقليدية. (24)، وعلى الرغم من المزايا التي يمكن أن توجد في هذا النمط التكويني الذي يلقى أكثر إقبالا لدى المتكونين إلا أنه يقف على بعض المشكلات والصعوبات من بينها:

- عدم الاهتمام بالصفة الكافية واللازمة لعملية التمهين، ويرجع هذا العجز إلى عدم إمكانية التكوين التطبيقي داخل أوساط سوق العمل من مصالح خدمية مختلفة، وإلى ضعف عمليات تخطيط وبرمجة

حيثيات التمهين من حيث تحديد الأهداف المنتظرة، ثم عدم القيام بمتابعة المترشحين متابعة فعالة أثناء عملية التمهين من طرف مصالح التكوين والضعف من حيث أداء مهامها.

- ضعف الكفاءة التربوية للعمال الذين يشرفون على تكوين المتمهين.
 - استغلال بعض المتمهين في مهام ليست لها أي علاقة بأهداف التكوين كإجبارهم على القيام بالحراسة والتنظيف.
 - بروز مشكلات في تنسيق الجانب النظري والتطبيقي إبان فترة التمهين.
 - عدم إتباع طرق وأساليب علمية لتوجيه المتمهين إلى التخصصات المختلفة، وهذا راجع إلى العجز في عمليات الإرشاد والتوجيه.
 - عدم إمكانية تلبية كل الراغبين في التوجه نحو هذا النمط من التكوين.
- لكن وعلى الرغم من هذه المشكلات التي يعرفها نمط التكوين عن طريق التمهين إلا أنه يبقى نمط جدير بالاهتمام في قطاع التكوين، من حيث مساهمته في مواجهة النقص الكبير الذي تعرفه الهياكل التقليدية، كما نجده يساعد الشباب في منحهم فرصة لمتابعة دراستهم وتعلم مهنة تساعدهم على الاندماج اجتماعيا ومهنيا وتلبية حاجات سوق العمل الوطنية من اليد العاملة المتخصصة، ومن ثمة المشاركة في التنمية الوطنية.(25).

ت- التكوين عن بعد:

ينظم هذا النمط من التكوين عن طريق المراسلة بواسطة المركز الوطني للتعليم عن بعد، حيث يتحصل من خلاله المتربص على الدروس النظرية ويتبع بتجمعات دورية تهدف إلى التوفيق ما بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ويهدف هذا التكوين إلى:

- اكتساب تأهيل مهني متوج بشهادة دولة.
- تحسين المستوى.
- التحضير للامتحانات المهنية.

ويحتوي المركز الوطني للتعليم عن بعد على تسعة (09) مديريات جهوية وهي: (الجزائر، الشلف، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، ورقلة، وهران، تيزي وزو).(26)

إن الأسلوب المتبع في هذا التكوين "الدروس بالمراسلة" جعل مختلف الفئات العمرية تبحث عن تكوين أو تحسين المستوى المهني نظرا لسهولة التسجيل في هذا النمط بالنسبة للتخصصات المعتمدة، مع العلم أن هذا التكوين عن بعد يضمن ويوظف نفس المناهج الموجودة على مستوى مراكز التكوين المهني الأخرى، غير أن التخصصات المهنية التي شرع في متابعتها وتعليمها تدرج ضمن ثلاث فروع مقارنة متمثلة في: المحاسبة، البنوك والتأمينات.

ويرجع اختيار هذه التخصصات بالنسبة للتكوين بالمراسلة أو التعليم عن بعد حسب ما يبدو إلى طبيعتها، فهي تخصصات يمكن بالفعل متابعتها واكتساب الكفايات التابعة لها عن طريق المراسلة، عكس ما يلاحظ بالنسبة لاختصاصات " الميكانيك، الالكترونيك والكهرباء بفروعها"، حيث يستحيل متابعة هذا الصنف من الاختصاصات عن طريق المراسلة، فهي تتطلب حضور فعلي وكلي على مستوى الورشات والأعمال التطبيقية، وحتى على مستوى المحتويات النظرية المتعلقة بهذه التخصصات، فلا يمكن استيعابها إلا في إطار التمارين العملية الملموسة، فيتم التعليم النظري استنادا إلى الظروف المهنية الملموسة.(27).

إن ما يمكن ملاحظته من خلال ما سبق أن التكوين المهني يتوافر على ثلاثة أنماط تتناسب مع كل الشرائح الاجتماعية، وتسمح لكل راغب في التكوين من الالتحاق به كل حسب ظروفه والعوامل الخاصة به سواء كان عاملا أو بطالا، منتلما أو متسربا من صفوف الدراسة...إلى غيرها من العوامل والعراقيل المختلفة التي بإمكانها أن تحول دون الظفر بمقعد بيداغوجي تكويني.

فوجود النمط الإقامي الذي يتم بصفة يومية متواصلة والذي يتناسب مع غير العاملين الذين بإمكانهم مزاوله الدراسة اليومية في مؤسسات التكوين المهني، مع منح فرصة التكوين ضمن هذا النمط بالنسبة للعمال في الفترة المسائية من خلال التكوين عن طريق الدروس المسائية، ونفسه التكوين عن طريق التمهين الذي يتناسب مع كافة الفئات وذلك بمزاوله الدراسة ليومين فقط، أما باقي أيام الأسبوع فيتم على مستوى المؤسسات الاقتصادية والإدارية، وفي الأخير نمط التكوين عن بعد الذي يتوفر للذين لا يستطيعون الالتحاق بالتكوين بكتلتا نمطيه السابقين، وهو ما يعطي لهم فرصة التكوين عن طريق المراسلة كحل بديل واستثنائي.

4-أنظمة التكوين المهني:

بالإضافة إلى أنماط التكوين المهني التي يتوفر عليها قطاع التكوين في الجزائر، فإنه توجد عدة أنظمة أخرى سخرت لكي تمس كل طبقات وفئات المجتمع، وتكون أنظمة مسهلة للولوج إلى عالم الشغل عن طريق المسار التكويني، وقد انحصرت في:

أ- التكوين المستمر(المتواصل):

يجرى هذا النظام من التكوين داخل المؤسسات التكوينية، وهو موجه لكل من له شهادة ويريد الحصول على شهادة أعلى بغرض تحسين المستوى وتطوير المعلومات والمهارات المهنية، مثلا: حاصل على شهادة تقني من المستوى الرابع، ويكمل تكوينه في إطار التكوين المستمر ليحصل بعدها على شهادة تقني سامي من المستوى الخامس، وهو موجه بالأخص للعمال، وللتكوين في هذا النظام يجب أن يتوفر المترشح على إحدى الشروط التالية:

- أقدمية الشهادة الأولى في التكوين بثلاثة سنوات من تاريخ الحيازة عليها.

- أن يكون الأول على مستوى دفعة التكوين التي تخرج منها سابقا.
 - أن يكون عاملا وذلك بإثبات شهادة العمل.
- ب- التكوين عن طريق الدروس المسائية:

ينظم التكوين فيه عن طريق دروس مسائية موجهة لفائدة الأشخاص الذين يرغبون في تحسين مستواهم من أجل ترقية وضعيتهم الاجتماعية المهنية (عمال وطلبة)، وخصصت هذه الطريقة من التكوين للعمال أكثر لأنهم لا يستطيعون التكوين العادي بحكم عملهم اليومي، ويكون تكوينهم بمعدل ستة عشرة ساعة أسبوعيا، وفيه شروطا كالتالي ذكرت سابقا في التكوين المستمر.

ت- تكوين الفئات ذات الاحتياجات الخاصة:

وهو نوع مخصص للأشخاص المعاقين جسديا ونزلاء إعادة التربية والتأهيل، ويجرى في مراكز التكوين أو في الفروع المنتدبة للمراكز، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى الإدماج الاجتماعي والمهني. (28)

ث- تكوين المرأة الماكثة في البيت:

يهدف التكوين الموجه لفائدة المرأة الماكثة بالبيت إلى الارتقاء بمكانتها الطبيعية ضمن التركيبة الكلية للمجتمع، ويسمح لها بالحصول على تأهيل مهني يمكنها من ممارسة نشاط مهني منتج قابل لسد الحاجات الأساسية العائلية أو تسويقه من أجل مشاركتها في الالتزامات الأسرية، وذلك بمقتضى المنشور الوزاري رقم: 01 المؤرخ في 10 ماي 2004، الذي يهدف إلى وضع الميكانيزمات والآليات التنظيمية التي تمكن المرأة الماكثة بالبيت من الالتحاق بمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، للحصول على تأهيل يتيح لها فرصة مزاوله نشاط مهني ذاتي أو في إطار مجموعة منظمة.

حيث ينظم في شكل دورات تكوينية تأهيلية، سواء تكوين أولي عندما يتعلق الأمر بالنساء اللواتي ليس لديهن أي مهارة مهنية، أو في شكل تكوين مكمل في الحالات التي تبين أن المتكونة لها مهارات أولية تريد تحسينها أو صيانتها، ويتم تنظيم ذلك في شكل دورات مسائية مجانية، حيث يقدر الحجم الساعي ما بين 100 ساعة إلى 300 ساعة حسب خصوصية كل اختصاص ويبقى الاجتهاد في ذلك لأساندة الاختصاص، في حين يمكن حصر التخصصات التي تمكن المرأة بعد عملية التكوين من الحصول على تأهيل مهني في:

- شعبة الحرف التقليدية: طرز، ألبسة تقليدية... الخ.
- شعبة الفندقية والسياحة: حلويات، مرطبات وطبخ... الخ.
- شعبة صناعة الألبسة: كل ما يتعلق بالخياطة.

- شعبة مهنة الخدمات: حلاقة النساء، التجميل... الخ. (29).

ج- التكوين في الوسط الريفي:

يهدف تقريب التكوين إلى بعض فئات الشباب المحرومة، لاسيما تلك التي تعيش في المناطق النائية أو الريفية ذات الظروف الطبيعية الصعبة، بأشر قطاع التكوين والتعليم المهنيين في فتح وحدات بيداغوجية مرتبطة أساسا بمراكز التكوين المهني والتمهين، تعمل تحت سلطة مدير المركز، وهو نظام للتكوين موجه خاصة لفتيات هذه المناطق.

ح- نظام محو الأمية - تأهيل:

يتكفل هذا النظام بفئات الشباب التي لم تلتحق بمقاعد الدراسة للتعليم، ويهدف بذلك إلى محاربة الأمية ومساعدة هذه الفئات الهشة، وهو مسار يجمع بين محو الأمية واكتساب المعرفة لتعلم حرفة في الوسط المهني أو في مؤسسة التكوين المهني في سبيل تحقيق إدماجهم المهني والاجتماعي.

خ- تكوين الشباب من 16 إلى 20 سنة:

يهدف هذا النظام إلى تقديم التأهيلات الضرورية للشباب لتمكينهم من الاندماج في عالم الشغل، بالتعاون مع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي (الوكالة الوطنية للتشغيل)، إذ يعمل على تشجيع كل أشكال النشاط والإجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما من خلال برامج التكوين، التشغيل والتوظيف.

د- التكوين عن طريق المعابر:

يمنح هذا النظام من التكوين للحاصلين على شهادة للتكوين المهني في تخصص معين وذات درجة معينة، الفرصة للالتحاق بتكوين يسمح لهم باكتساب شهادة ذات درجة أعلى من السابقة سواء في نفس التخصص أو في نفس المهنة.

ذ- التكوين التحضيري:

إن هذا النوع من التكوين موفر من طرف مؤسسات التكوين المهني، لفائدة الشباب دون المستوى الدراسي المطلوب وقبل إدماجهم في فروعهم، حيث يستفيد هؤلاء الشباب من تكوين مسبق مدته تتراوح ما بين 06 إلى 12 شهرا، يمكنهم من متابعة تكوينهم الأولي في إحدى التخصصات المهنية. (30)

وعلى هذا يمكن استنتاج أن نظام التكوين والتعليم المهنيين لم يترك أي صيغة من الصيغ وأن وفرها بحيث تتلاءم مع معطيات أي شخص راغب في الالتحاق بالقطاع، سواء الأشخاص الذين يبحثون عن فرص

للعمل من خلال التكوين المهني أو العمال الذين يبحثون عن الترقية وتطوير مهاراتهم، أو ذوي الاحتياجات الخاصة، أو النساء الماكثات في البيت، أو أصحاب الأرياف والأمينين.

5- مستويات وشهادات التكوين المهني:

يلتحق المتربصون بمراكز التكوين المهني عند توافقتهم مع شروط الالتحاق، كل حسب تخصصه، وحسب مستواه الدراسي، ليجتازوا بعد ذلك لاختبار مستوى أو اختبار بيسيكو تقني، وبعد مزاوتهم للمدة التكوينية المحددة بعد خضوعهم لتكوين نظري متبوع بآخر تطبيقي، يتوجون في نهاية فترة التربص المهني بشهادة مهنية، يصنف من خلالها إلى أحد المستويات المهنية المحددة من قبل الوزارة الوصية، كما هو موضح في الجدول التالي: (31).

جدول رقم (01): يمثل المستويات المهنية، شروط الالتحاق وشهادات التوزيع.

مستوى التكوين	الأصناف	شروط الالتحاق	التكوين النظري	التكوين التطبيقي	الشهادة الممنوحة
المستوى الأول	عامل متخصص	معرفة الكتابة والقراءة + اختبار بيسيكو - تقني	من 6 إلى 9 أشهر	شهر واحد	شهادة التكوين المهني المتخصص
المستوى الثاني	عامل مؤهل	9 أساسي + اختبار مستوى	من 12 إلى 15 شهر	من شهر إلى شهرين	شهادة الكفاءة المهنية
المستوى الثالث	عامل عالي التأهيل	1 ثانوي + اختبار مستوى	من 18 إلى 21 شهر	من شهر إلى شهرين	شهادة التحكم المهنية
المستوى الرابع	تقني	2 ثانوي + اختبار مستوى	24 شهر	03 أشهر	شهادة تقني
المستوى الخامس	تقني سامي	3 ثانوي + اختبار المستوى	30 شهرا	06 أشهر	شهادة تقني سامي

6- شبكة هياكل التكوين المهني في الجزائر:

يتكون نظام التكوين المهني في الجزائر من ثلاثة شبكات أساسية، حيث تتضمن كل شبكة مؤسسات تكوينية خاصة بها وتظهر كما يلي:

أ- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني: وهي عبارة عن معاهد ومراكز التكوين المهني.

ب- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني التابعة للوزارات الأخرى: كوزارة الداخلية ووزارة السياحة.
ت- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني التابعة للشركات الاقتصادية: تشمل هذه الشبكة مدارس التكوين التابعة للمؤسسات الكبرى في ميدان: الطاقة، المناجم والصناعة.

وسيتم التركيز في هذه الورقة على المؤسسات العمومية للتكوين المهني بحكم أنه يتوفر القطاع العمومي على شبكة واسعة من هذه المؤسسات وهيكل التكوين المهني التي تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وتشكل مراكز التكوين المهني الشبكة القاعدية لها، ولهذه المراكز ملحقات وأقسام منتدبة، وفيما يلي عرض لأهم هذه المؤسسات التكوينية:

أ- **مؤسسات التكوين والتعليم المهني:** تسهر العديد من مؤسسات التكوين المهني على تلبية مختلف احتياجات المتكويين المختلفة، وإن كانت هذه التخصصات تنتشر عبر خريطة الوطن بأكمله، وسيتم الإشارة في الجدول الآتي إلى أنواع هذه المؤسسات وطبيعتها وكذا المستويات التكوينية التي تقوم بها وكذا الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

جدول رقم(02): يمثل أنواع المؤسسات التكوينية، مستوياتها وأهدافها.

المؤسسات التكوينية	مستويات التكوين	الطبيعة	أهدافها
مراكز التكوين المهني	من 01 إلى 04	محلي	تكوين اليد العاملة المحلية
ملاحق مراكز التكوين المهني	من 01 إلى 04	محلي	تقريب التكوين المهني إلى المناطق النائية
المعاهد الوطنية المتخصصة	من 04 إلى 05	وطني	تكوين اليد العاملة في اختصاصات وطنية
ملاحق المعاهد الوطنية	من 04 إلى 05	جهوية	تقريب بعض الاختصاصات

نستنتج من خلال هذا الجدول أن مؤسسات التكوين المهني تنقسم إلى نوعين أساسيين: مراكز التكوين المهني التي تضمن التكوين في اختصاصات معينة من المستوى الأول إلى المستوى الرابع، كما يمكنها من خلال العلاقة مع المعاهد الوطنية أن تضمن التكوين في المستوى الخامس، أما المعاهد الوطنية فهي تضم تربصات تطبيقية والتكوين التحويلي لمهنيين في مختلف القطاعات، كما تضمن أيضا المساعدة التقنية والبيداغوجية لفائدة مستخدمي المؤسسات والهيئات الناشطة.(32).

انطلاقا مما سبق يمكن حصر شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني كما هو مبين في ما يلي:

جدول رقم(03): يمثل شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني .

مؤسسات التكوين والتعليم المهني	مؤسسات الدعم	مؤسسات الهندسة البيداغوجية
المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني.	المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.	المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين.
معاهد التعليم المهني.	الديوان الوطني لتنمية وترقية التكوين المستمر.	معاهد التكوين والتعليم المهنيين.
مراكز التكوين المهني والتمهين.	المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية والبيداغوجية للتكوين المهني.	
مراكز التكوين المهني والتمهين المختصين بالأشخاص المعاقين جسميا.	الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل.	
المؤسسات الخاصة بالتكوين المهني.	مركز الدراسات والبحث في المهن والتأهيلات.	

7- علاقة التكوين المهني بقطاع التعليم:

واجه التكوين المهني في الجزائر قبل الشروع في الإصلاحات بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف القطاع، صعوبات كبيرة ناجمة عن الاختلالات الكثيرة في النظام التربوي لاسيما بعد نهاية مرحلة التعليم القاعدي الإلزامي، حيث تميز بما يلي:

- عدم وجود تواصل منطقي ومنظم بين نظام التكوين المهني ونظام التعليم العام، وكأن كل قطاع منعلق على نفسه، ولا يعلم أي شيء مما يجري في القطاع الآخر.
- نظرة المجتمع إلى التكوين المهني نظرة استخفاف حيث تعتبر معظم الأسر الجزائرية، التحاق أبنائها بالتكوين المهني، كفشل في متابعة التعليم العام والدراسات الأكاديمية التي يرونها المؤهل الوحيد الموصل إلى فئة النخبة في المجتمع، وتشكل هذه النظرة عامل نفسي غير محفز تماما على متابعة التكوين المهني، بل على العكس من ذلك نجد هذا العامل النفسي يؤثر في إضعاف الدافعية لدى الشباب للدخول في هذا القطاع التكويني.
- أصبح التكوين المهني بمثابة وعاء نجدة يستقبل المتسربين من نظام التعليم العام.
- انصبحت كل مجهودات التكوين على الجانب الكمي من خلال التكفل بالأعداد الهائلة من المتسربين على حساب الجانب النوعي.(33).

" حيث تحصي وزارة التربية الوطنية ما بين 50 ألف و 60 ألف تلميذ مطرود سنويا أغلبهم يواجهون مصيرا مجهولا " (34)

- سجل قطاع التكوين المهني كذلك نسبة عالية من التخلي عن التكوين والفشل في متابعته خاصة في نمط التكوين الإقامي.
- التكوينات المتوفرة لا تستجيب بالضرورة للاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، وكأن لهذه الوضعية تأثيرات اجتماعية واقتصادية تمثلت في تزايد البطالة نتيجة لعدم تطابق مخرجات التكوين المهني مع احتياجات سوق العمل، ثم تدني قابلية استخدام هذه المخرجات نظرا لعدم مواصلة الكثير من المترشحين تكوينهم أو عدم اتصافهم بالكفايات المهنية من حيث المستوى والنوعية.(35).

8- علاقة التكوين المهني بسوق العمل:

كان نشاط التكوين حتى وقت قريب يجري بمعزل عن سوق العمل حيث انغلق على نفسه كما كان الحال بالنسبة للجامعة والثانوية وأصبح يعمل لتحقيق أهداف داخلية، أي أهداف خاصة بالمحيط التكويني والتربوي قيل أنها محققة نسبيا، ولكن بتوظيف تقويم داخلي بحث يعتمد على مقاييس تقويمية ذات طابع نظري بعيدة نوعا ما عن المقاييس المعتمدة داخل سوق العمل والتي يميزها الطابع العملي.

كما أن أغلبية القطاعات الاقتصادية الأخرى والمؤسسات التي لديها مراكز التكوين قد تخلت عن هذه المراكز مع بداية الأزمة الاقتصادية الأخرى في الجزائر بداية الثمانينات، وقد أدت هذه الوضعية إلى غياب العلاقة مع عالم الشغل، كون أن التكوين لا يلبي رغبات أصحاب العمل مما تسبب في تدني صورته لدى الأسر وأصحاب العمل.

ففي الجانب التعليمي كذلك لوحظ عدم تماشي برامج التكوين مع التطور التكنولوجي وتطور المهن، أي أنه لم يتم استحداث المناهج وتجديدها، مما أدى هذا الوضع بأصحاب المؤسسات إلى عدم اعتبار التكوين استثمارا منتجا، بل اعتبر تكلفة وهدر للأموال، كما أنه ظهر غير قادر على توفير يد عاملة مؤهلة، أي أن كل هذه العوامل الموضوعية قد ساهمت في تدني صورة ومكانة التكوين المهني في المجتمع الجزائري.(36).

ومع معظم الانتقادات الموجهة في بلادنا لجهاز التكوين المهني، والمتعلقة أساسا بعدم ملائمة برامج مع عالم الشغل والتطورات الحاصلة، والتي تتطلب العمل الجاد من أجل إنجاز وتحديث برامج التكوين المهني التي تتماشى مع التغيرات ليسهل إدماج المتكويين في عالم الشغل دون اللجوء إلى أيدي عاملة مستوردة.

فمن الملاحظ أن خريجي مراكز التكوين المهني يصعب إدماجهم في عالم الشغل لأنهم يفتقرون للخبرة اللازمة، وأن هذه المؤسسات ركزت على الجانب النظري أكثر من التطبيقي، وقد دلت التحقيقات القائمة

منذ 1993 إلى 1996 حول إدماج الحائزين على شهادات التكوين المهني عرف أزمة حادة لأن نسبته كانت ضئيلة.(37).

ومع تكاثف الجهود المعتبرة في قطاع التكوين والتعليم المهنيين للنهوض به " الذي يسعى إلى تأهيل الشباب المتربصين حسب حاجيات الاقتصاد الوطني في تخصصات تتماشى مع متطلبات المتعاملين الاقتصاديين، حيث أشارت أرقام الوكالة الوطنية للتشغيل الخاصة بالسداسي الأول من سنة 2017 إلى أن 83% من خريجي التكوين المهني يتم إدماجهم في مدة نقل عن 6 أشهر من تاريخ إيداعهم طلب العمل لدى وكالات التشغيل، وأن هذه النسبة قد ارتفعت بـ 03% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2016، أما فيما يخص الحصيلة المسجلة من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فإن 60% من حاملي المشاريع هم من خريجي مؤسسات التكوين المهني".(38)

خاتمة:

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن التكوين المهني لا يزال يلقي الاهتمام المتزايد من طرف كل القطاعات المعنية التي لها صلة مباشرة وغير مباشرة به، لأن الفرد المتكون (المتربص) عامل ضروري لا يمكن الاستغناء عنه في وتيرة التنمية الاقتصادية، فالتكوين المهني ليس تسييرا إداريا مؤقتا فقط بقدر ما هو نشاط مستمر ودائم وذلك بصقل القدرات وتنميتها وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء المعطيات الواقعية والإمكانيات المتاحة والأهداف المسطرة، مع إحاطة القطاع بالاهتمام من جميع الجوانب حتى يتسنى لمجموع الملتحقين به الرفع من مستوى دافعيتهم للتعلم والتكوين والإحساس بالقيمة الاجتماعية بانتمائهم إلى هذه المنظومة المهنية، لهذا فهو يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس من قبل الوزارة الوصية والهيئات ذات الصلة، لضمان فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة منه، حيث لا يتحقق ذلك إلا بالنظر إلى العوامل التي بإمكانها أن تؤثر في القطاع بشكل عام عبر بعده، أولا من ناحية المتربصين وما يمكن أن يؤثر في طبيعة مفهومهم لذواتهم ودافعيتهم للتكوين، والإداريين والمكونين واحتياجاتهم، ثم من ناحية البعد الاجتماعي والاقتصادي اللذين لهما علاقة طردية مع القطاع التكويني بسلبياته وإيجابياته، فبتكامل هذه الأبعاد تتكامل المقاربة المستهدفة من طرف القطاع ويتحقق طابعه التنموي المنشود.

قائمة الهوامش:

- 1- أمين عبد العزيز حسن (2001)، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ص 347.
- 2- حميدة جرو (2015)، موامة إستراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل من وجهة نظر إداري وأساتذة مؤسسات التكوين المهني بولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 91.
- 3- سناء بوزريبة (2012)، مدى مساهمة التصورات والانتظارات المهنية في اختيار التخصص الدراسي - المهني، دراسة ميدانية لدى المترشحين بمراكز التكوين المهني لولاية الطارف، رسالة ماجستير في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي المهني، جامعة باجي مختار - عنابة-، ص ص 161، 163، 162.
- 4- حميدة جرو، مرجع سابق، ص 92
- 5- أنين خالد سيف الدين وسلامي منيرة (2012)، دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولتية، دراسة حالة مؤسسات التكوين المهني لمنطقة الجنوب الشرقي (ورقلة، تقرت، حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، ص 152.
- 6- المرجع السابق، نفس الصفحة.
- 7- حميدة جرو، مرجع سابق، من ص 52 إلى 96.
- 8- أنين خالد سيف الدين وسلامي منيرة، مرجع سابق، ص 152، 153.
- 9- حميدة جرو، مرجع سابق، ص 95، 96.
- 10- (ث/الوطني/ www.ech--chaab.com/ar)، نشرت في 2016/10/28، تاريخ التصفح: 2017/08/02، على الساعة: 21:16.
- 11- مقالة بعنوان "دورة فيفري 2016، أكثر من 170000 متربص يلتحقون اليوم بمؤسسات التكوين المهني" مقالة منشورة عبر موقع: <http://www.radioalgerie.dz/new/ararticle/20160228/70013.html> نشرت في 2016/02/28، تاريخ التصفح: 2017/08/02، على الساعة: 22:08.
- 12- محمد سعيد أنور رمضان (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزارطة، الاسكندرية، ص 183.
- 13- حميدة جرو، مرجع سابق، ص 22.
- 14- سامعي توفيق (2011)، مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون، رسالة دكتوراه في علوم التربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 19، ص 82.
- 15- لحسن بو عبد الله ومحمد مقداد (1998)، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 9.
- 16- formationdz.freealgeria.com/19-topic
- 17- نجاه ساسي هادف (2014)، دور التكوين المهني في تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 21.
- 18- formationdz.freealgeria.com/19-topic
- 19- نجاه ساسي هادف، مرجع سابق، ص 22.

- 20- formationdz.freealgeria.com/19-topic
- 21- نجاه ساسي هادف، مرجع سابق، ص 33.
- 22- صالح صالح وآمال شوتري (2013)، التكوين المهني بين خصوصية العرض ومنطق الطلب، مجلة الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العددان 61/62، ص 52، 53.
- 23- وزارة التكوين والتعليم المهنيين، كتيب التكوين والتعليم المهنيين - مهام وهياكل - www.mfep.gov.dz، تاريخ التصفح: 2016/10/19، على الساعة: 20:04.
- 24- حميدة جرو، مرجع سابق، ص 103.
- 25- سامعي توفيق، مرجع سابق، ص 122، 123.
- 26- وزارة التكوين والتعليم المهنيين، كتيب التكوين والتعليم المهنيين - مهام وهياكل - www.mfep.gov.dz، تاريخ التصفح: 2016/10/19، على الساعة: 20:04.
- 27- سامعي توفيق، مرجع سابق، ص 123.
- 28- بوزريعة سناء، مرجع سابق، ص 178، 179.
- 29- الأزهر العقبي ونور الهدى العوني (2015)، التكوين المهني وعلاقته بالأدوار التقليدية للمرأة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 17، ديسمبر، ص 190.
- 30- وزارة التكوين والتعليم المهنيين، كتيب التكوين والتعليم المهنيين - مهام وهياكل - www.mfep.gov.dz، تاريخ التصفح: 2016/10/19، على الساعة: 20:04.
- 31- حميدة جرو، مرجع سابق، ص 101.
- 32- المرجع السابق، ص 98، 99.
- 33- سامعي توفيق، مرجع سابق، ص 113.
- 34- مقالة بعنوان "التكوين المهني إجباري على المطرودين من المدارس" http://www.ennaharoline.com/ar/algeria_news/21291 نشرت في: 2014/06/21 تاريخ التصفح: 2016/08/21، على الساعة: 22:45.
- 35- سامعي توفيق، مرجع سابق، ص 113.
- 36- المرجع السابق، ص 113، 114.
- 37- حميدة جرو، مرجع سابق، ص 59.
- 38- (ث/الوطني/www.ech--chaab.com/ar)، نشرت في 2016/10/28، تاريخ التصفح: 2017/08/02، على الساعة: 21:16.

الإستثمار في الطاقات المتجددة كإختيار إستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة ما بعد البترول
" حالة الجزائر نموذجا "

Investing in renewable energies as a strategic choice for sustainable development beyond oil

د. بن منصور إلهام، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان/ الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الطاقات المتجددة في الجزائر والتفكير في تصور لمستقبل الجزائر ما بعد النفط، حيث وقفت الدولة عند خيار تبني استراتيجية وطنية لتطوير الطاقات المتجددة في مقدمتها الكهرباء انطلاقا من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، لما تملكه من امكانيات ضخمة من هذه الطاقات خاصة في منطقة الجنوب وعليه قامت الجزائر بوضع استراتيجية لتطوير مجال الاستثمار في الطاقات المتجددة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال وضع برنامج طاقي ومجموعة من الإجراءات والتعديلات القانونية.

الكلمات المفتاحية: الإستثمار، الطاقات المتجددة، الأهداف التنموية، البترول.

التصنيف jel: E62 , L72 , N01 , Q01.

Abstract :

The aim of this study is to know the reality of renewable energy in Algeria and to think about the future of Algeria after oil. The State has stood at the option of adopting a national strategy for developing renewable energies, in particular electricity from solar and wind power, because it possesses huge potentials. The South region and Algeria has developed a strategy to develop the field of investment in renewable energies and achieve the objectives of sustainable development through the development of an energy program and a set of procedures and legal amendments.

Keywords: Investment, Renewable Energies, Development Goals, Petroleum.

JEL Classification : E62 , L72 , N01 , Q01.

مقدمة:

لقد تصاعد الحديث في السنوات القليلة الأخيرة عن الأمن الطاقوي و عن الطاقة المتجددة كطاقة بديلة مستمرة تغطي العجز التي تعانيه الطاقة التقليدية و ان لم تلغه باعتبارها طاقة بديلة نابغة من مصادر الطبيعة الدائمة والمستمرة والمتجددة كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح والمياه والكتلة الحية.... وغيرها. الملاحظ على هذه المصادر أنها تتمركز أكثر في بعض دول الجنوب وفي مقدمتها الجزائر، مما جعل العديد من الدول الكبرى تسعى للاستثمار والشراكة معها في مصادر هذه الطاقة خاصة لما تحمله من تكاليف باهضة لاستغلالها و الاستثمار فيها والتي تعجز الدول المصدر منفردة على القيام بها.

ونجد أن الجزائر أخذت المبادرة لخوض غمار التجربة في الاستثمار في الطاقة المتجددة كطاقة بديلة عن الطاقة الأحفورية الناضبة من أجل تحقيق التنمية المستدامة وحفظ حق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية لدولتهم هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تحفيز الاستثمارات التنموية مما يجعلها أمام رهان كيفية الاستغلال الأنجع لمصادر الطاقة المتجددة في الجزائر.

ولهذا أصبحت الجزائر تقود خطة جديدة مكثفة لتطوير إستثماراتها في الطاقة المتجددة فخلال العشرين سنة المقبلة ، تأمل الجزائر إنتاج كميات من الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة بنفس القدر الذي تنتجه حاليا من مصانعها للطاقة التقليدية، وتعمل على تفعيل إستخداماتها من الطاقة المتجددة مع شركات أجنبية فعالة من أجل مساعدتها على القيام بإنجاز مشاريعها و الإستغلال الأمثل للموارد الطاقة المتجددة في البلد وذلك للدور الهام الذي تلعبه في تزويد الكهرباء وإيصالها للمناطق الريفية النائية والفقيرة، كما أن تكاليف إنتاج الكهرباء من طاقة الرياح في انخفاض مستمر مما يجعل قدرة المنافسة أكبر ولكن طبيعتها المتقطعة ستحول بينها وبين الدور الذي تلعبه لإنتاج الكهرباء في المستقبل البعيد.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للورقة البحثية:

الإشكالية المطروحة للدراسة:

❖ ما مدى مساهمة الإستثمار في الطاقات المتجددة في تعويض قطاع المحروقات بعد زوال

البترول في الجزائر؟

ومن التساؤل الرئيسي يقودنا البحث إلى طرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية الذكر:

الأسئلة الفرعية:

♣ ما المقصود بالطاقات المتجددة؟

♣ كيف يساهم الإستثمار في الطاقات المتجددة في تحقيق الأهداف التنموية بعد زوال

البترول؟

فرضيات البحث:

لقد قمنا صياغة فرضية رئيسية مفادها:

1- يرفع الإستثمار في الطاقات المتجددة من التنمية المستدامة بالجزائر.

أقسام الدراسة:

ولأجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية فإن ورقتنا البحثية قد انطوت على المحاور التالية:

- القسم الأول: أساسيات حول التنمية المستدامة.
- القسم الثاني: واقع الاستثمار في الطاقات المتجددة بالجزائر.
- القسم الثالث: دراسة تحليلية حول دور الاستثمار في الطاقات المتجددة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- منهجية البحث:

إن المنهج الذي ارتكزنا عليه في هذه الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي وذلك باعتباره المنهج الأنسب لمعالجة هذا الموضوع، حيث عملنا على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالموضوع، ثم قمنا بتحليلها بشكل دقيق للتوصل إلى إجابات منطقية وعلمية حول الموضوع محل دراستنا.

القسم الأول: أساسيات حول التنمية المستدامة

1- مفهوم التنمية :

1-1- تعريف التنمية:

إن التنمية الاقتصادية هي عملية يزداد بواسطتها الدخل القومي الحقيقي للنظام الاقتصادي خلال فترة زمنية طويلة فإذا كان معدل التنمية أكبر من معدل زيادة السكان، فإن الدخل الفردي الحقيقي يزداد في هذه الحالة ويقصد بكلمة " عملية التنمية " ذلك التفاعل القوي الذي يحدث في فترة طويلة داخل الكيان الاقتصادي للدولة، ويشتمل على تحولات في الأشياء وفي الكميات أيضا، وتفاصيل هذه العملية تختلف في ظروف متباينة من الزمان والمكان، لكن هناك بعض المظاهر المشتركة الأساسية فيما بينها والنتيجة العامة لهذه العملية هي زيادة الإنتاج الوطني للنظام الاقتصادي وهي في حد ذاتها غير معين طويل الأمد.¹

تعريف " فيورتادو ":

"التنمية الاقتصادية، ليست سوى العملية الاجتماعية الاقتصادية التي تقضي على التخلف بكل مؤشرات وأسباب كما وكيفا، والتي لا يمكن أن تتم إلا في إطار إنتاج اجتماعي معين، حيث تتحدد القوانين الاقتصادية لهذا النمط مسيرة وإنجاز مهام التنمية الاقتصادية.²

تعريف هيئة الأمم المتحدة:

أقرت هيئة الأمم المتحدة للتنمية في عام 1956 تعريفاً مميزاً للتنمية على أنها " تلك العمليات التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، ولمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر المستطاع."

وبعد هذا التعريف المميز لهيئة الأمم المتحدة بمثابة دعوة للحكومات في الإسراع بالقيام بعمليات التنمية، وذلك بتحفيز المواطنين والالتفاف حولهم للقيام بالعمليات اللازمة في أقصر الأوقات وبطريقة جماعية تنصهر فيها الحكومات داخل شعوبها.³

1-2- أنواع التنمية

الجدول رقم (01): تصنيفات التنمية

نوع التنمية	مفهومها
المتكاملة	هذا المفهوم لا ينظر إلى التنمية كمجرد نمو اقتصادي بحت وبمعناه الضيق (الادخار، التراكم، الأسعار، الإنتاجية، التوازن، معدل النمو) ..بل كعملية تمس على حد سواء الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في المجتمع. ⁴
المركزة على الإنسان	الإنسان هو الذي يحدد أهداف التنمية، وهو الذي يبذل الجهد في عمل واعي لإخضاع التنمية لتحقيق هذه الأهداف وينبغي أن يكون هو المستفيد من تلك التنمية ككل، فالتنمية لا تعني مجرد تنمية الأشياء ولكنها تدل على تنمية الإنسان أولاً وقبل كل شيء.
موجهة للداخل	تقوم الفكرة المركزية لهذا المفهوم على أن مصدر التنمية يوجد داخل البلد المعني بحيث توجه التنمية نحو نفس البلد، كما يرفض هذا المفهوم أن تكون التنمية تعتمد على علاقات خارجية عن سلطة تحكم هذا المجتمع، ومفهوم التنمية الموجهة للداخل يقترب من مفهوم الاعتماد على النفس باعتبارهما تنمية مناقضة لفكرة التنمية التابعة. ⁵
شاملة	وتهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في البناء الاجتماعي ككل لتشمل كافة القطاعات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو البيئية التي تعتمد عليها الإنسانية في مجملها.
محلية	بأنها العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة، تقوم على أسس وقواعد ومناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية، وإن

يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا.⁶

المصدر: من إعداد الباحثة حسب المراجع المبينة داخل الجدول.

2- التعريف الاقتصادي للتنمية المستدامة:

تركز بعض التعريفات الاقتصادية للتنمية المستدامة على الإدارة المثلى للموارد الطبيعية ، و ذلك بالتركيز على " الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الإقتصادية ، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية و نوعيتها.

كما انصبت تعريفات أخرى على الفكرة العريضة القائلة بأن " إستخدام الموارد اليوم ينبغي أن لا يقلل من الدخل الحقيقي في المستقبل " . و تقف و راء هذا المفهوم الفكرة القائلة بأن القرارات الحالية ينبغي ألا تضر بإمكانيات المحافظة على مستويات المعيشة في المستقبل أو تحسينها و هو ما يعني أن نظمنا الإقتصادية ينبغي أن تدار بحيث نعيش على أرباح مواردنا و نحفظ بقاعدة الأصول المادية و نحسنها.

- تعريفها من طرف اللجنة العالمية للتنمية المستدامة:

انتهت اللجنة في تقريرها المعنون " بمستقبلنا المشترك " إلى " أن هناك حاجة إلى طريق جديد للتنمية ، طريق يستديم التقدم البشري لا في مجرد أماكن قليلة أو لبضع سنين قليلة ، بل للكرة الأرضية بأسرها وصولا إلى المستقبل البعيد " . و التنمية المستدامة حسب تعريف وضعته هذه اللجنة عام 1987 تعمل على " تلبية إحتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتها الخاصة.

3- المتغيرات المؤثرة في التنمية الإقتصادية:

3-1- درجة التطور التكنولوجي :

كما أفاض بعض المؤلفين في توسيع تعريف التنمية المستدامة لتشمل تحقيق التحول السريع في القاعدة التكنولوجية للحضارة الصناعية، وأشاروا إلى أن هناك حاجة إلى تكنولوجيا جديدة تكون أنظف وأكثر وأقدر على إنقاذ الموارد الطبيعية، حتى يتسنى الحد من التلوث، والمساعدة على تحقيق استقرار المناخ، واستيعاب النمو في عدد السكان وفي النشاط الاقتصادي.

3-2- تنمية العنصر البشري:

التنمية بشرية تؤدي إلى تحسين مستوى الرعاية الصحية والتعليم والرفاهية الاجتماعي. وهناك اعتراف اليوم بهذه التنمية البشرية على اعتبار أنها حاسمة بالنسبة للتنمية الاقتصادية وبالنسبة للتثبيات المبكر للسكان. وحسب تعبير تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن "الرجال والنساء والأطفال ينبغي أن يكونوا محور الاهتمام - فيتم نسج التنمية حول الناس وليس الناس حول التنمية". وتؤكد تعريفات التنمية المستدامة بصورة متزايدة على أن التنمية ينبغي أن تكون بالمشاركة، بحيث يشارك الناس ديموقراطيا في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.⁷

3-3- ترقية عامل الإنصاف و العدالة الإجتماعية:

هناك نوعان من الإنصاف هما إنصاف الأجيال البشرية التي لم تولد بعد، وهي التي لا تؤخذ مصالحها في الاعتبار عند وضع التحليلات الاقتصادية و لا تراعي قوى السوق المتوحشة هذه المصالح. أما الإنصاف الثاني فيتعلق بمن يعيشون اليوم والذين لا يجدون فرصا متساوية للحصول على الموارد الطبيعية أو على "الخيرات" الاجتماعية والاقتصادية. فالعالم يعيش منذ أواسط عقد السبعينات تحت هيمنة مطلقة للرأسمال المالي العالمي الذي يكرس تفاوتاً صارخاً بين دول الجنوب ودول الشمال كما يكرس هذا التفاوت داخل نفس الدول. لذلك فإن التنمية المستدامة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذين النوعين من الإنصاف . لكن تحقق هذين النوعين من الإنصاف لن يتأتى في ظل الهيمنة المطلقة للرأسمال المالي العالمي، وإنما يتحقق تحت ضغط قوى شعبية عمالية أممية يمكن من استعادة التوازن للعلاقات الاجتماعية الكونية.

4- مجالات التنمية المستدامة:

من أبرز ميادين التنمية المستدامة نجد:

أولاً: النمو الاقتصادي والعدالة، إن النظم الاقتصادية العالمية القائمة حالياً بما بينها من ترابط، تستلزم نهجاً متكاملًا لتهيئة النمو المسؤول الطويل الأمد، مع ضمان عدم تخلف أي دولة أو مجتمع. ثانياً: حفظ الموارد الطبيعية والبيئية من أجل الأجيال القادمة، من خلال إيجاد حلول قابلة للاستمرار اقتصادياً للحد من استهلاك الموارد، وإيقاف التلوث، وحفظ المصادر الطبيعية. ثالثاً: التنمية الاجتماعية، حيث أن جميع شعوب العالم بحاجة إلى العمل والغذاء والتعليم والطاقة والرعاية الصحية والماء. وعند العناية بهذه الاحتياجات، على المجتمع العالمي أن يكفل أيضاً احترام النسيج الثري الذي يمثله التنوع الثقافي والاجتماعي، واحترام حقوق العمال، وتمكين جميع أعضاء المجتمع من أداء دورهم في تقرير مستقبلهم. وعليه، فقد أكد التقرير، الارتباط الوثيق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الحفاظ على البيئة. وأشار إلى عدم إمكان تطبيق استراتيجية للتنمية المستدامة من دون ملاحظة متطلبات التنمية للجوانب الثلاثة "الاقتصادية والاجتماعية والبيئية".

4- أركان التنمية المستدامة:

4-1- كوكب الأرض:

تُعدُّ حماية كوكب الأرض ضرورةً من أجل تلبية احتياجات الأجيال الحالية والقادمة، لذا لا بدّ من حفظ جودة الهواء والانتفاع المستدام بالغذاء والمياه والتمتع بتنوّع إحيائي غني يزخر بالموارد. ومن الضروري أيضاً الحدّ من تغيّر المناخ بغية تحقيق هذه الأهداف وحماية المواطنين من الكوارث المناخية.

4-2- السكان:

ترتكز التنمية المستدامة للدول على مراعاة مبدأي الكرامة والمساواة بين الأشخاص. وتمثّل مكافحة الفقر وضمان انتفاع الجميع بالرعاية الطبية والغذاء وتأمين التعليم الجيد والحرص على تحقيق المساواة بين الجنسين شروطاً أساسية لمجتمع مستدام تسود فيه المساواة.

4-3- الإزدهار:

تقتضي تنمية الدول تحقيق الإزدهار الاقتصادي الشامل الذي يراعي البيئة، ومن أجل ضمان إرساء السلام وتحقيق الإزدهار، يتعيّن إتاحة العلوم والتكنولوجيا والابتكار للجميع بغية التوصل إلى تنمية ذات بعد إنساني.

4-4- السلام:

التخفيف من حدّة النزاعات وبناء السلام وترسيخه عوامل أساسية من أجل إنشاء مجتمعات مزدهرة ومستدامة، فثمة علاقة متبادلة بين التنمية والأمن ولن يتحقق أحدهما من دون الآخر.

4-5- الشراكات:

يفترض تحقيق أهداف التنمية المستدامة إقامة نظام شراكة وتضامن عالمي جديد، وتعدّ الشراكات الشاملة المبنية على رؤية مشتركة والأهداف المشتركة التي تركّز على الشعب والكوكب ضرورية على الصعيد العالمي والإقليمي والوطني والمحلي، لذا فلا بد من تعزيز التضامن بين الأمم ومع المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص على حدّ سواء.

5- قواعد أساسية للتنمية المستدامة:

- التنسيق بين مختلف الوزارات.
- إذكاء الوعي لدى جميع المواطنين.
- توكي الشفافية في المعاملات المالية والإقتصادية الرفيعة المستوى.
- تحسين التعليم والإبتكار.

القسم الثاني: واقع الإستثمار في الطاقات المتجددة بالجزائر.

1- عموميات حول الإستثمار:

1-1- ماهية الإستثمار:

يرى البعض أن الإستثمار يعني "التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاكي حالي من أجل الحصول على منفعة مستقبلية يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي أكبر." والبعض الآخر يعرف الإستثمار بأنه "التخلي عن استخدام أموال حالية ولفترة زمنية معينة من أجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة، وكذلك

تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الاستثمار يختلف عن الادخار الذي يعني "الامتناع عن جزء من الاستهلاك الحالي أو هو فائض الدخل عن الاستهلاك من أجل الحصول على مزيد من الاستهلاك في المستقبل"، ويختلف الادخار عن الاستثمار بأن الادخار لا يحتل أي درجة من المخاطرة.

1-2- أهمية الإستثمار:

يمكن تلخيص أهمية الاستثمار بالنقاط التالية:

- زيادة الدخل القومي.
 - خلق فرص عمل.
 - دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - زيادة الإنتاج ودعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات.
- وقد أولت الدول المتقدمة اهتمام كبير للاستثمار من خلال قيامها بإصدار القوانين والتشريعات المشجعة للاستثمار، واللازمة لانتقال رؤوس الأموال. أما في الدول النامية فلم يعط هذا الموضوع الاهتمام الكافي على الرغم من ندرة رأس المال في هذه الدول. وتعود هذه الندرة في رأس المال للأسباب التالية:

- انخفاض معدلات نمو الدخل القومي.
- ارتفاع معدلات الاستهلاك.
- ارتفاع معدلات النمو السكاني.
- عدم توفر البيئة والمناخ الملائم للاستثمار.
- ضعف الوعي الادخاري والاستثماري.
- الاستخدام الغير العقلاني لرأس المال المتاح.

1-2- أنواع الإستثمار:

- **الإستثمار الحقيقي والإستثمار المالي:** الإستثمار الحقيقي هو الإستثمار في الأصول الحقيقية (المفهوم الاقتصادي)، أما الإستثمار المالي فهو الذي يتعلق بالإستثمار في الأوراق المالية كالأسهم، والسندات، وشهادات الإيداع، وغيرها.
- **الإستثمار طويل الأجل والإستثمار قصير الأجل:** الإستثمار طويل الأجل هو الذي يأخذ شكل الأسهم والسندات، ويطلق عليه الإستثمار الرأسمالي. أما الإستثمار قصير الأجل فيتمثل بالإستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل أدونات الخزينة و القبولات البنكية أو بشكل شهادات الإيداع ويطلق عليه الإستثمار النقدي.

- **الإستثمار المستقل والإستثمار المحفز:** الإستثمار المستقل هو الأساس في زيادة الدخل والنتاج القومي من قبل قطاع الأعمال أو الحكومة أو من استثمار أجنبي. أما الإستثمار المحفز فهو الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل (العلاقة بينهما طردية).
- **الإستثمار المادي والإستثمار البشري:** الإستثمار المادي هو الذي يمثل الشكل التقليدي للإستثمار أي الإستثمار الحقيقي، أما الإستثمار البشري فيتمثل بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب.
- **الإستثمار في مجالات البحث والتطوير:** يحتل هذا النوع من الإستثمار أهمية خاصة في الدول المتقدمة حيث تخصص له هذه الدول مبالغ طائلة؛ لأنه يساعد على زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها في السوق العالمية، وأيضاً إيجاد طرق جديدة في الإنتاج.

1-3- العوامل المشجعة على الإستثمار

العامل الأول: السياسة الاقتصادية الملائمة:

يجب أن تتسم بالوضوح والاستقرار، وأن تتسجم القوانين والتشريعات معها، ويكون هناك امكانية لتطبيق هذه السياسة، فالسياسة يجب أن تتوافق مع مجموعة من القوانين المساعدة على تنفيذها، والقوانين يجب أن تكون ضمن إطار محدد من السياسة الشاملة.

إن الإستثمار يحتاج إلى سياسة ملائمة تعطي الحرية، ضمن إطار الأهداف العامة، للقطاع الخاص في الإستيراد والتصدير، وتحويل الأموال، والتوسع في المشاريع، ويجب أن تكون مستقرة، ومحددة، وشاملة.

وهذا يعني أن تشجيع الإستثمار لا يتحقق في قانون، وإن إحتوى الكثير من المزايا، والاعفاءات، والاستثناءات؛ بل يتحقق نتيجة جملة من السياسات الاقتصادية المتوافقة، التي توفر مستلزمات الإنتاج بأسعار منافسة من ناحية، وتؤمن السوق والطلب الفعال لتصريف المنتجات من ناحية أخرى. وهذا من الممكن أن يتوقف على:

- إعادة توزيع الدخل، وزيادة حصة الرواتب، والأجور.
- تشجيع التصدير، وإزالة كافة العقبات من أمامه.
- تطوير إجراءات التسليف، وتنشيط المصرف الصناعي، وتخفيض سعر الفائدة على القروض المقدمة للصناعيين، بشكل يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج، ويسمح للمنتجات بالمنافسة الخارجية.
- ومن الجدير بالإشارة كذلك إلى أن الظروف الاقتصادية الخارجية لها دورها في الإستثمار الداخلي مثل أسعار الفائدة العالمية، ومعدل الأرباح، وظروف الإستثمار من حيث حرية خروج رأس المال، ونقل الملكية في الدول الأخرى.

العامل الثاني: البنية التحتية اللازمة للإستثمار وخصوصاً المناطق الصناعية الملائمة من حيث توفر الكهرباء، والماء، والمواصلات، والإتصالات، بدرجة أفضل إن لم تكون مساوية لأغلب دول العالم.

نظرية التنمية الاقتصادية تشير إلى ضرورة توفر حد أدنى من هذه البنية، ووضعها تحت تصرف المستثمرين بأسعار معتدلة؛ لكي تستطيع الاستثمارات المنتجة مباشرة الإنتاج بتكاليف منافسة. ويندرج ضمن البنية التحتية ضرورة توفر الكفاءات، والكوادر البشرية المتخصصة، والعمالة المدربة، والعناصر الفنية، والمصارف الخاصة، وأسواق الأوراق المالية.

ومن المهم أن تكون أسعار عناصر الإنتاج من مرافق عامة، وكهرباء، ومياه، وإتصالات، وإيجارات، وقيمة أراضي قليلة؛ بحيث تشجع المستثمرين، وتوفر في تكاليف الاستثمار.

العامل الثالث: بنية إدارية مناسبة بعيدة عن روتين إجراءات التأسيس، والترخيص، وطرق الحصول على الخدمات المختلفة؛ بحيث تنتهي معاناة المستثمرين الذين يحصلون على موافقة هيئة الاستثمار من دوامة الحصول على تراخيص مختلفة من وزارة الكهرباء، والصناعة، والتجارة، والمالية (الخزانة)، والإسكان، التموين، والبلديات.

إن هناك ضرورة لمساعدة المستثمرين، وتخليصهم من مشقة متابعة هذه الإجراءات عن طريق توفير نافذة واحدة ضمن هيئة الاستثمار تنهي للمستثمرين كافة الإجراءات المتعلقة بالوزارات الأخرى.

العامل الرابع: ضرورة ترابط وانسجام القوانين مع بعضها البعض، وعدم تناقضها، وعدم اختلافها مع القرارات، والسياسات المختلفة، وضرورة عدم تشعبها وتعديلاتها المتلاحقة، مثل: قوانين الاستثمار، والتجارة، والضرائب، والجمارك.

وضرورة تبسيط تلك القوانين، وتوضيحها وشرحها، وإنهاء إمكانية الإجهاد في تفسير نصوصها، وعدم تطبيقها بأثر رجعي، أو مخالفة شروط التعاقد.

2- مفاهيم أساسية حول الطاقات المتجددة:

2-1- تعريف الطاقات المتجددة:

يقصد بالطاقات المتجددة تلك الطاقات التي يمكن وجودها في الطبيعة على نحو تلقائي ودوري، بمعنى أنها الطاقة المستمدة من الموارد الطبيعية التي تتحدد أو التي لا يمكن أن تنفذ، كما تعرف الطاقة المتجددة بأنها الطاقة التي تولد من مصدر طبيعي لا ينضب، وهي متوفرة في كل مكان على سطح الأرض ويمكن تحويلها بسهولة إلى طاقة.

وتتميز الطاقات المتجددة أنها أبدية وصديقة للبيئة، وهي بذلك على خلاف الطاقات غير المتجددة (قابلة للنضوب) الموجودة في مخزون جامد في الأرض، لا يمكن الاستفادة منها إلا بعد تدخل الإنسان لإخراجها منه، ومصادر الطاقة المتجددة تختلف آليا عن الثروة البترولية، حيث أن مخالفتها لا تتسبب في تلويث البيئة كما هو الحال عليه عند اختراق النفط⁸.

2-2- مصادر الطاقات المتجددة:

وتتواجد هذه المصادر بأشكال مختلفة كما أنها تحتاج إلى مستوى تكنولوجي في متناول غالبية دول العالم.

أ- **الطاقة الحرارية الجوفية** : تعتبر الأرض خزانا ضخما للحرارة التي يعتقد بأن لها مصدرين الأول هو أن الأرض كانت كتلة غازية حارة جدا ، ثم بدأت تبرد مع مرور الزمن إذ بردت قدرتها وتصلبت نتيجة تماسها المباشر مع الفضاء الخارجي، أما الجزء الداخلي فمازال تحت درجة حرارة عالية جدا.

والمصدر الثاني هو أن حرارة الأرض هي الحرارة الناتجة من تحلل المواد المشعة، الموجودة بمقادير صغيرة من الصخور نتيجة لتحلل عناصر الراديوم، اليورانيوم التوريوم، والبوتاسيوم، وغير ذلك من المواد المشعة الموجودة بسبب متفاوتة في هذه الصخور ويظهر النشاط الإشعاعي بشكل بارز في صخور الغرانيت (صخور نارية).⁹

ب- **الطاقة الشمسية** : تعتبر الطاقة الشمسية من الطاقات المتجددة النظيفة التي لا تتضب ما دامت الشمس موجودة، كما أن جميع مصادر الطاقة الموجودة على الأرض قد نشأت أولا من الطاقة الشمسية وهذه الطاقة يمكن تحويلها بطرق مباشرة أو غير مباشرة إلى حرارة وبرودة الكهرباء وقوة محرك.

وأشعة الشمس أشعة كهرومغناطيسية وظيفتها المرئي بشكل % 49 وغير المرئي كالأشعة فوق بنفسجية بشكل %2 والأشعة دون الحمراء % 49 وقد كان استخدام الطاقة الحرارية للشمس معروفا منذ آلاف السنين في المناطق الحارة، حيث

استخدمت في تسخين المياه وفي تخفيف بعض المحاصيل لحفظها من التلف أما في الوقت الحالي فإن الأبحاث والتجارب تقوم على محاولة استغلال طاقة الشمس في إنتاج طاقة كهربائية وفي التدفئة وتكييف الهواء وصهر المعادن وغيرها والطاقة الشمسية تختلف حسب حركيتها وبعدها عن الأرض كما أنها تصل إلى الأرض ضوء أو إشعاعية ففي اليوم الصحو وحين تكون الشمس عمودية فإن طاقتها الإشعاعية تصل إلى سطح الأرض الخارجي بمعدل 1 كيلومتر 3 فهي مصدر وفير لو أمكن تجمعه واستغلاله وتجدر الإشارة إلى أن الطاقة الشمسية تعتبر المرشح الأقوى لتحل محل البترول بعد نضوبه في إنتاج الكهرباء ومن المتوقع أيضا نجاح أنواع الفوتوفوليك التي تحول أشعة الشمس إلى كهرباء.¹⁰

ت- **طاقة الرياح** : هي الطاقة المستمدة من حركة الهواء والرياح، واستخدمت طاقة الرياح منذ أقدم العصور سواء في تسيير السفن الشراعية، وإدارة طواحين الهواء أوفي رفع المياه من الابار واستخدام وحدات الرياح في تحويل طاقة الرياح إلى طاقة

ميكانيكية تستخدم مباشرة أو يتم تحويلها إلى طاقة كهربائية من خلال مولدات، ويرتبط اليوم مفهوم هذه الطاقة باستعمالها في توليد الكهرباء بواسطة " طواحين هوائية " ومحطات توليد تنشأ في مكان معين ويتم تغذية المناطق المحتاجة عبر الأسلاك الكهربائية. وبالإمكان حسب تقديرات منظمة المقاييس العالمية توليد 20 مليون ميغا واط من هذا المصدر على نطاق عالمي ، وهو أعاف قدرة الطاقة المائية.¹¹

ث- **الطاقة المائية** : يعود تاريخ الاعتماد على المياه كمصدر للطاقة إلى ما قبل اكتشاف الطاقة البخارية في القرن الثامن عشر، حيث استخدم الإنسان مياه الابار في تشغيل بعض النواعير التي كانت تستعمل لإدارة مطاحن الدقيق وآلات النسيج ونشر الأخشاب. أما اليوم، وبعد أن دخل الإنسان عصر الكهرباء،

بدأ استعمال المياه لتوليد الطاقة الكهربائية. كما تشهد في دول عديدة مثل النرويج والسويد وكندا والبرازيل. ومن أجل هذه الغاية، تقام محطات توليد الطاقة على مساقط الآبار، وتبنى السدود الاصطناعية لتوفير كميات كبيرة من الماء تضمن تشغيل هذه المحطات بصورة دائمة.¹²

ج-الطاقة النووية : هي الطاقة التي يتم توليد عن طريق التحكم في تفاعلات انشطار أو اندماج الأنوية الذرية ، وهي الطاقة التي تربط بين مكونات النواة أي (بروتونات) أو نيوترونات (وهي تنتج نتيجة تكسر تلك الرابطة، وتؤدي إلى إنتاج طاقة حرارية كبيرة جدا وذلك حسب علاقة إنشتاين ، الذي قدم نظريته المعروفة بالنظرية النسبية، والذي قرر فيما بعد أن المادة قد تتحول إلى طاقة عند تفكك ذراتها وبذلك لفت الانتباه إلى ما يسمى بالطاقة النووية.

2-3- خصائص الطاقات المتجددة:

تتميز الطاقات المتجددة بجملة من الخصائص نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): خصائص الطاقات المتجددة

نوع الطاقة المتجددة	المميزات
الطاقة الحرارية الجوفية ¹³	<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد هذه الأنظمة على الطاقة المحلية المتوفرة في سائر الدول مما بضمن امن الطاقة - مورد مستدام أي أنه لن ينفذ ولن يلحق الأذى بالبيئة المحلية أو الوطنية أو العالمية - موارد موثوقة، فالنظام الموزع لتوليد الطاقة يتكون من مجموعة متنوعة من المصادر المتجددة.
الطاقة الشمسية ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> - توفر مصادر الأمان البيئي فالطاقة الشمسية طاقة نظيفة لا ينتج عن انتاجها واستهلاكها تلوث هو ما يكسبها وضعاً خاصاً في هذا المجال وخاصة في ظل تزايد حدة وخطورة المشاكل البيئية التي يعرفها العالم. - عدم الخضوع الطاقة الشمسية لسيطرة النظم السياسية والدولية والمحلية التي تحد من التوسع في استغلال أي كمية منها. - توفر الطاقة الشمسية في جميع الأماكن وكذا عدم اعتماد تحويلها على أشكال الطاقة المختلفة بل على شدة الاشعاع الشمسي الوارد إلى الأرض مما يجعلها قابلة للاستغلال في أي مكان.
طاقة الرياح	<ul style="list-style-type: none"> - طاقة الرياح طاقة محلية متجددة لا ينتج عن استغلالها أي غازات ملوثة. - توفر طاقة الرياح على إمكانات كبيرة في توليد الكهرباء حيث قدرت منظمة المقاييس العالمية حجم الطاقة الكهربائية الممكن توليدها بواسطة الرياح على

<p>نطاق عالمي بحوالي 20 مليون ميغاواط وهي إمكانات ضخمة في حالة تحقق استغلالها¹⁵.</p>	
<p>- الطاقة المائية من الطاقات المائية من الطاقات المتجددة النظيفة والمثالية لإنتاج الكهرباء، فهي لا تخلف اي مواد سامة تنطلق للبيئة. - سرعة نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية ومرونتها التي لا نظير لها في الاستخدام. - سهولة التحكم في الطاقة الكهربائية وتقسيمها حسب الحاجة مما له من اهمية في الصناعة الحديثة</p>	<p>الطاقة المائية</p>
<p>- يعتمد في إنتاج الطاقة النووية على مادة اليورانيوم كعنصر أساسي لتوليد الطاقة بواسطة مفاعلات ومحطات تبنى خصيصا لهذه الغاية. - وأهم استعمال سلمي للطاقة النووية هو إنتاج الطاقة الكهربائية. - وتسير الطاقة النووية أيضا بعض الغواصات والسفن التي يولد فيها المفاعل حرارة لتكوين بخار يحرك دواسرها</p>	<p>الطاقة النووية¹⁶</p>

المصدر: من إعداد الباحثة حسب عدة مراجع.

3- الواقع الراهن للإستثمار في الطاقات المتجددة بالجزائر:

نختصر الوضع الحالي للإستثمار في الطاقات المتجددة بالجزائر في النقاط التالية:

أولاً: واقع الإجراءات التحفيزية و الجبائية الجزائرية في مجال الطاقات المتجددة :

✚ للاستجابة الناجعة لأولويات المنصوص عليها في برنامج الطاقات المتجددة وتشجيع مبادرات الخواص والمؤسسات، جرت تعديلات تشريعية وتنظيمية الهدف منها ضمان إطار قانوني وتنظيمي للمستعملين والمتدخلين ومختلف المستثمرين يسمح بالاستجابة الفعالة للتحديات الواجب رفعها في ميدان الطاقات المتجددة.

بالإضافة إلى الإطار العام الذي ينظم تطوير الاستثمار، فإن النظام الخاص الاتفاقية يمكن فتحه لترقية الطاقات المتجددة، ويتضمن الإطار القانوني الساري المفعول دعماً مباشراً وغير مباشر للطاقات المتجددة.

✚ وقد تم إنشاء الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة من أجل تمويل هذه المشاريع ومنح قروض بدون فوائد و ضمانات للبنوك وللمؤسسات المالية حتى تقوم هذه الأخيرة بتمويل الاستثمارات التي تساهم في الرفع من الكفاءة الطاقوية.

الهدف من هذه الإجراءات هو تشجيع المنتجات المحلية وتوفير الظروف الملائمة، وخاصة الجبائية منها، للمستثمرين الراغبين في الإستثمار في جميع فروع الطاقات المتجددة.

✚ تخفيض الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة عند الاستيراد بالنسبة للمكونات والمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة المستعملة في صناعة الأجهزة في الجزائر في مجال الطاقات المتجددة والفعالية الطاقوية.

ثالثا: الإجراءات التنظيمية

✚ العمل على منح إعانات لتغطية التكاليف الزائدة التي تضفيها على النظام الكهربائي الوطني وعلى تكلفة توفير الماء الشروب ولا سيما برنامج تحلية المياه المالحة، كما تؤطر الاجراءات التنظيمية لتدخلات الدولة وتحدد شروط وآليات المراقبة الملائمة للسماح باستعمال أمثل للأموال العمومية الممنوحة لهذا البرنامج.

✚ البحث في برمجة الطاقات المتجددة لتجعله حافزا حقيقيا لتطوير الصناعة الوطنية، والذي يثمن مختلف الطاقات الجزائرية (بشرية، مادية، علمية ..الخ) يعتبر دور البحث جد حاسم بحيث أنه يشكل عنصر جوهري لاكتساب التكنولوجيات وتطوير المعارف وتحسين الكفاءة الطاقوية.

✚ تشجع التعاون مع مراكز الأبحاث قصد تطوير التكنولوجيات وطرق الابتكار فيما يخص الفعالية الطاقوية والطاقات المتجددة، كل من الجامعات ومراكز البحوث والمؤسسات ومختلف المتعاملين في برنامج الطاقات المتجددة الجزائري وهذا لأجل تنفيذ ذلك البرنامج، بتدخلهم في مختلف المراحل من سلسلة الإبداع.¹⁷

ثالثا: واقع تأسيس برنامج الفعالية الطاقوية:

إن البرنامج يتمحور على تأسيس قدرة ذات أصول متجددة مقدرة بحوالي 22.000 ميغا واط وهذا خلال الفترة الممتدة ما بين 2016 و 2030 ، منها 12.000 ميغا واط موجه لتغطية الطلب الوطني على الكهرباء و 10.000 ميغا واط للتصدير.

بالنسبة للتصدير فهو مشروط بوجود طلب شراء مضمون على المدى الطويل، المتعاملين ناجعين والتمويلات الخارجية. لأفضلية هذا البرنامج، فان الطاقات المتجددة تتواجد في صميم السياسات الطاقوية والاقتصادية الجزائرية من الآن وإلى غاية سنة 2030، سيكون حوالي 40% من إنتاج الكهرباء موجهة للاستهلاك الوطني من أصول متجددة. وبالفعل، تصبو الجزائر إلى أن تكون فاعلا أساسيا في إنتاج الكهرباء انطلاقا من طاقة شمسية كهروضوئية وحرارية واللتين سوف تكونان محركا لتطوير اقتصادي مستدام من شأنه التحفيز على نموذج جديد للنمو.

تعتبر الجزائر هذه الطاقة الشمسية بمثابة فرصة ومحرك للتطور الاقتصادي والاجتماعي وهذا من خلال إقامة صناعات خلاقة للثروة من طاقات الرياح والكتلة الحية والحرارة الجوفية والكهرباء المائية المتواجدين بدرجة أقل أهمية .

هذا لا يمنع من إطلاق عدة مشاريع لإنجاز مزارع لطاقة الرياح وإنشاء مشاريع تجريبية في الكتلة الحية والحرارة الجوفية.

يشتمل البرنامج من الآن وإلى غاية 2030 على إنجاز ستين (60) محطة شمسية كهروضوئية وشمسية حرارية وحقول لطاقة الرياح ومحطات مختلطة.

كما أن مشروع الطاقات المتجددة لإنتاج الكهرباء المخصصة للسوق الوطنية ما بين 2016 و 2020 سوف يكون خاصة بالنشر على المستوى الواسع.

- دفع البرنامج إلى تطوير جدي لصناعة حقيقية للطاقة الشمسية مرفقة ببرنامج تكويني وتجميع هذه المراحل تجسد إستراتيجية للمعارف والتي تسمح باستغلال المهارات المحلية الجزائرية وترسيخ الناجعة الفعلية، لا سيما في مجال الهندسة وإدارة المشاريع.

ويسمح كذلك برنامج الطاقات المتجددة في احتياجات الكهرباء بالسوق الوطني إلى خلق عدة آلاف من مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة.

- حاليا، الجزائر مكتفية تقريبا من حيث الاحتياجات الطاقوية وهذا عن طريق المحروقات، وخصوصا منها الغاز الطبيعي، الذي يعتبر الطاقة الأكثر توفرا . ولهذا، لا يتم الاستعانة بأشكال الطاقات الأخرى إلا عندما يكون الغاز غير متوفر على المدى الطويل، فمواصلة العمل بالنموذج الوطني لاستهلاك الطاقة الحالي سوف يحدث مشاكل في التوازن بين العرض والطلب لهذا المصدر من الطاقة.

- سوف تقدر مستويات احتياجات السوق الوطني من الغاز الطبيعي ب 45 مليار م³ لسنة 2020 و 55 مليار م³ لسنة 2030 وتضاف إلى هذه الاحتياجات الأحجام المخصصة للتصدير التي تساهم مداخيلها في تمويل الاقتصاد الوطني.

وفي السياق، سيقدّر إنتاج الكهرباء ما بين 75 و 80 تيراواط ساعي في سنة 2030 وما بين 130 إلى 150 تيراواط ساعي في سنة 2030 . وفي هذا الاتجاه يشكل الإدماج الكبير للطاقة المتجددة في المزج الطاقوي رهانا أساسيا قصد الحفاظ على موارد الطاقة الأحفورية والتنويع في فروع إنتاج الكهرباء والمساهمة في التنمية المستدامة.

كل هذه الاعتبارات تبرر ابتداء من اليوم، الإدماج الكبير للطاقات المتجددة ضمن إستراتيجية العرض الطاقوي على المدى الطويل، مع منح دور هام للاقتصاد في الطاقة والفعالية الطاقوية .ويسمح هذا القسم الأخير، من خلال التحكم الجيد في وتيرة نمو الطلب، بتخطيط جيد للاستثمارات الضرورية لتلبية الاحتياجات الطاقوية.

4- أهمية الإستثمار في الطاقات المتجددة بالجزائر لتحقيق التنمية المستدامة:

✓ تحسين العزل الحراري للمباني.

✓ تطوير سخان الماء الشمسي.

✓ تعميم استعمال المصابيح ذات الاستهلاك المنخفض.

- ✓ موعة المصاييح الزئبقية بمصاييح تشتغل بالصوديوم، استبدال كلي.
- ✓ ترقية غاز البترول المميع، الغاز الطبيعي الوقود.
- ✓ ترقية التوليد المشترك للطاقة.
- ✓ التحويل إن أمكن إلى الدورة المدمجة لمحطات توليد الكهربائية.
- ✓ إنجاز مشاريع تكييف الهواء بالطاقة الشمسي.
- ✓ تحلية المياه المالحة.

القسم الثالث:دراسة تحليلية حول دور الإستثمار في الطاقات المتجددة لتحقيق التنمية المستدامة

بالجزائر :

سوف نعمل في هذا القسم على تحليل أهم الإستثمارات في الطاقات المتجددة بالجزائر وأثرها على التنمية المستدامة من خلال التالي:

أولا : تأثير العزل الحراري للمباني على التنمية المستدامة بالجزائر

يعتبر قطاع البناءات في الجزائر من القطاعات الأكثر استهلاكاً للطاقة .ويبلغ أكثر من 42% من الاستهلاك النهائي، وتسمح أعمال التحكم في الطاقة المقترحة لهذا القطاع ولا سما بإدخال العزل الحراري في المباني، بتقليل استهلاك الطاقة المرتبطة بتدفئة وتكييف السكن بحوالي 40% . هذا يؤثر بالإيجاب على تحقيق وبلوغ التنمية المستدامة بالجزائر.

ثانيا : تأثير تطوير سخان الماء الشمسي على التنمية المستدامة بالجزائر

إدخال سخان الماء الشمسي في الجزائر ما يزال في الطور الأول، ولكن القدرات في هذا الميدان جد معتبرة .وفي هذا الاتجاه، يراقب تطوير سخان الماء الشمسي كبديل تدريجي لسخان الماء التقليدي. إن اقتناء سخان الماء الشمسي سيدعم من طرف الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة وبذلك للرفع من التنمية الإقتصادية بالجزائر.

ثالثا :تأثير تعميم استعمال المصاييح ذات الاستهلاك المنخفض للطاقة على التنمية المستدامة بالجزائر

دفعت إستراتيجية العمل في الحظر التدريجي لتسويق المصاييح ذات التوهج (المصاييح الكلاسيكية) المستعملة عادة في البيوت فإنه من المزمع تسويق بضعة ملايين من المصاييح ذات الاستهلاك المنخفض، من جهة أخرى فإن الإنتاج المحلي للمصاييح ذات الاستهلاك الضعيف سوف يحضى بتشجيع ولا سيما من خلال خلق شراكة بين المنتجين المحليين والأجانب وبذلك الرفع من النمو الإقتصادي بالجزائر .

رابعا :تأثير إدخال النجاعة الطاقوية في الإنارة العمومية على التنمية المستدامة بالجزائر

تعتبر الإنارة العمومية من ضمن أحد المراكز الأكثر استهلاكاً للطاقة في الجزائر لدى أملاك الجماعات المحلية .وغالبا ما يكون مسؤولو هذه الجماعات المحلية على غير دراية بإمكانيات تحسين أو تخفيض الاستهلاك الطاقوي لهذا المركز .

ويتمثل برنامج التحكم في الطاقة الموجه للجماعات المحلية في تعويض كل المصاييح من النوع الزيتي (الكثيرة الاستهلاك للطاقة) بمصاييح الصوديوم الاقتصادية وبذلك الرفع من التنمية الاقتصادية بالجزائر.

خامسا: تأثير ترقية الفعالية الطاقوية في القطاع الصناعي على التنمية المستدامة بالجزائر

يمثل الاستهلاك الطاقوي للقطاع الصناعي حوالي الربع من مجمل الاستهلاك النهائي الوطني للطاقة، ومن أجل أكثر فعالية طاقوية، فإنه يرتقب:

✓ التمويل المشترك للتدقيق الطاقوي ودراسات الجدوى التي تسمح للمؤسسات بالتعريف الدقيق للحلول التقنية والاقتصادية الأكثر ملاءمة لتقليص استهلاكها الطاقوي.

✓ التمويل المشترك للتكاليف الإضافية المرتبطة بإدخال الفعالية الطاقوية للمشاريع القابلة للاستمرار تقنيا واقتصاديا.

سادسا: تأثير ترقية غاز البترول المميع كوقود على التنمية المستدامة بالجزائر

يرتقب في آفاق 2030 ، أن تصل حصة سوق غاز البترول المميع كوقود إلى نسبة عالية في حاضرة السيارات. مع منح مساعدات مالية مباشرة للمستفيدين الراغبين في تحويل نمط استهلاك سياراتهم إلى غاز البترول المميع الوقود وبذلك الرفع من التنمية الاقتصادية بالجزائر.

سابعا: تأثير ترقية الغاز الطبيعي / الوقود على التنمية المستدامة بالجزائر

تمت في بداية التسعينات، إجراء دراسة تحويل العربات السياحية التي تسير بالوقود إلى الغاز الطبيعي ولقد تم انجاز المنشآت من طرف سونلغاز لتوزيع هذا الوقود من أجل حاضرة تجريبية. ومن المنتظر حتى سنة 2030 تشغيل عشرات الحافلات بالغاز الطبيعي كوقود في مدينة الجزائر وتعميمها على المدن الجزائرية الكبرى الأخرى وهذا من الآن وإلى غاية سنة 2030.

ثامنا: إدخال التقنيات الأساسية لتكييف الهواء بالطاقة الشمسية على التنمية المستدامة بالجزائر

إن استعمال الطاقة الشمسية للتكيف هو تطبيق يستوجب ترقيته خاصة في جنوب البلاد لا سيما وأن الاحتياجات إلى التبريد تتزامن في نعظم الأوقات مع توفر الإشعاع الشمسي (التسيير بخيوط أشعة الشمس) ومن جهة أخرى، يمكن لحقل اللواقط الشمسية أن يفيد في إنتاج الماء الساخن الصحي وتدفئة البنايات خلال فصل البرودة، و بهذا يكون المردود الإجمالي للمنشأة مهما جدا وبذلك الرفع من التنمية المستدامة بالجزائر .

من الآن وإلى غاية سنة 2030 ، سيتم الشروع في دراسات لاكتساب والتحكم في تقنيات التبريد بالشمس وتسمح بتحديد الآلية الأكثر ملائمة للوضع الجزائري .ويتضمن مشروعين نموذجيين للتكييف عن طريق أجهزة ذات امتزاز تحمل على مكيفات شمسية في البنايات بجنوب البلاد.

تاسعا: تأثير ترقية الطاقة الشمسية الحرارية على التنمية المستدامة بالجزائر:

وفي الفترة الممتدة بين 2014 و 2030 ، يرتقب بلوغ نسبة إدماج تقدر ب % 50 من خلال انجاز ثلاثة مشاريع أساسية والتي سوف تتم بالتوازي مع أعمال دعم القدرات الهندسية:

- ♣ بناء مصنع لصناعة المرايا.
 - ♣ تشيد مصانع لصناعة أجهزة السائل الناقل للحرارة وأجهزة تخزين الطاقة.
 - ♣ بناء مصنع لصناعة أجهزة كتلة الطاقة.
 - ♣ تطوير نشاط الهندسة وقدرات التصميم والتزويد والإنجاز.
- يجب أن تفوق نسبة الإدماج في الفترة الممتدة بين 2021 و2030، 80 % بفضل تجسيد المشاريع الآتية:

- ♣ توسيع قدرة صنع المرايا.
- ♣ توسيع قدرة صنع السوائل الناقلة للحرارة وأجهزة تخزين الطاقة.
- ♣ توسيع قدرة صنع أجهزة كتلة الطاقة.
- ♣ صنع وتزويد وإنجاز محطات عن طريق الإمكانيات الخاصة.

الخاتمة:

من المتوقع أن تصبح الجزائر قوة إقتصادية هامة في منطقة البحر المتوسط في مجال الطاقة المتجددة البديلة أفاق 2020 لتدعم بذلك مداخيلها من المحروقات التي تشكل أساس الاقتصاد الوطني والمورد الأهم والأكبر من المحروقات التي تشكل أساس الاقتصاد الوطني والمورد الأهم والكبير للخزينة العمومية بنسبة تتجاوز % 96 حسب إحصائيات الصادرة في بنك الجزائر أما مركز الجزائر الطاقوي فإنه من المقدر ان يتجه نحو قمة الهرم في الاتجاه الموجب خلال هذه الفترة ، كما ، يتوقع أن توفر الطاقات المتجددة بالجزائر 35 % من حاجاتها بحلول سنة 2030.

ومنه ستبقى الجزائر تحافظ على ميزتها الأساسية كبلد منتج قوي لمصادر الطاقة إذ سوف تنتقل إلى مرحلة جديدة تتميز باستغلال الطاقة المتجددة والشروع في تصدير الطاقة الشمسية نحو أوروبا لتوفير المورد الشمسي من جهة والقرب الجغرافي من جهة أخرى، وهكذا يمكن للجزائر أن تثبت مرة أخرى أنها بلد طاقي يجدد قدراته الطاقوية لتستقطب أكبر المستثمرين خاصة من الإتحاد الأوروبي حيث توجد مشاريع مشتركة في ميدان تطوير الطاقة الشمسية ويمكن ان تدخل مرحلة المردودية بعد سنوات من الآن وهو ما يسمح للجزائر بتحسين قدراتها في التحكم في تقنيات التصنيع، وبالتالي إمكانية انتقالها من بلد يعتمد على موارد تنفذ إلى بلد يعتمد على موارد طاقيّة متجددة، وهو الرهان الكبير الذي سوف تواجهه الجزائر وبقدرة تنافسية كبيرة.

قائمة الهوامش:

- ¹ ميير وبالدين، " التنمية الاقتصادية"، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 2009، ص5-6.
- ² سيلسو فيورتادو، "النمو والتخلف"، منشورات وزمارة الثقافة، دمشق، 1973 ، ص27.
- ³ محي الدين نصرت وآخرون، " تنمية المجتمعات الريفية"، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة 1971 ، ص301.
- ⁴ قادري محمد الطاهر، " التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق"، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013، ص26.
- ⁵ أوسكار بينو سانتوس، " جمعية اقتصادي العالم الثالث"، الندوة الخاصة لنادي روما المنعقدة في الجزائر يومي - 25 28نوفمبر 1976
- ⁶ - <https://mayadin.net/mode/1620> .
- ⁷ [HTTP://WWW.ALJAMAHIRIA.COM/INDEX.HTML](http://www.aljamaahira.com/index.html)
- ⁸ فروحات حدة، "الطاقات المتجددة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، مجلة الباحث ورقلة عدد11/2012، ص149.
- ⁹ وليد قرونفة، " واقع الطاقات البديلة من السوق العالمية للطاقة "جامعة ورقلة، 2013 ص2 .
- ¹⁰ فروحات حدة، "الطاقات المتجددة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، مرجع سابق، ص150.
- ¹¹ سيدي عمر رزقة" دور آليات تحفيز انتاج الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة "جامعة ورقلة، 2013 ، ص8.
- ¹² بوعشير مريم، "دور اهمية الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة"، الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة 2011 ص166-167.
- ¹³ أمينة مخلفي : مصادر الطاقات المتجددة غير المتجددة للنفط وموقعه منها ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد09/2011، ص227.
- ¹⁴ محمد رأفت، على جمعان، " الطاقة المتجددة "دار الشروق، 1988 ص16 .
- ¹⁵ أمينة مخلفي ، نفس المرجع، ص227.
- ¹⁶ محمد رأفت، على جمعان، " الطاقة المتجددة "دار الشروق، 1988 ص161
- ¹⁷ Raport APCM Programme ENR, p29.

تشخيص وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الجزائر
دراسة حالة بنك الخليج الجزائر (AGB)

Diagnosis of Human Resource Management Functions in Foreign Commercial Banks
Operating in Algeria: Case Study of Gulf Bank Algeria (AGB)

د. أبو بكر خوالد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر.

د. خير الدين بوزرب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية المطبقة في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الجزائر، وذلك عبر دراسة حالة أحد أبرز هذه البنوك وهو بنك الخليج الجزائر (ب.خ.ج)، ولتحقيق المسعى سابق الذكر، استعان الباحثان بالمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي، كما تم تقسيم هذا البحث إلى قسمين: قسم نظري، تم التطرق فيه إلى أبرز الأطر النظرية المرتبطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية، وقسم عملي تم فيه تشخيص وتحليل مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز) المعمول بها لدى بنك الخليج الجزائر، وقد أوصى هذا البحث في الأخير بضرورة تعميم تجربة بنك الخليج على كافة البنوك التجارية الجزائرية العمومية، عبر فتح باب التحالفات الإستراتيجية فيما بينها، مع ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات ضمن مجال إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية

إدارة الموارد البشرية، البنوك التجارية، الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز، بنك الخليج الجزائر.

Abstract

This research aims to diagnose the various human resources management functions applied in foreign commercial banks operating in Algeria through the case study of one the most prominent of these banks is the Algerian Gulf Bank (AGB). To achieve the above objective, the researchers used the analytical descriptive method and the explanatory method, This research has been divided into two parts, A theoretical section that dealt with the most prominent theoretical frameworks related to the concept of human resources management, and a practical section where the various functions of human resources management (recruitment and selection, training, motivation) applied at the Gulf Bank were diagnosed and analyzed, Finely, this research recommended the necessity of generalizing Algerian Gulf Bank expertise to all Algerian public banks by opening strategic alliances among them, With the need for further studies within the field of human resources management in the Algerian commercial banks.

Key Words

Human Resources Management, Commercial Banks, Recruitment and Selection, Training, Motivation, Algerian Gulf Bank.

المقدمة

في ظل التوجه الحديث نحو ما يعرف بالاقتصاد المبني على المعرفة، وسعي جل إدارات المنظمات لمواجهة التداعيات الناجمة عن احتدام المنافسة في صناعاتها، أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية (HRM) تحتل أهمية كبرى لدى جل المنظمات بغض النظر عن القطاع أو الصناعة التي تنشط فيها، وذلك من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي أضحت السبيل الأمثل لإيصال هذه المنظمات إلى بر الأمان. وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية في المنظمة عبر تفعيل وظيفة الاستقطاب والاختيار، وإتباع سياسات تدريب ناجعة، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية فعّالة، ليست بضرورة ملحة فحسب، وإنما شرط أساسي لضمان ديمومة واستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها.

وإذا كانت ظاهرة العولمة الاقتصادية قد ألفت بظلالها على كافة الميادين والقطاعات الاقتصادية، فإن القطاع المالي بوجه عام والقطاع البنكي بوجه خاص لم يسلم من التأثيرات السريعة التي حملتها هذه الظاهرة الحديثة، وهذا ما جعل البنوك التجارية في مختلف دول العالم تعيد النظر في أنظمتها الداخلية بالشكل الذي يمكنها من مواجهة مختلف المخاطر الحديثة التي تعترضها، وذلك عبر إتباع عدة استراتيجيات حديثة كالتكامل والاندماج، تنويع الأنشطة وولوج عمليات بنكية جديدة، تفعيل وظيفة التسويق البنكي، الالتزام بمعايير كفاية رأس المال، تطوير طرق التحوط ضد المخاطر، إعداد وتطوير المورد البشري، هذا الأخير ما سيمثل المحور الرئيس لهذا البحث، حيث سيتم تناوله ضمن مختلف أقسامه بمزيد من الشرح والتحليل.

أولاً: مشكلة البحث

لم تعد السوق البنكية الجزائرية اليوم محتكرة كلياً من طرف البنوك التجارية العمومية الستة (CNEP, BNA, BEA, BADR, CPA, BDL) وإنما بدأت هذه السوق تشهد توافد العديد من البنوك الأجنبية الدائعة الصيت التي دخلتها أملاً في توسيع استثماراتها وتحقيق أرباح مجزية، خصوصاً أن السوق البنكية الجزائرية هي سوق واعدة وواسعة، ومن بين أبرز البنوك التجارية الأجنبية التي اقتحمت هذه السوق نجد بنك الخليج (AGB) الذي دخلها سنة (2003)، هذا البنك ورغم دخوله حديثاً إلى السوق البنكية الجزائرية، إلا أنه استطاع أن يحقق نتائج مذهلة، ولعل ذلك يعود بالأساس إلى اتباع هذا البنك لعدة سياسات واستراتيجيات ناجعة، والتي من بينها إيلاء عناية قصوى لإدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها، هذا ما سيتم التطرق له عبر هذا البحث سعياً للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما مدى توجه البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الجزائر نحو تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تجربة بنك الخليج الجزائر (AGB)؟ وكيف يمكن الاستفادة من تجربة هذا البنك؟

ثانياً: فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤله الرئيس تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إن إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية كبرى بالنسبة للبنوك التجارية. وسيتم التحقق من صحة هذه الفرضية عبر مناقشة نتائج الجانب النظري لهذا البحث.

الفرضية الثانية: يحرص بنك الخليج الجزائر (AGB) على تطوير كافة وظائف إدارة الموارد البشرية المطبقة فيه.

وسيتم التحقق من صحة هذه الفرضية عبر مناقشة نتائج الجانب العملي لهذا البحث.

ثالثا: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

- الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها عموما، ووظائفها على وجه الخصوص.

- أهمية القطاع المدروس وهو القطاع البنكي الذي يعد قطاعا حيويا بالنسبة للاقتصاد الوطني، حيث يعتبر المصدر الأساسي لتمويل الاقتصاد وتحفيز نموه.

- الحاجة الماسة لدراسة تجارب رائدة في مجال تنمية وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الجزائرية بغية تعميم استفادة بقية البنوك الجزائرية الأخرى منها، خصوصا البنوك العمومية التي تسجل قصورا واضحا في مجال إدارة المورد البشري.

- تعبيد الطريق لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية عن موضوع إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في البنوك، حيث لا يزال هذا الموضوع حديثا جدا في الجزائر مع تسجيل نقص كبير للدراسات السابقة فيه.

رابعا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية والأهمية القصوى التي تحظى بها لدى البنوك التجارية.
- توضيح أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز).
- الوقوف على ضرورة اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بموضوع إدارة الموارد البشرية ومختلف تقنياتها.
- عرض وتحليل تجربة بنك الخليج الجزائر (AGB) في مجال إدارة الموارد البشرية بغية تعميم الاستفادة منها.

- تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تطوير مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الجزائرية.

خامسا: منهج البحث

تم الاعتماد في هذا البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أنسب المناهج المستخدمة في تشخيص الظواهر الاجتماعية بشكل عام، والظواهر الإدارية بشكل خاص، حيث تم توظيف هذا المنهج في وصف وتحليل وتشخيص مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية المعمول بها لدى بنك الخليج الجزائر (AGB).

كما تمت الاستعانة كذلك بالمنهج الاستدلالي عند إسقاط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز) على ما هو معمول به فعلا من سياسات واستراتيجيات ومخططات لدى بنك الخليج الجزائر (AGB).

سادسا: مصادر البحث

فيما يخص مصادر هذا البحث، فقد تم الاعتماد في إعدادة على ما توافر من مراجع ومصادر تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية، وقد تنوعت هذه المصادر حيث شملت الكتب، المطبوعات، المذكرات والرسائل الجامعية، المجلات والدوريات، ...، وغيرها، والتي ساهمت في إثراء الجانب النظري من هذا البحث، أما في الجانب العملي فقد تم الاعتماد على كافة المعطيات والمعلومات والإحصائيات والتقارير المنشورة عبر الموقع الإلكتروني لبنك الخليج الجزائر (AGB).

سابعا: هيكل البحث

بغرض الإجابة عن مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المتوخاة من إنجازة، فقد تم تقسيمه إلى قسمين أساسيين، وذلك كما يلي:

1- الجانب النظري: وفيه تم توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية وكذا أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى عرض شامل لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب، التحفيز).

2- الجانب العملي: وفيه تم تقديم نبذة عن نشأة وتطور البنك محل الدراسة، وهو بنك الخليج الجزائر (AGB)، بالإضافة إلى عرض أبرز المؤشرات المحققة من طرفه مؤخرا، يليه عرض مفصل وتحليل لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية المعمول بها لدى بنك الخليج الجزائر (AGB).

الجانب النظري للبحث

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1-تعريف إدارة الموارد البشرية: ساهم الاهتمام الكبير بإدارة الموارد البشرية في المنظمة في تعدد التعريفات المقدمة لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من التقارب الكبير في مضمونها فإننا سنعرض فيما يلي أبرز التعريفات المقدمة لها:

عرفها (المعاز، 1985) على أنها: " النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم، ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة".¹

من ناحية أخرى عرفها (حسن، 1993) على أنها: " العملية التي بموجبها يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء في خدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها".²

من جهته عرف (السلمي، 1998) إدارة الموارد البشرية بأنها: " كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".³

أما (عبد الوهاب، 2013) فعرفها على أنها: " العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية، عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الاستراتيجي الكلي، واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مسارهم المهني، والعمل على استمرار صلاحياتهم وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية مرضية لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى".⁴

وانطلاقاً من هذه التعريفات، يمكن استنباط أن إدارة الموارد البشرية في مجملها تعبر عن العملية الإدارية التي يتم من خلالها حصول المنظمة على الموارد البشرية اللازمة لأداء نشاطها مع متابعة أداء هذه الموارد، والدفع بها لتحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجية بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها: ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، حيث يقول عالم الإدارة (P.F. Drucker) أن: "إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز"⁵، وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁶

- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته بمرور الوقت.

- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية إلى آثار سلبية على أداء المنظمة ككل.

بالتوازي مع ذلك تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:⁷

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بجملة من الوظائف المتسلسلة والمتراصة أبرزها الاستقطاب والاختيار، التدريب،

والتحفيز، ونوردها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1- الاستقطاب والاختيار: يعتبر استقطاب واختيار الشخص المناسب وظيفية رئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الوظيفة مهمة وحساسة في الوقت ذاته، فالاختيار غير المناسب قد يؤثر على إنتاجية المنظمة.

أ- استقطاب الموارد البشرية: والذي يعرف أنه عملية جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة⁸، وتتم عملية استقطاب الموارد البشرية وفق الخطوات التالية:⁹

- حصول الطلب أو الحاجة لعمال إضافيين.

- تحديد أسلوب تلبية الطلب، والذي قد يكون بوسائل غير التعيين كالاعتماد على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة مؤقتة.

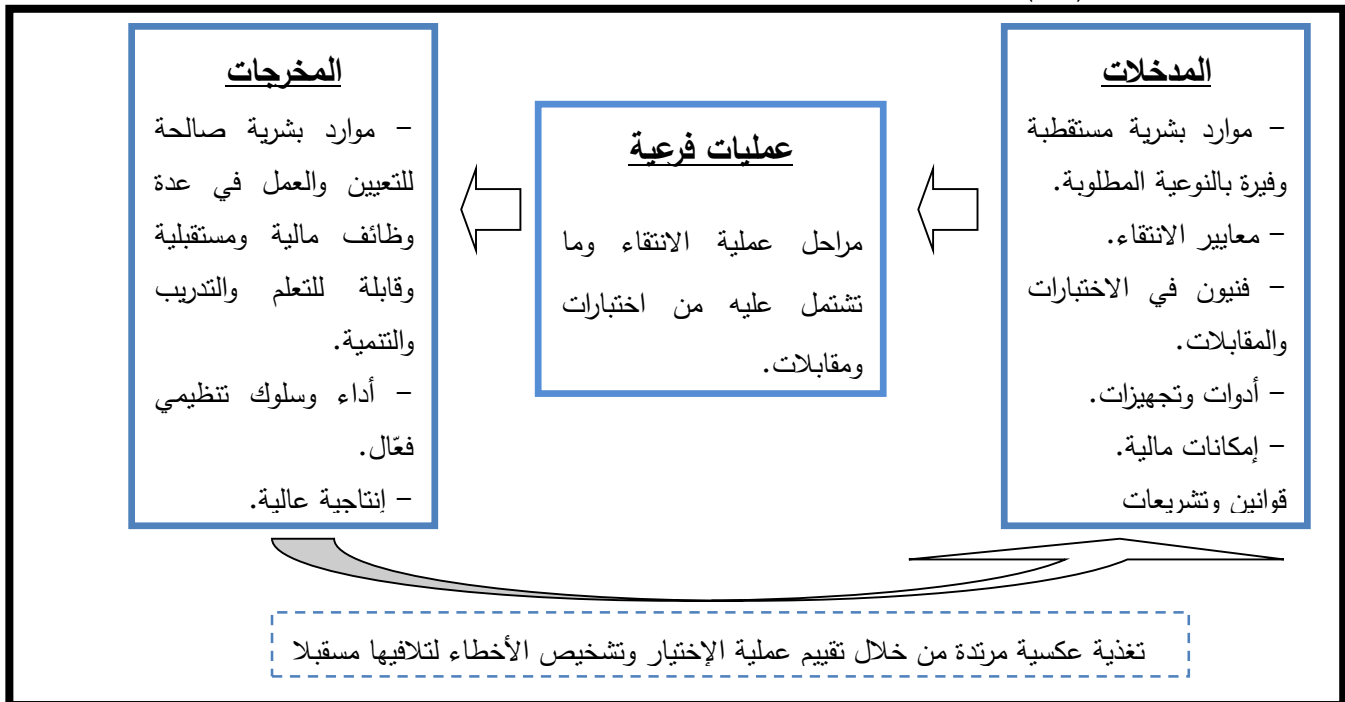
- تحديد مصادر الحصول على هؤلاء الموظفين (من داخل المنظمة أو من خارجها).

- تحديد الفئة المتوجه إليها (عاطلون عن العمل أو أشخاص يعملون في منظمات منافسة).

- تحديد وسائل التوجه إلى الفئة المستهدفة، هل تكون بالإعلان، الاستعانة بمكاتب توظيف،... إلخ.

ب- الاختيار والتعيين (التوظيف): يوصف اختيار وتعيين الموارد البشرية بأنه عملية تتكون من مراحل أو إجراءات متعددة، متسلسلة ومتلاحقة تهدف جميعها إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم طالب التوظيف وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية، للتأكد من توفرها فيه والحكم في النهاية على صلاحية التعيين¹⁰.

وتتكون عملية الاختيار والتعيين على اعتبارها عملية نظامية من أربعة عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات الفرعية، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة، والشكل الموالي يوضح آلية سير هذا النظام ومكوناته: **الشكل (01): مراحل عملية توظيف الموارد البشرية**



2- **تدريب الموارد البشرية:** يعتبر التدريب شكلا من أشكال التعليم، يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد أو بالأحرى تحسين الأداء¹¹، ويهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية:¹²

- الرفع من الكفاية الإنتاجية عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد.

- خلق والحفاظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات وجعله قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم.

- توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله.

وتتم العملية التدريبية على مراحل هي كالتالي:¹³

- تخطيط العملية التدريبية، وفيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية على المستويات الثلاثة: الفرد، الوظيفة، والمنظمة.

- تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي، وتتضمن هذه المرحلة تحديد أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي، تحديد أساليب التدريب، وتحديد الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ البرنامج التدريبي في الأخير.

- تقييم الجهود التدريبية، وترتكز هذه المرحلة على التأكد من تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه.

3- **نظام الأجور وتحفيز الموارد البشرية:** يعتبر بناء نظام عادل للأجور من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وتعتمد الإدارة للقيام بذلك بتقييم الوظائف لتحديد الأجور، والمقصود بها تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وتسعيرها، ومن ثم تقدير الأهمية النسبية لكل وظيفة وتستخدم النتيجة في تصميم هيكل الأجور، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في هذا التسعير كالقوانين، القدرة المالية للمنظمة ومستويات الأجور السائدة في السوق.¹⁴

وغالبا ما تتناسب الأجور المقدمة مع إنتاجية الأفراد وأدائهم، ولهذا تعتمد منظمات الأعمال في غالب الأحيان على زيادة الأجر كمدخل لتحفيز العاملين، حيث يعبر التحفيز عن إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تدفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية، وهذه الأساليب تحتل مكانة بارزة وتلقى اهتماما بالغاً لدى غالبية منظمات الأعمال، وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة¹⁵. ويعتبر امتلاك المنظمة لقاعدة قوى بشرية محفزة يجعل منها قوى تنافسية تتميز على مثيلاتها.

وتنقسم الحوافز إلى أربعة أقسام يوضحها الجدول الموالي بالتفصيل:

الجدول (01): أشكال الحوافز المقدمة في منظمات الأعمال

نوع الحافز	مضمون الحافز
الحوافز المادية الإيجابية	تعطى للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي للعامل ذو الإنتاجية الأكبر، ويمكن منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المنظمة على شكل زيادة دورية في الأجور نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطاؤهم نسبة من الأرباح التي حققتها المنظمة تقديرا منها للمجهودات التي بذلوها.
الحوافز المعنوية الإيجابية	وضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج، لذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية وإشعار العاملين بأهميتهم وأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.
الحوافز الإدارية	وتعبر هذه الحوافز عن الحوافز المادية والمعنوية التي يجب تقديمها للمدراء، وتتضمن منح مكافآت تشجيعية أو إعطائهم نسبة من الأرباح.
الحوافز السلبية	ويتضمن هذا النوع معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا ومعنويا كالتخمس من الراتب، أو توجيه إنذار شفهي له.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، ط1 دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص ص 120-121.

الجانب العملي للبحث

أولاً: لمحة عن بنك الخليج الجزائر (AGB)

1- نشأة وتطور بنك الخليج الجزائر (AGB)

بنك الخليج الجزائر "Algerian Gulf Bank" (AGB) هو بنك تجاري أجنبي عامل في الجزائر تم تأسيسه في (15) ديسمبر/ كانون الأول (2003) بموجب القرار رقم (03/03) برأس مال قدره (10) مليار دج، وبمساهمة ثلاث بنوك تابعة لمجموعة "Kuwait Projects Company" (KIPCO) وهي: بنك برقان (BB) بنسبة (60%)، بنك تونس الدولي (TIB) بنسبة (30%)، بنك الأردن - الكويت (JKB) بنسبة (10%).¹⁶ وقد عرف هذا البنك منذ تأسيسه سنة (2003) إلى غاية اليوم عدة تطورات نوجزها فيما يلي:¹⁷

- سنة (2003): تم تأسيس بنك الخليج الجزائر (AGB) من طرف ثلاثة بنوك تابعة لمجموعة (KIPCO).
- سنة (2004): افتتاح أول وكالة لـ (AGB) بمنطقة دالي إبراهيم بالجزائر العاصمة موجهة لخدمة العملاء المؤسسات.
- سنة (2007): توسيع حصة عملاء البنك من العملاء الأفراد (الخواص) عبر تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات.
- سنة (2008): (AGB) يتبع إستراتيجية جديدة بغية التقرب أكثر من عملائه من خلال توسيع شبكته التوزيعية عبر التراب الوطني، والتي أصبحت تحصي (13) وكالة وفرعا.
- سنة (2009): مواصلة (AGB) توسيع شبكته التوزيعية بافتتاح (12) وكالة جديدة، مع إطلاقه لحزمة جديدة من الخدمات كخدمة البنك الإلكتروني (AGB Online)، خدمة بطاقات الدفع الإلكترونية، ... وغيرها.

- سنة (2010): إطلاق خدمة برولين (Proline)، وتزويد نقاط البيع الالكترونية (TPE) بشرائح (GPRS).
- سنة (2011): إعادة تنظيم أنشطة القروض وإدارة المخاطر على مستوى (AGB)، بالإضافة إلى تحديث أنظمة المعلومات والبرمجيات.
- سنة (2012): إطلاق لأول مرة في الجزائر خدمة الفرع الالكتروني الكامل (Agence Self Banking)، وافتتاح (04) وكالات جديدة، بالإضافة إلى إطلاق خدمة الرسائل النصية القصيرة (SMS Banking).
- سنة (2013): إطلاق لأول مرة في الجزائر خدمة الدفع الالكتروني (E-Paiement) وبطاقات الماستر كارد (Master Card)، مواصلة توسيع شبكة توزيع البنك لتصل إلى (40) وكالة تخدم مختلف شرائح السوق البنكية الجزائرية (أفراد، مؤسسات، مشروعات صغيرة ومتوسطة (PME)، أعمال حرة، ... الخ).
- سنة (2015): مواصلة توسعة الشبكة التوزيعية للبنك التي أحصت (58) وكالة و(3) فروع الكترونية بالكامل، نمو حجم عملاء البنك ليبلغ لأول مرة (100.000) عميل¹⁸.
- سنة (2016): إطلاق خدمة (Drive Banking)، ومواصلة السياسة التوسعية حيث أحصى البنك (59) وكالة.

- سنة (2017): سجل (AGB) طفرة في تزايد عدد عملائه الذين بلغوا (135.000) عميل¹⁹، بالإضافة إلى تسجيل نتائج ايجابية جدا في مجال الصيرفة الالكترونية.

2- أبرز المؤشرات المحققة من طرف بنك الخليج الجزائر (AGB)

2-1- المؤشرات المالية: يمكن تلخيص أبرز المؤشرات المالية التي حققها (AGB) خلال الخمسة سنوات الأخيرة في الجدول (02) أدناه:

الجدول (02): أبرز المؤشرات المالية لـ (AGB) خلال الفترة (2013-2017) (الوحدة 000 دج)

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
إجمالي الأصول	138962534	176819541	177377510	189382415	256860824
إجمالي القروض	81240932	101162236	104883046	117870551	153825301
صافي الدخل البنكي	10520317	10579594	10899778	10403387	13566705
نتيجة الاستغلال	6588692	5366329	4905464	3661230	5133934
النتيجة الصافية	5035072	4010423	3628435	2631793	3637975

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: les Rapports Annuels de l'AGB (2013-2017) ومن خلال المؤشرات المالية الواردة في الجدول (02) أعلاه يتضح أن (AGB) في نمو وتقدم كل عام، حيث نلاحظ بشكل واضح توسع نشاط البنك نتيجة ارتفاع أصوله بشكل مستمر من (138962534000) دج سنة (2013) إلى (256860824000) دج سنة (2017)، نفس الشيء بالنسبة للقروض التي ازداد حجمها من (81240932000) دج سنة (2013) إلى (153825301000) دج سنة (2017)، من

جهة أخرى انعكس توسع نشاط (AGB) بشكل مباشر في تحقيق البنك لأرباح موجبة، إلا أن الأرباح هذه شهدت تذبذبا بين ارتفاع وانخفاض خلال نفس الفترة (2013-2017).

2-2- تطور عدد الوكالات والفروع: عند شروع (AGB) في نشاطه الفعلي سنة (2004) بدأ عمله بوكالة تجارية واحدة بمنطقة دالي إبراهيم بالجزائر العاصمة، أما اليوم (2017) فقد عرفت الشبكة التوزيعية لـ (AGB) توسعا كبيرا حيث أصبحت تضم (60) وكالة تجارية تغطي (41) ولاية جزائرية من أصل (48) ولاية، ويمكن توضيح تطور عدد وكالات البنك في الجدول (03) أدناه:

الجدول (03): تطور تعداد وكالات (AGB)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
عدد الوكالات	1	1	1	12	13	18	26
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الوكالات	29	33	40	44	58	59	60

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (les Rapports Annuels de l'AGB (2004-2017))

من الجدول (04) أعلاه يتضح أن (AGB) قد عمل في السوق البنكية الجزائرية لمدة (3) سنوات معتمدا على وكالته الرئيسية بدالي إبراهيم بالجزائر العاصمة فقط، هذه الفترة مكّنت البنك من معرفة خصائص السوق البنكية الجزائرية وإمكانيات الاستثمار فيها، وبالتالي فقد تلت هذه الفترة مباشرة إستراتيجية جديدة للبنك تتمثل في توسعة شبكته التوزيعية واكتساح السوق البنكية الجزائرية، وبالتالي فقد قام البنك بافتتاح عدة وكالات جديدة في مناطق وولايات مختلفة من الوطن بلغ عددها اليوم (60) وكالة تغطي (41) ولاية جزائرية في مناطق مختلفة (شمال، جنوب، شرق، غرب).²⁰

2-3- تطور عدد العملاء: لقد عرف تعداد عملاء (AGB) تطورا ملحوظا عبر الزمن وفقا لما يوضحه الجدول (04) أدناه:

الجدول (04): تعداد عملاء (AGB)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العملاء	47327	78686	100000	-	-	135000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (les Rapports Annuels de l'AGB (2012-2017))

وتشير معطيات الجدول (04) أعلاه إلى التطور السريع لتعداد عملاء (AGB) حيث ارتفع عددهم باستمرار من (47327) عميلا سنة (2012) إلى (135000) عميل سنة (2017) منهم (40000) عميل مؤسسة و(95000) عميل فردا.

2-4- تطور عدد الحسابات: لقد عرف تعداد الحسابات المفتوحة لدى (AGB) بمختلف أشكالها تطورا ملحوظا خلال الفترة (2012-2017) نوردته في الجدول (05) أدناه:

الجدول (05): تطور تعداد حسابات (AGB)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الحسابات	48852	78686	123952	159696	188812

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (les Rapport Annuels de l'AGB (2012-2016))

ومن الجدول (05) أعلاه، يتضح أن تعداد الحسابات المفتوحة لدى (AGB) من قبل العملاء سواءً كانوا أفراداً أو مؤسسات قد عرف نمو ملحوظاً خلال الفترة (2012-2016) حيث انتقل من (48852) حساب سنة (2012) إلى (188812) حساب سنة (2016)، ويمكن إرجاع ذلك أساساً إلى توسع نشاطات البنك وزيادة تنوع محفظته المالية وزيادة عدد عملائه.

2-5- تشكيلة متنوعة وثرية من المنتجات والخدمات: يوفر (AGB) لعملائه باختلاف أشكالهم (أفراد، مؤسسات) مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات، وذلك وفقاً لأربع خطوط أساسية:

2-5-1- مجموعة المنتجات والخدمات الموجهة للعملاء الأفراد (الخواص): وتشمل ما يلي:²¹

2-5-1-1- خدمات التمويل (القروض): وتضم أشكال القروض التالية: القرض العقاري بيتي، القرض سيارتي، المرابحة سيارتي، قروض مهنة برولين (Proline).

2-5-1-2- خدمات الادخار والتوظيف: وتشمل: دفتر الادخار الكلاسيكي، دفتر الادخار التساهمي، أدونات الصندوق، الودائع لأجل.

2-5-2- مجموعة المنتجات والخدمات الموجهة للمؤسسات: وتشمل ما يلي:²²

2-5-2-1- خدمات التمويل (القروض): وتشمل: قروض الصندوق، قروض الإيماء، قروض الاستثمار.

2-5-2-2- خدمات التمويل وفق أسس الشريعة الإسلامية: وتشمل: تمويل الاستغلال والاستثمار وفق صيغ المرابحة والسلم.

2-5-3- عمليات التجارة الخارجية: وتشمل ما يلي:²³

2-5-3-1- خدمات عمليات التصدير: وتضم: إدارة الحسابات بالعملة الصعبة، وسائل الدفع، عمليات التمويل، التجارة المالية.

2-5-3-2- خدمات عمليات الاستيراد: وتضم: إدارة الحسابات بالعملة الصعبة، وسائل الدفع، عمليات التمويل، استقبال القروض والاستحقاقات المستندية.

2-5-4- خدمات أخرى: وتشمل: خدمات تقديم النصح والمشورة، خدمات كراء الخزائن الحديدية، خدمات بطاقات الدفع، الخدمات الالكترونية، والخدمات التأمينية.

وتأسيساً على ما سبق ذكره، يتضح أن (AGB) يبنى إستراتيجية تنويع منتجاته وخدماته قدر الإمكان، وذلك حتى يتمكن من تلبية احتياجات جميع شرائح السوق البنكية، ويتضح ذلك في العدد الكبير من المنتجات التي يقدمها، كما يتفرد (AGB) بتقديمه لمجموعة من المنتجات المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية مثلما تمت الإشارة إليه سابقاً.

2-6- الريادة في مجال الصيرفة الالكترونية: حيث يعد (AGB) من البنوك التجارية الرائدة محليا في مجال الصيرفة الالكترونية، إذ يعرض هذا البنك على عملائه مجموعة واسعة من الخدمات البنكية الالكترونية الغير متوفرة لدى جل البنوك الجزائرية الأخرى، ومن أبرزها:

2-6-1- خدمات الفروع الالكترونية الكاملة (Agence Self Banking): حيث قامت إدارة (AGB) ولأول مرة في الجزائر بافتتاح أول فرع الكتروني بالكامل مع نهاية سنة (2012) في الساحة الرئيسية بالجزائر العاصمة، يقوم هذا الفرع الالكتروني بتقديم الخدمات الالكترونية بدون تدخل الكادر البشري وعلى مدار (24/24) ساعة و(7/7) أيام بدون توقف، أي تقديم خدمات بنكية الكترونية خالصة (خدمات أجهزة الصراف الآلي، البطاقات البنكية المختلفة، وخدمة الموقع الالكتروني، ...، وغيرها)،²⁴ وحاليا فقد قامت إدارة (AGB) بتوسيع عدد الفروع الالكترونية المؤتمنة بالكامل لتبلغ (06) فروع.

2-6-2- خدمة الدفع الالكتروني (E-Paiement): كذلك كان (AGB) أول بنك في الجزائر أطلق خدمة الدفع الالكتروني، وهي خدمة تمكّن عملاء (AGB) من القيام بعمليات شراء عبر الإنترنت باستخدام البطاقة البنكية (CIB SAHLA) وكود تمنحه إدارة (AGB) للعميل، وقد انخرطت إلى حد الآن ثلاث شركات في هذه الخدمة هي: (OOREDOO)، (EPAY)، (ICOSNET).²⁵

2-6-3- خدمة البنك الالكتروني (AGB Online): هي خدمة تمكّن عملاء (AGB) من إجراء عدة عمليات إلكترونية تشمل: الإطلاع على الحسابات الكترونيا ومتابعتها، نشر الوضعية العامة للحسابات، تحميل نسخة من كشف الحساب.²⁶

2-6-4- خدمة البطاقات المغناطيسية (Les Cartes Magnétiques): يعرض (AGB) على عملائه لتسوية معاملاتهم أربعة أنواع رئيسية من هذه البطاقات وهي: بطاقة (RIB)، بطاقة (CIB SAHLA) وهي بطاقة ما بين البنوك وقد قام (AGB) سنة (2017) لوحدها بتسليم (21529) من هذه البطاقات، البطاقة البنكية الدولية (VISA) والتي سلم منها (AGB) سنة (2017) ما يقارب (10364) بطاقة²⁷، وبطاقة (Master Card)، وكل بطاقة من البطاقات السابقة يتم استخدامها لغرض معين كسحب الأموال، دفع الأموال، تسوية التعاملات والنفقات، ...، وغيرها بالعملة الوطنية أو الأجنبية.

1-6-5- خدمات الصراف الآلي (ATM): حيث يعتمد (AGB) على مجموعة من الأجهزة الحديثة التي تمكنه من توزيع مختلف منتجاته وخدماته والتي تسمى بالصرافات الآلية حيث تمتاز بأنها تعمل على مدار (24/24) ساعة و(7/7) أيام، وتشمل: الموزع الأوتوماتيكي للأوراق النقدية (DAB)، الشباك الأوتوماتيكي للبنك (GAB)، ونهائي نقطة البيع الالكترونية (TPE).

وفيما يخص الشبائيك الأوتوماتيكية (GAB) فهي منتشرة تقريبا عبر جميع الوكالات التابعة للـ (AGB) في الجزائر، وبالتالي فسيكون عددها في حدود (60) شباكا، أما الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) فهي منتشرة في بعض المرافق العامة خاصة على مستوى المطار الدولي بالجزائر العاصمة وعددها حاليا (103) موزعا²⁸، أما أجهزة الـ (TPE) فهي منتشرة لدى التجار والمحلات المتعاقدة مع البنك ويمكن للعميل الحصول

على قائمة بأسمائهم وأماكنهم عن طريق التقرب من البنك، وقد قامت إدارة (AGB) سنة (2017) لوحدها بتركيب (96) نهائي نقطة بيع.

1-6-6-6- خدمة مركز الاتصالات (Centre d'Appel): حيث خصصت إدارة (AGB) هذه الخدمة للإينصات للعملاء على مدار (7/7) أيام من الساعة (8:30) صباحا إلى الساعة (00:00) مساءً، وضمن هذا الصدد يخصص (AGB) رقمين لعملائه أحدهما لاستقبال المكالمات من داخل الوطن وهو (3304)، والآخر لاستقبال المكالمات من خارج الوطن وهو (+213(0)21984904)، جدير بالذكر أنه وخلال سنة (2017) فقط تم استقبال أكثر من (35000) مكالمات وتمت مراجعتها.²⁹

1-6-6-7- خدمة (SMS Banking): وضمن هذا الصدد يقدم (AGB) شكلا متطورا من أشكال الصيرفة عبر الهاتف النقال وهو خدمة الرسائل النصية القصيرة أو ما يعرف بـ (SMS Push)، وهي خدمة تمكن عملاء (AGB) الحائزين على حسابات لديه من معرفة وضعية حساباتهم بالتفصيل عن طريق تلقي رسائل نصية قصيرة (SMS)، شريطة أن يقوم كل عميل بتزويد البنك برقم هاتفه النقال.³⁰

1-6-6-8- خدمة (Drive Banking): ويعد (AGB) البنك الوحيد في الجزائر الذي يقدم هذا النوع من الخدمات، حيث قام (AGB) بتركيب (3) أجهزة (Drive Banking) حتى الآن، ومن خلال هذه الأجهزة يستطيع عملاء (AGB) الحاملين لبطاقة (CIB) إجراء معاملاتهم البنكية دون مغادرتهم لسياراتهم.³¹

ثانيا: تقييم وظائف إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنك الخليج الجزائر (AGB)

تكتسي سياسة إدارة الموارد البشرية عموما أهمية قصوى لدى إدارة (AGB) إيماننا منه بأهم خاصية من خصائص التسويق الخدمي، وهي عدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدمها (l'Inséparabilité)، وبالتالي فإن تقديم خدمة بنكية عالية الجودة يتطلب توافر ميزات وخصائص فريدة في من يقدم الخدمة، الأمر الذي يستدعي تطبيق مختلف برامج وسبل تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة لدى (AGB) من خلال تخصيصه لمديرية خاصة بتسيير وإدارة الموارد البشرية (DRH) على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك من جهة، ومن جهة أخرى فإن نظام إدارة الموارد البشرية القائم على أساس الكفاءة يعتبر من أبرز التوجهات الإستراتيجية لـ (AGB).³²

وفيما يلي نورد بشيء من التفصيل طبيعة مختلف وظائف الموارد البشرية وفقا لما هو معمول به من سياسات واستراتيجيات وبرامج لدى (AGB):

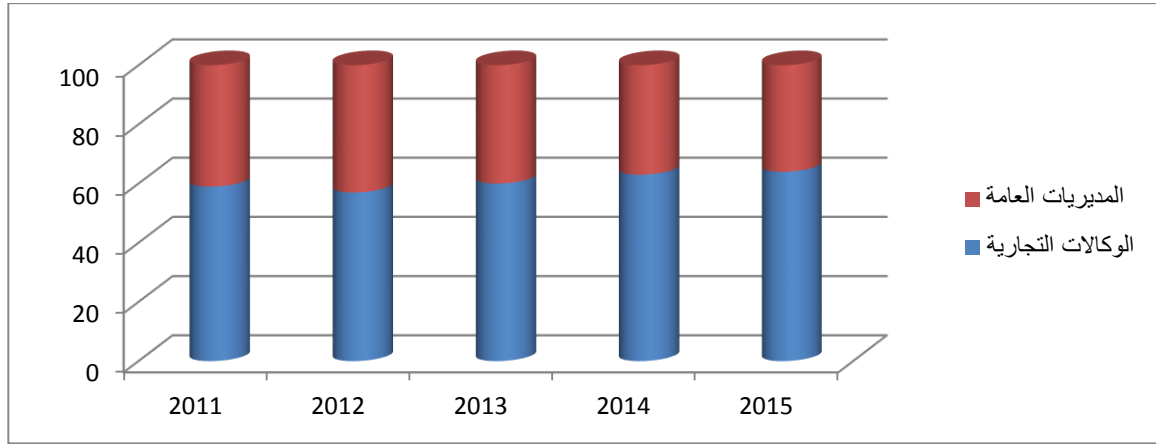
1- وظيفة الاستقطاب والاختيار لدى (AGB): تكتسي هذه الوظيفة أهمية بالغة لدى (AGB) فمع تطور نشاط البنك وزيادة حصته السوقية ونمو عدد عملائه ووكالاته، أصبح لزاما عليه توظيف عدد أكبر من الموارد البشرية المؤهلة لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية من حيث جوهرها وطريقة تقديمها، ونستعرض في الجدول (06) أدناه تطور تعداد الموارد البشرية العاملة لدى (AGB) خلال الفترة (2011-2017):

الجدول (06): تطور تعداد الموارد البشرية العاملة لدى (AGB)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الموظفين	430	550	712	828	899	922	930

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (les Rapports Annuels de l'AGB (2011-2017))
تشير معطيات الجدول (06) أعلاه إلى وجود ارتفاع مستمر لتعداد الموارد البشرية لدى (AGB) حيث ارتفع عددهم بشكل متواصل من (430) موظفا سنة (2011) إلى (930) موظفا سنة (2017)، وهذا يدل على أن (AGB) يوظف كل سنة موارد بشرية جديدة لتمكينه من مزاولة مختلف أنشطته خصوصا مع نمو حصته السوقية وازدياد عدد عملائه من جهة، وانتهاجه لسياسة تنويع محفظته المالية من جهة أخرى. إن مختلف الموارد البشرية الموجودة أو الموظفة حديثا يتم تعيينها للعمل إما في المديريات العامة أو في الوكالات التجارية، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل (02) أدناه:

الشكل (02): تطور تعداد الموارد البشرية العاملة لدى (AGB) وفقا لمكان العمل



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (les Rapports Annuels de l'AGB (2011-2015))
من الشكل (02) أعلاه يتضح أن أغلب الموظفين العاملين بـ (AGB) يتم توظيفهم للعمل في الوكالات التجارية التي تتعامل مباشرة مع العملاء، وتقدم لهم مختلف المنتجات والخدمات وذلك بنسبة (64%) من إجمالي الموظفين سنة (2015) مقابل (36%) لموظفي المديريات العامة³³، وبعد ذلك أمرا طبيعيا على اعتبار أن أساس عمل البنوك التجارية ومحور وجودها وتقدمها يتمثل في كفاءة أداء وكالاتها التجارية. أما فيما يخص طبيعة الوظائف التي تشغلها الموارد البشرية العاملة لدى (AGB) فيمكن توضيحها في الجدول (07) أدناه:

الجدول (07): تطور تعداد الموارد البشرية العاملة لدى (AGB) وفقا لطبيعة وظائفهم

الوظيفة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إطارات عليا	60	66	85	93	97	97
إطارات متوسطة	74	112	138	93	218	218
أعوان تنفيذ	296	372	489	642	637	607
المجموع	430	550	712	828	899	922

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (les Rapports Annuels de l'AGB (2011-2016) تشير نتائج الجدول (07) أعلاه إلى أن أغلب موظفي (AGB) هم أعوان تنفيذ حيث بلغت نسبتهم (65.83%) سنة (2016)، وذلك على اعتبار احتياج البنك لعدد كبير من أعوان التنفيذ لإمكانية التعامل اليومي مع العملاء وتقديم المنتجات والخدمات لهم وحل كافة المشاكل الروتينية المتعددة، تم تأتي فئة الإطارات المتوسطة والذين بلغت نسبتهم (23.64%) سنة (2016)³⁴، وهم الذين يشرفون على أعمال أعوان التنفيذ ويشكلون حلقة الوصل بينهم وبين الإدارة العليا لـ (AGB)، وأخيرا تأتي فئة الإطارات العليا حيث بلغت نسبتهم (10.53%) في نفس السنة، والذين يرسمون الإستراتيجيات والتكتيكات الرئيسية التي يسير البنك بموجبها، كما أنهم هم المسؤولون المباشرون عن اتخاذ القرارات البنكية. جدير بالذكر أن سياسة التوظيف المتبعة من قبل (AGB) منبثقة أساسا من السياسة العامة لإدارة الموارد البشرية للبنك والقائمة على أساس حسن إدارة الكفاءات والقدرات (La Bonne Gestion des Compétences)، لذلك نجد أن أهم معيار للانتقاء والتوظيف على مستوى (AGB) هو الكفاءة والمؤهلات العلمية والخبرة التي يمتلكها المرشح لطلب العمل، لذا نجد أن ما يزيد عن (67%) من موظفي (AGB) حاملين لشهادات جامعية.

