

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



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

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



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

"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 الرابع

أفريل 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
08	1. دور الموارد البشرية الماهرة في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الزراعة المغاربي في الأسواق الدولية. د. سعد حسن الغديوي، د. طارق عبد الله المنقوش.....
33	2. ترقية الإبداع وتدعيمه في المنظمات. أ. د. شريف غياض، د. أسماء زدوري، أ. جمال مساعدي.....
52	3. استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي. د. خالد علي، د. عمر قيزة.....
74	4. أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية. د. تفرات يزيد، معمر أسامة، بصري ريمة.....
99	5. الرقابة الإستراتيجية للأداء وانعكاساتها على تحديد الاحتياجات التدريبية. د. مهمل بن علي.....
118	6. حجم السكان وعلاقته بتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظاتها. د. د. فواز رطوط، ختام سالم الشنيكات.....
141	7. تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على سلوك العاملين من وجهة نظر الزبائن. نورة البركنو، أ.د. لعل بوكميش.....
162	8. محددات قياس جوانب جودة الحياة وتأثيراتها على الأطفال ذوي الإعاقة الذهنية المدمجين مدرسيا وفق المقاربة الاستدلالية لعلم النفس الإيجابي. عبد الهادي عيدوسي، د. حافري زهية غنية.....
183	9. تنمية الموارد البشرية كآلية في الرفع من جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية. د. يوسف أحمد، دلهوم محمد الأمين.....
212	10. تقييم درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني. د. رأفت محمد سعيد العوضي.....
232	11. تمكين المرأة ومشاركتها في سوق العمل في الجزائر. د. بوجنان توفيق، د. حابي عبد اللطيف، د. اوبختي نصيرة.....

12. الإطار النظري لتنظيم دعم الأداء الإلكتروني (EPSS) ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي
د. عنان فاطمة الزهراء..... 252
13. التعليم مفتاح التنمية البشرية وطريق المجتمعات نحو التقدم والحضارة (سنغافورة - نموذجا).
أ. خوله كامل عبد الله الكردي، أ. هيفاء كامل عبد الله الكردي..... 272
14. واقع التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية - طرابلس
د. خيرية عمر المبروك..... 290
15. شكل ووظائف الجامعة الجزائرية في ظل حالة الأنوميا
د. علي عليوة..... 315

دور الموارد البشرية الماهرة في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الزراعة المغربي في الأسواق الدولية

The role of skilled human resources in enhancing the competitiveness to the agricultural sector of the Maghreb, in International Markets

د. سعد حسن الغديوي، أستاذ مشارك إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ليبيا
د. طارق عبدالله المنقوش، أستاذ مشارك الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ليبيا

المخلص:

تناقش هذه الدراسة واحداً من الموضوعات المهمة والحديثة في الإدارة والاقتصاد في نفس الوقت مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية بشكل، خاص وذلك من خلال دراسة موضوع بعنوان "دور الموارد البشرية الماهرة في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الزراعة المغربي في الأسواق الدولية"، أين يتم التعرض للدور الذي تلعبه الموارد البشرية الماهرة في المنظمات بشكل عام وفي منظمات القطاع الزراعي بشكل خاص. حيث تلعب الموارد البشرية الماهرة دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة، وضمان استخدام هذه القوى الاستخدام الأمثل والمحافظة على استمرارها في العمل. وعلى هذا الأساس؛ تبذل إدارة الموارد البشرية جهداً كبيراً لتكوين قوة عاملة قادرة على رفع مستويات الأداء داخل الأقسام الإنتاجية للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية :

الموارد البشرية، منظمات المستقبل، القدرة التنافسية، قطاع الزراعة المغربي، الأسواق الدولية .

Abstract:

This research aims to discuss one of the most important and modern concepts in management and economy, in general, and human resources management, in particular, through studying the subject entitled; "The role of skilled human resources in enhancing the competitiveness to the agricultural sector of the Maghreb, in International Markets"; The researchers will tries to explain in this paper what will the skilled human resources do to improve and enhancing the competitiveness of the agricultural sector of the Maghreb, in local and International markets in the same time. And to be strong sector in the future.

Key words: Human resources, Future organizations, Competitiveness, Agricultural sector of the Maghreb, International markets.

الإطار المنهجي للدراسة:

1- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى مفهوم محدد للموارد البشرية الماهرة ولمنظمات المستقبل، وتوضيح دور وأهمية الموارد البشرية الماهرة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات والتعرف على وسائل دعم وتعزيز قطاع الزراعة المغربي للعمل والريادة بالأسواق المحلية والدولية، والوصول إلى بعض النتائج والمقترحات التي يمكن أن تساعد في تطوير ودعم وتعزيز ونجاح المنظمات بشكل عام والقطاع قيد الدراسة بشكل خاص.

2- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتعرض إلى موضوع غايةً في الأهمية بعنوان "دور الموارد البشرية الماهرة في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الزراعة المغربي في الأسواق الدولية"، إذ لا شك بأن للموارد البشرية دوراً محورياً في هذا المجال فإذا نجحت هي نجحت المنظمة والقطاع قيد الدراسة ككل، وإن فشلت سيفشل هذا القطاع بلا شك . وذلك باعتبارها المحرك والمورد الرئيسي لإنجاز المهام والأعمال داخل المنظمة وخارجها، ومن هنا يتضح مدى الأهمية والدور الذي تلعبه هذه الموارد في أعمال المنظمات، ولهذا تم اختيار هذا الموضوع ليكون قيد الدراسة والبحث.

3- إشكالية الدراسة :

يسعى الباحثان في هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية دور الموارد البشرية الماهرة في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الزراعة المغربي في الأسواق الدولية، وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية الآتية:

- ما دور وأهمية الموارد البشرية الماهرة في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع الزراعة المغربي في الأسواق المحلية والدولية حاضراً ومستقبلاً ؟

4- منهجية الدراسة :

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة، اعتمد الباحثان على استخدام المنهج التحليلي الوصفي في كتابة هذه الورقة، وذلك من خلال الرجوع إلى البيانات والتقارير والأبحاث والكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، وأخذ منها ما يحقق أهداف هذه الدراسة.

- ولتوضيح ما سبق، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي :
- الإدارة الإستراتيجية (المفهوم والأهمية) .
 - مدخل إلى منظمات المستقبل .
 - الموارد البشرية الماهرة (الوظائف والمهام) .
 - القدرة التنافسية ومحدداتها القومية (الآليات والوسائل) .
 - قطاع الزراعة المغربي وحجم التجارة الزراعية المغربية .
 - الخصائص المستقبلية للاقتصاد المغربي .
 - الخلاصة (النتائج والمقترحات) .

مقدمة :

يُعدُّ العنصر البشري من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة، لأن قوة أي منظمة تُستمد من قوة مواردها البشرية لا من قوة خططها أو لوائحها أو مواردها المالية فحسب، لاسيما إذا وُجدت القوة البشرية المدربة التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة. ومما لا شك فيه أن تحقيق قطاع الزراعة المغربي لأهدافه مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل علمياً وفنياً لممارسة العمل على أكمل وجه.

وحيث أن قطاع الزراعة المغربي يُعاني من عجز كبير في الموارد البشرية العاملة به سواء من الناحية الكمية بسبب النمو المتزايد المتوقع مستقبلاً، أو من الناحية النوعية بسبب عدم ملاءمة الموارد البشرية المتاحة حالياً للعمل المطلوب، مما يستوجب تدريب العاملين باعتبار أن تنمية الموارد البشرية من أهم التحديات التي يجب الارتقاء بها، واختيار أفضل الكفاءات عند تأسيس أي مؤسسة زراعية كانت أو صناعية أو خدمية. وتُعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني ، وضمن شروط واقعية معينة تفرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف؛ وهذه الغايات والأهداف تفرض الاهتمام بمجموعة الموارد الموجودة داخلها سواءً الموارد المادية أو المالية أو التقنية أو البشرية ؛ وهذه الأخيرة التي تُعتبر المورد الفعّال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة بمختلف مستوياتها من العمال المنفذين إلى المسؤولين والمسيرين، ومن أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشري في المؤسسة والذي يلعب دوراً رئيسياً في حياتها وتحسين إنتاجيتها وأدائها هو عنصر التحفيز .

فالمسؤولون والقادة عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، من خلال القيام بعدة نشاطات منها على وجه الخصوص الحرص على دعم الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية

العلاقات الإنسانية ؛ فتمتع القائد أو المسؤول بذهنية التحفيز والتشجيع على الأداء يجعل تابعيه يحرصون عليها. وبذلك فإن التعامل والمعاملة له مكانة خاصة وحساسة للغاية لدى العاملين بالخصوص ، والإبداع واستخراج أحسن ما عندهم ، إلا أن هذا لا يمنع من التأكيد على وجود سوء استغلال لمهارات العاملين وإخماد قدراتهم الاتصالية المحترمة للفرد ومنصبه وإبداعاته وآرائهم في التسيير والمشاركة في الأهداف، وعدم التمييز ووجود التكتلات وسياسة الإغلاق التي ليست في صالح هذا التنظيم أو القطاع قيد الدراسة .

- الإدارة الإستراتيجية (المفهوم والأهمية) :

تأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأنه قد تواجه المنظمات المحلية والإقليمية في المستقبل تحديات كبيرة ومنافسات شديدة مما يدفعها أن تقاوم ذلك الآن من خلال قيامها بمراجعة سياساتها وتصميم خطط إستراتيجية تمكنها من تنمية مواردها ورفع الكفاءة في استخدام هذه الموارد. في هذا الإطار؛ يظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بحيث تسمح الإدارة الإستراتيجية بالتحكم النسبي في المستقبل ، فهي تمكّن إدارة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد عمليات إدارية يومية روتينية وصولاً إلى رؤيةٍ مختلفةٍ للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق في النهاية توجيهاً فاعلاً لمنظماتهم، وبحيث تكون الرؤية الجديدة هي الاستفادة من الماضي وأخطائه، وإدراك الواقع الحالي لتصميم مستقبل متطور¹.

كما يتطلب نجاح الإدارة في المستقبل إحداث تغيير جوهري ، حيث على الإدارة أن تحدد اليوم صورتها المستقبلية من خلال تبني مجموعة من التوجهات الإستراتيجية والتي تساعدها في رسم مستقبلها، وتختلف هذه التوجهات من منظمة لأخرى تبعاً لأهدافها الإستراتيجية المراد تحقيقها وحسب رسالة المنظمة نفسها ؛ وهذا يقود إلى ضرورة البحث عن طرق ومداخل للعبور إلى منظمات المستقبل ، والمتمثلة في ما يلي² :

- مدخل إلى منظمات المستقبل :

هنالك أسئلة تُحير الكثير من المهتمين بالمجال الإداري في العالم وهي : **ماذا يُنتظر من منظمات المستقبل ؟ وكيف ستكون العلاقة بين المنظمة وعملائها ؟** حيث أنه لا توجد صورة محددة لما ستكون عليه المنظمات في المستقبل ؛ إلا أن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة تستدعي قيامها بدءاً من اليوم بإعادة النظر في خدماتها المقدمة، واتخاذ الأساليب الصحيحة في ممارسة عملها. إذ أن نجاح المنظمات في المستقبل يعتمد على ما سوف تقوم به اليوم وما تحتوي عليه من كفاءة في قياداتها العليا³ إذ يمكن إدراج التفكير بالمستقبل كميدان حيوي أساسي في الوقت المعاصر؛ حيث أن التفكير بالمستقبل قد تحوّل إلى علم

قائم بذاته وإن الحاضر بتكويناته وإبداعاته يُلدُّ عادة المستقبل، فمتى تم فهم هذا المتحرك يتم التنبؤ بوليد اليوم القادم⁴ وهذا يقود إلى تساؤل مهم :

كيف يتم تصور منظمة المستقبل ؟ : يرى البعض بأن منظمة المستقبل هي المنظمة التي⁵ :

- تخدم كل فئات المجتمع وليس فئة صغيرة من المقتردين.
 - تُحقِّق تعادل الفرص بين المواطنين في الحصول على الموارد القابلة للاستثمار.
 - تموّل الإنتاج أكثر مما تموّل الاستهلاك أو المشاريع ذات الطابع الاستهلاكي.
 - تعمل لخدمة الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المتواصلة.
 - ترغب في مواكبة عولمة الفكر الإداري⁶.
- يُستخلص من السمات السابقة لمنظمات المستقبل أنها في الحقيقة سمات بعض المنظمات اليوم أيضاً، إلا أنه قصد بذلك أن منظمات المستقبل يجب أن تكون لديها كل هذه السمات مجتمعة لكي ترقى إلى المكانة التي تريدها⁷ وأن منظمة المستقبل تتأثر إلى حد كبير بالبيئة المحيطة بها، من محيط اقتصادي ديمغرافي تشريعي تكنولوجي، وإن دراسة مستقبل المنظمات يستوجب الإجابة على الأسئلة التالية⁸ :

- ما هي التغيرات المتوقعة للبيئة المحيطة بالمنظمة في الخمس أو العشر سنوات المقبلة؟
- فيم تتمثل تنبؤات القطاعات المختلفة لعمل المنظمات في ظل تلك التغيرات المتوقعة للبيئة؟
- ما هي الإستراتيجيات والسياسات التي تفضل إدارة المنظمة انتهاجها في السنوات المقبلة ؟
- كيف تطور العلاقات بين المنظمات والعملاء بعالم يكون فيه الواقع والافتراض شيئاً واحداً؟

وإن منظمات المستقبل تبحث عن مبادئها الجديدة مما يدفعها للانطلاق في صناعة شاملة لجميع أعمالها. وإن التوجه إلى تحديث المنظمات هو توجه لا بديل عنه في ظل العولمة وتعدد حاجات المجتمع الذي أصبح بحاجة إلى المزيد من الخدمات الجديدة الأكثر تنوعاً، وإلى أدوات استثمارية تدر له عائداً مالياً مناسباً. والمطلوب هو توسع حقل النشاط؛ فالمنافسة أصبحت حقيقة يومية وإن التحديث لا يكون فقط على مستوى المنظمات، وإنما يكون كذلك بتحديث أنظمة الإعلام والبنى التحتية وغيرها. ويكون التحديث على المستويات التالية⁹ :

1- البنية التقنية : إن مواكبة التطورات الإلكترونية تتطلب تطوير وتحديث البنية التقنية التحتية اللازمة لتطوير شبكات الاتصال على المستوى المحلي والخارجي لتسهيل وتسريع ربط المعلومات داخلياً ودولياً .

2- **البنية القانونية** : تُعدّ القوانين الإطار التشريعي لأي عمل، وتمثل القوانين الضمانة التي تحمي حقوق جميع المتعاملين في أي عمل قانوني، مما يقتضي تحديث البنية القانونية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتجارة الإلكترونية.

3- **البنية البشرية** : يرى البعض أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار المولد للثروة المتجددة؛ ولهذا تقتضي ضرورة رفع الكفاءة والاهتمام بالعنصر البشري في كافة الأجهزة التشغيلية والإنتاجية والخدمية والرقابية لمواكبة التطور، وهذا هو صُلب الموضوع الذي دعا الباحثان ليكون هو الموضوع قيد الدراسة .

ويتطلب التحول إلى منظمات المستقبل في إطار ما يُسمى بالنقلة الحضارية الشاملة الرؤية والرسالة، القيادة، الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمية، نظم التشغيل، مهارات الموارد البشرية¹⁰ إلى ضرورة التركيز على فهم وتوضيح مهمة ودور الموارد البشرية في هذه المرحلة، وذلك من خلال تحديد وظائفها ومهامها وفوائدها والذي يمكن توضيحه فيما يلي :

- الموارد البشرية الماهرة (الوظائف والمهام) :

فكما سبقت الإشارة، فإن الموارد البشرية الماهرة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان استخدام هذه القوى الاستخدام الأمثل والمحافظة على استمرارها في العمل. وعلى هذا الأساس، تبذل إدارة الموارد البشرية جهداً كبيراً لتكوين قوة عاملة قادرة على رفع مستويات الأداء داخل المواقع الإنتاجية للمؤسسات.

وعلى العموم، يمكن تحديد المهام الرئيسية التي تمارسها الإدارة الحديثة للموارد البشرية في النقاط التالية¹¹ :

- 1- تحليل الوظائف.
- 2- توصيف الوظائف.
- 3- تقييم الوظائف.
- 4- تصميم هيكل الأجور.
- 5- الاختيار والتعيين.
- 6- تصميم أنظمة الحوافز.
- 7- تخطيط القوى العاملة.
- 8- تقييم الأداء.
- 9- تخطيط المسار الوظيفي.
- 10- تنمية و تدريب الموارد البشرية.

وللتدريب أهمية بالغة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير. وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية¹² :

10-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
- تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

10-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- رفع معنويات الأفراد وإكسابهم القدر الكافي من المهارات والذي يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي.
- تخفيض حوادث العمل الناتجة عن الأخطاء من جانب العمال ، وتقليل مدى مهمة الإشراف بالنسبة للمدير مما يتيح الانصراف إلى المهام الإدارية الأخرى.
- تأهيل العاملين لشغل وظائف على مستوى أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الداخلية.
- تطوير الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

10-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة¹³.

وعلى العموم، تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين ، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ، وعلى الشركات أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة ، وأن تُقيّم فعالية هذا التدريب .

- القدرة التنافسية ومحدداتها القومية (الآليات والوسائل) :

يمكن القول - ومن وجهة نظر أخرى وعطفاً على ما سبق - بأن الانفتاح والتحرير الاقتصادي وتغيير دور الدولة في الشأن الاقتصادي لصالح القطاع الخاص، أخذت مسألة القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية تحتل مساحات متزايدة في الأدبيات ذات العلاقة سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي. فإذا كان الاندماج ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمراً حتمياً أمام الدول المغربية؛ فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها هذا الاندماج لتحقيق النمو الدائم والرفاه ليست نتيجة حتمية، بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والمؤسسات وحتى الأفراد، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة التنافسية والتي من شأنها توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية والتي أصبح شعارها البقاء للأفضل، مما يستدعي تحديث الهيكل الإنتاجي وتحسين كفاءته وتطوير التقنية والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال واجتذاب رأس المال البشري.

وينبع الاهتمام بالصادرات المغربية من وجود تحدّ رئيسي وهام يواجه الاقتصاديات المغربية ألا وهو تحقيق معدلات نمو اقتصادي مطرد، قادرة على خلق فرص عمل جديدة وتوفير العملات الأجنبية. كما يعتبر عنصراً متكاملًا من عناصر سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يعكس تشجيعه وتحفيزه أثراً إيجابية بعيدة المدى على مختلف مجالات الاستثمار، فيقف هذا العنصر كسبب رئيسي من أسباب ضرورة إجراء التعديلات الهيكلية للقطاعات الاقتصادية لتنتج منتجاً جديداً يتمتع بالطلب الواسع في الأسواق العالمية، وتحرص أشد الحرص على ألا يتخلف الجهاز الإنتاجي التصديري في الدول المغربية عن ملاحقة ما يحصل من تطور في الأسواق العالمية.

وإن تحقيق المعجزة الاقتصادية والتقدم والرخاء والرفاهية وجودة الحياة أمر ليس صعباً وليس مستحيلاً بل هو أمر طبيعي كحق الحياة، ومقوم من مقومات التواجد وأنه يحتاج فقط إلى صدق العزم وإلى صدق الإصرار والمثابرة من خلال برامج أداء وتنفيذ جيدة ، قائمة على خطط علمية وعملية مستتيرة تم إعدادها في ضوء استراتيجيات طموحة وسياسات مرنة ذات طبيعة توافقية، تقوم بإنجازها موارد بشرية ماهرة ومدربة

وطموحة، وراغبة في تحقيق النجاح وحُسن الأداء والرقي بمنظمتها نحو مستقبلاً أفضل ؛ وهذا هو صُلب الموضوع قيد الدراسة .

مفاهيم القدرة التنافسية الدولية :

يُعدّ مفهوم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث تتداخل فيه عدة عوامل تحدد الموقف التنافسي الحقيقي لوحدة الإنتاج الاقتصادية في البلاد المختلفة، وتعددت المفاهيم والتعريفات التي تقدمها عديد الدراسات لمصطلح التنافسية.

فيعرفها التقرير الأول لآفاق التنافسية الدولية (1998) بأنها "مقدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات يمكنها التنافس بنجاح في الأسواق العالمية، وتحقق في نفس الوقت ارتفاعاً في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي لرعاياها والحفاظ على هذا الارتفاع"¹⁴.

بينما تقول جمعية منتدى الاقتصاد العالمي (World Economic Forum,1989) ، في تقريرها عن التنافسية في العالم "أنها قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم وإنتاج وتسويق السلع والخدمات بخصائصها السعرية وغير السعرية في حزمة أكثر جاذبية عن المنافسين".

ويعتبر أكثر التعريفات شيوعاً ما قدمته (Lawra D'Andrea Tyson)، بأن التنافسية الدولية هي قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ عليه واستمرارية هذا الارتفاع¹⁵.

وأما معهد التنافسية الدولية فهو يرى بأنها قدرة البلد على¹⁶:

1. أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، ويقصد بالكفاءة :
- أ- **تكلفة أقل**: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ب- **ارتفاع الجودة**: وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.
- ج- **الملاءمة**: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم للتوريد بالاستناد إلي معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

2. أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

مفهوم وأهمية القدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية :

ربما ينظر إلي القدرة التنافسية على مستوى الدولة في قطاع معين أو مجموعة من القطاعات بنفس مفهوم تنافسية الدولة السابق تناوله. وعلى هذا فإن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، ولا يمكن أن تتمتع بقدرة تنافسية في كل القطاعات¹⁷، كما أن التنافسية الصناعية تعتمد على قدرة الاقتصاد على رفع مستوى المعيشة بالتحسين المستمر في الإنتاجية فيما يتعلق بإنتاج السلع الأكثر تقدماً، وتعتمد القدرة التنافسية للصناعة مثلاً على تعظيم عنصر القيمة المضافة من خلال الأنشطة الإنتاجية المختلفة وتعظيم الميزة التنافسية في مراحل التصنيع المختلفة¹⁸.

كما قد عرف البعض القدرة التنافسية بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين¹⁹: الأول : إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون. والثاني : تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

وقد أوضحت بعض الدراسات أن أهم مصدرين للقدرة التنافسية هما **الإنتاجية والجودة**، لأن تحسين الإنتاجية يخفض التكاليف ويحقق زيادة في الربحية أو تخفيض الأسعار أو الاثنين معاً.

أما (Kruqman,1994)²⁰ فيرى بأن هيمنة مفهوم التنافسية على فكرة القادة السياسيين وصانعي القرار والسياسات الاقتصادية يحمل في طياته ثلاث أشكال من المخاطر:

1. إهدار الدولة لمبالغ طائلة في شكل إنفاق حكومي من أجل دعم القدرة التنافسية للدولة.
2. فتح الباب أمام الاتجاهات الوقائية وإمكانية نشوب حروب تجارية.
3. انتهاج سياسات اقتصادية وتعليق كافة المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها دولة ما مع انخفاض القدرة التنافسية الدولية وليس العكس.

وقد تزايدت أهمية القدرة التنافسية مع ارتفاع درجة التشابك بين الاقتصاديات القومية وتفاوت قوتها، وعلى ذلك أصبح من العسير على أي دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها خاصة في مجال التصدير وتدفقات رؤوس الأموال. لذلك أخذت معظم دول العالم خاصة

النامية تهيئ نفسها للعمل مع هذه التطورات ومحاولة اللحاق بركبها والاستفادة من مزاياها، والتقليل ما أمكن من سلبياتها، وذلك من خلال انتهاج سياسات وبرامج الإصلاح الاقتصادي الرامية إلى إعادة هيكلة اقتصادياتها وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في ظل اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة الدولية وتدفقات رؤوس الأموال الاقتصادية²¹ ، وبتبني حزمة من الإجراءات التي تلزم كل منها باتخاذ الخطوات التنفيذية بين سياساتها. وفي ضوء ذلك تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق الآتي :

- كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها الاستخدام الأمثل.
- تشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية وجودة الإنتاج. ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.
- تساعد في القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

وعطفاً على الموضوع قيد الدراسة، يمكن القول إن هنالك عددا من المؤشرات تتناول مدى توافر وكفاءة الموارد البشرية الماهرة ، وتشمل هذه المؤشرات خصائص السكان وقوة العمل ومستوى التعليم والمعيشة ومعدلات التشغيل والبطالة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف، وتشير هذه الدلائل إلى : توافر القوى العاملة الماهرة يزيد من القدرة التنافسية للدولة. ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين ارتفاع مستوى المعيشة للسكان وزيادة القدرة التنافسية.

- قطاع الزراعة المغربي وحجم التجارة الزراعية المغربية :

يحاول الباحثان إلقاء الضوء على الموضوع والقطاع قيد الدراسة، من خلال الاطلاع بشكل موجز وسريع على بعض البيانات الموجودة في التقارير الصادرة عن بعض جهات الاختصاص في هذا الشأن²² ؛ حيث تُظهر هذه البيانات أن حجم التجارة الخارجية الزراعية في دول اتحاد المغرب العربي قد بلغت 10189 مليار دولار سنة 1995، أو ما نسبته 11.3 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي المغربي، ثم شهدت التجارة الخارجية الزراعية مراحل متذبذبة حيث حققت أعلى قيمة لها سنة 2010 تقدر بحوالي 24.255 مليار دولار وبمعدل نمو مركب موجب بلغ 7.2 في المائة بينما كانت أقل قيمة لها سنة 2001 حيث بلغت 7623 مليار دولار وبمعدل نمو مركب سالب قدر بحوالي -16.9 في المائة ، ويلاحظ أن أعلى نسبة حققتها التجارة

الخارجية المغربية في هذه الفترة حتى (2008م) قد بلغت 73.8 في المائة من إجمالي الناتج الزراعي سنة 2008، أو 8.2 في المائة من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي، بينما كانت سنة 2001 قد حققت نسبة أقل بلغت 49.4 في المائة من إجمالي الناتج الزراعي ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض إجمالي التجارة الزراعية (الصادرات + الواردات) حيث بلغت كل منها على التوالي (1.981-5.642) مليار دولار بمعدلات نمو مركبة سالبة بلغت على التوالي (-26.9 في المائة، -13.4 في المائة) وهما أعلى معدلات نمو سالبة، في الوقت التي كانت نسبة التجارة الخارجية الزراعية قد بلغت 5.4 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي سنة 2001.

وبالأخذ في عين الاعتبار معدلات النمو لحجم التجارة الزراعية وفقاً لهذه البيانات والتقارير يُلاحظ أنها قد تراوحت بين 29 في المائة كحد أدنى سنة 1999 و 30.8 في المائة كحد أقصى سنة 2007، وبالرغم من هذه التذبذبات فقد حققت معدل نمو موجب بلغ 4.2 في المائة في المتوسط، وكانت نسبة التجارة الخارجية الزراعية من الناتج المحلي الإجمالي قد بلغت 6.3 في المائة في المتوسط و 61.9 في المائة من إجمالي الناتج الزراعي في المتوسط.

وبالنظر إلى حجم التجارة الخارجية الزراعية لدول اتحاد المغرب العربي ومكوناتها الرئيسية من صادرات وواردات بصورة عامة من خلال التقارير والبيانات المتوفرة ذات العلاقة بطبيعة الدراسة²³ يمكن أن يُلاحظ عند احتساب درجة الانكشاف للزراعة المغربية أنها تتراوح بين 73.8 في المائة كحد أعلى سنة 2008 و 49.4 في المائة كحد أدنى سنة 2001 وبمتوسط بلغ 61.9 في المائة خلال الفترة مما يعني أن 61.9 في المائة من التغيرات التي تلحق بالناتج المحلي الإجمالي الزراعي يمكن إرجاعها إلى التقلبات التي تحدث في التجارة الدولية في السلع الزراعية والظروف المحيطة بها، وبصورة خاصة التغيرات التي تحدث في جانب الواردات والتي بلغت نسبة مساهمتها في إجمالي الناتج الزراعي المغربي 46.3 في المائة في المتوسط خلال الفترة مقابل 15.5 في المائة في المتوسط لمساهمة الصادرات.

ويوضح هذا المؤشر مدى قدرة الصادرات الزراعية في بلد ما على تغطية حجم الواردات، والأساس في حساب هذا المؤشر هو قسمة الصادرات على الواردات مضروباً في 100 والناتج ينبغي أن يكون أكبر من (1) أو أكبر من 100 في المائة لكي يكون المؤشر صالح للبلد المعنى والعكس صحيح، ويتتبع البيانات الموجودة بالملحق، فإنه يتضح أن نسبة تغطية الصادرات للواردات الزراعية المغربية قد تراوحت بين 51.3 في المائة كحد أعلى سنة 1999 و 25.4 في المائة كحد أدنى سنة 1995 وبمتوسط نسبة تغطية بلغ 34.1 في المائة في المتوسط.

سياسات توغل صادرات دول المغرب العربي إلى الأسواق العالمية :

وقد كانت السياسات التجارية لدول المغرب العربي المتعلقة بتوغل صادراتها إلى مجموعة أسواق المجموعة الأوروبية الشريك التجاري الرئيسي لها²⁴ وتقوم على أساس اتفاقيات تعاون ثنائية بين دولة عربية من جهة والمجموعة الأوروبية من جهة أخرى، والتي تسمى باتفاقيات التعاون مع المغرب العربي، وبمقتضى هذه الاتفاقيات الثنائية تدخل صادرات هذه الدول أسواق دول المجموعة الأوروبية من دون قيود جمركية وحصص محددة، وذلك باستثناء استيراد أصناف معينة من الملابس والمنسوجات التي تخضع لنظام الحصص في إطار الترتيبات الخاصة بالألياف المتعددة.

فضلاً عن ذلك، تتمتع بعض الصادرات من دول المغرب العربي من السلع الخام الزراعية بإعفاءات أو تخفيضات جمركية عند دخولها أسواق الدول الصناعية الأخرى كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وذلك وفقاً لنظام الأفضليات المعمم²⁵. ومع بروز النظام التجاري الجديد بإنشاء منظمة التجارة العالمية، أصبح مبدأ المعاملة بالمثل وعدم التمييز بين الدول الأعضاء والقاعدة في منح الأفضليات في المعاملات التجارية الدولية بين الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، ونظراً لأن اتفاقيات التعاون الثنائية بين دول المغرب العربي والمجموعة الأوروبية تقوم على أساس معاملة تفضيلية للمنتجات المغربية عند دخولها أسواق المجموعة الأوروبية لكونها تعتبر معونات اقتصادية مقدمة لبعض دول المغرب العربي، فإن إخضاع هذه الاتفاقيات لمنظمة التجارة العالمية أصبح يستدعي تنازلات تجارية متبادلة في إطار إقامة منظمة للتجارة الحرة مثلاً، فمنذ فترة زمنية بادرت كلاً من تونس عام 1995 والمغرب 1996 بإبرام اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي، وتهدف سياسة الاتحاد الأوروبي الجديدة إلى إقامة هذه المناطق للتجارة الحرة لكي تتوصل إلى إمكانية تحرير التجارة البينية على جانبي البحر المتوسط في غضون فترة تتراوح بين 10-15 عاماً، بحيث ينتظر أن تؤدي سياسة الاتحاد الأوروبي الجديدة إلى إنشاء منظمة اقتصادية أوروبية متوسطة تضم 40 دولة تتكون من سوق ذات 500 مليون مستهلك خلال العقدين المقبلين.

أما فيما يتعلق بمعاملة الصادرات المغربية بمقتضى نظام الأفضليات المعمم، تقيم الدول الصناعية المانحة له بأن دول المغرب العربي قد قطعت مراحل متقدمة في التنمية الاقتصادية وبالتالي لم تعد مرشحة للاستفادة من هذا النظام الذي وضع عام 1976 لمساعدة الدول النامية، وتبرز هذه التطورات من خلال وجود تحول في سياسات دخول صادرات دول المغرب العربي أسواق الاتحاد الأوروبي من خلال فترة التمتع بإعفاءات جمركية وغير جمركية بدون مقابل إلى فترة تنفيذ سياسات تجارية متوازنة؛ حيث لا يقدم الاتحاد الأوروبي تنازلاً دون حصوله على أفضليات تجارية مقابلة من أسواق دول المغرب العربي، وبذلك يتوقع أن

تؤدي اتفاقيات الشراكة بين عدد من دول المغرب العربي والاتحاد الأوروبي إلى زيادة تجربة نظام الواردات في دول المغرب العربي مما يجعل الأسواق داخل دول الاتحاد أكثر انفتاحاً وقابلية على التنافس. ولكن عند النظر إلى الأداء الزراعي لدول المغرب العربي²⁶، يلاحظ أنه بالرغم من الوفرة النسبية في الموارد الأرضية والبشرية، إلا أنها تعتبر إحدى أكثر المناطق عجزاً في توفير الغذاء، إذ يختل التوازن بين إنتاج الغذاء محلياً والطلب عليه. وتتمثل مؤشرات قصور التنمية الزراعية في عدد من الجوانب من أهمها:

1. التباطؤ النسبي في التوسع في استصلاح واستزراع أراض جديدة من جهة، وتآكل جودة الأراضي المزروعة وضياعتها بفعل عوامل متعددة أهمها التوسع العمراني العشوائي والانجراف والتملح من جهة أخرى.

2. انخفاض إنتاجية الأراضي الزراعية وعلى وجه الخصوص من مجموعة الحبوب، وهي المحاصيل الأكثر أهمية رغم وجود إمكانيات لزيادة الإنتاجية الزراعية إذ يمكن الحد من المحددات المناخية إذ يمكن الحد من تأثيرها من خلال تطوير التقنيات وتحسين المدخلات الزراعية، والتي تعتبر أقل كلفة من التوسع الأفقي، إن زيادة غلة الأرض تعني زيادة في إنتاجيتها ومردودها، وهذا بدوره يحسن دخل المزارع ويزيد من القدرة التنافسية في الأسواق الخارجية، كما تعتبر زيادة الغلة في وحدة المساحة هي أقرب مناصراً وأكثر مرونة مع إمكانيات الحيازات الصغيرة الواسعة الانتشار في دول المغرب العربي والأسرع عائداً.

3. تدهور موارد الأراضي الزراعية بفعل عوامل التملح والانجراف واستنزاف التربة والتوسع العمراني والإفراط في تجزئة وتفتيت الأراضي المزروعة وتقدر خسارة التربة من جراء الانجراف الريحي حوالي 10-15 سم من التربة الخصبة خلال نحو 50 سنة (أي بمعدل 2-3 ملم في السنة). أما النتائج السلبية للانجراف المائي فتتمثل في إضعاف طاقة الأراضي الإنتاجية وإيجاد ترسبات ضارة بالتربة.

ونتيجة لذلك، فإن سياسات منظمة التجارة العالمية سوف تؤثر على قطاع الزراعة حيث أن الآثار الإيجابية أو السلبية للمنظمة لن تكون ملموسة بشكل فوري، حيث أن الاتفاقية بدأ العمل بها في أول يناير 1995 وأن تنقيد بنودها قد تم خلال سنة 2005،²⁷ وبصورة عامة، فإن تخفيض القيود الجمركية والدعم وإزالة الحواجز غير الجمركية سيكون لها منافع واضحة لجميع الدول في المدى البعيد، من حيث تأثيرها في تخفيض تكاليف الإنتاج وفي زيادة الكفاءة التنافسية، إلا أن المستفيد الأكبر في المدى المنظور هو المستهلك الغربي الذي سوف يستفيد من تخفيض الضرائب المخصصة للدعم الزراعي، وسوف يكون على دول اتحاد

المغرب العربي أن تعاني في البداية وطأة الترتيبات التجارية الجديدة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بكفاءة التنافسية للصادرات.

ويلاحظ أن دول اتحاد المغرب العربي تعاني عجزاً في الميزان التجاري للسلع الزراعية²⁸، وقد أدى ذلك إلى وضع الزراعة المغربية في حالة من الانكماش تجاه التغيرات المفاجئة التي كانت ولا تزال تطرأ على الأوضاع الاقتصادية الدولية. وأن تتفاوت دول الاتحاد في درجة تأثرها تبعاً لمدى توافر الموارد والإمكانات فإن وطأة الأعباء أشد وقعاً في الدول الغير نفطية. ولا تزال الزراعة في هذه البلدان، التي يقع معظمها تحت أعباء الديون الباهظة تعاني انعكاسات ارتفاع معدلات الفائدة بالأسعار الحقيقية، ومن التدفق الصافي للموارد إلى الخارج، ومن القيود التي تعترضها أسواق المال الدولية، ومن ضعف الطلب على صادراتها فضلاً عن انعكاسات تخفيض الالتزامات التنموية الحكومية وبرامج الإنماء وذلك في الوقت الذي تعاني فيه الزراعة أيضاً التعرض إلى الجفاف وقصور الأساليب الإنتاجية والتقنية، بالأخص للزراعة البعلية، ناهيك عن انخفاض مستوى المعيشة في الأرياف وتخلف المناطق الريفية.

ويتضح مما سبق، مدى خطورة الاتفاق الزراعي في إطار منظمة التجارة العالمية على الزراعة المغربية خاصة في ظل السياسات الراهنة التي تؤثر على التركيب المحصولي والأمن الغذائي المغربي. وفي ظل التشوّهات الاقتصادية التي من المحتمل أن ترافق هذه الاقتصاديات المغربية وفي ظل النتائج غير المشجعة والتي ترافقت مع هذا التحليل. فلا بد من نهج وتشجيع برامج الإصلاح الاقتصادي يقوم على استهداف السوق الخارجي بدلاً من السوق المحلي، على ألا يتبادر للذهن كما هو الانطباع السائد لدى الكثيرين بأن سياسة تشجيع الصادرات هي مرادفة لسياسات تحرير التجارة الخارجية، فنجد أن سياسات تشجيع الصادرات قد تعايشت مع العديد من أشكال التشوّهات، والتي تتناقض بدورها مع سياسات تحرير التجارة الخارجية. حيث يعتقد المدافعون عن سياسة تشجيع الصادرات بأنها تؤدي إلى تحقيق نمو أفضل من نظيرتها سياسة إحلال الواردات لأنها توافر حوافز متشابهة للمبيعات المحلية، ولأغراض التصدير، وبالتالي تؤدي إلى تخصيص الموارد بناء أعلى الميزة النسبية، بالإضافة إلى أنها تقود لمزيد من استخدام الطاقة الإنتاجية، كما أنها تسمح باستقلال وفورات الحجم وتساعد في الوصول إلى المزيد من التطورات التكنولوجية كاستجابة للتنافس الدولي وتساعد كذلك في توفير المزيد من فرص العمل في الاقتصادات كثيفة العمالة.

- **الخصائص المستقبلية للاقتصاد المغربي:** بالرجوع إلى ما سبق، يرى الباحثان ومع ضرورة العمل على توافر الموارد البشرية الماهرة والمدربة وذات الكفاءة العالية المتخصصة لا بد للاقتصاديات المغربية أن تتمتع بالخصائص الآتية لكي تنجح في تخطي عتبة الاندماج في الأسواق العالمية:

- 1- خاصة رفض التخلف وذلك عندما تتقاعس المؤسسات والشركات والمشروعات والأفراد والحكومات عن أداء واجبها، ويصبح كل شيء لديها استمرار للوضع الحاضر ومنع تدهوره.
- 2- السعي المتواصل إلى تحقيق التقدم والإيمان المطلق بإمكانية تحقيقه.
- 3- التعاون والمشاركة من أجل تحقيق حياة أفضل من خلال استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة.
- 4- عدم الاعتراف بالعجز والقهر والمستحيل وتحويل التشاؤم إلى تفاؤل وتحويل اليأس إلى أمل 29.
- 5- العمل بشكل متواصل ومرتبط نحو تحقيق الأفضل والتفوق من خلال تفعيل مفهوم العمل الجماعي والمنظم.

كما يؤكد الباحثان على أن هناك مجموعة من التوجهات والسياسات التي يجب تبنيتها من قبل دول المغرب العربي لتحسين القدرة التنافسية لديها، من خلال ما تملكه من موارد بشرية ماهرة وقادرة على هذا النوع من الأداء ، وفيما يلي ملخص لأبرز تلك التوجهات:

- 1- بناء نظام رقابي والاعتماد على مؤشرات الإنذار المبكر في الأجل القصير، والتوجه في الأمد الطويل نحو تطوير سياسات تهدف إلى تنويع الاقتصاديات المغربية وإضفاء المرونة على السياسات الاقتصادية الكلية.
- 2- العمل على تشجيع الاستثمار في البنية التحتية وفق صيغ التمويل الحديثة المعروفة مثل نظام (البناء . التشغيل . التمويل).
- 3- إحداث نقلة نوعية في دور الحكومات من خلال تقليص تدخلها المباشر والمفرط في النشاط الاقتصادي من حيث الإنتاج والتشغيل لتجنب الاختلالات التي يحدثها هذا التدخل.
- 4- تخفيض سيطرة الحكومة على مصادر التمويل ورفع نسب القطاع الخاص من الائتمان وتطوير أنظمة ضمان القروض لتشجيع المصارف على منح القروض للقطاع الخاص، وإلى إجراء إصلاح ضريبي وتقديم تسهيلات جبائية وإلغاء الازدواج الضريبي وتطوير المناطق التجارية والمناطق الحرة لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر.

- 5- إدخال ثقافة المنافسة في تنظيم قطاع الأعمال والنهوض بقدرات الأقطار والمؤسسات المتخصصة في تسويق المنتجات المحلية والأسواق الدولية.
- 6- توفير مناخ وبيئة أعمال مناسبة من خلال سن قوانين وتعديل التشريعات القائمة فيما يتعلق بمعايير الجودة وتحسين البيئة القانونية والتنظيمية، وتوفير المعلومات وجمعها لفائدة قطاع الأعمال وتقديم المشورة والدعم للصناعات في مجالات البحث والتطوير.
- 7- تبنى ثقافة الإتقان وإدارة الجودة الشاملة والالتزام بالمعايير والأذواق العالمية للمساعدة في تحقيق تنافسية مغربية مستدامة في الأسواق الدولية.
- 8- اتخاذ كل السياسات التي تكفل حقوق الملكية الفكرية مثل البراءات والعلامات والماركات ومختلف أشكال حقوق الملكية.
- 9- إحداث تغييرات جذرية في مجال البيئة التحتية الرقمية، التي تهدف إلى إلغاء الأمية الرقمية بتوسيع استخدام الحاسب الآلي وتشجيع مجالات التدريب على استخدام الحاسوب بالإضافة إلى تطوير عمل برامج الحكومات الإلكترونية على غرار بعض الدول للتقليل من البيروقراطية لديها.

الخلاصة :

يتضح مما سبق، أن الدول المغربية تعاني وبشكل ملحوظ من انخفاض إنتاجها الاقتصادي، وكما هو معروف فإن عدد الدول المغربية خمسة دول وهي تعتبر قليلة وضعيفة، وضعفها يتجلى أكثر من النواحي الاقتصادية مقارنة مع أوروبا فالقوة الاقتصادية لدى دول الاتحاد المغربي تمثل 5.9 في المائة من التجارة الأوروبية وبهذا يمكن القول أن دول اتحاد المغرب العربي لا تمثل سوقاً مهماً بالنسبة لأوروبا؛ وذلك نظراً لانفصال كل دولة باقتصادها الخاص والذي هو بالتالي ضعيف جداً رغم كل المحاولات للنهوض به. وبهذا فإن المستقبل لم يعد غيباً، بل هو واقع نعيش بواكيره وإرهاصاته الآن، ومن يرغب في بناء المستقبل المأمول عليه أن يسعى لتطوير الاقتصادات والتوجه بها ورعايتها ودعمها حتى تأخذ شكلها المتطلع إليه وهذا ما يدفعنا للاهتمام بالدور الريادي للموارد البشرية الماهرة والقادرة على أداء وإنجاز هذه المهمة على أكمل وجه 30 وعليه فإذا كان الحديث عن المستقبل هو حديث الأمل لحياة أفضل فإنه أيضاً حديث التفاؤل ولا يجب أن يكون حذراً بل يتعين أن يكون : فاعلاً ومتفاعلاً بحجم وكم ما به من أهداف وبحجم ما به من آمال وطموحات يتعين ويجب تحقيقها والوصول إليها. وواعياً ومدركاً لحقائق المجتمع الدولي والاقتصاد العالمي ومحاذيره ومخاطره وإمكاناته وموارده وقدراته وحجم ما هو متاح له. وكذلك مشجعاً للدور والممارسات التي يتعين القيام به وبالمواصفات والخصائص والجودة التي تدعم وتساند والتي تبنى وتضع قواعد ارتكاز قوية.

وإن طموحات المستقبل ليست في حاجة أبداً إلى أدلة إثبات، كما أنها ليست في حاجة أبداً إلى تأكيد وتوكيد فالطموح حق مشروع وهو كهدف يتم السعي إليه، ولكن باختلاف الوسائل وباختلاف الأساليب، ومن ثم فإن الوسيلة والأسلوب هما موضع خيار واختبار، وكلما كان الاختبار محسوباً بدقة، ووفق أدوات قياس جيدة، فإن التنفيذ سيكون دقيقاً وسليماً. ويحتاج الانطلاق إلى المستقبل إلى بناء قواعد ونقطة انطلاق، كما يحتاج أيضاً إلى قوة دفع مناسبة، وعدم تعريضها لأي أخطار تبعتها عن تحقيق أهدافها الموضوعية، ومن ثم فإنها تحتاج إلى:

1- رسم خط الاتجاه الذي سوف يتخذه مسار المستقبل خياراً واختياراً وحيداً، وبدون أن يكون هناك بدائل أو خيارات أخرى حتى لا يكون هناك أي تردد، أو حتى مجرد الانشغال بالتفكير في البدائل أو الخيارات بل لا تكون هناك سوى الإرادة الكاملة والتصميم الكامل.

2- الحشد المناسب والمنظم واللازم لاكتساب القدرة التنافسية وبإمكانات متدفقة ومتدرجة وفقاً للحاجة ووفقاً للمرحلة التي يتم الوصول إليها والانطلاق منها إلى مرحلة جديدة.

3- التعاون والتضامن والتآلف والتوافق بين كافة الدول التي يسند إليها مهمة خلق القدرة التنافسية، وهذا لن يحدث إلا أن عملوا وفق تحالفات وتكتلات اقتصادية متحدة.

4- امتلاك عنصر الإصرار والصبر وإرادة التصميم على بلوغ الأهداف المحددة والتحلي بروح المعنوية العالية.

5- الأمان والتأمين ضد أي اختراق من جانب قوى الإفساد وعدم السماح لهذه القوى بالتواجد محلياً مهما كانت الأحوال.

لقد ثبت يقيناً وبما لا يدع مجالاً للشك، أن القدرة الذاتية للاقتصاد المغربي هي الوسيلة الوحيدة للوصول إلى خلق القدرة التنافسية، وإن النمو والتنمية الحقيقية بمفهومها الشامل والمتكامل لا تستعار من الخارج، وأن الاعتماد على النفس والذات يحتاج إلى إدراك فعلي لحقيقة هذه الذات وما مدى الإمكانيات والموارد المتوفرة وخاصة البشرية منها لخلق هذه القدرة وفي أي مجال، وأن السبيل الوحيد هو بث مزيد من الوعي والمعرفة والبحوث والدراسات لانطلاقة واعدة إلى آفاق المستقبل المنشود.

وإن الاهتمام بتنمية الصادرات في الدول المغربية تعود بالنفع على التنمية الاقتصادية حيث تمكنها من زيادة الطاقة الاستراتيجية لديها، كما تمكنها من توفير المعدات الرأسمالية اللازمة لعملية التنمية. كما ينتج عن تشجيع الصادرات زيادة فرض الاستثمار في القطاعات الاقتصادية والأكثر إنتاجاً والتي تتمتع بمزايا

نسبية مما يؤدي إلى تدعيم التخصص وتقسيم العمل وزيادة الإنتاجية، ورفع كفاءة صناعاتها وقدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

كما يعمل تشجيع الصادرات على فتح أسواق جديدة للمنتجات الوطنية مما يؤدي إلى الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير، وهذا كله لا يحدث إلا تحت ضغوط المنافسة فكلما زادت حصيلة الصادرات كلما زاد تأثيرها أيضاً على التنمية الاقتصادية، ويشترط لذلك توفر القدرة على دفع عجلة التنمية الاقتصادية وذلك لأن وجود ما يسمى بالآثار الإيجابية للتصدير يتوقف على حالة الاقتصاد القومي ودرجة نموه ونوعية سياسات التنمية المتبعة، ومن معوقات التنمية نقص المعرفة الفنية والكفاءة الإدارية وخلل نسب عناصر الإنتاج وفشل السياسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، فعند إزالة هذه المعوقات يمكن للصادرات أن تلعب دوراً هاماً وإيجابياً في عملية التنمية، فهي تؤدي إلى ارتفاع الدخل فيرتفع بذلك الادخار والاستثمار، ولهذا لا بد من إيجاد استراتيجية محددة يمكن تطبيقها بما يتفق مع إيديولوجية التنمية الاقتصادية في دول المغرب العربي، ومن أجل تحقيق طفرة في جسم الصادرات المغربية لا بد من اتباع ما يلي:

- 1- **التحول من إنتاج السلع الأولية إلى السلع الصناعية:** ويكون ذلك من خلال وقف تصدير تلك السلع في شكلها الخام من خلال فرض ضرائب على تصديرها والقيام بتصنيعها من خلال إقامة مشروعات مشتركة لإنشاء مناطق صناعية لجذب الاستثمارات الأجنبية من الدول الصناعية وإلزامها بإنفاق جزء من أرباحها في إنشاء البنية الأساسية اللازمة لجذب تلك الاستثمارات.
- 2- **اتباع سياسة تنمية الصادرات:** لتحقيق ذلك لا بد من زيادة الاستثمارات الوطنية في الصناعات التي تتمتع بمزايا تنافسية وتنمية صادراتها باعتمادها بالأخص على السلع المتوفرة لديها (النقط - الحديد والفسفات - الأسماك - الصناعات التقليدية) لكي تصبح من كبار مصدري هذه السلع.

الاستنتاجات : بالنظر لما سبق يستنتج الباحثان ما يلي :

1. إن اتحاد المغرب العربي كان دائماً يخدم مصالح بعض الحكام، مما يؤثر على المصلحة العامة لشعوبهم، وهذا بدوره أفرز نوعاً من الاحتقان والمقاومة التي تولدت نتيجة لعدم الاعتراف بقدرة المواطن العربي على العطاء وصنع القرار.
2. انعدام الشفافية وغياب الحرية وعدم الاهتمام بالمستوى المعيشي للفرد أثر سلباً على الرفاهية الاقتصادية للمواطن المغربي.
3. عدم تفاعل الاقتصاديات المغربية فيما بينها أدى إلى اتساع الفجوة بين الشعوب المغربية واتجاه تعاملاتها مع الاقتصاديات الغربية، مما جعل الاتفاقيات والمبادرات في حكم الميتة قبل أن تولد بحكم

أن الخطط والاستراتيجيات أصبحت غير واضحة، ويتم وضعها بدون أي دراسات تخدم مصلحة الدول المغربية. وهذا كله يعود إلى هيمنة المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك الشعوب في الإدلاء بالرأي المشاركة، مما جعل اتحاد المغرب العربي جثة هامدة لا يستطيع الوقوف أمام الأزمات والمصاعب التي يعج بها العالم في وقتاً الحاضر: فهي هو الاتحاد الأوروبي بقوته وعظمته الاقتصادية يجد صعوبة كبيرة في تخطي أزمته رغم اتحاده لحل مشكلة ديون اليونان وما تعانيه من مشاكل قد تؤدي بها إلى حالة الإفلاس. بهذا فإلى أي حد يمكن أن نتفاهل في تحقيق تكامل اقتصادي مغربي طالما انتظرناه طويلاً ولم يتحقق منه إلا اليسير والقليل؟

4. كما أن معظم المجموعات السلعية المكونة للصادرات المغربية لا تمثل أي ميزة نسبية ظاهرة ليس في الاقتصاد العالي بل في اقتصاد الدول المغربية؛ حيث أنها تعاني من عجز فيها لسد احتياجاتها المحلية مما يجبرها على استيرادها من الخارج ووقوعها تحت سيطرة التبعية الاقتصادية عبر التجارة الدولية.

5. تعاني معظم الدول المغربية من تدنى نوعية البنية التحتية والمؤسسات وعدم ملائمة ببنية قطاع الأعمال للتدخل المفرط للحكومة في النشاط الاقتصادي إضافة إلى وجود فجوة متفاوتة بسبب استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات الحديثة وهذا ما ترجمة قلة الإنفاق على البحث والتطوير في رأس المال البشري مما زاد من معدلات الأمية.

6. إخفاق معظم الدول المغربية في مجال استقطاب الاستثمار بصفة عامة والاستثمار الأجنبي بصفة خاصة باستثناء تونس التي لها مؤشر أداء مرتفع على الرغم من توضع أداء سوق الأوراق المالية.

7. الفهم الخاطئ لمفهوم التنافسية، فهو مفهوم ليس قصير المدى يقتصر فقط على تحسين الحصص في السوق في فترة وجيزة بل هو مفهوم يقتزن بأداء الاقتصاد بصفة عامة على المدى الطويل.

التوصيات :

في نهاية هذه الورقة البحثية يوصي الباحثان كل من الشركات والمنظمات وحكومات الدول قيد الدراسة بما يلي :

1. دعوة جميع بلدان اتحاد المغرب العربي إلى وضع اتفاقيات شراكة وتضامن جديدة بين بلدان الإتحاد في مواجهة التداخيات السلبية العالمية، وإلى اعتماد نموذج تنموي جديد من أجل تحقيق اندماج اقتصادي ومالي مغربي.

2. العمل على الاندماج الاقتصادي المغربي في ظل سياسات اقتصادية مشتركة قادرة على مواجهة التحديات التي تطرحها التحولات الإقليمية والعالمية اليوم، وذلك من خلال وضع استراتيجيات مشتركة ترفع من تنافسية اقتصاديات بلدان الاتحاد.
3. الاستفادة من المزايا التنافسية التي تتوفر عليها المنطقة المغربية؛ وذلك بالإسراع في عمل الإصلاحات الهيكلية والتنمية الموحدة من خلال تفعيل الاتفاقيات الثنائية للتبادل الحر من أجل إرساء تكامل قوى بين المؤسسات الصناعية وإضفاء مزيد من المرونة على إجراءات الاستثمار بما يبسر عمل المؤسسات الاقتصادية بين الدول المغربية الخمس.
4. تفعيل وتمويل المشاريع المشتركة وتيسير تنقل رؤوس الأموال وتطوير المبادلات التجارية فيما بين البلدان المغربية.
5. توجيه المشروعات الإنتاجية إلى التصدير وليس إلى إحلال الواردات، أي التحول من الأسواق المحلية إلى الدولية حيث أنه هو آلية النمو المستمر، كما أن تنشيط حركة التجارة يدفع إلى زيادة معدل النمو الإنتاجية من خلال تخصيص الموارد والاهتمام بالجودة والضغط التنافسية.
6. استقرار الاقتصاد الكلي وعلاج الضغوط التضخمية وتحقيق الانضباط المالي واستقرار المناخ الاقتصادي يشجع على الاستثمار الطويل الأجل ويحافظ على القدرة التنافسية للدول.
7. التحول من المديونية الدولية إلى الادخار المحلي وتشجيع صغار المدخرين عن طريق فائدة حقيقية موجبة ونظام مصرفي أكثر كفاءة.
8. تحقيق معدلات مرتفعة في تخصيص الموارد المحلية والاستثمارات الخاصة. ومواكبة التغيرات واكتساب التكنولوجيا وعدم الاعتماد على المشروعات الجاهزة والتحول من البحوث الأساسية إلى البحث والتطوير وتقوية أواصر التكامل والتعاون بين المؤسسات العلمية والتكنولوجية ومستخدميها في الصناعات من أجل تشجيع وتغذية الابتكارات والتنافسية المتواصلة.
9. تشجيع المنافسة الدولية عن طريق تبني سياسة التصنيع التي تحابي القطاعات المستهدفة ذات الميزة النسبية الديناميكية وذلك عن طريق الضرائب، القروض المتميزة، والتنسيق بين التعلم والتدريب على سياسات العلوم والتكنولوجيا الخاصة بالقطاعات ذات النمو المحتمل الارتفاع.
10. اتخاذ القرارات بناءً على رؤية جماعية قومية وليس من أعلى إلى أسفل والتحول من البيروقراطية المتسلطة إلى تمثيل الجماعات ذو العناصر المستفيدة، ووضع رؤية لمستقبل الدولة تدعمها قاعدة

شعبية لها أهداف واضحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتأسيس قنوات اتصال بين القادة وممثلي الأعمال من أجل التأكيد على الحصول على الدعم السياسي المناسب للتنافسية.

11. **وختامها**،،، تراكم سريع لرأس المال البشري وضمان توفير المهارات المهنية - **الموارد البشرية الماهرة والمدرية** - والتي تساهم في زيادة الإنتاجية والتوزيع المتكافئ للدخل وللقيام بكل هذه المهام والتوصيات.

إضافة إلى الاهتمام بمقومات صنع القدرة التنافسية وذلك من خلال :

1. الاهتمام بالإنسان المغربي صانع الحضارة ومحقق الإنجازات والاهتمام بمواهبه مما يؤدي إلى إظهار طاقاته الابتكارية والإبداعية وإتاحة الفرصة أمامه لاستثمار المخزون والموروث الحضاري لديه.
2. التحديث الشامل والمنكامل لفكر والمضمون والمحتوى الثقافي، وتحقيق ثقافة الالتزام وتحويلها إلى واقع سلوكي معاش وملموس بين البشر، وهي عملية تعتمد على نشر فلسفة التعاون، وعلى تحقيقه وتنمية الوعي والإحساس والفهم بخطورة وأهمية وضرورة المشاركة.
3. التجمعات والمجمعات المتكاملة للمشروعات الإنتاجية، سواء كانت إنتاجية سلعية، أو إنتاجية خدمية، أو إنتاجية فكرية، وبالشكل الذي يجعل كل مشروع من المشروعات مرتبطة بالمشروعات الأخرى، يأخذ منها ويعطيها، فاعل فيها ومتفاعل معها، وذلك كله في إطار منظومة من التفاعلات المتداخلة التي تغذى وتولد القيمة المضافة وتساعد على التكوين الرأسمالي الذي يزيد من العائد، ويرفع من المردود، ويؤكد الربحية، سواء من خلال الوفورات التي يحققها، أو من خلال العوائد والمكاسب التي يجنيها ويحصدها.
4. التسويق الابتكاري فائق الفاعلية، والذي يضمن تصديف كل الإنتاج وفور إنتاجه، ويسارع ويسابق الزمن والوقت، ويتنبأ بالمسار التسويقي، بمعنى إلى أي الأسواق سيتجه بالإنتاج.
5. البحوث والتطوير ونظم المعلومات، وبالشكل الذي يحقق وفرة المعرفة وسلامة وصدق وانتظام تدفقها، وسلامة القرارات المتخذة في ضوءها باعتبار أن المعرفة في حد ذاتها أصبحت سلعة تباع وتشتري، وأصبح لها اقتصاد وأصبح لها عائد ومردود وتراكم متزايد، أن هذا يستلزم وضع خطة علمية مستنيرة للاستفادة من البحوث والدراسات العلمية التي تمت وأظهرت نتائجها ويمكن الاستفادة منها في دعم التنافسية.

6. التمويل التفاعلي القائم على تنمية مصادر الثروة، وتطوير أشكالها والاستخدام الفعال لها، خاصة وأن مصادر الثروة متعددة الوجوه، ومتنوعة الأشكال ومختلفة في مجالات الاستخدام ولكل منها قيود يتعين توظيفها وضوابط يتعين مراعاتها.

7. الاندماج في الاقتصاد العالمي والاستفادة من الفرص التي ينتجها، وذلك من خلال تيار العولمة الذي يجتاح العالم، والتي يمكن ابتكارها من خلال العولمة البديلة. وبالتوافق السريع مع جوانبها وأبعادها والتي تعرض على الإشباع المتنامي، وعلى الوصول إلى أعلى درجات التشغيل والقضاء على الفاقد والمهدر والضائع وغير المستغل. والتحسين والتطوير المستمر لما هو قائم والابتكار والاختراع غير المسبوق.

وأخيراً، يمكن القول بأنه ولتحقيق ما سبق فإن الأمر يتطلب الالتزام الكامل بين جهد ومصالح أربعة أطراف رئيسية هي :

- أ. دول الاتحاد المغربي بنسيجها وقيمتها وثنائها وطموحاتها وتفاعلها وفاعليتها.
- ب. الحكومات المغربية بقيادتها وزعمائها ومفكريها، وبمراكز صنع القرار الرشيد. ومؤسسات تفعيل ومفاعلة القرار.
- ج. الموارد البشرية بكل ما لديهم من خبرات وقدرات ومواهب وملكات ومهارات إبداعية، وبكل ما لديهم من تطلع نحو الأفضل فهم عماد هذا العمل.
- د. المشروعات والشركات والمؤسسات بمديريها والعاملين فيها وما يرغبون أن تصل إليه مستقبلاً.

قائمة الهوامش :

- 1- عدنان أمينة، "الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل"، دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية (الجزائر: مجلة التنظيم والعمل مجلة أكاديمية مُحكمة تصدر عن فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير المنظمات بجامعة معسكر، العدد (3)، مايو 2012م) ص 42.
- 2- المرجع السابق ، ص 43.
- 3- سعد حسن الغديوي، "اختيار القادة : المعايير المصادر الأساليب"، (القاهرة : دار الحكمة للطباعة، 2014م) ص ص 11- 13.
- 4- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية : المفهوم- الأهمية- التحديات"، (عمان : عالم الكتب الحديث جدار للكتاب العالمي الأردن، 2009م) ص ص 270 - 272.
- 5- اتحاد المصارف العربية ، "مصارف الغذ"، (بيروت: 2001م) ص ص 49 - 50.
- 6- سعد حسن الغديوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 64 - 65.
- 7- المرجع السابق ، ص ص 62 - 67.
- 8- George Hanc, " The Future Of Banking In America ; summary and conclusions", FDIC Banking Review, volume 16, n1, (2004), p 2.
- 9- نادر عبد العزيز شافي، "المصارف والنقود الإلكترونية"، (طرابلس: المؤسسة الحديثة للكتاب ، لبنان ، 2007م) ص ص 108 - 111.
- 10- سيد الهواري، "كيف نجدد مصارفنا العربية لمواجهة تحديات المستقبل"، (دمشق: مؤتمر مصارف الغد، ، 29- 30 نيسان/ أبريل 2001م) ص ص 11 - 23.
- 11- شوقي جباري، وشرقي خليل، "إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية"، (الجزائر: مجلة التنظيم والعمل مجلة أكاديمية إلكترونية تصدر عن فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير المنظمات بجامعة معسكر، العدد (3) ، مايو 2012 م) ص ص 66 - 70.
- 12- سعد حسن الغديوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 85 - 87.
- 13- نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، (عمان : دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000) ص 135.
- 14- طارق عبد الله المنقوش، "رؤية مستقبلية لبناء القدرة التنافسية لقطاع الزراعة المغربي في الأسواق الدولية" (القاهرة : المكتبة العصرية ، 2013م) ص 127.
- 15- المرجع السابق ، ص 128.
- 16- المرجع السابق ، ص 129.
- 17- سوزان مسيحة، "التنافسية الدولية ومعايير قياسها"، (الكويت: مؤتمر الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية الأول: التنافسية ضمان البقاء، الجمعية العربية، للإدارة 30-31 أكتوبر، 1996) ص ص 2 - 5.

- 18- عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003م) ص 34 - 42.
- 19- طارق عبدالله المنقوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 131.
- 20- Krugman P. competitiveness: A dangerous obsession, forum. Affairs, March, April, (1994), p. 28-44.
- 21- الفيلاي مصطفى، المغرب العربي الكبير نداء المستقبل، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية ، 1989) ص 2.
- 22- التقرير الاقتصادي العربي الموحد سنة 2005 - 2011 ، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ومؤسسات العمل المشترك .
- 23- المرجع السابق + الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية ، المنظمة العربية للتنمية الزراعية.
- 24- الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية ، المنظمة العربية للتنمية الزراعية.
- 25- التقرير الاقتصادي العربي الموحد ، مرجع سبق ذكره .
- 26- " تقرير التنافسية العربية " ، 2005 - 2012 المعهد العربي للتخطيط الكويت.
- 27- طارق عبدالله المنقوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 130 - 170.
- 28- التقرير الاقتصادي العربي الموحد ، مرجع سبق ذكره .
- 29- De Cenzo, David A., Robbins, and Stephen P. Human Resource Management, John Wiley & Sons, (1997) , Inc.
- 30- Fleet, Van and Peterson, (1994) Contemporary Management, Houghton Mifflin Company.

ترقية الإبداع وتدعيمه في المنظمات

Promote and strengthen creativity in organizations

أ. د. شريف غياط، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر .

د. أسماء زدوري، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر .

أ. جمال مساعدي، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر .

ملخص:

مع مرور الوقت تزداد الحاجة للإبداع، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل. وبما أن عناصر التغيير معقدة ومتشابكة، يجب علينا أن ندرك جيدا أنه لا يتم بصورة فردية أو بشكل جزئي، بل يجب أن ينطلق في إطار متكامل ومحدد بدقة علمية ومنهجية، والإبداع في المنظمة حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. لذا بات من الضروري التوجه نحو البحث، للارتقاء بالأفكار من العادية إلى الأفكار المبدعة والخلاقة، ومن ثم ابتداء أساليب من شأنها رفع القدرة الانسانية الذاتية على التحليل ومعالجة المعلومات لتوليد الافكار المبدعة أو الإبداعية ودعم هذا التوجه بخلق أنظمة إدارية خلاقة للبيئة المشجعة على زيادة الإبداع على مستوى الافراد والجماعات. من منطلق أن الإبداع يلعب دورا هاما في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية. كما أنه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل. **الكلمات المفتاحية:** الثروة الفكرية، الإبداع، الأفكار العادية، إدارة خلاقة.

Abstract:

With the passage of time increases the need for creativity, because we live in a world where accelerating growth and increasing variables, which requires everyone to understand the requirements of development in the present and future.

Since the elements of change are complex and interrelated, we must be well aware of that does not individually or in part, but must proceed within the framework of an integrated and precise scientific methodology, and creativity in the organization need a necessary and essential imposed economic and social changes.

Innovation and plays an important role in the survival and development organizations in light of global challenges, it also helps to cope with contemporary problems and future challe.

Mots-clés: propriété intellectuelle, la créativité, les idées ordinaires, gestion créative

مقدمة:

مما لا شك فيه أن التحديات التي تفرضها البيئة العالمية في مختلف المجالات من تقدم هائل، لا سيما في المجال العلمي والتكنولوجي والتقني وانعكاسه على مختلف المجالات الأخرى اقتصادية اجتماعية، سياسية وثقافية... الخ. يجعل المنظمات تعمل جاهدة من أجل تحقيق الازدهار والتقدم والمحافظة عليه.

حينئذ يصبح الإبداع في مثل هذه الحالة أمرا في غاية الأهمية، من منطلق أن المنظمات تعمل جاهدة في بيئة تميزها السرعة، تدفق المعلومات، الخيال، المرونة، الإبداع. ومن ثم لا تقتصر فائدة الإبداع على المنظمات فقط، إنما على الأفراد أيضا وربما بشكل أكبر. وبالتالي فإن الإبداع يدعم أي منظمة ويجعلها أكثر تميزا عن المنظمات الأخرى، كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلا لما له من انعكاسات سلبية كالبيروقراطية، الروتين، وهي من المظاهر غير المحببة داخل المنظمة والتي تقتل روح المبادرة والإبداع والتميز.

أهمية الدراسة:

لا ريب في أن موضوع الإبداع، بات يكتسب أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة لا سيما في وقتنا الراهن. إذ أن معظم المنظمات أصبحت تعتمد عليه خصوصا بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة. وبالتالي فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية بالغة، كونها تعالج موضوعا حيويا يساعد المنظمة باعتباره السبيل الذي يعزز مكانتها، ويقوي دورها وقيمتها في البيئة المضطربة التي تتواجد وتعمل فيها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة، ومن ثم مواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي، من خلال تحطيم قواعدها وبناء الميزة التنافسية، التي لا يمكن محاكاتها أو استنساخ منافعها. وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير أداء المنظمات.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة ب: الإبداع، التغيير، الاختراع، الابتكار....
- توضيح مكونات العملية الإبداعية؛
- التعرف على كيفية تفعيل الإبداع داخل المنظمات؛
- التعرف على واقع الإبداع في الدول المتقدمة والنامية.

مشكلة الدراسة:

لاشك في أن الإبداع يعد من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية، إذ يحتل مكانة هامة في الإنتاج الفكري للباحثين والمفكرين في وقتنا الحالي، حيث يساعد المنظمات على التواجد والبقاء في ظل

بيئة تنافسية تتميز بالسرعة والتعقيد، لذا وجب دراسة الإبداع وإظهار كيفية تفعيله وترقيته داخل المنظمات بشتى أنواعها.

منهجية الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتستمد معلوماتها وبياناتها من مصدرين متكاملين هما:

أ. مصادر ثانوية: تتمثل الكتب والدوريات والمواقع الملائمة على شبكة الانترنت.

ب. مصادر أولية: تتمثل في جمع البيانات من الندوات والملتقيات والمؤتمرات العلمية.

وقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية من خلال تقسيم دراستنا إلى أربع محاور رئيسية، حيث شمل المحور الأول: مفهوم الإبداع وأنواعه، في حين استعرضنا في المحور الثاني: العملية الإبداعية بما تتضمنه من نظريات ومراحل، أما المحور الثالث: فقد ركزنا فيه على الإبداع داخل المنظمات، حيث حددنا فيه مدى حاجة المنظمات للإبداع، وبعض الأساليب التي من الممكن استخدامها بغرض نشر الإبداع وترسيخه داخل المنظمات، بينما شمل المحور الرابع: واقع الإبداع في الدول المتقدمة والنامية، وذلك من خلال إبراز بعض التجارب.

الدراسات السابقة:

- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة مؤسسة (EGTT) مركب حمام ربي (سعيدة) نمونجا، حاولت هذه الدراسة حل الاشكالية المطروحة والتي مفادها: كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد والمجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل؟

حيث تم التعرض في هذه الدراسة إلى كيفية الاستفادة من الإبداع لخلق الميزة التنافسية، وذلك بشرح أسس الإبداع وكذا معوقاته، وخلصت إلى أن الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس وأمثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة ومنتجاتها.

غير أنها أغفلت جانب الإدارة الحديثة ودورها في تشجيع الإبداع، بحيث أنه كلما تبنت المنظمة منهجا معيناً من مناهج الإدارة الحديثة المراعية للبيئة الإبداعية كلما اكتسبت ميزة تنافسية أفضل.

- طراد فارس، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك عبر الاشكالية التالية: كيف تساهم ديناميكية الإبداع في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ قامت هذه الدراسة بالتعرض إلى أساليب دعم الإبداع وتنميته، وكذا تعرضت إلى الطرق والسبل التي يجب اتباعها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للاعتماد على الإبداع في تنمية نشاطها.

لكن هذه الدراسة لم تحط بضرورة الإبداع في المؤسسات الرائدة، والتي تقود السوق وتطور باستمرار بحيث أن هذه المؤسسات بدورها لولا تشجيعها للإبداع لما حافظت على مركزها.

- أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على جانب المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري وكانت هذه الدراسة تحصر دور الإبداع فقط في الإدارة، حيث كان الهدف هو الوصول إلى الإبداع الإداري. وقد كانت الدراسة تحاول التحقق من الفرضية التالية: توجد علاقة ارتباط واثري بين أبعاد المناخ التنظيمي وعملية الإبداع الإداري.

غير أن هذه الدراسة بدورها جعلت الإبداع هدف وليس وسيلة وأسلوب تفكير، بل أعطته مفهوم هدف وهو نمط إداري وهذا تخصيص وتضييق على مفهوم الإبداع الذي لا ينحصر في كونه هدف بل هو باب وطريقة الوصول إلى أي هدف.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

سيتم في هذا المحور التطرق إلى بعض المصطلحات المتعلقة بالإبداع، ساعين إلى إزالة بعض الغموض عنه، وذلك من خلال تناول مجموعة من المفاهيم ذات صلة بالإبداع، كمفهوم الإبداع وكذا المبدع للوصول إلى مفهوم واضح، يساعدنا على التوسع في دراستنا.

1.1. ماهية الإبداع

لما كان لكل دراسة، يجب البدء بتعريف المتغير محل البحث والدراسة بغية الوقوف على مفهومه، سنحاول في هذا الشأن الوقوف على مفهوم الإبداع وما يحتويه من عناصر.

1.1.1. تعريف الإبداع

الإبداع هو ولا ريب العملية التفكيرية، التي تساعدنا وتعيننا على توليد الأفكار، فقد عرفه البعض على أنه:

- توليد أفكار جديدة لم تكن متاحة سابقاً وإعادة صياغتها جذرياً لحل المشاكل⁽¹⁾.

- استنباط فكرة جديدة بالنسبة لك⁽²⁾.

تأسيساً على التعريفين السابقين، بالإمكان تعريف الإبداع على أنه: الإتيان بأفكار جديدة بالنسبة لصاحبها ومحيطه، بحيث لم تكن معروفة وموجودة من قبل أو إعادة صياغة الأفكار بطرق مختلفة لمعالجة المشاكل بطريقة جذرية.

كما يعرف أيضاً بأنه: "العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع". لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى، ومن هنا يتبين بوضوح ما يلي⁽³⁾:

- أهمية التأكد من أن الأفكار ابتكارية أو مجرد أفكار جديدة، حيث لا يكفي أن تكون الأفكار جديدة فقط.

- بغية التمكن من الوصول والحقاق بالإبداع، وجب التفكير فيما هو أكثر من مجرد ابتكار، بمعنى هل الأفكار ذات قيمة أو هي عكس وخلاف ذلك.

- ضرورة تعلم المؤسسات والأفراد على السواء كيفية تبديل و تحويل الابتكار إلى إبداع. وجدير بالذكر أنه وأمام وجود بعض المفاهيم المرادفة أو القريبة من الإبداع، التي تشوشه إلى حد ما، وقد يكون هذا التداخل ناجماً عن تأثير هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الإبداع، أو إنها قد تولد نتائج مشابهة أو قريبة من نتائجه لذا نرى في هذا المجال من الضروري التفرقة أو التمييز بين التغيير، الإبداع والاختراع .

أ. التغيير: سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة الجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية. ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع، من حيث المخاطر والتكلفة، التي قد تكون باهضة (مرتفعة) في الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما (4) .

ب. الاختراع: ابتكار مقصود هادف، خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ(5).

ت. الإبداع: يحوّل الاختراع إلى منتج، وقد يأخذ وقتاً طويلاً عكس الاختراع، الذي يأخذ وقتاً قصيراً. وهناك من يعرفه بأنه:

"أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضاً الآلات و المعدات و طرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التكوين و الرضا عن العمل بما يضمن ويؤدي إلى ازدياد الإنتاجية"(6).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يركز على أهمية البيئة أو المناخ، الذي يهيئ للابتكار، زيادة على العوامل والظروف البيئية، التي تساهم وتساعد على نمو وتطور الإبداع، حيث يرى الأكاديميون والباحثون أن الإبداع، يشمل المنظمة وكافة عوامل بيئتها الخارجية والداخلية. وتفاعل عوامل هاتين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع، التي تمتاز بالتعقيد. أما بالنسبة إلى الابتكار فهو جزء من عملية الإبداع، التي تحدث بشكل شمولي لتطوير منتجات جديدة. ويتم ترجمة هذا الابتكار إلى مفهوم اقتصادي في منظمات الأعمال، والذي يتجسد في صورة سلع وخدمات جديدة.

ويمكن توضيح العلاقة بين الإبداع والابتكار في المعادلة التالية(7):

الإبداع = المفهوم النظري + الابتكار التطبيق + الاستثمار التجاري

أما الاختلاف بين الابتكار والاختراع، فيمكن توضيحه في المعادلة التالية:

الابتكار (Créative) = الاختراع (Invention) + التطبيق (Application)

يلاحظ أن الاختراع من فعل الاكتشاف، أما التطبيق من فعل الاستعمال، وكلاهما يؤثران على عملية الابتكار، فالأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من خلال الاختراع، وتظهر القيمة التي تتحقق من خلال التطبيق⁽⁸⁾. فالاختراع مختلف عن التجديد، حيث أن العديد من الاختراعات تفشل في الوصول إلى الأسواق، ويعبر الاختراع عن منتج جديد ذو فائدة جديدة بل حلولاً توفر فوائد جديدة ومتفوقة.

2.1. أنواع الإبداع

نظراً لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، فإننا لا نرى مانعاً من التركيز على البعض منها وقد يكون في اعتقادنا الأهم ألا وهو:

أ. **الإبداع التكنولوجي**: حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، ومن ضمن تعاريفه نخص بالذكر:

الإبداع التكنولوجي هو عبارة عن:

"استعمال التقنيات الجديدة المبتكرة والتي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وتحقيق الجودة العالية، القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير، الانخفاض الكبير في تكلفة النقل والاتصالات أدى إلى تطوير اندماج أسواق المال الدولية وتسارع حركة العولمة، الإبداع التكنولوجي هو محرك التطور والتقدم، فهو سلاح أساسي للمؤسسات الرائدة في هذا المجال"⁽⁹⁾.

أو "تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة"⁽¹⁰⁾.

ب. **الإبداع التنظيمي**: لأن الإبداع هو أفكار في قمة القيمة الفكرية، فإنه غزى جميع مجالات الحياة الإنسانية. ومن هذه المجالات التي غزاها الإبداع، نجد مجال الإدارة. بحيث أصبحت الإدارة تعتمد على الإبداع في مختلف أنشطتها، وبالتالي ظهر ما يسمى بالإبداع الإداري.

والمقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين.

كما يعرف أيضاً بأنه: "النتائج التي نحصل عليها من عملية الإبداع في مجال الإدارة والأعمال (مخرجات أو ثمرات الإبداع)، مثل إنتاج سلع جديدة أو خدمة جديدة"⁽¹¹⁾.

إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

زيادة على النوعين سالف الذكر، هناك أنواع أخرى، نخص بالذكر منها⁽¹²⁾:

أولاً: **الإبداع في المنتج**: ويقصد به إدخال منتج جديد إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية، ومميزاته التقنية أو كل المكونات غير المادية، فضلاً عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك وبذلك يمكن

التفضيل بين ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج، إبداعات لها علاقة بالتركيبية الوظيفية للمنتج، إبداعات تغير التركيبية التكنولوجية للمنتج وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج.

ثانياً: إبداع في طريقة الإنتاج: وتعرف بأنها إدخال طريقة إنتاج في المؤسسة، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم منتجات جديدة والنتيجة التي يجب أن تكون معبراً عنها في المنتج الجديد، في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج والتوزيع، ومن ثم فالإبداع في طريقة الإنتاج تشمل تغييرات في المواد الأولية أو في المعدات الإنتاجية، هذه التحولات يمكن أن تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الإنتاجية والهدف منها هو تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ أو تقوية تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات

ثالثاً: إبداعات تجارية: تضم هذه الإبداعات مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، وتهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون، وتحقيق ولائه للمؤسسة.

المحور الثاني: العملية الإبداعية

سيتم في هذا المحور التعرض لبعض النظريات، التي جاء بها بعض المتخصصين في مجال الإبداع، علاوة على التطرق لمختلف المراحل، التي تركز عليها العملية الإبداعية داخل المنظمة.

1.2. نظريات الإبداع

توجد الكثير من النظريات، التي تدور حول الإبداع، والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكتاب والباحثين في هذا الموضوع، وتتمثل هذه النظريات في:

أ. **النظرية العبقريّة:** حسب هذه النظرية فإن الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد، بل يأتي فجأة في لحظات إحياء ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادراً على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة.

ب. **نظرية التحليل النفسي:** لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد"، وتتركز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز (13).

ت. **نظرية القياس النفسي:** جاءت هذه النظرية امتداداً للأبحاث، التي قام بها العالم الفرنسي الفرد بينيه (A.Binet) حول حركة القياس النفسي، حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء.

وتتركز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع، إذ يتواجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد، كما أنه يمكن قياسه وتحديده. زيادة على أنه يجب إخضاعه للبحث التجريبي، كما حدث سابقاً مع الذكاء.

ث. نظرية أفلاطون: حسب "أفلاطون" الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، أي توجد قوى تمنح للفرد ذلك الإبداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.

ج. نظرية أرسطو: يرى "أرسطو" أن الإبداع يخضع لقوانين الطبيعة وهي التي تتحكم فيه.

ح. نظرية جالتون: في حين أن "فرنسيس جالتون" يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقرية والإبداع والوراثة.

خ. نظرية المراحل: أما "جراهام واليس" فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي:

✚ الإعداد.

✚ الكمون.

✚ الإشراف والتحقيق.

وجدير بالملاحظة، أن هذه النظرية تعد الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال الإبداع. بقي أن نشير إلى أنه توجد نظريات أخرى عرفت بأسماء أصحابها، حيث شملت معالجات حول الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، وتتمثل هذه النظريات في:

- نظرية (Simon & Marsh): فسرت هذه النظرية الإبداع، من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به. فتحاول عندئذ ومن خلال عملية البحث خلق بدائل. وبالتالي عملية الإبداع هنا تمر بعدة مراحل، هي فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع⁽¹⁴⁾. وقد أرجع الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية، كالتغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

- نظرية (Burns & Talker, 1961): حسب هذين المفكرين، فإن تبني المنظمات للهياكل المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي، الذي يلائم البيئات الأكثر ديناميكية، ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها.

- نظرية (Wilson 1966): حسب "ويلسون" تمر عملية الإبداع بثلاث مراحل هي⁽¹⁵⁾:

- إدراك التغير؛

- اقتراح التغير؛

- تبني التغير وتطبيقه.

وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب نخص بالذكر منها في هذا الشأن ما نوجزه في الآتي:

✓ درجة التعقد في المهام (البيروقراطية) وتعقد نظام الحفظ؛

✓ ازدياد المهام الروتينية: فتنوع المهام يؤدي إلى قلة المهام الروتينية ويسهل إدراك الإبداع بشكل جماعي ويقلل من الصراعات؛

✓ قلة الحوافز: إذ تؤثر الحوافز بشكل ايجابي على توليد الاقتراحات وتزيد من المشاركة الجماعية بين أفراد المنظمة.

- **نظرية (Mill & Harvey):** حيث استفاد من بحوث ودراسات كل من "مارش وسيمون، بورن وستالكر" فانصب تركيزهم على فهم الإبداع، من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية -الإبداعية- لما يعرف (بالحالة والحلول). فقد وصفوا أنواع المشكلات، التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول، التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة، التي قد تتخذها المنظمة أو اختبار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات، تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية، بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية⁽¹⁶⁾.