كما نلاحظ أيضا أن (AGB) عبر سياسته في التوظيف يحاول خلق نوع من التوازن بين الجنسين، حيث تقدر نسبة النساء العاملات لدى البنك بـ (42%) مقابل (58%) للرجال سنة (2015)³⁵، كما تحرص إدارة (AGB) كذلك على ضرورة توظيف الكفاءات الشابة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للبنك والمساهمة في تحقيق أهدافه بشكل أفضل، وهذا ما يتضح من تركيبة أعمار موظفيه حيث يقدر العمر المتوسط لموظفي البنك بـ (33) سنة وفق إحصائيات سنة (2015).

2- وظيفة التدريب (التكوين) لدى (AGB): يعتبر نشاط التدريب والتكوين من أكثر الأنشطة التي تحظى باهتمام الإدارة العليا لـ (AGB)، ويتجسد ذلك من خلال تأسيسه لمركز خاص بتكوين موظفيه وذلك سنة (2008)، وذلك بهدف تنمية معارفهم وكفاءاتهم في الميدان البنكي بالشكل الذي يجعلهم قادرين على الاستجابة السريعة لمختلف تطلعات ومتطلبات العملاء، وقد تم تأسيس هذا المركز ببئر توتة بالجزائر العاصمة تحت تسمية "مركز الامتياز" (Centre d'Excellence)، ويتكون هذا المركز من طابقين:³⁶

أ- **الطابق الأول:** يضم (04) قاعات للتكوين كل قاعة بقدرة استيعاب ذات (60) موظفا، و(02) مكاتب إدارية مجهزة بكافة التسهيلات المادية الضرورية من: حواسيب شخصية، شبكة إنترنت، ومختلف معدات تقديم الدروس والمحاضرات.

ب- **الطابق الثاني:** يتكون من قاعة إطفاء بقدرة استيعاب ذات (40) موظفا، بهو، كفييتيريا، وصالة السطح.

حيث يعد هذا المركز قطبا للتدريب والتكوين الداخلي بامتياز، مخصص لتكوين كافة موظفي (AGB) في جميع التخصصات والمواضيع البنكية القديمة منها والحديثة.

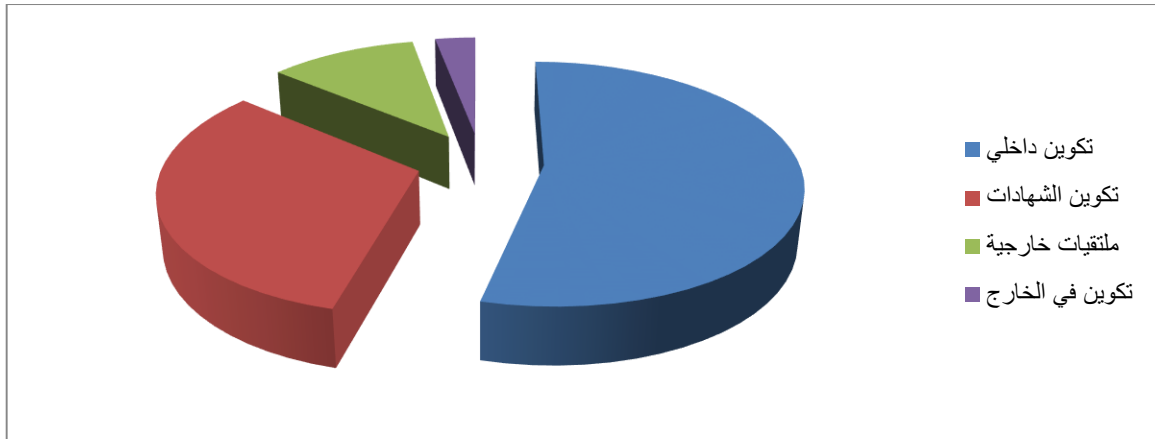
كما تتجسد أهمية وظيفة التدريب والتكوين لدى (AGB) من خلال الزيادة المستمرة في الميزانيات المخصصة لهذه الوظيفة وفقا لما يوضحه الجدول (08) أدناه:

الجدول (08): ميزانيات التدريب والتكوين لدى (AGB)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المبلغ	49036615	75000000	77174565	-	-	-	100000000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: les Rapports Annuels de l'AGB (2011-2017) وتشير نتائج الجدول (08) أعلاه إلى الزيادة الملحوظة في مخصصات نشاط التدريب والتكوين لدى (AGB) حيث ارتفعت باستمرار من (49036615) دج سنة (2011) إلى (100000000) دج سنة (2017)، وهذا ما يشير إلى العناية الفائقة التي توليها إدارة (AGB) لوظيفة التدريب والتكوين. إن مختلف المخصصات المالية الموجهة لوظيفة التدريب والتكوين على مستوى (AGB) يتم تقسيمها على أربع أشكال أساسية للتكوين نوردتها في الشكل (03) أدناه:

الشكل (03): تقسيم ميزانية التدريب والتكوين لدى (AGB) لسنة (2016)



Source: AGB, (2016), Rapport Annuel 2016, Alger, P :31.

وتشير نتائج الشكل (03) أعلاه إلى أن الجزء الأكبر من ميزانيات التكوين والتدريب على مستوى (AGB) يوجه نحو التكوين الداخلي بنسبة (54%)، يليه تكوين الشهادات بنسبة (32%)، ثم الملتقيات الخارجية بنسبة (11%)، وأخيرا التكوين في الخارج بنسبة (3%) سنة (2016). أما فيما يخص طبيعة نشاطات التكوين المتبعة من قبل (AGB) فهي تتغير باستمرار وفقا للمقتضيات التي تفرضها البيئة الخارجية من جهة، ووفقا للاستراتيجيات والسياسات التي تتبعها الإدارة العليا للبنك من جهة أخرى، وذلك كما يلي:

2-1- انطلاقا من سنة (2006) إلى غاية سنة (2009): اعتمد (AGB) في تكوين موظفيه أساسا على:³⁷

- تكوين متخصص لحاملي الشهادات في مختلف الأنشطة والتقنيات البنكية كالتكوينات القصيرة والطويلة المدى.

- تنظيم الأيام الدراسية والملتقيات التي تعالج مواضيع بنكية راهنة. وضمن هذا الصدد، سجلت سنة (2009) تكوين ما يقارب (53) موظفا تكوينا طويل المدى في مختلف النشاطات البنكية (المكلفين بالعملاء، مديري الوكالات) بالتعاون مع مؤسسة ما بين البنوك للتكوين (SIBF) ومركز باريس للتكوين في المهن البنكية (CFPB)، كما قام (AGB) بتكثيف نشاطات التكوين القصيرة الأجل بهدف تحسين أداء موظفيه في كثير من الميادين أبرزها: إدارة المخاطر، التدقيق، المحاسبة، الرقابة الداخلية،... وغيرها، بدعم من (AFGF) وهي مؤسسة فرنسية متخصصة في تكوين مختلف التقنيات البنكية الحديثة.

وبذلك يكون عدد نشاطات التكوين التي نظمها (AGB) سنة (2009) يقدر بـ (36) تكويناً أي ما يعادل (660) يوماً من التكوين، وبالتوازي مع ذلك قام (AGB) بعقد سلسلة من اللقاءات مع الإطارات والتجاربيين لتحسين معارفهم بالمنتجات والعملاء، هذه اللقاءات شملت (144) موظفا.³⁸

2-2- انطلاقاً من سنة (2010) إلى يومنا هذا: نجد أن (AGB) أصبح يعتمد في تكوين موظفيه أساساً على:³⁹

- تكوين لحاملي الشهادات المؤهلة في الفترة الطويلة.
- تكوين لتحسين أداء الموظفين.
- كفاءة وتكوين الموظفين على مستوى المدارس العليا المتخصصة في المجال البنكي.
ففي سنة (2010) استفاد من مختلف أنواع التكوين السابقة الذكر (234) موظفا بنسبة (64%) من إجمالي الموظفين آنذاك، كما قامت إدارة (AGB) مع بداية سنة (2011) بإطلاق برنامج تكوين جديد يشمل مختلف أعوان الإدارة بغية تنمية كفاءاتهم وتحسين تأطيرهم، والتي نظمت في فترات مختلفة واستفاد منها (60) موظفا.

كما أطلق (AGB) برنامجاً شاملاً للتكوين سنة (2013) يركز هذا البرنامج حول تحقيق هدفين أساسيين:⁴⁰

- تحسين الكفاءة الحالية والمستقبلية للموظفين.

- تهيئة التصرفات الاجتماعية بقدر النتائج المحققة.
هذا البرنامج التكويني الشامل يستفيد منه مختلف موظفي (AGB) على اختلاف وظائفهم ومهامهم في مجالات ومواضيع بنكية مختلفة، وبموجب برنامج التكوين هذا، يستفيد كافة الموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً من تكوين خاص لمدة (03) أشهر حول مختلف الأطر النظرية والميدانية التي يحتاجونها لمزاولة عملهم وتحسين كفاءاتهم.

جدير بالذكر أن سنة (2017) تعد سنة محورية بالنسبة لأنشطة التدريب والتكوين على مستوى (AGB) حيث ولأول مرة بلغت ميزانية التكوين (100000000) دج، حيث استفاد ما يقارب الـ (60%) من موظفي البنك وبمقدار (24000) ساعة من التكوين المكثف في عدة ميادين تشمل: المالية، التشريعات والقوانين

البنكية الجديدة، المخاطر وإدارتها، الإعلام الآلي، إدارة الأعمال، الرقابة والتدقيق، الأمن، الائتمان الإيجاري، استقبال العملاء، ... وغيرها.⁴¹

3- وظيفة التحفيز لدى (AGB): كذلك تكتسي وظيفة التحفيز أهمية قصوى في رؤية (AGB) إيماناً منه بأن الموظف الكفاء هو الموظف القادر على تقديم منتجات وخدمات البنك بطريقة جيدة وفعالة ومرضية للعميل، وذلك من خلال كونه محفزاً معنوياً ومادياً بشكل كاف ولديه دافعية جيدة من أجل أن يكون أداؤه مرتفعاً.

وكما هو معلوم فإن التحفيز عموماً ينقسم إلى قسمين أساسيين: التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، وفي مجال التحفيز المادي يمكن الاستدلال عليه لدى (AGB) من خلال رصد مستويات الكتلة الأجرية المخصصة للموظفين والتي نوضحها في الجدول (09) أدناه:

الجدول (09): تطور الكتلة الأجرية لدى (AGB) الوحدة (000) دج

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
المبلغ مليار دج	686890	1053999	1187301	1561680	1944244

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (les Rapports Annuels de l'AGB (2011-2015))

من الجدول (09) أعلاه نلاحظ أن الكتلة الأجرية المخصصة لموظفي (AGB) قد عرفت زيادة باستمرار من (686890000) دج سنة (2011) إلى (1944244000) دج سنة (2015)، ويعود ذلك إلى زيادة وتنوع أنشطة البنك وتوسع شبكته التوزيعية وعدد موظفيه من جهة، وزيادة مبالغ الأجر من جهة أخرى، حيث قامت إدارة (AGB) بزيادة مبالغ الأجر بنسبة (20%) ابتداءً من سنة (2009)، وذلك بناءً على قرار اتخذته مجلس إدارة البنك حيث أصبح الأجر المتوسط للعامل يقدر بـ (1435000) دج سنوياً بدل (1188000) دج سنوياً.

أما فيما يخص نظام التقاعد المتبع من طرف (AGB) فهو يخضع ضمن هذا الصدد للقانون الجزائري الذي ينص على أن سن التقاعد هو (60) سنة للرجال و(55) سنة للنساء بعد (15) سنة خدمة على الأقل، أما فيما يخص تعويض التقاعد فقد قدر بـ (175907) مليار دج سنة (2015) مقابل (137353) مليار دج سنة (2014)، والتي تم تحديدها بناءً على الاتفاقية البنكية الجزائرية المشتركة، ويتم تحديد عدد الأجر الواجب دفعها عند التقاعد وفقاً للمقياس الموضوع من طرف جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF)، هذا الأخيرة تنص على سقف (22) شهراً من الأجر عند التقاعد.⁴²

أما فيما يخص أشكال التحفيز المعنوي لدى (AGB) فهي متعددة ومتنوعة نوجزها فيما يلي:⁴³

3-1- تنظيم نهاية أسابيع الاستجمام: حيث ينظم (AGB) نهاية أسابيع استجمامية لصالح موظفيه تمكنهم من تقاسم وتبادل لحظات من الاستجمام والاسترخاء مع عائلاتهم وأقاربهم، حيث يتحمل (AGB) كافة التكاليف المرتبطة بهذه المبادرات، وضمن هذا الصدد وفي سنة (2017) قام (AGB) بتنظيم عدة

زيارات ورحلات لمناطق طبيعية عديدة في الجزائر كجاية، وعين تموشنت، ...، وغيرها، وقد رافق هذه الزيارات تنظيم عدة ألعاب ثقافية ورياضية.

3-2- التخفيضات الخاصة بالعطل: ترى إدارة (AGB) أن العطل مفيدة جدا لصحة الموظف وديناميكيته وتساهم بشكل فعال في تحسين إنتاجيته والتقليل من السلوكيات الغير مرغوبة كالتعب والتأخر، ولهذا تقوم لجنة المشاركة بـ (AGB) بتسديد جزء من النفقات الخاصة بالعطل التي يستفيد منها بعض موظفيه سواء كانت عطلهم في الداخل أو في الخارج.

3-3- الاجتماعات واللقاءات التجارية: حيث تقوم إدارة (AGB) بتنظيم اجتماعات دورية لجمع كافة مسؤولي الوكالات التجارية ومسؤولي الاستغلال، وذلك لعرض كافة المشاكل التي تواجههم في عملهم، ولوضع مخططات عمل فعلية لتجاوز هذه المشاكل وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة (AGB)، كما تسمح هذه التجمعات بمناقشة كافة تغييرات البيئة البنكية الخارجية (القوانين البنكية الجديدة، المنافسة، ...، وغيرها) كما تعزز الثقافة البنكية لدى المدراء.

3-4- النشرت الخاصة: بهدف تنمية روح الفريق لدى موظفي (AGB)، بدأ البنك بإصدار نشرة داخلية خاصة باسم «Toghether» تهدف أساسا إلى إعلام الموظفين بمختلف النشاطات والمشاريع المنجزة والتي هي في طور الانجاز على مستوى بنكهم، وكذلك بهدف تعزيز الاتصال بين الموظف والبنك.

3-5- الأنشطة الرياضية: في إطار تدعيمه لمختلف الأنشطة الرياضية والثقافية لموظفيه، تقوم إدارة (AGB) بتقديم عدة مساعدات ضمن هذا الصدد حيث تعكف كل سنة على تجديد كراء ملعب خاص بموظفيها حتى يتمكنوا من ممارسة رياضة كرة القدم في أحسن الظروف، كما تنظم إدارة (AGB) بصفة دورية بطولات في كرة القدم بين موظفيها والفريق الفائز تمنح له كأس البطولة بالإضافة إلى عدة جوائز تشجيعية.

3-6- تنمية العلاقات مع المجتمع: ضمن هذا الإطار تقوم إدارة (AGB) بالمشاركة وتمويل عدة نشاطات ثقافية ورياضية والمشاركة في عدة صالونات وتجمعات وغيرها من الأنشطة الأخرى التي تعزز من المكانة الذهنية للبنك لدى المجتمع من جهة، وتزيد من فخر موظفيه وتعزيز انتمائهم لبنكهم من جهة أخرى، ونستعرض في الجدول (10) أدناه أبرز أنشطة (AGB) في المجتمع خلال الثلاثة سنوات الأخيرة الفارطة:

الجدول (10): أنشطة (AGB) في المجتمع

السنة	أنشطة (AGB) في المجتمع
2015	- المشاركة في الصالون الدولي للسياحة والأسفار (SITV). - المشاركة في المعرض الدولي للجزائر (AIF). - المشاركة في الصالون الدولي العشرون للبناء ومواد البناء والأشغال العمومية (SIBMCTR).

<p>2016 - المشاركة في رعاية الطبعة (11) من المهرجان العالمي الثقافي لموسيقى الأندلس والموسيقى التراثية الجزائرية (FCIMAMA).</p> <p>- تقديم الدعم المالي للجمعية الرياضية للمعاقين ببجاية (ASHB).</p> <p>- تقديم دعم مادي لمدرسة المتخلفين ذهنيًا بحيدرة (EIMTH).</p> <p>- المشاركة في المعرض الدولي للجزائر (AIF).</p> <p>- تمويل فريق الوفاق الوطني لمدينة لمدينة في رياضة كرة القدم (AWSM).</p>	<p>2016</p>
<p>- تمويل الجمعية الوطنية للإحسان (SOS 3eme Age en Détresse IHCENE).</p> <p>- تقديم دعم مالي ومادي لجمعية أمل المكفوفين (AAM).</p> <p>- المشاركة في الصالون الدولي العشرون للبناء ومواد البناء والأشغال العمومية (SIBMCTR).</p> <p>- المشاركة في معرض الجزائر الدولي (AIF).</p> <p>- مواصلة تمويل فريق الوفاق الوطني لمدينة لمدينة في رياضة كرة القدم (AWSM).</p> <p>- المشاركة في صالون البنوك، التأمينات والمنتجات المالية (SBAPF).</p> <p>- المشاركة في منتدى الصناعة الجزائرية (FIA).</p> <p>- المشاركة في المعرض الدولي للتجهيزات العلاجية والطبية (STEHM).</p>	<p>2017</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (2015-2017) les Rapports Annuels de l'AGB

الخاتمة

ختامًا تجدر الإشارة إلى حقيقة مهمة مفادها أن الإنسان هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية إذ يعتبر المورد الوحيد الذي يتمتع بالعقل والقدرة على التفكير والإبداع والابتكار، هذه الحقيقة أكدتها جل منظمات الأعمال اليوم بما فيها البنوك، لذا سعت إلى ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاتها وتوظيف قدراتها الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية، هذا هو أساس رسم سياسة إدارة موارد بشرية ناجحة.

وعبر مختلف أقسام هذا البحث تم التوصل في الأخير إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات نوردها فيما يلي:

أولاً: استنتاجات البحث

من خلال مختلف العناصر التي تم تناولها في القسم النظري لهذا البحث تم التوصل إلى مجموعة الاستنتاجات التالية:

- تعبر عملية إدارة الموارد البشرية عن كافة الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وأفكارها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تعد الموارد البشرية أصلاً من أصول المنظمة تزداد قيمتها كل ما مر الزمن.

- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية التي تعبر عن إنتاجية المنظمة ككل.

- تعد إدارة الموارد البشرية الفعالة المصدر الأساسي لتشجيع الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وهذا ما يساهم بشكل واضح في تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.

أما في البنوك التجارية فتتضاعف أهمية إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن هذه البنوك هي منظمات خدمية، وفي هذا النوع من المنظمات هناك تفاعل مباشر بين مقدم الخدمة (موظف البنك) ومتلقي الخدمة (العميل البنكي)، ومن هنا تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، فاتباع استراتيجيات فاعلة ضمن هذا الصدد يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق رضا العاملين، والذي ينعكس بدوره في التعامل الجيد للموظفين مع العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم، الأمر الذي ينجم عنه زيادة تعاملاتهم مع البنك، وبالتالي زيادة أرباحه وتوسع حصصه السوقية، وتأسيسا على كل ما سبق ذكره تم إثبات صحة الفرضية الأولى للبحث والقائلة: "إن إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية كبرى بالنسبة للبنوك التجارية".

ومن خلال مختلف العناصر التي تم تناولها في القسم العملي لهذا البحث تم التوصل إلى مجموعة الاستنتاجات التالية:

- تولي إدارة (AGB) عناية خاصة بوظيفة الاستقطاب والاختيار، حيث لاحظنا من خلال هذه الوظيفة التطور الكبير الذي شهده تعداد الموارد البشرية لدى (AGB) منذ تأسيسه إلى غاية سنة (2017)، وذلك تماشيا مع التزايد المستمر في فروع وعملياته، كما لاحظنا أيضا أن (AGB) يطبق معايير جيدة لانتقاء كادره البشري أبرزها الكفاءة والشهادات العليا والخبرة، بالإضافة إلى حرصه على توظيف الكفاءات الشابة مع مراعاة التوازن بين الجنسين.

- تولي إدارة (AGB) أهمية كبرى لوظيفة التدريب (التكوين) وذلك من خلال تخصيصها لميزانية معتبرة لتمويل هذا النشاط حيث تزايدت مخصصاتها المالية باستمرار مع مرور السنوات، كما لاحظنا أن التدريب على مستوى (AGB) يشمل عددا كبيرا من موظفي البنك وصلت نسبتهم إلى (60%) سنة (2017)، وأن هذا التدريب يشمل عدة أنماط أبرزها: التكوين الداخلي، تكوين الشهادات، الملتقيات، والتكوين الخارجي، ويهدف ضمان تكوين أفضل لموظفيه قام (AGB) بإنشاء مركز داخلي لتكوين موظفيه سمي بـ "مركز الامتياز".

- تولي إدارة (AGB) أهمية قصوى لوظيفة التحفيز حيث يقوم البنك باستمرار برفع المخصصات المالية المتعلقة بالأجور، وإتباعه للقوانين واللوائح التنظيمية الجزائرية فيما يخص نظام التقاعد ضمن مجال التحفيز المادي، أما في مجال التحفيز المعنوي فيقدم (AGB) ضمن هذا الصدد عدة أشكال من التحفيز المعنوي أبرزها: تنظيم نهاية أسابيع الاستجمام، التخفيضات الخاصة بالعطلة، تنظيم الاجتماعات واللقاءات التجارية، نشرات التحفيزية الخاصة، تنظيم الأنشطة الرياضية، تنمية العلاقات مع المجتمع.

وتأسيسا على كل ما سبق ذكره تم إثبات صحة الفرضية الثانية، للبحث والقائلة: "يحرص بنك الخليج الجزائر (AGB) على تطوير كافة وظائف إدارة الموارد البشرية المطبقة فيه".

ثانيا: توصيات البحث وآفاقه

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات فإن هذا البحث يوصي أساسا بضرورة تعميم تجربة بنك الخليج الجزائر (AGB) في مجال إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها واستراتيجياتها على بقية البنوك التجارية الجزائرية خصوصا العمومية منها، والتي تشهد تأخرا ملحوظا في هذا المجال، وذلك عبر فتح أبواب التحالفات والشراكات التكنولوجية والتسويقية الإستراتيجية بين هذه البنوك لنقل الخبرات وتعميم الفائدة. كما يفتح هذا البحث في الختام آفاقا لدراسات وأبحاث مستقبلية من شأنها إثراء الموضوع والبحث في جوانب أخرى لم تشملها هذه الدراسة، وضمن هذا الصدد نقترح إجراء المزيد من الدراسات الميدانية المباشرة (دراسات الحالة) والدراسات الاستقصائية (الاستبيانات) ضمن العناوين التالية:

- واقع إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الجزائرية.
- أثر إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك التجارية الجزائرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.
- دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع داخل البنوك التجارية الجزائرية.
- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على وظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك التجارية الجزائرية.

قائمة الهوامش

¹احمدي مصطفى المعاز، (1985)، وظائف الإدارة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ص 46.

²ممهدي حسن، (1993)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 16.

³علي السلمي، (1998)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 30.

- ⁴علي محمد عبد الوهاب، (2003)، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، الاجتماع الاستشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، أيام 1-3 يوليو 2003، ص4.
- تور الدين بوالشرش، (2016)، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27 جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر/ كانون الأول، ص 263.
- ⁶بسمة أحمد إبراهيم أبو زيد، (2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسل تطويرها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 10.
- ⁷عادل حرحوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، (2006)، الموارد البشرية: مدخل إستراتيجية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع وجمادى للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص5.
- ⁸سعاد نايف برونوطي، (2004)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، ص 213.
- ⁹ نفس المرجع السابق الذكر، ص 215.
- ¹⁰عمر وصفي عقيلي، (2004)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص308.
- ¹¹علي غربي وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص98.
- ¹² نفس المرجع السابق الذكر، ص 100
- ¹³خالد عبد الرحمن الهبتي، (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص232.
- ¹⁴اليندة رقام، (2015)، دروس في أسس إدارة الموارد البشرية، مطبوعة دروس مقدمة لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، ص 50.
- ¹⁵بشار يزيد الوليد، (2008)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 141.
- ¹⁶AGB, (2004), **Rapport Annuel 2004**, Alger, P : 03.
- ¹⁷AGB, (2013), **Rapport Annuel 2013**, Alger, P :12.
- ¹⁸AGB, (2015), **Rapport Annuel 2015**, Alger, P :34.
- ¹⁹AGB, (2017), **Rapport d'Activité 2017**, Alger, P : 09.
- ²⁰Idem, P : 13.
- ²¹www.agb.dz/article-viewcat-29-11111-16-12-153.html, Consulté le 25/08/2018.
- ²²www.agb.dz/article-viewcat-25-11111-33-34-104.html, Consulté le 25/08/2018.
- ²³www.agb.dz/article-view-138.html, Consulté le 25/08/2018.
- ²⁴AGB, (2012), **Rapport Annuel 2012**, Alger, P :12.
- ²⁵حوالد أبو بكر، (2014)، أهمية الانتقال إلى الصيرفة الالكترونية في الجزائر: محاولة الاستفادة من تجربة بنك الخليج الجزائر (AGB)، الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية: أداة لتطوير الأداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في الدول النامية "تتمين الفرص ومواجهة التحديات"، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، يومي 29 و 30 أكتوبر، ص 17.
- ²⁶ نفس المرجع السابق الذكر، ص 16.
- ²⁷AGB, (2017), op.cit, P : 13.
- ²⁸Idem, P : 10.
- ²⁹Idem, P : 14.
- ³⁰www.agb.dz/article-view-154.html, Consulté le 25/08/2018.
- ³¹AGB, (2017), op.cit, P : 10.
- ³²www.agb.dz/article-view-7.html, Consulté le 25/08/2018.
- ³³AGB, (2015), op.cit, P : 64.
- ³⁴AGB, (2016), **Rapport Annuel 2016**, Alger, P : 30.
- ³⁵AGB, (2015), op.cit, P : 20.
- ³⁶AGB, (2017), op.cit, P : 22.

- ³⁷AGB, (2008), **Rapport Annuel 2008**, Alger, P :16.
³⁸AGB, (2009), **Rapport Annuel 2009**, Alger, P :16.
³⁹AGB, (2010), **Rapport Annuel 2010**, Alger, P : 18.
⁴⁰AGB, (2012), op.cit, P : 20.
⁴¹AGB, (2017), op.cit, P : 23.
⁴²AGB, (2015), op.cit, P : 64.
⁴³AGB, (2017), op.cit, P : 24.

الاتصال الداخلي وتأثيره على الرضا الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف-

Internal Communication and its Impact on Job Satisfaction

A case study of Public Hospital -Attaf-

شقاليل إيمان، طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف- الجزائر.

أ.د. راتول محمد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف- الجزائر.

ملخص:

تهدف الدراسة إلى بيان أثر الاتصال الداخلي بأبعاده كمتغير مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي العاملين بمؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف- عين الدفلى، من خلال أبعاد الرضا الوظيفي كمتغير تابع. وتم تصميم استبانة بهدف قياس أثر أبعاد الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف-، إذا شملت العاملين جميعاً، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (45) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود أثر الاتصال الداخلي على الرضا العاملين بالمؤسسة الاستشفائية، وأوصى الباحث ببذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي، المؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف-

Abstract:

The study aims to demonstrate the impact of internal communication dimensions as an independent variable to achieve job satisfaction in the public hospital -Attafe- Ain Defla. The study sample consisted of (45) single from public hospital -Attafe- for all employees, the data were analyzed by using the Statistical Package for Social Science (SPSS), depending on the simple regression and analysis of variance.

One of the main results of the study reached a trace of the internal communication dimensions of the job satisfaction of workers in public hospital -Attafe-. The researcher recommended that further efforts towards meeting the needs of workers and again the satisfaction to ensure that they continue to work.

Keywords : internal communication, job satisfaction, public hospital -Attaf-.

مقدمة:

يعد الاتصال الداخلي من بين المواضيع الهامة التي نالت اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها، والوصول إلى حل مختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال الداخلي فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن سيرورة انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

ولقد أدركت المؤسسات أن بقاءها واستمراريتها مرتبط بالعنصر البشري الذي أثبتت الدراسات والأبحاث مدى أهمية الاهتمام به وباحتياجاته لاسيما غير المادية، وهذا ما أكسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمية، فالمؤسسات الناجحة والتي حققت اليوم بقاءها وازدهارها هي أعطت أهمية لأفرادها قبل زبائنهم، لأنها تعلم أنه من أولويتها، وعلى حسب درجت الرضا يكون الإبداع والجدية في العطاء.

ومن خلال ما سبق، قمنا بصياغة إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة

الاستشفائية -العطاف- عين الدفلى؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية، كما يلي:

- ما أثر عناصر الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية -العطاف- عين الدفلى؟
- ما أثر وسائل الاتصال المستعملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية -العطاف- عين الدفلى؟
- ما أثر تطبيق أسلوب الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية -العطاف- عين الدفلى؟

1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي يدرسها الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى كونها تناقش قطاعا حساسا في المجتمع وهو القطاع الصحي، كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية العينة المبحوثة والمتمثلة في العاملين بالقطاع الصحي في المؤسسة الاستشفائية العمومية.

2. أهداف الدراسة: ترمي الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كالتالي:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بالاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.
- توضيح أثر تطبيق الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف- عين الدفلى.
- تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسة العمومية الاستشفائية فيما يخص موضوع الدراسة.

3. المنهج المستخدم:

- المنهج الاستنباطي باستخدام أدوات الوصف والتحليل حيث تتعلق أداة الوصف بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه (الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي) من خلال التعرض للمفاهيم النظرية.

- المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي.

4. فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة في:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية -العطاف-؟

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوسائل الاتصال المستعملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاتصال المستعمل في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة؟

5. مجتمع الدراسة: العاملون بالمؤسسة الاستشفائية العطاف -عين الدفلى-

6. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالعطاف في ولاية عين الدفلى.
- الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة خلال عام 2018.
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على العاملين بالمستشفى (الأطباء-الممرضين-أعوان الأمن).

الإطار النظري للدراسة

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجياتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم، وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال وظيفة رئيسية في تسيير حياة المجتمعات نظراً للتفاعلات التي يحدثها في العلاقات من تبادل للمعلومات والمنافع، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة وتبنيه كنظام يساهم في تحقيق النجاح.

أولاً: مفهوم وأنواع الاتصال الداخلي

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه.

1. مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع: سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية المنظمة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها¹. ويعرفه أيضاً Alvin Dod "بأنه نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة

والمؤسسات والمهتمين إجمالاً². أما المفكر Simon يعرفه "على أنه عملية لها اتجاهين، نقل الأوامر، المعلومات والتوجيهات إلى مركز اتخاذ القرار (معناه إلى فرد مكلف بمسؤوليات خاصة)، ونقل القرارات المتخذة على مستوى هذا المركز إلى باقي أعضاء المؤسسة"³، فالإتصال الداخلي هو المحرك الأساسي والضروري لحركة المؤسسة وبقائها، وأهميته تبدأ من أول عملية إدارية (التخطيط) تقوم بها المؤسسة وهي تحديد أهدافها، استراتيجياتها، سياساتها حتى آخر عملية (المراقبة) من أجل ضمان إتباع كل الخطط والبرامج. كما يساعد الموظفين في أداء أعمالهم، ومواجهة المشكلات المحتملة على وجه السرعة والتعامل معها.⁴

2. أهمية الإتصال الداخلي: يكتسي الإتصال الداخلي أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري، وبتيح الفرصة للتفكير والاطلاع في شتى المجالات والميادين، وتظهر الأهمية فيما⁵:

1.2. أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة لأعضاء التنظيم: يطلعهم على مستجدات المؤسسة، سواء تلك المتعلقة بتطوراتها وتحدياتها، وسياستها مما يدعم التفاهم، بين المؤسسة وعمالها.

2.2. أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للمسيرين: يحقق الانسجام داخل الجماعة، كما يساعد القيادة العليا على اتخاذ القرارات السليمة، ونقل انشغالات واقتراحات العمال للمسؤولين.

3.2. أهمية الإتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة: بفضل تقنياته يخدم استراتيجية المؤسسة، بحشد كل الكفاءات، تكييف بناء وهيكل المؤسسة مع الأهداف المسطرة.

3. أنواع الإتصال الداخلي:

والحديث عن أشكال الإتصال داخل المؤسسة، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي وغير الرسمي، وهناك من يقسمها إلى اتصالات صاعدة ونازلة وجانبية أو أفقية، وكلها تستجيب إلى أنواع قنوات الإتصال المستعملة، والتي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية الإتصال الفردي، التنظيمي والجماهيري⁶:

3-1- الإتصال الفردي: هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو استقبال الرسائل، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.

3-2- الإتصال الوظيفي أو التنظيمي: هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة ويتطلب على الأقل مرسلًا ومستقبلًا.

3-3- الإتصال الجماهيري: هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية.

ويمكن تصنيف الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:

▪ **الاتصالات الرسمية:** ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهي تأخذ ثلاثة اتجاهات:

➤ **الاتصالات الهابطة:** هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من قمة التنظيم أو المديرين إلى العمال وهي اتصالات من أعلى إلى الأسفل⁷، وتشمل هذه المعلومات القرارات الإدارية الأوامر والتعليمات المتعلقة باستراتيجيات المؤسسة والتوجيهات.

➤ **الاتصالات الصاعدة:** وتتجه عكس الأولى من الهيئات السفلى المرؤوسين إلى الأنظمة العليا أو الرؤساء وهي تتضمن تقارير يعدها المرؤوسين والتي يوجهونها إلى رؤسائهم، معلومات تفيد انشغالات العمال وكل ما يتعلق بهم من مشاكل في العمل، تتطلب حلولاً من المستويات الأعلى في التنظيم، تحسينات يريدونها أو تغييرات مقترحة، فهي (الاتصالات الصاعدة) تفتح لهم المجال لإبداء رأيهم حول وظيفتهم ومؤسستهم بشكل عام.

➤ **الاتصالات الجانبية (الأفقية):** تعتبر أساساً لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل.

▪ **الاتصالات غير الرسمية:** تعرف بهذا الاسم نظراً لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة وهذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية.⁸

4. معوقات الاتصال الداخلي:

هي كل المؤثرات التي تمنع أو تعطل تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، فهي تقلل من كفاءة عملية الاتصال وتسهم في عدم وصولها إلى أهدافها المنشودة، وتتجلى في المعوقات: الشخصية، التنظيمية والبيئية.

4-1. المعوقات الشخصية: تتعلق بالمرسل والمستقبل، وتتمثل في:

- تباين الإدراك للمواقف المختلفة بين الأفراد بسبب اختلافاتهم الفردية، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.⁹

- يستمتع الفرد لما يناسب معتقداته، ويعمل على تجنب ما يخالفها.

- الانطواء أو حبس المعلومات وكتمانها أو المبالغة في الاتصال كالإفراط في الاجتماعات.

- سوء العلاقات بين الأفراد يؤدي لصعوبة تبادل المعلومات أو تشويهها أو تشريحها.

4-2. المعوقات التنظيمية: وتتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتتجلى في:

- غياب الهيكل التنظيمي، يتسبب في عدم وضوح المهام والسلطات والمسؤوليات.

- عدم وجود إدارة المعلومات، يؤدي إلى صعوبة جمعها وتصنيفها وتوزيعها.
- 4-3- المعوقات البيئية: سببها المجتمع الذي يعيش فيه الفرد داخل أو خارج المنظمة، ومنها:
 - اللغة: بعض كلماتها تحمل معاني مختلفة، مما قد يؤدي لسوء الفهم من قبل المستقبل.
 - التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مركز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال في الوقت المناسب، وعدم اتسام البيئة بالابتكار، المبادرة والتعزيز من قبل الرؤساء قد يؤدي لإحباط عملية الاتصال.

ثانياً: الرضا الوظيفي

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا الوظيفي أحد المفاهيم التي تعددت وتباينت، نظرا لتعدد العوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه. ويعتبر ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي، وعرفه هوبيك Hoppeck "الرضا الوظيفي هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راضي عن وظيفتي" (الصيرفي، 2007، 15)،¹⁰ ويرى هيربرت Herbert "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم".¹¹ كما يعرف Look "الرضا الوظيفي بأنه: حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها مهمة¹²، وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي "هو الشعور ذاتي إيجابي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله".

2. أهمية الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي موضوع ذو أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد الذين يعملون في المنظمة¹³، يرتبط الرضا الوظيفي سلبيا مع التغيب، حيث يعمل على استقرار وتخفيض معدلات التأخر والتغيب، فارتفاع مستويات الرضا لدى الموظفين يقلل من احتمال تغيبهم.

تبرز أهمية الرضا الوظيفي كمتغير أيضاً من خلال علاقته السلبية التي يبديها بدوران العمل، فالموظفون الذين يحبون عملهم يبذلون جهداً وظيفياً عالياً مما يتطلب إشراكاً أقل، وبالتالي دوران عمل أقل. كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع إليه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.¹⁴ العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل هي علاقة عكسية، مما يعني أن الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى تخفيض النية في ترك العمل. كما أن الرضا الوظيفي يؤثر على النية في ترك العمل،

فهو أيضاً يساهم في تفسير مدى اتخاذ قرار العمل في المنظمة من عدمه، لأن العمل غير المرض أو غير الممتع لا يشجع على النشاط، ولعل من أهم أسباب ترك العاملين لعملهم، الأجور وضغوط العمل لأن ضغوط العمل مؤشرات قوية عن الرضا الوظيفي.

ولا تكمن أهمية الرضا الوظيفي في علاقته بتخفيض معدلات التغيب وتخفيض النية في ترك العمل فحسب بل تكمن هذه الأهمية في قدرة الرضا الوظيفي على التأثير على الأداء. إن الرضا الوظيفي والأداء مرتبطان ارتباطاً إيجابياً مع بعضهما البعض لأن الرضا الوظيفي يعتبر محركاً قوياً للأداء في المنظمة، والأفراد السعداء في عملهم والراضون عن وظائفهم يبدون أداءً وظيفياً عالياً مقارنة بالموظفين الذي يشعرون برضا منخفض.

3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين سلبياً وإيجابياً بعوامل كثيرة ومتعددة، والتي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مده، ويمكن تصنيف هذه العوامل، إلى ثلاث مجموعات رئيسية موضحة كالتالي¹⁵:

3-1- مجموعة العوامل المرتبطة بالشخصية: وتتمثل بالعمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الصحية، الشخصية، القدرات الفردية، الدرجة الوظيفية، القيم، العمل، تقدير الآخرين.

3-2- مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل: وتتمثل بالعلاقة مع الرؤساء، زملاء العمل، تقدير الآخرين.

3-3- مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة: وتتمثل بالأجور والمكافآت المادية، عدالة العائد، ظروف العمل، المزايا والخدمات، فرص التقدم والترقية، تدريب العاملين، الاستقرار في العمل "الأمن الوظيفي"، محتوى العمل وتنوع المهام، السياسات.

الجانب التطبيقي

1. التعريف بالمؤسسة الاستشفائية - العطاف - ولاية عين الدفلى: سمي القطاع الصحي قديماً بمستشفى السيدة (اليزبات) والسيد (سبيريان) وكان مسير من طرف السيدات البيض منذ تاريخ 1873 إلى غاية صدور قانون تأميم الممتلكات الوطنية سنة 1972، محافظاً بذلك على نفس التسمية (القطاع الصحي العطاف)، وعلى إثر زلزال 10 أكتوبر 1980 وما لحق به من ضرر وتحطم الجزء الكبير من منشآته الصحية ضلت مصالحه مواكبة لمختلف المهام المرتبطة بالنشاطات الصحية ليتم بعد ذلك فتح مستشفى جديد في 10 سبتمبر 1984 عن طريق البناء الجاهز مدعماً بمختلف المعدات الطبية والأدوات الأخرى المرتبطة بالتكفل الصحي.

2. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل المستويات العليا، الوسطى، الدنيا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - العطاف -، والبالغ 538 عامل، وقد اعتمدنا طريقة العينة

العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 45 عاملاً، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، وقد تم استرجاعها جميعاً وهي صالحة لتحليلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل.

3. أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- الارتباط والانحدار البسيط لتحديد نوع العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

4. أداة الدراسة: بعد مراجعة النظريات التي تتعلق بمفهومي الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، تمكنا من إعداد الاستبانة وصياغة عباراتها بحيث تخدم أغراض الدراسة وتكونت من الأجزاء التالية:

4-1- الجزء الأول: تناول العوامل الديمغرافية والمتمثلة في الجنس، العمر، الحالة العائلية، المهنة، الأقدمية المهنية.

4-2- الجزء الثاني: حيث تناول أبعاد الاتصال الداخلي وهي عناصر الاتصال، وسائل الاتصال المستعملة، أسلوب الاتصال المستعمل. حيث شمل هذا الجزء على 13 عبارة تهدف إلى معرفة مدى توافر ممارسات الاتصال الداخلي في مؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف- ولاية عين الدفلى.

4-3- الجزء الثالث: حيث تناول أبعاد الرضا الوظيفي وهي المكافآت والأجور، فريق العمل وطبيعة الإشراف على المهام ولقد اشتمل هذا الجزء على 11 عبارة تهدف إلى قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف-.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث الدرجة 1: غير موافق بشدة، الدرجة 2: غير موافق، الدرجة 3: محايد، الدرجة 4: موافق، الدرجة 5: موافق بشدة. وقد تم تقسيم مقياس الدراسة الخماسي الى ثلاث فئات لغايات التحليل والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (01): الفئات المقترحة لمقياس الدراسة لأغراض التحليل الإحصائي

مستوى التقييم	الفئة
مرتفع	5-3.67
متوسط	3.66 -2.34
منخفض	2.33 -1

5. صدق أداة الدراسة وثباتها: تم التأكد من صحة الأداة ومن مصداقياتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتصال الداخلي للمقياس عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وكانت درجة الصدق والثبات (89.4%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

الجدول رقم (02): قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة كرونباخ ألفا
أبعاد الاتصال الداخلي	0.873
أبعاد الرضا الوظيفي	0.838
الأداة ككل	0.894

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

6. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

6-1-السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف- ولاية عين الدفلى؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الاتصال الداخلي، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي:

جدول رقم(03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاتصال الداخلي

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	تجد صعوبة أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر	1.93	0.75	منخفض
02	عدم فهم الرسالة يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين	3.88	0.71	مرتفع
03	هناك تبادل للمعلومات داخل المؤسسة	3.57	1.11	متوسط
04	المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين كافية لأداء المهام	3.35	1.22	متوسط
05	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات	2.93	1.33	متوسط
	المتوسط العام لبعدها عناصر الاتصال	3.13	-----	متوسط
06	تقام اجتماعات دورية بين العمال والإدارة تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة	2.73	1.37	متوسط
07	المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الشفوية (الهاتف، المقابلات...) تتصف بالدقة.	3.17	1.28	متوسط
08	تصل القرارات المنشورة الصادرة عن الرؤساء عن طريق القرارات المكتوبة والمنشورات	3.84	1.02	مرتفع
09	تعتمد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة	2.73	1.25	متوسط
	المتوسط العام لبعدها وسائل الاتصال المستعملة	3.11	-----	متوسط
10	في حالة مواجهتك لمشكل أو استشارة في أمر معين تتصل فوراً برئيسك	3.77	1.10	عالي
11	علاقتك مع الرئيس خارج المستشفى تحسن من ظروف العمل	3.42	1.07	متوسط
12	تتصل بالرؤساء عن طريق تتبع التسلسل الإداري	3.68	1.31	مرتفع
13	تتصل برئيسك أثناء أوقات العمل	3.88	1.02	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها أسلوب الاتصال المستعمل	3.68	-----	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الاتصال الداخلي	3.29	-----	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الاحصائي (V.25)

وبناء على ما ورد في الجدول السابق فإن أبعاد ممارسات الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف-، وفق الترتيب الآتي:

أولاً: بعد أسلوب الاتصال المستعمل بمتوسط حسابي (3.68).

ثانياً: بعد عناصر الاتصال بمتوسط حسابي (3.13).

ثالثاً: بعد وسائل الاتصال المستعملة بمتوسط حسابي (3.11).

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاتصال الداخلي لجميع أبعاده وعباراته بشكل عام فكان (3.29). أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى تطبيق ممارسات الاتصال الداخلي

في المؤسسة العمومية الاستشفائية الجهوية متوسط نسبيا ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكون له وفقا لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

6-2- السؤال الثاني: ما مدى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجهوية؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الرضا الوظيفي، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي:

جدول رقم(05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
01	الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك	1.93	1.21	منخفض
02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله	2.13	1.19	منخفض
03	سبق وأن تلقيت مكافآت	2.31	1.31	منخفض
04	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة	2.93	1.42	متوسط
	المتوسط العام لبعده المكافآت والأجور	2.32	-----	منخفض
05	يتم العمل بينك وبين أعضاء الفريق وفق التعاون المتبادل والاحترام	4.42	0.49	مرتفع
06	الزملاء يساعدونك في تأدية المهام	4.26	0.68	مرتفع
07	لديك علاقة ودية بين الزملاء في العمل	4.31	0.51	مرتفع
	المتوسط العام لبعده فريق العمل	4.33	-----	مرتفع
08	يشجعك المشرف على طرح آرائك	3.17	1.17	متوسط
09	نمط الإشراف المطبق في المؤسسة مناسب	3.15	1.01	متوسط
10	علاقتك مع المشرف ودية	3.75	0.85	مرتفع
11	تتلقى المساعدة المطلوبة من مشرفك المباشر من أجل تأدية المهام بشكل جيد	3.71	0.84	مرتفع
	المتوسط العام لبعده طبيعة الإشراف على المهام	3.44	-----	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الرضا الوظيفي	3.27		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الاحصائي (V.25)

وبناء على ما ورد في الجدول رقم (04) فإن أبعاد الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف-، وفق الترتيب الآتي:

أولاً: بعد فريق العمل بمتوسط حسابي (4.33).

ثانياً: بعد طبيعة الإشراف على المهام بمتوسط حسابي (3.44).

ثالثاً: بعد المكافآت والأجور بمتوسط حسابي (2.32).

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي للعاملين لجميع أبعاده وعباراته بشكل عام فكان (3,27). أي أن أفراد عينة الدراسة مستوى رضاهم الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية -العطاف-، متوسط نسبيا ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكون له وفقا لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

7. فرضيات الدراسة

7-1-الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الاتصال كأحد أبعاد الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.337) أما معامل التحديد فقد بلغت على التوالي (0.113)، وما يؤكد هذا قيمة T المعنوية البالغة (0.024) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية - العطاف-عين الدفلى.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الانحدار أثر عناصر الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي.

نتيجة الفرضية	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار Beta	أثر عناصر الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي
رفض	0.337	0.113	0.024	2.222	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الاحصائي (V.25)

7-2-الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوسائل الاتصال المستعملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الانحدار أثر وسائل الاتصال المستعملة في تحقيق الرضا الوظيفي.

نتيجة الفرضية	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار Beta	أثر وسائل الاتصال المستخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي
رفض	0.647	0.418	0.000	2.005	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المستخدمة العاملين كأحد أبعاد الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي العاملين، إذ بلغت معامل الارتباط على التوالي (0.647) أما معامل التحديد فقد بلغت على التوالي (0.418)، وما يؤكد هذا قيمة t المعنوية البالغة (0.000) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوسائل الاتصال المستعملة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية -العطاف- ولاية عين الدفلى.

7-3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاتصال المستعمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الانحدار أثر أسلوب الاتصال المستعمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

نتيجة الفرضية	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار Beta	أثر أسلوب الاتصال المستعمل في تحقيق الرضا الوظيفي
رفض	0.575	0.331	0.000	1.560	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب الاتصال المستعمل كأحد أبعاد الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.575) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.331)، وما يؤكد هذا قيمة t المعنوية البالغة (0.000) وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاتصال المستعمل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية -العطاف- ولاية عين الدفلى.

8. تفسير النتائج:

فيما يخص الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الاتصال والرضا الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والرضا الوظيفي.
- ما يمكن استخلاصه من النتائج:

أثبتت الدراسة الوجود رضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية -العطاف- نحو العمل ناتج عن عناصر الاتصال الداخلية المطبقة في المؤسسة، وقد بدا ذلك واضحا من خلال اجاباتهم على الأسئلة فيما يخص معاملة الرؤساء للمرؤوسين.

كما توصلت الدراسة الى أن الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية -العطاف- ذو اتجاه ايجابي بسبب تأثير تطبيق وسائل الاتصال المستعملة، وكان ذلك جليا من خلال رأي العاملين أن الوسائل المستعملة في المؤسسة فعالة، مما يسهل ارسال شكاويهم وإبداء آرائهم.

ظهر أن لدى العاملين في مؤسسة رضا وظيفي نحو العمل ناتج عن أسلوب الاتصال المستعمل، وهذا ما يعكس أسلوب القيادة التي ينتهجها الرؤساء، وعلى حسب إجابات يتضح أنه يسود روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما ساعد العمال على شعورهم بالانتماء مما زاد رضاهم عن العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضيات.

9. الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فان الباحث يقترح مجموعة من التوصيات يمكن بيانها على النحو التالي:

- تطوير مهارات العاملين الاتصالية من خلال تدريب العاملين.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية من أجل تسهيل انتشار المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- توعية العاملين بأهمية الاتصال.
- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت.
- الاهتمام بدراسة مشاكل العاملين مثل الغياب، التمارض...إلخ.

قائمة الهوامش:

- 1- Nicole d'Almeida, Thierry Libeart, **La communication interne dans l'entreprise**, édition Dunod, France, 4ème édition, 2004, p24.
- 2- برباوي كمال، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، المجلد 4، العدد 10، 2013، ص 81.
- 3- كرامو ليلة، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة Mfg "ميديتراين فلوت قلاص" بالأربعاء-، مجلة الإبداع، المجلد 7، العدد 2017، 8، ص 168.
- 4- Internal and External Communication, LGPRI Equal Rights Association, p 5
- 5- باية بووزة، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص: 20.
- 6- قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية-، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص ص: 57-58.
- 7- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 317.
- 8- نفس المرجع السابق، ص 318.
- 9- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دن، د.ب، 1995، ص 252.
- 10- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص: 15.
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 211-212.
- 12- د.ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، 2017، ص 10.
- 13- ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي "دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطيف-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015، ص ص: 65-66.
- 14- شريف عمارة، علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الديموغرافية في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد 14، 2014، ص 90.
- 15- سامي علي أبو الروس، شفا سالم السقا، مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة "حالة دراسية على وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة-فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص: 7.

تطور سوق العمل في الجزائر

The development of the labor market in Algeria

د. بومنجل حسين، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية/جامعة باجي مختار-عنابة-، الجزائر.

ملخص

يقتضي تطابق الموارد البشرية المؤهلة مع متطلبات سوق العمل ضرورة تعريف هذا الفضاء الاقتصادي الهام خصوصا على المستوى المحلي والإقليمي من حيث خصائصه واحتياجاته الكمية والنوعية من القوى العاملة في ضوء المتغيرات والمستجدات الحديثة ويقتضي كل ذلك إدراك الخلفية السوسيوثقافية التي شكلت بنية سوق العمل، خصوصا وأن الأنظمة الاقتصادية للدول العربية تتعرض لتحديات عديدة في ظل العولمة والتطورات العلمية والمعلوماتية والتعديل الهيكلي وآثار كل ذلك على سوق العمل، وتعتبر الجزائر من بين الدول العربية التي اهتمت بتنظيم سوق العمل من خلال مخططاتها التنموية المختلفة رغم ما فرضه النظام العالمي الجديد من تحولات جديدة على نسيج الاقتصاد المحلي من حيث بنية سوق العمل الذي شهد حالة من الاضطراب نظرا لعمق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي واجهها المجتمع الجزائري، وعليه تبرز ضرورة إعادة النظر في الخلفية السوسيوثقافية التي كونت هذا المجال الاقتصادي الهام من خلال سرد مختلف المراحل التي مر بها سوق العمل ومدى تأثيره في الديناميكية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري.

الكلمات المفتاحية: سوق العمل، الموارد البشرية، الاقتصاد المحلي.

Résumé :

Nécessite correspondent à des ressources humaines qualifiées avec les exigences du marché du travail ont besoin de définir cet espace économique important, surtout au niveau local et régional en fonction de ses caractéristiques et des besoins de la quantité et de la qualité de la main-d'œuvre à la lumière des récents changements et développements et exige que tous reconnaissent Alsosiotarichah arrière-plan qui forme la structure du marché du travail , en particulier, et que les systèmes économiques des pays arabes exposés à de nombreux défis à la lumière de l'évolution de la mondialisation et scientifique et de l'informatique et de l'ajustement structurel et les effets de tout cela sur le marché du travail, et l'Algérie est parmi les pays arabes, qui ont porté sur l'organisation du marché du travail par le biais de ses divers plans de développement malgré superposées le nouvel ordre mondial de transformations nouveau tissu de l'économie locale en termes de la structure du marché du travail, qui a vu un état d'agitation à cause de la profondeur des transformations économiques et sociales rencontrées par la société algérienne, et il souligne la nécessité de reconsidérer la Alsosiotarichah fond qui a formé cette zone économique importante en énumérant divers étapes subies par le marché du travail et son impact sur les dynamiques sociales et économiques de la société algérienne.

Mot clé : marché du travail, ressources humaines, l'économie locale

مقدمة:

يشهد سوق العمل حاليا تطورات عالمية ، تنعكس على اقتصاديات بلدان العالم العربي بسببها التقدم العلمي والتكنولوجي، كما يسببها التطورات في المناخ الاقتصادي المحلي والعالمي، فلقد أدركت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال أن الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد تستلزم إعادة النظر في ديناميكية منظومة سوق العمل التي تعتبر كمؤسسة تنظيمية اقتصادية يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه وتتحدد نتيجة لنشاط هذا السوق عدد من العناصر، كالتشغيل، الهجرة والتعليم، ولقد سخرت الدولة الجزائرية لهذه الديناميكية إمكانات كبيرة للتخفيف من حدة البطالة ضمن مخططات تنمية اجتماعية واقتصادية تضمن فيها الإدماج السريع والمستمر للعاطلين عن العمل في مختلف الأعمار والمستويات التعليمية، لكن مع التحولات المتعددة الأبعاد التي فرضها النظام العالمي الجديد وما رافقها من ترتيبات جديدة على نسيج الاقتصاد الاقليمي من حيث بنية سوق العمل الذي شهد حالة من الاضطراب نظرا لعمق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي واجهها المجتمع الجزائري، حيث تجسدت في ازدياد معدلات البطالة و انخفاض الطلب على الكفاءات من الموارد البشرية، وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة إعادة تحليل وضعية سوق العمل الجزائري بعد هذه التغيرات والتطورات التي واجهها بدراسته وفق منظور سوسيو تاريخي من خلال التعرض للصيرورة التاريخية لتطور هذا السوق في الجزائر خصوصا وأن أغلب الدراسات التي تعرضت لهذا المفهوم كانت ذات طابع اقتصادي.

أولاً، التحديد المفهومي لسوق العمل:

يعتبر سوق العمل المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، بمعنى أنه يتم فيها بيع خدمات العمل و شراؤها، و بالتالي تسعير خدمات العمل، ويمتاز سوق العمل بعدة خصائص وهي أن خدمات العمل في هذا المجال توجر و لا تباع ولا يمكن فصلها عن العامل وظروف العمل لا تقل عن (السعر – الأجر) في تفسير قرارات العرض والطلب¹، كما يتميز سوق العمل بكثرة المؤسسات والتشريعات التي تحدد وتنظم آلية عملها تحت إشراف الجهاز الحكومي للدولة، كما يتم في هذه السوق توجيه الموارد البشرية للوظائف المختلفة عند معدلات أجر محددة بين المنشآت والصناعات والمهن الموجودة في مختلف الأقاليم، فقد تكون سوق العمل محلية أو وطنية أو عالمية وهذا حسب الاختصاص و الندرة...، وبعضها الآخر يعمل وفق تشريعات وقواعد محددة وتقنيات متطورة، كما في القطاعات الاقتصادية الحديثة والمنظمة، بينما تعمل أقسام أخرى بشكل غير رسمي كما في القطاعات الاقتصادية غير المنظمة.

يتحدد نتيجة لنشاط السوق عدد من العناصر؛ كالتشغيل، البطالة، الأجور، الهجرة، التعليم، ونظرًا لكثرة الأطراف المشاركة والمتنافسة في سوق العمل فإن قرارات كل طرف في السوق تكون متأثرة بقرارات الآخرين؛ خاصة في جانب الرواتب، مزايا العمل، التعليم، المهارات... الخ. وتنقسم قوة العمل تبعًا لذلك إلى قسمين²:

- **المشتغلون**: هم الأفراد النشيطون الذين يباشرون عملاً منتجاً لصالح أصحاب العمل، أو الذين يعملون لحسابهم الخاص، إضافة للمستخدمين بأجر، والذين يعملون بدون أجر.

- **البطالون**: ينقسمون إلى قسمين؛ بطالون سبق لهم العمل وبطالون لم يسبق لهم العمل.

ثانياً، التطور التاريخي لسوق العمل في الجزائر:

أ- المرحلة الانتقالية، من 1962-1970:

تمتد هذه المرحلة من الاستقلال إلى بداية السبعينيات، حيث قامت الدولة الجزائرية في تلك الفترة بإحداث قطيعة مع كل عوامل التخلف الذي سببه الأسلوب الاستعماري، هذا الطموح الذي لن يتحقق إلا بخلق مصادر جديدة للتراكم وتنويع الاقتصاد لوضع أسس مادية متينة للمجتمع المستقبلي ونظراً لغياب نماذج تنموية وطنية تعكس في مضمونها الخصوصية التاريخية والثقافية لهذا المجتمع، كان الخيار إما الانضمام للنظام الرأسمالي أو الاشتراكي.

هذا على المستوى السياسي، أما على المستوى السوسيو اقتصادي فتميزت هذه الفترة بهيكل اقتصادي رأسمالي متوارث واجهته صعوبات اقتصادية نجمت عن رحيل أكثر من 5/4 من المستوطنين الذين كان من بينهم عدد كبير من الأيدي العاملة الماهرة³، لذا حظيت إشكالية التشغيل باهتمام كبير في السياسة التخطيطية للدولة آنذاك بسبب ارتفاع عدد البطالين مقابل ما شهده سوق العمل من قلة عروض التوظيف، لذا " كان من الواجب اقتراح مشاريع استعجالية، نظراً لعدم وجود هيئات مختصة تدرس حاجات الاقتصاد ومتطلبات سوق العمل، الشيء الذي أدى إلى ظهور خلل في قطاع التشغيل تمثل في توسع الجهاز الإداري على حساب القطاعات الأخرى و هو ما أبقى نسب البطالة مرتفعة " ⁴.

ب- مرحلة التصنيع، من 1970-1990:

تمتد هذه المرحلة إلى نهاية الثمانينات، حيث كان التركيز فيها متمثلاً في بناء قاعدة اقتصادية ضخمة تعتمد على التصنيع⁵، كوسيلة لتحقيق التراكم وإحداث ديناميكية اجتماعية بمساعدة تقنيات وتكنولوجيات البلدان المصنعة، بتكييفها مع المتطلبات المحلية والإقليمية، هذا التراكم الذي اعتمد عليه لتمويل بقية المشروع الاجتماعي والمعتمد في الأصل على مداخل الاستثمار في ميدان المحروقات،

حيث ظهرت ضرورة دمج النظام التربوي في عملية التصنيع كأحد أهم الشروط الضرورية للسير الحسن للعمليات الاقتصادية بغرض توفير اليد العاملة المؤهلة واللازمة من حيث الكم و الكيف، و هو ما يفسر التدفق الكبير لعروض العمل الشاغرة خلال المخطط الرباعي الأول 1970-1973 و المخطط الرباعي الثاني 1974-1977.

من ناحية أخرى فإنه يلاحظ أن الطلب الاقتصادي على اليد العاملة يركز على النوعية والتأهيل التقني، فمثلا أغلبية مراكز العمل الإضافية في سنة 1986 والمقدرة ب: 153.000 منصب (94.44 %) تتطلب مستوى تعليمي معين وهذا حسب التوزيع الموضح أدناه:

- إطارات: 6%

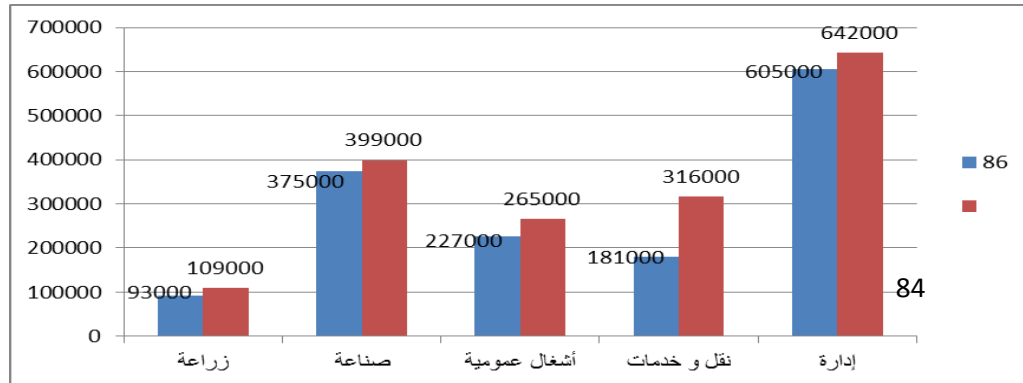
- تقنيين سامين: 12.5%

- تقنيين ومتحكمين: 18.5%

- عمال مهنيين وعمال ذوي تأهيل: 61%.

فالحاجة لهذه النوعية من اليد العاملة قد رافقها الحرص لزيادة التأهيل على مستوى كل القطاعات، وهو ما سنعرضه في الشكل الموالي:

المخطط رقم (01) يوضح تطور اليد العاملة الفنية المؤهلة في كل المستويات خلال 1984-1986.



المصدر¹

من الواضح أنه نتيجة لتراكم الجهود أصبح نظام التعليم يتمتع بقدرة معتبرة على تلبية حاجات الاقتصاد وهذا على الأقل من الناحية الكمية ليبقى السؤال مطروح حول نوعية هذا التراكم ومدى استجابته لاحتياجات المرحلة؟

" في المقابل لم يتم تكوين فئات اجتماعية مهنية لتوفى بمشروع التنمية الوطنية"⁶، إذا فهذا النقص من ناحية نوعية قوة العمل التي تم تكوينها قد أثر سلبا على مشروع التصنيع وهو ما بدى واضحا من خلال

حاجة القطاعات التي شهدت "عجزا ملموسا كقطاع البتروكيميا، فإذا ما قارنا حاجة القطاع بمخرجات التخصصات في القطاعات الأخرى نجد نسبة: 31.6% في تخصص الإنشاءات والصلب، 11.4% في تخصص الكهرباء والإلكترونيك، بالمقابل نجد 1.02% فقط في تخصص البتروكيميا⁷. إن عدم مسايرة هذا النظام للتحويلات التكنولوجية للقطاعات الصناعية "ترجم خصوصا في عدم القدرة على التحكم التكنولوجي على مستوى جماعة العمل" وهذا ما يؤكد هيكلا التأهيل لقوة العمل لسنة 1984 للجدول الموالي:

جدول رقم (01) يوضح هيكل التأهيل لسنة 1984:

المجموع	إجمالي العمالة المؤهلة	6	5	4	2/3	1	مستوى التأهيل
%100	%74.41	%3.19	%6.81	%6.20	%27.89	%25.89	نسبة العمال الصناعيين%

المصدر²

يلاحظ من خلال الجدول الضعف المسجل في مستويات التأهيل بنسبة (1/0 ، 2/3) كبيرة خصوصا مع باقي المستويات نظرا لأن غالبية اليد العاملة من أصل ريفي إلى جانب انتشار الأمية العالمية " وهو ما تؤكد أيضا الإحصائيات الرسمية، حيث أن ما يقارب 45% من السكان المشتغلين لم يزاولوا التعليم إطلاقا وأن نسبة 24% يملكون مستوى التعليم الابتدائي، أما من حيث الفئة الاجتماعية المهنية - socio professionnelle فإن نسبة العمال المؤهلين والموسميين تمثل 38.6% من مجموع السكان المشتغلين⁸، إذا فمشروع التصنيع الذي اتبعته الدولة الجزائرية لم يرقى لمستوى الممارسة الحقيقية لبقية مجرد شعار على مستوى الخطاب السياسي ولم يتجسد في البناء المادي للمجتمع الجزائري بالتطبيق الحقيقي على مستوى القطاعات، هذا طبعا تبعا لكل الدلالات الإحصائية التي ذكرت والتي تشير بأن هناك قطيعة خطيرة بين القطاع الإنتاجي والنظام التربوي عموما، فإنشاء جماعات عمل مستقرة ومتجانسة لم يتحقق، خلافا لذلك سجل توزيع غير متوازن للعمال المؤهلين بين مختلف القطاعات والأقاليم الاقتصادية وعدم كفاية أشكال إنتاج اليد العاملة المؤهلة، إضافة لضعف مستوى إنتاجية المستخدمين وهو ما أضعف مشروع التصنيع.

ومن منظور سوسيولوجي بعيد عن لغة الإحصاء يمكن أن نتعمق في تحليلنا حول إشكالية نقل التكنولوجيا وما يتبعها من اختصار للمراحل الأساسية لتطور المجتمعات، فهي ليست منتج مادي مجرد ليتم نقلها كما يؤكد جورج قرم، بل يجري امتلاكها بتنمية المعارف النظرية والتطبيقية لتظهر بالتالي في

صورة إنتاجية وهي الحلقة التي افتقدها المجتمع الجزائري، الذي أصبح يواجه مسار التصنيع في وضع جديد جعل من الواجب عليه أن يتعلم كل شيء.

هذا الموقف الذي علق عليه الباحث **قوادرية علي**: " الأمي دون ثقافة صناعية ودون تعليم أو خبرة مهنية تم اجتثاثه من بيئة سوسيواقتصادية ليتم دفعه في مسار جديد للإنتاج والتنمية"⁹.
ج-مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية وتنظيم سوق العمل منذ 1990 حتى الآن:

في هذه المرحلة ظهرت تحولات جذرية على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتي كانت نتيجة لمؤثرات دولية كان أهمها تدهور أسعار النفط سنة 1986، لذا كان لزاما على الدولة أن تتبع عدة إجراءات لإعادة تنظيم بنائها الداخلي ليتماشى ومستجدات الساحة الدولية بدءا بإعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للمؤسسات، لكن الأمور ازدادت صعوبة وتعقيدا حينما ظهر توجه عالمي لإعادة صياغة نسق العلاقات الدولية؛ الذي أصبح يعرف فيما بعد بالنظام العالمي الجديد مع بداية التسعينات، وفي هذا السياق عمل الاتحاد الأوروبي على إعادة تقييم سياسات الدول المكونة له خصوصا مع الدول المجاورة المطلة على شرق وجنوب البحر الأبيض المتوسط، لتبدأ بذلك هذه الدول في إعادة صياغة منظومة علاقاتها الاجتماعية، السياسية والاقتصادية، فالجزائر مثلا بدأت بالتخطيط لإبرام عقود شراكة مع هذه المجموعة وتكييف نظامها الاقتصادي وفق ما يفرضه السياق العالمي الجديد، حيث عملت على تحرير المؤسسات العمومية الاقتصادية و الدخول في اتفاقيات مع منظمة التجارة العالمية OMC " ¹⁰.

بناء على كل هذه المعطيات التي فرضت وجودها على السياق السوسيو اقتصادي الجزائري والتي كان لها الأثر السلبي على وضعية سوق العمل، فالاستقرار النسبي في العلاقة بين العرض والطلب ابان مرحلة السبعينيات قد تحول الى حالة من الاضطراب واللاتطابق نتيجة عدم الاستقرار في السياسة العامة للدولة والتباطؤ الذي سجله الاقتصاد، فقد أصبح لزاما على منظومة العمل والإنتاج عموما أن تتجه نحو الانفتاح على العالم الخارجي في ظل ظروف تفرض عليها المشاركة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، والتي تقوم على مقاييس الجودة والمنافسة الامر الذي يفرض ادخال تغييرات على قيم العمل السائدة والمعمول بها وتبني أساليب وتقنيات حديثة أساسها التنمية البشرية للكفاءات المتعلمة من خريجي المنظومة التربوية، والتي أصبحت ضرورية أكثر من أي وقت مضى، حيث لن تكون في المستوى المطلوب" إلا بتكييف نظم التعليم للمقاييس العالمية الجديدة لتكتسب هذه المنظومة المرونة اللازمة لتستجيب بسرعة للظروف الاقتصادية والمتغيرات الداخلية والخارجية"¹¹.

في هذا الصدد اتخذت الحكومة جملة من الإجراءات لإصلاح المنظومة التربوية "بتبني صياغات جديدة من خلال الاعتماد على مقارنة نظرية جديدة خلافا لما كان سائدا في مرحلة السبعينات وهي المقاربة بالكفاءات للوصول لحالة من التطابق بين منظومتي تعليم -عمل، هذا المشروع الذي تم إعداده سنة 2003 بالتعاون مع شركاء لهم خبرة في الميدان¹² بهدف الحفاظ على الاستقرار والتوازن داخل سوق العمل الذي أصبح في هذه المرحلة يتميز بما يلي:

- "حل المؤسسات العمومية التي ليس لها مدخول وخصوصة القابلة للإصلاح.
- إعادة تنظيم بعض المؤسسات التي كانت تدعى الشركات الوطنية.
- ضغط الوافدين على سوق العمل (عمال مسرحيين، متقاعدين على العمل، نساء، طالبي عمل جدد، متسربين، حاملي شهادات...) "13.

لقد أعدت الكثير من البحوث بغرض معرفة حقيقة سوق العمل في هذه المرحلة، التي تشبه الى حد ما مرحلة ما بعد الاستقلال التي تميزت بالانتقال من نظام مجتمعي الى آخر و توصلت هذه البحوث الى إبراز خاصيتين ميزتا سوق العمل الجزائري تتمثل في: "أن القطاع العمومي قد فقد مكانته نتيجة لعمليات إعادة الهيكلة، فقد شهد كل من قطاعي البناء والأشغال العمومية والصناعة تدهورا معتبرا، بالمقابل استقر قطاع الفلاحة والإدارة وبرز القطاع الخاص كفاعل مهم في النشاط الاقتصادي"¹⁴. " هذه الحقيقة تؤكدتها الاحصائيات التي أشارت الى أن الادارة أصبحت كمستخدم رئيسي، فقد قفزت نسبة التشغيل في هذا القطاع من 32.8 % سنة 1985 الى 54% سنة 2003 .

" فيما يخص القطاعات الاقتصادية الأخرى فقد شهدت تراجعا بالمقارنة مع سنوات الثمانينات، لكن رغم هذا يلاحظ أنه هناك زيادة في عدد المشتغلين خصوصا في قطاعي الفلاحة والبناء نتيجة لدعم الدولة لهذين القطاعين ببرامج الدعم الفلاحي، أما القطاع الخاص فقد برز بشكل محسوس نظرا لحجم عروض العمل التي أصبح يوفرها، فنجد مثلا قطاع الخدمات والتجارة سجل نسبة 28.1% للقطاع الخاص مقابل 8.5 % للقطاع العمومي سنة 1998 وهذا ناتج عن التحول في السياسة العامة للدولة التي انسحبت من سياسة التشغيل وتقلدت دور المراقب لضمان المحافظة على الطابع القانوني والتنظيمي لسوق العمل".

في ظل هذه الظروف الاقتصادية المتميزة للمجتمع الجزائري أصبح خريجو التعليم خاصة في المرحلة الثانوية لا يقبلون بالعقود المؤقتة دون ضمان و حتى بمناصب لا تتوافق و تخصصاتهم الدراسية وهو ما أظهره التحقيق الذي قامت به CERPEQ لسنة 1998، حيث خلص إلى أن 66.8% يعملون في مجال تخصصهم في مقابل نسبة معتبرة تقدر بـ 58.5% يعملون خارج تخصصاتهم مع ذلك يرفضون التنازل

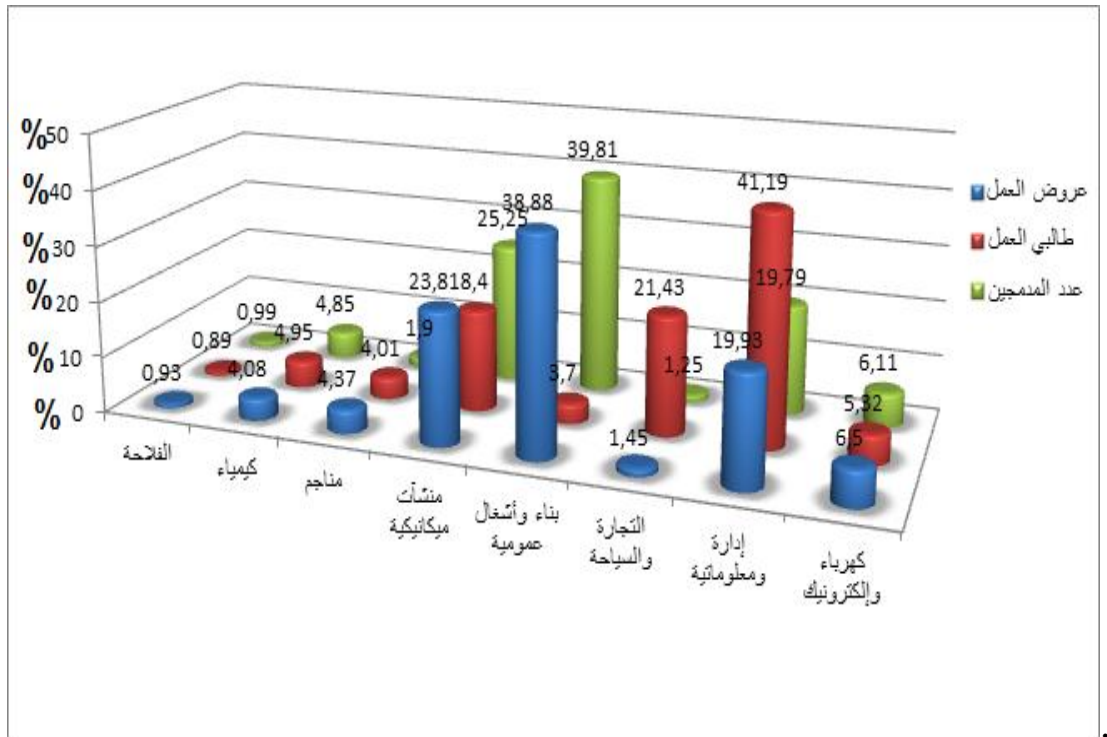
على المناصب المهنية التي يعملون بها، هذه الوضعية التي آل إليها الشباب تدخل ضمن الاستثمار العقلاني للوقت من طرف الباحث عن العمل التي تؤكد عليها نظرية البحث عن العمل (théorie de la recherche d'emploi)، هذه الطريقة يلجأ لها الباحث عن العمل منذ تخرجه، حيث لا يضيع وقته في البحث عن عمل يحمل مميزات تتوافق و مؤهلاته، بل هدفه هو تحسين وضعيته المهنية والقبول بأي شروط في سبيل إدماجه المهني، لذلك نجده يقبل بالاتفاق المباشر مع صاحب العمل، أيا كانت ظروف العمل نظرا لما يتميز به سوق العمل أمام هذا الوضع المتميز الذي أردنا أن نقف فيه على السياقات الجديدة التي استجدت في سوق العمل والتي تناولناها بالتحليل لنخلص في الأخير إلى نقطتين ميزت المرحلة الحالية:

- اقتصاد متأزم.

- تعليم وتكوين غير متكيف.

أمام غياب المعلومة الإحصائية على المستوى الوطني حول متطلبات وحاجة سوق العمل من المهن لهذه المرحلة سنقوم بإسقاط التحليل على إقليم عنابة بالشرق الجزائري وفقا لما استطعنا الحصول عليه من معطيات إحصائية التي سنعرضها في الشكل الموالي:

مخطط رقم (02) يوضح توزيع طلبات وعروض العمل والمدمجين في نشاطات إقليم عنابة لسنة 2010:



المصدر: حصيلة نشاط مديرية التشغيل لولاية عنابة لسنة 2010.

يلاحظ من خلال المخطط أن قطاع البناء جاء في مقدمة القطاعات بنسبة 39.81% من حيث عدد المدمجين، لكن في نفس الوقت هو الأقل من حيث نسبة طالبي العمل المؤهلين بنسبة 3.7%، أي 310 من مجموع 8341، وقد استفسرنا وطلبنا توضيحات من مديرية التشغيل حول هذه النقطة فوجدنا أن 90% من نسبة 39.81% التي تم دمجها في قطاع البناء هي غير مؤهلة، هذه الإشكالية ليست مطروحة فقط على مستوى اقليم عنابة ولكن على المستوى الوطني¹⁴، فالنقص الفادح الذي يشهده قطاع حيوي كقطاع البناء كان له انعكاسات سلبية سواء على نفس القطاع أو حتى على الاستخدام الكامل لقوة العمل المعطلة، بالرغم من الإصلاحات التي شملت منظومة التربية والتكوين، ووجود مستشارين ولجان التوجيه المهني على مستوى المؤسسات التعليمية لإرشاد التلاميذ والمترشحين للمهن التي يحتاجها سوق العمل. تعتمد الجزائر على قاعدة بيانات رسمية تشمل ثلاث مؤسسات: الديوان الوطني للإحصاء ONS، المجلس الاجتماعي الاقتصادي ومكاتب اليد العاملة، هذه الإحصاءات المتأثرة بالنزعة السياسية، بالإضافة لوجود تناقض بين المعلومات المصرح بها بين مختلف الهيئات، لذا يجب الاعتماد على "أسلوب جديد وفعال متمثل في طريقة المسح بالعينة التي تجرى في أقصى تقدير من 03 الى 06 أشهر وتتسم بطابع دوري مع متابعة مستمرة لسوق العمل، ثم يجب أن يشمل هذا المسح التشغيل والبطالة؛ مما يعني توفر معلومات لا يتطرق لها الإحصاء الشامل، ويعتبر العمل بالعينة أكثر دقة خصوصا في عملية الحصر الشامل للمعلومات".

بناءا عليه اتخذت الحكومة إجراءات لتدارك هذه النقائص بإعادة تفعيل دور CERPEQ في رصد المهن، من خلال تتبع المسارات المهنية لخريجي المؤسسات التعليمية ومراكز التكوين المهني و"خلق مرصد وطني لمعرفة وضبط وضعية سوق العمل، ومن ثم إعداد مدونة مهن تعكس واقع التشغيل والعمل في الجزائر للاستغناء عن مدونة المهن السابقة المعتمدة منذ الاستقلال، هذا المرصد observatories الذي تم اعتماده بتأطير أوروبي نظرا لخبرتهم في هذا المجال"¹⁵.

أنسب ما نقدمه من اقتراح لنختم به هذه المرحلة ما يلي:

- ضرورة وجود مرصد جهوي إذا أردنا الحصول على مدونة مهن تعكس واقع سوق العمل على المستوى الاقليمي، لذا يجب تفعيل المرصد الحالي ليصبح وسيلة لتقويم سوق العمل من حيث المهن المتوفرة، الموجودة، الزائلة منها والتي هي في طريق الزوال على أن يكون المسح كل 06 أشهر ليتوج هذا العمل في الأخير بخريطة تشغيل carte d'emploi على المدى القريب، المتوسط والبعيد.

ثالثا: النمو الديموغرافي في الجزائر وعلاقته بسوق العمل:

الجزائر كغيرها من الدول النامية تشهد مشكلات اجتماعية واقتصادية تراكمت منذ الاستقلال، حيث كانت دائما هي المحرك الأساسي للتعجيل باتخاذ القرارات والإجراءات لمواجهة هذه الوضعية، بناءا عليه تم تبني نموذج تنموي قائم على فلسفة الصناعات المصنعة التي تستند الى استراتيجية اقتصادية واجتماعية شاملة من شأنها توفير الشروط الضرورية لتحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي المستمر في مجالي الإنتاج والتشغيل" ، إذ تم الإعلان عن أهداف هذه الاستراتيجية في نشرة حكومية بعنوان - آفاق التخطيط و استراتيجية التنمية- التي تضمنت الخطوط العريضة للسياسة العامة للفترة ما بين 1967-1980، ومن أهدافها الرئيسية المعلنة بناء اقتصاد مكتمل النمو لتلبية كل الحاجات لمجمل 18 مليون من السكان¹⁶، والذي يتم من خلال بلوغ التشغيل الكامل - plain employ - والقضاء على البطالة المكشوفة والمقنعة التي شملت غالبية المجتمع.

لقد عرف المجتمع الجزائري نتيجة لهذه الإجراءات حالة من الارتياح المادي، حيث توفرت الشروط والظروف الملائمة للاستقرار الاجتماعي نجمت عنها تحولات كانت أبرزها النمو الديمغرافي بسبب زيادة نسبة الولادات و قلة الوفيات لتوفر ظروف جسديتها عوامل رافقت المرحلة منها : مجانية التعليم والصحة، السياسة الاجتماعية للدولة ودعمها للأسعار خصوصا المواد الاستهلاكية...، وقد استمر النمو نظرا لاستمرار تحسن الوضعية الصحية ومستوى المعيشة، فحسب آخر إحصاء للسكان لسنة 2008 وصل عدد السكان الى 34 مليون" بهذا فقد تجاوزت الجزائر مرحلة التحول الديمغرافي العصرية المتميزة بمعدل ولادات و معدل وفيات منخفضين¹⁷ هذه الوضعية التي ساهمت في زيادة نسب البطالة التي تعتبر أبرز المشاكل التي صاحبت عملية النمو الحضري غير المخطط، التي تفاقمت أكثر مع الحدث الذي أخل بكل التوازنات الوطنية والاقليمية والمتمثل في الأزمة البترولية لسنة 1986 .

أمام هذا الضغط الذي أصبح يهدد استقرار جانبي سوق العمل (العرض - الطلب)، أكدت دراسة " لمنظمة العمل العربية حول البطالة بالجزائر أن غالبية العاطلين عن العمل هم الداخلين الجدد لسوق العمل الذين يشكلون (2/3) بنسبة 40%¹⁸، فهذا المتغير الاجتماعي الديمغرافي الهام المتمثل في فئة الداخلين الجدد باعتباره يشكل قيد خارجي على سوق العمل ويؤثر عليه تأثيرا مباشرا، وهو ما أكدته أيضا نتائج المكتب الوطني للإحصاء لسنة 2009، حيث أن 28.2% من سكان الجزائر هم أقل من 15 سنة من أصل 35.6 مليون نسمة، وأن البطالة قد مست 7% للذين تقل أعمارهم عن 35 سنة، مع أن الزيادة السنوية للسكان تقدر حوالي مليون نسمة كل سنة، هذا يعني أنه في حدود 2020 سيبلغ عدد سكان

الجزائر حوالي 56 مليون نسمة¹⁹، ولمواجهة هذا الوضع سواء على الصعيد الإقليمي أو الوطني وجب التحلي بالتفكير العميق والرصين لخلق آليات وإجراءات مستعجلة يمكن اعتمادها على المدى القصير أو الطويل لأن هذه الإشكالية ستبقى مطروحة على مدى العشر سنوات القادمة و هو ما أكده الباحث بشير عبد الكريم من " أن الضغط على سوق العمل الجزائري سيبقى مستمرا الى غاية سنة 2020، ليقبل تدريجيا بعد هذه السنة على اعتبار أن معدل الولادات الجاري لا يؤثر في حجم القوة العاملة الحالية وإنما يكون تأثيره ظاهرا ولموسا بعد 20 سنة، فمثلا الذين ولدوا سنة 1999 سيدخلون هذه السوق في 2019 ونظرا لأن السنوات قبل 1999 شهدت انخفاض في الولادات، فالضغط على سوق العمل سيتناقص بالمقارنة مع مواليد ما قبل 1990"²⁰.

في ذات السياق يشير Maurice Guernier " أن الصعوبات التي تواجهها الجزائر الى غاية 2100 هو ضغط فئة السكان التي هي أقل من 18 سنة والتي مثلت 54% سنة 1980 ويتوقع أن تتضاعف هذه الفئة لعدة مرات مع النمو الديمغرافي الذي سيصل لحدود 100 مليون نسمة في 2100"²¹، و تشير الدراسات العربية والدولية أن معدل النمو الديمغرافي في العالم العربي يتراوح بين 2.5 - 2.6% سنوياً، وأن عدد السكان يتضاعف كل 30 سنة، وتدل البيانات الاحصائية الصادرة عن تقارير التنمية البشرية لعام 2007 وتقارير منظمة العمل العربية على تزايد معدلات البطالة في معظم الدول العربية، وباستثناء دول الخليج العربي والتي تراوحت معدلات البطالة فيها بين 2 - 5% فإن باقي الدول العربية قد تراوحت فيها البطالة بين 10%-29% وكانت أعلاها في الجزائر وفلسطين والعراق و موريتانيا²². ترجع ظاهرة البطالة بين الشباب في العالم العربي إلى مجموعة من العوامل بعضها متعلق بخصائص سوق العمل، والتي من بينها الحروب التي شهدتها المنطقة العربية في العقود الخمس الاخيرة والتي أحدثت اختلالاً كبيراً في انخفاض منسوب التنمية في مجالات الخدمات والبنى التحتية و البناء والتعاون الاقتصادي الاقليمي واستنزاف كبير للميزانيات في المجالات العسكرية، أما العامل الآخر فيتعلق بالفشل الذريع للدول العربية في خلق أية محاور اقتصادية باستثناء ما يحصل في دول الخليج العربي، على الرغم من قرارات اتخذتها القمم العربية بهذا الشأن²³، فلقد أكد معالي الدكتور حميد محمد عبيد القطامي وزير التربية والتعليم في إحدى الدول الخليجية في كلمته خلال مؤتمر مخرجات التعليم وسوق العمل بدول مجلس التعاون الخليجي الذي عقد مؤخراً في أبو ظبي أن خصائص قطاع العمل في دول الخليج تتأثر بمجموعة من العوامل من بينها: مدى ديناميكية سوق العمل، درجة المنافسة وتنوع العمالة فيه، إضافة للقدرات والتقنيات المستخدمة فيه، و يضيف الدكتور ألكسندر وايزمان الأستاذ المشارك في كلية

التربية في "جامعة ليهاي بالولايات المتحدة الأمريكية بأن الاحتياجات الناشئة في السوق العالمية أدت إلى تطوير فرص عمل جديدة للخريجين، الذين يجب أن يكونوا جاهزين للعمل وفقاً للاتجاهات الدولية²⁴، لكن للباحثين و المهتمين بفعاليات سوق العمل رأي آخر حول هذا الموضوع ، لأن الإشكالية هي أعقد من ذلك بكثير، فهي تكمن في أحد جوانبها الرئيسية في تلك القطيعة الموجودة بين قطاعي التربية و التكوين من جهة و قطاع الإنتاج من جهة أخرى .

خاتمة:

إن الدراسات والتراكمات النظرية حول موضوع سوق العمل كان الفضل الكبير فيها للرعييل الأول من علماء الاجتماع الذين وقفوا عند حقيقة هذا المفهوم الاقتصادي الأصل والمتغيرات المحيطة به بالبحث والتحليل، من خلال مناقشة مسألة المكانة المهنية ومحدداتها، العلاقة بين المهنة والبناء الاجتماعي ودورها في الحفاظ على تماسك المجتمع وصولاً لتوضيح العلاقة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، لكن حاولنا في هذا المقال إضافة الصبغة السوسولوجية على هذا الموضوع الاقتصادي بالتعرض للتطور السوسيو تاريخي لسوق العمل ومختلف التغيرات المحلية و العالمية التي أثرت في ديناميكيته وبنيته في الاقتصاد الجزائري، حيث قمنا بتوضيح بعض الأبعاد المتعلقة به من حيث علاقته بالتعليم ومخرجاته وأيضاً علاقته بالنمو الديموغرافي، كما تعرضنا لمختلف الآراء التي عالجت هذا المفهوم، إضافة لتوضيح وضعية سوق العمل في الجزائر من حيث تطوره التاريخي بصفة خاصة، لكن ما استخلصناه من كل ما سبق ذكره هو أن اتجاهات سوق العمل وأنماط التعليم متغيران تابعان لمتغيرات كثيرة كالنمو الديموغرافي مثلاً، لذا فإصلاح التعليم أصبح ضرورة ملحة لأن البرامج التعليمية لها دورة حياة قد تطول أو تقصر في هذا المجال، فهي كالسلع، لأجل ذلك يعكف المخططون على رسم سياسات تعليمية حسب ما تفرضه التطورات في سوق العمل والاقتصاد بمراجعة المناهج التربوية تبعاً للمتغيرات الحاصلة في السياق السوسيو اقتصادي والتكنولوجي للمجتمع .

قائمة الهوامش:

- 1- مؤشرات سوق العمل: مجلة أهداف جسر التنمية، العدد السادس عشر، أبريل، 2003، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
- 2- مؤشرات سوق العمل: نفس المرجع .
- 3 -قيرة اسماعيل وغربي علي: سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص، ص 130-131.
- 4 -ناجي سفير: محاولات في التحليل الاجتماعي؛ التشغيل، الصناعة، التنمية، ج2، ترجمة الازهر بوغنبوز ، ديوان المطبوعات الجامعية و المؤسسة الوطنية للكتاب ، بدون سنة نشر ، ص، ص121-122.
- 5-مؤشرات سوق العمل: مجلة أهداف جسر التنمية، مرجع سبق ذكره.
- 6 -نفس المرجع، ص 2.
- 7-Bernard Chantal et autres: **la politique de l'emploi formation au Maghreb ،1970-1980** , édition du centre de la recherche scientifique, 15 quai Anatole ,France, 75700,paris ,1982.p : 25.
- 8-Djefflat Abdelkader: **technologie et système éducatif en Algérie: Rapport de recherche au projet du recherche conjoint decread**، Oran et UPE، Paris. Office de la publication universitaire ben Aknoun, Alger, 1993 p : 137
- 9 - Slaini Ahmed : **éducation et formation des jeunes et leur intégration a la vie économique dans le Maghreb** , revue perspective publication de recherche , santé, développement ,travail, université de Annaba , N1,juin,1995, p : 12.
- 10 -قيرة اسماعيل وغربي علي: سوسيولوجيا التنمية، مرجع سبق ذكره، ص 183.
- 11-نفس المرجع، ص 184.
- 12-kouadria Ali: **une enquête sur la formation professionnelle en Algérie** ,revue psychologie et sciences de l'éducation, université de Constantine ,Algérie ,n 6 ,janvier 1980,p11.
- 13 - K-ben Mouffok : **l'évolution de l'emploi en Algérie quelle tendance ?** 21 Décembre 2006, Global Poly Network, P : 23. www.gpn.org date : 18- 06- 2012, 20h.
- 14-Crnoy Martin: **l'ajustement structurel et l'évolution de l'enseignement**، Revue international du travail، Genève، v: 334, N° : 60, 1995, P : 727ap729 .
- 15- **Reforme de l'éducation et innovation pédagogique en Algérie**, programme d'appuis de l'Unesco à la réforme du système éducatif (PARE). Op.cit., P, P : 51,52.
- 16- Berkane Youcef : **les diplômés de la formation professionnelle** : Devoir professionnel et modalité d'accès à l'emploi, Revue des sciences humaines, université Mohamed Khider Biskra N° : 9, Mars 2006, P78.
- 17- Musette Mohamed Saïb et autre : **Marcher du travail en Algérie**, élément pour une politique nationale de l'emploi profit de pays, Alger, octobre, 2003, P: 78. www.ihp.org. Date : 22- 06- 2012, 19h.
- 18- برنامج: مؤشرات اقتصادية، حصة حول واقع قطاع البناء و الاشغال العمومية بث على الساعة 22.00 يوم 2011/04/10 الاذاعة الدولية.
- 19- Djedjiga Rahmani : **agence nationale d'emploi**, El watan , le 25/01/2011, P :07.

20-عناصر العياشي: نحو علم اجتماع نقدي، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص،
ص:107-108.

21-البشير عبد الكريم: التحول الديمغرافي في الجزائر وسياسات مواجهة عرض الاستخدام، مجلة سعد دحلب البلدية،
26 / 28 أبريل 2006، ج 2، ص:134.

22-تقرير لمنظمة العمل العربية لسنة 2003، عن موقع:

www.alolabor.org. Date: 25- 07- 2012, 10.30h.

23- www.ons.com. Date: 30- 07- 2012, 13.00h.

24- البشير عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 134.

المسارات الاستراتيجية الحديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي

Modern strategic paths for human resource development in light of the challenges of the knowledge economy

د. غداوية جازية، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله -الجزائر.

ملخص:

يعتبر الاستثمار في المورد البشري أحد المسارات الاستراتيجية الحديثة لتحقيق التنمية الشاملة في مختلف المجالات، وتعتبر الموارد البشرية من أهم مجالات تحقيق التميز والاستثمار الحقيقي بين المؤسسات الحديثة كونها تمثل الثروة الحقيقية لأي منظمة، فلضمان نجاح أي مؤسسة ينبغي عليها التكيف مع التغيرات في ظل الاقتصاد المعرفي والاستجابة للتحويلات التي فرضتها البيئة الاقتصادية الذكية وما أفرزته من ثورة في مجال المعلومات والاتصالات وتكنولوجيات الإنتاج الذكية وغيرها من التحديات التي جاءت كنتيجة حتمية للعولمة.

وسنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم المسارات التي ينبغي على المؤسسة تبنيها من أجل تنمية مواردها البشرية وإدخالها ضمن المورد البشري المعرفي في ظل التحديات التي يفرضها واقع الاقتصاد المعرفي، وذلك من خلال تفعيل مسارات التدريب وفق الاحتياجات التدريبية التي تفرضها منظومة الاقتصاد الذكي، والاهتمام ببناء مسار تحفيزي فعال يستدعي تهيئة الموارد البشرية لقبول ذلك التغيير مع مراعاة المناخ الاجتماعي وشبكة الاتصالات التي تستدعي إقحام عالم الرقمنة والتكنولوجيا من خلال إستراتيجية استثمارية تعنى بمواجهة التحديات التي يفرضها واقع الاقتصاد المعرفي.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار البشري-التدريب-التحفيز-الاقتصاد المعرفي.

Abstract :

Investment in the human resource is one of the modern strategic paths to achieve comprehensive development in various fields. Human resources are one of the most important areas of excellence and real investment among modern institutions, representing the true wealth of any organization, to ensure the success of any institution that should adapt to changes in the knowledge economy and response. The transformations imposed by the smart economic environment and the resulting revolution in the field of information and communications, intelligent production technologies and other challenges that have emerged as an inevitable consequence of globalization.

In this study, we will attempt to highlight the most important paths that the institution should adopt in order to develop its human resources and integrate them into the human knowledge resource in light of the challenges imposed by the knowledge economy, by activating training tracks according to the training needs imposed by the intelligent economy system, To build an effective motivational course that calls for the creation of human resources to accept that change, taking into account the social climate and the communications network that require the introduction of the world of digitization and technology through an investment strategy that addresses Challenges posed by the realities of the knowledge economy.

Keywords : Human investment, training, motivation, knowledge economy.

مقدمة:

مع تطور الدراسات في مجالات تنمية الموارد البشرية ظهرت أهمية "الرأس المال البشري" الذي اعتبر أساس التنمية كونه المسيطر على رأس المال المادي، هذا ما دفع إلى زيادة العناية به والاهتمام بتنميته ليكون قادرا على الإيفاء بمتطلبات التنمية المستدامة خاصة بعد إقحام التكنولوجيا الذكية التي تعتمد على الرقمنة والمعلومات والاتصالات بكافة أشكالها في حياتنا، حيث صارت المعلومات مورد لا تقل أهمية عن باقي الموارد التي تحتاج إليها المؤسسة، و أصبحت المؤسسات مطالبة بالتكيف مع هذه التطورات في ظل الاقتصاد المعرفي المستقبلي من أجل كسب رهانات هذا العصر، ولن يتأتى ذلك إلا بتوفير بنية تحتية قوية تساهم في تطوير الموارد البشرية وتجنيدتها على جميع الأصعدة وهذا ما يتيح لإدارة الموارد البشرية خيارات إستراتيجية تساعد في تنمية وتأهيل المورد البشري في ظل الاقتصاد المعرفي.

ويعد الاستثمار في المورد البشري من ضمن أهم العوامل المؤثرة في النمو الاقتصادي لذلك فإنه من الضروري العناية بتنميته بأفضل السبل والاستراتيجيات، وذلك عن طريق الإنفاق عليه من أجل الرفع من قدراته وجعله مساهرا للتكنولوجيات الحديثة، وبالتالي فإن النفقات الاستثمارية المخصصة من أجل تدريب اليد العاملة وتحفيزها تساهم بشكل أساسي في الرفع من معدلات النمو الاقتصادي. لهذا أصبح من الضروري إدخال تغييرات جوهرية على أنظمة التسيير في كافة المؤسسات والبحث عن أساليب جديدة للتطور في الميادين المتعلقة بالتسيير، ولن يتم ذلك أيضا دون اتباع مسارات تنموية حديثة تعمل على الاستثمار في المورد البشري من خلال توفير رأس مال بشري مؤهل ومحفز ومنتج للمعرفة الجديدة وقادر على مواجهة التحديات التي يفرضها واقع الاقتصاد المعرفي والاندماج في الاقتصاد العالمي.

ولهذا فقد كان اتجاهنا في هذه الدراسة التركيز على المسارات الاستراتيجية المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية و مدى مساهمتها في ترقية الأداء البشري في مؤسسة الاقتصادية جزائرية في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي. و لبلوغ هذه الغاية قمنا بطرح التساؤل الآتي: إلى أي مدى يمكن اعتبار الاستثمار في تدريب و تحفيز المورد البشري كأحد المسارات الإستراتيجية لترقية الأداء البشري في المؤسسة الجزائرية في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي؟

1- مفهوم الاقتصاد المعرفي:

يعد الاقتصاد المعرفي توجها عالميا حديثا ظهر نتيجة التطور الهائل في العلم و التكنولوجيا ترتب عنه نوع من التراكم المعرفي حازته الدول المتقدمة في الغالب. هذا التراكم المعرفي واكبه السرعة في التقدم العلمي و التكنولوجي و الذي تجسد في ثورة المعلومات، و لقد استخدمت عدة دلالات ومفاهيم للتعبير عنه كالاقتصاد المعلومات، الاقتصاد الذكي، الاقتصاد الجديد... وبصفة عامة الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، لهذا تسعى إلى تحقيقه الدول والمجتمعات من خلال الاستفادة من معطيات العصر والتحول من اقتصاد الصناعات إلى اقتصاد المعلومات ومن إنتاج

البضائع إلى إنتاج المعلومات، وإيجاد اقتصاد رقمي يكون عموده الفقري شبكات الاتصالات والمعلومات، والاعتماد على قوة المعلومات والمعرفة ورأس المال البشري أكثر من الاعتماد على المواد الخام الطبيعية.

2- المورد البشري ضمن معطياته النظرية:

يعرفه أحمد زكي بدوي على أنه من أعلى الموارد التي تمتلكها أي دولة وذلك بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى.¹ كما أن هناك عدة اصطلاحات تطلق على المورد البشري كالعامل، القوى العاملة، الموظفون، والمقصود بها جميعا الأفراد الذين يعملون مقابل أجر معين.² فهو يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها.³ وحسب علي السلمي الموارد البشرية هم العاملين بالمنظمة مهما اختلفت جنسياتهم ومستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، وتشمل كل من الإدارة والعمال.⁴

ومن خلال ما سبق نفهم بأن الموارد البشرية هي أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ خططها وأهدافها، لهذا أصبح المورد البشري يمثل عنصرا استثماريا ينبغي الإنفاق من أجله المزيد من الأموال والجهد والوقت بالاعتماد على مسارات التطوير والتنمية بما يتجاوب مع احتياجات المؤسسة واحتياجات الفرد، وبذلك تظهر حتمية الاستثمار في المورد البشري وتوجيهه وإدارته وتحقيق رضاه لأنه العنصر المتحكم في التقدم الاقتصادية والتنمية الشاملة في ظل الاقتصاد المعرفي الجديد.

3- مفهوم استراتيجية الاستثمار في المورد البشري:

الاستثمار في المورد البشري هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا و عقليا و مهاريا، خلال طفولته و حياته العملية. وهو مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها من أجل استغلال مجمل الموارد الاقتصادية المتوفرة لدى المؤسسة. و من مجالات الاستثمار نجد: الإنفاق على الصحة، التغذية، التدريب والتعليم.⁵ كما يمكن تعريفه بأنه الإنفاق على تنمية و تطوير قدرات و مهارات ومواهب الفرد على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته، بمعنى أنه الإنفاق الذي قد يكون له العائد الذي يظهر في شكل زيادة الإنتاج.⁶

ويمكن تحديد مفهوم الاستثمار في المورد البشري على أنه استغلال المورد البشري استغلالا عقلانيا من خلال الإنفاق على تنمية وتطوير قدراته ومهاراته وتجديد معلوماته من أجل توسيع قاعدة المعارف ورفع طاقته الإنتاجية من جهة، والتأثير على اتجاهاته وسلوكياته من جهة أخرى بغية رفع مستوى رضاهم في العمل. و من أهم مسارات الاستثمار في المورد البشري: نجد كل من التدريب، التحفيز، و الاتصال.

4- أهمية المورد البشري في التنمية الاقتصادية:

تعود بوادر الاهتمام بالأهمية الاقتصادية للمورد البشري إلى آراء الاقتصادي ألفريد مارشال في النصف الأول من القرن 20، حين أكد على الدور الذي يؤديه الإنسان في زيادة الإنتاج وتطوير الإنتاجية. ولقد اعتبر كارل ماركس الإنسان أثمن رأس مال، كما أشار إيرفنج فيشر إلى أن أثمن ضروب رأس المال هو

ما يستثمر في البشر على أساس أنه إذا تلاشت من الوجود الثروة المادية فبالإمكان استعادتها بواسطة الفكر البشري والعكس غير صحيح. كما أظهرت الدراسات طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والنمو الاقتصادي، وتبين أن 90% من النمو في الدول الصناعية كان نتيجة تحسن مهارات العنصر البشري.⁷ وبهذا أخذت دراسة المورد البشري تتوسع من خلال الأهمية التي تفسرها المهام الاقتصادية والاجتماعية في مجال الاستثمار في الرأس المال البشري والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁸

- تعزيز القوى العاملة بالمهارات والخبرات والمعارف: من خلال تدريب وتنمية المورد البشري، مما يزيد بشكل أكبر أهمية الاستثمار في المورد البشري كمورد منتج وكقيمة اجتماعية سامية.

- زيادة إنتاجية رأسمال البشري: من خلال التدريب والتأهيل والتعليم.

5- أهمية الاستثمار في المورد البشري:

مع تطور أساليب القياس الاقتصادي للاستثمار اكتشف العلماء أن زيادة أرباح المؤسسة لا ترجع إلى الزيادة في رأس المادي فقد أثبت أن الاستثمار في المورد البشري هو استثمار حقيقي وليس استهلاك وأنه لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال الطبيعي. ولقد أكد آدم سميث أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت. كما أكد الفريد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، فحسب رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية. ولقد زاد اهتمام الاقتصاديون ورجال الأعمال بالاستثمار في الرأس مال البشري نظرا لعدة عوامل منها:⁹

- إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية، لهذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية.

- حاجة الدول النامية للاستثمار في رأس المال البشري لاستخدام مواردها بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري تظهر على مستويين أساسيين هما

الفرد والمؤسسة بحيث تظهر أهمية الاستثمار في المورد البشري على مستوى الفرد من خلال:¹⁰

- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات وتفجير الطاقات الكامنة للأفراد.

- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف.

- إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفراح المجال للإبداع والابتكار.

أما على مستوى المؤسسة فتظهر أهمية الاستثمار البشري من خلال:

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

- خلق المرونة للتكيف مع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.
 - تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
 - تقليل التكاليف والخسائر في الإنتاج والتجهيزات.
 - تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل والقضاء على الرتابة والنمطية
 - خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرضا الوظيفي.
- 6- المسارات الأساسية لتطوير وتنمية الموارد البشرية:**

أولاً: محددات الاستثمار في المورد البشري

- التخطيط:** وذلك بوضع الأسس اللازمة لبناء الفرد وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية، والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة، والتخطيط للاستفادة منها.
- التنمية:** حيث يتم توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية المورد البشري تنمية شاملة للقدرة الثقافية والفكرية والمهارات العملية لتأهيله من أجل ممارسة مسؤولياته كفرد منتج.
- التوظيف:** والذي يتم من خلال إتاحة فرص العمل للقوى البشرية للعمل في المؤسسة.¹¹

ثانياً: أبعاد الاستثمار في المورد البشري

- **البعد الثقافي:** ينعكس تزايد نسبة المتقنين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي.
- **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة، ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات وتنشيط الدورة الاقتصادية.
- **البعد الاجتماعي:** فالتعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية.
- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية والتقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين في وسائل المعيشة.
- **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الموارد البشرية إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع.

7- دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تفعيل المورد البشري:

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة، أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد أحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمات. وتعتبر إدارة الموارد البشرية بالمعرفة تلك الأساليب التي تتبعها المنظمات لاستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكارها

في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.¹²

8- واقع الاقتصاد المعرفي في إدارة الموارد البشرية:

في ظل المتغيرات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية نتيجة العولمة وما فرضته من تغيرات اقتصادية معرفية على المستوى المحلي والعالمي، والتي فرضت تحديات على المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص استوجب عليها التفكير في إيجاد الاستراتيجيات المناسبة والمسارات اللازمة للرفع والنهوض بأداء الموارد البشرية في المنظمات. فلكي تضمن إدارة الموارد البشرية أداء مهامها بكفاءة وجودة عالية وتماشيا وإسهامات الفكر الإداري الحديث الذي فرضه واقع الاقتصاد الذكي والذي بات ينظر للمورد البشري على أنه موردا استراتيجيا، كان لزاما عليها أن يكون لها توجهها استراتيجيا ضمن مسارات تنموية ترمي إلى الرقي والتطور على المدى القريب والبعيد، الأمر الذي يعكس الأهمية التي أصبح يحتلها موردها البشري، فالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية اليوم مقارنة بفترات سابقة إنما هي نتاج التطور الذي عرفته هذه الأخيرة ضمن فلسفة التحول وانعكاسا لما جاء به النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية. فبما أن المورد البشري هو أعلى وأثمن الموارد، فلا بد من تبني إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وفق مسارات تنموية ذات مساعي تطويرية على الصعيد التكنولوجي، يمكن من خلالها مواجهة تحديات العولمة وتأثيراتها على أداء المنظمات بشكل عام وعلى أداء الموارد البشرية بشكل خاص. حيث تتوجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية جديدة وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة لمتغيرات أساسية تحاول من خلالها تحقيق النجاح، مما تتضح أهمية تطور آليات إدارة الموارد البشرية بدليل استراتيجي محدد ويمكن الغرض من تبني مفهوم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية.¹³ ويكون ذلك من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري والمساعدة على تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية من خلال اعتماد أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء القوى البشرية.¹⁴

ويمكن القول بأن مفهوم ودور إدارة الموارد البشرية قد تغير نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية التي شملت تطور المعرفة والتكنولوجيا العلمية لتعرف ما يسمى "تحديات الاقتصاد المعرفي الذكي"، فقد بدأ الانتقال في البداية واضحا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لينشأ بذلك ما يسمى "بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة ومساراتها التنموية وتحقيق

أهدافها خططها وفق مجموعة من المسارات الموجهة الإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية. وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها. وهذا ما يعكس فلسفة التحول التي تحمل في مضامينها ما يلي:¹⁵

- الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية.
- إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما.

أما مؤخرا فقد أصبح تسيير الرأس المال البشري في المؤسسات وفق ما يعرف بإدارة المعرفة والتي نقصد بها تلك الأساليب التي تتبعها المنظمات لاستثمار الأصول الفكرية لعمالتها التي تمتلكها باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر الاقتصاد المعرفي والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم العوائد ومخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.¹⁶

ففي خضم هذه المستجدات التي اجتاحت العالم المعلوماتي في ظل الاقتصاد الرقمي تغيرت النظرة إلى الموارد، فهي اليوم تختلف عما كانت عليه في السابق نظرا الانتشار السريع للتكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات واجتياح العولمة النظم والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية، وما يصاحبها من تأثيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية... الأمر الذي أدى إلى تغيير وظيفة إدارة الموارد البشرية بصفة كمية ونوعية والتحول نحو البحث عن الاستراتيجيات والآليات لصنع المسارات التي تتماشى وطبيعة العصر من أجل مسيرة الاقتصاد المعرفي وفق ما تقتضيه التغييرات التي ينبغي أن تمس الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة. فالاستمرار في توظيف المعطيات التكنولوجية والرقمية الحديثة وإدخالها ضمن مهام إدارة الموارد البشرية وأعمال المنظمات الإدارية، والتي تتميز بسرعة وفعالية الاتصالات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه في الإطار المحلي أو الإقليمي أو الدولي ترتب عنه سرعة توفير المعلومات بالدقة اللازمة واختزال الوقت والمسافات في مناقشة وتبادل الآراء والأفكار بين مختلف الطاقات في العالم، وحقق توافق وتجانس البيانات على مستوى المنظمات كافة مما ساهم في زيادة مستوى الأداء وجودة الطاقات والقدرات، لهذا فإن تطبيق التكنولوجيا الرقمية في خضم الاقتصاد الراهن سيؤدي حتما إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية وحسن استغلالها واستثمارها بشكل يخدم الأهداف التنظيمية للمؤسسات والأهداف الاجتماعية للمورد البشري، مما يسمح بالمشاركة الفعالة في التنمية المستدامة وتحقيق الجودة الشاملة في مستوى الأداء والتنظيم

والتسيير، وهذا ما يؤدي إلى رفع مستويات جودة وفعالية القرارات وجعلها أكثر رشداً وعقلانية ودقة وموضوعية مما يسمح بالارتقاء بالمؤسسة.

9- مدخل لنجاح إستراتيجية الاستثمار في المورد البشري في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي:

يعد الاستثمار في المورد البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات المتقدمة، حيث ثبت أن الأنفاق على تنمية المورد البشري يعد من أهم درجات الاستثمار الحقيقي. ومع تطور أساليب القياس الاقتصادي للاستثمار اكتشف العلماء أمثال شولتز ودينيسون أن الزيادة التي تحصل في الناتج المحلي لا ترجع إلى الزيادة في رأس المادي فحسب وإنما هناك عوامل أخرى فأثبت أن الاستثمار في المورد البشري هو استثمار حقيقي وليس استهلاك وأنه لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال الطبيعي بل أكد البعض على أنه قد يفوقه. ولقد أكد آدم سميث أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركناً أساسياً في مفهوم رأس المال الثابت. كما أكد الفريد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً، فأعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية. لذلك على المؤسسات إذن أن تعمل جاهدة على التكيف وذلك بالتحفيز على الإبداع وتفويض صلاحيات أكبر لرأس مالها البشري وكذا إيجاد فرق العمل استجابة لمتطلبات التغيير.¹⁷

وسنحاول من خلال ما يلي تحليل بعض المسارات الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية كأبعاد إستراتيجية مواكبة للتغير والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الرقمية الذكية وكاستراتيجيات يمكن الاعتماد عليها لتنمية موارد بشرية معرفية ومؤهلة تستجيب لمتطلبات الاقتصاد المعرفي وذلك ضمن المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إليها إدارة المعرفة.

أولاً: التدريب كأحد أهم المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

أصبح مجال اهتمام إدارة الموارد البشرية ينصب على جانب الإنفاق الاستثماري في مجال الموارد البشرية، ويكاد يجمع أغلب علماء الإدارة والاقتصاد على أن أهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية هو التدريب باعتباره سيحقق عوائد ونتائج على المدى القريب والبعيد لكل من الفرد والمؤسسة، ولأنه يجعل الفرد أكثر إنتاجية ومردودية.

ويعتبر التدريب من بين أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري في خضم مستجدات الاقتصاد المعرفي الذي تفرضه تحديات العولمة في العصر الحالي، باعتباره أحد الدعائم الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تستثمر من خلالها في رأس مالها البشري. لهذا يعتبر التدريب كأساس استراتيجي لتطوير المؤسسة وأصبح ضرورة حتمية وورقة رابحة تمتلكها المؤسسات، بل وأصبح وظيفة إدارية مستمرة تمثل واجباً أساسياً من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات، ذلك لما له من ارتباط مباشر برفع مستوى الأداء البشري وما يعكسه ذلك على نجاحها ومن ثم رضاه الوظيفي ورضا المؤسسة عليه.

كما يعتبر التدريب من الوظائف المكملّة لوظائف إدارة الموارد البشرية إضافة إلى عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، فمن الضروري أن يعقب ذلك إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، من أجل مساعدتهم على اكتساب المعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال في خضم ما تستحدثه المنظمات من تكنولوجيات عالية الدقة والجودة، وذلك بتدريبهم عليها وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات جديدة في ظل البيئة الرقمية الجديدة. لذا فإن التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة.¹⁸

ويهدف التدريب أساساً إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي وفق ما تقتضيه البيئة الاقتصادية الجديدة وما تفرضه عليها من تغييرات على المستوى التقني والتكنولوجي كنتيجة حتمية لظاهرة العولمة، وبالتالي رفع مستوى الأداء والرضا والكفاءة الإنتاجية في نفس الوقت¹⁹. فالتدريب استثمار موجه لتحقيق عائد محدد في قيمته على ما أنفق عليه، وبصفته استثماراً بشرياً فإن الأمل أن يكون العائد منه مستداماً يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد واتجاهاتهم في اتجاه محدد يسعى لتحقيق الرضا الوظيفي في ظل البيئة الاقتصادية الرقمية الجديدة.