- **نظرية (Hage & Aiken, 1970):** تعتبر هذه النظرية مقارنة بنظيراتها الأكثر شمولا، إذ عرفت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في المنظمة بإضافة خدمات جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في النقاط التالية:

✓ تقييم النظام ومدى انجازه لمختلف الأهداف المسطرة؛

✓ مرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالية؛

✓ مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد؛

✓ الروتينية: وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

- **نظرية (Zaltman et Others:1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين، هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولكل منهما مراحل جزئية. ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي. وقد وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، معتمدين في ذلك على نظرية (Hage & Aiken) ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع. مع الإشارة إلى أنهم حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي⁽¹⁷⁾:

✓ مرحلة البدء؛

✓ مرحلة ثانوية لوعي المعرفة؛

✓ مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع؛

✓ مرحلة ثانوية للقرار؛

- ✓ مرحلة التطبيق؛
- ✓ تطبيق تجريبي؛
- ✓ تطبيق متواصل.

2.2. مراحل العملية الإبداعية

لقد اختلف العديد من العلماء والمفكرين والباحثين حول تحديد مراحل العملية الإبداعية، حيث تم في هذا الإطار اقتراح العديد من النماذج والمراحل، نذكر الأهم منها لبعض الباحثين فيما يلي:
فحسب "ماركسبري" تحدد مراحل العملية الإبداعية كما يلي:

- ✓ مرحلة الإعداد؛
- ✓ مرحلة الاحتضان؛
- ✓ مرحلة الإشراف؛
- ✓ مرحلة التحقيق؛
- ✓ مرحلة التغيير.

أما بالنسبة لعالم النفس "والاس" يمر المبدع في الفترة بين إحساسه بالمشكلة ووصوله لحل جذري لها بأربع مراحل هي (18):

- ✓ مرحلة الإعداد؛
- ✓ مرحلة الكمون؛
- ✓ مرحلة الإشراف؛
- ✓ مرحلة تحقيق الحل.

بينما حدد عالم النفس "هاريس" عام 1959، مراحل العملية الإبداعية في ست مراحل هي (19):

- ✓ ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما؛
- ✓ جمع المعلومات عن هذه المشكلة؛
- ✓ التفكير في المشكلة؛
- ✓ تخيل الحلول الممكنة؛
- ✓ إثبات الحلول وتجربتها؛
- ✓ تنفيذ الأفكار.

في حين أن "موريس شتاين" يرى أن الإبداع يمر بثلاث مراحل أساسية هي:

- ✓ تكوين فرضيات وذلك بتحديد العديد من البدائل واختيار البديل الأمثل للأفكار قيد الدراسة؛
- ✓ اختبار الفرض لمعرفة مدى ملاءمته؛
- ✓ الاتصال بالآخرين لنشر وتقديم الإنتاج الإبداعي الجديد.

وفي سنة 1982 حدد دانيال روبي، مراحل العملية الإبداعية في (20) تميز أو إدراك مشكلة معينة كانخفاض مستوى الإنتاجية أو الحاجة إلى الأسواق لتسويق المنتجات أو غير ذلك؛

- ✓ القرار بالإبداع لحل المشكلة؛
- ✓ المبادرة في العمل؛
- ✓ القيام بالتنفيذ.

المحور الثالث: الإبداع في المنظمات

بعد أن تم التطرق لكل ما يتعلق بالإبداع كمحاولة منا لإعطاء صورة واضحة عنه، سيتم التعرض فيما يلي لمدى حاجة المنظمات لعنصر الإبداع وكيفية تفعيله، بما يضمن لها النجاح والتطور والاستمرارية والديمومة.

1.3. حاجة المنظمات للإبداع

تواجه المنظمات العديد من التحديات في الوقت الراهن، حيث أصبح عليها أن تجد الوسائل والأساليب الضرورية، التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها. لهذا فإن أي منظمة لا تتبنى الإبداع وتجعله من أولوياتها، سيكون من دون شك مصيرها التراجع والإفلاس. ولعل من أهم أسباب حاجة المنظمات للإبداع، نذكر ما يلي:

- ✓ إن الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها؛
- ✓ تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة؛
- ✓ الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكيف (21)؛
- ✓ مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو افتقاد السوق؛
- ✓ يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار (22).

2.3. تفعيل الإبداع في المنظمات

يجب على المنظمات أو المؤسسات دعم وتشجيع الإبداع، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي. و فيما يلي نبرز أهم الممارسات، التي يجب على المنظمة التركيز عليها:

أ. دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع. ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو

قمة الأولويات. كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم، التي ترعى الإبداع (23).

ب. التسيير والتنظيم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين. ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:

- مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق. فقد كشفت دراسة (Heinzen) على أن درجة التحدي، التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلبا (24).
- ت. نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي، يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية، التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كافة المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية (25).
- ث. الحرية: أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.
- ج. البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخرا، حيث أصبحت المنظمات، التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.
- ح. توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع، هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية (26):
 - التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد، الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة؛
 - توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد؛
 - تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات،
- خ. الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه (27).
- وبالتالي فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع، تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة.
- و. فرق العمل: إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال:
 - الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق،
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة،
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش (28).

المحور الرابع: واقع الإبداع في الدول المتقدمة والنامية

لكي تتضح الصورة حول أهمية الإبداع، سوف نقدم بعض الأمثلة عن تجارب بعض الدول في هذا المجال.

1.4. الإبداع في الدول المتقدمة

إن الدول المتقدمة تملك تجربة كبيرة في ميدان الإبداع، وعليه سوف نحاول إلقاء الضوء على تجربة كل من فرنسا وكندا، وهما من الدول التي أولت اهتماما كبيرا بهذا الجانب. أولاً: فرنسا: إن فرنسا تعتبر من الدول التي تتطلع إلى الصدارة في الأسواق العالمية، وطبعاً لن يكون لها ذلك إلا إذا ركزت على عنصر الإبداع والابتكار لغرض تحقيق الميزة التنافسية. حيث تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الحكومة الفرنسية أولت اهتمام كبير بهذا المجال، ويتضح ذلك جلياً من خلال الكلمة الشهيرة للرئيس الفرنسي "نيكولا ساركوزي" في المؤتمر الأول للابتكار الأوروبي في 9 ديسمبر 2009، والتي من ضمن ما جاء فيها: "تأمل بأن يكون عام 2009 عام الابتكار والإبداع في أوروبا"، حيث اقترح إنشاء الأكاديمية الأوروبية للعلوم والتكنولوجيا، كما شدد على تعزيز الجهود المالية للدولة في مجال البحوث والتكنولوجيا، والتي من الممكن أن تزيد عن 350 مليون يورو في خمس سنوات⁽²⁹⁾. وهو يتطلع من خلال ذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تطوير التكنولوجيا.
- ✓ إنشاء البحوث مع قطاع الأعمال.
- ✓ حماية براءات الاختراع.
- ✓ ابتكار المنتجات الجديدة.
- ✓ إبداع أساليب جديدة في الإنتاج والتسيير.

ثانياً: كندا: يمثل الإبداع في كندا عنصراً أساسياً في نجاح الاستراتيجيات التجارية للشركات، بغض النظر عن حجمها، في الواقع العديد من الدراسات تظهر وجود علاقة وطيدة بين الإبداع والابتكار والتكنولوجيا من جهة، وبين استراتيجيات البحث والتطوير من جهة أخرى، وبين الأداء المتميز للشركات⁽³⁰⁾. ومن المعلوم أن كندا تقوم باستثمار حجم كبير من الأموال لغرض تشجيع الإبداع والابتكار في مختلف المجالات. فأنشأت لهذا الغرض المؤسسة الكندية للإبداع، وهي منظمة مستقلة غير ربحية، تأسست في ماي 1997 من قبل الحكومة الاتحادية وصندوق التنمية للبحوث، لغرض الاستثمار في البنية التحتية للبحث والتطوير في الجامعات والكليات والمستشفيات وغيرها. وتعمل في شراكة مع القطاعات الخاصة والعامة والطوعية⁽³¹⁾.

ويرتكز برنامج هذه المنظمة بشكل أساسي على ما يلي⁽³²⁾:

- تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار في كندا؛
- توظيف والحفاظ على الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً للبحوث في كندا؛

- تشجيع التدريب على البحوث مع الكنديين الشباب؛
- تعزيز التواصل والتعاون وتعدد التخصصات بين الباحثين؛
- ضمان أن البنية التحتية للمؤسسات تستخدم البحوث داخل كل مرافقها على النحو الأمثل ومشاركتها مع المؤسسات الأخرى.

2.4. الإبداع في الدول النامية

مما لا شك فيه أن الدول النامية شأنها شأن الدول المتقدمة، تبحث لها عن مكانة في الأسواق العالمية، ولكي تلحق بالركب يتعين عليها أن تركز على جانب الإبداع في المنظمات. ومن الدول التي كان لها مكانة في هذا المجال، نخص بالذكر كل من اليابان ودولة الإمارات العربية المتحدة. أما باقي الدول العربية، فتبقى تجربتها ضعيفة في انتظار دعمها بشكل أكبر.

أولاً: اليابان: من المتعارف عليه، أن الشركات اليابانية حققت نجاحا كبيرا في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت منتجاتها تغزو الأسواق العالمية، وذلك يعود طبعاً لمدى اهتمامها بعنصر الإبداع والابتكار فالإيابان تعتبر من الدول السبّاقة في هذا المجال. فجدير بالذكر في هذا الإطار أن إنفاق الشركات اليابانية على نشاطات البحث والتطوير والإبداع يمثل 6% من إجمالي ما تنفقه الصناعة على تلك النشاطات، سوني 5%، هوندا ونيسان وتوشيبا 3%، كانون 2%، وباقي المؤسسات 44% (33).

مع ملاحظة أنه قد أصبح هناك توجه في اليابان على دعم وتشجيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة، التي أثبتت نجاحاً وكفاءة وقدرة على التطور والإبداع.

ويمكن القول، أن الأسلوب الياباني في الإدارة والتسيير ذو طبيعة خاصة، إذ يعتمد بالدرجة الأولى على روح الفريق والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وحرية المبادرة،.... الخ. إن كل هذه الأساليب تعتبر منبعا مهما للإبداع، إذ تساعد هذه البيئة بشكل كبير الأفراد المبدعين داخل المنظمة وتحرك ما يملكون من مواهب وقدرات لخلق كل ما هو مختلف ومتميز.

ثانياً: الإمارات: عندما تأسست دولة الإمارات في ديسمبر 1971، شرع قادتها في وضع خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بعيدة المدى. لم يتوقع أي منهم أنه يخطط، لكي يصل إلى اقتصاد قوي تظهر ملامحه بعد 30 عاماً على تأسيس الدولة، أي مع مطلع القرن الجديد. ثم تنمو بالمعدل السريع الذي نشهده اليوم. ومع ذلك فإن تجربة الإمارات تفاعلت مع جملة من الظروف الموضوعية المتصلة بحقائق جغرافية وثروات الطبيعة وبعض الخبرات المستقاة من الماضي وكل التوجهات المتعلقة بالمستقبل. ويتميز اقتصاد الإمارات بـ:

- طبيعة صحراوية للدولة وأراض زراعية محدودة المساحة، ومصادر مياه قليلة مما يعرقل من مسيرة التنمية الزراعية؛

- قوة بشرية محدودة وغالباً غير مؤهلة؛

- ثروة بتروولية بمثابة العمود الفقري للاقتصاد ومصدرا مهما للدخل؛
 - موقع جغرافي مميز وقريب من مراكز النقل الاقتصادي جنوب شرق آسيا، وقريب من المنطقة العربي.
 هذه الحقائق جعلت اقتصاد الإمارات، يتغذى في خلال فترة السبعينات والثمانينات والتسعينات من القرن الماضي على ما تحققه الثروة النفطية من عائدات، ويستثمرها في تنمية ودعم القطاعات الأخرى وذلك من خلال التركيز على النقاط التالية:

- ✓ تتم التنمية على أساس متوازن بالنسبة للدولة ككل وعلى مستوى الإمارات؛
- ✓ دعم الاقتصاد القومي وتعزيز قدراته على الاعتماد الذاتي؛
- ✓ الإنسان في الإمارات هو الغاية والخدمات الاجتماعية على اختلافها حق أساسي من حقوقه كالتعليم، الصحة،... الخ؛
- ✓ تحقيق رفاهية المجتمع كهدف أساسي للتنمية بتطوير مستويات المعيشة من نواحي الاستهلاك أو الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية؛
- ✓ تنمية القوى العاملة الوطنية وتكوين الكوادر المدربة منها والقادرة على النهوض باحتياجات التنمية في مجالات التخصص⁽³⁴⁾.

هذا وتخصص دولة الإمارات أموالا ضخمة لتطوير الجانب الإبداعي، وتشجيع المواهب الشابة حيث تقيم العديد من المؤتمرات والملتقيات والندوات، التي تدور حول الإبداع. هذا ولا يغفل الجوائز، التي توزعها سنويا للباحثين المبدعين والمبتكرين عرفانا منها بجهودهم. علاوة على ذلك، فإن الإمارات في الآونة الأخيرة أصبحت تدعم وبشكل كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من أهمية في تحقيق التنمية من جهة، واعتبارها مجالا مهما لإبراز مواهب المبدعين الصغار في السن والمتخرجين حديثا من الجامعات من جهة أخرى.

الخاتمة:

على ضوء ما تقدم عرضه وتقديمه في هذه الدراسة، يتبين لنا وأن موضوع الإبداع أضحي جذاب سواء للباحثين أو المنظمات أو الافراد أو المجتمعات. وحتى الدول إذ أنه يعتبر المورد الأول للتنمية والتقدم لأنه هو أب كل تقدم وفي أي مجال. لذلك تم تأسيس أساليب من شأنها رفع القدرة الإبداعية للفرد وخلق له دافعية ذاتية للإبداع، التي تجعل من تفكيره متحررا ليس خاملا مقلدا.

أضف إلى ذلك، فإنه وللتشجيع على الإبداع، فقد بذل الباحثون والعلماء جهودا جبارة بغية الإتيان بطرق ومداخل للإدارة التي تراعي العامل النفسي، بحيث تضع في المقام الأول المردود الفكري للأفراد من خلال تبني تلك الطريقة في الإدارة، والتي تمتص وتنشط الإنتاج الفكري الإبداعي لتغطية تزايد حاجات الانسان مع تزايد مشاكله واهتماماته، التي بطبيعة الحال تحتاج إلى حلول. وهذه الاخيرة تأتي من الفكرة الغير اعتيادية المبدعة. وبالتالي تتأكد لنا أهمية الإبداع في المنظمات، حيث يمثل أساسا للتطوير

الهادف إلى رفع مستوى الأداء. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق، التي تواجه المنظمات في هذا المجال. إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة، هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

لهذا نجد أن المنظمات الغربية تولي أهمية قصوى لهذا الجانب، من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق، التي تواجه المنظمات بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها. ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه الدول ليس وليد الصدفة، بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.

في حين تبقى الدول النامية وبخاصة الدول العربية تحول دون استثمار المواهب بالشكل المناسب، حيث لا توجد حوافز مادية ولا معنوية. إضافة إلى ثقافة تنظيمية، ليست مبنية على الإبداع بل تقوم على تحييد الأفراد المبدعين.

النتائج

- في ضوء هذا البحث وتأسيساً على ما تقدم، استخلص الباحثون الاستنتاجات الموجزة فيما يلي:
- ✓ تناول الكتاب والباحثين مفهوم الإبداع التنظيمي من منظورات مختلفة لم يتم التوصل من خلالها على وضع شكل محدد له، لذلك فإن الاتجاه السائد في معالجة هذا المفهوم قد ركز على أنه سلوك تتبناه المنظمة لتميز الفرص وتحويلها إلى أعمال؛
 - ✓ التفكير الاعتيادي لا يخلق قيمة مضافة ولا يطور لا الفرد ولا المنظمة ولا المجتمع؛
 - ✓ التفكير غير العادي هو الذي يقود صاحبه إلى الإبداع، وبالتالي يفتح المجال أمام التطوير والتغيير إلى الأحسن؛
 - ✓ لا يمكن حصر الإبداع فقط في الموهبة، وإنما يجب دعمه وتنميته وفق أساليب علمية،
 - ✓ الإبداع يعتمد بنسبة كبيرة على الدافعية الذاتية. أي أنه يعتمد على قوى داخلية للفرد، لذلك يجب الاهتمام بالجانب النفسي للفرد المنتظر منه الإبداع؛
 - ✓ يجب الاعتراف وإيلاء أهمية بالأعمال والتعاملات الغير رسمية في التنظيمات الرسمية وذلك لقيمة الإبداع، الذي ينتج من خلال تلك التعاملات الغير رسمية؛
 - ✓ أسهمت التطورات الحديثة وشدة المنافسة في ظهور الكثير من المداخل، التي تحفز على الإبداع وخلق مناخ ملائم له يوفر الدعم لتوجه المنظمات، نحو الفاعلية والتنافس عبر تقصير مدة ظهوره والارتقاء به بشكل أسرع من المنافسين وخاصة في المنظمات الناجحة، بغية الإيفاء بمتطلبات الزبائن وتطلعاتهم، وتقديم الخدمات المناسبة لهم؛
 - ✓ يجب على المنظمة تبني نمط إداري من الأنظمة الحديثة بمنهجية التفصيلية، التي تراعي وتخلق بدورها بيئة ابداعية؛

✓ يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى فردية تتعلق بالإنسان نفسه، وأخرى بيئية تخص المجتمع ومنظّماته المختلفة، ويساعد هذا التصنيف على تسهيل عملية التحليل المتعلقة بدراستها، مما يوفر للباحثين والمختصين فرصة لفهم أفضل لها.

المقترحات:

بناء على ما جاء في استنتاجات البحث السالفة الذكر نوصي بالآتي:

✚ الأخذ بعين الاعتبار استخدام المصطلحات من قبل الباحثين على وفق ما توصل إليه البحث من فرز وبخاصة فيما يتعلق بالإبداع، بالابتكار والتغيير،

✚ إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها. فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة. فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين وبالتالي يتعين أن يحظى الأفراد بحرية كبيرة ليبدعوا، غير أن هذه الحرية يجب أن تتركز في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

✚ إشاعة ثقافة الإبداع واستقطاب الكفاءات والمهارات البشرية والمادية، والبنى التحتية للتقنيات الحديثة (TIC) في استخدام مناخ الإبداع، من خلال مشاركة كافة الموظفين وطبيعة العمل ونمط القيادة والاعتبارات الأخرى للتميز بشكل يسهم في تطوير المنظمة.

✚ العمل باستمرار لتفاعل عناصر مناخ الإبداع بشكل أكثر تأثير في رفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في المنظمة، وتحديد المشاكل التي تحول دون تطبيق عناصر مناخ الإبداع ومعالجتها.

✚ إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وابداعاً وربحاً. ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة.

✚ التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمنظمة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.

قائمة الهوامش:

1. Eleni Sefertzi, Creativity, Report Produced For the Ec Funded Project, Innoregio: Dissemination of Innovation and Knowledge Management Technique, January 2000, p
2. كارول جومان، ترجمة باهر عبد الهادي، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، مؤسسة الريان ناشرون، الرياض، السعودية، دون سنة، ص 19.
3. جيمس هينخر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة يميك 2001، ص 26.
4. بشرى هاشم و آخرون، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي: 26-27 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، ص 23.
5. إسماعيل زكي محمد، الإبداع و البناء الثقافي الاجتماعي، دراسات انتروبولوجية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1989، ص 4.
6. الصرن رعد، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، دمشق، ط، 2001، ص 28.
7. التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، مجلة كلية العلوم التطبيقية المجلد العاشر، العدد الأول، الأردن 2007، ص 102.
8. Schemer horn J. R. & others (1994) Managing Organizational Behavior the Ed, Jomwiley and INS, Inc, 666
9. بومصباح نبيل، فتان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 11، بتصرف
10. Julien Pierre & André Michel Marchessnay, l'entreprise, economica, Paris, 1996, P 10.
11. سليم إبراهيم الحسنية، إطار عمل منطقي للإدارة بالإبداع، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن 27-29 افريل 2009، ص 28.
12. بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 24 ، العدد الأول، 2008، ص 150-151.
13. د. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع 2009، ص 109.
14. Etudiantdz.com
جلال حمري 2009/07/03 : Le (PC)
15. www.mawhapon.net
مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته 2010/03/27 : Le (PC)
16. د. رمضان الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 112 - 113.
17. جلال حمري، مرجع سبق ذكره.
18. د. رمضان الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 185.
19. www.uqu.edu.sa
الإبداع الإداري 2009/05/26 : Le (PC)

20. نفسه.

21. www.khmaq.gov.sa

عوض بن سعيد العمري، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، 2003/03/01، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 72.

22. مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، مرجع سبق ذكره.

23. جلال حمري، مرجع سبق ذكره.

24. knol.google.com.

ليلي الهاشم، الإبداع في المنظمات 2009/05/26 (PC) Le:

25. كبيش جمال، قدام جمال، دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17/11/2008، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 178.

26. د. وسيلة حمداوي، الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، يومي: 16-17/11/2008، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 112.

27. www.mmsec.com

الإبداع 2010/02/16 (PC) Le

28. مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، مرجع سبق ذكره.

29. www.gouvernement.fr

Renouveler la politique européenne de l'innovation, (PC) Le 10/12/2008.

30. www.ic.gc.ca

Etudes de cas sur la collaboration en matière d'innovation dans les petites entreprises canadiennes, (PC) Le: 18/08/2009.

31. www. Innovation.ca.

M. David, W. Strangway, 15 établissements obtiennent 8 millions de dollars pour accroître l'innovation de calibre mondial, (PC) Le 21/01/1999.

32. www.e-economy.ca.

Lucenne Robillard, le ministre Robillard souligne la recherche effectuée a L'UQAT, (PC) Le: 26/03/2004.

33. بن مويزة مسعود، حساب محمد الأمين، دور المؤسسة الاقتصادية في بناء نظام وطني للإبداع، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، يومي: 16-17/11/2008، قالمة، ص 279.

34. جمال محمد الغطاس، تجربة اقتصاد المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة دبي، اقتصاد المعرفة، مركز الدراسات والبحوث للدول النامية، القاهرة، 2006، ص 122.

استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي

دراسة استطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق -تبسة-

Integrity of the leadership as an intermediate variable between whistle blowing and organizational silence

An exploratory study of the phosphate compound at Mountain Onke-tebessa-

د. خالد علي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.

عمر قيزة، طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عنابة، الجزائر.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الأثر بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، في وجود استقامة القيادة كمتغير وسيط بينهما. وقد شملت عينة تتكون من 89 موظفاً من أصل 121، يعملون في الإدارة بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وتقوم الدراسة على افتراض أنّ هناك ارتباط عكسي بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، وأنّ دخول استقامة القيادة كمتغير وسيط يؤدي إلى زيادة مستوى نفخ الصافرة، وبالتالي انخفاض مستوى الصمت التنظيمي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تكونت من 39 فقرة تقيس 13 بُعداً. وقد تم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغيري نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، ووجود أثر لنفخ الصافرة في الصمت التنظيمي، إضافة إلى أنّ استقامة القيادة لها دور وسيط وملطّف بين المتغيرين السابقين.

الكلمات المفتاحية: استقامة القيادة، نفخ الصافرة، الصمت التنظيمي، الدور الوسيط، المركب المنجمي بجبل العنق.

Abstract:

The aim of this study is to test the effect between whistle blowing and organizational silence, in the presence of leadership integrity as an interactive variable between them. A total of 89 out of 121 staff members were questioned in the management of the mining complex at djebel el Onk, Bir el ater Tebessa. The study is based on the assumption that there is an inverse correlation between whistle blowing and organizational silence, and that entering the integrity of the command as an interactive variable between them leads to an increase in whistle blowing level, thus reducing the level of organizational silence. The study concluded that there is a statistically significant correlation between the whistle blowing variables and the organizational silence, the presence of a whistle blowing effect in the organizational silence, and the integrity of the leadership has a moderating interactive role between the two previous variables.

Key words: whistle blowing, organizational silence, leadership integrity.

JEL CLAsification: M40

مقدمة:

استقامة القيادة تعبير جديد عن أفكار قديمة، زادت الحاجة إليها في هذا العصر، أين انتشرت الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسات، مع عدم جدوى أغلب الإجراءات العقابية التي رافقتها. ويتفق أغلب الباحثين ورواد الإدارة على أنّ استخدام هذا الأسلوب، يمكن أن يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة على حد سواء. إنّ القائد المستقيم في عمله مصدر إلهام للعاملين، إذ إنّ استقامته ونزاهته وعدالته تنعكس في قراراته، فتكسر الجليد بينه وبين مرؤوسيه، وتزيل حاجز الخوف والرهبة من نفوسهم، لأنّهم يؤمنون بعدالته ولا يخافون سطوته، فتنشأ بينه وبينهم الثقة والاحترام، وتتطلق أصواتهم من الصمت للتبليغ عمّا يرونه خاطئاً، مدفوعون في ذلك بمبادئهم وأخلاقهم، دون الخوف من العقاب. غير أنّ العديد من العاملين الذين يحملون قيماً ومبادئ أخلاقية، يلتزمون بها، لا يبلغون عن الممارسات غير المشروعة في المؤسسة، بسب خوفهم من خسارة حوافز مادية أو مناصب إدارية، أو من تبعات ما سيقدمون عليه، والتي لا تكون في صالحهم في غالب الأحيان.

وقد اتجهت أغلب المؤسسات في الدول المتقدمة إلى تصنيف العاملين لديها إلى فئتين، الأولى هي الفئة الصامتة تنظيمياً، وهي فئة مؤيدة لما يجري داخل المؤسسة؛ والفئة الثانية هم المتحمسون لما يجري داخل المؤسسة، وهم نافخوا الصافرة. غير أنّ هذا التصنيف يصعب العثور عليه في مؤسساتنا، إذ إنّ الفئة الصامتة يمكن تقسيمها بدورها إلى فئات، فئة صامتة مساندة لما يجري؛ وفئة أخرى صامتة وغير راضية عمّا يجري، إلّا أنها تخاف من تبعات نفخ الصافرة. كما أنّ نافخو الصافرة يمكن تقسيمهم إلى فئتين، فئة تنفخ الصافرة انطلاقاً من مبادئها وضميرها خوفاً على المؤسسة، وفئة أخرى تنفخ الصافرة لمصالح شخصية أو لتزيح جماعة وتخلّ محلّها.

ثم إنّ مصطلح نفخ الصافرة في حد ذاته إذا كان في الفكر الإداري والتنظيمي الغربي، يعني حرص العامل على مؤسسته وسعيه الدائم والدؤوب للحفاظ على مكتسباتها ونهجها الأخلاقي، وارتباطه برسالتها وإيمانه العميق بأهدافها. يبقى هذا المصطلح في مؤسساتنا مقروناً بالوشاية، وهو فعل مذموم عند الغالبية العظمى من الناس، بل ويفضّلون ممارسة ما يطلق عليه السكوت الذهبي. غير أنّ ممارسة هذا النوع من الصمت في مثل هذه الحالات، في الحقيقة، هو صمتٌ عن الحق، فلولا نافخوا الصافرة لما عرف العالم ما جرى ويجري وراء الجدران والأبواب المغلقة. فهي هي ويكيلكس على سبيل المثال تفضح المتآمرين، وتنتشر ما يحدث من انتهاكات في كل دول العالم، وبوجود أمثال إدوارد سنودن في المؤسسات والإدارات، لن تكون هناك أسرار مطوية، وممارسات غير أخلاقية، سرية، وغير معروفة إلى الأبد.

مشكلة الدراسة:

إنّ الفساد الإداري والمالي المتغلغل في كل مفاصل الإدارة، في المؤسسات العامة والخاصة، والممارسات التي تنتافى مع الدين وكل الأعراف والقوانين، مع الازدواجية القيمية التي تعيشها المجتمعات على اختلافها، دفعت بالحكومات إلى إنشاء العديد من الهيئات الرقابية، مهمتها محاربة تلك الظواهر، غير أنّ ذلك لم يجد نفعاً، ولا تزال دار لقمان على حالها. كل ذلك بسبب عدم التوصيف الدقيق للمشكل، إذ إنّ الأغنام تسير على خطى مزياعها، فلو ركزت الجهود على إعداد قادة يحملون قيماً يحترمونها، وأخلاقاً يديرون بها الأعمال لاختلف الحال، ولن تكون هناك حاجة للهيئات الرقابية، فالرقابة ستكون داخلية من طرف العمال أنفسهم، تنطلق أصواتهم ضد كل من يحاول أن يتلاعب أو يعيب بمقدراتهم ومستقبل مؤسساتهم. من أجل ذلك كلّه جاءت هذه الدراسة، محاولة لفهم العلاقة بين استقامة القيادة ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. واستناداً إلى ما تقدّم فإنّ الإجابة عن الأسئلة المولوية، ستكون موضع اهتمام هذه الدراسة.

1- ما هو مستوى تبني قادة المؤسسة قيد الدراسة الاستقامة في القيادة؟

2- ما هو مستوى نفخ الصافرة والصمت التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

يمكن تحديد فرضيات البحث في الآتي:

1- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.

3- يوجد تأثير وسيط لاستقامة القيادة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها، فليس من الجديد القول أنّ موضوع استقامة القيادة يحظى باهتمام بالغ في هذه الأيام، لما تعيشه المؤسسات من ممارسات لا أخلاقية، وسلوكيات لا تتسجم وأغلب رسائل وثقافات المؤسسات. كما أنّ نفخ الصافرة والصمت التنظيمي من الموضوعات المهملة في حسابات غالبية المؤسسات، بل إنّ الحديث عن نفخ الصافرة يُفهم على أنّه نوع من الوشاية غير المرغوب فيها، بسبب الفهم الخاطئ للمصطلح عند العديد من الممارسين للإدارة والعاملين في المؤسسات، وعلى ذلك تستوفي الدراسة أهميتها وقيمتها من توضيحها لهذا المفهوم ورفع اللبس الحاصل فيه. فضلاً عن ذلك لم يعثر الباحثان - حسب علمهما - على دراسة عربية واحدة تربط بين استقامة القيادة ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي، على اعتبار استقامة القيادة كمتغير داعم لنفخ الصافرة من جانب، ومحفز للصامتين تنظيمياً ليطلقوا صفاراتهم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على مستوى استخدام المؤسسة المدروسة استقامة القيادة، وطبيعة العلاقة بين هذه الأخيرة ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
- 2- التحقق من العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
- 3- تحديد إن كان هناك أثر وسيط لاستقامة القيادة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.
- 4- توضيح المفاهيم المتعلقة بالحالتين.

أولاً. الإطار النظري

1. استقامة القيادة:

مع تزايد الفضائح الأخلاقية وانتشار الفساد الإداري في غالبية المؤسسات في العالم المعاصر، نتيجة تراجع القيم الأخلاقية في غالبية المجتمعات، وفشل الإجراءات المقابلة لهذه الظواهر، التي لم تتعدى نطاق تشديد الرقابة والقواعد المحددة للسلوك، جاء مفهوم استقامة القيادة كميزة أو خاصية تنظيمية، يمكن بواسطته القضاء على المظاهر سالفة الذكر.

1.1. مفهوم وأهمية استقامة القيادة:

الاستقامة لغةً الاعتدال، وقوله تعالى "فاستقيموا إليه"، أي في التوجه إليه دون الآلهة، وقام الشيء واستقام اعتدل واستوى.¹ وفي اللغة الإنجليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية "Virtus"، التي تعني القوة والتميز. وتُعرّف اصطلاحاً بأنها السلوك الإنساني المتعلق بالصواب والخطأ، والجيد والرديء، وما هو ملائم وغير ملائم في بيئات متعددة.²

أما استقامة القيادة فهي التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار.³ والقائد له تأثير هام على القيم الأخلاقية، بتعبيره عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملون، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من المرؤوسين.⁴

واستقامة القيادة من الممكن أن تخلق مشاعر إيجابية لدى العاملين، وتساعد على بناء رأس مال اجتماعي، فقد أشار نيكاندرو وساشوريدي (Nikandrou & sachouridi) إلى أنها مفتاح للحفاظ على المؤسسة والعاملين، وتساعد المؤسسة على التعافي من الصدمات والأزمات، بسبب القوة العاملة المخلصة والداعمة، حتى خلال فترات الأزمات المالية.⁵

2.1. أبعاد استقامة القيادة:

عالج دافت (Daft) في كتابه "القيادة" الاعتبارات الأخلاقية لاستخدام القوة والمكانة والنفوذ من قبل القادة في سياق العمل، مشدداً على ضرورة الالتزام بالأطر الأخلاقية، وتحقيق العدالة والمساواة. كما قرّر أنّ من أهم مقومات القائد الأخلاقي، الأمانة والنزاهة، مشيراً إلى أنّ العاملين يتعلّمون القيم والمعتقدات من مراقبة سلوكيات القائد، وعلى ذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات، وبراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات.⁶ وقد صمّم كمرون (Cameron et al.) وزملائه مقياساً يتكون من خمسة (5) أبعاد لقياس استقامة القيادة، هي: التفاؤل، التسامح، الثقة، الرحمة، الأمانة والنزاهة.⁷

والقائد المستقيم يعمل على تطوير الاعتقاد بأنه سينجح في فعل الخير، حتى وإن واجه تحديات كبيرة، إذ إنه يغفر أخطاء المرؤوسين بسرعة ويتسامح معهم، بمعنى أنّه يجعل المواقف الإيجابية تحل محلّ المواقف السلبية. وثقة القيادة عمل حاسم في تعزيز نجاح المؤسسة على المدى الطويل، إذ تمثل الثقة التنظيمية رغبة الفرد في بناء العلاقات مع الآخرين، بغض النظر عما إذا كانت الإجراءات والقرارات ذات الصلة للطرف الآخر يمكن رصدها أو السيطرة عليها. والقيادة المستقيمة تتميز بالرحمة والاهتمام بالعاملين، وتلبية احتياجاتهم أثناء العمل، مما يعزّز مصداقية المؤسسة. كما أنّ نزاهة القائد تتجلى في تفاعله الأخلاقي مع المعايير والأنشطة والنتائج، وكلّ ذلك ضمن عمليات اتخاذ القرار.⁸

2. نفخ الصافرة:

بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في الفكر الإداري في الثمانينيات، وهو من المصطلحات المفضّلة لدى الصحفيين بشكل خاص، فغالباً ما يكون بارزاً في العناوين الرئيسية للصحف، ويستخدمونه في سياقات كثيرة، للتعبير عن الذين يفجّرون الفضائح الأخلاقية والممارسات غير القانونية داخل مؤسساتهم، عمومية كانت أو خاصة.

1.2. مفهوم نفخ الصافرة:

يعرّف قاموس واب ستار (Merriam Webster) نافخ الصافرة، بالشخص الذي يكشف شيئاً سرياً، أو يخبر عن أشخاص آخرين.⁹ ويعرّفه قاموس كولين (Collins) بأنه الشخص الذي يرى أنّ المؤسسة التي يعمل فيها تمارس شيئاً غير أخلاقي أو غير قانوني، ويخبر به السلطات أو الجمهور.¹⁰ وفي هذا الصدد عرّف رايت ونو (Wright and Noe, 1986) نافخ الصافرة بأنه شخص شهّم، يملك ضميراً حياً، يقف حائلاً بين من يقومون بأعمال غير مشروعة ولا أخلاقية، وتحقيقهم لطموحاتهم، حتى لو استلزم الأمر إعلام الجمهور بذلك، أو عصيان الأوامر غير الأخلاقية واللا قانونية.¹¹ وفي السياق نفسه يرى ليتش (Leech) أنّ نفخ الصافرة عملية، يقوم من خلالها بعض العاملين بالتبليغ عن

حالات، يعتقدون بتورط أحد العمّال أو المؤسسة أو قسم من أقسامها في ممارسات غير قانونية وسلوكيات لا أخلاقية.¹²

ويرى كاميرر (Camerer) أنّ نفخ الصافرة يجب أن يكون عبر القنوات الداخلية المتاحة في المؤسسة، أو كملجأ أخير عبر الهيئات القانونية أو الصحافة أو الشرطة. فيما وجد سانغويني (Sangweni) أنّ غالبية الموظفين يخافون جداً من نفخ الصافرة داخلياً، بسبب انضباطهم أو الخوف من الفصل. بينما أكد أورياكومب (Auriacombe) على أنّ نافخي الصافرة لأطراف خارجية، مثل الصحافة، يتعرّضون لرد فعل سلبي من المشرفين أو الزملاء. وهذا يعني أنّ نافخ الصافرة يتعرّض لضغوط داخلية وخارجية، كما أنّ قيامه بهذا العمل ربّما يجلب عليه مشاكل من كل الاتجاهات. ففي حين ينظر الناس إلى نافخ الصافرة كبطل، يعتبر هذا الأخير خائناً وغير مخلص بالنسبة للمؤسسة والزملاء.¹³

وعلى الرغم من أنّ توفير الحماية القانونية لنافخ الصافرة قد يحفّز الموظفين على التبليغ عن الممارسات غير القانونية، إلا أنّ ذلك قد تكون له آثار مدمرة على المستقبل الوظيفي للمبلّغ، فقد تتم مضايقته بكل الأشكال، مثل: تقييم أداء متدنّي، تحويل عقابي، تخفيض الراتب، الحرمان من الترقية، الاتهام بالتبليغ من مكاسب شخصية، أو حتى الفصل من الوظيفية، كما أنّ نبذ الإدارة للمبلّغ وتشكيك الزملاء قد يعوق فرص التوظيف المستقبلية. ونفخ الصافرة عندما يكون متسقاً مع الصالح العام، يعتبر شكلاً من أشكال السلوك الاجتماعي المحمود، الذي يوصف فاعله بالأصيل، من حيث أنّه يهتم برفاهية مجموعة أوسع من الناس، ويبحث عن مصلحة كل الأطراف بما فيهم المؤسسة والموظفين.

3. الصمت التنظيمي:

في أدبيات الإدارة يُعد هيرشمان (Hirschman, 1970) أوّل من حاول تحديد مفهوم للصمت التنظيمي، وحدّد له إطاراً باعتباره استجابة سلبية، غير أنّه بناه كمرادف للولاء التنظيمي، وفي بداية ثمانينيات القرن الماضي (1980 تحديداً)، بدأت دراسة الصمت والصوت في نظرية العدالة الإدارية، التي ظهرت في أعقاب الفضائح الأخلاقية في العديد من المؤسسات. إلا أنّ التركيز كان منصباً على آليات الصوت التنظيمي حتى سنة 2000، أين نشر موريسون وميليكان (Morrison and Milliken) مقالاً يبحث في العلاقة بين الممارسات الإدارية والسياسة التنظيمية، والصوت التنظيمي والصمت التنظيمي.¹⁴

1.3. مفهوم الصمت التنظيمي:

كان يُنظر إلى الصمت على أنّه مفهوم وحدوي بسيط، يعني غياب الكلام، وليس سلوكاً جماعياً، غير أنّ اعتبار الصمت كسلوك فردي، جعل من دراسته أصعب مقارنة بدراسة الصوت المعلن،¹⁵ وهذا السلوك الفردي من الممكن أن يؤثر على الآخرين، فيصبح الصمت سلوكاً جماعياً.¹⁶ وقد عرّفه كلّ من موريسون وميليكان على أنّه ظاهرة جماعية، تحدث بأن يحجب العمّال آراءهم واهتماماتهم بشأن مشاكل محتملة في المؤسسة، نتيجة الاعتقاد أنّ آراءهم ليست ذات قيمة، وكذلك خوفهم من النتائج السلبية.¹⁷

ويُعرّف أيضاً بأنه قضية سلوكية، حيث لا يعبر الأفراد عن أفكارهم وآرائهم، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد في الكشف عن الاضطرابات، وتحسين أنشطة المؤسسة.¹⁸ كما يعرّف الصمت التنظيمي بأنه سلوك جماعي يحجب فيه العمال معرفتهم أو معلوماتهم عن مشرفيهم بصورة متعمدة، لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في مؤسساتهم.¹⁹

وفي واقع الحال يعدّ الصمت عملية غير فعّالة، قد تؤدي إلى ضياع جهود المؤسسة نحو التطوير، وقد يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل: الصمت الجماعي في الاجتماعات، ضعف المشاركة في وضع الخطط والأهداف في المؤسسة، إذ يرى موريسون أنّه يشكل خطراً على المؤسسة، فقد يؤدي مع مرور الوقت إلى اللامبالاة بين الموظفين بأعمالهم ورؤسائهم.²⁰ كما تجدر الإشارة هنا إلى أنّه ليست كل أشكال الصمت هي امتناع عن الكلام أو دور سلبي للعامل، ففي بعض الحالات يكون الصمت مفيداً، كحماية المعلومات السرية، من خلال حجبها عن الآخرين، أو يمكن أن يكون الصمت استراتيجياً تتبّعها المؤسسة. وصمت الموظفين قد يرجع إلى عدة أسباب، فقد يظهر نتيجة عدم الثقة بين الموظفين والإداريين، والخوف من الاستبعاد أو تضرر العلاقات، والجدول الموالي يوضح الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي.

الجدول رقم 1: أسباب وعوامل الصمت داخل المؤسسات.

العوامل المؤثرة	نوع الخوف والخطر المتوقع
عوامل شخصية نقص الخبرة، ضعف مكانة الفرد داخل المؤسسة، انخفاض مستوى تقدير الذات، تكيف ذاتي عالٍ، ضعف الاتصال.	الخوف من الوصف السلبي. (دائم الشكوى، صانع المشاكل، فضولي، كثير التذمر... الخ).
العوامل التنظيمية (الهيكل الهرمي في المؤسسة، سياسة صم الأذن، ثقافة الظلم داخل المؤسسة).	الخوف من فساد العلاقات وفقدانها (الخوف من فقدان دعم المشرفين وخسارتهم، فقدان الاحترام).
العوامل الإدارية (المدراء لا يدعمون ثقافة الحوار، عدم الثقة في المدراء، صعوبة الوصول للمدير، المعتقدات الضمنية للمشرفين، رد الفعل السلبي).	الخوف من العقاب أو الانتقام (فقدان العمل، تغيير منصب أو مكان العمل، زيادة أعباء العمل كانتقام).
	الخوف من العزلة (اتهام بعدم القدرة على التكيف، قلة الاحترام والشعور المرافق له).

	الخوف من التأثير السلبي على الآخرين (تجنب تسبب الخجل لشخص آخر أو خلق مشاكل له).
--	---

المصدر:

Gulsum Erugic et al., The Causes and Effects of The Organizational Silence, *Journal of Management Economics and Business*, Vol. 10, No. 22, (2014), p.134.

2.3. أبعاد الصمت التنظيمي:

- يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي، بحسب دوافع العاملين للصمت، هي:
- الصمت الاجتماعي: يقوم العاملون بحجب المعلومات والأفكار المتصلة بعملهم، لحماية أشخاص آخرين أو المؤسسة على أساس دوافع تعاونية، ويعتبر سلوكاً هادفاً ومقصوداً.²¹
 - الصمت الدفاعي: وهو سلوك متحفظ نابع من الخوف من العواقب السلبية، يهدف إلى حماية الذات من التهديدات الخارجية.²²
 - ج- الصمت الإذعائي (صمت الاستسلام): بعض الأفراد يملكون معلومات مفيدة للمؤسسة، إلا أنهم يحجبونها عن مشرفيهم، بسبب انعزالهم وتخيلهم عن مسؤولياتهم. ويوصف هذا الصمت بصمت النقاعس أو الإهمال، وبأنه قبولاً سلبياً للوضع القائم.²³

ثانياً: الدراسة التطبيقية

1. مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، البالغ عددهم وقت إجراء الدراسة، مائة وواحد وعشرون (121) موظفاً وموظفة، وكانت العينة اللازمة لتمثيل المجتمع تتكون من اثنان وتسعون (92) فرداً. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب عند مستوى الدلالة 0.05، باعتماد معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة من المجتمع، كما هو مبين أدناه.

121	حجم المجتمع N
92.19961917	إذاً $\frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} =$
0.05	1.96 39.2 1536.64 0.00826
N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

معادلة ريتشارد جيجر

نسبة الخطأ

d

المصدر: مخرجات برنامج أكسل بالاعتماد على معادلة ريتشارد جيجر.

2. أداة الدراسة ووسائلها:

1.2. أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى ثلاثة محاور رئيسية، يقيس المحور الأول متغير استقامة القيادة، ويتكون من 15 فقرة موزعة على خمسة أبعاد (الثقة، النزاهة، الرحمة، التفاؤل، التسامح). ويقيس المحور الثاني متغير نفخ الصافرة، ويتكون المحور من 12 فقرة موزعة على خمسة (5) أبعاد (وجهة النظر الشخصية، الموقف تجاه الزملاء، المكافئات المادية، العواقب، البيئة الداعمة). أما المحور الثالث فيقيس متغير الصمت التنظيمي، ويتكون كذلك من 12 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الصمت الدفاعي، الصمت الإذعائي، الصمت الاجتماعي). وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس العبارات السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماماً؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار إلى حد ما؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقاً.

ومن مجموع الاستبانات الموزعة، تم استرجاع 90 استبانة، استبعد منها استبانتين لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتهما الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، 89 استبانة. وقد تم وصف متغيرات الدراسة وترميزها، لضمان الدقة في عمليات التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من الاستبانة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 2: وصف وترميز متغيرات الدراسة.

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
TO	3	التسامح	استقامة القيادة (LV)
ME	3	الرحمة	
OP	3	التفاؤل	
CO	3	الثقة	
IN	3	النزاهة	
WP	2	وجهة النظر الشخصية	نفخ الصافرة (WB)
WO	2	تصورات أفعال الزملاء فيما يتعلق بالإبلاغ	
WS	3	عواقب الإبلاغ	
WR	2	المكافئات المادية	

WC	3	البيئة الداعمة	الصمت التنظيمي (OS)
SD	3	الصمت الإذعاني	
SS	3	الصمت الاجتماعي	
SM	3	الصمت الدفاعي	

المصدر: بالاعتماد على الأسماء باللغة الإنجليزية.

2.2. الوسائل المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصّل عليها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج أموس (AMOS). واستخدمت الاختبارات الإحصائية اللامعلمية (Nonparametric test)، لأنّ مقياس ليكرت مقياس ترتيبي. وعليه، تتم معالجة البيانات بالوسائل الآتية:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) لمعرفة ثبات البيانات.
 - معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط.
 - التحليل العاملي التوكيدي لدراسة الصدق البنائي للمقياس.
 - نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه. والجدول الموالي يوضح مؤشرات جودة المطابقة التي تقارن بها النتائج.
- الجدول رقم 3: مؤشرات جودة المطابقة.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi-square)	أقل ما يمكن غير دال إحصائيا
مربع كاي المعياري (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن (cfi)	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
مؤشر توكر - لويس (TLI)	أكبر من 0.9
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	$0.08 > Rmsea > 0.05$
جودة المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	أكبر من 0.95

<http://amosdevelopment.com/webhelp/index.html?textmacros1.htm>

المصدر:

3. ثبات وصدق المقياس:

1.3. اختبار ثبات المقياس: يعني ثبات الاستبانة، الحصول على نفس النتائج تقريبا لو تم استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 4: نتائج تحليل ألفا كرونباخ.

المحور	الثبات
استقامة القيادة	0.901
نفخ الصافرة	0.853
الصمت التنظيمي	0.717
كامل الاستبانة	0.893

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.21).

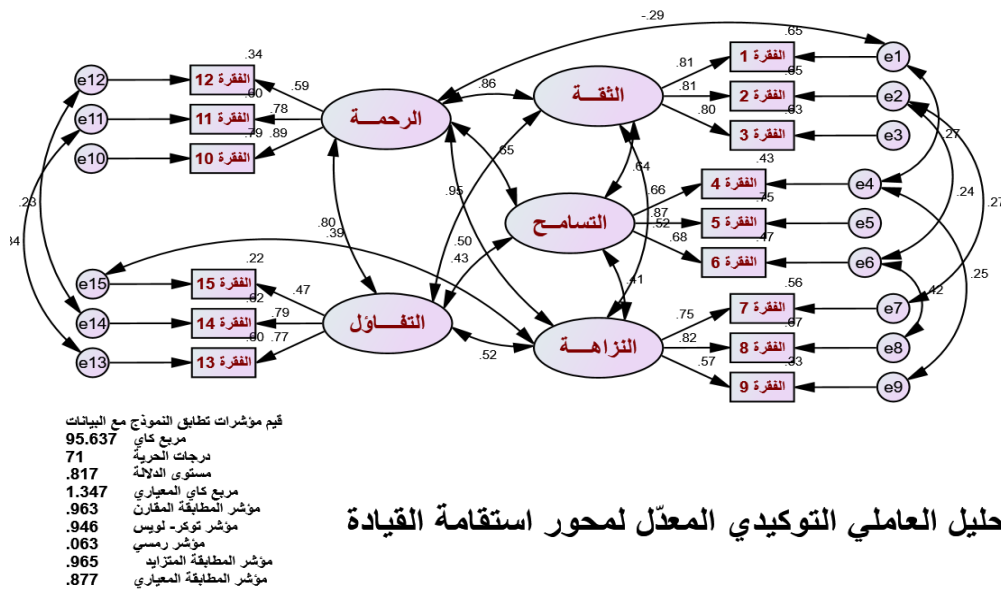
يظهر من نتائج الجدول أعلاه أنّ قيم كرونباخ ألفا لكل محور، وكامل الاستبانة مرتفعة، ويدل ذلك على أنّ الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

2.3. الصدق البنائي للمقياس: بغرض التحقق من الصدق البنائي للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومن طريق مؤشرات جودة المطابقة التي يعطيها برنامج أموس يتم قبول أو تعديل النموذج.

1.2.3. نموذج استقامة القيادة:

يقدم الشكل الموالي نموذج متغير استقامة القيادة، الذي يتكون من خمسة أبعاد أساسية.

الشكل رقم 1: أنموذج العلاقات بين أبعاد استقامة القيادة.



التحليل العاملي التوكيدي المعدل لمحور استقامة القيادة

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

ويمكن مقارنة قيم النموذج مع القيم المطلوبة لجودة المطابقة، كما يظهر في الجدول الموالي:
الجدول رقم 5: مقارنة قيم المؤشرات المستخرجة مع محكّات القبول.

المؤشر	القيمة المستخرجة في البرنامج	محكّات القبول
مستوى دلالة كاي تربيع	0.817	يكون غير دال
مربع كاي المعياري	1.347	أقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن	0.963	أكبر من أو يساوي 0.90
مؤشر توكر-لوبيس	0.946	أكبر من أو يساوي 0.90
مؤشر رمسي	0.063	أقل من 0.08
مؤشر المطابقة المتزايد	0.965	أكبر من أو يساوي 0.90
مؤشر المطابقة المعياري	0.877	أكبر من أو يساوي 0.90

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22)، ومحكّات القبول.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أنّ النموذج قد حاز على قيم مؤشرات جيدة مقارنة مع محكّات القبول، والجدول الموالي يوضّح تقديرات النموذج.

الجدول رقم 6: تقديرات نموذج متغير استقامة القيادة.

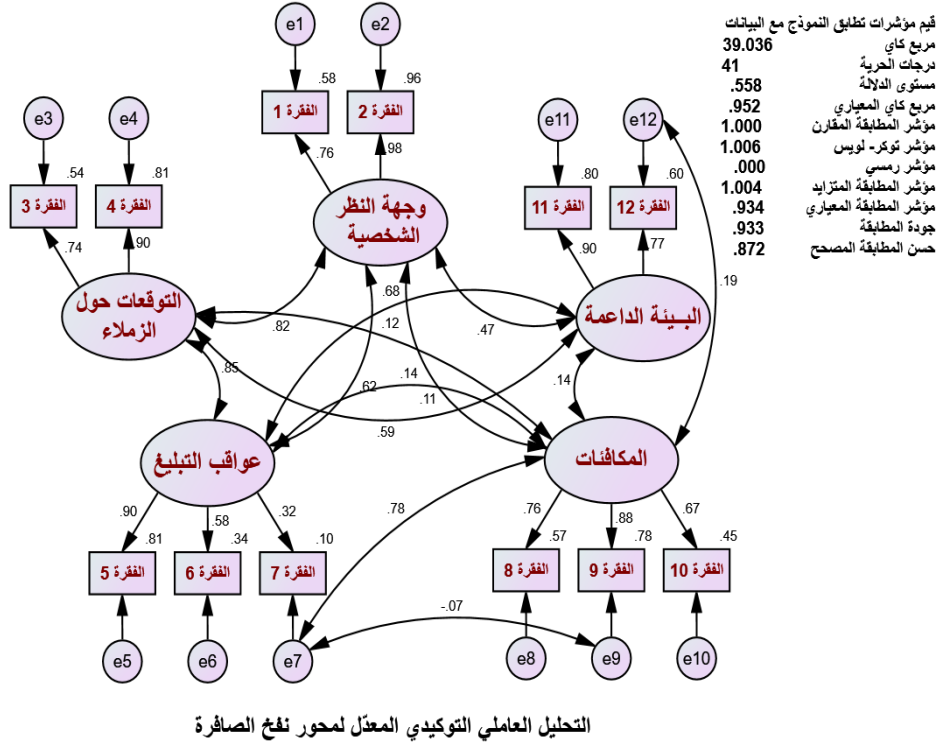
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TO3 <--- TO	1.000				
TO4 <--- TO	1.047	.121	8.653	***	
TO5 <--- TO	.887	.107	8.324	***	
ME6 <--- ME	1.000				
ME7 <--- ME	1.313	.216	6.084	***	
ME8 <--- ME	.863	.152	5.674	***	
OP9 <--- OP	1.000				
OP10 <--- OP	.963	.147	6.567	***	
OP11 <--- OP	.903	.181	4.981	***	
CO14 <--- CO	1.000				
CO13 <--- CO	.890	.105	8.498	***	
CO12 <--- CO	.691	.118	5.876	***	
IN1 <--- IN	1.000				
IN2 <--- IN	.936	.121	7.728	***	
IN15 <--- IN	.411	.095	4.321	***	

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

تكشف نتائج الجدول رقم 6 أنّ جميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى 0.01، وكذلك قيم CR أكبر من 1.96، وبالتالي يتم قبول قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، وأنها حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي 0.40، أي بمحك قبول لا يقل عن 0.4 كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه، ممّا يعني أن فقرات كل بعد صادقة لما أعدت لقياسه.²⁴

2.2.3. نموذج نفخ الصافرة: يتم في الشكل الموالي بناء نموذج المعادلة الهيكلية لمتغير نفخ الصافرة، الذي يتكون من خمسة أبعاد أساسية.

الشكل رقم 2: أنموذج العلاقات بين أبعاد نفخ الصافرة.



المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

يتضح من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة والموضحة في الشكل أعلاه، بأنّ النموذج قد حاز على قيم جيدة، إذ يلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة، ومربع كاي المعياري كان أصغر من 5، وكذلك كان مؤشر توكر - لويس، الذي بلغ القيمة 1 دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، الذي بلغ القيمة 0.00. والجدول التالي يوضح تقديرات النموذج:

الجدول رقم 8: تقديرات نموذج متغير نفخ الصافرة.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WP6 <--- WP	1.000				
WP10 <--- WP	1.516	.187	8.129	***	
WO4 <--- WO	1.000				
WO12 <--- WO	1.252	.155	8.098	***	
WC5 <--- WC	1.000				
WC1 <--- WC	1.963	.730	2.690	.007	
WC11 <--- WC	2.974	1.033	2.879	.004	
WR8 <--- WR	1.000				
WR7 <--- WR	1.100	.187	5.881	***	
WR3 <--- WR	.979	.159	6.173	***	

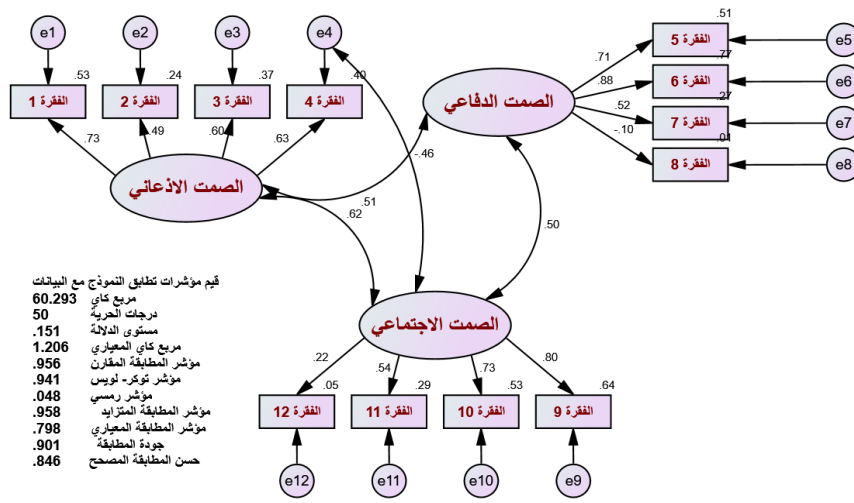
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WS2 <--- WS	1.000				
WS9 <--- WS	1.062	.171	6.220	***	

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

يظهر من جدول التقديرات أنّ المعنوية عند مستوى 0.01، وكذلك قيم CR أكبر من 1.96، وبالتالي يتم قبول قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق لل فقرات، وأنها حققت الشرط، كل قيمها أكبر أو تساوي 0.40، مما يدل على أنّ فقرات كل بعد صادقة لما أعدت لقياسه.

2.2.3. نموذج الصمت التنظيمي:

الشكل رقم 3: أنموذج العلاقات بين أبعاد الصمت التنظيمي.



التحليل العاملي التوكيدي المعدل لمحور الصمت التنظيمي

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22)

يتبين من مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة والموضحة في الشكل 3، بأنّ النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، والجدول التالي يوضح تقديرات النموذج:

الجدول رقم 10: تقديرات نموذج الصمت التنظيمي.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD1 <--- SD	1.000				
SD2 <--- SD	.588	.147	3.994	***	
SD3 <--- SD	.635	.130	4.878	***	
SD4 <--- SD	.926	.199	4.644	***	
SM1 <--- SM	1.000				
SM2 <--- SM	1.110	.198	5.607	***	
SM3 <--- SM	.879	.201	4.368	***	
SM4 <--- SM	-.169	.206	-.820	.412	
SS1 <--- SS	1.000				
SS2 <--- SS	.771	.134	5.742	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SS3 <--- SS	.573	.127	4.500	***	
SS4 <--- SS	.289	.157	1.835	.066	

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

يظهر من جدول التقديرات أنها معنوية عند مستوى 0.01، وكذلك قيم CR أكبر من 1.96، وبالتالي يتم قبول قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق للفقرات، وأنها حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي 0.40، أي بمحك قبول لا يقل عن 0.4 كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه، مما يعني أن فقرات كل بعد صادقة لما أعدت لقياسه.

4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة):

للإجابة على أسئلة الدراسة الثلاث، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور الثلاثة، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي، والجدول الموالي يوضح النتائج. الجدول رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	المتغير
0.97	2.97	التسامح	استقامة القيادة (LV)
0.89	2.69	الرحمة	
0.76	2.89	التقاؤل	
0.96	2.83	الثقة	
0.72	2.62	النزاهة	
0.55	1.93	وجهة النظر الشخصية	نفخ الصافرة (WB)
0.85	2.40	تصورات أفعال الزملاء فيما يتعلق بالإبلاغ	
0.80	3.86	عواقب الإبلاغ	
0.77	2.27	المكافئات المادية	
0.48	2.20	البيئة الداعمة	
0.56	3.12	الصمت الإذعاني	الصمت التنظيمي (OS)
0.72	4.10	الصمت الاجتماعي	
0.68	3.49	الصمت الدفاعي	
0.50	2.80	استقامة القيادة	المحاور
0.87	2.22	نفخ الصافرة	
0.91	3.57	الصمت التنظيمي	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.21).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أنّ أبعاد محور استقامة القيادة تتراوح متوسطاتها بين 2.62 و2.97، وتقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.6 إلى أقل من 3.4)، كما أن المتوسط الحسابي العام للمحور قد بلغ 2.80، بانحراف معياري قدره 0.50، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة في المركب المنجمي يعتقدون بأن مستوى استقامة القيادة في مؤسستهم متوسط بشكل عام.

وبالنسبة لمحور نفخ الصافرة، كانت متوسطات أبعاده الخمسة بين 1.93 و3.86، إذ تنتمي أبعاد وجهة النظر الشخصية، تجاه الزملاء، المكافئات المادية، البيئة الداعمة) للمجال (1.8 إلى أقل من 2.60)، وهي أقل من الوسط الافتراضي للمجتمع (3)، أي أنها ضعيفة. بينما ينتمي بُعد عواقب الإبلاغ إلى المجال الرابع من المقياس بنسبة موافقة جيدة، حيث بلغ متوسط البعد 3.54 بانحراف معياري مقداره 0.93، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أنّ التبليغ عن المخالفات في مؤسستهم، من وجهة نظرهم، له عواقب سلبية على مستقبلهم الوظيفي.

كما أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 2.47 بانحراف معياري مقداره 0.87 مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يتفقون بشكل مؤكد على أنّهم ليسوا من نافخي الصافرة، إذ إنّ كل فرد منهم لا يمارس نفخ الصافرة من وجهة نظره (متوسط البعد ضعيف، 1.93)، ولا يرى أنّ زملائه في العمل يمارسون ذلك، ولا تدفعهم المكافئات المادية للتبليغ عن المخالفات داخليا أو خارجيا، إضافة إلى أنّ بيئة المؤسسة من وجهة نظرهم ليست داعمة لنافخي الصافرة أو المبلّغين عن المخالفات. ويعزز هذه النتائج ما جاء في أدبيات الدراسة، بأنّ أغلبية العاملين ينظرون للتبليغ ونفخ الصافرة كنوع من الوشاية، يخافون عواقبها ويمتنعون عن فعلها.

أمّا المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث، فقد بلغ 3.57 بانحراف قدره 0.91، مما يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين حول الفقرات، وينتمي المتوسط العام للمحور للمجال الرابع من المقياس (من 3.4 إلى أقل من 4.2)، ويعني ذلك أنّ مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد الدراسة مرتفع، وبكل أبعاده، خاصة بعد الصمت الاجتماعي، بلغ المتوسط 4.10، إذ يرى أفراد الدراسة أنّ صمتهم وعدم التبليغ عن المخالفات نابع من حرصهم على مؤسستهم.

وخلاصة القول إنّ مستوى استقامة القيادة في المؤسسة المدروسة كان متوسطاً بشكل عام، غير أنّ النتائج كشفت عن مستوى ضعيف لممارسة نفخ الصافرة في المؤسسة، بينما كان مستوى الصمت التنظيمي مرتفع إلى حد ما، كما بيّنت إجابات الباحثين على فقرات الدراسة.

5. اختبار فرضيات الدراسة:

1.5. فرضيات الارتباط:

للتحقق من الفرضية الأولى، التي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين متغير نفخ الصافرة ومتغير الصمت التنظيمي في المؤسسة المدروسة، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان براون، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.

نفخ الصافرة	
الصمت التنظيمي	-0.37**

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS, V.21)

يتضح من نتيجة الارتباط بين المحورين، التي بلغت -0.37، أنّ هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، هذا الارتباط عكسي (الإشارة السالبة)، وعلى الرغم من ضعف هذا الارتباط، إلاّ أنّه يدل على أنّ انخفاض مستوى نفخ الصافرة في المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي والعكس صحيح.

2.5. اختبار أثر نفخ الصافرة على الصمت التنظيمي (علاقة تأثير مباشرة):

يوضح الشكل الموالي العلاقة بين المتغيرين وأثر نفخ الصافرة على الصمت التنظيمي.

الشكل رقم 4: النموذج البنائي.



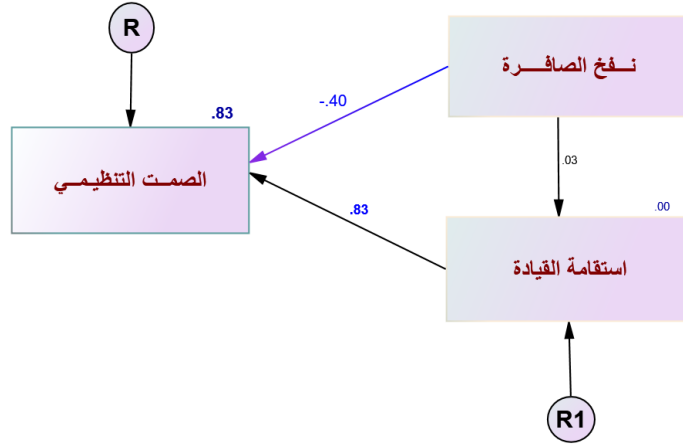
علاقة عكسية، إذ بلغت

يد

قيمة R^2 -0.37، ومعامل التفسير R^2 يساوي 0.13، مما يعني أنّ متغير نفخ الصافرة يفسر 13% من التغير الحاصل في مستوى الصمت التنظيمي، في اتجاه عكسي، بمعنى أنّ زيادة مستوى نفخ الصافرة يؤدي إلى انخفاض مستوى الصمت والعكس صحيح. أمّا باقي التغير فتفسره عوامل أخرى من خارج النموذج، سيتم التحقق منها في اختبار الفرضية الثالثة.

3.5. اختبار علاقة نفخ الصافرة بالصمت التنظيمي في وجود متغير استقامة القيادة كمتغير وسيط بينهما (علاقة تأثير غير مباشرة): بغرض التحقق من فرضية التأثير غير المباشرة التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي في وجود استقامة القيادة كمتغير وسيط بينهما. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 5: التأثير الوسيط لاستقامة القيادة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.



وجود متغير

يكشف

استقامة القيادة بينهما كوسيط، والجدول الموالي يبين نتائج التحليل.

الجدول رقم 13: علاقة التأثير غير المباشرة للمتغير الوسيط.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LV <--- WB	.028	.086	.328	.743	
OS <--- WB	-.209	.023	-8.905	***	
OS <--- LV	.546	.029	18.766	***	

المصدر: مخرجات (AMOS, V.22).

تكشف نتائج الجدول أعلاه عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الوسيط (استقامة القيادة LV) والصمت التنظيمي (OS)، إذ بلغت قيمة معامل التفسير $R^2=0.29$ ، كما أن قيمة CR أعلى من المعيار المحدد للقبول 1.96، مما يدل على أن دخول استقامة القيادة كمتغير وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، يلطّف العلاقة بينهما، فنخ الصافرة في وجود قيادة مستقيمة يؤدي إلى تغير كبير في مستوى الصمت في المؤسسة. وبعد اختبار المتغير الوسيط لا بد من التحقق من معنوية الاختبار، ويتم ذلك باستخدام اختبار سوبل (Sobel)، كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم 14: اختبار سوبل لمعنوية المتغير الوسيط.

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	-0.209	Sobel test: -8.18365183	0.01394414	0
b	0.546	Aroian test: -8.17430551	0.01396009	0
s _a	0.023	Goodman test: -8.19303029	0.01392818	0
s _b	0.029	Reset all	Calculate	

المصدر: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

يظهر من اختبار سوبل معنوية جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير الوسيط (استقامة القيادة). وعليه، تقبل الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود دور وسيط لاستقامة القيادة في العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي.

ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات:

- اجتازت محاور الدراسة بأبعادها (التي تم تحويلها إلى نموذج وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كل اختبارات الصدق البنائي، وجودة المطابقة المطلوبة، إذ تراوحت قيمة المؤشرات بين قبول وقبول مثالي، مما يعني قبول النموذج هيكلياً وإحصائياً.
- وجدت الدراسة أنّ مستوى استقامة القيادة في المؤسسة المدروسة كان متوسطاً بشكل عام، من وجهة نظر أفراد الدراسة، وكان أكثرها قبولاً بُعدي التسامح والتفاؤل، وهما من أهم خصائص القائد المستقيم، تلك الخصائص تسمح ببناء علاقات جيدة بين القادة والموظفين، مما يحرضهم على الإبلاغ عن أي مخالفة يرون بأنها تضر بمصلحة المؤسسة، وتخرج الصامتين تنظيمياً عن صمتهم.
- كشفت الدراسة أنّ أفراد العينة المبحوثة يتفقون بشكل مؤكد على أنّ مستوى نفخ الصافرة لديهم ضعيف، وأنهم لا يمارسون الإبلاغ عن المخالفات التي تحدث أو من الممكن أن تحدث في المؤسسة، إذ كان متوسط بُعد المكافآت يساوي 2.27، بمعنى أنّ أفراد الدراسة لن يبلغوا عن المخالفات حتى لو كان هناك مقابل مادي أو مكافأة نظير التبليغ، وهذا ربما يرجع للثقافة السائدة في المجتمع، باعتبار المبلغ واشي، ينظر إليه شزراً وبنظرات معادية في أغلب الأحيان، ويعزز ذلك متوسط بُعد البيئة الداعمة، الذي كان بدوره ضعيفاً. في حين كان متوسط بُعد عواقب التبليغ مرتفع، بلغ 3.86، مما يعني أنّ أفراد الدراسة يحجمون عن التبليغ بسبب خوفهم من عواقبه، التي تكون في أغلبها مدمرة على مستقبلهم الوظيفي.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ انخفاض مستوى نفخ الصافرة في مقابل ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي، مردّه عوامل تتعلّق بالعامل، وأخرى خارجية، أمّا فيما يتعلّق بالعامل، هو خوفه على سمعة مؤسسته ورغبته في الحفاظ على أسرارها، ودليل ذلك متوسط بُعد الصمت الاجتماعي الذي كان مرتفع إلى حد

كبير، إضافة إلى ارتفاع مستوى الصمت الدفاعي. أما العوامل الخارجية فتتمثل في خوف العامل من انتقام الإدارة، ونبذ الزملاء والمجتمع ككل.

- أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغيري نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، وإن كانت تلك العلاقة الارتباطية دون المتوسط، إلا أنه من الممكن أن يعتد بها في تفسير سبب ارتفاع مستوى الصمت وانخفاض مستوى نفخ الصافرة.

- تبين من اختبار أثر فرضية التأثير، أن نفخ الصافرة يفسر 13 بالمائة من التغير في مستوى الصمت التنظيمي، والباقي تفسره عوامل من خارج النموذج، مثل: ثقافة المجتمع (تعتبر المبلغين واشين، حتى وإن كان التبليغ في محله)، الخوف من فقدان الوظيفة، الصمت لأسباب شخصية.

- أثبتت الدراسة أن استقامة القيادة لها دور وسيط بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، بمعنى أن نفخ الصافرة سيزيد بوجود قيادة موجهة بالأخلاق والاستقامة، مما يؤدي بالضرورة إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي.

2. التوصيات:

- ضرورة التوعية المجتمعية، ومحاوية ثقافة الوشاية المنتشرة بشكل كبير بين الموظفين في المؤسسة، وتوعيتهم بأهمية الحفاظ على مكتسبات المؤسسة، من خلال التبليغ عن أي مخالفة من الممكن أن تضر بها.

- من الضروري وجود قنوات مفتوحة داخل المؤسسة فيما يتعلق بشكاوى الموظفين، والتحقق فيها بأسرع وقت ممكن، لخلق الثقة لدى الموظف، بأن إدارته تأخذ بشكواه على محمل الجد.

- وضع آليات للتبليغ عن المخالفات تحمي العامل من المتابعة، مثل وجود الخط الساخن، الذي يمكن الموظف من التبليغ عن أي مخالفة دون أن تكشف هويته.

- زيادة الوعي وتعزيز المبادئ الأخلاقية داخل المؤسسة، خاصة إن تعلق الأمر بالقيادة، فهي قدوة الموظف، وقد قالت العرب قديماً، أن الأغنام تسير على خطى مربياعها، والمربياع هو القائد، فإن وجد العامل قائداً مستقيماً ونزيهاً يثق فيه، وفي عدالته، سيقدم للتبليغ عن أي شيء يرى فيه ضرراً بمؤسسته.

- إنشاء لجنة أخلاقية، داخل المؤسسة، مسؤولة عن متابعة المخالفات المبلغ عنها، ومكافأة من يقوم بالتبليغ.

- تشجيع المبادرات الفردية، وتشكيل لجان متخصصة لدراسة أية مقترحات ومشكلات تطرح من قبل المرؤوسين والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات.

- فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين لتوصيل وتسهيل الاتصال بالرئيس الأعلى في حالة عدم استجابة الرئيس المباشر.

قائمة الهوامش

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دون ذكر رقم الطبعة، (بيروت: دار صادر، 2003)، ص.225.
- 2- Gomez Mejia, et al., Management, 2nd ed., (New York: McGraw – Hill, Inc., 2005), P.102.
- 3- Cyril H. Ponnu, & Tennakoon Girinda, "The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas", Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, (2009), Vol. 14, No.1, p.21.
- 4- Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 8th ed., (ohio: south – western Thomson, 2004), P.380.
- 5- Nikandrou I. & Tsachouridi I., "Towards a better understanding of the buffering effects of organizational virtuousness' perceptions on employee outcomes", Management Decision, 53(8), (2015), p.1823.
- 6- Ibid, p.1824.
- 7- K. S. Cameron, D. Bright, & A. Caza, "Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance", American Behavioral Scientist, 47(6), (2004), pp.766-790.
- 8- علي رزاق جواد العابدي، "المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 97، المجلد 23، (2017)، ص ص.157.158.
- 9- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/whistle-blower>, 17/02/2018
- 10- <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/whistle-blower>, 17/02/2018
- 11- سرمد غانم صالح وسندية مروان سلطان الحياي، "العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي"، تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد، 34، (2012)، ص.89.
- 12- T. Leech, "Whistle Blowing in Business": The Challenge and The Response, Canadian Public Administration, Vol. 34, 1991, P.79.
- 13- Sandra Perks, Elroy E. Smith, "Employee perceptions regarding whistle-blowing in the workplace: a South African perspective", Empirical Research, Vol. 6 No. 2, p.16.
- 14- Gulsum Bastug et al., "Organizational Silence in Sports Employees", Journal of Education and Learning, Vol. 5, No. 4, (2016), p.126.
- 15- G. Bagheri, R. Zarei, & M. Aeen, (2012), "Organizational silence –Basic concept and its Development Factors" Ideal Type of Management, Vol.1, No.1, p.48.
- 16- R. L. Johannesen, "The functions of silence: A plea for communication research", Western Speech Journal, 2(29), (1974), p.25.
- 17- E. Morrison & F. Milliken. "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", Academy of management review, 25, (2000), P.706.
- 18- Meral Elçi, "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, (2014), 1298 – 1309, p.1299.
- 19- نغم علي جاسم وسحر أحمد كرجي، ديناميكيات متعددة الأبعاد للمصمت التنظيمي وتأثيره في مواقف المشرفين في دائرة ماء بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الخمسون، 2017، ص.394.
- 20- Sahar Nikmaram et al., "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran", World Applied Sciences Journal, 17, 10, (2012), p.1272.
- 21- نغم علي جاسم وسحر أحمد كرجي، مرجع سابق، ص.397.
- 22- Morrison & Milliken, op. cit., p.723.
- 23- نغم علي جاسم وسحر أحمد كرجي، مرجع سابق، ص.396.

24- A. B. Costello, & J. W. Osborne, "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis", **Practical Assessment, Research and Evaluation**, 10, 1-9, 2005.

أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية

- دراسة حالة بشركة المواد الدسمة COGRAL SPA بولاية الجزائر -

The impact of auditing human resources management in raising the performance of workers in the Algerian economic organizations

Case study in the fatty materials company COGRAL SPA, Algeria

د. تفرات يزيدي، جامعة أم البواقي، الجزائر.

معمر أسامة، طالب دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر.

بصري ريمة، طالبة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

الملخص:

يهدف البحث إلى تبيان أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث يعتبر تدقيق الموارد البشرية من المشكلات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية والتدقيق، باعتبار المورد البشري في عصرنا الحالي من الموارد الأساسية التي تزخر بها المنظمات المعاصرة في بيئة يسودها انتشار التكنولوجيا والرقمنة، لذا أصبح المورد البشري رأس مال بالنسبة للمنظمات العصرية، فتدقيق المورد البشري يساهم في تقييم أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يخلق قيمة للمنظمات المعاصرة من خلال توجيه الأفراد العاملين للمسار المعقول وإزالة المشكلات التي تعيق العمل للأفراد في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح، والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التطرق في الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وعرض ماهية تدقيق الموارد البشرية وتبيان أهمية أداء العاملين في منظمات الأعمال، ومحاولة اسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة في الشركة محل الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بدور فعّال في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المؤسسة، وممارسة أنشطة هامة على غرار التوظيف، التكوين أو التدريب، وأن الهدف الأساسي لتدقيق الموارد البشرية يتمثل في المتابعة المستمرة والدورية للمورد البشري، من أهم التوصيات التي خرجنا بها في هذه الدراسة تتمثل في تقديم تحفيزات للأفراد الغير المتغيبين، مع تحسين ظروف العمل، لنفاذي الظاهرة السلبية "التغيب عن العمل"، تجسيد خلية متخصصة في التدقيق الداخلي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية تكون تابعة للإدارة العليا تعمل على اعداد تقارير دورية عن نقاط القوة والضعف عن أنشطة المنظمة (المالية والمحاسبية والإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية... الخ).

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، التدقيق، تدقيق إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين.

Summary:

The aim of the research is to show the impact of auditing human resources management on activating the performance of individuals in the Algerian economic institutions. The auditing of human resources is a contemporary problem in the development of human resources and auditing, as the human resource in our time is one of the basic resources of contemporary organizations in a widespread environment Technology and digitization, so the human resource has become a capital for modern organizations, the scrutiny of the human resource contributes to the evaluation of the performance of the personnel working in the institution, which creates value for contemporary organizations by directing personnel working for reasonable track and EZ In order to answer the problem presented, we adopted the analytical descriptive approach by addressing the theoretical framework of human resource management, presenting the nature of human resources audit, and showing the importance of the performance of workers in business organizations, And try to drop the theoretical side of the study on the ground of reality through a case study in the company under study, and the most important results obtained in this study that the function of human resources management plays an effective role in the guidance and follow-up of human resources within the institution, Such as recruitment, training or training, and that the primary objective of the audit of human resources is the continuous and periodic monitoring of the human resource. The most important recommendations we have made in this study are to provide incentives to individuals who are not absent while improving working conditions, Absence of work, the embodiment of a specialized internal audit cell in the Algerian economic organizations, which is subordinate to senior management, prepares periodic reports on the strengths and weaknesses of the organization's activities (financial, accounting, productivity, human resources management, etc.).

Keywords: Human Resources, Human Resources Management, Audit, Human Resource Management Audit, Employee Performance.

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أولى اهتمامات المؤسسة كونها من أهم مواردها، كما تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من المسؤوليات المعقدة، لأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى إنتاجية وتحسين أداء العاملين بها، وللوصول لهذا النجاح يستوجب على إدارة الموارد البشرية تطبيق نظام رقابة فعال، وهذا بوضع ميكانيزمات تحكم الموارد البشرية والتي تعد أداة رقابية على تحسين الأداء وتوجيهه. إلى أنه هذه الرقابة الممارسة من قبل إدارة الموارد البشرية نفسها، تعتبر غير كافية للحكم على أنه للمؤسسة مورد بشري فعال، فيستلزم رقابة عليها، وهذا ما يسمى بـ "تدقيق إدارة الموارد البشرية"، فهذه الأخيرة تعد من المجالات الحديثة في علم الإدارة، تمكن من تقييم الأداء الكلي لوظيفة إدارة الموارد البشرية، كتدقيق إجراءات عملية التوظيف، التكوين، الظواهر السلبية كالتغيبات ودوران العمل...، كما أثبتت الدراسات وجود إقرار واضح بفعاليتها في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه المورد البشري كعامل رئيسي في تحسين أداء المؤسسات وبالتالي نجاح إستراتيجياتها.

إشكالية الدراسة:

من هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

إلى أي مدى يسمح تدقيق إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء العاملين في المنظمات الاقتصادية الجزائرية وإلقاء الضوء على حالة شركة المواد الدسمة COGRAL Spa ؟

الأسئلة الفرعية:

وتتفرع من الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل إدارة الموارد البشرية لشركة المواد الدسمة COGRAL Spa محل الدراسة تلتزم فعلياً بمختلف إجراءات عملية التوظيف، التكوين والتدريب ؟
- 2- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف المستنتجة بعد مهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية لشركة المواد الدسمة COGRAL Spa ؟
- 3- هل يسهم تدقيق إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء العاملين في الشركة المواد الدسمة COGRAL Spa ؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابات قبلية عن الإشكالية والأسئلة الفرعية، اقترحنا الفرضيتين الأساسيتين التاليتين:

- ✓ الفرضية الأولى: الإجراءات المتعلقة بالتوظيف، التكوين أو التدريب، المتبعة في إدارة الموارد البشرية مطبقة بفعالية في المؤسسة.
- ✓ الفرضية الثانية: السلوكات السلبية (الغيابات ودوران العمل) موجودة بصفة واضحة في المؤسسة، وهي دلالة عن عدم الرضى العاملين في مناصبهم.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية موضوع تدقيق إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تفعيل أداء العاملين، كونها وظيفة وأداة رقابية فعّالة للتأكد من تطبيق الإجراءات واللوائح، فهي تقدم في تقرير المهمة استنتاجات حول نقاط القوة في إدارة الموارد البشرية، ونقاط الضعف الناتجة عن عدم الالتزام بالإجراءات واللوائح، كما تقدم توصيات لتعزيز نقاط القوة وحلولا لتذليل نقاط الضعف وهذا ما ينعكس على أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي من الدراسة في محاولة تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة المواد الدسمة COGRAL Spa من أجل الوصول إلى مدى التزامها بالإجراءات والأنشطة المختلفة كعملية التوظيف، التكوين والتدريب، تعاملها مع الظواهر السلبية (الغيابات، التأخرات، دوران العمل)، بهدف الوصول إلى نقاط قوة إدارة الموارد البشرية ونقاط ضعفها ووضع التوصيات الممكنة لتحسين أدائها، وهو ما ينعكس على أداء العاملين بالمؤسسة.

منهج الدراسة:

للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة الإحاطة بجوانب الموضوع اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من أجل الإجابة بقدر الإمكان عن الإشكال الرئيسي والتساؤلات الفرعية؛ حيث اعتمد الباحثون في الجانب النظري على تغطية الخلفية النظرية التي يركز عليها البحث، ويتم ذلك من خلال التطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية في الموارد البشرية وإدارتها وتدقيق الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية مجال البحث، كما اعتمد الباحثون من جهة أخرى على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كمحاولة على إسقاط الجانب النظري على أرضية الواقع من خلال دراسة حالة

لشركة المواد الدسمة بولاية الجزائر، بعد توزيع استبانته على الموظفين في مديريات المحاسبة والمالية والتدقيق، واستخدام برنامج إلكتروني إحصائي في تحليل النتائج ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

تقسيم الدراسة:

وللوصول لأهداف الدراسة والإجابة على إشكالية بحثنا واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم الدراسة إلى محورين كالتالي:

✓ المحور الأول: الدراسة النظرية؛

✓ المحور الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة شركة المواد الدسمة COGRAL Spa).

المحور الأول: الدراسة النظرية

تعد إدارة الموارد البشرية الركيزة التي تقوم عليها باقي وظائف المؤسسة، والتي تؤثر بشكل كبير على الانتاجية. وتدقيق إدارة الموارد البشرية تعتبر ضرورة ملحة، حيث يسعى للتأكد من مدى ملاءمة ومطابقة إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة، كما يحدد الفجوة بين أهداف المنظمة ونتائج ممارسات الموارد البشرية. ومن هنا سنقوم في هذا المحور بعرض مدخل حول إدارة الموارد البشرية - مفهومها أهميتها وأهدافها-، ثم نتطرق إلى تدقيق إدارة الموارد البشرية وطرق إجراء وظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية، وأخيراً أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء العاملين.

1- إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الأهمية والأهداف

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، يمكن إيجازها فيما يلي:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة، والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية¹.
- كما يمكن تعريفها على أنها "وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العمليات الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة، وتستثمر جهودهم وتوجه وظائفهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة"².

• وتعرف أيضا على أنها: مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة من الطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها، مع تحديد خطّ واضح لكلّ فرد في موقع عمله الذي يناسبه³.

• أما آخرون فقد تمّ قدموا تعريفا مفاده بأنها" تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسات"⁴.

من خلال المفاهيم السابقة، يمكن إعطاء مفهوم شامل لإدارة الموارد البشرية؛ فهي تلك الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأفراد، تكوينهم، تدريبهم، ترقيةهم وتنميتهم باستعمال أساليب مختلفة، والبحث عن المشاكل والظواهر السلبية، أسبابها، ومحاولة حلها بهدف جعل المورد البشري مساهما في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

1-2- أهمية إدارة الموارد البشرية

تزايدت أهمية إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي ليس لكونها تدير أهم وأعلى أصول المؤسسة فحسب، بل لأنها يجب أن تعمل بكفاءة للاستفادة من هذه الأصول، وتتحقق هذه الأهمية من خلال⁵:

- تتأنى أهميتها من أهمية الإنسان الذي يمثل المصدر الفعلي للتميز والتفوق؛
- الحصول وفي الوقت المناسب على عاملين أكفاء حتى تستطيع المنظمة الاستجابة لضغوط السوق وتضمن نجاح إستراتيجيتها؛
- تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لتجنب مشاكل كثيرة منها ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل والشعور بعدم الانتماء...؛
- المؤسسة بحاجة لأراء ومساعدة إدارة الموارد البشرية حتى لا تعجز عن أداء مهامها؛
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

1-3- أهداف إدارة الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في الربط بين الأهداف الإنسانية والأهداف التنظيمية، من خلال وضع الأهداف العامة وترجمتها إلى إجراءات وضوابط بهدف تحقيق تلك الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة⁶. كما تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق العديد من الأهداف منها ما يتصل بالفرد مباشرة ومنها ما يتصل بالمؤسسة، ولكن كل هذه الأهداف تصب أساسا في هدف رئيسي ألا وهو رفع الروح المعنوية ورفع الانتاجية، كما لإدارة الأفراد أهداف فرعية أخرى إذا ما تحققت يتحقق

الهدف العام للمؤسسة وهو البقاء في السوق وزيادة القدرة التنافسية. فعموما تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁷:

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- تحديد الأجر العادل للأفراد؛
- إرساء تنظيم فعال لتسيير الموارد البشرية؛
- وضع نظام رقابة على برامج الأفراد.

2- تدقيق إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهداف

2-1- مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية

تدقيق إدارة الموارد البشرية، أو يسميها البعض "التدقيق الاجتماعي" أو "تدقيق الأفراد"، فتعددت المفاهيم حول التدقيق ادارة الموارد البشرية، يمكن إيجازها كما يلي:

- يعرف التدقيق الاجتماعي على أنه: "مسح منظم وتحليل لوظائف إدارة الموارد البشرية، لمعرفة مدى مطابقة الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ورفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومعرفة مواقع القوة والكفاءة في نظام إدارة الموارد البشرية"⁸.
- ويعرفه آخرون بأنه: "عملية تطبق على التسيير، وعلى الأنشطة وعلاقات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، فضلا عن علاقات هذه الأخيرة مع الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية، وتكون هذه العملية ممنهجة، ومستقلة وموثقة، ويمكن من توفير أدلة للتدقيق وتقييم موضوعي من أجل تحديد مدى الرضا عن معايير التدقيق"⁹.
- كما يعرف أيضا على أنه : "فحص وتقييم فني منظم وحيادي للمعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمنظمات، والذي يمكن تمييزه عن النشاط الاقتصادي لها؛ بغرض التحقق من مدى صدق وعدالة تعبير القوائم الاجتماعية عن المعلومات المرتبطة بمدى تنفيذ المنظمات للمسؤولية الاجتماعية لها، ومدى مساهمتها في الرفاهية العامة للمجتمع خلال فترة معينة، وإعداد تقرير عن نتائج ذلك الفحص والتقييم للأطراف المعنية داخل المجتمع"¹⁰.

2-2- أهداف تدقيق إدارة الموارد البشرية

إن تدقيق إدارة الموارد البشرية يستجيب لعدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي¹¹:

- القيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول مجال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف، من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية من خلال تحسين الظروف، الأجور العادلة؛
- إذا كانت الرقابة تابعة من إرادة المسؤولين تكون نتائجها مضمونة نوعا ما والمتابعة الدائمة للوضعيات وللنتائج، وتطبيق التوصيات نظرا لتوفر الإرادة من أجل القضاء على الظاهرة و تحسين الظروف لرفع الأداء والإنتاجية لدى الأفراد؛
- تسيير صارم للأفراد نظرا للاستعمال الأمثل للأدوات الكمية في مجالات نوعية؛
- التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج صادقة؛
- التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها وغير المباشرة؛
- التنبؤ السريع و في الوقت المناسب بالأخطار لنقادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها؛
- يستعمل التدقيق كذلك في المفاوضات مع المتعاملين بمجرد اطلاع المفاوض على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه أخذ نظرة عن الوضعية الاجتماعية للمؤسسة.

3- طرق إجراء وظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية

- للقيام بوظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية، يمكن للمدقق الاختيار من بين عدة طرق لاختيار المعايير التي سيتم على أساسها تدقيق الموارد البشرية والتي نذكر منها¹²:
- أ. طريقة المقارنة: يحدد المدقق في هذه الطريقة معايير التدقيق وفقا لأفضل المؤسسات المنافسة و يجعلها كنموذج يعتمد عليه ويتم بعد ذلك مقارنة أداء الموارد البشرية في المؤسسة بالنموذج المنافس، بهدف أن تتفوق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة عليه؛
 - ب. طريقة السلطة الخارجية: في هذه الطريقة يعتمد المدقق على المعايير التي تم وضعها من طرف جهة استشارية خارجية ليتم المقارنة على أساسها؛
 - ت. الطريقة الإحصائية: يتم وضع معايير إحصائية خاصة تتم المعايير على أساسها وهذا بناء على المعلومات المتوفرة في المؤسسة؛
 - ث. طريقة الالتزام: يقوم المدقق بالبحث عن معلومات تخص جميع الممارسات الإدارية التي تتم داخل المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها، ومعرفة ما إذا كانت هذه الممارسات الإدارية تتم وفقا للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح التي تنظم عمل هذه الممارسات داخل المؤسسة؛

ج. طريقة الإدارة بالأهداف: تعمل هذه الطريقة على خلق أهداف معينة تقابل أداء معيناً يمكن قياسه والمعايير على أساسه.

4- أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تفعيل أداء العاملين

4-1 مفهوم أداء العاملين

عرفه الخراز على أنه "يتمثل في مدى استغلال المهارات في استغلال الموارد البشرية من موظفين وأدوات وأجهزة إلكترونية وغيرها وذلك لتحقيق مستوى عالٍ من التوافق والأهداف من خلال الأداء في التوقيت المناسب والطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي.

كما يرى شافالير Chevalier وآخرون أن "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل، كرأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله"، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعنصر العمل للمورد البشري، والذي يتناسب وفق قدراته وخبرته ومهارته من جهة وبطبيعة عمله من جهة أخرى¹³.

4-2 أهمية تحسين أداء العاملين

تكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية¹⁴:

- أ. أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر؛
- ب. أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛
- ت. ضرورة النظر إلى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة هيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛
- ث. أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال، وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.

4-3- أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء في دنيا الأعمال في ظل المتغيرات الحالية، وهناك كثير من المداخل لتحسين الأداء، والتي تهدف جميعها إلى حماية المؤسسة من هذه المتغيرات، وعليه يمكن إبراز أثر تدقيق إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء من خلال تحقيق الخطوات التالية¹⁵:

أ. مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء

حيث يجب تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاصة بها وكذا الاتفاق على معايير قياس الأداء لأهداف المؤسسة.

ب. تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المستهدف

يتم تحديد المستوى الحالي للأداء من خلال المؤشرات التي يتم توضيحها، ومن ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع رؤية لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة والطويلة، وعلى ضوء الفروقات بين الحالي والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

ت. تحديد القوى المؤثرة على أداء المؤسسة

حيث نميز بين نوعين من القوى التي تؤثر على أداء المؤسسة وهما:

➤ القوى المعوقة: وهي المشاكل التي تحد من تحقيق تحسين الأداء ومن ثم اجتياز فجوة الأداء.

➤ القوى الدافعة: وهي المزايا والفرص التي تتوفر للمؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافه.

ث. التدقيق والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات المذكورة سابقا، حيث يتم فيها التصحيح والمواجهة، فيجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الحلول والأساليب لها أثر مباشر في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل اتوفر تغذية عكسية مبكرة لنتيجة هذه الوسائل، ولتقييم الناتج الحاصل في محاولة فجوة الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمخطط، وبهذا يمكن للمدقق الاجتماعي الحصول على معلومات من التقييم تكون كفيلا لاستخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة شركة المواد الدسمة (COGRAL Spa)

تم اختيار إحدى الشركات الوطنية الإنتاجية التي تعمل في مجال إنتاج وصناعة المواد الدسمة ذات الأصل الحيواني وعصر وتصفية الزيوت النباتية كمحل للدراسة، حيث تمارس نشاطها ضمن قطاع الإنتاج الصناعي مسجلة: بالمركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم: 98 بـ 16/00.0005450، و في الصندوق الضمان الاجتماعي تحت رقم: 16101695 58، حيث تحصلت مجموعة كونيناف على 80% من الأسهم بينما بقيت 20% لمجلس المساهمة (الدولة) وهذا بفرعيها المتواجدين بالجزائر ووهران مسجلة بالسجل التجاري يوم 2008/02/23 برأسمال يقدر بحوالي: 805.003.500.00 دج، والمؤسسة الآن مسيرة من طرف رئيس مجلس الإدارة السيد: ر. كونيناف، مدير مجموعة كونيناف. وتمتاز شركة المواد الدسمة (COGRAL Spa) بموقع استراتيجي على حافة مرسى ميناء الجزائر والذي يسمح لها بسهولة التموين بالمواد الأولية القادمة عن طريق البحر، وتوزيع المواد الجاهزة عن طريق السكك الحديدية وعن طريق البر، وتترعب على مساحة قدرها: 6.44 هكتار، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط وغربا الميناء و الحامة جنوبا، وشركة تصفية مياه البحر (H.W.D) شرقا*.

أولا- منهجية الدراسة الميدانية

1- منهج الدراسة ومتغيرات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على المنهج الوصفي في أسلوب المسح، من خلال تصميم وتوزيع استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، والتي تم معالجتها وتحليلها باستخدام البرنامج "Microsoft Excel"، بهدف اختبار صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

2- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة عمال مؤسسة المواد الدسمة (COGRAL Spa) حيث يبلغ عددهم 616 عامل من الجنسين باختلاف أصنافهم و رتبهم (إطار سامي، إطار سامي ومتوسط وتنفيذ، موظف مساعد) موزعين على 17 مديرية (مصلحة)، وقد تم توزيع 66 استمارة، حيث تم جمع 54 اجابة أي ما نسبته 81,82%، صالحة كلها للتحليل، والجدول التالي يوضح توزيع العينة الصالحة للدراسة حسب رتبهم:

* معلومات عن الشركة المواد الدسمة ذات الأسهم COGRAL_SPA، تم الحصول عليها من مسؤول مصلحة التكوين والتوظيف، يوم: 2018/10/20.

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الرتب

النسبة %	عدد أفراد العينة	الرتب
5,55	3	مدير قسم
27,78	15	إطار سامي
44,44	24	إطار متوسط
16,67	9	إطار تنفيذ
5,56	3	موظف مساعد
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

3- أدوات جمع المعلومات

بهدف الوصول لأهداف الدراسة، قمنا باستخدام وسيلتين أساسيتين في البحث العلمي وهما: المقابلة الفردية والاستبيان، حيث ساعدا الباحثين في تحليل المعطيات باستخدام البرنامج Excel، والوصول إلى نتائج الدراسة، تمّ إعداد فقرات محاور الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وبعض الدراسات السابقة. وقد بلغ عدد فقرات الاستبيان بعد صياغته النهائية 34 فقرة إضافة إلى أسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية، موزعة على ستة (06) محاور كما يلي:

القسم الأول: أسئلة متعلقة بالتوظيف؛

القسم الثاني: أسئلة متعلقة بالتكوين؛

القسم الثالث: أسئلة متعلقة بالغيابات؛

القسم الرابع: أسئلة متعلقة بدوران العمل؛

القسم الخامس: أسئلة متعلقة بالجو الاجتماعي.

ثانيا- مهمة تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية

1- تحليل نتائج المقابلة

بهدف تقييم مدى الالتزام بالإجراءات من طرف مصلحة التكوين والتوظيف المنبثقة من مديرية الموارد البشرية لمؤسسة COGRAL Spa عند القيام بنشاطين من أهم الأنشطة والمتمثلة في التوظيف والتكوين أو التدريب، قمنا بمقابلة فردية مع مسؤول مصلحة التوظيف والتكوين، حيث اخترنا المقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة كأحسن وسيلة لجمع البيانات، وكانت نتائج المقابلة كما يلي:

1-1- إجراءات التوظيف

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤول مصلحة التكوين والتوظيف، توصلنا إلى أنه:

- يتم جمع طلبيات الاحتياج في التوظيف على مستوى مصلحة التكوين والتوظيف الآتية من مختلف المصالح أو المديريات الأخرى للمؤسسة الطالبة للتوظيف، حيث كل طلب يكون ممضي ومختوم عليه من قبل مسؤول المصلحة أو المديرية الذي تطلب التوظيف والمدير العام للمؤسسة، مصحوبة بتبريرات معقولة وتثبت بأن المنصب محل الاحتياج سيؤدي فعلا إلى تحسين الأداء في تلك المصلحة أو المديرية.
- بعد جمع طلبيات التوظيف، تقوم مصلحة التكوين والتوظيف بوضع الاحتياج وفق الشروط المحددة في الطلبيات على مستوى الموقع Emploitic، كما ترسله إلى وكالة التشغيل ANEM، من أجل استقطاب المترشحين المهتمين بهذه العروض.
- تقوم مصلحة التكوين والتوظيف بجمع السير الذاتية للمترشحين التي يتم استخراجها من موقع Emploitic، ومن وكالة التشغيل ANEM، ثم تقوم المصلحة بالاتصال بجميع المترشحين هاتفيا وتحدد معهم موعد إجراء مقابلات شفوية وأخرى كتابية.
- تقوم مصلحة التكوين والتوظيف باستقبال المترشحين في مواعدهم المحددة، وتقوم بإعداد استبيان أسئلة يتم ملأها من طرف المترشح تتضمن معلوماته الشخصية (Fiche de candidature de recrutement)، وبعدها يتم إرسال المترشحين مصحوبين بالاستمارة وملفاتهم بما فيها سيرهم الذاتية إلى المصلحة الطالبة للتوظيف.
- تقوم المصلحة الطالبة للتوظيف بإجراء مقابلة شفوية وأخرى كتابية مع المترشحين -إذا تطلب الأمر-، ثم يتم تقييم كل مترشح على حدى وفق معايير للتقييم، مع الأخذ بعين الاعتبار مؤهلاته العلمية وخبرته المهنية..، وبعدها يحدد مسؤول المصلحة الطالبة للتوظيف المترشح الذي أخذ أحسن نقطة.
- بعد اختيار المترشح لشغل المنصب تقوم مصلحة التكوين والتوظيف بالاتصال بالمترشح مصحوبا بملف التوظيف لملأ بعض الوثائق المتعلقة بالمعلومات الشخصية وأخرى متعلقة بالمنصب الذي سيشغله، والأجر الذي يتقاضاه..، ثم يتم إرسال المترشح لمصلحة العيادة الطبية للمؤسسة لإجراء الفحص الطبي، يملأ الطبيب استمارة خاصة تتضمن نتيجة إيجابية أو سلبية، حسب حالة المترشح الصحية.
- بعد القبول النهائي للمترشح يتم إرسال مسؤول مصلحة التكوين والتوظيف ملفاته مع وثيقة قبول المترشح النهائية إلى مديرية الموارد البشرية، ليقوم بالإمضاء على العقد Contrat، يتضمن نوع

العقد إما عقد محدد المدة (Contrat à durée déterminée) أو عقد غير محدد المدة (Contrat à durée indéterminée) وملاً الوثيقة المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

=> بعد إطلاعنا على دليل إجراءات المتعلق بالتوظيف (Manuel des procédures de recrutement) الموجود على مستوى مصلحة التكوين والتوظيف، وفحصنا للنظام الرقابة الداخلي المتعلق بالتوظيف، اتضح لنا أن مصلحة التكوين والتوظيف التزمت بمختلف إجراءات التوظيف، خصوصاً في مقابلات التوظيف حيث المصلحة الطالبة للتوظيف هي من تقوم بالمقابلة دون سواها، تأكدنا من ذلك في يوم إجراء التبرص، حيث شهدنا مقابلة توظيف أجراها موظف من المصلحة التجارية للمؤسسة مع ثلاث مترشحين، وكان هناك التزام وامتثال لإجراءات التوظيف.

1-2- إجراءات التكوين والتدريب

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤول مصلحة التكوين والتوظيف، توصلنا إلى أنه:

➤ تقوم مصلحة التكوين والتوظيف بإعداد مذكرة وإرسالها عن طريق البريد الإلكتروني، يطلب من خلالها مسؤولي المصالح الأخرى للمؤسسة بإعداد خطة تكوين أو تدريب حسب احتياج كل مصلحة (Plan de formation et apprentissage).

➤ يقوم مسؤول المصلحة الطالب للتكوين أو التدريب وبعد اجتماعه بمشرف المصلحة حول الاحتياج الفعلي للتكوين، فيقوم بإعداد خطة التكوين ممضى عليها من طرف مسؤول المصلحة والمدير العام، وإرسالها لمصلحة التكوين والتوظيف مرفوقة بتبريرات معقولة تثبت بأن العاملين محل التكوين سيؤدي إلى تحسين أدائهم فعلاً وزيادة مردودهم.

➤ تتضمن خطة التكوين: موضوع التكوين، جهة التكوين، مثلاً مصلحة المحاسبة والمالية ترسل موضوع التكوين يخص فهم قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة الصادر سنة 2017، وبالتالي يقوم مسؤول مصلحة المحاسبة والمالية (DFC) بوضع خطة تكوينية تناسب العاملين واحتياجاتهم وما هو موجه (الميزانية).

➤ بعد جمع جميع الخطط التكوين من المصالح، يقوم مسؤول مصلحة التكوين والتوظيف بتجميع كل الخطط، وإعداد خطة شاملة وموحدة، وبعدها يتم مناقشتها مع مسؤول مديرية الموارد البشرية، والذي يرسلها بدوره إلى المدير العام للمصادقة أو الرفض.

➤ بعد قبول الخطط، تقوم مصلحة التكوين والتوظيف بإرسال طلب لمدرسة التكوين الخارجية (Royal School مثلاً) عن طريق البريد الإلكتروني، يتضمن الطلب موضوع التكوين، عدد العاملين..، بعدها ترسل مدرسة التكوين فاتورة نموذجية (facture pro format) إلى مصلحة التكوين والتوظيف، وهذه الأخيرة تقوم بإرسال الفاتورة النموذجية إلى مصلحة التموين لإعداد طلبية

التكوين (Bon de commande) ممضي عليها من قبل مسؤول مديرية الموارد البشرية والمدير العام.

➤ بعد الانتهاء من فترة التكوين يتم توزيع استبيان على العاملين الذين استفادوا من التكوين، وذلك بغية تقييمهم من حيث درجة الاستفادة، أهمية التكوين ومدى التزام المؤطرين ببرنامج التكوين، وتقديمهم للمعلومات الكافية. بعدها يتم تحويل المعلومات إلى وثائق الاستنتاج Fiche de (synthés) بهدف التقييم النهائي للتكوين.

➤ في حال لم يتم تكوين العاملين وتدريبهم يستوجب على المؤسسة دفع غرامة مالية تقدر بـ 2% من مصاريف المستخدمين الاجمالية (1% للتكوين، و1% للتدريب).

=> بعد فحصنا للنظام الرقابة الداخلي المتعلق بشقي التكوين والتدريب، والإطلاع على دليل الاجراءات، وانطلاقا من المقابلة التي قمنا بها، اتضح لنا أن مصلحة التكوين والتوظيف امتثلت بإجراءات التكوين والتدريب، وأنه يوجد تناسق وترابط بين الاجراءات.

2- فحص الدفاتر الاجتماعية (Les livres légeaux)

سنقوم خلال هذه المرحلة بعملية فحص الدفاتر الاجتماعية للمؤسسة، من خلال التأكد من مسكها فعلا، وهل هي محينة، وفق ما يمليه النظام الرقاب الداخلي وقانون العمل والاتفاقيات الجماعية، وقد توصلنا إلى ما يلي:

الجدول رقم(02): فحص الدفاتر الاجتماعية

محين/غير محين	متوفر/غير متوفر	الدفاتر الاجتماعية
محين	متوفر	دفتر العاملين
محين	متوفر	دفتر الأجور
غير محين	متوفر	دفتر العطل السنوية
غير محين	متوفر	دفتر حوادث العمل
غير محين	متوفر	دفتر النظافة والأمن
غير محين	متوفر	دفتر الإشعارات والإنذارات
-	غير متوفر	دفتر العاملين الأجانب

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الفحص الذي أجريناه، ثبت توفر كل الدفاتر الاجتماعية القانونية ماعدا دفتر العاملين الأجانب، إلى أن الدفاتر المتوفرة غير محينة سوى دفتر العاملين ودفتر الأجور، وهذه تعتبر نقطة سلبية في وظيفة إدارة الموارد البشرية، لابد من تحسينها.

3- تحليل نتائج الاستبيان الموجه للموظفين

3-1- الجانب المتعلق بالتوظيف

الجدول رقم 03: مدى تناسب المنصب للإمكانات العامل

الوسط الحسابي	%	التكرار	الفقرة	
1,61	61,11	33	نعم	هل المنصب الحالي يتناسب مع إمكاناتك ؟
	38,89	21	لا	
-	100	54	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أن 61.11% من عينة الدراسة لا يتناسب المنصب مع إمكاناتهم وهذا ما حقق وسط حسابي قدره 1.61، فيعتبر المجيبون بـ "لا" أن لديهم إمكانات تفوق المنصب الذي يشغلونه.

3-2- الجانب المتعلق بالتكوين

الجدول رقم 04: مدى الاستفادة من التكوين

الوسط الحسابي	%	التكرار	الفقرة	
1,61	61,11	33	نعم	هل سبق وأن استفدت من فترة تكوينية ؟
	38,89	21	لا	
-	100	54	المجموع	

من خلال الجدول يتبين لنا أن ما نسبته 61.11% من عينة الدراسة استفادت من التكوين، وهو ما حقق وسط حسابي بـ 1.61، وهذا ما يدل على أن الشركة تعتمد على سياسة تكوين الموظفين بمختلف رتبهم، وعدم التركيز على فئة معينة، إلى أنه فترات التكوين حسب عينة الدراسة كانت قصيرة المدى، والأغلبية المستفيدين من فترة تكوينية صرحوا بأن المدة التكوين لم تكن كافية لتغطية برنامج التكوين.

3-3- الجانب المتعلق بالغيابات والتأخرات

الجدول رقم 05: الوصول للعمل متأخرا

الوسط الحسابي	%	التكرار	الفقرة
2,50	55,56	30	نادراً
	38,89	21	في بعض الأحيان
	5,55	3	غالباً
-	100	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن 55.56% من عينة الدراسة نادرا ما يصلون لعملهم متأخرين، ما حقق وسط حسابي 2.50، وهذا راجع إلى أن المؤسسة مُحادية لخط السريع المؤدي إلى العاصمة وهذا ما أنقص الازدحام، كما أن المؤسسة تعتمد على برنامج "Pointage" الذي يسجل أوقات دخول العاملين صباحا وأوقات خروجهم في المساء، وهذا ما جعل نسبة تأخر العاملين ضعيفة نوعا ما. أما نسبة 16.67% من عينة الدراسة الذين أجابوا بتأخرهم في بعض الأحيان تعود أسباب ذلك إلى عدم توفر وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة أو الخارجية.

الجدول رقم 06: التغيب عن العمل

الوسط الحسابي	%	التكرار	الفقرة
1,83	83,33	45	نعم
	16,67	9	لا
-	100	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة الغيابات عن العمل إلى 83.33% وهي نسبة مرتفعة جدا، ووسط حسابي 1.83، إلا أنه مدة الغياب حسب أغلبية الفئة المستجوبة كانت ليوم واحد فقط، ويعود سبب الغياب إلى ظروف صحية. فهذه النسبة تؤثر بلا شك على إنتاجية المؤسسة ومردودها، فعلى المؤسسة العمل على التخفيض من هذه الظاهرة السلبية.

الجدول رقم 07: آراء العاملين عن تخفيض ظاهرة التغيب

الوسط الحسابي	%	التكرار	الفقرة
2,75	52,94	27	تحسين ظروف العمل
	0	0	إجراء لقاءات نوعية
	5,88	3	تطبيق نظام تأديبي صارم
	41,18	21	تقديم تحفيزات للأفراد الغير المتغيبين
-	100	51	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن 52.94% من عينة الدراسة صرحوا على أنه من أجل تخفيض الإدارة من الظاهرة السلبية "التغيب" تحسين ظروف العمل وتقديم تحفيزات للأفراد الغير المتغيبين، بهدف تحفيز الفئة المتغيبية في تخفيض الغيابات المتكررة، بالرغم من أن الدراسة أثبتت أن أغلب تلك الغيابات كانت مدتها يوم واحد.

3-4- الجانب المتعلق بدوران العمل

الجدول رقم 08: التفكير في مغادرة المؤسسة

الوسط الحسابي	%	التكرار	الفقرة
1,78	77,78	42	نعم هل فكرت في مغادرة المؤسسة؟
	22,22	12	لا
-	100	54	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن 77.78% من عينة الدراسة يفكرون في مغادرة المؤسسة، وهو ما حقق 1.78 كوسط حسابي، وذلك راجع لعدة أسباب أهمها الأجور الزهيدة، وإهمال الإدارة للظروف الاجتماعية، وكذلك مناخ العمل غير مناسب، إلى أنه ومن خلال استجواب أفراد عينة الدراسة، يظهر لنا أن العامل الرئيسي المسبب في تفكير العامل في مغادرة المؤسسة هو الانعدام الشبه الكلي للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة.

3-5- الجانب المتعلق بالجوانب الاجتماعية

الجدول رقم 09: الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة

الوسط الحسابي	%	التكرار	الفقرة	
1,33	11,11	6	ممتازة	ما هي نظرتك للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة؟
	11,11	6	مقبولة	
	77,78	42	ضعيفة	
-	100	54	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أن 77.78 % من عينة الدراسة نظرتهم للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة ضعيفة، وهذا نلاحظه في تحليلنا السابق لأسباب تفكير أغلبية العينة المستجوبة في المغادرة المؤسسة، حيث أنهم لا يتلقون خدمات اجتماعية ملائمة.

الجدول رقم 10: تقييم العامل لأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية

الوسط الحسابي	%	التكرار	الفقرة	
2,17	33,33	18	ممتازة	ما هو تقييمك لأداء مديرية الموارد البشرية لمؤسستكم؟
	50	27	مقبولة	
	16,67	9	ضعيفة	
-	100	54	المجموع	

من خلال الجدول يتضح لنا أن ما نسبته 50% من الفئة المستجوبة ترى بأن أداء مديرية الموارد البشرية للمؤسسة مقبولة، وهو ما حقق 2.17 كوسط حسابي، أما الفئة المستجوبة بأن أداء مديرية الموارد البشرية ضعيفة والتي كانت تمثل 16.67% من الفئة المستجوبة ترى بأنه من أجل جعلها أكثر فاعلية يجب تشديد إجراءات الرقابة فيها.

4- تقرير المهمة

من خلال مهمة تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية التي قمنا بها في المؤسسة COGRAL Spa، توصلنا إلى ما يلي:

4-1 - النتائج **Les conclusions**

أ. نقاط القوة

- القيام بالتوظيف يكون على أساس الاحتياجات الضرورية للمناصب على مستوى المصالح أو المديرية، ويتم اللجوء إلى وكالة التشغيل ANEM والموقع Emploitic في عملية التوظيف؛
- مقابلة التوظيف تجريها المصلحة الطالبة للتوظيف دون سواها؛
- التكوين والتدريب يكون على أساس الاحتياجات والتخصصات، وهو مطابق للإجراء الذي يتضمنه دليل الإجراءات؛
- يتم تقييم العاملين الذين استفادوا من التكوين بعد الانتهاء من فترة التكوين من خلال توزيع عليهم استبيان، بغية تقييمهم من حيث درجة الاستفادة، أهمية التكوين ومدى التزام المؤطرين ببرنامج التكوين، وهذا الإجراء يتضمنه دليل الإجراءات ومعمول به؛
- أن هناك تنسيق واضح بين مديرية الموارد البشرية ومصلحة التوظيف والتكوين فيما يتعلق بتطبيق الإجراءات؛
- تقسيم المهام بين موظفي مصلحة التكوين والتوظيف ومديرية الموارد البشرية، بحيث لا يمكن لنفس الموظف إجراء مجموعة من المهام التي قد تؤدي إلى إحداث إخلال في النظام الرقابة الداخلي، ودليل الإجراءات ينص فعلا على ضرورة تقسيم المهام عند القيام بالإجراءات المختلفة؛
- تلتزم مصلحة التكوين والتوظيف بمختلف إجراءات عملية التوظيف والتكوين، حسب ما يمليه دليل الإجراءات والنظام الرقابة الداخلي. وأنه تبين وجود تناسق وترابط بين الإجراءات.

ب. نقاط الضعف

- من خلال الفحص الذي أجريناه، ثبت توفر كل الدفاتر الاجتماعية القانونية ماعدا دفتر العاملين الأجانب، إلى أن الدفاتر المتوفرة جميعها غير محينة سوى دفتر العاملين ودفتر الأجور؛
- عدم تناسب مناصب بعض العاملين مع إمكاناتهم، فيصيبهم الملل والكآبة، يعود سبب ذلك إلى أن إمكاناتهم أعلى من المنصب الذي يشغلونه؛
- المؤسسة لا تعتمد على التكوين المستمر لموظفيها، وحسب أفراد عينة الدراسة الذين استفادوا من التكوين عند تقييم تكوينهم اتضح أن مدة التكوين غير كافية لتغطية برنامج التكوين؛
- ارتفاع نسبة التأخر عن العمل، وذلك راجع حسب عينة الدراسة إلى نقص وسائل النقل والازدحام؛
- ارتفاع عدد الغيابات عن العمل؛

- تفشي الظاهرة السلبية "دوران العمل" بين العاملين في المؤسسة، فأثبتت الدراسة أن أغلبية عينة الدراسة يفكرون في مغادرة المؤسسة، وذلك راجع لانخفاض الأجور، وإهمال الإدارة للظروف الاجتماعية؛
- عدم توفير خدمات اجتماعية لائقة للعاملين، حيث أوضحت الدراسة أن العاملين يعانون من إهمال المؤسسة من ناحية الشق الاجتماعي، كالخدمات الصحية، الأمن، التغذية، الإسكان...؛

2-4- التوصيات Les recommandations

يهدف تعزيز نقاط القوة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، وتذليل نقاط الضعف أو تحسينها، فنترح التوصيات التالية:

- توفير وسائل النقل للعاملين من وإلى المؤسسة، حيث نقتراح جعل توقيت البدء في العمل 08:30 بدل 08:00 وتوقيت الخروج من العمل يكون 17:00 بدل 16:30، هذا من شأنه أن يقلل الظاهرة السلبية "التأخر عن العمل"؛
- تقديم تحفيزات للأفراد الغير المتغيبين، مع تحسين ظروف العمل، لتفادي الظاهرة السلبية "التغيب عن العمل"،
- ضرورة تحيين الدفاتر الاجتماعية كل شهر؛
- ضرورة الاعتماد على التكوين والتدريب المستمر للعاملين؛
- إعادة تقييم شامل لأداء العاملين، بهدف تحديد كفاءتهم لترقيتهم لمناصب أعلى من المناصب التي يشغلونها، هذا من شأنه تحسين أدائهم؛
- ضرورة إقامة اجتماعات فصلية تجمع مسؤولي المؤسسة مع نقابة العمال، بهدف معرفة انشغالات العاملين واحتياجاتهم؛
- الدراسة بينت أن العاملين يعانون من نقص الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة، ويهدف تحسينها فنترح توفير وسائل الأمن والسلامة، تحسين الخدمات الصحية وكذا الخدمات الغذائية، توفير وسائل الأمن الصناعي من خلال وضع إجراءات تنظيمية في بيئة العمل بهدف تقليل الحوادث العمل، لكي لا تنشأ إصابات مهنية ومنه حماية وسلامة العمال.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة بيان تأثير تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من الناحية النظرية والتطبيقية، فتبين أن الهدف الأساسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمثل في الربط بين الأهداف الإنسانية والأهداف التنظيمية، من خلال وضع الأهداف العامة وترجمتها إلى إجراءات وضوابط

يهدف تحقيق تلك الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة. فالتفسير المثالي للموارد البشرية في المؤسسة يتحقق من خلال جعل الموارد البشرية أكثر فاعلية وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، والاستعمال الأمثل للموارد البشرية المتاحة باستعمال أنشطة مختلفة كالتوظيف، التكوين، التدريب..، وتقليل الظواهر السلبية كالتغيب والتأخر ودوران العمل، يُمكن من التوصل إلى أداء فعال للعاملين.

أولاً- اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى: الإجراءات المتعلقة بالتوظيف، التكوين أوالتدريب، المتبعة في إدارة الموارد البشرية مطبقة بفعالية في المؤسسة

بناء على ما توصلنا إليه عند تدقيق نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية وهما التوظيف والتكوين أو التدريب، تبين أن المؤسسة تتبع سياسة تكوين موردها البشري، إلا أنه تعتمد على التكوين قصير المدى وفي الغالب مدة التكوين لا تغطي برنامج التكوين. ومن ناحية التوظيف تبين تسلسل وتناسق في الإجراءات التوظيف وكذلك إجراءات التكوين، كما تبين وجود تنسيق واضح بين مديرية الموارد البشرية ومصلحة التوظيف والتكوين فيما يتعلق بتطبيق الإجراءات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الثانية: السلوكات السلبية (الغيابات ودوران العمل) موجودة بصفة واضحة في المؤسسة، وهي دلالة عن عدم الرضى العاملين في مناصبهم

من خلال الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تعاني من عدة ظواهر سلبية (الغيابات ودوران العمل وبنسبة أقل التأخرات)، وذلك راجع لعدة أسباب كعدم تحسين ظروف العمل، وعدم توفر وسائل النقل..، كما اتضح لنا أن المؤسسة يحيط بها خطر هروب العاملين وتغيير وجهتهم لمؤسسات أخرى، حيث أن الدراسة بينت أن أغلب عينة الدراسة يفكرون في مغادرة المؤسسة وذلك راجع للأجور الزهيدة التي يتقاضونها وانعدام الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة، وكذلك عدم تلائم مناصبهم مع إمكانياتهم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

ثانياً- نتائج الدراسة

توصلنا من خلال الدراسة التي أجريناها والتي خصصناها بشكل كبير للجانب التطبيقي، من خلال الوقوف على تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة المواد الدسمة COGRAL Spa ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بدور فعّال في توجيه ومتابعة المورد البشري داخل المؤسسة، وممارسة أنشطة هامة على غرار التوظيف، التكوين أو التدريب، ومحاولة الوقوف عن أسباب تفشي الظواهر السلبية المؤثرة على أداء العاملين كالتغيب والتأخرات ودوران العمل؛
- تجسيد خلية متخصصة في التدقيق الداخلي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية تكون تابعة للإدارة العليا تعمل على اعداد تقارير دورية عن نقاط القوة والضعف عن أنشطة المنظمة (المالية والمحاسبية والإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية... الخ)؛
- يعتبر تدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة أحد الممارسات جعل هذه الموارد فعالة في المؤسسة من خلال قيادتها ورقابتها، فهي تعتبر بمثابة وسيلة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة، فتحسن من أدائها؛
- إن الهدف الأساسي لتدقيق الموارد البشرية يتمثل في المتابعة المستمرة والدورية للمورد البشري، انطلاقا من إجراءات التوظيف إلى التكوين والوقوف عن أسباب تفشي الظواهر السلبية والبحث عن الأسباب وقوعها ومحاولة وضع توصيات في ختام مهمة التدقيق بهدف تخفيضها، وهذا كله ينعكس على أداء العاملين.

ثالثا- توصيات الدراسة

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وبغية إبراز أهمية ودور تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، نطرح جملة من التوصيات منها:
- إجراء تنظيم محكم لوظيفة تدقيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية يضمن كفاءة وفعالية عملياتها؛
 - العمل على الاستعانة بالتدقيق وظيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن النشاطات الاجتماعية في أغلبية المؤسسات الجزائرية لا تخضع للرقابة، وهنا تظهر الحاجة للتدقيق إدارة الموارد البشرية؛
 - الاهتمام بالتوصيات المدرجة في التقرير النهائي لتدقيق وظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال تعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها مديرية الموارد البشرية، والعمل على تقليص وتخفيض نقاط الضعف؛
 - وضع نظام رقابة داخلي على الموارد البشرية مستحدث والذي يُمكن المؤسسة من متابعة مواردها الداخلية والمحافظة عليها.

قائمة الهوامش

- ¹ يحيوي نعيمة، "سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دون ذكر السنة، ص 04.
 - ² مخلوف سعاد، "مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة قسنطينة، 2018، ص 230.
 - ³ بلخيري مراد، "وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية"، مقال منشور في مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، المجلد 06، العدد 08، 2018، ص 09.
 - ⁴ سليمان محمد مرجان، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2012، ص 41.
 - ⁵ رقام ليندة، "دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية"، مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2015، ص 06.
 - ⁶ صالح محمد يزيد، "التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2016، ص 255.
 - ⁷ نفس المرجع، ص ص 173-176.
 - ⁸ عمر محمد آدم الإمام، الطاهر أحمد محمد علي، "تحو اطار نظري تدقيق للموارد البشرية"، العدد 14، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013، ص 114.
 - ⁹ خالف كاتبة، "مكانة التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 13، جامعة البليدة2، 2018، ص 258.
 - ¹⁰ ميلاد رجب اشميلة، "الدراك وتطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لأسلوب المراجعة الاجتماعية -دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبيا-"، المجلة الجامعة، المجلد 03، العدد 16، جامعة الزاوية-ليبيا، 2014، ص 140.
 - ¹¹ صالح محمد يزيد، مرجع سابق، ص 103.
 - ¹² لعل نورية، "تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 02، العدد 01، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر - الجزائر، 2017، ص ص 46-47.
 - ¹³ عبد الهادي لعصب، "أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين -حالة مديرية الأشغال العمومية بولاية أدرار-"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016/2017، ص 9. نقلا عن:
- 1- عبد المالك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية الصادرة عن جامعة محمد خيضر -بسكرة-، العدد 01، نوفمبر 2001، ص 86.
 - 2- مبارك بن علي الخزار، "الحوافز وأثرها على أداء العمال"، مكتبة دار الحق، مسقط -عمان-، 1987، ص 210

- ¹⁴ محمد قذري حسن، "إدارة الأداء المتميز"، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية -مصر-، 2014، ص 341.
- ¹⁵ حدو علي ومعمري اسامة، "دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز أداء الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، يومي 09 و10 أبريل 2017، ص 16.

الرقابة الإستراتيجية للأداء وانعكاساتها على تحديد الاحتياجات التدريبية

Strategic Control of performance and their effect to training needs

د. مهملي بن علي، معهد العلوم القانونية والإدارية - المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر

ملخص:

يرتبط نجاح أي مؤسسة بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف القيادة الإدارية الفعالة، مما يضمن الحد الأعلى من اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، ويضمن المستوى الأعلى من الفعالية التنظيمية والوظيفية لهذه المؤسسات على المدى البعيد والمتوسط، ضمن إطار استراتيجية حقيقية تستدعي توفير كل الوسائل والإمكانات اللازمة لتحسين أداء الموارد البشرية، والتي يتم على أساسها التقييم الجيد للأداء واتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية الفعالة، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود نظام رقابي فعال له بعد استراتيجي ينعكس إيجابا على تحديد الإحتياجات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإستراتيجية، تقييم الأداء، الإحتياجات التدريبية، اتخاذ القرار، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The success of any institution is linked to its ability to achieve the goals planned by the effective administrative leadership, which ensures the highest level of decision making and the appropriate and ensures the highest level of organizational and functional effectiveness of these institutions in the long and medium, within the framework of a real strategy that requires all means and possibilities Which is based on which a good evaluation of performance and a set of effective corrective measures, and this can be achieved only with an effective supervisory system has a strategic dimension that positively reflects the identification of training needs.

Keywords: strategic control, evaluation of performance, training needs, decision making, performance.

مقدمة:

أصبح التركيز في وقتنا الحالي على المورد البشري نظرا لأهميته البالغة في كل العمليات الإدارية والأكثر تأثيرا في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، مما دفع العديد من الباحثين في علم الإدارة والعلوم الاقتصادية والاجتماعية إلى دراسة كل المتغيرات المحيطة به من زوايا وأبعاد مختلفة، مما يتطلب بناء استراتيجية حقيقية تتفاعل من خلالها كل عناصر العملية الإدارية لما يحقق فعالية الأداء الوظيفي، ويأتي في مقدمتها تقييم الأداء واتباع نظام رقابي ديناميكي فعال يضمن الحد الأعلى من الكفاءة الوظيفية، وفق معايير مضبوطة لتقييم الأداء يتم على أساسها تحديد الإحتياج التدريبي المطلوب في فترة زمنية محددة بهدف دعم هذا المورد البشري وتمكينه من أداء أعماله بالمستوى المطلوب في الحاضر والمستقبل، مع تأهيله وتمكينه وتكيفه مع كل المستجدات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية التي قد تطرأ بين لحظة وأخرى.

كما يتطلب تبني إستراتيجية رقابية فعالة لأداء الموارد البشرية اتباع مجموعة من المراحل والإجراءات التي تعبر بصدق عن الرؤى المستقبلية للمنظمة، وحرصها في تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود نظام رقابي فعال للأداء له القدرة على اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، ويساعد الإدارة على اعتماد الإجراء التصحيحي اللازم من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات الفعالة التي يتم على أساسها تحديد نوعية برامج التطوير والتدريب المطلوبة وإعداد قائمة بالدورات التدريبية لرفع مستويات أداء الموارد البشرية.

مما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

ما المقصود بالرقابة الإستراتيجية للأداء؟ وما هي إنعكاساتها على تحديد الإحتياجات التدريبية داخل المؤسسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية، سنقوم بدراسة المحورين التاليين:

المحور الأول: الإطار النظري لمفهوم الرقابة الإستراتيجية للأداء والاحتياجات التدريبية.

المحور الثاني: أهمية الرقابة الإستراتيجية للأداء ودورها في تحديد الإحتياج التدريبي.

المحور الأول: الإطار النظري لمفهوم الرقابة الإستراتيجية للأداء والاحتياجات التدريبية.

تتمحور الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية من الناحية الإستراتيجية، حول التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى

نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة.¹

أولاً: ماهية الرقابة الإستراتيجية.

1. تعريف الإستراتيجية:

لم يتفق الباحثون في علم الإدارة على تقديم تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فعرفها البعض منهم بأنها تلك الغايات ذات الطبيعة الأساسية، أما البعض الآخر أطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ²، كما ارتبط ظهور كلمة الإستراتيجية بالمفهوم العسكري، فهي تعبير ذو أصل عسكري، ومن الناحية التاريخية فقد ارتبط مفهوم الإستراتيجية بلفظ الحرب وقيادتها ثم بعلم الحرب³، كما عرفها ليدل هارت بأنها فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة⁴، وفي المجال الإداري تعرف الإستراتيجية بأنها: "خطة، أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"⁵.

2. تعريف الرقابة الإستراتيجية.

يعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي الرقابة بأنها إحدى وظائف المديرين، من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له، وحسب ما يريده أم لا، وهي في سبيل ذلك تسعى إلى متابعة العمل، وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له، ومقارنته مع هو مخطط، باستخدام معايير تدعى بالمعايير الرقابية⁶.

أما الرقابة الإستراتيجية فهي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجيه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ.⁷

كما عرفها الدكتور فلاح حسن الحسيني، فهي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر⁸.

فهي إذن ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.⁹

كما يسبق مرحلة الرقابة الإستراتيجية مرحلتين أساسيتين، تتعلق المرحلة الأولى بالتخطيط الإستراتيجي، أما المرحلة الثانية فتتعلق بالتنفيذ الإستراتيجي، سنذكرها فيما يلي:

أ. التخطيط الإستراتيجي:

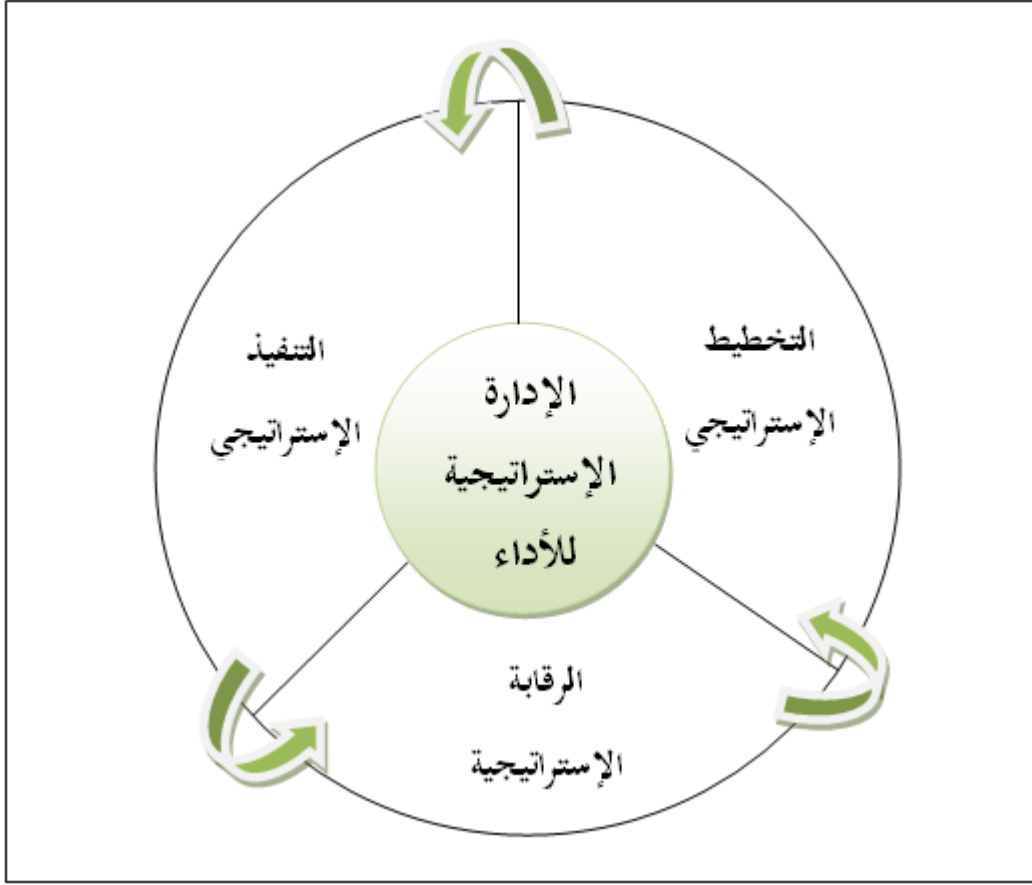
يقصد بالتخطيط الإستراتيجي تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل، للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية، إنه بذلك عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي صياغة الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجيات، واختيار أفضل إستراتيجية، وتطوير الخطط لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ¹⁰.

ب. التنفيذ الإستراتيجي.

يقصد بالتنفيذ إمتلاك وتكامل الموارد المفاهيمية والمادية، والتي تنتج نظام متكامل¹¹، أما التنفيذ الإستراتيجي فيعبر عن تلك العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة)، إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم للأفراد والحوافز، والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة¹²، فقبل وضع أي إستراتيجية جديدة موضوع التنفيذ، لابد من اتخاذ القرار داخل المؤسسة أن يكون على علم تام ودراسة شاملة وفهم واضح بما يحدث، لأن التركيز الأساسي في إقرار الخيار، يكون منصبا على القرارات غير الروتينية أو غير المتكررة، وعلى الخيارات غير المؤكدة، كما يتطلب إستخدام الإستراتيجية الحكيمة في اتخاذ القرار¹³، ويتطلب التنفيذ الإستراتيجي الفعال ما يلي: ¹⁴

- وضوح في المسؤوليات الخاصة بتحقيق نتائج ناجحة لإدارة التغيير الإستراتيجي، وتوزيع هذه المسؤوليات.
- أن يكون عدد الإستراتيجيات والتغييرات المطلوبة فيها محدودة قدر الإمكان، لكي يتسنى للإدارة العليا السيطرة على عمليات التنفيذ.
- تحديد وتخطيط الأعمال الضرورية لتنفيذ الإستراتيجيات والمسؤوليات المتعلقة بها.
- تحديد نقاط قياس مستوى تقدم الإستراتيجية بوضوح.
- تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة، والسيطرة المناسبة.

الشكل (01): الإدارة الإستراتيجية للأداء



المصدر: إعداد الباحث

نستنتج من خلال الشكل رقم (01) أن الإدارة الإستراتيجية للأداء هي عملية ديناميكية تفاعلية مستمرة تشمل مجموع الممارسات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى البعيد، سواء تعلق الأمر بالأداء التنظيمي أو الأداء الوظيفي، فهي تنطلق من صياغة ووضع الإستراتيجية، وتطبيقها ثم القيام بعمليات التقييم والرقابة، ثم يتم تحليل هذه النتائج ودمجها ضمن إطار تغذية راجعة يتم استخدامها في سبيل إعداد الخطة الإستراتيجية واعتمادها، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية للأداء ينتج عنها مجموعة من القرارات لها نتائج ملموسة على المدى الطويل، والتي على أساسها تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف السنوية بناءً على الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

ثانياً: الاحتياجات التدريبية

يعرف التدريب بأنه "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل¹⁵، وتكمن أهمية التدريب من خلال ثلاث جوانب رئيسية وهي:¹⁶

1. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

2. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية والبارزة في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية، كما تعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا، وتتعدد وسائل الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف باختلاف العميل ذاته.¹⁷

كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها "ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من المعارف والمهارات الإدارية والفكرية، المعارف والمهارات السلوكية، المعارف والمهارات الفنية"¹⁸، كما يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية عنصراً هاماً يتم على أساسه اتخاذ قرارات توجه مسار البرنامج التدريبي، ولذا لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة كبيرة جداً.

ثالثاً: خطوات الرقابة الإستراتيجية للأداء.

تتطلب عملية الرقابة الإستراتيجية القيام بمجموعة من الخطوات، (كما هو موضح في الشكل رقم 02)، والتي ندرجها فيما يلي:

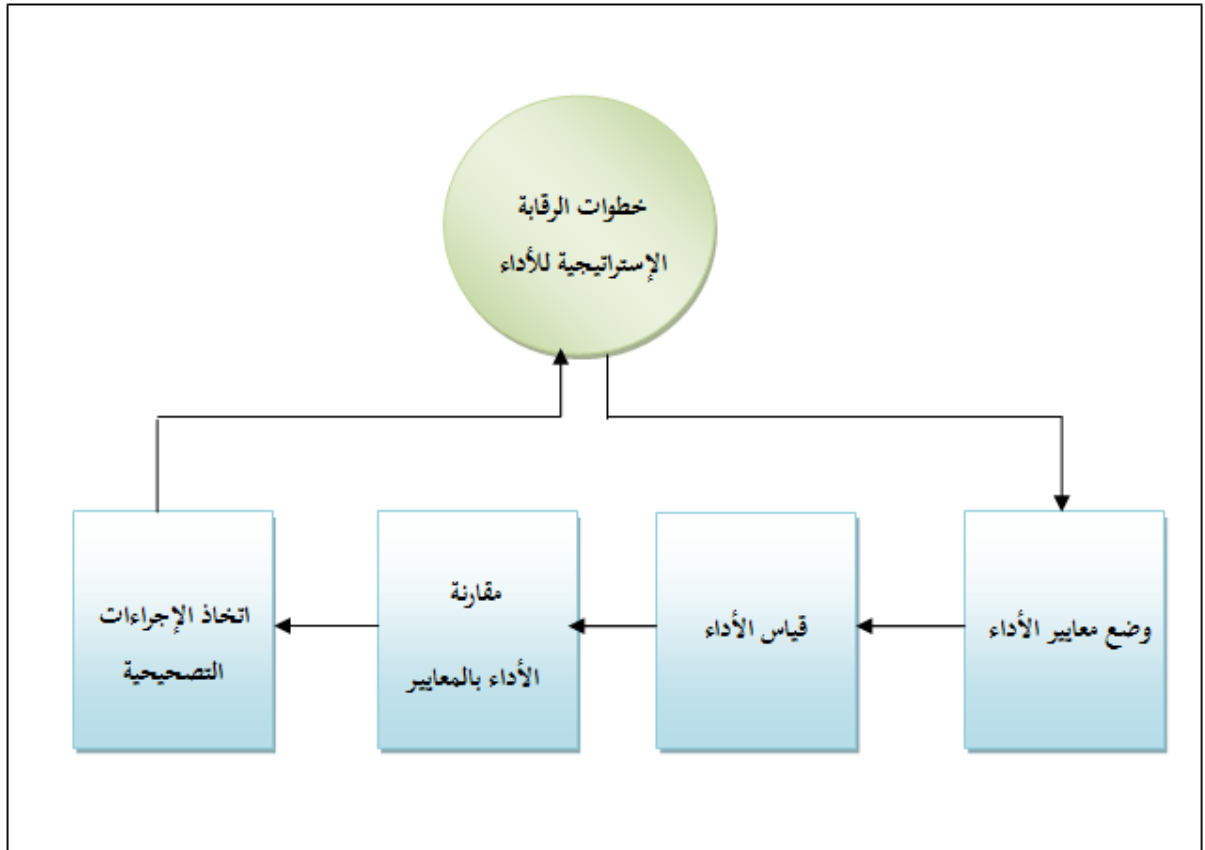
1. وضع معايير الأداء: يعد معيار الأداء بياناً مختصراً يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء بمثابة القانون الداخلي المنفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.¹⁹

2. قياس الأداء: يقصد بقياس الأداء تحديد قيمة الشيء بمقارنته مع متغير متفق عليه²⁰، جوهر هذه الخطوة في عملية الرقابة هو جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، كما يتوجب أن يشمل قياس الأداء الفعلي عموماً كلا الجانبين، سواء تعلق الأمر بالجانب الكمي أو النوعي، لأن جمع المعلومات الكمية يكون أسهل من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما مثلاً، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري، والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها.²¹

3. مقارنة الأداء بالمعايير: يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم يوجد هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أو غير مقبول؟، فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب يمكن تحديد الفجوة بينهما، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يتوجب التعرف خلال هذه المرحلة على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الإختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أو على الأداء الفعلي.²²

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، نصل من خلالها إلى خيارين: يتعلق الأول بتطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، وفي هذه الحالة يتم متابعة عملية الرقابة، أما الخيار الثاني فيتعلق بوجود انحراف عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.²³

الشكل رقم (02): خطوات الرقابة الإستراتيجية للأداء.



المصدر: إعداد الباحث

كما تتعدد أنظمة الرقابة من مؤسسة إلى أخرى، لكن الأمر الذي يهنا بصورة خاصة هو مدى فاعلية وجدوى هذا النظام الرقابي، والذي نستطيع من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة ولكي يتحقق ذلك لابد أن تتوفر الشروط التالية:²⁴

- 1- إعطاء معلومات مفيدة ومفهومة يستطيع من خلالها هذا النظام أن يحقق فعاليته الرقابية.
- 2- لابد من الإخطار عن جميع الانحرافات في الوقت المناسب وذلك لكي تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل فوات الأوان.
- 3- البساطة والخلو من التعقيد فكلما كان نظام الرقابة سلسا وسهلا من ناحية الفهم والتطبيق كلما استطاعت المنظمة تحقيق الأهداف المرغوب فيها.
- 4- يمكن اعتبار نظام الرقابة نظاما اقتصاديا، مما يستدعي أن تتفق عليه المنظمة أكثر بكثير ما تحققه من فوائد.
- 5- الوصول إلى نتائج تصحيحية، بمعنى من أبرز مكونات النظام الرقابي هو القيام بتصحيح الأخطاء والانحرافات.

نستخلص مما سبق ذكره أن النظام الرقابي الفعال يتضمن مجموعة من الشروط يتوجب توفرها من أجل تحقيق الأهداف المحددة، تنطلق أساسا من تقديم المعلومات الواضحة والمناسبة في سبيل تحقيق الفعالية الرقابية، مع ضرورة الإخطار عن جميع الانحرافات والإعوجاجات في الوقت المناسب من أجل احتوائها وتقديم الإجراءات التصحيحية اللازمة أيضا، لأن بساطة النظام الرقابي وسلاسته سيحقق حتما الأهداف المطلوبة، وسيتمكن فعلا من الوصول إلى نتائج تصحيحية مناسبة وفعالة.

المحور الثاني: أهمية الرقابة الإستراتيجية للأداء ودورها في تحديد الإحتياج التدريبي.

ينتج عن عملية الرقابة الإستراتيجية اتخاذ مجموعة من القرارات لها نتائج ملموسة على المدى الطويل، مما تتطلب عملية تحقيق إستراتيجية ناجحة وفعالة مجموعة من الأنشطة والفعاليات الضرورية المترابطة والمتكاملة فيما بينها، والتي على أساسها تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف السنوية بناءً على الأهداف الإستراتيجية المسطرة، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة.²⁵

أولاً: أساليب الرقابة الإستراتيجية وأشكالها.

يُعدّ التفكير الاستراتيجي بالسؤال التالي: "هل نعمل الشيء الصحيح؟"، وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض، وكذلك الإبداع في

تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات، أما الإدارة الإستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً.²⁶

1. أساليب الرقابة الإستراتيجية.

يوجد هناك العديد من الأساليب المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية، يمكن توضيحها فيما لي:²⁷

أ- المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلاً أثناء مرحلة التنفيذ، ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الاستراتيجي ومكونات الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلاً وتحديث تلك السيناريوهات.

ب- المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الاستراتيجي الذي تم تخطيطه والذي يحتوى على الرؤية (الغرض والمهمة) والأهداف الإستراتيجية والاستراتيجية والمزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات والنتائج الفعلية واكتشاف الانحراف الاستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب.

ج- استخدام المزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الإستراتيجية للمزيج الاستراتيجي في مرحلة التخطيط لتوضيح خطة المزيج الاستراتيجي ثم رسم الخريطة الفعلية للمزيج الاستراتيجي والمقارنة بينهما واكتشاف الإنحراف الاستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب.

د- استخدام أسلوب تحليل أثر الإستراتيجية التسويقية على الربحية، وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة استراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم اختيار أفضلها عند تخطيط الإستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للإستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها.

هـ- المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب.

و- المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها، واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقة تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وتصحيح ما يلزم في الوقت المناسب.

ز- الرقابة الإستراتيجية على التوازن والمواءمة والاتساق بين مكونات المجموعة الأربعة للإدارة الإستراتيجية وبعضها البعض أثناء مرحلة التنفيذ بما يضمن عدم وجود تناقض بين هذه المكونات الأربعة ثم اتخاذ ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات.

2. أشكال الرقابة الإستراتيجية.

تتعدد أشكال الرقابة الاستراتيجية، وتختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وفيما يلي أهم المعايير المستخدمة: ²⁸

أ- الرقابة حسب زمن ممارستها:

تقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى ما يلي:

- الرقابة السابقة: هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.
 - الرقابة الجارية (المتزامنة): هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف بالغيريلة.
 - الرقابة اللاحقة: وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.
- ب- الرقابة حسب طريقة تنفيذها:

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:

- الرقابة المباشرة: وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
 - الرقابة غير المباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.
- ج. الرقابة حسب مجال تطبيقها:

تقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية:

- الرقابة الكمية: تهتم بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
 - الرقابة النوعية: تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.
- نستخلص مما سبق ذكره، أن هناك الكثير من الأساليب الرقابية الإستراتيجية، بحيث تختلف أشكالها باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، سواء تعلق الأمر بزمن ممارستها قبل وأثناء وبعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط، أو طريقة تنفيذها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو حسب مجال تطبيقها ومدى اهتمامها بكمية الأداء ومدى مطابقته لما هو مخطط، وكذلك الإهتمام بالكيفية التي يؤدي بها العمل.

ثانياً: النظام الرقابي الفعال للأداء وانعكاساته على تحديد الإحتياج التدريبي.

يشكل التدريب في الوقت الحاضر استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري، حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة، فهي تحتاج إعداد قائمة بالدورات التدريبية التي يحتاجها الفرد، وهي تتعلق أساساً بتنمية المهارات والمعارف الإدارية والفكرية، المعارف والمهارات السلوكية، وكذلك المعارف والمهارات الفنية²⁹.

1. مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية:

يوجد هناك مجموعة من المؤشرات ينبغي على القائم بعملية التدريب أن يتفطن لها ويراعيها عندما يقوم بإعداد خطة تدريبية بالمنظمة، ونذكر منها ما يلي:³⁰

- **التعيينات الجديدة:** سواء تعلق الأمر بمن تم تعيينهم حديثاً أو مَنْ يُتَوَقَّع تعيينهم فهؤلاء بالتأكيد سيحتاجون إلى التدريب.
- **التنقلات الجديدة:** كل من يترك عمله إلى عمل آخر سيحتاج إلى نوع من التدريب.
- **الترقيات الجديدة:** وهي كالتنقلات وتتميز باحتمالية تولي مهام قيادية وإشرافية.
- **سلوكيات الموظفين السلبية:** كالتأخر المتكرر عن العمل أو الغياب أو التمارض أو الصراعات بين الموظفين، فكل هذه الأمور تنبئ عن احتياج تدريبي سواء كان للموظفين أو رؤسهم.
- **كثرة الشكاوى:** سواء كانت من الموظفين أو من العملاء تجاه العاملين أو المنتج، فهي تدل على وجود مشكلة قد يكون علاجها التدريب.
- **تكرار وقوع الحوادث أو الأخطاء:** فتكرار الخطأ من موظف أو عدد من الموظفين يعطي دلالات بالحاجة إلى التدريب للتخلص من المشكلة.
- **زيادة نسبة التالف من المنتج أو العائد من العملاء بسبب عيب إنتاج:** فربما يكون السبب حاجة الموظف إلى تدريب.
- **انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين:** فربما يساعد التدريب في حل المشكلة، كأن يكون سبب ذلك نمط القائد أو طريقة تعامله مع المرؤوسين.
- **تطوير جديد في المنظمة:** عندما تقرر الإدارة العليا في المنظمة تطوير المنتج أو تغيير أسلوب العمل، أو الدخول لسوق جديدة، أو استخدام آلات جديدة، أو إحداث أي نقلة نوعية، فإنها تحتاج إلى التدريب ليتمكن سائر الموظفين من مواكبة هذا التطور.

نستخلص مما سبق ذكره أن التدريب يبنى على أساس مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة، يتم من خلالها إعداد خطة تدريبية مناسبة تنعكس على مستوى أدائهم الوظيفي، فنحكم عن هذا

البرنامج التدريبي بالنجاح أو الفشل من خلال قياس الأثار التدريبية خلال فترة معينة، وإصلاح ما يمكن إصلاحه في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

2. أهمية الرقابة الاستراتيجية للأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية الهامة في التدريب لكونها تشكل محورا هاما تتشكل من خلالها جميع دعائم العملية التدريبية وتتعرض بصورة مباشرة على تنمية الموارد البشرية، فوجود نظام رقابي استراتيجي فعال ديناميكي ومستمر يضمن بشكل أوفر توفير جميع المعلومات المتعلقة بالأداء والتي على أساسها يتم تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، مما ينعكس ذلك بصورة مباشرة على تحديد الاحتياجات التدريبية، ويمكن لنا أن نبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية للأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

أ- استراتيجية توفير المعلومات المتعلقة بالأداء الحالي والتنبؤ بها في المستقبل:

يقصد بالمعلومات كافة أنواع البيانات والتقارير والمعلومات المتعلقة بالنشاط لكل إدارة وكل قطاع، فهي تلك العمليات والأساليب المستخدمة لإنتاج معطيات تمت معالجتها لتعطي معنًا كاملاً للمعلومة التي يمكن استخدامها³¹، أما إستراتيجية نظم المعلومات فتعرف على أنها تلك الإستراتيجية التي تحدد النظم التي تحتاجها المنظمة، لاستكمال احتياجات المعلومات لديها³²، ويمكن أن نميز بين نوعين لمصادر المعلومات:

33

– المصادر الداخلية للمعلومات: وتتمثل في المجموعة الشبكية للإتصالات كإستعمال الهاتف، الفاكس، البرقيات...إخ، وكل المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية، أو المراقبة أو الصيانة أو الإصلاحات، أو تلك المعلومات المتعلقة بالمراسلات، العقود المبرمة، المعلومات الخاصة بالشؤون المالية المتمثلة في الميزانيات التقديرية، والحسابات، الإيرادات، النفقات.

– المصادر الخارجية للمعلومات: وهي المصادر اللازمة للإدارة الديناميكية من أجل الحصول على المعلومات الخارجية، وتتمثل في:

- المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا، واستخدام التقنيات الحديثة.
- مراكز البحوث والدراسات المتخصصة كمراكز الإحصائيات ودور النشر للكتب والدوريات.
- المصالح الخارجية كمؤسسات الدرك والشرطة والجمارك والإدارات الأخرى.
- الوسائل الإعلامية المتعددة كالإذاعة والتلفزيون والفضائيات.
- الراي العام.
- الهيئات الرسمية كالوزارات مثلاً.

■ المنظمات الدولية.

كما يرتبط مفهوم المعلومات بمفهوم التغذية العكسية "الفعل ورد الفعل"، وهي عبارة عن تقرير عن الطاقة المخرجة أو الخارجة، والتي تعاد إلى النظام كمدخلات وفي عمل لاحق، كما عرّف "واينر" التغذية العكسية بأنها "أسلوب أو طريقة للتحكم في نظام ما"³⁴، فالإدارة بالمعلومات هي إحدى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها البقاء والإستمرارية في حقل المنافسة، كما يحقق تبني الإستراتيجية إعادة بناء الهياكل الإدارية، بما يتناسب مع متطلبات معالجة البيانات والمعلومات، فالتغيير التكنولوجي في المنظمة يؤدي إلى تغيير الطريقة التي تقوم من خلالها الإدارة بتنفيذ مهامها، وبالتالي يشمل التغيير كل الهياكل الإدارية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تغيير الأفراد³⁵، وبالتالي المساهمة في تغيير استراتيجية التدريب أيضاً، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحديد البرنامج التدريبي.

ب- المساهمة في خلق تعاون حقيقي بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى.

تفرض الرقابة الاستراتيجية ضرورة وجود تعاون حقيقي على المدى البعيد بين جميع الأجهزة والمستويات المختلفة من أجل ضمان نجاح البرامج التدريبية وتحقيق أهداف المنظمة، فإذا تناولنا التدريب من زاوية تحديد الاحتياجات التدريبية، فإنه يتطلب من المختصين في تنمية الموارد البشرية والمديرين في المستويات المختلفة بتحليل المنظمة ومهام الوظيفة وأداء الموظف للتأكد من معرفة أسباب الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء المخطط له، حيث إذا تبين أن الفجوة كانت بسبب النقص في المهارات والمعارف والاتجاهات فإنه يتم تحديد الأهداف المطلوبة لسد تلك الفجوة وتحديد نوع التدريب المطلوب وفق خطة تشمل التدريب التي تحتاجها المنظمة وعدد من يحتاجون إلى التدريب والانفاق المتوقع عليها (التكلفة)، والعائد المتوقع من التدريب (العائد من الاستثمار) والأولويات التدريبية وسبل ضمان جودة التدريب وتحديد القياسات التي تضمن فائدة التدريب على استراتيجية المنظمة³⁶، مما يساهم في الأخير في خلق تعاون بين المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية والمسؤولين في الإدارة المالية والتطوير التنظيمي وبعض المديرين التنفيذيين في المنظمة.

ج- تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تعزيز فعالية الأداء.

تكمن أهمية الرقابة الإستراتيجية للأداء من خلال دورها البارز في تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية باعتبارها الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، خاصة إذا تعلق الأمر بوجود انحراف عن الأداء المخطط له، مما يفرض اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية، كما تعمل الرقابة الاستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لفرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المنظمة.³⁷

د- القدرة على إدارة التغيير التنظيمي وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية.

تهتم الإدارة الإستراتيجية بالرصد والتنبؤ بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذا التغيير، فالتغيير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات سواءً كان هذا التغيير داخلياً أو خارجياً، كما تعمل القرارات الإستراتيجية على تعديل اتجاهات المنظمة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة³⁸، كما أن الإحتياج الفعلي للتدريب مرهون بتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة، وتقع مسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية مشتركة على مستوى الإدارة العليا وإدارة التدريب والإدارات التنفيذية المطلوب لها البرامج التدريبية، وهو يُحدد بناءً على الهدف المطلوب تحقيقه من أجل:³⁹

- سد عجز القوى العاملة أو لرفع كفاءتها.
- حل المشكلات التي تواجه المؤسسة أو المنظمة.
- إحداث تغييرات المعلومات والمهارات والاتجاهات لمواجهة مشكلات العمل.
- مواجهة نواحي الضعف والقصور الواقعية والمحتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

هـ- اختيار مراكز رقابة استراتيجية.

يساعد اختيار مراكز رقابة استراتيجية ادارة المنظمة على التمييز بين الأعمال ومعرفة ما هو ملائم أو غير ملائم وما هو الإجراء التصحيحي المناسب، كما يتوجب أن يكون النظام الرقابي مرنا ومستجيبا لكل ما يطرأ من تغير أو تبدل أو تطور في البيئة والمنظمة، وهذا لكي يستطيع هذا النظام المحافظة على فاعليته في خضم الأحداث التي قد تطرأ، ومن الأساليب والأدوات الرقابية في إعطاء المعلومات الضرورية لمراكز اتخاذ القرار وتمكنها من معالجة الانحرافات بكل جدية في ضوء معطيات التغذية العكسية، لا بد من مطابقة الرقابة لأعمال المنظمة، عند تصميم النظام الرقابي للمنظمة وتصميم هيكلته، مما يحتم تطابق التصميم والهيكله الرقابية والتوجه لهيكله وتصميم المنظمة.⁴⁰

و- إتخاذ قرار التدريب وإعداد الموازنة التقديرية للتدريب.

يعبر القرار الفعال بأنه القرار الذي يتحلل في شكل عمل، فهو ليس قرارا على ورق ولكنه قرار يحدث أثرا ويحقق نتيجة، والمقصود بالنتيجة ليست شيئا ضعيفا ولكن شيئا قويا، شيئا جوهريا محدثا تأثيرا في المنظمة ككل كما أن المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة⁴¹، كما يتوقف اتخاذ قرار التدريب بصورة مباشرة على مدى ملاءمة وتقدير التكاليف الكلية للبرنامج التدريبي بما يتناسب وميزانية التدريب، فقياس وتحليل تكاليف التدريب تمكن من تحديد العائد منه، سواء كان هذا

العائد متعلقاً بمستوى الاستجابة، أو المهارات المكتسبة، التأثير على الأداء، والنتائج التي يحققها التدريب، كما تنقسم التكاليف المرتبطة ببرامج وخطط التدريب التي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، إلى أربعة أقسام، وهي كالتالي: ⁴²

- تكاليف التخطيط: تتضمن التكاليف الخاصة بإدارة مهام التخطيط الذي تتطلبه الأنشطة التدريبية، (تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية).
- تكاليف إدارة التصميم: تمثل التكاليف الخاصة بمهام التصميم، (تصميم البرامج والمناهج التدريبية).
- تكاليف التنفيذ: وهي التكاليف الخاصة بتنفيذ العملية التدريبية، (الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية).
- تكاليف المتابعة والتقييم: تشمل هذه الأخيرة التكاليف الخاصة بمتابعة وتقييم العملية التدريبية.

خاتمة:

تسعى المنظمة إلى توفير كل الوسائل والإمكانات اللازمة، التي يتم من خلالها اتخاذ مجموعة من القرارات الفعالة والمناسبة، قوامها إيجاد إستراتيجية حقيقية يتم من خلالها تحسين الأداء الوظيفي من خلال قياس وتقييم أداء أفرادها، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود نظام رقابي إستراتيجي ديناميكي فعال يتم على أساسه جمع وتوفير كل المعلومات والبيانات اللازمة عن الأداء، والتي على أساسها يتم تقييم الأداء ويتمكن المكلف بالتدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة لكي يتم تقديم الإجراءات التصحيحية المناسبة في وقتها، فرصد الإحتياج التدريبي يعد بداية الطريق لرسم خطة التدريب وتصميم برامجه.

كما خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وجملة من التوصيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: النتائج.

1. تتطلب عملية الرقابة الإستراتيجية القيام بوضع معايير الأداء، والتي سيتم استخدامها في مجال الرقابة، فهي تشمل ثلاث معايير أساسية تتحدد في ضوءها أنواع معايير التقييم، سواء تعلق معايير وصف الخصائص الشخصية، معايير وصف السلوك، أو معايير وصف النتائج، ثم قياس الأداء، مقارنة الأداء بالمعايير، ثم في الأخير اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية التي يتم على أساسها تعديل المعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجيات.

2. تتمثل أهمية تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجي للأداء، من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، المشاركة في تصميم الإستراتيجيات، تحديد الإحتياجات التدريبية، مع توفير كافة أنواع البيانات والتقارير والمعلومات المتعلقة بالنشاط لكل إدارة وكل قطاع.
 3. يتوقف اتخاذ قرار التدريب بصورة مباشرة على مدى ملاءمة وتقدير التكاليف الكلية للبرنامج التدريبي بما يتناسب وميزانية التدريب، وتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.
- ثانياً: التوصيات.**

تتطلب عملية تحقيق إستراتيجية ناجحة وفعالة للأداء مجموعة من الأنشطة والعمليات الواجب القيام بها، من قبل الإدارة العليا، والتي تتمثل في:

1. تحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية، وبناء السياسات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، التي يدور محورها الأساسي حول تنمية أداء المورد البشري وتطويره وتمكينه وتأهيله وتكيفه مع المستجدات والتطورات الحالية والمستقبلية.
2. ضرورة التمسك بقيم وثقافة المنظمة، مع ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب، لما له من تأثير كبير على تحقيق الفعالية التنظيمية والوظيفية، وتنمية روح الإبداع والإبتكار، بما يساهم في خلق ديناميكية وظيفية سريعة تحفز العامل وتنمي قدراته، وتقوي ولائه التنظيمي، لأنه في بعض الأحيان نجد أن هناك مشكلات لا تعود أسبابها إلى نقص المهارات والمعارف فقط، وإنما تتعداه إلى جوانب معنوية تتعلق بأمور نفسية واجتماعية.
3. السعي من أجل تطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية بشكل فعال وديناميكي يسمح بالإستفادة القصوى من مزايا هذا النظام في تحديد الإحتياجات التدريبية المناسبة وبالتالي زيادة كفاءة مستويات الأداء الوظيفي.
4. أن يكون الهدف من تقييم الأداء الوظيفي، ليس مجرد التركيز فقط على الصفات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم، وإنما التركيز على الأهداف والنتائج والإنجازات التي يحققها الأفراد في العمل على المدى البعيد، مما يسمح باعتماد برامج تدريبية مناسبة وفعالة.
5. ضرورة وجود جهاز رقابي حكيم وعقلاني، يجمع بين المركزية واللامركزية، يشعر العامل بأنه يواجهه ويطوره ويحسن أداءه، أكثر من أن يحسسه بأنه يراقبه من أجل معاقبته.
6. العمل من أجل بناء استراتيجية حقيقية يتم من خلالها تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية، بالإعتماد على البرامج التدريبية المناسبة، في الوقت المناسب، وبالأساليب المناسبة.
7. ضرورة وجود تكامل بين جميع موارد المنظمة المختلفة، مما سيؤدي إلى خلق قيمة مضافة لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده.

قائمة الهوامش:

1. مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الأردن، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 13-14.
2. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات و دورها في دعم و إتخاذ القرار الإستراتيجي، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 105.
3. ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 128.
4. سعد شاكرا شلبي، الإستراتيجية الأمريكية تجاه الشرق الأوسط خلال إدارة الرئيس باراك أوباما، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 14.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: الدر الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 25.
6. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 443.
7. محمود حسن الهواسي، وحيدر شاكرا البرزنجي، مدخل علم الادارة الحديثة، العراق، بغداد: مطبعة ابن العربي، 2014، ص 159.
8. كباب منال، "دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص 41.
9. محمود حسن الهواسي، وحيدر شاكرا البرزنجي، مدخل علم الادارة الحديثة، العراق، بغداد: مطبعة ابن العربي، 2014، ص 159.
10. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 400.
11. فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 345.
12. كباب منال، "دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007، ص 36.
13. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 50.
14. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 202.
15. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 89.
16. سهيلة عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 109.
17. إبراهيم علي صالح الحسني التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، عمان، الأردن: مركز دبيونو لتعليم التفكير، ص ص 12-124.

- 18 . نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 117.
- 19 . محمد عبد الغني حسن هلال، مهارة إدارة الأداء، ط2، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999، ص 95.
- 20 . سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004 ، ص 259.
- 21 . عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016، ص 242.
- 22 . نشأت إبراهيم، قوة التخطيط الاستراتيجي، ط1، بدون دار النشر، 2018 ، ص 139.
- 23 . عبد القادر محمد الأسطة، مرجع سابق، ص 245.
- 24 . جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 144.
- 25 . حمزة الجبالي، التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة: دار الأسرة للنشر والتوزيع، 2016، د ص.
- 26 . زياد محمد ثابت، "تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي"، الأردن: وكالة الغوث الدولية، 2006، ص 6.
- 27 . حمزة الجبالي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، الإمارات العربية المتحدة: دار الأسرة للنشر والتوزيع، 2016، ص 130.
- 28 . عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016، ص 236-238.
- 29 . نجم العزاوي ، جودة التدريب الإداري، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 117.
- 30 إبراهيم عبد العزيز الخميس، "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 54.
- 31 . أحمد زردومي، اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، فسنطينة: منشورات مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2012، ص 96.
- 32 . فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 305.
- 33 . أحمد زردومي، مرجع سابق، ص 98.
- 34 . أحمد مداويس اليامي، "مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية"، الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، سبتمبر 2005، ص 360.
- 35 . نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011 ، ص 225.
- 36 فيصل بن عبدالله البواردي، "التدريب الاستراتيجي بين الغاية والوسيلة"، الموقع الرسمي لجريدة الرياض، <http://www.alriyadh.com/707104>، (لوحظ يوم: الخميس 03 جانفي 2019، على الساعة 20:45 بتوقيت الجزائر).
- 37 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 284.
- 38 هشام مصطفى عبد العزيز، خصائص القرار الاستراتيجي، الموقع الرسمي لمفكرة الإسلام، <http://islammemo.cc/fan-el-edara/edara-estratige/2009/07/09/84730.html>، (لوحظ يوم: الأحد 18 سبتمبر 2016، على الساعة 23:27 بتوقيت الجزائر).
- 39 . محمد عبد المنعم شعيب، دارة المستشفيات : منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة، خدمات الإسكان، مكافحة العدوى،

40 . شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2010، ص354.

41. عبد العزيز محمد طارقي، الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان، نوفمبر، 2010، ص 18.

42. محمود أحمد رضوان، نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص ص 73-74.

حجم السكان وعلاقته بتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها

Population size and its relationship with the registration of associations and their cumulative number in the Hashemite Kingdom of Jordan and its governorates

د. فواز رطروط، خبير مستقل في الشأن التنموي الاجتماعي العربي والأردني، الأردن

ختام سالم الشنيكات، مديرة مديرية سجل الجمعيات، الأردن

الملخص:

استهدفت الدراسة تبيان طبيعة العلاقة بين حجم السكان وتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها، من خلال استعمالها للمنهج الوصفي التحليلي، القائم على تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة عن السكان وجمعياتهم خلال سنوات الفترة 2012-2017. وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية ذات اتجاه عكسي بين حجم السكان وجمعياتهم في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017، ترتب عليها حزمة من التوصيات العملية أبرزها ضرورة تعديل قانون الجمعيات الأردني النافذ؛ لضمان منعه من التمييز بين سكان المحافظات، وحدث أثره في رفع معدلات انتساب سكان المحافظات الكبرى للجمعيات.

الكلمات المفتاحية: السكان، الجمعية، والمحافظة.

Abstract:

The study aimed at showing the nature of the relationship between the size of the population and the registration of associations and their cumulative number in the Hashemite Kingdom of Jordan and its governorates through their use of descriptive analytical methodology based on analysis of available data and information about the population and their associations during the years 2012-2017. The study had several findings, the most important of which is the existence of a strong correlation between the size of the population and their associations in the Hashemite Kingdom of Jordan and its governorates during the years 2012-2017, which resulted in a package of practical recommendations, most notably the need to amend the law of the Jordanian associations in force to guarantee preventing discrimination against the population of the governorates and to witness its impact in raising the enrollment rates of the population of the major governorates of the associations.

Keywords: Population, Association, and Governorate

مقدمة:

يتكون المجتمع من أعضائه وهم سكانه، الذين يشكلون خلال تفاعلهم مع بعضهم مجمل نظمه ومؤسساته، التي يحافظون عليها؛ لأثرها البالغ في إشباع أو تلبية احتياجاتهم من العلاقات والموارد من جهة، وفي المحافظة على حيوية مصدرها (مجتمعا) من جهة أخرى.

ويتشكل السكان في المجتمع بطريقتين، الأولى تكمن في الولادات الحية، الناجمة في غالب الأحيان عن الزواج -المعترف بشرعيته- وتبعاته من التعارف والمصاهرة والنسب والتنشئة الاجتماعية وتنامي الطلب على خدمات المؤسسات، وتقاس بموجب عددها لكل 1000 نسمة في السنة، على نحو يعبر في حال زيادتها أو نقصانها عن فتوة المجتمع أو شيخوخته، ويعبر كذلك في حال خروجها حية أو ميته عن تقدم المجتمع أو تخلفه. أما الطريقة الثانية لتشكل السكان في المجتمع، فتكمن في الهجرة، الراجعة إلى مسبباتها الطاردة والجاذبة، والدالة في حال كبر معدلاتها من المجتمع المهاجر منه على ضعف مستوى نموه الاقتصادي وتقدمه الاجتماعي، وفي حال كبر نسبها في المجتمع المهاجر إليه على ارتفاع مستوى أدائه التنموي.