- أهمية التدريب كاستثمار حقيقي في المورد البشري:

تكمن أهمية التدريب كونه ضرورة حتمية لتسريع وتيرة التطور الاقتصادي والاجتماعي وهو مطلب ضروري لنجاح المنظمات، فالتقدم الذي أحرزته المؤسسات المتطورة يتجلى في امتلاكها لأكبر التقنيات، والذي يقف وراءه التدريب المستمر للطاقات البشرية، وهذا يعني أن القوة الحقيقية لأي تطور مرهونة بالعامل البشري، وقد أثبتت التجارب أن ذلك يعود إلى امتلاكها الخبرة وقاعدة صناعية صلبة بفضل وفرة التدريب، فالتطور لا يقاس بمدى توفر الآلات وإنما بالقدرة على السيطرة والتحكم فيها ولن يكون ذلك دون التدريب، لهذا نجد التدريب مفهوم استراتيجي وليس وظيفي. ويمكن أن نحدد أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة ولل فرد وللمجتمع والعلاقات الإنسانية، فالعنصر البشري يمكن أن يجدد نفسه من خلال التدريب لأن ما ينفق عليه يشكل استثماراً حقيقياً في حين تظل الموارد الطبيعية بمفردها مهددة بالنفاد وعدم التجديد، فالتدريب وإعادة تأهيل المهارات البشرية يشكلان أكثر من ضرورة، لأنهما الوسيلة الأكثر فعالية لتحريك وتعبئة الموارد البشرية المتاحة.²⁰

وتجدر الإشارة إلى أن التدريب الفعال الذي تتبناه المؤسسة لمواكبة مستجدات الاقتصاد المعرفي ولتحقيق أهدافها وزيادة أرباحها وفق ما تقتضيه الاحتياجات التدريبية الجديدة في ظل الواقع التكنولوجي الحديث المفروض على البيئة الاقتصادية للمؤسسات يمكن اعتباره وسيلة إستراتيجية للاستثمار في المورد

البشري وتحقيق العائد من الاستثمار فيها، وذلك من خلال عدة مؤشرات قد تتجسد من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري والذي يتجلى في بروز مشاعر الانتماء والولاء والتقدير والاحترام لهؤلاء الذي استفادوا من البرامج التدريبية الفعالة التي ساهمت في رفع مهاراتهم وتحسين أدائهم... كما أن الموظف المدرب بشكل فعال يكون أكثر تحملا للمسؤولية ونجده سباقا في المبادرة في أعمال ليست من اختصاصه ويتصف بالسلوك التعاوني... وهي كلها مؤشرات ذات دلالة واضحة على تحقيق العائد من الاستثمار في التدريب لخلق القيمة المضافة التي ستؤثر إيجابا على مستوى الأداء.

ثانيا: التحفيز كأحد أهم المسارات الحديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

يختار الفرد مهنته أو يُختار لها وفقا لقدراته وميولاته ومؤهلاته ثم يتدرج في هذا العمل عن طريق ما اكتسبه من خبرة خلال المسارات التدريبية، ويحتاج في تقدمه في مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه ومردوديته، كما يدفعه لهذا التقدم والنجاح تلك التي يطلق عليها بعملية التحفيز التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تتخذها كمسار استراتيجي يهدف الاستثمار في المورد البشري عن طريق حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعا لإشباع حاجاته وتحقيق رضاه الوظيفي²¹. إذ يمكن اعتبار التحفيز أحد المسارات الاستراتيجية الحديثة التي يمكن أن تعول عليها إدارة المعرفة للاستثمار في مواردها البشرية فهو يمثل مطلبا هاما داخل المؤسسة ويعد من الاستراتيجيات الرئيسية المؤثرة في التسيير والاستثمار الفعال للمورد البشري، ناهيك عن الدور الذي يلعبه في حثه على أداء العمل المطلوب. فإدارة الموارد البشرية تسعى إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة من خلال توفير العمالة المؤهلة والمدرية وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع مستوى الأداء من خلال إستراتيجية التدريب. ولكن المقدره وحدها غير كافية لتحسين أداء الموظف إذا لم يكن هناك دافع وحافز للعمل، فكفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدره والرغبة في العمل، فالمقدره تتمثل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات التي يكتسبها عن طريق التدريب بالإضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية، أما الرغبة في العمل فتمثلها عملية التحفيز ونظم الحوافز التي من شأنها أن تحسن أداء العامل ودفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، ومن ثمة يمكننا الحديث عن الاستثمار الحقيقي للمورد البشري في المنظمة²² ويمكن اعتبار التحفيز بأنه المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة والتي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية كمسار استراتيجي فعال تسعى من خلاله لإشباع حاجات الفرد وحاجات المؤسسة، ومن ثمة الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية عن طريق إشباع الحاجات النفسية وتوجيه السلوك نحو الاتجاه المرغوب بشكل يحقق الرضا الوظيفي عن طريق جملة من الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها التأثير على سلوك العاملين ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم فتتحقق أهداف المؤسسة وأهداف العمال في نفس الوقت.

لهذا ينبغي على المؤسسات الحديثة أن تعتمد على نظام تحفيز فعال لتحقيق الأداء الناجع وتوليد الدافعية لدى الرأس المال البشري في سبيل تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق التنوع في الحوافز نظرا لتنوع

حاجات الأفراد للتمكن من توجيه السلوك نحو الاتجاه المرغوب الذي يخدم أهداف المؤسسة. فقد أدركت المؤسسة اليوم في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي أن الميزة التنافسية لأفرادها تقدر بمدى كفاءتهم وقدرتهم على الإبداع، لهذا ينبغي عليها السعي نحو إخراج أفضل ما لديهم من خلال مسعى استراتيجي هام يرتكز على نظام تحفيزي متنوع وذلك بالمزج بين المحفزات المادية التي تعتبر من بين أهم الحاجات التي يسعى المورد البشري إلى تحقيقها من خلال العمل الذي يقوم به من مثل زيادة الأجر وتحسين الظروف المادية والترقية وملحقاتها... فمن خلال توفير هذه الأبعاد يمكن تقليص من معدلات التغيب والتأخر وكذا دوران العمل وتغيير المناصب والتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية والرضا وحسن الأداء والتميز... فعلى المؤسسة توفير مناخ مادي يجعل العامل يؤدي مهامه بكل ارتياح وطمأنينة وبشروط تحفيزية تجعله يبذل كل ما لديه من أجل بلوغها، هذا إلى جانب الحوافز المعنوية المختلفة من الشكر والتقدير والثناء والمدح إضافة إلى الأوسمة والشهادات التقديرية التي يتعين على المؤسسة تقديمها إلى العامل المتميز تشجيعاً له على المثابرة في العمل، الأمر الذي يجعله أكثر تحفيزاً لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافه الشخصية على حد سواء.

- محددات نجاح التحفيز كاستثمار حقيقي في المورد البشري:

يتأثر نظام التحفيز بجملة من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لوضع الخطة الإستراتيجية التحفيزية في المؤسسة، وتتمثل هذه العوامل في بعدين هامين هما البعد الداخلي والبعد الخارجي. يتمثل البعد الأول في مجموعة العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة التي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وأنشطتها واستراتيجياتها الداخلية التي تؤثر على أنظمة الحوافز. أما البعد الخارجي وهو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة ويتعدى الحدود الجغرافية لها، وتشمل العوامل المجتمعية والمنافسة الخارجية والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وثقافة المجتمع وتأثيرها على نظام الحوافز في المؤسسة.²³

ومن خلال كل ما سبق نفهم بأن التحفيز يبقى ضرورة حتمية ينبغي على المؤسسة منحه العناية فالفائقة في ظل ما تقتضيه البيئة الاقتصادية الذكية وأخذ بعين الاعتبار في برامجها باعتباره إستراتيجية من شأنها تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لرأس مالها البشري والاستثمار فيه من خلال تحقيق رضاه الوظيفي، فتضمن استقرارها وبذلهم أقصى الجهود الممكنة والشعور بالسعادة والاطمئنان والولاء وبالتالي زيادة الأرباح ورفع الإنتاج وضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فعند ممارسة الإدارة التحفيز عليها أن تدرك بأن للأفراد حاجات ودوافع ورغبات مختلفة وعليه التحفيز يختلف من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر.

10- التحديات التي تواجه المسارات الحديثة لتطوير وتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

تواجه المؤسسات الحديثة في ظل الاقتصاد المعرفي الذي فرضته العولمة ومفززاتها عدة قيود وعراقيل تحول دون تحقيقها للاستثمار الفعال في المورد البشري من أجل الرفع والنهوض به نحو المسارات الحديثة في التنظيم، لهذا ينبغي على المؤسسات الحديثة التي ترغب في مواكبة التغيرات التقنية الحديثة إعادة النظر والأخذ بالاعتبار هذه التحديات عند تطبيقها المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في المورد البشري في ظل الاقتصاد المعرفي، ومن جملة هذه التحديات نجد:

- اختلاف خصائص المورد البشري عن خصائص المورد المادي حيث أن الاستثمار البشري لا يرتبط بصفة شخصية بمالك الرأس المال البشري، فبالرغم من أنه يمكن تأجير المورد البشري إلا أنه لا يمكن بيعه كبيع الآلات والمعدات، كما أن استهلاكه قد ينفذ ويمكن فقده في حالة الموت وهذا ما يزيد من مخاطر الاستثمار البشري.

- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً طويلاً مقارنة مع الاستثمار في رأس المال المادي.
- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في الموارد البشرية، كصعوبة الحصول على التكلفة وصعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم.

- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب لا بد من تضمين المنفعة غير المادية بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع.

- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار فالفرد ينفق على نفسه تكاليف المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية اللازمة لاستمرار الاستثمار البشري، غير أن هذه النفقات لازمة أيضاً لاستمرار حياته وبالتالي يصعب تحديد المقدار من التكلفة المخصصة للاستهلاك وتلك المخصصة للاستثمار.

- صعوبة قياس المنفعة المحققة من الاستثمار في رأس المال البشري نظراً لاحتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية كتحقيق الذات والمركز وغيرها من المنافع المعنوية المرتبطة باحتياجات الرأس المال البشري.

الخاتمة:

تواجه منظمات الأعمال الحديثة تحديات كبيرة في ظل المتغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم، خاصة ما يتعلق منها بالتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح

على الأسواق العالمية الرقمية واستخدام التسويق والتجارة الالكترونية تحت ما يسمى بالاقتصاد المعرفي الذكي المستقبلي، لذلك بات محتوما على هذه المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من الاستثمار في كافة مواردها المتاحة المادية منها والبشرية على حد سواء. لهذا ظهرت فكرة الاهتمام برأس المال المعرفي والموجودات المعرفية وعلى رأسها المورد البشري والاستثمار فيه من خلال مسارات استراتيجية حديثة تدريبية وتحفيزية وغيرها من السبل التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والتقدم والتطور. وفي خضم هذه المعطيات تغيرت رؤية إدارة الموارد البشرية في ظل ما تفرضه تحديات الاقتصاد المعرفي المبني على عالم الرقمنة وتكنولوجيا المعرفة والمعلومات وباعتباره كمدخل استراتيجي للاستثمار في المورد البشري لمؤسسات الأعمال المعاصرة، الأمر الذي يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني وضرورة الاستثمار في المورد البشري، وهذا ما أعطى توجهها ذا بعدا آخر لاقتصاد المعرفة المبني على الفكر البشري. إن هذه التطورات التي لحقت المعرفة والتكنولوجيا من جهة وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثورة الحقيقية للمؤسسات في الفترة المعاصرة، حيث تحولت التنظيمات نتيجة للاكتساب المستمر للمعارف إلى منظمات متعلمة في ظل البيئة الاقتصادية الذكية، فتحولت إلى منظمات متعلمة عن طريق ما تتوفر عليه من كفاءات ومهارات بشرية تحقق التميز والتفوق ودعم التنافسية ضمن الاقتصاد المعرفي، لهذا أصبح المورد البشري في عصر المعلومات يمثل الثروة الحقيقية للأمم وأساس العملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار. وبهذا يظل الرأس المال البشري مورد يصعب استبداله فهو الذي ينتج القيمة المضافة لمداخل المؤسسات إذ ينبغي على المنظمات الحديثة الاستثمار في الموارد البشرية في شكل الإنفاق في التعليم والتدريب والتحفيز كمسارات حديثة تسعى للحفاظ عليها في الساحة الاقتصادية العالمية في ظل التحولات التي يفرضها الاقتصاد المستقبلي ومن أجل مواجهة حدة المنافسة المتنامية في ظلها. لهذا ينبغي التخطيط ووضع الأهداف الإستراتيجية على المدى القصير في تنظيم وتسيير مثل هذه الاستراتيجيات من خلال توفير الحجم الكافي من النفقات الاستثمارية في هذه الأبعاد الإستراتيجية وغيرها ووضع سياسات ناجعة طويلة ومستمرة وتعديل ما يجب تعديله من أجل تنمية وتطوير طاقات المورد البشري وتحفيزه وكسب ولاءه وإشعاره بأهميته وبأنه جزء فاعل لا يتجزأ من المؤسسة بالاعتماد على مناهج مستحدثة وبطرق علمية وعملية تعمل على رفع مستوى إنتاجيته.

قائمة الهوامش:

¹- بدوي أحمد زكي، "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، دار النشر لبنان، بيروت 1993، ص 202.

²- عاشور أحمد صقر، "إدارة الموارد البشرية"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 12.

- ³- غربي علي، سلاطينة بلقاسم، قيرة إسماعيل، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 64.
- ⁴- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997، ص 47.
- ⁵- رمضان محمد مقلد، وآخرون، "اقتصاديات الموارد والبيئة"، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 307.
- ⁶- أحمد، ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 319.
- ⁷- جورج القصيفي، "التمية البشرية: مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون"، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت، 1990، ص 8.
- ⁸- الحبيب مصدق جميل، "التعليم والتنمية الاقتصادية"، الدار الوطنية للتوزيع والإعلان، بغداد، 1981، ص 17.
- ⁹- كامل بكري، "الموارد البشرية واقتصادياتها"، دار النهضة، بيروت 1986، ص 320.
- ¹⁰- خالد عبد الرحمان الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000/1999، ص 55.
- ¹¹- منذر المصري، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الأردن"، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، 1998، ص 9.
- ¹²- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص 26 .
- ¹³- عامر خضير الكبسي، "إدارة الموارد البشرية في المنظمة"، المنظمة العربية للتنمية العربية، الرياض، 2005، ص 78.
- ¹⁴- نفس المرجع، ص 71.
- ¹⁵- مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40-41.
- ¹⁶- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، مرجع سابق، ص 26.
- ¹⁷- العطية ماجدة، "سلوك المنظمة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 348.
- ¹⁸- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002، ص 207.
- ¹⁹- فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 136.
- ²⁰- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 180.
- ²¹- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 77.
- ²²- نبيل رسلان، "الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام"، ط 2، دار النهضة، القاهرة، 1990، ص 3.
- ²³- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 57.

تكلفة الحماية العمالية من المخاطر المهنية رهان اجتماعي في المؤسسة الصناعية الجزائرية
L'enjeu social du coût de la protection des travailleurs des risques professionnels dans
l'entreprise algérienne.

د. منجل جمال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار. عنابة. الجزائر

ملخص

يهدف المقال في إبراز التوجه الجديد في التسيير من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة خاصة وحررة، هو الأمر الذي يترتب عنه تضاملا واضحا في مصادر تمويل برامج الأمن الوقائي في المؤسسة الصناعية ونتيجة لتخلي الدولة عن دورها الرعوي لتمويل الأمن والسياسة الوقائية للمؤسسة الصناعية عموما، ترك المجال واسعا لمسؤولية المؤسسة في التكفل كليا بهذا الملف.
الكلمات المفتاحية: تكلفة الحماية، المخاطر المهنية، رهان اجتماعي.

Résumé :

Cette nouvelle orientation dans le financement des programmes liés à la sécurité préventive au sein de l'entreprise industrielle, suite au désengagement de l'état de toute protection des entreprises de production par le biais du financement de la sécurité et la politique de prévention à l'intérieur de l'entreprise industrielle d'une manière générale. Chose qui a impliqué totalement la dite entreprise de s'en occuper globalement de ce dossier.

Mots clés : enjeu social, coût de la protection, risques professionnels.

تمهيد:

نال موضوع تكلفة المخاطر المهنية اهتمام كل من المختصين في السلامة المهنية والمفكرين في علم اجتماع العمل كأحد المعضلات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، في وجود الحل الأنسب لتحديد تكاليف الانعكاسات المالية والاجتماعية من المخاطر على المؤسسة والعامل على حد السوى، أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تحمل أخطار متعددة وبالتالي مسؤوليات جساما، فمع تقدم وتطور هذه الأنشطة الصناعية زادت أعباء المؤسسة فيها والتي لا تتصل فقط بالوقاية من الأخطار المتعددة، ولكن ما مَدَى قدرة المؤسسة الصناعية الجزائرية بعد فشلها في مرحلة التسيير العمومي وانتقالها إلى التسيير المخصص، في تقديم خدمات وقائية واحتياطات كفيلة لحماية ووقاية العمال من مخاطر العمل، التي تنتج من جراء ممارستهم للأعمال الصناعية وتوفير السلامة والصحة المهنية في أماكن العمل.

ويعالج هذا المقال بعض تشريعات العمل في تصديها للإصابات والأمراض المهنية، المترتبة عن الأنشطة الإنتاجية والخدمية من حيث تكلفة الحماية والتعويض من المخاطر المهنية.

ويتم ذلك من خلال:

أولاً: التطور التاريخي للحماية من إصابات العمل.

ثانياً: تطور تشريعات العمل، الأمن الصناعي والتعويضات عن الحوادث والأمراض المهنية في الجزائر.

ثالثاً: اشتراكات تأمين إصابات العمل.

رابعاً: تمويل إصابات العمل.

خامساً: دور التأمينات الاجتماعية في الصحة والسلامة المهنية.

سادساً: الاتفاقيات العربية في تحديد دور التأمينات الاجتماعية.

سابعاً: الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية في الجزائر.

أولاً: التطور التاريخي للحماية من إصابة العمل

تعتبر الحماية من إصابات العمل، من أقدم التأمينات الاجتماعية وأصبح انتشارها الآن، يعم كل أقطار العالم ضمن مشاريعها التأمينية. والحقيقة أن أنظمة الحماية من إصابات العمل، قد طبقت في كثير من الأقطار، قبل إنشاء نظم التأمينات الاجتماعية بها، إذ كانت العناية بهذا الفرع من تأمين إصابات العمل، تقدم من خلال التشريعات العمالية؛ التي تصدرها وزارات العمل والقوى العاملة في شكل قوانين ولوائح لتنظيم علاقات العمل الفردية، بين العمال وأصحاب الأعمال.

وإذا عدنا إلى النشأة التاريخية لتأمين إصابات العمل، نجد أن الحاجة إليه كانت ملحة منذ آثار قدماء المصريين؛ بما لها من دلالة على فعل الخير، عون الفقراء، المساكين والعجزة. إنها تتضمن صورة من صور التأمين الاجتماعي.

وجاء في تعاليم كونفوشيوس؛ (500ق.م) في الصين القديمة أن الجائع ينظر إلى الله من خلال الرغيف؛ فإذا عمل وجب إعطائه أجره، وإذا مرض وجبت عيادته.

ونادى المفكرون والفلاسفة بوجود الاهتمام بالعامل وتحقيق التكامل الاجتماعي، كما حثت الديانات أتباعها على احترام حق العمل وإعطاء العامل أجره قبل أن يجف عرقه. وفي القرون الوسطى لم تتبلور الأفكار الاشتراكية والاهتمام بأوضاع العمال ومنها قضية إصابات العمل، نتيجة لانتشار النظام الإقطاعي والرق، والتفاوت الطبقي الحاد بين فئات المجتمع. وكان يصعب التمييز لدى من ينادي بحقوق العمال، بين حقوقهم وحقوق المستفيدين من عملهم لطغيان الاستغلال.

وبقيت حقوقهم تقدم لهم على سبيل الحسنات أو التفضل، من قبل المستثمر على أساس دوافع دينية في مجملها، وليست مبنية على شروط موضوعية⁽¹⁾.

وفي عصر الثورة الصناعية؛ التي ظهرت في أوروبا والتي أظهرت نقص في قواعد المسؤولية المدنية (التقصيرية) لتعويض العمال عن الأضرار التي تلحق بهم نتيجة حوادث العمل. وذلك بسبب أنه لن يتيسر في كثير من الحالات إثبات خطأ أصحاب

العمل، إما لتعذر تحديد سبب الحادثة، نتيجة لتعدد وسائل الإنتاج أو لوقوع قوة قاهرة أدت إلى الحادث أو لخشية الزملاء من الإدلاء بشهادتهم ضد صاحب العمل أو لأن الإصابات، نتجت عن الإرهاق الواقع على العامل الذي قد يؤدي إلى عدم حرصه وحماية للعمال كان لا بد من تحديد المسؤولية لوضع قانون محدد. لذلك كان لا بد من الاتجاه نحو تحديد مسؤولية إصابات العمل، بصورة واضحة. وهنا كان لا بد من أمرين اثنين:

الأول: تأسيس مسؤولية صاحب العمل، عن إصابات وفقا لفكرة الضرر.

الثاني: هو تقرير إلزام صاحب العمل بالتأمين الإجباري عن إصابات وحوادث العمل، حتى يضمن العامل الحصول على التعويض، مهما كان المركز المالي لصاحب العمل.

ولم تظهر التشريعات الاجتماعية كقوانين أو أنظمة عمل، إلا في القرن الثامن عشر، حيث أدت جهود المفكرين في إنجلترا (عام 1802) إلى صدور قانون بشأن صحة الأحداث العاملين في مصانع النسيج، كعمال متدرجين، وفي بلجيكا صدرت لوائح لحماية العمال من الضوضاء والأضرار الناجمة عن المؤسسات الخطرة وغير الصحية أو الضارة، في مجال الصناعة وذلك في عام (1810).

وفي بروسيا صدرت عام (1845) قرارات توصي بتعيين مفتشين، للتأكد من سلامة العمال أثناء العمل. وفي فرنسا صدر قانون (1845) بشأن حماية الأطفال من العمل في المؤسسات التي تدار بالطاقة الكهربائية والتفتيش على المصانع التي تستخدم 20 عاملا فأكثر، غير أنه لم يصدر في فرنسا قانون الأمن من الحوادث إلا في عام 1893.

وهكذا قامت الدول الأوروبية باتخاذ الإجراءات الفعالة للأمن والوقاية، وذلك بإنشاء هيئات وأجهزة تتولى هذه الإجراءات. وقد تم ذلك في الدانمارك (عام 1873) وفي سويسرا (عام 1877) وفي الولايات المتحدة الأمريكية (عام 1897). وكانت ألمانيا قد أخذت بقانون التأمين الإجباري، ضد إصابات العمل في عام (1884) ثم حذوها الدول الأخرى؛ حيث تبعتها هولندا في العام نفسه ثم تلتها (عام 1887) كل من تشيكوسلوفاكيا والنمسا وفرنلندا عام (1895) (2).

ثانيا: تطور تشريعات العمل والأمن الصناعي وتعويضات حوادث العمل والأمراض المهنية في الجزائر: لم يطبق قانون حوادث العمل في الجزائر إبان الاستعمار إلا في سنة (1919) والذي يُرجع المسؤولية إلى رب العمل؛ في حالة وقوع حادث عمل والضحية جزائري، ولكن في سنة (1945) حدث إصلاح في هذا التشريع؛ بعدما كان رب العمل هو المسؤول في التكفل بأضرار الحادث، حيث اعتمدت هيئات تمثل الدولة فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي ومسؤولية التعويضات والتكفل بحوادث العمل، ولكن هذا الإصلاح لم يشمل العمال الجزائريين، بحكم الاستعمار وتحميل أرباب العمل مسؤولية التعويض. وشُرع في تطبيق نظام الضمان الاجتماعي بالجزائر بحكم القرار (رقم: 49/54) الصادر عن البرلمان الجزائري المشكّلة عُرفت من أغلبية أوربية بتاريخ: (1949/06/10).

أدخلت فيما بعد تعديلات على النصوص لتغيير النظام العام للضمان الاجتماعي، فالتشريع الجزائري عُيّر تغييرا جذريا من نظام التشريعات العامة التي سرى مفعولها في ظل دولة الاحتلال، فيما يخص تعويضات حوادث العمل والأمراض المهنية.

فالنظام البائد كان يحتوي على سلبيات عديدة أولها، عدم وضع الأخطار المهنية في النظام العام للضمان الاجتماعي، حيث جاء نص الدستور الصادر سنة 76 في المادة 55 منه على ضمان قانون لحماية محفظ الصحة والأمن في أماكن العمل، حيث قامت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال بالمصادقة على عدد من الاتفاقيات الدولية، متعلقة بحفظ الصحة والأمن وطب العمل لا سيما:

- الاتفاقية (رقم: 62) المتعلقة بقواعد حفظ الصحة والأمن في البناء والأشغال العمومية.
- الاتفاقية (رقم: 119) المتعلقة بحماية الآلات.
- الاتفاقية (رقم: 127) المتعلقة بالأثقال القسوى.
- الاتفاقية (رقم: 138) المتعلقة بالسّن الأقصى للتشغيل.
- الاتفاقية (رقم: 142) المتعلقة بالأمراض المهنية.
- الاتفاقية (رقم: 161) المتعلقة بمصالح الصحة في مكان العمل (3).

وفي خطوة هذه السلبيات التي جعلت المشرع الجزائري يُدخل إصلاحات على قانون التعويضات، وذلك بعد مرور أربع سنوات من استقلال الجزائر، المتمثل في القرار (رقم: 183/66) الصادر بتاريخ: 21 جوان 1966، المعدل بقانون الصادر في 01 جويلية 1983، وخصائص هذا النشر نلخصها كالتالي:

- (1) تأمين حادث العمل، الذي أصبح ضررا اجتماعيا، وليس نكبة كما كان يحدده سابقا.
- (2) إزالة الإجراءات القانونية التي تعتبر مضيعة للوقت، المال والعمال وعض بفحص طبي في التشريع الجديد.
- (3) وفي حالة العجز الكلي أو الجزئي، مؤقتة أو دائمة، فالتشريع الجديد يسمح بدفع التعويضات آخذا بعين الاعتبار الأجر المرتفع ليكون التعويض عادلا.
- (4) فصناديق الضمان الاجتماعي التي تؤمن هذا الخطر مطالبة بدفع التعويضات مباشرة للضحية أو ممن لهم الحق في ذلك⁽⁴⁾.

ويضمن التشريع الجزائري الناظم لموضوع حوادث العمل في الجزائر، المواد التالية:

المادة 6: يعتبر حادث العمل كل حادث أدى إلى إصابة جسدية وقعت في إطار علاقة العمل، بسبب خارجي مفاجئ.

المادة 7: يعتبر أيضا حادث العمل، كل حادث وقع أثناء مهمة خاصة أو دائمة في إطار نشاطات المؤسسة.

المادة 12: يعتبر حادث العمل، وقع أثناء مسافة التنقل إلى العمل أو الرجوع منه، وهذا مهما كان نوع المواصلات المستخدمة⁽⁵⁾.

هكذا نلاحظ كيف اهتم المشرع الجزائري ببعض الحالات الاجتماعية للعمال خارج ساعات العمل، وذلك فيما يتعلق بالعمل الشخصي أو العائلي، ويعتبر التأمين شرطا لاعتبار الحادث حادث عمل. كما تشمل صفة حادث العمل إضافة إلى ما سبق، كل حادث يصيب العامل أثناء قيامه بعمل جبيري للصالح العام وكذا إنقاذ شخص معرض للهلاك. فالتشريعات الجزائرية عالجت مسألة حوادث العمل من منظور إنساني، حيث يؤثر العامل ويتأثر تبعا لوسطه الاجتماعي.

فحادث العمل هو "كل ما يصيب العامل بصفة فجائية في إطار عمله، ولأسباب خارجة عن نطاقه قد تسبب له أضرارا متباينة جسمية ومادية تدفعه لتعطيل مسار العمل".

1- مميزات الحادث: تتميز حوادث العمل بعدد من الصفات أهمها:

أ . **المفاجأة:** أي حادث عمل يجب أن يتصف بالمفاجأة واللاإرادية، وفي وقت غير محدد وعدم توفر صفة المفاجأة تفهم على أنها أمراض مهنية، وبالتالي تحديد تعويضها على هذا الأساس وليس باعتبارها

- حدث عمل في نظر القانون، وصفة المفاجأة مرتبطة بالواقعة نفسها، لاسيما ما ينتج عنها من ضرر.
- ب . **العنف**: أن أي إصابة عمل يجب أن تترتب عليها جروح تصيب جسم العامل، من جزاء الحادث الذي قد تتسبب فيه أدوات العمل الحادة والثقيلة.
- ج . **الواقعة التي يترتب عنها الحادث غير عادية**: فالظروف التي تؤدي إلى وقوع الحادث تختلف عن الظروف العادية التي يتطلبها أداء العمل.
- د . **الأصل الخارجي**: أي أن الإصابة يجب أن تكون خارجية، لا ترجع إلى أسباب داخلية بجسم المصاب.

2- عرض حادث العمل: أي ضحية الحادث العمل في مهلة 14 ساعة للإعلان عن مسؤولية الحادث، وهذا الأخير بعد علمه بالحادث خلال 48 ساعة لإعلامه لصندوق الضمان الاجتماعي وليس للمسؤول في إصدار حكم خاص بالحادث، إنه مجبر بإعلان الحادث حتى ولو كان له علاقة بالعمل.

وفي حالة نسيان المسؤول عن إعلان الحادث، فإن الضحية أو ذوي الحقوق لهم مدة (4 سنوات) لإعلان الصندوق ابتداء من يوم الحادث.

والصندوق بعد استقباله عن عرض حال لحادث العمل، يدرس مهنية الحادث أو العكس، والقانون الصادر في 12 جويلية 1983 يحدد ويعرض حال الحادث عندما:

- يحدث الحادث عجزا كليا.

- يتحمل الصندوق مصاريف العلاج 100%.

3. تعويضات العجز الدائم: فالقانون الصادر في: 12 جويلية 1983 المتعلق بحوادث

العمل يقدم تعويضات في حالة العجز الدائم والتعويضات تبقى سارية المفعول مدى الحياة.

4. التعويضات في حالة الوفاة: إن حادث العمل قد يؤدي بحياة العامل، وعليه فالمادة 42 من القانون الصادر في: 1983/12/11 يحدد منحة الوفاة، وهذه المنحة توزع على الأزواج حتى ولو في حالة الطلاق، إلى الأبناء أقل من (18 سنة و 21 سنة).

والخلاصة أن التشريع الجزائري للعمل بالنسبة لحوادث العمل، يؤمن العامل بتسعيه في حالة وقوع الحادث على النحو التالي:

- عندما يكون حادث المرور، يحدث بخصوص العمل تساوي أو أقل من 10 أيام.

- عند موت الضحية، فإن موضوع عرض الحال لا بد أن يكون مفصلا عن حيثيات الحادث.

- ويبحث في سبب، نوع وظروف الحادث.

- وجود خطأ غير مسموح لرب العمل أو الضحية.

والضحية لها الحرية في اختيار الطبيب، وبدوره إعطاء أو منح شهادة طبية تثبت الخطر لصندوق

الضمان الاجتماعي.

5-تعويضات حوادث العمل: يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بالتعويضات المادية للعامل بسبب حادث عمل. فالقانون رقم(83/13)، الصادر بتاريخ (18 جويلية 1983) يتعلق بالتعويض عن العجز المؤقت. "العامل ضحية حادث عمل وإثر عجز مبني خلال مرحلة مؤقتة له الحق في التعويضات حتى الشفاء الكامل"⁽⁶⁾.

هناك العديد من النصوص التي حددت لتدعيم المحاور التشريعية والقانونية المنظمة للصحة والأمن في المنشآت الصناعية سواء في مجال الوقاية من الأخطار المهنية أو في مجال التعويض عن الضرر الذي يلحق بالعامل من جراء إصابة العمل أو المرض المهني مثلا النصوص المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية والقانون (رقم84/06) المتعلق بحماية وترقية الصحة، والمرسوم (رقم:84/12) الصادر

بتاريخ:27 ماي 1984 المحدد لقواعد حماية العمل من الإشعاعات والتي تعبر عن حرص الدولة على مسايرة التطورات؛ التي تحدث في المجال الصناعي والمجالات العلمية الخاصة بأمن العمال، من الأخطار المهنية داخل المنشآت الصناعية.

ولهذا قامت الدولة الجزائرية بالاستجابة لهذه التحولات بتنظيم الإطار التشريعي والتنظيمي، في مجال حماية الصحة والأمن في وسط العمل، إن القواعد العامة في مجال الوقاية من الأخطار المهنية، محددة في ثلاثة نصوص هي:

قانون (رقم 88/07) المؤرخ في 26/01/1988 المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل، والمرسوم التنفيذي (رقم 91/05) المؤرخ في 19 جانفي 1991، المتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة والأمن في أماكن العمل، والقانون (رقم90/11) المؤرخ في 21 جانفي 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

وتتبع هذه القواعد العامة بنصوص تطبيقية أخرى لاسيما:

- المرسوم التنفيذي (رقم:93/120)، المؤرخ في 15 ماي 1993، المتعلق بتنظيم طب العمل.
- المرسوم (رقم 86/132)، المؤرخ في 27 ماي 1986، المحدد لقواعد حماية العمال من أخطار الإشعاعات.
- المرسوم (رقم 96/209)، المؤرخ في 5 جوان 1996، المحدد لتشكيل وتنظيم وسير المجلس الوطني للوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 05 ماي 1996 المحدد لجدول الأمراض المهنية.

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جوان 1997، المحدد لقائمة الأشغال أو العمال الأكثر عرضة للمخاطر المهنية.

- المرسوم التنفيذي (رقم 99/95)، المؤرخ في 19 أفريل 1999، المتعلق بالوقاية من الأخطار المتصلة بمادة الأميانت.

ثالثا: اشتراكات تأمين إصابات العمل

إن المبالغ التي يؤديها أصحاب الأعمال عن عمالهم، كاشتراكاتهم في تأمين إصابات العمل والأمراض المهنية هي مبالغ طائلة.

وتقوم مؤسسة التأمين الاجتماعي في جميع بلدان العالم، بما في ذلك الجزائر، بتأمين العلاج اللازم وتكاليفه كاملة لمكافحة حوادث إصابات العمل والأمراض المهنية، وتدفع أجور أيام الغياب للإصابات المؤقتة والدائمة، وهذا يعني أنه كلما ازداد عدد إصابات العمل والأمراض المهنية، كلما زادت نفقات مؤسسات التأمين الاجتماعي وقل دخلها، لأن العامل أثناء عمله يساهم في دعم صناديق التأمين الاجتماعي بما في ذلك صندوق إصابات العمل والصناديق الأخرى، مثل صندوق الضمان الصحي وصندوق العجز والوفاة وصندوق تأمين الشيخوخة أو صندوق تأمين البطالة والعكس صحيح، أي أنه كلما قلّت إصابات العمل والأمراض المهنية أو خفت خطورتها، نقص العجز، نذرت حوادث الوفاة الناتجة عنها، كلما حققت مؤسسات التأمين فوائض، وكذلك فإن أي عناية في موضوع الصحة والسلامة المهنية، إنما ينعكس إيجابيا نحو تخفيض عدد إصابات العمل، الأمراض المهنية والحد من خطورتها وبالتالي تخفيض تكاليف النفقات بالإضافة إلى ذلك، فإن الحماية من إصابات العمل والأمراض المهنية، تستدعي تحسين شروط وظروف بيئة العمل وتحسين أدواته وآلاته ومواده مما ينعكس أيضا بالإيجاب ليس فقط على الحماية من إصابات العمل والأمراض المهنية، بل على تحسين الوضع الصحي للعمال ووقايتهم من الأمراض العادية كما تخفف كلفة هذه الأمراض، معالجتها ودفع أجور أيام الغياب الناجمة عنها.

ولما كانت الصحة والسلامة المهنية تُعنى بحماية العمال من التعرض لإصابات العمل والأمراض المهنية وتعمل على تحسين شروط، ظروف وبيئة العمل وأدواته ومواده، فإن مؤسسات التأمين الاجتماعي لها مصلحة مباشرة في دعم كل جهد يبذل في هذا المجال، بالإضافة إلى أن حماية العمال من إصابات العمل والأمراض المهنية هي واجب، من الناحية الاجتماعية، الإنسانية والاقتصادية، فمن الناحية الاجتماعية أنها تخفف من أعباء العمال المرضية والاجتماعية ومعاناتهم؛ نتيجة الإصابة والمرض أو العجز ومعاناة أسرهم التي تفقد دخلها.

وبالإضافة إلى أن الصحة والسلامة المهنية، ذات مردود اقتصادي أساسي في إنتاج المواد والدعم الاقتصادي للدولة بمحافظتها على القوى العمالية التي تقيد الرأسمال الحقيقي لكل دولة خاصة أن العمال

المهرة والعمال الخبراء، هم الذين أنفق عليهم المال الكثير، الجهد والوقت على تدريبهم وإعدادهم للقيام بالأعمال التي يمارسونها، فاقتصاد الدولة بشكل عام وأصحاب الأعمال بشكل خاص، يستفيدون ماديا من الصحة والسلامة المهنية بشكل مباشر، خاصة إذا عرفنا أن حماية الآلة والمصنع مرتبطة دائما بحماية العامل، وكل ضرر جسدي يلحق بالعامل، يصاحبه أذى بالمنشأة أو الآلة التي يتعامل معها. ولذا فإن أي أذى يلحق بالاقتصاد العام للدولة أو بالمنشأة، ينعكس بشكل سلبي على مؤسسات التأمين الاجتماعي (7).

من هنا كان من واجب مؤسسات التأمين الاجتماعي، عدم ادخار أي جهد لدعم الصحة والسلامة المهنية في كافة المنشآت، لأن ذلك يساهم في تخفيض أعبائها المادية ويصون مدخراتها، التي يمولها العمال وأصحاب الأعمال ويدعم اقتصاد الدولة، بالإضافة إلى المساهمة في توفير الصحة والسلامة المهنية للعمال، وتعمل على تحسين العلاقة، بين مؤسسات التأمين الاجتماعي والعمال، حيث أن كل مساهمة تقدمها مؤسسات التأمين، سواء كانت مادية أو معنوية أو تدريبية سيكون لها أثر كبير في دعم الصحة والسلامة المهنية، في المؤسسة الصناعية.

رابعا: تمويل إصابات العمل

يعتمد تمويل الأمراض المهنية، بصفة أساسية على الاشتراكات، التي يحددها نظام تأمين إصابات العمل والتي يلتزم بأدائها أصحاب العمل، وقد جاء التزام أصحاب العمل بتحمل اشتراكات هذا التأمين، نتيجة للمخاطر المهنية وأن المسؤولية الكاملة، في تأمين إصابات العمل تقع على عاتق صاحب العمل، وقد كان عبء هذا التأمين يقع على صاحب العمل منذ أنظمة الحماية البدائية في تأمين إصابات العمل، ثم في مرحلة ثانية وتحت قوانين التعويضات، التي كانت تعود على صاحب العمل وحده، بتحمل نفقات تعويض الإصابة الناتجة عن العمل.

وتحدد نسبة اشتراكات في تأمين إصابات العمل، وفقا لبعض المعايير التي يحددها التشريع في كل بلد، حسب ظروفه الاقتصادية، الاجتماعية، درجة تصنيع ونوع الصناعات، التي تنجم عنها الأخطاء المختلفة، سواء كانت حوادث مباشرة أو أمراض مهنية، ويتم ذلك بحساب معدل تكرار الإصابات، مع بعض العوامل الأخرى، ومن ثم تحسب تكاليف التأمين وتحدد الاشتراكات.

فمثلا بعض الدول تحدد نسبة الاشتراك على صاحب العمل ب (2%) من أجور أعماله، في حالة التزامه بوسائل الوقاية اللازمة في مكان العمل أو قد تتراوح الاشتراكات بين (3% أو 4%) في حالة عدم التزامه بذلك أو قد يدفع صاحب العمل نفقات علاج عماله، فتكون نسبة اشتراكه أقل من نسبة الاشتراك التي يدفعها صاحب العمل، الذي ليس له نظام العلاج.

كما يعتمد تحديد الاشتراك على نسب تعدد الإصابات ونوعيتها ودرجة خطورتها، ويقع التفاوت في تحديد الاشتراك، من بلد إلى آخر اعتمادا على نوعية المهن، التي يقع قطاع العمال فيها ونوعية الصناعات المختلفة ومدى تقدمها، اختلاف أنواع الآلات، تعرض العمال لإصابات أكثر باختلاف ذلك من بلد إلى آخر وباختلاف وسائل الوقاية الصناعية والطبية، حيث تقل الإصابة كلما كان متطورا. وعلى العموم فإن اشتراكات تأمين إصابات العمل، تتراوح بين (1-3%) وتصل في بعض الدول إلى (4% أو 16%). نورد هذه الإحصائيات كمثال للاشتراكات.

خامسا: دور التأمينات الاجتماعية في الصحة والسلامة المهنية:

يرتبط ارتفاع معدلات الإصابة بالعديد من المسببات، التي من أهمها: المستوى الصحي للمؤمن عليه، مدى سلامة وأمان بيئة العمل. وهذا ارتباط واضح بين فعالية الأساليب والاستعدادات الخاصة بالصحة المهنية والسلامة الصناعية، حجم نفقات المزايا والتعويضات التأمينية؛ التي تقدمها نظم التأمينات الاجتماعية، فكلما كانت هناك تدابير متخذة وإجراءات مشددة لمنع أو تقليل حوادث العمل، وأمراض المهنة وتقديم وسائل الوقاية والإسعافات اللازمة، مع توفير بيئة العمل الصحية كلما قلت معدلات الإصابة، وبالتالي يخف العبء على صندوق تأمين إصابات العمل. وتسن القوانين والتشريعات التي تهتم بوقاية العمال من الإصابات والأمراض المهنية، بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال تنظيم العمل وتحديد كل الشروط وظروف العمل المتصلة بسلامة العمال ووقايتهم وإسعافهم.

ومن هنا تتضح لنا أهمية التركيز على وسائل الصحة المهنية والسلامة الصناعية بالنسبة لنظم التأمينات، سواء من وجهة نظر المؤمن عليهم (الذين ينشدون حقهم الطبيعي والإنساني في الصحة والسلامة والأمان)، الذي لا يمكن أن تحققه المزايا التأمينية، مهما تميزت بالسخاء، ولا يمكن تعويضهم عن الأضرار التي تتجم عن حوادث العمل وأمراض المهنة أو من وجهة نظر لجان التأمين الاجتماعي وممولي نفقاته، التي تهتم بتدابير الأمن الصناعي، لدورها الفعال في تخفيض معدلات الحوادث والإصابات والتقليل من شدة الآثار الناتجة عن تحقيقها، مما ينعكس على نفقات المزايا فتميل إلى الانخفاض (8).

وتتمثل الأسباب التي أدت بأجهزة التأمينات إلى الشعور بأهمية الصحة والسلامة المهنية بأهمية دورها، في تحقيق أهدافها في ثلاثة عوامل هي:

1-الارتفاع المتزايد في نفقات العلاج:

بما أن أنظمة التأمينات الاجتماعية جميعها ماعدا القليل منها وظروف موضوعية تلتزم بتوفير كافة الخدمات الطبية وصور الرعاية الطبية بأنواعها، فإننا نجد أن تكلفة العلاج والرعاية، أصبحت متزايدة بصورة كبيرة، خاصة وأن أساليب العلاج دخل عليها كثير من التطور، الاستحداث واستخدام الأجهزة

المتطورة في وسائل العلاج، فضلا عن ارتفاع أسعار الأدوية والتي لا مفر من شرائها حتى ولو اختصرنا في تكاليف الخدمات، فإن شراء الأدوية لا يمكن أن تمتد لها محاولات التخفيض أبدا.

2-التوسع في مفهوم إصابات العمل:

بدأت نظم التأمينات الاجتماعية بوضع إصابات العمل بمفهوم ضيق؛ حيث كانت تعتبر الإصابة تلك التي تقع نتيجة لحادث وقع أثناء تأدية العمل أو بسببه، إلا أن هذا المفهوم قد توسع كثيرا، حيث أصبحت معظم أجهزة التأمينات الاجتماعية في العالم، تستخدم تفسيرات مختلفة لإصابة العمل، وقد امتدت الحماية التأمينية لتشمل الأمراض المهنية، ثم غطت بعض النظم إصابات الطريق في فترة الذهاب المباشر للعمل والعودة منه، بشرط أن يكون الذهاب والإياب دون توقف، تخلف أو انحراف عن الطريق الطبيعي. كما امتدت التغطية لاحتمال أي إصابات تقع خارج نطاق مكان العمل، إذا كان المؤمن عليه في مهمة بأمر من صاحب العمل.

3-تطوير معايير العجز الدائم وتعويضاته:

ولم تعد نظرة نظم التأمينات الاجتماعية للعاجز، كأداة من أدوات العمل تقاس بالخسارة الناشئة عن تعطلها، لمقدار ما كانت تقوم من دور إنتاجي في العمل، وبالتالي يتمثل أقصى ما يمكن أن تقدمه نظم التأمينات الاجتماعية من مزايا في تعويض الأجر الذي كان يحصل عليه العاجز، قبل عجزه وبالتالي يكون قياس العجز بعدم القدرة على العمل.

جاءت هذه النظرة نتيجة للتطور الفكري في التأمين الاجتماعي وأصبح ينظر إلى العاجز كإنسان تأثرت قدراته الإنتاجية وامتدت إلى تأثير قدراته على القيام بأعباء الحياة اليومية الطبيعية ودوره الاجتماعي، خاصة تجاه أسرته ونظرة المجتمع إليه كعاجز والظروف النفسية، التي يعيشها نتيجة لمعاناته من كل هذه العوامل مجتمعة ولكل هذه الأسباب التي تطورت نظرة التأمينات الاجتماعية للعجز الدائم آخذة في الاعتبار، كل هذه العوامل التي اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً وفي كثير من الأنظمة المتقدمة، أصبح التعويض يشمل تعويض عجز والتعويض عن الحالات النفسية والتعويض عن التشوه الجمالي والتعويض عن القصور في القدرات .

ولم ينظر مشرعو التأمينات الاجتماعية إلى التعويضات بهذه الصورة، على أنها بذخية، بل كانت النظرة إليها بمفهوم أعمق وأصدق لآثار العجز، لمواجهة كافة احتياجات العاجز كعامل وإنسان اجتماعي له مطالبه الذاتية مع النظر للتعويضات النقدية، كتعويض عن التشوه أو القصور في القدرات أو وظائف الأعضاء وليس باعتبارها تعويضا عن الدخل أو الأجر السابق على العجز، كما أنه قد يترتب عن العجز حالات قد تستلزم تفرغ الغير، كليا أو جزئيا للإشراف عليه وبما أنه على التأمينات الاجتماعية أن توفر التعويضات النقدية واحتياجات العاجز يتطلب الأمر (إلى جانب المعاشات الدورية) أن تقدم العديد

من البدائل والإضافات الأخرى (مثل هذه الحالات في الأنظمة المتقدمة، بإتباع قياس كفاية تلك التعويضات أو بما يسمى بمعيار الحاجة أو المعيار الاجتماعي)⁽⁹⁾ .

إذا نظرنا إلى هذه العوامل الثلاثة، نجد التعامل معها من قبل مؤسسات التأمينات الاجتماعية في الجوانب المالية، يكون في غاية الصعوبة وذلك لارتفاع تكلفتها، أي أصبحت صناديق تأمين إصابات العمل لا قبل لها بتحملها خاصة وأن هذا الفرع من التأمين يعتمد تمويله فقط، على نسبة الاشتراكات التي يؤمنها أصحاب العمل، الذين يلجؤون لامتناس هذه الزيادة، بإضافتها إلى تكلفة الإنتاج وهذا يرفع من أسعار المنتجات وفي هذه الحالة، نجد أن المجتمع هو الذي يدفع تكلفة هذا التأمين.

ولمعالجة هذا الأمر لجأت أنظمة التأمينات الاجتماعية إلى إيجاد وسائل لتقليل من معدلات الإصابات وذلك باللجوء إلى المشاركة الفعالة، في تطوير أنظمة الصحة والسلامة المهنية، بدعمها ماديا لتمكينها من القيام بدورها حتى تتناقص احتمالات وقوع الإصابات والأمراض المهنية بما يتكافأ مع أثر الزيادة في متوسط التعويضات، التي تتحملها أنظمة التأمينات الاجتماعية⁽¹⁰⁾.

سادسا: الاتفاقيات العربية في تحديد دور التأمينات الاجتماعية

الاتفاقية العربية للمستوى الأدنى للتأمينات الاجتماعية (رقم 1971/3) حيث صدرت هذه الاتفاقية بموافقة مؤتمر العمل العربي، في دورته الأولى وذلك شعورا بأهمية هذه الاتفاقية، باعتبارها هدفا أساسيا من الأهداف التي تسعى الدول العربية لتحقيقها، تحقيقا للعدالة الاجتماعية، ولما كانت التأمينات الاجتماعية هي الدعامة الأساسية لتحقيق هذه العدالة، كان من المرغوب فيه أيضا، تقدير بعض المستويات الأساسية المتعارف عليها دوليا، كحد أدنى في تشريعات العمل والتأمينات الاجتماعية في الدول العربية مع النهوض بها إلى مرتبة أفضل لبلوغ هذه الأهداف .

وقد أقرت الاتفاقية، في جزء منها ما يلي:

1. تأمين إصابات العمل: حيث جاء في المادة الثانية: "بأنه يجب على تشريعات العمل أن تقدم خدمات طبية للمصاب، حتى يتم شفاؤه، بالإضافة إلى تقديم الأجهزة التعويضية، ثم المعونات المالية خلال فترات العجز المؤقت أو الدائم الناتج عن إصابات العمل".

ويجب أن تضمن منافع التأمين، في حالة حوادث العمل والأمراض المهنية على الأخص الخدمات الطبية كما يلي:

- علاج العاملين المصابين، بما في ذلك الزيارات المنزلية.

- العلاج بمعرفة الأخصائيين.

- صور الأشعة والبحوث المخبرية.

- العلاج والإقامة بالمستشفى بما في ذلك العمليات الجراحية.

- صرف الأدوية اللازمة، ويتم تقديم هذه الخدمات حتى يتم شفاء المصاب أو تستقر درجة عجزه أو يتوفى.
 2. الخدمات، التأهيل، صرف الأجهزة التعويضية اللازمة وذلك طبقاً للمستويات التي يحددها التشريع الوطني.
 3. صرف معونة مالية خلال فترة العجز المؤقت عن العمل، بسبب الإصابة لا تقل عن (50%) من الأجر إلى حين استعادته القدرة على العمل أو ثبوت العجز أو الوفاة.
 4. تعويض العجز المستديم المختلف عن الحادث أو المرض المهني أو الوفاة طبقاً للقواعد الآتية:
 - صرف تعويض دفعة واحدة، عن حالات العجز؛ التي تتجاوز نسبتها (40%) من قدرة المصاب عن العمل.
 - تقدير معاش شهري عن العجز الجزئي والمستديم، يعادل نسبة ذلك العجز من قيمة المعاش للعجز الكلي.
 - في حالة وفاة المؤمن عليه، يصرف لكل المستخدمين بعد نسبة من هذا المعاش؛ التي يحددها التشريع الوطني، بحيث لا يقل ما يستحق لأرملته وأولادها عن (40%) من الأجر خلال الإصابة.
 - في حالة وفاة صاحب المعاش، يمنح للمستحقين من ذوي الحقوق نسبة من المعاش حسبما يحددها التشريع الوطني.
- نصت المادة العاشرة (10) من الاتفاقية، على التبليغ بالإصابة مع مراعاة تبسيط الإجراءات، وهذا نصها:
- "وبتحديد التشريع الوطني إجراءات الإبلاغ بإصابات العمل والأمراض المهنية، إلى جهات العلاج والجهات الأخرى المختصة والمهنة ويراعى في ذلك تبسيط الإجراءات، كما يحدد القواعد اللازمة التي يقوم عليها تقدير نسبة العجز".
- أما الفقرة الثالثة من المادة العاشرة، فقد نصت على وجوب إصدار قانون مستقل للتأمينات الاجتماعية، يقوم بتطبيق جميع الأحكام المتعلقة بالنصوص التي تنظم قواعده الخاصة، بالإضافة لما تتضمنه الاتفاقية من نصوص لتنظيم الإجراءات الوقائية لحماية صحة العمال وسلامتهم وذلك بتحديد ساعات العمل وحق الراحة والإجازات وبما يجب اتخاذه من احتياطات لحماية العمال من الأضرار الصحية وأخطار العمل والآلات، وإجراءات الكشف الطبي الدوري على العمال الذين يمارسون أعمالاً خطيرة وتطرقت المادتين (36 و56) من الاتفاقية إلى الأخطار في حالات إصابات العمل. ونصت المادة (110) من الاتفاقية على أنه (لا تمس أحكام هذه الاتفاقية، التشريع الخاص في كل دولة والمعاهدات والاتفاقيات الثنائية والدولية إذا كانت أكثر فائدة للمستفيدين)⁽¹¹⁾.

ويتضح من خلال هذه الاتفاقيات أن منظمة العمل العربية، فتحت المجال للتشريعات الوطنية بتحديد المقصود من إصابة العمل والمرض المهني.

سابعا: الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية في الجزائر:

1. الضمان الاجتماعي في الجزائر:

الدخول المتأخر للضمان الاجتماعي في فرنسا، بالنسبة للمجتمعات الأوروبية الأخرى، لقد انعكس بدوره على الجزائر المستعمرة حيث أن القرار التنفيذي الأول الذي أدخل الضمان إلى الجزائر المستعمرة لبعض الفئات المهنية، يتمثل في القرار (رقم 94/04) الصادر في 10 جوان 1949.

وهذا ما يفسر لماذا ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاما غير منطور، وطبقته بموجب (قانون 31 ديسمبر 1962) لتغطية كل الأخطار لكل المؤمنين الاجتماعيين، وبعد الرحيل المكثف للمعمرين، من إدارات الضمان الاجتماعي وتلف كل الأرشيفات الإدارية، اتخذت الجزائر أول قرار بتوحيد التسيير الإداري لكل الوكالات.

وننتج عن هذا الإصلاح الأول في سنة (1964) ما يلي:

- 1-نشأة الوكالة الوطنية للضمان الاجتماعي.
- 2-إنشاء ثلاث وكالات جهوية.
- 3-إنشاء وكالتين مختصتين في التأمين الفلاحي والأخرى في تأمينات الشيوخة أما الأخطار المؤمنة فهي:

- الأمراض.

. الأمومة، الولادة.

- الشيوخة.

- حوادث العمل والأمراض المهنية.

- الوفاة.

وهو ما يمثل النظام العام الأساسي للتأمينات الاجتماعية في الجزائر المستقلة. كما تم تنظيم هذا الضمان الاجتماعي في أربعة أنواع من الأنظمة الاجتماعية للتأمينات وهي:

1. النظام العام (Régime Général).

2. الأنظمة الخاصة (Régime Spéciaux).

3. النظام الفلاحي (Régime Agricole).

4. الأنظمة المكملة (Régimes Complémentaires).

وتمثل أهم هذه الأنظمة بالطبع في النظام العام، وهو النظام الذي يشتمل على حماية كافة الأشخاص العاملين فوق التراب الوطني، مهما كانت جنسياتهم: مواطنين أو أجانب، ومهما كانت طبيعة عملهم،

يدويا أو فكريا ومهما كانت مدة علاقة عملهم دائمة أو مؤقتة ومهما كان القطاع الذي يعملون به عاما أو خاصا، كما يستفيد من خدمات ومنافع هذا النظام، العمال الذين يعملون لحسابهم الخاص، في الصناعة، التجارة الفلاحة وغيرها⁽¹²⁾.

2. التأمينات الاجتماعية في الجزائر الخاصة بحقوق العامل:

من بين المميزات المعروفة في قانون العمل، أنه اجتماعي بالدرجة الأولى، لكونه يهدف بصفة أساسية، إلى حماية العامل التي تتجم عن علاقات العمل سواء كانت بفعل صاحب العمل، كالاستغلال والتسريح التعسفي، أو كانت من طبيعة العمل، كحادث العمل والأمراض المهنية أو كانت نتيجة لأسباب أخرى متنوعة ومختلفة المصادر، كالمرض والشيخوخة والعجز، وما إلى ذلك من الأخطار والظروف، التي قد يتعرض لها العامل أثناء حياته المهنية، سواء تعلق الأمر بالعامل نفسه أو بأحد فروع أو زوجه. وتتمثل هذه الحماية من الأخطار على اختلاف أنواعها، في تلك الأحكام القانونية والتنظيمية، التي تعمل على مساعدة العامل في التخفيف من الأمراض التي قد تصيبه، نتيجة سبب من الأسباب، والتكفل بشؤون بصفة كلية أو جزئية حسب الحالات، بكل ما تستلزمه من مواجهة هذه الأخطار والعمل على الوقاية منها تفاديا أو معالجتها، من قبل صاحب العمل، مما يرتب للعامل حقا ثابتا في ذمة الدولة وصاحب العمل في التأمين والحماية الاجتماعية، هذا الحق الذي لم يبق حقا قانونيا بل ارتقى إلى درجة الحق الدستوري في مادته 25: "بأن القانون يضمن الحق للعامل في الحماية والأمن وطب العمل، واحترام السلامة البدنية والمعنوية والخاصة بحقوق العامل وهي:

1.2. حوادث العمل: تشمل كافة الحوادث التي يمكن أن يتعرض لها العامل، أثناء ممارسته أو آدائه لعمله أو نتيجة لذلك، سواء كان داخل أو خارج مكان العمل، متى كان ذلك. وتطبيقا للأمر الصادر بقانون (21 جوان 1966) وقانون جويلية 1983، لأن التعويضات، تشمل كل الحوادث التي تصدر عنها إصابات بدنية، ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي، أثناء علاقة العمل. والمادة: 6 من القانون الجزائري توضح ذلك (أنظر الجريدة الرسمية الصادرة في 05 جويلية 1983).

2.2. الأمراض المهنية: هي الأمراض الناتجة عن تفاعلات أو ترسبات المواد والروائح وما شابهها، ويكون تحديد أنواعها حسب دفتر الأمراض المهنية المحدد من طرف الضمان الاجتماعي ووزارة العمل والنظام الجديد أراد أن يحدد أكبر عدد من الأمراض المهنية؛ التي تصيب العامل في مكان عمله. وعلى هذا الأساس جاء القرار (رقم 130 ل: 21/06/1965 و 1968 وقانون 02 جويلية 1983)، يجبر كل طبيب بتصريح كل مرض شخصه (فيه الصفة المهنية) بالتصريح به، كذلك بالنسبة لرب العمل، فهو ملزم بذلك بموجب المادة (131 من المرسوم 1966 وقانون 1983)، وعموما فالإجراءات التأمينية المطبقة على حوادث العمل معمول بها، بالنسبة للأمراض المهنية.

ويتم التكفل التام بالعامل من قبل هيئات الضمان الاجتماعي، نتيجة للتأمينات الاجتماعية المكتسبة له، دون النظر إلى طبيعة علاقة العمل التي يعمل في ظلها، ومهما كانت درجة الإصابة أو العجز الذي يصاب به ومهما كانت نتيجته التي تؤدي إلى توقيف علاقة العمل أو استمرارها وبدون النظر إلى المدة التي يستغرقها العلاج في المصحات، حيث يحق للعامل العلاج الكامل والتحقيق في إعادة تأهيله البدني والتكفل التام، بكل المصاريف التي تقتضيها هذه العلاجات من أي نوع كانت إلى جانب نفقات النقل والإقامة في المؤسسات الإستشفائية، مهما كانت التكاليف اللازمة، والقانون يعاقب على عدم احترام هذه الإجراءات.

وعلى هذا المنحى تتمثل ضرورات الأمن والتحكم في تكاليف التأمين، من أهم القضايا المتعلقة بالحماية الاجتماعية، على صعيد المؤسسة الجزائرية في السلامة والصحة المهنية. التي تمر بمرحلة انتقالية، في تصميم وتنفيذ سياسات الحماية في أماكن العمل، مع ربط العملية التأمينية الاجتماعية والمهنية، بسياق إدارة الخطر المهني بالتكلفة الاقتصادية، حسب متطلبات السوق الحر وعولمة الإنتاج.

فغاية نظم التأمينات الاجتماعية، تتمثل بتأمين إصابات العمل والأمراض المهنية، تقتضي التكيف والاستجابة للتغير الهيكلي الاجتماعي والاقتصادي.

فهي تحتاج إلى إلقاء نظرة جديدة، على التغطية والكفاية والاستدامة المالية، للعديد من أشكال الحماية الاجتماعية، بغية تحسين تجاوبها مع زيادة مرونة رأس المال، وتقليص دعم الدولة.

لأن مؤسسة التأمين الاجتماعي ذات مصلحة مباشرة، في دعم حماية العمال من إصابات العمل والأمراض المهنية سواء أكانت مادية، معنوية أو تكوينية، إذا عرفنا أن حماية الآلة والمصنع مرتبطة دائما بحماية العمل، وكل ضرر جسدي يلحق بالعامل، يصاحبه غالبا أذى يلحق بالمؤسسة أو الآلة التي يتعامل معها.

فتكاليف الأمن الوقائي والتأمين، يقوم على تقدير التكاليف المتوقعة، وتخصيص الموارد اللازمة، والمنافع التي ترتب عليها، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لضمان ديمومة المؤسسة، والمساهمة في تطورها، في ظل ديناميكية الاقتصاد المعاصر.

وهذه التكاليف تنصب على ضرورة الأمن، لمنع وقوع الخسائر، والتحكم من أثارها الاقتصادية والاجتماعية، على المؤسسة والعامل والمجتمع معا.

ففي ظل الإصلاحات الاقتصادية، يلاحظ عدم قدرة التشريع الجزائري في وضع السياسات والبرامج الفعالة للوقاية والحماية الاجتماعية، تتماشى مع معايير العمل الدولية، وتنفيذها في ظل اقتصاد السوق. حتى تتمكن المؤسسة الصناعية، أن تحمي مسؤولياتها القانونية، من خلال ترتيب وثيقة التأمين، بحدود تعويضية، تتناسب كلفة الآثار النفسية والاقتصادية والاجتماعية، لإصابات العمل والأمراض المهنية للعامل.

يشكل البرنامج التأميني للمؤسسة من إصابات العمل والأمراض المهنية، في البحث عن مكامن الخطر وسبل الحماية منها، قبل الإقدام على وضع برنامج التأمين، ومن ثم تحليل عقود التأمين، الذي يعتبر مسألة في غاية الأهمية، لأنه يؤثر على كلفة التأمين ومقدار التعويض، الذي يمكن للعامل أن يحصل عليه.

ينبغي في هذه المرحلة الانتقالية الاقتصادية والاجتماعية، على الصندوق الوطني للتضامن والتأمينات الاجتماعية، إلى إعادة الهيكلة التنظيمية والقانونية، وتحديد الوسائل والإمكانات، لمواجهة التغير، في تمويل إصابات العمل والأمراض المهنية، وفق متطلبات السوق الحر والشراكة الأجنبية والاستجابة الملائمة للرهانات الاجتماعية الراهنة.

الخلاصة

مما سبق نلاحظ أن تشريعات العمل الجزائرية، لم تجهل مواضيع الصحة والسلامة المهنية، بل أولتها اهتماما ملحوظا وأحاطتها دراية ووضعت أساس حماية الإنسان والآلة على حد سواء، ولكن المشكلة تكمن في استخراج هذه النصوص القانونية وإظهارها إلى حيز الوجود: كي ترى النور، ويستعين بها كافة العاملين في كل القطاعات الاقتصادية والإنتاجية والصحية والخدماتية، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى درجات الحماية والأمان والسلامة للإنسان، وهو ما سينعكس حتما على سلامة العامل وزيادة إنتاجيته؛ وبالتالي زيادة ربحية المنشأة التي يعمل بها .

حاولت النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالضمان الاجتماعي والتأمينات الجزائرية، التي تطورت مع مرور الوقت، ابتداء من التسيير الذاتي، الاشتراكي، إعادة الهيكلة والاستقلالية إلى الخوصصة، التوفيق بين مفهوم ضرورة الأمن الصناعي، بالمعنى الواسع للكلمة وضرورة التحكم في تكاليف التأمين وتطبيق قواعد الحساب الاقتصادي.

وعلى أصحاب القرار السياسي، تفعيل مؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي، لتواكب التحولات الإدارية والتطورات المعلوماتية والتكنولوجية والتشريعية، للوصول بها إلى المستوى الذي يؤهلها بأن تكون فعالة في نظام السوق الحرّ لما يضمن للعامل الجزائري الحق في الخدمات التأمينية وخاصة التعويضات المادية، الناجمة عن الأخطار المهنية وتوفير الأمن الصناعي، من صحة وسلامة مهنية، في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

قائمة الهوامش:

- (1) سعيد عبد السلام حبيب: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة النهضة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1985، ص-ص 18-19.
- (2) راجع: أحمد محمد محرز: الخطر في تأمين إصابات العمل، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1976، ص 23.
- (3) Organisation International du Travail :Convention et Recommandations Internationales du Travail, Genève, Suisse 1919.V-II,P.779.
- (4) Voir.Tayeb Belloula :Op-cit-p.p.25-26.
- (5) أنظر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية-العدد:120، قانون 1832 المؤرخ في:1983/07/23.
- (6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية: وزارة الداخلية، عدد28، قانون رقم:83/13، المؤرخ في:23 يوليو 1983، المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- (7) منظمة العمل العربية: مكتب العمل العربي، المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية-دور مؤسسة التأمينات والضمان الإجتماعي في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، منشورات المعهد العربي للصحة والسلامة، دمشق، سوريا، 1995.الصفحات:40-41.
- (8) سامي نجيب: أهمية تدابير الصحة المهنية والسلامة الصناعية، مطبوعات العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1982، ص 24، 25.
- (9) عباس محمد سعيد عباس: الصحة والسلامة المهنية في نظم التأمينات الاجتماعية، منشورات المعهد العربية للصحة والسلامة المهنية، دمشق، سوريا، 1995، ص.ص 24-27.
- (10) سامي نجيب: تدابير الصحة المهنية والسلامة الصناعية، مرجع سابق، ص 90.
- (11) أوديب ميرو: مرجع سابق، ص.ص 100-102.
- (12) Voir.TAYEB Belloula : Sécurité Sociale-La Répartition des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles, Ed.ENAP, Alger, 1977, pp 25-26.

أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف، ورقلة، الجزائر

Work ethic and its role in localizing and strengthening organizational commitment
An Empirical Study in the Public Hospital Establishment
Boudiaf, Ouargla, Algeria Mohamed

د. عبد الغني بن حامد، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر.

د. محسن بالحبيب، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

أ. محمد البخاري عموم، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر.

ملخص: يعتبر الحفاظ على المورد البشري من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات، لاسيما عندما يتعلق الأمر بولاء وانتماء والتزام العاملين، كونها من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة في تحقيقها لأهدافها وفعاليتها استراتيجياتها في إدارة مواردها البشرية. فالتغيب، دوران العمل، عدم الانضباط واحترام أوقات العمل... الخ، تعد تحديات كبيرة كثيرا ما تؤرق المؤسسات على اختلاف أنواعها.

فدراستنا هذه تهدف إلى كشف اللثام عن دور أخلاقيات العمل في تعزيز وتوطين الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة. لذلك فقد قمنا باستعمال الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، الذي تم توزيعها على العينة المتكونة من الأطباء، الممرضين والإداريين، وذلك بهدف الحصول على بيانات الدراسة، التي عولجت عن طريق التكرارات المحاسبية والنسب المئوية من أجل اختبار صحة الفرضيتين المطروحتين وذلك قصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة وثيقة بين الالتزام التنظيمي وأخلاقيات العمل بالمؤسسة موضوع البحث، إذ كشف التحليل الإحصائي عن مدى صحة فرضيتي الدراسة المطروحة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل، الالتزام التنظيمي، الحوافز.

Abstract: Maintaining the human resource is one of the biggest challenges facing businesses, particularly with respect to loyalty, belonging and employee engagement, being one of the most important factors which determine the success of the organization in achieving its objectives and the effectiveness of its strategies in the management of its human resources. Absenteeism, renewal, lack of discipline, respect for working hours, etc., are major challenges that often weigh on companies of all kinds.

This study aims to discover the role of the work ethic in promoting and localizing the organizational commitment of the public hospital Mohammed Boudiaf Ouargla. Therefore, we used the survey as an essential tool for this study, which was distributed to the sample of physicians, nurses and administrators, in order to obtain the study data, which were processed by statistical methods to test the validity of assumptions to achieve generalizable results.

The results of the study showed that there is a close relationship between the organizational commitment and the work ethic in the company in question, as the statistical analysis revealed the validity of the proposed study hypotheses.

Keywords: work ethic, organizational commitment, motivation.

أ.تمهيد: يعتبر العنصر البشري من الركائز التي تقوم عليها المنظمة وجوهر مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية، حيث يلعب المورد البشري دورا كبيرا في تحديد مسار المنظمة نحو التقدم أو التراجع، فالمنظمات تتميز بما تملكه من ثروة بشرية كون هذه الأخيرة لها الفضل في لحاق المنظمة بركب التطور.

وفي ظل تعقد العمل والمهام الإدارية، وارتفاع حدة التنافس الذي يفرض على المنظمة أن تكون أو لا تكون " خاصة في الوقت الراهن، الذي يتطلب تنمية الموارد البشرية بشكل أفضل من خلال تحفيزها وغرس قيم التعاون والولاء والانتماء والالتزام... وغيرها، صار التعامل مع المنظمة كمؤسسة اجتماعية أكثر منها إنتاجية، مما أدى إلى انتشار العديد من مظاهر السلوك الإنساني كدوران العمل، التغيب، تراجع مستويات الأداء، عدم احترام قوانين التنظيم، عدم الانضباط، ضعف الالتزام التنظيمي... الخ من المظاهر التي تعيق مسيرة تقدم المنظمة، خاصة الالتزام التنظيمي الذي يعتبر محل اهتمام العديد من الدراسات كونه يهتم بالجانب الإنساني للمورد البشري، ومدى قبول الفرد لأهداف المنظمة وتطبيقها مع أهدافه.

ب.الإشكالية: تبلورت إشكالية هذه الدراسة في الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات العمل بالمؤسسة والالتزام التنظيمي وأهمية هذين المتغيرين بالنسبة للمؤسسة والفرد معا، إضافة إلى عوامل أخرى كالترقية والأجور والعلاوات، حيث انطلقنا من تساؤل رئيسي للدراسة مفاده: ما مدى مساهمة أخلاقيات العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة؟ وما هي انعكاساتها في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟

والذي يبنى على أساسه سؤالان فرعيان هما :

1. ما هو دور قيم وأخلاقيات المؤسسة في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين؟
 2. هل هناك عوائق تحول دون غيرها في احترام العاملين لقيم وأخلاقيات العمل؟
 3. كيف تساهم الترقية والحوافز في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين؟
- ت.الفرضيات: وللإجابة عن تساؤلات الدراسة والإلمام أكثر بجوانب الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. لقيم وأخلاقيات المؤسسة دور جوهري في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بها.
 2. هناك عوائق تؤثر بشكل مباشر دون غيرها في احترام العاملين لقيم وأخلاقيات العمل.
 3. تتوفر فرص الترقية وحصول العمال على علاوات يزيد من التزامهم التنظيمي.
- ج.أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراستنا في ما يلي:
- يعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي يهتم بها الباحثين من خلال دراستهم لسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

- تبرز لنا هذه الدراسة مساهمة أخلاقيات المؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.
- الوقوف على بعض العوامل كالترقية، الأجور والعلاوات لإبراز العلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي للعمال.

د. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على العلاقة بين المتغيرين والكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي للعمال تجاه المؤسسة.
- محاولة الكشف عن حقائق علمية جديدة تخدم البحث العلمي.
- يهدف هذا البحث للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية.
- ح. منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، والتي تتدرج ضمن مجال البحوث أو الدراسات الوصفية، فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات ويساعد على فهم الظاهرة ووصفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا، وطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها أو تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

أولاً. أخلاقيات العمل بالمؤسسة

ترجع بداية الاهتمام بأخلاقيات العمل إلى الثلث الأخير من القرن العشرين، حيث كانت محل اهتمام الدارسين الأكاديميين وحكومات بعض الدول، ومن أبرز الباحثين في مجال القيم الأخلاقية **ماكس شيلر** الذي ربط بين الأخلاق والقيم، ويرى "أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم، فالفعل يكون خيرا إذا حقق قيمة ايجابية، ويكون شريرا إذا حقق قيمة سلبية".²

1. تعريف أخلاقيات العمل: هناك العديد من التعاريف المتداخلة مع مفهوم القيم التنظيمية، ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تميز ما هو صحيح وما هو خطأ، أو هو التوجه نحو العمل وفق نهج أخلاقي باعتباره فضيلة في حياة الإنسان، وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتصنع محددات قراراتها".⁴

2. أهمية أخلاقيات العمل: يمكن حصر أهمية أخلاقيات العمل في بعض النقاط نذكر منها:

- التجسيد الفعلي لأخلاقيات العمل يساهم في خلق التوازن داخل المنظمة بين تحقيق مصالحها من جهة وبين العمل بالمعايير الأخلاقية من جهة أخرى.
- تعزز أخلاقيات العمل من مكانة المؤسسة وتحافظ على سمعتها المحلية والإقليمية والدولية.
- تمكن المنظمة من الحصول على الاعتراف الدولي تقديرا لالتزامها بالمعايير الأخلاقية في العمل.
- تساعد أخلاقيات العمل المنظمات على تقييم سلوك الأفراد في بعض المواقف لتحديد الجانب المرغوب أو الغير مرغوب فيها.
- تعتبر مصدرا لحل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

وهناك مجموعة من المؤشرات التي تمكن المنظمة من معرفة المستوى الأخلاقي لأفرادها مثل: (التقوى، الأمانة، الصدق، حسن التعامل مع الغير، الرقابة الذاتية، الانضباط، العدل... الخ).

3.3 مصادر أخلاقيات العمل⁵: هناك مجموعة من المصادر التي يستمد منها الفرد أخلاقياته، والتي تعتبر بمثابة إطار مرجعي يعود إليه في تعاملاته وفي عمله بالمنظمة أو دوره في المجتمع ككل، ومن أبرز هذه المصادر ما يلي:

1.3 العائلة: تعتبر النواة الأولى لبناء السلوك الأخلاقي للفرد، فأخلاقه هي انعكاس للوضع الاجتماعي والأخلاقي لعائلته.

2.3 ثقافة المجتمع: يتأثر سلوك الفرد بثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده من خلال تفاعله بأفراد المجتمع.

3.3 الجماعات المرجعية: تعتبر من أهم مصادر السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للفرد، وما يكتسبه الفرد من أخلاقيات يختلف من جماعة لأخرى.

4.3 المدرسة ونظام التعليم: يكتسب الفرد بعض الأخلاقيات النابعة من عادات وتقاليد مؤسسات التعليم من خلال مساره الدراسي منذ طفولته إلى حصوله على دراسات عليا وأكثر.

5.3 الإعلام: يساهم الإعلام بشكل كبير في نشر ثقافات مختلفة تحمل في طياتها أخلاقيات إيجابية وأخرى سلبية، وفي ظل التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام تصلنا قيم وأفكار حيثما ما كنا.

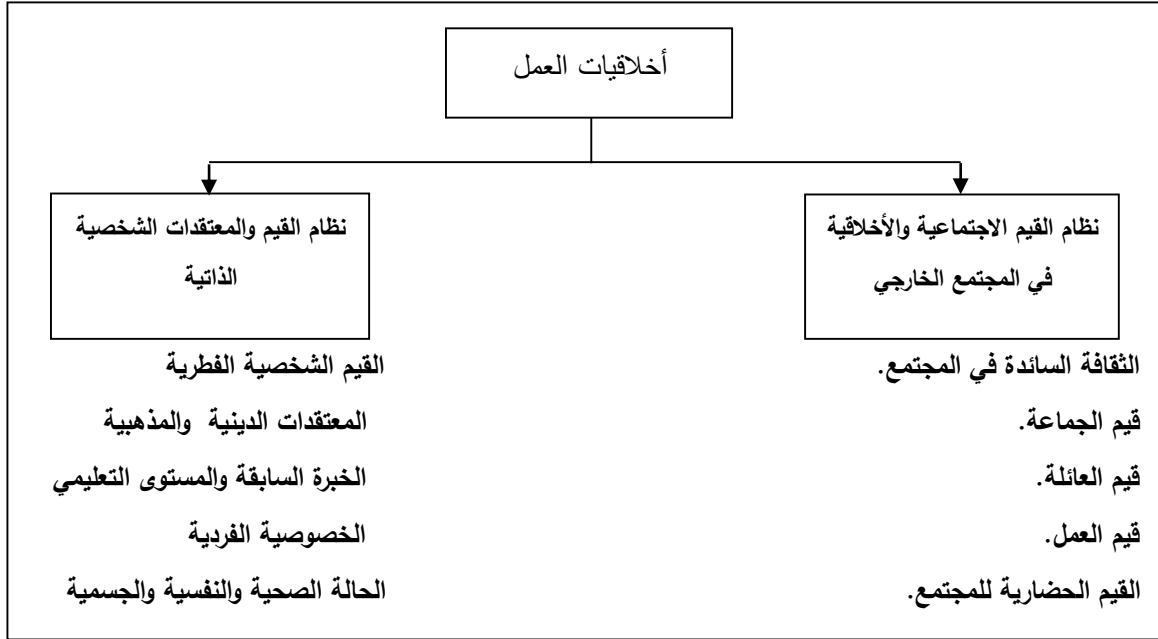
6.3 مكان العمل: علاوة على القيم التي يستمدّها الفرد من العائلة والمجتمع، يستمد قيماً أخرى من مكان عمله أو المنظمة التي يعمل بها، فاحتكاكه بالعمال والإدارة يكسبه أخلاقيات جديدة مثل: احترام الوقت، التعاون، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الولاء، الالتزام... الخ من العوامل التي تنعكس على الفرد.

7.3 شخصية الفرد: للموروث الثقافي والحضاري دور في تحديد سلوكيات الأفراد وأخلاقياتهم، خاصة إذا كان هذا الموروث متأصلاً في الفرد لفترة زمنية يعتبر مرجعاً لديه حتى وإن اكتسب موروثاً جديداً.

8.3 الخبرة المتراكمة: تعتبر خبرة الفرد عاملاً أساسياً في تكوين نظام قيمي وأخلاقي لديه، حيث تتحدد سلوكياته بأخلاقيات معينة، كما أن هذه الخبرة لا تقتصر على الجانب المهني لديه وإنما تتجسد أيضاً في خبرته الحياتية باختلاف وجهاتها.

ومن خلال هذه المصادر يمكن القول أن المجتمع يكتسب أخلاقيات وفق أطر معينة وضوابط محددة تعكس أخلاقيات الفرد في المجتمع، وهذا الأخير يعكس طبيعة الأفراد الذين ينتمون إليه، بينما تعتبر العائلة هي الوسيط بين الفرد والمجتمع، وكلها عوامل تتفاعل لخلق السلوك الأخلاقي.

الشكل رقم (01): مصادر أخلاقيات العمل



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 139.

4. إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة: يعتبر البعد الأخلاقي للمنظمة محددًا لبقائها واستمرارها، بل ويعكس سمعتها ومكانتها بين باقي المؤسسات، فنجاح هذه الأخيرة متوقف على مدى قدرتها في فرض ثقافتها وأخلاقيتها على العمال وليس بالاعتماد على القيم الشخصية للأفراد فقط. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة، لكي يلتزم به الجميع والعمل على نشر قيم التعاون والانضباط والمشاركة في حل المشاكل والاحترام المتبادل، وغيرها من القيم التي تحافظ على قوة ثقافتها وتعزز من أخلاقيات مواردها البشرية وبالتالي تحقيق أهدافها.

5. فعالية قيم وأخلاقيات المؤسسة في تعزيز الالتزام التنظيمي: من النادر أن نجد دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وقيم وأخلاقيات المؤسسة، نظراً لعدم وجود دراسة محددة تناولت المتغيرين في آن واحد، ومع تزايد المشكلات المعاصرة للمؤسسات التي تحول دون تحقيق أهدافها زاد الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تتضمن معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى دائماً للالتزام ببعض القيم التي يجب على الأفراد الاتصاف بها مثل: الأمانة، الصدق، الشعور بالمسؤولية، العدل، الولاء، الكفاءة، الفعالية، المهارة، التعاون، المساندة... الخ من القيم التي تجسد الصورة الحقيقية للأخلاقية للمؤسسة والتي لها تأثير على التزام الأفراد واستمرار عضويتهم وبقائهم بالمنظمة.

حيث يرى "دوتش"⁶ أن القيم الثقافية وحدها كفيلاً بتحقيق التنمية الاقتصادية إذا ما تم العمل بالمبادئ والقيم الإيجابية منها (التوفير والاقتصاد، العمل من أجل تحقيق أهداف بعيدة المدى، الحفاظ على الاتفاقات

والمواعيد... الخ)، ولكن ما نراه من مظاهر في واقعنا المعاش مخالف للقيم والأخلاق سيما وأن هناك العديد من المظاهر الغير ايجابية التي تحول بين تحقيق مختلف الأهداف الايجابية سواء الفرد أو المؤسسة. وفي ضوء اطلعنا عن الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، تشير أغلب الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي بات من أكثر المسائل التي شغلت اهتمام إدارة المنظمات، حيث أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على الأفراد وتعزيز التزامهم بالمنظمة لأقصى حد ممكن، وسنحاول التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالالتزام التنظيمي في هذا الفصل.

ثانيا. التعريف بالالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المفاهيم القريبة منه

1. تعريف الالتزام التنظيمي: يعرف Porter وزميليه Steers&Mowday الالتزام التنظيمي بأنه تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه مؤسسة ما تكون لديه الصفات التالية: (اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة؛ استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة؛ رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة)⁷. يعرف الالتزام التنظيمي أيضا بأنه "الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو في منظمة معينة واستعداده لبذل مجهود عال للمنظمة... وعملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"⁸.

2. الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه: هناك بعض المفاهيم القريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي من حيث المعنى أو الاستخدام نظرا للتشابه الذي بينها (الولاء التنظيمي، الانضباط التنظيمي، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي) :

1.2. الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي: هناك بعض الخلط في استخدام مفهوم الالتزام في مجال أدبيات الإدارة حيث تشير ترجمة كلمة الالتزام (Commitment, engagement) لتشير إلى الولاء (Loyalty) وفي بعض الأحيان يستعمل مصطلح الولاء كمرادف لمصطلح الالتزام، في حين أن ترجمة مصطلح (Loyalty) إلى العربية يعني الولاء، الوفاء، الإخلاص... الخ.

2.2. الالتزام التنظيمي والانضباط التنظيمي: يعتبر مفهوم الانضباط التنظيمي أحد المفاهيم القريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي والدالة عن تمسك الفرد بالمنظمة، إلا أن هذه الدلالة تشير إلى احترام الفرد للقوانين والأنظمة الداخلية بالمنظمة والتزام العامل بها من خلال امتثاله لأوامر المسؤولين عليه وهذا نابع من احترامه لقدسيته العمل وإخلاصه للمنظمة ورغبته في البقاء بها، في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى تمسك العامل بالمؤسسة واحترام قيمها ومحاولة تحقيق التطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

3.2. الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي: في الوقت الذي يشير فيه الالتزام التنظيمي إلى درجة انغماس الفرد في عمله وارتباطه القوي بالمنظمة وقيمها، من جهة أخرى يشير مفهوم الالتزام الوظيفي إلى تمسك

الفرد بوظيفته أو مهنته الخاصة به مثل وظيفة الطب، المحاماة، النجارة، التلحيم، التدريس... الخ، من المهن التي تعزز رغبته في الاستمرار بها.⁹

4.2. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي: أثبتت العديد من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي خاصة وأن الالتزام التنظيمي في علاقة طردية مع الرضا الوظيفي، لذ يزداد الالتزام التنظيمي بزيادة الرضا الوظيفي، بالمقابل هناك أوجه اختلاف بينهما إذ يعتبر الالتزام التنظيمي أكثر شمولية وانعكاسا على المنظمة بينما ينعكس الرضا الوظيفي عن جوانب من جوانب العمل فقط.

3. أهمية الالتزام التنظيمي:¹⁰ إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها، وعليه تتمثل أهمية بناء الالتزام التنظيمي للأفراد في النقاط التالية:

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المؤسسي؛
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية؛
- التقليل من المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة؛
- التنبؤ ببعض المظاهر معدل دوران العمل.

4. أنواع الالتزام التنظيمي: يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بمجال الالتزام التنظيمي على وجود ثلاثة أنواع للالتزام وهي:¹¹

1.4. الالتزام التأثري: يعكس الارتباط الشخصي للفرد مع المنظمة، فمن خلال تأثر الفرد بقيم المنظمة وأهدافها يلتزم بها ويرغب في الاستمرار بها، كما أن عمل الفرد في بيئة عمل تسوها المحبة والتعاون والتضامن، تجعل الفرد يتمسك بالمنظمة ويسعى لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

2.4. الالتزام المستمر: بعد تأثر الفرد بقيم المنظمة وإدراكه لأهمية الدور الذي يقوم به داخل المنظمة تصبح نظرتة للمنظمة كمصدر رزق لديه، وبهذا يسعى للبقاء عضوا في هذه المنظمة والتمسك بها قدر الإمكان، لأن قرار ترك المنظمة يجعله يتكبد خسائر كبيرة وفقدان لحقوقه ولامتيازات التي كان يتمتع بها طوال مدة عمله بالمنظمة، ولهذا يعتبر العمال الأكثر التزاما هم الأكثر استمرارا بالمنظمة.

3.4. الالتزام الأخلاقي: يعبر الالتزام الأخلاقي أو القيمي عن درجة تطابق قيم الفرد وأخلاقياته مع القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة، فاقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة يزيد من حرصه على البقاء في المنظمة.

5. مكونات الالتزام التنظيمي:¹² هناك سبعة مكونات للالتزام التنظيمي تتمثل في:

- 1.5. الأمان:** شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.
- 2.5. المشاركة:** مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم ونشاطاتهم.

- 3.5. التماسك:** شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة وتماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.
- 4.5. الرضا:** شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاقه معهم.
- 5.5. تحمل المسؤولية:** عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الالتزام المؤسسي لديه.
- 6.5. تقدير الآخرين:** حاجة الفرد إلى استحسان الآخرين ونظرتهم الايجابية إليه.
- 7.5. المقارنة مع الآخرين:** قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية وبما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقيّد بمعاييرها.
- 6. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين ومن أهم هذه العوامل:
- 1.6. ثقافة الفرد:** الإنسان هو نتاج ثقافته فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.
- 2.6. توقعات الفرد من العمل:** في حالة عدم وجود فروق بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل فان ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد، حيث انه كلما قلت هذه الفروق زاد الالتزام التنظيمي لدى الفرد.
- 3.6. وضوح الأهداف والسياسات:** إن وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنها زيادة الالتزام التنظيمي إذ كلما كانت تلك الأهداف واضحة كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم أفضل تحقيقاً وأكثر شمولية لما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم.
- 4.6. العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:** إن العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين توجد ثقة متبادلة بين الأطراف مما يعزز من نظرة الفرد الايجابية إلى المنظمة، وتقع على القيادة مسؤولية كبيرة في اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة بينهم وتحقيق الأهداف.
- 5.6. مدى تشجيع المنظمة للالتزام:** يقع على المنظمة دوراً أساسياً في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغي ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الالتزام، وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها... الخ، هذه الإجراءات وأخرى تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الالتزام المؤسسي لدى العاملين.

7. إستراتيجية تنمية الالتزام التنظيمي: إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على نجاعة إستراتيجيتها ومدى قدرتها على تنمية وتعزيز بقاء أفرادها، وهناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية روح الالتزام التنظيمي لدى الأفراد كونه يعكس بالإيجاب على الأفراد والمنظمة معا وذلك من خلال النقاط التالية:

- إتباع سياسة موضوعية وعادلة في الاختيار والتعيين كون هذه السياسة لها اثر في تنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد؛
- توفير فرص الترقية لمن يستحقها ووفق معايير موضوعية؛
- وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات؛
- إتباع الإدارة لأسلوب الإشراف المناسب والذي يشكل قبولا واستحسانا لدى الموظفين مع تبني مبدأ مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار؛
- تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع المبادرات والإبداع وتركز على الجودة؛
- إقامة العلاقات الجيدة وتوفير جو الثقة المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم؛
- إثراء الوظائف من خلال إعطاء فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم.

ثالثا. ميدان الدراسة ومجالاته

يعتبر التعريف بمجال الدراسة من أدبيات البحث العلمي ومن الخطوات المنهجية التي تركز عليها البحوث الاجتماعية، باعتباره الأساس الذي تقوم عليها الدراسة بداية من الإشكالية والفرضيات وصولا إلى نتائج، كما يربط بين الجانب النظري والميداني للدراسة ويشمل:

1. المجال المكاني للدراسة

1.1. التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف (EPH): هي إحدى المؤسسات الصحية بالجزائر، وكغيرها من المؤسسات تشتمل على هيكل تنظيمي وقوانين وأنظمة وتعليمات تحكم هذه المؤسسة، وتعمل على تقديم خدمات طبية وتمريضية وخدمات طبية مساعدة كالأشعة والمختبر والعلاجات المختلفة، بواسطة كوادر مهنية (طبية وغير طبية)، حيث يقع في وسط المدينة وهو قطاع تابع لوزارة الصحة والسكان فتح أبوابه في شهر جانفي 1988 وتبلغ قدرة استيعابه 410 سريرا مقسمة على المصالح والوحدات الداخلية.

2. المجال البشري للدراسة: تضم المؤسسة العمومية الاستشفائية 730 فردا موزعين في مجتمع الدراسة على أربعة أصناف مهنية هي:

الصنف الأول: يضم حوالي 110 طبيب عام ومتخصص، الصنف الثاني: ويضم حوالي 350 ممرض، الصنف الثالث: ويضم حوالي 70 إداري، الصنف الرابع: ويضم حوالي 200 عامل من مختلف الوظائف.

3. المجال الزمني للدراسة: بلغت مدة إجراء الدراسة قرابة شهرين ومرتب المراحل التالية:

1.3. المرحلة الأولى: تم فيها الاتصال بمديرية الإدارة العامة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة في شهر ماي 2017 حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة.

2.3. المرحلة الثانية: وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية، حيث قمنا بدراسة استطلاعية أولية من خلال بعض المقابلات مع مسؤول الموارد البشرية لمعاينة ميدان الدراسة والحصول على معطيات عن الموضوع ومعرفة أبعاده ومدى قابلية تطبيقه، حيث تعرفنا معلومات متنوعة ساعدتنا في بناء الاستمارة وصياغة الفرضيات صياغة نهائية.

3.3. المرحلة الثالثة: قمنا خلالها بتجريب الاستمارة، ثم توزيعا بشكل نهائي على عينة الدراسة وقد دامت هذه المرحلة حوالي شهر ونصف نظرا للصعوبة التي واجهتنا في توزيع واسترجاع الاستمارات.

4. التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة: كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية الاستشفائية الأخرى فإن المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة يديرها مجلس إدارة ويشرف على تسييره المدير بالإضافة إلى جهاز استشاري يطلق عليه اسم المجلس الطبي، تحتوي المؤسسة على أقسام ومصالح ووحدات طبية مختلفة.

5. التقنيات المستعملة في الدراسة: إذا كان الجانب النظري للدراسة هو حصيلة المعلومات التي تم جمعها من الكتب والقواميس والرسائل والأطروحات والمجلات... وغيرها من مختلف المراجع، فإن الجانب الميداني لديه تقنياته الخاصة التي من خلالها يتمكن الباحث من جمع معطيات حول موضوع دراسته سواء كانت هذه المعطيات متعلقة بميدان الدراسة أو العينة المراد دراستها، أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد وقع الاختيار على التقنيات التالية: المقابلة والاستبيان وهذا حسب ما يتطلبه الموضوع.

6. مجتمع البحث وعينة الدراسة: بعد اختيار الباحث لموضوع دراسته وتحديد مشكلة بحثه يعمل على إيجاد المجال البشري محل الدراسة، حيث حددنا مجتمع الأصلي للدراسة بجميع العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة والبالغ عددهم 730 عامل، إذا فان مجتمع البحث معلوم ولكن لا يتصف بالتجانس نظرا لاحتوائه على أربع فئات مختلفة.

لذلك ارتأينا اختيار عينة عشوائية طبقية (حصصية) وهذا لطبيعة مجتمع البحث الذي يشمل 730 مفردة قصد الحصول على عينة بالحصة نظرا لاحتواء مجتمع البحث على أربع فئات مختلفة يمكن دمجها من خلال أخذ حصة من كل فئة لتمثل لنا عينة الدراسة والتي أخذت منها 120 مفردة بالطريقة التالية:

لدينا مجتمع بحث مكون من 730 مفردة موزعة على أربع فئات كالتالي:

فئة الأطباء بـ 110 طبيب.

فئة الممرضين بـ 350 ممرض.

فئة الإداريين بـ 70 إداري.

فئة المهنيين بـ 200 مهني.

من خلال المقابلة الاستطلاعية التي أجريناها تحصلنا على بعض المعطيات التي ساعدتنا في تحديد بعض خصائص مجتمع البحث ومعرفة مدى إمكانية إجراء الدراسة على عينة منه، وبعد إجراء هذه الخطوة تبين لنا أن هناك فئة لا تخدم موضوع دراستنا وهي فئة الإداريين نظرا لطبيعة مهام هذه الفئة واستقلاليته في إدارة العمال والاهتمام بشؤونهم، وهو ما يجعلهم بعيدين عن المشاكل التنظيمية التي تجعلهم يفكرون في ترك المؤسسة، وبالتالي هذه الفئة لا تخدم موضوع بحثنا وعلى هذا الأساس تم استثناء هذه الفئة، وبالتالي تصبح الفئات كما يلي:

- فئة الأطباء بـ 110 طبيب، فئة الممرضين بـ 350 ممرضا، فئة المهنيين بـ 200 مهني، كما يصبح حجم المجتمع الأصلي يقدر بـ 660 فردا.

- وللحصول على عينة قدرها 120 مفردة، نقوم بتنسيب فئات مجتمع البحث ثم استخراج عدد الأفراد الذين يمثلون الفئة بالنسبة للعينة من خلال ما يلي:

$$16.66\% = \frac{100 \times 110}{660}$$

بتطبيق الطريقة الثلاثية على كل الفئات نتحصل على النتائج التالية:

$$16.66\%، 53.03\%، 30.30\%$$

ثم حساب عدد الأفراد الذين يمثلون العينة من كل فئة، وذلك بالطريقة التالية:

$$19.99 = \frac{120 \times 16.66}{100}$$

19.99، 63.63، 36.36، وبتقريب القيمة الأولى والثانية والثالثة نحصل على 20+64+36=120. وهو عدد أفراد العينة أي بنسبة 18% من حجم المجتمع الأصلي، وبالتالي يصبح توزيع عدد أفراد العينة كالتالي: 20 أطباء و64 ممرضين و36 عمال مهنيين.

رابعا. تحليل نتائج الدراسة

أ. تحليل الفرضية الأولى والثانية : تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (01) إلى أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم على قيم وأخلاقيات وذلك بنسبة 64.80%، موزعة على الفئات المهنية، حيث مثل العمال المهنيين أعلى نسبة بـ 82.80%، مقابل 60.70%، للمرضين و50% لفئة الأطباء، بينما أجاب بقية المبحوثين بان المؤسسة لا تقوم على قيم وأخلاقيات بنسبة 35.20%، أغلبهم من فئة الأطباء بنسبة 50%، تليها فئة الممرضين بنسبة 39.30%، مقابل 17.20% لفئة العمال المهنيين.

الجدول رقم (01): وجود القيم والأخلاقيات بالمؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	المرضى	الأطباء	الفئات المهنية الإيجابية
70 %64.80	24 %82.80	37 %60.70	9 %50	نعم
38 %35.20	5 %17.20	24 %39.30	9 %50	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تقوم على قيم وأخلاقيات في العمل هم من فئة المهنيين فهناك آراء متنوعة حول القيم الأخلاقية السائدة بالمؤسسة من خلال أقوال بعض المبحوثين بأن "أخلاق المؤسسة ايجابية تقوم على حسن التعامل والمعاملة، "حفظ السر المهني، احترام المريض وذويه"، "الاحترام المتبادل بين العمال والمدير"، "تعاون العمال وتلاحمهم لإتقان العمل وتنظيم المؤسسة"، "الطاعة والشعور بالمسؤولية تجاه العمل"، "أخلاقيات تتماشى وتقاليدها المجتمع وعرفه"... الخ، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم على أخلاقيات فمعظمهم من فئة الأطباء وكذا فئة المرضى ولديهم تبريرات لأرائهم سواء التي تم جمعها عن طريق الاستبيان أو المقابلة والمتمثلة في قولهم "الأخلاقيات موجودة ولكنها غير مضبوطة"، "لا توجد مساواة بين العمال من حيث إتقان العمل"، "توجد تلاعبات كثيرة"، "العنصرية والتحيز والقرابة"، "وضع الشخص غير المناسب في المكان المناسب"... الخ، فمن خلال هذه التصريحات يمكن القول أن العمال متذمرين من عدم تواجد القيم والأخلاقيات نتيجة عدم وضوح ثقافة المؤسسة ومنظومة القيم التي تعتمد عليها.

وعليه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تقوم على قيم وأخلاقيات نابعة من المجتمع والأفراد ومن فلسفة المؤسسة وثقافتها، وهذا حسب تصريحات المبحوثين الذين أجابوا بالأغلبية، بالمقابل هناك بعض المشاكل داخل المؤسسة تتعارض مع قيم الأفراد من شأنها أن تؤثر على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها في تعزيز ولاء والتزام العمال.

كما تشير القراءة الإحصائية للجدول رقم (02) أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يلتزمون بقيم وأخلاقيات المؤسسة في أداء عملهم بنسبة 91.70%، حيث بلغت فئة العمال المهنيين 96.60%، تليها فئة المرضى بنسبة 93.40%، بينما بلغت نسبة الأطباء 77.80%، أما الذين أجابوا بعدم التزامهم بقيم وأخلاقيات العمل بلغت نسبتهم 8.30% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها تمثلت نسبها في 22.20% من الأطباء، تليها فئة المرضى بنسبة 6.60%، و 3.40% بالنسبة للعمال المهنيين.

الجدول رقم (02): التزام العمال بقيم وأخلاقيات المؤسسة في أداء عملهم

المجموع	العمال المهنيين	المرضى	الأطباء	الفئات المهنية الإيجابية
99 %91.70	28 %96.60	57 %93.40	14 %77.80	نعم
9 %8.30	1 %3.40	4 %6.60	4 %22.20	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

من خلال النسب الإحصائية للجدول يمكن القول أن أغلب المبحوثين يلتزمون بأخلاقيات العمل على مستوى جميع الفئات المهنية وهذا دليل على وعي العمل بمسؤولية العمل وإدراكهم لأهمية وظائفهم ودورها في خدمة المجتمع بالدرجة الأولى وتحقيق أهداف المؤسسة. حيث صرّح بعض المبحوثين بأنه عليهم القيام بما يجب نحو غيرهم، "احترام الحدود وأحرص على عدم تجاوزها"، "احترام القوانين المعمول بها في المؤسسة"، "الانضباط، احترام توقيت العمل، إتقان العمل"، "شعوري بالمسؤولية أمام الله... الخ. وما يمكن استخلاصه من هذه الآراء أن عمال المؤسسة يدركون الهدف من عملهم بالمؤسسة وما هو مطلوب منهم خاصة وأن نظرة أفراد المجتمع لهذه المؤسسة تختلف عن نظرتهم للمؤسسات الأخرى، باعتبارها مؤسسة صحية هدفها التكفل بالمرضى وتقديم أحسن الخدمات.

نلاحظ في الجدول رقم (03) أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن قيمهم تتطابق وقيم المؤسسة وذلك بنسبة 63%، أغلبهم من فئة المرضى بنسبة 65.60%، تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 65.50%، مقابل 50% لفئة الأطباء. في حين صرح بعض المبحوثين بأن قيمهم تتطابق نوعا ما مع قيم المؤسسة بنسبة 29.60%، موزعة على الفئات المهنية حيث كانت أعلى نسبة عند الأطباء بـ 44.40%، تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 27.60%، ثم 26.20% لدى فئة المرضى. أما بقية المبحوثين الذين صرحوا بعدم تطابق قيمهم مع قيم المؤسسة بلغت نسبتهم 7.40%، منها 8.20% مرضيين، و6.90% من العمال المهنيين، مقابل 5.60% من الأطباء.

الجدول رقم (03): التطابق بين قيم العامل وقيم المؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	المرضى	الأطباء	الفئات المهنية الإيجابية
68 %63	19 %65.50	40 %65.60	9 %50	تتطابق
32 %29.60	8 %27.60	16 %26.20	8 %44.40	نوعا ما
8 %7.40	2 %6.90	5 %8.20	1 %5.60	لا تتطابق
108	29	61	18	المجموع

%100	%100	%100	%100
------	------	------	------

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

من خلال نسب الجدول يمكن القول أن أغلب المبحوثين تتطابق قيمهم مع قيم المنظمة وخاصة فئتي الممرضين والعمال المهنيين بنسبة كبيرة باعتبار عمال هذين الفئتين لديهم أقدمية بالمؤسسة وبمرور الوقت زاد امتثالهم لقيم المؤسسة والتزامهم بها، وهذا ما يفسر لنا أن هناك تأثير متبادل بين قيم العمال وقيم المؤسسة، وهذا راجع لتثبع العمال بالقيم والأخلاقيات الايجابية التي تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة. وفي هذا السياق صرح أحد المبحوثين "بأن المؤسسة تعمل على خدمة العامل وهو بدوره يعمل على خدمة المريض"، فكل من العمال والمؤسسة يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبادل الأهداف وعليه يمكن القول أن المؤسسة تتطلع لجعل قيمها تتطابق وقيم العمال والعكس، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن قيمهم تتطابق نوعا ما مع قيم المؤسسة فإن إجابتهم تدل على أن التطابق ليس ثابتا وإنما تتحكم فيه بعض ظروف العمل والقوانين المعمول بها في المؤسسة، كما نجد غالبية فئة الأطباء يقرن بأن قيمهم تتطابق نوعا ما مع قيم المؤسسة وهذا يدل على وجود صراع بين قيم هذه الفئة وقيم المؤسسة في بعض الأحيان.

توضح نسب الجدول رقم (04) أن غالبية المبحوثين صرحوا بأنهم يحترمون مواقيت العمل بنسبة 89.8%، تمثلت في العمال المهنيين بنسبة 93.10%، تليها فئة الممرضون بنسبة 91.80%، أما فئة الأطباء فبلغت نسبتها 77.80%، في حين باقي المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يحترمون مواقيت العمل بلغت نسبتهم 10.20%، اغلبهم من فئة الأطباء بنسبة 22.20%، مقابل 8.20% لفئة الممرضين و6.90% لفئة العمال المهنيين.

الجدول رقم (04): احترام العمال لمواقيت العمل

المجموع	العمال المهنيين	الممرضين	الأطباء	الفئات المهنية الإيجابية
97 %89.80	27 %93.10	56 %91.80	14 %77.80	نعم
11 %10.20	2 %6.90	5 %8.20	4 %22.20	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

من خلال نسب الجدول نستطيع القول أن معدل احترام وقت العمل عند أغلب المبحوثين في الفئات المهنية- معدل عالٍ مقارنة بعدم احترامه ومن أبرز هذه أسباب هذا الارتفاع هو طبيعة عمل هذه الفئات، فكونها تعمل في مؤسسة ذات طابع خدماتي يعمل على تقديم خدمة للمريض فإن هذه الفئة مجبرة على احترام مواقيت العمل سواء في النهار أو في الدوام الليلي، كما أن الضمير المهني لهؤلاء المبحوثين يجعلهم

يلتزمون بمواقيت العمل وهذا ما يفسر شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل والتفكير في صحتهم، بالإضافة إلى التزامهم بقوانين المؤسسة وحرصهم على عدم مخالفتها وتفادي الإخلال بنظام المؤسسة.

وقد صرح بعض المبحوثين باحترامهم لمواقيت العمل بقولهم " نجاح العمل مرهون بالالتزام واحترام الوقت"، " الشعور بالمسؤولية"، " من واجبي احترام الوقت"، " قناعة شخصية"، " التفكير في المرضى"، " الحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة"، " احترام الوقت من أخلاقيات المهنة"، بينما هناك بعض المبحوثين صرحوا بأن احترامهم لوقت العمل نتيجة "ما يفرضه القانون" ليس شعورا بالمسؤولية أو احتراما لقيم المؤسسة والتزاما بها، أما المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يحترمون مواقيت العمل يرجع ذلك إلى وجود حالات من الصراع والتنافس بين الموظفين يعتمدها البعض كأسباب للتهاون والتغيب، والتعبير عن عدم رضاهم عن أنظمة العمل وعلاقتهم مع الزملاء والمسؤولين.

من خلال تحليلنا لهذا الجدول، نستنتج بناء على آراء المبحوثين أنهم يحترمون وقت العمل ويتمتعون بانضباط عالي مما يعكس أخلاقياتهم وحبهم لوظائفهم واحترامهم لثقافة المؤسسة وفلسفتها في تسيير العمل إلا أن ما نراه على أرض الواقع مغاير بشكل كبير لتصريحات المبحوث.

كما نلاحظ في الجدول رقم (05) أعلاه أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن سبب تمسكهم بوظائفهم هو إنجاز المؤسسة بنسبة 36.10%، حيث كانت أعلى نسبة عند فئة العمال المهنيين بـ 48.30%، تليها فئة الممرضين بنسبة 37.70%، مقابل 11.10%، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن تمسكهم بوظائفهم هو من أجل الحصول على أجر بنسبة 34.30%، أغلبهم من فئة الممرضين بنسبة 42.60%، تليها فئة العمال المهنيين بنسبة 24.10%، مقابل 22.20% بالنسبة لفئة الأطباء، في حين المبحوثين الذين أجابوا بأن تمسكهم بوظائفهم هو من أجل تنمية قدراتهم بلغت نسبتهم 29.60%، أغلبهم من فئة الأطباء بنسبة 66.70%، مقابل 27.60% للعمال المهنيين و 19.70%.

الجدول رقم (05): أسباب تمسك المبحوثين بوظائفهم

الفئات المهنية الإيجابية	الأطباء	الممرضين	العمال المهنيين	المجموع
تنمية قدراتك	12 %66.70	12 %19.70	8 %27.60	32 %29.60
إنجاح المؤسسة	2 %11.10	23 %37.70	14 %48.30	39 %36.10
الحصول على أجر	4 %22.20	26 %42.60	7 %24.10	37 %34.30
المجموع	18 %100	61 %100	29 %100	108 %100

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

من خلال نسب الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين الموزعين على الفئات المهنية يتمسكون بوظائفهم من أجل هدف واحد وهو إنجاز المؤسسة وخاصة العمال المهنيين، وهو ما يعكس روح الانتماء التي يتمتع

بها هؤلاء المبحوثين لاسيما الذين لديهم أقدمية ما بين 11 سنوات إلى 20 سنة من العمال المهنيين، كما أن حب العمال لوظائفهم ورغبتهم في تقديم أفضل الخدمات للمرضى يجعلهم يفكرون في الاستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد صرح بعض المبحوثين بأن "هدفهم هو خدمة المريض وتحقيق أهداف المؤسسة"، في حين أجاب بعض المبحوثين بأن تمسكهم بوظائفهم هو من أجل الحصول على أجر وخاصة عند فئة المرضين باعتبارها الفئة التي تعتبر عصب المؤسسة، أما بقية المبحوثين الذين أجابوا بأن تمسكهم بوظائفهم راجع لتنمية قدراتهم وأغلبهم من فئة الأطباء ويرجع هذا لطبيعة العمل الذي تمارسه هذه الفئة والذي يعتمد على مهارات وقدرات عالية.

من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أن تمسك العمال بوظائفهم تحكمه ظروف متنوعة، وجميعهم يسعون لإنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (06) يمكن القول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن لديهم رغبة في الاستمرار بالمؤسسة بنسبة 73.10%، حيث نجد فئة العمال المهنيين بنسبة عالية قدرها 93.10%، تليها فئة الأطباء بنسبة 66.70%، مقابل 65.60%.

أما بقية المبحوثين فصرحوا بعدم رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة حيث بلغت نسبتهم 26.90%، تتوزع على الفئات المهنية بنسب متفاوتة، حيث بلغت نسبة المرضين أعلى نسبة بـ 34.40%، تليها فئة الأطباء بـ 33.30%، مقابل 6.90% عند فئة العمال المهنيين.

الجدول رقم (06): رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	المرضى	الأطباء	الفئات المهنية الإيجابية
79 %73.10	27 %93.10	40 %65.60	12 %66.70	نعم
29 %26.90	2 %6.90	21 %34.40	6 %33.30	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

في ضوء قراءتنا لنسب الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين لا يرغبون في ترك المؤسسة بقدر ما يرغبون في الاستمرار بها وهو ما نجده بنسبة عالية عند فئة العمال المهنيين باعتبار هذه الفئة لديها أقدمية وخبرة كبيرة بالمؤسسة، حيث تتراوح أقدمية أغلب العمال المهنيين بالمؤسسة ما بين 10 سنوات إلى 30 سنة، لذا ينصب تركيزهم على إتمام مسيرتهم المهنية بالمؤسسة إلى حين وصولهم سن التقاعد، في حين تعود رغبة فئة الأطباء في الاستمرار بالمؤسسة إلى التواجد الحديث لهذه الفئة بالمؤسسة كونها لا تزال تبحث عن الاستقرار وتعمل في ظروف عادية، حيث صرح أغلب المبحوثين أن رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة ترجع إلى "حبهم لهذه المهنة وشعورهم بالراحة في تأديتها"، "الرغبة في أداء العمل الإنساني"، "الاستقرار

المادي والمعنوي فكل هذه التصريحات تدل على رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة والبقاء بها، أما بقية الباحثين الذين أجابوا بعدم رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة فيرجع ذلك إلى الصعوبات والمشاكل التي تعرضوا لها بالمؤسسة مثل: "عدم توفر الشروط الملائمة للعمل"، "صعوبات التعامل مع المرضى"، "الظروف الشخصية والعائلية"... الخ، وعليه نخلص إلى استنتاج مفاده أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة تحظى بانتماء واستقرار عال لعمالها باعتبار أغلب الباحثين حسب الفئات المهنية يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة وهو ما يقترن إلى حد ما بقلة فرص العمل في مؤسسات أخرى، وإلى الأقدمية التي قضوها في المؤسسة.

ب. تحليل الفرضية الثالثة: تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (07) إلى إجابة أغلب الباحثين بأن الترقية تساهم في بقاءهم بالمؤسسة وبلغت نسبتهم 82.40%، حظي العمال المهنيين بـ 89.70%، والمرضيين بـ 82%، مقابل 72.20% من الأطباء، أما بقية الباحثين فقد أجابوا بأن الترقية لا تساهم في بقاءهم بالمؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 17.60%، مدعومة بـ 27.80% من الأطباء، مقابل 18% من المرضيين و10.30% من العمال المهنيين.

بعد القراءة الإحصائية لنسب الجدول نلاحظ أن أغلب الباحثين يقرون بأن الترقية من شأنها أن تساهم في بقاءهم بالمؤسسة، فالأجر ليس وحده المحدد الأساسي لرضا العمال عن عملهم واستمرارهم بالمؤسسة. أما بقية الباحثين الذين أجابوا بأن الترقية لا تساهم في بقاءهم بالمؤسسة فيرجع هذا لعدم أهمية الترقية بالنسبة إليهم، كما نلاحظ أغلبهم من فئة الأطباء وهو يفسر لنا اهتمام أفراد هذه الفئة بالأجور والعلاوات كونهم يمتلكون شهادات تضعهم في مركز وظيفي جيد وبالتالي الترقية لا تهمهم كثيرا بقدر ما يهتمهم الأجر المرتفع، وقد صرح أحد الباحثين بأن "الترقية غير موجودة أساسا لتساهم في بقاءه في المؤسسة". من خلال تحليلنا للجدول نستنتج أنه ليست أخلاقيات العمل وحدها لديها أهمية بالنسبة للمؤسسة، بل الترقية كذلك يمكنها أن تحقق أهدافها وتعزز الالتزام التنظيمي للعمال.

الجدول رقم (07): إسهام الترقية في بقاء العامل بالمؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	المرضيين	الأطباء	الفئات المهنية الإجابة
89 %82.40	26 %89.70	50 %82	13 %72.20	نعم
19 %17.60	3 %10.30	11 %18	5 %27.80	لا
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

تشير نسب الجدول رقم (08) إلى عدم حصول 66.70% من الباحثين على امتيازات، كما أن معظمهم من فئة الأطباء بنسبة 88.90%، تليها فئة المرضيين بـ 70.50%، مقابل 44.80% من

العمال المهنيين، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين تحصلوا على امتيازات 33.30% تدعمها نسب الفئات المهنية بـ 55.20%، تليها 29.50%، من الممرضين، مقابل 11.10% من الأطباء. من خلال هذه النسب يمكن القول أن أغلب العمال لم يتحصلوا على امتيازات من قبل المؤسسة، وهو ما تشير إليه نسب الجدول، مما يفسر لنا عدم تقدير المؤسسة لجهود العمال بحوافز إضافية سواء كانت مكافآت أو علاوات أو منح للمردودية... الخ، إضافة إلى قلة فرص الترقية رغم الرغبة في الحصول عليها إذ لا تمنح امتيازات للعمال، حيث صرح أحد المبحوثين بقوله "المؤسسة لا تمنح امتيازات"، وإن منحت فإنها تكون لصالح فئة معينة دون غيرها، مما يفقد ثقة العمال بالإدارة ويحول بين استمرارهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (08): حصول المبحوثين على حوافز من قبل المؤسسة ونوعها

المجموع	العمال المهنيين	الممرضين	الأطباء	الفئات المهنية الإجابة	
				نعم	لا
15 %13.90	9 %31	5 %8.20	1 %5.60	مكافآت	نعم
21 %9.40	7 %24.10	13 %21.30	1 %5.60	علاوات	
36 %33.30	16 %55.20	18 %29.50	2 %11.10	المجموع	
72 %66.70	13 %44.80	43 %70.50	16 %88.90	لا	
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع الكلي	

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

أما بقية المبحوثين الذين أجابوا بنعم فكان أغلبهم قد تحصل على امتيازات وهي على شكل علاوات وعددهم 21 مبحوثا دون استثناء بنسبة 19.40% من مجموع المبحوثين، بالإضافة إلى 15 مبحوثا تحصلوا على مكافآت بنسبة 13.90%، إلا أن هذه النسب ضئيلة مقارنة بنسبة العمال الذين لم يتحصلوا على امتيازات، علاوة على هذا نجد أغلب المبحوثين الذي تحصلوا على امتيازات لديهم أقدمية من 20 إلى ما يفوق 30 سنة، وهذا يفسر لنا أن المؤسسة تعتمد على معيار الأقدمية في منح المكافآت والعلاوات ولذا نجد العمال الذي لديهم أقدمية كافية لحصولهم على علاوات أو مكافآت مستاءين من عدم تقدير المؤسسة لجهودهم وتميزهم في الأداء وانضباطهم في العمل، وإنما تمنح المكافآت لأشخاص لا يستحقونها. من خلال تحليلنا لنسب الجدول يمكن القول أن المؤسسة لا تمنح امتيازات لمواردها البشرية، كما يتبين استثناء العمال من سياسة المؤسسة في منح الامتيازات (العلاوات والمكافآت).

تشير نسب الجدول رقم (09) إلى إجابة أغلب المبحوثين بأن الزيادة في الأجر من أنسب الحوافز المعززة للالتزام العمال بالمؤسسة وذلك بنسبة قدرها 38%، حيث بلغت فئة الممرضين 45.90%، تليها فئة العمال المهنيين بـ 37.90%، مقابل 11.10% لفئة الأطباء، في حين الذين أجابوا بأن الترقية من أهم الحوافز المعززة للالتزام العمال بلغت نسبتهم 30.60%، أغلبهم من فئة الممرضين بـ 32.80%، تليها فئة العمال

المهنيين بـ 31% وفئة الأطباء بـ 22.20%، علاوة على هذا يرى بعض المبحوثين أن العلاوات تساهم في تعزيز التزام العمال بنسبة قدرها 14.80%، مدعومة بـ 27.80%، من الأطباء، مقابل 13.10% من الممرضين، و 10.30% من العمال المهنيين، في حين هناك مبحوثين يرون بأن التشجيع يعزز التزام العمال وقدرت نسبتهم بـ 6.50%، موزعة على فئة الأطباء بـ 11.10%، مقابل 10.30% من العمال المهنيين، و 3.30% من الممرضين، علاوة على أجاب بعض المبحوثين بان المكافآت تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للعمال بنسبة قدرها 5.60%، معززة بـ 11.10% من الأطباء، و 6.90% من العمال المهنيين، مقابل 3.30% من الممرضين، أما أقل نسبة فكانت للذين أجابوا بأن جميع أنواع الحوافز تساهم في تعزيز التزام العمال وذلك بنسبة 4.60%، حيث مثلت فئة الأطباء نسبة 16.70%، مقابل 3.40% من العمال المهنيين، و 1.60% من الممرضين.

الجدول رقم (09): آراء المبحوثين حول الحوافز المناسبة لتعزيز الالتزام بالمؤسسة

المجموع	العمال المهنيين	الممرضين	الأطباء	الفئات المهنية الإجابة
41 %38	11 %37.90	28 %45.90	2 %11.10	الزيادة في الأجر
6 %5.60	2 %6.90	2 %3.30	2 %11.10	المكافآت
16 %14.80	3 %10.30	8 %13.10	5 %27.80	العلاوات
7 %6.50	3 %10.30	2 %3.30	2 %11.10	التشجيع
33 %30.60	9 %31	20 %32.80	4 %22.20	الترقية
5 %4.50	1 %3.40	1 %1.60	3 %16.70	كل أنواع الحوافز
108 %100	29 %100	61 %100	18 %100	المجموع

المصدر: تبعا للمعطيات المستقاة من الاستبيان الموزع

بناء على النسب الواردة في الجدول يمكن القول أن العمال يفضلون الزيادة في الأجر من بين مختلف الحوافز باعتبارها الأكثر تحفيزا وتأثيرا على التزامهم التنظيمي، من جهة أخرى يفضل بعض المبحوثين العلاوات كمحفز لالتزامهم بالمؤسسة بالرغم من أنها شبه موجودة، وعليه نستنتج أن كل من الزيادة في الأجر والترقية تعتبر من أهم الحوافز التي يفضلها العمال المؤسسة لتعزيز رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة.

خامسا. استنتاجات ونتائج

بعد اختبار صحة الفرضيات المطروحة يمكن أن نستنتج ما يلي:

1/ تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة على قيم وأخلاقيات نابغة من المجتمع والأفراد ومن فلسفة المؤسسة وثقافتها، بالإضافة إلى التزام أفرادها بالقيم التنظيمية والأخلاقية وتأثرهم بفلسفة وفعالية ثقافة المؤسسة التي بدورها تساهم في تنمية الجانب الأخلاقي للعمال وتعزيز التزامهم، وإن كان البعض منهم لا يلتزم بأخلاقيات العمل إلا أن هذا لا يحول بين المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2/ هناك وعي من قبل العمال بأهمية إتقان العمل وشعورهم بالمسؤولية تجاه وظائفهم والمؤسسة وهو ما يعكس مستوى الوعي الديني والأخلاقي للكثير منهم وضرورة الالتزام بأخلاقيات العمل وثقافة المؤسسة، كأهم العوامل التي تحقق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، وبالتالي تعزز من ثقته والتزامه بالمؤسسة.

3/ هناك تطابق كبير بين قيم العمال وقيم المؤسسة، يعكس وحدة أهداف العمال والمؤسسة والمتمثلة في خدمة المريض قبل كل شيء، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على سياسة احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه، من منطلق أن ولاء والتزام العمال بالمؤسسة، مرتبط بمدى تحقيق أهدافها وأهداف العمال وإرضاءهم وتوفير ظروف عمل ملائمة.

4/ هناك انضباط احترام لوقت العمل من قبل عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة، يعكس أخلاقياتهم وحبهم لوظائفهم واحترامهم لثقافة المؤسسة وفلسفتها في تسيير العمل، وتقيدا بقيم وأخلاقيات العمل.

5/ يرى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة أن الإدارة لا تقدر مجهوداتهم ولا تطبق نظام الترقيعية بعدالة وفعالية، وهناك معايير أخرى يمكن من خلالها الحصول على ترقيعية.

6/ هناك تنوع في معايير منح الترقيعية من قبل المؤسسة حيث تعتمد على الترقيعية بالأقدمية والكفاءة وكذلك الشهادة وفي بعض الأحيان على تقييم المشرف، إلا أن بعض العمال يرون هذه المعايير لا تطبق بعدالة، ولذا على المؤسسة إعادة النظر في أسس منح الترقيعية.

7/ تعتبر الترقيعية من أهم الحوافز التي يعتبرها عمال المؤسسة مكسبا يحقق لهم الاستقرار بالمؤسسة ويحول بينهم وبين رغبتهم في ترك المؤسسة، إلا أن معايير الموضوعية غائبة في تطبيق الترقيعية، مما يجعل بعض العمال يقرون بعدم وجود الترقيعية أساسا لأنها تمنح بطرق وتعاملات شخصية، كما أن المؤسسة لا تمنح امتيازات لمواردها البشرية، واستياء العمال من سياسة المؤسسة في منح الامتيازات (العلاوات والمكافآت)، حيث تمنح حسب الأقدمية أو عن طريق المحاباة والقرابة والعلاقات الشخصية، وهو ما قد يؤثر على معنويات العمال ويجعلهم يفكرون في مؤسسات تقدر مستوى أدائهم وتثمن جهودهم، وهو الأمر الذي لا تريد المؤسسة الوصول إليه بطبيعة الحال.

وبناء على استنتاجات الفرضيات المطروحة يمكن القول أن هناك أهمية لأخلاقيات العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى عوامل أخرى كالترقيعية والأجور والعلاوات ومختلف التحفيزات التي تعزز

تمسك العامل بمؤسستهم، غير أن تحقيق هذا الأخير بفعالية يتطلب من المؤسسة بذل جهود أكبر لدعم العمال في المؤسسة ومنحهم فرص للمشاركة بقراراتهم في رسم سياستها وتحديد أهدافها والسماع لمقترحاتهم وانشغالاتهم، لأن هذا يشعرهم بأهميتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز تمسكهم والتزامهم بالمؤسسة.

قائمة الهوامش:

1. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 1995، ص130.
2. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون، عمان، 2011، ص65.
3. Wahibur Rokhman, The Effect of Islamic Work Ethics on Work Outcomes, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol.15, No.1. 2010, pp22-21.
4. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص135.
5. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص138.
6. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003 ص177.
7. Porter, et al, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol. (59), No. (5),1974.pp603.609.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2009، ص 94.
9. عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية ة الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013، ص14.
10. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، العدد 83، نشرت في 3/5/2010، ص178.
11. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص.279-280.
12. محفوظ أحمد جودة، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية "، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد2، الأردن، 2008، ص281.

نماذج التقييم والقياس المحاسبي لرأس المال البشري وفق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

Models of the evaluation and measurement of human capital accounting according to the accounting of human resources in the economic institution.

- د. عامرة ياسمين: أستاذ محاضر " أ " جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر .
د. يزيد تفرات: أستاذ محاضر " أ " جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - الجزائر .

الملخص

يهدف البحث الى محاولة تقييم وقياس تكلفة رأس المال البشري في ظل محاسبة الموارد البشرية، من خلال توضيح أهمية توضيح الاستثمار في رأس المال البشري، تحليل تكاليف الموارد البشرية وكيفية تقييمها وقياسها وفق محاسبة الموارد البشرية.

وتوصل البحث الى ضرورة قياس رأس المال البشري والإفصاح عنه في القوائم المالية للمؤسسة، حتى تتمكن من تقويم وتطوير المعرفة المملوكة لهذه المؤسسات، نظراً لأن قياس رأس المال البشري يمكن أن يساهم بشكل فعال في قياس القيمة الحقيقية للمؤسسة لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار، رأس المال البشري، محاسبة الموارد البشرية، قياس رأس المال البشري.

Summary

The aim of the research is to attempt to evaluate and measure the cost of human capital in light of the accounting of human resources, by clarifying the importance of clarifying the importance of investing in human capital, analyzing the costs of human resources and how to evaluate and measure them according to human resources accounting.

The study concluded that human capital should be measured and disclosed in the financial statements of the institution so that it can evaluate and develop the knowledge owned by these institutions, since the measurement of human capital can effectively contribute to measuring the real value of the institution because it represents the difference between the book value and the market value of the institution.

Keywords: investment, human capital, human resources accounting, human capital measurement.

المقدمة

إن العنصر البشري يعتبر أهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع لذا تسعى كل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق، معتمدة أساساً على التكوين والتعليم لزيادة مخزون معارف وأسمالها البشري. وفي ظل اقتصاديات المعرفة احتل رأس المال البشري أهمية خاصة من جانب الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية في مجال الفكر الاقتصادي، من حيث مفهومه ومكوناته وأهدافه وأهميته وطرق قياسه محاسبياً

وتعتبر عملية قياس وعرض قيمة خدمات الموارد البشرية والأصول غير الملموسة في القوائم المالية للمؤسسات ذات أهمية بالغة، وذلك لأغراض الاستخدامات الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بكفاءة العمل، وقياس فعالية إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير كفاءات الأفراد.

كما أن القوائم المالية التقليدية الحالية تفشل في قياس وتوصيل المعلومات المحاسبية الملائمة لأصحاب المصالح عن رأس المال البشري باعتباره يمثل مجموعة القيم غير الملموسة التي يتم تحديدها موضوعياً من خلال الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الدفترية، وذلك لاحتواء ظاهرة فجوة القياس المحاسبي للموارد البشرية وتعزيز القدرة التنظيمية وتدعيم القدرة التنافسية لهذه المنظمات على المدى الطويل.

لذا يجب على منظمات الأعمال إعادة النظر في محتوى التقارير والقوائم المالية المنشورة بشكلها الحالي من حيث القياس المحاسبي لرأس المال البشري والعمل على تطويرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب كافة المعلومات التي تعكس الفرق الكبير بين قيمة المركز المالي للمؤسسة كما تعكسه القوائم المالية التقليدية، وبين القيمة السوقية للمؤسسة، ومن ثم يستلزم الأمر ضرورة شمول القوائم والتقارير المالية المنشورة على البيانات والمعلومات المحاسبية عن قيمة الأصول والموارد البشرية.

مشكلة البحث

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لتالية:

فيما تتمثل نماذج القياس المحاسبي لرأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال مشكلة البحث الرئيسية يمكن عرض التساؤلات الفرعية الموالية:

- ما هو الإطار العام للموارد البشرية؟
- كيف يتم قياس قيمة خدمات الموارد البشرية في المؤسسة؟
- كيف يتم القياس المحاسبي للموارد البشرية في المؤسسة؟

فرضيات البحث

- وللإجابة على اشكالية البحث الرئيسية يمكن طرح الفرضيات الموالية:
- يمكن احتساب قيمة خدمات الموارد البشرية بأقل قدر ممكن من التقديرات والاجتهادات التحكيمية؛
 - يمكن تقييد قيمة رأس المال البشري في السجلات المحاسبية دون اثاره المشاكل المتعلقة بالتأثير في نتائج الأعمال وفي المركز المالي، والآثار الناجمة عن القواعد القانونية والضريبية وغيرها؛
 - يمكن الافصاح عن قيمة رأس المال البشري في الميزانية العامة بشكل يلبي حاجة الأطراف ذات المصلحة بما في ذلك حاجة الادارة.

أهمية البحث

تستمد أهمية الدراسة من أهمية الاستثمار في رأس المال البشري التي أصبحت المتغير الرئيسي في استدامة التنمية البشرية، اضافة الى أهميتها في توفير موارد بشرية كفؤة لمواجهة الأزمات الاقتصادية

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تحديد مفهوم وأبعاد رأس المال البشري بعد أن تباينت آراء الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية في الفكر المحاسبي في هذا الشأن من خلال التوفيق بين الآراء المختلفة في هذا المجال الذي ينظر إلى المهارة والابتكار والمعرفة على أنها أصول غير ملموسة تؤدي إلى زيادة ودعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛
- تحليل ونقد نماذج القياس المحاسبي لرأس المال البشري، على الرغم من الصعوبات التي تواجه القائم بالقياس وإظهاره في قائمة المركز المالي بسبب الطرق التقليدية المتعارف عليها في الفكر المحاسبي، والتي تنظر إلى تاريخ المؤسسة وأصولها الملموسة، ولا تهتم بقدراتها المستقبلية التي تعتمد على رأس مالها الفكري.

منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي وقد اعتمد عليه الباحث في تحديد أبعاد مشكلة البحث وصياغة الفروض المنطقية المرتبطة بالدراسة، المنهج التاريخي والذي اعتمد عليه الباحث في عرض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة، والمنهج الاستقرائي وقد اعتمد عليه الباحث في إثبات مدى صحة فروض البحث.

خطة البحث

تم تسليط الضوء على الإطار للاستثمار في الموارد البشرية وكيفية قياسه محاسبيا من خلال العناصر الموالية:

أولاً: الإطار العام للاستثمار في الموارد البشرية؛

ثانياً: الإطار العام لمحاسبة الموارد البشرية؛

ثالثاً: طرق التقييم والقياس المحاسبي لرأس المال البشري وفق محاسبة الموارد البشرية.

أولاً: الإطار العام للاستثمار في الموارد البشرية

1- تطور مفهوم رأس المال البشري

أرجعت أدبيات التنمية اهتمام علم الاقتصاد بقضية رأس المال البشري إلى الكتابات الأولى "لآدم سميث" في نهاية القرن الثامن عشر، إلا أن هذا الاهتمام قد اكتسب زخماً شديداً منذ بداية عقد الستينيات من القرن العشرين، حيث أوضح "كوزنتس" أن ما يقرب من 90% من النمو الاقتصادي الذي حققته الدول الصناعية خلال عقد الخمسينات يرجع في الأساس إلى تحسين قدرات الإنسان، والمعرفة والتنظيم، الأمر الذي أدى إلى التمييز بين الجانبين الكمي والكيفي للبشر والحديث عن رأس المال البشري والاستثمار في البشر.¹

وهكذا ظهر مفهوم رأس المال البشري باعتباره جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النمو الاقتصادي، وفي هذا الصدد فإن الاقتصادي (شولتز) ربما يكون الشخص الأكثر شهرة من أنصار نظرية رأس المال البشري، وقد ذكر أن مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان، ويعتقد أن البشر أنفسهم يمثلون الازدهار الاقتصادي المتوقع، وأن رأس المال البشري يختلف عن نوعين آخرين من رأس المال وهما رأس المال الطبيعي ورأس المال الآلي، حيث يمثل رأس المال البشري القدرة والمعلومات ذات القيمة الاقتصادية، كما أنه مصدراً قابلاً للتجديد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال. وانتهى إلى أن "فكرته الأساسية عن رأس المال البشري قادتته إلى فكرة الاستثمار في رأس المال، بمعنى الاستثمار في تعليمهم وصحتهم وفي تدريبهم وفي تنمية مهاراتهم التنظيمية والإدارية"².

ولقد ساهم الاقتصادي "بيكر" إلى حد بعيد في انتشار فكرة الاستثمار في رأس المال البشري، خلال أوائل الخمسينات ونهاية الستينات، حيث فرق بين نوعين أساسيين من التدريب: التدريب العام General Training والتدريب المتخصص Specific Training، ففي حين يستفيد العامل والمتدرب بدرجة أكبر من النوع الأول من التدريب (الاستثمار في رأس المال البشري) فإن المنشأة أو صاحب العمل هو المستفيد الأكبر من النوع الثاني.

وعلى الرغم من شيوع استخدام مصطلح رأس المال في عدد من الكتابات الاقتصادية والاجتماعية خلال القرن الماضي، إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف موحد ومستقر له. غير أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه في التعريفات المستخدمة، والتي تنظر معظمها لرأس المال البشري باعتباره مجموعة المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التي يكتسبها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل، والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال رأس المال البشري الأخرى.³

ومن التعريفات واسعة الانتشار لمصطلح رأس المال البشري التعريف الذي تتبناه منظمة اليونسيف، والذي يرى " أنه المخزون الذي تمتلكه الدولة من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية ".⁴

ومما تقدم يمكن القول بأن مفهوم رأس المال البشري هو مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد، يتسم بعلاقات تشابكية قوية مع العديد من المفاهيم الهامة الأخرى مثل رأس المال المعرفي، ورأس المال الاجتماعي والتنمية البشرية، إلا أنه يتميز عنهم في كونه يركز على العنصر البشري باعتباره فقط أحد المحددات الرئيسية لعملية النمو الاقتصادي، خاصة في ظل شيوع مظاهر العولمة والانفتاح، وما نتج عنها من تزايد حدة المنافسة وتعاضم دور العلم والمعرفة والإبداع البشري في تحديد القدرة التنافسية للاقتصادات المختلفة.

2- أهمية رأس المال البشري

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، فلن يؤدي هذا العنصر دوره بدون تعليم حيث يسهم الأخير في تراكم رأس المال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التكنولوجي يزيد من معدل النمو الاقتصادي في الأجل الطويل ويزداد هذا التقدم التكنولوجي سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليماً، ومن هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التكنولوجي ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام. وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.

وتظهر أهمية رأس المال البشري نتيجة لما يلي:⁵

- الزيادة الكبيرة في حجم الناتج القومي في الدول المتقدمة مقارنة بالزيادة في مواردها الطبيعية وساعات العمل ورؤوس الأموال المنتجة، الأمر الذي يمكن تفسيره بارتفاع مستوى الاستثمار في رأس المال البشري.
- تزايد الاهتمام بالتنمية الاقتصادية في الدول النامية التي ظلت تعاني من التأخر والتدهور الاقتصادي بالرغم من نيلها استقلالها السياسي.

3- طرق قياس رأس المال البشري

استحدث تقرير التنافسية العربية الصادر عن المعهد العربي للتخطيط عام 2003 مؤشراً مركباً لرأس المال البشري مكوناً من خمس مؤشرات فرعية وهي: معدل الالتحاق الصافي بالتعليم الجامعي، معدل الالتحاق الصافي بالتعليم الثانوي، العمر المتوقع عند الميلاد، معدل انخفاض الأمية لدى الكبار، ونسبة الانفاق العام على التعليم.

وقد طور تقرير التنافسية العربية لعام 2006 هذا المؤشر المركب لرأس المال البشري وأصبح يتكون من أحد عشر متغيراً، حيث تناولت الصحة ثلاثة متغيرات وهي: الانفاق على الصحة كنسبة من دخل الفرد، الانفاق على الصحة كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، معدل توقع الحياة عند الميلاد. في حين احتوى مؤشر رصيد رأس المال البشري على متغيرين أساسيين وهما: معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين (15 سنة فما فوق)، ومعرفة القراءة والكتابة لدى الشباب (15-24 سنة)، بينما احتوى مؤشر تكوين رأس المال البشري وعدالته ستة متغيرات وهي: الانفاق العام على التعليم كنسبة من (GDP)، ونسبة الإناث إلى الذكور في مراحل التعليم الابتدائية والثانوية، ومعدل القيد الثانوي الكلي، ومعدل القيد الثانوي الكلي للإناث، ومعدل القيد الجامعي الكلي، ومعدل القيد الجامعي الكلي للإناث.

وبالإضافة إلى هذه المحاولة، توجد محاولات متعددة لقياس رأس المال البشري اعتمدت غالبيتها على مؤشرات تفصيلية، إلا أنه يمكن التمييز بين اتجاهين رئيسيين دارت حولهما أغلب هذه المحاولات: الاتجاه الأول يركز على قياس إجمالي رأس المال البشري المتاح في المجتمع في لحظة زمنية معينة، في حين يعتمد الاتجاه الثاني على تتبع المراحل المختلفة للمنظومة الديناميكية التي تؤدي إلى تكوين واستخدام رأس المال البشري، أي أنه يركز ليس فقط على قياس الرصيد المتاح لرأس المال البشري وعملية تكوينه، ولكن أيضاً على مدى الاستفادة من هذا الرصيد المتراكم. ولعل أهمية هذا التوجه تتزايد في حالة البلدان النامية التي تعاني من مظاهر متعددة للهدر في رأس المال البشري مثل تفاقم مشكلة البطالة بين المتعلمين وهجرة الكفاءات.⁶

ثانياً: الإطار العام لمحاسبة الموارد البشرية

يتمحور مفهوم محاسبة الموارد البشرية حول العمليات الحسابية التي تقوم بها المؤسسة قصد تقييم رأس مالها البشري، وذلك بالاعتماد على الأنظمة المتواجدة في المؤسسة من نظام المعلومات الإداري ونظام المعلومات المحاسبي.

1- تعريف محاسبة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف منها ما يلي:

- عرفت لجنة محاسبة الموارد البشرية التابعة للجمعية الأمريكية للمحاسبة على أنها: " عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وامتداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات."⁷
- كما عرفت بأنها: " وسيلة لقياس التكاليف التي تحدث في المشروع أو المشروعات الأخرى، وهذا نتيجة لاختيار الأصول البشرية أو تأجيرها أو تدريبها أو تعيينها أو تنميتها، كما تتضمن أيضاً القياس الاقتصادي لقيمة الموارد البشرية بالنسبة للمشروع، كما تم تعريفها بأنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تحكم عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، بإجراءاتها والأساليب المستخدمة في ذلك، لغرضها إيصالها للأطراف ذات العلاقة."⁸

ومنه نستنتج أن محاسبة الموارد البشرية تتمحور حول فكرة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، والتي يجب قياسها ومعالجتها محاسبيا من خلال الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بتقييم تكلفتها وأدائها والتغيرات التي قد تطرأ على تلك التكلفة ومعالجتها محاسبيا.

2- أهداف محاسبة الموارد البشرية

تهدف محاسبة الموارد البشرية الى تقديم المعلومات اللازمة عن الموارد البشرية، وقد حددها جمعية المحاسبة الأمريكية في ثلاث أهداف رئيسية وهي كما يلي:⁹

- **القياس:** أي تقدير تكلفة وقيمة العنصر البشري باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية.
- **التطبيق:** يعني تصميم النظام المحاسبي الملائم للاستفادة من المقاييس الموضوعية.
- **النتائج الانسانية:** تتضمن أثر تحليل محاسبة الموارد البشرية على التنظيم الانساني للمؤسسة، من حيث اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم.

كما يمكن حصر أهداف محاسبة الموارد البشرية فيما يلي:¹⁰

- تحديد وقياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية بأسلوب يعطي نتائج أكثر موضوعية، بهدف مساعدة الادارة في تخطيط القوى العاملة واعداد الموازنات، ومعرفة حجم الاستثمارات اللازمة من الموارد البشرية؛
- مساعدة الادارة في تقديم البدائل المتاحة للقرارات الادارية المتعلقة بالموارد البشرية؛
- مساعدة الادارة في معرفة جدوى الاستثمار وتقييم قرارات الاستثمار في الموارد البشرية، والرقابة على تلك الموارد واستخدامها بالكفاءة المطلوبة لتحقيق أكبر عائد من الاستثمار البشري؛
- الافصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية لمساعدة الأطراف الخارجية لمعرفة حجم الاستثمارات في الموارد البشرية، والحكم على مقدرة الادارة على استغلالها بالشكل الأمثل.

3- تحليل تكاليف الموارد البشرية

تتم المعالجة المحاسبية لتكاليف الموارد البشرية من خلال ما يلي:¹¹

تعتبر تكاليف الموارد البشرية التي ينبغي معاملتها على أنها أصول، كما أن المعايير الأساسية المتبعة في تقرير ما إذا كانت النفقات أصولاً أم مصاريف مرتبطة بفكرة إمكانية الخدمة المستقبلية التي تقدمها، وبما أن النفقات المرتبطة بتوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية يتم تكبدها بسبب إمكانية الخدمة المستقبلية التي يتوقع أن تنتج عن هذه النفقات، فإن هذه النفقات تلبى معايير الاعتراف بها كأصول وتجب معاملتها على هذا الأساس.

ويتم قياس هذه التكاليف في البيانات المالية بطريقتين وهما:

- **الطريقة الأولى:** هي الطريقة التقليدية في إظهار هذه الأصول حسب مبدأ التكلفة التاريخية المتكبدة، ويتم اعتماد هذه الطريقة التقليدية للتعويض على فكرة رسملة النفقات المرتبطة بالموارد البشرية.

- **الطريقة الثانية:** تستدعي إظهار رأس المال البشري في الميزانية العمومية حسب قيمته المتداولة، وتوفر هذه الطريقة معلومات أكثر فائدة وتتماشى مع طريقة تفكير مجلس معايير المحاسبة الدولية الذي يؤيد إظهار عدد من الأصول حسب قيمتها المتداولة. إضافة الى وجود الكثير من المسائل التطبيقية الصعبة المتعلقة بتحديد القيمة المتداولة للموارد البشرية في المؤسسات، وهناك حاجة لإجراء بحث في هذا المجال لتحديد الأساليب التي يمكن استخدامها، ومن بينها الأساليب التي تعتمد على التدفقات النقدية المخصومة والتي يتم بموجبها تحديد قيمة الخدمات المستقبلية التي يمكن جنيها من النفقات على الموارد البشرية ومن ثم خصمها من القيمة الحالية، وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة، فإن النتيجة النهائية هي تحديد قيمة الموارد البشرية التي يجب أن تعامل على أنها أصل غير ملموس خاضع للإطفاء.

وبرسمة الأصول البشرية، فإن قياس جزء من هذه الأصول التي تنتهي صلاحيتها أثناء فترة محاسبية معينة. حيث يستخدم المحاسبون تقديرات الأعمار الفردية لمجموعة الموظفين في محاسبة التقاعد، ويمكن استخدام طريقة مماثلة للوصول في النهاية الى الفترة التي تنتفع من النفقات المرسمة، والهدف الأساسي من إطفاء الموارد البشرية المرسمة هو مطابقة استهلاك الموارد البشرية مع المنافع الناتجة عنها، ويمكن تصنيف القيمة المرسمة للموارد البشرية في عدة مجموعات بالاستناد الى نوع الموظف، إذ يمكن أن يكون للنفقات المرتبطة بتدريب الفنيين (على سبيل المثال) في بيئة تقنية متقلبة عمر تشغيلي يعتمد على التغييرات الحتمية في التقنية.

وهناك حالات تستدعي شطب رأس المال البشري قبل إطفائه تماما، نتيجة لحركة الموظفين غير المتوقعة أو للتغيير في فترات الخدمة المقدرة لمجموعات الموظفين، ويمكن أن تتغير مدة الخدمة المقدرة للموظف نتيجة للظروف الصحية المتدهورة والتقاعد المبكر والتسريح والتغييرات التقنية، والموارد البشرية مثل جميع الأصول الأخرى لا يجب تسجيلها في الميزانية العمومية حسب قيمة تتجاوز المبلغ الذي يمكن تحقيقه من استخدامها.

4- صعوبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية

ان اعتبار الموارد البشرية أصلا من أصول المؤسسة مسألة تواجه العديد من العوائق منها ما يلي:¹²

- ليس للمؤسسة حق ملكية قانوني على الموارد البشرية لكي تبرر معاملتها كأصل من أصول المؤسسة؛
- صعوبة قياس المنافع او الخدمات المستقبلية للموارد البشرية التي لها الحرية في النقل او ترك العمل؛
- ارتفاع معدل دوران العاملين مما يجعل من الصعب تقدير أعمارهم الانتاجية التي تلزم رسمة نفقاتهم، لذا يجب ثبات المعالجة المحاسبية اللازمة لها عند التعيين، النقل، الاستغناء، والوفاة؛
- وجود الذاتية في عملية قياس قيمة الموارد البشرية وعرضها في القوائم المالية؛
- لا يمكن أن تصل عملية قياس تكلفة الموارد البشرية الى تقييم حقيقي للقدرات والامكانات البشرية.

ثالثاً: طرق التقييم والقياس المحاسبي لرأس المال البشري وفق محاسبة الموارد البشرية

1- مشكلة القياس المحاسبي للموارد البشرية في المؤسسة

تختلف الأساليب الممكنة لتقييم الموارد البشرية من حيث درجة الموضوعية ومدى اتفاقها مع الفكر المحاسبي، وقد تتفاوت هذه الأساليب في اعتمادها على نظريات التكلفة المختلفة سواء التكلفة التاريخية أو التكلفة الاقتصادية أو التكلفة الاستيدالية وهي في مجملها تهدف الى تحقيق ما يلي:¹³

- **البعد الأول:** يتمثل في المشاكل المتصلة بقياس تكلفة الاستثمارات في هذه الموارد، ومن ثم كيفية تخصيصها أو استفادها على مدار الفترات المالية المتتالية.

- **البعد الثاني:** يتمثل في تقويم هذه الموارد بالمفهوم الاقتصادي للقيمة، وإذا كان البعد الأول على صلة بالتقارير المالية الخارجية فان البعد الثاني على صلة بأغراض التقارير المالية الداخلية.

وقد صنف الباحثون نماذج القياس المتبعة في محاسبة الموارد البشرية الى ثلاث مقاربات وهي: مقارنة التكلفة، مقارنة القيمة، والمقاربة السلوكية، ويتوقف الاختيار على أي من هذه المقاربات حسب الهدف من عملية القياس.

2- القياس المحاسبي لتكاليف الموارد البشرية

نشأت الحاجة الى قياس تكاليف الاستثمار في قيمة الموارد البشرية، لإدراك الباحثين والادارة أن بقاء ونمو المؤسسات يعتمد بصورة كبيرة على الأصول البشرية أكثر من الأصول المادية، وبالتالي يقتضي تطوير طريقة لحساب قيمة المعرفة ودوافعها ومساهمة العنصر البشري فيها، ومساهمة أنشطة الاستقطاب والاختيار والتدريب.. في تقدير تكلفة وقيمة رأس المال البشري، وتشير محاسبة الموارد البشرية الى هذه العملية الى باسم عملية قياس الموارد البشرية وبالتالي فان الالية الأساسية لتوفير القياسات الصحيحة والمحسوبة كميًا لتكاليف الموارد البشرية وقيمتها في المؤسسة هي الية محاسبة الموارد البشرية.¹⁴

3- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وقياسه في المؤسسة

أكدت الأبحاث على ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري وأن تراكمه يتم من خلال أنشطة التدريب والتعليم الأبحاث المعرفية الأخرى في المؤسسة، وبالتالي التأكيد على عملية القياس الديناميكية للعنصر البشري واعداد التقارير اللازمة لذلك، وعلى أهمية استخدام محاسبة رأس المال البشري بهدف مساعدة الادارة على اتخاذ القرار وامدادها بمعلومات حول الموارد البشرية، وعليه فان الفكرة الأساسية في قياس وتقييم رأس المال البشري تدور حول القيمة الاقتصادية لأصول البشرية والتي يجب متابعتها وقياسها، وأن تكاليفها تعتبر استثمار طويل الأجل يحتاج الى رسملة واطفاء حسب العمر الانتاجي للموارد البشرية للمؤسسة.¹⁵

4- معايير قياس الأصول غير الملموسة في محاسبة الموارد البشرية

يمكن حصر هذه المعايير فيما يلي:¹⁶

- **معيار الملكية:** حتى يمكن اعتبار الموارد ملك للمؤسسة يجب توفر ما يلي:
- **حيازة الأصل؛** تعتبر الموارد البشرية من ضمن الأصول لفترة محددة أو غير محددة من خلال التعاقد القائم بين العامل والادارة والذي بموجبه يكون للمشروع حق الانتفاع والاستخدام بناء على هذا التعاقد.
- **الرقابة على الأصل:** حيث يمكن للوحدة الاقتصادية مراقبة الأفراد العاملين لديها عن طريق العقد، والذي يحدد للعامل مباشرة قدراته ومهاراته والخبرة المكتسبة لديه بشكل كلي أو جزئي.
- **القدرة على التصرف بالأصل:** للمشروع حق التصرف في موارد البشرية وذلك من خلال التسريح أو الاستغناء مقابل تعويض معين حسب شروط العقد.
- **معيار الخدمات المستقبلية:** ينطلق هذا المعيار من اعتبار الأصل أنه خدمات مستقبلية، أو أن يكون المشروع الذي يثبت الأصل في تقاريره الحق في أن الموارد البشرية هي المصدر للمنافع المستقبلية، والحق في استلام هذه المنافع يتمثل في ملكية المورد المنتفع منه.
- **معيار المقدرة الانتاجية:** ان الغرض من الحصول على الأصول المادية هو استخدامها في العملية الانتاجية، ويعد عنصر العمل أحد مدخلاتها من خلال مقدرة العنصر البشري على التأثير في باقي عناصر الانتاج والذي يمكن من انتاج السلع والخدمات المختلفة وتحقيق أهداف المشروع.
- **معيار قابلية التحديد أو القياس:** يتطلب على أي أصل وجوب أن يكون قابلا للتحديد أو القياس معبرا عنه بوحدات نقدية وذلك لتمييزه عن باقي الموارد، وتستهدف هذه العملية قياس الخدمات المستقبلية المتدفقة من هذا المورد، وأي مورد لا يمكن قياسه ماليا لا يمكن معاملته محاسبيا على أنه أصل.
- **5- طرق التقييم والقياس المحاسبي لرأس المال البشري وفق محاسبة الموارد البشرية**
توجد عدة طرق لقياس وتقييم رأس المال البشري في المؤسسة وهي كما يلي:¹⁷
- **طرق قياس القيمة:** من بينها النموذج التصادفي، العوائد المستقبلية المعدلة، رسملة الرواتب والأجور، العائد على الجهد المبذول، نموذج الأبعاد الخمسة.
- **الطرق غير الوصفية أو القياس غير المالي:** من بينها تقييم الأداء، قياس الالتزام الوظيفي، حصر الكفاءات، قياس الاتجاهات، وقياس دوران العمل.
- أما أهم طرق قياس قيمة تكاليف رأس المال البشري في المؤسسة ما يلي:¹⁸
- **التكلفة التاريخية:** تتميز بالموضوعية ومسايرتها للعرف والتطبيق المحاسبي، حيث تعتبر مصاريف الاختيار، التوظيف والتدريب مصاريف رأس مالية يجرى رسملتها على فترات استخدامها وامتلاكها على العمر الانتاجي للأصول البشرية، أو الاستغناء عن الموظفين قبل انتهاء حياتهم الوظيفية ويعتبر الرصيد المتبقي خسارة أو ربح في حالة انتقاله بمقابل مادي.
- **تكلفة الاحلال:** وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأصول البشرية بالتضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل احلالها بموارد بشرية ذات مستوى خدمات مساوي لخدمات الموارد الحالية وتنقسم الى نوعين وهما تكلفة الاحلال الوظيفي، وتكلفة الاحلال الشخصي.

- **تكلفة الفرصة البديلة:** يقصد بها التكلفة التي تتحملها المؤسسة لتغيير الاستخدام الحالي للموارد البشرية الى استخدام آخر بديل، من خلال استثمار المدراء في الموارد ذات الكفاءة الخاصة والعمل على استغلال كفاءة وقدرات هذه الموارد أحسن استغلال ممكن، وهذا يتطلب الحفاظ على قيمة الموارد وتمييزها.

- **الشهرة غير المشتراة:** تقوم على أساس اتخاذ الأرباح غير العادية التي تزيد عن المتوسط العادي للأرباح كأساس للتقييم، وذلك عن طريق رسملة هذه الأرباح واعتبارها ممثلة للموارد البشرية، وتتجاهل هذه الطريقة الكفاءة التي تستعمل بها باقي الأصول، كما ان قيمة الموارد البشرية لا ترتبط بتحقيق الأرباح حيث توجد قيمه لهذه الموارد سواء حققت المؤسسة أرباحاً أم لا.

- **القيمة الاقتصادية:** تتضمن هذه الطريقة التنبؤ بالإيرادات المستقبلية وحسم تلك الإيرادات العادية وغير العادية وتوزيعها على كافة الأصول.

- **العوائد المستقبلية:** يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل الى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها الأفراد في المستقبل حتى نهاية العمر الانتاجي، لتمكن من حساب القيمة الاجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب لمجموعة مماثلة من العاملين.

خاتمة

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أنه يوجد أكثر من طريقة لقياس رأس المال البشري، وبمراجعة الفكر المحاسبي في هذا الشأن يوجد لكل طريقة ما يميزها وما يؤخذ عليها من نقد.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي:

- ضرورة قياس رأس المال البشري والإفصاح عنه في القوائم المالية، وأن عدم قياس رأس المال البشري والإفصاح عنه يترتب عليه فشل القوائم المالية في توصيل المعلومات التي تساعد المستثمر على اتخاذ قراره الاستثماري؛

- هناك حاجة ماسة لقياس رأس المال البشري والإفصاح عنه ضمن التقارير والقوائم المالية لمنظمات الأعمال حتى تتمكن من تقويم وتطوير المعرفة المملوكة لهذه المنظمات، نظراً لأن قياس رأس المال البشري يمكن أن يساهم بشكل فعال في قياس القيمة الحقيقية للمنظمة لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة وكلما كان هذا الفرق عالياً كانت المنظمة أكثر ثراءً بفكرها وزكاتها ومعرفتها؛

- على الرغم من جهود الكتاب والباحثين في قياس رأس المال البشري إلا أن أحداً من هؤلاء لم يتوصل إلى طريقة أو نموذج معين يمكن الاعتماد عليه في قياس الموجودات الفكرية لمنظمات الأعمال لقياس رأس المال الفكري تعتمد إلى حد بعيد على الأسلوب المحاسبي المستخدم في بناء وترسيخ القاعدة الفكرية للمؤسسة، وعلى من هذا لا توجد طريق أو نموذج موحد لقياس رأس المال البشري متفق عليها في الفكر المحاسبي يمكن الاعتماد عليه يتمتع بخاصيتي الملاءة والمصدقية

- ان معايير المحاسبة الدولية الخاصة بالقياس المحاسبي لرأس المال البشري ما زالت في مراحلها الأولى باعتبار أن القياس المحاسبي في هذا المجال ينصب على أصول معرفية غير ملموسة تختلف بطبيعة الحال عن الأصول المادية الملموسة، وعلى هذا النحو لا تقدم القوائم المالية الحالية المعلومات الصادقة عن حقيقة المركز المالي لمنظمات الأعمال تمكن المستثمرين من اتخاذ قراراتهم الاستثمارية في هذه المنظمات لعدم درابتهم بقيمة الأصول الغير ملموسة التي تملكها هذه المنظمات والمرتبطة بالمعرفة؛
- لا تقدم القوائم المالية معلومات دقيقة تمكن من معرفة القيمة الحقيقية للموارد البشرية وما تملكه من أصول معنوية تمثل الغالبية العظمى من القيمة السوقية؛
- أن الفكر المحاسبي مطالب بإجراء مزيد من الدراسات حول وضع الأطر الفكرية لتأصيل مفهوم رأس المال البشري، والتوسع في تحديد مكوناته، نظراً لأن تأصيل مفهوم الأصول الفكرية وتحديد مكوناتها يعد منطقاً مفيداً ومطلباً أساسية لأغراض قياس رأس المال البشرية والتقرير عنه مع الأخذ في الاعتبار مجالات التطبيق العملي لتشمل الأنشطة الإنتاجية والخدمية المتنوعة في بيئة التطبيق العملي تشمل الأنشطة الإنتاجية مقاييس جديدة مالية وغير مالية لقياس رأس المال البشري؛
- هناك حاجة ماسة لقياس رأي المال البشري وإدراجه ضمن القوائم المالية لمنظمات الأعمال باعتبار أنها الوسيلة التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في تقويم وتطوير المعارف والمعلومات المملوكة للمنظمة، فضلاً عن هذا فإن إدراج قائمة رأس المال الفكري ضمن التقارير والقوائم المالية يعد من الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال في الإفصاح عن ما تملكه من موارد بشرية، هذا بالإضافة إلى أن قائمة رأس المال الفكري يعد من القوائم المالية المكملة لقوائمها التقليدية تساهم في تقديم صورة متكاملة عن المنظمة بجميع عناصر الثروة التي تمتلكها، كما أنها تعد من ناحية أخرى أداة هامة لتفسير الاختلاف بين القيمة السوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية؛
- أن التقرير عن الأصول البشرية ومكوناتها الأساسية يجب أن يتم في صلب القوائم المالية المنشورة، أما التقارير عن المؤشرات المالية / غير المالية لمكونات الأصول البشرية يجب أن يتم في الإيضاحات المتممة لتلك القوائم، كما أن الإفصاح عن رأس المال البشري وعن المؤشرات المالية / غير المالية لهذه المكونات الأساسية يوفر للمستثمرين معلومات إضافية تؤثر بشكل إيجابي عن المحتوى الإعلامي للقوائم المالية ومن ثم تؤثر على إدراك مستخدمي القوائم المالية عند استخدام هذه المعلومات الإضافية كمدخلات في نماذج قراراتهم الاستثمارية .

قائمة الهوامش

- ¹ رايح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 02.
- ² عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سوريا: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ورقة بحثية مقدمة الى ندوة الاقتصاد السوري: رؤية شبابية (المركز الثقافي العربي، جمعية العلوم الاقتصادية السورية ، 23 يوليو 2005)، ص: 04.
- ³ أشرف العربي، التنمية البشرية في مصر: الوضع الحالي، أسبابه، انعكاساته، وإمكانية تطويره، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1997، ص: 03.
- ⁴ أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم-القياس - الوضع النسبي، بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، العدد39، صيف 2007، ص. 55.
- ⁵ باريك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع. ص: 03.
- ⁶ منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري - نموذج مقترح-، مداخلة مقدمة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. ص: 06.
- ⁷ عبد الحفيظ الشريف طارق، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية في الشركات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في مدينة بنغازي، المجلد الثاني، العدد الثالث، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا، يونيو 2013، ص: 18.
- ⁸ محمد مطر، موسى السويطي، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات: القياس، العرض، الإفصاح، وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 343.
- ⁹ بن عمارة نوال، مسعود صديقي، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص: 04.
- ¹⁰ نوال حربي راضي، مدى إمكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية في الجامعات، دراسة تطبيقية. 2016، ص: 08.
- ¹¹ طلال أبو غزالة، محاسبة الموارد البشرية، مؤتمر قياس النجاح المؤسسي من خلال رأس المال البشري، مملكة البحرين، المنامة 12-14 كانون أول "ديسمبر" 2005، ص: ص: 05-06.

¹² A. Herman, **Humen Ressources Accounting Transmissiom**, jornal of Humen Ressource, costing and Accounting, vol 9, n01, 2005, p p : 23-25.

¹³ فضل كمال سالم، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص: 09.

¹⁴ R.Kanan Narasimhan and al, **Humen Ressources Accounting today : contributions, controverseis and conclusions, Humen Ressources Measurments**, jornal of Humen Ressource, costing and Accounting, vol 2, n08, 2004, p p. 23-26.

¹⁵ سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت، بئر توتة، باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص: 29.

¹⁶ قورين حاج قويدر، التأسيس والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، جوان 2014، ص: 121.

¹⁷ سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت، بتصرف، بئر توتة، باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص: 35-43.

¹⁸ قورين حاج قويدر، التأسيس والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، جوان 2014، ص: 131.

الدول المرجعية في بناء وتعظيم الأصول المعرفية للتنمية المستدامة

دراسة مقارنة باستخدام التحليل التطويقي للبيانات DEA

- أ. بن لباد محمد، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر -
- أ. بوجنان توفيق، المركز الجامعي مغنية - الجزائر -
- أ. لبناع نور الدين، المركز الجامعي مغنية - الجزائر -

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على التعليم من منظور المالية العامة و سبل تمويله و طرائق الإنفاق عليه و ما يقدمه من علم ومعرفة وإكساب الأفراد المهارات تقفز بالدول من النمو او التنمية الى تحقيق تنمية مستدامة تجتمع فيها محدداتها المعرفية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، أين تقف هذه الدراسة من خلال استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات على 49 دولة إلى قياس كفاءة الإنفاق على التعليم في تعظيم المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة ، أين توصلنا من خلالها إلى تعظيم مخرجاتها المعرفية للتنمية المستدامة في الجزائر على سبيل المثال إلى حدود 7.4 % دون الزيادة في حجم نفقاتها على التعليم أو باقي مدخلاتها.

الكلمات المفتاح : التعليم ، التنمية المستدامة ، الكفاءة ، تحليل مغلف البيانات

Abstract:

This study aims at shedding light on education from the perspective of Public Finance, on the basis of financing models and spending methods as well as the resulting improvement in science, knowledge and human capital due to the crucial role of education in leading countries not only to growth or development, but also to sustainable development built on well-defined social, economic and environmental indicators. We have applied the Data envelopment analysis model for 49 countries to measure the efficiency of expenditure on education in enhancing the cognitive outputs of sustainable development. The findings of this study is possible to increase the cognitive outputs of sustainable development for example in algeria to 7.4%, without increasing its expenses on education or the other inputs.

Keywords: education, sustainable development, efficiency, data envelopment analysis

I - تمهيد :

يشهد مناخ التعليم تغيرات غير مسبوقة في عصر الثورة المعرفية بالألفية الثالثة، تتمثل في تنامي معدلات الطلب على خدمات التعليم، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب والأساتذة والبرامج الأكاديمية عبر الحدود، وتنوع أنماط وأساليب وتكنولوجيا التدريس والتعلم. كما تطلبت عملية التحول إلى مجتمعات المعرفة ضرورة إنشاء مراكز للتعليم المستمر والتعلم مدى الحياة، ووجود توقعات راسخة بمزيد من الشفافية وآليات حديثة لضمان الجودة والاعتماد، وتعدد في الهياكل المؤسسية للجامعات وسياسات حوكمتها، وزيادة الضغوط على مؤسسات التعليم لتتبع مصادر تمويلها وضمان استدامتها المالية. وهو أمر يتطلب إعادة النظر في الاستراتيجيات والتوجهات المستقبلية والسياسات الرامية إلى تعزيز قدرات التعليم في مجالات الحوكمة والجودة والإتاحة والاستخدام الأمثل للموارد .

ومن أجل ضمان أو تحقيق مستوى مرتفع من القدر في تنافسية النظم المعرفية والتعليمية، يتعين على النظم التعليمية ان تقدم نوعين من الخدمات، تختص الاولى بإنتاج قاعدة عريضة من الموارد البشرية القادرة على التفاعل مع مجتمع المعرفة بالألفية الثالثة، والثانية في ضمان استدامة المعرفة وتطويرها وتحديثها مع الزمن ومن هنا ينشأ الطلب على الخدمات التعليمية التي تسمح على استدامة التعليم مدى الحياة ومن أجل تأهيل الأفراد للمواءمة مع التغيرات. في ظل المنظور فان التعليم من أجل التنمية المستدامة يعزز قدرة الدارسين على اتخاذ قرارات مستنيرة وتدابير مسؤولة تضمن سلامة البيئة، والاستدامة الاقتصادية، وعدالة المجتمع، وذلك لصالح الأجيال الحالية والمقبلة، مع احترام التنوع الثقافي. ويندرج هذا التعليم في نطاق التعلّم مدى الحياة ويشكّل جزءاً مكوناً من التعليم الجيد .والتعليم من أجل التنمية المستدامة هو عبارة عن تعليم شامل ذي قدرة تحويلية يعالج مضامين التعلّم ونتائجه، والنهج التربوي وبيئة التعلّم. ويحقق غايته من خلال تحويل المجتمع. وقد حصل على الاهتمام الكبير في برامج الأمم المتحدة للتنمية باعتباره يشكل أساساً صلباً من أسس التنمية المستدامة، وكل المفكرين يدركون بوعي تام الدور الهام والبارز للتعليم بشكل عام وللتعليم العالي بصورة خاصة في العملية التنموية للمجتمعات وهذا ما أكدت عليه قمة الأرض المنعقدة في ريو في سنة 1992. عقب هذا المؤتمر عرف المجتمع الدولي زخماً حاداً وتسابقاً دولياً لتبني سياسات من شأنها تعزيز التعليم كأداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة كان من أهمها مؤتمر اليابان للتعليم من أجل التنمية المستدامة 2014و الذي عقد في آيشي ناغويا، وذلك تحت شعار " التعلم من أجل مستقبل مستدام. اين تمحورت اهداف هذا المؤتمر على: اعادة توجيه التعليم لبناء مستقبل أفضل للجميع وتعجيل وتيرة العمل من أجل التنمية المستدامة.

ففي ظل هذا الطرح دفعنا الفضول للبحث في مجال التعليم من منظور المالية العامة وسبل تمويله وما يقدمه من علم ومعرفة واكساب الافراد المهارات تقفز بالدول من النمو او التنمية الى تحقيق تنمية مستدامة تجتمع فيها محدداتها المعرفية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وهذا ما دفعنا الى طرح الإشكالية التالية:

ما هي أهم الدول المرجعية في بناء وتعظيم الأصول المعرفية للتنمية المستدامة؟

من خلال هذه الإشكالية التي ستكون محور هذه الدراسة دفعنا مضمون الدراسة الى التعمق أكثر في البحث وطرح العديد من التساؤلات الفرعية التي كانت اهمها:

- ✓ أين تكمن أهمية التعليم وما سبب زيادة طلب الحكومات و الأفراد عليه ؟
- ✓ ما الدور الذي يلعبه التعليم في مجال التنمية المستدامة، وما أهم مؤشرات قياس تأثيره فيها؟
- ✓ هل يمكن تعظيم المخرجات المعرفية الكيفية والكمية للتنمية المستدامة في ظل الإنفاق الحالي على التعليم؟

للإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية ارتأينا الانطلاق من مجموع فرضيات أهمها:

✓ من اجل تبني سياسة تنمية قوية أولت معظم الدول و الجزائر من بينها التعليم والإنفاق في مجالاتها أهمية كبرى، نافست دول العالم في معدلات الإنفاق على سواء من ميزانياتها او من ناتجها المحلي .

✓ تمتلك الجزائر المقومات الأساسية و البنى التحتية في مجال التعليم .

✓ الإنفاق على التعليم في الجزائر و غيرها يعتبر ذو كفاءة عالية تنافس دول العالم في مجال بناء الأصول المعرفية لمجتمع التنمية المستدامة .

أسلوب البحث:

يعتمد هذا البحث على عدت أساليب في الدراسة هي:

أولاً: الأسلوب التحليلي: وذلك للتحليل الاقتصادي للأرقام والمؤشرات الخاصة بالإنفاق على التعليم وتكوين رأس المال البشري والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على النمو والتنمية الاقتصادية من جهة ولها نفع على مداخل الأفراد من جهة أخرى. وكذا المؤشرات المعرفية المتعلقة بالتنمية المستدامة .

ثانياً: أسلوب الدراسة التطبيقية: وفيه اعتمد الباحث بتطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis) على البيانات الخاصة بمجموعة من الدول، وهي احد الطرق الكمية المشهورة والتي يقتصر استخدامها في مجالات معينة فقط التعليم على رأسها والصحة وكفاءة البنوك التجارية

II - تكلفة تحقيق الأهداف التعليمية:

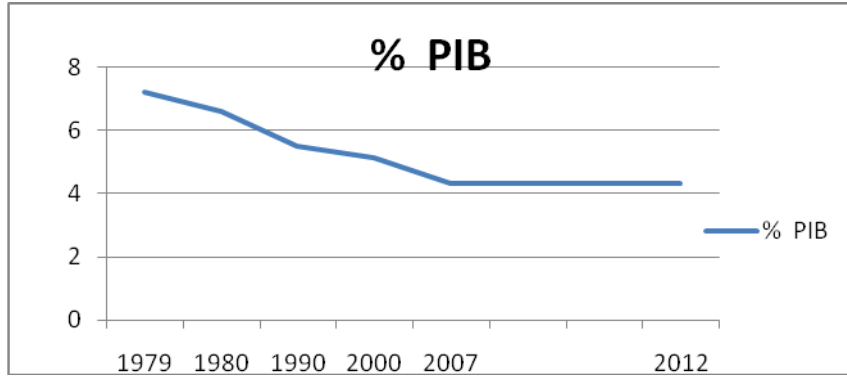
تعد قضية تمويل التعليم من القضايا المهمة التي شغلت بال التربويين والاقتصاديين والسياسيين في أغلب المجتمعات الحديثة نظرا للتوسع المستمر في أعداد الطلبة الملتحقين بالمؤسسة التربوية، وسعي هذه المؤسسات إلى التطوير والتنوع في سياساتها ونظمها لمواجهة ومواكبة التغيرات المحيطة بها. و يعد مفهوم الكلفة التعليمية عبارة عن تضحية إقتصادية تتحملها المؤسسة التعليمية مقابل خدمات أو منافع ضرورية تستخدم طبقا للمعايير المقررة ويمكن قيامها على شكل وحدات نقدية¹. ويذهب البعض لتعريف تكلفة التعليم: مجموع ما يخصص لكل طالب من مجموع ما ينفق على التعليم من قبل الدولة². ولقد تطورت النظرة إلى التكلفة التعليمية بتطور النظرة إلى التعليم حيث بدأت النظرة إلى التعليم كتكلفة لخدمة إستهلاكية اين تعتبر فوائد التعليم الإستهلاكية في العوائد الغير نقدية المتأتية من التعليم للفرد طوال حياته³، ثم تطورت النظرة إلى تكاليف النظم التعليمية على أنه إستثمار أين نرى أن التعليم هو عبارة عن قرار استثماري⁴ عند التخلي عن فرص الدخل الحالي من أجل دخل أحسن متوقع في المستقبل. كما ذهب البعض لإثبات وجود تأثير التعليم على إنتاجية العامل، حيث أثبتت دراسة (Welch 1970 - 1973) و(Griliches 1964-1968) أن التعليم يلعب دورا مهما في التكوين والتأقلم مع التغير التكنولوجي⁵.

فالْيونسكو والمؤتمرات الدولية حددت معدلات عالمية لميزانية التعليم تتراوح من 4-5% من الدخل القومي وذلك لتبصير الحكومات بما ينبغي أن تخصصه للتعليم، وفي نفس الشأن تشير الاحصائيات انه في سنة 2012 أولت العديد من الدول اهتمام كبير بالإنفاق على التعليم من اجل صناعة مواردها البشرية كالدنمارك التي بلغ نسبة انفاقها على التعليم 8,6% من الناتج الداخلي الخام، وهذا الاهتمام ليس بجديد عهد فالمنتبع لمراحل انفاقها على التعليم يلاحظ ان معدلات انفاقها دائما ما تكون اعلى من 7% من الناتج الداخلي الخام وهو ما يفوق المعدلات المنصوح بها دوليا وفي نفس السياق النزويج تتفق 6,9% من PIB على التعليم لتبقى نسب إنفاقها على التعليم هي الأخرى قريبة من 7% من PIB، تونس كانت من بين الدول العربية التي تولي اهتماما كبير بحجم نفاقتها على التعليم حيث بلغ 6.2% من ناتجها الداخلي الخام وهي منذ تسع سنوات وهي على هذا المنوال العالي في الإنفاق، أما مصر فلم تتعدى 3,8% السعودية 5,6% المغرب 5,4% في سنة 2012.⁶

اما فيما يخص الجزائر فقد عرف هذا البلد بعد الاستقلال اهتماما كبيرا بالتعليم انعكس على حجم مخصصاته المالية للتعليم من الناتج الداخلي الخام. حيث بلغ حسب الإحصائيات المتوفرة 7.2% في سنة 1979 ليعرف بعد ذلك انخفاضا ملحوظا، بلغ 6,6% في سنة 1980. ليستمر هذا الانخفاض

إلى 4.3% في سنة 2007، ل يبقى هذا الإنفاق على نفس المنوال ونفس النسبة من الناتج الداخلي الخام الى غاية 2012 كما يشير اليه المنحنى ادناه.

الشكل (1): منحنى تطور نسبة نفقات التعليم من الناتج الداخلي الخام :



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: هدى حمودة إبراهيم: الملف الإحصائي للجمهورية الجزائرية، مجلة بحوث عربية اقتصاد، العدد 63-64 سنة 2013 ص: 199.

D.C.: World ،World Development Indicators 2013." Washington Bank. http://data.worldbank.org. Accessed October 2013.

و تشير الأرقام أن الإنفاق على التعليم سواء التعليم العالي او ما قبل الجامعي ممثلا بوزارة التربية الوطنية يتراوح بين 18% و 24% من نفقات التسيير العمومي. و 16% و 5% من نفقات التجهيز العمومي.

II 1 مردودية التعليم الأساسي والثانوي في الجزائر:

الجدول (1): معدلات النجاح في السنة 5 و BEM والكالوريا:

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
80.4	79.5	97.5	81.2	70.1	71.1	54.2	79.4	50.4	59.4	السنة 5 ابتدائي
58.9	48.0	72.1	70.3	66.2	58.7	47.5	44.0	60.5	41.7	BEM
44.9	44.8	58.8	62.5	61.2	45.0	55.0	53.3	51.2	37.3	BAC

SOURCE: CNES: rapport national sur le développement humain، 2013-2015، P: 56

يعتبر النجاح في امتحانات السنة الخامسة والتعليم المتوسط وامتحان البكالوريا أهم أداة لتقديم مردودية منظومة التربية والتعليم الأساسي في الجزائر وهذا الذي توضحه الأرقام أعلاه أين تبدي من النظرة الأولى تباينات مهمة وتذبذبات من سنة إلى أخرى سواء في كلا الاتجاهين النازل أو الصاعد. أين تبدي النسب على سبيل المثال أن النجاح في امتحان السنة الخامسة ابتدائي والذي يعتبر أساسا في الانتقال إلى المرحلة المتوسطة عرف قفزة نوعية وزيادة بأكثر من 20 نقطة بين سنتي 2005 و 2014 ولكن في سنة 2006 عرف انخفاض بـ 10 نقاط %50.4 كنسبة نجاح ليرتفع مجددا إلى %79.4 في السنة الموالية لينخفض من جديد في سنة 2008 وما تبقى من السنوات تميز بالثبات. أما عن امتحان السنة المتوسطة BEM الذي هو أساس الانتقال إلى المرحلة الثانوية، هو الآخر عرف تذبذب في تطور مستوى النجاح أين عرف بين سنتي 2005 و 2012 زيادة متذبذبة تم يعاود الانخفاض في سنتي 2013 و 2014. وبالنسبة لامتحان البكالوريا عرف زيادة هو الآخر من 2005 إلى 2011 زيادة وصل من خلالها إلى أعلى مستوياته زيادة بـ 25 نقطة ليعرف بعد ذلك انخفاض في سنوات 2012.2013.2014.

II-2- مردودية التعليم الجامعي:

الجدول (2): إجمالي الطلبة المتخرجين في مرحلة التدرج:

السنة الدراسية	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
إجماع الطلبة المتخرجين	11828	107515	112905	121905	116889	150014	245743

المصدر: أ. الداوي الشيخ وأ. بن زرقة ليلي: تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2001/2012 مجلة جامعة الجزائر، العدد 4/2015 ص 21

فيما يخص المردودية الجامعية وكما تشير الأرقام أعلاه وهي أرقام كلها إيجابية أين تزايد عدد المتخرجين بصورة ووتيرة إيجابية من 91.828 إلى 245.743 أي أن الأرقام تضاعفت 26 مرة وهذا راجع في الأساس إلى زيادة عدد الطلبة من جهة وإلى تحسين ظروف الدراسة والإنفاق في مجال التعليم العالي، وهذه الزيادة الكمية توطئة بانتهاج منهاج ونظام جديد LMD الذي سوف يحدد المتخرجين كما في المقابل ما زال هناك تكتّم حول مضمون هذا النظام الذي يقوم على ما يعرف بالتعليم العالي البنكي، تلقين

المعلومة فقط. دون العمل على الجانب من التحليل ومن جهة أخرى فإن عدد المتخرجين مقابل عدد المسجلين لم يتعدى 12.76 في المقابل ارتفعت إلى 22.79 في آخر سنة محل الدراسة.

III- دور التعليم في تشكيل الأصول المعرفية لمجتمع التنمية المستدامة:

المعرفة هي القوة الناعمة للقفزات النوعية في سلم الدول، فهي رافعة نحو التقدم والازدهار على مجالات عدة. وبذلك، تتسابق الأمم على إرساء الأسس المتينة لمجتمع يقوم على المعرفة، المجتمع القادر على توظيف العلم وتحقيق الغايات، عبر تعزيز الإبداع والإنتاج، والذي يحسن تطوير الكفاءات البشرية في سبيل التنمية الإنسانية الشاملة. إنه المجتمع الذي يشد القوة، ويملك كل المقومات لمواجهة العقبات الناجمة عن الإرث التاريخي والواقع الجغرافي، ويقصد بالأصول المعرفية بالمخزون المعرفي التراكمي الكمي والكيفي وأوعيته وعوامل تناميته وتجده التي يمتلكها أفراد مجتمع ما ممثلاً في تعليمهم وتعلمهم ومعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم العامة والنوعية المتدخلة والمشتقة والتي يمكن من خلالها الوفاء بحاجات التنمية المستدامة الممتدة للمجتمع حالياً ومستقبلاً داخل حدود زمنية محددة معينة⁷. وفي هذا الصدد قمنا بوضع ستة 6 متغيرات تكون هي الأساس المعرفي للتنمية المستدامة أهمها:

III.1 - طلبات براءات الاختراع:

تعتمد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من اجل دراسة مدى كفاءة الإنفاق العمومي على هذا المجال، وإخراج كل المهارات التي يحتفظ بها المجتمع العلمي لتطويرها ولهذا الغرض هيأت الوزارة أكثر من 70 مؤسسة جامعية و 15 مركز بحث يكون تمويلها من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي و 10 مراكز ومعاهد غير وزارية يعتمد قطاع البحوث على تمويلها حققت في مجموعها 168 براءة اختراع في سنة 2013⁸. و كانت نسبة المشاركة اكبر من طرف الباحثين الوطنيين وخاصة في المجالات التقنية التالية: الفيزياء، الميكانيك، الطاقة المتجددة، الصحة، الصناعة الصيدلانية، الزراعة، الري، تقنيات الاعلام الالي....

III.2 - المقالات العلمية المنشورة:

يقدر عدد المقالات العلمية المقدمة من طرف الباحثين الجزائريين خلال الفترة ما بين 2003 إلى 2012 بما نسبة % 30.62 من إنتاج المغرب العربي و % 9.33 من الإنتاج العربي، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة، والجزائر كغيرها من الدول الرامية إلى البروز في هذا المجال رسمت خطة لعدة مشاريع

بحثية الهدف منها رفع الكفاءات وتشجيعها على كتابة المقالات في مختلف المجالات العلمية، ومن أهم هذه المشاريع (PNR). البرامج الوطنية للبحث (CNEPRU). المشاريع: مشاريع فرق البحث⁹.

3. III - مؤشر المعرفة:

مؤشر المعرفة او ما يعرف بمؤشر مخرجات المعرفة والتكنولوجيا: وهو مؤشر يقوم على مقدرة الدولة على استخدام وتوظيف المعرفة ويقوم هذا المؤشر على ثلاث متغيرات او مؤشرات ثانوية هي: خلق المعرفة، تأثير المعرفة ونشر المعرفة¹⁰ و هو مؤشر نسبي من 1 الى 100 فقد حققت الجزائر في سنة 2013 ما نسبته 17.6% ضمن هذا المؤشر أين احتلت المرتبة 115 عالميا. وفي سنة 2016 قفزت الجزائر في هذا المجال الى المرتبة 100 عالميا بمعدل 17.7% لنفس المؤشر¹¹.

4. III - مؤشر التعليم والموارد البشرية (رأس المال البشري):

لم يعرف مؤشر رأس المال البشري للجزائر تغيرا كبيرا حسب معطيات الدراسة التي قام بها المعهد العربي للتخطيط، فلم يكن بعيدا عن نسبة 50% في مختلف سنوات الدراسة رغم تذبذبه، الا ان في سنة 2012 ورغم بلوغ هذا المؤشر 48% فقط الا ان معدل القيد الجامعي بلغ اعلى مستوياته ب 21% وبالنسبة للإناث 25%، كذلك في نفس السنة بلغ معدل القيد الثانوي بلغ أعلى مستوياته في نفس السنة ب 67%. و في مقارنة أخرى مع الدول العربية فإذا أخذنا سنة 2012 كأساس فقد حققت البحرين مؤشر لرأس المال البشري قدر ب 59%، والمغرب 31%، قطر 65% تونس 60%¹².

5. III - مؤشر الإبداع :

لقد عرف مؤشر الإبداع للجزائر تذبذبا بسيطا خلال سنوات محل الدراسة بين 10/2.04 و 10/2.306 في ظل استخدام مؤشر التنافسية العالمية، لسنوات 2012، 2013 و 2014، أين تأثرت ترتيب الجزائر ووصل إلى 147 ولا زالت تحتل مراتب متأخرة من الترتيب بين الدول، معظمها مع 5 دول الأخيرة في الترتيب، في المقابل دول أخرى مراتب متقدمة مثل قطر اين احتلت المرتبة 11 في سنة 2012 وكانت في صدارة الدول العربية بمؤشر ابداع بلغ قرابة 10/5. ايران هي الاخرى من دول محل الدراسة احتلت المرتبة 59 عالميا في سنة 2013 بمؤشر للإبداع قدر ب 3.25 / 10، المغرب التي احتلت المرتبة 108 في سنة 2013 بمؤشر للإبداع قدر ب 10/2.56.¹³

6.iii- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو مؤشر مركب يجمع أحد عشر مؤشراً في مقياس مرجعي واحد يستعان به لرصد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان وعلى مر الزمن وينقسم مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ثلاثة مؤشرات فرعية وهي المؤشر الفرعي للنفاذ، والمؤشر الفرعي للاستعمال، والمؤشر الفرعي للمهارات.

الإشراكات في خدمات الهاتف المحمول: قد تضاعف عدد المشتركين لكل 100 فرد بين سنوات 2005 و2015 في الجزائر إلى قرابة ثلاث مرات من القيمة 40.22 إلى 133.01 ويعود الفضل إلى ذلك إلى التسهيلات التي قدمتها الجزائر في هذا المجال وفتحها أمام المستثمرين الأجانب والمحليين بالإضافة إلى تطور تكنولوجيا المحمول وكثرة استخدامها.

مستخدمو الإنترنت (لكل 100 فرد):

مستخدمو الإنترنت هم الذين لديهم إمكانية الدخول على شبكة المعلومات الدولية. و كما تشير الأرقام فإن الجزائر لم تتجاوز المتوسط العالمي لاستخدام تكنولوجيا الإنترنت أين لم تتجاوز قيمة هذا المؤشر 35.20 / 100 شخص في سنة 2015 حسب قاعدة بيانات البنك الدولي والمفاجئ أن عدد مستخدمي الإنترنت بين سنوات 2010 و2015 تضاعف ثلاث مرات. و خلال ثلاث سنوات الأخيرة تضاعف أكثر من مرتين أي بزيادة تفوق 130 %. وكما أن الجزائر ما زالت هي الأضعف في هذا المجال أين بلغ عدد المستخدمين بالنسبة للمغرب 57.08 / 100 شخص. تركيا 53.74 / 100 شخص. أما قطر فقد كانت في صدارة العينة المدروسة بـ 92.88 / 100 شخص وهي من أعلى النسب¹⁴.

IV- تطبيق أسلوب التحليل التطويقي للبيانات في دراسة أثر نفقات التعليم في تعظيم المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة:

إن أسلوب التحليل التطويقي للبيانات هو إحدى تطبيقات البرمجة الخطية المعروفة كأسلوب فاعل من أساليب بحوث العمليات تستخدم لقياس الكفاءة. للوحدات الخدمية التي تتصف بإنتاج خدمات متماثلة (مخرجات) وتستخدم موارد متماثلة أيضا (مدخلات) ويتم بموجب هذه التقنية قياس أداء كل وحدة مستقلة بالمقارنة إلى مجموعة أداء كل الوحدات ثم احتساب ما يمكن أن يكون فائض من المدخلات بحيث تعطي نفس المستوى من المخرجات. وكذلك تقدير ما يمكن أن ينتج اضافيا من المخرجات عند حسن استخدام نفس الموارد. ومن خلال هذا المبدأ سنسعى إلى تطبيق هذا الأسلوب في دراسة أثر نفقات

التعليم على المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة. بنفس المفهوم ونفس مبادئ DEA أي الاعتماد على خاصة التوجه الإخراجي، أو تعظيم المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة من خلال نفس المدخلات. أو نفس الحجم من الإنفاق.

1.IV-مجتمع وبيانات الدراسة

تم من خلال هذه الدراسة اختيار مجتمع للدراسة ضم 49 دولة تختلف من حيث التموقع الجغرافي ومستوى الدخل كما ضمت بيانات الدراسة 09 متغيرات تعتبر ضرورية في عملية دراسة كفاءة الأنظمة التعليمية.

مجتمع الدراسة

تشير الدراسات والبحوث التي أجريت حول العلاقة بين معدلات الإنفاق على التعليم والبحث والتطوير، ومعدلات تقدم المجتمعات وتناميها وارتفاع مستوى التنمية المستدامة لها إلى أهمية ودلالة هذه العلاقة، ومع تواتر وجود هذه العلاقة لدى المجتمعات كافة بحيث باتت حقائق اقتصادية ومجتمعية. وفي هذا الصدد ارتأينا من خلال هذه الدراسة استخدام واعتماد بيانات 49 دولة حتى تتميز بالشمول وعدم التحيز حيث يعتبر التعليم والتنمية المستدامة شغل كل المجتمعات سواء اعتبر التعليم كأداة لتطوير وتحديد مستقبل الدول أو أن التنمية المستدامة التي تعتبر أداة لضمان مستقبل الأرض وقد تم اختيار الدول مجتمع الدراسة على أساس متغيرين أساسيين الأول: تقسيمات هذه الدول حسب فئات الدخل في العالم. والتي يعتمدها البنك الدولي استنادا إلى متغير الناتج الداخلي الخام PIB أما المتغير الثاني: فهو توزيع هذه الدول حسب المناطق المختلفة للعالم .

الجدول(3): توزيع دول مجتمع الدراسة حسب المناطق في العالم:

المنطقة	الدول المعنية بالدراسة
1/ شرق آسيا والمحيط الهادي	أندونيسيا، اليابان، ماليزيا، منغوليا، نيوزيلندا.
2/ أوروبا ووسط آسيا	ألبانيا، بولونيا، النمسا (Autriche) أذربيجان، بلجيكا، بلغاريا، التشيك، الدنمارك، فنلندا، اليونان (Hungary) أيسلندا، إيرلندا، إيطاليا، لوكسمبورغ، هولندا (Netherlands)، رومانيا، روسيا، صربيا، سلوفاكيا، سلوفينيا، اسبانيا، السويد، سويسرا، تركيا، أوكرانيا.
3/ أمريكا اللاتينية والكاريبي	الأرجنتين، الشيلي، السلفادور، الهندوراس، المكسيك.

الدول المرجعية في بناء وتعظيم الأصول المعرفية للتنمية المستدامة

الجزائر، إيران، لبنان، مالطا، المغرب، السعودية، المملكة العربية المتحدة، عمان.	4/ الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
الولايات المتحدة الأمريكية	5/ أمريكا الشمالية
الهند، باكستان، سيريلانكا.	6/ جنوب آسيا
غينيا، سيراليون، جنوب إفريقيا، زيمبابوي	7/ إفريقيا جنوب الصحراء

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على قاعدة بيانات البنك الدولي من خلال الموقع ادناه:
<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>

الجدول (4): توزيع الدول مجتمع الدراسة حسب مستوى الدخل:

الدول مجتمع الدراسة	مستوى الدخل
غينيا، زيمبابوي	اقتصاديات الدخل المنخفض
السلفادور، الهندوراس، الهند، أندونيسيا، منغوليا، المغرب، باكستان، سيريلانكا، أكرانيا	اقتصاديات الدخل أقل من المتوسط
ألبانيا، الجزائر، الأرجنتين، أذربيجان، بلغاريا، إيران، لبنان، ماليزيا، المكسيك، رومانيا، روسيا، العرب، جنوب أفريقيا، الترك.	اقتصاديات الدخل فوق المتوسط
النمسا، البلجيك، شيلي، التشيك، الدنمارك، فلندا، النرويج، نيوزيلندا، مالطا، لوكسمبورغ، اليابان، ايطاليا، ايرلندا، المجر، عمان، بولندا، العربية السعودية، اسبانيا، سلوفاكيا، السويد، سويسرا، الإمارات العربية، الولايات المتحدة الأمريكية.	اقتصاديات الدخل المرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على قاعدة بيانات البنك الدولي من خلال الموقع ادناه:
<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>

أ2/ اختيار متغيرات الدراسة

يعتبر الاختيار الأمثل لمجموعة المدخلات والمخرجات مرتكزا هاما في تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات لأن ذلك يؤثر في تفسير واستخدام وقبول النتائج وكما رأينا سابقا أنه تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى مدخلات ومخرجات أين تضم فئة المدخلات. حجم الانفاق على التعليم ومن جهة أخرى العاملون في المعرفة من نسب الالتحاق بالتعليم الجامعي وقبل الجامعي.

اما مخرجات النظام فتضم المحددات المعرفية للتنمية المستدامة، أين استثنينا في هذه المرحلة عدد العلماء والمهندسين لسبب عدم توفر البيانات الضرورية للدراسة واكتفينا ب 06 متغيرات أساسية هي طلب براءات الاختراع، المقالات العلمية المنشورة لكل مليون نسمة، مؤشر المعرفة، ومؤشر التعليم والموارد البشرية، مؤشر الابداع، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وبالنسبة لسنة الدراسة فتم الاعتماد على سنة 2013 لمختلف المتغيرات باستثناء بعض الدول أين لا توجد متغيرات هذه السنة أين تم اعتماد السنة التي قبلها.

IV.2- تحديد عوائد الحجم وتوجه الكفاءة:

لاختيار أي نموذج يجب تبيان العلاقة اولا بين المدخلات والمخرجات، اذ كانت العلاقة خطية أي اقتصاديات الحجم الثابتة يجب اختيار نموذج CCR، وان كانت العلاقة غير خطية فهي تصنف ضمن اقتصاديا الحجم المتغير VRS وعليه يجب استخدام نموذج BCC وهناك طريقة اخرى تعرف بـ FDH والتي لا تقوم على أي افتراض من عوائد الحجم.

و من خلال دراسة الارتباط بين المتغيرات يبدو ان العلاقة ليست خطية وهي تميل الى ان تكون متزايدة ثم متناقصة وعليه يمكن استخدام نموذج BCC الذي يقوم على عوائد الحجم المتغير VRS و سنعتمد في هذه الدراسة على نموذج الكفاءة في الاتجاه المخرجي BCC-O والتي تقوم على تعظيم المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة في حدود الانفاق الحالية على التعليم ونفس المدخلات الاخرى. أي أن الدول الأكثر كفاءة هي الدول التي تحقق كفاءة 100% أي تعظيم المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة في حدود المدخلات المستخدمة، أي في حدود الانفاق الحالي على التعليم ونفس معدلات الالتحاق بالتعليم سواء الثانوي او العالي.

ب 1/ نتائج الدراسة على مستوى العينة

بلغ متوسط الكفاءة الفنية عند فرضية تغيير عوائد الحجم TE_{VRS} وهي أساس هذه الدراسة 88.7 % بينما بلغ عدد الدول التي حققت مستوى كفاءة تامة 100% الدولة 14 دولة.

فكما تشير الأرقام: الو م أ حققت 571612 براءة اختراع مسجلة خلال 2013 و41251.2 مقال / مليون ومؤشر معرفة بلغ 53.6 ومؤشر تعليم بلغ 61.1 ومؤشر ابداع 5.2 و5.4 لمؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كذلك سويسرا حققت أعلى مؤشر معرفة قدر ب 61.4 بينما فلندا حققت أعلى مؤشر للتعليم والموارد البشرية بينما اليابان حققت أعلى مؤشر ابداع ب 5.9. أما عن أعلى مؤشر تكنولوجيا المعلومات كان من نصيب فنلندا، أما عن الجزائر فقد حققت أدنى مستوى كفاءة ب 58.1 % واحتلت المرتبة الأخيرة بين الدول.

النتائج على مستوى فئات الدخل:

الجدول(5): متوسط الكفاءة ذات التوجه المخرجي حسب المناطق ومستوى الدخل:

مستوى الدخل	متوسط الكفاءة	المناطق	متوسط الكفاءة
1/ اقتصاديات الدخل المنخفض	01	1/ شمال افريقيا والشرق الأوسط	0.838
2/ اقتصاديات الدخل الأقل من المتوسط	0.88.6	2/ شرق آسيا والمحيط الهادي	0.913
3/ اقتصاديات الدخل فوق المتوسط		3/ جنوب آسيا	0.981
4/ اقتصاديات الدخل المرتفع	0.815	4/ أوروبا ووسط آسيا	0.873
	0.919	5/ أمريكا الشمالية	01
		6/ الكاريبي وأمريكا اللاتينية	0.856
		7/ إفريقيا جنوب الصحراء	01

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج DEA.

حققت 07 دول من ذوات الدخل المرتفع كفاءة تامة أي أقل من ثلث الدول المرتفعة الدخل، في المقابل في مجموع هذه الأخيرة كان متوسط كفاءتها 91.9 %. أما عن باقي الدول التي حققت كفاءة تامة دولتين من ذوات الدخل المنخفض ودولتين كذلك من ذوات الدخل أقل من المتوسط وثلاث دول من ذوات الدخل فوق المتوسط. وتعتبر هذه الأخيرة هي التي حققت أدنى متوسط كفاءة ب 81.5 %، أما عن متوسط الكفاءة المخرجة حسب المناطق فشمال افريقيا والشرق الأوسط هي المنطقة التي حققت أدنى مستوى للكفاءة المخرجة للمحددات المعرفية للتنمية المستدامة بنسبة 83.8 % .

ب 2/ اقتصاديات الحجم:

تعتبر الكفاءة الحجمية الأداة الأساسية لمعرفة أسباب عدم الكفاءة وهذا ما يظهر في مخرجات الدراسة ذات التوجه المخرجي حيث تؤول مختلف عدم الكفاءة في ضعف الكفاءة التقنية عند افتراض ثبات عوائد الحجم TE_{CRS}. وحسب هذه الدراسة فقد بلغ عدد الدول التي حققت كفاءة حجمية تامة هي 09 دول في مجملها دولتين من الدول ذات الدخل المنخفض ودولتين من الدول ذات الدخل الأقل من المتوسط ودولة واحدة من الدول ذات الدخل فوق المتوسط. كما بلغ متوسط الكفاءة الحجمية 94.6 % أي أن هناك إمكانية تعظيم المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة بنسبة 5.4 % باستخدام نفس المقدار من الإنفاق على التعليم ونفس النسب من الالتحاق بالتعليم العالي والثانوي.

الجزائر على سبيل المثال حققت نسب جد مرتفعة من الكفاءة الحجمية أين يعود سبب عدم الكفاءة إلى الكفاءة التقنية أين لم تتعدى 60 %. أما عن الكفاءة الحجمية فقد حققت الجزائر نسبة كفاءة 92.6 % أي هناك إمكانية تعظيم مخرجاتها المعرفية إلى حدود 7.4 % دون الزيادة في حجم نفقاتها على التعليم أو باقي مدخلاتها.

إيران هي الأخرى يعود سبب عدم كفاءتها إلى انخفاض الكفاءة الفنية في المقابل حققت معدل كفاءة حجمية 90.9 % أي هناك إمكانية رفع مخرجاتها المعرفية للتنمية المستدامة ب 9.1 % دون التأثير بنفس استخدام المدخلات.

التوزيع النسبي للكفاءة الحجمية:

الجدول(6): التوزيع النسبي للكفاءة الحجمية في التوجه المخرجي:

عدد الدول	مقدار الكفاءة الحجمية
1	أقل من 60 %
3	61% ← 70 %
5	71% ← 80 %
12	81% ← 90 %
22	90% ← 100 %

المراجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات DEAP

في التوزيع النسبي للكفاءة الحجمية تعتبر منغوليا الدولة الوحيدة التي حققت نسبة كفاءة أقل من 60 % حيث بلغت كفاءتها الحجمية 57.6 % أما عن الدول التي حققت نسبة كفاءة حجمية بين 61 % و 70 % فقد بلغت ثلاث دول فقط عمان، مالطا والمكسيك، خمسة دول حققت نسبة كفاءة حجمية بين 71 % و 80 % و 12 الدولة حققت نسب كفاءة بين 81 و 90 % و 8 دول منها هي دول أوروبا ووسط آسيا. أما النسب الكبرى من مجتمع العينة أي 22 فكانت قد حققت أعلى النسب في الكفاءة إلى حد الكفاءة الحجمية التامة. كما تشير عوائد الحجم أنها تتميز بعوائد الحجم الثابت والمتزايد والمتناقص.

فعوائد الحجم الثابت تقوم على مفهوم الزيادة في المدخلات يقابلها نفس المقدار في الزيادة في المخرجات وضمت هذه المجموعة 09 دول أما عوائد الحجم المتزايد أين يكون هناك زيادة في المدخلات تقابلها زيادة في المخرجات بصورة أعلى فالبلد الوحيد ضمن العينة الذي حقق هذه الخاصية هو لبنان حيث حقق نسبة كفاءة حجمية 99.6 %. أما باقي دول العينة فهي تشغل عند عوائد الحجم المتناقص أي زيادة في المدخلات تقابلها زيادة في المخرجات ولكن بصورة أقل.

في ظل عوائد الحجم الثابت :

عند مستوى إنفاق على التعليم كنسبة من PIB أقل من 8.48 % ومعدل التحاق بالتعليم الثانوي أقل من 101.99 % ومعدل التحاق بالتعليم العالي أقل من 80.26 % سوف يعطي مخرجات معرفية للتنمية المستدامة أعلى من 16 طلب براءة اختراع وعدد مقالات منشورة لكل مليون أعلى من 11.5 ومؤشر معرفة أعلى من 12 ومؤشر تعليم وموارد بشرية وأعلى من 7.7 ومؤشر ابداع أعلى من 2.4. لهذا فإن اقتصاديات الحجم في هذا المجال من الموارد المستخدمة في أي نظام سوف تتصف بالثبات وفق هذه الحدود سينتقل أي نظام أو دولة إلى اقتصاديات الحجم المتناقص وبالتالي أي إنفاق زائد سوف يعطي عائد أقل.

3.IV-الدول المرجعية والتحسينات المقترحة على مستوى الكفاءة المخرجة

في التوجه المخرجي للكفاءة عند عوائد الحجم المتغير BCC-O كانت دالة الهدف تسعى إلى تعظيم المخرجات أي تعظيم المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة في حدود المدخلات الحالية لسنة 2013. أين حققت 14 دولة كفاءة تامة وتعتبر هذه الأخيرة أنداد peers أو دول مرجعية لباقي الدول في مجال تعظيم المخرجات وتعتبر الامارات أكثر الدول التي استخدمه كوحدة مرجعية ب 26 مرة، تلاها في الترتيب كل من فنلندا ب 24 مرة والوم أ ب 21 مرة.

ج.1/ الدول الغير كفوة والدول المرجعية لها.

لتسهيل عملية المقارنة نقوم بتوزيع الدول حسب مستوى دخلها.

-اقتصاديات الدول المنخفضة:

نفس الشيء بالنسبة لغينيا وزمبابوي فقد حققا الكفاءة الكاملة 100%

-الدول ذات الدخل أقل من المتوسط:

تضمنت هذه الفئة باكستان وسيريلانكا التي حققت كل منهما كفاءة تامة 100% من بين 9 دول ذات دخل أقل من المتوسط أي بنسبة 20% في المقابل كانت الامارات العربية المتحدة الدول الأكثر مرجعية لهذه الفئة.

-الدول ذات الدخل فوق المتوسط:

أما عن فئة الدول ذات الدخل فوق المتوسط والتي بلغت عدد الدول ذات الكفاءة التامة فيها 3 دول من بين 14 الدولة. أي بنسبة 21% وكانت الإمارات العربية المتحدة الدولة المرجعية تقريبا لكل الدول. أما عن الجزائر والتي حققت كفاءة ذات توجه مخرجي مقدرة بـ 58.1% اعتمد لها البرنامج 4 دول مرجعية الو م أ. الإمارات العربية المتحدة وغينيا ولوكسمبورغ.

-الدول ذات الدخل المرتفع:

من بين 24 دولة حققت 7 دول كفاءة تامة بمعدل 29% وهي أعلى نسبة بين الفئات. وتعتبر فلندا والو م أ أكثر الدول مرجعية ضمن هذه الفئة.

ج.2/ التحسينات المقترحة:

من أجل الوصول إلى مرحلة الكفاءة المخرجية التامة يضع البرنامج مجموعة من القيم للمخرجات تعتبر أهداف للدول ووحدات اتخاذ القرار للوصول اليها، ففي فئة المداخل أقل من المتوسط، فيقترح البرنامج على أكرانيا التي حققت أدنى مستوى كفاءة في هذه الفئة أن ترفع معدل طلبات براءات الاختراع بـ 66.45% وأن تضاعف مؤشر عدد المقالات العلمية المنشورة لكل مليون وترفع مؤشر المعرفة من 3.2 إلى 4.83 ومؤشر التعليم والموارد البشرية من 37.9 إلى 66.2 ومؤشر الابداع من 3.3 إلى 5.5 ومؤشر تكنولوجيا المعلومات من 3.9 إلى 5.9 وفي فئة الدول ذات الدخل فوق المتوسط يقترح النموذج على الجزائر والتي حققت أدنى مستوى كفاءة ضمن الفئة أن يتضاعف طلب براءات الاختراع لأكثر من 8 مرات أي من 840 طلب إلى قرابة 8000 طلب وأن يتضاعف بقية المؤشرات الاخرى حتى تصل الجزائر إلى الكفاءة التامة بالمقارنة مع باقي الدول. وحسب هذه المعطيات فان الجزائر تظهر كدولة تحتاج إلى بدل العديد من الجهود لتعظيم مخرجاتها المعرفية في فئة الدخل المرتفع أين حققت بولونيا

أدنى مستوى للكفاءة بـ 70.6% أين يقترح البرنامج رفع طلبات براءات الاختراع من 4411 إلى 46480 وعدد المقالات العلمية المنشورة من 28753 إلى 40724.8 ومؤشر المعرفة من 29 إلى 41.1 ومؤشر التعليم والموارد البشرية من 37.6 إلى 60.3 ومؤشر الابداع من 3.3 إلى 5.1 ومؤشر تكنولوجيا المعلومات من 4 إلى 5.7.

IV. الخلاصة:

في ظل تزايد التنافس الدولي على الإنفاق على التعليم في تخريج كوادر وإطارات بحثية من أجل امتلاك المعرفة والمهارة اللازمة لبناء الأصول المعرفية لمجتمع التنمية المستدامة، كان ولا بد من وضع بعدين أساسيين لعملية إنتاج المعرفة، البعد الأول الذي يقوم على مدخلات العملية الانتاجية للمعرفة والذي يضم الإنفاق على التعليم والعاملين فيه وغيرها من مؤشرات المنظومة التعليمية، أما البعد الثاني الذي يضم المخرجات المعرفية التي تكون اصلا في بناء الاصول المعرفية لمجتمع التنمية المستدامة.

سعت منظمة اليونسكو الى وضع ارقام ومؤشرات تبصر بها الدول في مجال الإنفاق على التعليم من اهمها ان تتراوح معدلات الإنفاق على التعليم بين 4% و 5% من PIB. او تكون حجم نفقات التعليم محورة بين 14 و 17% من اجمالي الإنفاق العمومي. وهنا تجدر الاشارة ان الجزائر ومنذ 2012 الى يومنا بالرغم ومن ان نفقات التعليم لا زالت لم تتعدى 4.3% من PIB الا انها بالمقارنة مع الدول التي تولي اهتماما لهذا لا تزال بعيدة كل البعد، اين يفوق انفاق فلندا في هذا المجال من قبيل المثال لا الحصر 7% من PIB و من جهة اخرى تجدر الاشارة الى ان في مجال الأصول المعرفية لمجتمع التنمية المستدامة عرفت الجزائر تطورا ملحوظا في مؤشرات هذا النوع، لكن هذا لم شفع لها في ظل التنافسية الدولية وحجم البحوث والانجازات الدولية في نفس السياق اين أوضحت الدراسات أنها لا تزال في المراتب المتأخرة في هذا المجال رغم ايجابيات مؤشرات مجهوداتها، فاذا اخذنا على سبيل المثال مؤشر براءات الاختراعات فقد انتقلت الجزائر من المرتبة 78 سنة 2001 الى المرتبة 34 عالميا في سنة 2015، كما يقدر عدد المقالات العلمية المقدمة من طرف الباحثين الجزائريين خلال الفترة ما بين 2003 إلى 2012 بما نسبة 30.62% من إنتاج المغرب العربي و 9.33% من الإنتاج العربي 27، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة.

بعد التحليل الإحصائي و كقراءة معمقة لنتائج هذه الدراسة بالرغم الخطى البعيدة التي تخطوها الجزائر في ترقية التعليم والإنفاق عليه لا زالت بعيدة كل البعد عن مصاف الدول في هذا المجال، ويعود السبب الى عدم وجود أهداف واضحة في مجال الإنفاق على التعليم تريد الدولة الوصول إليها، لذلك فسياستها تقوم على منهج الإنفاق من أجل إيصال المتعلم إلى مستوى معين من الوعي وليس إلى دفع المتعلم إلى خلق

قيمة مضافة في المجتمع وهذا الذي تحققه كل الدول المتطورة، ويتشارك نقص الإنفاق على التعليم والمنظومة التربوي هذه النتائج، فهي تقوم على مبدأ التعليم البنكي لا غير أي طلب استرجاع ما قدم من معرفة يوم الامتحانات او عند توظيف المتخرج .

سياسة الانفاق على التعليم وربطها بالمخرجات المعرفية للتنمية المستدامة تقوم على فكرة التعليم مدى الحياة او التعليم المستدام، وهنا يطرح التساؤل أديماً نسعى الى توفير بنى تحتية عالية التكلفة من اجل تحقيق اهداف من هذا المستوى، ام نسعى الى تنويع طرق التعليم وايصال المعرفة وتحفيز اساليب الحياة والابتكار لدى الافراد ورفع معدلات استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التعلم وضمان العوائد المرسومة من قبل. وهنا يمكن الجزم ان تنويع طرق التعلم واساليب التعليم قد يقلل التكلفة ويضمن ارتفاع مستوى الوعي لدى الافراد بمحيطهم .

الجدول : الكفاءة التقنية للتعليم و الإنفاق عليه و دوره في تعظيم المخرجات المعرفية للتنمية المستدامة:

firm	crste	vrste	scale		contry	firm	crste	vrste	scale		contry
DMU1	0.548	0.724	0.756	drs	Albanie	DMU26	0.607	0.966	0.628	drs	Malte
DMU2	0.538	0.581	0.926	drs	Algérie	DMU27	0.586	0.847	0.691	drs	Mexique
DMU3	0.536	0.710	0.756	drs	Argentine	DMU28	0.442	0.768	0.576	drs	Mongolie
DMU4	0.888	0.942	0.943	drs	Autriche	DMU29	0.760	0.846	0.898	drs	Maroc
DMU5	0.861	0.995	0.865	drs	Azerbaïdjan	DMU30	0.706	0.887	0.796	drs	Nouvelle-Zélande
DMU6	0.785	0.890	0.882	drs	Belgique	DMU31	0.770	0.933	0.825	drs	Norvège
DMU7	0.685	0.759	0.903	drs	Bulgarie	DMU32	0.506	0.816	0.620	drs	Oman
DMU8	0.632	0.891	0.710	drs	Chili	DMU33	1.000	1.000	1.000	-	Pakistan
DMU9	0.761	0.808	0.942	drs	République tchèque	DMU34	0.588	0.706	0.833	drs	Pologne
DMU10	0.825	0.926	0.891	drs	Danemark	DMU35	1.000	1.000	1.000	-	Roumanie
DMU11	0.692	0.862	0.802	drs	El Salvador	DMU36	0.718	0.761	0.944	drs	Fédération de Russie
DMU12	0.963	1.000	0.963	drs	Finlande	DMU37	0.687	0.941	0.730	drs	Arabie saoudite
DMU13	1.000	1.000	1.000	-	Guinée	DMU38	0.656	0.662	0.991	drs	Serbie
DMU14	0.973	0.974	0.999	drs	Honduras	DMU39	0.679	0.784	0.865	drs	Slovaquie
DMU15	0.874	0.908	0.963	drs	Hongrie	DMU40	0.830	1.000	0.830	drs	Afrique du Sud
DMU16	0.843	0.919	0.917	drs	Islande	DMU41	0.714	0.885	0.806	drs	Espagne
DMU17	0.857	0.945	0.907	drs	Inde	DMU42	1.000	1.000	1.000	-	Sri Lanka
DMU18	0.781	0.914	0.854	drs	Indonésie	DMU43	0.856	1.000	0.856	drs	Suède
DMU19	0.686	0.755	0.909	drs	Iran	DMU44	1.000	1.000	1.000	-	Suisse
DMU20	0.898	0.990	0.907	drs	Irlande	DMU45	0.634	0.812	0.781	drs	Turquie
DMU21	0.884	0.885	0.999	drs	Italie	DMU46	0.519	0.665	0.781	drs	Ukraine
DMU22	1.000	1.000	1.000	-	Japon	DMU47	1.000	1.000	1.000	-	Émirats arabes unis
DMU23	0.800	0.804	0.996	irs	Liban	DMU48	1.000	1.000	1.000	-	États-Unis d'Amérique
DMU24	0.910	1.000	0.910	drs	Luxembourg	DMU49	1.000	1.000	1.000	-	Zimbabwe
DMU25	0.819	1.000	0.819	drs	Malaisie	mean	0.782	0.887	0.877		

– قائمة الهوامش:

¹ – غانم سعيد العبيري: إتجاهات وأساليب معاصرة في اقتصاديات التعليم الكلفة والكفاءة بين النظرية والتطبيق، دار العلوم، الرياض 1982، ص15، 16.

² – مهني محمد إبراهيم غنايم: دراسة عن الإهدار التربوي في التعليم العام بالدول الأعضاء، المكتب التربوي العربي لدول الخليج، الرياض 1990، ص36 .

³ –Walter w .Mc Mohon. Consumption benefits of education working paper n=° 856 ، University of Illinois at urbanachampaign. March 1982 .

⁴ – Daniele .chech .the economics of education ،Human ،capital ،family Background and Inequality –Cambridge university Press ،2005 ، p 18 – 19 .

⁵ Eduard Lazear: Education consupcionor production. working paper series n=°104 national bureau of research، California 1975. p6 .

⁶ الأمم المتحدة: تقرير التنمية البشرية تم الاطلاع عليه بتاريخ 2016/12/11 من خلال الموقع:
<http://hdr.undp.org/fr/content/expenditure-education-public-gdp>

⁷ فتحي الزيات، اثر الانفاق على التعليم على المحددات المعرفية للتنمية المستدامة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 العدد 4 ديسمبر 2013، ص 33

⁸ MESRS. Recueil des brevet 2013. 3 eme édition Alger. avril 2014. P 10.

⁹ ناصر الدين قريبي وسفيان الشارف: منظومة التعليم في الجزائر ومساهماتها في بناء اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث العدد 15 / 2015 ص: 83.

¹⁰ WIPO and all: The Global Innovation Index 2013 The Local Dynamics of Innovation Soumitra Dutta and Bruno Lanvin Editors. P 07.

¹¹ WIPO and all: The Global Innovation Index 2016 The Local Dynamics of Innovation Soumitra Dutta and Bruno Lanvin Editors. P 176.

¹² المعهد العربي للتخطيط: تقرير التنافسية العربي لسنة 2012، الكويت ص 55.

¹³ World Economic Forum، Executive Opinion Survey ،،2010 and 2011 editions 2011 and 2012 editions . ،2012 and 2013 editions.

¹⁴ في هذا الصدد يمكن الاطلاع على مختلف الأرقام على قاعدة بيانات البنك الدولي

محاسبة رأس المال البشري كاتجاه حديث لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة

Human capital accounting modern trend to measure the economic value of human resources in the institution

د.سعاد عبود، جامعة بسكرة، الجزائر .

د. ربيحة قوادرية، المركز الجامعي البيض، الجزائر .

الملخص

تعدّ محاسبة رأس المال البشري من المواضيع الحديثة في مجال التسيير التي يجب الاهتمام بها من قبل المؤسسة، لأن تطورها غير مرهون بالجانب المادي الملموس فقط، بل هي بحاجة أيضا إلى أفضل المهارات والخبرات التي يمكن الحصول عليها من خلال الاستفادة من محاسبة رأس المال البشري التي تعمل على قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، ومن ثم إدراج معلومات رقمية عن الموارد البشرية في القوائم المالية. لذلك نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة "محاسبة رأس المال البشري كاتجاه حديث لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة".

الكلمات المفتاحية: المحاسبة، رأس المال البشري، محاسبة رأس المال البشري.

Abstract

The human capital accounting of modern topics in the field of management that must be taken care of by the institution, because evolution is subject to the physical side of the concrete only, they are also needed to better skills and experience which can be obtained through take advantage of the human capital accounting working to measure the economic value of human resources, hence the inclusion of digital information on human resources in the financial statements , so we aim of this study to find out "human capital accounting modern trend to measure the economic value of human resources in the institution".

Keywords: Accountancy, human capital, human capital accounting.

مقدمة

إن أهم ما يميز المرحلة الراهنة التي تعيشها المؤسسات هو اعتماد منتجاتها على المكوّن المعرفي اللامادي أكثر من اعتمادها على أي مكون مادي آخر، وهذا ما أدى إلى تعاظم أهمية الجوانب اللامادية في المؤسسة والاقتصاد عموماً، إلى درجة أنها أصبحت بمثابة رأس مال غير ملموس، وهو ما بات يعرف اليوم برأس المال الفكري، وأضحى بقاء المؤسسة واستمرارها مرهونان بمدى تحكمها في هذه الجوانب غير الملموسة في محيط يتجه أكثر فأكثر نحو اللامادية، هذا الاتجاه فرضته تحديات التنافسية بين المؤسسات.

وعلى الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري، إلا أن الاتفاق قائم على أن رأس المال البشري يعتبر العنصر الأبرز والأهم ضمن مكونات رأس المال الفكري، ويؤكد هذا ما قاله *Petty* و *Guthrie* بأن أكثر عناصر رأس المال الفكري اهتماماً من قبل الباحثين هو رأس المال البشري.¹

ونتيجة لزيادة أهمية ودور رأس المال البشري في تطور المؤسسة، وكذا الاعتراف بالدور الذي يلعبه في نجاحها وتميزها، عرفت الفترة الحالية ميلاً متزايداً نحو ضرورة قياس المجهودات البشرية وقيمتها الاقتصادية داخل المؤسسة، فدأبت العديد من البحوث والدراسات على تقديم نماذج لمحاسبة رأس المال البشري والإفصاح عنه في القوائم المالية والكشوف المحاسبية، انطلاقاً من كونه "أصلاً" لأنه قادر على تحقيق عوائد مقابل ما يبذل في سبيله من تكاليف.

هذا الموقف يتفق والكثير من المبادئ المحاسبية من جهة، ويتناسب والتحول الكبير في الاقتصاد الحديث، الذي فرض ضرورة تطوير المحاسبة لتواكب هذا التحول من جهة أخرى، لأن مفهوم رأس المال البشري يقوم بالأساس على فكرة أن المورد البشري يُنتظر منه عوائد وخدمات مقابل ما يُدفع في سبيل ذلك تكاليف²، أي استثمار طويل الأجل.

ورغم الخلاف الدائر بين المحاسبين والاقتصاديين حول إمكانية اعتبار الموارد البشرية "رأس مال"، إلا أن هناك تياراً فكرياً قوياً من الباحثين والمفكرين يؤيدون فكرة اعتبار العنصر البشري "رأس مال" لا يقل أهمية عن رأس المال المادي أو المالي، وذلك بالنظر إلى التكاليف المبذولة لتحصيله والعوائد المنتظرة من ورائه، وهذا هو الأساس الذي بُنيت عليه فكرة محاسبة رأس المال البشري. ومن الدراسات التي تطرقت لفكرة محاسبة رأس المال البشري وحاولت معالجتها نجد الدراسات التالية:

دراسة رشا حمادة (2002)³: والتي هدفت إلى قياس رأس المال البشري وتحديد أثره في القوائم المالية، وتبيان كيفية الإفصاح عن تكاليف وقيمة الموارد البشرية، وفي الأخير تم اقتراح نموذج لتطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية في جامعة دمشق.

دراسة عصام الدين محمد متولي، صلاح علي أحمد(2010)⁴: هدفت هذه الدراسة الى تحليل ونقد نماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، على الرغم من الصعوبات التي تواجه القائم بالقياس وإظهاره في قائمة المركز المالي بسبب الطرق التقليدية المتعارف عليها في الفكر المحاسبي، والتي تنظر إلى تاريخ المنشأة وأصولها الملموسة، ولا تهتم بقدراتها المستقبلية التي تعتمد على رأس مالها الفكري.

دراسة إنعام محسن زويلف (2014)⁵: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر العوامل ذات العلاقة ببعض خصائص البنك والمتمثلة بالحجم، والعمر، وطبيعة النشاط، والربحية، والجنسية، في مستوى الإفصاح عن الموارد البشرية في التقارير المالية السنوية للبنوك في الأردن، فضلا عن بيان مستوى الإفصاح عن هذه الموارد في التقارير المذكورة.

ودراسة مصعب محمد زهير الدويك، عمر محمد النبيتي(2014)⁶: هدفت هذه الدراسة الى محاولة تبيان أثر القياس المحاسبي للموارد البشرية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. وذلك من خلال الإجابة عن الاشكالية التالية: هل يعد المورد البشري أصلاً من أصول المنشأة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي؟ وهل هناك أثر للإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي؟

وبناء على الدراسات السابقة، يتضح بأن فكرة محاسبة رأس المال البشري هي في الحقيقة تجسيد لمساح حثيثة للإحاطة بالقيمة التي يمثلها، ومن ثم تسجيلها في الميزانية والتقارير المالية، ومن هنا تنبع مشكلة هذه الدراسة، فالكثير من المؤسسات لا تعطي أهمية لمحاسبة وقياس رأس المال البشري باعتباره المورد المهم والمؤثر في تحقيق نجاح وتميز المؤسسة، إلا أن عدم تسجيل رأس المال البشري في سجلات المؤسسة وقوائمها، يجعل من القوائم المالية المنشورة مجرد بيانات غير معبرة عن المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.

وبناء على ذلك، حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح طريقة مساهمة محاسبة رأس المال البشري في قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، وفيما تتمثل هذه المساهمة، حتى نتمكن من محاسبة وقياس رأس المال البشري في المؤسسة، ومن ثم تحديد القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة.

ولذلك نتطرق في هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور: نتناول في الأول عرضاً نظرياً عن رأس المال البشري، ثم نتجه نحو التخصيص أكثر لنستعرض في المحور الثاني محاسبة رأس المال البشري، ثم نأتي إلى المحور الأخير الذي رصدناه لتوضيح آليات المعالجة المحاسبية لرأس المال البشري المساهمة في قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية.

❖ رأس المال البشري؛

❖ محاسبة رأس المال البشري؛

❖ مساهمة محاسبة رأس المال البشري في قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية؛

أولاً: رأس المال البشري

منذ تحول الاقتصاد من صناعي يعتمد على الآلة إلى اقتصاد المعرفة المبني على المعرفة الكامنة في عقول الأفراد، اتجهت معظم الدول إلى الاهتمام أكثر بزيادة مهارات ومعارف أفرادها، في وقت أصبحت فيه المعرفة هي السلاح ومن امتلكها فهو صاحب القوة الاقتصادية، ومن هنا زادت قيمة الأفراد على اعتبار أنهم أكثر الاستثمارات أهمية، وتوجيه اهتمام الدول نحو ما تملكه من رأس مال بشري، لأنه مصدر أي إبداع أو ابتكار ونجاح السياسات والاستراتيجيات المتبعة.

لقد شاع استخدام مصطلح رأس المال البشري في الستينات على يد (scholtz)، حيث نظر لرأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة من خلال العلم والخبرة، وعلى الرغم من أهمية رأس المال البشري و دوره الفعال في إنتاج السلع إلا أنه يختلف كل الاختلاف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته، وخير مثال على ذلك أن المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس تعتبر نوعاً من أنواع رأس المال البشري الذي بدوره لا يمكن إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارة التي اكتسبها الحداد أو النجار نوعاً آخر لرأس المال البشري لأنها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنة مع شخص آخر أقل خبرة في المجال نفسه.⁷ ويرى (Stewart) أن رأس المال البشري "هم الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والاعتقادات والمواقف"⁸. ويعبر رأس المال البشري عن المعرفة، المهارات، وغيرها من الصفات الموجودة في الأفراد ولها صلة بالنشاط الاقتصادي⁹، كما يشير رأس المال البشري إلى قيمة المعرفة والموهبة التي تتجسد في الأفراد، ويمثل كذلك معرفة الكيف (المعرفة الإجرائية)، القدرات، المعرفة الموهبة، المهارة، الاتجاهات والإبداع.¹⁰ ويمكن الإشارة هنا إلى أن رأس المال البشري ينقسم إلى نوعين:¹¹

1/ رأس المال البشري العام: ينتج من التطوير خارج حدود المؤسسة، ومن السهل نقله عبر المؤسسات، وقابل للتحديد بسهولة من مجموعة المعارف التي تنتقل بين المؤسسات، حيث أن الأفراد يستثمرون في تكاليف تطوير هذا النوع من رأس المال البشري؛

2/ رأس المال الخاص: يكون هذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، وهو غالبا ذو قيمة كبيرة لها، ولا يمكن أن ينتقل بسهولة للمنافسين. ويوصف هذا النوع من رأس المال البشري على أنه المعرفة ذات القدرة الطبيعية على منع الدخول إليها، حيث تنشأ هذه القدرة من تعقيد أو ضمنية المعلومات المطلوبة لإحداث الابتكار. وللتمييز بين رأس المال البشري العام والخاص نلاحظ الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين رأس المال البشري الخاص والعام

رأس المال البشري العام	رأس المال البشري الخاص	معايير التمييز
- خارج المؤسسة	- ضمن المؤسسة	موقع التطوير
- يتكبدتها الأفراد	- تتكبدتها المؤسسة	تكاليف التطوير
- قابلة للنقل	- غير قابلة للنقل	قابلية النقل عبر المؤسسات
- معرفة ظاهرية	- معرفة ضمنية	نوع المعرفة
- التعلم - سنوات الخبرة في العمل - الخبرة الإدارية	- سنوات الخبرة في المؤسسة - عدد المشاريع الخاصة بالمؤسسة - الحلول المعتمدة على الفريق - إجراءات التشغيل الخاصة بالمؤسسة	المقاييس المستخدمة

Source: Juani Swart, Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures, working paper series, university of bath school of management, United Kingdom, p09.

لقد جاء التركيز على قدرات الأفراد في القرن السابع عشر حيث أكد الاقتصادي (William Petty) على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وقدم موضوع قيمة العاملين (value of workers) في حساب ثروة المؤسسات لأغراض المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية لها وشكل هذا الموضوع مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري (human capital)، ثم استمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه. وبعد ذلك أشار آدم سميث (Adam Smith) عام 1776 في كتابه المشهور (ثروة الأمم) إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات وطالب بأن تحدد الأجور من خلال ما يقوم الفرد ببذله من جهد ووقت وتكلفة لكسب المهارات المطلوبة عند أدائهم لعملهم.¹²

أما نظرية رأس المال البشري فقد تحددت ملامحها في بداية الستينات من القرن العشرين حيث بلغ التفكير في رأس المال البشري ذروته متجسدا بظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، التي ساهمت فيها كتابات العديد من الباحثين أمثال: Becker, Schultz, Solow, Fredman, Mincer, Denison¹³، لكن ولادتها تعزى إلى العالم Schultz* حينما طرح الفكرة في مقال بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري" سنة 1961، وقد ركز جل اهتماماته فيه بالتعليم، وأكد على أنه ينبغي أن يعتبر استثمارا لأنه ينتج منافع اقتصادية للمجتمعات والأفراد معا¹⁴. وتوصل إلى أن نسبة كبيرة من النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة في الفترة من 1900-1956 لم يعرف تفسيرها ولا قياسها بالوسائل الاقتصادية التقليدية، لان نسبة كبيرة من نمو الدخل الشخصي كانت بفضل زيادة مستويات التعليم. كما أظهرت هذه الدراسة بأن للتعليم أثر كبير على النمو الاقتصادي والاجتماعي، ولاحظ بأن ما نسبته 43% من نمو الدخل القومي في سنة 1950 مرده الاستثمار في رأس المال البشري¹⁵، وقد اعتمد Schultz في دراسته على ثلاث فروض أساسية وهي:16

- 1- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
 - 2- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري؛
 - 3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي.
- ومن الأبحاث المكتملة لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري أبحاث Becker**، فقد أكد بأن الموارد البشرية يقومون بتعزيز رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب. كما أشار إلى وجود علاقة إيجابية بين القيمة الاقتصادية للتعليم والتدريب والعائد على الاستثمار، فالتعليم يؤدي إلى تطوير القدرة المهنية للموارد البشرية في خلق المعرفة، في حين أن التدريب يزود الموارد البشرية بالمعرفة والمعلومات الإنتاجية، ويؤكد Saudah & Khor بأن العنصر البشري الأكثر تعليما وتدريباً سيكون أكثر قدرة على توليد المعرفة الجديدة.¹⁷

ويرى Becker بأن الاستثمار في التعليم والتدريب هي أكثر أنواع الاستثمارات صلة برأس المال البشري، لأن المزيد من التعليم يقدم عائدات (مادية، معنوية) كبيرة، ومثل هذه العائدات تكون متواجدة في مستويات مختلفة: المستوى الفردي: أي الأداء، مستوى الهيئة: أي الإنتاجية / الربح، المستوى الوطني: أي منتجات وخدمات عالية الجودة.¹⁸

* تيودور ويليام شولتز (Theodore William Schultz)، عالم اقتصادي أمريكي، ساهم طويلا في التعليم العالي بجامعة شيكاغو، عين رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي عام 1960، ونال جائزة نوبل للاقتصاد عام 1981.

** غاري ستانلي بيكر (G.S.Becker)، عالم اقتصادي أمريكي، عرف من خلال أبحاثه في مجال التحليل في الاقتصاد الجزئي، ساهم بشكل فعال في نظرية رأس المال البشري مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد عام 1993.

لذلك فقد اقترح بعض الباحثين أن يتم قياس الاستثمار بحجم الإنفاق على التعليم والتدريب خلال فترة زمنية معينة¹⁹، وهذا لان الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على إيرادات أكثر من التكاليف التي يتطلبها، والتي يقوم بها العنصر البشري ذاته (التدريب، الخبرات، التدريب خارج المهنة التي يؤديها)، أو تقوم به الهيئة التي ينتمي إليها (التدريب المستمر)، فالمهارات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة (استعمالها في كل هيئة) أو خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص.²⁰

ورغم النجاح الذي حققته هذه النظرية إلا أنها كغيرها من النظريات الأخرى لم تخلو من الانتقادات فقد وجهت إليها العديد من الانتقادات والمتمثلة في:²¹

✓ التصرفات التمييزية التي يصدرها أرباب العمل في السوق، حيث تبين الدراسات الأمريكية الخاصة بالأجور أن هناك فروقات ضخمة بين النساء والرجال على كل مستويات الأجور حتى لو كان للجنسين نفس المستوى التعليمي والتدريبي؛

✓ ظاهرة انقسام سوق الشغل، حيث نجد أن هناك انقساماً مثلاً بالنسبة للعمر، فالشباب هو أكثر حظاً في الاستثمار في مجال التدريب والتعليم مقارنة بالأكبر سناً، حيث لا يمكن للتدريب أن يكون ذا مردود لهم إلا في فترة قصيرة عكس الشباب؛

✓ الخصائص الفردية للأشخاص تلعب دوراً هاماً في الحصول على عمل مثل تلاؤم العامل مع منصب العمل أو اندماجه في مجموعة من العمال حيث أنه كلما كان الاتصال سهلاً كلما كانت العمليات الإنتاجية الجماعية جديدة.

أما النقد الأخير فيعود للاقتصادي (J.C Esher) الذي تحدث عن مشكلة تخص نظرية رأس المال البشري بقوله "لم يتوصل أحد إلى حد الآن على البرهان أن التباينات في الأرباح (الأجور) ناجمة عن الاستثمار في رأس المال البشري" وهذا ما أدى بالكثير من الباحثين للاهتمام بقياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

وبالرغم من وجود هذه الانتقادات إلا أنها لم تغير من واقع نجاح هذه النظرية وأنها ساهمت بشكل فعال في تغيير النظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد آلة إلى اعتباره رأس مال بشري تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي، كما أكدت هذه النظرية ضرورة الاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب وغيرها من المجالات التي يمكن أن تستخدم لتطوير هذا المورد والاهتمام به للحصول على المعرفة والمهارات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ولمواكبة تغيرات العصر الحالي ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية.

وبالتالي فإن المعرفة والمهارات والقدرات يشكلون ثروة حيوية في نمو الاقتصاد خاصة الاقتصاد المعرفي، وهذه الثروة تعرف برأس المال البشري، والإنفاق عليهم سواء من خلال التعليم أو التدريب إنما هو استثمار وليس نفقة غاطسة صعبة التحميل، وأن العديد من المقاربات تشير إلى أن القدرة

والخبرة البشرية هي مصدر للقيم الأخرى. ويكشف عالم الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أن المادية الرمادية هي أكثر قدرة على إنشاء الثروة في القيمة السوقية.²²

ولتقديم تجربة تطبيقية على تزايد أهمية رأس المال البشري قام (Abramovitz،1993) بدراسة النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر والعشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيزا بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي، أما في القرن العشرين فإن هذا التحيز تحول نحو استخدام رأس المال البشري مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية، كما أن مكافآت كل من رأس المال والعمل في ذلك القرن وإن كانت تشمل عناصر من العوائد تعود إلى رأس المال الغير ملموس (رأس المال البشري)، فإن عوائد التعليم والتدريب تشكل جزءا كبيرا من مكاسب العمل والأداء، في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل أجزاء كبيرة من العوائد على رأس المال.²³

وتكمن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، في الفكرة التي أقرها Marshal سنة 1930 "إن أثمن رأس المال الذي استثمر في البشر"²⁴. ولقد أكد Brown على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بقوله "إن رأس المال البشري غير مستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير مستخرج"، كما أن البشر هم المتغير المحوري في كل الهيئات، والذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماما.²⁵

وهذا ما أدى إلى اعتبار العنصر البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والخبرات المتفوقة على قمة الهرم الاستثماري ضمن هرم الاستثمارات الفكرية لأية هيئة، لأن المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها العنصر البشري هي الأساس في تحديد قيمة المكونات الأخرى مثل لإبداع والابتكار²⁶. وهو ما أكد عليه الاقتصادي المعروف Alfred Marshal حينما اعتبر البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابليته وطاقاته البناء ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع.²⁷

وهناك مجموعة من المجالات التي يمكن أن يستثمر من خلالها في رأس المال البشري وتتمثل هذه المجالات في:²⁸

- ✓ **استقطاب أفضل المواهب البشرية:** وهذا يتطلب أن تكون المؤسسة ذات اتجاهات ايجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، أن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار، أن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاستخدام للقادمين الجدد، أن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين، والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها.
- ✓ **إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير:** ويتم من خلال برامج تحفيز التدريب والتعلم من جهة والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة و توزيعها داخل المؤسسة من جهة أخرى، وربط الحوافز المادية و المعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

✓ **المحافظة على أفضل العاملين:** وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري و مفاهيم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة و قيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة من الإدارة الكامنة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة.

ثانياً: محاسبة رأس المال البشري

إن محاسبة رأس المال البشري من أهم الطرق التي تعتمدها المؤسسات للتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها،

وهو ما يفسر اهتمام جميع المؤسسات بإيجاد مقياس ملائم وفعال، ويمكن تعريف محاسبة رأس المال البشري بأنها "عملية تحديد قيمة الموارد البشرية ومعرفة كيفية معالجتها، ومن ثم التعرف على التغييرات التي تطرأ عليها لإظهار القيمة الحقيقية للأصول الإنسانية وإمداد الأطراف المعنية بهذه المعلومات"²⁹. وعرفت حسب (جمعية المحاسبة الأمريكية، 1973) "بأنها عملية تسيير وقياس البيانات حول الموارد البشرية، وتبليغ هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية"³⁰. وقد أشار Sackmann وآخرون (1989) بأن محاسبة رأس المال البشري تعني محاسبة الأصول البشرية، بهدف تحديد القيمة الاقتصادية للموارد البشرية داخل المنظمة لدعم القرارات الإدارية والمالية.³¹

ومن بين الأسباب التي أدت للاهتمام بمحاسبة رأس المال البشري نجد:³²

- ✓ رأس المال البشري يشكل عنصراً هاماً و رئيسياً من القيمة السوقية للمؤسسات وما يؤكد ذلك هو الدراسات التي قام بها معهد البحوث والاستشارات عام 2003 عندما وجدوا أن قيمة رأس المال البشري تشكل أكثر من 36 % من مجموع إيرادات المؤسسات المعرفية؛
- ✓ يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة؛
- ✓ يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسيير الموارد البشرية؛
- ✓ لا يمكن التسيير بدون إجراء قياس للتأكد من تحقيق الأهداف.

وهناك من أشار إلى وجود بعض الأسباب الأخرى التي ساعدت على ظهور رأس المال البشري هذه الأسباب تمثلت في: الاهتمام بالجوانب السلوكية لعلم المحاسبة وظهور ما يسمى بالمحاسبة الاجتماعية، الاهتمام بالتدريب كأحد الجوانب المهمة لصقل مهارة وخبرة العنصر البشري، وظهور ما يسمى بالمهارات العالية.³³ وقد ظهرت محاسبة رأس المال البشري عبر خمس مراحل حسب (Flamholtz and al, 2002) تتمثل في:³⁴

-1960-1966: اشتقاق المفاهيم الأساسية للمحاسبة عن رأس المال البشري باستخدام النظريات والمبادئ المتعلقة بهذا الموضوع في العلوم الاجتماعية الأخرى، ومن أهم المصادر البحثية هو فكرة رأس

المال البشري في النظرية الاقتصادية والأهمية النسبية للموارد البشرية في مكونات شهرة المحل في المحاسبة التقليدية؛

-1967-1970: ظهور الأبحاث الأكاديمية لتطوير نماذج قياس تكلفة الموارد البشرية، وبالإضافة إلى نماذج قياس قيمة الموارد البشرية، ومن مميزات هذه الفترة هو زيادة البحوث الخاصة بإيجاد مجالات حالية ومستقبلية لاستخدامات المحاسبة عن رأس المال البشري لكي تصبح أداة تساعد العديد من المستفيدين من خارج المؤسسة الذين يحتاجون إلى البيانات المالية عن رأس المال البشري، وشهدت أيضا هذه الفترة تطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية في بعض المؤسسات؛

-1971-1977: شهدت هذه المرحلة تطور سريع في مجال محاسبة الموارد البشرية، فقد تم نشر العديد من الدراسات الأكاديمية، وامتازت هذه الفترة باستمرار البحوث لتطوير المفاهيم والنماذج المستخدمة في محاسبة الموارد البشرية من ناحية التكلفة و القيمة. بالإضافة إلى نشر عدد كبير من البحوث النظرية والتطبيقية بجانب انعقاد عدة حلقات دراسية وبحثية حول هذا الموضوع؛

-1978-1980: شهدت هذه الفترة تدهور بالاهتمام بالمحاسبة من جانب الأكاديميين ومن قبل المؤسسات (تطبيقيا) ، وهذا لعدة أسباب منها أن الجزء الأكبر من البحوث الأولية والتي تعتبر أقل صعوبة قد تمت في المراحل السابقة وإن الأجزاء الباقية أكثر صعوبة وتتطلب باحثين ذوي الكفاءة العالية للقيام بها، وبما أن عدد الباحثين الذين يملكون مهارات القيام بهذه البحوث من قليل، الأمر الذي أدى إلى عدم إقبال المؤسسات على تطبيق محاسبة الموارد البشري نظرا للتكاليف العالية؛

-1981 إلى وقتنا الراهن: في هذه المرحلة كان هناك اهتمام جديد لكل من النظرية والتطبيق لقياس الموارد البشرية، حيث تم إجراء عدد متزايد من البحوث الجديدة التي تتعلق بتطوير وتطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية في عدد كبير من المؤسسات.

وبالتالي فإن لمحاسبة رأس المال البشري هدف مزدوج، فهي أولا بمثابة أسلوب علمي لإدارة الموارد البشرية باعتبار أن البشر يمثلون أصولا ذات قيمة رأسمالية ضمن مجموعة الأصول الرأسمالية للمؤسسة، وهي التي تكوّن القيمة الكلية لتلك المؤسسة، وأن الأنفاق على تنمية هذه الموارد يزيد من القيمة الكلية لها، وأن ترك أي فرد للخدمة في المؤسسة لأي سبب يؤدي إلى انخفاض القيمة الكلية للمؤسسة. ومن ناحية أخرى تعتبر محاسبة رأس المال البشري بمثابة نظام متكامل للمعلومات اللازمة لإدارة تلك الموارد بكفاءة وفاعلية، فهي تقدم المعلومات اللازمة عن "تكلفة" و"قيمة" كل فرد في التنظيم.³⁵

ثالثا: مساهمة محاسبة رأس المال البشري في قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية

إن نظرة الاقتصاديين لقيمة المورد البشري كانت مبنية على أنه مستهلك للسلع والخدمات وفي نفس الوقت هو منتج للسلع والخدمات، وبالتركيز على الجانب الأخير تعالج النظرية الاقتصادية العامل البشري باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج له عائد متمثل في الأجر الذي يتحدد من خلال كمية السلع والخدمات التي ينتجها مضروبة في سعر محدد وفقاً لقوى السوق أو أي جهات رسمية تختص بالتسعير، ولهذا يجب أن يحلل الفرد باعتباره منتجاً باستخدام طرق قياس وتصنيف لقدراته الإنتاجية. وعند الحديث السابق تم التعرف على فكرة "رأس المال البشري" في التحليل الاقتصادي للوصول إلى تحديد قيمته، ولقد انعكس ذلك في كتابات العديد من الاقتصاديين أمثال "Fischer & Adam Smith"، مما ذكر تعتبر الموارد البشرية في مفهوم الاقتصاديين مصدراً من مصادر الدخل ويمكن قياسها بقياس القيمة الحالية للسلع والخدمات المنتظرة نتيجة لاستخدامها في المؤسسة وتفاعلها مع مصادر الدخل الأخرى.