وينقص السكان في المجتمع بوفاتهم، التي تقاس بموجب عددها لكل 1000 نسمة، وتعتبر في حال انخفاض معدلاتها عن حدوث التنمية البشرية بأبعادها الصحية والتعليمية والاقتصادية، وتدل في حال ارتفاع نسبها عن غياب الاستثمار البشري.

وتخضع المجتمعات كافة مهما كان مستوى نموها الاقتصادي وتقدمها الاجتماعي، لمعادلتها السكانية ومفادها أن حصيلة الفرق بين معدلات الولادات ومعدلات الوفيات المسجلة فيها، تساوي حصيلة معدلات الهجرة منها أو إليها⁽¹⁾.

ويترتب على تفاعل السكان مع بعضهم في المجتمعات لا سيما الحديثة منها، تشكل مؤسساتهم المجتمعية، ومنها مؤسسة الدولة، القائمة على أركانها الخمسة المتمثلة في السكان والاقليم والسيادة والغرض المشترك والثروة⁽²⁾، وعلى سلطاتها الثلاث المعنية بالتنفيذ والتشريع والقضاء. وأوجدت مؤسسة الدولة خلال تطورها في الكثير من المجتمعات الإنسانية، فراغا اجتماعيا بينها وبين مؤسسة الأسرة، ترتب عليه تشكل المجتمع المدني من خلال منظماتها؛ لإشغال حيزه. ولهذا وجدت في المجتمعات الحديثة منظمات المجتمع المدني، ومن بينها المجتمع الأردني، الذي تعمه منظمات المجتمع المدني ومن أكثرها نمو الجمعيات⁽³⁾؛ لكونها حقا سياسيا ومدنيا للمواطنين الأردنيين كفه الدستور بمقتضى القانون. فكفل الدستور الأردني وفق مادته

السادسة عشر حق المواطن في تأليف الجمعيات والانضمام إليها بمقتضى القانون⁽⁴⁾، الذي ينظم عمليات تسجيلها والإشراف عليها ودعمها وحلها. لهذا فقد صدر قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 ومعدله لسنة 2009.

وترتب على نفاذ قانون الجمعيات أعلاه، تمكن المواطنين الأردنيين من تسجيل جمعاتهم بمعدل جمعيتين يومياً، وتنامي عدد الجمعيات المسجلة من سنة لأخرى بنسبة تغير مرتفعة خلال أكثرية سنوات الفترة 2008-2016، وتمركز أكثر الجمعيات في القطاع الخيري بنسبة بلغت 62%، وتباين حصة الوزارات المتخصصة من الجمعيات الواقعة ضمن نطاقها الإشرافي لصالح وزارة التنمية الاجتماعية، واختلاف الحجم الظاهري للجمعيات المسجلة من اقليم لأخر ومن محافظة لأخرى لصالح اقليم الوسط ومحافظةها⁽⁵⁾.

وبالرغم من تنامي عدد الجمعيات المسجلة بالأردن وزيادة نسبة التغير في ذلك العدد خلال أكثرية سنوات الفترة 2008-2016، فإن الأردن حصل على المرتبة السادسة عربياً وفق مؤشر حجم السكان وحصتهم من الجمعيات في عام 2015⁽⁶⁾، مما يثير التساؤل حول حجم السكان وعلاقته بتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها، الذي قد تفيد الإجابة عنه في التخطيط لقطاع الجمعيات من المنظور السكاني؛ لثبوت ذلك من الناحية العلمية⁽⁷⁾. وما يجدر ذكرها هنا بأن قطاع الجمعيات الأردني مستوى استدامته متوسط مقارنة بمستوى استدامته مثيلاته في بعض الدول العربية⁽⁸⁾، ويحتاج إلى حوكمته؛ لكونه لا يتمتع من خصائصه المثالية سوى 56.41%⁽⁹⁾، ويتطلب تعزيز حمايته من المخاطر لاسيما غسل الأموال وتمويل الإرهاب؛ لكون بعض عناصره (الجمعيات) تحوز على موارد مالية ضخمة وتعمل في المناطق الخطرة أمنياً (الحدود الفاصلة بين الأردن من جهة والأردن والعراق من جهة أخرى) واجتماعياً (المجتمعات المحلية المستضيفة للاجئين السوريين، المحافظات الأعلى في معدلات الفقر والبطالة).

وعليه، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس القائل: ما حجم السكان وعلاقته بتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017؟، من خلال استعمالها لستة مؤشرات كمية، هي مؤشر حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة ومحافظةها، مؤشر نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة ومحافظةها، مؤشر مستوى الارتباط بين رتب المحافظات في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها

من الجمعيات المسجلة، مؤشر حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة ومحافظةها، مؤشر نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة ومحافظةها، ومؤشر مستوى الارتباط بين رتب المحافظات في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المتراكمة.

وتتطلب إجابة الدراسة عن سؤالها أعلاه، تنظيراً له واحتساب القيم الفعلية لمؤشراته، لهذا جاءت بقية هذه الدراسة، التي تتوزع على جزئين، الأول نظري والثاني عملي.

الإطار النظري:

يقدم السكان الراشدون في المجتمعات الحديثة، التي تقودها مؤسسة الدولة، على تأسيس الجمعيات والانتماء إليها؛ لأسباب مردها ظروفهم الذاتية والموضوعية، يترتب على استطلاع هذه الأسباب وتفسيرها وضبطها والتنبؤ بها، طبيعة العلاقة بين السكان والجمعيات إن كانت ارتباطية أو سببية أو جدلية.

ولهذا، جاءت بقية هذا الإطار، التي تتوزع على ثلاثة أجزاء، ففي الجزء الأول نتناول طبيعة العلاقة بين السكان والجمعيات من منظور الأدلة العلمية، بينما نستعرض في الجزء الثاني الإحصاءات المتوفرة عن السكان والجمعيات في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017، أما في الجزء الثالث فنحدد واقع قطاع الجمعيات الأردني من منظور بحثي.

أولاً: طبيعة العلاقة بين السكان والجمعيات من منظور الأدلة العلمية:

يدخل معطى حجم السكان للدولة، ضمن البيئة الخارجية للجمعيات؛ كونه فرصة متاحة لتسجيل الجمعيات ونمو عددها في الدول ذات الحجم السكاني المرتفع، أكثر من الدول ذات الحجم السكاني المتوسط أو المنخفض. وما يؤكد ذلك إحدى الدراسات المعاصرة⁽¹⁰⁾، التي اظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية (0.964) دالة احصائياً عند مستوى (0.00) بين رتب الدول العربية في تسجيل الجمعيات خلال عام 2015 ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات خلال عام 2015. فوفقاً لمعطيات الدراسة السالفة الذكر، فقد جاء ترتيب الدول العربية بحسب حصة سكانها من الجمعيات في عام 2015 على النحو التالي: الجزائر، المغرب، مصر، تونس، اليمن، الأردن، فلسطين، السودان، لبنان، السعودية، البحرين، الإمارات، سلطنة عمان، الكويت، وقطر.

وبناء على ما تقدم، تفترض الدراسة الحالية أن هناك علاقة ارتباطية بين حجم السكان وحجم تسجيلهم للجمعيات في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها، يمكن تحديد مستوى شدتها (قوتها) واتجاهها (طردى أو عكسي) بلغة إحصائية، وبناء السياسات على نتائجها.

ثانياً: الإحصاءات المتوفرة عن السكان والجمعيات في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017:

تتوفر عن السكان وجمعياتهم في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها، المزيد من البيانات الإحصائية، التي لا تتطلب سوى استعراضها ومعالجتها. لهذا فنستعرض في هذا الجزء البيانات مدار البحث خلال سنوات الفترة 2012-2017، كما وردت من مصدريها، وهما دائرة الإحصاءات العامة وسجل الجمعيات. أما المعالجة الإحصائية للبيانات محل الدراسة ونتائجها فنتناولها في البندين أولاً وثانياً من الإطار العملي.

2.1: عدد السكان المملكة وتوزيعهم الجغرافي:

ينمو عدد سكان المملكة الأردنية الهاشمية من عام لآخر بشكل هندسي، فقد بلغ عددهم في عام 2012 قرابة ستة ملايين نسمة (6.388.000)، بينما في عام 2013 فقد بلغ عددهم حوالي ستة ملايين ونصف مليون نسمة (6.530.000)، أما في عام 2014 فقد بلغ عددهم نحو ستة ملايين و750 ألف نسمة (6.675.000)، وفي عام 2015 فقد بلغ عددهم قرابة تسعة ملايين ونصف مليون نسمة (9.531.712)، بينما في عام 2016 فقد بلغ عددهم حوالي تسعة ملايين و798 ألف نسمة، أما في عام 2017 فقد بلغ عددهم نحو عشرة ملايين نسمة (10.053.000).

ويتوزع سكان المملكة على ثلاثة أقاليم واثني عشرة محافظة، بشكل غير متساوي جغرافياً. فقد احتل المرتبة الأولى إقليم الوسط، المؤلف من محافظات العاصمة والبلقاء والزرقاء ومأدبا . بينما احتل المرتبة الثانية إقليم الشمال، المكون من محافظات اربد والمفرق وجرش وعجلون . أما المرتبة الثالثة فقد احتلها إقليم الجنوب، المشكل من محافظات الكرك والطفيلة ومعان والعقبة . ويوضح الجدول رقم 1 حجم السكان وتوزيعهم على المحافظات خلال سنوات الفترة 2012-2017 بالأرقام المطلقة⁽¹¹⁾، أما الجدول رقم 2 فيبين حجم السكان وتوزيعهم على المحافظات خلال نفس سنوات الفترة بمئات الألوف⁽¹²⁾.

الجدول (1): توزيع سكان الأردن على المحافظات خلال سنوات الفترة 2012-2017

عدد السكان خلال السنوات:						المحافظة
2017	2016	2015	2014	2013	2012	
4.226.700	4.119.500	4.007.526	2.584.600	2.528.500	2.473.400	العاصمة
518.600	505.400	491.709	447.200	437.500	428.000	البلقاء
1.439.500	1.403.000	1.364.878	994.500	972.700	951.800	الزرقاء
199.500	194.500	189.192	166.900	163.300	159.700	مادبا
1.867.000	1.819.600	1.770.158	1.188.100	1.162.300	1.137.100	اريد
580.000	565.300	549.948	313.700	306.900	300.300	المفرق
250.000	243.700	237.059	200.300	195.900	191.700	جرش
185.700	181.000	176.080	153.500	150.200	146.900	عجلون
333.900	325.500	316.629	260.400	254.700	249.100	الكرك
101.600	99.000	96.291	93.400	91.400	89.400	الطفيلة
152.600	148.100	144.082	126.900	124.100	121.400	معان
198.500	193.400	188.160	145.500	142.300	139.200	العقبة
10.053.000	9.798.000	9.531.712	6.675.000	6.530.000	6.388.000	المملكة

الجدول (2): توزيع سكان الأردن بمئات الألوف على المحافظات خلال سنوات الفترة 2012-2017

عدد السكان بمئات الألوف خلال السنوات:						المحافظة
2017	2016	2015	2014	2013	2012	
42.267	41.195	40.075	25.849	25.285	24.743	العاصمة
5.186	5.054	4.917	4.472	4.375	4.28	البلقاء
14.395	14.03	13.648	9.945	9.727	9.518	الزرقاء
1.995	1.945	1.891	1.669	1.633	1.594	مأدبا
18.67	18.196	17.701	11.881	11.623	11.371	اريد
5.8	5.653	5.499	3.137	3.069	3.003	المفرق
2.5	2.437	2.370	2.003	1.959	1.917	جرش
1.857	1.81	1.760	1.535	1.502	1.469	عجلون
3.334	3.255	3.166	2.604	2.547	2.491	الكرك
1.016	0.99	0.962	0.934	0.914	0.894	الطفيلة
1.526	1.481	1.440	1.269	1.241	1.214	معان
1.985	1.934	1.881	1.455	1.423	1.392	العقبة
100.53	97.98	95.317	66.75	65.3	63.88	المملكة

2.2: عدد الجمعيات في المملكة وتوزيعها الجغرافي:

ينمو عدد الجمعيات في المملكة الأردنية الهاشمية من عام لآخر. فعلى مستوى عدد الجمعيات المسجلة سنوياً، توضح معطيات الجدول رقم 3 بأن عدد الجمعيات المسجلة قد زاد من 569 جمعية في عام 2012 إلى 591 جمعية في عام 2013 وإلى 645 جمعية في عام 2014، ومن ثم انخفض إلى 549 جمعية في عام 2015، ومن ثم عاد وارتفع إلى 608 جمعيات في عام 2016 و إلى 686 جمعية في عام 2017⁽¹³⁾.

الجدول(3): توزيع الجمعيات المسجلة على المحافظات خلال سنوات الفترة 2017-2012

عدد الجمعيات المسجلة خلال السنوات:						المحافظة
2017	2016	2015	2014	2013	2012	
280	251	214	240	251	240	العاصمة
29	31	24	27	27	20	البلقاء
59	57	57	65	54	41	الزرقاء
20	14	11	23	24	26	مأدبا
101	92	80	72	50	67	اريد
52	65	53	76	51	49	المفرق
25	22	15	23	17	13	جرش
30	16	22	32	43	34	عجلون
38	24	29	32	38	41	الكرك
19	8	7	19	16	8	الطفيلة
18	14	24	22	12	17	معان
15	14	13	11	8	13	العقبة
686	608	549	645	591	569	المملكة

أما على مستوى العدد التراكمي للجمعيات، فتبين معطيات الجدول رقم 4⁽¹⁴⁾ بأن ذلك العدد يزداد من عام لآخر بنسبة تغير (موجبة) بلغت على مستوى المملكة 29.93%، وأعلى منها في خمس محافظات، هي جرش واريد والعقبة والمفرق والزرقاء.

الجدول (4): العدد التراكمي للجمعيات في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها ونسبة التغير فيه خلال عامي 2015 و2017

المحافظة	العدد التراكمي للجمعيات في عام 2015	العدد التراكمي للجمعيات في عام 2017	نسبة التغير بين العامين
العاصمة	1894	2425	28.03
البلقاء	218	278	27.52
الزرقاء	356	472	32.58
مأدبا	144	178	23.61
اريد	498	691	38.75
المفرق	375	492	31.1
جرش	109	156	43.11
عجلون	178	224	25.84
الكرك	229	291	27.07
الطفيلة	102	129	26.47
معان	132	164	24.24
العقبة	88	117	32.95
المملكة	4323	5617	29.93

ثالثاً: قطاع الجمعيات الأردني من منظور بحثي علمي:

خضع قطاع الجمعيات الأردني مؤخراً للدراسة العلمية، التي شخصت واقعه وقيمته وأوصت بضرورة التدخل به؛ لاعتلال بيئته.

ففي دراسة حول تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها⁽¹⁵⁾، استعمل فيها المدخل الإداري ممثلاً بطرقتي التحليل الرباعي (Pestl) وتحليل النظام في ضوء مدخلاته وعملياته ومخرجاته، والمنهج الكمي والنوعي، فقد تبين على مستوى تحليل مدخلات وعمليات ومخرجات نظام الجمعيات الأردني، أن الجمعيات في الأردن تحيط بها ظروفها السلبية ونسبتها (60.20%) أكثر من ظروفها الإيجابية البالغ نسبتها (39.80%)، بينما على مستوى التحليل الرباعي فقد تبين أن بيئة الجمعيات في الأردن ذات طبيعة سلبية (58.46%) وليست إيجابية (41.54%).

بينما في دراسة ثانية حول ترتيب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ونموها وعلاقته بإدارة الحكم والأداء التتموي وحجم السكان فيها⁽¹⁶⁾، استعمل فيها المنهج الوصفي التحليلي، القائم على التحليل المتوافر للبيانات والمعلومات المجتمعة خلال سنوات الفترة 2000-2015، فقد ظهر حصول الجزائر على المرتبة الأولى في تسجيل الجمعيات وفي حصة السكان من الجمعيات، نيل السودان للمرتبة الأولى في نمو الجمعيات، حصول لبنان على المرتبة الأولى في استدامة الجمعيات، عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رتب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ورتبها في نمو الجمعيات من جهة واستدامة الجمعيات من جهة أخرى، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رتب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ورتبها في إدارة الحكم من جهة أولى والأداء التتموي من جهة ثانية وحجم السكان من جهة ثالثة.

أما في دراسة ثالثة حول مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية: دراسة الحالة الجمعيات في الأردن⁽¹⁷⁾، استعمل فيها نموذجاً نظرياً وإجراءياً يشتمل بدوره على (8) معايير أساسية مؤلفة من (18) معياراً فرعياً وحدها الأعلى 39 درجة والأدنى 18 درجة، الذي تبين من نتائج تطبيقه على الجمعيات في الأردن أنها تتمتع بسوى 56.41% من خصائصها المثالية.

وتأسياً على ما تقدم، يبدو جلياً بأن قطاع الجمعيات الأردني ينمو بزيادة مطردة بالرغم من اعتلال بيئته وضعف مستوي استدامته وحوكمته، مما يتطلب الوقوف على أثر العامل السكاني فيه، تمهيداً لإدارته من منظور إدارة التحولات الاجتماعية بأبعادها الموضوعية والذاتية.

الإطار العملي:

يتألف هذا الإطار من محتوياته، بل اجزائه 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. مبررات الدراسة:

1.1.1: غياب الدراسات السابقة، التي طرقت العلاقة بين حجم السكان وتسجيلهم للجمعيات في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها من منظور الإحصاء التحليلي، مما جعل هذه الدراسة رائدة في مجالها والأولى من نوعها على المستوى المحلي.

1.1.2: عدم حوزة وزارة التنمية الاجتماعية وسجل الجمعيات على أطر سياسات سكانية تنموية لتسجيل الجمعيات ودعمها وحل غير الفاعل منها ، مما يتطلب بناء هذه الاطر على أسس ومعايير علمية من خلال هذه الدراسة.

1.1.3: مطالبة الكثير من الناشطين في مجال حقوق الإنسان بتعديل قانون الجمعيات النافذ ، واستجابة الخطة الوطنية الأردنية الشاملة لحقوق الإنسان للسنوات 2016-2025⁽¹⁸⁾ واستراتيجية سجل الجمعيات للسنوات 2019-2022⁽¹⁹⁾ لذلك، دون إجرائها للدراسات الميدانية عن مستوى فاعليته وكفائته ، مما يتطلب تقييم أثره من منظور سكاني تنموي، وذلك الأثر قد توفره هذه الدراسة من خلال نتائجها واستنتاجاتها.

1.1.4: تطلع سجل الجمعيات في خطته الاستراتيجية للسنوات 2019-2022 إلى رفع معدل انتساب الأردنيين للجمعيات⁽²⁰⁾ بوصفه مطلباً وطنياً أشير إليه في وثيقة رؤية الأردن 2025⁽²¹⁾، دون بيان السجل لوسائل أو أنشطة تحقيق هذا الهدف، مما يتطلب تحديد هذه الوسائل أو الأنشطة بمنتهى الدقة والموضوعية من خلال هذه الدراسة.

1.1.5: اشتغال بعض تقارير المركز الوطني لحقوق الإنسان على تعاميم مطلقة حول تركيز الجمعيات في محافظة العاصمة بنسبة 45%⁽²²⁾، مما يتطلب التأكد من مدى صحة هذه التعاميم بموجب مؤشر حصة كل 100 نسمة من الجمعيات.

2. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عوائدها المتوقعة، وهي توفير دليل علمي حول العلاقة بين حجم السكان وتسجيلهم للجمعيات في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها، قد يفيد في الآتي:

1.2.1: تعديل قانون الجمعيات رقم(51) لسنة 2008 وتعديلاته.

1.2.2: تطوير استراتيجية سجل الجمعيات للسنوات 2019-2022.

1.2.3: تحديث الخطة الوطنية الأردنية الشاملة لحقوق الإنسان للسنوات 2016-2025.

1.2.4: إثراء التقارير الدورية، التي يصدرها المركز الوطني لحقوق الإنسان حول حق الأردنيين في تأليف الجمعيات والانتماء إليها.

1.2.5: إعداد ملامح الإطار الوطني الأردني للسياسات السكانية التنموية ذات العلاقة بتسجيل الجمعيات ودعمها وحل غير الفاعل منها.

3. أهداف الدراسة:

للدراصة هدف عام تحاول تحقيقه، وهو إجابتها عن سؤالها الرئيس، القائل: ما حجم السكان وعلاقته بتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017؟. كما للدراسة أيضا أهداف خاصة تسعى إلى تحقيقها، وهي إجابتها عن أسئلتها الفرعية التالية:

1.3.1: ما حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017؟.

1.3.2: ما نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017؟.

1.3.3: ما مستوى الارتباط بين رتب محافظات المملكة الأردنية الهاشمية في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المسجلة خلال سنوات الفترة 2012-2017؟.

1.3.4: ما حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال عامي 2015-2017؟.

1.3.5: ما نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال عامي 2015-2017؟.

1.3.6: ما مستوى الارتباط بين رتب محافظات المملكة الأردنية الهاشمية في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المتراكمة خلال عامي 2015 و2017؟.

4. مشكلة الدراسة:

يكفل الدستور الأردني حق المواطنين في تأسيس الجمعيات والانتماء إليها بموجب قانون الجمعيات، الذي يطبقه سجل الجمعيات بوزارة التنمية الاجتماعية.

وترتب على تطبيق سجل الجمعيات لقانون الجمعيات منذ نفاذه في عام 2008 وحتى تاريخه، تسجيل جمعيتين يوميا، وتنامي عدد الجمعيات المسجلة من سنة لأخرى بنسبة تغير مرتفعة، وتمركز أكثر الجمعيات

في القطاع الخيري ، وتباين حصة الوزارات المتخصصة من الجمعيات الواقعة ضمن نطاقها الإشرافي ، واختلاف الحجم الظاهري للجمعيات المسجلة من اقليم لآخر ومن محافظة لأخرى.

وبالرغم من تنامي عدد الجمعيات المسجلة بالأردن وزيادة نسبة التغير فيه، فإن الأردن حصل على المرتبة السادسة عربيا وفق مؤشر حجم السكان وحصتهم من الجمعيات في عام 2015، مما يثير التساؤل حول حجم السكان وعلاقته بتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها، الذي يتطلب الإجابة عنه. لهذا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل السالف الذكر، من خلال معالجتها الإحصائية لبياناتها الخام، التي جمعتها من دائرة الإحصاءات العامة وسجل الجمعيات.

وللدراسة ثلاثة مصطلحات محورية لكل منها تعريفه الإجرائي. فيقصد بالسكان المواطنين والوافدين، الذين تقوم دائرة الاحصاءات العامة بتعدادهم كل عشر سنوات وتقدير اعدادهم سنويا وفقا لمعدل نموهم. بينما يقصد بالجمعية ذلك التنظيم، الذي يؤسسه مجموعة من المتطوعين الراشدين وفقا للقانون المعمول به بلادهم، على اعتبار أن ذلك حق لهم كفله دستور بلادهم بمقتضى القانون. أما المحافظة فيقصد بها الوحدة المكانية المحددة المعالم الجغرافية بموجب تشريع التقسيمات الإدارية المعمول به.

5. منهجية الدراسة:

استعمل في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة عن حجم السكان وجمعياتهم(المسجلة، المتراكمة) في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017، بموجب ستة مؤشرات كمية، هي: مؤشر حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017، مؤشر نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017، مؤشر مستوى الارتباط بين رتب المحافظات في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المسجلة خلال سنوات الفترة 2012-2017، مؤشر حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة ومحافظةها خلال عامي 2015 و2017، مؤشر نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة ومحافظةها خلال عامي 2015 و2017، ومؤشر مستوى الارتباط بين رتب المحافظات في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المتراكمة خلال عامي 2015 و2017.

ويبدو من هذه المؤشرات طبيعة المعاملات الإحصائية، التي استعملت في معالجة بياناتها الخام، وتلك المعاملات، هي:

1.5.1: معامل حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات (المسجلة، المتراكمة) خلال فترة زمنية محددة (سنة)، واحتسب من خلال قسمة عدد الجمعيات في كل سنة على عدد السكان في نفس السكان، وتطلب ذلك تحويل عدد السكان من الأرقام المطلقة إلى مئات الالوف، وتظهر معطيات الجدول رقم 2 نتائج هذا التحويل.

1.5.2: معامل السلاسل الزمنية؛ لاحتساب نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات (المسجلة، المتراكمة) خلال فترتين زمنتين (سنتين).

1.5.3: معامل ارتباط الرتب "Spearman, s rho"؛ لاحتساب مستوى العلاقة الارتباطية بين رتب المحافظات في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات (المسجلة، المتراكمة) خلال فترة زمنية محددة (سنة).

1.5.4: معامل المتوسط الحسابي؛ لاحتساب معدل حصص كل ألف نسمة من الجمعيات (المسجلة، المتراكمة) خلال فترة زمنية متتالية (سنوات).

ثانياً: نتائج الدراسة:

تمكنت الدراسة من خلال معالجتها الإحصائية للبيانات والمعلومات المتوفرة عن السكان وجمعياتهم، من الإجابة عن أسئلتها الفرعية الستة، كما هو مبين تالياً:

2.1: السؤال الفرعي الأول واجابته:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول ومفاده: ما حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017؟، فقد احتسبت هذه الحصة على مدار أكثر من سنة، كما يظهر من معطيات الجدول رقم 5، وكذلك احتسب متوسطها الحسابي.

فعلى مستوى المملكة، فيشير الجدول رقم 5 إلى أن حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة بلغت 8.90 و 9.05 و 9.66 و 5.75 و 6.20 و 6.82 جمعيات خلال السنوات 2012 و 2013 و 2014 و 2015 و 2016 و 2017 على التوالي، بمتوسط حسابي قدره سنويا 7.73 جمعيات.

أما على مستوى المحافظات، فيتبين من الجدول رقم 5 بأن حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة، تختلف من عام لآخر، فاعلاها في الأعوام 2012 و 2013 و 2014 بلغ في محافظة العاصمة، بينما في عام 2015 فقد بلغ اعلاها في محافظة المفرق، أما في عام 2016 فقد بلغ اعلاها في محافظة

معان، وفي عام 2017 فقد بلغ اعلاها في محافظة المفرق. وأشار التحليل الاحصائي إلى المتوسطات الحسابية لحصص سكان المحافظات من الجمعيات المسجلة خلال سنوات الفترة 2012-2017، التي بلغت على النحو التالي: العاصمة 7.82، البلقاء 5.57، الزرقاء 4.78، مأدبا 3.07، اربد 5.20، المفرق 4.24، جرش 5.32، عجلون 2.94، الكرك 3.66، الطفيلة 4.99، معان 4.17، والعقبة 7.36.

وبناء على ما تقدم، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها التالي: بلغ متوسط حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية خلال سنوات الفترة 2012-2017، (7.73) جمعيات، تجاوزته محافظتين، هما العاصمة (7.82) والعقبة (7.36)، أما بقية المحافظات الأخرى فقد كانت دونه بفروق كبيرة.

2.2: السؤال الفرعي الثاني واجابته:

بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثاني ونصه: ما نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017؟، فقد استعمل معامل السلاسل الزمنية، المبينة نتائجه في الجدول رقم 5 ومفادها تذبذب نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017.

وبهذه النتيجة تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثاني بقولها نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المسجلة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017، متذبذبة؛ لارتفاعها تارة وانخفاضها تارة أخرى.

الجدول (5): توزيع نسبة الجمعيات المسجلة لكل 100 ألف نسمة حسب المحافظات خلال سنوات الفترة 2012-2017 ومعدل التغير فيها

نسبة الجمعيات المسجلة لكل 100 ألف نسمة حسب السنوات:						المحافظة
2017	2016	2015	2014	2013	2012	
6.62	6.09	5.33	9.28	9.92	9.69	العاصمة
8.70	29.45	99.42-	6.45-	2.37		% التغير
5.59	6.13	4.88	6.03	6.17	4.67	البلقاء
0.08-	0.25	19.07-	0.02-	0.32		% التغير
4.09	4.06	4.17	6.53	5.55	4.30	الزرقاء
0.00	0.02-	0.36-	0.17	0.29		% التغير

1.00	7.19	5.81	1.37	1.46	1.63	مأدبا
89.09-	23.75	278.10	6.14-	10.42-		% التغير
5.40	5.05	4.51	6.06	4.30	5.89	اربد
6.93	11.97	25.57-	0.40	26.99-		% التغير
8.96	1.14	9.63	2.42	1.66	1.63	المفرق
685.96	88.16-	479	45.78	1.84		% التغير
0.00001	9.02	6.32	1.14	8.67	6.78	جرش
99.99-	42.72	454.38	86.85-	27.87		% التغير
1.61	8.83	0.000012	2.08	2.86	2.31	عجلون
81.76-	73583233	99.99-	27.27-	23.80		% التغير
1.13	7.37	9.15	1.22	1.49	1.64	الكرك
84.66-	19.45-	650	18.12-	9.14		% التغير
1.87	8.08	7.27	2.03	1.75	8.94	الطفيلة
76.85-	11.14	258.12	16	80.42-		% التغير
1.17	9.45	1.66	1.73	9.66	1.40	معان
87.61-	469.27	4.04-	82.09-	590		% التغير
7.55	7.23	6.91	7.56	5.62	9.33	العقبة
4.42	4.63	8.59-	34.51	39.76-		% التغير
6.82	6.20	5.75	9.66	9.05	8.90	المملكة
10	7.82	40.47-	6.74	1.68		% التغير

2.3: السؤال الفرعي الثالث وإجابته:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثالث، القائل: ما مستوى الارتباط بين رتب محافظات المملكة الأردنية الهاشمية في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المسجلة خلال سنوات الفترة 2012-2017؟، فقد رتبت المحافظات حسب حجم سكانها وحصتهم من الجمعيات على مدار ست سنوات، ومن ثم احتسب معامل الارتباط لكل سنة، وتبين من حصيلة ذلك، التي يعكسها الجدول رقم 6 بأن مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين معدوم في عام 2015، وضعيف في عام 2012، ومتوسط على نحو

طردي(كلما زاد حجم السكان، زادت حصة كل منهم من الجمعيات المسجلة) في الاعوام 2013 و2014 و2017، وقوي على نحو عكسي(كلما قل حجم السكان، زادت حصة كل منهم من الجمعيات المسجلة) في عام 2016.

وعليه، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثالث بقولها التالي: مستوى الارتباط بين رتب محافظات المملكة الأردنية الهاشمية في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المسجلة خلال سنوات الفترة 2012-2017، كان قويا في عام 2016 ومتوسطا في الأعوام 2013 و2014 و2017 وضعيفا في عام 2012 ومعدوما في عام 2015.

الجدول(6): ترتيب المحافظات في سنوات الفترة 2012-2017 حسب حجم سكانها ونسبة كل 100 ألف منهم من الجمعيات المسجلة ومستوى ارتباطهما

السنوات												المحافظة
2017		2016		2015		1014		2013		2012		
ترتيب المحافظة حسب حجم السكان(x) ونسبة الجمعيات المسجلة لكل 100 ألف نسمة(y)												
y	x	y	x	y	x	y	x	y	x	y	x	
3	1	9	1	7	1	1	1	1	1	1	1	العاصمة
4	5	8	5	8	5	5	4	4	4	6	4	البلقاء
6	3	11	3	10	3	3	3	6	3	7	3	الزرقاء
11	8	7	8	6	8	10	8	12	8	10	8	مأدبا
5	2	10	2	9	2	4	2	7	2	5	2	اريد
1	4	12	4	1	4	6	5	9	5	10	5	المفرق
12	7	2	7	5	7	2	7	3	7	4	7	جرش
8	10	3	10	12	10	7	9	8	9	8	9	عجلون
10	6	5	6	2	6	11	6	11	6	9	6	الكرك
7	12	4	12	3	12	8	12	10	12	3	12	الطفيلة
9	11	1	11	11	11	9	11	2	11	11	11	معان
2	9	6	9	4	9	2	10	5	10	2	10	العقبة
0.43		0.58-		0		0.36		0.24		0.22		معامل الارتباط

2.4: السؤال الفرعي الرابع واجابته:

ولإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الرابع ومفاده: ما حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال عامي 2015-2017؟، فقد احتسبت هذه الحصة على مدار سنتين ، كما يظهر من معطيات الجدول رقم 7، وكذلك احتسب متوسطها الحسابي.

فعلى مستوى المملكة، فيشير الجدول رقم 7 إلى أن حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة بلغت 45.35 و 55.87 جمعية خلال عامي 2015 و 2017 على التوالي، بمتوسط حسابي قدره سنويا 50.61 جمعية.

أما على مستوى المحافظات، فيتبين من الجدول رقم 7 بأن حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة، تختلف من عام لآخر، فاعلاها في عامي 2015 و 2017 بلغ في محافظة الطفيلة، أما ادناها في نفس العامين فقد بلغ في محافظة الزرقاء.

وتأسيسا على ما تقدم، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الرابع بقولها التالي: بلغ متوسط حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية خلال عامي 2015 و 2017، 50.61 جمعية، وتجاوزت هذا المتوسط المحافظات كافة باستثناء البلقاء والزرقاء واريد.

الجدول(7): ترتيب المحافظات خلال عامي 2015 حسب حجم سكانها ونسبة كل 100 ألف منهم من الجمعيات المتراكمة ومستوى ارتباطهما

		2017		2015				المحافظة
ترتيب المحافظة حسب		حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات	العدد التراكمي للجمعيات	ترتيب المحافظة حسب		حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات	العدد التراكمي للجمعيات	
x	y			x	y			
1	9	57.37	2425	1	7	47.26	1894	العاصمة
5	10	53.60	278	5	10	44.33	218	البلقاء
3	12	32.78	472	3	12	26.08	356	الزرقاء
8	4	89.22	178	8	4	76.15	144	مأدبا

11	2	37.01	691	11	2	28.13	498	اريد
6	4	84.82	492	6	4	68.19	375	المفرق
7	7	62.4	156	9	7	45.99	109	جرش
2	10	120.62	224	2	10	101.13	178	عجلون
5	6	87.28	291	5	6	72.33	229	الكرك
1	12	126.96	129	1	12	106.02	102	الطفيلة
3	11	107.47	164	3	11	91.66	132	معان
8	9	58.94	117	8	9	46.78	88	العقبة
		55.87	5617			45.35	4323	المملكة
0.83-				0.74-		قيمة معامل ارتباط الرتب		

2.5: السؤال الفرعي الخامس واجابته:

بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الخامس ونصه: ما نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال عامي 2015-2017؟، فقد استعمل معامل السلاسل الزمنية، المبيّنة نتائجه في الجدول رقم 4 ومفادها ارتفاع نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية خلال عامي 2015 و 2017 إلى 29.93%، ومثل ذلك الارتفاع على مستوى المحافظات، الذي وصل إلى 28.03% في العاصمة و 27.52% في البلقاء و 32.58% في الزرقاء و 23.61% في مادبا و 38.75% في اريد و 31.1% في المفرق و 43.11% في جرش و 25.84% في عجلون و 27.07% في الكرك و 26.47% في الطفيلة و 24.24% في معان و 32.95% في العقبة.

وبذلك تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الخامس بقولها نسبة التغير في حصة كل 100 ألف نسمة من الجمعيات المتراكمة على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال عامي 2015-2017، اتجاها مرتفع وعلامتها موجبة.

2.6: السؤال الفرعي السادس واجابته:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي السادس، القائل: ما مستوى الارتباط بين رتب محافظات المملكة الأردنية الهاشمية في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المتراكمة خلال عامي 2015 و 2017؟، فقد رتبت المحافظات حسب حجم سكانها وحصتهم من الجمعيات على مدار سنتين، ومن ثم

احتسب معامل الارتباط لكل سنة، وتبين من حصيلة ذلك، التي يعكسها الجدول رقم 7 بأن مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين قوي على نحو عكسي (كلما قل حجم السكان، زادت حصة كل منهم من الجمعيات المتراكمة) في عامي 2015 و 2017.

وعليه، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي السادس بقولها التالي: مستوى الارتباط بين رتب محافظات المملكة الأردنية الهاشمية في حجم السكان ورتبها في حصة سكانها من الجمعيات المتراكمة خلال عامي 2015 و 2017، قوي واتجاه عكسي في عامي 2015 و 2017.

2.7: السؤال الرئيس واجابته ومناقشتها:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الرئيس ومفاده: ما حجم السكان وعلاقته بتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017؟، فقد جمعت اجابات أسئلتها الفرعية الستة، وتبين من مضمونها بأنه توجد علاقة ارتباطية بين حجم السكان وحصتهم من الجمعيات المسجلة في محافظات المملكة الأردنية الهاشمية خلال سنوات الفترة 2012-2017 باستثناء عام 2015، لم يظهر مستواها القوي باتجاهه العكسي، إلا في عام 2016، أما في بقية الأعوام الأخرى فقد ظهر مستويها المتوسط والضعيف باتجاهه الطردي. كما تبين من مضمونها أيضا بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية بين حجم السكان وحصتهم من الجمعيات المتراكمة في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال عامي 2015 و 2017.

وعليه تكون الدراسة، قد اجابت عن سؤالها بقولها التالي: توجد علاقة ارتباطية قوية ذات اتجاه عكسي بين حجم السكان وجمعياتهم في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظةها خلال سنوات الفترة 2012-2017.

وتتفق الدراسة في نتائجها العامة، المنصبة على نوع العلاقة بين حجم السكان وحصتهم من الجمعيات وقوتها، مع سابقتها دراسة رطروط والشنيكات ذات البعد القومي العربي. في حين تختلف الدراسة في نتائجها العامة، المتعلقة باتجاه العلاقة بين حجم السكان وحصتهم من الجمعيات، مع سابقتها دراسة رطروط والشنيكات.

وتدعم نتيجة الدراسة الخاصة باتجاه العلاقة بين حجم السكان وحصتهم من الجمعيات، طروحات دعاة الحقوق المدنية والسياسية، الذين ينهلون توجهاتهم من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية. كما تدعم أيضا طروحات نظريتي التبادل والدوافع المشار إليهما في الإطار النظري. في حين تتعارض هذه النتيجة مع ما اورده تقرير المركز الوطني لحقوق الإنسان لعام 2013 بخصوص تركيز الجمعيات في محافظة العاصمة، ومع طروحات مدخل تعزيز المشاركة المجتمعية للمواطنين في المجال السياسي بناء على ثقلهم السكاني. وتؤشر الدراسة في نتائجها هذه على انعدام أثر

قانون الجمعيات الأردني النافذ في تعزيز حق المواطنين القاطنين في المحافظات الكبرى في تأليف الجمعيات والانتماء إليها، مما يتطلب تعديل هذا القانون وله في ذلك الاقتداء بصوره مثيله الجزائري⁽²³⁾، الذي نص صراحة على شرط العلاقة الطردية بين حجم السكان وتأسيسهم للجمعيات، وجعل من الجزائر الأولى عربيا في مؤشر حصة السكان من الجمعيات، بالرغم من أنها ليست الأولى عربيا في مؤشر عدد السكان. كما تؤشر أيضا على استحاله تحقيق سجل الجمعيات لهدفه الخاص برفع معدل انتساب الأردنيين للجمعيات خلال السنوات 2019-2022، ما لم يتم ضبط العامل السكاني بموجب قانون الجمعيات.

ثالثا: استنتاجات الدراسة وتوصياتها:

بناء على النتائج، التي خلصت إليها هذه الدراسة، فقد أمكن الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التالية:

3.1: الاستنتاجات:

3.1.1: كلما قل حجم السكان على مستوى المحافظة في الأردن، زادت حصتهم من الجمعيات.

3.1.2: تنامي عدد الجمعيات والتغير فيه بالأردن، لا يعود إلى التغيرات السكانية.

3.1.3: العلاقة العكسية بين حجم السكان وتسجيل الجمعيات في الأردن من جهة وبين العدد التراكمي للجمعيات من جهة أخرى، قد يكون مردها قانون الجمعيات رقم 52 لسنة 2008 وتعديلاته؛ لخلوه من المواد الخاصة بضبط العامل السكاني.

3.1.4: يمكن ضبط العلاقة العكسية بين حجم السكان وتسجيل الجمعيات في الأردن من جهة وبين العدد التراكمي للجمعيات من جهة أخرى، بموجب قانون الجمعيات، لكن ذلك القانون يحتاج إلى تعديل، الممكن القيام به من خلال الاسترشاد بقانون الجمعيات الجزائري وقانون الجمعيات المغربي، الذين ربطا فعلا بين مؤسسي الجمعية ومكان إقامتهم على نحو طردي.

3.2: التوصيات:

3.2.1: تعديل قانون الجمعيات رقم 52 لسنة 2008؛ لضمان اشتماله على مواد تربط بين مؤسسي الجمعية ومكان إقامتهم الإداري (القضاء، اللواء، المحافظة) وتلقيهم للخدمات البلدية على نحو طردي بموجب معايير واضحة، مثل: كلما كان المؤسسين يتلقون خدماتهم من قبل بلدية واحدة، قل عددهم، والعكس صحيح. كلما

رغب المؤسسين باستهداف جمعيتهم لأكثر من تجمع سكاني على مستوى القضاء أو اللواء أو المحافظة، زاد عددهم، والعكس صحيح.

3.2.2: بناء قدرة سجل الجمعيات ومجلس إدارته وموظفيه في مجال سياسات الجمعيات من المنظور السكاني.

3.2.3: قيام المنسق العام الحكومي لحقوق الإنسان بالاستشهاد بالنتيجة العامة لهذه الدراسة حين تحدّثه واعداده للتقارير عن حق الأردنيين في تأليف الجمعيات والانضمام إليها.

3.2.4: قياس سجل الجمعيات لدوافع مؤسسي الجمعيات وتحليلها بوصفها عوامل فردية تؤثر في نمو قطاع الجمعيات واستدامته.

قائمة الهوامش:

- (1): الأخرس، محمد صفوح، 1981، علم السكان وقضايا التنمية، مطبعة ابن حيان، دمشق، ص 204-212.
 - (2): بركات، سليم، 1985، الفكر السياسي المعاصر، المطبعة الجديدة، دمشق، ص 129-132.
 - (3): المملكة الأردنية الهاشمية، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2018، تقرير حالة البلاد.
 - (4): المملكة الأردنية الهاشمية، رئاسة الوزراء، الدستور الأردني.
 - (5): رطروط، فواز وختام سالم الشنيكات، 2018، تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 6، 2018، جامعة البليدة، ص 22-25.
 - (6): رطروط، فواز وختام سالم الشنيكات، 2018، ترتيب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ونموها واستدامتها وعلاقته بإدارة الحكم والأداء التنموي وحجم السكان فيها، مجلة الدراسات الإعلامية والاجتماعية للأبحاث التخصصية، المجلد 3، العدد 2، المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات، ماليزيا، ص 101.
 - (7): المرجع السابق، ص 106.
 - (8): المرجع السابق، ص 100.
 - (9): رطروط، فواز وختام سالم الشنيكات، 2019، مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية: دراسة الحالة الجمعيات في الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، المعهد الديمقراطي العربي المانيا-برلين، العدد الثامن مارس 2019، ص 156-171.
 - (10): رطروط، فواز وختام سالم الشنيكات، 2018، ترتيب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ونموها واستدامتها وعلاقته بإدارة الحكم والأداء التنموي وحجم السكان فيها، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.
 - (11): المصادر:
- دائرة الإحصاءات العامة، 2013، الأردن بالأرقام 2012، ص 7.
 - دائرة الإحصاءات العامة، 2014، الأردن بالأرقام 2013، ص 7.
 - دائرة الإحصاءات العامة، 2015، الأردن بالأرقام 2014، ص 7.
 - دائرة الإحصاءات العامة، 2016، تقرير النتائج الرئيسية للتعداد العام للسكان والمساكن 2015، ص 14.
 - دائرة الإحصاءات العامة، 2017، الأردن بالأرقام 2016، ص 7.

- دائرة الإحصاءات العامة، 2018، الأردن بالأرقام 2017، ص 7.

(12): المصدر: حسابات الباحثان.

(13): المصدر: المملكة الأردنية الهاشمية، سجل الجمعيات، 2018، أعداد الجمعيات المسجلة خلال سنوات الفترة 2012-2017، تقرير غير منشور.

(14): مصدر بيانات الجدول المرجع السابق، أما مصدر نسبة التغيير بين عامي 2015 و2017 فهي من حسابات الباحثان.

(15): رطروط، فواز وختام سالم الشنيكات، 2018، تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها، مرجع سبق ذكره.

(16): (رطروط، فواز وختام سالم الشنيكات، 2018، ترتيب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ونموها واستدامتها وعلاقته بإدارة الحكم والأداء التنموي وحجم السكان فيها، مرجع سبق ذكره.

(17): رطروط، فواز وختام سالم الشنيكات، 2019، مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية: دراسة الحالة الجمعيات في الأردن، مرجع سبق ذكره.

(18): المملكة الأردنية الهاشمية، رئاسة الوزراء، 2016، الخطة الوطنية الأردنية الشاملة لحقوق الإنسان للسنوات 2016-2025.

(19): المملكة الأردنية الهاشمية، سجل الجمعيات، 2018، الخطة الاستراتيجية لسجل الجمعيات للسنوات 2019-2022.

(20): المرجع السابق.

(21): المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2015، رؤية الأردن 2025.

(22): المملكة الأردنية الهاشمية، 2013، المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2012، ص ص 87-88.

(23): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2012، الجريدة الرسمية، العدد 2: قانون الجمعيات رقم 12-06، ص 33-41.

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على سلوك العاملين من وجهة نظر الزبائن
دراسة ميدانية بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية - أدرار.

Effect of overall Total quality management application on worker's behavior in the Algerian institution From the point of view of customers

Field study at the regional delegation of the Algerian Airways - Adrar.

نورة اليركنو، طالبة دكتوراه، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار-الجزائر.
أ.د. لعلى بوكميش، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية / جامعة أدرار-الجزائر.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على سلوك العمال من وجهة نظر الزبائن، وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية وقدرها 346 من زبائن شركة الخطوط الجوية الجزائرية والمتمثلة في المسافرين بها لأكثر من ثلاث مرات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام استمارة المقياس الخماسي كأداة لجمع البيانات، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للخطوط الجوية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والإهتمام بهم.
- لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للخطوط الجوية إلى تكريس الاعتمادية على العمال في الإستجابة لطلبات واحتياجات الزبائن.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، الإهتمام بالزبون، الاعتمادية، الإستجابة.

Abstract:

The aim of this study was to find out the effect of the application of TQM in the Algerian institution on the behavior of workers from the point of view of the customers. The study was applied to a sample of 346 customers of Air Algerie, represented by travelers, more than three times. Using the Five-Digit Questionnaire as a data collection tool. After collecting and analyzing data, the study found the following main results:

- The application of TQM in the Algerian airline company has not improved the way workers treat and care for customers.
- TQM's implementation of the Algerian airline company has not led to reliance on workers to respond to customers' demands and needs.

Keywords: Total Quality, Customer Care, Reliability, Response.

المقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، فإدارة الجودة الشاملة تأخذ شكل نظام إداري شامل بهدف إحداث تغييرات إيجابية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة من أجل تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عمالها وزبائنهم، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

إذ تحاول هذه الدراسة معرفة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية على سلوك العمال من وجهة نظر الزبائن، ولتحقيق ذلك تم تقسيمها إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول يشمل الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني خصصناه لتحليل البيانات الميدانية، أما المبحث الثالث فيتناول نتائج الدراسة والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، والهدف منها هو تحسين الأداء من خلال استجابة المؤسسات أو المنظمات لرغبات واحتياجات الزبائن، فإدارة الجودة الشاملة هي من أهم الوسائل التي تنافس بها المؤسسات وتُظهر قوتها وتتميز بها لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين أو الزبائن حيث أنها تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بدون أي أخطاء أو نقائص.

ومن هذا المنطلق تسعى دراستنا إلى البحث عن وجهات نظر الزبائن حول تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوك العمال ومدى تمثلهم لقيم ومبادئ هذه الإدارة، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سلوك العاملين بالمؤسسة الجزائرية - ممثلة في المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بأردار - من وجهة نظر الزبائن؟

من خلال سؤال الإشكالية السابق يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل

الموظفين مع الزبائن والإهتمام بهم - من وجهة نظر الزبائن؟

2- هل أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تكريس الاعتمادية على

العامل في الاستجابة إلى طلبات الزبائن - من وجهة نظر الزبائن؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية العامة التالية:

أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير سلوك العاملين بالمؤسسة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن.

الفرضيات الفرعية: وتتمثل في الآتي:

1- أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والإهتمام بهم - من وجهة نظر الزبائن.

2- أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تكريس الإعتماضية على العمال في الإستجابة لطلبات الزبائن - من وجهة نظر الزبائن.

رابعاً: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على السلوكيات والتصرفات التي يواجهها الزبائن من قبل عمال الشركة محل الدراسة والتي تتمثل في (طريقة التعامل، الإعتماضية والاستجابة، الأمن).

2- محاولة البرهنة الميدانية من خلال الاقتراب من الواقع الفعلي للشركة محل الدراسة، للتحقق ميدانياً من العلاقة الجدلية بين تأثير إدارة الجودة الشاملة على سلوك العمال من وجهة نظر الزبائن وذلك من خلال قياس وجهات نظرهم حول جودة الخدمة التي يقدمها العمال لهم.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

1- **الجودة:** يعرف "ديمينغ" الجودة بأنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"⁽¹⁾، ويعرفها "منير عبوي" بأنها: "عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين العملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم"⁽²⁾.

ونقصد بالجودة في هاته الدراسة بأنها تطابق الخدمات التي يقدمها العمال مع توقعات الزبائن والتي تكون وفق المواصفات والمقاييس التي تملئها إدارة الجودة الشاملة والمعمول بها في الشركة مقدمة الخدمة.

2- **الجودة الشاملة:** "هي اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بصورة جماعية لتحسين النهج الإداري ومواصفاته"⁽³⁾.

والمقصود بها في هاته الورقة البحثية ذلك الجهد المبذول من أجل التطوير ومعيار للكمال، يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا أنجز العمل المطلوب بالشكل المطلوب.

3- **إدارة الجودة الشاملة:** يعرفها "بريتيش ريل وايس بورد" كما يلي: "إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين"⁽⁴⁾، ويعرفها "روبرت بينهد" أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت"⁽⁵⁾.

ونقصد بإدارة الجودة الشاملة في هاته الدراسة أنها عبارة عن مدخل إداري يهدف إلى تكريس الجودة في كل جوانب وعمليات المنظمة، وجعل الجودة مسؤولية الجميع، وترتكز بشكل أساسي على مبادئ أساسية منها: إرضاء الزبائن، تحسين العمليات، تحسين الجودة، زيادة الربحية، التوسع في السوق.

4- **سلوك العمال:** هو مجموعة التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة وهي مرتبطة بأداء العامل وإنجازه.

5- **المؤسسة:** يعرفها "ناصر دادي عدون" على أنها: " كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات".⁽⁶⁾ والمقصود بالمؤسسة في هاته الدراسة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ممثلة في المندوبية الجهوية بأدرار.

6- **الزبون:** يعرف الزبون بأنه: " المتعامل مع الخدمة المقدمة".⁽⁷⁾ ويعرف كذلك بأنه: "المستفيد من السلعة، أو الخدمة أو المنتج أو الفكرة، التي تم الحصول عليها من البائع، أو المورد مقابل تعويض ذي قيمة نقدية أو غيرها"⁽⁸⁾.

والمقصود بالزبون في دراستنا هذه هو ذلك الفرد الذي تعامل مع شركة الخطوط الجوية الجزائرية أكثر من ثلاث مرات، بطريقة منتظمة أو غير منتظمة بهدف السفر معها.

7- **الإهتمام بالزبون:** ونعني به تحلي العمال بالسلوكيات التالية مع الزبائن في التعامل معهم أثناء تقديم الخدمة (الإستقبال، الإهتمام بالإستفسارات والإحتياجات، الإصغاء، الإحترام، الفهم وتقدير الظروف، الرغبة في المساعدة).

8- **الإعتمادية والإستجابة:** ونعني بالإعتمادية والإستجابة في هذه الدراسة تحلي العمال بالسلوكيات التالية مع الزبائن في التعامل معهم أثناء تقديم الخدمة (الإستعداد لتقديم الخدمة، الإستجابة للإستفسارات، التواصل، السرعة في الإستجابة، إنضباط العمال، الدقة والإتقان، الإهتمام بحل المشاكل).

9- **الأثر:** الأثر في اللغة له عدة معاني منها: تقديم الشيء، ذكر الشيء، رسم الشيء الباقي، وبقية الشيء، والجمع آثار وأثر، والأثارة: البقية من الشيء، والجمع أثاراً.⁽⁹⁾

ويعرف العديد من الباحثين الأثر على أنه: "ما يترتب على الشيء".⁽¹⁰⁾

والمقصود بالأثر في هاته الورقة البحثية هو الأثر الذي يترتب عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على سلوك العمال.

سادساً: الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة: "عبد الله بن صالح بن رشود"⁽¹¹⁾:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم صورة واضحة لجودة الخدمات المقدمة في المصارف السعودية، والعوامل المؤثر فيها، والجوانب السلبية والإيجابية عن الخدمات المصرفية المقدمة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، كما اعتمد على أداة الإستبانة في جمع معلوماته الميدانية، واختار عينة عشوائية تتكون من 396 زبون من زبائن مصرف الراجحي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى جودة الخدمة في الإعتدالية والإستجابة جيدة.

- أفراد عينة الدراسة أن مستوى جودة الخدمة في الأمان والتعاطف جيدة.

ب- الدراسات الجزائرية:

1- دراسة: "سميحة بلحسن" (12):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة خدمات مؤسسة موبليس، إضافة إلى تحديد أهم نسب المعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة خدمات هاته المؤسسة، والتوصل إلى بعض النتائج والإقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير جودة خدمات موبليس، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، كما استخدمت الإستبيان والمقابلة لجمع المعلومات الميدانية، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية متمثلة في 101 من زبائن المديرية الجهوية لمؤسسة موبليس بورقلة، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- يعتبر زبائن مؤسسة موبليس أن الأداء الفعلي للخدمة الذي تقدمه المؤسسة يتميز بدرجة متوسطة في أغلب مظاهره، إضافة إلى طول فترة الرد على الشكاوى.

- تقديم المؤسسة خدمات وحوادث بعض الأخطاء فيها، وهذا راجع لقلّة المراقبة على مقدمي الخدمة.

- عدم توفير موظفي المؤسسة للمعلومات التي يحتاجها الزبون، مما يجعله ينتقل بين أعوان المؤسسة.

2- دراسة: "أوغينيدي هدي" (13):

هدفت هذه الدراسة إلى السعي لقياس اتجاهات الزبائن نحو الخدمة المقدمة من طرف عمال ميناء سكيكدة والبرهنة على العلاقة بين جودة الخدمة واتجاهات الزبائن، وقد استخدمت الباحثة في دراستها منهج قياس الإتجاهات، بتوظيف مقياس "ليكرت"، أما أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الإستمارة والملاحظة والمقابلة، كما تمثل عينة الدراسة في العينة العارضة وتتكون من 45 زبون يتعامل مع ميناء سكيكدة، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- سوء التسيير من قبل المسؤولين بالمؤسسة والإعتماد على الأسلوب البيروقراطي في التسيير.

- إعتماد نظام الجودة دون تطبيقه أو تجسيده واقعياً وضعف الجانب التفاعلي بين المؤسسة وزبائنها.

- إفتقار المؤسسة لدورات تكوينية لعمالها أثر على مهاراتهم التفاعلية مع الزبائن .

3- دراسة: " صليحة رقاد " (14):

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات البريدية المقدمة لهم، وتحديد الأهمية بالنسبة للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات البريدية، إضافة إلى توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارة مؤسسة بريد الجزائر، في قياس ما تقدمه من خدمات بريدية، وتحديد أهم المعايير التي يوليها الزبائن أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لجودة تلك الخدمات، وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليه، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، واعتمدت على الإستمارة في جمع المعلومات البيانية، وعينة الدراسة عينة عشوائية تتكون من 135 زبون من مكاتب البريد بسطيف، وتتلخص النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها إلى ما يلي:

- أكثر العناصر التي تشكل نقاط قوة الخدمة البريدية المقدمة من وجهة نظر الزبائن هي (الثقة، توفر الوسائل، الإلتزام بمواعيد العمل، حسن المعاملة، مناسبة أوقات عمل البريد الجزائر).

- أكثر العناصر التي تشكل نقاط ضعف الخدمة البريدية المقدمة من وجهة نظر الزبائن هي (ضيق قاعات الإنتظار، عدم حداثة الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة، حدوث أخطاء في عملية تقديم الخدمة، طول فترة انتظار الحصول على الخدمة، توفر عدد قليل من مقدمي الخدمات).

- تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة البريدية المقدمة، حيث أن أكثر المؤشرات التي تشعر الزبون بجودة الخدمة هي (الضمان ثم الملموسية والإعتمادية يليها التعاطف وأخيراً الإستجابة).

سابعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. منهجية الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تستهدف وصف ودراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة مشكلة البحث وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها، ومن هنا تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً.

2. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (346) مسافراً عبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية -أدرار، وقد تم استخدام عينة قصدية حيث أن كل المبحوثين قد قاموا بالسفر عبر الشركة أكثر من ثلاث مرات، وهذا لإعطائنا معلومات أكثر واقعية عن تصرفات وسلوكيات عمال الشركة محل الدراسة.

3. أدوات الدراسة: اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة واحدة وهي "الإستمارة" لكونها أكثر ملائمة لجمع المعلومات الخاصة بالزبائن، ونظراً لطبيعة الدراسة كان لا بد من بناء "مقياس" لقياس وجهات نظر عينة الدراسة، وقد تم بناء المقياس على طريقة "ليكرت" الخماسية.

4. صدق أداة الدراسة: تم عرض الإستبيان في صورته الأولية على المحكمين وذلك للتأكد من صلاحية ودقة ووضوح كل عبارة من عباراته وتحديد مدى ارتباطها بأهداف الدراسة وفرضياتها، وقد تم حذف العبارات

التي قلت نسبة اتفاق المحكمين عليها عن 90% كما تم تعديل الصياغة لبعض العبارات الأخرى، ومن ثم فقد أصبح عدد عبارات المقياس (21) فقرة، وبعدها تم استخراج الإستبيان بصورته النهائية، وقد تضمن المقياس قسمين:

القسم الأول: تم فيه وضع البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي لها علاقة مباشرة بالتأثير في موضوع الدراسة من البند 01 إلى البند 04.

القسم الثاني: فتضمن جملة من الفقرات بلغ عددها 21 فقرة بعضها يتميز بالنفي، والآخر بالإثبات. أما بالنسبة للمحاور فمحورها الأول تضمن بيانات حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على طريقة تعامل العمال مع الزبائن والإهتمام بهم، (من الفقرة 01 إلى الفقرة 09)، ومحورها الثاني فتضمن بيانات حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على تكريس الإعتمادية على العمال في الإستجابة لطلبات الزبائن، (من الفقرة 10 إلى الفقرة 21)، والجدول التالي خاص بعبارات الإستمارة:

جدول رقم (01) يوضح توزيع عبارات الاستمارة حسب درجة الايجابية والسلبية:

أرقام العبارات		المحاور
العبارات السالبة	العبارات الموجبة	
6 / 3	9 / 8 / 7 / 5 / 4 / 2 / 1	الفرضية الأولى
15 / 11	/ 17 / 16 / 14 / 13 / 12 / 10 21 / 20 / 19 / 18	الفرضية الثانية

كيفية ترجمة درجات المقياس: نظراً لكون الإستمارة الموجهة للزبائن على شكل مقياس خماسي فقد تم تحويل درجات الموافقة الموجودة على المقياس إلى الأعداد من 05 إلى 01 حسب درجات الموافقة التي تضمنها المقياس ابتداءً من الدرجة الضعيفة إلى الدرجة العليا، وتعطى هذه التقديرات في مقياس "ليكرت" على النحو التالي (5 لا أوافق بشدة، 4 لا أوافق، 3 محايد، 2 أوافق، 1 أوافق بشدة)⁽¹⁵⁾، ولتحديد طول فئات مقياس "ليكرت" الخماسي (الحدود الدنيا والحدود العليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي⁽¹⁶⁾:

- [1.8-1] مستوى ضعيف جداً من الموافقة

- [2.6-1.8] مستوى ضعيف من الموافقة

- [3.4-2.6] محايد

- [4.2-3.4] مستوى عالي من الموافقة

- [5-4.2] مستوى عالي جدا من الموافقة

وقد قمنا بوضع سلم ثلاثي لتحديد مستوى موافقة المبحوثين بشكل عام، وذلك بتصنيفه إلى ثلاث مستويات: عالي، متوسط، ضعيف، بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي، بحيث يكون (*):

- [من 1 إلى 2.50] دال على مستوى ضعيف من الموافقة

- [من 2.51 إلى 3.50] دال على مستوى متوسط من الموافقة

- [من 3.51 إلى 5] دال على مستوى عالي من الموافقة

أساليب المعالجة الإحصائية: تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من العينة المستهدفة ومن ثم تم ترميز هذه البيانات وإدخالها إلى الحاسوب وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للعلوم الاجتماعية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم ما يلي: (تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي في تحليل نتائج الدراسة لاستخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة، إستخراج التكرارات والنسب المئوية لأغراض حصر العينة، للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسط الحسابي).

المبحث الثاني: تحليل البيانات الميدانية.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (02) يوضح وصف خصائص عينة الدراسة:

النسبة %	التكرار	الفئات	
65.6%	227	ذكر	الجنس
34.4%	119	أنثى	
14.7%	51	أقل من 25 سنة	العمر
35.0%	121	من [25 إلى 35] سنة	
21.1%	73	من [36 إلى 46] سنة	
29.2%	101	أكثر من 46 سنة	
46.5%	161	من 3 إلى 6 مرات	عدد مرات التعامل مع الشركة
27.7%	96	من 7 إلى 10 مرات	
25.7%	89	أكثر من 10 مرات	
100%	346	المجموع	

يتبين من الجدول أن نسبة الذكور التي تقدر بـ 65.6% أكبر من نسبة الإناث والمقدرة بـ 34.4% وذلك بفارق 31.2%، وهذا راجع للظروف الشخصية والمهنية لكل فرد مسافر.

أما بالنسبة للعمر فنلاحظ أن أكبر فئة عمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين [25 إلى 35] سنة وذلك بنسبة 35% من مجموع إجابات المبحوثين، وهي تمثل فئة الشباب الناضج، وتليها الفئة العمرية للمبحوثين الذين أعمارهم أكثر من 46 سنة بنسبة 29.2%، ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين [36 إلى 46]

سنة ونسبتهم تقدر بـ 21.1%، وأقل نسبة مثلثتها الفئة العمرية للمبحوثين الذين أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 14.7% وهي فئة الشباب الفتى.

كما يتضح لنا كذلك من خلال الجدول أن نسبة المسافرين الذين سافروا أكثر من 3 إلى 6 مرات تقدر بنسبتهم بـ 46.5% أي ما يقارب نصف عينة البحث وهذا ما يعطي مصداقية أكثر لنتائج الدراسة، ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى أن أغلب المسافرين يعملون في مجالات إدارية مما تستدعي في كثير من الأحيان بعثات عمل، كذلك منهم الأساتذة الجامعيين الغير مقيمين، إضافة إلى التجار الذين من طبيعة عملهم السفر الكثير، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين سافروا من 7 إلى 10 مرات وذلك بنسبة 27.7%، وتليها نسبة 25.7% والتي تمثل نسبة المسافرين الذين سافروا أكثر من 10 مرات وهي أقل نسبة بالنسبة للمبحوثين.

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى: "أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والإهتمام بهم - من وجهة نظر الزبائن".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية لدرجة تحسين طريقة تعامل الموظفين مع الزبائن والاهتمام بهم في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية لدى عينة الدراسة (الزبائن)، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يوضح المتوسط الحسابي ومستوى الموافقة حول مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والإهتمام بهم.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
01	يستقبل العمال الزبائن بحفاوة	1.79	ضعيف
02	يتعامل العمال بلطف ولباقة مع الزبائن	1.75	ضعيف
03	العمال لا يبادرون للتعرف على رغبات وطلبات الزبائن	3.79	عالي
04	يولي العمال أهمية لانشغالات واستفسارات الزبائن	1.77	ضعيف
05	يصغي العمال إلى الزبائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم	3.60	عالي
06	العمال لا يحترمون الزبائن عندما يكونون داخل الشركة	3.65	عالي
07	يقدر العمال ظروف الزبائن	1.53	ضعيف
08	يفهم العمال طلبات واحتياجات الزبائن	1.76	ضعيف
09	يبيدي عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزبائن	2.25	ضعيف

يبين الجدول رقم (03) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (1.53-3.79)، حيث جاءت الفقرة رقم (03) والتي تنص على "العمال لا يبادرون للتعرف على رغبات وطلبات الزبائن" في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06) ونصها "العمال لا يحترمون الزبائن عندما يكونون داخل الشركة" بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05) ونصها "يصغي العمال إلى الزبائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، بينما جاءت الفقرة رقم (09) ونصها "يبيدي عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (2.25)، تلاها الفقرة رقم (01) ونصها "يستقبل العمال الزبائن بحفاوة" بمتوسط حسابي بلغ (1.79)، تلاها الفقرة رقم (04) ونصها "يولي العمال أهمية لانشغالات واستفسارات الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (1.77)، تلاها الفقرة رقم (08) ونصها "يفهم العمال طلبات واحتياجات الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (1.76)، تلاها الفقرة رقم (02) ونصها "يتعامل العمال بلطف ولباقة مع الزبائن" وبلغ متوسطها الحسابي (1.75)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (07) ونصها "يقدر العمال ظروف الزبائن" بمتوسط حسابي يقدر بـ(1.53).

فنستنتج إذن من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول الفقرة التي تنص على "العمال لا يبادرون للتعرف على رغبات وطلبات الزبائن" متوسطها الحسابي يقدر بـ 3.79 الذي يقع ضمن المدى [من 3.51 إلى 5] الدال على مستوى عالي من الموافقة، وهذا يعني أن العمال لا ينتهجون السلوك المرغوب والمحبيب للزبائن.

أما الفقرة التي تنص على "العمال لا يحترمون الزبائن عندما يكونون داخل الشركة" فمتوسطها الحسابي يقدر بـ 3.65 والذي يقع ضمن المدى [من 3.51 إلى 5] الدال على مستوى عالي من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال بأن يتعاملوا باحترام مع الزبائن عندما يكونون داخل المؤسسة، فاحترام الزبائن وتقديرهم من السلوكيات المهمة جداً في تحقيق جودة الخدمات، كما أنه أهم مبدأ إنساني يؤثر على وجهات نظر الزبائن حول سلوك العمال.

والفقرة التي تنص على "يصغي العمال إلى الزبائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم" فمتوسطها الحسابي يقدر بـ 3.60 وهو يقع ضمن المدى [من 3.51 إلى 5] الدال على مستوى عالي من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق الشركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة قد ساهم بدرجة عالية في جعل العمال يصغون لزيائهم عندما يطلبون أو يحتاجون إلى خدمات منهم، وهذا الأمر يعد أمر إيجابي للشركة حيث نلاحظ أن مبدأ الإصغاء للزبائن مطبق داخل الشركة من قبل العمال، فمن أهم السلوكيات التي على العامل اتباعها أثناء تقديم الخدمة هو الإستماع إلى الزبائن لأن ما يقوله يشكل صفقة تدر عائد للشركة إذا فهم ما يطلبه ويعمل على تحقيقه.

وبالنسبة للفقرة التي تنص على "يبيدي عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزبائن" فمتوسطها الحسابي يقدر بـ 2.25 الذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على وجهة نظر سلبية كونها الزبائن نحو سلوك العمال، والذي ينعكس بالسلب على أهداف الشركة في

تحقيق جودة عالية من الخدمات، ويعود ضَعْفُ رغبة العمال في مساعدة الزبائن إلى تكاسلهم وتماطلهم من جهة، وإلى التركيز على الجوانب المادية والربحية أكثر من التركيز على الزبائن وسبل رضاهم.

والفقرة التي تنص على "يستقبل العمال الزبائن بحفاوة"، يقدر بـ 1.79 والذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يستقبلون الزبائن إستقبلاً جيداً يتطابق مع معايير الجودة، فأول شيء يلاحظه الزبائن عند التعامل مع مؤسسة معينة، هو سلوك العمال الإيجابي ومقدار الترحاب بهم عند دخولهم، حيث أنه من الوسائل التي تزيد من تمسك الزبائن بالشركة، وتحسن سمعتها في المجتمع.

وبالنسبة للفقرة التي تنص على "يولي العمال أهمية لانشغالات واستفسارات الزبائن" متوسطها الحسابي يقدر بـ 1.77 وهو يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا الأمر يعود بالسلب على الشركة من خلال النظرة السلبية التي يكونها الزبائن عن جودة خدماتها وعن سلبية سلوكيات عمالها، فالزبائن يحتاجون إلى من يجيب عن استفساراتهم وعن انشغالاتهم.

أما الفقرة التي تنص على "يفهم العمال طلبات واحتياجات الزبائن" متوسطها الحسابي يقدر بـ 1.76 والذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال يفهمون طلبات واحتياجات الزبائن بالمستوى المطلوب.

أما بالنسبة للفقرة التي تنص على "يتعامل العمال بلطف ولباقة مع الزبائن" فنجد متوسطها الحسابي يقدر بـ 1.75 والذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في تمكين العمال بأن يتعاملوا بليونة ولباقة ولطف مع الزبائن، فالسلوك الودود هو الحل الأسرع والسهل لحل العديد من المشاكل، حيث أنه يتوجب على العمال أن يتحلوا بالبرقة والدفء في التعامل معهم والتحدث بلطف وليونة، وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.

أما الفقرة التي تنص على "يقدر العمال ظروف الزبائن" فمتوسطها الحسابي يقدر بـ 1.53 الذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال يقدرون ظروف الزبائن بشكل جيد ومستوى عالي من جودة الخدمة، فالزبائن عند اتجاههم لطلب خدمات من عمال الشركة، لديهم توقعات بأنهم سوف تقدر ظروفهم، فمنهم من هو في حالة مرض، ومنهم من لديه التزامات محددة، ومنهم من لديه مشاكل يحتاج لحلها في أقرب وقت، وبالتالي يحتاج لأن يسافر في وقت محدد وأن تلبى احتياجاته على حسب ظروفه، فيتفاجؤون في عدم تقدير العمال لتلك الظروف، ويصابون بإحباط شديد وغضب حول سلوكيات العمال وعن جودة خدمات الشركة، وبالتالي لا يترددون مرة أخرى في طلب خدماتها ما دامت ظروفهم لا تقدر بها والبدء في البحث عن البديل.

وبحساب المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات وجدنا أنه يساوي 2.43 والذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن درجة اهتمام العمال بالزبائن داخل الشركة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن ضعيفة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04) يبين الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات	مستوى الموافقة
01	يستقبل العمال الزبائن بحفاوة	1.79	2.43	ضعيفة
02	يتعامل العمال بلطف ولباقة مع الزبائن	1.75		
03	العمال لا يبادرون للتعرف على رغبات وطلبات الزبائن	3.79		
04	يولي العمال أهمية لانشغالات واستفسارات الزبائن	1.77		
05	يصغي العمال إلى الزبائن عندما يحتاجون إلى خدمات منهم	3.60		
06	العمال لا يحترمون الزبائن عندما يكونون داخل الشركة	3.65		
07	يقدر العمال ظروف الزبائن	1.53		
08	يفهم العمال طلبات واحتياجات الزبائن	1.76		
09	ييدي عمال الشركة الرغبة في مساعدة الزبائن	2.25		

ثالثاً: تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية: "أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية إلى تكريس الإعتدالية على العمال في الإستجابة لطلبات الزبائن - من وجهة نظر الزبائن". ولاختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية لدرجة تكريس الإعتدالية على العامل في الإستجابة إلى طلبات الزبائن ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية لدى عينة الدراسة (الزبائن)، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (05): يوضح المتوسط الحسابي ومستوى الموافقة حول مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية على تكريس الإعتدالية على العمال في الإستجابة لطلبات الزبائن.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
10	العمال على استعداد دائم لتقديم الخدمة	1.41	ضعيف
11	تقديم الخدمة من طرف العمال للزبائن لا تتم بجدية وحماسة	3.69	عالي
12	يسعى العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكثر عدد ممكن من الزبائن	1.51	ضعيف
13	يطمح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع زبائنهم ويحاولون الاحتفاظ بهم كزبائن دائمين	1.78	ضعيف
14	التواصل مع العمال بالشركة سهل وسريع	2.20	ضعيف
15	لا يوجد تجاوب سريع من قبل العمال لتقديم الخدمة للزبائن	4.76	عالي
16	يقدم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد ودون تأخير	1.40	ضعيف
17	يتواجد العامل المعني بتقديم الخدمة دائما في مكان عمله	4.05	عالي
18	لا توجد أخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزبائن	1.23	ضعيف

19	العمال لا يحرصون على تقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى	2.95	متوسط
20	يقدم العمال الخدمات المطلوبة بكل دقة وانتقان	2.27	ضعيف
21	عندما أواجه مشكلة داخل الشركة يساعدني العمال على حلها	1.67	ضعيف

يبين الجدول رقم (05) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (1.23-4.76)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "لا يوجد تجاوب سريع من قبل العمال لتقديم الخدمة للزبائن" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.76)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (17) والتي تنص على "يتواجد العامل المعني بتقديم الخدمة دائما في مكان عمله" بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11) والتي تنص على "تقديم الخدمة من طرف العمال للزبائن لا تتم بجدية وحماسة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.69).

بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "العمال لا يحرصون على تقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، تلاها الفقرة رقم (20) ونصها "يقدم العمال الخدمات المطلوبة بكل دقة وانتقان" بمتوسط حسابي بلغ (2.27)، تلاها الفقرة رقم (14) ونصها "التواصل مع العمال بالشركة سهل وسريع" بمتوسط حسابي بلغ (2.20).

أما الفقرة رقم (13) ونصها "يطمح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع زبائنهم ويحاولون الاحتفاظ بهم كزبائن دائمين" بمتوسط حسابي بلغ (1.78)، تلاها الفقرة رقم (21) ونصها "عندما أواجه مشكلة داخل الشركة يساعدني العمال على حلها" وبلغ متوسطها الحسابي (1.67).

وبالنسبة للفقرة رقم (12) ونصها "يسعى العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكبر عدد ممكن من الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (1.51)، تلاها الفقرة رقم (10) ونصها "العمال على استعداد دائم لتقديم الخدمة" بمتوسط حسابي بلغ (1.41)، تلاها الفقرة رقم (16) ونصها "يقدم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد ودون تأخير" وبلغ متوسطها الحسابي (1.40).

وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) ونصها "لا توجد أخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال" بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.23).

فنستنتج إذن من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول الفقرة التي تنص على "لا يوجد تجاوب سريع من قبل العمال لتقديم الخدمة للزبائن" متوسطها الحسابي يقدر بـ 4.76 الذي يقع ضمن المدى [من 3.51 إلى 5] الدال على مستوى عالي من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يؤدي إلى تجاوب العمال بالشكل السريع لتقديم الخدمة للزبائن، مما يعني أن أداء وسلوكيات العمال تتميز بالضعف وعدم القدرة على تلبية متطلبات ورغبات الزبائن بالسرعة المطلوبة، حيث يتم إهدار وقت الزبون وتضييع جهده في الإنتظار، فالزبون يريد أن ينهي عملية بالشركة بأسرع وقت ممكن.

أما الفقرة التي تنص "تقديم الخدمة من طرف العمال للزبائن لا تتم بجدية وحماسة" متوسطها الحسابي يقدر بـ 3.69 الذي يقع ضمن المدى [من 3.51 إلى 5] الدال على مستوى عالي من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يقدمون الخدمة للزبائن بكل جدية وحماسة، فالزبائن يريدون أن يكون العمال دائماً متحمسين في خدمتهم، وذلك من خلال حرص العمال على إظهار حب تقديم الخدمة أثناء تنفيذ المعاملات، والرغبة في الرد على الإستفسارات والإنشغالات، وتقديم الخدمة بشكل يفوق التوقعات، حيث أن حماس العامل وجديته في تنفيذ المعاملات يظهر للزبائن مدى اهتمامه بهم ومدى سعادته في تلبية طلباتهم، فالخدمة الباردة والفاترة تدل على وجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة من قبل العمال اتجاه الزبائن، مما يكون نظرة سلبية اتجاههم والذي ينعكس بدوره على جودة خدمات الشركة التي من المفروض أن تلبى وفق المبادئ التي تسيروا وفقاً.

أما الفقرة التي تنص "العمال لا يحرصون على تقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى" متوسطها الحسابي يقدر بـ 2.95 والذي يقع ضمن المدى [من 2.51 إلى 3.50] الدال على مستوى متوسط من الموافقة، مما يدل على أن سلوكيات العمال متذبذبة، فأحيانا يحرصون على تقديم الخدمة المطلوبة من الزبائن صحيحة من المرة الأولى دون الوقوع في الخطأ وعدم تكرار المعاملة مرة ثانية، وهذا ما كون نظرة إيجابية حول سلوكيات وتصرفات العمال ومدى جودة الخدمة التي يقدمونها، وفي المقابل نجد الفئة الثانية من الزبائن الذين لديهم وجهة نظر سلبية حول سلوكيات وتصرفات العمال ومدى ضعف جودة الخدمات التي يقدمونها، حيث أنه تم تقديم الخدمة لهم لكنها لم تكن صحيحة من المرة الأولى وبالتالي عاودوا طلب الخدمة وتصحيحها مما سبب لهم مضيعة لوقتهم، وهذا ما أدى إلى تكوين وجهة النظر السلبية نحو العمال ونحو جودة الخدمة بالشركة، وهذا ما يتنافى مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي من أهم مبادئها تقديم الخدمة صحيحة من المرة الأولى.

أما بالنسبة للفقرة التي تنص "يقدم العمال الخدمات المطلوبة بكل دقة واتقان" فمتوسطها الحسابي يقدر بـ 2.27 والذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يعني أن عمال الشركة محل الدراسة ليس لديهم القدرة على تقديم الخدمات بمستوى عالي من الدقة وال إتقان لأعمالهم وللمهام المطلوبة منهم، وهذا ما يتنافى مع مبادئ الشركة التي وضعتها في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما انعكس بالسلب على الشركة، حيث كون الزبائن وجهة نظر سلبية نحوها، والتي سوف تؤدي بها إلى نتائج سلبية في المستقبل.

ونجد الفقرة التي تنص "التواصل مع العمال بالشركة سهل وسريع" متوسطها الحسابي يقدر بـ 2.20 الذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في سرعة التواصل بين العمال والزبائن، فنستنتج أن أكثر من عينة الدراسة لديهم وجهة نظر سلبية نحو عملية التواصل مع العمال، والذي انعكس سلباً على علاقة الزبون

بالشركة وهو ما يظهر من خلال سلوكياته كالإنسحاب، وهذا ما يوحي بالتناقض في مدى إيجابية المتعامل مع الشركة، حيث أن هناك عدم توظيف الوسائل المعلوماتية في عملية الإستجابة والتواصل بين العمال والزبائن، ويرجع هذا إلى اعتماد العمال على التماطل في تقديم الخدمة.

أما الفقرة التي تنص " يطمح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع زبائنهم ويحاولون الإحتفاظ بهم كزبائن دائمين" متوسطها الحسابي يقدر بـ 1.78 الذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يؤدي إلى توطيد العمال لعلاقتهم مع الزبائن ومحاولة الإحتفاظ بهم كزبائن، وهذا ما يتنافى مع ما مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالسعي إلى كسب ولاء الزبائن والمحافظة عليهم كزبائن دائمين.

ونجد أيضا الفقرة التي تنص " عندما أواجه مشكلة داخل الشركة يساعدني العمال على حلها" متوسطها الحسابي يقدر بـ 1.67 الذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يساعدون الزبائن في حل مشاكلهم، مما كون نظرة سلبية نحو سلوكيات العمال، فهؤلاء الزبائن يرون بأن دراسة وحل الشكاوي لا تتم بطريقة دائمة وفعالة، وذلك لغياب النظرة الإيجابية لهذه الشكاوي، على عكس ما تمليه قواعد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي من المفروض أن تطبق في الشركة نحو التعامل مع شكاوي الزبائن بدراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها ودوافعها، ثم تقديم الإحتمالات واختيار الحلول المناسبة لمعالجة هذه الشكاوي، باعتبار أن دراسة الشكاوي هي نقطة الإنطلاق في عملية التحسين المستمر، والبحث عن الأفضل انطلاقا من نقاط القوى والضعف بالنسبة لها وبالتالي كسب وجهات نظر إيجابية نحو سلوكيات العمال وجودة الخدمات التي تقدمها.

وعند غياب الإهتمام بالشكاوي وتماطل العمال في مساعدة الزبائن في حلها، وهو ما يعكس واقع الشركة المدروسة، فإن ذلك قد أثر سلباً على وجهات نظر الزبائن، مما جعلهم يفقدون الثقة في خدمات الشركة، وهذا ما قد يؤدي إلى الإنسحاب والإحجام عن طلب الخدمة مرة أخرى.

ونجد كذلك الفقرة التي تنص " يسعى العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكبر عدد ممكن من الزبائن" متوسطها الحسابي يقدر بـ 1.51 الذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة لم يساهم في جعل العمال يسعون لتقديم الخدمات لأكبر عدد ممكن من الزبائن، الأمر الذي يعكس أهداف الشركة بتلبية أكبر عدد ممكن من طلبات الزبائن، وهذا ما يدل على ضعف أداء العاملين داخل الشركة، وعلى سلبية سلوكياتهم التي من المفروض أن تكون إيجابية اتجاه خدمة الزبائن وتلبية حاجات أكبر عدد منهم، حيث نلاحظ أن الزبائن هنا لديهم نظرة سلبية اتجاه سلوكيات العمال التي سوف تنعكس بالسلب على جودة خدمات الشركة، وسوف تؤثر على ضعف ولاء الزبائن لديها والبحث عن البديل.

كما نستنتج كذلك من خلال الجدول رقم (04) الخاص بفقرات الفرضية الثانية أن المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص " العمال على استعداد دائم لتقديم الخدمة" يقدر بـ 1.41 الذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال بأن يكونوا على استعداد دائم لتقديم الخدمة للزبائن.

أما المتوسط الحسابي للفقرة التي تنص " يقدم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد ودون تأخير" يقدر بـ 1.40 الذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، مما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في جعل العمال يقدمون الخدمة للزبائن في وقتها المحدد دون تأخير، فنستنتج أن الفترة التي يقضيها الزبائن في انتظار الحصول على الخدمة أو انتظار إنجاز معاملته، تؤثر تأثيراً سلبياً قوياً جداً على إدراكهم للأداء الفعلي للعمال وانطباعاتهم حول سلوكياتهم ومستوى الجودة في الخدمات التي يقدمونها، ولذا ينبغي على العمال استثمار فترة انتظار زبائنهم بجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة، فالزبون الذي ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت قصير من الزبون الذي ينتظر وهو غير مشغول، ويمكن تحقيق ذلك على سبيل المثال بوضع الجرائد والمجلات، ونشرات إعلامية للزبائن للتعريف بالشركة، أو تهيئة قاعات وأماكن مناسبة للانتظار.