أما من وجهة نظر الفكر المحاسبي لقيمة المورد البشري فإنه لا نجد تفرقة واضحة بين الموارد البشرية وغيرها من الموارد الأخرى في المؤسسة حيث يتجه التركيز على الموارد المالية والطبيعية، فإذا تم شراء آلة جديدة مثلاً فإنه يتم تسجيل ملكية هذه الآلة في الدفاتر وتسجيل قيمتها، ولكن عندما يلتحق عضو جديد بالهيئة العاملة في المؤسسة لا يهتم إطلاقاً بكمية النفقات التي تم إنفاقها من أجل الحصول على هذا العضو أو تدريبه ولا يتخذ أية إجراءات محاسبية، ويرجع عدم قيام المحاسبين بالتمييز بين الموارد البشرية والموارد الأخرى في المؤسسة إلى الطريقة التي تطورت بها المحاسبة تاريخياً، فبينما نجد أن المحاسبة في العصور الرومانية قد اعترفت بملكية العنصر البشري في صورة عبيد وقامت بتسجيلهم كأصول، إلا أن المحاسبة الحديثة والتي تستمد جذورها من المجتمع الرأسمالي وفلسفته التي تقوم على استغلال العناصر البشرية فقط وليس امتلاكها، طبقت وجهة النظر هذه واعتبرت العناصر البشرية لا تمتلك ولكن خدماتها هي التي تستغل وهو ما يؤيد الرأي القائل بأن المحاسبة ما هي إلا أداة تنعكس فيها المؤثرات الاجتماعية والاقتصادية والفلسفية للمجتمع الذي تعيش فيه.³⁶

وبالتالي تتبع الحاجة إلى المحاسبة عن رأس المال البشري من عدة نقاط، يتمثل أولها في أن العنصر البشري الذي يمثل أحد الموارد الهامة في عملية الإنتاج، فالمؤسسة لا تستطيع العمل أو الإنتاج إذا توفرت لها الآلات اللازمة ورأس المال الكافي بدون وجود الموارد البشرية. بينما تتعلق النقطة الثانية بأثر زيادة وتعقد الأساليب التكنولوجية على طول فترة التعلم والتدريب مما يؤدي إلى زيادة نفقاتها لكي يصل الفرد لمستوى معين من المهارة، لذلك يعتبر الفرد رأس مال بشري في المؤسسة ويجب المحاسبة عنه. كما تركز النقطة الثالثة على حاجة المؤسسات إلى معلومات الاستثمارات المطلوبة في اكتساب وتدريب الموارد البشرية والخاصة بإحلالها أيضاً وذلك للوصول إلى قرارات سليمة بدرجة كبيرة.³⁷

وتهدف محاسبة رأس المال البشري إلى توفير المعلومات الضرورية عن رأس المال البشري بالمؤسسة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بذلك المورد. كما تهدف أيضا إلى جذب انتباه الإدارة إلى أهمية رأس المال البشري، ومساعدتها في قياس هذه الموارد وتقييمها وتطويرها، كما أن محاسبة رأس المال البشري تساهم في تحقيق هدف أشمل وهو كفاءة استخدام القوى العاملة المتاحة، فهي تساعد الإدارة على حسن اختيار الأفراد الملائمين وتدريبهم وصيانتهم وتحفيزهم والاستفادة من طاقاتهم وجهودهم.³⁸ وبالتالي فإن محاسبة رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:³⁹

1- هدف القياس: ويقصد بذلك قياس نواحي معينة تتعلق برأس المال البشري وتشمل بصفة أساسية ما يلي: قياس قيمة رأس المال البشري بالمؤسسة باستخدام طرق علمية مناسبة قابلة للتطبيق العملي، قياس تكلفة إعداد وتجهيز رأس المال البشري مثل تكاليف التعيين والتدريب، قياس تكلفة استخدام رأس المال البشري من مرتبات وأجور وغير ذلك، قياس الكفاءة الإنتاجية للأصول البشرية، قياس ربحية استخدام الأصول البشرية، قياس معدل العائد على الاستثمار البشري؛

2- هدف التقرير: ويقصد بذلك التقرير عن بيانات رأس المال البشري في القوائم والتقارير المحاسبية وإظهار البيانات التي تم التوصل إليها خلال تحقيق هدف القياس ويشمل التقرير عن بيانات رأس المال البشري الآتية: تسجيل بيانات رأس المال البشري في مختلف البطاقات والسجلات المحاسبية، تلخيص البيانات المتعلقة برأس المال البشري باستخدام الأساليب المحاسبية المعروفة لتلخيص البيانات، عرض النتائج التي يتم التوصل إليها في القوائم المالية، إعداد قوائم خاصة لعرض بيانات رأس المال البشري إلى جانب القوائم المالية التقليدية، إعداد أي تقارير إضافية تتعلق برأس المال البشري بناء على رغبات إدارة المشروع أو المستثمرين أو أي جهات أخرى خارجية، دراسة المشاكل الخاصة بالموارد البشرية مثل ارتفاع معدل أوراق العمل أو ظاهرة الغياب وإعداد تقارير كمية عنها؛

3- هدف ترشيد القرارات: يُقصد بترشيد القرارات تقديم بيانات ذات فائدة لمساندة الإدارة في اتخاذ القرار المناسب، حيث يهدف أسلوب المحاسبة عن رأس المال البشري إلى تقديم معلومات إلى إدارة المؤسسة أو المستثمرين أو غير ذلك من الجهات المهتمة، وذلك لترشيد القرارات التي يتعين على هذه الجهات اتخاذها وتتعلق هذه القرارات بالعنصر البشري ومن أهم أغراض ترشيد القرارات المتعلقة برأس المال البشري الآتي: دراسة البدائل المتاحة لاستغلال الموارد البشرية ومساندة الإدارة في اختيار البديل المناسب وذلك لتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري، ترشيد القرارات الخاصة باستخدام رأس المال البشري مثل القرارات المتعلقة بالنقل والترقية، ترشيد قرارات تقييم أداء العاملين. ويرى بعض المؤلفين أن محاسبة رأس المال البشري نشأت من أجل:⁴⁰

✓ توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة برأس المال البشري؛

- ✓ تقديم المعلومات الكمية الرقمية للتكلفة والقيمة الخاصة بالموارد البشرية؛
- ✓ تحفز الإدارة على الاهتمام بمفهوم رأس المال البشري عند اتخاذ أية قرارات متعلقة بالموارد البشرية.

وتحقق محاسبة رأس المال البشري عدة مزايا للإدارة الحديثة يمكن تلخيصها في الآتي: التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة؛ تقدير الاستثمارات التي توجهها المؤسسة في بناء تنظيمها الإنساني؛ تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول الإنسانية وذلك عن طريق قياس العائد من استخدام هذه الأصول؛ تقدير القيمة الإنتاجية للأصول الإنسانية وتخصيص الأجزاء المستفادة من هذه القيمة لكل سنة مالية؛ تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة "المالية والإنتاجية والإنسانية"؛ عدم تحميل حسابات النتيجة بكافة المصروفات المرتبطة برأس المال البشري التي تستنفد خلال الفترة المالية مما يترتب عليه زيادة الأرباح؛ إن استحداث أصول جديدة هي "الأصول الإنسانية" يترتب عليه تضخم المركز المالي للمؤسسة، ويؤدي بزيادة ثقلها في السوق؛ تشجيع عمليات القروض طويلة الأجل بضمان الأصول التي تضخمت بزيادة أصول الإنسان؛ تساعد محاسبة رأس المال البشري الإدارة على حسن استخدام قواها العاملة، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن توظيفهم وتوجيه جهودهم؛ تساهم محاسبة رأس المال البشري في تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم أعباء إلى أنهم أصول، ومن ثم فإنها تجعل الإدارة تزيد اهتمامها بتطوير رأس المال البشري، واعتبار الأفراد العاملين ليسوا أدوات إنتاجية فحسب بل أنهم أعضاء مشاركين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية.⁴¹

وتعتبر محاسبة رأس المال البشري أداة لقياس رأس المال البشري حيث ظهرت العديد من المداخل التي حاولت إيجاد المقياس المناسب لقياس رأس المال البشري، وعلى ضوء ذلك فإن هذه المداخل تنقسم إلى مجموعتين كما يلي:

- المجموعة الأولى: وتضم ما يلي:

- **طريقة التكلفة التاريخية:** إن ما نقصده بالتكلفة التاريخية هي التكاليف الفعلية التي تتحملها المؤسسة نتيجة للحصول على الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب، باعتبارها نفقات رأسمالية يمكن الاستفادة منها لعدة فترات مما يتعين إهلاكها على عمر إنتاجي لتلك الأصول، وذلك لتحديد نصيب كل فترة، أما في حالة الاستغناء عن الأصل قبل تاريخ إهلاكه يعتبر الرصيد المتبقي خسارة؛⁴²

- **طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال):** تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة اليوم لاستبدال الموارد البشرية في الوقت الحاضر، ومثال ذلك إذا أراد فرد ما ترك العمل، فإن المؤسسة تتحمل تكاليف استقطاب

واختيار وتدريب البديل، وتلعب تكلفة الإحلال دوراً مزدوجاً يتمثل في إحلال وظيفي وإحلال شخصي، يتمثل الإحلال الوظيفي في التضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل إحلال شخص محل آخر يشغل وظيفة معينة، ويكون هذا الشخص قادراً على قياس نفس الأعباء وتقديم ذات الخدمات، وتنقسم تكلفة الإحلال إلى ثلاثة عناصر وهي: تكلفة التعليم وتكلفة الحصول وتكلفة ترك العمل، أما تكلفة الإحلال الشخصي فهي التضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل إحلال شخص محل شخص آخر قادر على تقديم مجموعة من الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي، وهذا يعني تكلفة إحلال مكافئ من الناحية الشخصية، ويمكن أن نعبر عنها بأنها التكلفة التي تتحملها المؤسسة اليوم لتغيير شخص يعمل بالمؤسسة حالياً، ببديل قادر على تقديم مجموعة من الخدمات، وتكون هذه الخدمات معادلة لما يقدمه الشخص الأول في كافة الوظائف التي يمكن أن يعملها، ويمكن الإشارة هنا أن الإحلال الشخصي يمكن أن يكون شخص مقابل شخص أو أشخاص أو التنظيم كله؛

- **طريقة تكلفة الفرصة البديلة:** تشير تكاليف الفرصة البديلة إلى التكاليف النقدية التي تتحملها المؤسسة لاكتساب أو استبدال الموارد، ويمكن تعريفها عموماً بأنها الدخل الذي تتخلى عنه أو تضحي به لكي تكتسب أو تستبدل مورد، وبالتالي فإن تكلفة الفرصة البديلة تحيل إلى المنافع التي يجب أن تضحي بها لكي تستعمل كمصدر في الطريق البديل، وقسمها flamholtz بدورها إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، فالتكاليف المباشرة هي التكاليف التي تتبع مباشرة النشاط (المنتجات والموارد)، أما التكاليف غير المباشرة هي التكاليف التي لا يمكن أن تتبع مباشرة إلى نشاط معين (المنتج أو العمليات)، لكن من المحتمل أن يشغل في أكثر من نشاط واحد، وهذا الصنف من التكاليف قد تخصص إلى منتجات معينة أو نشاطات.⁴³

- **المجموعة الثانية:** وتظم ما يلي:

- **طريقة العوائد المستقبلية:** تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى عمره الإنتاجي، للتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية، إلا أنها تأخذ عنصر واحد من التكاليف وتتجاهل العوامل الأخرى كسن العامل، كفاءته، أقدميته؛⁴⁴

- **طريقة التقييم على أساس القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية الناتجة من استخدام رأس المال البشري:** تعتمد هذه الطريقة في قياس قيمة الاستثمار في رأس المال البشري على النظرية الاقتصادية التي ترى بأن قيمة رأس المال البشري لا تكمن في تكلفتها وإنما في معدل العائد الناتج من استخدامها، أي أن قيمة الفرد بالمؤسسة يجب أن تقاس على أساس القيمة الحالية لخدماته المتوقعة. ويتطلب تطبيق هذه الطريقة الأخذ في الحسبان تتبع حركة الفرد داخل المؤسسة في مجموعة الوظائف الإدارية والفنية على مدى عمره الوظيفي حتى يمكن الاعتماد على إجمالي قيم خدماته التي سوف يقدمها خلال تحركه

الوظيفي، كما يتوقع أيضا دراسة احتمالات وتوقعات ترك الفرد للوظيفة وتقدير المدة التي يتوقع أن يعطي منها الفرد خدماته للمؤسسة؛

- طريقة التقييم بخضم الأرباح غير العادية أو شهرة المحل: اقترح "Harrmnison" طريقة لتقييم رأس المال البشري تعتمد على خصم الأرباح غير العادية للمؤسسة، حيث ربط في طريقته هذه بين مقومات شهرة المحل مثل الوضع المالي الجيد والموظفين الأكفاء وسمعة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى، وبين قيمة رأس المال البشري وقام بصياغة نموذج كما يلي:

$$\text{قيمة رأس المال البشري} = \text{شهرة المحل} \times \text{تكاليف تكوين رأس المال البشري}$$

إجمالي قيمة الموجودات

وبما أن هذه الطريقة قائمة على أرقام الأرباح المتحققة فعلا للمؤسسة، إلا أن نتائجها تعد غير منطقية فيما إذا حققت المؤسسة أرباحا اعتيادية فقط، بالمقابل ينطبق نفس الانتقاد في حالة تحقيقها لخسائر اعتيادية.⁴⁵

ومن خلال عرضنا السابق عن أهم النماذج التي حاولت إيجاد مقياس ملائم لرأس المال البشري إلا أنها لم تحظ بالقبول العام نظرا لعدم ملائمتها لجميع المؤسسات، ونظرا للخاصية الغير ملموسة التي يتميز بها رأس المال البشري والتي يصعب تحويلها إلى أرقام، وهو ما يجعل صعوبة اختيار نموذج محدد من بين جميع هذه النماذج.

-المعالجة المحاسبية لرأس المال البشري⁴⁶: إن وسائل المعالجة التي تتعلق برأس المال البشري، تتم بعد رسملة المصاريف اللازمة للحصول على رأس المال البشري. وعلى ضوء ذلك فإن المصاريف التي تعتبر جزء من تكلفة رأس المال البشري هي:

1- مصاريف الإعلان للحصول على رأس المال البشري؛

2- مصاريف الحصول على رأس المال البشري وتطوير كفاءته مثل التدريب والبعثات والدورات؛

3- مصاريف تتعلق بالخبراء للحصول على رأس المال البشري ، مثل مصاريف نقلهم والمكافآت الممنوحة لهم ومصاريف المقابلة والاختبارات.

لذلك فإن قيمة رأس المال البشري تمثل كافة المصاريف سالفة الذكر المرتبطة بالمدة الإنتاجية لرأس المال البشري والتي يمثلها العقد المبرم لرأس المال البشري مع المؤسسة، وبالتالي فإن:

$$\text{قسط إطفاء رأس المال البشري} = \text{تكلفة رأس المال البشري}$$

العمر الإنتاجي لرأس المال البشري

على ضوء ذلك فإن المعالجة المحاسبية المتعلقة برأس المال البشري يمكن تناولها في الآتي:

1- تكلفة الحصول على رأس المال البشري

القيود:

××× من ح/ الموارد البشرية

××× الى ح/ النقدية

2- إطفاء رأس المال البشري

القيود :

××× من ح/ قسط إطفاء المورد البشري

××× الى ح/ المورد البشري

نجد هنا أنه لم يتم عمل مخصص لرأس المال البشري، وذلك لأن قدرته الإنتاجية محددة بموجب عقد العمل.

3- الاستغناء عن رأس المال البشري: قد يتم الاستغناء عن رأس المال البشري لقاء مقابل مالي، فتكون المعالجة المحاسبية على النحو التالي:

- مكاسب الاستغناء = مبلغ الانتقال أو البيع - القيمة الدفترية لرأس المال البشري.

- القيمة الدفترية لرأس المال البشري = تكلفة الحصول على رأس المال البشري - مجموع الإطفاء السنوي.

القيود : ××× من ح/ النقدية

إلى :

××× ح/ الموارد البشرية

××× ح/ مكاسب الاستغناء عن الموارد البشرية

أو : من:

××× ح/ النقدية

××× ح/ خسائر الاستغناء عن الموارد البشرية

إلى ح/ الموارد البشرية

4- وفاة رأس المال البشري: حيث يتم تحديد قيمة خسارة الوفاة، والمتمثلة بالقيمة الدفترية لرأس المال البشري على النحو التالي:

الخسائر = تكلفة الحصول على رأس المال البشري - مجموع الإطفاء السنوي

القيود:

××× من ح/ خسائر الموارد البشرية

××× إلى ح/ الموارد البشرية

خاتمة

من خلال ما سبق يتضح بأن رأس المال البشري يلعب دوراً مهماً في بقاء المؤسسة واستمرارها، نظراً لما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات تمكنه من الابتكار والإبداع، ونظراً لأهمية رأس المال البشري يستلزم على كل المؤسسات إيجاد طريقة ملائمة لحساب القيمة المترتبة عن هذا المورد، وذلك من خلال استخدام محاسبة رأس المال البشري التي تعد من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتوفير المعلومات الضرورية المتعلقة برأس المال البشري، كما أنها تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بهذا المورد. بالإضافة إلى ذلك فإن محاسبة رأس المال البشري تساهم في مساعدة إدارة المؤسسة على قياس وتقييم رأس المال البشري، وتحقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية المتاحة، من خلال المساعدة على تشخيص الأفراد الملائمين وتدريبهم وتحفيزهم للاستفادة من إمكانياتهم. ومن خلال ما سبق واستناداً عليه توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

1- النتائج المتوصل إليها: توصلنا من خلال دراستها هذه إلى:

- إن محاسبة رأس المال البشري ساهمت في تحويل النظرة إلى العاملين من مجرد تكاليف إلى أصول لها عوائد حالية ومستقبلية؛
- إن محاسبة رأس المال البشري تحقق التخطيط السليم لرأس المال البشري لمواجهة التهديدات الحالية والمتوقعة؛

- تعمل محاسبة رأس المال البشري على تحديد مجالات الاستفادة من الموارد البشرية، وقياس العائد من استخدامها؛
 - تساهم محاسبة رأس المال البشري في تقدير قيمة رأس المال البشري لكل سنة مالية، وتقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد في اتخاذ القرارات الملائمة؛
 - تساعد محاسبة رأس المال البشري الإدارة على حسن استخدام مواردها البشرية، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن توظيفهم وتوجيه جهودهم.
- 2- التوصيات: فيما يخص التوصيات التي تم اقتراحها فهي كما يلي:
- التأكيد على أهمية رأس المال البشري في المؤسسات وضرورة الاستثمار فيه؛
 - يجب على المؤسسات قياس الأنشطة المتعلقة برأس مالها البشري من خلال محاسبة رأس المال البشري؛
 - ضرورة تقييم أداء رأس المال البشري وتحديد انحرافات الأداء وأسبابها، والعمل على تصحيحها؛
 - ضرورة الاهتمام بتطبيق نظام محاسبة رأس المال البشري في المؤسسات لأنه يعطي اهتمام كبير للموظفين، ويساهم في تحديد الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛
 - ضرورة تسجيل قيمة وتكلفة المورد البشري في سجلات وتقارير المؤسسة.

قائمة الهوامش

¹ Richard Petty, James Guthrie, *Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 Iss: 2, 2000, pp. 155 – 176.

² عيسى هاشم حسن، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، 2005، ص 17.

³ رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية" دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 01، 2002

⁴ عصام الدين محمد متولي، صلاح علي أحمد، مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون: ادارة المعرفة، الاستراتيجيات والتحديات، كلية التجارة، جامعة المنصورة، في الفترة من 4-6-2010، 05.

⁵ إنعام محسن زويلف، العوامل المؤثرة في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية في التقارير المالية للبنوك العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 10، 2014.

⁶ مصعب محمد زهير الدويك، عمر محمد النبتيتي، أثر القياس المحاسبي للموارد البشرية على مستوى الإفصاح في القوائم المالية للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، عمان، الأردن، 2014.

⁷ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات والميزة التنافسية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 112.

⁸-Teresa Torres cornas, Mario Aria –oliva-, E-human Resources management: managing knowledge people, Idea group Publishing , united states of America, 2005 , p37.

⁹- Gallié, E .P., Legros .D, Firms' human capital, R&D and innovation: a study on French firms, Journal Empir Econ, N: 43, 2012, p582.

¹⁰- Santos, H. et al, The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms, International Business & Economics Research Journal ,Vol9, No9, September 2010, p55.

¹¹- ولاء محمد عدنان التقي، مشكلات قياس رأس المال الفكري وانعكاساتها على قيمة منشآت الأعمال في سورية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 28.

¹² -Fida Afiouni , human capital management , what does it really mean , copyright of proceedings of the European conference on intellectual capital is the property of academic conference, L T D, American university Beirut ,Lebanon, p11.

¹³ - عيسى هاشم حسن، مرجع سابق، ص 18.

¹⁴ -Gilead.T, Human Capital, Education and the Promotion of Social Cooperation: A Philosophical Critique, Journal Studies in Philosophy and Education, November 2009, Volume 28, Issue 6, 2009, P557.

¹⁵ - Davis. H, Noland. B., Understanding Human Capital Through Multiple Disciplines: The Educational Needs Index, Journal of Social Indicators Research, Vol 61, Issue 2, 2003, p150.

¹⁶ - أحمد ضيف، محمد شتوح، الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبيبة بن بوعلي شلف (الجزائر)، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 7.

¹⁷ - Chin,S.K., Saudah, S., The Impact of human capital and total quality management on corporate performance: a review, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, July 2011, Vol 3, No 3,p1092.

¹⁸- Edgard B, Cornachione, Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 1, June 2010, p31-32.

¹⁹- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص138.

²⁰- أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص22-23.

²¹- مهدي كلو، الخروج من البطالة نحو وضعيات مختلفة، دراسة حالة من عينة الدراسات العليا لمهندسين الدولة، شهادة دراسات جامعية تطبيقية، دفعات من 1990 إلى 1993، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص9.

²²- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص137.

²³- سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص115-116.

²⁴- Edgard B, Cornachione, Op.cit, p32.

²⁵- هنادي خليل ابودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص26-27.

²⁶- المرجع نفسه، ص26.

²⁷- سعد علي العنزوي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص231.

²⁸ - المرجع نفسه، ص145.

²⁹- وليد ناجي الحياي، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2002، ص290.

³⁰- Mohammed Musa Kirfi, Aminu Abdullahi, Human Capital Accounting: Assessing Possibilities for Domestication of Practice in Nigeria, Journal of Finance and Accounting, Vol 3, No 10, 2012, p58.

³¹-Angela Baron and Michael Armstrong, Human capital management: achieving added value through people, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2007, p12

³²- عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص39.

³³- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، المحاسبة على تكلفة الموارد البشري وأثرها على رفع كفاءة الأداء بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، دراسة حالة جامعة دنقلا-للفترة من 2003 إلى 2008، ص6 على الموقع: <https://ay83m.files.wordpress.com>

³⁴- Flamholtz and al, Human resource accounting: a historical perspective and future implication, Journal of management decision, Emerald, USA, 2002, p948-951.

³⁵- صلاح الدين خضر محمد، نحو إطار مقترح للمحاسبة عن الموارد البشرية القومية لدول الجامعة العربية، ص06، على الموقع:

unpan1.un.org/intradoc/groups/public

³⁶- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، محاسبة الموارد البشرية، على الموقع : <https://ay83m.wordpress.com>

- 37- المرجع نفسه.
- 38- المرجع نفسه.
- 39- عاطف محمد عواد العوام، إطار مقترح للمحاسبة عن الموارد البشرية لتحقيق الاستغلال الأمثل، رسالة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 1986، ص16.
- 40- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، مرجع سابق.
- 41- المرجع نفسه.
- 42- نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004/10/09، ص 135.
- 43- عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص40.
- 44- نوال بن عمارة، صديقي مسعود، مرجع سابق، ص136.
- 45- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، مرجع سابق.
- 46- المرجع نفسه.

النوم والعمل الليلي في ضوء مقارنة علم النفس الزمني

La chronopsychologie

د. عقاقنية مهاء، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس - الجزائر -

ملخص:

على الرغم من التطور التقني و المنهجي لعلم النفس الزمني، و على الرغم من إثراء للبحث العلمي بنتائج و أبحاث قدمت الجديد، إلا انه يعتبر من التخصصات المظلومة و غير المعروفة للعامة و الخاصة (مقارنتنا مع علوم أخرى ظهرت في نفس المدة). و هذه المشكلة تتفاقم في العالم العربي إذ أنني لم ارصد أي مرجع بالعربية حول التخصص. و هذا ما دفعنا للقيام بجهود كبيرة للتعرف به. خاصة أمام التحاليل و الإضافات التي قدمها إلى عدت ميادين كالععمل و التعليم. فقد وسعت أفاق البحث في موضوع العمل الليلي و قدمت زوايا لم تدرس من قبل عن إيقاع النوم-استيقاظ.

فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة للجمع بين هدفين أساسيين، يتمثل الأول في التعريف بعلم النفس الزمني كتخصص يدرس الإيقاعات السيكلوجية، أما الثاني تمثل بتقديم معالم جديدة توضح ظاهرة العمل الليلي و تشرح إيقاعات الجسم وفق رؤية مختلفة تراعي أولاً صحة الإنسان و تكيفه و توازنه الداخلي.

الكلمات المفتاحية: علم النفس الزمني، العمل الليلي، النوم، الإيقاعات.

Abstract :

Despite the technical and systematic development of Chronopsychology, and despite its enrichment of scientific research results and research presented the new, but it is one of the disciplines of the oppressed and unknown to the public and private (compared with other sciences appeared in the same period). This problem is exacerbated in the Arab world as I have not recorded any reference in Arabic about specialization. This is why we have made great efforts to learn about it. Especially in front of the analyzes and additions that he gave to fields such as work and education. It has broadened the horizons of research on the subject of night work and provided angles not previously studied about the rhythm of sleep - wake up.

This study is an attempt to combine two main objectives. The first is the definition of temporal psychology as a discipline that studies the rhythms of psychology. The second is represented by introducing new features that explain the phenomenon of night work and explain the rhythms of the body according to a different vision that takes into consideration the health, adaptation and internal balance.

Keywords: Chronopsychology, night work, sleep, rhythms.

مقدمة:

قامت الحضارة و الرقي الذي وصل إليه الإنسان و كل التقدم العلمي و التكنولوجي على تحقيق هدف أساسي هو الارتقاء بالكائن البشري و تحقيق أحسن توازن و تكيف و سعادة له. إلا أن هذه الحضارة لم توفق كلياً في تحقيق هدفها (على الرغم من تحقيقه عند فئة كبيرة). فالبعض يعتبر ضحية لهذا النمط الجديد من الحياة و للبعض الآخر آثار كبيرة عليه. فالعمل على تحقيق راحة و خدمات على مدار الساعة خلق طبيعة عمل تلزم النشاط في الليل وهذا ما يعتبر مخالف لنظام جسم الإنسان و عمله. فبعض الناس مطالبون بالعمل في الوقت الذي يطلب جسمهم فيه النوم و ينامون في الوقت الذي يريدون فيه الاستيقاظ و النشاط. و بذلك تكونت أزمة العمل الليلي و أثارها على الإنسان.

1- الإشكالية:

لا طالما شغل تأثير الكون بعناصره اهتمام و فكر الإنسان، فقد حاول الفلاسفة و العلماء على مر التاريخ تفسير العالم الخارجي وحاولوا ألقمة بني البشر معه. إلا انه حديثاً فقط بدأ الاهتمام بالعالم الداخلي للإنسان كعامل أساسي ينظم حياته و سلوكياته، و من هذه الفكرة بدأ تكوين أبحاث حول ما يسمى بالإيقاعات البيولوجية ثم السيكلوجية و كيفية عملها.

و يعتبر إيقاع نوم-استيقاظ من تلك الإيقاعات التي حظيت بدراسة كبيرة متعددة التخصصات، فقد اهتم به الفسيولوجي و البيولوجي و عالم النفس، كما درس في علم النفس الزمني و البيولوجيا الزمنية. و حاولوا معرفة اثر اضطرابه على حياة الناس، مسلطين الضوء بذلك على حياة عمال الليل أو العمال الذين يقومون بمناوبات ليلية. فركزوا على اثر هذا النمط من العمل الذي يستدعي اختلال في إيقاع النوم و أثر ذلك على مختلف ميادين حياتهم. و كان علم النفس الزمني من العلوم التي ركزت على هذه الظاهرة و قدمت رؤية جديدة غير بها فكرنا حول الموضوع. فما هو علم النفس الزمني؟ و ما هو تفسيره للإيقاعات الجسم؟ وبالأخص إيقاع النوم و علاقته بالإيقاعات السيكلوجية؟ و ما هو موقفها من العمل الليلي؟ و ما المقترحات التي تقدمها للحد من أخطار هذا النمط من العمل؟

2- أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع النوم و العمل الليلي وفق مقارنة علم النفس الزمني أهمية اجتماعية نظراً لطبيعة الموضوع و خطورته و انتشاره عالمياً و محلياً، فالظاهرة آفة و مشكلة هددت و لا تزال تهدد التكيف الاجتماعي و العائلي لفئة واسعة من طبقة العمال على اختلاف مناصبهم. فكان من الضروري الوقوف بالدراسة لواقع العمل الليلي و أثره على حياة و شرع إيقاع النوم و أهميته للإنسان.

كما يكسي الموضوع أهمية اقتصادية و صحية نظرا المعاناة التي تسببها هذا النمط من العمل فيزيد من نسبة الغياب، مما يعرقل عجلة الاقتصاد. فبعض القطاعات تستلزم عمل ليلي لا يمكن ولا في أي حالة تغييره.

و للموضوع أيضا أهمية علمية تتمثل في إثراء البحث العلمي في ميدان علم النفس و الأرغوميا و علم النفس العمل و أيضا علم النفس الزمني و ذلك لنقص الدراسات التي تناولت الظاهرة (إن وجدت فهي دراسات طبية).

أما الأهمية العملية فتكمن في أهمية معرفة التحليل الذي تقدمه المقاربة الزمنية حول موضوع النوم و العمل الليلي، و تشكيل فكرة على واقع عمال الليل.

كما تتأكد الأهمية العملية للدراسة فيما ستقدمه من نتائج و تحليلات و توصيات تستفيد منها السلطات في فهم الظاهرة و وضع استراتيجيات ناجعة للحد من أثارها.

3- أهداف الدراسة:

لدراسة هدف محوري يتمثل في التعريف بعلم النفس الزمني وتفسيره لمختلف إيقاعات الجسم البشري بما فيها النوم و أثره على نمط العمل الليلي، كما لها أهداف أساسية أخرى تتمثل في:

1- إثراء البحث العلمي في ميدان العلوم السلوكية و ذلك بفتح المجال لدراسة الظاهرة و إعطاء الحافز للباحثين للاهتمام بالموضوع و توسيع مجال الدراسة فيها حتى لا يبقى حكرًا على العلوم الطبية و باللغة الفرنسية.

2- التعريف بعلم النفس الزمني، تاريخه و مبادئه الأساسية.

3- الكشف على إيقاعات الجسم البشري - خاصة إيقاع النوم و أثرها على سلوك الإنسان.

4- فهم العمل الليلي و أثره على العامل و تقديم استراتيجيات تقلل من نتائجه.

المساهمة في إصلاح منظومة العمل بتقديم نتائج نظرية و تطبيقية يبنى على ضوءها توصيات و اقتراحات عملية و أكاديمية.

4 - تحديد المصطلحات:

4-1 العمل الليلي: و هو كل نشاط يمتد بين الساعة التاسعة ليلا حتى الساعة السادسة صباح، سواء ضمن نمط ثابت أو دوري. أي انه هو ذلك النشاط الذي يؤدي داخل المؤسسة من طرف مجموعة من العمال خلال فترة زمنية لا تقل عن سبع ساعات متتالية من الليل، وتحدد المدة الزمنية للعمل حسب التشريعات.(1)

بالنسبة للشباب المتراوح عمرهم بين 16-18 سنة فالعمل الليلي يعتبر كنشاط يغطي المدة ما بين العاشرة ليلا و السادسة صباحا.

4-2 النوم: حالة يقل فيها الانتباه إلى المثيرات الخارجية أو يتوقف خلالها هذا الانتباه.

كما يعرف على انه: " حالة فسيولوجية متكررة لجسم الإنسان (بالتحديد الجهاز العصبي) تعلق خلالها اليقظة و تقل الاستجابة للمثيرات" (2)

كما يعرفه كيلتمان (1963): " حالة غير متغيرة من الاستثارة المنخفضة، الفسيولوجية و البيوكيميائية. يستخدم عادة رسام المخ الكهربائي للتعرف على التغيرات التي تحدث أثناء النوم" (3)

4-3 الإيقاع البيولوجي: هو الاختلاف الدوري لكثافة النشاط الفسيولوجي لظاهرة بيولوجية. (4)

4-4 علم النفس الزمني: تخصص جديد يهدف إلى دراسة الإيقاعات البيولوجية و أثرها على السلوك أي يركز على تغيرات النشاط (النوع، الأسباب، الآثار،) لمعرفة تقلبات الكفاءة و صعوبات التكيف مع الظروف الوقتية لتطبيق هذا النشاط. (5)

5- منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على خطوات المنهج الوصفي، فهو عبارة عن بحث مكتبي دون النزول إلى الميدان. اعتمد على تحليل محتوى الأدبيات المرتبطة بموضوع: البيولوجيا الزمنية، علم النفس الزمني، النوم و العمل الليلي. و هي مراجع كان معظمها باللغة الفرنسية الانعدام النشر في موضوع (خاصة علم النفس الزمني) باللغة العربية.

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب و المقالات المتناولة لموضوع البحث و قسمت هذه الأخيرة إلى:

- مراجع ذات اتجاه بيولوجي زمني
- مراجع ذات اتجاه علم نفس عمل و تنظيم
- مراجع ذات اتجاه علم نفس زمني

6 - نتائج البحث و تحليلها:

سؤال البحث الأول: ما هو علم النفس الزمني؟

- الإجابة على هذا السؤال لابد من عرض تاريخي يشرح نشأة هذا التخصص الجديد و علاقته بالبيولوجيا الزمنية.

دائماً ما كان الإنسان حساس الإيقاعات العالم المحيط به، ذلك لأنها تحدد حياته كإيقاع الفصول، القمر، تعاقب الليل و النهار....الخ. لكن حديثاً فقط بدأ يهتم بإيقاعاته الداخلية.

فمع نهاية الخمسينات و بداية الستينات تشكلت أفاق تخصص جديد منحدر من البيولوجيا عرف ب البيولوجيا الزمنية *La chronobiologie* و التي تهتم بدراسة الإيقاعات البيولوجية للكائنات الحية. (6)

إذ يعتبر البيولوجيون أول من اهتم بقضية "الوقت" و تأثيره على الكائنات، فكانت الملاحظات الأولى حول النباتات ثم و بواسطة الترمومتر الطبي لوحظ أن حرارة جسم الإنسان تخضع لتغيرات منظمة عند كل الكائنات الحية. كما لوحظت سيرورات أخرى أدت إلى استنتاج أن الأجسام الحية تعمل تحت تذبذب إيقاعي منظم قسم إلى نمطين⁽⁷⁾:

- النمط الأول و الذي يظم الإنسان و هو عبارة عن كائنات نهائية *Diurnes* تنشط في النهار و ترتاح في الليل.
- النمط الثاني عبارة عن كائنات ليلية *Nocturnes* كالقوارض مثلا ترتاح نهارا و تنشط ليلا.

كما اثبتوا أن الوظائف البيولوجية تتغير خلال فترة يوم و ليلة *Un nyctémère* فتعرف أوقات نشاط مرتفع تعقبها بانتظام أوقات نشاط منخفض.

كل هذه النتائج و الملاحظات أدت إلى ولادة علم جديد على يد *Halberg* و *Reinberg* (1957-1993) الذي سماه البيولوجيا الزمنية. و قد عرفه على أنه: " معرفة علمية، لديها هدفها الخاص، منهجها الخاص. و الذي يسعى إلى إثبات وجود إيقاع، و معرفة خصائصه عن طريق التقدير الكمي لعوامله"⁽⁸⁾.

بعد ذلك، عرف هذا العلم تتطور كبير على مستوى التقنيات، الأهداف و المنهج فقد عرفه العالم *Leconte* 1995 على انه: " تخصص يهدف إلى التقديم معرفة كمية حول الإيقاعات البيولوجية"⁽⁹⁾. و على اثر تنظيم ووضوح مبادئ و أساسيات البيولوجيا الزمنية بدأ اهتمام العلماء ينصب حول إمكانية وجود إيقاع ينظم الكفاءة السلوكية؟ إذ يعلم الجميع أن كفاءة مختلف سلوكياتنا بعيدة أن تكون متعادلة من وقت إلى آخر. و هذا ما أثبتته العديد من الدراسات الجدية، حيث بينت أن:

- 1) هناك تقلب و قتي لكفاءاتنا السلوكية (وجود إيقاعات نفسية).
- 2) و أن هذا التقلب لا يكون بطريقة عشوائية و إنما بطريقة إيقاعية منظمة.
- 3) و أن مختلف التقلبات تظهر في فترات مختلفة.
- 4) و أخيرا أن تحول الإيقاعات النفسية يعتمد بشكل كبير على الإيقاعات البيولوجية.

كل هذه النقاط دفعت Paul Fraise سنة 1980 للتصريح بضرورة دراسة الإيقاعات السلوكية لنفسها « il est nécessaire d'étudier les rythmes du comportement pour eux-mêmes »⁽¹⁰⁾

و ذلك عن طريق تخصص جديد سماه La chronopsychologie أو علم النفس الزمني (التسمية بالعربية ترجمة من اجتهادي، أسعى أن أكون قد وفقت فيها، لانعدام المراجع بالعربية حول هذا التخصص).

و قد اهتم علماء النفس الغرب بهذا التخصص الجديد. الذي قدم رؤية مختلفة حول عدة ظواهر عمليات نفسية. فمن قبل درست عدة سيرورات لم يراعى فيها جانب "الوقت" و التغير الذي يسببه على عدة ظواهر. مما سبب أزمة في الفهم العلمي الدقيق لهذه الظواهر.⁽¹¹⁾ فجاء هذا التخصص بأفاق جديدة قدمت معرفة موسعة حول السيرورات النفسية عند الأطفال في المدرسة مثلاً أو عند العمال في الوسط المهني أو حتى عند الأشخاص المسنين.

فساهمت نتائج الدراسات و البحوث التي كانت معظمها إيريكية في إثراء عدة تخصصات كعلم النفس التربوي أو علم النفس العمل. فعلى الصعيد التربوي مثلاً، اهتم علم النفس الزمني بمعرفة مختلف الإيقاعات البيولوجية و السلوكية و أثرها على العملية المعرفية، فدرست إيقاعات الذاكرة، اليقظة، الانتباه كعوامل أساسية للتعلم. و بني على أساس نتائج هذه الدراسات قوانين ساهمت في تشكيل الاستعمال الزمني و توزيع المواد تراعى فيها النشاط المرتفع أو المنخفض لهذه السيرورات. و نفس الشيء بالنسبة لعلم النفس العمل فقد ساهم هذا التوجه الجديد بمعرفة التوقيت اللازم للراحة أين تتخفف المردودة و يقل الانتباه و الأوقات التي ينبغي فيها العمل أين ما تكون اليقظة في أحسن نشاطها.⁽¹²⁾ كما ساهمت في تقديم رؤية حول ظاهرة العمل الليلي و النوم و هو موضوعنا لهذه المداخلة. كما قدمت توصيات للحد من الآثار السلبية لهذا النوع من العمل.

سؤال البحث الثاني: ما هو تفسير علم النفس الزمني للإيقاعات الجسم؟ و بالأخص إيقاع النوم و علاقته بالإيقاعات السيكلوجية؟

1- إيقاعات جسم الإنسان: يقسم علم النفس الزمني إيقاعات جسم الإنسان إلى قسمين أساسيين هما: إيقاعات بيولوجية و إيقاعات سيكلوجية. يعمل كل منهما على تحقيق التوازن الداخلي و الخارجي و على التكيف الاجتماعي و المحيطي للإنسان. كما يجد بنا الذكر أن القسم الأول (البيولوجية) تؤثر في السير الفعال و المنظم للإيقاعات السيكلوجية كما تتقارب هذه الأخيرة في المدة و التكرار مع العديد من الإيقاعات البيولوجية كتنقارب إيقاع نوم-استيقاظ مع إيقاع اليقظة (Rythme veille- sommeil et Rythme vigilance)⁽¹²⁾

وللفهم الجيد للإيقاعات السيكلوجية لابد أولاً للتعرض إلى الإيقاعات البيولوجية.

1-1 الإيقاعات البيولوجية:

هو بمثابة نظام دوري لوظائف الجسم تنشط في وقت معين و تقل فعاليته في أوقات أخرى، فتمر مختلف الوظائف البيولوجية لهذا الجسم عبر حلقة تختلف باختلاف طبيعة و نوع المهام البيولوجية فتتنشط الوظائف الجسمية خلال فترات زمنية معينة و تنخفض أثناء فترات زمنية أخرى، كما هو الحال بالنسبة لدرجة حرارة الجسم مثلا التي تمر بسلسلة من الانخفاضات و الارتفاعات بحيث تبلغ أدناها حوالي الساعة الرابعة صباحا و أقصاها حوالي الساعة الثامنة مساء و كأن الأعضاء و الوظائف متهيئة للعمل و النشاط خلال فترات زمنية معينة، لتتباطأ أو تخمل خلال فترات أخرى متبعة بذلك نمط السير منظم لذلك سميت بالإيقاع البيولوجي. (13)

و تختلف الإيقاعات البيولوجية في تواترها باختلاف الوظائف و الأعضاء الجسمية، و تمس هذه الإيقاعات كل المستويات البيولوجية من خلايا، أنسجة، أو مجموعة من الأعضاء كما يتميز كل إيقاع باستقلاليته و خصائصه من حيث الزمن، الحجم، الحد الأقصى، الحد الأدنى، حيث يمكن أن تظهر مختلف هذه الإيقاعات في ثلاثة أشكال رئيسية كما يلي (14):

- **إيقاعات ذات تردد عالي:** أين تكون مدتها اقل من 1/2 ساعة و هي حالة موجات التخطيط الدماغي، الإيقاعات القلبية و التنفسية على سبيل المثال.
- **إيقاعات ذات تردد متوسط:** ترددها يكون بين 1/2 إلى 60 ساعة، و قسمت هي الأخرى إلى:
 - أ- **إيقاعات أكثر من يوم Ultradien:** تكون ما بين 1/2 إلى 20 ساعة أي أنها تتكرر أكثر من مرة في اليوم. و هي حالة دورة عدة مراحل نوم، و بعض التغيرات التي تقع على خصائص التخطيط الدماغي.
 - ب- **إيقاعات يومية Circadien:** و هم الإيقاعات التي تكون في مدة 24 ساعة (ما بين 20 إلى 28 ساعة)، و هي متعددة ك: إيقاع النوم-استيقاظ عند الشخص البالغ، دورة الحرارة المركزية، تكوين الدم، و عدة وظائف أخرى أفضية. و تعتبر هذه الإيقاعات الأكثر دراسة و الأشهر عند العامة و الخاصة و منهم من يجمعها في معنى واحد مطلقا عليها الساعة البيولوجية. (15)
 - ت- **الإيقاعات اقل من يوم Infradien:** مدتها تكون محددة بين 28 و 60 ساعة، أي أن تكرارها يكون أقل من يوم. و على سبيل المثال إيقاع نمو بعض الفطريات.
- **إيقاعات ذات تردد منخفض:** و هي الإيقاعات التي تتجاوز 60 ساعة و قسمت إلي إيقاعات: أسبوعية، نصف شهرية، شهرية (أو قمرية عند البعض)، و إيقاعات سنوية.

1-2 الإيقاعات السيكلوجية:

افترض العلماء أن المراكز المسؤولة و المحركة للإيقاعات الجسمية موجودة على مستوى الجهاز العصبي المركزي، و تخطيطيا، فان وظائف الدماغ تظهر في " مستويات: الأولى، فسيولوجية بحتة، الثانية، نفسية فسيولوجية أو سلوكية تسمح بتكيف الجسم مع وسطه و الثالثة نفسية أين تكون معالجة المعلومات أكثر تعقيدا. (16)

و مع التطور لأبحاث، تبينت أهمية الكشف عن وجود مثل هذه الإيقاعات على المستوى السلوكي. فقد تخضع السيرورات النفسية هي الأخرى إلى تغيرات دورية على مستوى الكفاءة. فإما أن تكون للتقلبات البيولوجية أو الفسيولوجية تحفيز التغيرات السلوكية، و إما هي تفاعلات متبادلة بين الإيقاعات البيولوجية و الإيقاعات السلوكية.

و للتحقق من هذه الروابط الموجودة بين مختلف الإيقاعات، استعمل الباحثون اختبارات متعددة حتى يتمكنوا من مقارنة النتائج المحصل عليها. فكانت هناك 3 أنواع من الاختبارات: اختبارات ذاتية بسيطة، اختبارات موضوعية بسيطة (سدود الأحرف و الأرقام على سبيل المثال)، و اختبارات موضوعية معقدة. (17)

و قد ركزت هذه التجارب على 3 إيقاعات سيكلوجية كانت محط اهتمام علماء علم النفس الزمني و هم: الانتباه، الذاكرة، و الأنشطة الفكرية. و قورنت مردودية هذه العناصر و التغيرات الحرارة المركزية، النشاط الدماغي، و إيقاع النوم-الاستيقاظ. و كانت النتيجة: ارتباط قوي بين الإيقاعات السيكلوجية و البيولوجية سابقة الذكر. كما بينت هذه الدراسات أن التقلبات في اليقظة La vigilance تحدث تغيرات في الكفاءة و في تقلبات النشاط الدماغي. و هذا ما عبر عنه Lambert متكلما عن الارتباط بين الإيقاعات بقوله: "إن مختلف التغيرات البيولوجية و السيكلوجية هم و بدون أي شك في علاقة وثيقة. و لكن نحن لا نعلم بعد الميكانيزمات المسؤولة و لا الخصائص المحددة للعلاقة بين الإيقاعات البيولوجية و الإيقاعات النفسية. و هذا يجب أن لا يمنعنا، على العكس، من دراسة منهجية الإيقاعات السيكلوجية". (18)

و قد انصب اهتمام العلماء في دراسة الإيقاعات السيكلوجية على فترة الزمنية المحددة بيوم Les rythmes circadiens ووجهت جهودهم إلى الإيقاع المدرسي. فكتفوا البحوث حول الأعمال الفكرية للأطفال كالحساب و الانتباه. و وضحت النتائج أن الإيقاعات السيكلوجية ليست فقط يومية و إنما هي دورية في أكثر من يوم Ultradien أو اقل من يوم infradien. ثم وجهت الأبحاث إلى جانب العمل و بنفس مواضيع الدراسة و بينت النتائج توافق كبير بين الوسط الأول (المدرسي) و الثاني (العمل). (19) و كمثل على كل ما ذكر نقدم إيقاع سيكلوجي درس بجد و قدمت حوله بحوث جد مهمة و هو:

❖ **الانتباه:** عرفه Leconte على انه سيرورة نفسية تعمل وفق درجة نشاط الجهاز العصبي المركزي. و هو عملية متعددة الإبعاد فتكون مكثفة عندما تظهر عبر تلاقي مستوى اليقظة و درجة تحفيز السيرورات العصبية (و التي تكون في درجة منخفضة عند الإجابة بسهولة على إغراء خارجي، و مرتفعة عندما نجبر على الاستجابة بسرعة). أما البعد الثاني فهو ذو اتجاه محدد نحو الهدف الجذاب، أما البعد الثالث و هو انتقائي أي يختار الهدف أو الموضوع من بين عدة مواضيع أخرى متاحة أمامه. و قد درس Thomazi 1972 الانتباه و بين انه يعمل وفق دورية في الساعة الواحدة حيث يقل الانتباه خلال 15 أو 20 دقيقة ثم يرتفع تدريجيا حتى يصل للمستوى الأعلى بين 45 و 50 دقيقة. أما على مستوى اليوم فان الانتباه يعرف مدتين لانخفاض هما ما بين 9 و 10 صباحا و 16 و 17 مساء. أما على مستوى الأسبوع فان البداية و النهاية يمثلان الحد الأدنى للانتباه. أفادت هذه النتائج العديد من الميادين و بنين على ضوئها عدة استراتيجيات عمل و دراسة.(20) :

2- إيقاع النوم و علاقته بالإيقاعات السيكلوجية:

يعتبر إيقاع النوم-استيقاظ من أكثر الإيقاعات البيولوجية دراسة في عدت تخصصات. فأدت مختلف الأبحاث مهما اختلفت مرجعياتها إلى نتائج متشابهة. فقسمت مراحل النوم (منذ 60 سنة و إلى الآن) حسب تذبذبات النشاط الكهربائي EEG إلى عدت مراحل. و قد اهتم علم النفس الزمني بها و حاول دراسة النشاطات السيكلوجية المختلفة التي تحدث فيها، و كانت النتائج⁽²¹⁾ كالتالي:

- **على مستوى المرحلة الأولى:** في هذه المدة من النعاس يكون الشخص على حدود بين النوم والاستيقاظ. في حالة "شفق"، إذ تتميز بانخفاض متواصل لليقظة. و يميز في هذه المرحلة بظهور موجات ألفا على مستوى القشرة المخية. كما يكون هناك نشاط سيكلوجي يدخل مظاهر ذاتية تتمثل في صور منومة ذات طبيعة ظاهرة و محتوى متنوع (إما أشكال هندسية بسيطة، أو مناظر طبيعية أكثر أو أقل تلوينا أو مقاطع أكثر أو أقل تنظيما) و قد تظهر هلوسة بصرية، حسية و حتى سمعية.
- **عند المرحلة الثانية:** يصبح النوم أكثر عمقا و تختفي كل الهلوسات وتتشكل أحلام بسيطة يمكن تذكرها. حيث تكون عادة على علاقة بمقاطع من الحياة اليومية.
- **في فترة النوم العميق (المرحلة الثالثة و الرابعة):** هذه الفترة تستدعي نشاط عقلي خاص من الصعب تحديده، لأنها انعكاسات غير واضحة. أفكار ذات علاقة بالنشاط النهاري و لكن لا تظهر بصور أو أصوات و هي تختلف على نشاط المرحلة الأولى، بل هي أفكار مرتبطة بالواقع حيث إن الأشخاص الذين يستيقظون في هذه الفترة قليلا ما يتذكرون النشاط العقلي لها. كما تعتبر هذه المرحلة مدة ظهور عدة اضطرابات ك: الكوابيس، السير أو الكلام خلال النوم، التبول اللاإرادي.

- **خلال فترة النوم النقيضي:** إن النشاط النفسي في هذه المرحلة مرتبط بالأحلام. ف80% من الأشخاص يستيقظون و يسردون تفاصيل أحلامهم. فهي مرتبطة بحركة العين، فإن كان الحلم المعاش كثير الحركة فإننا نرصد حركة عين مكثفة. و للإشارة فإن فترة النوم النقيضي تعتبر من أخطر المراحل و أكثرها تأثير على صحة الإنسان و خاصة في تواجد مشاكل جسمية كالأمراض القلبية أو القرحة المعدية. إذ أكدت الإحصائيات أن الأشخاص الذين يعانون من مشاكل في القلب هم عرضة لخطر الموت بين 4 و 6 صباحا أين تكون فترة النوم النقيضي عميقة و كثيفة. كما إن لهذه الفترة تأثير على الذاكرة فهي مرحلة اتصال الخلايا العصبية و تصفية المعلومات المعالجة في الدماغ.

تعتبر فترة النوم بجميع مراحلها عنصر أساسي في بقاء الإنسان على قيد الحياة تجديد الخلايا و ترميم الجسم، و المحافظة على الجهاز العصبي المركزي. إذ لهذه النعمة التي من الله بها على الإنسان آثار كبيرة لا تحصى ولا تعد. فلا يستطيع الشخص العيش لمدة طويلة دون نوم. فعدة إيقاعات بيولوجية و سيكولوجية تعتمد على انتظامه حتى تعمل بفعالية، فحرارة الجسم تتوافق و هذا الإيقاع مثلها مثل الهرمونات و الجهاز المناعي.

و قد اهتم علم النفس الزمني بإيقاع النوم -الاستيقاظ و درسه من عدة زوايا فاهتم بالنشاط النفسي الذي يطبق عبره تارة، و اهتم بالفروق الفردية و أثرها على التباين الإيقاعي تارة أخرى. فقد بين علم النفس الزمني أن هذا الإيقاع يختلف عند الأشخاص الصباحيين (Les matinaux) منه عند الأشخاص المسائيين (les vespéraux) كما تتباين عند الأشخاص الانطوائيين و المنفتحين و عند الأفراد المستقلين و التابعين. و قد درست مختلف السيرورات البيولوجية و السيكلوجية على ضوء هذا الاختلاف. إذ أن فترة النوم عند الأشخاص الصباحيين، الانطوائيين و التابعين تتقارب حيث ينامون مبكرا و يصحون تلقائيا مبكرا و للاضطراب النوم أو تأخره اثر كبير عليهم، على عكس المسائيين و المنفتحين و الاستقلاليين الذين ينامون مؤخرا و يستيقظون مؤخرا، فيعرفون مستوى يقظة و انتباه يقل صباحا و يرتفع تدريجيا مساء على عكس المجموعة الأولى التي تعرف ارتفاع على مستوى اليقظة صباحا و انخفاض مساء. (22)

إن العلاقة بين إيقاع النوم-استيقاظ و السيرورات النفسية و الفكرية وطيدة جدا. فقد بينت العديد من الدراسات أن كل نشاط فكري أو تعلم يصحب بفترة نوم يقدم أحسن النتائج، فالنوم عامل أساسي في استرجاع نشاط معظم العمليات المعرفية و على معالجة المعلومات.

سؤال البحث الثالث: ما هو موقف علم النفس الزمني من العمل الليلي؟

يعتبر موضوع العمل الليلي من بيبين المواضيع الأساسية لعلم النفس الزمني. حيث سعى لاعتباره ظاهرة مغايرة لظاهرة و نظام جسم الإنسان و حاول تحديد أضراره القريبة و البعيدة المدى، كما سعى إلى تقديم

حلول تخفض من مضار هذه الآفة التي تؤثر على التوازن الداخلي و الخارجي للإنسان وتقلب الطبيعة التي خلق عليها. فلتعاقب الليل و النهار اثر كوني كبير على كل المخلوقات و بما في ذلك البشر. فالنهار يعتبر من المزامنات الأساسية لنشاط الإنسان و ارتفاع مؤشراتته الحيوية، السلوكية و النفسية. أما الليل فهو فترة أساسية لإعادة بناء الجسم و توفير الطاقة و للراحة و عمل الأعضاء الداخلية و الجهاز العصبي و الغددي و حتى المناعي. بالإضافة إلى هذه المزامنات الكونية فان للإنسان عوامل أخرى تؤثر على عالمه الداخلي كالعادات الاجتماعية و نمط عيش متحضر. و قد تحل في بعض الأوقات مكان العوامل الكونية و تدخل التغيير على دورية الإيقاعات البيولوجية و السيكلوجية للبشر. (23)

إن الآثار السلبية للعمل الليلي (سواء بالمناوبات أو دائم) على الصحة النفسية و الجسمية و على تكيف الفرد مع عائلته و مجتمعه متعددة. و من أكثر هذه الآثار تكرارا و ظهورا على الأفراد الذين يعملون لفترات طويلة ليلا هو قلة التركيز و تعكر المزاج. و مع ازدياد طول المدة التي يقضيها الإنسان في هذا النمط من العمل فهو معرض إلى: أمراض القلبية، القرحة المعدية (خاصة مع تأخر وقت تناول الطعام و زيادة كمية المنبهات و حتى الكحول)، اضطرابات نوم. اكتئاب، انعزال عن العالم الخارجي، مشاكل عائلية (24)

و بذلك كثفت الدراسات و الأبحاث قصد الوصول إلى تكيف الإنسان مع متطلبات حضارته. و الإمساك بالعصا من الوسط حتى يبقى العمل الليلي كضرورة محورية للنظام الجديد و الحفاظ على صحة الإنسان و تقليل مخاطر العمل الليلي. و تحقيق هذه الموازنة أو هذه المعادلة كان موفقا في علم النفس الزمني الذي تشارك مع عدة تخصصات للوصول لإيجاد التوازن الجيد. (25)

سؤال البحث الرابع: ما هي المقترحات التي يقدمها علم النفس الزمني للحد من أخطار العمل الليلي؟

إن الضرورة الاقتصادية و السياسية التي تعرفها مجتمعاتنا اليوم تحتم نمط عمل مستمر في بعض القطاعات الحساسة، و هذا ما يجعل من الاستغناء عن العمل الليلي أمر صعب جدا إن لم يكن مستحيلا. و من هذه النقطة انطلق علم النفس الزمني بأبحاث تحاول تكيف هذا النوع من العمل و الطبيعة البيولوجية و الفسيولوجية لجسم الإنسان. أو محاولة إيجاد بروفيل بشري خاص قادر على العمل الليلي دون أن يؤثر ذلك عليه. فقدمت مقترحات بينت فعاليتها الميدانية للحد (و لو) الجزئي من أثار العمل الليلي على صحة الفرد، (26) نذكر منها:

1- محاولة توزيع مناوبات العمل الليلي على العمال بشكل لا يتجاوز المرة أو المرتين على الأكثر في الأسبوع (الأيام تكون متباعدة)، و ذلك بدل تخصيص عامل واحد للعمل الدائم في الليل. فالإنسان يستطيع تعويض نقص النوم في فترة 48 ساعة.

- 2- عند العمل في مناوبات ليلية لا بد من توفير مزامنات اصطناعية محاكية للطبيعية حتى يتأقلم النظام الداخلي. فمثلا عند العمل ليلا لا بد من توفير إنارة بيضاء قوية مشابهة لضوء النهار حتى تتمكن من خداع الإيقاعات و إيهامها باستمرار النهار. و على العكس عند الانتهاء من المناوبة الليلية يفصل عدم التعرض لضوء النهار كما يجب توفير الظلام دامس و سكون حتى يهيئ للجسم انه ليل. كما يجب أن ينام الشخص على الأقل 6 ساعات.
- 3- عند توفير مناصب عمل ليلي لا بد من إجراء اختبارات تمكنا من معرفة نمط الشخص الصالح لهذا العمل فمثلا الصباحيين لا يستطيعون التكيف و الاستيقاظ ليلا و العمل. على خلاف المسائين، فهم الأقدر على العمل ليلا و ما يتوافق و إيقاع نومهم المتأخر على النوع الأول.
- 4- لا بد من إتباع نظام غذائي غني بالبروتينات، و تقليل السكريات و المواد الدسمة خاصة في الليل. و شرب المنشطات بكميات محدودة و ممارسة الرياضة أو أي هواية للحد من التوتر و الانزعاج.
- 5- تنظيم الوقت و تخصيص فترات للعائلة. و استغلال العطل و أيام الراحة لزيارة الأقارب و توطيد الروابط العائلية و الاجتماعية.

خلاصة:

على الرغم من التطور التقني و المنهجي لعلم النفس الزمني، و على الرغم من إثراء للبحث العلمي بنتائج و أبحاث قدمت الجديد، إلا انه يعتبر من التخصصات المظلومة و غير المعروفة للعامة و الخاصة (مقارنة مع علوم أخرى ظهرت في نفس المدة). و هذه المشكلة تتفاقم في العالم العربي إذ أنني لم ارصد أي مرجع بالعربية حول التخصص. و هذا ما دفعنا للقيام بجهود كبيرة للتعرف به. خاصة أمام التحليل و الإضافات التي قدمها إلى عدت ميادين كالعمل و التعليم. فقد وسعت أفاق البحث في موضوع العمل الليلي و قدمت زوايا لم تدرس من قبل عن إيقاع النوم-استيقاظ.

فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة و لو بسيطة للجمع بين هدفين أساسين، يتمثل الأول في التعريف بعلم النفس الزمني ك تخصص يدرس الإيقاعات السيكلوجية، أما الثاني تمثل بتقديم معالم جديدة توضح ظاهرة العمل الليلي و تشرح إيقاعات الجسم وفق رؤية مختلفة تراعي أولا صحة الإنسان و تكيفه و توازنه الداخلي. فالعمل الليلي سواء بالمناوبة أو دائم يفرض نمط عيش يخالف العالم الداخلي و حتى الخارجي للإنسان. و تحقيق التوازن بين متطلبات الجسم و المتطلبات الاجتماعية لا يتحقق إلا بالدراسة العلمية الجديدة للإيقاعات البيولوجية و السيكلوجية و فهم محرركاتها و آليات عملها و اثر اختلالها على حياة الإنسان. و بتوفير هذا الكم المعرفي يمكن اقتراح توصيات و مقترحات تساهم في الحد من مخاطر العمل الليلي. ومنه فإننا نوصي بضرورة التعريف بعلم النفس الزمني في الوسط الأكاديمي وذلك باقتراح تظاهرات علمية واستدعاء اختصاصيين في هذا المجال و تدريسه في الجامعات الجزائرية كما نوصي بضرورة تكثيف البحوث الجديدة حول موضوع العمل الليلي و الإيقاعات جسم الإنسان و استثمار المقاربة الزمنية.

قائمة الهوامش:

- (1) Bouati, D. (1999). *Chronopsychologie des personnes Agées*. Paris : L'Harmattan. p 15.
- (2) Siggen . D. (2006). *La chronopsychologie et la grille horaire*. Valais : HEP. P 54.
- (3) Bouati, op. Cité, P 20.
- (4) Schwob, M. (2011). *Les rythmes du corps : chronopsychologie de l'alimentation du sommeil, de la santé*. Paris : Odile Jacob. P 87.
- (5) Andorr, V. Queinnec, Y. (1996). *La prise de poste en salle de contrôle continu : approche chronopsychologique*. Le Travail Humain, tome 59, n° 4, p. 335
- (6) Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Paris. PUF. P 10.
- (7) Leconte, C . (2011). *Des rythmes de vie aux rythmes scolaire : Quelle histoire*. Lille : PU Septention. P 18.
- (8) Beygnet-Lambert,C. Lancry,A. Leconte, P.(1988). *Chronopsychologie : Rythme et activité humaine*. Lille : Presses Universitaires de Lille. P 30.
- (9) Leconte, op. cité, P 20.
- (10) Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Paris. PUF. P 79.
- (11) Leconte, op. cité, p 56.
- (12) Beygnet-Lambert,C. Lancry,A. Leconte, P, op, cité, p 63.
- (13) Siggen . D, op. cité, p 45.
- (14) Andorr, V. Queinnec, Y op, cité p 340.
- (15) Leconte, C. Lambert, C. (1995). *La chronopsychologie*. Paris : PUF. P 93.
- (16) Schwob, M, op, cité, p 86.
- (17) Leplat, J, op, cité p 68.
- (18) Beygnet-Lambert,C. Lancry,A. Leconte, P, op, cité, p 12.
- (19) Leconte, op. cité, p 62.
- (20) Leconte, op. cité, p 98.
- (21) Leconte, C. Lambert, C. op, cité, p 14.
- (22) Queinnec , Y. Teiger, C. Terssac, G. (1987). *Travailler la nuit ? Mais dans quelles conditions ?*. Cahiers de notes documentaires, n°128. INRS. P 23.
- (23) Djours,C. (1993). *Travail Usure Mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique*. Nouvelle édition augmentée. Paris : Bayard. P 35.
- (24) Terssac, G., Queinnec, Y. et Thon, P. (1983). *Horaires de travail et organisation de l'activité de surveillance*. Le Travail Humain, tome 46, n°1, p 65.
- (25) Leplat, J, op, cité p 9.
- (26) Schwob, M, op, cité, p 143.

الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. أية علاقة؟

د. هيشور محمد لمين، جامعة ابن خلدون تيارت.

الملخص:

تحاول هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية، وذلك من خلال تأثير الثقافة التنظيمية على مجموع الأفراد العاملين فكريا وممارسة. كما تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة الارتباطية بين الثقافة وكفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، المنظمة الاقتصادية، الأداء والإنتاج، القيم التنظيمية.

Abstract:

This study tries to know the contribution of the organisational culture in the improvement of the performance of human resources in the economic organisation through the impact of the organisational culture on the individual workers mentally and practically. The study aims also to clarify the correlation culture and the performance efficiency.

Key words: the organisational culture, the human resources, the economic organisation, performance and productivity, the organisational values.

مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة في وقتنا الحالي سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية، تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة، وأمام هذه التحديات المحمومة أضحت المنظمات التقليدية بعملياتها وأنشطتها تواجه صعوبات كثيرة من أجل جعل المنظمة قادرة على التصدي لهجمات البيئة وتهديدها.

وربما يكون من أهم تلك التحديات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة خصوصا بعد افتتاح المديرين في دنيا الأعمال بأهمية الثقافة التنظيمية، فهم يعتبرون الثقافة أحد الموجودات والأصول الإستراتيجية التي تدعم الكفاءة التشغيلية للمنظمة وتزيد من فعاليتها التنظيمية.

ويعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة في السلوك التنظيمي والفكر الإداري التي حظيت باهتمام بالغ، كونها إحدى الأجزاء غير الملموسة المحركة لقوة المؤسسة ولمشاعر الموارد البشرية ذات العلاقة بالمؤسسة، وعلى الرغم من التراكم المعرفي والامبريقي الواسع في مجال تحسين وتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية وفي مختلف ميادين العمل الإداري والإنتاجي، إلا أن بواعث التحسين المستمر في مجالي الثقافة التنظيمية يبقى هاجسا ملحا في بيئة العمل أيا كانت، وهو الأمر الذي أدى إلى العودة إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد الموجودات الداخلية المهمة .

وتتبع قيمة الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية من أنها تشكل عناصر أساسية في النظام العام للمؤسسة، وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات حيث تؤثر مخرجات الثقافة سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والطاقت الإداري بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وتماسك فريق العمل، وتؤثر في سلوك و أداء الأفراد ووحدة البناء الاجتماعي للمنظمة، كما تؤثر على أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فضلا عن تأديتها أدوار إستراتيجية وحيوية أخرى كتحقيق التكيف التنظيمي والهوية التنظيمية، وتعبئة الموارد الداخلية للمؤسسة، وإنشاء علاقات عمل متوازنة بما ينمي ثقافة التمكين، وتقليل الحواجز التنظيمية، ودعم النسيج الاجتماعي للمؤسسة، ولذلك يلعب المدخل الثقافي داخل المنظمة دورا متناميا واستراتيجيا في رسم النجاح التنظيمي وتحقيق التميز في دنيا الأعمال .

كما يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية جزءا لا يتجزأ من العقيدة التنظيمية والنظام العام للمؤسسة حيث تعتبر موردا تنظيميا أساسيا تساهم في نشر القيم التنظيمية الايجابية وشفافية الممارسات الإدارية، وتنمية شبكة علاقات تضامنية، ونشر إيمان جماعي بأهمية التماسك الجماعي وتوفير لغة ومفاهيم مشتركة بين الفئات السوسيو مهنية مبنية على الاحترام المتبادل، وكل هذا يؤدي إلى نشر الصحة التنظيمية .

علاوة على ذلك، تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في التقليل من الأمراض التنظيمية، لما تتركه من آثار إيجابية في تنمية الإبداع وحب المخاطرة وتعميم سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي، والتكيف مع التهديدات الخارجية، وهذه الموصفات الثقافية التي تتميز بها المنظمات الاقتصادية وقياداتها الإدارية تسمح بمواجهة المشاكل الناجمة عن البيئة الخارجية، ليس على المستوى الفردي فحسب بل وعلى المستوى الجماعي، كما تعمل الثقافة على تفعيل آليات اشتغال الموارد البشرية، من خلال شيوعها وانتشارها واستحواذها على أذهان العاملين بالمنظمة، وبذلك تكون بمثابة ضغوط لاشعورية تمارس تأثيرها على أداء الموارد البشرية، فتحدد السلوكيات المقبولة والمرفوضة، وتجعلهم يشعرون بأنهم عنصر متكامل في التجربة التنظيمية الداخلية، وهو ما يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية والأداء التنظيمي.

وبناء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية و الأداء الوظيفي، سنحاول في هذه الدراسة تشخيص العلاقة التوافقية والترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

أولاً : الثقافة التنظيمية

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

يُعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال الفكر التنظيمي، ولذلك لم يحظى باهتمام واسع إلا بعد السبعينيات من القرن الماضي، أين بدأ الاهتمام بالظروف الثقافية للمؤسسة والهوية التنظيمية، وقد عرف هذا المفهوم ثراءً في التعاريف، وكل باحث يُركز على زاوية معينة في دراسة المفهوم، فهناك تعاريف تركز على الجوانب المرئية للثقافة، وأخرى تركز على الجوانب غير الملموسة، وأخرى تعتمد على الصفة الاجتماعية للمؤسسة باعتبار الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التماسك التنظيمي داخل المؤسسة من جهة، وعامل لنشر السلام المؤسسي من جهة أخرى، أما عن تعريف الثقافة التنظيمية فنسند بعض التعاريف التي نراها مناسبة وهي :

يعرفها ديسلر **Dessler** الثقافة التنظيمية بأنها: القيم السائدة للمؤسسة، وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وهي تشمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات¹.

ويعرفها **Gibssin et al** بأنها مدركات تعكسها سلوك الأفراد وجماعات العمل، تعبر عن الرموز والطقوس والقصص والتقاليد وأساليب التفكير والأنظمة والنصوص والكتابات المؤتقة فضلا عن منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة².

وتعرف الباحثة **Nadin le maitre** الثقافة التنظيمية بأنها: نظام من التمثلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، هذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي، المكانة التي تحتلها بين منافسيها، مهمتها مع زبائنها، الأفراد العاملين بها ومع ممولائها³.

ويعرف **Schein** الثقافة التنظيمية بأنها: نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات⁴.

ويعرفها **Mcshane & Gliniw** بأنها : نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن اتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها⁵.

ويعرف الباحثان **Moorhead and Griffen** الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يُمَيِّزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة، فالثقافة التنظيمية إذاً تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول؟ وما السلوك المرفوض؟⁶.

ووصف أوت **Ott** الثقافة التنظيمية بأنها: تلك الثقافة التي تُوجد شيء ذا علاقة بالثقافة الاجتماعية، وتستمد مصدرها من مفاهيم كالقيم، والمعتقدات، الافتراضات، أنماط السلوك، المصنوعات، وعناصر التصرف، فضلا عن أنها بناء اجتماعي غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة، وهي عبارة عن طاقات اجتماعية تحرك المنظمة للتصرف والتحرك، وأفكار متجددة توفر معاني وتوجيهات يتحرك خلالها أعضاء المنظمة، فضلا عن أن الثقافات التنظيمية تعمل تنظيميا كآلية تحكم وتضبط، بل تجيز وتمنع التصرفات بصورة غير رسمية⁷.

وبناء على هذه التعاريف يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي :

- ✓ بمثابة رقابة اجتماعية تحدد السلوكات والممارسات الفردية والجماعية ؛
- ✓ قوة محرّكة للنمو والتميّز التنظيمي ؛
- ✓ تخلق هوية تنظيمية وتحقق الولاء والالتزام التنظيمي ؛
- ✓ أداة للاندماج الداخلي والتكيف الخارجي؛
- ✓ وسيلة إستراتيجية لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي ؛
- ✓ توفّر مفاهيم ولغة مشتركة بين الأفراد العاملين بالمنظمة .

2- الدور الوظيفي للثقافة التنظيمية في المنظمات المعاصرة: تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، وذلك في ضوء ما تتضمنه من معارف وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية يمكن أن تسهم في التغلب على الكثير من المشكلات التنظيمية، فهي تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ،ومن المعروف أن الفرد عندما يُواجه موقفًا معينًا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ،أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه ⁸ ، وقد ركز **Robbins** في رؤيته لأهمية الثقافة التنظيمية على الأثر السلوكي الذي تحدثه في المنظمة والعاملين فيها ، إذ شخص دورها الواضح في إرساء الحدود التنظيمية وانفرادها بهوية يفخر العاملون بها وزيادة مستوى الولاء والرضا الوظيفي ⁹ ، وفضلا عن كونها صفة ملائمة للفرد وتتدخل في كل جانب من جوانب المنظمة سواء أكانت الداخلية أو الخارجية، وعلى النحو الذي يؤشر أهميتها ويحدد بالقيادات الإدارية إلى ضرورة التركيز على كونها الإطار الجامع للعديد من العناصر المادية وغير المادية والتي تمثل الآليات الموجهة لسلوك الأفراد في العمل والمحفزة لهم ¹⁰ .

وتعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تدور حولهم فهي تشكل إطارا مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه ¹¹ ، وفي هذه الحالة توفر الثقافة أداء إضافي الناتج عن روح التعاون والالتزام الفردي والكفاءة الجماعية ، وفي الوقت الذي تقوم به المؤسسة وكافة الطاقم الإداري بتطوير الشعارات التنظيمية وتسييس عملية العمل ،تقوم ثقافة المنظمة بترسيخ روح المخاطرة والإبداع والاستدامة والتنوع الثقافي ، كما تقوم الثقافة أيضا بتهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين والمساعدة على استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي ¹² ، فهي تعمل كغراء اجتماعي الهدف منه ربط المجموعات المهنية ببعضها البعض .

كما أن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر ،لذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ¹³ ، وهذا ما تبين من خلال دراسة **Claver and Loibis** إذ أن التغيير في المنظمات ذات الثقافة العميقة والقوية شيء صعب ،وبالتالي تكون الحاجة إلى ثقافة تقبل التغيير كونها محفراً في توليد أفكار جديدة ،فالمنظمات المبدعة تكنولوجياً هي التي تزيل العوائق الثقافية أمام التغيير تحقيقاً للمزايا التنافسية ¹⁴ ، ومن جهة أخرى فإنه في عصر التغيرات التكنولوجية والتقنية السريعة تصبح الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الخارجية حوله ¹⁵ ، ومن هذا المنطلق تُصبح الثقافة إما عاملاً للمقاومة الثقافية السلوكية أو عاملاً للتغيير التنظيمي، علاوة على ذلك تساهم الثقافة في تشكيل التميز التنظيمي الذي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير ،والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة ¹⁶ ، كما يمكن

اعتبار الثقافة بمثابة الحزام الهوياتي الجديد الذي يسمح بخلق التعبئة والإدماج، فضلا عن كونها مفتاح النجاح المؤسسي والتقدم التنظيمي .

3 – أنواع الثقافة التنظيمية: Types Of Organisational Culture

إن المتتبع للأدبيات الإدارية والتنظيمية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، يجد أن هناك مجموعة من التصنيفات وكل منها يعكس وجهة نظر الباحث تبعاً لما تناوله في بحثه أو تعرف عليه من خلال تعامله مع مجموعة من المنظمات العاملة ضمن قطاعات معينة، وهذا السعي كان مدفوعاً باحتمال أن أنواع من الثقافات يكون تأثيرها أكثر من الثقافات الأخرى، ومن وجهة نظر ميدانية توصلت البحوث والدراسات بأنه لا يوجد تصنيف عالمي للأنماط الثقافية يمكن أن يكون مقبولاً من الجميع، وأن معرفة هذه الأنواع يوفر فهم أفضل وأكبر لمظاهر الثقافة، وضمن هذا السياق يرى **Mcumara** أن هناك أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية وهي: الثقافة الأكاديمية، ثقافة الفرق المهنية، ثقافة النوادي، ثقافة ربحية¹⁷، أما **Handy** فيرى أنه توجد أربعة أنواع من الثقافة المنظمة وهي: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، في حين يرى **Schein** فيرى أن هناك: ثقافة العامل، ثقافة الهندسة، الثقافة التنفيذية¹⁸، وفيما يلي نقدم عرضاً لأنواع الثقافة التنظيمية بالشرح وهي:

3-1 ثقافة القبيلة: تمتاز ثقافة القبيلة بشيوع اللامركزية، وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، ويسودها التماسك التنظيمي والمشاركة العمالية والعمل بروح الفريق والحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوي كعوامل تحفيزية للعمل¹⁹.

3-2 ثقافة الإبداع: هي ثقافة تمتاز بالتركيز على الإبداع والابتكار والتجديد، تقتحم الفضاءات الخارجية، توجهها الرئيسي يكون الخارج، وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة.

3-3 ثقافة السوق: تتبنى قيم الربح والتنافس والإنتاج، توجهها الرئيسي ينصب على مضاعفة دورة رأس المال وتحقيق التراكم المادي، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز، وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو تحقيق الميزة التنافسية والربحية في دنيا الأعمال .

3-4 الثقافة الهرمية (البيروقراطية): تمتاز بالمركزية والرسمية، والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، تنصب توجهاتها الرئيسية نحو ترسيخ القواعد التنظيمية والسياسات التسيرية، وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو الموازنة ونشر بيئة تنظيمية صحية محفزة للأداء الأمثل .

ثانياً: الأداء

1- تعريف الأداء:

يعرف **Meller** الأداء بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها²⁰.

ويعرفه **Daft** بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بصفة فعلية وفعالة²¹.

ويعرفه **F,w,Nicolas** بأنه: نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل النتيجة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك²².

ويرى **Judy** بأن الأداء هو: المرآة العاكسة التي تعكس استخدام المنظمة لمواردها البشرية والاقتصادية واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنفيذ المهمات المطلوب تحقيقها وفق سياسة المنظمة، وأن يتم تجسيد ذلك بكفاءة وفعالية عالية²³.

كما يعرف الأداء بأنه: قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة²⁴.

وبعد عرض هذه المفاهيم يرى الباحث أن الأداء هو: قدرة المنظمة على التماشي مع العمليات النظامية التالية: المدخلات، والمخرجات، والتغذية العكسية، فالأداء هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في بيئة العمل، و يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والموائمة مع البيئة التي يشتغل فيها العاملين، وذلك من خلال الاستخدام العقلاني لمجموع الموارد المتاحة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المتوسطة والطويلة الأمد، ومن ثم نجاحها وديمومتها في ساحة المعركة الاقتصادية.

2- طرائق ومؤشرات قياس الأداء التنظيمي: يرى كل من **Robbins&Coulter** إن قياس

الأداء يُوفر معلومات ضرورية تساعد المديرين التنفيذيين في عمليات اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام المتعلقة بالتسيير، وتُجدر الإشارة إلى أن اختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب بخصوص الأداء تُبين تبايناً آخر يكشف عدم الاتفاق على معايير محددة في قياس الأداء، ومن أكثر التصنيفات شمولاً لمقاييس الأداء ما حدده الباحثون أمثال: **Freeman, Kaplan&Norten , Tuggle , Daft** وتتلخص كالآتي:

1-2 المقاييس المالية التقليدية: يُعبر الأداء المالي عن مفهوم ضيق للأداء من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات والقياس باستخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والسيولة والمبيعات²⁵، ويعد المنظور المالي من أهم المقاييس في مجال العوائد المالية، وأن الأهداف والمقاييس في هذا المنظور

ذات أهمية كبيرة في تلخيص قياس الآثار الاقتصادية بسهولة للإجراءات المتخذة فعلا، ويشير مقياس الأداء المالي ما إذا كان تطبيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة يسهم في تحسين النتائج النهائية، وأن الأهداف المالية عادة ما ترتبط بالربحية والعائد مع رأس المال العامل وصافي الدخل والقيمة الاقتصادية المضافة والحصة السوقية ونمو المبيعات للمنتجات الحالية ونمو التدفقات المالية المتراكمة من نشاطات التشغيل، والفكرة من وراء ذلك، هي أن موارد المؤسسة التي يتم إنشاؤها كثيرا ما تتجلى في قدرة هذه الأخيرة على خلق وتوريد وتسليم المنتجات والخدمات، وبالتالي فإن المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من توليد قيمة بما فيها من كفاية من جهة وتحافظ على أصحاب المصلحة ملتزمين لها ومتواصلين معها من جهة أخرى²⁶.

2-2 المقاييس غير المالية: أصبح قياس الأداء في ظل البيئة التنافسية للمنظمات لا يعتمد على المنظور المالي البحت، بل تعداه إلى المؤشرات غير المالية لتشمل علاقة السبب بالمسبب بين البعد التشغيلي والبعد الاستراتيجي للمنظمات، ولهذا يمكن القول أن المدخل الحديث لمؤشرات قياس الأداء أثبتت فعاليته، ويرى **Drucker** أن التحول في قياسات الأداء انطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقترب أكثر من قضايا مثل التقنيات الخاصة والعاملين والتغيرات في الاقتصاد والأسواق والزبائن والأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمنظمات²⁷. إن المقاييس المالية لم تعد كافية لتقييم الأداء الشامل في الوقت الحاضر، وذلك لأنها تعاني من بعض القصور والسلبيات نتيجة لاعتمادها على المعلومات التاريخية والتقارير المالية، وهذه المؤشرات لا تعطي الرؤية المتكاملة حول الأداء الكلي، وتشمل المؤشرات غير المالية: رضا الزبون، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والتطوير المؤسسي²⁸، وقد لجأت بعض المنظمات إلى استخدام المقاييس المتعددة الأبعاد في قياس أداء أعمالها بدلا من المقاييس ذات البعد الواحد، ومن بين المقاييس المستخدمة أيضا في هذا المجال نذكر: بطاقة الدرجات المتوازنة، ومعيار الأداء المتفوق لـ **Malcolmd & Baldrig**، والكفاءة والفعالية²⁹.

وبعد عرض هذه الطرق والمؤشرات لقياس الأداء، نلاحظ أن الكتاب والباحثين اختلفوا في تحديد مجاله ومؤشراته، فالبعض نظر إليه من وجهة نظر شاملة، والآخر من وجهة نظر متخصصة، والبعض قاسه بالمخرجات، والآخر بالعمليات والثالث بالاثنتين معا ولكل مبرراته وطرائقه، ويبقى المزج بين المقاييس في ضوء المجال وطبيعة العمل المطلوب قياسه تشكل الأساس الأفضل للقياس الاستراتيجي للأداء³⁰.

3- العوامل المؤثرة في الأداء: يمكن ذكر أهم العوامل المؤثرة في الأداء وهي:

3-1 العوامل البيئية: يتأثر الأداء بحجم الشركة ومدى توظيفها لنظام الأتمتة، فالشركات الكبيرة ذات الكثافة العمالية تستطيع أن تقدم إنتاجا كبيرا وتحقق ربحية أعلى كونها تمتلك طاقات إنتاجية أكبر

،وبمعنى آخر أن هناك علاقة طردية بين الحجم والأداء والتكنولوجيا المستخدمة ،وهنا تكون دورة رأس المال كبيرة ما يؤثر في نهاية المطاف على الكفاءة التشغيلية .

3-2 العوامل البيئية: تساهم المنافسة الشديدة بين المنظمات الاقتصادية في زيادة الأداء في دنيا الأعمال، فالمنافسة عامل تدفع الشركة إما إلى الخروج من السوق لعدم قدرتها على مجابهة مثيلاتها، وإما تعمل على تطوير أداء الشركة بشكل يسمح لها بالبقاء في ساحة المعركة الاقتصادية، وذلك من خلال اقتناء أحدث التكنولوجيات واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة، وتخصيص مبالغ مالية للتدريب المهني، وهو ما يؤدي إلى زيادة الأداء.

3-3 العوامل المتعلقة بالإدارة: من خلال دراسة **Brauch** للمقارنة بين أداء الشركات التي تسيطر عليها الإدارة مقابل تلك التي يديرها المالكون ،أتضح أن مجموعة الشركات التي يديرها المالكون قد تفوقت في أدائها على تلك التي تسيطر عليها الإدارة ،ووجد أن الشركات التي تسيطر عليها المالكون تحقق عائداً على الاستثمار أعلى ، و أن تخصيص الموارد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك التي تسيطر عليها الإدارة ،وذلك لأن المديرين أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين ³¹ ، وبصفة عامة فإن الأداء التنظيمي يتأثر بطبيعة الإدارة وقدرتها على الاستثمار في الرأس مال البشري على نحو يعزز أداءها التنظيمي.

3-4 العوامل المتعلقة بالموارد البشرية: يعتمد أداء المنظمة على جهود العاملين وتضحياتهم من خلال توفير بيئة تنظيمية صحية، والاعتماد على سياسة الحوافز كمدخل لزيادة الدافعية وتعزيز الأداء كميًا ونوعيًا، إضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء داخل المنظمة مثل العلاقات الإنسانية، الروح المعنوية، فريق العمل، ظروف العمل الفيزيائية والمادية والاجتماعية، التدريب والتكوين، التغيير التنظيمي...إلخ .

ثالثا: الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي أية علاقة ؟ تساعد الثقافة التنظيمية على إدماج الموظفين

والأجراء ومنحهم هوية مهنية يفخرون بها ،وهي حسب موريس تيفوني **Maurice Thévenet** الاسمنت الذي يربط مجموع مكونات المنظمة ،وهي تعبير صريح عما يحدث داخلها ،ومنتج لتاريخها ،وشاهد على مهارتها ومعارفها ،وطرق التفكير فهي إذن صيغة للتعبير عن المنظمة ³² ، وأكثر من ذلك ،أصبحت الثقافة التنظيمية مدخلا استراتيجيا في مناجمت الإدارة المعاصرة ،حيث تقدم وسائل وطرق لحل المشكلات التنظيمية الداخلية والخارجية خاصة ما يتعلق منها بالإنتاج والأداء ،وخصوصا بعدما توصل الباحثان **Petres & Watreman** في كتابهما الشهير **Search of Excellence** أن هناك علاقة قوية بين الثقافة القوية والأداء المتميز في المنظمات ،كما توصل الباحثان **Deal** في دراستهما لحوالي 80 شركة إلى أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافة قوية ³³ ،وأوضحت دراسة **لدينسون** على 34 شركة أن عائد الاستثمار وعائد المبيعات

مرتبطان ايجابيا باللامركزية وعملية صنع القرار خاصة حين يكون جانبا راسخا في ثقافة المنظمة ، مما يدل على أن الأداء مرتبط أساسا بالثقافات الراسخة³⁴ ، وتظهر نتائج استقصاء لـ 615 مديرا في بعض منظمات الولايات المتحدة الأمريكية أن نسبة 43% منهم رأيت أن التغييرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي ومتم للجودة وتحسين الأداء³⁵ ، ويشير رونالد بيرت أن الثقافة القوية للمؤسسة تدعم التطور الاقتصادي للشركة بتقليل تكاليفها خاصة تكاليف التأطير³⁶ .

أما الدراسات المحلية والعربية فتشير معظمها إلى وجود رابطة قوية بين الثقافة والأداء ، حيث دلت نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة بتول علوط بعنوان : **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية**، انه توجد علاقة قوية بين التوجهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة ومنه يمكن القول بوجود أثر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية³⁷ ، في حين أكدت دراسة الباحث بن عمر عوّاج الموسومة بعنوان : **إدارة الموارد البشرية في**

المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري ، أن القيم الثقافية كأحد مكونات الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد من خلال قياس درجة الانضباط وانجاز المهام الموكلة للعمال ، حيث أظهرت النتائج أن العمال يحاولون ان يثبتوا في كل مرة من خلال تأديتهم للمهام الموكلة إليهم وفق اللوائح والقوانين نومه يمكن القول ان تفعيل القيم التنظيمية نحو استغلال أفضل للقيم الثقافية التي يحملها العمال داخل المؤسسة تساعد على دفع الأفراد نحو أداء وظيفي أفضل ليضمن بدوره فعالية التنظيم³⁸ ، وتشير نتائج دراسة قام بها الباحثان : **عبد الحميد**

برهومة ومهديد فاطمة الزهراء الموسومة بعنوان : دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة Condor أن تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دورا هاما في

تحسين وتطوير الأداء الوظيفي لمؤسسة كوندور³⁹ ، كما تشير نتائج الدراسة التي قام بها الباحث

إلياس سالم الموسومة بعنوان : **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية** ، أن الثقافة

التنظيمية تؤثر على جماعية العمل ، وعلى الإبداع والبحث عن التميز ، ومنه تؤثر الثقافة التنظيمية

على أداء الموارد البشرية⁴⁰ ، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الباحثة **شيكايي سهام** في دراستها

بعنوان : **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة** ، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين

الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء وهذا من خلال إجابات العمال حول قضايا مراعاة المؤسسة

للظروف الاجتماعية للأفراد وتوافق نمط التسيير المتبع مع ثقافة الأفراد⁴¹ ، في حين أكدت دراسة

: **عفاف حسن هادي الساعاتي وياسر جواد محمود الخفاجي الموسومة بعنوان : الثقافة المنظمة**

وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي إلى أن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا ومهم في رفع مستوى الأداء

الوظيفي ، حيث يمكن القول أن العلاقة بين الثقافة والأداء في شركات الأصباغ الحديثة هي علاقة

طردية ، فكلما زاد مستوى الثقافة المنظمة نحو الأفضل زاد مستوى الأداء الوظيفي نحو الأفضل أيضا

والعكس صحيح⁴² ، وتشير دراسة الباحثان :خديجة جمعة الزويني وعبد اللطيف الرواي بعنوان :العلاقة بين ثقافة المنظمة واقتصاديات المعرفة وانعكاساتها على نظام المعلومات المحاسبية إلى أن الثقافة التنظيمية هي إحدى عناصر هوية المنظمة ، كما أنها مصدر ميزة تنافسية للمنظمة⁴³ ، وخيرا توصلت دراسة حنين محمد القدر وآخرون الموسومة بعنوان :أثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا ، إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية أهمها :وجود حالة من الانسجام بين الثقافات المعتمدة في الشركات المبحوثة والسلوكيات المتبناة من قبل الإدارة العليا فيها وهو ما يؤدي إلى رفع الأداء⁴⁴ .

وبناءً على نتائج هذه الدراسات العلمية الميدانية وتركيزها في البحث عن العلاقة الموجودة بين متغيرين ، الثقافة التنظيمية بكل أبعادها والأداء التنظيمي بكل أشكاله ومستوياته والتي أكدت مجموعها على وجود علاقة قوية وتأثيرية ، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة ، حيث تسمح الثقافة القوية للمنظمات بتقليص الإجراءات الإدارية المثبطة وإزالة القواعد الروتينية والمنتشدة ، وتحت على التعامل مع الأفراد المستخدمين في جو من الاحترام والثقة ، الشيء الذي يسهم في تحفيز وتعبئة الأفراد ويجعلهم ملتزمين في أداء المهام الموكلة إليهم مما يؤثر على مردودهم وإنتاجيتهم ، وبالتالي يزيد في تحسين مستوى الأداء والفاعلية التنظيمية .

خاتمة:

في ختام الدراسة نشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً استراتيجياً في زيادة أداء الموارد البشرية داخل المنظمة ، وبذلك أصبحت الرؤية الإستراتيجية للمنظمات المعاصرة تستند إلى الثقافة التنظيمية من أجل تفعيل وصقل القدرات البشرية الطامحة إلى التفوق والنجاح ، خصوصا في ظل ثقافة عالمية تتجاوز حدود المكان وبيئة عالمية غير مستقرة ، كما أن الاستثمار العقلاني في الثقافة وتجديدها و العمل على تطويعها وتشجيرها وجعلها في خدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة أصبح من المهمات الضرورية التي ألح عليها الفكر التنظيمي المعاصر ، ولهذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل دور الثقافة في البيئة التنظيمية .

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن الثقافة عامل مهم وفعال في تحسين الأداء كماً ونوعاً ، وبالتالي فإنه ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تراعي الخصوصية الثقافية والإطار السوسيوثقافي عند التعامل مع الأحداث والظواهر التنظيمية ، وينبغي عليها الاهتمام بالمدخل الثقافي وتعزيزه من أجل فهم واستيعاب السلوك الفردي والجماعي وتكثيف الممارسات السلبية التي تعيق الاداء الأمثل ، والثقافة باعتبارها مدخلا للفعالية والكفاءة الإنتاجية ، فإنه يمكن أن تكون أيضاً وسيلة لإدارة التناقضات ونشر الوثام المؤسسي ، حيث تبني جسوراً بين الذهنيات المختلفة ، وتدعم استدامة المؤسسة .

قائمة الهوامش

- ¹ - مروان محمد النور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 192.
- ² - خميس ناصر محمد : تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ،دراسة تطبيقية للمؤسسة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،جامعة الانبار ،العراق ،المجلد 4 ،العدد 8 ،2012 ، ص 214 .
- ³ - بن عمر عوّاج :إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الانثروبولوجيا ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،2010- 2011 ،ص 69-70 ،غير منشورة .
- ⁴ - الباتول علوط : الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ،دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر 2 ،2012- 2013 ،ص 57 ،غير منشورة .
- ⁵ - رعد عبد الله عيدان الطائي ،عادل ياسين جواد :دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية (بحث في هيئة النزاهة) ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 20 ،العدد 79 ،2014 ،ص 82 .
- ⁶ - عبد الطيف عبد الطيف ،محفوظ احمد جودة :دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية) ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة دمشق ،الجمهورية العربية السورية ،المجلد 26 ،العدد الثاني ،2010 ،ص 123 .
- ⁷ - حسن علي الزغبى :أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع :دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية ،مجلة البصائر ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة ،العراق ،المجلد 13 ،العدد 1 ،2009 ،ص 171-172 .
- ⁸ - خديجة جمعة الزوني ،عبد اللطيف الرواي : العلاقة بين الثقافة المنظمة واقتصاديات المعرفة وانعكاسها على نظام المعلومات المحاسبية ،مجلة الإدارة والاقتصاد ،كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ،العراق ،السنة الخامسة والثلاثون ،عدد ثلاثة وتسعون ،2012 ، ص 136 .
- ⁹ - عدي زهير محمود نديم وآخرون :أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الانبار ،العراق ،المجلد 3 ،العدد 69 ،2011 ،ص 114
- ¹⁰ - ناهدة اسماعيل الحمداني : الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين نوعية الحياة ،مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 79 ،العدد 27 ،2005 ،ص ص 134-135 .
- ¹¹ - شيكاوي سيهام : الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،الجزائر ،2006-2007 ،ص 15 ،غير منشورة
- ¹² - بن عمر عوّاج : مرجع سبق ذكره ،ص 72.

- 13- عفاف حسن الهادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي: الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث في شركة صناعة الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 76، 2014، ص 240 .
- 14- رشا مهدي الخفاجي: دور الثقافة التنظيمية في مواجهة الصراع، دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في الشركات الصناعية في البصرة، مجلة الخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، المجلد 8، العدد 3-4، سنة 2008، ص 167 .
- 15 - إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح : دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 110، المجلد 34، 2012، ص 184 .
- 16- حسن محمد الغرب، فرج شليويح العنزي: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، 2013، ص 132 .
- 17- سعد مهدي حسين: الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة كلية التراث الجامعة، العراق، العدد السادس، 2010، ص ص 40-79.
- 18- رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 84.
- 19- الهام ناظم الشيباني: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 13، العدد 1، سنة 2011، ص 46 .
- 20- سعدية حايف كاظم السلطاني: دراسة العلاقة بين مكونات ثقافة معلومات ومؤشرات الأداء المنظمي، دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 170 .
- 21- نور الدين بوعلي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 15، 2014، ص 155 .
- 22- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم Algal وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص 44، غير منشورة .
- 23- جواد محسن راضي، أحمد عبد الناصر حسين: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 16، 2014، ص 12.
- 24- جاسم رحيم عذاري، محيل دواي إسماعيل: أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد الثالث والثلاثون، المجلد التاسع، 2013، ص 147.
- 25- باسل محمد حسن العزاوي، طيبة ماجد حميد: دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الثاني والأربعون، 2014، ص 256 .

- 26- نور الدين بوعلي :مرجع سبق ذكره ،ص 156 .
- 27- خالد سلمان سعد : الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية -الزعفرانية - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 20 ،العدد 75 ،2014، ص 223 .
- 28- طاهر محسن منصور ،محمد صالح هادي :دور حاكمية المعرفة كمدخل لتحسين الأداء ،دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المسؤولين في مديرية بلدية البصرة ،مجلة دراسات إدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة البصرة ،العراق ،المجلد السابع ،العدد ثاني عشر ،2014، ص ص 16-17 .
- 29- أثير عبد الله محمد ،وداد موسى محمد :تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العراق ،العدد الأربعين ،2014، ص 219 .
- 30- صبيحة قاسم هاشم ،علي رزاق جواد العابدي :أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات الموازنة ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة سمنت الجنوبية في الكوفة ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ،المجلد 12 ،العدد 1 ،سنة 2010 ،ص 47 .
- 31 - أكرم أحمد طويل ،غانم أحمد الكيكي :أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوي- مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 31 ،العدد 94 ،سنة 2009 ،ص 21 .
- 32- قاسم سمية : التسيير السوسولوجي للموارد البشرية والخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية ،دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماعي الثقافي ،معهد علم الاجتماع ،جامعة البليدة ،الجزائر ،2004، ص 107 ،غير منشورة .
- 33 الياس سالم :مرجع سبق ذكره ،ص 84 .
- 34- شيكاوي سيهام :مرجع سبق ذكره ،ص 63 .
- 35- بوحنية قوي :ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة :دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء ،مجلة الباحث ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة قسدي مبراح ، ورقلة ،الجزائر ،العدد 2 ،2003، ص 74 .
- 36 -Olivier Devillaed,Dominique Rey : **Culture D'entreprise : Un Actif Stratigique,efficacité et Performance Collective** , Dunod ,Paris ,2008 ,P24.
- 37- الباتول علوط :مرجع سبق ذكره ،ص ص 361-384 .
- 38- بن عمر عوَّاد :مرجع سبق ذكره ،ص ص 181-182 .
- 39- عبد الحميد برهومة ،مهديد فاطمة الزهراء :دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور Condor لإليكترونيك ،مجلة كلية جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العراق ،العدد الثالث والثلاثون ،2012، ص 322 .
- 40- إلياس سالم :مرجع سبق ذكره ،ص ص 152-158 .
- 41- شيكاوي سيهام :مرجع سبق ذكره ،ص ص 166-167 .
- 42 - عفاف حسن هادي الساعاتي ،ياسر عادل محمود الخفاجي :مرجع سبق ذكره ،ص 253 .
- 43- خديجة جمعة الوزيني ،عبد اللطيف الرواي :مرجع سبق ذكره ،ص 146 .

44- حنين محمد القدور وآخرون : أثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا ،دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة ،مجلة بحوث مستقبلية ،كلية الحداثة الجامعة ،العراق ،العدد 18 ، 2007 ، ص ص 71-70 .

واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية بمحافظة الوسطى

(دراسة استقصائية لآراء أعضاء مجالس الإدارات في المؤسسات المجتمعية)

The Reality Implementing of Integrity and Administrative Transparency and its role in Achieving the Developmental Goals for Palestinian Community Institutions in Al- wosta Governorate

د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الأقصى بغزة - فلسطين.

د. بن دريدي منير، جامعة سوق اهراس - الجزائر.

المخلص:

هدف البحث إلى تشخيص واقع تطبيق النزاهة والشفافية ودورها في تحقيق الأهداف التنموية في المؤسسات المجتمعية بمحافظة الوسطى بغزة، ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتفسير مشكلة البحث، وقد شمل مجتمع البحث أعضاء مجالس إدارات في (22) مؤسسة مجتمعية تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، في حين تم استرداد (121) استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي تم تصميمها كأداة جمع بيانات ومعلومات من الميدان بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية. ومن أهم النتائج التي جاء بها البحث: تطبيق المؤسسات المبحوثة للنزاهة والشفافية بنسبة 76% في حين ساهمت بتحقيق اهدافها التنموية بنسبة 70%، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين النزاهة والشفافية في تلك المؤسسات وتحقيقها لأهدافها التنموية. ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث: تعزيز مفهوم النزاهة والشفافية وضرورة الإفصاح عن البيانات المالية من مصادر تمويلها المختلفة.

الكلمات المفتاحية: النزاهة والشفافية الإدارية، الأهداف التنموية.

Abstract:

The aim of the research was to diagnose the reality of the application of integrity and transparency and its role in achieving the developmental goals in the community institutions in Al- wosta Governorate in Gaza. The researcher used the analytical descriptive approach to explain the research problem. The research community included members of the boards in (22) institutions selected by random sample from a total of (121) questionnaires was valid for statistical analysis were designed as a tool for collecting data and information from the field , as well as conducting some personal interviews. The most important results of the research are: The implementation of the institutions investigated for integrity and transparency achieved 76% and contributed to its developmental goals by 70% in addition to the existence of a relationship between integrity and transparency in those institutions and achieving their developmental goals. The most important recommendations of the research are: The promotion of the concept of integrity and transparency and the need to disclose financial data from various sources of funding.

Key Words: Integrity and Administrative Transparency, Developmental Goals.

مقدمة :

ظهر مفهوم التنمية في العصر الحديث واهتمت به الدول الحديثة بشكل كبير نظراً إلى الآثار الإيجابية التي تترتب عليها في جميع مجالات الحياة، وتأثيرها المباشر على حياة أفراد المجتمع، لذلك تسعى البلدان إلى صياغة خططها التنموية بشكل مدروس وهادف لتحقيق أهداف قطاعاتها التنموية المختلفة . ولقد تميز العمل المجتمعي والتنموي في فلسطين باعتماده على مبادرات منظمات المجتمع الأهلية التي تناقضت مع التوجهات الإسرائيلية قبل مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية سواء على مستوى الأهداف والسياسات وطرق العمل، حيث كان هدفها إحداث تنمية تساهم في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي، وتحقيق مستوى معيشي لائق للمواطن الفلسطيني وتعزيز صموده، فقد قامت بتغطية جزء مهم من الفراغ الناتج عن الدور المحدود لسلطات الاحتلال في تقديم الخدمات الاجتماعية للسكان، وتغطية دور الاحتلال الهدّام في بعض الأحيان، وقد ازداد عدد المؤسسات المجتمعية وتوسعت أنشطتها بعد قدوم السلطة الفلسطينية حتى يومنا هذا ، إذ وصفت 39% من منظمات المجتمع الأهلي الفلسطيني نفسها على أنها (جمعيات خيرية) تمحور هدفها في التخفيف من حدة الفقر، والعوز الشديد والإغاثة، دون استحداث تغيير نوعي في واقع الفئات المستفيدة التي تمثل ثلث عدد السكان⁽¹⁾ وبناء على ما سبق أرأتى الباحث طرق هذا المجال والوقوف على واقع النزاهة والشفافية فيها وتأثيراتها على تحقيق أهدافها التنموية ضمن إطار أنشطتها المختلفة.

أولاً) الإطار المنهجي للبحث

1. مشكلة البحث:

لقد أدركت أغلب المجتمعات بأن ظاهرة الفساد من أبرز المشكلات السلوكية التي تواجه نجاح الخطط التنموية وتطويرها، كما وتعتبر ظاهرة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات العمل المجتمعية خاصة في الأراضي الفلسطينية من أكثر المشكلات التي طفت على السطح في الآونة الأخيرة. ومما لا شك فيه بأن حالة الاقتصاد الفلسطيني اليوم ومنذ سنوات شهدت تراجعاً ملحوظاً على صعيد دور القطاع الخاص وسعيه لتحقيق أهدافه التنموية نتيجة عوامل ومؤثرات عديدة معلومة للجميع. وبالتالي فإن المؤسسات غير الحكومية (المجتمعية) تضطلع بدور رديف و مهم في هذه الحالة، إلا أن المواطن الفلسطيني لم يلمس أي دور إيجابي لتلك المؤسسات بالرغم من حجم الأموال الطائلة التي تحصلت عليها من مصادر التمويل المتنوعة سواء كانت عربية أو أجنبية والتي بلغ مجموعها حوالي 8 مليار دولار أمريكي منذ الانتفاضة الأولى لغاية عام 2012، وذلك في الضفة الغربية وقطاع غزة⁽²⁾ ولكن بالنظر إلى مستويات تحقيق أهداف التنمية للألفية الثالثة في قطاع غزة كانت على النحو التالي⁽³⁾

تقارير 2000 - 2016	مستوى الفقر	67.1%
تقارير 1994 - 2016	المساواة بين الجنسين (الجنس)	52.3%
تقارير 1994 - 2017	تحسين الصحة الإنجابية (الأم والطفل)	31.2%

تقارير 1994 - 2016	الاستدامة البيئية	99%
تقارير 2000 - 2016	الشراكة المجتمعية	24.5%

وتجدر الإشارة بالباحثان إلى أن غياب الدور الحكومي الفاعل في ممارسة الرقابة على تلك المؤسسات مما أفسح المجال لأصحاب المصلحة فيها أن يفشلوا - إلى حد ما - في تحقيق أهداف مؤسساتهم التنموية والتي وجدت من أجلها نتيجة غياب النزاهة والشفافية بشقيها الإداري والمالي دون مراعاتهم لأبسط معايير الالتزام بمسئولياتهم الأخلاقية والاجتماعية تجاه شرائح المجتمع الفلسطيني المختلفة، ولتفسير هذه الظاهرة قام الباحثان بصياغة السؤال الرئيس التالي:

- هل لواقع تطبيق النزاهة والشفافية دوراً في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية؟ ، وللإجابة على هذا السؤال لابد من طرح عدد من التساؤلات الفرعية.

1. ما مستوى تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية في المؤسسات المجتمعية الفلسطينية تبعاً لآراء أعضاء مجالس الإدارات فيها ؟
2. ما مستوى تحقيق الأهداف التنموية في المؤسسات المجتمعية الفلسطينية تبعاً لآراء أعضاء مجالس الإدارات فيها ؟
3. هل توجد علاقة بين واقع تطبيق النزاهة والشفافية وتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية ؟
4. هل يوجد أثر للنزاهة والشفافية الإدارية على تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية ؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية وتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية.

2. أهداف البحث:

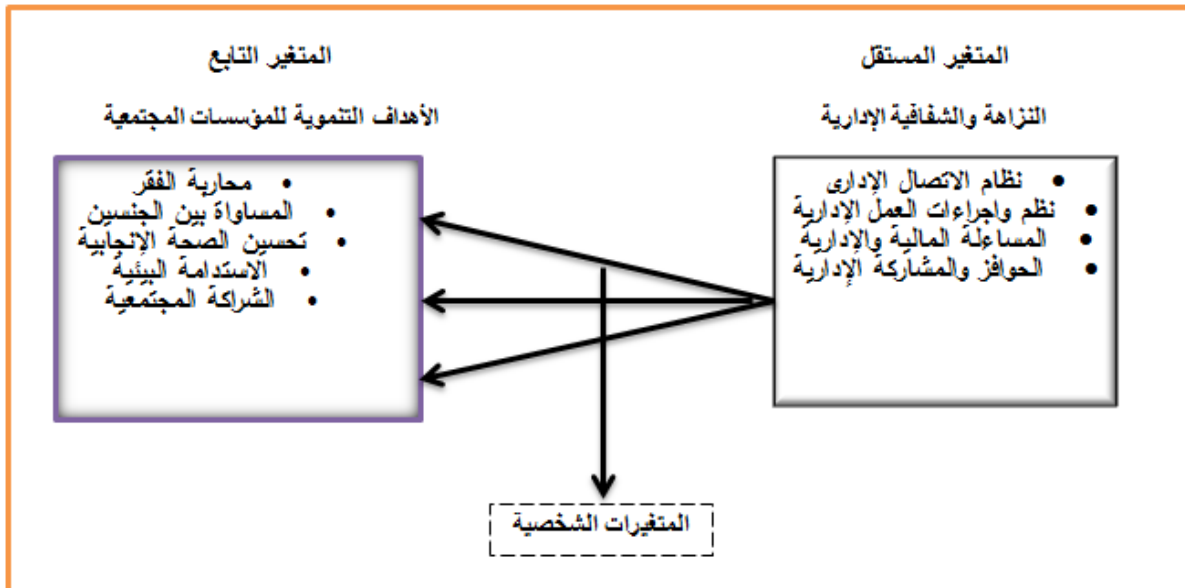
لخص الباحثان أهداف البحث في الأمور التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية في المؤسسات المجتمعية الفلسطينية.
2. رصد مدى تأثير النزاهة والشفافية الإدارية على تحقيق الأهداف التنموية في المؤسسات محل البحث.
3. الوقوف على مستويات تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية في المؤسسات المجتمعية الفلسطينية.
4. التعرف على أولويات الأهداف التنموية المحققة من جانب المؤسسات المجتمعية محل البحث.
5. تقدير حجم الفروق بين أفراد العينة المبحوثة في تطبيقهم للنزاهة والشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف التنموية وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية المشار إليها آنفاً.
3. أهمية البحث : حدد الباحثان أهمية البحث في الأمور الآتية:

1. النظر لموضوع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية في المؤسسات المجتمعية الفلسطينية باعتباره من القضايا الحساسة والتي قلما تم الخوض فيها من جانب الباحثين.
 2. التأكد من مدى مساهمة المؤسسات المجتمعية في تنمية المجتمع الفلسطيني وتحقيق أهدافه المرجوة.
 3. غياب ثقة المواطن الفلسطيني بهذه المؤسسات ونظرته السلبية لها وللقائمين عليها.
 4. مساعدة مؤسسات العمل الأهلية في توجيه أنشطتها بشكل جيد وصولاً إلى تحقيق غاياتها وأهدافها بما ينعكس بالإيجاب على الواقع التنموي المجتمعي في فلسطين في ضوء نتائج هذا البحث.
4. متغيرات البحث :

- **المتغير المستقل:** ويشتمل على عدة عناصر كما حددتها المنظمة العالمية للتعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في مبادئها الأساسية الخمسة والتي من ضمنها مبدأ النزاهة والشفافية الإدارية التي يُشار إلى متطلبات تطبيقها بالآتي: (نظام الاتصال الإداري - نظم وإجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية).
- **المتغير التابع:** ويشتمل على عدد من أهداف التنمية المجتمعية للألفية الثالثة في البلدان النامية كما حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وهي: (مكافحة الفقر - المساواة بين الجنسين (الجنس) - تحسين الصحة الإنجابية - الاستدامة البيئية - الشراكة المجتمعية).

5. نموذج البحث:



المصدر: جُرد بواسطة الباحثان بناء على الدراسات السابقة.

6. فرضيات البحث:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (نظام الاتصال الإداري - نظم واجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية)، وتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية (مكافحة الفقر - المساواة بين الجنسين - تحسين الصحة الإنجابية - الاستدامة البيئية - الشراكة المجتمعية).

• الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (نظام الاتصال الإداري - نظم واجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم واجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على مكافحة الفقر.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم واجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على المساواة بين الجنسين (الجنس).

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم واجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على تحسين الصحة الإنجابية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم واجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على الاستدامة البيئية.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم واجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على الشراكة المجتمعية.

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية، وتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات عمر المؤسسة، مصادر التمويل).

7. منهج البحث:

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذه الظاهرة والتعبير عن نتائجها بشكل كمي بعد تصميم أداة استقصاء (استمارة استبيان) ناسبت الغرض منها.

8. مجتمع البحث :

لقد أختار الباحثان المؤسسات المجتمعية الفلسطينية بمحافظة الوسطى بغزة لتكون مجتمعاً للبحث والتي بلغ عددها (343) مؤسسة مجتمعية مسجلة رسمياً لدى وزارة الداخلية الفلسطينية في كلاً من رام الله وغزة، في حين بلغت عدد المؤسسات المجتمعية الأكثر نشاطاً (30) مؤسسة منها تنشط في أربع مخيمات للاجئين في المحافظة الوسطى (المغازي، الدير، النصيرات، دير البلح)⁽⁴⁾.

9. عينة البحث:

لقد اختار الباحثان عينة عشوائية مقدارها (24) جمعية من بين (30) جمعية تنشط في المجال التنموي بمحافظة الوسطى تراوح عدد أعضاء مجالس الإدارات فيها من (5- 9) عضو، إذ قام بتوزيع (135) استبانة، وقد استجاب عدد (22) مؤسسة منها، وتم استرداد (125) استبانة أي بنسبة (92.6%) كان منها (121) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. حيث قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان لتلائم مشكلة البحث ومتغيراته المستقلة والتابعة لتفسير مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته.

ثانياً الإطار النظري للبحث:

1. مفهوم النزاهة والشفافية الإدارية:

ورد في المعجم أن معنى النزاهة هو "النظر إلى الأمور بموضوعية دون تحيز"⁽⁵⁾ أما الشفافية الإدارية فيعرفها (الكردي) بأنها "وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات وأتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ القرارات على أساس درجة كبيرة من الدقة والوضوح"⁽⁶⁾. كما تعرف أيضاً بأنها "عملية وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها ومرونتها وتطورها وانسجامها مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية"⁽⁷⁾.

2. أهمية الشفافية الإدارية:

يناط بالشفافية الإدارية أهمية كبيرة يمكن تحديدها في الآتي:⁽⁸⁾

1. وسيلة مهمة من وسائل الإصلاح الإداري وطرق التنمية.
2. إشراك العاملين في إدارة شؤونهم الوظيفية من خلال تزويدهم بالبيانات والمعلومات السليمة.
3. تنمية وتطوير أداء الموظفين من خلال التدريب وتنمية مهاراتهم.
4. تطوير الأنظمة والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسات.
5. المساهمة في ولوج المؤسسات نحو تحقيق التنمية المستدامة بما يؤثر إيجاباً في واقع المجتمعات.

3. متطلبات الشفافية الإدارية:

إن من أهم متطلبات الشفافية الإدارية في منظمات الأعمال هو انفتاح تلك المؤسسات على المجتمع ككل، بالإضافة إلى أن القائد الإداري ذو الشفافية والنزاهة يجب أن ينأى بنفسه عن دوائر الشبهات بمختلف أنواعها سواء كانت إدارية أو مالية والابتعاد عن كل ما يخدش كرامته ويمس أمانته من تصرفات مادية أو معنوية وأن يكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين ومنفتحاً على كل من يطرق بابه. لذلك توجب على الباحثان تحديد المتطلبات الأساسية للشفافية الإدارية في الأمور التالية: (9)

- الالتزام بالأمانة والشفافية فيما يتعلق برسالة وسياسة وأنشطة المنظمة في كافة المستويات الإدارية.
 - العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة تخضع لسياسات صريحة وإخلاقية تبعاً للتوجهات الاستراتيجية.
 - الالتزام بسياسة واضحة في صياغة وتوثيق ونشر المعلومات.
 - توفير المعلومات للجمهور أو ذوي العلاقة بأعلى مستوى من الدقة من خلال تخصيص شخص أو دائرة للقيام بهذه المهمة.
 - المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالموظفين والمستفيدين داخل وخارج المنظمة.
- وتعتبر الشفافية الإدارية هي أحد المبادئ الخمس التي أشارت إليها وحدتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). والتي تأسست عام 1961 بهدف مساعدة الدول والمنظمات على تجاوز مشكلاتها وتحسين واقع السياسات التنفيذية فيها بشكل غير ملزم. من خلال سعيها إلى منع حدوث الأزمات وصولاً إلى تكريس مبدأ الحكم الرشيد (الحوكمة) والتأكيد على المصادقية في عمل المؤسسة وقراراتها وسلوك العاملين فيها وأن تكون معلوماتها دقيقة وواضحة للجميع، وكذلك الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية من موظفي المؤسسة في مختلف مستوياتها الإدارية وصولاً إلى كسب ثقة ورضا المستفيدين منها.

4. مفهوم التنمية والأهداف التنموية :

التنمية لغةً: تعني الزيادة والنماء، واصطلاحاً: تعني عملية تغيير إرادي يحدث في المجتمع سواء اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً بحيث ينتقل من خلاله وضع المجتمع الحالي إلى وضع أفضل، ويهدف لتطوير أوضاع الموظفين من خلال استغلال الموارد والطاقات المتاحة بشكلها الصحيح⁽¹⁰⁾. فالأهداف هي نتائج عملية التخطيط التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، أما الأهداف التنموية فهي النتائج المتوخاة من التغييرات الجذرية في هيكل قطاعات إنتاج المجتمع ككل، بهدف تحسين مستويات التنمية ومؤشراتها بشكل عام⁽¹¹⁾.

وفي هذا السياق تضطلع المؤسسات بشكل عام والمجتمعية منها على وجه الخصوص بدور مهم في تحقيق أهداف المجتمع التنموية بحكم أنها تسعى إلى استئثار الموارد البشرية والمادية المتاحة في مساعدة مجتمعاتها على الارتقاء اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وثقافياً.. الخ⁽¹²⁾.

ماهية المؤسسات المجتمعية :

تتكون المؤسسات المجتمعية من الجمعيات الأهلية والنقابات والجمعيات الخيرية والنوادي... الخ، والجدير ذكره أن نطاق العمل المجتمعي ينحصر في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي يقوم نشاطها على العمل المجتمعي، وتتمتع باستقلالية إلى حد كبير عن إشراف الدولة المباشر. ورغم اختلاف منظمات المجتمع الأهلي في مسمياتها وأشكالها إلا أنها تتقاسم مع بعضها مجموعة من الخصائص الأساسية كونها منظمات غير هادفة للربح ومستقلة وتطوعية⁽¹³⁾، والتي تعمل بشكل مباشر على تكريس مفهوم المجتمع المدني الذي يعرف بأنه "حصيلة الأفراد والهيئات غير الرسمية بصفتها عناصر فاعلة في معظم المجالات سواء تربية، اقتصادية، صحية، ثقافية، خدمية وغيرها"⁽¹⁴⁾.

التطور التاريخي للعمل المجتمعي في فلسطين:

لقد بدأت إرهابات العمل المجتمعي في فلسطين إبان الانتداب البريطاني وقبل النكبة الفلسطينية واستمر ذلك حتى يومنا هذا لتحقيق أهداف اجتماعية وسياسية وثقافية وأدبية، وأنعكس ذلك على زيادة عدد المنظمات على مختلف مشاربها في المجتمع الفلسطيني وخصوصاً في مجابهة الاحتلال الإسرائيلي مما استدعى منها تنسيق مواقفها وتحديد طبيعة عملها التي تمحورت في الأمور التالية:⁽¹⁵⁾

- تعزيز فكرة الاستقلال الوطني الفلسطيني.
- ترسيخ دائرة الديمقراطية في كل مجالات الحياة المجتمعية الفلسطينية.
- التقدم التنموي السليم والمستمر في كافة مجالات الحياة المجتمعية.
- دعم وحماية حقوق الفئات في المجتمع مثل النساء، الأطفال، المعاقين والفقراء وخدمة المناطق المهمشة.

5. الأهداف التنموية كما حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP :

لقد تم تحديد أهداف الألفية الثالثة التنموية في عام 2000 بنيويورك من 189 رئيس دولة بالأمم المتحدة، إذ تعهدوا جميعاً على التزام جميع البلدان النامية بالعمل لتحقيق ثمان أهداف، إذ تناول الباحثان عدد (5) منها تلائم طبيعة الواقع الفلسطيني التنموي للمؤسسات المجتمعية في حين استبعد الباحثان ثلاث أهداف منها لعدم تناسبها مع المجتمع الفلسطيني وهي (تعميم ونشر التعليم الابتدائي - تخفيض معدلات وفيات الأطفال - مكافحة مرض الإيدز)، والأهداف الخمس التي تناولها الباحث هي:⁽¹⁶⁾

1. محاربة الفقر.
2. المساواة بين الجنسين.
3. تحسين الرعاية الإنجابية.

4. الاستدامة البيئية.

5. الشراكة المجتمعية.

وبالرغم من أنه تم تحديد عام 2015 كموعّد لتحقيق أهداف التنمية للألفية الثالثة، إلا أن خصوصيات الوضع الفلسطيني تشير إلى صعوبة التنبؤ في تقدير التقدم المحرز لتحقيقها، فبدون حدوث تطور في الجانب السياسي وبدون إزالة العقبات على الحركة والتنقل في فلسطين، فإن الأوضاع ستسوء بشكل أكبر، وسيكون من الصعب جداً تحقيق أهداف التنمية المشار إليها سلفاً والسبب يعود إلى اندلاع الانتفاضة الثانية عام 2000 وكذلك الانقسام السياسي الفلسطيني عام 2007 والذي استمر لأكثر من 12 سنة أثر بشكل سلبي على واقع تحقيق تلك الأهداف. إذ تردت كل من مؤشرات الصحة والتعليم والنوع الاجتماعي والفقر والبيئة. نتيجة الوضع السياسي الغير مستقر الذي أدى الى خسائر كبيرة في البنية التحتية الاجتماعية والاقتصادية وتحولت الجهود الى مجال الاغاثة والمساعدات الانسانية بدلا من تحقيق التنمية المستدامة في ظل ارتفاع مؤشرات الفقر والبطالة وغيرها.

6. دور النزاهة والشفافية الإدارية في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية:

إن تكريس مفهوم التنمية الإدارية هي أحد منطلقات نجاح قيم النزاهة والشفافية الإدارية على اعتبار أن الجهود المبذولة لتطوير النظم والهيكل الإدارية العامة في الدولة وسيلة لتحقيق الأهداف التنموية من خلال تنمية السلوك الإيجابي للموظفين تجاه أجهزتهم الإدارية وكذلك أصحاب المصلحة معها مما يؤثر بذلك بشكل مباشر على نجاح التخطيط التنموي وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية وبأقل التكاليف الممكنة. لذلك فإن الشفافية الإدارية هي من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري على اعتبار أن مؤسسات العمل المجتمعي تمثل حلقة وصل بين السلطة والشعب ويقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في نشر قيم النزاهة والشفافية بين أوساط المجتمع ومحاربة كل أشكال الفساد الموجودة.

ويرى الباحث بأن متطلبات تحقيقها يحتاج إلى النظر في العديد من الأمور التالية هذا على سبيل المثال لا الحصر:

- إعادة تنظيم الهياكل الإدارية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية ومن ثم إعادة تطويرها.
- تطوير القوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها والناظمة لعمل هذه المؤسسات.
- تنمية وتطوير الموظفين وتدريبهم ورفع مستويات مهاراتهم.
- تكريس مبدأ الرقابة الذاتية للقائمين على عمل تلك المؤسسات بدون استثناء الرقابة الحكومية المباشرة.

7. الدراسات السابقة:

استعان الباحث بعدد من الدراسات السابقة - على حد علمه - ساهمت في بناء الإطار النظري للبحث، وتمثلت هذه الدراسات في الآتي:

• دراسة ابو قاعد (17)

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توفر محاور تطوير الأعمال وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية وخصوصاً شركة الاتصالات "أورانج"، وتم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة عددها (186) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر ايجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من الممارسات السلبية.
 - إن ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية كانت مرتفعة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:
 - صياغة تشريعات قانونية تتميز بالدقة والوضوح.
 - زيادة نسبة ممارسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

• دراسة حرب (18)

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بغزة، وبلغت حجم العينة المبحوثة (205) مفردة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:
- وجود علاقة بين متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية وواقع الشفافية نفسها.
 - هناك التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بغزة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:
 - العمل على نشر مبدأ الشفافية الإدارية ضمن منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة.
 - التركيز على دور القيادات العليا في دعم مبدأ الشفافية والنزاهة والعمل على تحديث القوانين الناظمة لذلك.

• دراسة السبيعي (19)

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة، وتم استقصاء عينة مقدارها (355) مفردة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:
- إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة السعودية بتطبيق الشفافية منخفضة.
 - إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بالسعودية والمتعلقة بتحديث القوانين والتشريعات لإزالة الغموض والضبابية عنها جاءت متوسطة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:
 - ضرورة رفع كفاءة الأجهزة الرقابية الحكومية في السعودية.
 - تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

• دراسة حسيني (20)

هدفت هذه الدراسة إلى كشف واقع التنمية المحلية في تحسين وتفعيل العديد من المشاريع التنموية على المدى البعيد من أجل تحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات ، وقد قامت الباحثة بدراسة واقع واسهامات البرامج التنموية في بلدية الحجيرة بولاية ورقلة من عام 2012 - 2014 ومدى فاعليتها في تحسين السياسة التنموية الشاملة والمستدامة ، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي المبني على التحليل الكمي من خلال اعتمادها على المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات من الميدان ، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة :

- مساهمة البرامج التنموية في تحسين واقع المشروعات الزراعية والبنية التحتية.
- هناك جهود ملحوظة للتقليل من التلوث البيئي ونشر الثقافة البيئية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بقطاعات تنموية أخرى مثل الصحة والتعليم في المناطق الجنوبية للجزائر.
- الاستفادة من تجارب بعض البلدان في تحقيق أهداف التنمية المستدامة فيها.

• دراسة قهوجي، بن حسان (21)

تناولت هذه الدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ومدى الارتباط المفاهيمي بين المتغيرين وصولاً لتحقيق التنمية المستدامة، وقد استعان الباحثان بالمنهج التاريخي وكذلك الوصفي لقياس مدى الارتباط المفاهيمي بين المتغيرات بواسطة إجراء تحليل نظري معمق، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- التزام منظمات الأعمال بالعمل الاجتماعي هو الخيار الأمثل لنجاحها في بيئة عملها.
- ان تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط ليست دليل كافٍ على تحقيق التنمية المستدامة لمنظمات الأعمال. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:
- الاهتمام بتحقيق الأهداف التنموية الأخرى مثل الصحة والتعليم والبيئة.
- ضرورة المشاركة المجتمعية من كافة شرائح وهيئات المجتمع في إنجاح الأهداف التنموية الشاملة والمستدامة.

• دراسة شيلي (22)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية من خلال توظيف مختلف النماذج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتعلقة بالأيزو، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (45) مفردة في حين تم استرداد (39) مفردة تمثلت في القيادات الإدارية في مؤسسة ميناء سكيكدة بالجزائر، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- هناك مستوى متوسط لممارسة استراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسة ميناء ولاية سكيكدة.

- هناك مستوى متوسط لممارسة أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية). ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:
- ضرورة نشر ثقافة التنمية المستدامة في مؤسسات المجتمع الجزائري ككل.
- ضرورة بط الجامعات بالمؤسسات الاقتصادية من أجل صياغة خطة تنمية مستدامة لجميع القطاعات الإنتاجية.

ثالثاً) إجراءات الدراسة الميدانية:

1. تحليل المتغيرات الشخصية لعينة البحث:

جدول رقم (1)

يوضح خصائص عينة الدراسة

البيان	N	%	البيان	N	%
النوع			سنوات عمل المؤسسة		
ذكر	57	47.1	أقل من 5 سنوات	5	4.1
أنثى	46	52.9	من 6-10 سنوات	23	19.0
الإجمالي	121	100%	من 11-15 سنة	37	30.6
العمر			أكثر من 16 سنة	56	46.3
أقل من 25 سنة	12	9.9	الإجمالي	121	100%
26-35 سنة	48	36	مصادر تمويل المشاريع		
36-46 سنة	36	29.8	محلي	18	14.9
47 سنة فأكثر	25	20.7	عربي	7	5.8
الإجمالي	121	100%	أجنبي	5	4.1
المؤهل العلمي			تمويل مختلط	91	75.2
دبلوم متوسط	32	26.4	غيرها	0	0
بكالوريوس	72	59.5	الإجمالي	121	100%
ماجستير	15	12.4			
دكتوراه فأكثر	2	1.7			
الإجمالي	121	100%			

يتضح من الجدول رقم (1) خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات عمر المؤسسة، مصادر تمويل مشاريع وأنشطة المؤسسة).

2. الخصائص السيكومترية للمقياس:

تم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس من خلال ما يلي:

أ- الصدق البنائي لمحاو الاختبار:

وتم اختباره من خلال احتساب معامل الارتباط والدرجة الكلية لكل محور في الاستبيان على حده.

ب- ثبات المقياس:

تم الاكتفاء في احتساب معامل الفا كرونباخ , لمعرفة مدى ثبات الاستبيان, وهل إذا ما طبقنا الاستبيان مرة أخرى على نفس المبحوثين سنحصل على نفس النتائج تقريباً أم لا.

جدول رقم (2)

اختبار الخصائص السيكومترية

البيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية في المؤسسات المجتمعية بمحافظة الوسطى				
البعد الأول: الاتصال الإداري	4	.873**	0.000	.847
البعد الثاني: نظم وإجراءات العمل الإدارية	4	.939**	0.000	.797
البعد الثالث: المساءلة المالية والإدارية	4	.950**	0.000	.885
البعد الرابع: الحوافز والمشاركة الإدارية	4	.939**	0.000	.909
الدرجة الكلية للمحور	16	.944**	0.000	.956
المحور الثاني: دور المؤسسات المجتمعية بمحافظة الوسطى في تحقيق أهدافها التنموية				
البعد الأول : مكافحة الفقر	4	.861**	0.000	.835
البعد الثاني: المساواة بين الجنسين (الجنس)	4	.869**	0.000	.703
البعد الثالث : تحسين الصحة الإنتاجية	4	.845**	0.000	.785
البعد الرابع : الاستدامة البيئية	4	.853**	0.000	.844
البعد الخامس: الشراكة المجتمعية	4	.752**	0.000	.665
الدرجة الكلية للمحور الثاني	20	.916**	0.000	.927
الاستبيان ككل	36	***	***	.962

يتضح من الجدول رقم (2) صدق محاور وأبعاد الاستبانة، فجاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر جميع محاور وأبعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

وكذلك حاز المقياس على درجة ثبات عالية، فكانت معاملات ألفا كرونباخ للمحورين الأول والثاني مرتفعة وكانت النتائج على النحو التالي: المحور الأول بمعامل (0.956) والمحور الثاني بمعامل (0.927)، والدرجة الكلية للاستبيان قد كانت (0.962)، وهذه نسبة مرتفعة جعلت الباحث مطمئناً لواقع صدق وثبات اجابات المبحوثين.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة: وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث. وبما ان عدد المبحوثين كبير

ويفوق (30) يجعلنا نستخدم اختبارات معلميه دون اللجوء لاختبار التوزيع الطبيعي، حيث تم احتساب كل من: معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار "T" للعينة الواحدة، اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، الارتباط المتعدد Multiple Correlation، اختبار One Way ANOVA، والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression. وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للبحث، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث.

4. سلم القياس:

جدول (3)

سلم المقياس المستخدم في الدراسة

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من 1.75	- 1.75	- 2.50	أكبر من 3.25
	1.75	2.49	3.24	3.25

في ضوء نتائج الجدول رقم (3) بأنه أعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.75) تدل على درجة عدم الموافقة بشدة على الفقرة أو المحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (1.75 - 2.49) فهي تدل على درجة عدم الموافقة على الفقرة أو المحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.50 - 3.24) فهي تدل على درجة موافقة من قبل أفراد العينة تجاه الفقرة أو المحور ككل، والمتوسطات التي تزيد عن (3.25) فتدل على درجة موافقة بشدة.

5. تحليل محاور الاستبيان:

❖ و للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T-test" للعينة الواحدة:

المحور الأول: واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية في المؤسسات المجتمعية في محافظة الوسطى

الجدول رقم (4)

تحليل فقرات وأبعاد المحور الأول

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	13.184	80	.66608	3.1983	يتوفر بالمؤسسة قنوات اتصال واضحة يمكن للعاملين التبليغ عن التجاوزات في العمل بسهولة.
1	10.962	81	.83427	3.2314	تتميز الاتصالات بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالمؤسسة بالوضوح والبساطة.
3	11.583	79	.71889	3.1570	يساعد نظام الاتصال بالمؤسسة في اطلاع أعضاء

واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية بمحافظة الوسطى

					مجلس الإدارة على نشاط الموظفين في المؤسسة.
4	8.175	75	.78511	2.9835	تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة ورد فعل الموظفين فيها والمستفيدين من المؤسسة.
1	13.090	79	.62402	3.1426	متوسط إجابات البعد الأول
1	14.715	83	.70183	3.3388	تتسم إجراءات العمل بالمؤسسة بالدقة والوضوح والشفافية.
1	14.472	83	.71360	3.3388	يحافظ أعضاء مجلس الإدارة على سرية المعلومات حفاظاً على مصلحة المؤسسة.
4	5.768	71	.81320	2.8264	يطلع الموظفين على حيثيات المشاريع الممولة بالجمعية من جهات خارجية وأوجه صرف الموازنات.
3	7.230	75	.91287	3.0000	يلتقى الموظفين بالجمعية رواتبهم كاملة حسب ما هو وارد بموازنة المشروع.
2	12.827	78	.62260	3.1260	متوسط إجابات البعد الثاني
4	7.429	74	.81498	2.9504	يوجد آليات واضحة بالمؤسسة فيما يتعلق بالمساءلة والمحاسبة عند ارتكاب الأخطاء سواء من جانب أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين.
1	13.008	80	.68212	3.2066	تهدف المؤسسة من خلال المساءلة لبعث الطمأنينة في نفوس الموظفين.
3	8.295	76	.85046	3.0413	يستجيب أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لاستفسارات العاملين والإجابة عليها دون موارد
2	9.619	78	.81843	3.1157	يتوفر نظام رقابة إداري وتدقيق مالي حسب الأصول واللوائح المعمول بها
3	10.901	77	.68468	3.0785	متوسط إجابات البعد الثالث
1	5.043	73	1.11056	2.9091	يستمتع مجلس الإدارة لشكاوى ومقترحات الموظفين في المؤسسة.
9	3.771	69	1.02698	2.7521	يستمتع مجلس الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات أثناء العمل
11	3.556	68	.96123	2.7107	يشارك العاملين بالمؤسسة في صياغة أهداف البرامج والمشاريع والاطلاع على تسويقها وجهات تمويلها ومبالغ التمويل أيضاً
2	2.700	66	1.03046	2.6529	يمنح مجلس الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين في المؤسسة على أسس متكافئة
4	4.278	69	.91598	2.7562	متوسط إجابات البعد الرابع
	10.431	76	.65994	3.0258	متوسط إجابات المحور الأول

يتضح من الجدول رقم (4) أن الأوزان النسبية لأبعاد المحور الأول تراوحت ما بين (69%) للبعد الرابع والمتعلق بالحوافز والمشاركة الإدارية، و (79%) للبعد الأول والمتعلق بالاتصال الإداري، فيما جاء الوزن النسبي للمحول الأول ككل (76%) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية في المؤسسات المجتمعية بمحافظة الوسطى وهي نسبة تعني الموافقة.

المحور الثاني: دور المؤسسات المجتمعية بمحافظة الوسطى في تحقيق أهدافها التنموية

الجدول رقم (5)

تحليل فقرات وأبعاد المحور الثاني

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	15.915	84	.65461	3.3471	لدى المؤسسة الخبرة الكافية في التعامل مع الفئات المهمشة والفقيرة منها.
2	2.462	65	.87157	2.5950	تمكنت المؤسسة من إضفاء طابع مستدام لمعالجة الفقر في مناطق عملها.
3	1.306	63	.87677	2.5041	مشروعاتكم بالتمويل الصغير استطاعت ان تقلل من نسبة الفقر في محيط عملكم
4	.370	61	.88343	2.4298	تعتمد المؤسسة على نفسها في تعزيز دور الفقراء كوسيلة للتنمية المجتمعية
4	5.186	68	.67667	2.7190	متوسط إجابات البعد الأول
2	5.743	73	1.02254	2.9339	لدى المؤسسة القناعة العالية بفكرة عمل المرأة في مكان مختلط
3	2.740	66	.98200	2.6446	تلجأ المؤسسة لوسائل الاعلام للترويج لبرامج المساواة بين الجنسين
4	3.245-	52	1.01984	2.0992	تؤمن المؤسسة بفكرة تفييد حرية المرأة في المجتمع الفلسطيني
1	8.936	76	.78948	3.0413	تعمل المؤسسة على تكريس المساواة بين الجنسين
5	4.416	67	.69689	2.6798	متوسط إجابات البعد الثاني
1	9.437	78	.82464	3.1074	تنظم المؤسسة ندوات وورشات عمل تطوعية تتعلق بالصحة الانجابية وتنظيم الأسرة
2	7.022	75	.93986	3.0000	تنسق المؤسسة مع المراكز الصحية المختلفة لنشر التوعية الانجابية والأسرية
3	1.351	63	.84778	2.5041	سبق وان حصلت المؤسسة على تمويل لبرامجها في الصحة الانجابية
4	1.007-	58	.84867	2.3223	لم تفكر المؤسسة سابقاً بجلب تمويل لمثل هكذا أنشطة صحية

واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية بمحافظة الوسطى

3	5.432	68	.67526	2.7335	متوسط إجابات البعد الثالث
1	12.791	81	.73631	3.2562	تساهم المؤسسة في نشر ثقافة الوعي البيئي والحفاظ على البيئة
3	5.692	71	.88794	2.8595	تنظم المؤسسة أيام تطوعية للحفاظ على البيئة المادية والخضراء
2	8.230	74	.76880	2.9752	تنسق المؤسسة مع مختلف الاطراف الأخرى لتنمية البيئة المستدامة
4	1.916	64	.92999	2.5620	تعزيز الاستدامة البيئية المجتمعية ليست من أولويات نشاط المؤسسة في الوقت الحالي
1	8.194	73	.68898	2.9132	متوسط إجابات البعد الرابع
4	4.136-	52	.80005	2.0992	تؤمن المؤسسة بفكرة العمل الانفرادي في المجتمع الفلسطيني
2	13.890	80	.61914	3.1818	نجحت المؤسسة في خلق بيئة عمل تفاعلية مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة وأفراد المجتمع أيضاً
1	14.882	83	.68785	3.3306	لدى المؤسسة تجارب سابقة في التشبيك مع المؤسسات المجتمعية الأخرى
3	9.376	76	.76214	3.0496	ساهمت الشراكات المجتمعية في تعزيز مكانة المؤسسة تنموياً في محيطها المجتمعي
1	11.140	73	.50883	2.9153	متوسط إجابات البعد الخامس
	4.136-	70	.80005	2.7921	متوسط المحور الثاني

يتضح من الجدول رقم (5) أن الأوزان النسبية لأبعاد المحور الثاني تراوحت ما بين (67%) للبعد الثاني والمتعلق بالمساواة بين الجنسين (الجندر)، و (73%) للبعد الرابع والمتعلق بالاستدامة البيئية، فيما جاء الوزن النسبي للمحور الثاني ككل (70%) وهي نسبة تعني الموافقة على جهودهم في تحقيق الأهداف التنموية لمؤسساتهم المجتمعية بمحافظة الوسطى.

6. اختبار الفرضيات:

❖ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (نظام الاتصال الإداري - نظم وإجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية)، وتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية (مكافحة الفقر - المساواة بين الجنسين - تحسين الصحة الإنجابية - الاستدامة البيئية - الشراكة المجتمعية). حيث قام الباحث باستخدام معامل الارتباط المتعدد **Multiple Correlation** لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

الجدول رقم (6)

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	مكافحة الفقر	المساواة بين الجنسين (الجندرة)	تحسين الصحة الإنجابية	الاستدامة البيئية	الشراكة المجتمعية	محور الأهداف التنموية ككل
الاتصال الإداري	0.541**	0.397**	0.266**	0.545**	0.589**	0.549**
نظم وإجراءات العمل الإدارية	0.604**	0.604**	0.455**	0.623**	0.693**	0.703**
المساءلة المالية والإدارية	0.634**	0.566**	0.415**	0.639	0.641**	0.685**
الحوافز والمشاركة الإدارية	0.649**	0.666**	0.530**	0.683**	0.602**	0.747**
محور النزاهة والشفافية ككل	0.660**	0.614**	0.462**	0.679**	0.678**	0.732**

** دالة عند مستوى دلالة 0.01 * دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (6) وجود علاقات بين كل بعد من أبعاد محور النزاهة والشفافية وكذلك محور النزاهة والشفافية ككل وأبعاد الأهداف التنموية، وكذلك وجود علاقات دالة إحصائية بين أبعاد محور النزاهة والشفافية وكذلك محور النزاهة والشفافية ككل ومحور الأهداف التنموية ككل.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (نظام الاتصال الإداري - نظم وإجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

❖ اختبار هذه الفرضية سنجري اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression:

▪ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم وإجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على مكافحة الفقر.

جدول رقم (7)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع الأول: مكافحة الفقر)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	.921	.287		3.206	.002	دال
الاتصال الإداري	.063	.128		.491	.624	غير دال

نظم وإجراءات العمل الإدارية	.041	.172	.038	.239	.812	غير دال
المساءلة المالية والإدارية	.229	.167	.232	1.377	.171	غير دال
الحوافز والمشاركة الإدارية	.278	.109	.376	2.560	.012	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	22.293	القيمة الاحتمالية		0.000		
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.445	معامل ارتباط النموذج R		0.667		

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي الواردة في الجدول (7) ما يلي:

يبين نموذج معامل الانحدار باستخدام طريقة Enter method أن مكافحة الفقر والذي يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة دالة إحصائياً بمتغير الحوافز والمشاركة الإدارية فقط. كما تم استبعاد كل من متغيرات: الاتصال الإداري، ونظم وإجراءات العمل الإدارية، والمساءلة المالية والإدارية، كونها غير دالة إحصائياً.

و يتضح من نتائج التحليل أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي 0.455، وهذا يعني ان 45.5% من التغير في مكافحة الفقر يعود للحوافز والمشاركة الإدارية أما 54.5% تعود لأسباب أخرى، وبلغ معامل الارتباط 0.667 وهذه النسبة تعني وجود علاقة ارتباطية.

▪ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم وإجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على تحقيق المساواة بين الجنسين.

جدول رقم (8)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع الثاني: المساواة بين الجنسين)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.310	.288		4.553	.000	دال
الاتصال الإداري	-.295	.128	-.264	-2.305	.023	دال
نظم وإجراءات العمل الإدارية	.327	.173	.292	1.895	.061	غير دال
المساءلة المالية والإدارية	.001	.167	.001	.005	.996	غير دال
الحوافز والمشاركة الإدارية	.461	.109	.606	4.242	.000	دال

تحليل التباين ANOVA			
0.000	القيمة الاحتمالية	26.318	قيمة اختبار F
0.690	معامل ارتباط النموذج R	0.476	قيمة معامل التفسير المعدل R ²

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي الواردة في الجدول (8) ما يلي:

يبين نموذج معامل الانحدار باستخدام طريقة Enter method أن المساواة بين الجنسين والذي يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة دالة إحصائياً بكل من متغيرات: الاتصالات الإدارية والحوافز والمشاركة الإدارية فقط. كما تم استبعاد كل من متغيرات: ونظم وإجراءات العمل الإدارية، والمسائلة المالية والإدارية، كونها غير دالة إحصائياً.

و يتضح من نتائج التحليل أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي 0.476، وهذا يعني ان 47.6% من التغير في المساواة بين الجنسين يعود لكل من: الاتصالات الإدارية و للحوافز والمشاركة الإدارية أما 52.4% تعود لأسباب أخرى، وبلغ معامل الارتباط 0.690 وهذه النسبة تعني وجود علاقة ارتباطية.

▪ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم وإجراءات العمل الإدارية - المسائلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على تحسين الصحة الإنجابية.

جدول رقم (9)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع الثالث: تحسين الصحة الإنجابية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.935	.318		6.079	.000	دال
الاتصال الاداري	-.301	.142		-2.126	.036	دال
نظم وإجراءات العمل الإدارية	.240	.191	.221	1.255	.212	غير دال
المساءلة المالية والإدارية	-.081	.185	-.082	-.438	.662	غير دال
الحوافز والمشاركة الإدارية	.451	.120	.612	3.750	.000	دال
تحليل التباين ANOVA						
0.000	قيمة اختبار F	13.436	القيمة الاحتمالية	0.000		
0.563	قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.317	معامل ارتباط النموذج R	0.563		

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي الواردة في الجدول (9) ما يلي:

يبين نموذج معامل الانحدار باستخدام طريقة Enter method أن تحسين الصحة الإنجابية والذي يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة دالة إحصائياً بكل من متغيرات: الاتصال الإداري، والحوافز الإدارية. كما تم استبعاد كل من متغيرات: ونظم وإجراءات العمل الإدارية، والمسائلة المالية والإدارية، كونها غير دالة إحصائياً.

ويتضح من نتائج التحليل أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي 0.317، وهذا يعني أن 31.7% من التغير في مكافحة الفقر يعود للحوافز والمشاركة الإدارية أما 54.5% تعود لأسباب أخرى، وبلغ معامل الارتباط 0.563 وهذه النسبة تعني وجود علاقة ارتباطية.

▪ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم وإجراءات العمل الإدارية - المسائلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على الاستدامة البيئية.

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع الرابع: الاستدامة البيئية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.129	.284		3.982	.000	دال
الاتصال الإداري	.046	.126	.042	.367	.714	غير دال
نظم وإجراءات العمل الإدارية	.063	.170	.057	.369	.713	غير دال
المساءلة المالية والإدارية	.144	.164	.143	.874	.384	غير دال
الحوافز والمشاركة الإدارية	.363	.107	.483	3.388	.001	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	26.696			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.479			معامل ارتباط النموذج R	0.692	

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي الواردة في الجدول (10) ما يلي:

يبين نموذج معامل الانحدار باستخدام طريقة Enter method أن الاستدامة البيئية والذي يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة دالة إحصائياً بمتغير الحوافز الإدارية فقط. كما تم استبعاد كل من متغيرات الاتصال الإداري، ونظم وإجراءات العمل الإدارية، والمسائلة المالية والإدارية، كونها غير دالة إحصائياً.

ويتضح من نتائج التحليل أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي 0.479، وهذا يعني أن 47.9% من التغير في الاستدامة البيئية يعود للحوافز والمشاركة الإدارية أما 54.5% تعود لأسباب أخرى، وبلغ معامل الارتباط 0.692 وهذه النسبة تعني وجود علاقة ارتباطية.

▪ **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها (الاتصال الإداري - نظم وإجراءات العمل الإدارية - المساءلة المالية والإدارية - الحوافز والمشاركة الإدارية) على الشراكة المجتمعية.

جدول رقم (11)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع الخامس: الشراكة المجتمعية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.061	.207		5.121	.000	دال
الاتصال الإداري	.086	.092	.105	.931	.354	غير دال
نظم وإجراءات العمل الإدارية	.435	.124	.533	3.504	.001	دال
المساءلة المالية والإدارية	.084	.120	.113	.698	.487	غير دال
الحوافز والمشاركة الإدارية	-.012	.078	-.022	-.156	.877	غير دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	27.894			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.490			معامل ارتباط النموذج R	0.700	

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي الواردة في الجدول (11) ما يلي:

يبين نموذج معامل الانحدار باستخدام طريقة Enter method أن الشراكة الاجتماعية والذي يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة دالة إحصائية بمتغير نظم وإجراءات العمل الإدارية فقط. كما تم استبعاد كل من متغيرات الاتصال الإداري، والمسائلة المالية والإدارية والحوافز والمشاركة الإدارية، كونها غير دالة إحصائياً.

و يتضح من نتائج التحليل أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي 0.490 ، وهذا يعني أن 49.0% من التغير في الشراكة الاجتماعية يعود لنظم وإجراءات العمل الإدارية أما 51.0% تعود لأسباب أخرى، وبلغ معامل الارتباط 0.700 وهذه النسبة تعني وجود علاقة ارتباطية.

☒ ويرى الباحثان من خلال قراءة نتائج تحليل الجداول (7،8،9،10،11) الإشارة إلى الآتي:

- جاءت الحوافز والمشاركة الإدارية في المرتبة الأولى والأكثر تأثيراً من باقي أبعاد الشفافية الإدارية

الأخرى على تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية، ويعزي الباحث ذلك إلى أن قيمة موازنات المشاريع والبرامج الممولة يذهب حوالي 60% منها كرواتب وأجور للعاملين في هذه المشاريع مما يؤثر سلباً على جدوى مبالغ التمويل.

• جاءت المساءلة المالية والإدارية في المرتبة الأولى والأقل تأثيراً من باقي أبعاد الشفافية الإدارية الأخرى على تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية، ويعزي الباحث ذلك إلى غياب أنظمة رقابة داخلية وكذلك غياب الرقابة الحكومية مما أدى ذلك إلى غياب الرقابة الذاتية وانعدام قيم الأمانة والصدق لدى القائمين على هذه المؤسسات.

• جاءت نظم وإجراءات العمل الإدارية في المرتبة الثانية من حيث تدني مستوى التأثير على تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات محل البحث، ويعزي الباحث ذلك إلى عدم توفر أنظمة إدارية وهياكل تنظيمية توصف وتوضح آليات عمل هذه المؤسسات.

• جاء الاتصال الإداري في المرتبة الثالثة من حيث تدني مستوى التأثير على تحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المبحوثة، ويعزي الباحث ذلك إلى عدم الإشراف المباشر من جهات التمويل على أوجه صرف موازنات المشاريع واكتفاؤهم بالتقارير الشهرية المرسلة عبر وسائل الاتصال الإلكتروني.

■ في ضوء ما سبق يمكن للباحث القول بأن نتائج تحليل الفرضية الثانية تؤكد عدم مصداقية أعضاء مجالس إدارات المؤسسات التي شملها البحث والمتعلقة بتطبيقهم لمتطلبات النزاهة والشفافية الإدارية بنسبة 76%، وكذلك مساهمتهم بتحقيق الأهداف التنموية بنسبة 70%. مما يشير ذلك إلى الاقتناع السلبي للقائمين على تلك المؤسسات بجدوى أعمالهم المجتمعية.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية، وتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات عمر المؤسسة، مصادر التمويل).

❖ لاختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار الفروق لكل من:

1- اختبار "ت" T - test

جدول رقم (12)

اختبار "ت" T- test لاختبار الفروق بين الجنسين (النوع)

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	T	مستوى الدلالة
النوع	ذكر	57	2.9566	.55416	.880	.380
	أنثى	64	2.8666	.56896		

تم استخدام اختبار "T-test" لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق النزاهة و الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفق لمتغير النوع ويتضح من الجدول (12) أن قيمة sig أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث على جميع محار الاستبيان.

2- اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA :

جدول رقم (13)

اختبار تحليل التباين الأحادي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	4.257	3	1.419	4.944	.003
	داخل المجموعات	33.579	117	.287		
	المجموع	37.836	120			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.102	3	.367	1.171	.324
	داخل المجموعات	36.733	117	.314		
	المجموع	37.836	120			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	9.464	3	3.155	13.008	.000
	داخل المجموعات	28.372	117	.242		
	المجموع	37.836	120			
مصادر التمويل	بين المجموعات	1.833	3	.611	1.986	.120
	داخل المجموعات	36.003	117	.308		
	المجموع	37.836	120			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول توفر متطلبات الشفافية الإدارية لديهم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفق كل من كل من العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة و مصادر التمويل، ويتضح من الجدول (13) أن قيمة sig لكل من متغيرات: المؤهل العلمي و مصادر التمويل أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي, ومصادر التمويل), في حين كان قيمة sig اقل من 0.05 لكل من متغيرات (العمر, وسنوات الخبرة).

جدول رقم (14)

اختبار معرفة اتجاه الفروق وفقاً للعمر

أقل من 25 سنة	26-35 سنة	36-46 سنة	47 سنة فأكثر	
-	-	-	-	أقل من 25 سنة
-0.08958	-	-	-	26-35 سنة
-0.37465	-0.28507	-	-	36-45 سنة
-0.51175	-0.42217	-0.13710	-	47 سنة فأكثر

يتضح من الجدول رقم (14) بأن الفروق لصالح من أعمارهم 47 سنة فأكثر.

جدول رقم (15)

اختبار معرفة اتجاه الفروق وفقاً لسنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر	
-	-	-	-	أقل من 5 سنوات
.86163	-	-	-	6-10 سنة
.50206	-0.35957	-	-	11-15 سنة
.15386	-0.70777	-0.50206	-	16 سنة فأكثر

يتضح من الجدول رقم (15) بأن الفروق لصالح من تقل خبراتهم عن 5 سنوات.

رابعاً) النتائج:

- 1- المؤسسات المجتمعية الفلسطينية تطبق النزاهة والشفافية بنسبة 76% وفقاً لآراء أعضاء مجالس الإدارات فيها.
- 2- المؤسسات المجتمعية الفلسطينية ساهمت بتحقيق الأهداف التنموية بنسبة 70% وهي نسبة تعني رضا أعضاء مجالس الإدارات واقتناعهم بجدوى أعمالهم.
- 3- جاءت أولويات تحقيق الأهداف التنموية مرتبة على النحو التالي: (الاستدامة البيئية و الشراكة المجتمعية بنفس النسبة 73%, يليها مكافحة الفقر وتحسين الصحة الإنجابية بنفس النسبة 68% و أخيراً المساواة بين الجنسين بنسبة 67%).
- 4- توجد علاقة بين واقع تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة، وتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية الفلسطينية بأبعادها المختلفة.
- 5- أن الحوافز والمشاركة الإدارية هي الأكثر تأثيراً من بين متطلبات تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية على تحقيق الأهداف التنموية جميعها.

6- أن نظم وإجراءات العمل الإدارية، والمسائلة المالية والإدارية، والاتصال الإداري على التوالي هي الأقل تأثيراً في متطلبات تطبيق النزاهة والشفافية الإدارية على تحقيق جميع الأهداف التنموية للمؤسسات المجتمعية.

7- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات (العمر وسنوات الخبرة) وتبين أن الفرق باتجاه من تزيد أعمارهم عن 47 سنة وكذلك باتجاه من تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

خامساً) التوصيات :

في ضوء معطيات ونتائج الدراسة الميدانية والمؤشرات التنموية لواقع المجتمع الفلسطيني بقطاع غزة والمستقاة من تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، يمكن للباحث التأكيد بأنه لا يوجد اختراق حقيقي من جانب المؤسسات المجتمعية الفلسطينية في تحقيق أهدافها التنموية وسعيها لتحسين الظروف المعيشية للمواطن الفلسطيني، لذا يمكن للباحث في ضوء النتائج تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز مفهوم النزاهة والشفافية لدى القائمين على المؤسسات المجتمعية الفلسطينية بقطاع غزة وتطوير الأنظمة والقوانين الناظمة لذلك.
2. ضرورة الإفصاح عن البيانات المالية المتعلقة بمصادر تمويل المؤسسات المجتمعية الفلسطينية.
3. صياغة خطط تنموية بمشاركة كافة القطاعات (حكومية - خاصة - أهلية) يمكن لها أن تفضي إلى تحقيق مؤشرات أكثر ايجابية على مستوى الواقع المجتمعي الفلسطيني.
4. تطوير أنظمة الرقابة الإدارية والمالية في السلطة الفلسطينية للوقوف جيداً على واقع الشفافية في عمل تلك المؤسسات وتفعيل قوانين المساءلة المالية والإدارية.

قائمة الهوامش :

- (1) حوراني، عبد الله ، واقع التنمية الاجتماعية في فلسطين، مركز المعلومات الوطني الفلسطيني "وفا" ، يوليو 2008.
- (2) مؤتمر دافوس الاقتصادي ، مساعدات الدول النامية ومناطق اللجوء والنزاعات ، تقرير سنوي 2012 ، سويسرا .
- (3) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مؤشرات الأهداف الإنمائية للألفية في فلسطين 1994 - 2014، و تقارير إحصائية 2010 - 2017، مكتب غزة، مارس 2018 .
- (4) الديراوي، أكرم ، مدير دائرة الجمعيات، وزارة الداخلية الفلسطينية، دير البلح، مقابلة شخصية، 12 يناير 2018.
- (5) معجم اللغة العربية المعاصر، موقع المعاني، www.almaany.com.
- (6) الكردي ، أحمد (2010) ، الشفافية الإدارية ، المنتدى العربي للتنمية الإدارية ، 26 يناير (مقال علمي).
- (7) المرجع نفسه.
- (8) اللوزي، موسى (2003) ، التنمية الإدارية ، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
- (9) الفيتوري، عبد الله (2005) ، الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس - ليبيا.
- (10) موسوعة ويكيبيديا الحرة، www.wikipedia.org.
- (11) الطلاع، عبد الحكيم، مقابلة شخصية ، أستاذ الاقتصاد المشارك ، جامعة الأقصى بغزة ، 5 فبراير 2018.
- (12) مدونة موقع عرب على الإنترنت، معلومات حرة، التنمية ومفهومها ، www.arabo.com.
- (13) أبو شقير، أيمن، والرفاتي، محمد (2013)، دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد (2) يونيو 2013، لبنان.
- (14) ملاوي، أحمد ابراهيم (2008)، أهمية متطلبات المجتمع المدني في التنمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (1)، المجلد (24).
- (15) كسبة، قذري (2005)، متطلبات المجتمع المدني ودورها في تعزيز مفهوم المواطنة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2013.
- (16) تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، (2005) ، الأهداف التنموية للألفية الثالثة.
- (17) أبو قاعد، غازي (2011)، إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية، مجلة النهضة، العدد (2)، المجلد (12)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، مصر.
- (18) حرب، نعيمة (2011)، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- (19) السبيعي، فارس (2010)، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.
- (20) حسيني، مريم (2014)، أبعاد التنمية المستدامة وعلاقتها بالتنمية المحلية - دراسة حالة بلدية الحجرية، بحث ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ، ولاية ورقلة، الجزائر.
- (21) قهواجي، أمينة، و بن حسان، حكيم (2016)، المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ، بحث مقدم للمؤتمر الثالث عشر بعنوان : دور المسئولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم التنمية المستدامة - الواقع والرهانات، 14-15 نوفمبر ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة ، ولاية بومرداس، الجزائر.

22) شيلي، إلهام (2014)، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية
- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيدة ، بحث دكتوراه غير منشور ، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم
التسيير ، جامعة سطيف 1، الجزائر.

دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة

The role of the strategic manager in activating the outstanding performance in the institution

د. بهوري نبيل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة (الجزائر).

الملخص:

إن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، ويتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة، وسوف يتم التطرق في هذا البحث إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها وأساليبها، ومزاياها كما سيتم التطرق إلى مفهوم ودور المدير الإستراتيجي، وأهم مهاراته وأدواره وأهم خصائص مهامه والتحديات التي تعيق عمله في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة.

الكلمات الدالة: الأداء المتميز، الإدارة الإستراتيجية، المدير الإستراتيجي، الإدارة.

Abstract :

Strategic management is different from other departments, which represent the top of the institution's pyramid and is at the level of determining the strategic path of the institution; it will be addressed in this research according to the concepts of strategic management, levels and methods, as well as the benefits of the role and role of the strategic manager. And his roles and the most important characteristics of his tasks and challenges that hinder his work in the activation of the outstanding performance of the institution.

Keywords: Outstanding Performance, Strategic Management, Strategic Manager, Management.

المقدمة:

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان استمرارها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة. حيث أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية: ما هو دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة في ظل التحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؟

أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث من دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء في المؤسسة لأنه مرتبط بكل عناصر بيئة المؤسسة سواء الداخلية والخارجية، ومن أجل الاستفادة من هذا النوع من الإدارة بطريقة جيدة يجب على الإداري أن يكون ملماً ببقية المواد المكمل لها، كإدارة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وكذلك المحاسبة الإدارية، حتى يستفيد متخذ القرار بطريقة جيدة من كل المعلومات المقدمة له من قبل الإدارة الإستراتيجية، فتقديم المعلومات ليس معناه اتخاذ قرار جيد، فيجب أن تكون لمتخذ القرار القدرة على تحليل المعلومات والربط بينها واستخدام المعلومة المناسبة في اتخاذ القرار المناسب.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في إبراز المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية وهو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد

دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية. المنهج المستخدم:

سوف يجمع هذا البحث بطبيعته بين المنهج الاستنباطي والمنهج التحليلي لبيان طبيعة دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة ودورها الوظيفي وأدواتها والعلاقات التي تربط بعضها ببعض، والتي تربطها بغيرها من السياسات الاقتصادية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. محاور البحث:

المحور الأول: ماهية الإدارة والمدير الإستراتيجي.

المحور الثاني: تفعيل المدير الإستراتيجي للأداء.

المحور الثالث: التقويم والرقابة الإستراتيجية للأداء وتحدياته.

أولا: ماهية الإدارة والمدير الإستراتيجي.

1. ماهية الإدارة الإستراتيجية

1.1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"¹.

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق والتمويل الإنتاج والبحوث والتطوير، وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة"².

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

2.1. مستويات الإدارة الإستراتيجية.

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي: - مستوى الإدارة العليا: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقت العامل في المستويات العليا في المؤسسة، ويسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.

- مستوى الإدارة الوسطى: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية والتسويق....

-مستوى الإدارة الدنيا: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة....

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

-مستوى الإستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية. كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

-مستوى الإستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

-مستوى الإدارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا. حيث أن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة³.

3.1. أساليب الإدارة الإستراتيجية.

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من⁴:

-مجلس الإدارة: وهو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، ويمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس وبعض الأعضاء الخارجيين، وعادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، ولمجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

*البدء والتحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة وتحديد البدائل الإستراتيجية.

*التقويم والتأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، ويوافق عليها أو يرفضها، ويقدم النصح والإرشاد والبدائل.

*الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة وخارجها من خلال لجانها، وبالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

-الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

ومما سبق، نجد أن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية، وينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الإستراتيجية، كما يلي: ⁵

-الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية، بينما تتهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، وبذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.

-الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركاً كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوجهها إستراتيجياً بالطريقة التي تناسبه.

-الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية فيها، وهذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

-الإدارة بالمشاركة: وتعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة والمدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية، وفي هذه الحالة يعمل المجلس والمدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها، ويطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة.

4.1. مزايَا الإدارة الإستراتيجية

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبياً على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاماً عند الاختيار الإستراتيجي ⁶.

وإن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

كما ان طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية الإدارية، ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية، ويلبها الالتزام وعادة ما يصبح المديرون والعاملون أكثر ابتكاراً وإبداعاً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال.

وحاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. وبالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ورئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين والعاملين في وضع إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

2. ماهية المدير الإستراتيجي

سوف نتطرق فيما يلي إلى المدير الإستراتيجي للتعرف على مفهومه وأهم مهاراته وأدواره وخصائص مهامه فيما يلي.

1.2 مفهوم المدير الإستراتيجي.

يمكن تعريف المدير الإستراتيجي بعبارة بسيطة بأنه: "الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية"⁷. وتجدر الإشارة إلى أن المحاولات كانت عديدة لتحديد مفهوم "المدير الإستراتيجي"، وذلك بالرغم من وجود اتفاق جزئي على بعض الأوصاف التي يفترض أن تتوفر فيه، وهذا ما جعله من المفاهيم الإستراتيجية التي لا تزال تعاني من القصور.

وفي الجدول التالي نحاول تلخيص هذه المحاولات كما يلي:

الجدول رقم (01): تطور مفهوم المدير الإستراتيجي عند نخبة من الكتاب

المفهوم	الدراسة
"هو الشخص المسؤول عن وضع الأهداف الإستراتيجية الشاملة وقيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف".	Leontiades 1982
"السلطة التي تمارس إدارة الأعمال الكلية للمنظمة وقد تمثل تلك السلطة بفرد واحد كالرئيس أو قد يشترك فيها الرئيس مع نائبه وتتعدى ذلك في المنظمات ذات الأقسام المتعددة، إذ يمكن أن يمارس تلك السلطة مدير القسم".	Steiner 1986
"هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو وحداتها الإستراتيجية مقترنة بسلطة إصدار القرارات التي ترتبط بوظائف تشغيلية أو إستراتيجية".	Thompson & Strickland 1987
"هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة المتضمنة مسح البيئة الداخلية والخارجية ووضع وتنفيذ الأهداف والإستراتيجيات وتقييم ومراقبة النتائج، فهم أشخاص يرون الأعمال ككل ويوازنون بين الاحتياجات	Jauch & glueck 1989

الآنية والمستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية وفعالة".	
"هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو الوحدات الرئيسية للأعمال الإستراتيجية فيها، فمسؤوليته الأساسية تتمثل في إعطاء التوجيهات للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الإستراتيجية لتحقيق الأداء الأفضل."	THOMAS 1989
"هو الشخص الوحيد المسؤول مسؤولية شاملة عن عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، ويصبح بقية أعضاء المنظمة تابعين له، إذا ما اظهر مشاركته واهتمامه بتلك العملية".	Rue & Holland 1989
"الشخص الذي يمتلك السلطة الرسمية في السيطرة والإشراف على المنظمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها الإستراتيجية".	Mintzberg 1994

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 94.

ويلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه، وجود أربعة اتجاهات رئيسية هي:
الأول: يشير إلى أن الإستراتيجي هو الذي يمتلك السلطة ويمارسها في المنظمة.
الثاني: ينظر إلى المسؤولية التي يتحملها المدير الإستراتيجي بوصفه المسؤول الأول عن إدارة المنظمة.
أما الثالث: يميل إلى الجمع بين الاتجاهين السابقين، أي الجمع بين السلطة والمسؤولية.
والأخير: وهو الاتجاه الحديث، يميل إلى تحديد ماهية الإستراتيجي من خلال التركيز على الرؤية والتفكير الإستراتيجي كصفة مميزة.

ويتميز المدير الإستراتيجي عن غيره بميزتين هما:

- * القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، والتغير في الاتجاهات أو التحفظات.
- * القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وبتعبير أوضح يميل المدير الإستراتيجي الجيد إلى إصدار النقاط الرئيسية أو الأدلة لاتخاذ القرار المستقل، وعادة ما تمتلك هذه التوجيهات تأثيراً محفزاً، وتجمع بين الغاية والإستراتيجية للإدارة العليا، مع المبادرة والإبداع وألا تكون التعليمات مفصلة أو تتضمن أوامر خاصة أو حدود معينة، كما أنه يميل إلى إثارة الأسئلة وليس إيجاد الأجوبة، ذلك أن هدفه طرح الأسئلة الصحيحة بدلا من إيجاد الأجوبة الصحيحة.

وخلاصة القول أن: المدير الإستراتيجي الجيد هو رمز أكثر من كونه مثال، ذلك لأن كل فرد في المنظمة كيان قائم بذاته، ولكن المدير الإستراتيجي يقوم بتدريبه على التفكير والعمل الإستراتيجي الخلاق، ويشجع على المبادرة الفردية والإبداع عند ذلك تصبح المنظمة وحدة إستراتيجية متكاملة.

2.2. مهارات المدير الإستراتيجي.

إن الذي يميز منظمة عن الأخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية، وهو هدف تتنافس عليه المنظمات الواعية، كما أن عملية تطوير هذه المهارات مستمرة ولا تتوقف وهذه المهارات تجمع بين الموهبة والعلم، ويمكن إيجاز أهم المهارات المطلوبة في المدير الإستراتيجي فيما يلي⁸:

- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
 - القدرة على مواجهة وحل المشاكل.
 - سلامة المنطق وصفاء الذهن.
 - سرعة البديهة.
 - الذكاء الفطري.
 - القدرة على التحليل المنطقي.
 - سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
 - سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
 - البصيرة النافذة والإلهام الموفق.
 - حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه.
 - النفاؤل ودوام التوكل على الله.
 - فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.
 - القدرة على إدارة الوقت وحسن استغلاله.
 - الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
 - قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتر.
- وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الاستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، ومن هؤلاء R.L.KATZ الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تركز على ثلاث مهارات رئيسية للمدير الإستراتيجي وهي⁹:

- *مهارات إنسانية: وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
- *مهارات فكرية: تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
- *مهارات فنية: وتتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

ويختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، وتقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المنظمة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الإستراتيجية.

3.2. أدوار المدير الإستراتيجي.

فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فإن المدير الإستراتيجي مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية والدقة فيهما، والقيام بكل الأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر ومستقبل المؤسسة، والمقصود بأداء الأدوار الأساسية والهامة هنا هو القيام بمجموعة من النشاطات المترابطة والمتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة إلى الأمام والاستمرار، وقد توصل الباحث: "هنري منتزيرغ" إلى تحديد ما يلي:

- أدوار العلاقة فيما بين الأفراد:

* **دور المجامل:** بحيث يتمتع المدير الإستراتيجي بالشخصية الاعتبارية والقانونية والرمزية للمؤسسة، حيث يقوم بقيادة الفعاليات الاجتماعية والاحتفالية والقانونية نيابة عن المؤسسة.

* **دور القائد:** بحيث يقود ويرشد ويحفز المدراء الآخرين في المؤسسة، ويقوم بالإشراف على برامج تطوير العاملين وتدريبهم، وإدخال الأساليب الحديثة في الإدارة للمؤسسة وتطوير أجواء العمل.

* **دور المنسق:** يحتفظ بشبكة من الاتصالات والعلاقات من أفراد ومديرين وزملاء ذوي العلاقة بعمل المؤسسة ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- أدوار المعلومات:

* **دور المراقب:** يقوم المدير الإستراتيجي بالبحث الدائم عن المعلومات في البيئة المحيطة ومن الأقسام والأفراد المحيطين به، وبذلك يكون بمثابة النظر الثاقب للمؤسسة والموجه الإستراتيجي لأعمالها.

* **دور ضابط الاتصالات:** حيث يقوم بنقل المعلومات إلى بقية المدراء والعاملين وذلك من خلال إصدار التعليمات واللوائح وتوضيح السياسات وعقد اجتماعات مع العاملين.

* **المتحدث الرسمي باسم المؤسسة:** حيث تنتقل المعلومات إلى البيئة الخارجية للمؤسسة كالموردين أو الموزعين... ويلقي الندوات والمحاضرات في الغرف التجارية والجامعات والنوادي ووسائل الإعلام...

- أدوار اتخاذ القرار:

* **مبادر ومروج القرارات:** فمن خلال دوره كباحث عن المعلومات، قد يلتقط شيئاً جديداً من هنا أو هناك يكون سبباً في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به.

* **معالج المشكلات والأزمات:** بحيث يرأس فريقاً خاصاً بإدارة الأزمات يقوم بوضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات التي تطرأ ويقود الجهود الإدارية في مواجهتها.

* **مخصص للموارد:** بحيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من نشاطات المؤسسة، ويوافق أو يرفض الميزانيات المخصصة للمصروفات الإدارية وغيرها.

***المفاوض:** حيث يقوم بتوقيع الاتفاقيات المهمة ومناقشتها، وإجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن مؤسسته، كما قد يتدخل لحل النزاعات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة. هذا بالإضافة إلى أدوار أخرى مختلفة منها:

ا. تقديم نموذج أو نماذج للقيادة المتميزة المبدعة للمؤسسة والعاملين فيها.

ب. إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

ج. ممارسة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة فعالة.

ويمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة، بل هي متكاملة ومتداخلة بصورة لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، وإلا حدث الخلل في الأداء العام للمنشأة.

4.2. خصائص مهام المدير الاستراتيجي.

تتفرد مهام المدير الاستراتيجي عن سائر المهام الإدارية الأخرى بما يلي:

-معظمها غير منتظم وغير مستمر: فمن النادر أن ينشغل بها المدير طوال اليوم، ولكن عند ظهورها فإنها تكون ذات أهمية قصوى، كاختيار شخص لرئاسة وحدة معينة، أو تنحية مدير معين من منصبه.

-تحتاج إلى قدر كبير من المراجعة والدراسة المتأنية: وذلك بتحليل وتقويم البدائل المختلفة وأثارها المحتملة، والحسابات المتعلقة بها، وردود أفعال الغير تجاهها.

وقد يترتب عن هاتين الصفتين النتيجتين التاليتين:

* نظرا لوقت الفراغ الذي ينشأ عن طبيعة مهام المدير الاستراتيجي وهي عدم إستمراريتها فإن معظم المديرين يوجهون اهتمامهم بمهام المستويات الأدنى، فيشغلون أنفسهم بدائرة الأعمال التنفيذية التفصيلية اليومية، والتي مع الوقت لا تترك لهم وقتا للتفكير في المهام الاستراتيجية. والأخطر من ذلك أنك تجد مثل هؤلاء المديرين يكثر الشكوى من كثرة ما يحمله من أعباء ومن سلبية نوابه، ومن ضعف الأداء العام.

وهذا غالبا ما يرجع إلى أن المدير العاجز عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة، يندفع بقوة لتعويض هذا العجز بالتدخل في الأعمال التفصيلية والروتينية التافهة لسائر العاملين في المنظمة، ويتهرب من مواجهة مسؤولياته الحقيقية وهي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة.

* غالبا ما يجد المديرين الاستراتيجيون الحرية التامة في تحديد طبيعة المهام والمسؤوليات التي هي من صميم عملهم. ونتيجة لذلك قد يختار المدير الاستراتيجي ما يروق له ويتفق مع قدراته ومزاجه، ويمهل كل أو بعض المهام الأساسية والحساسة، مما قد يدفع المنظمة إلى كارثة حقيقية.

ثانيا: تفعيل المدير الاستراتيجي للأداء.

سنتناول الجانب العملي الذي يخص المدير الاستراتيجي، ذلك أن أهمية دور المدير الاستراتيجي تكمن في تفعيله للأداء في المؤسسة، وبذلك سنتطرق إلى أهم أوجه تطوير الأداء ثم نتناول متابعة المدير للأداء من خلال ما يسمى بالرقابة الاستراتيجية.

1. أوجه تطوير للأداء.

إن تفعيل أو تطوير الأداء يكون من خلال مجموعة المهارات والصفات التي يتميز بها المدير الإستراتيجي، بالإضافة إلى مجموعة المهام أو الأدوار التي يجسد فيها مجموعة خبراته أو مهاراته، ليصل بذلك إلى تميز المؤسسة في الأداء. ومن أهم المؤشرات أو الأوجه التي تظهر الأداء المتميز: نجد القرارات الإستراتيجية الفعالة، وأيضا التسيير الجيد للمهارات وتوجيهها نحو الأفضل، وسنستعرض أهم القيم والمبادئ التي يجب أن يقتدي بها مدراءنا للنجاح في إدارتهم الإستراتيجية.

2. صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

- **رؤيا المنظمة:** هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا.

- **رسالة المنظمة:** هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية. ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.

3. اتخاذ القرار الإستراتيجي.

تتجسد مهارة المدير الإستراتيجي عند أداء مهامه في القرار الإستراتيجي الصائب والناجح، والذي يتخذه في سبيل معالجة هادفة وفق متطور قادر على استيعاب تطورات المستقبل ما يتضمنه من متغيرات تؤثر على قدرته، على التنبؤ واعتماد القرارات الإستراتيجية الرشيدة في هذا الخصوص، وتواجه الإدارة في العصر الحالي حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية التي اكتسحت جميع الميادين، وما نجم عنها من تعقد وتشابك في وظائف الإدارة ومتطلبات أدائها، وعليه فإن الوسائل التقليدية كمجرد الاعتماد على الخبرة الشخصية واستخدام أسلوب التجربة والخطأ، لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تستدعي القرارات الجبهاة للاستغلال الأمثل للموارد، ولا بد إذن أن يمثل القرار الإستراتيجي مرتكزا فاعلا في تمكين المدير الإستراتيجي من الوصول إلى أداء المؤسسة إلى التميز، والوفاء بمتطلبات المحيط ومواكبة متغيراته.

وتكمن الأهمية البالغة التي توليها مختلف المؤسسات لمسؤولية اتخاذ القرار الإستراتيجي في كون النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الثاقبة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، لا سيما وأن الارتجال أو مجرد الرجوع إلى المعارف المتراكمة أو أسلوب التجربة والخطأ فقط، لم يعد كافيا لاتخاذ القرار الإستراتيجي فقد أصبحت القرارات الإستراتيجية اليوم

بمثابة المرآة العاكسة لمدى النجاح أو الفشل، الذي يحققه المدير الإستراتيجي، وغالبا ما يحقق القرار العلمي السديد أعلى مستويات الأداء للمؤسسة بأقل تكلفة وذلك بالمقارنة مع القرارات غير العلمية¹⁰. مما سبق يمكن تعريف القرارات الإستراتيجية بأنها: "القرارات التي تختص في حل المشاكل أو تحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة على المدى البعيد من أجل إختيار أفضل السبل فاعلية للوصول إلى الأهداف المنشودة".

وأما عن مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- **مرحلة التشخيص والتحليل:** وتعد من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، إذ لا بد على المدير الإستراتيجي أن يمتلك القدرة الكافية لتشخيص الموقف، والتعرف على مختلف المتغيرات حتى يسهل الوصول إلى القرار الصحيح، وفي هذا الصدد يقول DRUCKER: " إن المصدر العام الأساسي للخطأ في القرارات الإدارية هو التركيز على إيجاد الإجابات الصحيحة، بدلا من الأسئلة الصحيحة".

- **مرحلة خلق وتطوير البدائل:** يتم خلق وتطوير البدائل الإستراتيجية والتي يجب أن تكون متعددة، وإلا فليس هناك قرار يتخذه المدير الإستراتيجي، ومن النماذج المعتمدة في هذا الشأن: نموذج العصف العقلي (عصف الأفكار) ... وبالرغم من أهمية خلق البدائل الإستراتيجية إلا أن المدير مطالب بإدراك مختلف القيود التي قد تعيق تحقيقها... وهي مختلفة...

- **تقييم البدائل:** وذلك من خلال مرحلتين:

* دراسة جدوى لكل بديل " إمكانية التنفيذ "

* الاستمرارية في جميع المعلومات في كل بديل من حيث درجة فاعليته... وأخيرا يقوم بدراسة انعكاسات هذا البديل.

- **اختيار أفضل البدائل:** بناء على الخطوة السابقة نقوم بمفاضلة بين البدائل ويتم اختيار البديل.

- **وضع البديل حيز التنفيذ:** إن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لا تنتهي بمجرد إختيار البديل، بل تستمر إلى تنفيذ الذي يتم من طرف أعوان التنفيذ.

- **المتابعة والتقييم:** بعد تنفيذ القرار، تأتي آخر مرحلة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، والتي من خلالها يتابع المدير الإستراتيجي نتائج قراره حتى يتأكد من مدى فاعليته وكفاءته. بعد تحقيق للنتائج المرغوبة، وفي حالة ما إذا ثبت عدم جدوى قراره فإن المدير الإستراتيجي يمكنه التصرف بعدة طرق كأن يقوم بالرجوع إلى بعض البدائل...

4. الارتقاء بمهارات العمل الحالية.

لبلوغ المستوى المطلوب من الأداء الأمثل، يجب مسايرة التطورات التي تطرأ على جميع الأصعدة في مجال نشاط المؤسسة، لذا يجب على المدير الإستراتيجي أن يحتفظ بأدواته وأدوات مرؤوسيته في حالة ممتازة، ولتحقيق ذلك عليه القيام بإعداد برامج له ولمرؤوسيه لتنمية المهارات الحالية واكتساب مهارات إضافية بشكل مستمر، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه عندما يكون التعليم المستمر جزء لا يتجزأ من ثقافة

المؤسسة، فإن أعضائها يقومون بالبحث عن الفرص التي تمكنهم من شحذ مهاراتهم لمواجهة تحديات الغد.

وفي سياق تشجيع المهارات فإن معظم المؤسسات تعطي الموظفين علاوة سنوية، إذا حققوا الحد الأدنى للأداء، ومعظم الموظفين يعتقدون أنهم سيحققون ذلك عن جدارة، وعادة ما يتوقف حجم الزيادة على تكلفة ونفقات المعيشة، ولكن النظام الأفضل هو تحديد العلاوة على أساس الجدارة في الأداء، وهو أحد يتوقف على تقييم أداء كل موظف. أما إذا كانت فرص نمو الأداء في المؤسسة محدودة، فإنه يجب على المدير أن يشجع مرؤوسيته على اكتساب مهارات في تخصصات أخرى، فمثلا عن طريق مساعدة الأشخاص في توسيع خلفياتهم المعلوماتية، فهو يساعدهم على التقدم في أدائهم، وبذلك يصبحون أكثر قيمة للمؤسسة.

وبالتالي فإن المهارات الوظيفية والمهارات الخاصة عوامل ضرورية للنجاح، كما أن برامج الاستشارة الخاصة بالتقدم المهني والمصممة جيدا يمكن أن تساعد الأعضاء في المؤسسة على تحسين مهاراتهم وأدائهم، وتقييم فرصهم المستقبلية والاستعداد لها. وعلى العموم إن أداء مجموعة العمل لعملها بأحسن طريقة يتوقف على تعاون جهود كافة.

5. دور القيم الإسلامية في نجاح المدير الإستراتيجي.

إذا كانت القيم العليا صارت هي أساس نجاح أية مؤسسة، وأصبحت العودة إلى النهل من نبع الدين هو السمة التي تميز المؤسسات الناجحة، في وضع القيم العليا الملهمة للمدير الإستراتيجي، ولسائر موظفيها، والتي تعتبر بمثابة منارات مرشدة وملهمة وثابتة وضابطة لسائر عمل المنظمة التي يمكن أن تتغير وتتطور في ظلها، فيمكن أن نجد في الدين الإسلامي الحنيف ما تدعو إلى التقدم والرقى رفي جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، لتحقيق الزيادة في كل مجال والاتفاق في أي عمل¹¹.

في الحقيقة ودون مبالغة نجد أن ما يملكه الدين الإسلامي من قيم عليا تتصل مباشرة بصنع الحياة وتقدمها، في أي مجال لا يتوفر في أي ديانة أخرى، وذلك نظرا لأن الدين الإسلامي لا يقتصر في تعاليمه على مجرد النواحي الروحية والتعبدية فقط.

وإنما يتطرق إلى الأخلاق الأساسية وضبط المعاملات المختلفة بحيث نجده قد تميز بوضع الأسس والمبادئ العامة الراسخة، التي تضبط سير المسلمين نحو تحقيق الزيادة والأستاذية، للعالم في كافة جوانب الحياة، فالإسلام دين شامل

مصادقا لقوله تعالى: ﴿ و نزلنا عليك الكتاب تبيانا لكل شيء ﴾ (النحل 89).

وقوله تعالى: ﴿ ما فرطنا في الكتاب من شيء ﴾ (الأنعام 38).

حيث خلصت الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح في العصر الحديث لأنها تشجع الإنسان على استخدام عقله في تقدير مقتضيات العالم الحديث وإتباع القيادة المسؤولة، وتبادل الرأي والمشورة، وهذا بالتحديد ما تحتاج إليه المؤسسة.

وأما القيم الخاصة باختيار القيادات العليا تتركز في: الأمانة - القوة - العلم، والتي تتوفر فيها كل ضمانات النجاح بما يحقق لها الكفاءة والفعالية أو بمعنى أصح وأشمل الفلاح، إلى القيم الإيجابية التي تعتبر من مسببات الفلاح وهي: الأخلاق الإيمانية والأخلاق الأساسية والعمل الصالح كما ينبغي على المدير الإستراتيجي تحاشي بعض القيم السلبية: كالظلم والإنفاق....

وبصفة عامة فإن المدير الإستراتيجي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات المتكامل، من العقل الراجح والأخلاق العالية والنظرة الثاقبة للأمور والأهم من هذا القرار القائم على الشورى وأسلوب عمله الذي يجمع بين الحزم والرحمة والإنفاق.

ثالثاً: التقويم والرقابة الإستراتيجية للأداء وتحدياته.

تعتبر وظيفة التقويم والرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في عملية الإدارة الإستراتيجي وتتضمن هذه المرحلة، تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة، وبذلك يستطيع المدير الإستراتيجي معرفة مستوى الأداء في المؤسسة، وتصحيح الانحرافات للوصول إلى قمة الأداء.

1. مفهوم وأهمية تقويم الأداء.

يلعب تقويم الأداء دوراً أساسياً في كفاءة التنظيمات الإدارية، فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً، وتصحيح الانحرافات، ونتيجة لأهمية التقويم فقد تعددت المحاولات، لوضع تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم ولهذه العملية الإدارية، حيث عرفه: LATHAM و WESCLEY على أنه: "وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء، فمن خلال المعلومات المرتدة للعملية يمكن للمنظمة تحديد سياستها بخصوص التوجيه والتطوير"¹². كما عرفه ROBIN في تعريفه على أنه: "تقويم للأداء السابق وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين":

-أولهما: إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية.

-ثانيهما: سلوكي وما يرتبط به من توجيه للسلوكيات والعلاقات والطموحات للموظف في العمل.

2. مقاييس الأداء في المؤسسة.

تختلف مقاييس الأداء في المؤسسة من هدف إلى آخر ومن توجه إستراتيجي لآخر. ويعتمد تقويم الأداء المؤسسي على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة المباشرة. بأداء المؤسسة على الوجه التالي: المساهمون، الموظفون، المجتمع.

ولكن فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة والتي تحقق مصالحهم. ويمكن وضع مجموعة الأهداف للأداء في المؤسسة، والتي يمكن أن تستخدم كمعايير لقياس الأداء في الجوانب التالية:

-الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة.

-الإبداع في مجال التكنولوجيا.

-استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.

-الإنتاجية.

-الربحية.

-تطوير القوى البشرية الإدارية.

-تطوير أداء العاملين الآخرين.

-المسؤولية الاجتماعية.

3. شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة

يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة.

-الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية، بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس.

-الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الإستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.

-الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى. -يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لإنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة، خاصة تلك التي تتجاوز المعايير العامة المحددة، وعدم اقتصرها فقط على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها¹³.

4. مشاكل قياس الأداء.

تتمثل هذه المشاكل فيما يلي:

-الطبيعة قصيرة المدى لمقاييس الأداء: الخلط ما بين الوسائل والأهداف، ويقع هذا الخلط عندما تعتبر النشاطات التي صممت لإنجاز هدف ما هي الهدف، بينما هي في الحقيقة وسائل استخدمت من أجل الوصول إلى تلك الأهداف.

-السلوك التعويضي: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء، بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل، وفي هذه الحالة يميل المدراء المعنيون إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب الأجزاء، وقابلة لمثل ذلك القياس، وبالتالي توجه المكافآت إلى الأشخاص الذين ينجزون أهدافا يصعب قياسها، وهكذا يبدأ العاملون في التركيز على إنجاز الأهداف التي يكافئ عليها نظام المكافآت ويمهلون تلك الأهداف التي من الصعب قياس نتائجها بغض النظر عن أهمية هذه الأخيرة بالنسبة لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة¹⁴.

5. تحديات الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

- زيادة حدة المنافسة: لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

- كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل. فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر.

- التغير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة ما تهين إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

- نقص الموارد: من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، وإن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرفع نجاح المنظمة أو فشلها.

-عدم الاستقرار في أوضاع السوق: يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، وتزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

الخاتمة:

من خلال ما ورد في هذا العرض عن دور المدير الإستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة، نخلص إلى أن تنمية الأداء و تطويره تعتمد بالدرجة الأولى على مجموعة الصفات والمهارات الشخصية التي يتميز بها المدير الإستراتيجي عن غيره من المدراء، وتجعله قادرا على الإلمام بمختلف المتغيرات ومواجهة كل العراقيل والتحديات التي يفرضها المحيط، هذا بالإضافة إلى الدرجة العلمية التي تمكنه من ممارسة مهامه بالاعتماد على القواعد العلمية الصحيحة، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، والتي تحدد مصير نشاطها.

وهكذا فإن كل مؤسسة تسعى للتميز عن الأخرى بما يمتلكه مديرها الإستراتيجي من المهارة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق وذلك بالجمع بين الموهبة والعلم للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء.

النتائج:

-تمثل الإدارة الإستراتيجية سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

-تتولى الإدارة الإستراتيجية للمنظمة عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

-لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعية ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

-تقيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.

التوصيات:

-إن التغيير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، وهذا يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

-يظهر التغيير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغيير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

وخلاصة القول إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى من خلالها إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

قائمة الهوامش:

- ¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 06.
- ² محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص107.
- ³ أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص36.
- ⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية -العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص98.
- ⁵ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص97.
- ⁶ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص23.
- ⁷ محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر غير مذكورة، مصر، 2002، ص31.
- ⁸ محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص34.
- ⁹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003، ص63.
- ¹⁰ علي شريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 98.
- ¹¹ محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 40.
- ¹² أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص117.
- ¹³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص62.
- ¹⁴ خليل سيباني، المدير الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص47.

الجودة في التعليم العالي: المفهوم، المتطلبات، والتحديات. Quality in Higher Education: Concept, Requirements, and Challenges.

د. الطاهر غراز أستاذ محاضر، جامعة جيجل، الجزائر.

د. نسيبة فاطمة الزهراء أستاذة محاضرة، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

ملخص :

كان للتطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أثر واضح على التعليم العالي، لاسيما في الدول النامية والتي هي بحاجة ماسة إلى تنويع مؤسسات التعليم وتكييف برامجها بما يتماشى مع تنوع احتياجات الطلبة ومتطلبات السوق الوطنية. فعصرنا عصر العلم والثورات العلمية، وسر التفوق ومفتاح النجاح يكمن في العلم والابتكار، والأداء الجماعي، وإتاحة الفرصة للتعلم أمام الموظفين في الجامعة من أجل تنمية المعلومات واستخدام تكنولوجيا متطورة، لأن الوضع العام للتعليم العالي أصبح يتميز بمعضلات كبيرة وعصيبة نظرا للمتغيرات والابتكارات التكنولوجية المتسارعة التي أثرت على عملية التعليم والتعلم بمختلف الأطوار التعليمية، وبالخصوص التعليم العالي الذي أصبح يواجه حتمية الانخراط في العالم الرقمي. وتأسيسا على ما سبق، نهدف من وراء هذا المقال إلى تقديم رؤية مفهومية لمصطلح الجودة في التعليم العالي، بالإضافة إلى التطرق لأهم متطلبات الجودة في التعليم العالي، ثم محاولة الإلمام ببعض التحديات والعوائق التي تواجه مسألة الجودة في التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: تعليم عال متميز . التطور التكنولوجي . تقنية المعلومات . القدرة على الإبداع . القيادة الإدارية.

Abstract:

The development of information and communication technology has had a clear impact on higher education, especially in developing countries, which are in dire need of diversifying educational institutions and adapting their programs in line with the diversity of students' needs and national market requirements. The era of science and scientific revolutions, the secret of excellence and the key to success lies in science and innovation, and collective performance, and the opportunity to learn in front of the staff at the university for the development of information and the use of advanced technology, because the general situation of higher education is characterized by great dilemmas because of the rapid technological changes and innovations that affected On the process of teaching and learning at various educational levels, especially higher education, which is facing the inevitability of engaging in the digital world. Based on the above, the aim of this article is to provide a conceptual understanding of the term quality in higher education, as well as to address the most important requirements of quality in higher education, and then try to learn some of the challenges and obstacles facing the issue of quality in higher education

Keywords: Higher Education Distinctive Technological Development Information Technology Creativity Management Leadership.

الإشكالية: نطمح من وراء هذا المقال إلى الإجابة عن التساؤل المحوري التالي:
فيم يتمثل الإطار النظري الأنسب لدراسة مفهوم الجودة؟ .
وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية إشكاليات فرعية ثلاثة:

- 1- ما مفهوم الجودة ؟
 - 2- ما هي المتطلبات الضرورية لما يعرف بالجودة في المؤسسات الجامعية ؟
 - 3- وفيما تتمثل أهم التحديات التي تحول دون بلوغ درجة الجودة في التعليم العالي ؟
- وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية تمّ طرح الفرضيات التالية:
- الفرضيات:**

- كلما تمّ الالتزام بمبادئ ومتطلبات الجودة في التعليم كلما تمّ تحقيق غاية الرضا على المؤسسات الجامعية بمختلف مكّوناتها.
 - لتحقيق درجة التميز في أي مجال لابد من انتهاج نهج الجودة وإتباعها كوسيلة وكمنهج، بل كفلسفة حتمية للخروج من الظلمات إلى نور العلم والرفق.
- أهمية الموضوع:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:
- إبراز التطورات العامة المواكبة لعملية إصلاح المنظومة التعليمية في مجال ضمان الجودة، مع تحديد الفجوة القائمة بين الواقع الفعلي للجامعة الجزائرية و بين الكليات العالمية التي قطعت أشواطاً بعيدة في إدارة الجودة.
 - دراسة استراتيجيات التميز، مكافأة التميز، و تنمية و تدريب الموارد البشرية و الهياكل التعليمية باعتبارها ضرورة ملحة في الوقت الراهن.
 - ترويج ثقافة التميز في التعليم العالي باعتباره نشاطاً جوهرياً و ذلك من أجل خلق و نقل المعرفة المستدامة.

المحور الأول: الجودة في التعليم العالي:

• مفهوم الجودة

ظهر الانشغال بالجودة في بادئ الأمر بالمؤسسة الاقتصادية ضمن احترام التنافس والاتجاه نحو إرضاء الزبون، فتراكمت لدى المؤسسات الخاصة (اليابانية والأمريكية) خبرات معتبرة من خلال تبنيها استراتيجيات قائمة على الجودة الشاملة وأضحت هذه الأخيرة تكوّن أحد أهم المواضيع اهتماماً في علم إدارة الأعمال (management) في العقدين الأخيرين. وتبعاً لهذا النجاح امتدّ استخدام مبادئ الجودة إلى المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية ومنها التعليم العالي¹. كما تعرف الجودة التعليمية بأنها مجموعة من الخصائص التي تعبر بدقة وشمولية عن التربية متضمنة الأبعاد المختلفة لعملية الجودة من

مدخلات وعمليات ومخرجات، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع.² وبمعنى آخر فإن جودة التعليم العالي هي: "استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج.³

ومن كل هذا نستخلص أن مفهوم الجودة مرتبط بالتميز وبالتالي الرقي والازدهار على جميع الأصعدة، أما في المجال التعليمي فيتناول مفهوم جودة التعليم العالي من خلال الأهداف المرجوة منه والمتمثلة أساساً في التميز والتمايز عن الآخرين، عن طريق الملاءمة مع الغايات أو المدخلات مع الطموحات لتحقيق درجة الرضا، سواء من حيث الطلبة الوافدين أو المتخرجين وحتى في علاقة مؤسسات التعليم العالي مع المؤسسات الأخرى خاصة المؤسسات الاقتصادية أو متطلبات السوق الداخلية والدولية، لأن عملية الجودة التعليمية أصبحت مرتبطة بمتغيرات خارجية لها تأثير مباشر وغير مباشر على المؤسسات التعليمية. وبالتالي يمكن القول أن الجودة كمصطلح رغم التداول المتزايد عليه يصعب تحديد مفهوم متفق عليه لمعنى الجودة، لأن هذه المفردة تشتمل على مجموعة من الأفكار والأبعاد والأهداف المختلفة والمتأثرة بعوامل إيديولوجية، عقائدية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، أمنية،.... وبالتالي ينبغي الارتكاز على خلاصة نسبية المفهوم.

• مفهوم ضمان الجودة:

حتى تتحقق الجودة في الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي يجب أن تقوم هذه الأخيرة باتخاذ إجراءات متعددة تسمى **بضمان الجودة**. وقد ظهر مفهوم الجودة والاهتمام بضمانها كأحد المنهجيات للاقتصاد الناجح في الدول الغربية خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي، فالمؤسسة الناجحة من وجهة نظرهم هي التي تلبّي معايير الجودة.

إن المتنبّع لحركة تطور مفهوم الجودة، يلاحظ أنها استخدمت لأول مرة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد اقتصر مفهومها في ذلك الوقت على كشف العيوب بعد الانتهاء من عملية التصنيع. ومع بداية الثلاثينيات من القرن الماضي ظهر نظام رقابي عرف بنظام ضمان الجودة الإحصائي الذي يرى بأن الجودة تتحقق من خلال رقابة وحدة الإنتاج، غير أن هذا النظام أظهر العديد من القصور من أهمها ظهور منتجات معيبة في الأسواق. ومع نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي، أصبح المعنى الحقيقي لضمان الجودة معروفاً وأكثر تطوراً ليظهر ما يعرف بنظام **ISO 9000**⁴، بهدف الوصول إلى منتج يحظى بثقة العميل. وفي عام 1987 تم تأسيس منظمة المعايير العالمية التي قامت بوضع مجموعة من المعايير لنظام ضمان الجودة استخدمت في تسعين دولة، واعتبرت هذه المعايير

أشهر المعايير لضمان الجودة، وقد تمّ فيما بعد تطوير هذا النظام، ففي عام 1994 توفرت ثلاث أنظمة لمعايير ضمان الجودة هي ISO 9001 : ISO 9002، ISO 9003 ، و في سنة 2000 أصدرت منظمة المعايير العالمية إصداراً جديداً حلّ محلّ الأنظمة الثلاثة سمّي بـ ISO 9001 : وقد أتاح هذا النظام الفرصة لأكثر عدد من المنظمات إمكانية الحصول على شهادة ضمان الجودة حيث استبعد مجال التصميم من مجالات الحكم. ومنذ عام 2003 أصبح من الضروري على المنظمات التي ترغب في الحصول على الاعتراف سواء كانت إنتاجية، خدمية، صحية، تعليمية،... أو غيرها، تلبية متطلباتها والعمل على تحقيق المعايير التي تطرحها.⁵

و ضمان الجودة في ميدان التعليم العالي مصطلح عام، يعبر عن العملية الدائمة والمستمرة التي تستهدف مراقبة و ضمان جودة نظام مؤسسات التعليم العالي، ويعدّ ضمان الجودة آلية قانونية تركز على مسؤولية التحسين كمحور أساسي.⁶

ويعرّف أيضاً ضمان جودة التعليم على أنه: "عملية منظمة لتفحص النوعية تقتضي التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقاً، بحيث أن المؤسسة تضمن جودة التعليم لنفسها وللجمهور العام."⁷

وقد عرّفت لجنة ضمان جودة التعليم العالي ضمان التعليم على أساس أنه: " فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعليم والتحسين، من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج."⁸

ومن كل هذا يمكن القول بأن مصطلح ضمان جودة التعليم هو تلك الأنظمة أو المقاييس التي يتم من خلالها قياس درجة جودة المؤسسة وجودة برامجها ودرجة الرضا المتمحور حولها.

• مفهوم نظام ضمان الجودة

يتضمّن مفهوم نظام ضمان الجودة مجموعة من التعاريف ندرج بعضها كالتالي:
نظام ضمان الجودة هو: "نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة، اتفق عليه عالمياً ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة."⁹

وعرّف أيضاً على أنه: "ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أن ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت بكتابتها واعتمدها."¹⁰

وبطريقة أشمل عرّف نظام ضمان الجودة على أنه: "مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات بهدف ضمان أن ناتج العمليات سوف يلبي حاجات الزبائن

وتوقعاتهم، وذلك من خلال التأثير على الطريقة التي يتم وفقها تصميم المنتجات وتصنيعها وتفتيشها واختبارها وتركيبها وتسليمها وخدمتها، ويهدف نظام الجودة إلى تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة.¹¹ “
وفيما يتعلق بالتعليم فإن نظام ضمان جودة التعليم العالي تتمحور في: “جودة عناصر العملية التعليمية المكوّنة من الطالب، عضو هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية، بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرائق التدريس وجودة مكان التعلم في الجامعات والمخابر ومراكز الحاسوب والورشات والقاعات التعليمية من سياسات وفلسفات إدارية، وما تعدّاه من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق وأخيرا جودة التقويم الذي يلبي احتياجات سوق العمل.”¹² ”

يمكن القول أن نظام ضمان جودة التعليم يمكن حصره في جملة مركبة ومتشابكة من العوامل المتعلقة بتهيئة البيئة الفعلية لبلوغ درجات التميز والجودة في التعليم التي تقاس على أساس عدة معايير تعرف بالإيزو.

المحور الثاني: متطلبات الجودة في التعليم العالي وفق بعض المتغيرات.

المتغير الأول جودة الطلبة: وهم من أبرز عوامل تحسين جودة الخدمة التعليمية، وتتلخص تحته العناصر التالية:

-**انتقاء الطلبة:** تتمثل عملية انتقاء الطلبة لقبولهم للالتحاق بالتعليم العالي إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات والكليات، باعتبار الجامعات والكليات التي تنتقي طلبتها تتميز عن مثيلاتها الأقل انتقاء، حيث إن انتقاء الطلبة وقبولهم يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي.¹³

-**نسبة عدد الطلبة:** من بين مظاهر جودة الخدمة التعليمية الأخذ بعين الاعتبار نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس، إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية... فكلما كان عدد الطلبة قليلا كان ذلك أفضل في رفع حيوية الدرس، وإتاحة فرصة أكبر للمشاركة وتبادل الأفكار، بالإضافة لعنصر مهم وهو دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وسعيهم للمعرفة وحبّ الاطلاع والاستكشاف والرغبة في الحصول على ثراء معلوماتي.¹⁴

المتغير الثاني جودة هيئة التدريس: ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

و يحتلّ عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطوّر في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم يجب توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها جملة من السمات الشخصية والنفسية والقدرة على الاتّصال بالإضافة إلى الالتزام بالمنهج العلمي والعمل على تنمية

المهارات الفكرية التنافسية بين الطلبة خدمة للجامعة التي ينتمي إليها زيادة على خدمة المجتمع والوطن .¹⁵ و بالتالي تصنف أدوار عضو هيئة التدريس وفق هذا المفهوم إلى:¹⁶

- أدوار اتجاه طلابه.
- أدوار اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها.
- أدوار اتجاه المجتمع المحيط به.
- أدوار اتجاه نفسه.

المتغير الثالث جودة المناهج: تعدّ الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد المناهج، من حيث المحتوى والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية، ويرتبط هذا الجزء من المعايير بالمدى الذي تستطيع فيه هذه المناهج الدراسية أن تعمل على تنمية قدرة الطالب على تحديد المشكلات وحلها، إذ أن أولوية جودة الخدمات التعليمية تستدعي تحسين المناهج .¹⁷ ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد إستراتيجية التعليم: وذلك بوضع إطار لسياسات يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجهة الصحيحة وينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد إستراتيجية التعليم هما:

أ - وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء: وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة، بين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها.

ب- وجوب التركيز على التجديد: بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام.

2- دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة: حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد الأستاذ وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة الجامعية.

3- التخطيط: عبارة عن عملية تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، وخلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك أنها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية.¹⁸

المتغير الرابع جودة القيادة الإدارية:

أولا: تعريف القيادة: لقد بذلت عدة محاولات لإعطاء مفهوم صحيح لظاهرة القيادة، وفيما يلي بعض الأمثلة التي حاولت التعرض لهذا المفهوم:

فالقائد على سبيل الاشتقاق هو كائن في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر الذي ينظر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسم (أي مرؤوسيه) ¹⁹، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريك الجماعة نحوها، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة، وتسيير مواردها، وهكذا يمكن النظر للقيادة أيضا كعملية سلوكية. ²⁰

كما يعرفها الدكتور جمال الدين عويسات على أنها: عبارة عن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوط بهم بحماس وثقة. وقد أثبتت الأبحاث أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده بحوالي 40 بالمائة. ²¹

ولقد تطور مفهوم القيادة الإدارية عبر مرحلتين متعاقبتين: ²²

المرحلة الأولى: والتي تمثل المعنى التقليدي للقيادة الإدارية، والذي يرتبط بفكرة السلطة السلمية داخل التنظيم الإداري، فالقائد الإداري هو كل رئيس إداري يتمتع بحق إصدار أوامر السلطة، والتي يتعين على التابعين تنفيذها وطاعتها، وإلا تعرضوا للجزاء، فعناصر القيادة الإدارية إذن هي: الأوامر والطاعة والجزاء.

المرحلة الثانية: و التي تمثل المعنى الحديث للقيادة الإدارية، والذي يعتمد على فكرة العلاقات الإنسانية التي تربط بين القائد وأعضاء التنظيم ليس بوصفهم أتباعا بل كيان، فتتحدد سلطة القائد في قدرته على التأثير على العاملين من أعضاء التنظيم، و خلق الولاء بينهم، وغرس روح الفريق الواحد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة للمنظمة.

ما نخلص إليه إذن أن القائد الإداري هو الذي يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه، ويمتثلون إليه بالطاعة، فهو الذي يوجب الاحترام، وليس الذي يفرض الاحترام.

ومن هنا يظهر الفرق بين القائد الإداري، والرئيس الإداري. ²³ فالقائد على خلاف الرئيس لا يستمد نفوذه من السلطة السلمية الرسمية، وإنما يستمد نفوذه من اختيار الجماعة له كقائد، ويصبحون أتباعا له.

ثانيا: صفات القائد الإداري: يجب أن يتحلى القادة الإداريون في كل المستويات بالصفات الأخلاقية الأساسية كالنزاهة، الأمانة، الشرف، الكرامة، بحيث يمثلون قدوة أخلاقية لتابعيهم ومرؤوسيه. فليست هناك جدوى أو قيمة لرئيس يملك مهارات استثنائية وعلم وثقافة إذا لم يكن على هذا المستوى المطلوب من النزاهة والشرف، ثم إنه لو كان كذلك سيكون قدوة سيئة، ولا شك في أهمية القدوة الطيبة الحسنة

بالذات في القائد الإداري الأعلى .²⁴ وكما يجب على القائد الإداري أن يكون متمتعاً بالأرستقراطية الروحية التي شعارها (خدمة الآخرين، خدمة نزيهة دائمة، والشجاعة)، والتي تتطلب الذمة واليقين والحماسة والأخلاق .²⁵ وعلى القائد الإداري الناجح أن يأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة وليس فيها ضعف، بحيث يستطيع أن يغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، و أن يكون خادماً للمصالح العامة، أي انه لا يتمسك برعاية الفوائد الخاصة على حساب الفوائد العامة، وهي مهمة رئيسية ملزمة وغير قابلة للاستبدال، فإذا ما اكتسب هذه الأخلاق من رؤسائه سيسقيها بدوره حتماً لمرؤوسيه.²⁶

ثالثاً: متطلبات القيادة الجامعية: يتطلب من القيادة الجامعية امتلاكهم مجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية كي يتمكنوا من القيام بأدوارهم الأكاديمية والإدارية والتربوية بحيث يجب أن تكون هذه الأدوار مقنعة وواضحة، إذ لا تكفي السلطة الرسمية التي تمنحها اللوائح في تحقيق المهام القيادية وخاصة في البيئة الأكاديمية التي تتسم بحساسية عالية اتجاه الأنماط التسلطية في اتخاذ القرارات والتي تقود إلى فشل محقق إزاء أشكال المقاومة المختلفة .²⁷ فجودة الإدارة تتركز على جودة القائد الذي ينبغي عليه الالتزام بجودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة من ملتقيات ودورات تدريبية... التي تساهم في خلق وكشف الضمور عن ثقافة الجودة.

إضافة إلى ذلك تتلخص جودة القيادة الإدارية في المعايير الأكاديمية و مناهج جديدة مواكبة لتغيرات البيئة، وتنمية وترقية البحث العلمي، و كذلك المعايير التربوية المتمثلة في انخفاض معدلات المشاكل سواء للطلبة أو الأساتذة أو الاثنيين معاً، وأيضاً معايير الإدارة المتمثلة في انخفاض معدلات المخالفات الإدارية، وعنصر التحفيز، وسهولة تنفيذ المعاملات الإدارية... فالمؤسسة التعليمية إذن، تستطيع أن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة للدخول في المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم على بعض مسائل الأخلاق، والعلاقات العامة حتى تتجح في تنمية سلوك الطالب اتجاه المسؤولية والإخلاص .²⁸ وفي عصر العولمة وآليات السوق يجب إعداد خريجي الجامعات تبعاً لمواصفات الجودة الشاملة في الجانبين: الجانب المعرفي، والجانب الوجداني. والذي يجب أن يتسق مع أخلاقيات المهنة التي يعدّ من أجلها هذا الخريج في صورتها الثلاثية (معرفي-مهاري-وجداني)، ولن يكون هناك تطوير حقيقي أو جودة شاملة في منظومة التعليم، والتعلم في غيبة الجانب الوجداني.

فلا يمكن لخريج جامعة أيّاً كان تخصصه أن يكون لاصاً أو مزوراً أو مرتشياً إلا إذا كان هناك تقصير كبير في الإعداد، يركّز على التدريس دون التعلم، وعلى المعرفة والمهارة دون السلوك، وعلى الكم دون الكيف.

لذا يجب على أساتذة التعليم الجامعي أن يكونوا على قدر كبير من الانضباط في السلوك والدقة والأمانة والولاء، حتى يكونوا قدوة في أعين طلابهم. يجب أن يكونوا قيمة تربية سامية لا يعلوها لغط وشوائب يسكنون في محراب العلم في تواضع يشعرون نوراً ساطعاً، وثقافة واعية على طلابهم وأوطانهم يسعدهم أن يزداد رصيدهم من الحب والاحترام والقيم في نفوس طلابهم.²⁹

المتغير الخامس جودة الإنفاق والتمويل (الإمكانات المادية):

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية قلّت مشكلاته، وصار من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعدّ تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد الخدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.³⁰

وتتعدّد الإمكانات المادية في مؤسسات التعليم العالي حيث تشمل جميع أنواع الأثاث، والتجهيزات والمختبرات والمكتبات... ويتضمن هذا المتغير مجموعة من المؤشرات:³¹

- مرونة المبنى والإمكانات المتوفرة فيه ودرجة الاستيعاب.

- مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من مكتبة الكلية من خلال توفيرها للمصادر التخصصية، وغير التخصصية من كتب ومجلّات وحواشيب وجودة عمال المكتبة من خلال تنظيمهم وتسهيلهم الوصول للمعلومة.

- حجم الاعتماد المالي.

وبالرجوع للإحصائيات السنوية يرى أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى في الإنفاق، مقارنة مع الدول العربية التي تعد من بين الدول الأقل في العالم في التخطيطات المالية للغرض نفسه. فقد ذكرت (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي) أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى منذ سنوات و تصل نفقاتها إلى 480 مليار دولار كما في أرقام سنة 2012، تليها الصين التي وصل إنفاقها في نفس العام إلى 136 مليار دولار، ومن ثم اليابان بمبلغ 130 مليار دولار أمريكي. فحين أن البلدان

العربية مجتمعة خصصت عام 2003 مبلغ 750 مليون دولار فقط أي حوالي 0.3 بالمائة من إجمالي نتاجها الوطني للبحث والتطوير.³²

المحور الثالث: جودة التعليم العالي بين الآمال والتحديات

• فوائد تطبيق فلسفة الجودة في التعليم العالي:

إن المنتبَع لمسار تطور التعليم العالي من مرحلة لمرحلة يكشف مدى الصراع لبلوغ الآمال الذي ترحو المؤسسات التعليمية تحقيقها من طلبة وأساتذة وإداريين. وبحسب التطورات الحالية والثورة المعلوماتية لن يتأتى ذلك إلا بمطمح ما يسمى بالجودة، والتي يجب الأخذ بها وتبنيها كفكر ومنهج يثمر عمّا يأتي:

- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا بحيث يصبح كل تفكيرها في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات ممتازة.
- المحافظة على حيوية وسمعة المؤسسة التعليمية من خلال التطوير والتجديد والتحسين المستمر والتعليم والتدريب والتكيف مع المتغيرات البيئية الجامعية.
- تقوية مركز المنافسة للمؤسسة التعليمية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية في الوقت المناسب لكسب رضا وثقة العملاء بالتميز على المنافسين.
- تبني المشاركة الجامعية بتحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني أسلوب فرق العمل.
- تحسين رضا الطلاب وزيادة ثقتهم بمستوى جودة خدمة التعليم المقدمة لهم من قبل الكليات الجامعية.
- تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتطوير كفاءة أداؤهم من خلال ورشات عمل وبشكل منظم.
- تحقيق متطلبات سوق العمل من خلال تلبية احتياجاتهم من مخرجات التعليم المطلوبة من الشركات ومؤسسات العمل في المجتمع.
- تعظيم دور الجامعة وتحسين مركزها التنافسي بين الجامعات المحلية والعالمية، بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية وتطوير المجتمع المحيط بالجامعة.
- تحسين جودة الخريجين من الجامعات بما يساهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعات.
- تكوين ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، هدفها التحسين باستمرار في جميع أقسام الكليات.
- إبراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وبناء الإحساس بالولاء للجامعة، والشعور بالمسؤولية لجميع العاملين بالمؤسسة الجامعية.³³
- تحديات تطبيق الجودة بالتعليم العالي:

تواجه مسألة تحسين جودة التعليم العالي عدة عراقيل تحدّ من الوصول إلى الأهداف المرجوة، وتصعب الطريق للوصول إلى تحقيق نظام الجودة خاصة بقطاع التعليم العالي. وسنحاول وضع النقاط على الحروف وتحديد التحديات الحقيقية التي سنكشف الستار عنها من خلال العناصر التالية:

- غياب ثقافة الجودة بالتعليم العالي: إن المنتبغ لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة، وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة الجامعية. فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجّهة نحو الكم³⁴ لا الجودة بسبب التزايد غير المحسوب لأعداد الطلبة الملتحقين بالتكوين الجامعي، حيث أصبح قبول الطلبة وسيلة تلجأ إليه الجامعة لاستجلاب الترضية الاجتماعية³⁵.
- ضعف عملية التأطير الخاصة بالأستاذ الجامعي والتي تتمحور في:
- النشاطات المقامة من أجل التكوين في الجامعات الجزائرية عبارة عن تجارب ذاتية، غالبا ما تخلق تفاوت بين التكوين النظري في الدراسات ما بعد التدرج والاكْتساب الفعلي للبيداغوجيا من أجل التدريس. ولا يتم إعداد الأستاذ الجامعي في الجزائر لمهنة التدريس ترويا ومهنيا، والذي يحدث هو أنه أثناء التحاق الطالب ببرنامج الماجستير يتلقى دروسا متعلقة بالجانب النظري في غياب الشق الميداني والعملي، فلا وجود لدورات أو ورشات حول هذا الموضوع، وكذلك التنظيم المعمول به حاليا في الجامعة الجزائرية لا يلزم الأستاذ على تلقي تكوين في أساسيات التدريس قبل التحاقه بالمهنة.
- ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل التي تعود إلى تدني مستوى المعارف المحصلة والتأهيل المتخصص وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، وهي المتطلبات الأساسية التي يفترض أن تتوفر في المخرجات الجامعية، لكن ما نلاحظه هو مخرجات في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل.
- تعليم يطغى عليه أسلوب التلقين وليس المقاربة بالكفاءات كما هو موجود عالميا.

خاتمة:

من خلال كل ما تمّ طرحه نستنتج أن مصطلح الجودة مصطلح عميق بالمفهوم والذي يمس كل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتنموية، ومفهوم الجودة فلسفة ينبغي على كل شخص يسعى للرفق والتميز في كل المجالات اتخاذه نمطا ينبغي العيش عليه والنمو من خلاله سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات. ومن خلال هذه المداخلة البسيطة نستنتج ما يأتي:

- الجودة في التعليم العالي مفهوم ينبغي على المؤسسات التعليمية إتباعه سواء من حيث الطاقم الإداري أو الهيئة التدريسية أو الطلبة وحتى أبسط عامل.

- لبلوغ درجة الجودة الشاملة ينبغي الالتزام بمجموعة من المعايير أو المداخل لتحقيق الغاية والهدف الأسمى ألا وهو استمرارية الرضا.
- من أهم أهداف ومظاهر ومطالب الجودة بالتعليم العالي، التوافق بين مخرجات المؤسسات التعليمية وبين سوق العمل.
- المحافظة على استمرارية الجودة والتميز هي أهم سمة من سمات نجاح المؤسسات التعليمية.
- لتحقيق أي تنمية في أي قطاع لابدّ من الالتزام بالجودة ومتطلباتها لتحقيق منافع للمجتمع والوطن.

قائمة الهوامش:

1. زين الدين بروش ويوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر **الواقع والآفاق**، ورقة مقدمة في: المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 2012، ص12.
2. فاروق عبده فليح، **اقتصاديات التعليم: راسخة واتجاهات حديثة**، ط 2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 343.
3. أحمد إبراهيم أحمد، **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، الإسكندرية: دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، 2003، ص 166.
4. الأيزو: كلمة إغريقية ISOS تعني التساوي وهي مشتقة من الحروف الثلاثة لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، التي تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية، بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن عام 1947 ومقرها بسويسرا.
5. زين الدين بروش ويوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر **الواقع والآفاق**، مرجع سبق ذكره، ص15.
6. القرار الوزاري رقم 739 المؤرخ في 18 أكتوبر 2010 المتضمن هيكل اللجنة الوطنية للتقويم. (CNE)
7. عماد أبو الرب وآخرون، **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص315.
8. زين الدين بروش ويوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر **الواقع والآفاق**، مرجع سبق ذكره، ص20.
9. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص309.
10. أحمد الخطيب ورداح الخطيب، **الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية**، مرجع سبق ذكره، ص36.
11. زين الدين بروش ويوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر **الواقع والآفاق**، مرجع سبق ذكره، ص30.
12. رزق الله حنان " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري قسنطينة"، مذكرة ماجستير، شعبة: تسيير مؤسسات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة: منتوري قسنطينة، 2010، ص121.
13. رزق الله حنان " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري قسنطينة "نفس المرجع، ص 121-122.
14. بن أعمار منصور، **الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي**، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، المنظم من قبل: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، بتاريخ: 18-19 ماي 2011، ص16.
15. عازة حسن فتح الرحمن، **تأهيل وإعداد عضو هيئة التدريس الجامعي**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن والمركز الاحتواء الاجتماعي، دولة قطر، يومي 15-16 مارس 2015، ص 180.

16. رزق الله حنان " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري قسنطينة"، مرجع سابق، ص 123.
17. بن أعمارة منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، مرجع سبق ذكره.
18. بن أعمارة منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، مرجع سبق ذكره.
19. جيم كورتوا، الطريق إلى القيادة والتنمية الشخصية، ترجمة سالم لعيسى، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 07.
20. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الثانية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 18.
21. جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 20.
22. محمود شحماط، المخل إلى العلوم الإدارية-أسس و مبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم، الجزائر، 2010، ص 97.
23. جيم كورتوا، الطريق إلى القيادة و التنمية الشخصية، ترجمة سالم لعيسى، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص 07.
24. صوفي إيمان، قراري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، ورقة مقدمة في:الملتقى الوطني حول حكومة الشركات كآلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 02.
25. رزق الله حنان " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة : دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري قسنطينة"، مرجع سابق، ص 125.
26. صوفي إيمان، قراري مريم، المرجع السابق، ص 02.
27. رزق الله حنان " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة : دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري قسنطينة"، مرجع سابق، ص 125.
28. بن أعمارة منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، مرجع سبق ذكره.
29. رزق الله حنان " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة : دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري قسنطينة" مرجع سابق، ص 127.
30. حبيبة شهرة، فجوة البحث العلمي بين الغرب والعرب، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن والمركز الاحتواء الاجتماعي دولة قطر، يومي 15-16 مارس 2015، ص 90.
31. مسلم أحمد الجعباري، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر: عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم الخمس ومسلاتة بجامعة المرقب، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن ومركز الاحتواء الاجتماعي بقطر، 15-16 مارس 2015، ص 43.
32. زين الدين بروش ويوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، مرجع سبق ذكره. ص 12.
33. محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي: بين الضياع وأمل المستقبل ، بيروت: دار الجبل، 2000، ص 33.

34. دلال سلامي و إيمان عزي، تكوين الأستاذ الجامعي الواقع والآفاق، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد الثالث، ديسمبر 2013، ص159.
35. حاجي العلجة، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق: دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل.م.د، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص 34-35.

تقوية القدرات ورهانات التنمية الترابية: مجال التعليم في المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بالمغرب

Strengthening Capacity and Territorial Development: Example of Education in the National Initiative for Human Development in Morocco

سيدي أحمد فليل، باحث بمختبر دراسات حضرية-كلية الآداب والعلوم الانسانية ظهر المهراز-جامعة سيدي محمد بن عبد الله.فاس-المغرب.

ملخص

تشكل تقوية القدرات كفلسفة وممارسة أهمية بالغة في إعداد موارد بشرية مؤهلة وماهرة كرافعة للتنمية الترابية.لذا، احتلت مكانة متميزة ومهمة في إستراتيجية المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وقد تم إجراء مقارنة تقوية القدرات في المجالات الحضرية والقروية، كانت نهج في التدخل في العديد الميادين، وخصوصا في ميدان التعليم.هذه المقاربة اعتمدت في إطار محاربة الأمية والتربية غير النظامية والتسرب المدرسي.وقد كانت لها نتائج بالغة، لاتقتصر على ما هو تعليمي بل ساهمت في تغيير مجموعة من الأفكار والقيم حول الذات والغير والمحيط، وكرست مفهومي التعليم للجميع و التعليم مدى الحياة.

الكلمات الدالة: تقوية القدرات، التنمية الترابية، المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، التعليم

Abstract

Strengthening capacity is considered as a philosophy and practice of critical importance in the preparation of qualified and skilled human resources in the territorial development. It preoccupies an important place in the Strategy of the National Initiative for Human Development. Thus, it has been a successful approach to strengthen capacity in urban and rural areas by which to intervene in many fields, especially on the educational level. this approach has been adopted in different fields such as fighting against illiteracy, non-formal education and dropout phenomenon and it had a great results, not only on what is limited to education, but also to the changing set of ideas and values about self and others, the ocean, above all, it instilled the concepts of “education for all” and “lifelong learning”.

Keywords: Strengthening Capacity, Territorial Development, INDH, Education

مقدمة:

يعيش المغرب منذ سنوات ومازال مخاضا كبيرا، فهو يبحث لنفسه عن أنسب الصيغ لمسايرة عصره، في مواجهة تحديات وإشكالات الديمقراطية والتنمية، والتربية والتكوين، ووحدة الكيان، والتوزيع العادل للثروات، ، وحقوق الإنسان الكونية، وبناء الدولة العصرية، والدين والثقافة واللغة، وغيرها من القضايا الحساسة المطروحة ذات بعد وطني وإقليمي ودولي دقيق بمستجداته وإكراهاته.ومن أهم هذه القضايا، نجد معضلة التنمية التي تشكل هاجس للسلطة السياسية فضلا عن كونها مطلبا شعبيا تجسدت من خلال موجات الاحتجاج ضد الفقر، والإقصاء والتهميش، سواء بالوسط القروي أو الحضري.

الى جانب الإرث الإستعماري الذي كرس مغربين : مغرب نافع ومغرب غير نافع، فالتحولات المجتمعية الكبرى التي شهدتها المغرب مجالا ومجتعا وثقافة ساهمت في بروز نقاوتات سوسيوإقليمية وتأخر اقتصادي التي يعبر عنها الفقر والإقصاء والتهميش الذي تعرفه العديد من المناطق المغربية.وهو مادفع بالدولة الى وقفة مراجعة تمثلت أساسا في تقرير تقرير "50 سنة من التنمية البشرية بالمغرب، وآفاق سنة 2025" الذي هو ثمرة عمل جماعي أنجزته شبكة من الباحثين والخبراء الوطنيين غداة الخطاب الملكي ل 20 غشت 2003، الذي دعا إلى القيام بمجهودات للتقويم الاسترجاعي لهذه الحقبة-50 سنة من الاستقلال-، والى بلورة رؤية مستقبلية واعدة وذات قدرة تعبوية حول آفاق التنمية البشرية بالمغرب⁽¹⁾

شكل تقرير الخمسينية المرجع الأول لبلورة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية (INDH) التي تم إطلاقها في 18 ماي 2005 (بعد يومين من ذكرى تفجيرات 16 ماي الأليمة)، تشكل المبادرة الوطنية في عمقها "سياسة عمومية مندمجة" ذات صلة وثيقة بسياسة إعداد التراب الوطني، إذ اتخذت مجالية السياسة العمومية (Territorialisation) محورا لها المجال القروي والحضري معا بغية تشخيص جيوب الفقر بمحددات واضحة كالهشاشة والتهميش والإقصاء.

لقد إرتكز تقرير الخمسينية على مفهوم مرجعي وهو مفهوم الإمكان البشري، الذي يعد، في الوقت ذاته محرك للتنمية البشرية وغايتها.يتأسس هذا المفهوم بدوره على مفهوم جوهري وهو مفهوم الحرية بمعنى تحرر الإنسان من كل عناصر الحرمان الذي تطال قدراته.فالتنمية البشرية، بكونها توسيع دائرة إختيارات الأفراد وحررياتهم ومشاركاتهم، تنطلق من رؤية تتحدد في تصور "التنمية بإعتبارها حرية"، يعكس أفق الحرية أولا وضعية قدرة حقيقية (وليس فقط قانونية) للأفراد أو المجموعات لتجسيد مواقفهم الصورية في إجراءات واقعية.ومن هذه الزاوية، ينبغي النظر الى الحريات بإعتبارها مسارات، وفي الان ذاته امكانات للتنمية المؤهلات الفردية⁽²⁾.

ترتبطا على ماسبق، نجد أن التعليم هو المدخل الرئيسي لتوفير أكبر قدر من الحرية، فمن المعلوم أن حرمان الفرد من القدرات له صلة وثيقة بتدني الدخل والفقر والإستبعاد الإجتماعي والتهميش.وإعتبارا للدور الكبير للتعليم بكونه عامل أساسي في تحسين الفرد لوضعه وضمانا لحياة كريمة، نجد أن التعليم والتدريب احتل مكانة مركزية في إستراتيجية المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، والتي حاولت تكريس مفهوم

أوسع للتعليم يتجاوز محو الأمية والتربية غير النظامية ودعم التعليم الأولي ليشمل القدرات المطلوبة للعمل والحياة بمنطق كمن مبادرا وكن سباقا.

تعالج هذه الورقة مسألة تقوية القدرات ودورها في تفعيل وأجراء مشاريع التنمية الترابية، من خلال نموذج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. سنتناول موضوعنا هذا من خلال شقين: الشق الأول، نقوم في البدء بتحديد مفهومي تقوية القدرات والتنمية الترابية فضلا عن العلاقة بينهما، ثم نعرض الى التعريف بالمكانة التي تحتلها مسألة تقوية القدرات في استراتيجية المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. وننتقل فيما بعد، الى الشق الثاني المتعلق بجدد حصيلة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في مجال التنمية البشرية، والتعليم تحديدا بغية تبيان أهمية تقوية القدرات، وبمفهوم أوسع تنمية الموارد البشرية، في تحقيق التنمية من خلال ثلاث محاور: محو الأمية والتربية غير النظامية والتسرب من التعليم.

أولاً: تقوية القدرات والتنمية الترابية: مفاهيم ومرتكزات

تشكل مقارنة التنمية الترابية اليوم بارديغم مرجعي لتصور وإنجاز برامج الاستثمار العمومي وإستراتيجيات الفاعلين المحليين⁽³⁾. فالمقاربة الترابية تتأسس على مفهومين أساسيين هما: الحيز الترابي Le territoire والفاعلين Les acteurs. ولتحقيق تنمية ترابية، لابد من فاهلين مؤهلين ومكونين فضلا عن معرفة دقيقة بالموارد الترابية للحيز الترابي محل التنمية. لذا، يشكل التعليم مدخلا أساسيا لبناء وتنمية وتقوية القدرات سواء للأفراد والمؤسسات مما يجعلهم فاعلين حقيقيين، مما جعل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية توليه إهتماما كبيرا للتعليم من بوابة تقوية القدرات.

1- تقوية القدرات: السياق، المفهوم والمكونات

لقد أصبح موضوع تقوية القدرات من المواضيع الرائجة في الأدب المؤسساتي، وفي أجندة الإدارات العمومية، والوكالات التنموية الدولية والمنظمات غير الحكومية. بالرغم من أهميته المتنامية سواء من حيث الخطاب والممارسة، نكاد لانجد تعريف موحد ومتفق عليه، وهو ما يستدعي منا الإحاطة بسياقه وتعريفاته المتعمدة فضلا عن مكوناته المتداولة. يرجع بروز هذه الممارسة الى تطور مقاربات التنمية لدى برنامج الأمم المتحدة للإينماء الذي يمكن تحديده في أربعة مراحل أساسية⁽⁴⁾:

- المرحلة الأولى: تأسست على فرضية أن البلدان النامية في حاجة الى المال، وكانت الممارسة تستند على نهج المساعدة الإنمائية (Aide au développement).
- المرحلة الثانية: تأسست على فرضية أن البلدان النامية يجب ببساطة أن تتبع نموذج الدول المتقدمة، وكانت الممارسة تستند على نهج المساعدة التقنية (Assistance technique).
- المرحلة الثالثة: تأسست على فرضية أن البلدان النامية يجب أن تبلور شراكات مع البلدان المتقدمة، وكانت الممارسة تستند على نهج التعاون التقني (Coopération technique).

- المرحلة الرابعة : تأسست على فرضية أن البلدان النامية يجب أن تمتلك وتصمم وتدير وتنفذ وتدعم نفسها بنفسها، وكانت الممارسة تستند الى نهج تنمية القدرات (Développement des capacités)

يلاحظ أن إستعملنا مفهوم تقوية القدرات بدل مفهوم تنمية القدرات أو بناء القدرات لضرورة منهجية، وهي تستخدم بشكل مترادف، وعلى الرغم من وجود ارتباط بين هذه المصطلحات، إلا أن مدلالاتها مختلفة⁽⁵⁾. فبناء القدرات عادة ما يشير الى العملية التي تدعم فقط المراحل الأولية من بناء وخلق القدرات وتقوم على افتراض عدم وجود أية قدرات يمكن الإنطلاق منها. وقد نشرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي/لجنة المساعدة الإنمائية (OECD/DAC) أن بناء القدرات "يشير إلى عملية تبدأ بسطح خال وتتضمن تشييد بناء جديد خطوة بخطوة، استناداً إلى تصميم محدد سلفاً. لكن التجربة أثبتت أنه يصعب النجاح في تحسين القدرات بهذه الطريقة". فقد يكون بناء القدرات متصلاً بالأزمات أو الفترات التي تعقب الصراعات مباشرة حيث تكون القدرات الموجودة قد فُقد معظمها بسبب تدمير القدرات أو نزوح القدرات⁽⁶⁾. أما مفهوم تنمية القدرات عادة يشير إفتراض وجود قدرات متوفرة وقد تكون ضعيفة او متعثرة او متخلفة او انها تعاني من خلل ما⁽⁷⁾. وتتبع هذه العملية من الداخل وتنطلق من القدرات الوطنية القائمة.في حين لا يوجد فرق بين تنمية القدرات وتقوية القدرات بقدرما يكمن الفرق في اللفظ.

إن الدارس لجميع ما كتب عن مفهوم تقوية القدرات، ولاسيما لدى الوكالات التنموية الدولية والمنظمات غير الحكومية يجد أن الغموض والضبابية تسود هذا المفهوم بحيث ان هناك استعمالات متعددة ومتنوعة له، ويستخدم في سياقات متعددة للتعبير عن تدخل مؤسسات عالمية لتمويل وتطوير المنظمات غير الحكومية.ويرجع البعض سبب هذا الغموض الى حداثة مفهوم تقوية القدرات، وهو ما يترتب عنه تعقيدات تجعل من الصعوبة بمكان وجود إجماع فعلي على تعريف واحد وموحد.ولتأكيد هذا الأمر، نقترح مجموعة من التعاريف بغية تكوين صورة مشتركة لمفهوم تقوية القدرات.

تعريف برنامج الامم المتحدة للإنماء تقوية القدرات هي سيرورة/عملية يتمكن من خلالها الافراد، المنظمات والمجتمعات من إكتساب وتعزيز والحفاظ على قدرات لوضع وتحقيق أهدافهم التنموية الخاصة بهم على مر الزمان.

تعريف مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث تقوية القدرات هي سيرورة يتم من خلالها تحفيز بشكل منهجي الأفراد والمنظمات والمجتمع وتنمية قدراتهم بمرور الوقت لتحقيق الاهداف الإجتماعية والإقتصادية، وتشتمل على تحسين المعارف، المهارات، النظم، المؤسسات ضمن بيئة مواتية إجتماعية وثقافية على نطاق واسع.

تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية و/لجنة المساعدة الإنمائية تقوية القدرات هي سيرورة يتمكن من خلالها الافراد، المنظمات والمجتمع من إطلاق العنان وخلق وتعزيز والحفاظ على قدراتهم على مر الزمان.

تعريف الوكالة الألمانية للتعاون الدولية تقوية القدرات هي سيرورة تعزيز قدرات الأفراد والمنظمات والمجتمعات على الإستفادة من الموارد من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة على أساس مستدام.

تعريف الوكالة الكندية للتنمية الدولية تقوية القدرات عبارة عن أنشطة، مناهج، استراتيجيات التي تساعد المنظمات، الجماعات والأفراد على تحسين أدائهم وتوليد منافع تنموية وتحقيق أهدافهم.

تعريف البنك الدولي-جهة إفريقيا تقوية القدرات بكونها المقدرة المؤكدة للفاعلين الأساسيين في المجتمع لتحقيق الاهداف السوسيواقتصادية من تلقاء أنفسهم. ويتجلى ذلك من خلال الترابط الوظيفي القائم بين مجموعة من العوامل: مؤسسات حية ومنظمات، التزام ورؤية قيادية، موارد مادية ومالية، موارد بشرية ماهرة⁽⁸⁾.

على ضوء هذه التعاريف السالفة الذكر، نخلص الى مجموعة من العناصر أو المكونات التي تشكل قوام ماهية تقوية القدرات:

أولاً، أن تقوية القدرات هو عملية، بمعنى أنها ليست مشروع مرتبط بفترات زمنية معينة، بل هي سيرورة وعملية متواصلة لأن تقوية القدرات تتمحور حول التغيير والتحول، بمعنى سيرورة تغيير وادارة تحولات، مما يتطلب عملية تسلسلية وكاملة من العناصر، من التصور والادارة والتنفيذ والتدبير والتخطيط الاستراتيجي والتقييم، والعلاقات بين الافراد والمنظمات والمجتمع، والتواصل وعقد شراكات وتكوين شبكات، والتكيف وفق السياقات والمناخات.

ثانياً، أن تقوية القدرات هي نهج يتضمن على أنشطة ومعارف ومهارات ومناهج واستراتيجيات، اذن هي ليست علم دقيق ذات قواعد ثابتة بل هي هدف متحرك ذات عدة نظرية ومعرفية ومهارية يتم تحديدها بحسب الاحتياجات من القدرات والتحديات والمسائل التي قد تؤثر في كل مستوى من مستويات القدرات، بحسب الزمان والسياق، فمثلا ما ينجح سياق معين قد لا يلائم سياق اخر.

ثالثاً، أن تقوية القدرات موزعة على ثلاث مستويات مختلفة ولكن مترابطة، وهي المستوى الفردي والمستوى التنظيمي والمستوى المؤسسي، ويضيف البعض مستوى رابعا يتصل بالسياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي الكلي، ويترسخ المستويات الثلاثة في منظور اوسع. وتهدف عملية تقوية القدرات الى تداخل هذه مستويات القدرات المختلفة بشكل فعال ولس لت تحقيق الاهداف الانمائية المحددة والمنشودة. بإيجاز، وبعبارة بسيطة يعمل الافراد (المستوى الفردي) داخل منظمات (المستوى التنظيمي) ، مما يتطلب مناخا وبيئة محددين بهدف انجاز المهام بشكل فعال (المستوى المؤسسي) .

رابعا أن تقوية القدرات قائمة على الإستفادة من الموارد فضلا عن تثمينا وإستثمارها على الوجه الأحسن وبشكل مستدام، يعني أن عملية تقوية القدرات تتم من الداخل وليست بوصفها عملية خارجية، خامسا، أن عملية تقوية القدرات تتم وفق أهداف مسطرة، بحيث قد تكون أهداف اجتماعية واقتصادية. وتكون هذه الأهداف خاصة بهم، وهم الذين قاموا بوضعها وتحديدها وتنفيذها وتقييمها.

سادسا، أن عملية تقوية القدرات تتضمن عنصرا أساسيا وهو الملكية، بحيث ينبغي أن يشعر جميع الفاعلين/الشركاء بمسؤولياتهم عن النشاط الانمائي ونتائجه، بمعنى أن هناك التزام ويرتبط تعزيز الملكية ارتباطا وثيقا بالطريقة التي يتم بها صياغة تدخل من التدخلات وتنفيذه وتقييمه، والأدوار التي تؤديها شتى الأطراف المشاركة من وكالات وأفراد. وينبغي تعزيز الملكية على مستويين رئيسيين. فالتدخلات في مجال بناء القدرات تعتمد في الأحوال المعتادة على أفراد معينين أو جماعات محددة يتصدون لقيادة العملية، ثم يتم اشراك طائفة أوسع نطاقا من الأطراف المعنية بطريقة نزيهة ومتكافئة لضمان الاستيعاب والاستدامة⁽⁹⁾.

2- التنمية الترابية: السياق، المفهوم، والمكونات

تشكل المقاربة الترابية اليوم باراديجما مرجعيا لتصور وإنجاز برامج الاستثمار العمومي وإستراتيجيات الفاعلين العموميين. وبرزت هذه المقاربة في سياق مجموعة من التطورات والتحولت التي شهدتها الاقتصاد والمجتمع كجواب على مجموعة من الإشكاليات والانشغالات التي تطرحها البلدان الرأسمالية والبلدان السائرة في طريق النمو. ومن أهم هذه الانشغالات نجد النمو الاقتصادي، إعداد التراب، تدبير التراب في إطار العولمة، الضغط الاجتماعي، فضلا عن تعقد المشاكل المجالية والاجتماعية التي لم تقدم أجوبة ملائمة جديدة ومبتكرة لحاجيات التنمية، لأنها لاتعترف في غالب الأحيان بالمجالات المحلية كمجالات وجبهة لاحتضان سيرورات التنمية. في حين يذهب البعض الى القول أن صعود المقاربة الترابية إلى الواجهة أتى في سياق إشكالات عديدة: التنافسية الترابية، التنمية القروية، اللامركزية والحكامة المحلية، التدبير المستدام للموارد الطبيعية والبيئة جنان لحسن. عموما، يمكن القول أن بروز المقاربة الترابية أتى في سياق إتسم: قصور المقاربة الوظيفية للتنمية، غنى "التراب" وقصور "المحلي"، صعود الفكر البيئي، إشكالات التدبير الإداري والسياسي⁽¹⁰⁾.