والفقرة التي تنص " لا توجد أخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزبائن" متوسطها الحسابي يقدر بـ 1.23 والذي يقع ضمن المدى [من 1 إلى 2.50] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة لم يساهم في انعدام الأخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزبائن، فنستنتج أن العمال في الشركة غير مهتمين بتقديم المعلومات والبيانات الخاصة بطريقة صحيحة وكاملة، مما يدفع بالزبائن إلى إعادة تصحيحها وهدر المزيد من وقتهم، أو التعرض من خلال هاته المعلومات الخاطئة إلى مضايقات ومشاكل بسببها، فمثلاً الزبون عند شرائه تذكرة السفر الخاصة به وتكون بياناته غير مطابقة لبطاقة هويته لا يمكنه هنا الركوب في الطائرة والسفر بحيث تلغى رحلته، فمثل هذا السلوك يؤدي إلى غضب الزبون واستنفاذه من العمال، ومن هنا يبدأ في تكوين وجهة نظر سلبية على سلوك وأداء العمال، والتي تنعكس بدورها على جودة خدمات الشركة وسمعتها من جهة وخسارة زبائنها من جهة أخرى.

وبحساب المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات وجدنا أنه يساوي 2.41 الذي يقع ضمن المدى [1.8 - 2.6] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن درجة تكريس الإعتدالية على العمال في الإستجابة لطلبات واحتياجات الزبائن داخل الشركة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن ضعيفة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06) : يبين الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات	مستوى الموافقة
10	العمال على استعداد دائم لتقديم الخدمة	1.41	2.41	ضعيفة
11	تقديم الخدمة من طرف العمال للزبائن لا تتم بجدية وحماسة	3.69		
12	يسعى العمال لتقديم الخدمات والطلبات لأكثر عدد ممكن من الزبائن	1.51		
13	يطمح عمال الشركة لبناء علاقات وطيدة مع زبائنهم ويحاولون الإحتفاظ بهم كزبائن دائمين	1.78		
14	التواصل مع العمال بالشركة سهل وسريع	2.20		
15	لا يوجد تجاوب سريع من قبل العمال لتقديم الخدمة للزبائن	4.76		
16	يقدم العمال الخدمة للزبائن في وقتها المحدد ودون تأخير	1.40		
17	يتواجد العامل المعني بتقديم الخدمة دائما في مكان عمله	4.05		
18	لا توجد أخطاء في البيانات والمعلومات التي يقدمها العمال للزبائن	1.23		
19	العمال لا يحرصون على تقديم الخدمة للزبائن بشكل صحيح من المرة الأولى	2.95		
20	يقدم العمال الخدمات المطلوبة بكل دقة واتقان	2.27		
21	عندما أواجه مشكلة داخل الشركة يساعدني العمال على حلها	1.67		

رابعاً: إستنتاج السؤال الرئيسي:

الجدول رقم (07) : يبين إستنتاج السؤال الرئيسي.

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
01	2.43	ضعيفة
02	2.41	ضعيفة
المتوسط الحسابي للتساؤل الرئيسي	2.42	ضعيفة

وبحساب المتوسط الحسابي للسؤال الرئيسي الذي يقدر بـ 2.42 والذي يقع ضمن المدى [1.8 - 2.6] الدال على مستوى ضعيف من الموافقة، وهذا ما يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يؤثر على سلوك العمال داخل الشركة الجزائرية من وجهة نظر الزبائن، وهذا ما كون نظرة سلبية لهم اتجاه سلوك العمال وجودة الخدمات المقدمة لهم.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة من خلال التحليل السابق للبيانات المتعلقة بالفرضيات إلى أهم النتائج

التالية:

أولاً: لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم، وهذا ما كون لديهم وجهة نظر سلبية نحو سلوكيات العمال، وبالتالي إدارة الجودة الشاملة لم تغير ولم تؤثر في سلوكيات العمال بالشركة الجزائرية، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي للفرضية الأولى الذي قدر بـ 2.43 والذي يدل على مستوى اهتمام العمال بالزبائن بدرجة ضعيفة، وبالتالي لم تتحقق فرضية الدراسة.

ثانياً: لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية إلى تكريس الاعتمادية على العمال في الاستجابة لطلبات واحتياجات الزبائن، وهذا ما كون وجهة نظر سلبية لدى الزبائن اتجاه سلوكيات العمال، وبالتالي نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة لم تؤثر ولم تغير في سلوكيات العمال أثناء تقديمهم الخدمة للزبائن داخل المؤسسة، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي للفرضية الثانية الذي قدر بـ 2.41 وهو يدل على مستوى اعتماد الزبائن على العمال في الاستجابة لطلباتهم واحتياجاتهم بدرجة ضعيفة، وبالتالي لم تتحقق فرضية الدراسة.

ومن خلال هذه النتائج تبين لنا أنه لم يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية إلى تحسين طريقة تعامل العمال مع الزبائن والاهتمام بهم، وهذا ما كون لديهم وجهة نظر سلبية نحو سلوكيات العمال، وبالتالي إدارة الجودة الشاملة لم تغير ولم تؤثر في سلوكيات العمال بالشركة الجزائرية، وهذا ما بينه المتوسط الحسابي للفرضية الأولى الذي قدر بـ 2.43 والذي يدل على مستوى اهتمام العمال بالزبائن بدرجة ضعيفة من وجهة نظر الزبائن، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة السابقة للباحثة "أوغيندي هدى" حيث توصلت في دراستها إلى بروز نقشي الممارسة السلبية بين العمال في تعاملاتهم مع الزبائن مما أثر على اتجاهاتهم وجعلها ضعيفة وسالبة، كما تتنافى نتائج دراستنا مع النتائج التي توصل إليها الباحث "عبد الله بن صالح بن رشود" في دراسته.

هذا بالإضافة إلى نتائج الفرضية الثانية التي كان متوسطها الحسابي 2.41 والذي يدل على مستوى تكريس الاعتمادية على العمال في الإستجابة لطلبات واحتياجات الزبائن داخل الشركة الجزائرية ضعيفة من وجهة نظر الزبائن، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة السابقة للباحثة "صليحة رقاد" حيث توصلت إلى أن حدوث الأخطاء في عملية تقديم الخدمة وطول فترة انتظار الحصول على الخدمة، كلها أمور كونت وجهات نظر سلبية لدى الزبائن اتجاه العمال والمؤسسة مقدمة الخدمة، كما نجد كذلك أن هذه النتائج تتنافى مع الدراسة التي قام بها الباحث "عبد الله بن صالح بن رشود".

فمن مظاهر السلوكيات السلبية للعمال بالشركة مقدمة الخدمة أثناء تعاملهم مع الزبائن ما يلي: (عدم الاستقبال الجيد، ضعف التعامل بلطف ولباقة، تدني روح المبادرة للتعرف على رغبات واحتياجات الزبائن، قلة الإهتمام بانشغالات واستفسارات الزبائن، ضعف درجة الإحترام لدى الزبائن عند تواجدهم داخل الشركة، عدم تقدير ظروف الزبائن، وضعف فهم حاجياتهم وطلباتهم، عدم إظهار الرغبة في المساعدة)، ومن مظاهر السلوكيات الإيجابية للعمال بالشركة أثناء تعاملهم مع الزبائن ما يلي: (إستماع العمال للزبائن أثناء طلبهم لخدمات منهم).

خاتمة:

من خلال كل ما تم طرحه في هاته الدراسة نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يؤثر على سلوك العمال داخل الشركة الجزائرية، وهذا ما كون نظرة سلبية للزبائن اتجاه سلوكيات العمال وجودة الخدمات المقدمة لهم، وذلك من خلال ما بينه المتوسط الحسابي العام للتساؤل الرئيسي والذي قدر بـ 2.42 الذي يدل على مستوى ضعيف في تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات العمال داخل الشركة، وهذا نتيجة ضعف الجدية في التسيير والمراقبة، ونقص الكفاءات العاملة، لأنه لو التزم كل عامل في الشركة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكانت النتائج أفضل وأحسن، والتي سوف تتعكس بالإيجاب على وجهة نظر الزبائن حول سمعة الشركة وجودة خدماتها وحول السلوك والتصرفات الإيجابية التي يبديها العمال للزبائن.

وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم جملة من التوصيات وهي كالاتي:

1- التوصيات الموجهة للمسؤولين:

*استقطاب كوادر بشرية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة وتوظيفها بالمندوبية الجهوية- أدرار- للخطوط الجوية الجزائرية، والعمل على تعيين منسق لإدارة الجودة الشاملة في كل من المصلحة المالية والإدارية، المصلحة التجارية، وكذا مصالح المهابط.

*ضرورة اختيار العمال مقدمي الخدمة للزبائن بكل عناية، والحرص على أولئك الودودين والذين يظهرون الإهتمام والحماس لهذا المنصب، والنظر إلى الملف الشخصي كجزء من عملية التوظيف، فهذه الملفات تظهر الملامح المساعدة في التعرف على الخصائص الشخصية الحقيقية للمتقدمين، أو مروره قبل بدئه لمهامه إلى أخصائي نفسي وأخصائي اجتماعي لمعرفة خصائصه الشخصية.

*إنشاء حلقات لمناقشة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبرامجها وطرق تنفيذها ومتابعة ذلك دورياً.

*ضرورة التقييم المستمر والدوري من قبل الإدارة العليا للوقوف على أهم المشكلات والعراقيل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

*توفير كل الوسائل الملموسة لمساعدة العمال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (من أجهزة كمبيوتر حديثة وسهلة الإستخدام، مكاتب وكراسي مريحة، قاعات واسعة لاستقبال الزبائن ولتخفيف الضغط على العمال، مكيفات هوائية حديثة، وسائل إتصال متنوعة وحديثة).

*زيادة عدد العاملين المتخصصين في تقديم الخدمة لتلبية حاجات وطلبات الزبائن لأكبر عدد ممكن.

*وضع خطة إتصالية واضحة تمكن الشركة من الإتصال المباشر بالزبائن لمعرفة حاجاتهم ومشاكلهم.

1- التوصيات الخاصة بمقدمي الخدمة:

*ضرورة الترحيب بالزبائن واستقبالهم استقبالاً جيداً وملائماً والمحافظة على إظهار الإهتمام .

*الإنصات للزبائن واحترامهم ومعاملتهم معاملة متساوية.

* ضرورة الإجابة عن كل الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها الزبون.

- *المبادرة لمعرفة حاجات وطلبات الزبائن لإظهار الإهتمام بهم.
- *تقدير ظروف الزبائن وفهم حاجاتهم ومتطلباتهم لكسب ولائهم والمحافظة عليهم كزبائن دائمين.
- * السرعة في الرد على استفسارات وانشغالات الزبائن وكذا السرعة في تلبية احتياجاتهم.
- * الدقة في العمل والحرص على تفادي الأخطاء، والمحافظة على سرية معلومات وبيانات كل زبون.
- * خلق الثقة والأمن للزبائن من خلال طريقة التعامل معهم، والوفاء بالوعد المقدمة لهم.

قائمة الهوامش

- (1) لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجية للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2011م، ص 14.
- (2) فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008م، ص35.
- (3) رافدة الحريبي، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011م، ص 15.
- (4) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص 75.
- (5) حمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006م، ص315.
- (6) ناصر دادى عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م، ص 11.
- (7) بن يعقوب الطاهر، "دور سلوك المستهلك في تحسين القرارات التسويقية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004م، ص 86.
- (8) المرجع نفسه، ص 87.
- (9) محمد عبد الرحمن محمد جرغون، أثر الزمان والمكان في الجناية على النفس وما دونها، رسالة ماجستير في الفقه المقارن، كلية الشريعة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016م، ص 3.
- (10) المرجع نفسه، ص 3.
- (11) عبد الله بن صالح بن رشود، "قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008م.
- (12) سميحة بلحسن، "تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012م.
- (13) أوغيندي هدى، "إتجاهات العملاء نحو تقديم الخدمة"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009م.
- (14) صليحة رقاد، "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008م.
- (15) رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2001م، ص 395.
- (16) حسن أحمد الطبعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص 99.

(*) هناك من يضع خمس مجالات، ولكن ذلك يعيدنا إلى درجات المقياس، لذلك حاولنا وضع ثلاث مجالات وذلك بدمج الدرجتين موافق وموافق بشدة في مجال واحد، ونفس الشيء بالنسبة للدرجتين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وتركنا مدى القيمة الوسطى أقل من الطرفين عالي وضعيف لأن درجة الوسط لا تحمل دلالة واضحة أو معبرة.

محددات قياس جوانب جودة الحياة وتأثيراتها على الأطفال ذوي الإعاقة الذهنية المدمجين مدرسيا وفق المقاربة الاستدلالية لعلم النفس الإيجابي.

Determinants of Measuring the Quality of Life aspects and their Effects on Children with Intellectual Disabilities, Which are integrated into the School According to the Evidentive approach of Positive Psychology

عبد الهادي عيدوسي، طالب دكتوراه، جامعة سطيف 2-الجزائر.
د. حافري زهية غنية، جامعة سطيف 2-الجزائر.

الملخص:

باتساع دائرة الأبحاث والاهتمامات المتعلقة بالنسق الاجتماعية للأفراد، عرفت دينامية التعايش حيوية نوعية انبثقت عنها التأسيس لمفهوم جودة الحياة.

وفي هذا الإطار تم استخدام جودة الحياة للدلالة على حكم تقييمي يستند إلى مؤشرات موضوعية تمس أغلب جوانب الحياة البشرية سواء ما تعلق بالحالة النفسية والجسدية، العلاقات الاجتماعية، الظروف الاقتصادية، الإمكانيات الترفيهية للأفراد في سياقات مختلفة، وهو ما يدعونا للتساؤل عن طبيعة التوجهات التي يمكن أن يشتملها مفهوم جودة الحياة؟

ولأن مجال علم النفس الإيجابي يستهدف زيادة الشعور بالرضا والسعادة والرفاه، وتنمية العواطف الإيجابية، وإدراك جوانب معنى الحياة، ليتم تطوير مقاربات مفاهيمية حديثة تدرج ضمن تصورات الحياة الجيدة، وهو ما يضعنا أمام فرضية البحث عن ماهية المبادئ الرئيسية التي من شأنها أن تدعم الرؤى المستقبلية للأطروحات النظرية لعلم النفس الإيجابي؟

وبالموازاة مع ذلك، فقد كانت لوثيقة الاجتماع الدولي المنعقد في عام 2002، الأهمية البالغة لمناقشة سبل إدراج مفهوم جودة الحياة في مجال الإعاقة، لتوضع خلاله المبادئ التوجيهية لفهم وقياس نوعية الحياة لدى جميع فئات ذوي الاحتياجات الخاصة.

لنتركز الاهتمامات على دراسة جودة الحياة لدى الأطفال ذوي الإعاقة العقلية في صفوف الدمج في محاولة لتمكينهم من تعزيز مشاعر الإنتماء والتمكين والرضا عن الحياة، وذلك في ظل الممارسات التي يقوم عليها علم النفس الإيجابي للارتقاء بهؤلاء الأفراد نحو الإدماج في بيئة تربية شاملة، بإمكانها أن تعمل على إعادة تهيئتهم كأفراد منتجين، ذوو فعالية في المجتمع.

وسنحاول من خلال استعراض هذه الورقة الإجابة على الأسئلة السابقة بما يتوفر من أدبيات حول موضوع أبعاد جودة الحياة لدى الأطفال ذوي الإعاقة العقلية في مدارس الدمج في ضوء التطبيقات المستندة إلى علم النفس الإيجابي.

ولكن قبل ذلك، سنعمل على التطرق إلى مفهوم جودة الحياة، والنموذج المستخدم مع الأطفال ذوي الإعاقة العقلية، وتحديد مجال قياس الرفاهية الذاتية لدى الأفراد المعاقين ذهنيا، وجوانب جودة الحياة لدى الأطفال المعاقين ذهنيا في صفوف الدمج.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة-نموذج جودة الحياة-الأطفال ذوي الإعاقة العقلية - مدارس الدمج-علم النفس الإيجابي وتطبيقاته.

Abstract:

With the breadth of research and interest in the social context of individuals, the dynamics of co-existence have defined the quality of life that has resulted in the establishment of the concept of quality of life. In this context, the quality of life has been used to indicate an evaluation judgment based on objective indicators that affect most aspects of human life, both in relation to the psychological and physical condition, social relations, economic conditions and recreational possibilities of individuals in different contexts. The concept of quality of life? Because the field of positive psychology aims at increasing the sense of satisfaction, happiness and well-being, developing positive emotions, and understanding aspects of the meaning of life, to develop modern conceptual approaches that fall within the concepts of good life. This puts us in the position of searching for the main principles that will support the future visions of theses Theory of Positive Psychology.

At the same time, the document of the 2002 International Meeting was of the utmost importance for discussing the inclusion of the concept of quality of life in the area of disability, in order to develop guidelines for understanding and measuring the quality of life of all groups with special needs.

To focus on the study of the quality of life of children with mental disabilities in the integration in an attempt to enable them to promote feelings of belonging, empowerment and satisfaction with life, in the practice of positive psychology to promote these individuals to integrate into a comprehensive educational environment, Re-create them as productive individuals, effective in society.

By reviewing this paper, we will attempt to answer the above questions with available literature on the quality of life dimensions of children with mental disabilities in integration schools in the light of applications based on positive psychology.

Nevertheless, before that, we will address the concept of quality of life, the model used with children with mental disabilities, and the scope of measuring the self-well-being of mentally disabled people and the quality of life of children with mental disabilities in integration.

Keywords: quality of life - quality of life model - children with mental disabilities - integration schools - positive psychology and its applications.

المقدمة:

خلال فترات متعاقبة من سيرورة التطور للبحث العلمي، شكل مفهوم جودة الحياة أهمية بالغة بالنسبة للباحثين والمختصين في طرحهم لإشكالات قياس مستويات الرضا الوظيفي وتجليات تقدير الذات والأداء، وتأثيرات ذلك على الإبداع الفكري والتطور النسقي المجتمعي بما يحقق التنمية المستدامة من جميع الأثر والنواحي.

وقد عرفت هذه المساهمات، تباينا وضحا بين توجهات الباحثين في تناول إشكالية الجودة في الحياة لتكون أولى بداياتها البحثية على ميدان الإقتصاد الصناعي، ثم انتقلت إلى القطاع الرياضي ومنها إلى التعليمي. حيث أن هذا التنوع، أدى إلى إتساع مجالات الدراسة لتمس إحدى التخصصات الحديثة الممثلة بالتربية الخاصة والمنضوية تحت فرع علم النفس المشكلة لبوابة العلوم الاجتماعية والانسانية.

ومن هذا المنظور، سعت التربية الخاصة، كنهج يهتم بتقديم البرامج والخدمات للأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة بما فيهم فئة الموهوبين إلى محاولة احتواء مفهوم "الجودة في الحياة" واعتبارها كإحدى أهم الاتجاهات الحديثة التي تقوم عليها مع بدايات القرن الواحد والعشرين. وبالتوازي مع ذلك، فإن انتقال مجال الاهتمام من دائرة حصر الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن فئات لا تخضع لإدارة ذاتية نحو تعميق التصورات حول مدى تأثير جودة الحياة على هؤلاء الأفراد، لتعتبر كنسق شمولي يعتمد على تحقيق مجموعة من العوامل سواء كانت مادية أو اجتماعية، عاطفية أم بدنية، بما يجعلها مقترنة بالعديد من المفاهيم المتضمنة فيها، على نحو الاختيار والتمكين، الصورة الذاتية، إتجاه العمر، والشمولية، التنوع البشري، وتفاعل البيئات، والتي من بينها البيئات التربوية الأقل تقييدا "الدمج المدرسي" الرامي إلى وضع الأطفال المعاقين في بيئة صافية عادية، تلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم وتراعي الفروق الفردية بينهم وأقرانهم من العاديين.

لكون هذه المؤشرات بمثابة المحددات العامة التي تستهدف تحقيقها مبادئ علم النفس الإيجابي كإطار نظري ومنهج ممارساتي، تم إقراره من قبل مارتن سليغمان، خلال فترة توليه رئاسة جمعية علم النفس الأمريكية، لتكون اهتماماته منصبه نحو توجيه الإنتباه إلى "علم معاد توجيهه" في علم النفس "يؤكد على فهم وبناء أكثر للصفات الإيجابية للفرد" (1). ومنذ أن أدخل سليغمان مصطلح "علم النفس الإيجابي" لأول مرة في عام 1999، تم تكريس اهتمام كبير ومنظم لعلم النفس الإيجابي، ليبنى على قواعد دراسة تأثير المشكلات الصحية على الحياة اليومية من ناحية وقياس مستوى الرفاهية من جهة ثانية، ليشدد علم النفس الإيجابي على أهمية الموارد الشخصية مثل التأثير الإيجابي ونقاط القوة والفضائل البشرية.

ولأجل ذلك، تم تطوير مناهج نظرية مختلفة لتصور ما يشكل "حياة جيدة"، وقد تم اقتراح سلسلة من نقاط القوة على أنها صفات نفسية تساهم في الحياة الجيدة، والمرتبطة بمعرفة طبيعة أبعاد نماذج جودة الحياة المستخدمة في مجال التربية الخاصة وفئة الأطفال المعاقين عقليا المدمجين مدرسيا، وهذا ما قد يساهم في

تطوير أبعاد حياة الرفاهية لبقية الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة، بما يخلق أرضيات بحث جديدة تسعى إلى الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال العمل على استغلال كل الطاقات الإبداعية بمختلف أشكالها وانتماءاتها، إلى الحد الذي يسمح بإنتاج نماذج تنمية حديثة قادرة على إثبات وجودها على كل الأصعدة سواء كانت محلية ام اقليمية او عالمية.

2/ تحديد المصطلحات:

2-1 مفهوم جودة الحياة: تعرفه أناسثازيا افكليديس (2013) على أنه:

"بمثابة مصطلح شامل يغطي جميع جوانب الحياة البشرية -على سبيل المثال، الصحة الجسدية والعقلية، الحالة النفسية (العلاقات المعرفية والعاطفية) والعلاقات الاجتماعية والحالة الاقتصادية والإمكانيات الترفيهية والحياة المهنية. تعد جودة الحياة حكماً تقييمياً يستند إلى مؤشرات موضوعية و/أو ذاتية للحالة البدنية والمعرفية والعاطفية للحياة الاجتماعية في سياقات مختلفة". (2)

2-2 علم النفس الإيجابي:

وجد الباحثون أنه قد تم إدخال تعاريف متعددة لعلم النفس الإيجابي في أطر متنوعة للبنيات التي تقع ضمن بارامتراتها. على سبيل المثال، وجد هارت وساسو (2011)، في استعراضهما للأدب، أنه على الرغم من وصف سليغمان وكسيكسنتيميالي (2000) ثلاث ركائز، إلا أن الركيزتين الأوليتين -خبرات ذاتية قيمة وخصائص فردية إيجابية -كانت ممثلة تمثيلاً جيداً في الأدبيات.

يعرف كامليش وآخرون نقلاً عن (Gable and Haidt 2005) علم النفس الإيجابي على أنه: "دراسة الظروف والعمليات التي تسهم في ازدهار أو أداء مثالي للناس والجماعات والمؤسسات". (3)

2-3 الإعاقة العقلية:

تستند بولمي داتا (Poulomee Datta 2014) في تعريفها للإعاقة العقلية لما ورد عن الرابطة الأمريكية المعنية بالإعاقة الفكرية والتنمية (AAIDD) الإعاقة الذهنية بأنها "الإعاقة التي تتميز بقيود كبيرة سواء في الأداء الفكري أو في السلوك التكيفي على النحو المعبر عنه في المهارات التكيفية المفاهيمية والاجتماعية والعملية" (4)

-الأطفال ذوي الإعاقة العقلية المدمجين مدرسيا: هم الأطفال الذين يتراوح نسبة ذكائهم ما بين (55-70)، ويتموضعون ضمن فئة الإعاقة العقلية الخفيفة، والأطفال المتخلفين عقلياً القابلين للتعلم، وذلك بحسب ما أقرته الجمعية الأمريكية للتخلف العقلي.

2-4 الدمج المدرسي:

"الدمج يعني تعليم الطلاب ذوي الإعاقات في فصول التعليم العام، يتطلب توفير مبدأ بيئية أقل تقييداً أن يتم تعليم الطلاب ذوي الإعاقة في أماكن قريبة من البيئة العادية قدر الإمكان، حيث يمكن توفير برنامج مناسب يمكن الطفل من إحراز تقدم تعليمي مرضٍ". (5)

بالنسبة للعديد من الطلاب ذوي الإعاقات، فإن الفصول الدراسية الشاملة والبيئية الأقل تقييدا تمثل حلقة واحدة، ولكنها ليست كذلك دائما. فقد نشأ الكثير من النقاش حول العديد من المفاهيم الخاطئة لإدراج الطلاب ذوي الإعاقة في فصول التعليم العام. على الرغم من أن العديد من آباء الأطفال ذوي الإعاقات يدعمون بشدة الإدماج، إلا أن البعض الآخر قاوموه بنفس القدر، معتقدين أن فصل التعليم العام لا يوفر التعليم المكثف الذي يحتاجه أطفالهم.

3/ جودة الحياة كممارسة علاجية في ميدان علم النفس الإيجابي:

من بين التدخلات الإيجابية الشاملة المستمدة مباشرة من علم النفس الإكلينيكي، تبرز جودة الحياة العلاجية (فرايشز Frisch's Life Therapy)، والتي عرفت تطورا نحو مفهوم جودة العلاج الطبيعي والتدريب (QOLTC). لتركز جودة العلاج الحياتي والتدريب على تعزيز الرفاهية والرضا عن الحياة في مختلف مجالات الحياة الهامة. وقد تم تصنيف هذه المناطق باسم "Sweet 16" وتشمل: الصحة، الاحترام، واحترام الذات، والأهداف، والمال، العمل، اللعب، والإبداع، المساعدة، والحب، الأصدقاء، والأطفال، والأقارب، والمنزل، والجيران، والمجتمع. (6)

في جودة العلاج الحياتي والتدريب، يتم تعليم العملاء استراتيجيات ومهارات محددة تهدف إلى مساعدتهم على تحديد وتحقيق أعلى احتياجاتهم وأهدافهم في هذه المجالات الستة عشر من الحياة. يبدأ البروتوكول عادة عن طريق إدارة جودة جرد الحياة للعملاء، من أجل رسم خريطة المنطقة المحتملة من عدم الرضا. ثم يقدم استراتيجيات علاجية محددة ومصممة لكل مجال، فضلا عن استراتيجيات عامة لتحسين رفاهية الفرد ورضاه، وتصور الرضا في مختلف المجالات التي تعتبر هامة بالنسبة للفرد.

تعتمد هذه التقنية العلاجية على الاختصار CASIO، الذي يمثل "المسارات الخمسة للسعادة" حيث تسعى إلى مساعدة العملاء على تغيير الظروف الموضوعية (C) في منطقة ما، أو مواقفهم الشخصية (A)، أو معاييرهم (S) للوفاء والأهمية (I) المعطاة لهذه المنطقة، أو الرضا العام (O) في المجالات الأخرى التي لم يسبق أن نظر فيها العملاء، لتستخدم هذه المسارات الخمسة أيضا كدليل لحل المشكلات في جودة العلاج والحركة. في حين تم استخدام QOLTC في العلاج النفسي، والعلاج الجماعي، وفي تقديم المشورة بشأن متعاطي المخدرات والكحول، ومع مقدمي الرعاية من الأشخاص الذين يعانون من اضطرابات عقلية. كما يمكن تنفيذ جودة العلاج الحياتي والتدريب بسهولة في العديد من السياقات الاكلينيكية، من خلال ارفاقه بكتاب مدرسي خاص ومجموعة أدوات جاهزة للتسليم للعملاء وللمقدمين على الرعاية. (7)

4/ تطوير نموذج جودة الحياة واستخدامها في مجال الإعاقة العقلية:

يعد استحداث النماذج عملية هامة في سياق فهم الظاهرة وتحديد المكونات أو العوامل الأساسية التي ينطوي عليها تطبيقها. في تطوير البرامج وتقييمها، فقد تقدم النماذج المنطقية خريطة بصرية أو وصف سردي لكيفية ارتباط مكونات برنامج محددة بالنتائج المرجوة من البرنامج. للنموذج المنطقي العديد من

الاستخدامات، بما في ذلك تقديم افتراضات البرنامج الأساسية أو المنطق أو النظرية، شرح الصلات بين المدخلات والنتائج، تحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على نتائج البرنامج، وتوفير نهج الأنظمة لتصوير المسار نحو النتيجة المرجوة. يعتبر بناء نموذج المنطق خطوة أولى مهمة في مراقبة البرنامج، وإدارة الأداء، والتقييم. (8)

ويختلف النموذج الممارساتي عن النموذج المنطقي، فيصور المفاهيم الأساسية والمتغيرات التي ينطوي عليها فهم الظاهرة وتفعيلها وتطبيقها. يسمح النموذج الممارساتي للفرد بتفعيل البنية فيما يتعلق بتعريفه وإطاره المفاهيمي والقياسي والمكونات والتطبيقات المحتملة. ومن ثمة، فإن تطوير وتقييم النموذج الممارساتي هو خطوة أولى مهمة في تقييم جودة الحياة وتطبيقاتها وبناءاتها النظرية.

وقد اختلفت الأبحاث المتضمنة لتطوير وتقييم النماذج الخاصة بجودة الحياة في مسارات متعددة سواء من خلال الدراسات التي مست الفرد على سبيل المثال (Cummins,1996. Petry, Maes, &) (Vlaskamp2005, 2007)

كما تركز الجهود على تطوير وتقييم النماذج الموصوفة لـ:

1. جودة الحياة المشار إليها فرديا.
2. جودة الحياة العائلية.
3. جودة الحياة المرتبطة بالصحة.
4. جودة الحياة المتعلقة بكبار السن.

4-1 الصياغة والتحقق من صحة جودة الحياة:

4-1-1 المفهوم وإطار القياس:

تطوير النموذج ينطوي على الجمع بين مصادر المعلومات بما في ذلك التعريفات القائمة، والأدب، والتفكير، حيث جاء المصدر الرئيسي للمعلومات على عقدين من الأبحاث التي أدت إلى:

- (أ) تحديد نطاقات جودة الحياة الأساسية التي لها خصائص. (9)
- (ب) تطوير وتقييم مؤشرات جودة الحياة ذات المرجعية المجالية والحساسة من الناحية الثقافية والمستخدم لتقييم النتائج الشخصية المتعلقة بالجودة.
- (ج) تحديد عدد من الخصائص الشخصية والمتغيرات البيئية المرتبطة بالنتائج الشخصية المتعلقة بجودة الحياة. (10) وقد شملت مقارنة تطوير النموذج خطوتان تعكسان صياغة إطار المفاهيم والقياس، والتحقق من صحة الإطار المفاهيم والقياسي.

أ- صياغة إطار المفاهيم والقياس

-الملاحظة والوصف:

خلال العقود الثلاثة من القرن الماضي، كانت الملاحظة والوصف المتعلقان بمفهوم جودة الحياة يتناسبان بشكل عام مع مؤشر اجتماعي/ منظور بيئي (على سبيل المثال Andrews & Whitley، 1976؛ Davis & Fine-Davis، 1991؛ Parmenter & Donnelly، 1997) أو المنظور الفردي (Brown، 1997؛ Cummins، 1997؛ Goode، 1990). في البداية، أدرج هذا المنظور القيم الشخصية ومقاييس الرضا، إلا أن مفهوم جودة الحياة انطوى على مزيج من المتغيرات الذاتية والموضوعية، ولذلك نظر الباحثون في مؤشرات أكثر موضوعية تعكس أحداث وظروف الحياة.

وليتولد عن ذلك مفهوم رسم الخرائط. والذي يشير إلى نوع من المفاهيم البنوية المفيدة لأغراض متعددة، بما في ذلك تطوير النموذج، وبناء النظرية، وتقييم البرنامج. (11) بدءاً من منتصف وأواخر الثمانينيات، استخدم الباحثون خريطة المفاهيم لتحديد وتعريف نطاقات جودة الحياة الأساسية ومؤشراتهم الخاصة ووضع إطار عمل مفاهيمي يستند إلى النطاقات والمؤشرات الأساسية. وقد تضمن هذا العمل ثلاثة أنشطة:

- 1/ توليد الأفكار وإدراج المجالات والمؤشرات المحتملة استناداً إلى المدخلات من مجموعات التركيز والمقابلات الشخصية والأدبيات المنشورة.
- 2/ فرز المجالات والمؤشرات المحتملة إلى مجموعات ذات معنى مفاهيمي تعكس قيم وتطلعات الأفراد ذوي الإعاقة ومعايير جودة الحياة المجتمعية.
- 3/ تحديد كل مجال من الناحية الممارساتية على أساس مؤشرات قابلة للقياس (Hughes & 2005 Hwang)

الجدول 1: وفيما يلي نستعرض أبعاد تطوير إطار المفهوم والقياس في جودة الحياة من خلال ما هو مبين في الجدول الموضح أدناه:

المجال	المؤشرات القائمة على الأدب
الرفاهية العاطفية	القناعة، مفهوم الذات، عدم وجود الإجهاد.
العلاقات الشخصية	التفاعلات والعلاقات، والدعم.
الرفاه المادي	الوضع المالي والعمالة والإسكان.
تنمية الشخصية	التعليم، الكفاءة الشخصية، الأداء.
الصحة الجسدية	الصحة والرعاية الصحية، وأنشطة الحياة اليومية، والترفيه.
تقرير المصير	الحكم الذاتي/ السيطرة الشخصية والأهداف والقيم الشخصية والخيارات.
الدمج الاجتماعي	تكامل المجتمع والمشاركة، أدوار المجتمع، الدعم الاجتماعي.

الحقوق	الإنسان (الاحترام، الكرامة، المساواة) والقانونية (المواطنة، الوصول، الاجراءات القانونية).
--------	---

الأبعاد المذكورة هي توليفة أدبيات جودة الحياة الدولية في التعليم، والتربية الخاصة، والإعاقة الذهنية/التخلف العقلي، والصحة العقلية / السلوكية، والشيخوخة. المؤشرات الثلاثة المذكورة في كل مجال هي المؤشرات الثلاثة الأكثر شيوعا في جميع المجالات الخمسة. وتمثل نطاقات جودة الحياة الأساسية المدى الذي يمتد عليه المفهوم، وبالتالي يحدد مدى متعدد من أبعاد حياة الجودة.

-مؤشرات جودة الحياة: هي التصورات والسلوكيات والشروط المرتبطة بجودة الحياة والتي تحدد كل مجال من الناحية الممارساتية. نتائج قياسها في النتائج الشخصية. كما سمحت خرائط المفاهيم بتطوير أدوات تقييم تعتمد على مجالات جودة الحياة ومؤشرات قابلة للقياس ومع قيام الباحثين بإعادة النظر في أدوات واستراتيجيات التقييم وجعلها أكثر موثوقية وصحة، فقد وضعوا الأساس للتحقق من صحة الإطار المفاهيمي والقياسي.

ب- مكونات النموذج والبنيات النموذجية:

- جودة الحياة المشار إليه فرديا:

إن منهج نظرية التأسيس في تطوير النموذج مستمد مباشرة من البيانات، وليس افتراضات مسبقة أو فرضيات لم يتم اختبارها. يتضمن هذا النهج المستخدم في تطوير التعريف الممارساتي لجودة الحياة المشار إليها فرديا، ثلاث مجموعات ببيانات أولية:

- (1) تحديد مجالات جودة الحياة الأساسية التي لها خصائص والتحقق من صحتها.
- (2) إظهار الحساسية الثقافية لمؤشرات جودة الحياة المستخدمة لتقييم كل مجال.
- (3) تحديد عدد من المتغيرات الشخصية والبيئية التي تقوم بإدارة أو توسط النتائج الشخصية المتعلقة بجودة الحياة.

- تعريف جودة الحياة الفردية: نوعية الحياة الفردية هي ظاهرة متعددة الأبعاد تتألف من مجالات أساسية تتأثر بالخصائص الشخصية والعوامل البيئية. هذه المجالات الأساسية هي نفسها لجميع الناس، على الرغم من أنها قد تختلف بشكل فردي في القيمة النسبية والأهمية. يستند تقييم نطاقات جودة الحياة إلى مؤشرات حساسة ثقافيا.

- مكونات النموذج:

ثلاثة عناصر رئيسية تسمح بتفعيل نموذج: (أ) المفاهيم التي توفر طريقة لتنظيم الظاهرة، (ب) المؤشرات التي توفر مقاييس لهذه الظاهرة. (ج) المتغيرات التي تسمح بشرح العوامل المؤثرة على المكونات النموذجية ثلاثة عناصر رئيسية تسمح بتفعيل نموذج:

- المفاهيم التي توفر طريقة لتنظيم هذه الظاهرة.

- المؤشرات التي توفر مقاييس لهذه الظاهرة.

- المتغيرات التي تسمح بشرح العوامل المؤثرة في الظاهرة.

المفاهيم: الأساس المفاهيمي لنموذج جودة الحياة الممارساتي: جودة الحياة المتعددة الأبعاد، ويتألف من ثمانية نطاقات أساسية تقاس على أساس شخصي والمؤشرات ذات الصلة ثقافيا، ويتأثر بالعوامل الشخصية والبيئية التي من المحتمل أن تكون بمثابة المراقبين أو الوسيط.

تكمن أهمية هذا الإطار في أن نموذج جودة الحياة الممارساتي له قدرة تفسيرية وبالتالي يسمح للفرد ليس فقط بفهم الخصائص الأساسية لبناء جودة الحياة، بل في فهم أفضل لدور المؤشرات ومتغيرات التعارض ومتغيرات الوسيط. مؤشرات جودة الحياة هي نوعية التصورات والسلوكيات والحالات المرتبطة بالحياة والتي تحدد كل مجال QOL من الناحية الممارساتية، لقياسها في النتائج الشخصية.

لأغراض الاتساق والتوحيد، يتم اختيار المؤشرات على أساس الأبحاث المنشورة، وفرق الخبراء، والمجموعات التي تركز على أصحاب المصلحة. معايير اختيار المؤشرات تكون محددة العناصر لتعكس ما يريده الناس في حياتهم، فهي حساسة من الناحية الثقافية، وترتبط بقضايا السياسة الحالية والمستقبلية، هي تلك التي يملكها الفرد (أو مقدم الخدمة) بعد السيطرة، ويمكن أن تستخدم لأغراض تحسين الجودة. نظرا لوجود ترابط منخفض بين التقييمات الذاتية والموضوعية لمؤشرات جودة الحياة تستخدم معظم أدوات التقييم الحالية مزيجا من تقرير (ذاتي) ومؤشرات/ مقاييس (موضوعات) يمكن ملاحظتها بشكل مباشر.

معايير لتقييم نموذج التطبيق:

بما أن مجال الهوية يواجه المزيد من النماذج المتعلقة بالبنيات مثل جودة الحياة، فإننا نحتاج إلى التفكير في المعايير المستخدمة لتقييم فائدة وأثر النماذج. في محاولة لتحفيز التفكير والمناقشة حول المعايير ذات الصلة لهذه النماذج، نقترح ما يلي:

الأسئلة والمعايير:

1. هل النموذج موثوق؟ أي، هل هو ذو معنى وهل يصف هذه الظاهرة؟ تشمل المعايير المحددة كما يلي: النموذج بشكل منهجي (أي منظم، متسلسل، منطقي)، رسمي (أي، صريح ومبرر)، وشفاف (أي ظاهري ومبين بوضوح).

2. هل النموذج مقبول؟ وقد حددت الأدبيات المتعلقة بنشر الأفكار والابتكارات (على سبيل المثال، روجرز، 1995) أربع عمليات رئيسية للانتشار تتضمن: القبول، وقنوات الاتصال، التنفيذ والتأكيد، والنظام الذي يتم فيه غرس المعلومات/ الفكرة/ النموذج. وتشمل سلسلة الأسئلة ذات الصلة ما إذا كان النموذج معقولا بحيث يمكن اتباعه وتنفيذه وواقعيته في مراعاة قدرات المنظمة والنظام فيما يتعلق بالبيئة. تتضمن المعايير المحددة

أن النموذج المشار إليه في المجالات الأكاديمية، يتم تكراره في الدراسات بين الثقافات، ويستخدم كإطار لممارسات تقديم السياسة العامة والخدمات.

3. هل النموذج قابل للاختبار؟ تشمل المعايير أن النموذج يولد فرضيات (مثل الدور الذي يلعبه متغير وسيط في النتائج الشخصية) ويتم تعديله على أساس معلومات جديدة.

4. هل استخدام النموذج يمكنه تغيير أي شيء؟ وتشمل المعايير أن يشرح النموذج كيف يمكن أن تؤثر مدخلات البرنامج وعملياته والعوامل الخارجية على النتائج، يحدد أولويات التقييم ويعطيها الأولوية ويساعد على موازنة التقييم الميكانيكي للإجابة على هذه الأسئلة، يوسع قدرتنا على تفسير السببية والتنبؤ بالنتائج، يساعد على تطوير الممارسات القائمة على الأدلة، ويسهل بناء القدرات للمنظمات والنظم. (12)

تفعيل نموذج جودة الحياة:

يمكن الحديث عن تفعيل نموذج جودة الحياة ممارساتيا باعتباره كطريقة لتصوير المفاهيم والمتغيرات الرئيسية في فهم عملية جودة الحياة وتفعيلها وتطبيقها.

تطبيق نموذج جودة الحياة الممارساتي:

يقوم تفعيل النموذج على مجموعة من التطبيقات المرتكزة في أربعة مجالات تتعلق بنموذج جودة الحياة الممارساتي وذلك من خلال:

(أ) تقييم النتائج الشخصية.

(ب) كأساس لبيانات الإبلاغ عن الوكالات ومقدميها.

(ج) كأساس لاستراتيجيات تحسين الجودة.

(د) كإطار لنتائج السياسات المرغوبة وخطط الدعم الفردية، تحدث هذه التطبيقات في نفس الوقت الذي يناقش فيه الحقل ويقيم فائدة النماذج المنطقية لشرح العلاقة بين المدخلات والنتائج وتحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على التغيير في جودة النتائج المرتبطة بالحياة.

وبسبب هذا التقارب، من المهم أن نفهم بوضوح العلاقة بين النماذج الممارساتية والمنطقية. كلاهما لهما مراحل تطويرية مماثلة، بحيث يوفران إطارا تكامليا لاستراتيجيات التقييم، وتكمن اختلافاتهم في الهدف أو التركيز المقصود. يمكن للنموذج المنطقي أن يقدم المبرر النظري والبرنامج والافتراضات الأساسية، بما في ذلك شرح الصلات بين المدخلات والنتائج، وتحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على التغيير في نتائج البرنامج، وتوفير نهج النظم لتصوير المسار نحو النتيجة المرجوة. أما ما يختص بنموذج الممارسة فإنه يعمل على بناء هيكل، بما في ذلك تعريفه، وإطار المفاهيم والقياس، والمكونات والتطبيقات المحتملة. تتقاطع النماذج المنطقية والممارساتية على مستوى نتائج النموذج المنطقي. تعتمد صلاحية وقوة نموذج (البرنامج) المنطقي اعتمادا كبيرا على سلامة المفاهيم وصلاحية المتغير (النتائج) المستخدمة، مما يؤكد

الحاجة الماسة إلى تطوير مقاييس النتائج الشخصية ذات الصلة بنظام جودة الحياة بناء على نموذج ممارساتي يتم صياغته بدقة. (13)

5/ جوانب جودة الحياة للأطفال ذوي الإعاقة العقلية في المدارس الدمج:

تم تصور نوعية الحياة وقدمها الباحثون في مجال دراسات الإعاقة كنموذج مفيد لتقييم نمط الحياة والتخطيط والتدخل، وذلك عبر جوانب معينة من نوعية الحياة للأفراد لتكون محددة ثقافيا، وتتعلق بالبلد الذي يعيشون فيه، أسسهم الدينية، والفلسفات والأيدولوجيات المهيمنة في أوقاتهم، وتشير وثيقة الإجماع الدولي، نقلا عن شالوك وآخرين، فيما يتعلق بالتأخر العقلي والاهتمام المتنامي بنوعية الحياة كمفهوم مؤثر في مجال الإعاقة، ووضع مبادئ توجيهية لفهم وقياس وتطبيق نوعية الحياة لجميع الفئات.

ومع تطور أبحاث جودة الحياة، أصبح من الواضح أن هناك حاجة إلى وثيقة توافقية لتجميع التباين في الأدبيات المتراكمة على المستوى الدولي. وكان الغرض منها إظهار الوحدة وتوفير إطار واضح لتطبيقات نوعية للحياة.

في السنوات الأولى (أي في الثمانينيات) ركزت نوعية دراسات الحياة في مجال الإعاقة العقلية (الذهنية) على حياة البالغين، حيث وجدت هذه الدراسات أن مقارنة نوعية الحياة ذات صلة ثقافية، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية والتصورات الفردية والقيم الشخصية. سأل منظور جودة الحياة الضوء على التقدم الذي تم إحرازه في حياة المجتمعات المحلية لذوي الإعاقات الذهنية وحصولهم على الدعوات السائدة. أصبحت الاختلافات بين استجابات الوكيل وتصورات الأفراد أنفسهم واضحة أيضا من خلال أبحاث جودة الحياة. نوقشت مفاهيم مثل الاختيار والتمكين، والتفضيلات الشخصية وتقرير المصير، والعلاقة بين المخاطرة والتنمية البشرية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الباحثين الذين قادوا هذه الدراسات المبكرة تجادلوا مع أفضل السبل لقياس نوعية حياة الفرد، وساهمت بشكل كبير في مناقشة وتطوير نوعية الحياة (QOL) كأداة للتطبيق العملي في تطوير الخدمات. (14)

لقد تم توثيق التطورات في مجال قياس جودة الحياة بشكل واضح في الأدبيات وتقدمت بشكل أكبر لوصف كيف يمكن استخدام نوعية الحياة للتقييم وتطوير الخدمات، والتدريب المهني والتدخل، وتقييم جودة الحياة الأسرية.

ومع تزايد الثقة في استخدام نموذج جودة الحياة، وتقاسم المفاهيم المتزايدة، اتسع نطاق البحث والمناقشة ليشمل الحياة الأسرية ومجموعات الإعاقة الأخرى، بما في ذلك الأطفال. أخذ مركز الشاطئ في جامعة كانساس زمام المبادرة في فهم ومناقشة الجوانب المختلفة لنوعية الحياة للعائلات التي لديها عضو لديه إعاقة (15)، وكذلك مجموعة من زملاء الأبحاث الدوليين، تطويرها لدراسة نوعية الأسرة الدولية للحياة.

المشاركون في تطبيق نموذج جودة الحياة من الأطفال المعاقين عقليا المدمجين مدرسيا:

من بين الدراسات المقدمة في هذا السياق تبرز دراسة خوان شيرر، التي طبقت في أديلايد، بجنوب أستراليا (2010)، معتمدا على خبرة خمسة أطفال صغار من ذوي الإعاقة العقلية ممن حضروا مدارسهم. يتوزعون على فئة لدى متلازمة داون بمجموع أربعة أطفال وشلل دماغي واحد. وجميع الأطفال الخمسة مدرجين في مدرسة عادية، وكانوا من الفتيات، تتراوح أعمارهم ما بين 9 إلى 12 سنة.

دعيت العائلات للمساهمة من خلال مزود خدمات الإعاقة. وقد اشترطت بوضوح معايير المشاركة، وكانت مشاركة الأسر تطوعية. يجب أن يكون الطفل المصاب بإعاقة في سنوات الدراسة الابتدائية (أي، من 8 إلى 12 عاما) يحضر مدرسة عادية، قادرة على الاستجابة شفويا للأسئلة الشفهية في وضعه وجها لوجه، الهدف من الدراسة هو استكشاف تطبيق نموذج جودة الحياة كنهج للبحث في حياة الأطفال ذوي الإعاقة وإبلاغ القرارات حول التدخل وتطوير الخدمات. (16)

طريقة التحقيق والتحليل لنموذج جودة الحياة الموجهة لرعاية الأطفال المعاقين عقليا:

ساهم كل من فيلس وبييري (1996) في وضع المفاهيم وقياس جودة الحياة من خلال استعراض الكم الهائل من الكتابات حول موضوع الرفاهية، ثم تجميع المفهوم في إطار وظيفي، بهدف تطوير نهج مشترك لنوعية الحياة ينطبق على المجموعات المجتمعية. يحتوي إطار عملهم على ثلاثة عناصر رئيسية، وقياس ذاتي وموضوعي، ومجالات الحياة، وتأثير القيم الشخصية.

وشملت المنهجية إجراء مقابلات مع الأطفال والبالغين (وجها لوجه) لطلب تصوراتهم عن حياة الأطفال. يمثل هذا النهج طريقة ذاتية لقياس جودة الحياة. (17)

وبالإضافة إلى البيانات التي جمعتها أسئلة المقابلات، جمعت المعلومات أيضا بالمصادفة وغير الرسمية في الزيارات السابقة للمقابلة وزيارات ما بعد المقابلة إلى بيوت الأسر. وساهمت ملاحظات جودة المساكن والممتلكات المادية وعدد الأفراد في كل أسرة في الصورة الشاملة لنمط حياة الأطفال وبنيتها الأسرية. وأجريت مقابلات مع الأطفال أنفسهم وأولياء أمورهم بشكل منفصل وأجاب كل شخص على الأسئلة المصممة للحصول على معلومات حول تجارب الطفل السابقة والحالية، وكذلك رؤيتهم للمستقبل. جميع الأطفال لديهم إعاقة ذهنية. كانوا حريصين على المشاركة في عملية المقابلة، لذلك كان الدافع لديهم عاليا واستجابوا بشكل جيد للاستجواب.

من المحتمل أن يكون هذا السلوك قد أدى إلى زيادة موثوقية البيانات، ودقة البيانات المسجلة. إن جمع المعلومات من الأطفال، رغم أهميتها، كان محدودا فيما يتعلق بحجم المعلومات التي قدموها. كان من المهم جمع المعلومات من الوالدين أيضا لتعزيز وإثراء فهم حياة هؤلاء الأطفال.

لم تتناقض استجابة الفرد في أي حال من الأحوال مع المعلومات التي قدمها عضو آخر من نفس العائلة، ومع ذلك، كانت هناك بعض المناسبات التي كانت فيها آراء الأطفال مختلفة قليلا عن وجهات نظر

الوالدين. وفي معظم الحالات، أكد كل من أجريت معهم المقابلات موثوقية وصحة تعليقات كل منهما على الآخر، على الرغم من أنها لم تكن مطلعة على ردود سابقة أخرى. أضافت المقابلات مع العائلات في منازلهم إلى مستوى الراحة عند إجراء المقابلات. (18)

كانت مقابلة الآباء حول طفلهم من ذوي الإعاقة جانبا آخر متميز من هذه الدراسة لأن الأمهات كانت المصدر الرئيسي للمعلومات عند التحقيق في التجارب الحياتية للأطفال ذوي الإعاقة. في كثير من الأحيان، كانت أمهات هذه الدراسة تعرفن أكثر عن الجوانب العملية لحياة الطفل، مثل أنشطة التعليم المدرسي للأطفال والأنشطة الترفيهية، في حين قدم الآباء وجهات نظرهم حول علاقتهم بطفلهم والدور الذي لعبوه في حياة أطفالهم وأسلوب حياتهم بما ينعكس على قيمهم الخاصة حول إعاقة طفلهم.

قدم الأطفال نظرتهم الخاصة للعالم. ومع ذلك، وجد كل واحد منهم أن بعض الأسئلة يصعب فهمها والإجابة عليها. في هذه الحالات، غالبا ما يستجيب الأطفال بإجابات موجزة أو لا يردون على الأسئلة على الإطلاق. كان من المهم استقطاب أكبر قدر ممكن من المعلومات من الأطفال لأنهم كانوا يعتبرون المشاركين الرئيسيين في البحث (لأن الدراسة كانت أساسا حول حياة الأطفال الخاصة)، وكانت وجهات نظرهم عالية القيمة لهذا السبب. عندما تكون هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات، تم طرح الأسئلة الإضافية التلقائية والخاصة. كما تم إصدار الأحكام التقديرية بعدم تضمين بعض الأسئلة، لأنها أصبحت متكررة أو معقدة للغاية أو أن الأطفال كانوا متعبين.

ظهرت مواضيع خاصة من ردود البالغين والأطفال، مثل تأثير الصحة والحالة البدنية، والمشاركة في الأنشطة الترفيهية، ومشاركة المجتمع، وتنمية المهارات والعلاقات الأسرية، والمدرسة كنقطة التقاء لتنمية الصداقات والمعرفة المهنية للمعلمين وكفاءتهم وأهمية الاتصال المفتوح والاهتمام بسلامة وأمن الأطفال. كما تم النظر في الاختلاف في القدرات والكفاءات لكل من الأطفال، فضلا عن عدم الخبرة وانتشار الاختيار في مرحلة الطفولة، ورؤية لمستقبلهم. كان تأثير التجربة المدرسية والفوائد والقيود المتصورة للتعليم المدمج، في حين اعترف كعوامل مؤثرة هامة، اعتبارات ثانوية لهدف الدراسة، التي ركزت على فهم كيفية تطبيق نموذج جودة الحياة على الأطفال ذوي الإعاقة.

6/ اعتبارات التقييم في نموذج جودة الحياة والمفاهيم للأطفال ذوي الإعاقة:

المجالات الخمسة للحياة، من إطار الحياة الجوهري: الرفاهية الإنتاجية والمادية والاجتماعية والعاطفية والبدنية، إلى جانب المبادئ النظرية المتفق عليها لجودة الحياة (الاختيار والتمكين، والصورة الذاتية، والتوجه مدى الحياة، توجه كئيبة، التفاعل الإنساني، وتفاعل بيئات)، يوجه تطوير الأسئلة وتحليل البيانات. فيما يتعلق بالمجالات الحياتية، كانت هناك اختلافات بين استجابات الأطفال والبالغين، في بعض مناطق الرفاهية على سبيل المثال، لم يكن المعلمون مدرجين ضمن مجال الرفاهية الاجتماعية، ولكن العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والأطفال والعائلات كانت جزءا لا يتجزأ من الدراسة التي استند عليها.

بالإضافة إلى ذلك، نشأت بعض الصعوبات عند محاولة فصل البيانات إلى مجالات الحياة لأن أنشطة الأطفال ذوي الإعاقة وخبراتهم تنطبق على أكثر من مجال واحد. على سبيل المثال، يمكن تصنيف الأنشطة الترفيهية مثل السباحة والمشي في مجالات الرفاهية الإنتاجية والرفاهية البدنية. وبالمثل، يمكن تصنيف الأنشطة مع العائلة والأصدقاء في مجالات الرفاهية العاطفية والاجتماعية على حد سواء. وتعكس هذه النتيجة الطبيعة الشمولية لنموذج جودة الحياة والتأثيرات التفاعلية للتجارب الحياتية.

تعتبر معرفة البنية الاجتماعية للأطفال فيما يتعلق برفاهيتهم العاطفية وصحتهم فيما يتعلق برفاهيتهم الإنتاجية وكفاءاتهم الخاصة بسلامتهم اعتبارات مهمة لأن هذه التفاعلات من المحتمل أن تؤثر على كيفية استجابة الآخرين لها، والتي بدورها يمكن أن تؤثر إيجابا أو سلبا على جودة حياتهم. إن فهم تطور الأطفال أثناء نموهم وتغيرهم يمكن من التعرف على مساهماتهم الإيجابية وإمكانياتهم المستقبلية. هذه المعلومات ضرورية عند اتخاذ القرارات حول أفضل السبل لتقديم الدعم للأطفال، حتى يتمكنوا من تحقيقه في مجالات قوتهم، وحل الصعوبات، وإرساء أساس ثابت للنجاحات المستمرة في مرحلة المراهقة والبلوغ.

ناقش براون وباير وبراون (1992) وتيمونس وبراون (1997) الصلة بين الاختيار والمخاطرة ومستويات الإنجاز. كما ناقشوا تأثير توفير أو تقييد هذه الفرص على التمكين، وإضفاء الطابع الشخصي والتحفيز في جميع مجالات حياة الفرد. تم تزويد أطفال هذه الدراسة ببعض الخيارات ليجعلوا أنفسهم وحدهم مقيدين بوالديهم. اتخذ الوالدان قرارات رئيسية، مثل المدرسة التي ستحضرها ولكن في عملية صنع القرار الخاصة بهما، سينظران في احتياجات الطفل والأسرة وقراراتهما تعكس فلسفتهم في الشمول. وبمرور الوقت، ستصبح الفرص المتاحة أمام الأطفال لاتخاذ خيارات أوسع نطاقا وأكثر تواترا، مع زيادة معارفهم وتجاربهم وفهم عواقب اختياراتهم.

كما شدد كل من فيلسي وبيري (1997) على الطبيعة الشمولية لنوعية الحياة فيما يتعلق بالظروف الموضوعية، والتقييم الذاتي للظروف والقيم الشخصية، التي يمكن أن تكون مترابطة في جميع الأوقات والعلاقات بينهما ليست ثابتة ولا موحدة. وهي تشير إلى أن تفاعل هذه الجوانب يساهم في نوعية حياة الفرد وقد يؤثر تغيير أحد الجوانب على جانب آخر. كان هذا ينطبق على تجارب أطفال هذه الدراسة. كانت مدارسهم تؤثر على حياتهم المنزلية. الأصدقاء الذين قاموا بتدريسهم في المدرسة كانوا في الغالب الأصدقاء الذين لعبوا معهم خارج المدرسة. أثرت الحاجة إلى إكمال الواجب المنزلي على الوقت المتاح لديهم لمتابعة الأنشطة الأخرى في المنزل أو في المجتمع. بالمقابل، أثرت حياة المنزل والمجتمع أيضا على الحياة المدرسية. تم تحديد التأثير الإيجابي أو السلبي للحياة المدرسية على الحياة المنزلية والعكس بالعكس إلى حد كبير من خلال درجة التواصل بين المدرسين وأولياء الأمور والأطفال وتخطيطهم وعملهم بشكل تعاوني. كانت إدارة السلوك أحد المجالات المشتركة لكلا الضبطين وكان من الضروري اتباع نهج ثابت في التواصل.

ناقش والدا الطفل الواحد شكه في أن علاقة طفلهما بمدرستها في المدرسة لم تكن سليمة لأن سلوكها في المنزل قد تغير. (19)

عندما يكون التباين في القواعد واللوائح بين البيئات أمرا ضروريا، يجب أن يتم التواصل مع هذا الطفل بشكل واضح، حتى يتمكنوا من التمييز بين التوقعات في البيئات المختلفة. إن الشراكات التعاونية والفرص المتاحة لتبادل المعلومات بين المدرسين وأولياء الأمور وغيرهم من المشتركين في حياة الطفل ضرورية لتعزيز نوعية حياته. يحتاج المعلمون وأولياء الأمور للعمل بشكل تعاوني ومن المرجح أن يستفيد المعلمون من خلال معرفة أهمية الشراكات الإيجابية بين الأهل والمدرسين في تدريبهم.

وكان التباين بين أسر الأطفال ذوي الإعاقة سائدا -سواء التقلب أو التنوع داخل الأسرة. وشملت بعض الاختلافات بين الأسرة المذكورة من هذه الدراسة نوع السكن، والوضع الاجتماعي الاقتصادي، وأدوار العمل، والدين، والأنشطة، وديناميكيات الأسرة والقيم، وشملت التغيرات داخل الأسرة متغيرات مثل العمر والجنس والشخصية والصحة والقدرة والمعرفة والمسؤولية والمركز في الأسرة. من المهم الاعتراف بالتغيرات في العائلات والتأثيرات على جودة الحياة وفهم السياقات الشخصية للأفراد وتصوراتهم والاعتراف بالسمات الفريدة لعائلات الأطفال ذوي الإعاقة عند النظر في تقييم نوعية حياتهم. تعتبر المعرفة وقبول التباين عاملا مساهما في الحفاظ على جودة الحياة وتطويرها. التحدي هو كيف يمكن استيعاب هذا التباين في بيئات منظمة، مثل المدارس.

7/ أبعاد جودة الحياة وتطبيقاتها المستندة إلى علم النفس الإيجابي:

لقد مرّ عقد تقريبا منذ أن صُنِعَ التعليم الإيجابي في هذا المجال ليصف اعتماد علم النفس الإيجابي في المدارس بهدف واضح هو دعم رفاهية الطلاب (20). منذ منتصف العقد الأول من القرن الحالي، نمت المؤلفات العلمية حول التعليم الإيجابي مع تطوير برامج وممارسات للمدارس. ومع ذلك، فإن المدارس ليست مختبرات، كما أن عدد العوامل التي يمكن اختلافاها عن بعضها يعني أن إجراء تجارب عشوائية مضبوطة يمثل مشكلة. قد تعمل البرامج غير الفعالة في تجربة وحيدة المراقبة على فترة زمنية أطول، كمكون لجهود رفاهية أوسع، في فصل دراسي مختلف للمدرس، أو في بيئة مدرسية مختلفة. (21)

7-1 الرفاهية الإنتاجية

كانت الاختلافات بين الكفاءات الأكاديمية والاجتماعية والجسدية لهؤلاء الأطفال ذوي الإعاقة واضحة وناقشها علانية والديهم. كان اثنان من الأطفال منسقين بشكل جيد وجيد في الأنشطة البدنية مثل القفز، والجمباز، والسباحة، وغيرها من الألعاب الرياضية. هؤلاء الأطفال يسلطون الضوء على الحاجة إلى مراعاة التباين في القدرات عبر الأطفال ذوي الإعاقة وأهمية النظر إلى الأصول الإيجابية للأطفال، بحيث يمكن تغذية قدراتهم المحتملة وصورتهم الذاتية. كان لكل من الأطفال منهج دراسي معدّل في المدرسة تم التفاوض عليه في مشاورات بين المعلمين والمديرين والأسرة.

في بعض الأحيان، يتم تعديل الأنشطة البدنية، على سبيل المثال، تم إعطاء بعض الأطفال السبق في سباق الجري في اليوم الرياضي حتى يتمكنوا من الانتهاء مع أقرانهم. ومع ذلك في المقابل، ناقشت عائلة أخرى كيف لم يتم التشاور معهم حول ما إذا كان أطفالهم سيشاركون في مسابقة السباحة في المدرسة أم لا. بدون تشاور قد تكون هذه التعديلات غير مناسبة.

تم إدراج الاستقلال كقناة فرعية لمجال الرفاه الإنتاجي، ومن منظور واحد يعتمد جميع الأطفال في هذه الفئة العمرية - حيث يوفر هيكل الأسرة والأهل احتياجاتهم الأساسية، مثل الغذاء والسكن والملابس والمواصلات والصحة وما إلى ذلك. من المعتاد بالنسبة للأفراد اكتساب المهارات الحياتية والاستقلال بشكل متزايد على مراحل الطفولة وحتى سن البلوغ. ومع ذلك، فإن درجة الاستقلالية الممكنة للأطفال ذوي الإعاقة العقلية، نسبة إلى نظرائهم غير المعاقين تكون ذات أهمية بالنسبة للدراسات المتعلقة بالرفاهية الإنتاجية. تخضع الاختيارات لرقابة الوالدين، وبالمثل في المدارس، تكون خيارات الأطفال مقيدة داخل هيكل المدرسة ويشرف عليها المعلم. مثل مشاهدة التلفزيون أو اللعب على الكمبيوتر.

كما كانت الإنتاجية والمساهمة الفردية جزءا من مجال الرفاه الإنتاجي. عند دراسة هذا الجانب لجودة الحياة للأطفال ذوي الإعاقة العقلية، من المهم ملاحظة أن مهنتهم الأساسية خارج منزل العائلة هي الحصول على التعليم. فمستوى إنتاجية الأطفال ومساهماتهم في المدرسة شديد التنوع. حيث توفر هذه المدركات بديلا للآباء الذين يرون فقط العجز في تعلم أطفالهم، دون النظر في التحفيز البيئي الذي قد يتلقى أو لا يحصل عليه طفلهم. ليكون دور المعلم مهما جدا في تحقيق ذلك. وبغض النظر عن الجوانب الأكاديمية للمدرسة، فإن بعض الأطفال يشاركون في الأنشطة المدرسية مثل الألعاب الرياضية، والحفلات الموسيقية في نهاية العام، والجمعيات الخاصة، حيث ينقلون إدماجهم من المدرسة إلى بيئتهم المجتمعية. بالإضافة إلى مشاركتهم في أنشطة ترفيهية واجتماعية خارج ساعات الدوام المدرسي.

7-1 الرفاهية المادية:

وترتبط الرفاهية المادية لهؤلاء الأطفال ذوي الإعاقة العقلية ارتباطا جوهريا بالرفاهية المادية لعائلاتهم. لم يكن لدى الأطفال دخل منفصل ولم يكن لديهم روتين لكسب المال بشكل منتظم، وعلى الرغم من أن بعضهم كانوا يحصلون على مصروف جيب، فإن معظم أموالهم الإضافية تأتي من مصادر عرضية أخرى كأعياد الميلاد وما إلى ذلك. ويتعاملون مع الأموال بدرجات متفاوتة، بحيث يطورون مهارات الإدارة المالية الأساسية. (22)

عملت عائلات هذه الدراسة بالمثل فيما يتعلق بممتلكات أطفالهم. وتمكن الوالدان المخصصان لأطفالهما من الوصول إلى الأصول العائلية مثل الحواسيب وأشرطة الفيديو والتلفزيون ووسائل النقل وغيرها. وقدمت وجبات عائلية وتفاوتت نوعية السكن. والجدير بالذكر أن هؤلاء الأطفال ذوي الإعاقة يمكنهم الوصول إلى أحكام أسرهم ويرتبط أمنهم المالي بأمن أسرهم.

7-3 الرفاهية الاجتماعية:

يقسم إطار جودة الحياة الرفاهية الاجتماعية إلى بعدين رئيسيين -العلاقات الشخصية والمشاركة المجتمعية -وكلاهما مترابط في بعض الأحيان. كان لدى أطفال هذه الدراسة علاقات شخصية واسعة النطاق من خلال أصدقائهم وعائلاتهم وكانوا جميعا متورطين في الأنشطة المجتمعية. كان لديهم العديد من الأصدقاء وتحدثوا عن أصدقائهم في المدرسة بحماس. وقد عكست جميع العائلات فلسفة قيمة مشاركة الأسرة واستفاد الطفل ذو الإعاقة العقلية من هذا الجانب من نمط حياة أسرته. تم تضمين هؤلاء الأطفال في أنشطة عائلية موجهة للمجتمع، مثل الخروج لتناول العشاء مرة واحدة في الأسبوع أو حضور حفلات للأصدقاء بالإضافة إلى الحياة الأسرية والمدرسية، كان الأطفال يشاركون في أنشطة مجتمعية وممارسة الرياضة أو حضور دروس في الرقص أو الجمباز (على سبيل المثال لا الحصر). كان لكل طفل مزيج من أنشطة المجموعة السائدة وتنشيط خاص للأطفال ذوي الإعاقة العقلية، اعتمادا على توفر النشاط واحتياجات الطفل. هذا المستوى من المشاركة الشاملة للأطفال داخل منزلهم والحياة المجتمعية دعموا الجانب الشامل لحياة مدرستهم، وقدموا الأساس لاستمرار الإدماج المجتمعي.

7-4 الرفاهية العاطفية:

يشير كل من دونتا وداغمارا (2016) نقلا عن (Reeve، 2015) من السلبية إلى الإيجابية العاطفية يمكن القول إن أهم مساهمة حتى الآن من علم النفس الإيجابي كانت نظرية فريدريكسون التي تميز بين العواطف الإيجابية والسلبية. على الرغم من أن جميع العواطف تخدم مساعدة الأشخاص على التكيف مع البيئة المحيطة بهم، إلا أن فريدريكسون (2003) جعل النقطة القيمة هي أن هناك فرقا نوعيا وعمليا بين العاطفة الإيجابية والسلبية. من ناحية، دور العاطفة السلبية هو التركيز على السلوك وإنتاج اتجاه معين للعمل في التفكير. ينشأ الغضب عندما يكون السعي وراء الأهداف مهددا ويصاحبه رغبة ملحة في تدمير العائق. (23)

7-5 تعزيز الصداقة:

يجب أن يعترف أي جهد يرمي إلى تعزيز الصداقات مع الأشخاص ذوي الإعاقات الذهنية والإيمائية أو من ينضمون إليها لتوسيع علاقاتهم الاجتماعية أو شمولهم أو رفاهم الاجتماعي بظهور طبقات اجتماعية متعددة ومتداخلة (Bogenschutz et al, 2015، Gilmore & Cuskelly, 2015، Holl 2014، Shogren 2009 وآخرون، 2015؛ Simpican، و ليهي، 2015). تلتزم الصداقات الاجتماعية (على سبيل المثال، المواقف الثقافية حول الإعاقة)، والتنظيمية (فرص المشاركة في مجموعات المجتمع)، والعلاقات بين الأشخاص (إنشاءها والحفاظ على)، والأبعاد الفردية (على سبيل المثال، الوعي الاجتماعي). بالتوافق مع أطر دراسات علم النفس والإعاقة الإيجابية، فإن القصد هو دراسة الممارسات التي تخلق فرصاً

للسداقة بناء على منظور قائم على القوة، وتمثل الخيار الفردي والوكالة عبر مجموعة من القدرات، وعجز القيمة كجزء طبيعي من التنوع البشري. (24)

أظهر الآباء جميعهم من خلال ما ورد في دراسة شيرر مستوى من الاحترام لأطفالهم من ذوي الإعاقة، مما دعم وضع الطفل وعزز من احترامهم لذاتهم، فهذا المستوى من الدعم الاجتماعي يساعد العائلات على التأقلم ويمثل سمة إيجابية للغاية لحياة هذه الأسرة.

وهناك جوانب معينة من حياة الأطفال كانت لها آثار عاطفية محددة، فعلى سبيل المثال، يبدو أن سوء الصحة يقلل من ثقة الأطفال. ومع ذلك، فعندما تدخّل والداها لرعاية مصالحهما، كان يظهر هذا التظاهر بالمحبة والدعم للأمن العاطفي للأطفال ذوي الإعاقة ويعزز إحساسهم بقيمة الذات.

وعلق أولياء الأمور أيضا بأن أطفالهم بدأوا يفهمون أنهم مختلفون نوعا ما عن أقرانهم. لم يكن تأثير هذا الوعي واضحا ومتنوعا بين العائلات. أعرب أحد الأب عن قلقه بقوله: "إنها نفس الروح تدمر لتوضح لطفك أنها مختلفة."

"الروحانية، الإيمان، كانت أيضا فئات فرعية من الرفاهية العاطفية في إطار نوعية الحياة. ومع ذلك، لم تطرح أسئلة تتعلق مباشرة بجوانب الحياة هذه. أشارت ثلاثة من العائلات إلى ارتباط مع الإيمان وأطفالهم شاركوا بنشاط في هذا الجانب من الحياة الأسرية، ولكن بدرجات متفاوتة.

7-6 الرفاهية الجسدية:

يبدو أن كل طفل يعاني من صعوبات صحية كبيرة من الأقل سنا منه. كان ثلاثة من الأطفال المصابين بمتلازمة داون يعانون من أمراض في القلب تتطلب اهتماما متخصصا وفي بعض الحالات الجراحة كطفل رضيع. كان الطفل المصاب بالشلل الدماغية يعاني أيضا من الصرع، والذي كان في وقت المقابلة تحت السيطرة ولكن كان له تأثير سلبي على صحتها في الماضي. طفل آخر لديه اضطراب في النوم يتطلب عناية متخصصة. وقد تبين أن الكفاءة البدنية والصحة كان لهما تأثير كبير على نوعية حياة الأطفال بشكل سلبي وإيجابي. كان هؤلاء الأطفال قادرين جسديا على التنقل المستقل، على الرغم من أن ثلاثة من الأطفال لم يكونوا قادرين جسديا كزملائهم وطلبوا بعض التعديل في الأنشطة. كما اعتبرت السلامة مسألة مهمة للأطفال ذوي الإعاقة العقلية.

7-7 التخطيط للمستقبل

أكد ميتشل (1993) أن القرارات التي تتخذ نيابة عن الطفل في المراحل المبكرة من حياته، إلى جانب القيم التي تؤثر على هذه القرارات، هي أسس حاسمة لنوعية حياة الأطفال. أطفال هذه الدراسة غالبا ما عبروا عن رؤيتهم لمستقبلهم. كما أبدى آباؤهم عن رؤيتهم لطفلهم الذي لا يختلف عن تصور أبنائهم، ولكنهم أعربوا كذلك عن درجة من القلق إزاء مستقبل أطفالهم بسبب الصعوبة المتزايدة التي يواجهونها في التحصيل الدراسي. أيضا، كان هناك وعي من قبل بعض الآباء أن عدد الصداقات كان يتناقص ومستويات النضج

لأطفالهم وأقرانهم نمت بشكل منفصل مع الأطفال. أراد الوالدان التقليل من الآثار السلبية لهذه الظاهرة. (25)

تم تشجيع الأطفال ذوي الإعاقة العقلية في مجال قدراتهم وتم تزويدهم بفرص لاستكشاف إمكاناتهم بشكل أكبر. قيمت حياتهم بشكل كبير من قبل آبائهم وأفراد العائلة الآخرين الذين دعموهم لتحقيق أفضل ما لديهم. وسيكون من المهم رصد رغبات الأطفال وطموحاتهم إذا ما استمروا في تحقيق نتائج عالية لجودة الحياة. وقد تم تشجيع فهم تصوراتهم أثناء نموهم، وتطويرهم، واستقلالهم بشكل متزايد، بحيث يمكن دعم الأطفال بشكل مناسب في المناطق التي تحمل قيمة بالنسبة لهم.

الخاتمة:

تعد جودة الحياة مسارا نوعيا حديثا يسعى للمزج بين مضامين الاستثمار في الموارد البشرية والنماذج الفاعلة لعلم النفس الإيجابي وممارساته، لتكون أساسا منهجيا لتركيز الانتباه على تلبية الاحتياجات الخاصة لفئات ذوي الإعاقة العقلية في محاولة لتعميمها على بقية الفئات الأخرى، وقد كان لتأثير علم النفس الإيجابي على حياة الأطفال المدمجين مدرسيا كبيرا، من خلال نتائج التي عمدت إلى تزويد هؤلاء الأطفال بالمهارات اللازمة للمشاركة الفعالة في الجوانب الاجتماعية والعملية لحياتهم، وهي مهارات من المرجح أن تتطور أكثر مما يسمح لهم بمواصلة المشاركة في الحياة بطريقة شاملة، كما تمكنت المدارس من توفير مستوى معين من الدعم الشخصي من خلال برنامج الاحتياجات الخاصة. وذلك بالاهتمام بمهارات معينة في مجالات اللغة والرياضيات التي كانت ضرورية لإصلاح تأخر مهارات الأطفال وتنمية ثقتهم في قدراتهم، ولتؤكد أبعاد جودة الحياة على أهمية وجود مجموعة واسعة من المتغيرات للأطفال ذوي الإعاقة العقلية، مثل فرص الاختيار ومعرفة الكبار بالأطفال ومستوى تطورهم والعلاقات الاجتماعية والشمولية وأهمية البنية المنزلية للمدرسة، في سياق التفاعل بين البيئات ويكون التخطيط المستقبلي من خلال العمل على تطوير المزيد من النماذج التي من شأنها أن تغطي كافة الجوانب الحياتية من جهة، وتجسد التصورات العامة لعلم النفس الإيجابي ومبادئه و تدخلاته.

قائمة الهوامش

1. Seligman. M: the president's adress, American Psychologist, 54 (08), 1999, P559.
2. Anastasia Efklides & Despina Moraitou: A Positive Psychology Perspective on Quality Of Life, School of Psychology Aristotle University of Thessaloniki Thessaloniki, Greece, Library of Congress, 2013, P1.
3. Kamlesh Singh. Mohita Junnarkar .Jasleen Kaur: Measures of Positive Psychology- Development and Validation, Department of Humanities and Social Sciences, Indian Institute of Technology Delhi, New Delhi-India, Library of Congress, 2016, P02.
4. Poulomee Datta: Students with Intellectual Disabilities- Insights, Implications and Recommendations, Faculty of Education and Arts, School of Education, Catholic University, Australia, Library of Congress, 2014, P 9.
5. William L. Heward & Sheila R. Alber-Morgan & Moira Konrad: Exceptional Children- an Introduction to Special Education, Eleventh Edition, USA, the Ohio State University, 2017, P60.
6. Frisch. B: Evidence-based well-being/positive psychology assessment and intervention with Quality of Life Therapy and Coaching and the Quality of Life Inventory (QOLI). Social Indicators Research, 114(2), 2013, PP193–227.
7. Chiara Ruini: Positive Psychology in the Clinical Domains Research and Practice, Bologna- Italy, Department of Psychology University of Bologna, Library of Congress, 2017, P89.
8. Frechtling, J. A. & al: Logic modeling methods in program evaluation. San Francisco: Jossey- Bass, 2007, Loc,cit.
9. Schalock, R. L., & Verdugo, M. A: Handbook on quality of life for human service practitioners. Washington, DC: American Association on Mental Retardation, 2002, PP 25-31.
10. Keith, K. D. (2007): Quality of life. In A. Carr, G. O'Reilly, P. N. Walsh, & J. McEvoy (Eds.), the handbook of intellectual disability and clinical psychology practice, London: Routledge, 2007, PP 143-168.
11. Sutherland, S., & Katz, S: Concept mapping methodology: A catalyst for organizational learning. Evaluation and Program Planning, 28(3), 2005, PP257–269.
12. Corley, E. A.: A use-and-transformation model for evaluation public R & D. Evaluation and Program Planning, 30(1), 2007, PP 21–35.
13. Ralph Kober : Enhancing the Quality of Life of People with Intellectual Disabilities From Theory to Practice, Department of Accounting and Finance, Monash University, Caulfield East- Australia, Library of Congress, 2010, P21.
14. Isaacs, B, Clark, C, Correia, S, & Flannery, J: The utility of logic models to plan quality of life outcomes evaluations, Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities, 4, 2007, PP177–185.
15. <https://beachcenter.lsi.ku.edu> (13/10/2018).
16. Ralph Kober : Enhancing the Quality of Life of People with Intellectual Disabilities From Theory to Practice, Department of Accounting and Finance, Monash University, Caulfield East- Australia, Library of Congress, 2010, P205.
17. Felce, D., & Perry, J: Assessment of quality of life. In R. L. Schalock (Ed.), Quality of life: Volume 1: Conceptualization and measurement, Washington, DC: American Association on Mental Retardation, 1996, PP 63-72.
18. Giovanni Andrea Fava- Chiara Ruini: Increasing Psychological Well-being in Clinical and Educational Settings Interventions and Cultural Contexts, Department of Psychology University of Bologna, Italy, Library of Congress, 2014, P 67.

19. Ralph Kober : Enhancing the Quality of Life of People with Intellectual Disabilities From Theory to Practice, Department of Accounting and Finance, Monash University, Caulfield East- Australia, Library of Congress, 2010.
20. Norrish, J. M: Positive education: The Geelong Grammar School journey. Oxford: Oxford University Press, 2015, P 19.
21. Carmel Proctor: Positive Psychology Interventions in Practice, Guernsey, UK, Library of Congress, 2017, P124.
22. Ralph Kober : Enhancing the Quality of Life of People with Intellectual Disabilities From Theory to Practice, Department of Accounting and Finance, Monash University, Caulfield East- Australia, Library of Congress, 2010, P 216.
23. Danuta Gabryś-Barker & Dagmara Gałajda: Positive Psychology Perspectives on Foreign Language Learning and Teaching, Institute of English University of Silesia-Sosnowiec, Poland, Library of Congress, 2016, P7.
24. Karrie A. Shogren- Nirbhay N. Singh & Michael L. Wehmeyer: Handbook of Positive Psychology in Intellectual and Developmental Disabilities, Department of Special Education, Kansas University Center on Developmental Disabilities, University of Kansas, Lawrence, KS USA, Library of Congress, 2017, P129.
25. Mitchell, D. (1993): Quality of life for infants and toddlers. Australia and New Zealand Journal of Developmental Disabilities, 18(4), 1993, PP229–234.

تنمية الموارد البشرية كآلية في الرفع من جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية بالبريد الجزائري المركزي فرع الشلف.

Human resources development as a mechanism to increase the quality of services in
Algerian public institutions
Field study in the central Algerian post branch of Chlef.

د. يوسف أحمد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
دلهوم محمد الأمين، طالب دكتوراه، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر

ملخص :

تستهدف هذه الدراسة تنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في رفع جودة الخدمة العمومية، انطلاقا من دراسة إحدى المؤسسات العمومية التي شهدت تطورا كبيرا في مجال الخدمات الإلكترونية والمتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر Algérie Poste، حيث جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات العمومية بتنمية الموارد البشرية من خلال أبعادها الأربعة، تدريب، تطوير، ترقية ونقل الموظفين وأنظمة الحوافز.

وكانت العينة محل الدراسة 120 عاملا من مختلف الفئات (إطارات، أعوان تحكم وأعوان التنفيذ) على مستوى مؤسسة بريد الجزائر - فرع الشلف، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، معتمدين على المنهج المسحي، و مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط وأسلوب تحليل الانحدار الخطي في اختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل كبير جدا في رفع جودة الخدمة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة، كما أوضحت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للتطوير والتدريب الوظيفي في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية، حيث وجدت علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية.

وفي ضوء تلك النتائج قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات، في مقدمتها ضرورة اهتمام المؤسسات العمومية الجزائرية بتنمية الموارد البشرية من أجل رفع جودة الخدمات العمومية، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية و وضع برامج تدريب وتطوير هادفة، تساهم في اكتساب وتطوير المهارات والمعارف لموظفي مؤسسة بريد الجزائر ومن ثم عصنة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمة العمومية، البريد المركزي.

SUMMARY

The purpose of the study is to ascertain the role of human resources development and its relationship with promotion of public services quality, from studying one of the fastest growing companies in the area of Electronic services in Algeria "Algeria Post Office corporation". Our study is conducted to show how interested public organizations in

developing human resources through its four dimensions; learning, Talent development, promotion and incentive system.

A detailed case study of 120 employees, from different Professional social categories at Algeria Post Office - Branch of Chlef was conducted.

Data collection was done using questionnaires designed especially for that purpose, and using some other methods as the survey methodology, the correlation coefficients and the linear regression analysis.

This study found evidence that the development of human resources significantly lead to improve the quality of public services of Algeria Post Office - Branch Of Chlef, and there is an elevated level of employee training and development in improving the quality of public services. We noticed a statistical correlation between human resources development and the quality of public services.

The findings of the study led to some recommendations ; Algerian Public Organisations should pay a special attention to human resources development,through identifying thier training needs and implimenting efficient learning programes in order to aquire and develop employee skills and competencies wich means modernising the services served to the public.

key words: Humans resources development- Quality of public service - Algeria post office corporation - Survey methodology

مشكلة الدراسة:

تغيرت النظرة للإدارة في الوقت الحالي وأصبح ينظر إليها على أنها الأساس في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتطويرها مبني على تعاون الأفراد (الموظفين) والحكومة والقائمين على الشؤون الإدارية لأداء عمل معين باختلاف مؤهلاتهم وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وتخصصاتهم، من أجل تلبية حاجيات المواطنين وتقديم خدمات وفق تطلعاتهم، وعلى الجهات الوصية أن تصهر كل هذه الاختلافات جميعا في قالب اجتماعي واحد يحقق الهدف المنشود، وتعتبر تنمية الموارد البشرية حجر الزاوية في تطوير الإدارة المعاصرة، فالتنمية تقدم معرفة جديدة وتضيف معلومات متنوعة وتعطي مهارات وقدرات وتؤثر على الاتجاهات وتعديل الأفكار والمساهمة في خلق الإبداع والابتكار، ومع تصاعد المنافسة والتكتلات والتحالفات بين الدول والمؤسسات، زادت الأهمية إلى تنمية الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي تشهده المجتمعات ظهرت برامج تدريبية تهتم بتنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات وتكنولوجيات جديدة، فتنمية الموارد البشرية أصبحت ثقافة عامة وموجودة في المؤسسات العالمية الحكومية، وعليه يمكننا القول أن الإدارة الجزائرية شهدت تطورا ملحوظا ومتسارعا من خلال تبني نموذج الإدارة الإلكترونية سعيا لتلبية متطلبات وحاجيات المواطنين الذين أصبحوا أكثر من أي وقت مضى في طلب خدمات ملحة ومتزايدة على نحو سريع وبالجودة والنوعية المطلوبة، وهذا لن يكون إلا بتحديث طرق تسيير المرافق العمومية وياتخاذ جملة من التدابير الرامية إلى تحسين الخدمة العمومية وضمان خدمات ترقى إلى طموحات المواطنين، وعلى ضوء ما سبق يمكننا بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائر

فرع الشلف؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟ وفيما تتمثل أبعادها؟ وما هو واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟

- ماذا يقصد بالخدمة العمومية؟ وما هي محدداتها؟ ما هي أبرز الممارسات من قبل الحكومة الجزائرية في سبيل تطوير الخدمة العمومية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات العمومية الجزائرية (Algérie poste de chlef).

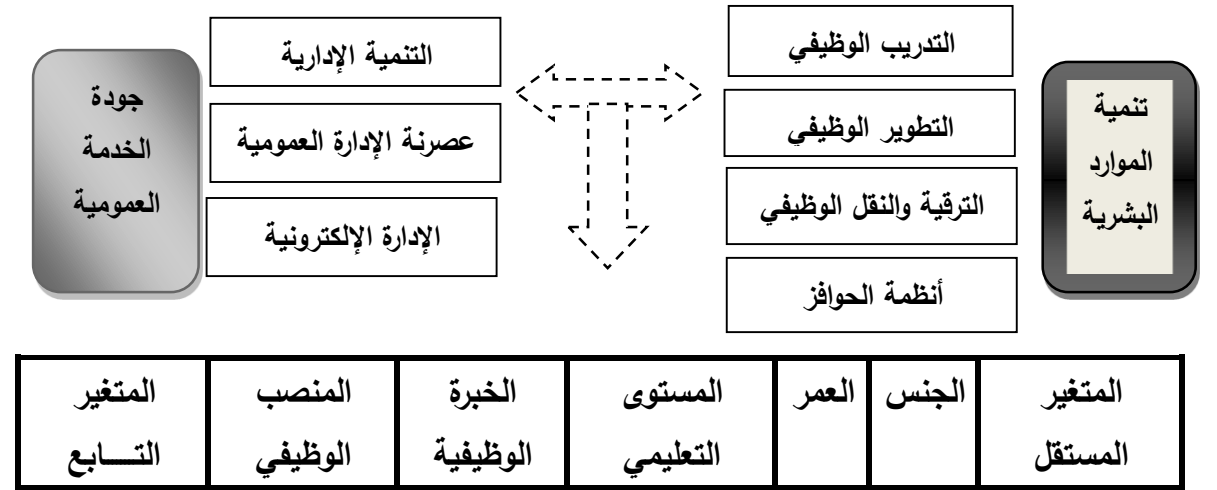
أنموذج الدراسة: بناء على متغيرات الدراسة، و في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة دراسة: علاوة طارق عبد الحي، بعنوان إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر بجامعة قاصدي مراح ورقلة الجزائر، ودراسة: ومان محمد توفيق: بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة الأبعاد السوسيو- تقنية دراسة حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه وبالنظر لطبيعة الدراسة قمنا بصياغة أنموذج الدراسة على النحو الآتي:

-**المتغير المستقل:** تنمية الموارد البشرية ومن أبعادها نذكر (التدريب الوظيفي، التطوير الوظيفي الترقية والنقل الوظيفي، أنظمة الحوافز)

-**المتغير التابع:** الخدمة العمومية ومن أبعادها نذكر (التنمية الإدارية، عصنة الإدارة العمومية، الإدارة الإلكترونية)

-**المتغيرات الوسيطة:** الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، المنصب الوظيفي.

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة.



المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة: بناء على أنموذج الدراسة ومحاولة منا للإجابة على تساؤلات الدراسة المندرجة ضمن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات بقدر أبعاد المتغير المستقل والتي كانت على النحو الآتي.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للترقية والنقل الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنظمة الحوافز في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، المنصب الوظيفي).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف تعزى لمستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف تعزى لخبرة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من التالي:

- 1- قلة الدراسات الميدانية في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الجزائرية بشكل خاص والتي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية.
- 2- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، مع ضرورة تحديد العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي والتي بإمكانها التأثير على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- 3- تبرز هذه الدراسة أهمية تنمية الموارد البشرية في تطوير وتحسين مهارات الموظفين في القطاع العمومي والتي بإمكانها تحسين الخدمات العمومية.
- 4- تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة عمومية خدمية تابعة للأجهزة الحكومية من خلال دراسة حالة البريد المركزي الجزائري فرع الشلف حيث شهد هذا القطاع تطور كبير في الخدمات الإلكترونية الأمر الذي يؤمل أن يؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة وما يمكن أن يسهم في تطوير المؤسسات العمومية خاصة الخدمية منها.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالاتي:

- 1- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية والاهتمام بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية.
- 2- التعرف على أبرز الأعمال التي قامت بها الحكومة الجزائرية في سبيل تطوير الخدمات العمومية بالتركيز على قطاع الخدمات من خلال دراسة حالة البريد المركزي الجزائري فرع الشلف.
- 3- التعرف على مستوى رضا العمال على البرامج التدريبية من قبل القائمين على البريد المركزي فرع الشلف ومدى مساهمة هذه البرامج في تنمية معارف عمال المركز.
- 4- كما نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة والتي من شأنها تساهم في تقديم الحلول اللازمة من أجل تنمية معارف عمالها وزيادة كفاءتهم الإنتاجية مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

محددات الدراسة: تكمن محددات الدراسة في العناصر الآتية:

- 1- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على الكلمات الدالة في الدراسة والتي لها علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة والمتمثلة في تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات العمومية الجزائرية.
- 2- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف باعتباره مؤسسة عمومية خدمية.
- 3- **الحدود الزمنية:** تنحصر هذه الدراسة في جمع البيانات المتعلقة بكل الأعمال التي قام بها البريد المركزي لتنمية مواردها البشرية، وأهم الأعمال التي قام بها البريد المركزي في سبيل تطوير جودة الخدمات خلال الفترة الزمنية المنحصرة بين سنة 2014 - 2018 والاستبانة التي كانت خلال شهري سبتمبر وأكتوبر من عام 2018.

الإطار النظري للدراسة:

سوف نتطرق في هذا الجانب من الدراسة إلى مدى معالجة الباحثين نظريا لمتغيرات الدراسة (تنمية الموارد البشرية، الخدمة العمومية) وهذا وفق العناصر الآتية:

أولاً: تنمية الموارد البشرية: يقول (Steven Stralser) من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين، لكن استثارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية. فتنمية الموارد البشرية والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم أصبح أمر ضروري وملح عليه من أجل نمو وتطوير المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، وعليه يمكننا تعريف تنمية الموارد البشرية على النحو الآتي: يقصد بها استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان، مواجهة بذلك مشكلاته وتنمية قدراته الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير السلوكية وغيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافة المؤسسة والتغيرات البيئية¹.

ويمكننا توضيح أبعاد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) كما تطرقت إليها أغلب الدراسات وفق العناصر الآتية:

- **التدريب الوظيفي:** نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية اللازمة للأفراد لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة². ويفرق (Meginson) بين التدريب والتعليم والتنمية فيذكر أن الأول هو إكساب مهارات وأساليب معينة بينما يتضمن التعليم معلومات عامة واسعة وأما التنمية فهي تحسين وإثراء قدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية، غير أنه يرى في نفس الوقت أن هذه الجوانب الثلاثة تؤدي إلى شيء واحد هو تطوير الأفراد³. أما عن أهمية التدريب فيمكننا القول أن عملية التدريب تساهم زيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات للمتدربين (الموظفين) بالإضافة إلى تنمية وصقل مهارات الموظفين و صقل قدرات العاملين وتطويرها مع تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها بالنسبة للعمال وكذلك تغيير السلوك وتطوير العادات والأساليب الناجمة على الموظفين⁴.

ووضح لنا (Sherman) نموذجا يرشد فيه القائمين على تصميم البرامج التدريبية إلى محاور أربعة رئيسية لتصميم تلك البرامج وهي على النحو الآتي⁵:

- 1- محور الاحتياجات التدريبية:** بمعنى أنه يجب على مديري الموارد البشرية أن يحددوا نوع التدريب المطلوب، وأين توجد الحاجة إليه بين أجزاء التنظيم من خلال تحليل كل من التنظيم والمهام والأفراد على أن توضع نتائج تلك التحليلات في شكل أهداف تدريبية.
- 2- محور التدريب والتنمية:** بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والأهداف التنظيمية يتم وضع خطة أو إستراتيجية التدريب مع اختيار أفضل أسلوب تدريبي.

3- محور التقييم: فالتدريب كأى نشاط لإدارة الموارد البشرية الأخرى يجب تقييمه لتحديد درجة فعاليته ولكنه نادرا ما تصمم المنظمات نظما لتقييم فعالية برامجها.

4- محور تحقيق الأهداف التدريبية: حتى يمكن تحقيق فعالية التدريب، يجب أن يحدد التقييم قيم برنامج التدريب من حيث إنجازه للأهداف المحددة مسبقا. وسوف نتطرق في ما يلي إلى أبعاد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) والتي يمكن توضيحها في الآتي:

1- التطوير الوظيفي: هي عملية تصميم و تنفيذ الأهداف و الاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية العاملة و تحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي⁶، يرى كل من (saikh) و (phulpoto) أن عملية تطوير الموارد البشرية أصبحت من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهذه الجهود تتطلب أكثر من إنفاق المال، إنها تتطلب تغييرا سريعا في نظامنا وفي تقييمنا للموارد البشرية في بيئة العمل كما يتعلق بنوع المؤسسة وبالطريقة التي نرى فيها وظيفة الإدارة، وفي المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة⁷.

2- الترقية والنقل الوظيفي: ولفهم عملية الترقية وجب علينا تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): يوضح مفهوم الترقية.

مضمونها	نوع الترقية
والتي يترتب عنها تغيير في المنصب تبعا لكفاءة العامل، ويتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصاحبها زيادة في المرتب، وتكون بطريقة منتظمة ومستمرة.	الترقية في الدرجة
حيث يترتب هذا النوع زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات، وتجمع بين الأقدمية والكفاءة، وتحل الأقدمية الدور الرئيسي في الترقية في المرتبة.	الترقية في المرتبة
تنظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد.	الترقية في الفئة
وفيها يرتفع المركز الأدبي لعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم.	الترقية الجافة
ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل مما يؤثر على حالته النفسية فيرفع معنوياته ويسكبه شعورا بالرضا والاطمئنان.	الترقية السائلة

<p>ويتضح مفهومها كمايلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل.</p>	<p>الترقية الاجتماعية</p>
--	----------------------------------

المصدر: صلاح المنشاوي " لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" دار النهضة العربية، بيروت، ب ط 1973، ص 96.

كما تقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب ومن أهم هذه الشروط نذكر:⁹ وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة، وأن يكون هناك اختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا، اجتياز الاختبار بنجاح، أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة و أن يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة، قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل ترقية إلى الفئة الأعلى، اجتياز البرامج التدريبية بنجاح يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال.

3- النقل الوظيفي: فيمكننا تعريفه على أنه انتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى في نفس مستواها أو أعلى منها فيعتبر في هذه الحالة نقلاً بترقية، وقد يكون النقل للموظف المشمول بنظام إلى نظام آخر وفق ضوابط وشروط محددة سواء كان النقل في الجهة أو خارجها، ولنقل مجموعة من الضوابط من أهمها وجود وظيفة شاغرة تنطبق شروط شغلها على المراد نقله إليها وعدم وجود مستحق أو مؤهل للترقية في الجهة المراد نقله لها، وعدم جواز نقل الموظف المرقي من الوظيفة التي رقي إليها إلى وظيفة أخرى قبل مضي سنة على الأقل من تاريخ مباشرته لأعمال الوظيفة المرقي لها. ولنقل أحكام وقواعد لا بد من مراعاتها عند التطبيق. وهناك وظائف يمكن للجهات الحكومية النقل منها واليها دون التنسيق مع وزارة الخدمة المدنية وتشمل مائة واثنين وتسعين سلسلة وظيفية¹⁰.

4- أنظمة الحوافز: إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه باعتباره عضوا في المنظمة التي يعمل بها، و تعتبر الحوافز بمثابة المقابل لأداء متميز ويفرض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالترقية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفرض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافآت العاملين نظير تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزد عن العجز¹¹.

ثانيا: جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية: نسعى من خلال هذا الجزء من الدراسة إلى التطرق إلى أهم المصطلحات المتعلقة بجودة الخدمات العمومية وهذا بناء على العناصر الآتية:

1- مفهوم الخدمة العمومية: عرفها **kotler** على أنها نشاط أو أداء خاضع للمبادلة غير ملموس ولا ينتج عنه نقل للملكية، ويمكن أن يرتبط أو لا بمنتج مادي¹³.

نستنتج من المفهوم السابق الخدمة العمومية هي تلك الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل المؤسسات العمومية الحكومية، بحيث تكون هذه الخدمات ترقى إلى تطلعات وطموحات المواطنين.

2- جودة الخدمة العمومية: يعرفها (BE DIRA) بأنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات الزبائن بإضافة إلى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل داخل المؤسسة¹⁴.

3- أبعاد جودة الخدمة العمومية: سوف نتطرق إلى أبعاد جودة الخدمة العمومية وفق ما جاء في أنموذج الدراسة ووفق ما نصت عليه الدراسات السابقة وهذا من خلال الآتي:

أ- **التنمية الإدارية:** يمكن تعريف التنمية الإدارية على أنها فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة واكتشاف تفعلها معها وانعكاساتها عليها¹⁵، كما تعرف على أنها تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة الإدارة، حيث لا تنشأ وحدة إدارية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية، ومن ثمة إيجاد قنوات الاتصال السليمة والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية¹⁶.

ب- **عصرنة الإدارة العمومية:** يقصد بعصرنة الإدارة عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، ونمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إدخال التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات لمحاكات التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، لتحقيق رضا الموظف والمواطن وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج. ولقد أدت آثار أزمة عشرية التسعينات بالسلطات العمومية و المجتمع معا إلى إدراك خطورة هذه الهوة، وتحت تأثير انفتاح السوق شهدنا بداية الوعي بضرورة اكتساب المعرفة والعلوم عن طريق التوجه نحو إدماج التكنولوجيات الجديدة في إدارة المؤسسات من خلال الإعلام الآلي، ثم شبكة الانترنت حتى و لو كانت النتائج دون الحاجات المتنامية، و من جهة أخرى فقد مست هذه الصحوه العديد من القطاعات، مثل الاتصالات عن بعد، التربية، التعليم العالي و البحث العلمي، الصحة، الصناعة الطاقة... وبذلك بدأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والشبكات الداخلية بالمؤسسات، والشبكات المتخصصة والمترابطة، تتجسد جزئيا على أرض الواقع¹⁸.

ت- **الإدارة الإلكترونية:** يشير مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى منهجية جديدة على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي، والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة، إلا أننا يمكن أن نضع العديد من المفاهيم التي تم تداولها في الأدبيات وعلى صفحات الويب¹⁹.

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل ويؤدي ذلك إلى خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي

ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدّة متطلبات نذكر منها²⁰:

1- البنية التحتية: إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

2- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

3- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

4- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الإلكترونية" وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا بنفس الطريقة السابقة.

5- توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

6- توفر الإرادة السياسية، بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

7- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

8- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

9- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.

الجانب التطبيقي للدراسة:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي هيا لنا الأرضية لمعالجة الإشكالية المطروحة وذلك من خلال عرض متغيرات الدراسة ومعالجة أبعادها نظريا، سوف نقوم في هذا الجزء من الدراسة بعرض المستجدات التطبيقية تنمية الموارد البشرية كآلية في الرفع من جودة الخدمات العمومية الجزائرية بناء على دراسة حالة البريد المركزي الجزائري فرع الشلف، كما سيتناول كذلك جملة من التفسيرات التي سوف يعالجها، بحيث سيتم التطرق فيه إلى المنهج المعتمد وشرح تفاصيل اختيار عينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المعتمد عليها، وتقديم جملة من الأساليب والتقنيات المصممة خصيصا لمعالجة إشكالية الدراسة.

أولا: واقع الخدمات الإلكترونية بالبريد المركزي الجزائري: في إطار عصرنة الإدارة العمومية ويهدف تحسين وتسهيل الخدمة العمومية المقدمة للمواطن عملت الحكومة الجزائرية على إدخال ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات على مستوى مكاتبها الإدارية والتي شهدت تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة بدءا بالبطاقات الإلكترونية وتزويد المؤسسات العمومية بخدمات بشبكات الأنترنت والإنترنت، وعمل البريد المركزي الجزائري كغيره من المؤسسات العمومية على تطوير قطاع البريد وهذا من خلال جملة من الأعمال الإلكترونية التي يمكننا تقديم في الآتي:²¹

- تقريب الخدمات البريدية والمالية، بمنح الأولوية لفتح نقاط بريدية جوارية في التجمعات السكانية الحضرية الكبرى وفي المناطق النائية.

- نشر التواجد البريدي في محطات النقل الرئيسية والمطارات.

- دعم و بعث الحركية في الأوساط الريفية والمناطق و النواحي التي تواجه صعوبات أو المعزولة، من أجل تحقيق تثبيت سكانها، من خلال اقتناء المكاتب المتنقلة و نشرها.

- تحويل مهنة ساعي البريد بغية جعله عونا تجاريا حقيقيا يقدم مختلف الخدمات البريدية و المالية بمحل الإقامة.

- تركيب أجهزة توزيع الأوراق النقدية (GAB) متعددة الأداء في المراكز التجارية الكبرى و في الأماكن العمومية المؤمنة، تشتغل بصيغة الخدمة الذاتية على مدار الساعة و كل أيام الأسبوع.

- التمسك بالتزام الدولة لتوفير الخدمة الشاملة للبريد لصالح السكان المعنيين، من خلال إتاحة النفاذ عبر كل التراب الوطني إلى الخدمات البريدية والمالية الأساسية تكون ذات نوعية و بأسعار معقولة.

- إعادة تأهيل الخدمة العمومية و تعزيز مفهوم الجوارية، مما يساهم في ضمان الانسجام الاجتماعي عبر نشاط موجه لتحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في استمرارية الخدمة و تكافؤ فرص النفاذ و الشفافية.

- تحقيق ديمومة المهام ذات المنفعة العامة التي تتجزأ لفائدة الفئات السكانية الهشة.
- تسهيل النفاذ باستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، عبر نشر البرنامج الطموح لحوسبة مكاتب البريد (IBP) وإقامة شبائيك آلية للأوراق النقدية و مصاريف الدفع الإلكتروني و تطوير تطبيقات للخدمات عن بعد أو عبر شبكات الهاتف النقال.
- وفيما يتعلق بالوكالات البريدية، ينبغي لعلامة "بريد الجزائر" أن تساير بتناغم تطور المجتمع، مع احترام هيكله و بيئة كل منطقة.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تقليص طوابير الانتظار.
- تأمين المعاملات.
- رقمنة عمليات المراقبة والحسابات اليومية والشهرية.
- فيما يخص وسائل و أدوات الإنتاج، يتعلق الأمر بتقليص الأشغال اليدوية إلى أقصى حد ممكن عبر تعميم حوسبة العمليات و استعمال وسائل حديثة و أنجع.
- و قصد الاستجابة لمتطلبات زبائنها المتنامية، قامت مؤسسة "بريد الجزائر" بمنح الأولوية للوسيطات الإلكترونية و النفاذ عن بعد و ترقية استعمال وسائل الدفع الإلكتروني.
- في إطار وضع السياسة العامة للحكومة و برنامج العمل المخصص لتطوير مجتمع المعلومات، من خلال البنيات التحتية و وسائل الاتصالات السلكية و اللاسلكية و استعمال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، قامت وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال بإعداد مخطط وطني لتطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال. هذا المخطط مبني أساسا على مجموعة من الأهداف الرئيسية و التي ساهمت بفعالية في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة والتي تهدف إلى الآتي: ²²
- السعي لتحقيق التنمية البشرية.
- الزيادة في ديناميكية النمو الاقتصادي.
- نشر التدفق العالي و العالي جدا يعتبر أحد الركائز الأساسية للتنمية، لذلك ولد تغييرات عديدة و عميقة في جميع المجالات تقريبا كالنمو و التنافسية و الابتكار... الخ.
- سمح توفير شبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية الفعالة بالإضافة إلى العروض التنافسية للتدفق العالي عبر التراب الوطني بزيادة تنافسية الشركات و تعزيز استقطابها بالإضافة إلى إنعاش الاقتصاد المحلي.
- إن تطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال عزز الوصول إلى المعرفة و ساهم في تحسين الحياة اليومية للأفراد: العمل عن بعد و التعامل عن بعد (الإدارة الإلكترونية)، التسوق عبر الانترنت و الرعاية المنزلية... الخ.
- إن إدراج شبكات الاتصال في مخططات التهيئة العمرانية و الإقليمية قلل من الفجوة الرقمية بجميع جوانبها الجغرافية و التكنولوجية و الاجتماعية و الثقافية.

- بفضل تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، أصبح من السهل الحفاظ على تطوير النشاطات السكانية داخل بعض المناطق المعزولة من الوطن.

- ساهمت تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، بصفتها عامل للتماسك الإقليمي و الاجتماعي، بقوة في توفير الخدمات الفعالة للمواطنين.

- تطوير البنية التحتية الجديدة عن طريق زيادة قدرات شبكة التدفق العالي و العالي جدا (نشر الألياف البصرية و الجيل الرابع للهاتف الثابت)، خاصة من أجل تسريع إخراج المناطق البيضاء، الريفية و المعزولة و كذا تلبية حاجيات السوق.

- تحسين نوعية الخدمات و استقبال الزبائن.

ثانيا: تحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية بالمؤسسات العمومية الجزائرية. منهجية الدراسة :

1- المنهج العلمي: يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها، ومن أجل تحقيق الأهداف التي نسعى إليها من خلال هذه الدراسة، واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع البيانات وتحليلها، حيث قمنا بتناول كافة المتغيرات المرتبطة بالحالة محل الدراسة وتناولها بالوصف الكامل والتحليل كما ساعدنا هذا المنهج على توفير معلومات تفصيلية وشاملة على الموضوع محل الدراسة بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف.

2- مجتمع وعينة الدراسة : عملت دراستنا هذه على تسليط الضوء على مؤسسة عمومية من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال الخدمات العمومية، والتي شهدت تطورا كبيرا في مجال الخدمات الإلكترونية، بحيث قمنا باستهداف مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي البريد المركزي الجزائري فرع الشلف، والبالغ عددهم 120 موظف، وهذا على مستوى فرع الشلف فقط، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أخذنا عينة ميسرة تمكنا من بلوغ غايتنا، بحيث كان عدد الإستمابانات الموزعة (120) إستمابانة على مستوى وحدات الإنتاج السابقة الذكر، وتمكنا من استرجاع 118 إستمابانة أي بنسبة استرجاع بلغت 98,33%، وكانت كلها صالحة للتحليل.

4- توزيع أداة الدراسة:

جدول رقم(02): يوضح توزيع أداة الدراسة.

عدد الإستمابانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	120	118	02	00	118
النسبة %	100	98,33	1,67	00	98,33

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على مقياس ليكارت الرباعي.

4-أساليب المعالجة الإحصائية: للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات ومعالجة الإشكالية

- المطروحة اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها الاستبانة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة ولتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية.
 - معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach s) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
 - معامل الانحدار البسيط (Simple Régression) والمتعدد، وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكل على حدة في المتغير التابع.
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (F) للفرق بين أكثر من متوسطين.
 - اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

كما قمنا باستخدام مقياس ليكرت الرباعي في محوري الدراسة والذي تم وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (03) : توزيع مقياس ليكرت الرباعي.

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
4	3	2	1

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على مقياس ليكرت الرباعي.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد طول المدى = $4 - 1 = 3$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $3/4 = 0.75$ وبعد ذلك يضاف (0.75)

إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

[1.00 ، 1.75] غير موافق بشدة (منخفض جدا).

[1.75 ، 2.5] غير موافق (منخفض).

[2.5 ، 3.25] موافق (مرتفع).

[3.25 ، 4] موافق بشدة (مرتفع جدا).

5- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة في هذه الحالة عن طريق حساب

معاملات ألفا كرونباخ لدرجات أبعاد المتغيرين (تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية)، كما سنقوم

بالتأكد من الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ للمحورين معا (تنمية الموارد البشرية، جودة

الخدمة العمومية) وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة الفاكرونباخ (AlphaCronbach) أكبر من (0.60) وكلما اقتربت من (1) دلّ هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة. وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نختبر مدى ثبات أداة الدراسة لكل محور على حدا وفق الجداول الآتية:

جدول رقم (04) معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لثبات كل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية والمحور الكلي.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)
تنمية الموارد البشرية	التدريب الوظيفي	05	0.943
	التطوير الوظيفي	05	0.929
	الترقية والنقل	05	0.910
	أنظمة الحوافز	05	0.876
معامل ألفا كرونباخ لمحور تنمية الموارد البشرية			0.968

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

يتضح لنا من الجدول (04) بأن معامل ألفا كرونباخ لمحور تنمية الموارد البشرية بلغ (0.968) هو قريب جدا من الـ (01) وهو ثبات مرتفع ، وهذا ما يدل على أن بنود محور تنمية الموارد البشرية ثابتة وكانت صالحة للدراسة أما عن أبعاد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) فنجد بعد التدريب الوظيفي بلغ معامل ألفا كرونباخ الخاص به (0.943) وهذا ما يدل على ثبات عبارات هذا البعد من محور المتغير المستقل، أما بعد التطوير الوظيفي فبلغ معامل ألفا كرونباخ (0.929)، وبعد الترقية والنقل كان معامل ألفا كرونباخ (0.910) أما بعد أنظمة الحوافز فبلغ (0.876)، وبالتالي أبعاد محور تنمية الموارد البشرية كلها تتميز بالثبات، وهي صالحة للتحليل وتقديم نتائج صادقة وتحقق أهداف الدراسة.

جدول رقم (05) معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لمحور جودة الخدمة العمومية.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)
جودة الخدمة العمومية	التنمية الإدارية	05	0.847
	عصرية الإدارة العمومية	05	0.941
	الإدارة الإلكترونية	05	0.932
معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستدامة التنافسية			0.974

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

نلاحظ من الجدول (05) بأن معامل ألفا كرونباخ لمحور جودة الخدمة العمومية بلغ (0.974) و هي قيمة عالية جدا هذا ما يفسر ثبات عبارات محور جودة الخدمة العمومية ومدى صلاحيتها للدراسة والاعتماد

عليها كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، كما قمنا بفحص الثبات لكل بعد من الأبعاد الثلاثة المكونة لبنود محور جودة الخدمة العمومية وكانت قيم ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت 0.847 لبعدها التنمية الإدارية و 0.941 لبعدها عصرنة الإدارة العمومية أما بعد الإدارة الإلكترونية فبلغ 0.932، و بالتالي كل القيم لمعامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة مما يدل على صدق عبارات أبعاد محور أداة الدراسة والتي سيكون لها دور كبير في تحقيق أهداف الدراسة.

6- تحليل وعرض نتائج المعطيات الديمغرافية:

سوف نقوم في هذا الجزء من الدراسة بتحليل نتائج المعطيات الديمغرافية المكونة لأداة الدراسة (الاستبانة) وهي (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية) وبعد عملية تفريغ الاستبانة توصلنا إلى جملة من النتائج وهي مفسرة في الجداول الآتية.

❖ تحليل المتغيرات الديمغرافية (الجنس):

جدول رقم (06) أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	55	46.61
أنثى	63	53.89
المجموع	118	100

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

يتضح من الجدول رقم (06) أن نسبة الذكور مرتفعة حيث بلغت (46.61%) فيما بلغت نسبة الإناث (53.89%) وهي نسبة مرتفعة نوعا ما مقارنة بنسبة الرجال وهذا ما يدل على أن بريد الجزائر يعتمد بنسبة كبيرة على نساء في عملية التوظيف وهذا يعود إلى مدى تحمل المرأة لضغوط العمل والصبر والاستجابة لطلبات الزبائن والعمل لمدة أطول بالإضافة إلى مجموعة الخصائص التي يتميز بها الإناث مثل حسن المعاملة والسرعة في تنفيذ المهام بالإضافة إلى سرعة الاندماج في المناخ الوظيفي.

❖ تحليل المتغيرات الديمغرافية (العمر):

جدول رقم (07): أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 سنة إلى 30 سنة	43	36.44
من 31 سنة إلى 40 سنة	55	46.61
41 فأكثر	20	16.95
المجموع	118	100

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

يتضح من الجدول رقم (07) أن نسبة الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة كانت نسبة مرتفعة حيث بلغت (46.61%) أما الفئة التي تتراوح من 20 إلى 30 سنة قدرت بنسبة (36.44%) وهذا ما يفسر أن

البريد المركزي يتبنى سياسة الاعتماد على الكفاءات البشرية الشبانية في عملية التوظيف لما لهذه الفئة من مهارات وقدرات عالية في تحمل أعباء العمل خاصة العمل لساعات طويلة، في حين نجد في المرتبة الأخيرة فئة 41 فأكثر وهذا ما يفسر أن مؤسسة بريد الشلف تعتمد على المزج بين الخبرة والكفاءة بالإضافة إلى القدرات الذهنية التي يتمتعون بها وهذا يؤدي إلى التأقلم مع التطورات التكنولوجية في مجال الخدمات الأمر الذي أدى إلى تطوير الخدمات البريدية المقدمة لزيائن بريد الجزائرية.

تحليل المتغيرات الديمغرافية (الخبرة الوظيفية):

جدول رقم (08): أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة الوظيفية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	45	38.13
من 06 سنوات إلى 15 سنة	55	46.61
16 فأكثر	18	15.25
المجموع	118	100

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPss.V22).

يتضح من الجدول رقم (08) أن فئة العمال اللذين يتمتعون بسنوات الخبرة تتراوح ما بين 06 إلى 15 سنة 46.61% ثم تليها فئة العمال اللذين يتمتعون بسنوات الخبرة أقل من 05 سنوات حيث بلغت 38.13% ثم فئة العمال اللذين يتمتعون بسنوات خبرة 16 فأكثر وهذا ما يدل على أن موظفي بريد الجزائر يتميزون بالخبرة العالية والكفاءات البشرية التي تتميز بمهارات علمية عالية الأمر الذي مكنها من تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، وتقديم خدمة عمومية ترقى لتطلعات الزياائن.

تحليل المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي):

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	12.71
جامعي	78	66.10
دراسات عليا	20	16.95
تكوين مهني	05	04.24
المجموع	118	100

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPss.V22).

نلاحظ من الجدول (09) أن أغلب عينة الدراسة من فئة المستوى الجامعي حيث قدرت ب 66.10% ممثلة ب 78 عامل وهذه الفئة تتوزع على مستوى رؤساء المصالح و تقديم الخدمات للمواطنين على مستوى

الشبابيك حيث تتميز هذه الفئة بالمهارات العالية وفتيات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ، ثم تليها فئة الدراسات العليا حيث بلغت 16.95% كهمتها الأولى تتمثل في عملية الإشراف على عملية التخطيط وأخذ القرارات وتقديم الإضافة اللازمة لتطوير البريد وتقديم خدمات تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات بالإضافة إلى آليات ووسائل عصرية، ثم جاءت فتى المستوى الثاني بنسبة 12.71% والتكوين المهني 04.24%، وبالتالي يمكننا القول أن بريد الجزائر يتبنى سياسة توظيف الكفاءات البشرية التي تتميز بمستوى معرفي عالي الأمر الذي ساعد مؤسسة البريد على ولوج عالم التكنولوجيا وتبني أسلوب الإدارة الالكترونية، وبالتالي تقديم خدمات إلكترونية ترقى لطموحات المواطن الجزائري.

- تحليل المتغيرات الديمغرافية (المنصب الوظيفي):

جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
90.68	107	عون إداري
08.47	10	رئيس مصلحة
0.85	01	مدير وكالة
100	118	المجموع

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

انطلاقا من الجدول (10) نلاحظ أن عينة الدراسة كانت أعلى نسبة بها من الأعوان الإداريين بـ 90.68% وهذا راجع إلى الإستراتيجية المتبناة من قبل مؤسسة بريد الجزائر في تقليص وقت الانتظار من قبل زبائنها أمام الشبابيك مع فتح شبابيك جديدة داخل المركز البريدي بهدف تسهيل الخدمة وعصرنتها دائما، الأمر الذي يتطلب أعوان إداريين بعدد كافي يتمشى والاستراتيجية المسطرة من قبل مؤسسة بريد الجزائر، أما فئة رئيس مصلحة بلغت 08.47% ممثلة في 10 عمال، ومدير مركز 01 مدير بنسبة مئوية 0.85%، وحسب رأينا هذا يعود لطبيعة الهيكل الوظيفي والتوزيع حسب طبيعة المهام.

7- أداة الدراسة: من أجل الحصول على البيانات وبغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها دراستنا اعتمدنا على مجموعة من الأدوات وهي كالآتي:

-الإستبانة: اعتمدنا في دراستنا على الإستبانة كأداة في جمع البيانات والتي ركزنا عليها بنسبة أكبر لمعالجة إشكالية الدراسة، حيث اشتملت هذه الإستبانة على مجموعة من الأسئلة ووجهت خصيصا لأفراد عينة الدراسة على أن تكون الإجابة بموضوعية تامة، والتزمنا على أن تكون هذه الأسئلة تخدم أغراض البحث العلمي فقط كذلك في واجهة الإستبانة وضحنا أهم الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال إعدادنا لأسئلة الإستبانة.

- **المقابلة:** وكان الغرض من الاعتماد على هذه الأداة هو الحصول على بيانات تخدم موضوع الدراسة حيث تمكنا من إجراء مقابلة مع عدد من مسؤولي البريد المركزي الجزائري فرع الشلف وقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة والتي كان مصدرها من محاور الإطار النظري للدراسة.

8- **اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة:** أصبح اختبار فرضيات الدراسة من أهم الخصائص التي تميز أي بحث ميداني كان، وهدفنا من اختبار الفرضيات في دراستنا هو استنتاج خصائص مجتمع الدراسة، والعمل على تعميم مما نتوصل إليه من نتائج على البريد المركزي الجزائري فرع الشلف.

الفرضية الرئيسية الأولى:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف.

الجدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تطبيق تنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	,990	01	0,247	35.357	2.718	0.000	0.849	0.921
الخطأ	,176	116	0.007					
المجموع	1,166	117						

* دال عند مستوى (0.05).

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

اجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم (11) حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (35.357) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.718) عند درجات حرية (1 و 116) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لتطبيق تنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمة العمومية ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R2=0.849) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) تفسر ما مقداره 84.9% من المتغير التابع (الخدمة العمومية).

تشير النتائج إلى وجود تأثير لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمة العمومية وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تحسين وتطوير قطاع الخدمات لما لهذه الأخيرة من دور كبير تعزيز قطاع الخدمات العمومية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين حيث تساهم تنمية الموارد البشرية

توظيف أفكار جديدة تؤدي إلى عملية الإبداع والابتكار الأمر الذي مكن مؤسسة بريد الجزائر من مسايرة التطور التكنولوجي وعصرنه الإدارة وبالتالي يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية ساهمت في تفعيل إستراتيجية البريد المركزي الجزائري الرامية إلى تعزيز الأعمال الإلكترونية مما ساهم في ولوج عالم الرقمنة وتقديم خدمات أساسها الجودة والتكنولوجيا.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر التدريب الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات

العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	الفرضية الفرعية الأولى
0.446	0.399	قبول	0.000	1.99	4.451	

* دال عند مستوى (0.05).

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

يبين الجدول رقم (12) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للتدريب الوظيفي في رفع جودة الخدمة العمومية، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.446)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.399$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) يفسر ما مقداره 39.9% من المتغير التابع (الخدمة العمومية).

تشير النتائج إلى وجود تأثير للتدريب الوظيفي في رفع جودة الخدمة العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف حيث يتضح من النتائج أن عملية التدريب الوظيفي لها تأثير كبير في رفع جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال توظيف جميع المهارات والقدرات المكتسبة أثناء عملية التدريب وفي هذا الصدد يمكننا القول أن عملية تدريب الموظفين تساهم بشكل كبير في تطوير كفاءات الموظفين وذلك من خلال البرامج التدريبية المصممة من قبل المشرفين على عملية التدريب وما تحمله هذه البرامج من تنمية سلوك ومعارف الموظفين و الاطلاع على مختلف التجارب العلمية الناجحة بالإضافة إلى التنوير الثقافي والاحتكاك بمختلف الثقافات سواء كانت داخل الوطن أو خارجه ومن ثم توظيف كل ما تعلمه هذا الموظف في عمله وبالتالي يساهم بشكل كبير في تقديم خدمات ذات جودة، وبالتالي مكنت عملية التدريب الوظيفي ببيد الجزائر من تبني آليات ووسائل عصرية مذهلة، كما أدت إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، لم يكن المواطن الجزائري بمنأى عن هذا المجال.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر للتطوير الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	الفرضية الفرعية الثانية
0.623	0.388	قبول	0.000	1.99	7.211	

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للتطوير الوظيفي في رفع جودة الخدمة العمومية، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.623)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.388$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (تطوير الموارد البشرية) يفسر ما مقداره 38.8% من المتغير التابع (الخدمة العمومية).

تشير النتائج إلى وجود تأثير بين المتغيرين (التطوير الوظيفي وجودة الخدمة العمومية) وهذا ما يفسر أن عملية تطوير الموظفين بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف وتنمية قدراتهم يساعدهم في عملية اتخاذ القرارات الصائبة، وكذلك القدرة على التحكم في عملية التسيير والمساعدة على الإبداع وتطوير الاستراتيجيات والعمليات التكتيكية وتطبيق السياسات المناسبة والقدرة على التوجيه و فرض الرقابة المناسبة بالإضافة إلى القدرة على عملية التخطيط و التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام والتحكم في المجموعة من خلال عملية تقييم الأداء والقدرة على فرض طريقة العمل المناسبة والقيام بمختلف المهام الإدارية وقدرة وفعالية التي تؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة، من خلال استخدام البطاقات الإلكترونية مثل البطاقة الذهبية بالإضافة إلى الأمان الإلكتروني في مجال المعاملات الإلكترونية وكسب ثقة زبائن بريد الجزائر مع مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للترقية والنقل الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر الترقية والنقل الوظيفي في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
0.784	0.615	قبول	0.000	1.99	11.446	الفرضية الفرعية الثالثة

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من تصميم الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

يبين الجدول رقم (14) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للترقية والنقل الوظيفي في رفع جودة الخدمة العمومية ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.784)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R2=0.615) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (ترقية ونقل الموارد البشرية) يفسر ما مقداره 61.5% من المتغير التابع (الخدمة العمومية).

تشير النتائج إلى وجود تأثير بين المتغير الأول الترقية والنقل الوظيفي وجودة الخدمة العمومية وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي تلعبه عملية الترقية والنقل للموظفين في تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل ذي الكفاءة والأداء الفعال وخلق روح التفاؤل والأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم التنظيمي وتولي مسؤوليات أكثر أهمية. وهذا يؤدي بدوره إلى بعث روح التنافس والمثابرة بين الموظفين وذوي الطاقات الكامنة لتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف البريد المركزي الجزائري فرع الشف الأمر الذي مكن المؤسسة محل الدراسة من تحسين خدماتها المقدمة لزيائنها، أساسها التنمية الإدارية والإيمان بثقافة العمل. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) لأنظمة الحوافز في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر أنظمة الحوافز في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
7.400	0.490	قبول	0.000	1.99	12.401	الفرضية الفرعية الثالثة

* دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (15) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لأنظمة الحوافز في رفع جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي فرع لشلف، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (400.7)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (0.490) ($R^2=$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (أنظمة الحوافز) يفسر ما مقداره 49% من المتغير التابع (جودة الخدمة العمومية).

تشير النتائج إلى وجود تأثير قوي بين المتغيرين (أنظمة الحوافز، جودة الخدمة العمومية) وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي تلعبه أنظمة الحوافز في رفع إنتاجية الموظفين بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف، الأمر الذي أدى إلى تقديم خدمات ذات جودة للزبائن وتحقيق تنمية إدارية في جميع وكالات البريد المركزي والقيام بجميع الخدمات البريدية سواء تعلق الأمر بسحب الأموال حيث تبنى قطاع البريد والاتصالات التعاملات الإلكترونية مثل التعامل ببطاقات الدفع الإلكترونية، أو إرسال الطرود والبرقيات من خلال تبني نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى عصرنة قطاع البريد والاتصالات الجزائري، وفي الأخير يمكننا القول جميع النجاحات التي حققها قطاع البريد والاتصال بالجزائر سببها وجود موارد بشرية تتميز بالمهارة العالية والكفاءات الإدارية في عملية التسيير أو تقديم الخدمات المبنية الإبداع والابتكار، الناجمة على التنمية البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف. (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، المنصب الوظيفي).

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

مستوى الدلالة	قيمة (f) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
,009	3,381	,046	1	,128	بين المجموعات	الجنس
			28	1,550	داخل المجموعات	
			29	1,678	المجموع	
,803	,220	,004	2	,009	بين المجموعات	العمر
			27	1,632	داخل المجموعات	

			29	1,641	المجموع	
,816	,210	,004	2	,009	بين المجموعات	المنصب الوظيفي
		,020	27	1,632	داخل المجموعات	
			29	1,641	المجموع	

* دال عند مستوى (0.05)

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف تعزى لمتغير الجنس. يتضح من الجدول رقم (16) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد أفراد عينة الدراسة من عمال البريد المركزي الجزائري فرع الشلف في أثر تنمية الموارد البشرية في رفع جودة الخدمة العمومية الخدمة تعزى لمتغير الجنس وذلك يرجع إلى قيمة (f) المحسوبة و البالغة (3,381) للجنس عند مستوى الدلالة (0,009). وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف تعزى لمتغير العمر. يتضح من الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد أفراد عينة الدراسة من موظفي مؤسسة بريد الشلف في أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية تعزى لمتغير العمر وذلك راجع إلى قيمة (f) المحسوبة و البالغة (220,0) للعمر عند مستوى الدلالة (0,803)، مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشف تعزى لمتغير المنصب الوظيفي. يتضح من الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة بريد الشلف في أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي وذلك راجع إلى قيمة (f) المحسوبة و البالغة (210,0) لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة (816,0)، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

تشير النتائج من خلال الجدول (16) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تنمية الموارد البشرية في رفع جودة الخدمة العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر المنصب الوظيفي) والسبب في ذلك أن تنمية الموارد البشرية وهي عملية شاملة أي تمس جميع الفئات العمالية سواء كان ذكر أو أنثى وتمس جميع المستويات الإدارية بالإضافة إلى أنها تمس جميع الفئات العمرية وعمال حديثي التوظيف أو ذو أقدميه وحسب رأي الباحثان لا بد أن تكون تنمية الموارد البشرية تتميز بالاستمرارية

والمرونة في التطبيق بالإضافة إلى تحديد الهدف من عملية التنمية (السلوك المهارات تقنيات تكنولوجية... الخ) وأيضا يجب أن تكون عادلة أي جميع الفئات العمالية يجب أن يستفيدوا من عملية التنمية وذلك من أجل تطوير العمليات الإدارية ومن ثم تطوير جودة الخدمة العمومية بقطاع البريد والاتصالات، الذي أصبح يركز في الوقت الحالي على عصنة خدماته المقدمة للزبائن.

خاتمة الدراسة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من بين الأساليب المهمة والتي تساهم في رفع كفاءة الموظفين وزيادة قدراتهم المعرفية والإنتاجية، وهذا من خلال عمليات التدريب والتطوير للموارد البشرية، لما هذه العمليات من دور كبير في تطوير المؤسسات من خلال توظيف كامل مهارات في تقديم منتجات وخدمات تليق بالزبائن، إلا أنه الكثير من المؤسسات لا تولي أهمية كبيرة لعملية تنمية الموارد البشرية ومازالت تنظر إليها بالنظرة التقليدية، وباعتبارها تكلفة، ومن هذا المبدأ استهدفت دراستنا تحديد مدى تأثير تنمية الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمة العمومية، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة البريد المركزي الجزائري فرع الشلف باعتبارها مؤسسة شهدت تطورا كبيرا في قطاع الاتصالات، وقد أسفرت الدراسة على العديد من النتائج سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الميداني وهذا بالاعتماد على التحليل الإحصائي في اختبار الفرضيات المطروحة وهي موضحة في الآتي:

نتائج الدراسة: توصلت دراستنا هذه إلى جملة من النتائج وهي كالآتي:

1. إن عملية تنمية الموارد البشرية لها تأثير مباشر بعملية رفع جودة الخدمة العمومية إذ يرى الباحثان أنها تعد الدور البارز في عملية تطوير المؤسسات العمومية من خلال توظيف المهارات العلمية المكتسبة في العمليات الإدارية وتبني نظام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي تعتبر من بين العوامل التي تساهم في النهوض بهذا القطاع، وتلبية رغبات المواطنين.

2. لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تطوير قطاع البريد والاتصالات الجزائري وهذا من خلال تبني أسلوب الإدارة الالكترونية مما أدى إلى عصنة البريد المركزي وتقريب الإدارة من المواطن والنهوض بهذا القطاع الحيوي.

3. قلة عدد الدراسات والبحوث التي تناولت تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية بالمؤسسات العمومية الجزائرية جعل هذا المفهوم (تنمية الموارد البشرية)، مبهم بالنسبة للعديد من المؤسسات العمومية وغير واعية بقيمة هذا الأسلوب في تحقيق التنمية الإدارية ومسايرة التطور الحاصل في المؤسسات العمومية العالمية.

4. تبين لنا أن أبرز الممارسات لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي البريد المركزي الجزائري فرع الشلف هي تلك الممارسات المتعلقة ببعدي التدريب والتطوير الوظيفي، في حين كانت أقل ممارسة لبعدي الترقية والنقل الوظيفي وأنظمة الحوافز، لأن هذين البعدين يعتبران حافز نفسي لا غير.

5. يتبنى البريد المركزي إستراتيجية صحيحة وسليمة في تدريب و تطوير الموارد البشرية حيث نجده يعتمد على التدريب الداخلي والذي يكون داخل موقع العمل بالإضافة إلى التدريب الخارجي الذي يكون خارج البريد المركزي داخل مراكز البحث والتطوير الوطنية إلا أنه التدريب خارج الوطن لا يلقى اهتمام واسع من قبل مسؤولي البريد المركزي الجزائري، وهذا خطأ في حد ذاته لأن المراكز العالمية على برامج تدريبية جد متطورة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات.

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في رفع جودة الخدمة العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف وتعزيز قيمتها بالبريد المركزي، وهذا من خلال تقديم خدمات تتميز بالإبداع والجودة في نفس الوقت، بالإضافة إلى تمكين البريد المركزي من الاستغلال الأمثل لجميع موارده.

7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الوظيفي في رفع جودة الخدمة العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف وتعزيز قيمتها بالبريد المركزي هذا من خلال مختلف الامتيازات التي حققها البريد المركزي والتي مصدرها المورد البشري بناء على ما يتوفر عليه من مهارات علمية ومعرفية.

8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير الوظيفي في رفع جودة الخدمة العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف وتعزيز قيمتها بالبريد المركزي وهذا من خلال ما يتوفر عليه البريد المركزي من برامج وآلات جد متطورة مكنت من تطوير القدرات العلمية والمعرفية للموظفين ساعدت في رفع جودة الخدمات.

9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والنقل الوظيفي، بالإضافة إلى أنظمة الحوافز في رفع جودة الخدمة العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف وهذا من خلال رفع معنويات الموظف وإحساسه بقيمته داخل البريد المركزي وإشراكهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وبالتالي تقديم خدمات تتميز بالابتكار والإبداع.

10. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تنمية الموارد البشرية في رفع جودة الخدمة العمومية بالبريد المركزي الجزائري فرع الشلف تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي) والسبب في ذلك أفراد مجتمع الدراسة وأنه مهما كان التنوع فإنه لن يتغير رأي أفراد مجتمع الدراسة تنمية الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية وهذا بغض النظر عن خلفية النوعية من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية.

11. وكنتيجة شاملة يمكننا القول أنه بإمكان البريد المركزي الجزائري تحقيق المزيد من النمو والتطور في مجال الخدمات المقدمة لأنه يتوفر على موارد بشرية مؤهلة لذلك، وتتميز بالمهارة والكفاءة والخبرة العالية تؤدي إلى تحقيق المزيد من النجاحات.

التوصيات: بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكننا اقتراح بعض التوصيات والتي من شأنها تساهم في رفع جودة الخدمة العمومية انطلاقا من عملية تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال الآتي:

1. دراسة واقع تنمية الموارد البشرية في القطاع العمومي لمعرفة مدى الحاجة إلى البرامج التدريبية بهذا القطاع الحساس وذلك من خلال تشكيل لجان التفتيش ومراقبة وتقويم كفاءة أداء العاملين في قطاع الوظيف العمومي.
2. توطيد العلاقة بين المؤسسات العلمية والتعليمية والمؤسسات العمومية وذلك من أجل توظيف الكفاءات من خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس العليا في المؤسسات العمومية الجزائرية بهدف تطوير القطاع .
3. يستلزم توفير المدربين ذوي الكفاءة اللازمة المطلوبة للتعليم، من علم وتخصص في المجال والقدرة على استعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة والتحكم فيها ليوافق التطورات الحاصلة في العصر الحالي.
4. لا بد على المشرفين على البريد المركزي الجزائري فرع الشلف أن تعمل على خلق البيئة المناسبة لإنجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بها، وأن تعمل على توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لذلك، وأن تسهر على ضمان التطبيق الجيد لبرامج تنمية الموارد البشرية من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة لذلك.
5. كما توصي الدراسة بضرورة أن تتضمن الدورات التدريبية التي تعقد بالمراكز التدريبية على الموضوعات التي تحت على كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة من أجل نشر وتطبيق هذه التكنولوجيا بالبريد المركزي وتفعيل مبدأ الإدارة الإلكترونية من خلال نقل تجارب وخبرات المؤسسات العالمية مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمة بالبريد المركزي الجزائري.
6. تقترح الدراسة العمل على تطوير برامج تنمية تدريبية يتم على ضوءها تطوير الأجهزة الإدارية والتي من شأنها تساهم في تطوير المعارف العلمية تساعد على تطوير الخدمات المقدمة لزبائن البريد المركزي الجزائري.
7. ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي على عمال البريد المركزي الجزائري، بهدف اكتساب الخبرة وإفساح المجال أمام الكفاءات الشبانة نحو الوصول إلى المراتب الوظيفية الأعلى المبنية على الترقية.

قائمة الهوامش:

1. مدحت محمد أبو نصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص194.
2. أحمد سيد مصطفى، "التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الإدارة، المجلد22، العدد03، جانفي 1990، ص35.
3. أماني درويش، سهام رمضان، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2014، ص ص 310-311.
4. علي محمد عبد الوهاب وآخرون "إدارة الموارد البشرية" القاهرة، مكتبة عين الشمس، مصر، 1994، ص 150.
5. Arthur w. sherman and george w.bohlender " **managing human resources**" 9th ed.(cincinnati ohio: shouth- western publishing company.1992)p: 217.
6. معمر يعقوب " مفهوم التطوير الوظيفي"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ النشر 27-12-2013، تاريخ الإطلاع 23-12-2018، <https://hrdiscussion.com/hr78734.html>.
7. Phulpoto.b,Anand Shaikh F,M,(2011) "humane Resource développement:stratigiesfor sustainable rural développement"new horizons research journal faculté of social sciences crée wich université ،v5,issn1992- p399.
8. عبد الله موسى، معتوق عبد الرحمان،"الترقية-الأقدمية-الجدارة-الجدارة مع الأقدمية"، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1970، ص5.
9. جبلي فاتح " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب - قسنطينة" رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 32-33.
10. عادل عامر، "النقل الوظيفي ضوابطه وأحكامه"، نقلا على مدونة ديوان العرب- منبر حر للثقافة والفكر والأدب، تاريخ النشر 28-08-2018، تاريخ الإطلاع 23-12-2018، <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article42177>.
11. أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر ،2007،ص349 .
12. فليسي ليندة " واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس ، الجزائر، 2012، ص12.
13. حططاش نشيدة،" جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية الذكية- تجربة حكومة دبي"، مقالة بمجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد12، جوان 2017، ص 453.
14. توفيق محمد عبد المحسن،" قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص40.
15. موسى، اللوزي،"التنمية الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2000، ص42.
16. رافيق بن موسى مرسل،"الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، دراسة حالة الجزائر 2001-2011، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص29.
17. محمد شاكر عصفور،"التنمية الإدارية"، مجلة مهارات النجاح، مجلة إلكترونية شهرية، تصدر عن مركز مهارات النجاح للتدريب، تاريخ النشر 08-10-2017، تاريخ الإطلاع 10-12-2018، <https://sst5.com/Membership.aspx>.
18. فرطاس فتيحة،" عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة

- المواطنین"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2016، 02، ص 313.
19. م.م أنان عبد علي الأسدي، "الإدارة الإلكترونية- بين النظرية ومتطلبات التطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الإدارة الإلكترونية، العدد 15، 2009، ص 15.
20. حمزة محمد ناجي خالد، "المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، نسخة إلكترونية، تاريخ النشر 24-12-2017، تاريخ الإطلاع 20-11-2018، <https://ar.wikibooks.org>.
21. إستراتيجية تطوير البريد، نقلا عن وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content> تاريخ الاطلاع 12-12-2018.
22. إستراتيجية التفوق العالي والعالي جدا، نقلا عن وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content> تاريخ الاطلاع 12-12-2018.

تقييم درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني

Evaluate the Degree of Effectiveness of CSR Operating in the Gaza Strip From the Point of View of a Sample of the Palestinian Public

د. رأفت محمد سعيد العوضي، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة غزة، فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (33) فقرة على عينة الدراسة المكونة من (864) مبحوثاً من الجمهور الفلسطيني، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية، وتم إجراء الدراسة في النصف الأول من شهر ديسمبر من العام 2018م. وقد كشفت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لتقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة عند أفراد العينة من الجمهور الفلسطيني قد بلغ (3.73)، بنسبة مئوية (74.6%) أي بدرجة كبيرة، أما بالنسبة لمجالات الاستبانة فقد حصل المجال الثاني (تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، بنسبة مئوية (78.2%) بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية المجال الأول (تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، بنسبة مئوية (74.2%) بدرجة كبيرة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال (تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي (3.57)، بنسبة مئوية (71.4%) بدرجة كبيرة.

كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي وذلك لصالح الفئة الحاصلة على تعليم جامعي ودراسات عليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الفئات العمرية لصالح الفئة العمرية من 35 عام إلى أقل من 55 عام. وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الشركات الخاصة، الجمهور الفلسطيني.

Abstract:

The study aimed to evaluate the degree of effectiveness of the social responsibility of the private companies operating in the Gaza Strip from the point of view of a sample of the Palestinian public. The study used the descriptive method. A questionnaire was composed of 33 items on the sample of the study consisting of (864) respondents from the Palestinian public Gaza.

The results revealed that the total arithmetic mean for evaluating the effectiveness of social responsibility in the private companies in the sample was 3.73, with a percentage of 74.6% (78.2%). The second place was the first field (social responsibility objectives assessment) with

an average of 3.71%, a percentage of 74.2%) To a large extent, while in the last place came the evaluation of the results C) Social responsibility, with an average of (3.57) percentage points (71.4%).

The results revealed that there were no statistically significant differences between the mean of the sample of the study on the evaluation of the effectiveness of social responsibility for private companies in the Gaza Strip due to gender variable, while there were statistically significant differences between the average score of the study sample and the variable of the educational level in favor of the group with university education And the existence of statistically significant differences in the age group variable for the age group from 35 years to less than 55 years.

Keywords: Social Responsibility - Private Companies - Palestinian Public.

المقدمة:

يحتل موضوع المسؤولية الاجتماعية في العصر الحديث اهتماماً بارزاً ومتزايداً على كافة الصعد، حيث أخذ حيزاً واسعاً من فكر الباحثين والمنظمات المهنية والهيئات العلمية إضافة إلى التشريعات القانونية لمعظم دول العالم.

ومن الأهمية بمكان معرفة الدور الذي تقوم به الشركات الخاصة في التنمية المستدامة للمجتمعات وفي تحملها مسؤولية التطور الاقتصادي بشكل يعكس مباشرة على المستوى الاجتماعي^[1]، وقد عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد".

وتمثل مسؤولية الشركات إحدى الآليات التي تشكل وتعمق الشعور بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع، وتلتزم الشركة بدرجة عالية من الشعور بالانتماء الوطني والشعور بالمسؤولية الاجتماعية إزاء المشكلات والقضايا ذات الطابع المجتمعي^[2].

ويرى^[3] أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المبادرة التي تتخذها مؤسسات الأعمال التجارية باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع لكي تكون صورة إيجابية لدى الجمهور وتؤسس قاعدة من المستهلكين الواعيين. كما أنها التزم من جانب مؤسسات الأعمال التجارية بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم، والمجتمعات المحلية والمجتمع على تحسين نوعية الحياة^[4]؛ ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة يسلط الضوء على القضايا الاجتماعية والتي لا يجب أن تكون منفصلة عن استراتيجيات الشركات بل يجب أن تكون متكاملة معها في إطار كيفية تفاعلها مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين مثل الموظفين والعملاء والجيران والمنظمات غير الحكومية وما إلى غير ذلك^[5].

إن أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الحديث عن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر، وانخفاض مستوى معيشة بعض الفئات، والبطالة^[6]، وهي أمور ظلت لفترة طويلة

من الزمن من مسؤوليات الحكومات، ولكن مع تنامي الاهتمام بالتنمية الاجتماعية والتأكيد على أهمية إقامة شراكات بين الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وفي ضوء تأكيد الشركات من أن تدهور مستوى التنمية الاجتماعية يؤدي إلى هروب رأس المال ويؤثر سلباً على الاستثمار المحلي والأجنبي، زاد الاهتمام بهذا المفهوم^[17].

وتتجه أنظار المجتمع الفلسطيني بشكل عام إلى الشركات الخاصة لتقوم بمسؤوليتها الاجتماعية بصفاتها أداة توظف مخرجاتها في تعظيم المنفعة العائدة عليها وعلى المجتمع بشكل عام، حيث أن مخرجات أي شركة تتحول بدورها إلى مجموعة من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية^[8]، ومن أمثلة هذه الأنشطة: الإنتاج، والعمالة، والمحافظة على البيئة، والتوزيع العادل للدخل، والاستخدام الكفء للموارد المتاحة، وهنا يمكن القول أن أي أحد هذه الأنشطة - أو أكثر - له تأثير على البيئة أو المجتمع^[9].

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة المسؤولية الاجتماعية بغرض تحديد إطارها، وأهدافها، وأساليب القياس، فكانت دراسة^[10] والتي تناولت مدى إدراك الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين لأوراق المالية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأوصت الدراسة بأهمية أن يكون للحكومة موقف وممارسات إيجابية اتجاه الشركات التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، وبينت دراسة^[11] أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وتأسيس بعض المفاهيم الأساسية للأداء الاجتماعي وما يحظى به من اعتبارات في الدول المتقدمة، وأظهرت النتائج أن هناك زيادة في حجم تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة على الرغم من ثبات حجم المبيعات خلال السنوات الأخيرة، ومن جانب آخر بينت دراسة^[12] مدى المشاركة الاجتماعية من قبل البنوك في قطاع غزة، وأظهرت النتائج أن البنوك لا تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع واتجاه البيئة، وأنها لا تتبنى سياسة إدارية تسعى من خلالها لرفع مستوى الرفاه الاجتماعي، وعدم تبني البنوك لسياسة التأكيد من أن المشروعات الممولة من قبلها تحترم القيم الاجتماعية السائدة في قطاع غزة، وهدفت دراسة^[13] إلى معرفة مدى قيام الشركات الصناعية الأردنية بالمشاركة في النشاطات الاجتماعية، وكذلك إظهار أثر مشاركة تلك الشركات في النشاطات الاجتماعية على التنمية الاقتصادية في الأردن، وأوصت الدراسة بأهمية تخصيص الشركات الصناعية الأردنية نسبة من الأرباح ضمن الاحتياطات للالتزام بالنشاطات البيئية والاجتماعية، وفي جانب آخر أظهرت دراسة^[14]، ودراسة^[15] أهم معوقات المسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة العامة والتي تمثلت في ضعف التشريعات المتعلقة بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وضعف ثقافة الشركات بالقضايا الاجتماعية، وضعف الرقابة والإعلام.

وأكدت دراسة^[16] أن المسؤولية الاجتماعية تحتل أهمية كبيرة في الوحدات الاقتصادية نظراً لما يمكن أن تؤديه من خدمة العديد من الجهات المستفيدة لخدمة المجتمع، وأكد^[17] أن المسؤولية الاجتماعية لم تحظ بالقدر الكافي من الاهتمام من جانب الجمعيات المهنية في فلسطين.

وأشارت دراسة^[18] ودراسة^[19]، ودراسة^[20] إلى تحديد مدى إدراك إدارة الشركات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والكشف عن الممارسات الاجتماعية للشركات ومدى الاهتمام التي تعطيه الشركات نحو تنمية المجتمع.

وحيث أن المجتمع الفلسطيني يعاني أوضاعاً متناقضة وظروفاً صعبة، حيث الاحتلال والعدوان والحصار، وحيث ارتفاع نسبة الفقر والبطالة والأوضاع الاقتصادية المتردية^[21]، وكذلك الانقسام والاستقطاب السياسي والتوتر والمصير المجهول، وغيرها من المشكلات الاجتماعية، الأمر الذي يدعو لتضافر جهود جميع أفراد المجتمع وشركاته للمساهمة في حل هذه المشكلات ومواجهة المخاطر التي تحيط بهم، وذلك عبر الوسائل والأساليب المتاحة^[22]، ويبرز هنا دور الشركات الخاصة بمدى قيامها بأدوارها الاجتماعية كإحدى مساهماتها على الوفاء بواجباتها اتجاه المجتمع، وتعمل على استدامة التنمية، وتفتح المجال لبناء مجتمع يعمل كخلية النحل في بناء مستقبل أفضل، وذلك بأن تكاليف اليوم التي تدفعها الشركات والمجتمع هي مستقبل الأطفال والأجيال القادمة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية تعد من الناحية النظرية والعملية نواة أساسية للنمو والتقدم الاجتماعي والاقتصادي عموماً، وعلى الرغم من أن إدراك أهميتها والاهتمام بها، إلا أنه ما زالت الدراسات التي تناولت هذا القطاع المهم قليلة نسبياً -لاسيما على المستوى الوطني- في فلسطين. وحيث يعمل في الأراضي الفلسطينية عدد كبير من الشركات الخاصة التي تحاول الوصول الى الفئات المهمشة والفقيرة، من خلال تنفيذها عدد من البرامج والمشاريع الاجتماعية، الأمر الذي شكل حافزاً للخوض في هذا المجال عموماً والتركيز على وجه الخصوص على تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة.

وتعتبر عملية تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة من خلال دعم برامج التمكين الاجتماعي وآليات تنفيذها والفئات المستهدفة مقياس للحكم على مدى نجاح تلك الشركات نحو مسؤوليتها الاجتماعية في دعم وتأهيل المجتمع المحلي الفلسطيني اجتماعياً وتنموياً ومدى الاستفادة منها فيما يتعلق بدورها في خلق فرص عملية التنمية الاقتصادية من خلال توفير فرص عمل جديدة والحد من ظاهرة البطالة، وتحسين مستوى الدخل والمعيشة وبالتالي التخفيف من حدة الفقر، كما يمكننا استخدام النتائج في التركيز على مدى فاعلية مسؤولياتها الاجتماعية وتحديد كفاءتها، واستدامتها من خلال تقييم أهدافها، وأسلوب تخطيطها، والأنشطة، النتائج التي قد تساهم في الحد من المشكلات الاجتماعية في فلسطين.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في تقييم درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الجمهور الفلسطيني في قطاع غزة، والتي من

المفترض أن تحقق جملة من الآثار التنموية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة.

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني؟
2. ما درجة تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني؟
3. ما درجة تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الفئات العمرية)؟

فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى التعليمي (أقل من ثانوية عامة، تعليم متوسط (ثانوي)، تعليم جامعي، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني تعزى لمتغير الفئات العمرية (من 19 عام إلى أقل من 35 عام، من 35 عام إلى أقل من 55 عام، من 55 عام فأكثر).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى درجة التقييم لأهداف المسؤولية الاجتماعية التي تقدمها الشركات الخاصة في قطاع غزة.
2. التعرف إلى درجة التقييم لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقدمها الشركات الخاصة في قطاع غزة.
3. التعرف إلى درجة التقييم لنتائج المسؤولية الاجتماعية التي تقدمها الشركات الخاصة في قطاع غزة.

4. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الفئات العمرية).
5. تقديم التوصيات المقترحة لتطوير فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة التي تعتبر أحد ملامح الوطن، حيث بيان أهمية الشركات الخاصة في تعزيز وترسيخ المسؤولية الاجتماعية الفلسطينية وتطويرها نحو المستقبل في مساهمة لتوفير الأمان الاجتماعي والدعم الاقتصادي في محاولة للخروج من دائرة الفقر المدقع، والوصول إلى خط الفقر العادي وهي النقطة التي يمكن عندها تقديم خدمات اجتماعية اقتصادية، وتبرز أهمية الدراسة من خلال:

1. قد تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
2. تساعد هذه الدراسة الشركات التي تسعى لتبني فكره المسؤولية في الأخذ بالطرق والأساليب التي وردت في هذه الدراسة إذا أرادت أن تطور وتحسن من صورتها في المجتمع التي تعمل فيه، وان تكسب ود واحترام الشركات الأخرى لها، لما لذلك من تحسين لصورتها وزيادة ميزتها التنافسية على نظيراتها من شركات الأخرى.
3. وتتبع أهمية هذه الدراسة للباحثين كونها تتوافق مع تطلعاتهما المهنية في العمل في هذا المجال الهام.
4. تتبع الدراسة الحالية في اهتمامها على الشركات الخاصة، وبحاجة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية نظراً للوضع الاقتصادي الفلسطيني الصعب؛ ولما تبذله هذه الشركات من جهود مؤثرة لتنمية المجتمع الفلسطيني في مختلف المجالات.
5. قد تساهم الدراسة الحالية في رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة، والاعتزاز بدورها الوطني في دعم قضايا المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته.
6. الدور المتزايد والمؤثر للشركات الخاصة على اختلاف أشكالها لتفعيل البعد الاجتماعي في برامجها وخططها المستقبلية، بما يعنيه ذلك من تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع في التنمية المستدامة، ويحقق استمرارها على المستوى المحلي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الموضوعي: تقييم درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عينة من الجمهور الفلسطيني.

- البشري: تم تطبيق الاستبانة على عينة من الجمهور الفلسطيني في محافظات قطاع غزة.
 - المكاني: تقتصر الدراسة على الشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة.
 - الزماني: تم إجراء هذه الدراسة في النصف الأول من شهر ديسمبر من العام 2018م.
- منهج الدراسة:**

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، وبالتالي تم جمع المعلومات وتحليل البيانات لتقييم درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه: "جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) التي لها خصائص واحدة يمكن ملاحظتها والتي يدرسها الباحث"، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من الجمهور الفلسطيني بقطاع غزة، والمستفيدين من الشركات الخاصة وخدماتها.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية من الجمهور الفلسطيني بقطاع غزة، وقد شمل نطاق عينة الدراسة الميدانية عينة من الجمهور الفلسطيني من المستفيدين من الشركات الخاصة وخدماتها لتقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في محافظات غزة بلغت (864) مبحوثاً، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الفئات العمرية).

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة الميدانية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	البيان
52.3%	452	ذكور	الجنس
47.7%	412	إناث	
22.4%	193	أقل من ثانوية عامة	المستوى التعليمي
25.9%	224	تعليم متوسط (ثانوي)	
40.4%	349	تعليم جامعي	
11.3%	98	دراسات عليا	الفئات العمرية
40.7%	352	من 19-35	
34.2%	295	من 35-55	
25.1%	217	من 55 عام فأكثر	
100.0	864	الإجمالي	

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة لتقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظر الجمهور الفلسطيني بقطاع غزة، حسب الخطوات التالية:

- مراجعة الأدب الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- تحديد فقرات الأداة الخاصة بكل مجال؛ لتحقيق أهداف الدراسة وهما: مجال تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية، ومجال تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية، ومجال تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية.
- صياغة عدداً من الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الاستبانة بهدف بتقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة على أداة الدراسة بلغ عدد الفقرات (38) فقرة.

التقديرات المستخدمة في الأداة:

استخدام الباحث التدرج الخماسي لتقديرات تكرارات استجابات عينة الدراسة كالتالي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجة، قليلة جداً (1) درجة، فإنه عادة ما تدخل القيم (النسبة المئوية) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2): مقياس ليكرت والمحك المعتمد

مستوى الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الوسط الحسابي	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1
النسبة المئوية	%100-%84	%84-%68	%68-%52	%52-%36	%36-%20

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (11) محكم من ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، ولديهم اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والشركات الخاصة، وقد طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول صلاحية الأداة للهدف الذي وضعت لأجله، ومدى مناسبة الفقرات لكل مجال، ومدى الدقة العلمية واللغوية، واقتراح ما يروونه مناسباً.

وفي ضوء ما ورد من ملاحظات تم إضافة بعض البنود، ودمج البعض الآخر، وحذف بعضها، وتعديل البعض الآخر، وقد تكونت الأداة بعد إجراء التعديلات من (33) فقرة موزعة على مجالات الدراسة، الأول: مجال أهداف المسؤولية الاجتماعية (15) فقرات، والثاني: أنشطة المسؤولية الاجتماعية (9) فقرات، والثالث: نتائج المسؤولية الاجتماعية (9) فقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (42) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة الفعلية، وباستخراج معاملات الثبات حسب معادلة كرونباخ ألفا كانت كما في جدول رقم (3):

جدول رقم (3): معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات	البيان	المجال
0.84	تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية.	المجال الأول
0.83	تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية.	المجال الثاني
0.85	تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية.	المجال الثالث
0.84	الثبات الكلي للأداة	

وقد أعدَّ الباحث معاملات الثبات المحسوبة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات، استخدام الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، وكذلك تم استخدام اختبار " كروس كال ولاس Kruskal-Wallis" للتحقق من الفرق بين متوسطات مجموعتين من البيانات لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة المختلفة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما درجة تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة في قطاع غزة؟

للإجابة عن التساؤل السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بأهداف المسؤولية الاجتماعية. كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقييم

أهداف المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة في قطاع غزة مرتبة تنازلياً

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
2	تسعى الشركات الخاصة لتحقيق نمو اقتصادي مستقر في المجتمع الفلسطيني.	4.36	0.612	87.2	كبيرة جداً
9	تساهم الشركات الخاصة في تحسين الوضع الاجتماعي الحالي من خلال أنشطتها الاجتماعية.	4.11	0.890	82.2	كبيرة
4	تعمل الشركات الخاصة على إيجاد مشاريع وخدمات تحقق رفاه المجتمع.	3.97	0.577	79.4	كبيرة
6	تتضمن الشركات الخاصة توفر تكلفة خدمات المشاريع الاجتماعية.	3.92	0.807	78.4	كبيرة
1	تساعد الشركات الخاصة على توفير بيئة اجتماعية مستقرة من خلال أساليب دعمها.	3.84	0.807	76.8	كبيرة

كبيرة	75.4	0.971	3.77	تعمل الشركات الخاصة على مساعدة الأسر المحتاجة باستمرار.	3
كبيرة	74.4	0.978	3.72	توفر الشركات الخاصة الخدمات اللازمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية.	5
كبيرة	73.4	1.036	3.67	تساهم الشركات الخاصة على التخلص من المشاكل والمعوقات التي تواجه مشاريع التنمية الاجتماعية.	8
كبيرة	72.8	0.572	3.64	توفر الشركات الخاصة الإمكانيات الكافية لتحقيق المخرجات والأهداف للخدمات الاجتماعية.	7
كبيرة	72.2	0.686	3.61	تضع الشركات الخاصة الجداول الزمنية الملائمة لتنفيذ أنشطتها الاجتماعية.	11
كبيرة	71.13	0.577	3.60	تراعي الشركات الخاصة الخبرة في نوع مساهمتها الاجتماعية.	13
كبيرة	70.4	0.710	3.52	تهتم الشركات الخاصة بوضع ترتيبات للتنسيق مع الشركاء المختصين في خدماتها الاجتماعية.	14
كبيرة	70.0	0.910	3.50	تضع الشركات الخاصة مكونات وعناصر الإطار المنطقي لمسؤوليتها الاجتماعية.	10
متوسطة	66.2	0.836	3.31	تصمم الشركات الخاصة المشروعات الاجتماعية التي تلبي احتياجات الفئات المستهدفة.	15
متوسطة	65.1	0.836	3.18	تتعرف الشركات الخاصة على الاحتياجات الاجتماعية الحقيقية للفئات المستهدفة من مسؤولياتها.	12
كبيرة	74.2	1.05	3.71	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال لتقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية في تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة كما يراها الجمهور الفلسطيني حصلت على (3.71)، ونسبة مئوية (74.2%) بدرجة كبيرة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب العبارتين رقم (2-9) اللتان تتصان على أن "تسعى الشركات الخاصة لتحقيق نمو اقتصادي مستقر في المجتمع الفلسطيني" بمتوسط حسابي (4.36)، بنسبة مئوية (87.2%) بدرجة كبيرة جداً، وكذلك "تساهم الشركات الخاصة في تحسين الوضع الاجتماعي الحالي من خلال أنشطتها الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.11)، بنسبة مئوية (82.2%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى درجة الوعي والانتماء المرتفعة من قبل القائمين على الشركات الخاصة بأهمية الوفاء باحتياجات المجتمع الفلسطيني وتحديد الأنشطة الاجتماعية التي تعتبر كأساس للتمكين الاقتصادي واستقراره في المجتمع الفلسطيني.

- كانت أدنى المتوسطات من نصيب العبارتين رقم (15-12) اللتان تتصان على أن "تصمم الشركات الخاصة المشروعات الاجتماعية التي تلبي احتياجات الفئات المستهدفة"، وتتعرف الشركات الخاصة على

الاحتياجات الاجتماعية الحقيقية للفئات المستهدفة من مسؤولياتها". ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الشركات في تحديد الفئات ذوي الاحتياج الاجتماعي، وذلك لضعف الخبرة لدى القائمين على الشركات الخاصة في كيفية الوصول لهذه الفئات من ناحية، وقلة التنسيق مع الجهات المختصة بالحالات الاجتماعية سواء الرسمية وغير الرسمية من ناحية أخرى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة بشكل عام إلى اهتمام الشركات الخاصة بتحديد أهداف المسؤولية الاجتماعية والذي يتم فيها المساهمة بتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في التمكين الاقتصادي لبعض الأنشطة الاجتماعية التي تبادر فيها في المجتمع الفلسطيني، والتعرف على الاحتياجات الحقيقية للفئات المستهدفة ومحاولة وضع مكونات وعناصر الإطار المنطقي لمسؤوليتها الاجتماعية، وذلك من خلال وضع الترتيبات للتنسيق مع المختصين ومن ثم وضع مصفوفة الإطار المنطقي لأهدافها الاجتماعية، والجدول الزمنية لتنفيذ مسؤولياتها بما يحقق لها من مصداقية في مسؤولياتها الاجتماعية بشكل فعلي.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما درجة تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة في قطاع غزة؟

للإجابة عن التساؤل السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بتقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية. كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة مرتبة تنازلياً

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
6	تتابع الشركات الخاصة مسؤولياتها الاجتماعية بشكل دوري لملاحظة مساهماتها الاجتماعية.	4.29	0.666	85.8	كبيرة جداً
2	توفر الشركات الخاصة الطاقم الإداري لمتابعة أنشطتها الاجتماعية.	4.24	1.127	84.8	كبيرة جداً
7	تمتلك الشركات الخاصة طاقم عمل ذو خبرة تساعد المستفيدين في تلبية احتياجاتهم.	4.15	0.784	83.0	كبيرة
8	تناقش الشركات الخاصة المشاكل الاجتماعية التي تواجه المجتمع وأسبابها.	4.05	0.894	81.0	كبيرة
4	تضع الشركات الخاصة حلولاً للمشاكل في كل قضية اجتماعية تهتم بها.	3.83	0.911	75.6	كبيرة
1	تتابع الشركات الخاصة الفئة المستفيدة من برامجها الاجتماعية.	3.78	0.950	75.6	كبيرة
3	تستمر متابعة الشركات الخاصة عملية تنفيذ برامجها الاجتماعية رغم تدني الأوضاع الاقتصادية.	3.71	1.025	74.22	كبيرة

كبيره	72.81	0.906	3.64	توفر الشركات الخاصة احتياجات برامجها الاجتماعية والمواصفات اللازمة لاستمرارها.	5
كبيره	70.0	0.815	3.50	تمتلك الشركات الخاصة أفكار وآليات لمتابعة مسؤولياتها الاجتماعية حسب الجداول الزمنية الموضوعه.	9
كبيره	78.2	1.032	3.91	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (5) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال لتقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية في تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة كما يراها الجمهور الفلسطيني حصلت على (3.91)، ونسبة مئوية (78.2%) بدرجة كبيرة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب العبارتين رقم (6-2) اللتان تتصان على "تتابع الشركات الخاصة مسؤولياتها الاجتماعية بشكل دوري لملاحظة مساهماتها الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.29)، بنسبة مئوية (85.8%) بدرجة كبيرة جداً، وكذلك "توفر الشركات الخاصة الطاقم الإداري لمتابعة أنشطتها الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.24)، بنسبة مئوية (84.8%) بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركات تحرص ورغم الظروف المتغيرة على متابعة مسؤولياتها الاجتماعية، وإيجاد طاقم مدرب للمتابعة وفعال ويهتم بالاستفادة منه في عملية الإشراف والحصول على التغذية الراجعة لأنشطتها الاجتماعية.

- كانت أدنى المتوسطات من نصيب العبارتين رقم (5-9) اللتان تتصان على "توفر الشركات الخاصة احتياجات برامجها الاجتماعية والمواصفات اللازمة لاستمرارها"، و"تمتلك الشركات الخاصة أفكار وآليات لمتابعة مسؤولياتها الاجتماعية حسب الجداول الزمنية الموضوعه". ويعزو الباحث إلى عدم الاختصاص نقطة ضعف في اجراءات الشركات خاصة أنها قد تكون تجارية أو صناعية أو زراعية وهي فقط تسعى إلى توفير المتطلبات المالية من خلال مسؤولياتها الاجتماعية وما يتعلق باحتياجات أنشطتها التي لا بد أن تتوفر في البعض منها الخبرة الشروط والمواصفات والجودة، حيث أن الهدف الرئيس هو مساعدة الفئات المستهدفة من برامجها الاجتماعية التنموية على تحقيق دخل ثابت عل الأقل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة بشكل عام إلى اهتمام الشركات الخاصة بمتابعة أنشطة المسؤولية الاجتماعية حيث أن إدارة الشركات الخاصة بحاجة إلى زيادة الاهتمام بتدريب بعض طواقم العمل لمتابعة أنشطتها الاجتماعية، والمتابعة المستمرة للمستفيدين القائمين على ذلك حيث أن المتابعة الدورية سيكون لها دور فعال بزيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ونصه: ما درجة تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة في قطاع غزة؟

للإجابة عن التساؤل السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بتقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية. كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقييم

نتائج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة مرتبة تنازلياً

ترتيبها في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
5	تقيس الشركات الخاصة مدى تحقيق أهداف برامجها الاجتماعية.	3.84	0.94	76.8	كبيرة
1	تساهم الشركات الخاصة في تحقيق الأهداف الاجتماعية نحو الاستقرار الاقتصادي.	3.77	0.971	75.4	كبيرة
6	تضيف الشركات الخاصة خبرات ومهارات جديدة للفئة المستفيدة من البرامج الاجتماعية.	3.73	0.926	74.6	كبيرة
2	تساهم الشركات الخاصة في تحسين الوضع الاجتماعي للفئات التي تستهدفها.	3.72	0.963	74.4	كبيرة
7	تهتم الشركات الخاصة نحو تمكين الفئات المستفيدة من القدرة على توظيف المنحة الاجتماعية.	3.69	0.912	73.8	كبيرة
3	تهتم الشركات الخاصة بالمعلومات حول مدى التوقع من نتائج برامجها الاجتماعية.	3.61	0.738	72.2	كبيرة
9	تدرب الشركات الخاصة الفئات المستهدفة وتأهلهم ضمن برامج اجتماعية تدعمها.	3.43	0.936	68.61	كبيرة
8	تدعم الشركات الخاصة برامج اجتماعية في تحقيق منافسة كبيرة بين الشركات المشابهة.	3.36	0.852	67.2	متوسطة
4	تحرص الشركات الخاصة على أن تشعر الفئات المستهدفة بأنها أكثر استقلالية بعد تلبية احتياجاتها.	3.05	0.936	61.0	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.897	71.4	كبيرة

يُتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال لتقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية في تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة كما يراها الجمهور الفلسطيني حصلت على (3.57)، ونسبة مئوية (71.4%) بدرجة كبيرة.

- كانت أعلى المتوسطات من نصيب العبارتين رقم (5-1) اللتان تتصان على "أن تقيس الشركات الخاصة مدى تحقيق أهداف برامجها الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.84)، بنسبة مئوية (76.8%) بدرجة كبيرة، وكذلك "تساهم الشركات الخاصة في تحقيق الأهداف الاجتماعية نحو الاستقرار الاقتصادي" بمتوسط حسابي (3.77)، بنسبة مئوية (75.4%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث إلى أن منهجية عمل الشركات الخاصة نحو مسؤولياتها الاجتماعية، وهذا يعني ضرورة المحافظة على تقديم أنشطة اجتماعية مختلفة من تحقق

التنمية والاستقرار الاقتصادي معتمدة على حسب نوع مساهماتها ومراعاة درجة الاحتياج لدى فئات المجتمع المستهدفة.