تعدد التعاريف المعطاة لمقاربة التنمية الترابية، والتي تختلف حسب مشارب وتوجهات الباحثين، إلا أننا سنقف على ست تعاريف كبرى لهذه المقاربة:

- التنمية الترابية حسب Philippe Aydalou عبارة عن "ثورة فكرية يتم من خلالها إشراك العناصر الاجتماعية والسياسية في التحليل الاقتصادي، وهي تنمية تفرض قطيعة مع المنطق الوظيفي لتنظيم الحياة الاقتصادية، وتقتصر العودة إلى رؤية ترابية"⁽¹¹⁾.
- التنمية الترابية حسب Bernard Pecqueur هي "سيرورة لتعبئة الفاعلين تمكن من بلورة إستراتيجيات تكيف مع الإكراهات الخارجية على أساس التحديد المشترك للثقافة والتراب"⁽¹²⁾.
- التنمية الترابية هي "سيرورة ذات أبعاد اقتصادية، سوسيوثقافية وسياسية، وذات منحى عمودي بقطاعي (Intersectoriel)، يتم من خلالها تعبئة الفاعلين وتثمين الموارد الظاهرة والخفية، تتمحور حول تراب معين، ونابعة من دينامية داخلية لمواجهة الإكراهات الخارجية وقضايا البيئة"⁽¹³⁾.
- التنمية الترابية هي: "نظرة تترجم إدماجا للمجالات والفاعلين الاجتماعيين وسياسات التدخل العمومية

حيث يكون الهدف الرئيسي ولهؤلاء وأولئك هو ذلك الالتحام الاجتماعي والترابي من خلال سيرورات التخطيط والتهيئة والتنمية من الأعلى ومن الأسفل⁽¹⁴⁾.

• التنمية الترابية هي "ذلك الأسلوب الذي يسمح للفاعلين بتنميين قدراتهم للسيطرة على التطورات التي تهم التراب"⁽¹⁵⁾.

• التنمية الترابية هي "نتيجة للتفاعل بين الدينامية المحلية والدينامية المؤسساتية وإرادة معينة للتخطيط من خلال إتباع مختلف صيغ الحكامة"⁽¹⁶⁾.

الى جانب هذه التعاريف، نجد تعريف أنسب وأدق وهي تعريف يقترحه الخبيران المغربيان في مجال التنمية الترابية، علي فجال ولحسن جنان، اللذين يعرفان التنمية الترابية بأنها عبارة عن "تصور ومسعى للتنمية، قائم على أساس مشروع استراتيجي، شمولي، مشترك بين الفاعلين، يروم تعبئة وتنميين الموارد المحلية ذات الخصوصية، الظاهرة والكامنة، بحيز ترابي محدد، تراعي مبدأ الاستدامة والإنصاف والعدالة". تركز مقارنة التنمية الترابية على مجموعة من الأسس والمبادئ والمكونات، والتي تجعل من التراب مجالاً وجيهاً للتنمية:

التراب كمجال للانتماء: حيث تصبح التنمية الترابية كمنتج للهوية، على اعتبار أنها إحدى أهم محددات التراب، فهو عادة ما يعني مجالاً يحمل اسماً وله حدوداً ويتوفر على تاريخ أو ثقافة أو تراث يستعمله المنتسب إليه كمرجعية للكشف عن هويته أو تحديد انتمائه. فالتراب نتاج ممارسات وتمثلات، فهو يتضمن ذاكرة لتاريخ وتراث. وبالتالي، فهو مجال منتج، متمثل، معيش ومدرك ...

التراب كمجال موارد: بمعنى وجود تملك لموارد ظاهرة وخفية، وهذه الموارد مختلفة (طبيعية، بشرية وراثية). فبالمعيار المادي، تشمل كل الموارد والمؤهلات الطبيعية والبنيات التجهيزية المكتسبة عن طريق التهيئة والتي يمكنها أن تسهم في خلق دينامية تنموية بمجال ترابي معين⁽¹⁷⁾.

التراب كبناء جماعي: حيث يشترك في بناءه مختلف أفراد السكان سواء كفاعلين عموميين أو خواص أو فعاليات مجتمع مدني. إلى جانب أن خاصية البناء الجماعي تعطيه معيار تنظيمي يشكل من تلك لقوانين والهيكلية الإدارية والمؤسساتية التي تحكم وتنظيم المجال. وغالبا ما تراعي في هذا التنظيم علاقات التراتبية والهيمنة أو التكامل أو التضامن⁽¹⁸⁾.

التراب كمجال استدامة واندماج: بمعنى كمجال تطبيق مبادئ ومرتكزات التنمية المستدامة فضلا عن تحقيق الإنصاف والعدالة الترابية.

التراب كمجال مشروع: أي كمجال الأفعال التغيير والتدخل من لدن الفاعلين باختلاف مرجعياتهم ومصالحهم واستراتيجياتهم⁽¹⁹⁾.

ترتبا على ماسبق، نجد أن مقارنة التنمية الترابية تركز على مفهومين أساسيين: الحيز الترابي والفاعلين. ولا يمكن بالبتة نجاح أي مشروع ترابي رهين وجود فاعلين مؤهلين ومشاركين.

ثانيا، تقوية القدرات كمقاربة للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية

تعرف المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بكونها ليست مشروعا مرحليا ولابرنامج ظرفيا عابرا، وإنما هي ورش مفتوح بإستمرار بغية تأهيل الموارد البشرية وتقوية التنافسية الإقتصادية الوطنية، وإدراج إنعاش الإستثمار والمبادرة الخاصة والتصدير، في إطار مختلف السياسات القطاعية⁽²⁰⁾. فالمبادرة الوطنية تجسد لنا رؤية شمولية لمحاربة الإقصاء والتهميش والفقر، تضع في صلب إهتمامها بالعنصر البشري بإعتباره الثروة الحقيقية وأحد المكونات الأساسية للرأسمال اللامادي.

إن إطلاق ورش المبادرة الوطنية للتنمية البشرية جاء في سياق دولي ووطني. إرتبط السياق الدولي بثلاث متغيرات : التوجهات الدولية في مجال التنمية البشرية، الوفاء بالإهداف الإنمائية للألفية، و الأبعاد الحقوقية والاقتصادية الدولية للتنمية البشرية. أما السياق الوطني فيمكن تلخيصه في ثلاث أبعاد رئيسية : المعضلة الإجتماعية، محدودية البرامج الإجتماعية⁽²¹⁾. وأخيرا المبادرة كإطار للمشروعية الإجتماعية بغية تفعيل التوافق المجتمعي، أي توافق الدولة والمجتمع، على المشروع المجتمعي الديمقراطي، المبني والمشروط بضرورة التصدي للفقر والتهميش الاجتماعي والإقصاء الاقتصادي.

يتأسس هذا الورش على قيم المبادرة والمتجسدة في مجموعة من المبادئ: الكرامة، الإشراف، الحكامة، والإستمرارية. فعملية التنمية التي تتبناها المبادرة تتمحور حول الإنسان، في خدمة كرامة الجماعة والفرد، فضلا على كونها عملية تركز على إشراك المستفيدين والفاعلين في التنمية المحلية، لذا فهي عملية هادفة، فعالة، تعاقدية شفافة، مدعوة لتصبح مرجعا للحكامة الجيدة لتصبح مبادرة ذات نفس طويل تتسم بالاستمرارية وبالأميد البعيد⁽²²⁾. وتعتمد المبادرة الوطنية للتنمية البشرية على نهج مقارنة ترابية مرتكزة على: التخطيط: برمجة عمليات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية تتم حسب مسلسل للتخطيط الإستراتيجي يرتكز على تشخيص مدقق وتعريف واضح للأهداف، لذا فالمجالس المنتخبة مدعوة للقيام بإعادة قراءة مخططاتها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع إعطاء الأولوية للتنمية البشرية، وهو ما ساهم في الدفع بالمديرية العامة للجماعات إلى بلورة مخطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية سمي بـ"المخطط الجماعي للتنمية"، والذي يحدد الأعمال التنموية المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة ست سنوات، في أفق تنمية مستدامة ووفق منهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار على الخصوص مقارنة النوع الاجتماعي.

التناغم: بمعنى ضرورة تحقيق انسجام بين البرامج القطاعية، خاصة في المناطق الأقل حظوة، بحيث يتم تحقيق الانسجام بين البرامج القطاعية وعمليات الجماعات المحلية⁽²³⁾.

وجدير بالذكر أن عمليات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية هي أكثر ارتباطا بالإنسان، بحيث وضعت المبادرة من أجل تدعيم عمل الدولة والجماعات المحلية، فهي لا تحل محل البرامج القطاعية أو مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية. وتمنح المبادرة الوطنية للتنمية البشرية قدرات مالية إضافية من أجل دعم أربعة أنواع من العمليات التي تهم التنمية البشرية: أنشطة مدرة لدخل، دعم الولوج إلى التجهيزات والخدمات الاجتماعية الأساسية، دعم عمليات التنشيط الاجتماعي والثقافي والرياضي، تعزيز

الحكامة والقدرات المحلية. وتشكل هذه العمليات الأربعة قوام البرامج الخمس المهيكلة للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية: برنامج محاربة الفقر في الوسط القروي، برنامج محاربة الإقصاء الاجتماعي في الوسط الحضري، برنامج محاربة الهشاشة، برنامج التأهيل الترابي، والبرنامج الأفقي. يمكن اعتبار البرامج الأربعة ذات بعد عمودي بمعنى أن ذات إستهداف مجالي محدد وفئات إجتماعية محددة في حين أن البرنامج الأفقي يهم جميع المجالات سواء أكانت قروية أو حضرية، وجميع الفئات. ويهدف الى تمويل المشاريع ذات الوقع القوي والأثر الكبير.

تحتل تقوية القدرات مكانة مركزية في برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، الى جانب خصص لها قسطا مهما من تدخلات وتمويلات البرنامج الأفقي، والتي تدرج تحت محور تقوية الكفاءات المحلية والحكامة الجيدة. بغية الوقوف على مكانة وأهمية تقوية القدرات باعتبارها ركيزة اساسية تؤدي الى الارتقاء بخصائص الموارد البشرية وتحسين كفاءاتها ومهاراتها واداءها لتحقيق تنمية ترابية، مندمجة ومستدامة، منصفة وعادلة، سننتقل هنا الى مسألة تقوية القدرات في مجال التعليم، وسنركز أساسا على ثلاث أنواع من التدخلات: محور الأمية، التربية غير النظامية، ومحو الأمية. فالدراس لحصيلة تدخلات المبادرة الوطنية للتنمية البشرية يخلص الى مسألة تقوية القدرات ترتبط بفكرة التعليم للجميع الذي تم إدراجه في المؤتمر العام لليونسكو في عام 2003 بحيث أن فكرة التعليم للجميع تتجاوز محور الأمية والتربية غير النظامية لتشمل القدرات المطلوبة للعمل والحياة فضلا تكريس فكرة التعلم مدى الحياة.

1- محو الأمية

تعد قضية الأمية من القضايا الهامة التي لا يمكن تجاهلها داخل المجتمع لما تحدثه من تأثير على الموارد البشرية، وتشكل محور الأمية مدخلا أساسيا لتحقيق المشاركة الاجتماعية والإقتصادية الفعالة في عملية التنمية البشرية والحد من الفقر. لذا، فقد أولت الدولة المغربية أهمية متنامية إلا أن النتائج المحققة لم تكن في المستوى المنشود لمجموعة من الأسباب، على رأسها:

- حضور الدولة وحدها فيما يخص التدخل من خلال مجموعة من القطاعات التي تناوبت على تدبير قطاع محور الأمية: قطاع الشبيبة والرياضة (1966-1957)، قطاع التعاون الوطني (1970-1977)، قطاع الصناعة التقليدية والشؤون الاجتماعية (1990-1978)، ثم خلق إحداث قسم لمحور الأمية وتعليم الكبار بالوزارة المكلفة بالشؤون الاجتماعية (1991)، إحداث إحداث مديرية محاربة الأمية تابعة لوزارة التشغيل والتكوين المهني (1997)، و إحداث مديرية التربية غير النظامية بوزارة التربية الوطنية (1998)، وإحداث سنة 2002 كتابة الدولة لدى وزير التربية الوطنية والشباب مكلفة بمحاربة الأمية وبالتربية غير النظامية حيث سيتم الجمع بين مديرية محاربة الأمية التابعة لوزارة التشغيل ومديرية التربية غير النظامية التابعة لوزارة التربية الوطنية.
- غياب الإلتقائية في السياسات العمومية التي تهتم التنمية البشرية ومحاربة الفقر: الى جانب أهمية اليثاق الوطني للتربية والتكوين الذي اعتبر محور الأمية الدعامة الثانية التي سيرتكز عليها إصلاح

التعليم والنهوض بالتكوين في المغرب، حيث اعتبر أن محاربة الأمية تعد إلزاما اجتماعيا للدولة وتمثل عاملا محددًا للرفع من مستوى النسيج الاقتصادي، فإن النقلة النوعية في مسار محو الأمية تم تدشينها مع تجربة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، فخلال مواكبتها ودعمها المالي والتقني لمشاريع محو الأمية والتعليم الأولي والتربية غير النظامية في المرحلة الأولى من المبادرة (2005-2010) في ربوع المملكة، في الوسط الحضري والوسط القروي، تم الخروج بفكرة في غاية الأهمية وهي ضرورة ربط عمليات محو الأمية بالمشاريع المدرة للدخل فضلا عن ضرورة توجيه وتنسيق بين أنشطة المؤسسات العمومية والمجتمع المدني. هذه الفكرة ستساهم بشكل كبير في التفكير في تأسيس الوكالة الوطنية لمحو الأمية سنة 2011، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي⁽²⁴⁾. ووفق الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2004، وصل معدل الأمية في المغرب هو 43 في المائة في أوساط، ففي المجال الحضري تصل النسبة الى 29,4 في المائة مقابل 5,60 في المئة في المجال القروي. وهو ما جعل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية تضعها في صلب اهتماماتها مسألة التعليم الأولي ومحاربة الأمية ضمن برامجها وخصوصا في برنامج محاربة الفقر وكذلك برنامج الأفقي. حيث عملت على دعم المشاريع لمجموعة كبيرة من الجمعيات والتعاونيات، ونجد أن هناك تعاونية متخصصة في المجال التعليمي، وتحمل اسم التعاونية القرائية. وتكن لديها مجموعة من الأهداف، على رأسها : تقديم الدعم والتقوية في مجال محو الأمية الأبجدية والوظيفية، وتأهيل الفئة غير المتعدسة في إطار التربية غير النظامية، استغلال وتدبير رياض الأطفال، تدريس الإعلاميات واللغات، تعليم الأمازيغية أجبديا ولغويا في بعض المناطق. الى جانب الأدوار التعليمية التي تلعبها، فالتعاونية القرائية تساهم في تشغيل الشباب حاملي الشهادات ومساعدتهم على تحقيق استقلال مالي عبر التشغيل الذاتي.

فبفضل عمل المبادرة الوطنية للتنمية البشرية مع مجموعة من الشركاء العموميين والمؤسساتيين وفعاليات المجتمع المدني، وصل معدل البطالة سنة 2012 الى 28 في المائة بعد أن كان 43 في المئة سنة 2004 حسب البحث الوطني حول الأمية لسنة 2012. والمثير للملاحظة هو أن عدد المستفيدين من برامج محو الأمية ارتفع خلال السنوات العشر الماضية الى أكثر من 6 ملايين ونصف، بحيث تمثل النساء أكثر من 88 في المائة من مجموع المستفيدين بينما يتأثر الوسط القروي ب 48 في المئة. ففي موسم 2012-2013 بلغ عدد المستفيدين من برامج محو الأمية 682 383 مستفيد ومستفيدة⁽²⁵⁾.

2- التربية غير النظامية

تسمى كذلك بالتعليم غير النظامي، وقد ظهر هذا المصطلح سنة 1970، ونجد له العديد من التعريفات حسب زاوية الرؤية⁽²⁶⁾، إلا أننا نجد تعريف منظمة اليونسكو أشمل وأعم، بحيث يعرف التربية غير النظامية بأنها «أي نشاط منظم ومنخرط في الزمان لا يدخل بالتحديد في إطار النظم التربوية النظامية المكونة من المدارس والمؤسسات التعليمية العالي والجامعات وغيرها من المؤسسات التربوية القائمة على نحو نظامي

«وتتميز بمجموعة من الميزات عن التعليم النظامي مثل اختيارية/طوعية الدراسة، محتوى المادة التعليمية يضاغ حسب حاجات المشاركين/المستفيدين وحسب واقعهم المعيشي الخاص، حرية كبيرة في إختيار الأهداف والأنشطة...الخ⁽²⁷⁾».

تعتبر التربية غير النظامية مدخلا أساسيا لتعميم التمدرس ومحاربة التسرب من التعليم (أو الهدر المدرسي) والقضاء على الأمية من الجذور عبر إعطاء فرص جديدة لغير المتمدرسين والمنقطعين. لا يستقيم الحديث عن التربية غير النظامية بالمغرب من دون الوقوف على الإحصائيات الرسمية بغية الإحاطة بحجم معضلة التسرب والإنقطاع عن التعليم. فوفق نتائج البحث الوطني للأمية وعدم التمدرس والإنقطاع عن الدراسة الذي أنجزه قطاع الأمية والتربية غير النظامية سنة 2006، نجد أن حالات الهدر المدرسي في المرحلة الإبتدائية من التلاميذ المسجلين الذين انقطعوا عن الدراسة بلغ 216 176، تشكل شريحة الإناث 114 674. ووصل معدل الهدر المدرسي الى 5,6 في المائة، نسبة 6,8 في المائة من الإناث. في حين نجد أن حالات الهدر المدرسي بالمرحلة الإعدادية، برسم سنة 2006، بلغ 167 929، منها 67 391 تخص الإناث، أما من ناحية معدل الهدر المدرسي فإن الذكور يمثلون 13,2 في المائة. أما في المرحلة الثانوية (الثانوية التأهيلية) فقد بلغت في مجموعها 75 861، بينها 35 981 تخص الإناث، وناهز معدل الهدر المدرسي في هذه الشريحة 12,3 في المائة، منها 12,1 في المائة⁽²⁸⁾.

هذه الأرقام المخيفة جعلت الدولة تعمل مجهودات كبرى، ولاسيما من لدن وزارة التربية والتعليم، إلا أن النتائج المرجوة لم تتحقق بسبب غياب رؤية شمولية ومندمجة، وهو لم يتحقق إلا مع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي عملت على تكريس رؤية تربط بين ثلاث متغيرات أساسية: التسرب والإنقطاع عن التعليم (محو الأمية والتربية غير النظامية)، التنمية والتقليص من الفقر: فقر البنيات التحتية: المدارس، دور الطالبات والطلبة، مطاعم مدرسية فضلا عن العزلة بالنسبة للعالم القروي. وتبين دراسة النتائج بشأن البرامج الأربعة للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 و 2010 حصيلة مالية وتقنية إيجابية عموما، حيث أن مامجموعه 22 963 مشروعا تم انجازه بغلاف مالي قدره 14,6 مليار درهم منها 8,7 مليار درهم من الميزانية الخاصة للمبادرة⁽²⁹⁾. وتشكل أنشطة الدعم والتكوين ما مجموعه 8568 مشروعا.

خاتمة:

صفوة القول، أحدثت المبادرة الوطنية للتنمية البشرية دينامية أكيدة لفائدة الساكنة الفقيرة عبر التراب الوطني، وكان أساس هذا الورش الملكي هو خلق روح المبادرة، بمعنى كُن الأول في الفعل وصاحب القرار، وفاعل في التغيير عبر تحدي النفس والظروف والإمكانات. فروح المبادرة بمثابة قوة تغيير للأفضل. بما أن التغيير يبدأ من الداخل، فكان لا بد للفرد أن يبني وينمي ويقوي قدراته. احتلت تقوية القدرات مكانة متميزة في إستراتيجية المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وبنعكس جليا ذلك في الأوراش التي تطلقها المبادرة الوطنية

للتنمية البشرية في عموم التراب الوطني، وتضع في صلبها تحرير الإنسان من الحاجة والفقر والإقصاء والتهميش بمبدأ التنمية تبدأ من الإنسان الى الإنسان.

قائمة الهوامش

- 1- المغرب الممكن (2006)، "تقرير الخمسينية"، طبعة أولى، اللجنة المديرية، الدار البيضاء.
- 2- المغرب الممكن (2006)، "تقرير الخمسينية"، التقرير التركيبي، طبعة أولى، اللجنة المديرية، الدار البيضاء.
- 3-ALOUI Omar (2007).« Développement territorial rural : concepts et outils. », in : J. Lapèze, N. ElKadiri, N.Laumrani (Dir) « Eléments d'analyse sur le développement territorial : aspects théoriques et empiriques », Economie critique, l'Harmattan Paris.p59
- 4-PNUD 2009, Développement des capacités, guide du PNUD. P6.
- 5-برنامج الأمم المتحدة للإمائي 2008، تقوية القدرات، مذكرة تطبيقية، أكتوبر/تشرين الثاني ص.5
- 6-نفس المرجع الأخير، ص 5
- 7-اليونسكو 2000، تنمية القدرات للتعليم للجميع: ترجمة النظريات الى افعال، برنامج تنمية القدرات للتعليم للجميع.ص.15.
- 8-Capacity development/Wikipedia.Voire:
http://en.wikipedia.org/wiki/Capacity_development
- 9-فاو(2000)، المشاورة الأولى بشأن إدارة المعلومات الزراعية، وثيقة عمل، روما، 5-2000/6/7، تعزيز قدرات إدارة المعلومات والمعارف من خلال التعاون الدولي.ص.5.
- 10-فليل سيدي أحمد، مقاربات العلوم الإجتماعية للتنمية المحلية: المقاربة الترابية نموذجاً، ورقة بحثية، الندوة الوطنية حول وضعية العلوم الإجتماعية بالمغرب، يومي 23 و 24 ماي 2014، جامعة الأخوين بإفان.المغرب.ص ص 9-10.
- 11-BRUNO Jean 2006 , « Présentation : Le Développement Territorial : un nouveau regard sur les Régions du Québec » en Recherches sociographiques ; Vol.47 ; N°3, Canada.p467
- 12-PECQUEUR Bernard 2005, «Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud», In: Le territoire est mort Vive les territoires, ANTHEAUME B, GIRAUT F (dir.), Edition IRD, Coll. Hors collection, France.p298.
- 13- EL KADIRI, Nacer (2007), « L'Approche territoriale: une nouvelle manière de penser le développement », Cycle de formation Rabat, le 27-28 Aout 2007, Organisé par l'Agence de Développement Social.
- 14- حسني مصطفى (2009) ، "إشكالية التنمية الترابية بالمغرب، نموذج دكالة عبدة" أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في الآداب تخصص جغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة القاضي عياض، مراكش. ص ص 48-49.
- 15-نفس المرجع الأخير، ص 49
- 16-نفس المرجع الأخير، ص 49
- 17-حزوي محمد وألفة الحاج علي "تأهيل المجالات الحضرية انعكاساته على التنمية الترابية"، مجلة دراسات، العدد 12 السنة 2006، إصدارات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ابن زهر، أكادير.ص.148.
- 18-نفس المرجع الأخير، ص 149.
- 19-Lazarek, Grigori (2008), « Développement rural et territoire », Plan Bleu Bleu/CIHEAM.
Bani.voire :
https://planbleu.org/sites/default/files/publications/mediterrera2009_fr.pdf

- 20- خطاب العاهل الملكي ل 18 ماي 2005 المعلن عن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.
- 21- جعفري سعيد وآخرون 2007، المبادرة الوطنية للتنمية البشرية: السياق، الأسس والآليات والقدرات والمهارات، طبعة ثانية، الدار البيضاء. ص ص 7-8.
- 22- المملكة المغربية، المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، أرضية لإعداد برنامج عمل، غشت 2005. ص 9.
- 23- نفس المرجع الأخير، ص 10.
- 24- الجريدة الرسمية، عدد 5980، بتاريخ 23 شوال 1432 الموافق ل 22 سبتمبر 2011. ص 4691.
- 25- الوكالة الوطنية لمحاربة الأمية 2013، حصيلة موسم 2012 2013، برنامج محو الأمية، المغرب.
- 26-Gavan Titley et Goran Buldioski, Cécilia Grimaldi, Sonja Mitter 2004, : Les principes essentiels de la formation, T-Kit Tome 6, édition du conseil de l'Europe.p14.
- 27-Centre européen de la jeunesse 2004, Idées ressources, méthodes et activités pour l'éducation interculturelle informelle avec des adultes et des jeunes, Kit pédagogique, Conseil l'Europe/Strasbourg, France.pp 48-49.
- 28-وزارة التعليم و التربية الوطنية 2007، البحث الوطني حول الأمية وعدم التمدرس والإنقطاع عن الدراسة، قطاع الأمية والتربية غير النظامية.
- 29-المركز الوطني للتنمية البشرية 2013، تقييم منجزات المرحلة الأولى من المبادرة الوطنية للتنمية البشرية 2005 2010 وأثارها على الساكنة المستهدفة، إصدار أبريل. ص 15.

استراتيجية الدولة الجزائرية في عصرنة الأساليب الادارية بالمؤسسات
- الادارة الالكترونية نموذجا -

The strategy of the Algerian state in modernizing administrative methods in institutions
- Electronic management model -

- د. مروش أمال، باحثة في علم اجتماع الاتصال والعلاقات العامة. جامعة سعد دحلب (البلدية).
د. كرفوح ليلي، باحثة في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد الشريف مساعديّة سوق أهراس.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام الإدارة الإلكترونية في انجاز أهداف المنظمة والتحسين من مستوى خدماتها وانعكاس ذلك على فعالية الأداء التنظيمي من خلال آراء عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية استخدامنا المنهج الوصفي واعتمدنا في إثبات فرضياتها على البيانات المجموعة عن طريق الاستمارة التي صممت لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها : أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة انجاز أهداف المنظمة وتحسين جودة الخدمات المقدمة وكذا تفعيل العلاقات التنظيمية من خلال تحقيق الربط الالكتروني بين فروعها.

الكلمات المفتاحية: الادارة الالكترونية، تقنيات المعلومات، فعالية التسيير.

Abstract:

The study in hand aims at revealing the extent to which the electronic management contributes in achieving the aims of the organization and in improving the level of its services as well as its reflection on the effectiveness of organizational performance. In order to realize the highlighted aims, we opted for the descriptive method using data to prove the validity of the suggested hypotheses. The data; therefore, was collected using a questionnaire. The study revealed that the electronic management contributes in increasing the achieving of the organizational goals as it improves the quality of the offered services. Additionally, the obtained findings indicated that the electronic management has an influential role in ameliorating the organizational relations through the realization of electronic link between its sectors.

Keywords: electronic management, information technology, management effectiveness

المقدمة:

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة واقعا إداريا جديدا تجلّت مظاهره في سقوط الكثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقا، حيث جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمد بصلة لما كانت عليه في العقد الماضي.

وفي ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم وفي غمرة الانبهار بالعصر الرقمي الإلكتروني الذي تعد الانترنت المحرك الرئيسي له، فقد أدى هذا إلى زيادة استخدامات الحاسب الآلي في بيئة الأعمال المعاصرة وتحويل إدارة الأعمال إلى أخصائيين في الحاسوب وإلى تصميم وتطوير المنتجات ومراقبة جودتها بالحاسوب فضلا عن استخدام هذا الأخير في إعادة هندسة العمليات الإدارية وأنشطة الترويج والإعلانات وخدمات العملاء وصنع القرارات الإدارية والذي أدى إلى ظهور نمط إداري حديث يختلف عن النمط التقليدي وهو الإدارة الإلكترونية التي تعتبر ثمرة التطوير الرقمي والتكنولوجي في مجال أعمال وأنشطة المنظمات.

" وإنّ هذا التحول ليس عملية سهلة بل يستدعي جهود مكثفة تتطلب استخدام تقنيات وأساليب علمية وخبرات و تخصصات متنوعة وتستغرق وقتا في الإعداد و التخطيط ينبغي أن نتيجته القيادات الإدارية العليا وتوفر له كل الإمكانيات المادية والمالية والبشرية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين... ثم إنّ الإدارة الإلكترونية لا تعنى فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها ولكنها تتضمن أيضا بنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى... ولذلك فإنّ مقتضى التحول إلى الإدارة الإلكترونية يعني في المقام الأول أن تنسق الإدارة علاقاتها فيما بينها"

وفيما يلي تقديم للأسس النظرية والمنهجية الملخصة لورقتنا البحثية نتعرض لها في المحاور الموالية.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

مشكلة الدراسة: يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

❖ كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في تفعيل عملية التسيير بالمنظمة؟

نحاول الإجابة على هذا التساؤل بتقييم واقع الممارسات والأساليب المعتمدة في مجال الإدارة الإلكترونية في المنظمة

والذي يتفرع عنه جملة التساؤلات التالية:

- 1) كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة فعالية انجاز أهداف المنظمة ؟
- 2) كيف تسهم الإدارة الإلكترونية في التحسين من جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة ؟

- (3) كيف تسهم الإدارة الالكترونية في تفعيل العلاقات التنظيمية بالمنظمة ؟
(4) ما هي أهم معوقات تفعيل أسلوب الإدارة الالكترونية بالمنظمة ؟

1. فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

ف1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مفسرة لمساهمة الإدارة الالكترونية في زيادة انجاز أهداف المنظمة.

ف2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

ف3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية و تفعيل العلاقات التنظيمية بالمنظمة.

ف4: تواجه المنظمة معوقات مختلفة الطبيعة تحول دون تفعيلها لتطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية.

2. أهداف الدراسة:

يتجلى الهدف الأساسي من الدراسة في التعرف على أهمية تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية وانعكاسه على فعالية التسيير بالمنظمة، وذلك من خلال الوقوف على مزايا الإدارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للمجتمع أو الأفراد، وكذا التعرف على دور هذه الأخيرة في التحسين من مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، من خلال التحسين من الخدمات المقدمة وتفعيل العلاقات التنظيمية بها، هذا فضلا عن مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير بضرورة عصرنة الإدارة، من خلال تبنيهم لمفهوم الإدارة الالكترونية وذلك بناء على عرض الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح للمسيرين أنفسهم بتطبيق هذا المشروع وتعريفهم بأهم التحديات والمعوقات التي قد تواجههم وكيفية التعامل معها.

3. أهمية الدراسة:

بالنسبة لأهمية دراسة موضوع الإدارة الالكترونية فيظهر في النقاط التالية:

- اتسام الموضوع بالحدثة لاسيما في البلدان النامية ومنها الجزائر التي توجهت مؤخرا نحو عصرنة الإدارة، في إطار إطلاق مشروع الجزائر الالكترونية والذي يستدعي منا القيام بدراسات علمية قد تسهم بشكل أو بآخر في تفعيله على أرض الواقع.

- يعدّ مشروع الإدارة الإلكترونية أفضل نموذج إصلاح إداري، وهو ما أثبتته تجارب العديد من الدول سواء العربية أو الغربية.

- ثم إنّ التحول نحو مجتمع المعلومات من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، أصبح حتمية تفرضها المتغيرات الراهنة، سعيا نحو توفير الجهد والوقت والمال والتميز في مختلف المعاملات.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والمأمول في الجزائر:

1. إستراتيجية الانتقال نحو الإدارة الالكترونية: إنّ إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية في المؤسسات

الجزائرية، تحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمل هذا النوع من المؤسسات، كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها، وبالتالي تحقق النجاح والتفوق...، فالإدارة هي وليدة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها، وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، لذلك فإن مشروع الإدارة الالكترونية لا بد أن يراعي عدّة متطلبات منها البنية التحتية وتوافر الوسائل الالكترونية اللازمة، للاستفادة من الخدمات التي تقدّمها الإدارة الالكترونية، مع توفير الأمن الالكتروني والسريّة الالكترونية للمؤسسات الخدمية التي تريد أن تتبنى إستراتيجية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، وبالتالي فإنّ التحول نحو الإدارة الالكترونية يعني التحول في جميع مظاهر ومكونات المنظمة، من حيث التحول في طبيعة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية والأدوات والآليات المختلفة في العمل الإداري وغيرها، وتعدّ الاتصالات الالكترونية المكوّن الرئيس للإدارة الالكترونية، وبذلك فإنّ سرعة أداء الإدارة الالكترونية متأّت من الاستخدام المكثّف لتكنولوجيا الاتصالات والشبكات الالكترونية وتوفير الموارد الفنية لإحراز هذا الهدف.

وتتميز مشروعات الإدارة الالكترونية بأنّها طويلة المدى تتطلّب فترة معتبرة من الزمن، لذا فإنّ الأمر يتطلّب الاستناد إلى إستراتيجية متكاملة تعبر عن رؤية واضحة ومحدّدة وتتضمن مجموعة من البرامج تنفّذ على مراحل متتابعة: ¹

-مرحلة النشر الالكتروني:

-مرحلة تنفيذ المعاملات على شبكة الانترنت:

- مرحلة تكامل الأعمال لتحقيق الترابط الالكتروني:

2. أهمية التحول الى الإدارة الالكترونية بالنسبة للمنظمات: ² تيسر الإدارة الالكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها، كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلّبات هذه الأسواق، حيث توفر أمام القائمين على إدارة هذه المنظمات كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق وصفقات الأعمال والأسعار.

كما تؤثر الإدارة الالكترونية بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات، وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المنظمات، كوظائف وأنشطة تطوير المنتجات وخدمات الصيانة وعمليات الحسابات ومساعدة الأجهزة الحكومية في تحصيل الضرائب والرسوم الجمركية وعمليات التسويق والتمويل والتأمين والتحويلات التجارية (طلبات الشراء والتوصيل والدفع) وكذلك عمليات النقل والشحن وتبادل المعلومات.

وبصفة عامة فإنّه يمكن تحديد أهمية الإدارة الالكترونية للمنظمات المعاصرة من خلال تحديد العديد من الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة لهذه المنظمات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين.

- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المنظمة.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.

1. بؤادر التحوّل نحو الادارة الالكترونية في الجزائر: إنّ تحوّل الإدارة العمومية إلى النظام الالكتروني يفرض عليها البدء في تقديم خدماتها بشكل الكتروني لفائدة المستفيدين وفق العديد من الإجراءات والتقنيات هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجب عليها تجديد هيكلتها وأنظمة عملها وتكييفها مع هذا النظام الجديد للوصول في آخر المطاف إلى تحقيق ما يعرف بالإدارة الالكترونية، وضمن مبادرة التحول الرقمي ودفعاً لمخططات التحول للخدمة العامة الالكترونية كشكل من أشكال الحكم الالكتروني، عرفت الجزائر بعض المخططات الهادفة إلى تحقيق هذا التوجه في العديد من القطاعات نذكر منها:

1.3. عصرنة الأساليب الادارية في قطاع الضمان الاجتماعي: أطلق قطاع الضمان الاجتماعي بالجزائر برنامجاً إصلاحياً طموحاً خلال العشرية الأخيرة مرتكزاً في ذلك على:³

- تحسين نوعية الأداء لاسيما عبر تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية، الذي امتد إلى العلاج الصحي عن طريق جهاز التعاقد مع الطبيب المعالج وتطوير النشاطات الصحية، أهمها المراكز الجهوية للتصوير الطبي الإشعاعي والعيادات المتخصصة.

- عصرنة تسيير إدارة الضمان الاجتماعي وتحديث البنى الهيكلية وتعميم العمل بالإعلام الآلي وتأهيل الموارد البشرية وإدراج البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعياً "بطاقة الشفاء" والتي تم تعميمها على مستوى كل التراب الوطني التي تعود فكرة استحداثها إلى أوت 2005، ودخلت البطاقات الأولى في الخدمة في شهر أفريل 2007 ومستت العملية في شطرها الأول خمس ولايات تجريبية قبل أن يتم تعميمها على المستوى الوطني في مرحلة ثانية لتشمل كل الولايات كخطوة جاءت بها الوزارة الوصية لعصرنة القطاع، كما أعلن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء عن توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية فيما بين الولايات ابتداء من تاريخ 02 سبتمبر 2012 وعلى مستوى كل من ولايات الجزائر البلدية، بومرداس وتيبازة على أنه سيوسع هذا الإجراء على المستوى الوطني ابتداء من 1-1-2013، وتأتي هذه الإجراءات في إطار التحسين المستمر لنوعية الضمان الاجتماعي والتطوير المتواصل له.

وفي مداخلة للسيد "الطيب لوح" -وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي (سابقاً)- أمام الجلسة العامة بالمجلس الشعبي الوطني حول مشروع قانون التأمينات الاجتماعية، أنه في إطار تنفيذ برنامج القطاع في مجال الضمان الاجتماعي والذي يتضمن ثلاث محاور كبرى وهي:⁴

1. عصرنة تسيير هيئات الضمان الاجتماعي.

2. تحسين نوعية الخدمات لفائدة المؤمنين الاجتماعيين.

3. الحفاظ على التوازن المالي لمنظومة الضمان الاجتماعي.

كما تم تسجيل تدعيم مؤسسة الضمان الاجتماعي بشبكة "أنترانت" كما أعلنت المؤسسة عن مبادرتها في عملية

إعادة الترقيم للمشاركين في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية لهم، الشيء الذي مكّنها من تأسيس مكتبة وطنية رقمية تتيح إمكانية الاتصال بها من جميع وكالاتها والتأكد من المشترك، وهو ما يمكن أن يحقق دمج المعلومة بالتسيير⁵، إذ تعتبر أهم مرحلة من مراحل التحول للخدمة الالكترونية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، توجه هذه الأخيرة نحو خدمات "بطاقة الشفاء الالكترونية للتأمينات الاجتماعية، التي تسمح بالتعرف على المرضى وذوي الحقوق، ومن خلال المعلومات المدونة على الشريحة يسمح للأفراد بالحصول على مستحقاتهم في التعويض وبذلك يتم استحداث بطاقة الشفاء الالكترونية محل بطاقة التأمينات الاجتماعية السابقة.

2.3. عصرنة الأساليب الإدارية في قطاع البريد والمواصلات: تبنت الجزائر جملة من الإصلاحات لتطوير قطاع البريد والمواصلات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، هذه الإصلاحات تعكس رغبة الجزائر ودعمها التام لجهود الاتحاد الدولي للاتصالات وعزم الجزائر على المضي في إنشاء مجتمع معلومات جامع، ومؤسسة بريد الجزائر تعد من أهم الأقطاب الكبرى في تقديم الخدمات العامة بالجزائر مثل: خدمات الحساب البريدي الجاري، خدمة الاطلاع على الحساب، الدفع والسحب ..) وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم، اتجهت مؤسسة بريد الجزائر على غرار باقي المؤسسات إلى تبني جملة من الإجراءات تسمح لها بمسايرة التقدم التكنولوجي، حيث خطت الجزائر خطواتها الأولى لعصرنة قطاع البريد، من خلال إدراج تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين ولعل أهم إنجازات هذا القطاع هو:

■ **بطاقة السحب الالكترونية:**⁶ تمثل بطاقة السحب الالكترونية (la carte ccp) بطاقة يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر والتي تعمل مع وجود الشباك الالكتروني، هذا الأخير الذي يقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين، إذ يسمح للمستفيد بسحب الأوراق النقدية آلياً، إذ عن طريق هذه البطاقة يتمكن المواطن من سحب النقود في أي شباك بريدي أو موزع أوتوماتيكي عبر القطر الجزائري، ويقوم استخدام بطاقة السحب الالكتروني على الأمن، التوفر، السرعة ودعماً لسرعة الاستجابة وتلبية لطلبات المواطنين في الحصول على الخدمة بشكل متواصل، قامت مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع ست ملايين بطاقة سحب إضافة إلى تأسيس 500 مركز سحب الكتروني لبريد الجزائر، وبعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب كبدائيات أولية، باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2007 عملية توفير بطاقات السحب الالكتروني وتعميم استعمالها، ووفقاً لهذه البطاقة، فقد تم تقديم العديد من التسهيلات للمواطنين والقضاء على مشكلة التزاحم داخل المصالح مع إمكانية الاستعمال الفوري في كل مكان و زمان.

● **اتصالات الجزائر (إطلاق الجيل الثالث للهاتف النقال 3g)**⁷ إنّ إطلاق خدمات الجيل الثالث في الجزائر سنة 2014، تعدّ قفزة نوعية في مجال الاتصالات في الجزائر، حيث تساعد هذه التقنية الجديدة في التدفق العالي والفاائق السرعة لشبكة الانترنت إذ تعتبر هذه الشبكة ثمرة التقارب التكنولوجي، والتي تتيح استخدام الخدمات القائمة والخدمات الناشئة، من خلال البنى التحتية للاتصالات المفتوحة والمنقاربة، حيث تجتمع فيها مختلف التكنولوجيات والطبقات الوظيفية من أجل توفير إمكانات مبتكرة وجودة في الخدمة لجميع الأطراف المساهمة

ولا تقتصر شبكات الجيل الثالث على إطار بروتوكول الانترنت فحسب بل إنها تشكل نقلة نوعية في الرؤية عندما تندرج هذه الشبكات في سياق الاقتصاد والمجتمع.

1.3. عصرنة الأساليب الإدارية في قطاع الجماعات المحلية

• **جواز السفر الوطني البيومترى الإلكتروني:** لعلّ من أهم الخطوات التي خطتها الجزائر في هذا القطاع، هي الإعلان عن إصدارات جوازات السفر البيومترية والتي تتميز بتقنية عالية وتحتوي على شريحة الكترونية من دون صلة تحتوي على الشهادات الالكترونية للدولة الجزائرية وعلى معلومات الحالة المدنية لصاحب الطلب ومعلوماته البيومترية الرقمية من ضمنها صورته الشمسية وتوقيعه وبصمته " ⁸ حسب المادة 6 من القرار المؤرخ ب26 ديسمبر 2011.

"حيث صرّح وزير الداخلية الجزائرية - السابق- "دحو ولد قابلية" أنّ هذا العمل يعتبر جزءا من عملية تحديث الإدارة وتحسين مستوى الأمن في الوثائق التي يحتاج إليها المواطنون الجزائريون في حياتهم اليومية ". كما أشار رئيس الحكومة سابقا **أحمد أويحيى** " أنّ جوازات السفر ستقدم للجزائر أداة إضافية في حربها ضد الإرهاب والهجرة الغير شرعية ومختلف أشكال الجريمة المنظمة " ومن جهته أوضح **"فيصل أوكاسي"** الخبير في قضايا الإرهاب: "التقنيات البيومترية تساعد في التعرف على الشخص من خلال المسح الضوئي تماما كما يفعل الحاسب الآلي لأي من الخصائص الفيزيائية التي تعتبر فريدة وخاصة فقط بهذا الشخص، كحدقة العين أو شبكة العين أو شكل يده أو وجهه وبالتالي سترفع هذه التقنية من مستوى الأمن إلى الحد الأعلى " كما أكد ذات المتحدث على أنّ هذه الشريحة المدمجة في جواز السفر وختم التأشيرة تساعد في التعرف فورا على الشخص والكشف عن أي تزوير في وثيقة السفر مهما كان صغيرا وهي بذلك تساعد في التخلص من التغيرات التي كانت موجودة في وثائق تحديد الهوية التقليدية باعتبارها سهلة التزوير"⁹

وحسب المادة "1" من القرار المؤرخ في 26 ديسمبر 2011" فان تاريخ الشروع في تداول جواز السفر الوطني البيومترى الإلكتروني يكون ابتداء من تاريخ 5 يناير سنة 2012 " ¹⁰

• **البلدية الالكترونية:** ¹¹ سعت الجزائر إلى تعميم مفهوم خدمة الانترنت على جميع مناطق الوطن من أجل تصحيح صورة الإدارة لدى المواطن، ونشطت ذلك بالسماح لهواة الانترنت بفتح مقاهي خاصة بذلك بتخفيض أسعار الخدمات وتكلفة الأجهزة وصناعة البرمجيات ودعوة المؤسسات المالية الأجنبية إلى دعم المشاريع التكنولوجية وتشجيع التواصل بين المؤسسات وتسهيل إجراءات تصميم المواقع على شبكة الانترنت، ومن بين أولى تلك العمليات المساعدة على نشر ثقافة المعلوماتية والانترنت، هو قيام الوزارات بتوزيع الحواسيب على مستخدميها وعصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات بإدخال الرقمنة الكاملة وانجاز شبكة تراسل وطنية، مع إطلاق الجزائر لساتل للكشف عن بعد و إقامة الوكالة الوطنية للفضاء وإرساء مشاريع خدماتية تتضمن التعلم عن بعد وتعميم ربط كل الإدارات بالانترنت، ومن بينها الجماعات المحلية عن طريق تحويل مهامها التقليدية إلى مهام الكترونية لهذا سنعتمد إلى تقديم تصوّر مشروع لإقامة بلدية الكترونية.

ظهرت لدينا فكرة البلدية الالكترونية نتيجة لتجربة خمسة عشرة سنة عمل في ميدان مراقبة ومتابعة التسيير المالي والإداري للجماعة المحلية، تعرّفنا من خلالها على حكم قاسي أصدره المواطن على البلدية الصغيرة التي لا تملك إمكانيات حتى لتسديد أجور عمّالها أو دفع فواتير الهاتف والغاز مفاده أنّ البلدية لا تعطيه أهمية وهذا لما واجهته بعبوبه، ومع ذلك تواصلت الدولة دعمها بالأموال للجماعات المحلية لسدّ هذا العجز، منها صرف أموال ضخمة على مشاريع وخدمات مرفقية، حيث وجدت الجزائر أنّها من الضروري أن تنشأ البلدية الالكترونية بعدما شخّصت مبررات فكرة إنشاء بلدية الكترونية نذكرها كما يلي:

- تعقّد مهام البلدية التقليدية وتدمر المواطن من خدمات البلدية المتدنّية المستوى.
- توفير أجهزة ومعدّات معلوماتية ضخمة من قبل الجماعات المحلية دون استغلال.
- إلحاق مصالح تابعة للمواصلات السلكية واللاسلكية بالإدارة المحلية العامة.
- توظيف 40 ألف مهندس إعلام آلي وجدوا أنفسهم يعملون عمل أعوان المعالجة بسبب غياب مهمّتهم الأصلية كمبرمجين.

- قيام بعض البلديات بفتح مواقع شبكية للتعريف بالبلديات.

- تبيّن للدولة الجزائرية فكرة الحكومة الالكترونية التي انطلقت في أعمالها عن طريق اللّجنة الوطنية الالكترونية المنّصبة في جوان 2004، حيث أنّها رأت أنّ كل الآليات أصبحت متوفرة وجاهزة لتقديم خدمات الكترونية تساهم في تنشيط الخدمة العمومية بهدف بناء بلدية الكترونية تقدم خدمات متعددة وفي أقرب وقت. إنّ مشروع البلدية الإلكترونية هو نوع من التحدّي الذي ستعنه الدولة لدفع الجماعة المحلية إلى تقديم خدماتها إلكترونياً، وما تأسس اللّجنة الالكترونية الوطنية 2004 إلّا دليلاً على شروع الدولة في تطوير الخدمة العمومية والأخذ بيد المواطن لتلبية كل احتياجاته دون تعب أو حتى تتقلّ.

2. بعض التجارب الجزائرية في إطار الاستثمار في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال: ¹²

1.4. الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري: في جانفي 2002 تمّ إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية، وفي نوفمبر 2002 تم إطلاق القمر "أسات 1" (alsat1) ووضعه في مساره مع الإعداد لإطلاق مستقبلتي للقمر alsat2 و alsat3 وهو ما يعتبر مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية والتكنولوجيا والتطوير، خاصة أنه ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيايات الفضائية في "أرزويو" غرب الجزائر.

2.4. جهود شركة سونلغاز: تجربة أخرى ينبغي الإشارة إليها في هذا المقام ذلك أنها تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الاتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع، وهي الاختبار الذي قامت به الشركة الوطنية "سونلغاز" حيث قامت بربط مركز سونلغاز بثانوية "عمر راسم"، وفي الآفاق ثانوية بعنابة وأخرى في وهران لتحول، كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق الانترنت يصل لحوالي 5.4 ميغابايت وذلك باستخدام تكنولوجيا الانترنت بواسطة الكهرباء أو ما نسميه "power line communication" والاستغناء عن استخدام التلفون في هذا الإطار، وتبدو أهمية هذه الطريقة إذا علمنا أنّ 97% من السكان يتوفّر لديهم الاشتراك للكهرباء، بينما لا يتجاوز 10% من مشتركي التلفون بالجزائر.

3.4. اتفاقيات "أوراكل مع سونطراك والبريد": إضافة إلى أنّ هناك توقيع اتفاقيتين من طرف مجموعة oracle الأمريكية، وهو أحد الرواد العالميين في البرمجيات للمؤسسة الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر، وهذا لخلق oracle university، وتتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي، حيث تلتزم "أوراكل" بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي، والثانية مع مركز لمؤسسة "سونطراك" الذي أعتبر كشريك، وهذا لأول مرة في إفريقيا وأتيحت له شهادة مطابقة، بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من oracle في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات، أدوات التصميم، تطوير وتطبيق الحلول للإعلام الآلي وإنتاج برمجيات التسيير المدمجة وقواعد المعطيات وشبكة المعلومات، إضافة إلى شبكة الأنترنت داخل المؤسسة التي تسهل الاتصال في جميع المستويات، ومع تقنية "بورصة العمل" الذي اتبعته الشركة في عمليات التوظيف الداخلي وتطمح إلى تطويره، ومن جهة أخرى تجمعات كوادر الشركة في أيام دراسية تحمل اسم "البرانسترونغ brain strong" والاهتمام بمصلحة التوثيق في المستوى العملي، كل هذا نرى بأنّه خطوات واقعية وكبيرة باتجاه إدارة المعرفة لأنّها تضع في متناول الشركة أدوات تحقيق ذلك، وبالتالي تعزيز قدراتها التكنولوجية بشكل جوهري ومن هنا يمكن التفكير في المساهمة في بناء خلايا الذكاء الاقتصادي التي تعتبر امتداد هام لكل من اليقظة والاستراتيجية.

4.4. محاولة قطاع التكوين المهني: وقد شرع قطاع التكوين المهني بدوره في بناء شبكته الداخلية وهو مشروع الأنترانات antranefp الذي يربط كل مؤسسات القطاع في برنامج واحد هدفه بناء قاعدة معطيات بها شقين أساسيين:

- المعلومات المتعلقة بالجانب الإداري، التجهيزات والموارد البشرية والمالية وغيرها.
 - المعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي وتسيير وهندسة التكوين، التي يقوم بها عدد من الفروع والاختصاصات وبرنامج التكوين والمتريصين وقاعات الدروس والمحاضرات والمخابر وغير ذلك.
- وواكب ذلك تعميم توفير التجهيزات والقيام بتريصات من أجل تأهيل العاملين في مجال استخدامها، كما يوجد مشروع جديد بدأ بخوضه قطاع التكوين وهو ما يسمى بنظام المعلومات الجغرافية، حيث يقدم مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية، ومستقبلا سيدعم بكتالوج حول التجهيزات بالقطاع وخصائصها التقنية وبجزء للتحليل الإحصائية بناء على المعطيات الرقمية.
- وهو بهذا يجمع المعلومات والبيانات لتسهيل عمليات اتخاذ القرار وتحقيقها في أمثل وقت وأقل تكلفة، وبالتالي يتيح أرضية أخرى لبناء نظام إدارة معرفة.

5. مشروع الجزائر الالكترونية للتحويل نحو الإدارة الالكترونية:

تواجه الدول والحكومات اليوم تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة في ظل المتغيرات التكنولوجية التي فرضها التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكة الاتصالات العالمية بمختلف مكوناتها، خاصة منها الانترنت وما أحدثته من تغييرات جوهرية وجذرية والتي كان لها الأثر الكبير في أداء أعمال مؤسسات الدولة

وأساليب تنفيذ أنشطتها والتي أصبحت ضرورة من ضروريات المؤسسات العصرية وسمة أساسية من سمات الحاضر الذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة وفعالية، هذا التطور المتداخل للاتصالات مع تطور نظم المعلومات الذي طرأ وطال مختلف القطاعات والأنشطة، أدى إلى بروز مصطلح جديد جاء ليتلاءم مع هذه التطورات التكنولوجية الحديثة وهو مصطلح "الحكومة الإلكترونية" الذي مثل استجابة قوية لتحديات العولمة والفضاء الرقمي وثورة الاتصالات بكل متغيراتها، وبموجبه انتقلت الأعمال الحكومية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية ومن البيروقراطية إلى الإلكترونية.

والجزائر على غرار العديد من دول العالم قد حرصت على مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في مختلف مجالات العولمة، مواصلة بذلك برامج التطوير والإصلاح خاصة منها الإصلاح الإداري لتعزيز التنمية المتواصلة، إذ يتمحور مشروع بناء الحكومة الإلكترونية الذي سطرته الجزائر منذ 2008 حول فكرة أساسية مفادها الاستثمار في تقنية المعلومات والاتصالات والتحصير اللّزم للعنصر البشري وربط الفرد والمؤسسات الحكومية بنسق الكتروني مّوحد يتيح إجراء مختلف المعاملات بين أطراف المجتمع بالسهولة والسرعة اللازمة بما يوفر الجهد والوقت والمال ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي ضمن الاستخدامات المتميزة للاقتصاد الرقمي الافتراضي، "حيث عرضت وزيرة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال السابقة "زهرة دردوري" التجربة الجزائرية في مجال الإدارة الإلكترونية خلال ورشة إقليمية حول الحكومة الإلكترونية بشمال إفريقيا، والتي ينظمها البنك الإفريقي للتنمية بالتعاون مع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والوكالة الوطنية للإعلام الآلي لكوريا الجنوبية"¹³ أكدت خلالها أنّ تبني الجزائر مشروع الحكومة الإلكترونية يندرج في إطار مسعى شامل لتبسيط الإجراءات الإدارية، وقالت في هذا الصدد أنّ الحكومة الإلكترونية تتمثل في استغلال الفرص التي تتيحها تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحسين سير الخدمات العمومية على كل المستويات خاصة توفير الاستثمارات للمواطن عبر الشبكة الإلكترونية وأكدت الوزيرة أنّ الحكومة الإلكترونية تسمح بتعزيز الاتصال والتنسيق ما بين القطاعات، من خلال عمل الأنظمة المنسقة والتعاون بين الموارد، وأكدت أيضا أنّ تحسين الحكومة الإلكترونية يعدّ أحد الأركان الخمسة لمخطط عمل الحكومة الذي تمت المصادقة عليه سنة 2012 والذي انبثق عنه مخطط العمل الخماسي للتنمية (2010-2014)¹⁴

ومشروع الجزائر الإلكترونية أحد الملفات الكبرى الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إذ شارك أكثر من ثلاثمائة شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال 6 أشهر وتتضمن 13 محورا تحدد الأهداف الرئيسية والخاصة والمزمع انجازها إلى غاية 2013¹⁵ ويتمحور الهدف الرئيسي من مشروع الجزائر الإلكترونية فيما يلي:¹⁶

1. ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وأن تكون متاحة للجميع، وذلك بتبسيط وتسهيل المراحل الإدارية.

2. التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
 3. مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا لتنمية البلاد.
 4. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا وتحقيق السياسة الوطنية الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
 5. حماية المجتمع والبلاد ضد آفة الجريمة المنظمة وبالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود وكذا ظاهرة الإرهاب.
- تعتبر الإستراتيجية الوطنية "الجزائر الالكترونية 2013" e-algerie 2013 إحدى أهم اللبّات التي تهدف إلى المساهمة الفعلية في إرساء دعائم مجتمع المعرفة بالجزائر، من خلال دعم مختلف المشاريع الرامية إلى تشجيع وترقية استعمال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في مختلف القطاعات سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، إدارية أو تعليمية، بهدف مواجهة التحديات الكبيرة التي يفرضها المجتمع المعلوماتي المعاصر، والولوج إلى عالم الاقتصاد الرقمي الذي أصبح يفرض على الجميع معايير وأدوات عمل جديدة يتطلب التحكم فيها وتطبيقها ووضع إطار تنظيمي وتشريعي وتكنولوجي يمكن من تحقيق هذه الغاية، وفي كلمة ألقاها وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ضمن فعاليات ملتقى حول " الحكومة الالكترونية، الصحة الالكترونية، التعليم الالكتروني والبلدية الالكترونية" أكد أنّ المشروع يهدف إلى تطوير ودعم المؤسسات الإدارية والاقتصادية وتحسين مستوى معيشة المواطنين عبر استعمالهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إضافة إلى تسهيل عملية التسيير عبر توفير المعلومات والسرعة في العمل موضّحاً أنّ الدولة تريد من الحكومة الالكترونية تحريك الاقتصاد الوطني وجعله اقتصاد رقمي وتوفير خدمات نوعية للمؤسسات والمواطنين، وكشف ذات المتحدث أنّ هذا المشروع يضم العديد من المحاور¹⁷

المحور الثالث: الإطار المنهجي للدراسة: منهج الدراسة:

ولتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقد حاولت الباحثة من خلاله التعرف على الأسس النظرية للإدارة الالكترونية وواقع تطبيقها في المؤسسة الجزائرية ودورها في تحسين الأداء الإداري وكذلك الكشف عن معوقات تطبيقها.

1.1. المجال البشري للدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الهيئة الإدارية الذين يملون في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي cnas فرع سوق أهراس والبالغ عددهم 322 فردا والموزعون على مختلف المستويات الإدارية على مستوى التنظيم حسب التسلسل الهرمي.

عينة الدراسة:

لقد اعتمدت الباحثتين على العينة الحصصية أو النسبية والتي تشكل فيها الباحثة نموذجا مختصرا للمجتمع مع مراعاة الفئات المكونة للمجتمع ونسب وجودها فيه مع مراعاة حجم تمثيل كل مستوى في مجتمع الدراسة، حيث حددت الباحثة الحجم الأمثل للعينة الحصصية ومقدراها 120 مفردة حسب معطيات حجم المجتمع الإحصائي للدراسة.

الفئة	أعوان التنفيذ								أعوان التحكم				الإطارات						المجموع
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
السوسيومهنية																			
الإدارة العامة	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	5	1	1	0	1	0	11	
القسم الفرعي للخدمات	0	0	8	2	0	17	12	5	1	8	4	7	4	2	0	0	0	70	
نائب مدير الفوائد	0	0	0	0	4	1	7	27	15	24	17	26	5	1	0	0	0	127	
المراقبة الطبية	0	0	0	0	0	2	2	1	3	3	0	4	2	4	9	0	0	30	
S/D A.S.S.F	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	
التحصيل	0	0	0	0	0	2	1	3	4	5	8	32	13	4	0	0	0	72	
الإعلام الآلي	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	2	0	4	0	0	0	9	
المجموع	0	0	8	2	4	22	23	37	26	42	30	76	25	17	9	1	0	322	

جدول رقم (2-5): المجتمع الإحصائي للدراسة.

❖ الاستمارة: قامت الباحثتان بإعداد استمارة مكونة من ست محاور تم توزيعها على أفراد العينة وعدد فقرات كل محور 14 فقرة ، باستثناء المحور الأخير به 20 فقرة.

1. المعالجة الإحصائية:

استعنا في تحليل بيانات الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS statistical package for social science) للحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس " ليكرت الخماسي" وحسب الأوزان التالية:

الرأي	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الوزن	5	4	3	2	1

ولتحديد طول مقياس "ليكرت الخماسي" (الحدود الدنيا والحدود العليا) قمنا بتحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (5) وأدنى قيمة (1) ثم قسمة الناتج على 5 مستويات، فكان ناتج القسمة 0.80 وهو طول الفئة.

- وكانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة هي: المتوسط الحسابي الانحراف المعياري التحليل العاملي
- نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن عديد النقاط نستعرض أهمها كالآتي:
 - الإدارة الالكترونية تسهم في زيادة انجاز أهداف منظمة الضمان الاجتماعي وذلك من خلال الآتي:
 - تحقيق مرونة أكبر في العمل، من خلال سرعة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة.
 - اقتصاد الوقت اللازم من خلال استعمال نظم الشبكات الالكترونية وربط العاملين وأنشطة العمل عبر مختلف إدارات المنظمة.
 - تبسيط إجراءات العمل الإداري للمنظمة.

- سهولة تطوير النماذج المستخدمة في العمل داخل المنظمة.
وهذا ما يؤكد علاقة الادارة الالكترونية بزيادة أهداف منظمة الضمان الاجتماعي.
• الإدارة الالكترونية تسهم في تحسين جودة الخدمات بمنظمة الضمان الاجتماعي وذلك من خلال:
- توفير معلومات كافية عن خدمات المنظمة عبر الموقع الالكتروني لمنظمة الضمان الاجتماعي.
وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين الادارة الالكترونية وجودة الخدمات المقدمة بمنظمة الضمان الاجتماعي.

• الإدارة الالكترونية تسهم في تفعيل العلاقات التنظيمية وذلك من خلال الآتي:
- تحقيق الربط الالكتروني بين المديرية العامة للضمان الاجتماعي وكافة فروعها.
- المساهمة في انسجام العلاقات داخل المنظمة.
وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين الادارة الالكترونية وتفعيل العلاقات التنظيمية بمنظمة الضمان الاجتماعي.

• تواجه منظمة الضمان الاجتماعي معوقات مختلفة الطبيعة تتمثل في ما يلي:
- معوقات قوية (إدارية ومالية).
- معوقات ضعيفة (تكنولوجية ومقاومة التغيير).
وهذا ما يؤكد وجود معوقات مختلفة الطبيعة تحول دون تطبيق الادارة الالكترونية بمنظمة الضمان الاجتماعي.

الخاتمة:

من خلال ما تمّ عرضه، يتّضح لنا أنّ النظام العالمي المعاصر أضحى عالم التغيير على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يفسّر حرص الإدارات العامة في دول العالم على ضرورة مسايرة مختلف التطوّرات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي شملت كافة مناحي الحياة، والجزائر على غرار باقي الدول أدركت أنّ عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارة العمومية، لن تتأتّى إلاّ باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحوّل نحو نهج رقمي يزيد من فاعليتها، من خلال تبني مشاريع الإدارة الالكترونية كما تفتّنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتجسيد مختلف المشاريع الالكترونية، على غرار ما تمّ العمل به بمنظمة الضمان الاجتماعي والتي من شأنها تحسين مستوى معيشة الفرد ومواكبة الطفرة التكنولوجية التي يشهدها العالم.

ومنه يمكننا القول تطوير الأساليب الادارية، يتطلّب منظومة متكاملة من العمليات والإجراءات، وكذا جملة موارد مادية، مالية، بشرية، لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة باعتبارها نسق مفتوح موجه نحو تحقيق أهداف محدّدة، وذلك من خلال الإسهام في زيادة انجاز أهداف المؤسسات، والعمل على التحسين من جودة الخدمات المقدّمة، وتفعيل العلاقات التنظيمية بها، كما أنّ التحوّل نحو الإدارة الالكترونية يعدّ من

أهمّ العمليات الإستراتيجية التي تعد كبديل استراتيجي لتعزيز الاقتصاد الوطني، ومن أهمّ محدّدات نجاح أو فشل المنظمات، والتي تتعكس بالضرورة على كفاءة وفعالية أداء الأفراد وتحقيق الأهداف المسطرة للفرد والمنظمة.

قائمة الهوامش:

1. أحمد محمد غنيم، الادارة الالكترونية-أفاق وتطلعات - د د ن ، مصر، 2004، ص ص 44-45
2. بلعربي عبد القادر وآخرون "تحديات التحول إلى الحكومة الالكترونية في الجزائر". الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة سعيدة، متاح في الموقع الالكتروني: www.lefpedia.com، أطلع عليه يوم 6 أبريل 2014، على الساعة 22:23.
3. تصریح نور الدين بوفنارة، المكلف بالإعلام لدى المديرية العامة للبريد. يومية المساء، متاح على موقع ويب [HTTP//WWW.EL-MASSA.COM/AR/CONTENT/VIEW](http://WWW.EL-MASSA.COM/AR/CONTENT/VIEW)، اطلع عليه بتاريخ 2014.04.21، على الساعة 11:58.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء" تعليمات استعمال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا. مطبعة الضمان الاجتماعي، نوفمبر 2007، ص 1
5. حمام محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجماعات المحلية - اقتراح نموذج البلدية الالكترونية - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم الإعلام والاتصال، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2009، ص ص 232-234.
6. خيري مصطفى كنانة، التجارة الالكترونية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 305.306 (بتصرف)
7. زيان مسعودة، الحماية الاجتماعية بين المفهوم والمخاطر والتطور في الجزائر. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية- الواقع العملي وأفاق التطوير " تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي "الشلف" (الجزائر) ديسمبر 2012، ص 16
8. الطيب لوح ، الجلسة العامة بالمجلس الشعبي الوطني حول مشروع قانون التأمينات الاجتماعية. الثلاثاء 16 أكتوبر 2007، على الساعة العاشرة صباحا، ص ص 3، 4.
9. عادل غزال، مشاريع الحكومة الالكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق - مشروع الجزائر الالكترونية 2013 أنموذجا - cybrarians journal، العدد 34 مارس 2014، أطلع عليه بتاريخ 2014-04-06 على الساعة 21:00، متوفر على الموقع الالكتروني التالي: www.journal.cybrains.org
10. عيبرات مقدم وزيد الخير ميلود، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة تليجي عمار "الأغواط" (الجزائر) 2004، ص ص (169-171).
11. ف. بعبط، الحكومة الالكترونية هدفها تقليص البيروقراطية وتحريك الاقتصاد. جريدة صوت الأحرار، -www.saut-ahrar.net، أطلع عليه يوم 2014-04-19، على الساعة 10:09.
12. قرار مؤرخ في أول صفر 1433 الموافق ل 26 ديسمبر سنة 2011، يحدد تاريخ بداية تداول جواز السفر الوطني البيومتری الإلكتروني. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الأول 2012 ص 55.
13. قرار مؤرخ في أول صفر 1433 الموافق ل 26 ديسمبر 2011، يحدد المواصفات التقنية لجواز السفر الوطني البيومتری الإلكتروني. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الأول 2012، ص 52

14. لميس آفو، الجزائر تبدأ إصدار جوازات السفر البيومترية. جريدة المغاربية، بتاريخ 2012.01.13 متوفرة على الموقع WWW.MAGHREBIA.COM أطلع عليه بتاريخ 2014.4.21، على الساعة 09:48.
15. وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، المنتدى العالمي لسياسات الاتصال (WTPF-09) تقرير الأمين العام للمنتدى.
16. ياسين بن زعيم، دردوري تعرض التجربة الجزائرية في مجال الإدارة الالكترونية. يومية الأيام الجزائرية، 30 أكتوبر 2013، من الموقع www.elayem.com
17. ف. بعيط، مرجع سابق.

صناعة الفكر المقاولاتي: الدور المستحدث للجامعة الجزائرية

حالة طلبة جامعة قسنطينة02.

The Industrial Thought Industry: The Modern Role of the Algerian University

University of Constantine02

أحلام بوقفة طالبة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-الجزائر
نسبية بن لوصيف طالبة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2-الجزائر

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية تحديث دور الجامعة الجزائرية، والانتقال من مهمة البحث والتكوين إلى ما هو أكثر تلامسا مع احتياجات السوق الجزائرية، وتلاءما مع تطلعات الطلبة؛ وهو العمل على جعل المقاولاتية خيارا مهنيا لهؤلاء، من خلال الترتيب لحزمة من الأنشطة والآليات لمحاولة ترسيخ الفكر المقاولاتي لديهم. بعد دراسة آراء عينة من 143 طالبا من جامعة قسنطينة2، في صيف سنة 2017، حول موضوع دور الجامعة في صناعة الفكر المقاولاتي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تصب في مجملها إلى أن جامعة قسنطينة2 تقوم بدور لا بأس به في هذا المجال، يشوبه بعض النقائص التي تحتاج لإعادة صياغة.

الكلمات المفتاحية: فكر مقاولاتي، الجامعة الجزائرية، جامعة قسنطينة2.

ABSTRACT:

This study aims to emphasize the importance of modernizing the role of the Algerian University and moving from research and training to what is more in line with the needs of the Algerian market and to meet the aspirations of the students. Working to make entrepreneurship a professional choice for them by arranging a series of activities and mechanisms to consolidate their entrepreneurial thinking. After studying the views of a sample of students of University of Constantine 2 on the subject of “the role of the university in the industry of entrepreneurial thinking”, a series of results were found, all of which indicate that the University of Constantine 2 plays a fair role in this area, with some shortcomings that need to be reformulated.

Keyword: entrepreneurial thinking, Algerian University ,University of Constantine 2

مقدمة:

يتميز الفكر المقاوالاتي بحقيقة أنه وليد مجموعة من العوامل، فهو لا يأتي من العدم؛ بل يكون ناتجا عن تطور تاريخي للمجتمعات من جهة، كما يرتبط بالسمات الشخصية للفرد والتي يكون معبرا عنها بعوامل نفسية تخص كل فرد على حدى، من جهة أخرى.

فمهما كانت نسبة المقاول (بولد/يصنع) تمثل (75/25) أو (40/60) فإن تأثير البيئة يضل عنصرا أساسيا في إفرار المقاولين، لذا فإن العديد من المجتمعات تولي أهمية بالغة لتوفير جو مناسب للمقاولية، مثل إنشاء حاضنات أعمال، تشجيع ودعم المقاولين، وتقديم يد العون والاسنشارة لهم وبالتالي فإن المقاولين يولدون ويصنعون في نفس الوقت.¹

أكد الدكتور إبراهيم الفقي، في إجابته على سؤال: "هل القائد يولد بخصائص معينة أم يُصنع ويتم تأهيله وتربيته تربية قيادية؟"، أن هذا الاعتقاد الذي كان سائدا في القرون الأولى أين كان الملك فيها يولد ملكا قد فقد مصداقيته، نظرا لظهور قادة غيروا مجرى الحياة رغم نشأتهم البسيطة، لكنهم تعلموا وصقلوا مواهبهم القيادية حتى أصبحوا بالفعل قادة نابهين.²

يجرنا هذا الحديث إلى التأكيد على أن قضية الفكر المقاوالاتي هي صناعة يمكن إتقانها إذا ما قدمنا الأسباب لذلك ووفرننا البيئة المناسبة لها. ومن المهم أن تحظى الفئة الطلابية بهذا الاهتمام بشكل أكثر خصوصية لأنها تمثل نواة المجتمع، والاستثمار في تطويرها وزيادة وعيها المقاوالاتي يعتبر تنمينا للموارد البشرية للمجتمع. خاصة في بيئة يسودها نقص الوعي المقاوالاتي.

تتميز البيئة الجزائرية بغياب الثقافة المقاوالاتية والرغبة في إنشاء مشاريع لدى أفراد المجتمع؛ حتى لدى البعض من أصحاب المشاريع نجدهم لا يملكون روحا للإقدام الفعال والمغامرة، بحكم أنهم ورثوا هذه المهنة عن آبائهم. هذا ما خلق في مجتمعنا ثقافة الريح السريع والعزوف عن الخوض في مشاريع ذات المخاطر العالية والمردود المرتفع، أو عدم الاقتراب نهائيا من فكرة إنشاء مشروع. ويكون السبب في الغالب هو الخوف من الفشل والخسارة، كيف لا ومبادئ المقاوالاتية تغيب عن محيطنا (الأسري، التعليمي والمهني). في وسط كهذا يجب أن يكون هدف الجامعة أكبر وأعمق من تعليم المبادئ المقاوالاتية، لأنه سيكون عليها المساهمة في تغيير الأفكار والسلوكيات من خلال حزمة من البرامج والأنشطة التي يجب عليها تبنيها وترسيخها للطلاب. حيث تضم شبكة الجامعات الجزائرية عددا كبيرا من الطلبة موزعين على 106 مركزا للتعليم العالي موزعة على 48 ولاية للتراب الوطني (50 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 20 مدرسة وطنية عليا، 10 مدارس عليا، 11 مدرسة عليا للأساتذة وملحقين)³، هذه القوة الكامنة يمكن استغلالها بفعالية حتى تشارك في خلق الثروة والنهوض بالاقتصاد الوطني من خلال توجيه الجهود نحو مجال إنشاء مؤسسات.

إشكالية البحث:

أسهمت العديد من الأبحاث في دراسة ونمذجة موضوع الرغبة المقاولاتية والتوجه المقاولاتي لدى طلبة بعض الجامعات الجزائرية، بداعي التعرف على الأسباب التي تحد من إقدامهم على إنشاء المشاريع، ورفض هذا الأخير كخيار مهني لهم بعد التخرج. لكن البحث في أمور الرغبة المقاولاتية يكون في مجتمع يتميز أفراده بوجود دوافع لهم توجههم لهذا الخيار. أما في المجتمع الجزائري عموما والمجتمع الطلابي أين يغيب هذا التوجه عن أفراده بشكل كلي فالنتيجة الأسرية تحثهم على التوجه للتوظيف، والنتيجة التربوية في مختلف المراحل تثبت لهم هذا التوجه. لذا علينا كباحثين توجيه اهتمامنا إلى كيفية صناعة هذه الرغبة وتغيير النية والوعي اتجاه العمل المقاولاتي لدى طلبة الجامعة، معتمدين على عينة من طلبة جامعة قسنطينة². هذا ما قادنا لطرح التساؤل التالي:

هل تساهم جامعة قسنطينة² في صناعة فكر مقاولاتي لدى الطلبة؟

لفهم أبعاد هذه الإشكالية سنحاول صياغة أسئلة فرعية لها، تتمثل في التالي:

- هل يؤثر التخصص، المستوى الدراسي والمحيط الأسري للطلبة على توجههم المقاولاتي؟
- هل امتلاك الرغبة المقاولاتية كاف لوحده لإقدام الطلبة على تجسيد مشاريعهم على أرض الواقع؟
- هل تقدم جامعة قسنطينة² ما يلزم من محيط لزيادة وعي الطلبة نحو الجانب المقاولاتي؟

فرضيات البحث: تتمثل فرضيات بحثنا فيما يلي:

- يؤثر كل من التخصص والمستوى الدراسي والمحيط الأسري للطلبة على رغبتهم المقاولاتية.
- امتلاك الرغبة وحده لا يكفي للطلاب للقيام بالمشروع، لابد من تكوينه في كل الجوانب حتى يكون مستعدا للخطوة.

- تسعى جامعة قسنطينة² لتكون رائدة في جانب تكوين الطالب مقاولاتيا.

هدف البحث: نهدف من خلال هذا العمل البحثي إلى:

- التأكيد على أهمية قيام الجامعة بدور فعال فيما يخص بناء فكر ووعي مقاولاتي لدى الطلبة.
- تحليل تأثير مختلف أنشطة الجامعة في غرس ثقافة مقاولاتية، وترسيخ نية إنشاء منشأة لدى الطلبة الجامعيين وبرمجتها كخيار مهني بعد التخرج، بالتركيز على مختلف الفعاليات؛ من أجل تطوير الوعي المقاولاتي لديهم.
- التنويه إلى أن المقاولاتية ليست مجالا منفردا بتخصص جامعي معين.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الورقة البحثية من إدراكنا العميق كوننا طلبة، وكوننا ننتمي إلى هذا المجتمع غير الواعي بأهمية المقاولاتية كخيار مهني مستقبلي، وأهمية أن تقوم الجامعة بكل كوادرها البشرية وهيكلها المادية بتبني دور المهندس لبناء هذا الوعي لدى طلبتها.

أولاً: مراجعة الأدبيات

إن دراسة تطور الفكر المقاولاتي عبر التاريخ أبان على تعدد المدارس والمفكرين الذين قدموا بعض التوضيحات في هذا الجانب، وحاولوا صياغة نظريات تأصل لظاهرة المقاولية والمقاول. لكن لحد الآن لا يوجد تعريف واحد متفق عليه فيما يخص هذا الأخير. فعلى الأغلب، المقاول هو ذلك الفرد الذي لديه سرعة في انتهاز فرصة ربح لم تستغل من قبل الآخرين. كما اختلف المفكرون في وصف المقاول من مزارع إلى مجازف إلى فرد مجدد يحسن تسيير الموارد؛ وعموما هو ذلك الفرد المحفز الذي لا يخاف المخاطر، ويبحث دائما عن الريادة.⁴

تقوم المقاولتية في شكلها الأولي على تحمل المخاطر وعلى مبادرة الفرد اتجاه تحقيق رغباته، حيث يرى ألبرت شابيرو أن المقاولتية هي استحواذ على المبادرات، تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية وتقبل الخوف من الفشل. كما يؤكد شولتز (1975) أنها امتلاك شخص ما للقدرة على التعامل مع ظروف عدم الاستقرار؛ فهي عند MINTZBERG تقوم على الإبداع والابتكار، ولا يتوقف مفهومها عند فكرة امتلاك مؤسسة فقط. فقد فسر بيتر دروكر بروز روح المقاولتية كنتيجة للتغيرات التي تطرأ على التعليم بالدرجة الأولى، وكحدث ثقافي ونفساني أكثر مما هو حدث اقتصادي وتكنولوجي.⁵

إذن، فروح المقاولتية هي نتاج إستراتيجيات مدروسة يفضل تجسيدها في أكثر القطاعات حساسية في المجتمع وهو قطاع التعليم، سواء تعلق الأمر بالتعليم في المراحل الأولى أو التعليم العالي في الجامعات. في هذا الزمن سريع التغير لا يجب على الجامعة أن تتشبث في مهمتها القديمتين وهما : التكوين والبحث؛ حيث أن المقاولتية كانت دائما مبعدة من مستويات الدراسات العليا. فقد قامت الجامعات في الوم.أ في سنوات الثمانينات بالاستثمار في مرافقة الحدث المقاولاتي من طرف فاعليها، ما حوّل الجامعات إلى مساهم في النمو الاقتصادي. من خلال ظهور مفاهيم جديدة في المقاولتية مثل "الجامعة المقاولتية"، "الرأسمالية الأكاديمية"، "المقاولتية الأكاديمية"، كل هذه المبادرات كان هدف الجامعة منها خلق "سلوك مقاولاتي" للشباب المتخرج وكذلك الباحثين.⁶

إن التعمق في التعرف على مجال المقاولتية في إطار الجامعة يسمح للطالب بتكوين صورة لوظيفته المستقبلية، حيث أنه من خلال التركيز على المقاولتية بمفهومها الشامل في الجامعة يسمح للطالب بتضييق الشرح الموجود بين الجانب العلمي والعملية؛ وخفض احتمالية عوائق التأقلم بعد التخرج .

فُدمت العديد من الأعمال لباحثين جزائريين في موضوع الرغبة، الوعي وروح المقاولاتية، نذكر منها:

✓ دراسة مولاي حاجة مباركة، آيت حميدة⁷: حاولت هذه الدراسة معرفة مدى الرغبة المقاولاتية التي

يتمتع بها الطلبة المقبلين على التخرج في جامعة سعيدة، مقارنة مع رغبتهم في الحصول على وظيفة عمومية. حيث تم الاعتماد على عينة عشوائية تتكون من 280 طالب من تخصصات متنوعة. وقد

خلصت الدراسة إلى أن المستوى الدراسي ليس له أي تأثير على الرغبة المقاولاتية عند طلبة جامعة سعيدة، في حين أن لتخصصهم تأثير على ذلك، إضافة للمعايير الاجتماعية التي كانت العامل الوحيد المؤثر على طلبة العلوم الاقتصادية تحديداً، على عكس طلبة اللغات والكيمياء الذين تؤثر على رغبتهم المقاولاتية، المواقف المرتبطة بالسلوك، المعايير الاجتماعية وتصورات التحكم السلوكي.

✓ **توفيق خذري، عماري علي⁸**: هدفت هذه الورقة إلى التعرف على آراء عينة من طلبة جامعة باتنة حول ظاهرة البطالة وتأثير (الجنس، مكان الإقامة، الكلية، الاختيار بين إنشاء المؤسسات أو التوظيف، المستوى الجامعي). وقد تم التطبيق على 79 طالبا جامعيًا من كليات مختلفة. وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن الجنس والاختيار بين إنشاء المؤسسة أو التوظيف قد أثرا على الظاهرة محل الدراسة؛ بالإضافة إلا أن مكان السكن ليس له تأثير على توجهات الطلبة المقاولاتية.

✓ **قايدى أمينة وعدوكة لخضر⁹**: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار القوة التفسيرية لنموذج نظرية السلوك المخطط، ورصد أهم العوامل المؤثرة على التوجه المقاولاتي لطلبة الاقتصاد والتسيير بجامعة معسكر، وقد استهدف الباحثان 113 طالبا من تخصصات الاقتصاد والتسيير. خلصت الدراسة إلى أن الخوف من الفشل له تأثير كبير على التوجه المقاولاتي للطلبة، لهذا يجب تركيز التكوين في الجانب المقاولاتي لتمكين الطلبة مقاولاتيا حتى يتسنى لهم تحقيق توجهاتهم المقاولاتية.

قدمت هذه الأبحاث وغيرها نظرة عن حقيقة وجود فكر مقاولاتي لدى طلبة الجامعة، في حين يسعى عملنا البحثي إلى تقديم ما هو أعمق من هذا وهو التركيز على دور الجامعة في ترسيخ هذا الفكر.

1. نشر الوعي المقاولاتي لدى طلبة الجامعة :

يفترض أن يكون الوعي المقاولاتي وليد مجموعة متكاملة من الأنشطة والاستراتيجيات المطبقة من طرف الجامعة والتي تسعى دائما إلى ترسيخ الفكر المقاولاتي في ذهن طلبتها. من هذه الأنشطة :

1.1. التوعية والتحسيس: حيث تساهم الجامعات دائما في توعية طلبتها اتجاه الجانب المقاولاتي، من خلال تطبيق بعض الأنشطة التحسيسية التي تؤثر إيجابا على وعيهم وفكرهم المقاولاتي خلال مدة تكوينهم في الجامعة، من بين هذه الأنشطة: الزيارات الميدانية، تبادل بعض النماذج الناجحة من المقاولين الشباب، تنظيم محاضرات ومنتديات حول موضوع المقاولاتية بصفة منتظمة، تنظيم مخيمات ريادة الأعمال، ومبادرات لألعاب المحاكاة في مجال ريادة الأعمال، تنظيم مسابقات حول إنشاء منشأة...

2.1. التكوين: تلعب الجامعة دورا بيداغوجيا مهما في تهيئة الطلبة لعالم الشغل بعد التخرج، فتقوم بتسخير حزمة من البرامج التكوينية متنوعة المقاييس لتخصصات مختلفة. كان جانب المقاولاتية يحوز على مكانته في جامعة قسنطينة 2 في سنوات سابقة كتخصص مستقل بشهادة جامعية، لكن تم إلغاء هذا التخصص إدراكا من المسؤولين أن المقاولاتية ليست تخصصا. حيث قامت هيئات التدريس وفرق التكوين ببرمجة بعض المقاييس التي تكون على علاقة بهذا التكوين؛ مثل مقياس إنشاء منشأة، تقييم مشاريع، اتخاذ القرار، إستراتيجية مؤسسة... لكن، ما يعاب على هذه الإستراتيجية أنها تكون عادة موجهة لطلبة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الذين عادة يمثلون نسبة معتبرة من إجمالي طلبة الجامعة 36% من إجمالي عدد الطالبة الذي بلغ 15677 طالبا خلال الموسم الجامعي (2016-2017)¹⁰، مع الأخذ بعين الاعتبار أن حتى هؤلاء الطلبة لا يستفيدون جميعهم من هذه المقاييس، فهي موجهة لطلبة ليسانس تخصص إدارة أعمال بالدرجة الأولى، وطلبة ماستر تخصص تسيير موارد بشرية الذين يستفيدون من تكوين في الجانب القيادي.

3.1. النشاط البحثي: يعتبر البحث في مجال المقاولتية من الخطوات المهمة التي على الجامعة تشجيعها بغرض تطوير المعارف في هذا الجانب، وذلك من خلال إنشاء مخابر بحث تعنى بأمور المقاولتية، ويتشكل خلالها فرق بحث تهتم بنفس الجانب، وتسعى لاقتراح برامج وتظاهرات علمية والقيام ببحوث ميدانية في هذا المجال. كما عليها أن تسعى لإثراء المكتبات بالأطروحات والمقالات والكتب العلمية.

4.1. توفير الاستشارة والمرافقة: يجب أن تعمل الجامعة على توفير الخدمات والموارد التي يمكن أن تساهم في توفير جو الاستشارة المقاولتية للطلبة؛ وذلك من خلال تقوية علاقاتها مع المحيط الاقتصادي من بنوك، وكالات تطوير، هياكل دعم ومرافقة ... حتى يتسنى للطلاب التعامل مع هؤلاء الشركاء وكسر الحواجز النفسية الموجودة اتجاههم؛ وبالتالي يكون أكثر ثقة عند طرح فكرة مشروعه وطلب المساعدة في تحضير خطة العمل ونموذج الأعمال الخاص بمشروعه .

لا يكتمل عمل استشارة مقاولتية دون مرافقة الطالب في بداياته التجارية، وتكون المرافقة من خلال بعض الهياكل التي على الجامعة توفيرها في هذا الصدد؛ نتحدث هنا على دار المقاولتية وحاضنات الأعمال.

2. أهمية المرافقة المقاولتية لطلبة الجامعة:

يعتبر الهدف الأساسي لدار المقاولتية هو تحسيس، توعية وتكوين الطلبة في مجال المقاولتية (إنشاء مشروع، إنشاء واستئناف منشأة)¹¹ من خلال تجريب طرق بيداغوجية مبتكرة. وقد تم إنشاء أول دار مقاولتية في الجزائر سنة 2007 في جامعة قسنطينة، تم بعدها تعميم مفهوم دار المقاولتية في حدود 2014 على كل الجامعات؛ وهي ملزمة بأداء وظيفتين: الأولى هي التحسيس وتنشيط النية المقاولتية للطلبة من خلال برامج تحسيسية ونشر الثقافة المقاولتية. الثانية هي المرافقة الأولية للطلبة والباحثين حملة المشاريع¹².

1.2. أنشطة دار المقاولتية بجامعة قسنطينة 2:

تقوم دار المقاولتية بجامعة قسنطينة 2 خلال كل موسم جامعي بتنظيم عدد من الأنشطة والتظاهرات، بهدف تقريب الطالب الجامعي أيا كان تخصصه من عالم إنشاء المنشأة، والمساهمة في بناء فكر ووعي مقاولاتي، وجعل التوجه المقاولاتي خيارا مهنيا له بعد التخرج. تتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

أ. **الجامعة الصيفية:** تنظم دار المقاولاتية لجامعة قسنطينة2 في نهاية كل سنة جامعية تظاهرة الجامعة الصيفية لصالح الطلبة. يكون الهدف منها هو تكوين الطالب في مجال إنشاء منشأة، من خلال تناول برنامج أسبوعي يتم تنشيطه من طرف مهنيين من وكالة ANSEJ. يتناول البرنامج جانب تمويل المشروع، الجانب الجبائي والتسويقي. وحتى يتم ربط الجانب النظري للموضوع بما يقابله على أرض الواقع، يتم تقريب المستفيدين من الدورة بمقاولين استفادوا من دعم أحد هيئات المرافقة، وجسدوا أفكار مشاريعهم.

تمكنت دار المقاولاتية لجامعة قسنطينة2 حتى نهاية سنة 2017 من تنظيم أربع جامعات صيفية، كانت الأولى في سبتمبر 2014، والباقي تم تنظيمه في شهر جويلية من سنة 2015، 2016، 2017.

ب. **مهرجان المقاولاتية:** هي مسابقة يتم فيها التنافس بين حملة أفكار المشاريع من الطلبة لاختيار أحسن فكرة مشروع من طرف لجنة تحكيم مختلفة الأقطاب (خبير محاسبي، خبير تسويقي، خبير تمويل).

ج. **مسابقة نجوم المقاولاتية:** تهدف هذه المسابقة إلى تشجيع أصحاب المشاريع من طلبة الجامعة على الخوض في ميدان إنشاء منشأة، وزرع روح المبادرة والابتكار فيهم، من خلال إعطاءهم فرصة المشاركة بأفكارهم وعرضها على لجنة تحكيم مكونة من: ممثل عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، ممثل عن بنك تجاري، ممثل عن غرفة التجارة، خبير محاسبي وأساتذة جامعيين. يستفيد الطلبة المشاركون قبل اليوم التنافسي من تكوين في دار المقاولاتية حول كيفية إعداد نموذج أعمال (Model business) يخص مشروعهم. يتم تقييم الطلبة المشاركين لاختيار أحسن مشروع على أساس المعايير التالية: أحسن روح مقولة، أحسن مؤسسة، أحسن ابتكار وأحسن فكرة للشراكة مع الهيئات المحلية.

د. **مبادرة إنجاز الجزائر:** هي مبادرة قامت بها دار المقاولاتية لجامعة قسنطينة2 بالتعاون والتنسيق مع مؤسسة إنجاز الكائن مقرها بالجزائر العاصمة، خلال موسمي 2015-2016. تعتبر المبادرة تكوينا للطلبة المشاركين في مجال إنشاء مؤسسات مصغرة، وتحضيرا لهم للمشاركة في مسابقة إنجاز العرب. الهدف من المبادرة هو تمكين طلبة الجامعة من استفادة من البرنامج المسطر للمؤسسة، حيث أنه يزودهم بالمهارات اللازمة للالتحاق بسوق العمل، مثل تنمية روح المبادرة في الأعمال الثقافية المالية والاستعداد لسوق العمل. تم التكوين من خلال استدعاء مدرب ومتطوع لتدريب عينة من الطلبة على كيفية إنشاء مؤسسة افتراضية، وإطلاعهم على مختلف الخطوات والمعاملات الرسمية وغير الرسمية الواجب إتباعها لإنشاء مؤسسة وتوسيعها وحلها إن استلزم الأمر.

هـ. **أيام دراسية حول المقاولاتية:** تقوم دار المقاولاتية بتنظيم أيام دراسية كل سنة تتناول من خلالها المواضيع المتعلقة بحيثيات إنشاء المنشآت، ومختلف الجوانب المحيطة بها (تسويقية، تمويلية، جبائية...)، مدعمة هذا الطرح بخبرات مهنية من ممثلين عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "أونساج" أو الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار، حتى يدرك الطالب بعض التفاصيل اللازمة التي يحتاجها

للإلمام بجوانب فكرة مشروع، هذا من جهة؛ من جهة ثانية، تهدف هذه الفعاليات من تقريب الطالب من الجانب الميداني وتتيح له فرصة تشكيل علاقات مهنية مع مختلف الأطراف الفاعلة.

2.2. مخرجات أنشطة دار المقاولاتية لجامعة قسنطينة 2:

تمكنت دار المقاولاتية لجامعة قسنطينة 2 من خلال أنشطتها العلمية وعلى رأسها تكوين الجامعة الصيفية من تحقيق نتائج مقبولة مبدئيا في صالح الطلبة منها:

أ. **تشكيل نوادي علمية:** تمكنت مجموعات من الطلبة الذين استفادوا من تكوين الجامعة الصيفية في موسم 2015، من التجمع وتشكيل نوادي جامعية علمية؛ هدفها الأساسي المشاركة في تكوين الطالب من خلال تنظيم دورات تدريبية وفعاليات علمية من اقتراح الطلبة وحسب احتياجاتهم. وهذا يساهم في تقريب الطالب أكثر من محيطه الجامعي، ويجعله أكثر مبادرة.

ب. **مشاركة الطلبة في مسابقات خارج الجامعة:** بعد ارتباط الطلبة بالنوادي المتوفرة على مستوى جامعتهم، والتي بدورها تكون متصلة بدار المقاولاتية، أصبحوا أكثر مبادرة وتحكما في أفكارهم المقاولاتية، فقد تمكنوا من المشاركة في بعض المسابقات التي أُجريت خارج جامعة قسنطينة 2 نذكر منها: مسابقة Start-up weekend، ومسابقة الصالون الوطني للبحث SAFEX.

تعتبر كذلك حاضنات الأعمال هياكل مرافقة فعالة لأصحاب المشاريع الذين يبحثون عن مرافقة واستشارة في المراحل الأولى لنضج الفكرة. لهذا فتواجدها في جو الجامعة سيساعد كثيرا الطلبة في تخطي حاجز الرهبة من ولوج سوق المال والأعمال.

ثانيا: البيانات ومنهجية البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الطلبة الجامعيين الذين ينتمون لجامعة قسنطينة 2 بمختلف تخصصاتهم. حيث تم اختيار عينة عشوائية من الطلبة مقسمة إلى فئتين: الفئة الأولى هم الطلبة الذين استفادوا من تكوين الجامعة الصيفية من 16 إلى 20 جويلية 2007؛ أما الفئة الثانية فتم التواصل معهم عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالنادي العلمي الجامعي "طالب اليوم مقالو الغد" لجامعة قسنطينة 2 عن طريق تعبئة استمارة إلكترونية، وكان ذلك في نفس الفترة. بلغ حجم العينة 143 طالبا من مختلف التخصصات والأطوار. حيث توزعت عينة الدراسة بين إناث وذكور إلى:

الجدول رقم (01): تقسيم العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
عينة الدراسة	60	83	143

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تفاوتت نسب الذكور والإناث في مفردات العينة العشوائية، فكانت نسبة الذكور 42% والنسبة الأعلى للإناث 58%. تم تحديد جنس أفراد العينة لدواعي التنويه إلى الجنس الأكثر ميولا للجانب المقاولاتي. بلغ متوسط سن العينة 24 سنة ما يدل على أنها تمثل فئة الشباب الجامعي.

الجدول رقم (02): تقسيم العينة حسب المستوى الدراسي:

المستوى الدراسي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	المجموع
عدد أفراد العينة	74	57	12	143

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تميزت مفردات عينة مجتمعنا بأن نصفها يمثل طلبة الليسانس بنسبة 51,7% من مختلف التخصصات المستجوبة في العينة (أي أنهم يزاولون دراستهم في أحد السنوات الثلاث من طور الليسانس أو تخرجوا خلال موسم سابقة)، وبذلك فإن منهم من تحصل على شهادة، والبعض الآخر لم يتحصل عليها بعد. أما 57 طالبا في طور الماستر مثلو نسبة 39,9% من مختلف التخصصات، وكانت أقل نسبة تعداد لطلبة الدكتوراه ب 8,4%.

الجدول رقم (03): تقسيم العينة حسب التخصص:

التخصص	علوم اقتصادية	إعلام آلي	علوم إنسانية	علوم اجتماعية	علم مكاتبات	المجموع
التكرارات	96	22	13	07	05	143
النسبة%	67,13	15,4	9,1	4,9	3,5	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تم تقسيم أفراد العينة حسب التخصص وذلك لتحديد دور التخصص، والمقاييس والبرنامج المدرس من طرف الجامعة في تنمية الميول للتوجه المقاولاتي، كما يجدر التنويه إلى أن أغلب التخصصات المدرسة في جامعة قسنطينة 2 تصب في التخصصات الاجتماعية والإنسانية عدى الإعلام الآلي فينتهي إلى التخصصات العلمية الدقيقة.

نجد أكبر نسبة من الطلبة المستجوبين هي 67.1% لتخصص العلوم الاقتصادية بفروعها المختلفة، تليها في الترتيب نسبة 15.4% لطلبة الإعلام الآلي بفروعه، ثم تأتي تخصصات العلوم الاجتماعية، العلوم الإنسانية وعلم المكتبات بنسب 9.1%؛ 4.9% و 3.5% على التوالي.

تم الاعتماد في هذا العمل البحثي على أداة الاستبيان التي ضمت مجموعة من الأسئلة المغلقة مع صياغة سؤالين مفتوحين، تم تحليل الاستبيان ورسم الجداول باستعمال برنامج GOOGLE FORME و EXCEL وأسلوب تحليل المضمون الذي تطلبته بعض الأسئلة.

ثالثا: عرض ومناقشة نتائج البحث

سنعرض فيما يلي النتائج التي توصلنا لها من خلال تحليلنا للاستبيان الموزع على طلبة جامعة قسنطينة2، وقد تم فصلها إلى جزئين:

1. نتائج تخص الفكر المقاولاتي لدى طلبة جامعة قسنطينة2:

حيث تمّ في الجزء الأول من الاستبيان تحليل وجود نية مقاولتية للطلبة، ومحاولة ربطها بمتغير الجنس، التخصص ومهنة الوالدين.

1.1 التوجه المقاولاتي كخيار مهني لدى الطلبة:

تم التحري عن إمكانية تفضيل طلبة جامعة قسنطينة2 التوجه لإنشاء أعمالهم الخاصة بدل التوجه للتوظيف في القطاعين العام أو الخاص؛ مع استعمال علاقة تقاطع لهذا المتغير مع متغير الجنس بفرض أن الذكور يكونون عادة أكثر رغبة في التقاول.

الجدول رقم 04: المهنة المفضلة للطلبة بدلالة الجنس:

النسبة %		التكرارات		تفضيلات الطلبة
ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
6,89	93,10	04	54	مهنة في القطاع العام
40,55		58		
06	04	09	06	مهنة في القطاع الخاص
10,48		15		
67,14	32,85	47	23	مهنة حرة
48,95		70		
100		143		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

حاز تفضيل التوجه للمهن الحرة على أعلى نسبة 48.95% أي ما يقارب نصف العينة مقارنة بالعمل في القطاعين العام والخاص. وقد وضح لنا تقاطع متغير الجنس مع هذا المتغير، أن نسبة 67,14% من الذكور يفضلون المهن الحرة، أكثر من الإناث التي كانت نسبتهم 32,85%. حيث تفضل هذه الفئة التوجه للقطاع العام كخيار مهني بنسبة 93,10%، وهي النسبة الغالبة مقارنة ب 6.89% التي تخص الطلبة الذكور. أما بالنسبة للقطاع الخاص فمن بين 15 شخص اختاروا القطاع نجد 60% من الذكور مقابل 40% من الإناث.

وباستخدام تحليل المضمون لإجابات الطلبة حول مبرر تفضيلهم للقطاع المنتقى سواء قطاع عام، خاص أو مهنة حرة توصلنا إلى ما يلي:

✓ يفضل الطلبة من الجنسين القطاع العام اعتبارا للمعايير التالية: الضمان الاجتماعي - الاستقرار المهني - منحة التقاعد - الدخل والعلاوات - ساعات العمل والعطل - الترقية - الجنس - ظروف العمل - خدمة المجتمع - قلة المشاكل.

✓ كما يتوجه الطلبة من الجنسين إلى المهن الحرة اعتبارا للمعايير التالية: الاستقلالية والحرية المعنوية والمادية - التطوير والإبداع - إثبات الذات والحصول على السمعة - عدم الرغبة في الانتماء لأي من القطاع العام أو الخاص. أما الإناث ممن يتجهن لهذا الاختيار فتكون الرغبة عندهن محددة في الأعمال اليدوية والإبداعية (خياطة، حلاقة...)؛ و أحيانا أخرى ريادة أعمال.

✓ كما يتوجه الطلبة من الجنسين إلى القطاع الخاص رغم قلة نسبتهم، وذلك للمعايير التالية: تطوير الذات - تكوين علاقات اجتماعية - الاستغلال الأمثل للمورد البشري.

2.1. روح المقاومة والمبادرة لدى الطلبة:

حاولنا البحث عن مدى اكتساب طلبة جامعة قسنطينة 2 لروح الإقدام والمبادرة، من خلال مزاولتهم لمهنة معينة خلال فترة تكوينهم، مع مقاطعة متغير المهنة مع متغير الجنس للتعرف على أي من جنس الطلبة الأكثر سلوكا للنهج المقاوالاتي في حياته.

الجدول 05: تقسيم العينة حسب مزاوله مهنة حاليا بدلالة الجنس

التكرارات بدلالة الجنس		التكرارات	هل تزال حاليا مهنة؟
أنثى	ذكر		
13	09	22	نعم، بعقد مؤقت
02	03	5	نعم، بوظيفة دائمة
02	02	4	نعم، مهنة حرة مسجلة
01	15	16	نعم، مهنة حرة غير مسجلة
65	31	96	لا، لا أزال وظيفه
	143	143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الطلبة والتي تمثل 67,13% لا يمارسون أي مهنة في حياتهم، ما يؤكد لنا الطرح الذي اعتمدنا عليه في صياغة الإشكالية، والقائل بغياب ثقافة المقاومة لدى طلبة الجامعة.

عند تقاطع متغير مزاوله المهنة مع متغير جنس الطلاب، أظهر الجدول أن 96 طالبا الذين لا يزاولون أي مهنة أغلبهم إناث، حيث كانت نسبة 78.31% منهم لا يمارسون أي مهنة حاليا، وهي نسبة مرتفعة جدا. إذا ما انتقلنا لمعرفة المستوى الدراسي لهذه الفئة؛ نجد منهم 37 طالبة أي 56.92% منهم

طالبات ليسانس (سواء حصلن أو لم تتحصلن على الشهادة بعد)، وتبقى 43.08% من نسبة البطالات ما بين طور الماستر والدكتوراه (36.92% و 6.15% على الترتيب).

فيما يخص الذكور، فقد أظهر نفس الجدول أن نسبة 51.66% منهم لا يمارسون أي مهنة حاليا. منهم 20 طالبا يمثلون 64.51% في طور الليسانس (تحصلوا أو لم يتحصلوا على الشهادة)، وهذا ما قد يعود إلى عدة عوامل منها عائق الخدمة الوطنية، وتبقى 35.48% من نسبة البطالين ما بين ماستر ودكتوراه (29.03% و 6.45% على الترتيب).

هذا يؤكد أن طلبة جامعة قسنطينة 2 لا يملكون روح المبادرة خاصة أولئك الذين ينتمون لطور الليسانس والذين مثلوا 77,02% من إجمالي طلبة الليسانس غير الممارسين لأي مهنة، حيث يمكننا القول بأن لهذا الطور خصوصية معينة تتمثل في أن معظم طلبته غير قادرين على إدراك ما ينتظرهم من تحديات بعد التخرج، خاصة الإناث منهم، فتعاملهم مع التكوين الجامعي يكون غير ناضج وغير محدد الأهداف. 33 طالب من طلبة الماستر أي 57.89% لا يمارسون أي وظيفة، 6 طلبة دكتوراه أي 50% منهم لا يزالون أي وظيفة.

الجدول 06: تقسيم العينة حسب مزاوله مهنة داخل أو خارج التخصص:

المجموع	النسبة %		التكرارات		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
23	21.73 %	78.26%	05	18	خارج التخصص
24	54.16 %	45.83 %	13	11	داخل التخصص
47					المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

نستنتج مما يعرضه الجدول أن الطلبة الذكور أكثر إقبالا على مزاوله مهن خارج تخصصهم، ما يدل على أنه أكثر مبادرة ويملكون شخصية مقاولتية تتأقلم مع ما يحيط بها من ظروف، على عكس الإناث اللاتي وضح لنا الجدول رغبتهن في التعامل مع مهن داخل تخصصاتهم.

3.1. وجود الرغبة المقاولتية عند طلبة الجامعة:

تم التوجه لطرح السؤال حول رغبة طلبة جامعة قسنطينة 2 بمختلف مستوياتهم العلمية وتخصصاتهم في إنشاء مشروعهم الخاص. بهدف معرفة مدى توفر هذا الفكر لديهم من عدمه بدلالة مجموعة من المتغيرات (الجنس، المستوى الدراسي، التخصص والمحيط الأسري).

الجدول 07: تقسيم العينة حسب التفكير في إنشاء مؤسسة بدلالة متغير الجنس

الرجبة في إنشاء مشروع		ذكر		أنثى	
نعم	لا	التكرار	%	التكرار	%
54	05	66	52,91	17	48,20
59	59	83	100	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

بلغ عدد الطلبة الراغبين في إنشاء منشأة 120 طالبا من الجنسين، وهو ما يمثل نسبة 91,83% من إجمالي مفردات العينة، وهي نسبة مرتفعة؛ حيث تفصل أكثر في هذا التوجه فنجد أن تعداد 120 طالبا الذين أبدوا قبولا للاتجاه المقاولاتي كونته فئة الإناث بتعداد 66 طالبة فكانت نسبتها 79,51% مقابل 48,20% لا يمكن هذا التوجه، وهذا راجع إلى أن نسبة الإناث في العينة أصلا كان مرتفعا مقارنة بالذكور. أما الطلبة الذكور الراغبين في إنشاء منشأة فبلغت نسبتهم 91,52% ما يدل على أن تقريبا كل ذكور العينة يملكون الرغبة المقاولاتية.

سنعرض من زاوية أخرى مدى توجه الطلبة لهذه الرغبة بدلالة متغير التخصص، اعتمادا على الفرض القائل بأن الطلبة الذين تناولوا في تكوينهم مقاييس ذات علاقة بإنشاء منشأة (طلبة الاقتصاد) هم الأكثر ميولا لهذا الفكر.

الجدول 08: تقسيم العينة حسب التفكير في إنشاء مؤسسة بدلالة متغير التخصص

المجموع	إعلام آلي	علم	علوم	علوم	علوم	المجموع والنسب				
120	19	04	09	06	82	نعم				
23	03	01	04	01	14	لا				
143	15.4	22	3.5	05	9.1	13	4.9	07	67.1	96

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

يبرز لنا هذا الجدول التوجه المقاولاتي لطلبة العلوم الاقتصادية بنسبة 85,41% من مجموع الطلبة الذين أبدوا قبولا لهذا الخيار في هذا التخصص. تليها نسبة 86,36% من طلبة تخصص الإعلام الآلي الذين بلغ عددهم 19 طالبا، ويرغبون في إنشاء منشأة بحكم طبيعة تكوينهم الذي يعتمد على روح المبادرة، الابتكار والإبداع التكنولوجي. فيما يخص باقي التخصصات والتي كان حضورها محتشما في الجامعة الصيفية؛ لكنه دليل على انتقال روح المقاولاتية لهذه التخصصات؛ فالطلبة الذين يرغبون في إنشاء عملهم الخاص في تخصصات علوم اجتماعية، علوم إنسانية وعلوم المكتبات هم تقريبا كل الطلبة الذين حضروا إلى التكوين الأسبوعي الصيفي.

رغبة منا في تحديد أي الأطوار التعليمية أكثر انجذابا بهذا الفكر المقاولاتي سندرج الجدول الموالي:

الجدول 09: تقسيم العينة حسب التفكير في إنشاء مؤسسة بدلالة متغير المستوى الدراسي

المجموع	دكتوراه	ماستر	ليسانس			
120	08	49	63			نعم
23	04	08	11			لا
143	8.4	12	39.9	57	51.7	74

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 85,13% من الطلبة الراغبين في إنشاء مؤسسة هم في طور الليسانس، حيث مثلوا النسبة الأكبر من الطلبة المستجوبين، وعلى الأغلب نشأت هذه الرغبة لديهم نتيجة التكوين الذي تلقوه أثناء الجامعة الصيفية، وإدراكهم بقرب تخرجهم إلى عالم الشغل؛ مقارنة بنسبة بسيطة 14,86% للطلبة الذين لم يظهروا رغبة في الخوض في هذا المجال. وكانت نسبة 86% تقريبا تمثل طلبة الماستر الراغبين في اتخاذ خطوة إيجابية في عالم المقاولتية، مع فئة قليلة من الذين أحجموا عن ذلك.

كان لطلبة الدكتوراه المستجوبين رغبة واضحة في التوجه المقاولاتي، حيث أقدم نصف العدد على اختيار الإجابة نعم. وهذا مؤشر جيد على توجه الباحثين إلى إنشاء أعمالهم الخاصة بدل التشبث المطلق بمنصبهم الوظيفي المستقبلي.

4.1. روح المبادرة والمقاولة من المحيط الأسري:

سيتم البحث في تأثير المحيط الأسري (مهنة الأب والأم) على توجه الطلبة للتفكير في إنشاء مؤسساتهم من خلال ربط متغير التفكير في إنشاء منشأة مع متغير مهنة الأب في الجدول الموالي:

الجدول 10: تقسيم العينة حسب التفكير في إنشاء مؤسسة بدلالة مهنة الأب

التكرارات بدلالة عمل الأب							
موظف في القطاع الخاص	متقاعد	حرفي/تاجر/ صاحب مؤسسة	بطال	موظف في القطاع العام	إطار سامي في الدولة		
03	42	26	05	37	04	نعم	
00	10	04	00	08	01	لا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

سيتم ربط متغير التفكير في إنشاء منشأة مع متغير مهنة الأم في الجدول الموالي:

الجدول 11: تقسيم العينة حسب التفكير في إنشاء مؤسسة بدلالة مهنة الأم

	التكرارات بدلالة عمل الأم						
	إطار سامي في الدولة	موظفة في القطاع العام	بطالة	حرفية/تاجرة/صاحبة مؤسسة	متقاعدة	موظف في القطاع الخاص	
نعم	02	20	88	03	07	/	120
لا	01	03	15	01	03	/	23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

بلغت إجمالاً نسبة الطلبة الذين اختاروا إنشاء مؤسسة رغم الانتماء الوظيفي لآبائهم 83.57% ونسبة 83.91% رغم الانتماء الوظيفي للأمهات، ونجد:

امتنهن نسبة 80% من الآباء و66.66% من الأمهات مهنة إطار سامي في الدولة، ونسبة 82.22% من الآباء و86.95% من الأمهات موظفي القطاع العام، في المقابل كانت نسبة 80.76% للآباء و70% من الأمهات في فئة المتقاعدين. فرغم توفر الظروف الملائمة لدى كل من موظف القطاع العام، والإطار السامي في الدولة والمتقاعدين كأمتلة قريبة من محيط الطالب (حيث توفر هذه الفئات الضمان الاجتماعي، الاستقرار المهني، التقاعد، الدخل والعلاوات، ساعات العمل والعطاء، الترقية، ظروف العمل الحسنة...)، إلا أن أبنائهم يرغبون في إنشاء منشأة مستقبلاً؛ حيث لم يرتبطوا بمهنة أوليائهم رغم خصائص ومميزات الاستقرار التي تحملها، مما قد يدل على أن خصائص تقييم الطالب لمهنته المستقبلية لا ترتبط إلزاماً بمهنة الأولياء بل إنهم قد يبحثون عن معايير لم يوفرها القطاع العام.

من ناحية أخرى، جاءت نسبة 66% للآباء و75% للأمهات، يزاولون مهنة الحرفي، التاجر أو صاحب مؤسسة، حيث فضل الطلبة نفس مهنة أوليائهم، إلا أنها نسبة غير مطلقة، حيث أن 13.33% من الآباء و25% من الأمهات مارسوا المهنة السابقة لم يفضل أبنائهم التوجه إليها، وهذا ما قد يعود إلى الأسباب التالية: حجم مشروع أحد الوالدين أو الظروف المحيطة به، حيث لا يحقق المشروع استقلالية حقيقية مادياً أو معنوياً ويتسم بالمحدودية؛ كذلك الرغبة في بناء معايير اجتماعية ومادية مختلفة في اختيار المهنة حتى ولو كانت حرة .

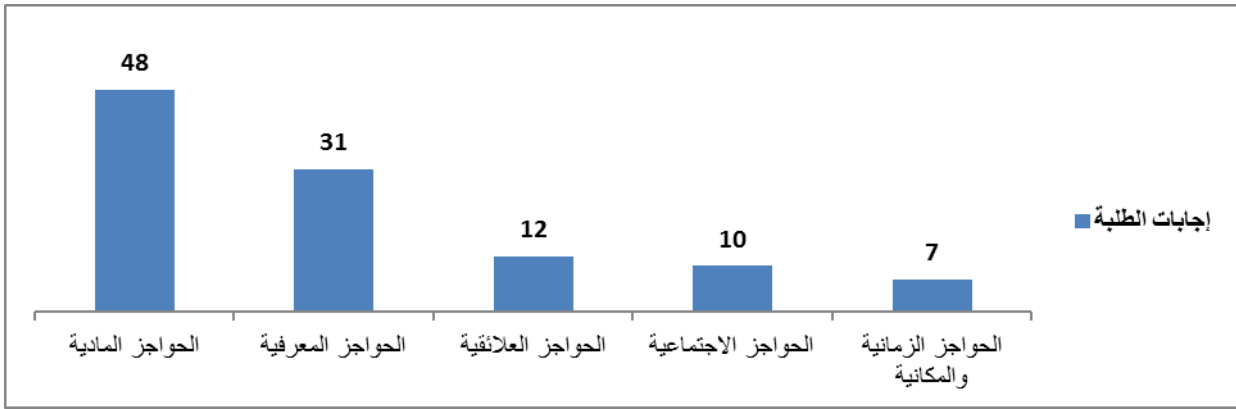
بالنسبة للقطاع الخاص، لاحظنا أن 100% من الآباء العاملين فيه يرغب أبنائهم في إنشاء منشأة، حيث غالباً ما قد يعتبر القطاع الخاص عملاً لدى صاحب مشروع وهذا القطاع يكسب صاحبه قدراً من تطوير الذات، تكوين علاقات اجتماعية والاستغلال الأمثل للمورد البشري، لبحث الطالب عن شبيه للقطاع لكن حيث يكون فيه محققاً لاستقلالية ذاتية، لا تابعاً لمشروع شخص آخر .

كما مثلت نسبة 100% من الآباء البطالين و 85.43% من الأمهات، اختار أبنائهم إنشاء مشروع كتفضيل، دلالة على أن الطالب يرغب في الاعتماد على نفسه، والخروج من وضعه الراهن. حيث أن عدم وجود أي مثال للمقولة في محيطه جعل من السعي للمقولة رد فعل طبيعي بحثا عن تحقيق التوازن الأسري من خلال الاستقلالية والاعتماد على النفس.

5.1. حاجز التمويل أمام الرغبة المقاولاتية للطلبة:

رغم إعلان معظم الطلبة المستجوبين رغبتهم في ولوج عالم الأعمال، إلا أنهم يحملون في فكرهم مجموعة من الحواجز التي تعيق انطلاقهم، والتي يلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم 01: حواجز تمنع الطلبة من إنشاء مشاريعهم الخاصة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن قابلية الطالب للتوجه المقاولاتي لا تنحصر فقط في توفر الرغبة، بل يتحكم فيها مجموعة من العوامل. حيث اعتبر الطلبة مشكل تمويل المشروع هو العائق الأساسي لإحجامهم عن العمل المقاولاتي. كما اعتبروا أن الظروف الاقتصادية والأزمة المالية التي تمر بها البلاد، تؤثر على ميولاتهم للسير في مهنة حرة تخوفا من الأزمة.

أثار الطلبة في إجاباتهم عائق الفوائد الربحية على القروض الممنوحة، على أنها حاجز مادي للقيام بطلب تمويل المشروع من الهيئات المعنية لاعتبارات دينية.

جاء ثانيا الحاجز المعرفي والمتمثل أساسا في نقص الخبرة والتكوين والبحث عن الاستشارة في جزئيات إنشاء منشأة. حيث تكررت معاني نقص الخبرة، وذكر الطلبة الخوف من المخاطرة ونقص الفهم القانوني الذي ربطوه بالخوف من فقدان حقوق التأمين كطالب.

يتخوف الطلبة من تكوين فريق عمل موثوق بكفاءات مناسبة، حيث تبين إجاباتهم في هذا المعيار والتي جاءت الثالثة، أنهم يفتقرون إلى العلاقات الاجتماعية الكافية لتكوين فريق عمل، بالإضافة إلى الظن بالحاجة إلى المحسوبة لتجاوز الحواجز الإدارية.

ما زالت الحواجز الاجتماعية والعائلية تشكل صنما في عقول الطلبة، وتم تكرار عبارات الثقافة الذكورية، وعدم الإيمان بالمقولة النسوية، وتهميش المرأة؛ مما قد يدل على المحدودية الفكرية، وحتى الالتزام بمعايير اجتماعية تقليدية في نظرتها للمرأة كمقولة.

انحصرت مبررات بعض الطلبة في انشغالهم بالدراسة وعدم القدرة على التوفيق بين العمل والدراسة، بالإضافة إلى عدم توفر البيئة المناسبة لإنشاء عملهم الخاص (حدود زمنية ومكانية).

6.1. المعرفة القبليّة للمقاوليّة:

تم البحث في وجود تعريف أو صفات معينة للمقاول في أذهان الطلبة، حتى نتمكن من معالجة الخلل الموجود في الأفكار من جذوره.

جدول رقم 12: تقسيم العينة حسب ماهية المقاول في نظر الطلبة بدلالة التخصص

التكرار بدلالة التخصص					التكرار الكلي	الصفات
الإعلام الآلي	علم المكتبات	العلوم الإنسانية	العلوم الاجتماعية	علوم الاقتصاد		
					من 143	
15	02	04	06	67	94	شخص طموح
13	02	/	03	57	75	شخص يخاطر
13	/	/	05	42	60	شخص يعتمد على نفسه
15	02	01	06	24	48	شخص مستقل
04	03	02	07	23	39	صاحب مشاريع بناء / بناء
03	02	/	03	09	17	شخص له الكثير من المال
02	01	/	01	07	11	شخص لم يجد وظيفة
01	02	02	01	03	07	شخص له ملف ANSEJ
01	/	/	/	/	01	شخص توقف عن الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

ملاحظة: التكرارات المجموعة مقارنة بالتعداد الكلي للعينة في كل صفة على حدى، مع إمكانية اختيار المجيب أكثر من إجابة واحدة.

اتجهت إجابات معظم الطلبة إلى اختيار صفات إيجابية للتعريف بالمقاول على أنه شخص طموح، يخاطر، يعتمد على نفسه ويميل إلى الاستقلالية. واتجه عدد معتبر من الإجابات إلى اختيار المفهوم التقليدي للمقاول على أنه البتاء. جاءت معظم هذه الإجابات من طلبة علوم الاقتصاد.

2. نتائج تخص دور الجامعة في صياغة فكر مقاولاتي لدى الطلبة

تم التركيز في الجزء الثاني من أسئلة الاستبيان على البحث عن دور الجامعة في تشكيل فكر مقاولاتي لدى طلبتها، بهدف التوصل إلى حقيقة قيام الجامعة بتلك الأدوار من عدمها استنادا إلى رأي الطلبة.

1.2. الدور التحسيبي:

أجمعت إجابات الطلبة على غياب الدور التحسيبي للجامعة فيما يخص علاقتها بالمقاولتية، فكانت أغلب الإجابات تؤكد عدم استفادتهم من زيارات ميدانية خلال فترة التكوين، وعدم تقريبهم من حالات المبادرين الناجحين، كما أنهم لم يشاركوا في مسابقات في مجال المقاولتية؛ وفي هذه النقطة نؤكد أن هذا النوع من المسابقات يتم إجراؤه سنويا ويشارك فيه عدد محتشم من طلبة الاقتصاد خصوصا، وهذا يدل على نقص الترويج لهذه الفعاليات وعدم تعميمها على طلبة كل التخصصات (أنظر الملحق 01).