- كانت أدنى المتوسطات من نصيب العبارتين رقم (4-8) اللتان تتصان على " تدعم الشركات الخاصة برامج اجتماعية في تحقيق منافسة كبيرة بين الشركات المشابهة"، و" تحرص الشركات الخاصة على أن تشعر الفئات المستهدفة بأنها أكثر استقلالية بعد تلبية احتياجاتها". إلى أن الأسر لم تصل بعد إلى مرحلة الاستقرار الاقتصادي نظراً لقصر العمر الزمني لهذه المشاريع، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اهتمام الشركة بالدرجة الأولى هو المساهمة الوطنية من خلال مسؤولياتها الاجتماعية وليس منافسة الشركات الأخرى، وأنها تقدم منحها الاجتماعية لتمكين الفئات المستفيدة من توسيع نشاطها حتى تتمكن من الاستقرار بعد تلقي المساعدة من الشركة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة بشكل عام إلى اهتمام الشركات الخاصة بنتائج المسؤولية الاجتماعية للوقوف على استقرار وتطوير مسؤولياتها الاجتماعية في المستقبل، وبيادر في ذلك من خلال تقديم الشركات الخاصة والخبرات والمهارات اللازمة للفئة المستفيدة من البرامج الاجتماعية، وتمكين الفئات من تحسين الوضع الاجتماعي لها من خلال ما تقدمه لهم بما يتوافق مع تحقيق أهداف الشركة في الاستقرار الاقتصادي من خلال مسؤولياتها الاجتماعية.

للتحقق من مستوى مجالات الاستبانة لتقييم درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة بقطاع غزة، وكذلك للدرجة الكلية للاستبانة، تم ترتيب الاستجابات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً ضمن كل مجال، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقييم مجالات مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة مرتبةً تنازلياً

النسب المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	المجال
78.2	1.032	3.91	تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية	المجال الثاني
74.2	1.05	3.71	تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية	المجال الأول
71.4	0.897	3.57	تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية	المجال الثالث
74.6	0.574	3.73	الدرجة الكلية	

يبين الجدول السابق رقم (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة عند أفراد العينة من الجمهور الفلسطيني قد بلغ (3.73)، بنسبة مئوية (74.6%) بدرجة كبيرة، أما بالنسبة لمجالات الاستبانة فقد حصل المجال الثاني (تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية) على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.91)، بنسبة مئوية (78.2%) بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانية المجال الأول (تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، بنسبة

مئوية (74.2%) بدرجة كبيرة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال (تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، بنسبة مئوية (71.4%) بدرجة كبيرة.

وهذا يدل على وجود درجة كبيرة من التقييم لمدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظر الجمهور الفلسطيني، حيث أهداف وأنشطته ونتائج المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة واضحة بالنسبة للجمهور الفلسطيني في تلبية احتياجات التنمية والتمكين الاقتصادي للفئات المستهدفة من نشاطاتها الاجتماعية داخل المجتمع الفلسطيني.

نتائج تحليل النتائج المتعلقة بفروض الدراسة ومناقشتها:

الفرض الأول: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العينة من الجمهور الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروس كال ولاس Kruskal-Wallis" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (8) التالي يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لكل مجال من مجالات الاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد اختلاف في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظر العينة تعزى لمتغير الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة ضرورة ملحة سواء كانوا ذكور أم إناث، وأن تقييم فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة من الأولويات، وأيضاً يعكس اهتمام الجمهور الفلسطيني حول مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بغض النظر عن الجنس.

جدول رقم (8): نتائج اختبار T لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		إناث	ذكور	
0.995	-0.006	3.41	3.41	أهداف المسؤولية الاجتماعية
0.911	0.674	3.51	3.65	أنشطة المسؤولية الاجتماعية
0.716	-0.364	3.54	3.51	نتائج المسؤولية الاجتماعية
0.874	0.399	3.48	3.52	جميع المجالات معاً

- الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرض الثاني : لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) في درجة تقييم فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر المواطنين تعزى لمتغير المستوى التعليمي (أقل من ثانوية عامة، تعليم متوسط (ثانوي)، تعليم جامعي، دراسات عليا).

من النتائج الموضحة في جدول (9) التالي يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "كروسكال ولاس" أقل من مستوى الدلالة ≤ 0.05 لمجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد اختلاف في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة لكل مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المستوى التعليمي وذلك لصالح الفئة الحاصلة على تعليم جامعي ودراسات عليا. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما زاد المستوى التعليمي للفئة زادت قدرتها على التقييم حيث يكون أصحاب المؤهلات المرتفعة أقدر على فهم الإجراءات وخطط البرامج الاجتماعية وأهداف الشركات الخاصة وفاعلية خطواتها ومدى مناسبة ما تقدمها وتقييم النتائج المخطط لها من قبل.

جدول رقم (9): نتائج اختبار "كروسكال ولاس" لمتغير المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	تعليم جامعي	تعليم متوسط (ثانوي)	أقل من ثانوية عامة	
0.023	4.252	4.40	4.53	2.42	2.87	تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية
0.001	6.134	4.43	4.12	3.06	2.56	تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية
0.009	2.752	4.26	3.57	2.42	2.38	تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية
0.012	4.37	4.36	4.07	2.63	2.60	جميع المجالات معاً

- الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرض الثالث : لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) في تقييم درجة فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر المواطنين تعزى لمتغير الفئات العمرية (من 19 عام إلى أقل من 35 عام، من 35 عام إلى أقل من 50 عام، من 50 عام فأكثر).

من النتائج الموضحة في جدول (10) التالي يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "كروسكال ولاس" أقل من دلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجالات الاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد اختلاف في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة لكل مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الفئات العمرية لصالح الفئة العمرية من 35 عام إلى أقل من 55 عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن من هم في هذه الفئة العمرية لديهم خبرة أكبر في اصدار الأحكام؛ بحيث يتمكنون من خبرتهم السابقة للأنشطة الاجتماعية المختلفة أن يقيموا فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بما تقدمه للمجتمع الفلسطيني خاصة في ضوء الظروف السياسية والاقتصادية المتردية التي يمر بها قطاع غزة.

جدول (10): نتائج اختبار " كروسكال ولاس" لمتغير الفئات العمرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		من 50 عام فأكثر	من 35 عام إلى أقل من 55 عام	من 19 عام إلى أقل من 35 عام	
0.035	0.652	2.39	3.98	2.39	تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية
0.048	0.032	3.31	4.32	3.83	تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية
0.036	0.672	2.34	4.52	2.04	تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية
0.041	1.452	2.68	4.27	2.75	جميع المجالات معاً

- الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

نتائج الدراسة:

1. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة من الجمهور الفلسطيني حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة وبنسبة مئوية (74.6%)، وذلك يعكس آراء أفراد العينة من الجمهور الفلسطيني حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة.
2. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة حول تقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية وبنسبة مئوية (78.2%).
3. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة حول تقييم أهداف المسؤولية الاجتماعية وبنسبة مئوية (74.2%).
4. أشارت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة حول تقييم نتائج المسؤولية الاجتماعية وبنسبة مئوية (71.4%).
5. أشارت نتائج الدراسة أن رأي الباحثين جاء بدرجة كبيرة من التقييم لمدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظر الجمهور الفلسطيني، حيث أهداف وأنشطته ونتائج المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة واضحة بالنسبة للجمهور الفلسطيني في تلبية احتياجات التنمية والتمكين الاقتصادي للفئات المستهدفة من نشاطاتها الاجتماعية داخل المجتمع الفلسطيني.

- النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة عدم فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة من وجهة نظر العينة تعزى لمتغير الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.
2. أظهرت نتائج الدراسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة لكل مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المستوى التعليمي وذلك لصالح الفئة الحاصلة على تعليم جامعي ودراسات عليا.
3. أظهرت نتائج الدراسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقييم مدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة لكل مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الفئات العمرية لصالح الفئة العمرية من 35 عام إلى أقل من 55 عام.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. المحافظة على الدرجة العالية لفاعلية المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة في قطاع غزة، وذلك من خلال المتابعة المستمرة واعطاء المزيد من الاهتمام لأدوار الشركات الخاصة في التنمية الاقتصادية.
2. اخضاع بعض طواقم الشركات الخاصة في ضوء مسؤولياتها الاجتماعية لبرنامج تدريبي لبناء قدراتهم وتأهيلهم حتى يكون لهم القدرة المهنية على نجاح برامج وأنشطة الشركة الاجتماعية في تخطي المشاكل، وإكسابهم العديد من المهارات المتعلقة بالنواحي الإدارية والفنية، ومهارات الاتصال والعمل الجماعي.
3. دعم البرامج الاجتماعية الناجحة من قبل الشركات الخاصة وتبادل المعلومات والخبرات للتعميم، وتعزيز مسؤوليات الشركات من خلال ورشات عمل أو ندوات ولقاءات مجمعة.
4. التشجيع على تعزيز الثقافة التنموية لدى الشركات الخاصة في المجتمع الفلسطيني بشكل عام، وخلق ثقافة لتنفيذ البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تحقق النمو الاقتصادي بين أفراد المجتمع خاصة.
5. تشكيل لجنة تختص بالمسؤولية الاجتماعية في الشركات الخاصة تهتم في مجالات محاربة الفقر والسياسات الاجتماعية والمتابعة والتقييم.
6. ضرورة استمرارية التواصل بين الشركات الخاصة المنفذة لمسؤولياتها الاجتماعية والمشاركة الرسمية وغير الرسمية مع المختصة بالشؤون الاجتماعية والفئات المستفيدة.
7. تبادل الخبرات بين الشركات الخاصة للاستفادة منها في مجال تنمية وتطوير مسؤولياتها الاجتماعية.

قائمة الهوامش:

- [1] مخلوف، شادية (2012) ضمان جودة المسؤولية المجتمعية للتعليم الجامعي الفلسطيني (نموذج مقترح)، نسخة الكترونية. <http://www.qou.edu/arabic/conferences/>
- [2] فهمي، نورهان منير (2001). تصور مقترح لدور خدمة الجماعة في تنمية المسؤولية الاجتماعية "دراسة عن المشاركة السياسية للشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، مصر، ع(11)، ص 115 - 146
- [3] محمود، برفين (2004). نطاق المسؤولية الاجتماعية للشركات في البلدان النامية، ورقة منشورات (UNCTAD) " عمل مقدمة لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "الأونكتاد الأمم المتحدة، نيويورك. ص 65-77
- [4] Ayob, Mahmood, (2008), *Turkey corporate social responsibility baseline report*, Ankara, Turkey.
- [5] أبو سمرة، حامد أحمد (2009). معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- [6] الفضل، مؤيد (2002). المشاكل المحاسبية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [7] المغرل، نهال، وفؤاد، ياسمين (2008). المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم (138)، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، مصر، نسخة الكترونية.
- [8] الحموري، صالح (2009). المسؤولية المجتمعية بين النظرية والتطبيق، التميز في التطوير المؤسسي.
- [9] عواد، يوسف ذياب (2010). دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، جامعة القدس المفتوحة.
- [10] اللولو، محمد سالم (2009). مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- [11] العاني، حارس (2005). دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.
- [12] الأغا، أديب سالم، (2006). مدى التزام البنوك العاملة في قطاع غزة بأداء مسؤوليتها الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [13] الشرايري، ماجد، والمومني، غازي (2006). مدى مشاركة الشركات الصناعية الأردنية في النشاطات الاجتماعية ومدى الإفصاح المحاسبي عنها، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع والستون.
- [14] أبو سمرة، حامد أحمد (2009). معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- [15] أبو العزم، فهميم (2005). معوقات الإفصاح البيئي في التقارير المالية: حالة جمهورية مصر. العربية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الأول.
- [16] يحيى، زياد وآخرون (2002). أهمية المعلومات المحاسبية عن المسؤولية الاجتماعية في عملية التحليل المالي بالتطبيق على شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24، العدد 67، ص 193-207

[17] الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية المجتمعية (2010). مركز مراس للاستشارات الإدارية، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، ص16

[18] Rahahleh, Muhammad, and Sharairi, Yassein, (2008), The Extent of Social Responsibility Accounting Application in the Qualified Industrial Zones in Jordan, **International Management Review**, Vol. 4. No16.

[19] Abu-Baker Nafez, (2000), **Corporate social reporting and disclosure practice in Jordan: an empirical investigation**, Dirasat, Jan, 2000, vol 27, No. 1. pp249-263.

[20] المخادمة، أحمد، العيسى، ياسين (2006). مدى التزام الشركات الصناعية بالإفصاح عن تكاليف التلوث البيئي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع والستون.

[21] سوق فلسطين لأوراق المالية (2016). التقرير السنوي للعام 2016 م، نابلس، فلسطين.

[22] قليوبي، خالد بن محمد (2009). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بكل من وجهة الضبط وفاعلية الذات لدى عينة من طلاب جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

تمكين المرأة ومشاركتها في سوق العمل في الجزائر

Women's empowerment and his participation at the labor market in Algeria

د. بوجنان توفيق، أستاذ محاضر بمعهد الادارة المركز الجامعي بمغنية "الجزائر"

د. حابي عبد اللطيف، أستاذ متعاقد جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان "الجزائر"

د. اويختي نصيرة، أستاذة محاضرة بمعهد الادارة المركز الجامعي بمغنية "الجزائر"

الملخص:

ان تطور مشاركة المرأة في القوى العاملة في العالم بمعدل 0.17 على مدى العقود الثلاثة الماضية قد الح ضرورة تمكين المرأة في الحياة الاقتصادية. ومع ضعف مشاركة المرأة العربية التي لا تكاد تتعدى 25% في سوق العمل مقابل الرجل، فإن الكفاح من أجل المساواة في فرص العمل وتحسين مشاركة الإناث في سوق العمل هو نضال مستمر. إذ تشير الإحصاءات إلى أن الفجوة بين الذكور والإناث كبيرة من حيث الأجور ومعدلات المشاركة. تهدف هذه الدراسة الى ابراز المعوقات الهيكلية والثقافية التي تحدد الأدوار التي تلعبها المرأة ضمن القوى العاملة، خلال الفترة الممتدة ما بين 2015-2016 والاستراتيجيات التي يمكن أن تحدث تغييرا في وضعها وفرصها داخل النظام الاقتصادي في الجزائر

الكلمات المفتاحية: مشاركة المرأة، لقوى العاملة، النظام الاقتصادي في الجزائر.

Abstract :

Women participation in the workforce has increased at a rate of 0.17 percent per year over the past three decades, according to the World Bank. With only 25 percent of Arab women actively participating in the labor market, the fight for equal employment rights and improved female participation in the labor market is an on-going struggle.. Statistics point to the fact that the gap between males and females is significant in terms of pay and participation rates.

this working paper highlights and investigate the structural and cultural issues which determine the roles that women play within the workforce during the period 2015-2016 , and the strategies which can make a difference to their status and opportunities within the economic systme in Algeria .

keywords : women participation , the workforce , economic system in Algeria

المقدمة:

يعدّ البحث في دور المرأة وأهميته في المجتمع إحدى المسائل الهامة التي طرحتها الإنسانية منذ عهود بعيدة ولا تزال؛ إلا أن المرأة الآن تطرح نفسها في صيغ متجددة تتناسب مع طبيعة كل عصر بحسب خصوصيته والمفاهيم الحديثة التي تتناول مواضيعه، والتي تستوجب من الباحث والمهتم بهذا الخصوص البحث والدراسة وإثارة المواضيع المختلفة لتحفيز الجهود والقدرات... والتي تساهم جميعها في هذه الغاية وما بعدها.

و لقد برز الاهتمام بقضايا مشاركة المرأة عالمياً وإقليمياً ومحلياً لأنه أصبح من المؤكد عدم قدرة أي مجتمع على النهوض وتحقيق التنمية دون مشاركة المرأة في عملية التنمية المستدامة، ولقد أثبتت تجارب العديد من الدول أن مكافحة فقر المرأة وتمكينها اقتصادياً يؤدي إلى رفاهية المجتمع ككل، لأنه ثبت أن الزيادة في دخل المرأة تؤدي إلى زيادة في إنفاق الأسرة على الصحة والتعليم والتغذية مما يؤدي إلى الزيادة في دخل الرجل، وبالتالي إلى زيادة رأس المال البشري، فضلاً عن مردود تعليم المرأة على معدل الخصوبة وتغذية وصحة الأطفال. كما أن مشاركة المرأة في التنمية وتمكينها يعد أحد المؤشرات التي يقاس عليها تقدم الأمم ونهوضها، ومن المؤشرات الهامة في ترتيب الدول في أدلة التنمية البشرية المختلفة¹.

تعد المساهمة الاقتصادية للمرأة ذات أهمية كبيرة كونها تمثل نصف الموارد البشرية التي تعد عاملاً إنتاجياً مهماً لتحقيق التنمية الاقتصادية في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وبما أن زيادة مساهمة المرأة في النشاطات الاقتصادية سيؤدي إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي فإنه يساهم في زيادة فرص العمل المتاحة في المجتمع.

وعلى الرغم من ضخامة حجم الإنفاق على تعليم المرأة وعلى برامج تهيئتها وإعدادها للمساهمة الاقتصادية، وكذلك تركيز الخطط التنموية على أهمية دور المرأة في التنمية ولكن تبقى مساهمتها الاقتصادية وبالذات في سوق العمل محدودة، إذ إن مشاركة المرأة في سوق العمل تتركز وبنسبة عالية في قطاع التعليم بينما تتخفف هذه المشاركة في القطاع الصحي وربما تنعدم كلياً في معظم القطاعات الاقتصادية الأخرى. وهذا ما يؤكد ضعف مساهمة المرأة العراقية في الاستثمار في الأنشطة الاقتصادية².

إن عدم تمكين المرأة في المشاركة الفاعلة في النشاط الاقتصادي سواء في سوق العمل أو في الأنشطة التجارية والاقتصادية المختلفة يعني تعطيل نسبة كبيرة من الموارد الاقتصادية المتاحة وعدم تمكن المرأة في

التحكم في مواردها الاقتصادية والوصول إلى درجة الاستقلالية والاعتماد على الذات والمشاركة الفاعلة في النشاط الاقتصادي³.

وبناء عليه فإننا نحتاج إلى وقفة لمراجعة تلك المساهمة والتعرف على واقعها القانوني والاقتصادي وتبسيط الضوء على أهم التحديات التي تقف أمام مشاركتها الفاعلة واقتراح الحلول المناسبة لتحويل دون إهدار موارد المجتمع واستنزافها في استثمارات غير منتجة. وتعطيل نصف الموارد البشرية أو عدم تمكينها من المشاركة الفاعلة في النشاط الاقتصادي والاستقلالية الاقتصادية والعناية بنفسها وبأسرتها في حال غياب المعيل المسؤول عنها. إن هذا التعطيل وهذا التقصير لدور المرأة في البناء الاقتصادي ينعكس سلباً على حجم الناتج الوطني حيث تتباعد بين الناتج المتوقع فعلياً والناتج الممكن تحقيقه إذا ما تم توظيف كل الموارد المتاحة في العملية الإنتاجية، ويعد إهداراً للموارد، ولن تتمكن الدولة في تحصيل العائد الكلي المستحق في استثماراتها في تنمية الموارد البشرية في ظل هذا التعطيل.

1. مشاركة المرأة في القوى العاملة في الدول العربية :

تكمن أهمية مشاركة المرأة في القوى العاملة لتوسعة خيارات المرأة العربية وقراراتها، وتأكيداً على حقها في المشاركة الفاعلة في الاقتصاد، وبالتالي تنعكس تأثيراتها الإيجابية على المجتمع بشكل مباشر، وتقلل من الضغط المجتمعي والاقتصادي. لكن في ظل ضعف الحماية القانونية والتشريعية، والحاجة لسياسة حكومية مشددة وتدرجية، وتوعية مجتمعية بأهمية مشاركة المرأة في سوق العمل، وكذلك الحاجة لتقوية ثقافتها بذاتها وزيادة مهارتها وكفاءتها؛ يعرض المرأة للاستغلال من قبل أرباب العمل، وللواجهة المنفردة مع المجتمع بأعرافه التي تقلل من قيمة مشاركة المرأة في العمل والحياة العامة، ولا تسمح لها بحرية الاختيار في القضايا المتعلقة بها⁴.

الأمر الذي يشكل خطورة كبيرة في المجتمعات العربية خصوصاً كون أن قلة نسبة المشاركة للمرأة في الحياة الاقتصادية ليس في تعطيل العملية التنموية فحسب، بل وفي انتهاك حق المرأة بالعمل، وفي تحديد خياراتها وقراراتها، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن مشاركة المرأة في القوى العاملة في البلدان النامية تساهم في رفع قدرة المجتمع على تحمّل الصدمات الاقتصادية، عدا عن إبقاء التفكك الاجتماعي في حدوده الدنيا⁵.

البشرية العاملة فإن الوظائف والمناصب التي توكل إليها تبعدها عن المراكز القيادية وبالتالي تقلص دورها وفعاليتها وتضعها في مراتب ثانوية⁶. عكس الدول المتقدمة التي تركز و بشكل كبير على استغلال القوى البشرية المتاحة لها بكل مكوناتها وعناصرها، ولأجل ذلك توجه استثمارات نحو دعم هذه العناصر وتقويتها لضمان حسن أدائها وتحسين مردوديتها، وتأتي المرأة على رأس هذه العناصر بما أنها المكون الأكثر تعرضاً للإهمال وللاستبعاد من الأدوار الرئيسية والمناصب الريادية خاصة في الدول النامية. ويظل المتسبب الرئيسي في نقص تمكين المرأة هو العقلية الذكورية التي مازالت طاغية في عدد من الدول وفي بعض المجالات الاقتصادية والتي تؤمن بتحجيم دور المرأة وبأن بعض الوظائف والمناصب تظل حكراً على الرجل وهو وحده القادر على النجاح فيها⁷. الأمر الذي يحتم ضرورة استيعاب التحديات التي تعيق دور المرأة الاقتصادي أمر ضروري لوضع السياسات التنموية للدول، وتحليل هذه التحديات والصعوبات ودراسة تفاصيلها وأسبابها وانعكاساتها يفضي إلى صياغة التشريعات الداعمة للمساواة بين الجنسين التي تروج بدورها لمشاركة اقتصادية متوازنة بين النساء والرجال⁸ ، من أجل تحليل المواضيع المتعلقة بتمكين المرأة من العمل والمشاركة في الحياة الاقتصادية وتأثير ذلك على تنافسية الدول وتسيط الضوء على أهمية الاستثمار في تعزيز دور المرأة كإستراتيجية محورية في الدول المتقدمة والنامية. و الجدول التالي يبين تطور مشاركة المرأة العربية في القوى العاملة من سنة 1990 إلى غاية 2016 حسب تقديرات البنك العالمي للإنشاء و التطوير .

الجدول رقم(1-1): معدل المشاركة في القوى العاملة إناث في العالم العربي فوق سن 15 عاماً

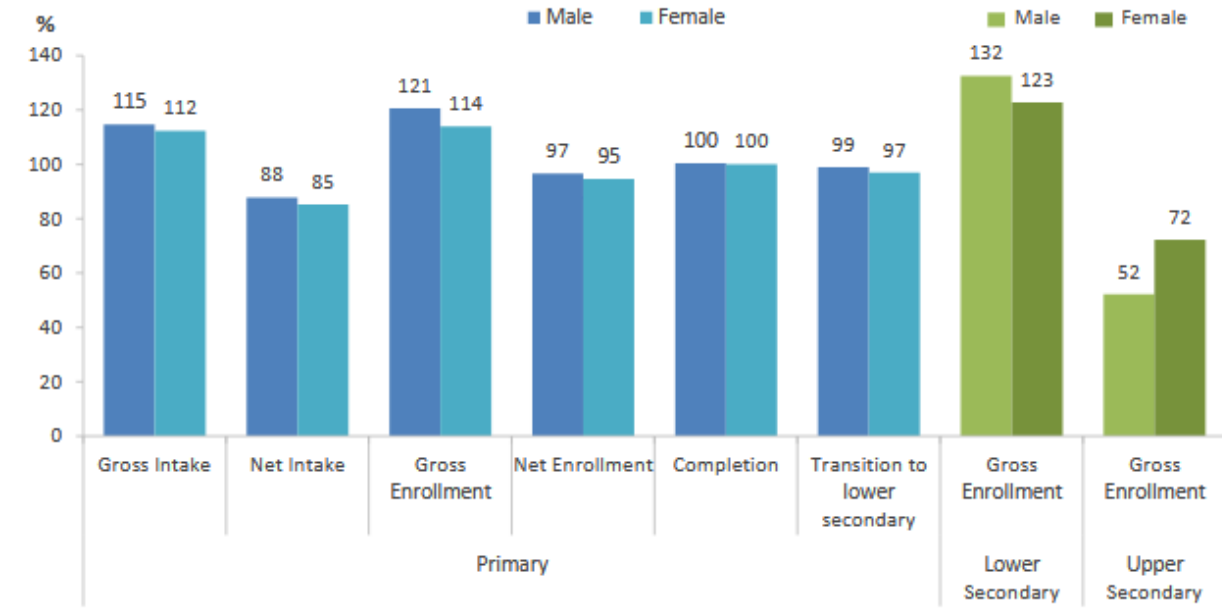
البلد	1990	2016
الجزائر	10	17
الأردن	9	14
الإمارات العربية المتحدة	25	42
البحرين	28	39
الجمهورية اليمنية	16	26
السودان	27	24
العراق	11	15
تونس	20	25
جمهورية مصر العربية	26	23
مجموع الدول العربية	21	23

المصدر : بيانات صندوق البنك العالمي للإنشاء و التعمير التقرير السنوي عن الجزائر 2015

2. مشاركة المرأة في المسار التعليمي و التمدرس في الجزائر :

لقد سعت الجزائر منذ الاستقلال الى توفير منظومة تعليمية مجانية تسمح بتمدرس جميع أفراد المجتمع دون تمييز سواء للعرق او الجنس , و قد مرت هذه التطورات بالعديد من المراحل و الفترات , و التي ميزتها كذلك جملة من التغييرات سواء في المناهج المعتمدة او حتى في الهيكل التنظيمي للتعليم في الجزائر , و لكن الشيء المميز أن نسبة التمدرس بين الذكور في الجزائر كانت الاكبر مقارنة بالإناث , حيث بلغت نسبة التمدرس الاجمالية عند الاطفال التي يتراوح سنهم ما بين 6-15 سنة خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 1966-2002 ارتفاعا من 47.2% الى 92.8% .

الشكل (1-2) نسبة مساهمة المرأة في مؤشرات التنمية و التعليم في الجزائر



Data sources: UNESCO Institute for Statistics (UIS), EPDC calculation based on UIS data (see Data Table for year)

الشكل (1-3) تطور نسب التمدرس للاناث في الجزائر من الفترة الممتدة ما بين سنة 2000-2013



المصدر: بيانات تقرير البنك العالمي للإنشاء والتعمير عن الجزائر 2014-2015

حيث شهد تدرس البنات ايضا قفزة نوعية حيث انتقلت من 36.9% الى 90.9%. اد لم يقتصر هذا التطور فقط على المراحل الابتدائية فقط و انما انتقل للمراحل الثانوية اد تطورت نسبة نجاح البنات في شهادة البكالوريا من 44% سنة 2004 الى نسبة 65.03 سنة 2016 بينما بلغت نسبة النجاح عند الذكور من نسبة سنة 36.5% سنة 2004 مقابل نسبة 35 في نفس السنة 2016 من النسبة الإجمالية للمتحصلين على الشهادة على المستوى الوطني والتي بلغت النسبة 56.07 بالمائة.

الشكل (1-4) تطور نسب الالتحاق بالتعليم العالي للاناث في الجزائر من الفترة الممتدة ما بين سنة 2000-2013



المصدر : بيانات تقرير البنك العالمي للإنشاء و التعمير عن الجزائر 2014-2015

3. مشاركة المرأة في سوق العمل في الجزائر:

تعتبر دراسة معدلات مشاركة السكان النشطين اقتصاديا، أو ما يصطلح على تسميته بمعدل النشاط من الأمور الهامة باعتباره يعكس مستوى التطور الاقتصادي و الاجتماعي الذي يبلغه البلد. في هذا الصياغ و من خلال دراسة معدلات النشاط الاقتصادي في الجزائر نلاحظ أنها تبدو إجمالا منخفضة مقارنة بالبلدان الصناعية المتقدمة بلغ عدد القوى العاملة المحتملة ب 26 663 000 فرد، أي 72.2% في المائة من السكان مجموع المقيمين⁹.

الجدول (3-1) هيكل البطالة في الجزائر حسب توزيعات الجنس و العمر

	ذكور	اناث	المجموع	التراكم المعياري
اقل من 20 سنة	12.2	2.9	9.0	9.0
20-24 سنة	26.6	22.9	25.4	34.4
25-29 سنة	26.5	37.3	30.2	64.6
30-34 سنة	14.3	16.0	14.9	79.5
35-39 سنة	8.3	9.5	8.7	88.2
40-44 سنة	4.6	6.9	5.4	93.6
45-49 سنة	3.1	2.8	3.0	96.6
50-54 سنة	2.5	1.0	2.0	98.6
55-59 سنة	1.8	0.6	1.4	100
المجموع	100	100	100	

المصدر : L'office national des statistiques ,l'emploi et le chômage, données :

2016statistiques N°748, éditions ONS, ALGERIE.

حيث تمثلت بنسبة 50.4% للرجال و 49.6% للنساء سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 اي بزيادة بلغت 161000 شخص اي ما يعادل زيادة نسبة 1.3% . حيث تقدر منظمة العمل الدولية عدد السكان النشطين في الوقت الراهن ب بنحو 10 661 000 نسمة موزعة بين 65.3 للرجال و 14.2 للنساء .

- يتبين من خلال توزيع معدل البطالة حسب فئة العمر، أن أعلى مستوى يوجد ضمن الفئة العمرية 29-25 سنة بنسبة 30.13% و تليها الفئة ما بين 20-24 بنسبة 25.37% و قد جاءت موزعة بين الاناث و الذكور بنسبة 57.89% للذكور و 42.10% للإناث .

- و هذا ما يفسر انتشار البطالة ضمن الفئات الشابة التي يمكن ان تفسر هذه النتائج الى كون :
- مزاوله اغلب الناشطين للدراسة خلال هذه الفترة العمرية و ضعف الخبرات و المؤهلات التعليمية و المهنية اللازمة للشغل.
- ارتفاع النسبة ضمن الذكور أكثر منه الاناث كون ان الاناث يقبلن بالأجور المحدودة مقارنة بفئة الشباب

و ما يميز الوضعية العامة للسوق العمل في الجزائر خلال هذه الفترة هو ارتفاع الملحوظ في حجم السكان النشطين اقتصاديا الذي يعزي ذلك الى الزيادة المعتبرة في الفئة النشطة ' و المخرجات الكبيرة من مؤسسات التأهيل و التعليم العالي مقارنة بالسنوات السابقة نتيجة لارتفاع نسب النجاح في البكالوريا , و كذا المتخرجين من الجامعات الجزائرية و يرجع هذا الانخفاض في رأينا إلى العديد من الأسباب من أهمها¹⁰ :

- فتوة التركيب العمري للسكان في الجزائر.
- ارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم للجنسين معا
- الانخفاض الملحوظ في توفير مناصب شغل جديدة دائمة مما يؤثر على معنويات بعض الشباب من القيام بالبحث عن العمل و عدم تسجيل أسمائهم لدى مكاتب اليد العاملة المتواجدة في البلاد.

الجدول (2-3) السكان العاطلون عن العمل حسب مستوى التعليم، والدرجة العلمية والجنس (بالآلاف)

	ذكور	النسبة المئوية	اناث	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
المستوى التعليمي						
بدون مستوى	26	3.3	13	3.2	39	3.3
ابتدائي	104	13.2	18	4.5	122	10.2
متوسط	400	50.7	80	19.7	481	40.1
ثانوي	157	19.9	101	24.7	258	21.5
عالي	103	13.0	195	47.9	298	24.9
الشهادة المحصل عليها						
بدون شهادة	528	66.8	110	27.1	639	53.3
شهادة التكوين المهني	179	22.7	110	26.9	289	24.1
شهادة التعليم العالي	83	10.5	188	46.0	270	22.6
المجموع	790	100	408	100	1198	100

المصدر : L'office national des statistiques ,l'emploi et le chômage, données statistiques :

2016N°748, éditions ONS, ALGERIE.

يتبين من الجدول أدناه ان توزيع معدلات البطالة حسب المستوى التعليمي للفئة النشطة و كذا الشهادة المحصل عليها تميز بتباين كبير خلال الفترة الممتدة ما بين 2015-2016 حيث شملت الفئة ذات المستوى التعليمي المتوسط الحيز الاكبر بنسبة 40.4% مقسمة بين 19.7% للإناث و 50.7% للذكور بينما الفئة من دون شهادة اخدت الحيز الاكبر بنسبة 53.3% موزعة بين 66.8% للذكور و 27.1% للإناث مقارنة بفئة حاملي شهادة التعليم العالي حيث ميزت فئة الاناث القدر الاكبر بنسبة 46% ذلك الاقصاء للعنصر النسوي و ضعف المشاركة النسوية في سوق العمل في الجزائر حيث مثلت نسبة الفئة العاملة النسوية 2062000 امرأة عاملة اي ما يمثل نسبة 18.9% من اجمالي اليد العاملة و هو ما يمثل نسبة قليلة مقارنة بالذكور و كذا حسب الاسقاط على نسبة النساء الحاملات لشهادات و تأهيلات¹¹ .

• توزيعات معدلات البطالة بين الجنسين حسب نوع النشاط و مناطق النشاط :

إن النظر إلى العمالة الوطنية من هذه الزاوية يكشف لنا بلا شك عن مجموعة من التوترات والاختلالات في التوازن، إذ أن التوزيع الجغرافي للسكان له الأثر الكبير في توزيع العمالة. كونها لا يمكن أن تتفصل عن هؤلاء السكان باعتبارها جزءا لا يتجزأ منهم. بالإضافة إلى المشاريع الاقتصادية و الخدمات الاجتماعية التي لها دورا بارزا في تركيز العمالة. بناء على هذا الأساس يمكن تقسيم العمالة الوطنية إلى تجمعين كبيرين، إحداهما مدني (حضري) و الأخر ريفي¹² ، و سوف نرى من خلال هذا التقسيم كيف يتوزع الإناث و الذكور على هذه المناطق و ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول (3-4) توزيعات معدلات البطالة بين الجنسين حسب نوع النشاط و مناطق النشاط

	ذكور		اناث		المجموع	
	الفئة النشطة	%	الفئة النشطة	%	الفئة النشطة	%
الحضري						
نشاط فلاحي	221	3,9	10	0,6	230	3,1
نشاط صناعي	749	13,1	284	17,7	1033	14,1
الانشاء و التعمير	1033	18,1	29	1,8	1062	14,5
تجارة و خدمات	3719	65,0	1285	79,9	5004	68,3
مجموع النشاط في النطاق الحضري	5721	100	1608	100	7329	100
الريفي						
نشاط فلاحي	673	21,6	46	10,2	719	20,2
نشاط صناعي	270	8,7	112	24,6	381	10,7
الانشاء و التعمير	744	23,9	7	1,6	751	21,1
تجارة و خدمات	1425	45,8	289	63,6	1714	48,1
مجموع النشاط في النطاق الريفي	3111	100	454	100	3566	100
النطاق الحضري و الريفي مجتمعة						
نشاط فلاحي	894	10,1	56	2,7	949	8,7
نشاط صناعي	1018	11,5	396	19,2	1414	13,0
الإنشاء و التعمير	1776	20,1	36	1,8	1813	16,6
تجارة و خدمات	5144	58,2	1574	76,3	6718	61,7
المجموع	8833	100	2062	100	10895	100

المصدر : L'office national des statistiques ,l'emploi et le chômage, données :

2016statistiques N°748, éditions ONS, ALGERIE.

يلاحظ من خلال هذه الأرقام و النسب أن العمالة تتركز بشكل كبير في المناطق الحضرية¹³ مقارنة بالمناطق الريفية حيث مثلت نسبة 67.66% خلال الفترة الممتدة ما بين 2015-2016 مقارنة ب نسبة 58.32 % خلال الفترة 2001-2004. كما يلاحظ هيمنة الذكور في المناطق الحضرية على أكبر بنسبة 78.05 مقارنة بالإناث في نفس المنطقة بنسبة 21.94 وكذا بالمناطق الريفية على حساب الإناث بنسبة 87.24% مقارنة بالنساء بنسبة 12.73%. و لقد مثل قطاع الخدمات الحيز الأكبر من القطاعات الممتصة لليد العاملة بمجموع 61.7 مقارنة بالقطاعات الأخرى موزعة بنسبة 58.2 % للذكور و 76.3% للإناث . من جهة أخرى نسجل ارتفاعا في حجم عدد الاجراء الغير الدائمين بفائض بلغ 267000 مقارنة بسنة 2015بينما شهد حجم الاجراء الدائمين خلال هذه الفترة 70000 اجير. اما اصحاب المهن الحرة فقد ارتفع عددهم ليلبغ 66000 مقارنة بسبتمبر 2015. و تظهر التركيبة حسب قطاع النشاط الاقتصادي تواصل هيمنة قطاع الخدمات الذي يشكل 61.7% من اجمالي اليد العمالة يليه قطاع البناء و الاشغال العمومية بنسبة 16.6% ثم قطاع الصناعة بنسبة 13.0% و اخير القطاع الفلاحي بنسبة 8.7 % .

وهو الامر الذي يعزز توجه المرأة الى القطاع الخدماتي على وجه العموم على عكس القطاع الصناعي يستقطب أكبر عدد ممكن من العمالة في الجزائر. إن هذا القطاع الذي يحتوي بدوره على قطاعات أخرى كالتجارة، الإدارة، النقل و خدمات أخرى ما فتئت تتزايد فيه العمالة منذ 1985¹⁴ إلى أن وصلت 53.3 % عام 2004، و هذا ناتج عن عوامل يرجع أسبابها إلى الديناميكية الاقتصادية لأن الاستثمار في القطاع الصناعي يؤثر بالضرورة على قطاع الخدمات مما يؤدي إلى تطور نشاط الخدمات.

• توزيعات معدلات البطالة بين الجنسين حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة

حاولنا من خلال هذا المعيار إعطاء فكرة عن مشاركة المرأة في سوق العمل من خلال التطرق إلى الطبيعة القانونية للمؤسسة و مدى استقطاب المؤسسات العمومية كانت او خاصة او حتى مختلطة للعنصر النسوي في سياسات توظيفها مع اخذ بعين الاعتبار النطاق الذي تشتغل فيه المؤسسة سواء حضريا كان أو ريفي خلال الفترة الممتدة ما بين 201-2016.

الجدول رقم (1-3): توزيع السكان العاملين حسب القطاع القانوني والجنس (بالآلاف)

	ذكور		المجموع اناث			
	الفئة النشطة	%	الفئة النشطة	%	الفئة النشطة	%
النطاق الحضري						
عمومية	2283	39,9	1072	66,7	3356	45,8
خاصة و مختلطة	3438	60,1	535	33,3	3974	54,2
مجموع في النطاق الحضري	5721	100	1608	100	7329	100
النطاق الريفي						
عمومية	966	31,0	242	53,3	1208	33,9
خاصة و مختلطة	2146	69,0	212	46,7	2358	66,1
مجموع في النطاق الريفي	3111	100	454	100	3566	100
النطاق الحضري و الريفي مجتمعة						
عمومية	3249	36,8	1314	63,7	4563	41,9
خاصة و مختلطة	5584	63,2	748	36,3	6332	58,1
المجموع	8833	100	2062	100	10895	100

المصدر : L'office national des statistiques ,l'emploi et le chômage, données statistiques :

2016N°748, éditions ONS, ALGERIE.

أما على أساس الشكل القانوني للمؤسسات فقد كانت النسبة الأكبر لمشاركة المرأة في المؤسسات العمومية بنسبة 63.7% مقارنة بالذكور الذين يفضلون المؤسسات المختلطة و الخاصة بنسبة مقاربة تمثل 36.2% سواء في المناطق الريفية او الحضرية على وجه العموم .

• توزيعات معدلات البطالة بين الجنسين حسب طريقة البحث عن الوظيفة و الشهادة المكتسبة:

تعتبر الطريقة او الوسيلة التي يتم الحصول بها على الوظيفة من الاسباب المهمة الي تعجل او تصعب حصول طالب الوظيفة على شغل و من خلال هذا الجدول سيتم تبيان مدى تأثير و مشاركة مختلف الطرق المعتمدة في تحصيل المرأة على وظيفة .

الجدول (2-3) معدلات البطالة بين الجنسين حسب طريقة البحث عن الوظيفة و الشهادة المكتسبة :

	ذكور		اناث		المجموع	
	الفئة النشطة	%	الفئة النشطة	%	الفئة النشطة	%
بدون شهادة						
عن طريق وكالات و مكاتب التشغيل	281	53,2	59	53,0	339	53,1
عن طريق التقرب من المؤسسة مباشرة	237	44,9	45	41,2	283	44,2
عن طريق العلاقات الشخصية	441	83,4	87	78,4	527	82,5
البحث بطرق خاصة للتسوية	156	29,6	22	19,7	178	27,9
طرق اخرى	95	18,0	20	18,0	115	18,0
شهادة التكوين المهني						
عن طريق وكالات و مكاتب التشغيل	125	69,8	81	73,6	205	71,2
عن طريق التقرب من المؤسسة مباشرة	96	53,6	66	60,2	162	56,1
عن طريق العلاقات الشخصية	150	84,0	86	78,1	236	81,8
البحث بطرق خاصة للتسوية	54	30,0	24	22,3	78	27,1
طرق اخرى	28	15,8	15	13,3	43	14,8
شهادة التعليم العالي						
عن طريق وكالات و مكاتب التشغيل	71	85,6	164	87,5	235	86,9
عن طريق التقرب من المؤسسة مباشرة	69	83,3	171	91,4	240	88,9
عن طريق العلاقات الشخصية	63	75,8	140	74,4	202	74,8
البحث بطرق خاصة للتسوية	25	29,7	38	20,5	63	23,3
طرق اخرى	9	11,3	22	11,7	31	11,6
المجموع						
عن طريق وكالات و مكاتب التشغيل	477	60,3	303	74,4	780	65,1
عن طريق التقرب من المؤسسة مباشرة	402	50,9	283	69,4	685	57,2
عن طريق العلاقات الشخصية	654	82,7	312	76,5	965	80,6
البحث بطرق خاصة للتسوية	235	29,7	85	20,8	319	26,7
طرق اخرى	133	16,8	56	13,8	189	15,8

المصدر : L'office national des statistiques ,l'emploi et le chômage, données statistiques :

2016N°748, éditions ONS, ALGERIE.

من خلال الجدول التالي يتبين ان من بين العاطلين عن العمل ان نسبة 82.2% من العاطلين عن العمل اتخذت خطوات فعلية للحصول على وظيفة من خلال والعلاقات الشخصية أو الأسرية للبحث عن وظيفة، حين أن 26.7% كانوا يبحثون عن والوسائل المالية والتراخيص لتسوية حساباتهم. وعلاوة على ذلك، هناك تفاوت في أنماط البحث عن عمل حسب نوع الجنس، دبلوم والفئة العمرية. ويبدو أن استخدام التسجيل لدى مكاتب التشغيل تكون أكثر انتشارا بين خريجي التعليم العالي والنساء والشباب العاطلين عن العمل. من ناحية أخرى، يبدو أن الوساطة عن طريق العلاقات الشخصية أو الأسرية هي الوضع الأكثر شيوعا بين الرجال والسكان غير الخريجين. ولعل الامر يرجع اكبر الى اعتماد الوساطة و كذا المحسوبة¹⁵ في سياسات التوظيف التي يعتمدها الافراد و كذا المؤسسات اثناء التوظيف و الاستقطاب و الذي يمكن ان يعود سلبا على نجاعة المنظومة المؤسسية و كذا الاقتصاد .

• توزيعات معدلات البطالة بين الجنسين حسب مدة البحث عن العمل :

من خلال هذا المعيار إعطاء فكرة عن مشاركة المرأة في سوق العمل من خلال التطرق مدة البحث التي تستغرقها المرأة في الحصول على وظيفة سواء بعد التخرج او بعد اتمام المسار التعليمي او حتى بعد انتقالها من وظيفة إلى أخرى. بأخذ بعين الاعتبار نوع الشهادة المحصل عليها خلال الفترة الممتدة ما بين 201-2016.

وحسب الجدول (4-1) فيما يتعلق بالوقت المنقضي بين تاريخ التخرج والحصول على الوظيفة الأولى تشير البيانات إلى أن 43.3% من الخريجين بدأوا العمل أقل من سنتين من بعد التخرج، و 29.4% بعد سنة واحدة فقط و هو الامر المقلق في حين كانت النسب متماثلة بين الجنسين اد ان معدل الحصول على وظيفة في الجزائر سواء للجنسين لا يقل عن 24 شهرا حيث يظل الشخص في مرحلة بطالة. و ه الامر الذي يمكن ان يحبط الباحث عن الوظيفة بشكل كبير.

الجدول رقم (4-1): توزيعات معدلات البطالة بين الجنسين حسب مدة البحث عن العمل

	ذكور		إناث		المجموع	
	الفئة النشطة	%	الفئة النشطة	%	الفئة النشطة	%
بدون شهادة						
اقل من سنة	149	28,1	26	23,7	175	27,4
ما بين 12-23 شهرا	131	24,7	23	20,5	153	24,0
اقل من 24 شهرا	230	43,5	50	45,6	280	43,8
بدون تصريح عن المدة	20	3,7	11	10,3	31	4,8
المجموع	528	100	110	100	639	100
شهادة التكوين المهني						
شهادة التكوين المهني						
اقل من سنة	60	33,3	26	23,7	86	29,7
ما بين 12-23 شهرا	39	21,5	29	26,7	68	23,5
اقل من 24 شهرا	77	42,8	48	43,9	125	43,2
بدون تصريح عن المدة	4	2,3	6	5,7	10	3,6
المجموع	179	100	110	100	289	100
شهادة التعليم العالي						
اقل من سنة	27	32,8	65	34,6	92	34,1
ما بين 12-23 شهرا	18	21,2	45	23,9	62	23,1
اقل من 24 شهرا	36	43,4	74	39,6	110	40,8
بدون تصريح عن المدة	2	2,5	3	1,9	6	2,1
المجموع	83	100	188	100	270	100
المجموع						
اقل من سنة	235	29,8	117	28,7	352	29,4
ما بين 12-23 شهرا	187	23,6	97	23,7	283	23,7
اقل من 24 شهرا	342	43,3	173	42,4	515	43,0
بدون تصريح عن المدة	26	3,3	21	5,2	47	3,9
المجموع	790	100	408	100	1198	100

المصدر : L'office national des statistiques ,l'emploi et le chômage, données statistiques :

2016N°748, éditions ONS, ALGERIE.

الخاتمة :

تُعتبر المشاركة الفاعلة للمرأة في المجتمع عنصر هام من عناصر تقدم ورقي المجتمع، ولا يمكن اغفالها لأي سبب من الاسباب وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه المرأة في كافة المجالات خاصة ان بعض منها لا يمكن ان يتم تأدية الا من قبل النساء، ومن هنا فقد اصبحت مشاركة المرأة شي لا يتم الاستغناء عنه وبالرغم من ذلك فلا تزال هناك معوقات تقف في طريقها، وتشكل تلك المعوقات سبب رئيس في بعض الاحيان لمشاركتها في سوق العمل افي الجزائر حيث جعلت هذه المعوقات مشاركة المرأة مشاركة بسيطة ومتمدية. وتُعد نسبة المشاركة الاقتصادية للمرأة الجزائرية من أقل النسب في العالم، مما لا يتواءم مع إنجازاتها ومؤهلاتها العلمية. حيث تعد نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل في الجزائر 21.2 أقل نسبة مقارنة بالدول العربية الاخرى حسب ترتيب مؤشر العالمي للمشاركة الاقتصادية للمرأة. فقد أُعتبرت البداية الحقيقية لمشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية في الجزائر بسبب توسع القطاع العام في التعليم والصحة، ما شكّل عامل جذب للمرأة بسبب طبيعة العمل في ذاك القطاع من ناحية ساعات العمل، والتأمين الصحي، وإجازة الأمومة، والدخل والتقاعد أيضاً. وقد شكّل القطاع العام الخيار المفضل لأغلبية النساء الجزائريات خصوصا في مجال القطاع الخدماتي لعدم تعارضه مع دورها التقليدي في الإنجاب ورعاية الأسرة وخدمة الزوج¹⁶.

كما ان سعي الدولة الجزائرية الى تبني سياسية التعميم في التعليم للجنسين سهل حصول المرأة على المعرفة الامر سهل لها إمكانية العمل وزيادة دخل الأسرة ويوفر لها الثقة بالنفس، والقدرة على التحكم بحياتها وبخياراتها. وقد أكد القانون الجزائري بوضوح على حق المرأة بالعمل. ولكن، وبالرغم من حقيقة ان المستوى التعليمي للرجل والمرأة متساو تقريبا إلا ان معدل البطالة بين النساء لا زال مرتفع جدا، فقد بلغت نسبة البطالة عام 17.5 % مقارنة بنسبة 8.4 % عند الذكور.

ومن هنا فان هناك ضرورة لنشر وتشجيع ما يسمى بالتعليم من أجل التنمية وليس للشهادة فقط بمعنى أن يخدم التعليم متطلبات سوق العمل لا ان يساهم في تخريج البطالة¹⁷. وتعميم مفهوم التعلم مدى الحياة بمعنى ضرورة التطوير المستمر للمهارات لمواكبة المتغيرات المستمرة والمطلوبة في سوق العمل بحيث تواكبها المرأة في حياتها العملية ليساهم في رفع إنتاجيتها وقدرتها على المنافسة، والتأكيد على التعاون والترابط والحوار ما بين المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص كضرورة ملحة لمردوده الإيجابي في توفير التخصصات اللازمة للقطاع الخاص الذي يوفر فرص العمل خاصة للمرأة. ولا بد من العمل على تطوير التشريعات الاجتماعية وتخفيف القيود والاشتراطات وإزالة التعقيدات، والإجراءات البيروقراطية التي لا تتناسب مع مصالح

وقدرات القطاع غير المنظم لتمكينه من الاندماج في القطاع الاقتصادي الرسمي، فهذا القطاع من قطاعات العمل هو قطاع اقتصادي ملائم ومناسب لبرامج الدخل . بالإضافة الى تدعيم وتعزيز البرامج والسياسات الاجتماعية والاقتصادية في مجال مكافحة الفقر والنهوض بالتشغيل بما يساعد في الحد من تحفيز المرأة للدخول في هذا القطاع من العمل.

قائمة الهوامش

- 1) الزواوي (خالد) ، البطالة في الوطن العربي : المشكلة ... والحل . القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ط1 2004 ، ص 42
- 2) منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، محمد قرقب، الندوة الإقليمية عن دور الإرشاد و التوجيه المهني في تشغيل الشباب، طرابلس :11-13/7/2005.ص 25
- 3) كمال (طارق) وحافظ (أنور) ، المشكلات الاجتماعية في المجتمع المعاصر : الإدمان والبطالة . الإسكندرية . مؤسسة الشباب الجامعية . 2009 ، ص 48
- 4) منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي،المركز العربي لتنمية الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره 2005.ص 40
- 5) عبد السميع (أسامة السيد) . مشكلة البطالة في المجتمعات العربية الإسلامية : الآليات والحلول . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، ط2 . ص 59
- 6) International perspectives on women and work in hotels، catering and tourism، Bureau for Gender Equality Working Paper 1/2013, , p 54
- 7) كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية،بيروت، 1984 ،ص 124
- 8) Bureau international du travail, la normalisation internationale du travail, nouvelle série 53, GENEVE, 2016.p 56
- 9) RABEA Kharfi, Emploi et chômage dans les pays du Maghreb, in panorama des Economies contemporaines, Algérie 1991 , p112
- 10) L'office national des statistiques ,l'emploi et le chômage,données statistiques N°748, éditions ONS, ALGERIE. 2016
- 11) Ministère des finance, rapport de présentation du projet de loi de finance pour 2005 Algérie , septembre 2004.
- 12) Conseil National Economique et Social, commission relation de l'évaluation, rapport sur la conjoncture économique et sociale du 1er semestre 2001, Algérie , octobre2001.
- 13) لأخضر عزي،" السياسات الاقتصادية واقع وآفاق " ، (تقرير علمي عن المؤتمر الدولي العلمي المقدم من طرف مخبر البحث في تحليل وتقييم السياسة الاقتصادية في الجزائر)، كلية الاقتصاد والتسيير والتجارة ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، مجلة علوم إنسانية، العدد17 ، الجزائر، جانفي 2005.
- 14) المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي لسدسي الأول من سنة2004، الدورة العامة العادية 25 ، الجزائر، ديسمبر2014.
- 15) نور الدين قريم، تقرير حول التحقيق الذي أجرته وزارة العمل حول الأجور المدفوعة في المؤسسات العمومية لعام 2004، جريدة الوطن 3 أفريل 2005.
- 16) روبرت شمتس ، المرأة و العمل في أمريكا ، ترجمة : عمر حسين، القاهرة مكتبة النهضة العربية، 1959 . ص

17) بن زيان مليكة، عمل الزوجة وانعكاساته على العلاقات الأسرية ، دراسة ميدانية بجامعة منتوري - قسنطينة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم في النفس تخصص : علوم التربية فرع علم : النفس الاجتماعي والاتصال السنة الجامعية - 2003 /2004 . ص 59

الإطار النظري لنظم دعم الأداء الإلكتروني (EPSS) ودورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي
The theoretical framework of electronic performance support systems (EPSS) and their
role in improving efficiency of functionality

د. عنان فاطمة الزهراء، جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر

الملخص :

أدت التطورات في تكنولوجيا الكمبيوتر على تغيير طريقة توزيع المعلومات، واسترجاعها بسرعة، لهذا يجب أن يكون لدى الموظفين معرفة كيفية العثور على المعلومات التي يحتاجونها، وكيفية تحديدها، وطريقة تحليلها.

في هذه الورقة سوف ندرس كيف يمكن للمنظمات استخدام أنظمة دعم الأداء الإلكترونية (EPSS) التي تعتبر حلاً برمجياً يساعد الأفراد على معالجة المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ مهمة أو وظيفة عبر الإنترنت، وتحسين الإنتاجية.

وقد كشفت النتائج أنه إذا تم استخدام المنظمات EPSS فإن موظفيها يمكنهم تحقيق مستوى عالي لمهارات المعرفة أثناء أداء المهام.

الكلمات المفتاحية: أنظمة دعم الأداء الإلكترونية (EPSS)، تكنولوجيا المعلومات، التدريب التقليدي، تحسين الأداء، التدريب.

Abstract

Developments in computer technology are rapidly transforming the way in which information is distributed, and retrieved, for this the employees must have to know how to find and how to decide which information they need, and how to analyze them.

In this paper will examine how organizations can use EPSS (Electronic Performance Support Systems), which is considered a software solution that helps individuals treating the information they need to perform a given online task or function, and improve productivity.

Results have revealed that if organizations are used EPSS their employees they can achieve higher level knowledge skills while performing tasks.

Keywords: Electronic Performance Support Systems (EPSS), Information Technology, Traditional Training, Performance Improvement, Training.

مقدمة :

مع تسارع وثيرة التغيير التكنولوجي، باتت العديد من الوظائف تتطلب التكيف المستمر لمواكبة تطور المهام التي أصبحت أكثر نظامية ومنكاملة للغاية، إضافة إلى التدفق السريع للمعلومات الجديدة، ما دفع المنظمات للعمل باستمرار على تحسين جميع جوانب أعمالها لتظل قادرة على المنافسة، من خلال ابتكار أدوات واستراتيجيات جديدة تساهم في تنمية المهارات والمعرفة خارج نطاق البرامج التقليدية للتعليم والتدريب، وهذا لتحسين أداء عمالها ليصبحوا أكثر مرونة في التأقلم السريع مع التطورات التكنولوجية، واكتسابهم قدرة على الاستخدام الأفضل للمعلومات والانخراط السريع في التعلم، ذلك لأن هذه التغييرات ألغت التمييز بين التعلم والعمل، وأصبحت لعملة واحدة لريح الوقت والجهد وتخفيض التكلفة.

فالتحسين المستمر لأنظمة تخطيط موارد المنظمات بمثابة عملية لا نهاية لها من التعلم والتغيير التنظيمي التي تتطلب تدريب الموظفين باستمرار، غير إن الطرق التقليدية تستغرق وقتاً وتكلفة عالية ويفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت العملية التدريبية أقصر وأكثر فعالية، نتيجة البرامج الإلكترونية المستحدثة كنظام دعم الأداء الإلكتروني (EPSS) الذي يعبر عن بيئة تفاعلية تعتمد على الحاسوب، وتهدف إلى تسهيل وتحسين القدرة على حل المشكلات البشرية داخل مجال التطبيق المستهدف. فهذا النظام في الأساس "مساعدة وظيفية" تمكن مستخدميها من تحسين الكفاءة والفعالية لإنجاز مهام معينة، من خلال دمج قواعد بيانات المعلومات والمشورة وخبرات التعلم الفردية، مع استكشاف الأخطاء وإصلاحها بالإضافة إلى الوصول الفوري إلى هذه الموارد، كما يساهم في توفير مستويات أداء عالية للعمال مع القليل من الدعم من أشخاص آخرين.

وسيتيم في هذه الورقة البحثية إلقاء الضوء على أهمية نظام EPSS في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة وأن الدراسات المتعلقة به شحيحة جداً نظراً لحدثته، وإن كانت كبرى الشركات الأمريكية تعتمد عليه بشكل واضح وتسعى إلى تطويره كلما استدعى الأمر.

انطلاقاً من الطرح السابق فإنه يتم صياغة الإشكالية التالية بغرض الإلمام النظري بالموضوع:

ما هو الإطار المفاهيمي لنظم دعم الأداء الإلكتروني (EPSS)، وما هو دورها في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم البحث إلى محوريين أساسيين:

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لنظم دعم الأداء الإلكتروني ودورها في تطوير الإدارة الإلكترونية؛

المحور الثاني: دور EPSS في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لنظم دعم الأداء الإلكتروني ودورها في تطوير الإدارة الإلكترونية: I- النشأة و التطور:

ركز رواد الفكر الإداري الإلكتروني في السنوات الأخيرة على تغيير الإطار المرجعي للأفراد من النماذج التقليدية للتدريب، التوثيق والمساعدة إلى متطلبات توليد الأداء والحفاظ عليه في سياق العمل اليومي، من خلال توفر المعلومات في الوقت المناسب، إلا أن وجهات النظر الأولية كانت ضيقة نسبياً، أين افتقر هؤلاء المفكرين إلى لغة للتعبير عن مواصفات و نماذج التصميم، ولكن اجتهادهم في توسيع التعاريف الحديثة المعتمدة على العمل الإلكتروني أدى الى تطور هذه المفاهيم لتصبح أكثر مرونة، حيث توسع التفكير للتمييز بين أنواع الدعم، و وصف سمات و سلوك الأنظمة التي تدور حول الأداء، وأيضا الافتراضات الأساسية المعتمدة على العمل الإلكتروني، إذ أن الاهتمام بالحاسوب يتزايد بشكل كلي أو جزئي، ومعظم المعلومات سيتم في نهاية الأمر ترقيمها وتسليمها إلكترونياً. (1)

وبما أن التدريب يعتبر آلية ضرورية لدعم الأداء في البيئات التنظيمية زاد الاهتمام بتطوير أساليبه وخاصة مع التقدم الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، و التي ساهمت في توسع مجموعة تقنيات تعزيز الأداء الإلكتروني جنباً إلى جنب مع الاستخدام المتزايد لأجهزة الكمبيوتر في المنزل والعمل، وتغلغلت أنظمة دعم الأداء الإلكتروني "Electronic Performance Support Systems (EPSS)" في المكاتب والبيئات الصناعية، حيث توسع نهج دعم الأداء بسرعة في عالم التدريب المهني كنهج بديل للتدريب التقليدي. (2) لقد انتشر مفهوم EPSS أولاً في جميع أنحاء أمريكا الشمالية، ثم إلى حد أقل في أوروبا، أين يشهد الباحثين والمستشارين العاملين عليها بنجاح EPSSs في الولايات المتحدة، نفذت مراكز الأبحاث الأمريكية الرائدة مشاريع للتحقيق في إمكانيات أدوات دعم الأداء.

عملت العديد من الشركات جنباً إلى جنب مع هذه الأنظمة، وتخصصت في تطويرها بالإضافة الى إنتاج مجموعة متنوعة وعالية التقنية منها، أما في أوروبا أثارت هذه التطبيقات اهتماماً أقل بكثير، كانت هناك بعض التجارب حققت نجاحاً في هذا المجال، على سبيل المثال المشاريع التي تم تطويرها في جامعة هلسنكي وفي معهد الإعلام المعرفي، ولكن لم يكن هناك سوق حقيقي لبرامج دعم الأداء، ولهذا لم يتم الاعتماد عليها من طرف الشركات بشكل واضح كما هو الحال في أمريكا. (3)

ولقد ظهرت أنظمة دعم الأداء الإلكتروني (EPSS) على نطاق واسع في أوائل التسعينات عندما قامت Gloria Gery بنشر كتاب بعنوان: «أنظمة دعم الأداء الإلكتروني» "Electronic Performance Support Systems" في 1 سبتمبر 1991، حيث لاحظت في أواخر الثمانينات أن التدريب المقدم قبل المهمة لم يكن قادراً على تلبية متطلبات الكفاءة المختلفة لبيئات العمل الآتية، وفي الوقت نفسه تطورت تقنيات الكمبيوتر بسرعة في تلك الفترة، حيث انه في أواخر الثمانينات من القرن العشرين ظهرت وسائل مثل الوسائط المتعددة، والشبكات المحلية التي استخدمت على نطاق واسع، وهذا كان دافعا لـ Gloria Gery

ابتكار نموذجًا جديدًا تمامًا سمته أنظمة دعم الأداء الإلكتروني "Electronic Performance Support Systems (EPSS)" لأطروحتها القصيرة المقدمة في هذا الكتاب، وعلى الرغم من مرور وقت من إصداره، إلا أنه لا يزال ذو صلة بشكل كبير مع واقع التغيرات التنظيمية الحالية، ولا يزال المفكرين يبحثون في كيفية تعميمه على مستوى الشركات.

ابتداءً من أوائل التسعينات، تم تقديم نسخة حديثة من أسلوب التعلم الصناعي في الندوات، أين تم استبدال الخبير البشري بنظام خبير افتراضي، حيث تسمح فيه بيئة العمل المحوسبة بالتكامل بين الأداء والمعلومات المدعومة، وهذا يحقق التعلم في الوظيفة للمتدرب من دون دعم. (4)

تقدم العديد من الشركات الآن أنظمة EPSS المتاحة تجارياً، وتستخدمها منظمات مثل **Digital Equipment Corporation** و **General Motors** في عمليات الإصلاح والدعم الخاصة بها. (5)

II- تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر EPSS من مشتقات الإدارة الإلكترونية وليدة التطور التكنولوجي والمعلوماتي، والتي يمكن تعريفها فيما يلي:

يعرفها **نجم عبود نجم (2004)** بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (6)

ويعرفها **احمد محمد غنيم (2004)** بأنها: هي أداء العمليات والمعاملات التي تتم بين مجموعة من الشركاء سواء من الأفراد أو المنظمات، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء. (7)

III - تعريف نظم دعم الأداء الإلكتروني EPSS:

نظراً لحدوث هذه النظم اختلفت التعاريف باختلاف مفكريها لذلك يمكن وضع مجموعة منها حسب وجهات النظر.

* تعريف **Gloria Gery (1991)**:

تعرف نظم دعم الأداء الإلكتروني بأنها: "بيئة إلكترونية متكاملة يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل كل موظف، يتم تنظيمها لتوفير معلومات فورية وفردية عبر الإنترنت للوصول إلى مجموعة كاملة من المعلومات، البرمجيات، المشورة وخبرات التعلم، البيانات، الصور، الأدوات اللازمة للمراقبة والتقييم، وذلك لتوفير مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي مع الحد الأدنى من الدعم من أفراد آخرين. (8)

ومن جهة أخرى توضح **Gloria Gery** بأنه: يمكن أن يوفر EPSS خطوات وإجراءات موجزة لمهمة محددة يجب على الموظف القيام بها، يكون هدفه هو "توفير كل ما هو ضروري لتوليد الأداء والتعلم عند

الحاجة له، والقاسم المشترك الذي يميز EPSS عن الأنواع الأخرى من الأنظمة أو الموارد التفاعلية الإلكترونية هو الدرجة السريعة والواسعة في دمج المعلومات والأدوات، وأيضاً بساطة المنهجية للمستخدم". لا يقوم EPSS فقط بتنفيذ جزء أساسي في تقديم الحد الأقصى من معلومات الدعم إلى صانع القرار، أو جهة أداء العملية في الوقت المطلوب ولكنه يوفر أيضاً المعرفة السابقة عن طريق أداة تسليم فعالة، كما انه يتيح للمستخدمين البدء بوظائف بسيطة والتقدم إلى وظائف أكثر تعقيداً.

✽ **تعريف Miller (1996) :**

"هو أي برنامج أو مكون كمبيوتر يعمل على تحسين أداء الموظفين إما بتبسيط التعقيد أو بتقليل عدد الخطوات المطلوبة لأداء مهمة ما، و بتوفير معلومات الأداء التي يحتاجها الموظف للقيام بمهمته، أو توفير نظام دعم القرار الذي يمكن المسؤول من تحديد الإجراء المناسب لمجموعة معينة من الشروط".⁽⁹⁾

✽ **تعريف Seels & Glasgow (1998):**

"هي نوع من التقنيات المستندة إلى الكمبيوتر، وتعتبر طريقة لتقديم الإرشادات للموظفين في بيئات العمل المحوسبة المرتبطة بالإنترنت، وتدعم اتخاذ القرار الآلي، والتدريب في الوقت المناسب لأداء المهام والوصول إلى المعلومات ذات الصلة.⁽¹⁰⁾

إن نظم EPSS هو: "البنية التحتية الإلكترونية التي تلتقط وتخزن وتوزع المعرفة الفردية والجماعية في جميع أنحاء المنظمة لتمكين الأفراد من التعلم بشكل أسرع مع تحقيق مستويات الأداء المطلوبة في الوقت المناسب، وبدعم بسيط من أشخاص آخرين".⁽¹¹⁾

✽ **تعريف Barry Raybould (1991):** "هو نظام قائم على الكمبيوتر يعمل على تحسين إنتاجية العامل من خلال توفير الوصول أثناء أداء المهام إلى المعلومات المتكاملة والمشورة وخبرات التعلم".⁽¹²⁾

و كتلخيص لجملة التعاريف المتعلقة بـ EPSS يتم استعراض الجدول (1) التالي:

جدول رقم (1): ملخص تعريفات EPSS

المفكر	تعريف EPSS
Gery, 1991; Raybould, 1990	نظام EPSS هو نظام إلكتروني يوفر وصولاً متكاملاً ووافياً للمعلومات والنصائح وخبرات التعلم، والأدوات اللازمة لتمكين مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي مع الحد الأدنى من الدعم من أفراد آخرين.
Laffey, 1995,	تتميز أنظمة الدعم الديناميكية بالقدرة على التغيير من خلال الخبرة، والقدرة على تحديثها وتعديلها من قبل المؤدي، ومن خلال تعزيز الدعامات الأخرى الموجودة في فرق الأداء، ويتم إنشاء الكثير من المحتوى بواسطة المستخدمين أنفسهم.

<p>توسيع الفكرة الأساسية لـ EPSS من خلال دمج مفاهيم Artificial Intelligence AI، مثل عناصر تصميم نظام التعليم الذكي في المشورة والتدريب المقدم من قبل البرنامج، وهذا يسمح لـ EPSS بدعم التدريب في الوقت المناسب، والتدريب أثناء العمل جنباً إلى جنب المهام الأصلية، والتدريب الذي يستهدف المستخدم والذي يلبي احتياجات كل فرد.</p>	<p>McGraw, 1994</p>
<p>إن نظام EPSS هو البنية التحتية الإلكترونية التي تلتقط وتوزع أصول المعرفة الفردية والشركات في جميع أنحاء المؤسسة، لتمكين الأفراد من تحقيق مستويات الأداء المطلوبة في أسرع وقت ممكن وبحد أدنى من الدعم من أفراد آخرين.</p>	<p>Raybould, 1995</p>
<p>دعم الأداء المتكامل Integrated Performance Support (IPS) ليست مجرد تقنية، بل هي إستراتيجية لتلبية احتياجات الأداء الحالية والمستقبلية للمؤسسة.</p>	<p>Whnslow and Bramer, 1994</p>

Source: Singhal, Madhuresh and T.S. Prasanna, (2002): Electronic performance support systems (EPSS): an effective system for improving the performance of libraries. In 4th National MANLIBNET Convention, Faridabad (India), 3-5 April 2002. [Conference paper]

وانطلاقاً من التعاريف السابقة فإن EPSS يشمل المميزات التالية:

- * القدرة على الوصول السريع إلى أجزاء عميقة من تنظيم وتوفير المعلومات، والنماذج والمساعدة التعليمية عند الحاجة لها، كما يحدده المستخدمون في سياق مشكلة الأداء الحالية؛
- * توفير الدعم الإلكتروني للمتعلمين في تحقيق هدف الأداء، ميزة تجعله متاحاً عالمياً ومتسقاً عند الطلب وفي أي وقت، وفي أي مكان، وبدون وسطاء مشاركين في العملية؛
- * يتضمن النظام مجموعة من آليات الدعم والبرمجيات، بما في ذلك الأنظمة الاستشارية للمساعدة في هيكله المهام وصنع القرار، والقدرات التفاعلية الأخرى مع أنظمة آلية الدعم البديلة؛
- * هي نظم تعديل وتطوير البرمجيات لقياس القدرة على تحسين الأداء البشري، يمكن تحقيق هذه التحسينات من خلال مجموعة متنوعة من تطوير البرامج واستراتيجيات التحسين؛
- * تعتبر EPSS أكثر فعالية عند دعم المهام القياسية الروتينية التي يمكن توثيقها بدقة والتي تتطلب إجراءات قياسية. (13)
- * يشمل دمج قواعد بيانات المعلومات والمشورة وخبرات التعلم الفردية، مع استكشاف الأخطاء وإصلاحها وأدوات التشخيص الظاهرة على واجهة الحوسبة؛
- * يوفر الوصول الفوري إلى هذه الموارد؛
- * يمكن لفرق العمال من انجاز مهامهم ضمن مستويات أداء عالية مع القليل من الدعم من قبل الآخرين؛

* تسمح للعمال بأخذ جميع المعلومات التي يحتاجونها إلى موقع العمل والوصول إلى قواعد بيانات المعلومات المختلفة من خلال واجهات متكاملة وسهلة للتنقل؛
* يشمل تزويد المشرفين بالمعلومات الضرورية في نقطة الإصلاح، وأيضاً يقوم بدمج العديد من المنتجات التجارية الجاهزة مع البرامج المعدلة والمطورة حديثاً، حيث تكون الأجهزة الجاهزة للاستخدام التجاري وبرامج نظام التشغيل محمولة باليد، أو محمولة، وإذا لم تكن متوفرة في شكل رقمي، يجب أن تتم رقمنة الكتيبات التقنية و معلومات التدريب، أو يمكن الوصول إليها عبر خادم العميل أو الوصول إلى الإنترنت؛⁽¹⁴⁾

* يشمل جميع البرامج اللازمة لدعم عمل الأفراد؛
* دمج أصول المعرفة في واجهة أدوات البرمجيات بدلاً من فصلها كمكونات مكملة؛
* دراسة دورة كاملة بما في ذلك عملية اكتساب المعرفة فضلاً عن عملية التوزيع؛
* يشمل جميع إدارة الأصول غير الإلكترونية والإلكترونية؛
* لديه القدرة على العمل مع أنظمة المعرفة القائمة (KBS) Knowledge Based Systems .⁽¹⁵⁾

VI - أهداف استخدام أنظمة دعم الأداء الإلكتروني:

تستخدم أنظمة دعم الأداء الإلكتروني من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ المساعدة في تنظيم إنجاز المهام (الإجراءات والعمليات)؛
- ✓ الوصول إلى قواعد المعرفة (مساعدة المستخدم في العثور على المعلومات)؛
- ✓ اكتشاف أشكال أخرى لتمثيل المعرفة (تمثيلات متعددة للمعرفة، مثل الفيديو، الصوت، النص، الصورة، البيانات)⁽¹⁶⁾

و من جهة أخرى فإن كل من Seels & Glasgow (1998) يحددان أهداف EPSS على النحو التالي:

- ✓ توحيد التدريب والأداء في جميع أنحاء المنظمة، عندما تستخدم القوى العاملة نفس الأدوات والمراجع وتقنيات التدريب، يتم تحقيق التنسيق بين أفراد الفريق؛
- ✓ تقليل الوقت المستغرق في التدريب خارج الخط، لأن العمال يتعلمون أثناء العمل؛
- ✓ تحديث المعلومات بشكل فوري وثابت ؛
- ✓ الحد من الأخطاء، لأن جميع العمال يتمتعون بوصول فوري ومستمر مع دعم الخبراء في آن واحد.⁽¹⁷⁾

V - خصائص نظم دعم الأداء الإلكتروني (EPSS):⁽¹⁸⁾

يتضمن EPSS مجموعة من الخصائص تجعله ينفرد عن غيره من النظم أهمها ما يلي:

1. يعرض كل أو جزء من العناصر التالية: تسهيل التحديث بشكل أسرع من الوسائط الأخرى، مثل الطباعة أو الفيديو أو الصوت والتي تعتمد على الحاسوب بالدرجة الأولى؛

2. الوصول أثناء المهمة: يوفر EPSS الوصول إلى المعلومات المنفصلة والخاصة اللازمة لأداء مهمة عندما يلزم القيام بها، هذه الخاصية تنفصل إلى جزأين هما:
 - أ- الوصول إلى المعلومات المحددة اللازمة لأداء المهمة؛
 - ب- الوصول إلى المعلومات في الوقت الذي يتم فيه تنفيذ المهمة.
3. يُستخدم في الوظيفة: يوفر نظام EPSS معلومات للأفراد الموجودين في بيئة العمل الخاصة بهم، أو في عمليات المحاكاة أو ممارسات أخرى في العمل؛
4. يسيطر عليها الموظفون: يقرر الموظفون متى وما هي المعلومات المطلوبة، فليست هناك حاجة للمدرب، وإنما يسترشد الموظفون منه ما هي احتياجات المهمة فقط؛
5. تقليل الحاجة إلى التدريب المسبق: إن توفر المعلومات اللازمة لإكمال مهمة جاهزة يقلل من الحاجة إلى تدريب مسبق (لكن في بعض الحالات ليس بصفة كلية) لإكمال المهمة؛
6. يتم تحديثها بسهولة: طبيعة EPSS مرنة أي أنها توفر المعلومات الضرورية لأداء مهمة في الوقت المناسب مع قابلية للتعديل بسهولة، والحفاظ على المعلومات الموجودة؛
7. الوصول السريع إلى المعلومات: يجب أن يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات الضرورية بسرعة عند الحاجة إليها في مكان العمل وتجنب المعلومات التي ليست لها صلة؛
8. التعلم عن بعد: يزيل ويقلل من التكاليف المرتبطة بالالتحاق بالدورات الدراسية التدريبية، كما يسمح للمستخدمين بالحصول على مستويات مختلفة من المعرفة لتسريع الوصول إلى المعلومات وفهمها بشكل صحيح، كما يوفر ما يحتاجون إليه من معلومات محددة لأولئك الذين لا يريدون التفاصيل، وذلك عن طريق روابط النص التشعبي في قواعد البيانات والروابط الاختيارية، ومن جهة أخرى توفر البرامج التعليمية بالتفصيل لأولئك الذين يريدون الحصول على معرفة إضافية؛
9. توفير أنماط مختلفة للتعلم: من خلال الوسائط المتعددة، توفر EPSS للمستخدمين مجموعة متنوعة من أساليب التعلم، والمزيد من التعلم الأمثل وذلك بتقديم نفس المعلومات في شكل بصري أو نصي أو صوتي؛
10. دمج المعلومات والنصائح وخبرات التعلم: يمكن لـ EPSS دمج المعلومات والمشورة وخبرات التعلم للمستخدم.

و هو لا يعتبر نظاماً مطلقاً يحتوي على جميع هذه الخصائص، وإنما تختلف من منظمة إلى أخرى حسب أسلوب التدريب الإلكتروني المعتمد.

IV- مكونات نظم دعم الأداء الإلكتروني: (19)

تستخدم EPSS العديد من المكونات التي تعتمد عادة أدوات مستقلة ذات غرض واحد و تتمثل في أربعة عناصر هي: المكون الاستشاري، مكون المعلومات، مكون التدريب، مكون الواجهة للمستخدم.

1. المكون الاستشاري Advisory Component :

يتكون المكون الاستشاري عادة من واحد أو أكثر من المساعدات الوظيفية، حيث أن هناك نهج مشترك لتصميم الدعم، ويتألف من:

- ❖ تحديد المهمة التي سيتم من خلالها تطوير المساعدة في العمل؛
- ❖ تحديد نوع المساعدة الوظيفية التي تناسب الأداء المطلوب؛
- ❖ تصميم وبناء الدعم الوظيفي؛
- ❖ تقييم المعونة الوظيفية (تقييم دعم العمل).

2. مكون المعلومات Information Component :

يمكن لمكون المعلومات استخدام أي مجموعة من قواعد البيانات والنص التشعبي وأنظمة المساعدة الفورية وهي كما يلي:

أ. **قواعد البيانات Databases**: أنظمة قواعد البيانات هي أنظمة حاسوبية مصممة للتخزين والاستعادة الدائمة أو النسبية للبيانات، عادة ما توفر طرقاً لإضافة البيانات، أو حذفها أو تغييرها في قاعدة البيانات، كما توفر أساليب الاستعلام لتجميع مجموعات فرعية من البيانات؛

ب. **النص التشعبي Hypertext**: توفر هذه التقنية الربط الإلكتروني للمعلومات بالاعتماد على أسلوب مرن لنشر مجلدات كبيرة من المواد المرجعية والتي يطلق عليها غالباً "قاعدة المعلومات" "information base" في مصطلحات EPSS، وهي مفيدة بشكل خاص عندما تقترن بتكنولوجيا استرجاع النص مثل عمليات البحث "الكلمة الرئيسية" "key-word" (أي أن المؤلف يربط الكلمات المهمة التي قد يرغب الموظفون في استخدامها لاسترداد جزء صغير من المعرفة)، أو عمليات البحث في النص الكامل-full-text searches؛

ج. نظم المساعدة على الانترنت On-line help systems :

يجب أن تكون أنظمة المساعدة على الإنترنت جزءاً من كل تطبيق برمجي، لذلك هناك خمسة أنواع من العناصر يجب معرفتها من خلال نظام مساعدة على الإنترنت: (أ) موجه نحو الهدف، (ب) وصفي، (ج) إجرائي، (د) تفسري، و (هـ) الإبحار والبحث.

3. مكون التدريب:

هناك اختلافات بين الطريقة التي ينبغي أن تبنى بها التعليمات لدروس السلوك المعرفي التقليدي، والطريقة التي ينبغي أن يبنى بها التدريس باستخدام EPSS ويتضح ذلك فيما يلي:

أ. **دروس CBT التقليدية Traditional CBT lessons**: يستخدم المصممون القائمون بالتعليم في كثير من الأحيان تحليل المهام لتحديد الأقسام المطلوبة لتحقيق هدف تعليمي من خلال التسلسل المطلوب للأقسام في دروس CBT.

ب. **تعليمات في EPSS Instruction in EPSS**: إن عرض المعرفة المسبقة لا ينبغي أن تكون موجودة في EPSS، حيث يجب توفير ارتباطات للمتطلبات الأساسية، ولكن يجب عدم عرض الارتباطات الإلزامية، أين تكون أجزاء الدرس صغيرة قدر الإمكان، وأن تكون مستقلة؛

4. مكون واجهة المستخدم User Interface Component:

إن الدليل التوجيهي الوحيد لـ EPSS لتصميم واجهة المستخدم هو توفير واجهة ثابتة وموحدة عبر جميع المكونات الأخرى في EPSS، وهذا أمر بالغ الأهمية لنجاحه.

بالإضافة إلى المكونات سابقة الذكر فإن العديد من اتجاهات التكنولوجيا تعمل على جعل التغيير نحو دعم الأداء أسهل في التنفيذ وذلك من خلال توفر جملة من **مفاتيح تمكين التقنيات** والتي تعتبر من مكونات دعم EPSS ويتم طرحها كما يلي:

1. **القرص المضغوط CD-ROM**: طريقة أخرى لدعم EPSS، يمكن استخدام القرص المضغوط إما كبديل، أو بالاشتراك مع شبكة الويب العالمية، يصبح القرص المضغوط خياراً مرغوباً عندما لا يستطيع الموظفون الوصول إلى اتصال إنترنت، أو عندما تحتوي قاعدة المعلومات على قدر كبير من الرسومات، أو الصوت أو الفيديو؛

2. **الأجهزة المحمولة Portable Devices**: تشمل اللوحة المحمولة وكذلك أجهزة الحاسوب المحمولة باليد مثل **Apple Newton**؛

3. **التقنيات الذكية Intelligent Technologies**: من الخصائص الأساسية لـ EPSS هو زيادة عملية حل المشكلات البشرية من خلال أتمتة بعض عمليات التفكير المنطقي الأكثر اعتدالاً، في ما يلي بعض التقنيات الذكية المستخدمة في تطبيقات دعم الأداء:

☞ **لغات البرمجة المرئية Visual programming languages**: تتيح هذه اللغات إنشاء EPSS

باستخدام نهج يسمى "النمذجة السريع" **rapid prototyping** الذي تقوم بتطويره بشكل متكرر لتلبية احتياجات الموظفين؛

☞ **لغات الهدف-الموجه Object-oriented languages**: تتيح برامج لغات الهدف-الموجهة إنشاء برامج تتصرف بذكاء أكبر؛

☞ **أنظمة القواعد القائمة على المعرفة Rule-based knowledge systems**: تسمح هذه التقنية بتقديم المعرفة كسلسلة من قواعد "إذا ثم" **"if then"**، والتي يستخدمها الحاسوب للمساعدة في اتخاذ القرارات، هذه التقنية معروفة أيضاً باسم "نظام خبير" **expert system**، تم تحسينها بشكل كبير على مدى العقدين الماضيين؛

⇒ **الحالة القائمة على المنطق Case-based reasoning**: ينطوي هذا النهج على إنشاء قاعدة بيانات لدراسات الحالة أو المشاكل والحلول المرتبطة بها، كما يوفر أدوات للبحث في قاعدة البيانات لمطابقة مشكلة حالية مع مشكلة سابقة تم حلها، وبهذه الطريقة، يمكن الحفاظ على المعرفة الماضية والخبرات المتراكمة للآخرين في المنظمة واسترجاعها للمساعدة في حل المشاكل الجديدة عند ظهورها؛

⇒ **الشبكات العصبية Neural networks**: تساعدك هذه التقنية على تحليل أنماط البيانات، واستخدامها لأنماط التنبؤ بالسلوك المستقبلي؛

⇒ **الأنظمة القائمة على النماذج Model-based systems**: تتيح هذه الأدوات إنشاء نموذج لنظام مادي، يتم استخدامه لمحاكاة السيناريوهات المختلفة وتشخيص المشكلات؛

⇒ **المنهجية الناشئة Emerging Methodology**: تمثل الاتجاه الحديث في إنشاء مجموعات متعددة الوظائف داخل المنظمات لتطوير أنظمة دعم الأداء، يرافق هذا التحرك دمج التخصصات المهنية، ومن بين العناوين الجديدة التي تظهر على بطاقات الأعمال "متخصصوا دعم الأداء" "performance support specialist" و"مطوروا دعم الأداء" "performance support developer"، "مدير دعم الأداء" "performance support manager" وهي عبارة عن "مصمم إرشادي" "instructional designer" أو "مدير تدريب" "training manager"؛

⇒ **المنهجية المختلطة Hybrid Methodology**: نظرا لنطاق ومنهجية الأداء الواسعة فهو يحتاج إلى هندسة لدعمه تتمثل في منهج هجين يتضمن عناصر المعلومات و هندسة النظم، والتفاعل بين الحاسوب/ الإنسان وتصميم الواجهة، إعادة هندسة العمليات التجارية، تطوير النظم التعليمية، التدريب القائم على الحاسوب، وتكنولوجيا الأداء البشري، التصميم التنظيمي وهندسة المعرفة.