2.2. الدور التكويني:

تم تحليل إجابات الطلبة فيما يخص البرامج التكوينية، وربطها بتخصصاتهم. كما جاء في الملحق 02، فقد أكدت نسبة 67,7% من طلبة العلوم الاقتصادية استفادتهم من تكوين في مقاييس لها علاقة بإنشاء وتقييم المشاريع، وهذا ما يؤكد ما جاء في طرحنا النظري أن طلبة بعض فروع العلوم الاقتصادية أكثر تكوينا في هذا الجانب من التخصصات الأخرى؛ حيث أجاب طلبة باقي التخصصات بالنفي.

نلاحظ من الجدول أن إجابات طلبة الإعلام الآلي متساوية بين تأكيد ونفي ما يدل على أن بعض فروع التخصص تستفيد من مقاييس في الجانب المقاولاتي وبعضها لا؛ وهي نفس الملاحظة التي تنطبق على طلبة الاقتصاد بالنسبة للسؤال الذي يخص استفادتهم من محاضرات من مهنيين في المجال، ما يؤكد أن بعض فروع التخصص التي لها علاقة بالمقاولتية (إدارة أعمال، تسيير موارد بشرية) تستفيد من هذه الخطوة وأخرى لا. أما التخصصات الباقية، فقد نفى طلبتها استفادتهم من أي تكوين مقاولاتي خلال فترة تكوينهم في الجامعة.

3.2. الدور البحثي:

اتجهت إجابات الطلبة إلى جهلهم بوجود مقالات بحثية، كتب وأطروحات علمية ومخابر بحث في مجال المقاولتية. وهذا راجع لعدم اطلاعهم الواسع على أمور البحث العلمي في الجامعة ونفورهم من جو القراءة والتعلم وهذا لا يمت للمقولة بصلة. في حين أنهم أصابوا في موضوع المخبر.

أكدت فئة كبيرة من الطلبة (102 طالبا) على استفادتهم من تنظيم أقسام الجامعة لأيام دراسية، ومحاضرات في مجال المقاولتية.

4.2. دور المرافقة والاستشارة:

أسفرت نتائج السؤال عن معرفة الطلبة بوجود هيكله لدار مقاولتية في جامعة قسنطينة 2 عن اشتراك الطلبة الذين يعلمون بوجودها والذين يجهلون ذلك في نسبة 40% من إجمالي الطلبة. وهذا يدل على عدم الترويج لأنشطة هذه الهيكله خاصة في الكليات الأخرى باعتبار أنها متواجدة في كلية العلوم الاقتصادية؛ هذا من جهة؛ من جهة أخرى يمكننا إرجاع السبب إلى عدم امتلاك الطلبة للفضول العلمي الذي يدفعهم لاكتشاف ما تملكه الجامعة من هياكل. وهو نفس الجهل الذين يحمله أغلبهم فيما يخص توفر حاضنات أعمال في جامعة قسنطينة 2، مع ذلك كان هناك نسبة معتبرة من الطلبة تقريبا 33% على دراية بعدم وجود هذا النوع من الهياكل على مستوى الجامعة.

فيما يخص الجانب الاستشاري، فقد أثبتت إجابات الطلبة عدم درايتهم بالأنشطة الاستشارية والتكوينية التي توفرها جامعة قسنطينة 2 من خلال دار المقاولاتية، إلا ما يخص الدورات التكوينية التي تنظمها والمتمثلة أساسا في الجامعة الصيفية. من زاوية أخرى، تماثلت إجابات الطلبة في العدد فيما يخص تنظيم الجامعة لمسابقات لعرض أفكار مشاريعهم أمام لجان مهنية، ما يدل على أن المشكل يكمن أيضا في ابتعاد بعض الطلبة عن الأنشطة الطلابية.

خاتمة

إن مجموع الفعاليات، البرامج والتظاهرات التي تنظمها الجامعة بشكل عام ودار المقاولاتية لجامعة قسنطينة 2 بشكل خاص، لها آثارها الإيجابية على تغيير فكر الطلبة وزيادة وعيهم فيما يخص توجيههم المهني بعد التخرج. كما أنها تجعلهم أكثر دافعية في هذا الميدان، وتمكنهم مستقبلا من التفاعل بشكل إيجابي مع المحيط الاقتصادي، واكتساب مهارات جديدة تمكنهم من تحقيق النجاح، وضمان السير الأمثل لمؤسساتهم المستقبلية بشكل خاص، والاقتصاد الوطني بشكل عام.

وحسب ما تم البحث فيه فقد تم استخلاص النتائج التالية:

- يؤثر كل من الجنس، المستوى الدراسي، التخصص والمحيط الأسري على التوجه المقاولاتي للطلبة بدرجات متفاوتة، حيث أن الإناث أكثر رغبة في الاستقرار من الذكور، كما أن طلبة الماستر هم الأكثر توجهًا للمقولة مقارنة بطلبة الليسانس والدكتوراه، وحسب التخصص فإن طلبة الاقتصاد والإعلام الآلي أكثر توجهًا للمقولة، إلا أن المحيط الأسري لا يؤثر بالضرورة (هذا ما يؤكد الفرضية الأولى نسبيا)
- هناك إقبال واضح من الطلبة على مجال إنشاء منشأة، والأمر لا يقتصر فقط على طلبة الاقتصاد بل شمل التخصصات الأخرى.

- يحتاج الطالب الجامعي، إلى جانب رغبته في تجسيد أفكاره المقاولاتية إلى تكوين ومرافقة ميدانية حتى يتشبع أكثر من الجو المقاولاتي ويتخلص من معتقداته الذهنية عن الموضوع التي ربما تكون خاطئة بسبب نقص المعلومات الميدانية في هذا الجانب (الفرضية الثانية صحيحة نسبياً)
- تقوم جامعة قسنطينة 2 بدور محتشم فيما يخص تكوين وعي وتفكير مقاولاتي لطلبتها، حيث يغيب عن هذا الدور عنصر التبليغ الفعال بالأنشطة والتظاهرات العلمية من خلال توسيع نطاق الإعلان والإعلام. (الفرضية الثالثة صحيحة نسبياً)

على ضوء هذه النتائج نقدم التوصيات التالية:

- إعادة النظر وبشكل جدي في الجانب التحسيبي والبرامج التكوينية التي تقدمها الجامعة لطلبتها، إذا أردنا تخريج طالب يعتمد على نفسه في بناء حياته.
- تفعيل دور النوادي العلمية بشكل أكبر على مستوى الجامعات، وجعل الطلبة أكثر ارتباطاً بنشاطات علمية.
- إشراك النوادي العلمية في التظاهرات العلمية والثقافية والجامعات الصيفية
- إدخال مفهوم FAB LAB للنوادي العلمية، والذي يقوم على فكرة تشكيل مجموعة متنوعة التخصصات من أجل القيام بمشاريع جماعية يشارك فيها كل الأطراف الفاعلة.
- تفعيل الرابط بين الجامعة والميدان قبل تخرج الطلبة كفرصة لزيادة وعيهم الأكاديمي ودعمه بالجانب الميداني.

الهوامش:

- ¹ - صبرينة طلبة، الفكر المقاولي ومدخله (2017)، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 04 المجلد 02، جوان، جامعة قسنطينة 2: ص 20
- ² - ابراهيم الفقي، سحر القيادة : كيف تصبح قائدا فعالا (2008)، الطبعة الأولى، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر
- ³ - <https://www.mesrs.dz/universites> consulté le 25/08/17 à 20:30
- ⁴ - صندرة سايبى، مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولي (2013)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، ديسمبر: ص 200.
- ⁵ - ارجع إلى:
- طلبة صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 07، 08.
- صندرة سايبى، مرجع سبق ذكره، ص 14/05.
- ⁶ - Dia Abdoul Alpha, 2011, **L'Université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat**, Revue de l'Entrepreneuriat ,Vol. 10, no. 1, p 11, <http://www.cairn.info/www.snd11.arn.dz/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-9.htm>
- ⁷ - مولاي حاجة مباركة، ايت حميدة: الرغبة المقاولاتية عند الطلبة-حالة طلبة جامعة سعيدة (2016)، مذكرة ماستر في العلوم المالية، جامعة سعيدة.
- ⁸ - توفيق خذري، عماري علي: المقاولاتية كحل لمشكلة البطالة لخريجي الجامعة: حالة طلبة جامعة باتنة.
- ⁹ - قايدى أمينة وعدوكة لخضر: التوجه المقاولاتي للطلبة: اختبار نموذج نظرية السلوك المخطط- دراسة ميدانية بجامعة معسكر (2017) - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة أم البواقي/جوان.
- ¹⁰ - <http://www.univ-constantine2.dz/vrformation/universite-en-chiffres/> consulté le 25/08/2017 à 20:34
- ¹¹ - <https://www.afecreation.fr/cid37895/une-maison-de-l-entrepreneuriat-pour-les-etudiants.html?cid=37895> consulté le 13/07/2017 13 :24
- ¹² - <http://www.umc.edu.dz/index.php/fr/2013-01-21-15-55-15/entrepreneuriat>

الملاحق

الملحق رقم 01: استفادة الطلبة من أنشطة تحسيسية حول المقالة خلال تكوينهم الجامعي:

هل استفدت من أحد الأنشطة التالية خلال فترة تكوينك في الجامعة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
زيارات ميدانية لأحد المصانع أو المؤسسات الاقتصادية.	01	09	25	20	88
التعرف على بعض الحالات الشبابية الناجحة في مجال إنشاء منشأة عن طريق الجامعة	07	15	32	18	71
الاستماع لمحاضرات وحضور ملتقيات في موضوع المقاولاتية.	22	24	39	25	33
المشاركة في مسابقات وألعاب في مجال المقاولاتية.	09	16	18	27	73

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

الملحق رقم 02: استفادة الطلبة من برامج تكوينية في أساسيات المقالة حسب التخصص:

المجموع	علم المكتبات		العلوم الإنسانية		العلوم الاجتماعية		الإعلام الآلي		علوم الاقتصاد			
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم		
62	81	03	02	05	02	11	02	12	10	31	65	مقياس إنشاء منشأة، تقييم مشاريع، إستراتيجية مؤسسة، ألعاب محاكاة
41	21	04	01	04	03	10	03	14	08	37	59	جهود بعض الأساتذة الذين ينتمون لتخصص مقاولاتية
64	79	01	04	04	03	11	02	08	14	40	56	نصائح أساتذة لا ينتمون لتخصص المقاولاتية
72	71	03	02	06	01	09	04	07	15	47	49	محاضرات لمهنيين في مجال المقاولاتية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

الملحق رقم 03: مدى معرفة الطالب بمجال البحث المقدم في الجامعة في مجال المقالة:

مجال البحث:	نعم	لا	لا أدري
تتوفر جامعتك على مقالات عملية في المقاولاتية	40	27	76
تتوفر مكتبتك على كتب أو أطروحات أو أبحاث في مجال المقاولاتية	53	23	67
تنظم جامعتك تظاهرات علمية ، وأيام دراسية وندوات حول المقاولاتية	102	21	20
توجد مخابر بحث في جامعتك تهتم بموضوع المقاولاتية	32	36	75

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

الملحق رقم 04: مدى معرفة الطالب بهيئات المرافقة المتواجدة في الجامعة:

لا أدري	لا	نعم	هل تحتوي جامعتك على ما يلي :
57	29	57	هيكله لدار مقاولاتية
80	47	16	هيكله لحاضنات أعمال أو مشاتل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

الملحق رقم 05: مدى اشتراك الجامعة في تقديم الاستشارة للطلبة

لا أدري	لا	نعم	هل تقدم جامعتك الخدمات التالية:
46	20	77	دورات تكوينية للطلبة حملة المشاريع من خلال دار المقاولاتية
65	33	45	المساعدة في التحضير للمشاريع الاستثمارية (خطة العمل، نموذج الأعمال)
64	38	41	ربط الطالب حامل المشروع بمختلف الهيئات المتواجدة في المحيط الاقتصادي
59	27	57	فتح المجال للطلبة حملة المشاريع من المشاركة بأفكارهم أمام لجان مهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL

تفعيل برامج الايزو للجودة كآلية لتأهيل المنظومة التعليمية الجزائرية

"مواصفة الايزو 2000/9001 نموذجاً"

Activate the ISO quality programs as a mechanism for the rehabilitation of the Algerian educational system

"Specification of ISO 9001/2000 model"

د. السعيد صالح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور-خنشلة-

هالة عبدلي، طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور-خنشلة-

الملخص

يؤدي التعليم دوراً ريادياً في بناء المجتمع و خدمته من خلال إعداده للرأس المال البشري القوي و المؤهل في مختلف المجالات ، و في ضوء هذا الإعداد فالمؤسسات التعليمية ملتزمة بالريادة في تجويد أداءها التعليمي و الأكاديمي من ناحية و تطوير مخرجاتها التعليمية وفق أرقى المعايير و أسماها من ناحية أخرى ، و لعل أفضل سبيل لذلك تبنيتها لبرامج الايزو للجودة ذات القيمة الأصلية التي لا يمكن تجاهلها أو التقليل من شأنها، و مقتضيات دراستنا تنصب على سبيل المثال لا على سبيل الحصر على مواصفة الايزو 2000/9001 و مصداقيتها في المجال التعليمي و الذي تعد مجالاً لعصرنة المنظومة التعليمية و إضفاء جاذبية على التعليم الجامعي و كسب رهان التحديث التعليمي .

- الكلمات المفتاحية: برامج الايزو للجودة، جودة التعليم، المؤسسة التعليمية، مواصفة ايزو 2000/9001.

Résumé :

L'éducation joue un rôle de premier plan dans la construction de la société et la sert en préparant un capital humain fort et qualifié dans divers domaines, ce qui incite les établissements d'enseignement à améliorer leurs résultats scolaires et universitaires en développant leurs résultats scolaires selon les normes les plus strictes et, d'autre part, Et c'est peut-être la meilleure façon d'adopter les programmes de qualité ISO de valeur initiale qui ne peuvent être ignorés ou sous-estimés, et les exigences de notre étude se concentrent sur, par exemple, la norme ISO 9001: 2000 et sa crédibilité dans le domaine de l'éducation, qui est un domaine de la modernisation et un Système intéressant à l'enseignement universitaire et de gagner un pari pour la modernisation de l'enseignement et de l'éducation

- Mots clé : Programmes de qualité ISO, la qualité de l'éducation , L'établissement de l'enseignement , la norme ISO 9001/2000.

مقدمة :

برز في الآونة الأخيرة اهتمام واضح بالنظام التعليمي و سبل تحسينه و تطويره ، كونه المعيار الحقيقي لحضارة الأمة و الخيار الكفاء في عالم يشهد تغييرات عديدة و متعاقبة على كافة المستويات ، و لما كان تحقيق النقلة النوعية في عملية التعليم مبنية على أساس التوثيق بالبرامج و الإجراءات و التوجيهات الكفيلة للارتقاء بمستوى الطالب الجامعي العلمي و الأكاديمي لحت الضرورة لإرساء نظام جودة متكامل على مستوى المؤسسات التعليمية الجزائرية كوسيلة تضمن للطالب الجامعي الحصول على المهارات و القدرات اللازمة في الميدان التعليمي و التكويني من خلال مزج الخبرات الأكاديمية و الإمكانيات البشرية و الفكرية للحاق بركب المسيرة العلمية المراعية لخصوصية المنظومة الجامعية الوطنية و المطابقة للمقاييس الدولية المعمول بها في هذا السياق نطرح التساؤل التالي :

- إلى أي مدى يتم تطبيق برامج الايزو للجودة على مستوى مؤسساتنا التعليمية، و كيف يتم تكريس مواصفة ايزو 2000/9001 للجودة في تطوير المؤسسات التعليمية الجزائرية؟ .

لتبسيط الإشكالية من جهة و الإلمام بالموضوع أكثر من جهة أخرى نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود ببرامج الايزو للجودة؟ و كيف يتم تفعيلها على مستوى الجامعات الجزائرية؟
- ما مدى مساهمة برامج الايزو للجودة في الارتقاء بالمستوى التعليمي الجامعي بشكل أفضل و ضمانا لجودته ؟ .

- هل تعد مواصفة ايزو 2000/9001 للجودة بمثابة القوة الدافعة المطلوبة لدفع عجلة النظام التعليمي الجزائري من خلال تحقيق تحصيل علمي ايجابي للطالب الجامعي ؟ .

أهمية البحث : نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- تكمن أهمية الورقة البحثية في التأكيد على ضرورة تبني أسلوب الجودة من طرف مؤسسات التعليم العالي كاستراتيجية داعمة لجهودها للسير نحو التميز في إطار انسجامها مع المعايير الدولية المحفزة لعصرنة المنظومة التعليمية و التربوية .

- كما تهدف الورقة البحثية إلى ضرورة التأكيد على أن النظام الذي تتبعه المؤسسات التعليمية بهدف تحسين مناهجها التعليمية و نظمها الإدارية يركز أساسا على تبني مواصفة الايزو ISO 9001:2000 و المدرجة كأحد البرامج الأكاديمية المشترط استفاؤها على المستوى الجامعي للحصول على شهادة الاعتماد الأكاديمي .

منهج البحث : اعتمدنا في دراستنا على المنهج الاستقرائي كركيزة أساسية في هذا البحث من خلال استقراء لمختلف العناصر المتعلقة بمصطلح برامج الايزو للجودة و مدى جودتها ، مع الاعتماد أيضا على المنهج التاريخي ببيان ظروف نشأة برامج ايزو للجودة عامة ، مع التأكيد على أهمية تطبيق مواصفة

ايزو 2000/9001 على مستوى المؤسسات التعليمية عامة و الجامعة الجزائرية على وجه الخصوص وذلك بقصد التوصل إلى حقائق وتعميمات تساعدنا في الحث على تكريسها مستقبلا .
محاور الدراسة :

✓ المحور الأول : عموميات حول مصطلحات الدراسة .

✓ المحور الثاني : مظاهر تفعيل مواصفة ايزو 2000/9001 للجودة في المؤسسات التعليمية الجزائرية "واقع و تحديات" .

المحور الأول: عموميات حول مصطلحات الدراسة .

يرى العديد من خبراء الإدارة الجامعية أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع و مستويات الجامعة ليوفر للأفراد و فرق العمل و ذوي الاختصاص فرصة إرضاء الطلاب و المستفيدين من التعليم و البحوث الجامعية، لذلك يتعين بداية تحديد مصطلحات الدراسة في هذه الورقة البحثية بنوع من التفصيل.

1- **جودة التعليم "مفهومها، أهميتها"**: نتطرق بداية لتحديد مفهوم جودة التعليم و بيان أهميتها:

1-1- **مفهوم جودة التعليم**: لقد لقي مصطلح الجودة اهتمام العديد من الباحثين ووضعت له العديد من التعاريف، حيث :

- عرفها النجار بأنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنطقة التعليمية و مستوياتها ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب و المستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية و استشارية بأكفاً الأساليب و اقل التكاليف و أعلى جودة ممكنة " ¹.

- كما تعرف الجودة في التعليم على أنها: " مجموعة من الخصائص التي تعبر بدقة عن جوهر التربية و حالها بما في ذلك أبعادها من مدخلات، و عمليات ومخرجات، و تغذية راجعة لتحقيق الأهداف المنشودة " ².

- كما تعرف كذلك بأنها: " التطوير المستمر و الأداء الكفاء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها عالميا " ³.

• من خلال هذين التعريفين يتضح أن إدارة الجودة في التعليم الجامعي ما هي إلا نشاطات منسقة لتوجيه المؤسسة الجامعية نحو ضبط جودتها و ضمانها و تحسينها من خلال التخطيط الجيد .

1-2- **أهمية جودة التعليم** : للجودة أهمية كبيرة في النظام التعليمي ، و تكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ضبط النظام الإداري و تطويره و تحسين الأداء المالي في الجامعة و الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات⁴.
- تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي و تشخيص القصور في المدخلات و العمليات و المخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي و ضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية .
- زيادة الكفاءة التعليمية و رفع مستوى الأداء التدريسي و الإداري للعاملين في المؤسسة التعليمية⁵.
- إجراء المزيد من التحسينات و التطوير المستمر في العملية التربوية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.

- تعزيز المسؤولية و المساءلة بهدف توفير الشفافية و الثقة بالمؤسسة التعليمية.
- من خلال ما سبق نستنتج أن تطبيق الجودة على مستوى المؤسسات الجامعية أضحي ضرورة حتمية في ظل رغبة هذه الأخيرة في تحسين منتجاتها التعليمية و مخرجات خدماتها العلمية و البيداغوجية.

2- برامج الايزو للجودة : إن تحديد مفهوم لبرامج الايزو للجودة تحديدا شاملا و دقيقا ليس امراً سهلاً ، رغم أن الأمر يبدو كذلك ، إلا أن تحديد مفهوم علمي لبرامج الايزو للجودة لا يزال يواجه تحديات كبيرة ، فمصطلح الايزو **ISO** عبارة عن اختصار لاسم المنظمة الدولية للمعايير " المواصفات و المقاييس " التي أسست 1947 و تعمل على تطوير عملية التقييس عالمياً و تعد مواصفات تقنية ، مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة و التي يمكن أن تطبق في كل المؤسسات مهما كان قطاع نشاطها أو حجمها مع متابعة و مراقبة هذه المعايير في المؤسسات⁶ ، بهدف ضمان جودتها ، و عليه سنقوم بتحديد مفهوم برامج الايزو للجودة و أهميتها بنوع من التفصيل .

2-1- تعريف برامج الايزو للجودة :

- عرفها عقيلي: " نظام للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير محدودة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء و جودة عاليين " .⁷
- و عرفها كل من Krajewski et Rittman بأنها : " مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة التي تتطابق فيه جميع المتطلبات و بما يلاءم طبيعة نشاط عمل المنظمة أو المؤسسة " .⁸
- و تعرف مواصفة ايزو 2000/9001 بأنها: " مجموعة من العمليات، والاجراءات، والهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والمواد اللازمة لإدارة جودة خدمات وأداء المدرسة الموضحة في دليل الجودة وإجراءات الجودة وتعليمات العمل الصادرة من منظمة المواصفات والمقاييس الدولية"⁹.
- و على ضوء التعاريف التي قدمت لبرامج الايزو للجودة يتضح انها تعد: إحدى المداخل التي تعمل على تجويد مخرجات العملية التعليمية بترجمة متطلبات الطلبة الجامعيين و تطلعاتهم لواقع علمي ذو جودة عالية.

2-2- أهمية برامج الايزو للجودة: إن الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة أو الجهة بشكل عام من

- الحرص على تطبيق برامج الايزو الجودة يؤدي إلى تحقيق ما يلي:
- إكساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية لدى الجهة.
- حسن استخدام الموارد (المادية والطبيعية والبشرية..) خاصة في وقت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقا أمام العديد من الجهات.
- تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتوفير في تكلفة الموارد المستخدمة والتقليل من النفقات.

-أما بالنسبة لأهمية برامج الايزو للجودة في المجال التعليمي فتتجلى أهميتها في النقاط التالية:

- الاهتمام بالبيئة المادية و البشرية و البيئة الصحية للمؤسسات التعليمية.
- تفعيل استخدام الوسائل التعليمية، وضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة من خلال توضيح الأدوار و تحديد المسؤوليات.¹⁰
- رفع مستوى الأداء لجميع الإداريين و المعلمين على مستوى الجامعة .
- يتضح لنا من خلال ما سبق ذكره أن تطبيق برامج الايزو للجودة على مستوى المؤسسات الجامعية من شأنه الحفاظ على نظام إدارة جودة العملية التعليمية داخل الجامعة من جهة و إرضاء احتياجات و رغبات الطالب الجامعي باعتباره المستفيد الأول من جهة أخرى .
- **3- مؤسسة التعليم الجامعي:** تعد الجامعة من أهم مؤسسات التعليم العالي حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تتدرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي (التعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع).¹¹

3-1- تعريفها:

- هي كل مؤسسة تعليمية تقبل طلبة أنها دراساتهم الثانوية، ويحصلون في نهاية دراستهم الجامعية أو المهنية أو التقنية على درجة علمية معينة¹².
- **كما تعرف على أنها :** " مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة ، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب"¹³ .
- من خلال ما سبق نستنتج أن : الجامعة هي الركيزة الأساسية للتعليم العالي إذ تقوم بتنمية الموارد البشرية و بناء قدرات الإنسان المعرفية و الثقافية و المهاراتية في كافة التخصصات .

3-2- أهدافها: تتجلى في الجدول التالي:

رقم الهدف	طبيعة الهدف	الغرض المنتظر منه
01	- أهداف معرفية	- دراسة كل ما يتعلق بالمعرفة تطورا أو تطويرا أو انتشارا . - تقديم تكوين علمي و فكري معرفي يساعد في توسيع الآفاق العلمية التنموية و الفكرية للطلبة الجامعيين .
02	- أهداف اقتصادية	- من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع . - العمل على تزويد المجتمع بما يحتاج إليه من "خدمات بشرية ، خبرات ، مكتسبات.. " تساعد في التغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.
03	- أهداف اجتماعية	- تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهن . - تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية ، الإدمان ، نشر الوعي الصحي وغيرها .

المصدر: طارق عبد الرؤوف، " تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة"، 2007 ، ص 08.

المحور الثاني : مظاهر تفعيل مواصفة ايزو 2000/9001 للجودة في المؤسسات التعليمية الجزائرية
"واقع و تحديات" .

إن بناء أنظمة جودة على مستوى مؤسساتنا التعليمية يساعد بلا منازع في الارتقاء بالعملية البحثية و التدريسية لضمان جودتها ، و سنحاول في هذا السياق إبراز مدى مساهمة برامج الايزو في ضمان الجودة على مستوى المؤسسات الجامعية الجزائرية و كيفية تفعيلها على مستوى هذه الأخيرة .

1- التعريف بمواصفة الأيزو 2000/9001 :

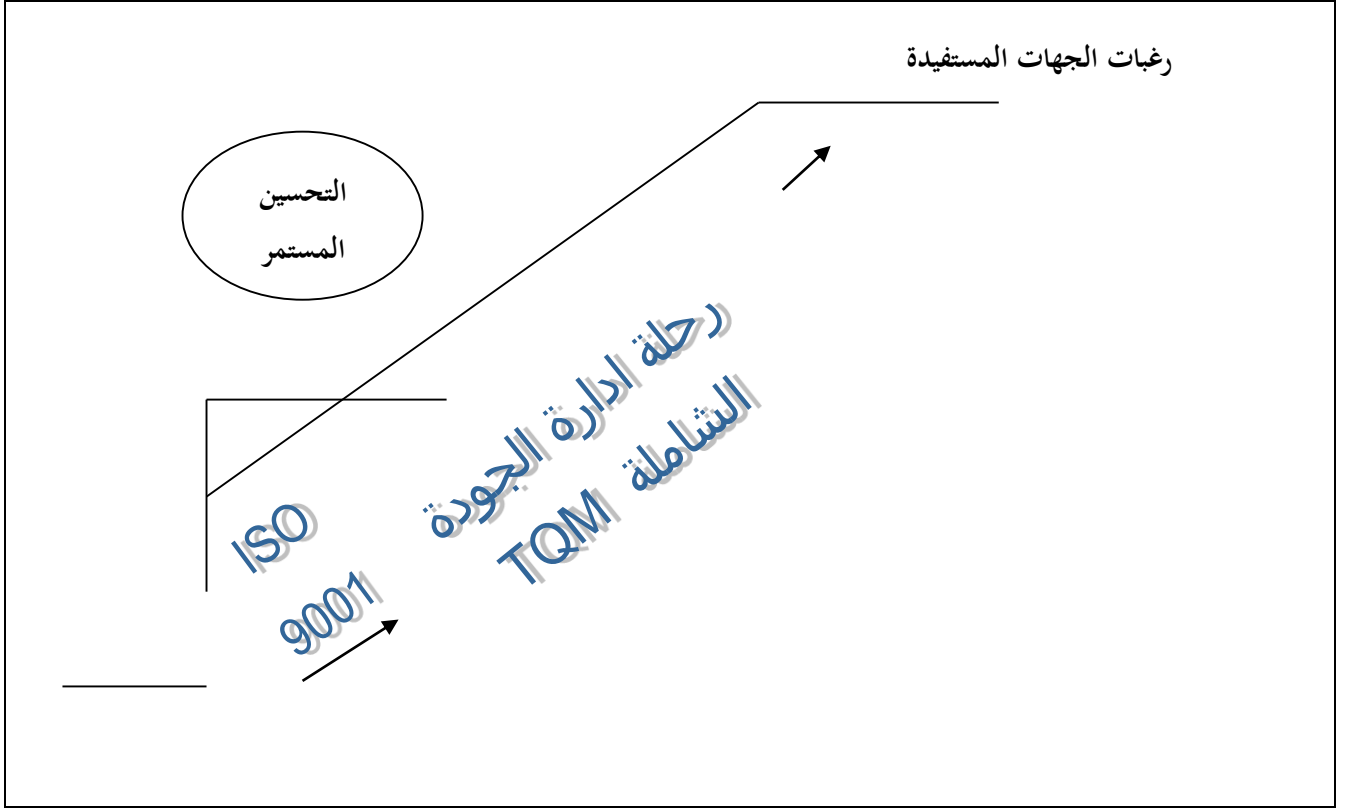
كلف منظمة ISO لجنة خبراء لإعداد مواصفات دولية لضمان الجودة سنة 1909 ونشرت المقاييس الخمسة الشهيرة ISO 9000 سنة 1992¹⁴، وتضمنت توجيهات وتعليمات لاختيار واستعمال المواصفات مواصفات ISO 9001 ، ISO 9002 ، ISO 9003¹⁵ و التي تتعلق بمتطلبات ضمان الجودة ومنح شهادات الجودة .

- أما بالنسبة لبرنامج و مواصفة ايزو 2000/9001 و هي موضوع دراستنا في هذه الورقة البحثية فهي فرضت نفسها بقوة كأحد الاتجاهات الإدارية المتطورة، و ذلك لما تحققه من فوائد إدارية وتنظيمية و ربحية و تنافسية على المؤسسات عند تطبيقه، إذ يعتمد على مجموعة من المعايير و المواصفات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات في القطاعات الإنتاجية و الخدمائية¹⁶ ، و الجدير بالذكر هنا أن المواصفة القياسية أيزو 9001 تمثل دليلا إرشاديا يتضمن ما يجب أن تكون عليه إدارة نظام ضمان الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية للأغراض التعاقدية و التي تمارس العمليات الآتية : "التصميم- التطوير - الإنتاج - التجميع-خدمات الزبون"¹⁷.

1-1- طبيعة العلاقة بين الجودة الجامعية و شهادة الأيزو (9001/2000) ISO :

- و نظرا لتدني جودة و نوعية المخرجات التعليمية و عدم مواقتها لحاجات سوق العمل توجب على المؤسسات التعليمية رفع جودة أنظمتها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM كأقرب المداخل و أنجعها¹⁸، كون هذه الأخيرة مفهوم حديث يتناول كل من الزبون (المستفيد) و المجتمع و العاملين و يستلزم وجود نظام قائم و فعال لمراقبة الجودة و تنفيذ الأعمال .
- و لما كان طريق الوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة على المستوى الجامعي بعيد المدى فان اعتماد سلسلة المواصفات الأيزو هي الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح و حجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، و لذلك بدأت عدة جامعات تخطو لتطوير أنظمتها و زيادة قدرتها بتبني نماذج الأيزو و إيجاد برامج تهدف إلى تأهيل الكوادر و تطوير البنية التحتية للانتقال إلى تأمين متطلبات نظام إدارة الجودة.
- و لما كانت المؤسسة التعليمية قطاع خدماتي، قامت بتطبيق مواصفة ISO 9001 لكي تثبت أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة و أن هذه المنظومة يتم تطويرها بصفة مستمرة و هدفها الأساسي هو التوافق مع متطلبات المستفيدين و إرضاء احتياجاتهم و رغباتهم (العملاء) سواء كانت احتياجات ظاهرية أو ضمنية ، و الشكل (01) يوضح العلاقة بين ISO 9001 و TQM :

الشكل (01) : علاقة إدارة الجودة ISO مع TQM



المصدر: خليل إبراهيم محمود العاني، مها عبد الكريم حمود الراوي، " مداخل لبناء أنظمة الجودة في الجامعات العراقية"، ص12.

- تعد مواصفة ايزو 2000/9001 هي الأقرب و الأكثر شمولية لإدارة الجودة الشاملة من خلال احتواءها على متطلبات جديدة كتحسين العمليات الداخلية (العملية التعليمية) و التواصل مع العملاء (الطلبة) و تلبية رغباتهم .

1-2- دوافع تبني الجامعات مواصفة الايزو 2000/9001: تعتمد الجامعات على مواصفة ايزو 9001

- رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التميز و خلق ميزة تنافسية و يتجلى ذلك من خلال¹⁹ :
- تعد مواصفة ايزو 9001 شهادة اعتراف دولية لذلك تسعى الجامعات للحصول عليها كبرهان للطالب الجامعي بالدرجة الأولى أن الجامعة تأخذ النوعية و الجودة بنحو جدي ، و هذا ما يحقق لها منافع تسويقية على حساب منافسيها من حيث أدائها الاستراتيجي " التكلفة ، الخبرة ، الاعتمادية، المرونة ، الابتكار " .
- تطبق الجامعات مواصفة ايزو 9001 للحصول على منافع داخلية كتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية و تقليل الأخطاء و شكاوي المستفيد ألا و هو الطالب الجامعي.
- إمداد سوق العمل بالعناصر البشرية الكفؤة كميًا و نوعيًا.

- تعد مواصفة ايزو 9001 نظام رقابة و تفتيش للتأكد من مدى تحقيق شروط الجودة لتلبية رغبات المستفيدين و المستهلكين " الطلبة الجامعيين بالدرجة الأولى و جل المستفيدين من الأبحاث العلمية و الأكاديمية ".

-2 دور و أساليب أنظمة ISO 9001:2000 في تحقيق جودة المؤسسات التعليمية الجزائرية:

2-1 دور مواصفة الايزو ISO 9001:2000 في تحقيق الجودة الجامعية الجزائرية:

- طبقا لنظرية النظم فمدخلات الجامعة هي قوى بشرية و محتوياتها هي قوى بشرية مدربة بعد اجتيازها لمضامين التدريب و التنقيف مرورا بالعملية التعليمية و كون الجامعة لها تأثير كبير على المجتمع ككل فهي لا تقبل إلا بجودة العملية التعليمية الشاملة²⁰، و يظهر ذلك جليا من خلال ترسيخ مبادئ مواصفة ISO 9001:2000 في ظل نموذج إدارة الجودة الذي يركز على العمليات (Quality Management process Model) فان الهيكل العام لمتطلبات نموذج جودة الخدمة الجامعية يعتمد على مبدأ Deming للتحسين المستمر (PDCA)²¹ ، و سيكون موضعا حسب النموذج رقم (02) :

نموذج (02) : جودة الخدمة الجامعية



- من خلال النموذج السابق يمكن القول أن المواصفة ISO 9001:2000 تجمع كافة متطلبات إدارة الجودة في الجامعات و يمكن أن نحددها في النقاط التالية²²:
 - **مسؤولية الإدارة الجامعية Management responsibility** وتضم خمسة عناصر:
 - التزام الإدارة الجامعية **Management Commitment**
 - التركيز على حاجات الطالب (الزبون) **Customer focus**

- تحديد سياسة الجودة بشكل موثق **Quality Policy** .
- تخطيط كيفية تحقيق الأهداف **Planning** .
- المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات **Responsibility authority and communication** .
- إدارة الموارد **Resource Management** : وتضم العناصر:
 - توفير الموارد للمؤسسة الجامعية **Provision of resources** .
 - الموارد البشرية **Human resources** .
 - البنية الأساسية **infrastructure** .
 - "أبنية، مختبرات، مختبرات الحاسوب والبرمجيات، خدمات الصيانة، النقل، الاتصالات، ... الخ" .
 - بيئة العمل الجامعية **Work Environment** .
 - "الإسكان الجامعي، الخدمات العلمية والطلابية، المرافق الرياضية" .
- **تحقيق المنتج Product realization** :
 - يقابل هذه الفقرة في الجامعات إعداد وتأهيل الطالب ويشمل ذلك تحديد احتياجات الطالب، بناء المناهج وتخطيطها، بناء المواد الدراسية، القبول، طرائق التدريس.
- **القياس والتحليل والتحسين Measurement, analysis and improvement**، أي تحديد أنظمة لقياس وتحليل وتطوير العملية التعليمية والتربوية ويشمل ذلك :
 - نظام الامتحانات.
 - تحليل أسباب الرسوب.
 - الأعمال التصحيحية.
 - مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة.
 - التدقيق الداخلي.
 - تقويم الأداء الجامعي.
 - التحسين المستمر.
 - الإجراءات الوقائية.
- وفق حلقة ديمينج للتحسين المستمر و المبرزة بتطبيق مواصفة **ISO 9001:2000** على مستوى الجامعات نجد أن هذه الأخيرة ضرورية في ظل قيامها بالتحسينات المستمرة والجوهرية للخدمات التعليمية و ضمان تحسين مستوى جودتها.

2-2- أساليب و كفاءات تطبيق ISO 9001:2000 بالجامعات الجزائرية:

المرحلة	أهدافها	مضمونها
• مرحلة التوجيه و التمهد	- التواصل و الإشادة بضرورة تجويد العملية التعليمية و مخرجاتها .	- تقويم الوضع الحالي للجامعة لتحديد الإجراءات و الأمور الواجب تطويرها . - تحديد مدققين من قيادات الجامعة و كلياتها العلمية .
• مرحلة الإعداد	- ضمان السير الحسن لبرامج الجودة. - ضمان توعية الفرق بأهمية تطبيق مواصفة ISO 9001:2000 - الحث على روح العمل الجماعي.	- ترجمة بنود الايزو لمصطلحات تناسب استراتيجية الجامعة المنوطة بالجودة . - تحديد فرق و لجان مختصة في المجال . - إعلان بداية تطبيق برنامج ISO 9001:2000
• مرحلة التوثيق .	- توثيق الإجراءات وتعليمات العمل .	- إعداد وثائق إرشادية و توجيهية . - تحضير دليل الإجراءات و إصداره والقيام بتوزيعه بين فترة البرنامج لتعديله في حالة الضرورة.
• مرحلة تطبيق النظام الموثق.	- انتقاء النخبة من العاملين من خلال تطبيق معايير لاختيار الأصح لتطبيق إجراءات الجودة .	- القيام بحملات توعية عامة. - تدريب العاملين على وثائق نظام إدارة الجودة ISO ، و الشروع في تطبيق الإجراءات الموثقة . - التأكد من سلامة تطبيق الإجراءات.
• مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق و مراجعة الإدارة .	- ضمان التأطير الجيد	- تعيين مدققين محترفين داخليين و الشروع في تدريبهم كيفية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 . - المراجعة مع الإدارة.

<p>ISO - التقويم الذاتي لنظام 9001:2000</p> <p>- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .</p> <p>- اختيار الجهة المقدمة لتقديم الشهادة و تقديم الطلب .</p> <p>- إرسال الوثائق لتدقيقها .</p> <p>- التحضير الدقيق لما قبل التقديم .</p> <p>- تدقيق الهيئة المتاحة و الحصول على الشهادة.</p>	<p>- القيام بالمتابعة الميدانية .</p>	<p>• مرحلة التحضير و التسجيل و التدقيق الخارجي .</p>
---	---------------------------------------	--

المصدر²³ : من إعداد الباحثان بالاعتماد على عدة مصادر بحثية .

- إن المتتبع للوضع الحالي للجامعة الجزائرية يجد أنها بحاجة إلى إجراءات و سبل كفيلة بتطوير أداءها العلمي و التعليمي، و أسلوب ضمان التقويم الذاتي و الذي يتحقق بالتأكيد على تكريس مواصفة ISO 9001:2000 على مستوى الجامعات الجزائرية كأسلوب جودة متعارف عليه عالميا.

3- المعوقات التي تحول دون تطبيق مواصفة ايزو 2000/9001 على مستوى الجامعات الجزائرية²⁴:

1-3 : معوقات على المستوى الداخلي :

- صعوبة تطبيق المواصفات الدولية 9001 لأنظمة إدارة الجودة في مجال تسيير المؤسسات التعليمية الجزائرية، حيث أن هذه الأخيرة لم تعرف التسيير وفق قواعد السوق وتحقيق الفعالية الاقتصادية إلا مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، حيث ان التوجه نحو تطبيق هذه المواصفات في ظل انتهاج نظام اقتصاد السوق، أمر يفرض الخضوع لقواعد السوق (العرض والطلب، و بالتالي هذا النظام من بين أهم التحديات التي فرضت على مراحل تطور السياسة التنموية الجزائرية.

- نقص في توفر الإمكانيات البشرية المتاحة المؤهلة و عمليات تدريبهم.

3-2- معوقات على المستوى الخارجي:

- عدم تعاون البيئة الخارجية.

- التكلفة المالية العالية للحصول على شهادة الاعتماد الأكاديمي الدولية.

خاتمة:

تسعى مواصفة الايزو 9001/2000 إلى تفعيل استخدام الوسائل التعليمية، و ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية من خلال توضيح الأدوار و تحديد المسؤوليات و ضمان نجاح برامج تأهيل المنظومة التعليمية، و يمكن إجمال اقتراحات الورقة البحثية في النقاط التالية:

- تنظيم حملات تعريفية و دورات تكوينية لفك إبهام مسائل الجودة البحثية و لزيادة التحفيز على تطبيق معايير ايزو " مواصفة ايزو 9001/2000 " بالشكل الذي يتلاءم و طبيعة و أهداف و البنية الأكاديمية للمؤسسات التعليمية.
- إعداد و تبني سياسة جودة واضحة المعالم على المستوى الجامعي كدليل للسعي الجاد من طرف القيادات التعليمية لضمان جودة الخدمات التعليمية و كل ما يتعلق بها من " أعضاء هيئة التدريس، الهيكل الإداري و البيداغوجي، طلبة، ...".
- تصميم نماذج مناسبة لتسهيل مهمة فرق العمل "مدققين و مراجعين محترفين" لجمع مختلف المعلومات المتعلقة بمواصفة ايزو 9001 للجودة و كيفية تطبيقها على مستوى الجامعات بما يتلاءم و تطلعات الطلبة الجامعيين.
- اقتراح تدابير بيداغوجية على مستوى المؤسسات التعليمية الجزائرية تستجيب لمطلب تجويد التعليم بمناهجه و إدارته و أعضاء هيئة التدريس و طلابه و كل ما له من علاقة بالأمر التعليمية.

قائمة الهوامش:

- ¹ فريد راغب النجار ، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، رؤى التنمية المتواصلة ، ابتزازك للنشر و التوزيع، القاهرة ، 1999 ، ص 73 .¹
- ² مهدي صالح مهدي السمراي ، علاء حاكم محسن ناصر ، " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي " ، الذاكرة للنشر و التوزيع ، العراق ، 2012 ، ص 80
- ³ عبد الله الخريجي ، محمد حلمي احمد مهران ، " الجودة في التعليم العالي " ، كليات البريد الاهلية ، المملكة العربية السعودية ، ص 06 .
- ⁴ مهدي صالح السمراي ، صبيح كرم الكناي ، " نظام ادارة الجودة الايزو - مدخل لتحسين اداء الجامعات- "، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن ، 2014 ، ص 42.
- ⁵ خالد احمد الصرايرة . ليلي العساف ، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق " ، مقال منشور بالمجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، المجلد الأول ، العدد الأول ، 2008 ، ص 15 .
- ⁶ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، " إدارة الجودة الشاملة " ، اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008 ، ص 352.
- ⁷ مهدي صالح السمراي ، صبيح كرم الكناي ، " نظام إدارة الجودة الايزو - مدخل لتحسين أداء الجامعات- "، مرجع سبق ذكره ، ص 33.
- ⁸ مهدي صالح السمراي ، صبيح كرم الكناي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.
- ⁹ احمد محمد بدح ، باسم علي حوامدة ، " درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (2000:9001) ISO في المدارس الأردنية الحكومية المطبقة فيها " ، مقال منشور بمجلة دراسات للعلوم التربوية ، المجلد 40 ، الملحق 03 ، 2013 ، ص 889.
- ¹⁰ احمد محمد بدح ، باسم علي حوامدة ، " درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (2000:9001) ISO في المدارس الأردنية الحكومية المطبقة فيها " ، مرجع سبق ذكره ، ص 890.
- ¹¹ طارق عبد الرؤوف ، " تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة " ، متاح على الموقع : https://www.google.dz/search?rlz=1C1GIGM_frDZ673DZ684&ei=thpaW9TQL4TqarrAh_gF&q ، 2007 ، ص 04.
- ¹² محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح ، أحمد نصحي أنيس الشرييني الباز ، " تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة " ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، البحرين ، 05/04 / 2012 ، ص 878.
- ¹³ مليجان معيض الثبتي : " الجامعات - نشأتها ، مفهومها ، وظائفها ، دراسة وصفية تحليلية - " ، مقال منشور بالمجلة التربوية ، مجلس النشر العلمي، الكويت، 2000 ، ص 214 .
- ¹⁴ الأيزو 9000 عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها.

- ¹⁵ شهادة الجودة أيزو 9001 تطبق على المؤسسات التي تصمم وتنتج وتبيع منتجاتها ، شهادة الجودة أيزو 9002 تطبق على المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجاتها ، شهادة الجودة أيزو 9003 تطبق على المؤسسات التي تبيع المنتجات فقط
- ¹⁶ احمد محمد بدح ، باسم علي حوامدة ، " درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (2000:9001) ISO في المدارس الأردنية الحكومية المطبقة فيها" ، مرجع سبق ذكره ، ص 887 .
- خلفية ضمان الجودة ، "نظام الجودة في المؤسسات الجامعية" ، الدورة التكوينية الأولى ، جامعة سطيف 02 ، 6/5 فيفري 2014 ، ص 11. ¹⁷
- ¹⁸ احمد محمد بدح ، باسم علي حوامدة ، " درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (2000:9001) ISO في المدارس الأردنية الحكومية المطبقة فيها" ، مرجع سبق ذكره ، ص 888 .
- ¹⁹ مهدي صالح السمراي ، صبيح كرم الكناني ، "نظام إدارة الجودة الايزو - مدخل لتحسين أداء الجامعات" ، مرجع سبق ذكره ، ص 125-126 .
- ²⁰ جعفر عبد الله موسى إدريس ، احمد عثمان إبراهيم احمد ، عبد الرحمن بن عبد الله الاخر ، " إمكانية تطبيق إدارة الجودة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر و ضمان جودة المخرجات للحصول على الاعتمادية- دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة-" ، مرجع سابق : ص 45.
- ²¹ خليل إبراهيم محمود العاني ، مها عبد الكريم حمود الراوي ، " مداخل لبناء أنظمة الجودة في الجامعات العراقية" ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .
- ²² إسماعيل إبراهيم ، العاني و آخرون ، " المواصفة الدولية ISO 9001 نظم إدارة الجودة - المتطلبات" - مكتب أطلس ، الإصدار الثالث . بغداد ، 2001 ، ص 10.
- ²³ مهدي صالح السمراي ، صبيح كرم الكناني ، "نظام إدارة الجودة الايزو - مدخل لتحسين أداء الجامعات" ، مرجع سبق ذكره ، ص 140-142.
- ²⁴ مهدي صالح السمراي ، صبيح كرم الكناني ، "نظام إدارة الجودة الايزو - مدخل لتحسين أداء الجامعات" ، مرجع سبق ذكره ، ص 140-142.

Satisfaction des femmes employées dans les établissements de santé au Liban

رضا النساء العاملات في المرافق الصحية في لبنان

Alaa Hassoun, Doctorat en Business Management, université Holy Family, Batroun, Liban.

Maha Nehmé, Doctorat en médecine interne, université Holy Family, Batroun, Liban.

Résumé

Les femmes travaillant dans les établissements de santé souffrent de problèmes qui ont un impact négatif sur leur performance au travail et à la maison. Les plus importants de ces problèmes sont la discrimination dans la répartition des tâches, l'absence de motivation et le défaut en ses devoirs envers son mari et ses enfant. L'étude a été présentée plusieurs solutions pour éviter ces problèmes, dont les plus importantes sont une politique visant à réduire ou modifier les horaires de travail en fonction de leurs conditions sociales, à traiter strictement les abus moraux et à adopter une politique d'égalité entre collègues.

Mots-clés :

Ressources humains – Haute direction – Femme - Egalité – Salaire - Soutien – Discrimination – Motivation – Temps de travail – Confiance

ملخص

تعاني النساء العاملات في المرافق الصحية من مشاكل تؤثر سلباً على أدائهن في العمل والمنزل. ومن أهم هذه المشاكل التمييز في تقسيم العمل، غياب التحفيز وعدم قدرتها على القيام بجميع واجباتها تجاه زوجها وأطفالها. قدمت الدراسة عدة حلول لتفادي هذه المشكلات، أهمها سياسي تخفيض وتعديل ساعات العمل وفقاً لظروفها الاجتماعية، التعامل مع أي اعتداء جسدي ونفسي عليها بكل صرامة وتبني سياسة المساواة في توزيع المهام واعطاء الحقوق مع سائر الزملاء.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية - الإدارة العليا - المرأة - المساواة - الراتب - الدعم - التمييز - الدافع - وقت العمل - الثقة - التحفيز.

Introduction

L'efficacité des institutions dépend principalement du rendement de l'élément humain afin que l'organisation puisse contrôler sa productivité et atteindre ses objectifs stratégiques.

La gestion des ressources humaines s'efforce d'atteindre l'efficacité la plus élevée possible dans la production et dans l'augmentation du degré de loyauté grâce au développement de programmes et de systèmes qui régulent la relation entre l'institution et les employés pour mesurer et évaluer la performance des employés hommes et femmes¹.

Dans la situation économique mondiale actuelle, les recettes de nombreuses institutions ont diminué et les compétences ont été affaiblies. Les établissements n'ayant pas priorisé le développement professionnel de leurs ressources humaines souffrent d'une non satisfaction au travail.

La femme est la partenaire de l'homme dans la vie et ils sont égaux en valeur et en capacités mentales. Par conséquent, le travail des femmes est considéré comme une nécessité pour la renaissance du monde dans lequel elles vivent, dans divers domaines, et pour la rentabilité des entreprises. Le travail de la femme renforce ses relations sociales et lui permet de s'identifier, de s'épanouir et d'interagir avec la société d'où la conclusion que l'absence de travail tue tout talent que possède la femme².

Ce travail discutera des problèmes rencontrés par les femmes employées dans les institutions de santé à Tripoli, une ville au Liban-Nord connue par sa diversité culturelle et son pluralisme religieux, constituant un obstacle majeur à leur développement dans le domaine professionnel, tout en mettant en relief le rôle de la gestion des ressources humaines à cet égard.

Revue de la littérature

Le travail est considéré de nos jours comme un devoir, une garantie de durabilité et de reconstruction de la vie sur terre. C'est un moyen de soutenir la production, d'appliquer les théories, les sciences et les connaissances et de fournir des efforts pour servir l'homme dans sa vie actuelle et future.

Le Code du travail libanais et le décret législatif numéro 112 du Statut et du Règlement du personnel n'établissent pas de distinction entre les femmes et les hommes en matière de droit au travail et à l'emploi, mais il existe un manque de mesures législatives favorisant l'égalité des chances entre hommes et femmes.

La loi des employés ne fait aucune distinction entre l'employé homme et l'employée femme dans le secteur public. Le Code du travail reconnaît également un salaire égal pour un travail égal entre travailleuses et travailleurs. Cependant, l'application des textes légaux dans le secteur privé diffère parfois, du fait que des travailleuses, contraintes par un besoin financier urgent, signent des contrats qui ne sont pas compatibles avec les salaires approuvés pour le même travail.

Le travail des femmes est devenu un « fait », cependant certaines femmes préfèrent rester à la maison après le mariage pour éviter que le travail n'affecte leurs fonctions et responsabilités en tant qu'épouses et mères. Mais les experts des relations humaines soulignent que le succès de la

vie conjugale de nous jours exige le travail de l'épouse, même s'il elle ne le fait pas pour subvenir à ses besoins.

Les raisons pour lesquelles une femme doit travailler sont l'autoréalisation, le soutien de la famille, l'ouverture au monde extérieur, l'acquisition des compétences et la confiance en soi³.

Le spécialiste en psychologie Nour Ali Hosni a souligné les problèmes qui font partie du travail de la femme employée. Le succès ne consiste pas à les fuir mais plutôt à les affronter, à bien les comprendre, et à mettre en œuvre tous les moyens pour les surmonter.

Les problèmes rencontrés par les femmes dans leur travail sont le racisme dans l'estimation et l'attribution des tâches, la jalousie, le défaut de communication, la diffamation, le harcèlement par des collègues⁴, l'imperfection dans son rôle de femme au et la discrimination fondée sur la religion qui a été discutée lors d'un séminaire organisé le 29 avril à Berne sur le thème « Pour un monde du travail sans discrimination » et au cours duquel la discrimination a été identifiée comme un déséquilibre dans le circuit de la production et du développement des employés de l'entreprise dans l'économie en général .

Dans le cas de la présence d'un certain nombre d'employés de différentes religions dans le travail, beaucoup d'entre eux souffrent de la discrimination à leur égard, soit par des mots ou par des faits, conduisant à l'isolement et à un niveau de performance faible. La discrimination s'exécute sur la base de la religion dans la répartition des tâches et du travail supplémentaire et dans la subvention des congés et des avances⁶.

Enfin l'absence de motivation peut être liée au manque d'intérêt pour le développement professionnel, à l'absence de vision claire des tâches à accomplir, au temps gaspillé par le personnel, à la communication inadéquate, au mode de gestion horizontal ou vertical, au manque de valorisation et aux mauvais dirigeants⁷.

La ville de Tripoli souffre d'une récession sur les marchés, d'une baisse de son économie, de l'augmentation du chômage et de l'insécurité de temps en temps. Avec une situation économique mauvaise, une situation sécuritaire instable, l'absence d'investissements importants et la présence de plus de la moitié des habitants de la ville au-dessous du seuil de pauvreté ainsi que d'autres sujets sur le plan local, il y a une plus grande rigidité dans la situation économique. Cette situation économique a eu un effet multiplicateur sur les femmes qui travaillent et qui cherchent du travail à Tripoli. Un grand nombre d'institutions ont été contraintes de fermer et de licencier des employés et le taux de chômage déjà élevé à Tripoli a augmenté.

Pour cela, l'objectif de la femme est de garder son travail pour gagner un salaire au début de chaque mois en aidant sa famille à payer les dépenses au détriment de l'objectif de développer ses capacités, d'augmenter ses compétences et de remplir les promesses faites par elle-même quand elle était employée.

Concernant les problèmes sociaux ayant un impact sur la femme, la ville de Tripoli dispose d'un important stock d'études et de chiffres connus du gouvernement libanais et de toutes les institutions internationales, des programmes de développement des Nations Unies et de la Commission de l'Union Européenne. Tous indiquent l'ampleur des difficultés rencontrées par les zones populaires qui se reflètent négativement sur le quotidien des citoyens.

57% des familles à Tripoli vivent dans la pauvreté. En outre, le décrochage scolaire affecte 50% des jeunes âgés de 14 à 19 ans qui sont déscolarisés et qui vont devoir travailler. A cause du chômage, qui dépasse les trente pour cent, les avantages sociaux et sanitaires, en particulier à Tabbaneh et Jabal Mohsen, manquent La source des statistiques.

Tous ces chiffres sont obtenus à partir d'une étude menée par l'Agence française de développement et Dr Lou Thomas qui a confirmé que la situation à Tripoli est alarmante, surtout que la ville a subi aux conséquences de l'agression de Juillet 2006, les événements du camp Bared et les affrontements armés entre la voie Tabbaneh et JabalMohsen. Ces événements ont porté préjudice à de nombreuses familles qui ont perdu beaucoup de leurs capacités de travail, d'argent et de logement. Tripoli a enregistré le plus haut pourcentage de pauvreté au niveau des provinces et il existe des indicateurs alarmants, notamment aux niveaux du taux d'investissement, de l'éducation, la santé, la sécurité sociale, les infrastructures et l'environnement.

A cause de tous ces faits et statistiques, nous remarquons que le taux d'activité des femmes représente un quart de l'activité masculine, tout en soulignant les possibilités limitées des femmes professionnelles (infirmière, technicienne de surface, enseignante, comptable...) loin de créativité et de centre de décision⁸.

L'étude a également souligné la nécessité de développer des campagnes contre la violence à l'égard des femmes.

Description de l'étude

Notre étude est descriptive analytique quantitative et qualitative réalisée sur des femmes travaillant dans le secteur de la santé. Son objectif est de mettre en évidence le contenu social et familial que recouvre la catégorie des femmes qui travaillent dans les hôpitaux publics et privés situés à Tripoli. Les infirmières et les médecins ne font pas partie de cette étude puisque leurs conditions de travail sont différentes.

Cette recherche s'appuie sur deux démarches méthodologiques complémentaires. D'une part, l'exploitation des données quantitatives disponibles sur la ville de Tripoli. D'autre part, une enquête biographique semi qualitative a permis de se dégager des catégories statistiques dans lesquelles l'information quantitative cloisonne l'appréhension des femmes employées.

L'étude était basée sur un questionnaire distribué dans six établissements de santé de la ville de Tripoli.

Le questionnaire a été envoyé à plus de 300 femmes employées. 105 formulaires ont été complétés.

Une procédure éthique a été respectée en matière du respect de la liberté et de la dignité des travailleuses, du respect de la culture et de la religion, de l'obtention du consentement pour participer à l'étude, de la confidentialité ou de l'engagement à ne pas divulguer les informations personnelles mentionnées dans la recherche. Cette procédure éthique se concentre sur les éléments suivants :

Le but de ce questionnaire est d'identifier les problèmes rencontrés par les femmes travaillant dans le secteur de la santé à Tripoli. Il vise également à mesurer à quel point ces problèmes affectent

leur travail et leur développement professionnel. De plus, l'un des objectifs principaux du questionnaire est d'identifier les solutions proposées par les travailleuses pour améliorer leurs conditions de travail et continuer à les développer.

Le questionnaire de l'étude est divisé en quatre sections, la première identifie les informations personnelles de chaque travailleuse, la deuxième reconnaît les problèmes des femmes au travail, la troisième traite l'impact de la situation sociale et économique sur les femmes qui travaillent et enfin la quatrième décrit les solutions proposées par les travailleuses pour améliorer leurs conditions de travail.

Le logiciel SPSS utilisé a servi à traiter les données statistiques d'une manière descriptive, différentielle et factorielle.

Résultats

105 questionnaires ont été complétés.

D'après la collecte des données, les femmes ayant rempli le questionnaire sont âgées entre 22 et 56 ans avec un âge moyen de 36ans. 29% des femmes employées sont célibataires, 60% sont mariées, 7% sont divorcées, 4% sont veuves.

11% des femmes employées ont un mari qui ne travaille pas.

22% des femmes employées ont un enfant, 31% ont deux enfants, 24% ont trois enfants et 23% ont quatre enfants et plus.

56% des femmes employées ont suivi des études supérieures, 18% ont le niveau d'éducation secondaire, 13% ont le niveau d'éducation moyen et 13% ont le niveau d'éducation primaire.

Concernant le revenu, il existe une différence dans le salaire des employées : le revenu minimal est de 200\$ et le revenu maximal est de 1500\$, le coefficient de variation est de $0.34 < 0.5$.

Les problèmes rencontrés dans l'environnement de travail sont les suivants :

38% des femmes employées souffrent d'une discrimination dans la répartition des tâches,

48% des femmes employées souffrent de la jalousie sur le lieu de travail,

21% des femmes employées souffrent d'une diffamation dans le travail,

53% des femmes employées souffrent d'une mauvaise communication dans le travail,

2% seulement des femmes employées souffrent du harcèlement de la part de collègues sur le lieu de travail,

51% des femmes employées souffrent de l'absence de motivation dans le travail,

8% des femmes employées souffrent de la discrimination fondée sur la religion dans le travail, 34%

des femmes employées souffrent d'une vie de couple instable,

30% des femmes employées souffrent d'un suivi déficitaire de leurs enfants.

Au sujet de l'impact de la situation économique et sociale sur le travail de la femme, les données collectées ont montré que 84% des femmes employées souffrent d'une mauvaise situation économique et 78% des femmes employées souffrent de leur situation sociale.

Pour connaître le degré de souffrance chez les femmes employées en général, les données ont été rassemblées dans le tableau ci-dessous :

Satisfaction des femmes employées dans les établissements de santé au Liban

Degré de souffrance en général	Oui	%	Non	%
Discrimination dans la répartition des tâches	40	14.7%	65	11.0%
La jalousie et l'envie	50	18.3%	55	9.3%
Diffamation	22	8.1%	83	14.0%
Mauvaise communication	56	20.5%	49	8.3%
Harcèlement de la part des collègues	2	0.7%	103	17.4%
Absence de motivation	53	19.4%	51	8.6%
Discrimination fondée sur la religion	8	2.9%	97	16.4%
Mésentente avec le mari	22	8.1%	43	7.3%
Problème avec les enfants	20	7.3%	47	7.9%
Total N	273	100.0%	593	100.0%
Total %	31.5%		68.5%	

On remarque que toutes les femmes employées souffrent d'un ou de plusieurs problèmes liés au travail. 31.5% des réponses sont « Oui » et 68.5% sont « Non », la moyenne des problèmes pour chaque femme employée est de 3.

Le problème le plus fréquent chez les femmes employées est la mauvaise communication retrouvée dans 70% des cas.

7.3% des femmes employées qui vivent à l'intérieur de la ville de Tripoli et qui représentent 83% des enquêtées souffrent d'une discrimination fondée sur la religion.

71% des femmes employées qui souffrent d'une vie instable avec leurs maris souffrent encore d'un suivi incomplet de leurs enfants.

Discussion et synthèse

Cette étude a mis en évidence les problèmes inhérents à l'environnement de travail des femmes dans la ville de Tripoli et l'importance accordée à la direction des ressources humaines pour améliorer le recrutement, la formation, les relations interpersonnelles et les salaires.

Pour les objectifs généraux de la gestion des ressources humaines, et à travers les résultats de la recherche, les établissements de santé à Tripoli sont appelés à travailler sur les leviers suivants :

- Social : Pas totalement attaché aux garanties des syndicats et des organisations internationales de femmes actives. Par exemple : maladie, maternité et allaitement.
- Organisation : Le département des ressources humaines ne joue pas un rôle actif dans la coordination des besoins des femmes qui travaillent et dans les demandes de la haute direction.
- Opérationnel : La dotation en personnel n'est pas suffisante dans divers ministères.
- Individuel : le manque d'aide accordée aux les femmes qui travaillent pour atteindre leurs objectifs personnels.

L'article 34 du Code du travail prévoit une clause positive qui donne aux employées le droit de se reposer pendant au moins une heure lorsque le temps de travail dépasse cinq heures, ce qui leur permet de se reposer pour allaiter et de s'occuper de leurs enfants. Mais ce n'est pas le cas dans tous les établissements de santé à Tripoli.

De plus, les résultats du questionnaire ont confirmé ce qui est dit dans notre partie théorique : le travail des femmes leur procure une indépendance financière et les aide à utiliser leurs capacités et expériences. Cela conduit aussi à la réalisation de soi et à la construction de relations humaines réussies qui renforcent leur présence dans la société.

L'étude a révélé que les salaires ne sont pas le principal facteur de motivation pour les travailleuses. 47% des travailleuses qui gagnent moins d'un million de livres libanaises souffrent d'un manque de motivation tandis que 61% de celles qui gagnent plus d'un million de livres libanaises sont également démotivées. Cela montre que la rémunération n'est pas la principale raison pour déterminer si une femme qui travaille est motivée à travailler ou non. Malgré des salaires élevés, le problème du manque de motivation a augmenté.

Les salaires dans les départements de laboratoire et de finance sont en hausse, alors que dans les sections de nettoyage et de cuisine ils sont nettement plus faibles.

L'étude a souligné que toutes celles qui ont répondu au questionnaire souffrent d'un ou plusieurs des problèmes mentionnés dans l'étude, et le taux de problèmes chez les femmes qui travaillent est d'au moins trois problèmes, ce qui est élevé.

Les résultats de l'étude ont montré que le problème de communication au travail est le plus développé chez ces travailleuses, avec un taux de 70%. Cela confirme la sensibilité des femmes aux fausses rumeurs et aux problèmes qui en résultent, ainsi que la perte de confiance et de frustration au travail.

L'étude a également démontré que les femmes travaillant dans le secteur de la santé à Tripoli ne souffrent pas de discrimination fondée sur la religion ou le problème de harcèlement de leurs collègues en raison des règles de coexistence et de l'environnement conservateur dans la ville.

Les résultats de l'étude ont confirmé les problèmes rencontrés à des degrés divers dans les établissements de santé de Tripoli et que toutes les femmes qui travaillent souffrent de problèmes au travail et à la maison. D'après les réponses au questionnaire, les conséquences de ces problèmes sur les femmes sont nombreuses :

1. En ce qui concerne le racisme dans la répartition des tâches : réactions négatives envers les patients et parfois les collègues, frustration, rendement faible, perte de motivation pour le développement et l'amélioration.
2. Pour la jalousie : le besoin d'être toujours vigilante, la critique injustifiée, le retrait des tâches et des pouvoirs, une mauvaise communication avec les autres, diminution des capacités au travail.
3. Pour la diffamation : rumeurs et accusations injustifiées à subir, pression psychologique constante, perte de confiance vis-à-vis de l'employeur.
4. Pour la mauvaise communication : perte de désir de continuer à travailler, tension, baisse de la productivité, aversion des employés autour de la travailleuse, problèmes avec les collègues, perte de confiance en ses collègues. Tout cela génère de la haine entre les collègues au travail.

5. Pour le harcèlement de la part de collègues : seulement deux employés ont souffert de ce problème, mais selon elles cela n'a pas affecté leur travail.
6. En l'absence de motivation : manque de volonté de s'améliorer, sentiment que son travail est sans valeur, manque d'activité, pas de développement de la créativité, pas d'innovation et ennui.
7. Discrimination fondée sur la religion : manque d'amabilité et mauvaise communication avec les collègues appartenant à d'autres religions.
8. En ce qui concerne les problèmes avec le mari, cela génère chez l'employée de la frustration, un sentiment de culpabilité, une grande fatigue physique, échec au travail. Les problèmes avec le mari peuvent entraîner des abus verbaux, des agressions physiques et parfois des divorces. De même, les problèmes avec les enfants, surtout en cas de maladie et de stress, peuvent provoquer une violence verbale, une agression physique et parfois un divorce.

Selon les résultats de l'étude, l'impact de la situation économique et sociale sur les femmes travaillant à Tripoli a été confirmé. Ce qui le montre, c'est que :

1. 84% des personnes interrogées ont reconnu souffrir de la situation économique actuelle en raison de nombreux facteurs, notamment la difficulté de trouver un emploi, le salaire du conjoint insuffisant, la nécessité de travailler pour subvenir à ses besoins, les prix en hausse et l'augmentation des frais de scolarité.
2. 78% des personnes interrogées considèrent que les conditions sociales environnantes affectent leur travail, parmi les raisons les plus importantes figurent un mari infirme ou des enfants souffrant de maladies incurables, le dénigrement de leur travail, le fait d'être accusées de négligence vis-à-vis de le conjoint et leurs enfants, l'insécurité dans la ville, le taux élevé de pauvreté, l'interruption de la communication avec la famille et dans la société, les difficultés du travail et de la vie en général, le divorce d'une femme active ou la mort de son mari.

Afin de surmonter ces problèmes et de réduire leurs effets, notre étude propose un certain nombre de solutions générales pour améliorer la situation économique et sociale à Tripoli. Les plus importantes sont les suivantes :

1. Sur le plan économique, désigner la ville de Tripoli comme capitale économique du Liban et en faire une plate-forme pour la reconstruction de la Syrie et pour attirer des capitaux étrangers. De plus, proposer un plan pour le retour des immigrants de leur pays et améliorer les infrastructures. Tout cela va conduire à la création de nouveaux emplois pour les femmes travaillant dans les affaires et les services.
2. Au niveau social, améliorer le niveau de santé et de protection sociale, améliorer la qualité des institutions éducatives formelles et diffuser des programmes de sensibilisation sur l'importance du travail des femmes pour surmonter les difficultés de la vie.

Conclusion

En conclusion, nous revenons à la proposition faite au début de cette étude. Qu'elles soient riches ou pauvres, jeunes ou âgées, des millions de femmes sont confrontées à la discrimination, dans toutes les régions du monde. Les discriminations aujourd'hui renvoient souvent à leur couleur de peau, à leur style vestimentaire, à leur religion, à leur lieu d'habitation, à leur emploi.

La femme n'a pas toujours eu un rôle reconnu dans le monde professionnel. Malgré les lois qui garantissent une place pour la femme dans ce domaine, il subsiste toujours des inégalités persistantes entre hommes et femmes en matière d'écart de salaires, de sous représentations de la femme dans certains professions, d'accès difficile à des poste de haute responsabilité⁹.

Pour concilier les responsabilités professionnelles et familiales, les femmes ont tendance à entrer dans la population active et à en sortir à plusieurs reprises au cours de leur vie.

Là encore, elles sont perdantes, non seulement parce qu'elles accumulent moins de droits de sécurité sociale que les hommes, mais aussi parce qu'elles n'ont pas autant de chances de continuer à apprendre et à se former tout au long de leur vie¹⁰.

La haute direction devrait travailler avec la direction des ressources humaines pour s'attaquer aux problèmes des femmes au travail au moyen de politiques et de procédures mises en œuvre de façon efficace et complète. Parmi ces politiques nous citons la politique de réduction de la durée, le développement d'une politique d'incitations équitables, la cessation de la discrimination, la répartition des tâches ou des pouvoirs, la formation continue des femmes et des hommes, l'augmentation du salaire selon les responsabilités, le renforcement des femmes dans les cas d'accouchement et d'allaitement maternel en les encourageant à poursuivre périodiquement leurs études et leurs loisirs, en les éloignant du travail la nuit et en ne les obligeant pas à faire d'autres travaux.

Bibliographie

1. AlRifdan, H. 2013, Quel est le travail de la gestion des ressources humaines, <https://www.bayt.com/ar/specialties/q/>
2. Parchetta N, Kaifi B, Khanfar N, 2017, Gender inequality in the workforce: a human resource management quandary.
3. Jaafari A, 2013, Le travail de la femme : les avantages et les inconvénients. <https://www.marocagreg.com/forum/sujet-le-travail-de-la-femme-les-avantages-et-les-inconvenients-32691.html>
4. Al Saddawi N, 2015, Les 5 problèmes les plus courants rencontrés par les femmes qui travaillent et leurs solutions. <http://www.sayidaty.net/node/>
5. Feedoteam, 2017, Les femmes qui travaillent et l'éducation des enfants. <http://www.feedo.net/RaisingChildren/ParentChildrenRelationships/WorkingWomanAndRaisingChildren.htm> 2017
6. Office suisse de lutte contre le racisme, 2003, Ne faites pas de discrimination sur le lieu de travail! <https://www.swissinfo.ch/ara/3287934>
7. Damrawi B, 2014, Effet de la stimulation sur la psyché humaine. <http://mawdoo3.com/>
8. Toma K, 2010, De nouveaux chiffres choquants sur la pauvreté et les obstacles au développement à Tripoli. <http://www.saidaonline.com/news.php?go=fullnews&newsid=32204>
9. Etudier, 2010, Discrimination des femmes dans le milieu du travail. <http://www.etudier.com/dissertations/Discrimination-Des-Femmes-Dans-Le-Milieu/13108.html>
10. Alicia, 2010, Le travail des femmes, <http://femme-travail-tpe.over-blog.com/article-conclusion-45120714.html>.

The Role of Balanced Scorecard (BSC) in Enhancing Hospitals Performance in Middle East

دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز أداء المستشفيات في الشرق الأوسط

Dr. Khaled Kamaledine, Jinan University, Lebanon.

Dr. Moetaz Soubjaki, Jinan University, Lebanon.

Abstract

This study investigated the role of the balanced scorecard (BSC) in enhancing the performance of hospitals in the Middle East. Valid responses to an online questionnaire were received from a total of 230 respondents from the Kingdom of Saudi Arabia, the United Arab Emirates, Lebanon, and Jordan. The results showed that 95.67 percent of the studied organizations applied a means of performance evaluation with 71 percent of them integrating both financial and non-financial measures in a balanced scorecard (BSC). While a majority of the organizations that had adopted the BSC indicated that their performances had improved since the adoption of the scorecard, many of them focused more on financial metrics and afforded the three other perspectives of the BSC less attention. Nevertheless, the study demonstrated that use of the BSC enhances the overall performances of health institutions.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Healthcare, Hospitals

ملخص الدراسة

بحثت هذه الدراسة في دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز أداء المستشفيات في الشرق الأوسط. تم إرسال إستبيان عبر الإنترنت لمجموعة من المشاركين في الدراسة وكانت 230 مشاركة كاملة وناجحة من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ولبنان والأردن. أظهرت النتائج أن 95.67% من المستشفيات المدروسة قد طبقت إحدى وسائل تقويم الأداء، حيث قام 71% منها بدمج كل من الإجراءات المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن. في حين أشارت غالبية المستشفيات التي اعتمدت نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى أن أدائها قد تحسّن منذ اعتماد هذا النظام، ركز الكثير منها بشكل أكبر على المقاييس المالية وكانت الجوانب الثلاثة الأخرى أقل أهمية لهذه الجهات. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعزز الأداء العام للمؤسسات الصحية.

Introduction

Since the early 1990s, reforms in organizational management have emphasized the importance of the balanced scorecard (BSC) in driving the growth of the organization towards the attainment of its objectives and fulfillment of its strategy. The balanced scorecard is a concept or framework that was created in the early 1990s by Robert S. Kaplan and David P. Norton as a tool for helping organizations to have a clear organization-wide strategy and to track performances against set targets in pursuit of the strategy ^[1]. The tool is used by organizations to evaluate and report on a variety of performance measures, including employee satisfaction, financial performance, service and product quality, and personnel training and growth ^[2]. According to Flynn et al., the balanced scorecard assesses organizational performance in four main areas: (i) financial metrics, (ii) internal business processes, (iii) customer relations, and (iv) learning and growth activities. Financial metrics cover traditional financial measures, such as profit and loss, return on investment (ROI), capital utilization, and return on assets (ROA) ^[3]. Internal business processes include productivity, service quality, and efficiency while customer relations include customer retention, satisfaction, and loyalty. Learning and growth activities include mentoring programs, knowledge creation, and personnel training and development. Results in the four areas determine whether a healthcare organization is making positive progress towards its strategic objectives ^[4]. The framework has been widely adopted as a tool for measuring the strategic performance and human resource (HR) practices of healthcare organizations. It allows healthcare organizations to align performance measures with the overall organizational strategy.

According to Flynn ^[5], using the balanced scorecard affords health organizations a broadened view that looks beyond financial measures by balancing financial and non-financial metrics. For instance, if an employee survey indicates that workers are not satisfied, difficulties with patient retention and loyalty are likely to be experienced after a short while. Thus, the broad focus of the balanced scorecard allows management to focus on organizational sustainability and the long-term drivers of performance. The balanced scorecard also allows the management of an organization to establish the effects and effectiveness of change processes in the organization ^[6]. Additionally, with the balanced scorecard, organizations can set performance standards, assess the level of achievement of such standards, and ensure that relevant employees are held accountable for the achievement of the required results. Therefore, the balanced scorecard allows managers to have a framework for evaluating employee and organizational performances and to have a clear understanding of who to hold accountable for unattained goals.

Thus, the brilliance of the scorecard is unquestionable. Nevertheless, there is not much research on the extent of use or the role that the scorecard plays in the management and performance evaluations of healthcare organizations in the Middle East. Many of the studies in the Middle East have focused on the role of the balanced scorecard in the public sector, particularly in government institutions ^[7]. Not much attention has been afforded to the role of the scorecard in the healthcare sector, which is a crucial sector in any community. This study seeks to add to the literature in this area by examining the role of the balanced scorecard in enhancing hospitals' performance in the Middle East.

Literature Review

The balanced scorecard is a common framework for measuring the effectiveness of an organization in achieving certain performance goals. It is regularly used by organizations as the basis for key performance indicators (KPIs) by acting as a performance tracking or monitor tool ^[8]. Since the 1990s when the concept of the balanced scorecard first emerged, it has become increasingly accepted that the

BSC enhances the overall performance of an organization. Multiple studies meant to validate the importance of the BSC in organizational performance have been conducted in diverse sectors ^{[9][10][11]}. Nevertheless, the research on the role of the BSC in enhancing the performances of health institutions is inconclusive, particularly in the context of the Middle East region. Having been invented as a concept applicable in the West, the transferability of the concept to the Middle East would theoretically be expected to be challenging due to differences in organizational and national cultures, human resource practices, and leadership styles. Interestingly, many of the studies on BSC's applicability in the Middle East region have shown that the BSC can seamlessly be adopted by organizations in the region with positive outcomes regardless of the differences in cultures ^[12].

While the significance of the BSC in organizational performance has been explored in several studies focusing on organizations in the Middle East, only a few of these studies have specifically focused on health institutions ^{[13][14][15]}. According to Enshassi and El Shorafa ^[16], health care institutions in the Middle East have experienced growth in the use of the BSC due to increasing pressure for the organizations to reduce costs without compromising the quality of their services. Although the discussion on the role of the BSC in the health sector is still developing in this region, the few available studies appear to unanimously agree that the balanced scorecard enhances the performance of health institutions. The balanced scorecard can be applied in a variety of ways within a hospital setting. It can be used to keep track of patient satisfaction, the quality of service and care, financial performance of the organization and the growth metrics of the organization among others ^[17]. Basically, the balanced scorecard allows the management to obtain a full view of the organization, which facilitates easier decision-making.

The principles of the balanced scorecard are well accepted in the Middle East making the framework an ideal tool for effectively managing healthcare organizations. A study by Jabeen and Behery on the impact and level of application of the balanced scorecard in Middle Eastern organizations reported that the scorecard was an effective framework for measuring and reflecting the performance of an organization ^[18]. They reported that the balanced scorecard was well received in the region, particularly in the Kingdom of Saudi Arabia and the United Arab Emirates (UAE) because its principles were compatible with the local business practices and culture. The tool is, therefore, relied upon by organizations in this region to balance the interests of shareholders with those of other stakeholders.

One of the purposes of the balanced scorecard is to afford managers a tool to assess the direction the organization is taking as well as to track the speed at which the organization is attaining its goals ^[19]. Zerban studied the use of the balanced scorecard to increase e-government accountability in public sector organizations in Saudi Arabia and reported that the scorecard helped to enhance organizational accountability and assessment of performances against organizational goals ^[20]. The balanced scorecard also helps health organizations to make comparisons between the estimated and actual performances in terms of efficiency, quality, and effectiveness ^[21].

In line with the concept of the balanced scorecard, there are four major areas in an organization where the impact of the BSC should be investigated. These areas include; (i) financial metrics, (ii) internal business processes, (iii) customer relations, and (iv) learning and growth activities. Studies in western countries have shown that the BSC has a positive impact on all these four

areas ^[22] ^[23]. Nielsen reported that use of the BSC as an analytical model provides a common language to understand strategy in all organizational areas for employees and management thereby supporting strategic success ^[24]. In the Middle East, a study by Jabeen and Behery indicated that the BSC has a positive impact on financial performance and customer relations and that the concepts of the BSC are compatible with the culture in the Middle East ^[25]. Valmohammadi and Ahmadi, after examining various aspects of the four BSC dimensions, reported that the BSC was impactful on the overall performance of an organization although the impact was more significant on growth and learning than the other three dimensions of the BSC ^[26].

Research Design and Methodology

As indicated in the literature review section, the amount of available past studies on the application of the balanced scorecard either in the healthcare sectors or organizations in general in the Middle East is limited. This limits the number or diversity of research methodologies and designs that can be used to complete this study. Consequently, the researcher relies on a descriptive approach in the form of an online survey to establish the role and significance of the balanced scorecard to the healthcare organizations in the Middle East. This type of approach was used because the purpose of the study was to identify the role of the balanced scorecard in Middle Eastern hospitals in terms of numbers. A descriptive research methodology is convenient and appropriate for studies that seek to describe situations in numbers and those that study a phenomenon to identify themes and patterns ^[27]. A descriptive approach is also suitable for research that seeks to “measure the frequency with which a sampled population behaves, thinks, or is likely to act or to determine the extent to which two variables covary” ^[28].

A pilot study involving 10 respondents, drawn from the academic world and various managerial positions of different hospitals in Saudi Arabia was conducted to assess the viability and relevance of the questionnaire. The feedback from the pilot study and the findings from the literature review were used to enhance the quality of the survey questionnaire, which was created on the online platform kwiksurvey.com. The link to the questionnaire was distributed along with a courtesy letter to respondents in the sampled healthcare organizations. The respondents had to hold one or several of the following positions: strategy managers, Hospitals directors, quality managers, human resource managers, managing directors, general managers, or chief executive officers. Each organization was contacted via a courtesy letter explaining the objectives of the study and inviting them to participate.

The sample for the main study was drawn from the healthcare sectors in four countries namely the Kingdom of Saudi Arabia, the United Arab Emirates (UAE), Jordan, and Lebanon. A hospital had to have at least 50 employees in order to qualify as a valid respondent in this study. The figure of 50 employees was selected on the basis that institutions with fewer employees than 50 are unlikely to have a formal system of performance management let alone the balanced scorecard.

Results

230 valid questionnaire responses were received from the online survey and analyzed using SPSS software. Table 1 shows the demographics of the respondents.

Table 1: Demographics of Respondents

Gender	Number of Respondents	Percentage
Female	73	32%
Male	157	68%
Total	230	100%
Country	Number of Respondents	Percentage
Kingdom of Saudi Arabia	73	32%
Jordan	55	24%
The United Arab Emirates	55	24%
Lebanon	47	20%
Total	230	100%
Total No. of Employees	Number of Respondents	Percentage
50-100	50	22%
101-250	73	32%
More than 250	107	46%
Total	230	100%
Position	Number of Respondents	Percentage
Accounting Manager	9	4%
Chief Executive Officer	26	11%
Hospitals Director	38	17%
Finance Manager	11	5%
General Manager	19	8%
Human Resource Manager	40	17%
Managing Director	27	12%
Quality Manager	32	14%
Strategy Manager	28	12%
Total	230	100%

The findings show that there is a strong relationship between proper use of the balanced scorecard and improved performance by hospitals in the Middle East. The survey indicated that many hospitals in the Middle East use financial metrics as well as the quality of customer relations as metrics for evaluating organizational performance. A majority of the respondents indicated that their organizations gave serious consideration to feedback from both customers and employees.

A majority of the respondents (78 percent) whose organizations had adopted the BSC indicated that their organizations assessed both financial and non-financial measures. This implies that

adoption of the BSC forced organizations to go beyond the use of only financial metrics. Nevertheless, financial measures remained the most popular forms of performance evaluation even in the organizations that had adopted the BSC with 14% of the 22 percent who stated they did not assess both financial and non-financial measures replying that they evaluated financial metrics alone compared to 8 percent who assessed non-financial metrics alone. From this finding, it is safe to conclude that, despite healthcare organizations being primarily concerned with saving lives and quality of care, financial performance still remained the greatest priority for the management.

Many of the respondents in this study alluded to the fact that the use of the BSC promoted accountability by facilitating the clear communication of objectives and strategies both within and outside the organization. A majority of the respondents (65%) from hospitals that had implemented the BSC also indicated that the BSC allowed the management to align the objectives of all departments or units with the overall strategy of the organization. The BSC also helped to explain how employees could contribute to the implementation of the organization strategy.

Most of the hospitals that applied the BSC for both financial and non-financial measurements had over 250 employees. A large number of hospitals with between 50 and 100 employees only evaluated financial metrics and ignored the other aspects of the BSC. Hospitals with 50 to 100 employees also indicated that there were no rewards or incentives linked to BSC evaluations, even the financial ones, unlike larger hospitals (more than 250 employees), which reported to having rewards and penalties attached to evaluations. According to most of the respondents, among the performance metrics that the BSC enabled the organization to identify included; patient satisfaction, sales data, the turnover rate for employees, and the growth and development data for employees.

Discussion

The health sector is characterized by complex activities. According to Gaol et al., these activities are layered, and each requires connection to various products and services ^[29]. Managers need to be strategic on how to manage these interconnected activities, particularly because public health institutions are not designed to pursue profits. Their main objective is to provide affordable care to patients. In many countries, the primary focus on affordable care usually implies poor quality service as personnel are usually overworked while the working environment is usually characterized by poor, or lack of, facilities. These conditions enhance the significance of the balanced scorecard in health institutions. The BSC shifts focus from financial metrics to non-financial, patient-related, and process outcomes. The result is better patient care, more efficient processes, and better all-round service.

Health care institutions in the Middle East are experiencing an unprecedented change in terms of operations, management, and working environment. For instance, for a long time, countries in the Middle East and North Africa region have had among the lowest budgets for health, which translates into high out of pocket expenses for patients ^[30]. However, following the Arab

Spring that swept the region in 2010, national governments have, according to Yazbeck et al., been forced to give serious consideration to social justice issues, including the provision of affordable and high-quality healthcare. This has placed pressure on health institutions to find innovative ways of cutting expenses in order to maximize their available budgets and provide high-quality services. In the face of these changes, the balanced scorecard provides an appropriate tool via which the health institutions in this region can manage their performances.

The impression obtained from this study, based on the questionnaire responses, is that the balanced scorecard supports the adoption by an organization of a comprehensive and holistic approach to strategic planning, performance management, and appraisal across the four BSC areas. Respondents from firms that have adopted BSC, particularly the larger hospitals with over 250 employees, indicated that strategic planning and performance management in their organizations focused on both financial and non-financial aspects of performance. The BSC provided a framework on which managers could base their organizational goals and strategies. Many respondents felt that the BSC forced the organization to adopt a multidisciplinary team approach in many areas of operation. This encouraged the organization to move in the same direction thereby achieving its strategic objectives. Past research has shown that the multidisciplinary approach also ensures that the goals and strategies of the organization are clearly known throughout the organization and even outside ^[31].

However, many hospitals in the Middle East, particularly those with less than 250 employees, apply the BSC wrongly or marginally. Many of the respondents indicated that their organization used the BSC largely as a performance measurement tool thereby overlooking other important aspects of BSC, such as customer relations and more importantly, the potency of BSC as a wholesome or comprehensive organizational strategy management tool. This agrees with previous research, which has shown that multinational companies operating in the Middle East tend to use financial metrics more often than the other three BSC measures due to the fact that the former is more common and understood than the latter ^[32].

Additionally, not all organizations that had adopted the BSC posted positive or encouraging performance results. Indeed, for BSC to produce positive results, it has to go hand in hand with good leadership. Respondents that felt their organizations were under competent leadership reported a positive application of the BSC and improved organizational performance and service quality since good leadership and BSC went hand in hand. Leadership matters in several ways if BSC is to be successfully implemented in an organization. First, the quality of leadership determines how long an organization takes to fully implement the BSC ^[33]. Second, the quality of leadership determines how well the BSC is applied. Is the application skewed to favor one area, such as financial performance, over other areas, such as customer relations or internal business processes? Some respondents felt that the BSC was confusing and time-consuming. This shows the importance of ensuring the adoption of the BSC in an organization is accompanied by effective communication and training of staff about how the tool should be implemented. The entire organization has to be motivated to adopt the tool if it is to work successfully in spurring positive performance in the organization.

The findings from this study have several theoretical and practical implications. First, the positive impact of the BSC on organizational performance means that individual performance goals for employees should be linked to the overall organizational goals and strategy. Additionally, BSC provides a non-traditional perspective in strategic planning whereby, rather than focusing on financial aspects alone, managers are forced to apply a balanced focus on various aspects of organizational performance. Knowledge and understanding of BSC also allow managers to better execute organizational strategies.

Conclusion

The purpose of this study was to examine the role of the balanced scorecard in enhancing hospitals' performances in the Middle East. The use of the balanced scorecard in hospitals in this region is still in its early stages. Thus, the potential of the balanced scorecard in enhancing performance and accountability in health institutions in the Middle East has yet to be comprehensively explored and literature on the subject is currently not widespread. The findings from this study have shown that the BSC is invaluable to hospitals and to all types of organizations in general. Hospitals are among a few organizations where continuous improvement and innovation are not options but necessities. The required change needs to be strategic and planned. The balanced scorecard provides a valuable tool for not only planning the change but also guiding the implementation, administration, and evaluation of the strategy. The findings from this study enrich the previous limited discussion about the role of BSC in health institutions in the Middle East and add to the available knowledge base on effective management.

References

- [1] Zerban, A.M. (2015). Enhancing accountability of E-government in Saudi Arabia public sector organizations through balanced score-card. *International Research Journal of Applied Finance*, 6(11), 712-731.
- [2] Flynn, W.J., Mathis, R.L., Jackson, J.H., & Valentine, S.R. (2015). *Healthcare human resource management*. Boston, MA: Cengage Learning.
- [3] Flynn, W.J., Mathis, R.L., Jackson, J.H., & Valentine, S.R. (2015).
- [4] Flynn, W.J., Mathis, R.L., Jackson, J.H., & Valentine, S.R. (2015).
- [5] Flynn, W.J., Mathis, R.L., Jackson, J.H., & Valentine, S.R. (2015).
- [6] Alvesson, M. (2008). *Changing organizational culture*. Institute of Public Administration of Canada.
- [7] Zerban, A.M. (2015).
- [8] Enshassi, A.A. & El Shorafa, F. (2015). Key performance indicators for the maintenance of public hospitals buildings in the Gaza Strip. *Facilities*, 33(3/4), 206-228.
- [9] Gholamhossein, M., Nazari, J.A., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: The mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 802-823.
- [10] Valmohammadi, C. & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159.

- [11] Jabeen, F. & Behery, M. (2017). Exploring the status and effects of balanced scorecard adoption in the non-western context: Evidence from the Middle East. *The Journal of Management Development*, 36(8), 1063-1075.
- [12] Jabeen, F. & Behery, M. (2017).
- [13] Rabbani, F., Pradhan, N.A., Zaidi, S., Azam, S.I. & Yousuf, F. (2015). Service quality in contracted facilities. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(5), 520-531.
- [14] Enshassi, A.A. & El Shorafa, F. (2015).
- [15] Abdallah, A.B., Abdullah, M.I., Saleh, M., & Izzat, F. (2017). The effect of trust with suppliers on hospital supply chain performance: The mediating role of supplier integration. *Benchmarking International Journal*, 24(3), 694-715.
- [16] Enshassi, A.A. & El Shorafa, F. (2015).
- [17] Information Resources Management Association. (2017). *Decision management: Concepts, methodologies, tools, and applications, volume 1*. Hershey, PA: IGI Global.
- [18] Jabeen, F. & Behery, M. (2017).
- [19] Enshassi, A.A. & El Shorafa, F. (2015).
- [20] Zerban, A.M. (2015).
- [21] Enshassi, A.A. & El Shorafa, F. (2015).
- [22] Nielsen, Steen. (2015). The Impact of Business Analytics on Management Accounting. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.2616363.
- [23] Sands, J.S., Rae, K.N., & Gadenne, D. (2016). An empirical investigation on the links within a sustainability balanced scorecard (SBSC) framework and their impact on financial performance. *Accounting Research Journal*, 29(2), 154-178.
- [24] Nielsen, Steen. (2015).
- [25] Jabeen, F. & Behery, M. (2017).
- [26] Valmohammadi, C. & Ahmadi, M. (2015).
- [27] Rees, C. (2016). *Rapid research methods for nurses, midwives and health professionals*. Chichester: John Wiley & Sons.
- [28] Stevens, R.E., Loudon, D.L., Cole, H. & Wrenn, B. (2013). *Concise encyclopedia of church and religious organization marketing*. New York, NY: Routledge.
- [29] Gaol, F.L., Hutagalung, F., Zakaria, A.R., & Hasim, Z.B. (2016). *Knowledge, service, tourism & hospitality: Proceedings of the annual conference on management and technology in knowledge, service, tourism & hospitality 2015 (SERVE 2015), Bandung, Indonesia, 1-2 August 2015*. CRC Press.
- [30] Yazbeck, A.S., Rabie, T.S., & Pande, A. (2017). Health sector reform in the Middle East and North Africa: Prospects and experiences. *Health Systems & Reforms*, 3(1), 1-6.
- [31] Nielsen, Steen. (2015).
- [32] Abdallah, W.M. & Alnamri, M. (2015). Non-financial performance measures and the BSC of multinational companies with multi-cultural environment: An empirical investigation. *Cross Cultural Management*, 22(4), 594-607.
- [33] Zhang, J. (2016). *Empirical evidence on the use of the balanced scorecard and innovation: Exploring the role of firm competencies and performance consequences* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations Publishing. (10592404).

The Impact of Microsoft Business Intelligence (BI) Tool on Decision Making in Higher Education - MENA Region Study

تأثير أداة Microsoft Business Intelligence

على اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

MENA

Dr. Radwan Choughri, Jinan University, Tripoli, Lebanon.

Abstract

This study investigated the impact of Microsoft Business Intelligence Tool on decision making in higher education institutions in the Middle East and North Africa (MENA) region. Among the goals of the research was to test three hypotheses: There is a significant relationship between the use of BI tools and better management of the performances of lecturers; there is a significant relationship between the use of BI tools and better management of student affairs, including academic & non-academic results and payments; and there is a significant relationship between the use of BI tools and good decision making by decision makers. An online questionnaire was used to obtain data from administrators in higher-learning institutions in Saudi Arabia, the United Arab Emirates, Jordan, Egypt, and Lebanon. A total of 353 valid responses were received. An analysis of the findings proved each of the three hypotheses. The findings imply that higher-learning institutions must embrace BI tools to assist in decision making if they are to remain competitive in the modern market.

Keywords: Business Intelligence, BI, Microsoft, Higher Education, Decision Making

ملخص:

تناولت هذه الدراسة تأثير أداة Microsoft Business Intelligence على اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA). كان من بين أهداف البحث اختبار ثلاث فرضيات: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات استقصاء المعلومات وإدارة أفضل لأداء المحاضرين. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات استقصاء المعلومات وإدارة أفضل لشئون الطلاب، بما في ذلك النتائج والمدفوعات الأكاديمية وغير الأكاديمية؛ وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات استقصاء المعلومات وصنع القرار الجيد من جانب صناع القرار. تم استخدام أداة الإستبيان عبر الإنترنت للحصول على بيانات من المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والأردن ومصر ولبنان. تم استلام 353 ردًا صالحًا ويمكن الإعتماد عليها. أثبت تحليل النتائج كل واحدة من الفرضيات الثلاثة. تشير النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تتبنى أدوات استقصاء المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار إذا أرادت أن تظل قادرة على المنافسة في السوق الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، إتخاذ القرار، أداة إستقصاء المعلومات.

Introduction

Higher education has become a highly competitive field. In most countries in the Middle East and North Africa (MENA) region, the demand for higher education very much exceeds the capacity of public colleges, universities, and technical institutions. As a result, many private institutions of higher learning have emerged to fill the supply deficit. These private institutions primarily compete based on the quality of their services with cost being a secondary factor^{1,2}. To enhance quality without incurring much cost, many of these institutions have turned to business intelligence (BI) tools. Similarly, faced with major reductions of the funding received from national governments due to budget constraints experienced by many of these governments, public higher learning institutions have been forced to find innovative ways of independently funding their own budgets. This has made it important for these institutions to improve their efficiency and the productivity of their activities. To achieve this, many public higher learning institutions have turned to BI tools, which have a proven record of producing positive results in the process of planning and decision making³. Thus, use of BI tools has become a major means of pursuing efficiency by both private and public institutions of higher learning. The demand for the use of BI tools in these institutions continues to increase with the growing demand for higher learning as the students' population grows. So far, not much research has been conducted on the impact of business intelligence tools on administration in higher learning institutions in the MENA region. This is a great oversight that the current study seeks to find redress to. This study explores the impact of Microsoft Business Intelligence Tool on decision making in higher education institutions in the Middle East and North Africa (MENA) region.

Overview of Business Intelligence

Advances in information and communication technology (ICT) have inspired organizations to seek new strategies, tools, and opportunities to enhance their competitive advantage over rivals. Among the ICT tools that have, in recent years, gained tremendous popularity among organizations is business intelligence (BI). BI has greatly altered how many organizations carry out their business. BI refers "to the use of company data, to understand the business operation and facilitate decision making"⁴. BI, in its most basic form, is the idea of managing knowledge rather than a purchased tool or software⁵. BI solutions are used to understand a business' future potential as well as the trends and technological directions of an industry in the near future⁶. They combine several elements of data management including data collection, data storage, and integration of the data with knowledge management and analysis to provide decision makers and planners with complex and competitive data for planning⁷. BI solutions transform raw or unprocessed business information into useful and meaningful data⁸. These solutions allow managers and other decision makers in an organization to use data from the past and current performances and problems of an organization to make better and more informed future decisions⁹. Thus, BI applications afford decision makers the capabilities to analyze and understand business

data and leverage the gained knowledge to make more informed decisions that can grant the organization a competitive edge.

BI has wide potential applicability in higher education institutions. Just like organizations in other business sectors, higher learning institutions tend to have heaps of data concerning its operations and customers. For instance, all learning institutions gather and store data regarding students' finances, educational performances, maintenance, security, and living arrangements among others. This study seeks to identify the extent to which higher learning institutions in the MENA region use business intelligence solutions to analyze these types of data to assist in formulating effective plans and decisions. There are several types of BI tools available in the market. Among the most popular are Oracle Business Intelligence Studio and the Microsoft Business Intelligence Tool (MBIT). This study focuses on MBIT. MBIT provides a variety of services, including integration, reporting, master data, and analysis services¹⁰.

Literature Review

Public institutions of higher learning in the MENA region are operated in a not-for-profit model. This traditionally made budgetary considerations a low-priority area for these institutions as the government was almost always there to bail them out. However, budgetary constraints, particularly among other MENA countries other than Saudi Arabia, have left public higher learning institutions with limited choice other than attempting to meet as much of their budgets as they can¹¹. For private higher learning institutions, efficiency in operations is a necessity rather than a luxury due to the fact that profits have to be achieved. Increased demand for diplomas and degrees has also made higher education a highly competitive field leaving private colleges and universities with little choice but to enhance efficiency and effectiveness to ensure services provided are of the highest quality possible. Thus, for both public and private institutions of higher learning, BI tools have become a necessity to assist them in enhancing effectiveness and ensuring budget targets have been met.

Like in many aspects, Saudi Arabia higher learning institutions have been at the forefront of adopting BI solutions in the MENA region. In 2008, one of the globe's leading BI and analytical software companies, SAS, entered into a partnership with Saudi's Prince Mohammad Bin Fahd University (PMU) with the goal of promoting the use of BI and business analytics (BA) across the Kingdom¹². The partnership was part of PMU's plan to enhance decision making and performances and produce students well equipped in the use of BI and BA. Among the specific goals of this project was enhancing the students' understanding of BI and BA concepts by affording them a first-hand experience with some of the common business intelligence tools in the market¹³.

Unfortunately, ten years later, not much is publicly known about the effectiveness of this partnership or the impact of BI tools on the operations of higher learning institutions in the MENA region. A few previous studies have attempted to bridge this knowledge gap and reported that

higher learning institutions in the MENA region are increasingly using BI tools to analyze data to support decisions on student retention, management of finances, and the management of security and safety^{14;15}. Nevertheless, the general adoption of BI tools by higher learning institutions in the MENA region has been poor. As Smith and Abouammoh (2013) state, universities in this region have the basic BI tools, such as student evaluations, but they lack advanced BI solutions that can lay the foundation for industry-wide improvements in education¹⁶.

In the institutions where MBIT has been adopted, its impact has been generally been positive. MBIT has given these organizations the analytical capabilities to understand different types of organizational data and enhance service quality, limit costs, and effectively manage risks¹⁷. Past research on MBIT has shown that its application increases the growth rate of businesses by close to 20% compared to the businesses that fail to use BI tools in their daily activities¹⁸.

Findings from some past studies have shown that BI tools can be used to enhance the decisions made by higher learning institutions in two main areas; students' activities and faculty responsibilities. BI tools can impact on students' results by facilitating the development of student-centered curricula and problem-based learning¹⁹. They also allow faculty members to prepare for and execute their classes and also to manage student details, including performances in exams²⁰.

Research has shown that the demand for business intelligence tools in higher institutions of learning in Saudi Arabia and most other countries in the MENA region is growing steadily owing to the growing volume of information that decision makers are expected to consider in their decision-making process²¹. A growing desire by decision makers to learn from data generated from the past has also increased the demand for BI tools.

However, the desire by higher learning institutions to adopt BI tools has been inhibited by several challenges, including limited knowledge about BI application²² and incorrect application of BI²³. According to Pomeroy, many administrators in higher learning institutions have yet to take advantage of BI tools to ease their management practices²⁴. Bichsel (2012) arrived at a similar conclusion after establishing that the use of BI tools in the daily activities of higher learning institutions remains very minimal. Around five years after these studies were concluded, the current study seeks to establish whether there has been any change by investigating how the use of BI tools impact on higher learning institutions in the MENA region²⁵.

The study will test the following hypotheses.

- Null Hypothesis (H1₀): There is no significant relationship between the use of BI tools and better management of the performances of lecturers.
- Alternative Hypothesis (H1_a): There is a significant relationship between the use of BI tools and better management of the performances of lecturers.

- Null Hypothesis (H2₀): There is no significant relationship between the use of BI tools and better management of student affairs, including academic & non-academic results and payments.
- Alternative Hypothesis (H2_a): There is a significant relationship between the use of BI tools and better management of student affairs, including academic & non-academic results and payments.
- Null Hypothesis (H3₀): There is no significant relationship between the use of BI tools and good decision making by decision makers.
- Alternative Hypothesis (H3_a): There is a significant relationship between the use of BI tools and good decision making by decision makers.

Research Methodology

This study relied on a quantitative research methodology. A self-administered questionnaire was used to collect data from administrators of higher learning institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, Lebanon, the United Arab Emirates, Jordan, and Egypt. The questionnaire was created on Kwik Surveys, an online survey platform, and the link to it shared with a target population of 800 respondents. A total of 353 valid questionnaire responses were returned.

Sampling and Data Collection Methods

Data for the research was collected from administrators of various institutions of higher learning in the five countries under study. Permission was sought from the relevant authorities before the administrators were involved in the research. The purpose and objectives of the research were well explained to the participants. Clear communication was also made to the research sample to the effect that participation in the research was voluntary and concerns relating to ethics and confidentiality were effectively addressed.

Consistency, Validity, and Hypotheses Tests

Cronbach's Alpha Test

The reliability of the survey instrument was tested using a Cronbach Alpha test. Cronbach's alpha coefficient is used to learn the internal consistency of a research instrument's scale²⁶. In this research, the test was conducted on 8 items and the results are shown in table 1 below.

Table 1: Cronbach's Alpha Test Results

Cronbach's Alpha	No. of Items
0.97	8

A Cronbach's Alpha coefficient greater than 0.7 implies that a scale is highly reliable or an adequate fit²⁷, while one greater than 0.9 indicates that a scale's internal consistency is a good

fit²⁸. Thus, with a value of 0.97, the Cronbach's Alpha coefficient in this study implies that the questionnaire used had good internal consistency.

Kolmogorov-Smirnov Test of Normality

The One-Sample Kolmogorov-Smirnov test was used to assess the hypotheses statements to determine whether to accept or reject the null hypotheses.

Table 2: The One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test – Normal Distribution

		v9.	v10.	v11.	v12.	v13.	v14.	v15.	v16.
N		353	353	353	353	353	353	353	353
Normal Parameters	Mean	2.77	2.64	2.62	2.69	2.88	2.34	2.92	2.74
	Std. Deviation	.81	.72	.72	.83	.81	.67	.74	.78
Most Extreme Differences	Absolute	.33	.37	.37	.28	.35	.28	.41	.35
	Positive	.26	.28	.27	.23	.28	.28	.33	.27
	Negative	-.33	-.37	-.37	-.28	-.35	-.27	-.41	-.35
Kolmogorov-Smirnov Z		6.17	7.04	6.86	5.24	6.55	5.25	7.69	6.53
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Table 3: The One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test - Uniform Distribution

		v9.	v10.	v11.	v12.	v13.	v14.	v15.	v16.
N		353	353	353	353	353	353	353	353
Uniform Parameters	Minimum	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	Maximum	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
Most Extreme Differences	Absolute	.47	.46	.46	.46	.54	.63	.62	.47
	Positive	.12	.22	.22	.12	.09	.04	.12	.15
	Negative	-.47	-.46	-.46	-.46	-.54	-.63	-.62	-.47
Kolmogorov-Smirnov Z		8.77	8.70	8.70	8.70	10.10	11.83	11.59	8.77
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Table 4: The One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test - Poisson Distribution

		v9.	v10.	v11.	v12.Theu	v13.	v14.	v15.	v16.
N		353	353	353	353	353	353	353	353
Poisson Parameters	Lambda	2.77	2.64	2.62	2.69	2.88	2.34	2.92	2.74
Most Extreme Differences	Absolute	.44	.47	.48	.46	.46	.55	.53	.45
	Positive	.17	.24	.24	.16	.16	.21	.21	.20
	Negative	-.44	-.47	-.48	-.46	-.46	-.55	-.53	-.45
Kolmogorov-Smirnov Z		8.26	8.86	8.94	8.65	8.69	10.29	9.99	8.40
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Table 5: The One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test - Exponential Distribution

		v9.	v10.	v11.	v12.	v13.	v14.	v15.	v16.
N		353	353	353	353	353	353	353	353
Exponential Parameters	Scale	2.77	2.64	2.62	2.69	2.88	2.34	2.92	2.74
Most Extreme Differences	Absolute	.96	.96	.96	.96	.96	.95	.96	.96
	Positive	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04	.04
	Negative	-.96	-.96	-.96	-.96	-.96	-.95	-.96	-.96
Kolmogorov-Smirnov Z		18.02	18.00	18.00	18.01	18.04	17.92	18.04	18.02
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

The asymptotic significance values of the normal, uniform, exponential, and poisson test distributions in the One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test are all zero, which, being less than the significance value of 0.05, implies that the tested variables do not reflect the normal, uniform, poisson, or exponential distributions (Yakir, 2013). The implication of this, according to Yakir, is the rejection of the null hypotheses.

The findings were subjected to an additional test of hypotheses in the form of bivariate correlation tests. The results are shown in table 6.

Table 6: Bivariate Correlations

		Do you use BI tools at your organization?	BI use has contributed to increased efficiency in use of institutional funding?	BI use has contributed to better management of student affairs, including academic & non-academic results and payments?	BI use has eased the process of managing the performances of lecturers
Do you use BI tools at your organization?	Pearson Correlation	1.00	.70	.77	.69
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	353	353	353	353
BI use has contributed to increased efficiency in use of institutional funding?	Pearson Correlation	.70	1.00	.91	.91
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	353	353	353	353
BI use has contributed to better management of	Pearson Correlation	.77	.91	1.00	.87

		Do you use BI tools at your organization?	BI use has contributed to increased efficiency in use of institutional funding?	BI use has contributed to better management of student affairs, including academic & non-academic results and payments?	BI use has eased the process of managing the performances of lecturers
student affairs, including academic & non-academic results and payments?					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	353	353	353	353
BI use has eased the process of managing the performances of lecturers	Pearson Correlation	.69	.91	.87	1.00
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	353	353	353	353

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

From table 6, the Sig. (2-tailed) values are all zero. When these values are less than 0.05, they are interpreted to mean that the relationship between the variables is statistically significant (Dytham, 2011). Thus, the results above imply there is a significant relationship between use of BI tools and better management of the performances of lecturers; there is a significant relationship between the use of BI tools and better management of student affairs, including academic & non-academic results and payments; and there is a significant relationship between the use of BI tools and increased efficiency in use of institutional funding. These findings imply that use of BI tools enhances the quality of decision making. All the three hypotheses have, therefore, been proven.

Findings

Demographics

A total of 353 respondents returned valid responses to the questionnaire. 55 percent of these were male and 45 percent were female. Around 41 percent of the respondents were administrators in universities, 26 percent were administrators in colleges, 25 percent were administrators in technical institutions, and the remaining 8 percent were administrators in other types of higher learning institutions. Jordan had the largest number of respondents at 26 percent of the total. Respondents from the United Arab Emirates comprised 24 percent of the total, Egypt had 13

percent, Lebanon 15 percent, and Saudi Arabia had 22 percent of the total valid responses. All the respondents indicated that they were aware of the concept of business intelligence and 96 percent indicated that their institutions applied BI tools in some way. The demographics are summarized in table 6 below.

Table 7: Demographics of Respondents

Gender	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	Female	158	44.76	44.76	44.76
	Male	195	55.24	55.24	100.00
Total		353	100.0	100.0	
Age	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	18-35	126	35.69	35.69	35.69
	36-55	153	43.34	43.34	79.04
	56-70	74	20.96	20.96	100.00
Total		353	100.0	100.0	
Country	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	Egypt	46	13.03	13.03	13.03
	Jordan	93	26.35	26.35	39.38
	Lebanon	53	15.01	15.01	54.39
	Saudi Arabia	76	21.53	21.53	75.92
	United Arab Emirates	85	24.08	24.08	100.00
Total		353	100.0	100.0	
Type of Institution	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	College	93	26.35	26.35	26.35
	Other	27	7.65	7.65	33.99
	Technical Institution	90	25.50	25.50	59.49
	University	143	40.51	40.51	100.00
Total		353	100.0	100.0	

Results

96 percent of the surveyed institutions applied BI in some capacity. Of this 96 percent, 60 percent specifically used MBIT. The main reasons for specifically using MBIT included: (i) ease of use as it is relatively easier to use than other BI tools; (ii) MBIT was the most popular BI tool in the market when we were deciding to implement BI solutions and we, thus, decided to use it for ease of implementation and knowledge sharing; and (iii) we have a working partnership with Microsoft thereby making MBIT our business intelligence tool of choice.

Perceived Impact of MBIT

The research participants were requested to give their opinions on several issues concerning their perceptions on the impact of MBIT on operations in their organizations. The results are summarized in table 8 below.

Table 8: Research findings summary

Statement	Perceptions/Opinions				
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
BI is afforded great importance in my organization	3.68%	0	24.65%	58.92%	12.75%
BI is handled by a specialist	3.68%	0	28.05%	65.16%	3.12%
Every important administrative decision is based on BI analysis	3.68%	0	29.75%	63.46%	3.12%
The use of BI has resulted in a notable increase in the retention rate of students thereby increasing the rates of graduation	3.68%	0	33.14%	50.42%	12.75%
BI use has contributed to increased efficiency in use of institutional funding	3.68%	0	17.56%	62.61%	16.15%
BI use has reduced the period between student enrolment and graduation	3.68%	0	54.67%	41.64%	0
BI use has contributed to better management of student affairs, including academic & non-academic results and payments	3.68%	0	9.63%	73.94%	12.75%
BI use has eased the process of managing the performances of lecturers	3.68%	0	24.65%	62.04%	9.63%

As seen in table 8, over 40 percent of the respondents reported that the use of MBIT has resulted in a notable increase in the retention rate of students thereby increasing the rates of graduation. Over 78 percent either agreed or strongly agreed that BI use had contributed to increased efficiency in use of institutional funding. Over 85 percent either agreed or strongly agreed to the statement that BI use in their organization had contributed to better management of student affairs, including academic and non-academic results and payments. Other common themes in the findings were the association of MBIT use with improved decision making and reduced complaints from students. The challenges associated with BI use that were cited most by the respondents include; lack of relevant knowledge about BI use, lack of BI infrastructure, and bureaucracy in the organization. Many of the respondents also expressed concerns associated with most technological tools, including security, privacy, and cost concerns. Past research has shown that BI tools can be expensive to use and operate and some might also be vulnerable to privacy and security concerns²⁹. In general, the results imply that BI use contributes to notable improvement in the management of students' and faculty affairs. This implies that in a higher-learning institution, there are two main stakeholders who are impacted most by the use of BI tools - students and the faculty.

Impact on Students

It proved difficult to quantify the effect BI tools had on improved students' results. Consequently, surrogate measures were relied upon to identify this impact. It was established that the implementation of BI tools in many of the institutions studied in this research resulted in reduced student complaints, reduction in exam failure rates, and an increase in the average exam grades. Most of the respondents reported that BI tools were used to support or manage a variety of students' activities including the management of student enrollment, creation and distribution of course materials, tracking of class attendances and student performances, and management of students' financial information, such as fees paid.

Suggestions by the respondents on how BI tools can be leveraged further to enhance the performances of students included: (i) providing students with personalized coaching, assisting the students in their career planning based on their individual preferences, and monitoring the social behavior of learners to identify potential cases of depression. Identifying learners undergoing or under the risk of depression can help the institution to limit dropout rates, drug abuse, violence, and suicides.

Impact on Faculty

From the findings, BI tools were relied upon as means of managing the performances of lecturers. Over 70 percent of the respondents either agreed or strongly agreed with the assertion that BI use had eased the process of managing the performances of lecturers. However, on a negative side, some of the respondents indicated that some faculty members complained that the management of faculty using BI tools resulted in too much interference that limited the lecturers' ability to oversee independent learning.

Discussion

The purpose of the study was to explore the impact of MBIT on decision making in higher education in the Middle East and North Africa (MENA) region. A review of literature demonstrated that BI tools associated with students, such as exam results management systems, are the most common in the MENA region. BI tools associated with faculty members have been lagging behind in the last few years. This might explain why many higher-learning institutions in this region have been poor in managing their faculty. For instance, despite providing among the best salaries and benefits, many private universities in the MENA region have been unable to retain their staff with the turnover rates for academic staff being among the highest thereby forcing the institutions to rely on non-Saudi lecturers³⁰. This implies that there are some underlying causes of staff dissatisfaction other than compensation and benefits. Application of BI solutions might assist in shedding light on this matter and enhance the decision making of the administrators in these

institutions thereby enhancing staff retention. Hamdan's study identified lack of institutional support for staff members' researches as among the factors behind the high turnover rates. Relying on BI tools to identify other causes of the staff's dissatisfaction can enable decision makers to identify the types of decisions to make.

Managerial Implications

The findings from this study imply that institutions of higher learning, both public and private, must embrace BI tools if they are to remain competitive in the modern market. Good decisions are dependent on solid information. The chances of producing good information are enhanced when past data or metrics are used to improve future data. Business intelligence solutions provide decision makers with the means to analyze and assess past data in order to produce metrics that can be used to improve decision making in the future.

Limitations and Future Research

The use and impact of BI tools in higher learning institutions in the MENA region remains an area that is underexplored in research. Researchers should feel encouraged to conduct further empirical studies in this area to reduce the existing knowledge gap. Among the related subject areas that can be studied in future include; the factors inhibiting the use of BI tools, the effectiveness of these tools, and the cost of implementing them in higher learning institutions in the MENA region.

The current study was limited by a small sample size, which makes it inadvisable to generalize the findings to a large area. Additionally, the study was reliant on self-reported questionnaires, which make the findings vulnerable to unreliability and dishonest answers.

References

1. Alfouzan, H. (2015). *International branch campuses in the Arab Gulf region: An organizational view of the critical elements for success*. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. (3736288).
2. Al-Khalifa, L.A. (2016). Higher education trade, liberalization and GATS commitments in the Arab Gulf region: Challenges and regulatory reforms. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 124-137.
3. De Castro Peixoto, L., Golgher, A.B., & Cyrino, A.B. (2017). Using information systems to strategic decision: An analysis of the values added under executive's perspective. *Brazilian Journal of Information Science*, 14(2), 54-65.
4. Information Resources Management Association. (2016). *Big data: Concepts, methodologies, tools, and applications*. Hershey, PA: Information Resources Management Association.
5. Min, H. (2016). *Global business analytics models: Concepts and applications in predictive, healthcare, supply chain, and finance analytics*. FT Press.
6. Prasath, R. & Kathirvalakumar, T. (2013). *Mining intelligence and knowledge exploration: First international conference, MIKE 2013, Tamil Nadu, India, December 18-20, 2013, proceedings*. New York, NY: Springer.
7. Zheng, G., Zhang, C., & Li, L. (2014). Bringing business intelligence to health information technology curriculum. *Journal of Information Systems Education*, 25(4), 317-325.
8. Prasath, R. & Kathirvalakumar, T. (2013).
9. Aufaure, M. & Zimanyi, E. (2012). *Business intelligence: First European summer school, eBISS 2011, Paris, France, July 3-8, 2011, tutorial lectures*. Springer Science & Business Media.
10. Sreedhar, G. (2018). *Improving e-commerce web applications through business intelligence techniques*. Hershey, PA: IGI global.
11. Baporikar, N. (2014). *Handbook of research on higher education in the MENA region: Policy and practice*. IGI Global.
12. Middle East Company News. (2008). *SAS partners with Prince Mohammad University to promote business & operational intelligence and analytics in Saudi Arabia*. Middle East Company News.
13. Middle East Company News. (2008).
14. Alsharari, N.M. (2018). Internationalization of the higher education system: An interpretive analysis. *The International Journal of Educational Management*, 32(3), 359-381.
15. Aoudi, S. (2015). Mobile learning as a competitive resource in higher education within the United Arab Emirates. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. (3733227)
16. Smith, L. & Abouammoh, A. (2013). *Higher education in Saudi Arabia: Achievements, challenges, and opportunities*. Dordrecht: Springer Science & Business Media.
17. Zheng, G., Zhang, C., & Li, L. (2014).
18. Pomeroy, W.L. (2014). *Academic analytics in higher education: Barriers to adoption*. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3666435)
19. Lancaster, R.W. (2017). *A comparison of student-centered and teacher-centered learning approaches in one alternative learning classroom environment*. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. (10260123).

20. Rahman, H. (2016). *Human development and interaction in the age of ubiquitous technology*. Hershey: IGI Global.
21. Zheng, G., Zhang, C., & Li, L. (2014).
22. Zheng, G., Zhang, C., & Li, L. (2014).
23. Hamdan, A. (2013). An exploration into private higher education in Saudi Arabia: Improving quality and accessibility? *The ACPET Journal for Private Higher Education*, 2(2), 33-44.
24. Pomeroy, W.L. (2014).
25. Bichsel, J. (2012). *Analytics in higher education benefits, barriers, progress, and recommendations*.
26. Mok, M.M.C. (Ed.). (2012). *Self-directed learning-oriented assessments in the Asia-Pacific*. Dordrecht: Springer Science & Business Media.
27. Qi, E., Shen, J., & Dou, R. (2017). *Proceedings of the 23rd international conference on industrial engineering and engineering management 2016: Theory and application of industrial engineering*. Springer.
28. Mok, M.M.C. (Ed.). (2012).
29. Jain, P., Gyanchandani, M., & Khare, N. (2016). Big data privacy: A technological perspective and review. *sJournal of Big Data*, 3(1), 1-25.
30. Hamdan, A. (2013).