المحور الثاني : دور EPSS في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي :

إن EPSS هو مفهوما وليس تكنولوجيا بذاتها فهي بيئة كمبيوتر تسهل اكتساب المهارات والمعرفة في مجال معين، إذ يمكن أن يكون برنامجًا واحدًا أو أكثر، وعادة ما يتم تصميمه كوحدة متكاملة لا تدمج التطبيقات البرمجية الحالية كل على حدى، (مثل IBM Lotus Notes 6 و Domino 6 و Oracle 9i و Collaboration Suite و Microsoft SharePoint Server "v2.0" beta 2)، وإنما حسب Gloria Gery (1991) فإن EPSS أنظمة متطورة تجمع بين الأجهزة والبرمجيات لتوفير "قاعدة المعلومات"، وخبير في الحاسوب وأدوات العمل ضمن نظام واحد. (20)

إن نظم EPSS ليست تدريباً أو تعليماً إلكترونياً، أو ورشاً للعمل، أو أشكالاً أخرى للتعليم الرسمي بقيادة المدرب، وإنما تقوم بدعم التدريب الرسمي وتزويد المتدربين بجميع المعارف المكتسبة من خلال التعليم الرسمي.

لذلك يجب التمييز بين نظام EPSS ونظام مساعد تقليدي عبر الإنترنت، هذا الأخير يدعم عادة تطبيقاً برمجياً واحداً ولا يركز بالضرورة على نطاق أداء المهام بالكامل، في حين EPSS يتضمن تطبيقات متعددة.

يجب أيضاً التمييز بين أداء EPSS وعمليات محاكاة التعلم الإلكتروني التي ترتبط بشكل أوثق بالتدريب حسب الطلب، وليس الدعم في الوقت المناسب فقط.

I - أسباب الحاجة إلى نظام EPSS لتعزيز الأداء :

تحتاج المنظمة الى EPSS لعدة أسباب تجعل منه منجها لدعم الأداء الأكثر جاذبية وهذه الأسباب كالتالي:

- يكتسب الموظفون معارف جديدة يوميا وهذا ما يؤدي الى الزيادة المطردة للحجم الإجمالي للمعلومات والذي يتضاعف سنويا، ولهذا هم في حاجة الى نظم تحفظها من التلف أو الضياع حتى ولو تقادمت؛
- تكون معرفة العمل مخزنة في أذهان موظفيها، ولكن ما إذا تركوا مناصب عملهم أو نقلوا الى أماكن أخرى، فإن المعرفة ستذهب معهم، لكن مع EPSS المعرفة مخزنة في ذاكرة الحاسوب وبالتالي تبقى متاحة للجميع وفي أي وقت يحتاجونها؛
- زيادة الإنتاجية يؤدي الى ارتفاع تكاليف الفرص البديلة، و تكاليف الدعم، وارتفاع تكاليف التدريب، في حين EPSS يخفض هذه التكاليف؛
- من الناحية الإستراتيجية، يؤدي EPSS إلى تحسين الجودة، وزيادة الاحتفاظ بمعرفة المنظمة وزيادة الاستجابة للتغير". (21)

أما من منظور تجاري، قدم مسؤول سابق في Nortel Networks ، William Bezanson (2002) تعريفاً متعلقاً بالحاجة الى استخدام EPSS وانعكاسه على النتائج التنظيمية، ورأى أنه ينبغي الاعتماد عليه للأسباب التالية:

- * يقضي المؤدون الماهرون وقتاً كبيراً في مساعدة المؤدين الأقل مهارة؛
- * يجب أن يبدأ الموظفون الجدد بالعمل فوراً وأن التدريب غير عملي، أو غير كافي، أو غير متوفر؛
- * يحتاج الموظفون إلى الإرشاد من خلال عملية / مهمة معقدة لا يمكن حفظها.

وتحدث هذه الحالات غالباً عند تقديم أنظمة جديدة مثل إدارة علاقات العملاء، وتخطيط موارد المؤسسة، أو ترقيةها أو توحيدها، وفي مراكز اتصال معينة عندما يتعين على الوكلاء التنفيذ باستخدام الأنظمة المعقدة أو العمليات أو المنتجات الجديدة، ومع تسارع وتيرة التغير التكنولوجي، ستتطلب العديد من الوظائف التكيف المستمر، وسيبدأ التمييز بين التعلم الرسمي ودعم الاتجاه نحو المزيد من أنظمة التعلم غير الرسمية في بيئات العمل. (22)

II - التعرف على فرص EPSS في تحسين الأداء الإلكتروني في المنظمة:

فيما يلي ثلاثة عناصر يتم البحث عنها، كل منها يوفر فرصة كبيرة لـ EPSS:

1. التعرف على مشكلة في الأداء Performance Problem: هل هناك مشكلة في الأداء في المنظمة؟ هل هناك فجوة بين الأفضل وأسوأ أداء؟ هل الدورات التدريبية والوثائق غير كافية لتحسين الأداء؟ هل يعاني المستخدمون من التحميل الزائد للمعلومات؟ هل دوران الموظفين أو التغييرات السريعة في متطلبات الوظيفة تؤدي إلى مستويات أداء ضعيفة؟ تشير "نعم" على هذه الأسئلة إلى فرصة EPSS للمساعدة في تحسين أداء؛

2. مشروع التدريب على الحاسوب CBT Computer - based training project: هل تقوم ببناء تدريب على الكمبيوتر أو تدريب متعدد الوسائط؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل قمت بمراجعة فوائد دمج CBT في إطار دعم الأداء؟، هذا يعطي ميزة مزدوجة حيث يمكنك استخدام EPSS التي تبنيها كأداة تعليمية كأداة مرجعية. (23)

3. الوثائق على شبكة الإنترنت On - line documentation / CD-ROM: هل تقدم وثائق عبر الإنترنت، أم أنك تنوي توزيعها على قرص مدمج CD-ROM؟ إذا كنت كذلك، فكر في إعادة هيكلة الوثائق في شكل نظام دعم الأداء، ذلك لأن قراءة الوثائق عبر الإنترنت تكون أبطأ بنسبة 30% من الورق، لذلك إذا لم تتكيف مع الوسائط الإلكترونية فإنك تخاطر بجعل مشكلة الأداء أسوأ، وليس حلها، باستخدام النص الشعبي والتكنولوجيات الذكية ولغة البرمجة المرئية، يمكنك تحويل الوثائق إلى نظام دعم أداء أكثر قوة.

إن نظام التدريب التقليدي ينطلق من مبدأ أنه لكل فرد معلم خبير يقوم بالأشراف عليه، وهذه التقنية يتم استخدامها في الواقع لبعض المهارات الصعبة والمتخصصة، حيث في بعض الحالات، يقضي المدرب وقتاً خاصاً في العمل مع الموظفين المختارين، ومع ذلك، لا يوجد ما يكفي من المدربين (أو الساعات والأماكن) للقيام بهذه الأشياء.

ولذلك تحتاج منظمات اليوم إلى أكثر من الموظفين المصرح بهم، لذلك يتطلب توجيه فرقهم وإكسابهم كفاءات مدربين يعملون لحسابهم الخاص حتى يمكنهم العمل بشكل منتج، بالإضافة إلى ذلك، يحتاجون

إلى جهد إضافي من أجل: (أ) الإدارة اليومية، (ب) تعظيم التفاعلات التنظيمية، (ج) إدارة الأداء، (د) إدارة الفرص وتشجيع المشاركة، (هـ) إدارة التفاعلات الصعبة، (و) التدخلات... الخ. ولكن الحاجة إلى مدربين جدد يزيد من التكلفة، الوقت، الجهد ولهذا سعت الإدارة لتقليل الوقت وتكلفة التدريب إلى الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، واستخدام الحاسوب بمشاركة ونقل المعرفة بدلاً من إنشائها من الصفر، مما يؤدي إلى عملية تعلم أكثر فعالية وكفاءة. حيث يرى (Hesket 2008) أنه من خلال الاستثمار في أنظمة الدعم الفني EPSS، فإن المنظمات لا تساهم فقط بتطوير ممارسات التدريب وتحقيق الأداء الأفضل للعاملين، بل تزيد من ثقتهم بأنفسهم وإدراكهم لقدراتهم لمساعدة عملائهم مما يضاعف من رضا الموظفين في العمل، ويزيد من ولاءهم وإنتاجيتهم.

III - نماذج أنظمة دعم الأداء الإلكتروني :

حددت (Gery 1995) ثلاثة نماذج من دعم الأداء: خارجي جوهري، خارجي غير جوهري، و الداخلي، ويتم تمييزها في المقام الأول بواسطة مستوى انقطاع مهمة المستخدم المطلوبة للوصول إلى الدعم الذي يوفره EPSS، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذه النماذج:

1. الدعم الخارجي الغير جوهري Extrinsic support: يتم تقديمه عادة في شكل أنظمة، معالجات، نماذج وأدوات مساعدة أخرى عبر الإنترنت، لا تتطلب هذه الأدوات بالضرورة أن يتوقف المستخدم عن العمل ولكنه يتطلب منه تحديد وقت البحث، وما الذي يجب البحث عنه من أجل استخدام الدعم. (24) ويتم دمج الدعم الخارجي مع البرنامج، لكنه ليس جزءاً من شاشات العرض الأولية (*). قد تكون الهياكل للدعم الخارجي مقروناً بإحكام مع تطبيقات ضمن سياق مهمة معين، وقد تظهر في الواقع كجزء من التطبيق من خلال خصائصها البصرية وطريقة عرضها، لكنها في الواقع ليست متصلة في التطبيق ويمكن للمستخدمين أن يشرعوا في العمل بدونها، تظهر هذه الهياكل في البرامج المتاحة تجارياً، بما في ذلك جداول البيانات وقواعدها ومعالجات كلمات البيانات والبرامج الخاصة بالمهام. عندما لا يعتمد مصمموا دعم الأداء على تصميم الواجهة أو وظائف النظام، فإنهم يقتصرون على إنشاء الدعم الخارجي، والذي يكون دائماً عبر الحاسوب. (25)

2. الدعم الداخلي الجوهري Intrinsic support: يتم تضمينه مباشرة في نظام أو تطبيق برمجي، يمكن لنظام الدعم المتأصل المتطور توقع احتياجات المستخدمين والتكيف معها. (26) يؤدي هذا الدعم الجوهري إلى تصميم واجهة مختلفة تماماً يتفاعل معها المستخدم أين يقوم بأداء مهام العمل وواجباته دون الانتباه للنظام، ويتجاوز هذا التصميم التعريفات التقليدية للاستخدام من خلال توسيع نطاق عرض دعم المهمة؛ (27)

3. الدعم الخارجي External support: هو النموذج الأساسي، يتم دمجها بشكل أساسي بواسطة المساعدات الوظيفية والوثائق الفورية، تتمثل الخاصية الأساسية لدعم الأداء في هذا المستوى في احتياج المستخدمين إلى إيقاف العمل للوصول إلى أنظمة أو أدوات الدعم. (28)

الفرق بين هذا النموذج وبين النوعين السابقين، هو أنه يمكن أن لا يتم بواسطة الحاسوب-computer mediated، حيث انه لا يتم دمج الدعم الخارجي الغير جوهري في سياق العمل، بل يجب على المؤدي الوصول إلى هذه الأنظمة المساعدة أثناء وجوده في عمله لإنجاز المهمة، وبهذا لا يحتاج الى دعما من الآخرين، تشمل الأمثلة على ذلك أدلة على الإنترنت عن المنتجات، الإجراءات، العمليات، أو دورات CBT حول كيفية استخدام نظام معين، يشمل الدعم الخارجي الغير جوهري لوحات نشرات الكمبيوتر الداعمة للأفراد، الكتب، وتعليمات الفصول الدراسية، وأشرطة الفيديو. (29)

VI- آليات EPSS لتحسين الأداء الوظيفي:

بالإضافة الى البرامج - سابقة الذكر - يتضمن EPSS مجموعة من الآليات لدعم الأداء في المنظمة، بما في ذلك الأنظمة الاستشارية لهيكله ومهام صنع القرار، والقدرات التفاعلية الأخرى المدمجة مع أنظمة تقنية بديلة تهدف الى ما يلي:

* توفير "كل ما هو ضروري لتوليد الأداء والتعلم في لحظة الحاجة"، ولهذا يشار إلى EPSS "بالتدريب في الوقت المناسب" "Just in-Time Training"، أو التدريب ذو الصلة "Relevant training"؛

* تمكين "أداء اليوم الواحد" "day-one performance" الفكرة التي مفادها أن المستخدمين المبتدئين يجب أن يكونوا منتجين في أول يوم يبدؤون فيه باستخدام هذا النظام؛

* دعم مستويات أعلى من أداء العمل الذي يتم القيام به اليوم، مع المساعدة في بناء البنية التحتية المعرفية للعمل الذي يتعين القيام به في المستقبل. (30)

1. في الوقت المناسب (JIT) Just in-Time: هو التدريب الذي يدور حول أهداف واضحة تعكس نتائجها التعليمية الاحتياجات اليومية لكل موظف على حدى، حيث يحتاج إلى التخصيص وتحكم الموظفون بالمحتوى الذي يستخدمونه.

هذا التدريب يتم تقديمه في "الوقت المناسب" لـ "الشخص المناسب" عبر أنظمة EPSS أين يمكن للموظفين الوصول إلى المعلومات في أي وقت عند الحاجة وفي أي مكان، وباستخدام أي نوع من الواجهة. تبدأ العملية بالتخطيط، وتأخذ هذه المرحلة في عين الاعتبار تطلعات كل موظف واحتياجاته، وترشيده أيضاً للتصميم التعليمي وإنشاء المحتوى، مع ضرورة شعور الموظفون بالدافعية والدعم من خلال أنشطة التدريب الخاصة بهم أثناء الحصول على النتائج الفورية.

وتنتهي بالمراقبة حيث تحتاج العملية برمتها إلى المتابعة والتقييم باستمرار لإجراء التعديلات إن تطلب الأمر. (31)

2. تمكين "أداء اليوم الواحد" day-one performance :

يكون المؤدين المبتدئين منتجين في اليوم الأول من العمل، ومع دعم مستويات أعلى من الأداء للعمل الذي يتم إنجازه، يتم تحسين أداء الموظفين إذ أنهم يكملون مهمتهم في وقت أقل، ومع نتائج أفضل، وبدعم قليل أو بدون دعم من الآخرين.

يتمثل الهدف الأساسي لمعظم أنظمة دعم الأداء الإلكترونية في تمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أكثر فاعلية، من خلال عدم توفير أي مساعدة أو بشكل ثانوي لتمكين العمال المبتدئين من أداء عملهم كعمال أكثر خبرة، مع تدريب قليل أو بدون تدريب. (32)

يمكن استخدام الأدلة التفاعلية لإنشاء قوائم مرجعية ومبادئ توجيهية، حيث يقوموا المصممين التعليميين بإنشاء تجربة تعليمية مثالية تستند على تطبيقات رقمية وبرمجيات تقود مستخدمًا جديدًا من الصفر إلى غاية التمرس، دون أي تأخير، و مباشرة من مكاتبهم، ودون التخلي عن النظام الأساسي نفسه. حيث يقوموا المستخدمون بالنقر على مساعدتهم الافتراضي، ويبدأ الدليل بدعمهم وتوجيههم طوال عملية التعليم الموجه ذاتيا من البداية حتى النهاية، كما لو أنهم يمتلكون شخصا يجلس بجانبهم ويعرض لهم كيفية تنفيذ المهام في النظام.

فهو حلاً محددًا تم تطويره لتحقيق أقصى قدر من تبني البرامج والإنتاجية وخلق معرفة فورية للبرامج منذ اليوم الأول. (33)

3. دعم مستويات أعلى أداء لوظيفة تنجز في الوقت المحدد:

يهدف EPSS لتحسين الأداء في مكان العمل، بناءً على التصميم الذي يركز على الأداء فإنه: " هي البنية التحتية الإلكترونية لالتقاط، ونشر، وإدماج المعرفة، المعلومات والأدوات التي يحتاجها مؤدي الوظائف لتحقيق أهداف الأداء الفردي والتنظيمي".

حسب 1998 Snodgrass يتم دمج EPSS في بيئة الموظف أين " تولد الأداء والتعلم في لحظة الحاجة" وبشكل مستقل. (34)

كما تسمح لهم بأخذ جميع المعلومات التي يحتاجونها إلى موقع العمل، والوصول إلى قواعد بيانات المعلومات المختلفة من خلال واجهات متكاملة وسهلة التنقل. (35)

V- أمثلة عن نظم EPSS و استخداماتها :

هناك نوعان من نظم EPSS تتمثل إما في نظم قائمة بذاتها stand-alone، أو في نظم متكاملة

.embedded

1. نظم قائمة بذاتها stand-alone:

☞ جهاز أداة المسح the scan-tool الذي تسوقه Snap-on: يعمل هذا الجهاز مثل معظم الأدوات التحليلية المستخدمة في خدمات السيارات من خلال توفير رموز استكشاف الأخطاء وإصلاح أعطال المحركات و ناقل الحركة و أنظمة ABS، و هو بذلك أداة تقدم خطوة إضافية من خلال تقديم نصائح لعمال الصيانة "لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها" troubleshooting، حيث في سياق العمل يتم الإجابة عن أسئلة تدور حول المشاكل والحلول الممكنة.

☞ Sears service: العديد من فنيي Sears service يستخدمون أجهزة الحاسوب المحمولة عند صيانة الأجهزة المنزلية، على الرغم من أنه متصل بشبكة اتصال لقاعدة بيانات خارجية، إلا أنه لا يتفاعل مباشرة مع الجهاز الذي يعمل بشكل خاطئ (أو الذي به خلل تقني)، عندما يريد الفنيون تشخيص خلل أو إصلاح جهاز، يتصل الحاسوب المحمول لاسلكيًا بسيارة الخدمة المتوقفة في الممر، و هناك تنتقل الإشارة إلى قاعدة بيانات شاملة عبر القمر الصناعي.

يوضح هذا الاتصال الربط الشبكي لجهاز الوصل الخاص بالمستخدم بمعلومات خارجية، حيث يتحقق الفنيون من أرقام الطراز مقابل قوائم الأجزاء والمخزون ومعلومات الأسعار، بالإضافة إلى عرض الرسوم البيانية والتوضيحية؛

☞ شركة European automobile manu facturer: تستخدم نظام "تشخيص الأخطاء الموجهة" "guided fault-finding" يوفر الحاسوب المحمول فروعًا لاتخاذ القرار لكي يقوم الفنيون بإتباعها لضمان تنسيق الجهود التشخيصية عبر الوكلاء، يوفر نظام الدعم هذا أيضًا مستندًا لعمل الموظف، أين يطلب منه الاستجابة السريعة في كل مرحلة من مراحل العملية الإرشادية، وهذا ما يسمح بتتبع سير العمل، ثم يتم نقل الوثائق إلى مفتاح الذاكرة الخاصة بالموظف الفني ويتم تقديمها إلى مدير الخدمة للتحليل أو بالاستخدام المؤقت لها.

2. نظم متكاملة embedded :

☞ برنامج معالجة الكلمات software: الذي يقوم بتصحيح أو تظليل الكلمات التي تحتوي على أخطاء إملائية أثناء الكتابة على الحاسوب، وهناك نوع آخر من منافذ الدعم هو الميزة التي تتعرف على المهمة التي يقوم بها المرء يوفرها لتقديم الدعم عبر وكيل ذكي، فعلى سبيل المثال: عند بدء مستند

بمعالجة كلمات جديدة " كسيدي العزيز"، يقوم الوكيل الذكي بتقديم المساعدة عن طريق عرضه في مربع مكتوب فيه: "يبدو أنك تكتب رسالة، هل ترغب في المساعدة؟"، و بهذا تتوفر سبل المساعدة دون طلبها.

نظام **Intuit's Turbo Tax**: هو نظام مضمون ودائم، له القدرة على تشغيل نظام دعم يتضمن الحسابات المعقدة التي تطالب المستخدمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمليات المعقدة، وكمثال على ذلك نظام مدمج قوي نسبياً على الإنترنت هو www.expedia.com هنا يستجيب النظام للمعلومات التي يقدمها المستخدم، ويسعى للحصول على توضيح عند الضرورة قبل الشروع في البحث عن شركات الطيران أو الفنادق مثلاً. (36)

الخاتمة:

يحتاج الوصول الى بيئة عمل ذات الأداء العالي، والتدفق السريع للمعلومات، والاستخدام الواسع للوسائط المتعددة، والتفاعلية الالكترونية، بيئة قوية يمكن من خلالها تنفيذ نوع جديد من نظم دعم الأداء الإلكتروني المتطور (EPSS) لتعزيز تنافسية المنظمات.

حيث يعتبر هذا الأخير مدرباً إلكترونياً ذكياً يعمل على الربط بين دعم أداء المهمة، وتحقيق مهارات معرفية عالية المستوى للعمال، كما يوفر فرصاً تعليمية لتكملة البرامج التدريبية التقليدية، هذه الأخيرة مفيدة بشكل خاص في الشركات الصغرى، حيث يضطر الأفراد الأكثر خبرة إلى قضاء الكثير من الوقت في تعليم الموظفين الجدد والإشراف على عملهم، وهذا يؤدي إلى الكثير من الإنتاجية الضائعة، وفي حالات أخرى يضطرون إلى استئجار مدربين باهظين من خارج المنظمة لتدريب موظفيهم الجدد، ولكن نظم (EPSS) طورت طرق التدريب قبل العمل وأثناء العمل بطريقة تتكامل مع أداء المهمة في نفس الوقت. وهذه النظم قابل للتطبيق في العديد من المجالات الأخرى بما في ذلك المعلوماتية الطبية والتقنية التعليمية وتطوير التكنولوجيات الحيوية.

وتعتبر هذه الورقة البحثية كبدائية نظرية لدراسة هذا الموضوع المهم جداً، والمرتبط بالتطور الإلكتروني في الإدارة، خاصة وان هذه النظم تعاني من تحديات في تطويرها وكيفية استخدامه وانتشارها، فان كان لها تأثيرات مهمة على التعلم التعاوني، وتحسين الأداء الوظيفي، كاستنتاج من هذه الدراسة النظرية المقدمة، إلا انه لا توجد دراسات كافية توضح أمثلة تطبيق هذه البرمجيات بشكل مفهوم، وإن كانت هذه النظم معتمدة بشكل واسع في أمريكا ولا زالت طور التطبيق في أوروبا، في حين انه في الدول العربية لا يتم استخدامها بسبب عدم توفر الأطر النظرية والتطبيقية التي تسمح بفهم الجيد والتفسيرات المرضية لها.

قائمة الهوامش :

- (1) Gloria Gery, (09 Jul 2006): The Future of EPSS, Innovations in Education and Training International, Volume 32, 1995 - Issue 1, Published Online, p70
- (2) Singhal, Madhuresh and T.S. Prasanna, (2002): Electronic performance support systems (EPSS): an effective system for improving the performance of libraries. In 4th National MANLIBNET Convention, Faridabad (India), 3-5 April 2002. [Conference paper]
- (3) Giovanni Giacometti CERONI, (January 2001): Success Drivers in an Electronic Performance Support Project, Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE ISSN 1302-6488, Volume: 2 Number: 1, Article No: 4, p 54
- (4) Eran Gal and Rafi Nachmias ,Implementing, (2011):On-Line Learning and Performance Support Using an EPSS,IJELLO, Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects, Volume 7, Number 1, Jan 01, ISSN 1552-2237, Publisher: Informing Science Institute
- (5) Gisele Welch, Jennifer G. Sheridan, Valerie Lafond-Favieres, Keesah Hall, and authers Electronic Performance Support Systems for Maintenance Tasks ,
file:///C:/Users/ERC/Downloads/Electronic_Performance_Support_Systems_for_Mainten.pdf
- (6) نجم عبود نجم، (2004): الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص 127.
- (7) احمد محمد نيم(2004): الإدارة الالكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، ص 30.
- (8) Singhal, Madhuresh and Prasanna, op.cit ,
- (9) Denise Johnson MC Manus, Charles A. Snyder, (2003): Knowledge Management: The Role of EPSS, Journal of International Information Management, Volume 12 | Issue 2 Number 2, y CSUSB Scholar Works, p 20 .
- (10) Bayram Servet, (October 2005): A Conceptual Framework for the Electronic Performance Support Systems within IBM Lotus Notes 6 (LN6) Example, Turkish Online Journal of Distance Education, Volume 6, Number 4, p 43.
- (11) Singhal, Madhuresh and T.S. Prasanna, op.cit.
- (12) Deborah Alpert Sleight, 1993 What is Electronic Performance Support and What Isn't?,
<https://msu.edu/~sleightd/epssyn.html>.
- (13) Singhal, Madhuresh and T.S. Prasanna, op.cit.
- (14) Bayram Servet, op.cit. p 43
- (15) Singhal, Madhuresh and T.S. Prasanna, op.cit .
- (16) Gisele Welch, Jennifer G. Sheridan, and authers, op. cit .
- (17) Bayram Servet, op.cit. p 45 .
- (18) Singhal, Madhuresh and T.S. Prasanna, op.cit.
- (19) idem.
- (20) Bayram Serve, op. cit, p 49 .
- (21) Singhal, Madhuresh and T.S. Prasanna ,op.cit.
- (22) Nige Howarth, (June 2008): Can EPSS (Electronic Performance Support Systems) really help in engaging learners Towards Maturity, Version 1.3, p 1.
https://towardsmaturity.org/elements/uploads/Towards_Maturity_EPSS_CSL_article_v1_3_June_2008.pdf
- (23) Singhal, Madhuresh and T.S. Prasanna, op.cit.
- (24) Thomas W. Jury, (2007): Electronic performance support for e-learning analysis and design, CEC Theses and Dissertations, Nova Southeastern University, United States, p 29

(*) و Tips و Maps Process و Guides و Coaches و Wizards و Cue مثل وتندرج ضمن هذه الفئة بطاقات و Demonstrations و Explorations و Reference Searchable Reference و Advisors و Checkers و Practity Practice.

(25)Gloria Gery, Op. cit, p 72.

(26) Thomas W. Jury, op . cit, p 29.

(27) Gloria Gery, Op. cit,p 72.

(28)Thomas W. Jury, op.cit, p 29

(29) Gloria Gery, Op. cit,p 72

(30) Denise Johnson McManus ,Charles A. Snyder, op. cit, p

(31)Andy Mura, Electronic Performance Support Systems (EPSS) vs LMS,
<https://blog.userlane.com/electronic-performance-support-system-epss-vs-lms>

(32) Thomas W. Jury, op. cit ,p 29.

(33) Andy Mura, op.cit.

(34)Terri Lynn, Cardona, Electronic performance support systems (EPSSs)

http://debwagner.info/hpttoolkit/epss_hpt.htm

(35) Gisele Welch, Jennifer G. Sheridan , and authers, op.cit.

(36) Maughan, George R,(2005): Electronic Performance Support Systems and Technological Literacy, Journal of Technology Studies(JOTS), v31, n1, university libraries, p 50 .

التعليم مفتاح التنمية البشرية وطريق المجتمعات نحو التقدم والحضارة

(سنغافورة - نموذجاً)

**Education is the key of human development and the way of communities for
progression and civilization**

(Singapore-paradigm)

أ. خوله كامل عبد الله الكردي (الجامعة الهاشمية)

أ. هيفاء كامل عبد الله الكردي (الجامعة الأردنية)

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعليم بشكل أساسي إلى النهوض بسنغافورة لتصبح في مصاف الدول التي رسمت لنفسها طريقاً وسط عالم متطور وسريع، فبالرغم من صغر حجم هذه الدولة، فقد استطاعت أن تبني صرحاً حضارياً يستحق النظر إليه بعين المتأمل للاستفادة من تلك التجربة الحضارية الفريدة من نوعها. من هنا أتت هذه الدراسة للوقوف على أهمية التعليم ودوره البارز في التنمية البشرية في سنغافورة، والأخذ بيدها لتحقيق نجاحا ملحوظاً في جميع المجالات، بما يضمن ترعها على سلم الحضارة والتقدم.

كلمات مفتاحية: التنمية البشرية، التعليم، سنغافورة، المجتمعات، التقدم، الحضارة.

Abstract

The target of this study is to recognition the role of education in getting Singapore ,among countries which portrait their owns way in the center of developed and fast world .Although ,Singapore's small size ,builds an Urban monument ,which deserve to look in the eyes of tolerant ,so to gain benefit from this unique experience .Here ,this study stand up on the importance of education and it's prominent role in Singapore's human development ,and get it's marked success in all aspects ,which grantees to stand in the ladder of civilization and progression .

Key words: Human development, Education, Singapore, societies, progression, civilization.

المقدمة

إن تنمية الموارد البشرية عملية مهمة لبناء المجتمعات وجعلها قادرة على مواجهة الأزمات، فالاعتماد على الموارد الذاتية لعامل أساسي للنهوض بالمجتمعات والتغلب على المعوقات التي قد تقف حجرة عثرة في سبيل تقدمها، وهناك نماذج كثيرة لدول استطاعت كتابة قصة نجاحها بالاعتماد على قدراتها الذاتية.

في هذه الدراسة سألقي الضوء على أهم التجارب التي استطاعت بها دولة كسنغافورة أن تبني ذاتها بنفسها بعيداً عن التبعية وأن تبقى دولة مستهلكة، واعتمادها التعليم مفتاحاً للتنمية البشرية، عبر الاستفادة من جميع طاقات أفرادها بحيث يعود بالفائدة المرجوة عليها، ويوقف ذلك الزحف الشره من الاعتمادية والاتكالية. لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور التعليم في تحقيق التنمية البشرية في سنغافورة، بما يضمن لها تحقيق أهدافها، من خلال التركيز على النقاط التالية:

1- سنغافورة قبل التنمية البشرية.

2- الاستثمار في التعليم.

3- التعليم ودوره في النهوض الاقتصادي في سنغافورة.

أولاً. سنغافورة قبل التنمية البشرية.

تمثل قصة سنغافورة ترابطاً قوياً بين الوقائع السياسية والاقتصادية، وتعزى الظروف الاقتصادية القاسية التي عاشها أفراد الشعب السنغافوري بعد الاستقلال عن ماليزيا إلى الاضراب السياسي الحاد الذي عضد علاقتها مع ماليزيا، إذ مرت سنغافورة بمرحلة تغيير كبير على مدى ثلاثة عقود شكلت وجودها كدولة سيادية¹. من هنا مرت سنغافورة في مراحل حاسمة، من حياة دولة عانت الكثير للوصول إلى ما وصلت إليه الآن من التقدم والذي لم يأت سريعاً، بل تحملت سنغافورة أعباءً كبيرة دفعت ثمناً باهظاً لتلحق بركب الحضارة والتطور.

سنغافورة كانت إحدى المستعمرات البريطانية حتى عام 1960 حيث كانت سنغافورة من الموانئ التي أقامتها شركة الهند التابعة للإمبراطورية البريطانية في عام 1819 في نطاق التوسع الأوروبي في آسيا من أجل الأسواق والموارد الطبيعية، وفي عام 1965 انفصلت عن ماليزيا حيث كان اقتصادها في الأساس بمثابة محطة تجارية إقليمية. وكانت القواعد العسكرية البريطانية تمثل نحو خمس الناتج المحلي الاسمي وكان ما لا يقل عن 75% من السكان بدون تعليم أساسي².

تلقب جمهورية سنغافورة بالعديد من الألقاب كليون، جاردن سيتي، والنقطة الحمراء، وهي إحدى الدول الموجودة في الجزء الجنوبي الشرقي من قارة آسيا، وتتألف البلاد من ثلاث وستين جزيرة، وتصل مساحة البلاد الإجمالية إلى 719.1 كيلومتراً مربعاً، ويعيش عليها أكثر من 5.5 مليون نسمة، وتم تأسيسها لتكون مركزاً تجارياً لشركة الهند الشرقية، وتتأثر بمناخ الغابات المدارية المطيرة، حيث يسود الضغط والرطوبة العالية الطقس³.

فتاريخ سنغافورة من المعاناة مع المستعمر ومع الفقر والجهل، جعلها دولة فقيرة مهمشة، لا تستطيع تأمين حاجات مواطنيها الأساسية، فدخل الفرد كان قليلاً جداً بالمقارنة مع دول كاليابان وكوريا وغيرها من دول الجوار لسنغافورة.

قبل خمسين عاماً كان الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد أقل من دخل الفرد الأمريكي بمقدار 320 دولاراً أمريكياً، إلا أنها الآن تمتلك واحداً من أسرع الاقتصادات نمواً في العالم⁴. فمنذ أكثر من مئة سنة كانت سنغافورة تابعة للسيطرة البريطانية، ولأن القوات البريطانية لم تتمكن من حماية المستعمرة السنغافورية من اليابانيين خلال الحرب العالمية الثانية، فإن ذلك أثار المشاعر المعادية للاستعمار، وانفصلت سنغافورة بذلك عن بريطانيا، واندمجت مع ماليزيا في عام 1963، وعلى الرغم من الصراعات الاجتماعية تسود بين الماليزيين والسنغافوريين، ونتج عن ذلك استقلال سنغافورة عام 1965، وأصبح يوسف بن اسحاق أول رئيس للبلاد، وتمكن من التأثير على البلاد وعلى رئيس وزرائها السيد لي كوان يو⁵.

على الرغم من ذلك واجهت البلاد العديد من المشاكل حيث وصل عدد العاطلين عن العمل أكثر من ثلاثين مليون شخص، وكان أكثر من ثلثي سكانها يعيشون في أحياء فقيرة، وتفتقر إلى الموارد الطبيعية والصرف الصحي، والبنية التحتية المناسبة، وامتدادات كافية من الماء وتحقيق تنمية وتطوير البلاد التي كانت بحاجة إلى الحصول على مساعدات دولية حقيقية دون أي فائدة⁶.

فبالأكيد لم تتمكن سنغافورة من النهوض إلا بعد أن زال الاستعمار، لتعيش حالة من الركود وعدم وضوح الرؤية والتخبط، بحثاً عن طريق يعينها على اللحاق بركب الحضارة والتخلص من آثار الفقر والعوز والتخلف الذي انتجته عقود من السيطرة الأجنبية، لتدخل في نفق النزاعات الداخلية، والذي لم يطل كثيراً حتى استقلت لتتفرض غبار الجهل والتبعية، وتبدأ مشوار التقدم والتغيير.

كانت سنغافورة بلداً منخفض الدخل محدود الموارد محروماً من البنية التحتية والاستثمارات وفرص العمل⁷. حيث كانت سنغافورة إحدى الموانئ التابعة لبريطانيا، وفيها قاعدتان عسكريتان، ويسكنها خليط من المهاجرين غالبيتهم أتوا من الصين والباقي من ماليزيا والهند مع أقليات آسيوية أخرى، كان بين 80-70% من السكان فقراء جداً. وكانت نسبة البطالة فيها 20% وتخلو من أي موارد طبيعية ولا يوجد بها

قطاع زراعي، البنية التحتية متخلفة للغاية، المدارس والجامعات لا تفي بالحاجة، الغليان العنصري يهدد بالانفجار، كان 18% من الناتج المحلي الاجمالي ناتج من العمل بالمعسكرات البريطانية⁸.

لقد قام الاستعمار البريطاني بالفصل بين الأجناس والأعراق في سنغافورة ونتيجة لتحديد منطقة المهاجرين من الصين فقد تم تحديد منطقة المهاجرين من جزر الهند في منطقة أخرى وكانت هذه هي طريقة الاستعمار البريطاني للحفاظ على الانسجام بين الجماعات العرقية المختلفة في سنغافورة⁹، وتم الفصل على أساس المجموعات العرقية المختلفة في سنغافورة وترك القضايا المدنية لرؤساء المجتمعات العرقية المختلفة ليتعاملوا معها في حين حافظوا على مصالحهم الاقتصادية في المنطقة، هذا النوع من العمل ساهم في مؤسسة الحركة العمالية ضمن الفئات الاجتماعية الخاصة بكل منها¹⁰.

وعلى الرغم من وجود هذه الوكالات التنظيمية إلا أن الادارة الاستعمارية كعادة أي مستعمر الاهتمام بمصالحه الاقتصادية، فلم تقم بإحياء الاقتصاد في سنغافورة أو بتوفير عمل كافي بل على العكس كان هناك بطالة عالية وحادة، ونقص في المساكن العامة مما أدى إلى نشوء تكامل عنصري موجود داخل المجتمع العرقي، توجد مجموعات عرقية "صينية" "ماليزية - مالاية"، "هندية" بدلا من سنغافوريين¹¹.

وعلى أثر تلك الاختلافات العرقية في سنغافورة، بات المجتمع السنغافوري على شفير الانهيار وبخاصة بعد خروج الاستعمار البريطاني، مما انعكس بشكل سلبي وحاد على مختلف الفئات العرقية والاثنية في البلاد، حيث واجهت العديد من الازمات الخانقة بخاصة على الانسان السنغافوري وعلى مختلف نواحي الحياة.

شهدت سنغافورة صراعات وأعمال شغب عرقية نتيجة للاختلافات العميقة في المجتمع المتعدد الأعراق والاثنيات (74% صينيين، 13% ملايو، 9% هنود، 3%)، متعددي الديانات (البوذية، الاسلام، الطاوية، الهندوسية، المسيحية)، ولا لغة مشتركة لذلك فمنذ لحظة إعلان الاستقلال في 1965 عمدت الحكومة المشكلة بزعامة رئيس الوزراء "لي كوان يو" ببناء دولة -شعب واحد موحد-وغرس الهوية الوطنية السنغافورية، ونشر قيم سنغافورية أولاً¹².

لقد كانت بلدا متخلفا قبل خمسة عقود من الزمان، يبرز سكانه في فقر مدقع، مع مستويات عالية من البطالة، إذ كان يعيش 70% من شعبها في مناطق مزدحمة ضيقة، وبأوضاع غاية في السوء، وكان ثلث شعبها يفترشون الأرض، في أحياء فقيرة، على أطراف المدينة. بلغ معدل البطالة مستويات مرتفعة، وكان الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد أقل من 320 دولار أمريكي، وكان نصف السكان أميين¹³. حيث نظرت الحكومة "للمورد البشري" كاثمن وأعلى مورد لجمهورية سنغافورة تلك الجزيرة التي تفتقر للموارد الأخرى ولا تمتلك إلا المواطن السنغافوري¹⁴.

فالتخطيط والعمل والقدرة على التغيير والامانة والاصلاح والمعرفة عوامل جوهرية ساعدت العديد من المجتمعات على النهوض من كبوتها، لتلحق بركب التقدم لتدخل مضمار المنافسة العالمية وتفرض هويتها المستقلة وتغلب ثقافتها على ثقافة الخارج، لنقفز من مجتمعات مستهلكة إلى مجتمعات منتجة، من مجتمعات أولويتها تأمين القروض والمساعدات، إلى مجتمعات أولويتها الانجاز والابتكار وبناء القدرة الذاتية.

ثانياً. الاستثمار في التعليم.

التعليم كان ولازال الآلية الرافعة نحو التقدم وبناء المجتمعات المتحضرة، وحماية الانسانية من براثن التخلف والرجعية، ليفتح لها آفاقاً رحبة من التنوع والتطور والمشاركة الفاعلة في جميع ميادين الحياة، مشعلا نبراس الحضارة والرقي.

ركزت الحكومة السنغافورية على التعليم فهو طريق للتقدم، وبواسطته استطاعت سنغافورة بناء أمة-تسعى أجيالها المتلاحقة لجعل سنغافورة أفضل، حكومات ليس هدفها الاستمرارية بل تحقيق نتائج أفضل من الحكومات السابقة، فجيلا عن جيل سنغافورة تتطور وتتقدم¹⁵.

فالتعليم يعد القوة العظمى التي إن امتلكتها أمة سادت بين الأمم، وما جعل بعض المجتمعات تتراجع عن قيادة العالم رغم وفرة الموارد والإمكانات، إلا لغياب الاهتمام بإعداد الأجيال إعداداً جيداً يتسلحون بالعلم والإيمان والمعرفة والقوة والحماسة. أنظمة التعليم عامة وقوانينها وميزانياتها تصب في خدمة أركان العملية التعليمية (المعلم، المنهج، التلميذ، البيئة التعليمية)، فإن اختل أحدهم ضعف الآخر بدرجات متفاوتة، فلا نتخيل أن نجد منهجاً قوياً يقوم بتدريسه معلم ضعيف لا يتمكن من إيصاله للتلميذ على الوجه المطلوب، وأيضا يمكن للمعلم الحاذق أن يتغلب على سوء البيئة أو ضعف المنهج إلى حد ما¹⁶.

حققت سنغافورة انجازات هائلة جعلت منها دولة متقدمة، إلا أن الانجاز الحقيقي الذي حققته هذه الجزيرة الصغيرة هو تطوير نظام تعليمي يعتبر أحد أرقى أنظمة التعليم في العالم بلا منازع حيث مكنها نظامها التعليمي من تكوين كفاءات وخبرات ساهمت في بناء اقتصاد البلد، يمثل التعليم إحدى أولويات الحكومة السنغافورية، كما أنه يحقق نتائج جيدة على الصعيدين الوطني والدولي، حيث يحصل الطلاب السنغافوريون دائما على سلم أولى المراتب في المنافسات العالمية في مواد الرياضيات والعلوم وينجحون عادة في بلوغ مراكز متقدمة في مسابقات الرياضيات العالمية. وتتحدد مهمة التربية والتعليم في تكوين وبناء الانسان السنغافوري، لتجعل منه عصراً قادراً على المساهمة في تطوير مستقبل بلده. حيث تسعى وزارة التربية والتعليم السنغافورية إلى مساعدة الطلبة على اكتشاف مواهبهم، واستغلال طاقاتهم بأفضل شكل ممكن، وتحقيق نتائج جيدة وتوفير البيئة التحتية اللازمة لذلك، من نظام تعليمي متقدم ومؤسسات تعليمية مجهزة بأحدث الوسائل وكذلك أساتذة أكفاء¹⁷.

فإعداد خطة مدروسة لبناء نظام تعليمي يدعم العملية التعليمية التعلمية، ويشد كافة أركانها (معلم، منهج، طالب، بيئة تعليمية)، لينتج عنه مخرجات تعليمية مميزة، تسمو بالتعليم وتدفع عجلة البناء والاعمار واصلاح المجتمعات وتحسين أجيالها مستقبلا من الرجعية الانهيار.

أ. نمو التعليم في سنغافورة.

في عام 1957 كان يقطن سنغافورة شعب جائع يعاني الدمار الذي أحدثته الحرب العالمية الثانية، وكان يحاول جاهداً العثور على عمل وغذاء ومأوى ومقعد في مدرسة بعيدة لأبنائه. ثم ما لبثت أن انفصلت ماليزيا عن سنغافورة بعد اندماج دام لمدة عامين، ونتج عن هذا الانفصال توحيد لمدارسها، ولكن ليس في المباني فقط، بل في المناهج الدراسية والادارة أيضا، ليؤكد بأن سنغافورة قادرة على النهوض بذاتها، والمضي قدما نحو الاستقلالية والحدثة رغم الانقسام. وفي عام 1975، زادت مطالبة الآباء بتعليم أبنائهم اللغة الانجليزية، فبدأت تنتشر ثنائية اللغة بينهم، ثم أصبح الهم الشاغل للمدارس هو تخريج أبناء قادرين على العمل في عام 1986، أما بالنسبة لفكرة اصلاح التعليم في المدارس فلم تبدأ إلا في عام 1979، إذ منحت المناهج اهتماما كبيرا، وصممت تيارات مختلفة من التعليم، وسرعان ما تقبل الرأي العام هذه الفكرة الجديدة¹⁸.

فلقد استطاعت سنغافورة تخطي عقبات كثيرة، للوصول إلى تعليم جيد لأبنائها، وذلك باعتماد سياسات حكومية واضحة، مكنتها من رسم معالم نظام تعليمي متقدم يركز على أسس متينة، يواكب التطور العلمي والتكنولوجي، شجعت المجتمع المدرسي السنغافوري على الابداع والتفوق وتقديم الأفضل، مما أهلها لأن تحتل مركزا متقدما في تقديم الخدمات التعليمية على المستوى العالمي.

احتلت سنغافورة المرتبة الثالثة عالميا حسب تصنيف بيرسون للخدمات التعليمية الصادر عام 2014 بعد كل من اليابان وكوريا الجنوبية كواحدة من أفضل النظم التعليمية في العالم في المهارات المعرفية والتحصيل العلمي¹⁹. وحقق طلاب سنغافورة في اختبارات بيزا التي أجرتها منظمة التعاون والتنمية مراتب متقدمة على الصعيد العالمي²⁰.

أشار الدخيل²¹ إلى أن سنغافورة نجحت نجاحا باهرا فيما سعت إليه في إصلاح نظام التعليم لديها وتطويره، ونذكر هنا بعض الاسباب التي مكنت سنغافورة من تحقيق النجاح الباهر في بناء منظومة تعليمية من الطراز العالمي انطلاقا من أساس هس:

- 1) اختار "لي كوان يو" كثيراً من الشخصيات الأكفاء في سنغافورة للعمل في الحكومة، وبذلك توفر لديه فريق عمل ناجح من الدرجة الأولى لصنع القرارات وتنفيذها.
- 2) حرص لي كوان يو على اطلاع الحكومة على طيف واسع من التجارب العالمية الرائدة والاستفادة منها قبل الشروع في رسم سياسات حكومته.

3) حرص لي كوان يو على أن تولي بلاده رعاية خاصة لتطوير السياسات الحكيمة وتنفيذها بدقة وتأن معاً.

ب. النظام التعليمي السنغافوري.

يهدف نظام التعليم في سنغافورة إلى توفير بيئة علمية وبحثية متميزة مع التركيز على عنصر الابتكار، لذلك يوجد هناك ميل نحو التجريب في مجال التعليم وذلك لمواكبة أحدث التطورات في مناهج وطرق التدريس سواء على الصعيد الوطني، وعلى الصعيد الفردي بما يسمح للطلاب بشحن مهاراتهم وتطوير خبراتهم العلمية في مرحلة مبكرة، وهوما سيضمن لهم مكاناً في سوق العمل والذي يعتمد بشكل كبير على أحدث التقنيات التكنولوجية²².

إن جودة التعليم في سنغافورة بلغ مبلغاً كبيراً، في حسن اختيار المعلم المدرب والمؤهل لممارسة مهنة التعليم، والتي تعد مهنة ذات أهمية كبيرة جداً، لا يستطيع القيام بها أي معلم، بل يتم اختيار المعلم الأفضل بين أقرانه من المعلمين الآخرين، وذلك لضمان تلقي الطالب السنغافوري تعليماً قيماً موثقاً به. سعت الحكومة السنغافورية إلى بلوغ التميز النوعي في العملية التعليمية برفع كفاءة المعلمين والقائمين على العملية التربوية من الناحية المهاراتية والأدائية والإدارية، باعتبار المعلم هو الركيزة الأولى والأساسية بين ركائز العملية التعليمية، لذا استجلبت الحكومة برامج تدريبية وتطويرية مختلفة، وضعتها أعرق مراكز التعليم في كل من أمريكا وبريطانيا، إلى جانب إجراء المناظرات والمقاربات العلمية مع دول متقدمة مثل اليابان وكندا لمقارنة فعالية أساليب التدريس المختلفة²³.

كما خصصت الحكومة ما يقارب من خمس ميزانية الدولة لقطاع التعليم، باعتباره ركيزة أساسية للتقدم، وبالفعل أثبت النظام التربوي السنغافوري التعليمي فاعليته مقارنة بالأنظمة التعليمية الأخرى، نظراً لأنه يسمح للمعلمين بتحسين ممارساتهم التعليمية، وإتاحة مساحة مناسبة من الوقت أثناء اليوم الدراسي لتقييم عملهم، ومراقبة دروس بعضهم بعضاً، كما لا يتم دفع المعلم الناجح نحو الإدارة أو ما شابه، بل يتم إعطائه فرصة للمشاركة في تصميم المناهج²⁴.

ج. مبادرة "مدارس التفكير تعلم أمة".

لقد عُرف إصلاح نظام التعليم بسنغافورة باسم "النموذج المركز على القدرة" التي أطلقت فيها مبادرات اصلاحية عدة أولها عام 1997 وهي مبادرة "مدارس التفكير تعلم أمة" التي دعت إلى التعاون من أجل تغيير نظام التعليم، وتنمية ثقافة التعلم والتفكير العميق، وقد قامت هذه المبادرة على أربعة مبادئ رئيسية²⁵:

1- الاستناد إلى نوعية جيدة من المعلمين، ولذلك اتخذت تدابير صارمة من أجل رفع مستوى المعلمين. بالدرجة الأولى عبر إعادة النظر في أجور المعلمين وعبر مبادرات التطوير المهني المكثفة لتنمية مهارات المعلمين.

- 2- تميزت هذه المبادرة بإلغاء نظام التفتيش والرقابة المدرسي واستحداث نموذج التميز المدرسي.
 - 3- منحت هذه المبادرة قادة المدارس من الاستقلالية، ومكنت الاستقلالية الذاتية قادة المدارس والمعلمين من ابتكار أساليب تعليمية تتلاءم مع بيئة مدارسهم على أفضل وجه، تلبي احتياجات طلابهم.
 - 4- تقسيم المدارس إلى مجموعات يشرف عليها موجهون مختصون، وقد مكن نظام المجموعات في المدارس من التفكير في تطوير أساليبها واستحداث برامج جديدة كي تُعلم على نحو احترافي من بعضها.
- د. أهداف التعليم في سنغافورة.

في الموقع الرسمي لوزارة التربية السنغافورية، بينت الوزارة أهدافها كما يلي : "إن ثروة الأمة تكمن في شعبها واستعدادها للسعي والمثابرة، والقدرة على التفكير، وتحقيق التفوق، وأن المستقبل يعتمد على تنشئتنا لشبابنا وتعليمهم في المدرسة، نلتزم بتوفير تعليم متوازن وجيد لأطفالنا، يطور امكاناتهم ليصبحوا قادرين على مواجهة تحديات المستقبل ويجعلهم مواطنين صالحين، واعين بمسؤولياتهم تجاه أسرهم ومجتمعهم ودولتهم، يجب تشجيع كل طفل ومساعدة جميع الأطفال في اكتشاف مواهبهم وامكاناتهم وتنمية شغفهم بالتعلم مدى الحياة، ومساعدة الشباب على التفكير بطرق جديدة واكسابهم قيم صحيحة، وتطوير شخصياتهم لمواجهة التحديات المستقبلية"²⁶.

هـ. اعداد المعلم في سنغافورة.

يلعب المعلمون دوراً حيوياً ليس فقط في ضمان أسس علمية قوية في القراءة والكتابة الأساسية مثل المهارات اللفظية والكمية وقدرات التفكير، بل أيضاً في إلهام وتحفيز وتوجيه وتسهيل سعي كل طالب وراء المعرفة، كما يلعب المعلمون دوراً رئيسياً في ترسيخ أخلاقيات وقيم المجتمع لأنهم قدوة للطلاب²⁷. ومن أجل تحقيق التجديد في النظم والمناهج المدرسية لا بد وأن يواكبه تطوير مستمر في برامج الإعداد والتأهيل للمعلم، وجميع العاملين في المؤسسة التربوية. من هذا المنطلق يؤمن القائمون على التعليم في سنغافورة بأن تدريب المعلمين أثناء الخدمة هو عملية منظمة ومخططة تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية وسياسات تدريبية واضحة²⁸.

تعتمد سنغافورة برامج مثالية لإعداد المعلم فمن المعروف أن سنغافورة تتراوح مرحلة الإعداد للمعلمين من سنتين إلى أربع سنوات، بينما تتراوح مدة العملي من 10 أسابيع إلى 20 أسبوعاً (بحسب نوع البرنامج). حيث تترك وزارة التربية والتعليم في سنغافورة أهمية تصور الدور المتغير للمعلمين، فبرنامج عمل الكفاءات في القرن الحادي والعشرين يعطي دوراً أشمل للمعلم ويعزز الإحساس بالهوية والمهام إزاء الطلاب والزملاء والمجتمع، فعبّر برنامج "علم" والذي يتضمن تدابير لتحفيز المعلمين من خلال التطوير المهني وتحقيق الانسجام بين العمل والحياة، ويدعم برنامج مواصلة التطوير المهني الذي اطلق في العام 2005، المعلمين العاملين بقوة لإكمال دراساتهم العليا²⁹.

ولسد الفجوة بين النظرية والتطبيق في التعليم المدرسي، بادرت وزارة التربية السنغافورية باتخاذ خطوة ايجابية في تكوين وبناء "جماعات التعلم المهني" على مستوى المدرسة الواحدة لتعزيز التنمية المهنية المتمركزة حول المدرسة³⁰. وليحقق "التعلم المهني" لا بد من اعتبار الأسس الآتية³¹:

(1) معاملة المعلم كمتعلم فعال، ويتم اشراكه في تصميم المهام التعليمية التدريبية، وتنفيذها وتقييمها ومشاهدتها وابداء وجهة نظره فيها.

(2) مشاركة المعلم بفعالية بحيث يتفاعل عملياً مع إجراءات تنفيذ البحوث الإجرائية في الميدان، مستخدماً المنهج العلمي البسيط.

(3) متابعة المعلم وتوجيهه من قبل فرق متخصصة في التدريب داخل المدرسة، حيث تقدم له الدعم والمساندة لتمكنه من إتقان المهارات والاستراتيجيات التعليمية المطلوبة، وتساعد في تكوين اتجاهات ايجابية لديه نحو التنمية المهنية المستدامة.

(4) توجيه جهود المعلم نحو ربط التدريب وفقاً للمهارات المطلوبة بالمنهج والقدرة على تطبيقها وتقييمها بأساليب علمية داخل البيئة الصفية الفعلية.

إن التجربة المميزة للنظام التعليمي في سنغافورة، تظهر ذلك التميز والنجاح الذي حققته وزارة التعليم في سنغافورة. حيث أنها كرست جهودها لتحقيق الجودة وبناء نظام تعليمي يقوم على المعلمين تم اختيارهم بعناية وتدريبهم ليكونوا قادة في الميدان التربوي وموجهين للتلاميذ، وحرصت على الربط بين نظام التعليم والاقتصاد تماشياً مع الاتجاهات العالمية ومتطلبات عصر المعرفة فاستحدثت أدواراً جديدة للإشراف والتوجيه منها التوجيه التقني والاستعانة بمدرسين أجانب من ذوي الخبرة لصقل مهارات اليد العاملة والتوجيه المهني للطلاب خلال المرحلة الثانوية حيث يتعرف الطلاب على الاستراتيجيات التي من شأنها إكسابهم المهارات والمعرفة لتخطيط وإدارة تعلمهم وبالتالي تحدد مستقبلهم المهني واعتبار ذلك من حق أي طالب وواجباً وطنياً يؤديه المعلم تجاه الجيل للأمة³².

ثالثاً. التعليم ودوره في النهوض الاقتصادي في سنغافورة.

إن التعليم يعد الدافع الأول لعجلة التقدم والنمو الاقتصادي في العديد من المجتمعات المتقدمة، فهو المدمك الرئيسي في تحقيق الرخاء والازدهار والانتعاش الاقتصادي ورفع مستوى الناتج المحلي والدخل العام للأفراد، وترجع المجتمعات على قمة التطور والحضارة.

سنغافورة جزيرة صغيرة بلا موارد طبيعية على الإطلاق، هي البلد أصغر مساحة في الجنوب شرق آسيا حصلت على استقلالها عام 1965، كانت هناك العديد من المشاكل: البطالة، أزمة السكن، الفساد الإداري والركود الاقتصادي³³.

لم يكن هناك اقتصاد حقيقي، وتشتد التوترات مع دول الجوار إضافة أنها تستورد معظم احتياجاتها الغذائية والمياه والطاقة، سنغافورة لم تكن مرشحة نهائياً أن تصبح من الدول المتقدمة وإن كانت تمتلك تلك الدرجة

من القوة الاقتصادية والتعليمية، بل كانت المخاطر تواجه الأمة منذ لحظة إعلانها جمهورية مستقلة، فقد كانت تعاني الضعف السياسي والاقتصادي من جهة وعالم يشهد تغيرات عالمية وبروز القوى الدولية الكبرى، ومنظمات عالمية تزيد أوضاع العالم الثالث ضعفاً وفقراً، إضافة أن شعب سنغافورة غير متجانس عرقياً ودينياً ولغوياً³⁴.

لقد تعرضت سنغافورة لأكبر أزمة واجهتهم وأكثرها صعوبة عام 1965 لحظة اعلان فصل سنغافورة عن اتحاد ماليزيا وقيام بريطانيا بسحب قواتها وغلاق قواعدها العسكرية في سنغافورة، وهذا ما خلف فقدان العديد من السنغافوريين لوظائفهم، وانعدام الموارد الطبيعية لسنغافورة³⁵.

لم تستسلم سنغافورة لتلك الأزمات واجتهدت حتى تصل إلى أهدافها في رفع المستوى المعيشي لأفرادها، والتغلب على أزمة الفقر والجهل المستشري بين السنغافوريين،

فكان نصب عينها تأمين حياة أفضل لشعبها، والبحث عن بدائل تغنيها عن معونة الخارج، فعملت وخطت فكان لسنغافورة ما حلمت به من اقتصاد متنامي ومتصاعد.

اليوم هي واحدة من أسرع الاقتصادات نمواً في العالم، وقد ارتفع الناتج المحلي الإجمالي للفرد بنسبة لا تصدق، إذ وصل إلى 60 ألف دولار أمريكي، مما يجعلها سادس أكبر معدل للناتج المحلي للفرد في العالم، وفقاً لبيانات وكالة الاستخبارات المركزية، مع معدل للبطالة بلغ 2% فقط. وتمتلك سوقاً حراً على درجة عالية من التطور والنجاح، وهي واحدة من المراكز التجارية الرائدة في العالم، ومقصد رئيس للاستثمارات الأجنبية³⁶.

تصدر سنغافورة حالياً قائمة أكبر الاقتصادات وأسرعها نمواً على مستوى العالم، حيث بلغ ناتجها المحلي في عام 2016 ما يقرب 295 مليار دولار أمريكي، كما مثلت سنغافورة الشريك التجاري الخامس عشر للولايات المتحدة رغم عهدها الحديث اقتصادياً، لكن ما حققته من نمو اقتصادي ملحوظ، جعلها توقع العديد من الاتفاقات التجارية القوية مع عدد من الدول المتقدمة³⁷.

تتطلق رؤية سنغافورة التنموية من التعليم وتعتبره أساس الاستثمار في رأس المال البشري لدفع عجلة النمو الاقتصادي وتعد قدرة سنغافورة على النجاح في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على التعليم وبناء المهارات مصدراً رئيسياً لميزة سنغافورة التنافسية، إضافة إلى أن التعليم يأتي في المرتبة الثانية بعد وزارة الدفاع من حيث الاتفاق، حيث أدركت سنغافورة أنها لن تتمكن من النمو والتقدم إلا بالتركيز على الطاقة البشرية، لذلك نجدها تنتهج خطأً استراتيجية مبدعة لتطوير قطاع التعليم لما يقارب 6 ملايين مواطن³⁸.

فنمو وتطور أي دولة يعتمد بالأساس على النظام التعليمي الذي تعتمده تلك الدولة، فمرونة وتجانس النظام التعليمي وتطويره المستمر، يشكل حجر الزاوية في بناء اقتصاد قوي ومتطور، يرفد المجتمعات بالقوة العاملة المتعلمة والمدرّبة والمؤهلة لخوض غمار العمل لتحقيق مخرجات اقتصادية وتنموية الميزانية العامة للدولة وترفع الناتج المحلي لها وبالتالي يصبح هناك فائض عام، يساعد على الحد من القروض والدين

العام للدولة، فيتحقق مبدأ الاستقلالية المالية والاعتماد على الذات، وتغدو درجة رفاهية الافراد والمجتمعات بأفضل حال، مما يهيئ الأجواء للإبداع والابتكار وعبور مجال التنافسية والشراكة العالمية .

لقد أثبتت سنغافورة التزاماً ثابتاً بالإنصاف والجدارة، حيث شكلت الجدارة حجر الزاوية في فلسفة حكومة لي كوان يو، وعد تحسين التعليم منذ البداية إستراتيجية رئيسية لتحقيق الأهداف الاقتصادية الطموحة لسنغافورة، ونتيجة لذلك فقد صنفت بيرسون للخدمات التعليمية في تقريرها عن التعليم عام 2012 -وفقاً لبيانات وحدة الإكونومست للمعلومات-النظام التعليمي في سنغافورة في المرتبة الخامسة عالمياً من بين أفضل النظم التعليمية في العالم في المهارات التعليمية والتحصيل العلمي، وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في نتائجها أن سنغافورة تتمتع بنظام تعليمي عالي الجودة له مميزات منها: المعلمون والمديرون ذوو الكفاءات العالية والقادة الأقوياء ذوو الجرأة على الروى بعيدة المدى³⁹.

فتقدم مستوى التعليم وتطوره في سنغافورة ومدى نجاح أنظمتها ومنهجه انعكس على مناحي الحياة كافة لا سيما الاقتصادية منها والإبداعية إذ حلت سنغافورة في المرتبة الثانية عالمياً بعد سويسرا من حيث القدرة التنافسية الاقتصادية على الصعيد العالمي وذلك بحسب تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي "دافوس" ل 2016-2017⁴⁰.

لذلك يعتبر التطور المعرفي أحد سمات الدول المتقدمة، وهو يركز بالأساس على المؤسسات المعرفية وكوادرها الأكاديمية والتي بها مهمة نشر الوعي ورفع المستوى العلمي لدى طلبة العلم على اختلاف مراحلهم الدراسية والذين يشكلون في المستقبل عماد النهضة التنموية في هذه البلدان⁴¹.

سطرت سنغافورة أكبر قصة نجاح اقتصادي في العالم، وأصبح صعودها الاقتصادي نموذجاً يحتذى به دولياً، بالنسبة إلى بلد يفنقر إلى الأراضي والموارد الطبيعية، ولكن من خلال تبني سياسات منفتحة على الخارج، وتطبيق "رأسمالية السوق الحرة"، والتعليم وسياسات واقعية صارمة، استطاعت سنغافورة التغلب على عيوب الجغرافيا، وتصبح رائدة في التجارة العالمية، ويحقق تلك المعجزة الاقتصادية⁴².

وهكذا برز دور سنغافورة، في بناء نظام تعليمي قوي يعتمد على الكفاءات والخبرات المبنية على المعرفة والتدريب الصحيح، وربط التكنولوجيا بالتعليم وجعله نظاماً حديثاً، تعتمد عليه الأجيال القادمة في بناء مستقبل واعد للتعليم في مجتمعهم، وجعله الرافعة الحقيقية لاقتصاد متنامي وسريع.

أ. نظام تعليمي مرن ومتجانس واقتصاد واعد.

يشكل الاستثمار في تطوير القدرات البشرية والبنى التحتية جوهر عملية التطور الاقتصادي، بالرغم من كونه استثماراً طويلاً أو متوسط الأجل في أفضل الحالات ناهيك عن تكلفته الباهظة، وهو ما يعد عنصر عدم جذب للمستثمر العادي سواء كان أفراداً أو مؤسسات كونه لا يحقق عائدات سريعة، لذا لا يحظى باهتمام كبير من قبلهم، وعليهم عبء الانفاق في هذا المجال على عاتق الدول والحكومات إجمالاً مع عدم امكانية الاستغناء عن دور القطاع الخاص⁴³.

من هنا دفعت الازمة المالية الآسيوية في التسعينات مشرعي السياسة في سنغافورة إلى إعادة التفكير في مدى كفاءة النظام التعليمي المتبع في بلادهم، وعمّا إذا كان مناسباً لإعداد الشباب لمواجهة متطلبات العولمة واتقان المهارات الاقتصادية والمالية للألفية الجديدة⁴⁴.

تم اعداد ابناء المجتمع السنغافوري في تحقيق التنمية، ويتم التركيز على النظام والعلم. فتم تحسين مستوياتهم المعيشية مما دفعهم إلى التفاني في الالتزام بواجباتهم، فارتفع دخل الفرد السنوي من 500 دولار عند الاستقلال إلى أكثر من 56 ألف دولار في عام 2014، وأصبح لكل مواطن بيتاً⁴⁵.

يجمع خبراء الاقتصاد على أن العنصر البشري وحجم التطور في مجالات البنى التحتية، والذي يشكل الأساس لإستراتيجيات النمو الاقتصادي في البلدان المتقدمة، وعلى ذلك يمثل مدى الاهتمام بالقطاع التعليمي الركن الأبرز في المشروع النهضوي للدول المتقدمة، وفي واقع الحال إن الدور الأساسي للمؤسسات التعليمية لهو صنع الافكار وايجاد الحلول أي التركيز على قطاع البحث العلمي، أما النشاط التعليمي فيكون بمثابة نشاط موازي وداعم للفكرة الأساسية وخاصة في مجال التعليم العالي والدراسات العليا⁴⁶.

فالتعليم من جهة نظر كل المسؤولين السنغافوريين كان المفتاح الحقيقي للانتقال للعالم الأول والمنافسة الاقتصادية العالمية من خلال الاستثمار الحقيقي في العنصر أو المورد البشري، بحيث مكن سنغافورة من استقطاب كبرى الشركات العالمية للعمل فيها نظراً لحسن تعليم وتدريب وانضباط السنغافوريين رجالاً ونساءً، وانطلاقهم من رؤية وطنية تجعل حب الوطن الأساس في العمل، وتأكيد ذلك من خلال زرع هذا الاحساس الوطني في نفوس الاجيال المقبلة بحيث لا تضعف القدرة على الاستمرارية وحسن العطاء وتطويره⁴⁷.

إن أهم مؤشرات النهضة في بلدان جنوب شرق آسيا هو سيادة نمط توزيعي عادل لثمار النمو الحديث، فكان هناك شعور متنامي لدى معظم المواطنين في سنغافورة بأن مسيرة التنمية عادت عليهم جميعاً بالفائدة ولم يقتصر ذلك على فئة معينة كما حدث في كثير من بلدان العالم الثالث، والمؤشر الثاني هو حجم الاستثمار الحكومي في تطوير القدرات البشرية، إذ نجحت وفي زمن وجيز في بناء نظام تعليم متقدم بشكل أصبح يفوق مراحل نظرائه في أوروبا والولايات المتحدة⁴⁸.

إن اعتماد سياسات تعليمية واضحة كفيلة بأن تصنع أجيالاً مسلحة بمخزون علمي يمكن الاجيال من بناء اقتصاد وطني قوي، يعتمد بالدرجة الأولى على كوادر مدربة ومؤهلة لتصبح قوى عاملة تنهض بالمجتمع وتعزز قدرته على مواجهة مختلف التحديات، ويعزز منظومة الشراكة الوطنية بين كافة شرائح المجتمع، مما ينعكس بشكل ايجابي على الاقتصاد المحلي.

فالسياسات التعليمية في سنغافورة تعتمد على ثلاثة ركائز أساسية⁴⁹.

- 1- أن سوق العمل أخذ يصبح أشد تنافسية بين العناصر المحلية أو الوافدين، لذا أصبح الكثير من حملة شهادة البكالوريوس يرون حاجة لإكمال دراساتهم العليا.
- 2- العمل على جعل سنغافورة مركزاً للتعليم العالي في جنوب شرق آسيا عبر فتح فروع لأعرق الجامعات في سنغافورة.
- 3- العمل على تطوير مناهج الجامعات لتصبح أكثر موائمة لسوق العمل، سواء من حيث نوعية فروع الدراسات الأولية والعليا أو من حيث دعم وتبني اصحاب المشاريع البحثية الرائدة. والانجاز الحقيقي الذي حققته سنغافورة هو تطوير نظام تعليمي يعتبر أحد أرقى أنظمة التعليم في العالم، حيث مكنها نظامها التعليمي من تكوين كفاءات وخبرات ساهمت في بناء اقتصاد البلد وحيث أن سنغافورة لا يوجد بها مصادر طبيعية تمكنها من تحقيق نمو اقتصادي، فركزت في تحقيق معجزاتها الاقتصادية على الانسان، ولعبت الحاجات الاقتصادية في سنغافورة دوراً هاماً في تحديد معالم سياسة التعليم، واعتنت الحكومة السنغافورية عناية بالغة بالتعليم، باعتباره ركيزة أساسية للتقدم والتفوق، وخصصت له خمس ميزانية الدولة حوالي 15.2% من ميزانية الدولة⁵⁰.

استفاد "لي كوان" من تجربة الدراسة في المملكة المتحدة، فسعى لإيجاد روية تنموية انسانية اقتصادية تدفع ببلده المتخلف والمتأخر والمتناحر مع الآخرين من خلال إعادة روح الإيمان لأبناء دولته، من خلال دفعهم نحو التعليم والعمل من أجل ايجاد وطن يعتزرون به جميعاً بغض النظر عن انتماءاتهم الدينية أو العرقية، وتعد الخطوة الأولى التي انطلق منها هي ايجاد نظام تعليمي متميز وقوي. إن تجربة سنغافورة بدأت منذ اصرار الأمهات على تدريس العلوم والرياضيات بشكل مكثف في المدارس الحكومية، ففي عام 1986 لم تخرج الجامعات أي مهندس، اما حالياً فهي تخرج نحو 20 ألف مهندس سنوياً، إلى جانب المئات من المعاهد الفنية والمهنية المتطورة⁵¹.

فبفضل استثمارات الحكومة السنغافورية في التعليم وتوفير الوظائف والصحة والإسكان، استطاعت تحقيق تقليص معدل الفقر نسبياً. حيث تقسم الحكومة فائضها الضريبي على السنغافوريين مثلاً 2.6 مليار دولار سنغافوري في إطار "رزمة التقدم"، في عام 2006 مليارات دولار سنغافوري، في عام 2008 في إطار رزمة عائدات النمو"، على الفئات ذات الدخل المحدود والمسنين وأطفال المدارس⁵².

إذاً تعد الرؤية الواضحة والإيمان العميق بالأهمية البالغة للتعليم، والمواءمة بين السياسات والممارسات، والتركيز على بناء المعلم وقدراته القيادية على إحداث إصلاحات على مستوى المدارس، والتقويمات والمعايير الطموحة، والثقافة المبنية على التحسين المستمر، والرؤية المستقبلية التي تحكم على نجاح الممارسات التربوية عبر مقارنتها بالأفضل في العالم، كلها عوامل أسهمت في صوغ قصة نجاح سنغافورة الاستثنائي⁵³.

الخاتمة

إن جوهر التنمية البشرية هو الاستفادة من كل مورد متاح أمام صانعي الحضارات، فالعقل البشري هو أهم مورد بل هو أساس نهضة المجتمعات البشرية. فإذا تحرر العقل البشري من الجمود والانغلاق استطاع أن ينتقل إلى عوالم أرحب، وتزيد معه فرص التمايز على التجانس وتنوع السلوك والمعتقدات والاتجاهات، فيقفز إلى فضاء الإبداع والابتكار والتفاعل البناء مع عالمه الخارجي، وتبنى العلاقات بين الدول على مستوى التكافؤ لا الصراع وعلى الندية لا الهيمنة.

فاعتماد العلم أساساً لاتخاذ القرارات واستغلال الطاقات البشرية لتمويل ورشد العملية التنموية في أي مجتمع وبناء القدرة الانتاجية والتكنولوجية وتزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات لتأكيد على الهوية الحضارية. ولتحقيق نموذج التنمية لا بد من اشباع الحاجات الأساسية للناس والاعتماد على الذات وبناء قدرة انتاجية واسعة بالاعتماد على العقول الفتية التي تحتاج الدعم الوطني بشقيه الشعبي والحكومي، وبناء الهوية الحضارية المستقلة مع التوزيع العادل لثمار الأنشطة الاقتصادية لما له من أثر بالغ في زرع الكرامة والانتماء الوطني.⁵⁴

لقد لاقى النظام التعليمي بسنغافورة اهتماماً دولياً كبيراً خلال العشرين عاماً الأخيرة، وأشادت العديد من الأنظمة التعليمية العالمية بالتعليم في سنغافورة كما قامت باعتباره مرجعاً لها، نظراً للنجاح الكبير الذي حققه طلبة سنغافورة، فبالرغم من الماضي الذي عانت منه سنغافورة المليء بالحروب والتدهور الاقتصادي والسياسي، وندرة الموارد الطبيعية، لكنها الآن تترجع على قمة أفضل الدول بمجال التعليم.⁵⁵

إن الغاية إيصال رسالة مفادها أن الحضارات لا تقوم إلا بعزيمة وقوة الانسان، فلا أهمية لمجتمع يهان فيه الفرد وينتقص من قدره وقيمه، لأنه الكنز الحقيقي لأي تنمية حقيقية راسخة الجذور، فالتخطيط الجيد والذي يفضي إلى قرارات صحيحة وواقعية والعمل الدؤوب والتضحية، والاقتداء بمآثر الأسلاف والاعتزاز بالموروث الثقافي والتاريخي الأصيل متماشياً مع العقيدة والأخلاق والمثل العليا، كلها عوامل محركها الأول الإنسان، فالإنسان أثنى ما يمتلكه المجتمع.

إن الانسان ويوصفه الكائن القادر على إدارة الحياة على هذه الأرض، والوريث الشرعي والوحيد والذي بإمكانه صنع التنمية وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويتخذ من التخطيط الجيد وسيلة للوصول إلى غاياته، يهيئ معه أفراد مجتمعه لقبول نتائجه. فهو تفكير مسبق لينطلق منه العمل لتعد السياسات وتحدد الأهداف العليا للدولة أو غيرها، والموارد التي سيتم استخدامها، والمعطيات التي ستخرج من الحصول على هذه الموارد، ومن ثم البناء الصحيح على تلك المعطيات والمخرجات.⁵⁶

فالتجربة السنغافورية جديرة بالتأمل واستلهام العبر منها، التي صنعت تقدمها بسواعد ابنائها ومن التعليم سلاحاً لشق طريقها وسط عالم ملئ بالأزمات والصراعات، فمن دولة نامية فقيرة مثقلة بالديون إلى دولة أثبتت جدارتها وقدرتها على خوض أصعب التحديات، وتدشين حضارة جديدة، ومن التعليم عنواناً لانتشال سنغافورة من وحل التخلف والركود إلى آفاق التقدم والمدنية الحديثة.

قائمة الهوامش

- 1- حسونة الطيب(2018).سنغافورة بلد صغير وشعب يرسم مساراً اقتصادياً نحوالعالمية،صحيفة الاتحاد،دبي،ا.ع.م.
 - 2- هاني السلاموني(2015).تجربة سنغافورة في التنمية الاقتصادية،المصري اليوم،القاهرة،ج.م.ع
 - 3- Wikipedia.org
 - 4- Thought.com/SingaporeEconomicDevelopment
تم الاطلاع عليه:2019/2/16 الساعة: 10.38.
 - 5- Bbc.com/singaporeprofile-TimeLine تم الاطلاع عليه: 2019/2/18 الساعة: 6.00.
 - 6- احسان العقلة(2018).كيف تطورت سنغافورة.
 - 7- بين لام(2017).مشاركون "ثلاثة عوامل حولت سنغافورة إلى مركز عالمي للخدمات اللوجستية،سنغافورة.
 - 8- وزارة الاقتصاد الوطني والإتحاد العام للصناعات الفلسطينية(2016).تقرير حول البعثة الصناعية إلى سنغافورة للإطلاع والاستفادة من التجربة السنغافورية في التنمية،رام الله،فلسطين.
 - 9- Eswaram, Ramasamy(2008) "Political Development of Singapore:A Multi-Dimensional Approach"Thsis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master Arts Simon Fraser University,op cit,p.19
 - 10- Wikipedia.org، مرجع سابق الذكر.
 - 11- Eswaram, Ramasamy، مرجع سابق الذكر.
 - 12- زينب مجدل(2017).تأثير ثنائية العولمة المحلية على هندسة النظم السياسية-دراسة حالة سنغافورة،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر،سكره،جمهورية الجزائر.
 - 13- ابراهيم،أشرف(2016).كيف استطاعت سنغافورة أن تتحول من قزم مقفر إلى ماردا اقتصادي عملاق؟، تم استرجاعه من: Sasapost.com الساعة 6:30 تم الاطلاع عليه: 2019/2/24.
 - 14- OECD,2010,Lesson from PISA for the states Singapore:Rapid Improvement followed by strong performance.p.161
 - 15- Wikipedia.org، مرجع سابق الذكر.
 - 16- خلود عسيري(2016).التجربة السنغافورية الرائدة في الإشراف التربوي على التعليم وتوصيات مقترحة لتطبيقها في الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية،الرياض،م.ع.س.
 - 17- Sg.mohe.gov.sa/ar/studyboard/Pages/whysg.aspx
- موقع الملحقة الثقافية السنغافورية تم الاطلاع عليه:2019/2/17 الساعة: 9.55.

- 18- ذكرى الخويطر (2016). التجربة السنغافورية الرائدة في الإشراف على التعليم وتوصيات مقترحة لتطبيقها في الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، الرياض، م.ع.س.
- 19- Thelearningcurve.person.com/2014-report-summary/ تم الاطلاع عليه: 2019/2/20 الساعة: 5.37.
- 20- Ncee.org/programs-affiliates/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/Singapore-overview/ تم الاطلاع عليه: 2019/2/17 الساعة: 9.20.
- 21- عزام الدخيل (2014). سنغافورة قصة نجاح استثنائي، الرياض، م.ع.س.
- 22- سمير العبيدي (2010). دور المؤسسات المعرفية في النهضة السنغافورية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ع38، ط1، بغداد، العراق.
- 23- شيرين ماهر (2017). سنغافورة رحلة نجاح العقول، الهيئة العامة للإستعلامات، العدد الأول، القاهرة، ج.م.ع.
- 24- شيرين ماهر، مرجع سابق الذكر.
- 25- خلود عسيري، مرجع سابق الذكر.
- 26- Moe.gov.sg/about موقع وزارة التربية السنغافورية تم الاطلاع عليه: 2019/2/18 الساعة: 7.16.
- 27- أون تان (2017). ممارسات المعلم التعليمية: أفضل الممارسات العالمية الهادفة لتطوير مهنة التعليم، المعهد الوطني للتعليم، سنغافورة.
- 28- صالحه عيسان (2014). الاستراتيجيات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة "تجربة سنغافورة"، مجلة رسالة التربية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.
- 29- أون تان، مرجع سابق الذكر.
- 30- صالحه عيسان، مرجع سابق الذكر.
- 31- Hogan, D & Gopinathan S (2008). knowledge management sustainable innovation and pre-service teacher education in singapore. Teachers and Teaching-Theory & Practice, 14(4), 369-384.
- 32- هند الزهراني (2017). الإشراف التربوي في سنغافورة، الرياض، م.ع.س.
- 33- لي لونغ (2007). مقابلة مع رئيس وزراء سنغافورة آنذاك ومجموعة خبراء اقتصاديين من موسسي الأوائل لسنغافورة، حلقة بعنوان "سنغافورة سر النجاح" برنامج تحت المجهر، قناة الجزيرة.
- 34- زينب مجدل، مرجع سابق الذكر.
- 35- زينب مجدل، مرجع سابق الذكر.
- 36- أشرف إبراهيم، مرجع سابق الذكر.

- 37- شيرين ماهر، مرجع سابق الذكر.
- 38- Aliqtisadi.com/8550780، مرجع سابق الذكر.
- 39- عزام الدخيل، مرجع سابق الذكر.
- 40- Aliqtisadi.com/8550780، مرجع سابق الذكر.
- 41- سمير العبيدي، مرجع سابق الذكر.
- 42- أشرف إبراهيم، مرجع سابق الذكر.
- 43- سمير العبيدي، مرجع سابق الذكر.
- 44- Aliqtisadi.com/8550780، مرجع سابق الذكر.
- 45- وزارة الاقتصاد الوطني والإتحاد العام للصناعات الفلسطينية، مرجع سابق الذكر.
- 46- سمير العبيدي، مرجع سابق الذكر.
- 47- وزارة الاقتصاد الوطني والإتحاد العام للصناعات الفلسطينية، مرجع سابق الذكر.
- 48- سمير العبيدي، مرجع سابق الذكر.
- 49- Britishcouncil.com تم الاطلاع عليه: 2019/2/17 الساعة: 8.43
- 50- وزارة الاقتصاد الوطني والإتحاد العام للصناعات الفلسطينية، مرجع سابق الذكر.
- 51- حسن العال(2004)، إصلاح سوق العمل وإعادة الثقة إلى الاقتصاد تجربة سنغافورة مثلاً، جريدة الوسط البحرينية، المنامة، البحرين.
- 52- الجمعية العامة للأمم المتحدة(مجلس حقوق الإنسان 2011). تقرير وطني مقدم وفقاً للفقرة 15(أ) من مرفق قرار مجلس حقوق الإنسان، جنيف، سويسرا.
- 53- Aliqtisadi.com/8550780، مرجع سابق الذكر.
- 54- يزيد السورطي(2012). نحو نموذج عربي للتنمية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن
- 55- Aliqtisadi.com/8550780، مرجع سابق الذكر.
- 56- محمد القريوتي(2008). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.

واقع التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس
بالأكاديمية الليبية – طرابلس

The reality of knowledge sharing between faculty members
Libyan Academy - Tripoli

د. خيرية عمر المبروك، أستاذ مساعد، قسم الإدارة، الأكاديمية الليبية - طرابلس

الملخص

تناولت هذا الدراسة موضوع التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية - طرابلس، حيث تم استهداف معرفة درجة توفر مهارات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مجالات التشارك المعرفي بينهم ودرجة ممارسة عمليات التشارك المعرفي بشكل عام، وتبعاً للدرجات العلمية.

وتم استخدام صحيفة استبيان لاستطلاع آراء عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية، واستخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها. وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج، أهمها:

-تبين أن هناك ضعف في درجة توفر المهارات العامة للتشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، بينما كانت درجة توفر مهارات التشارك الالكتروني لديهم متوسطة.

-تبين أن درجة التشارك المعرفي في مجالات (التدريس، البحوث، الاستشارات، وخدمة المجتمع) بين أعضاء هيئة التدريس كانت جميعها ضعيفة.

-تبين أن درجة التشارك المعرفي في مجالات: التدريس، والبحث العلمي، والاستشارات، وخدمة المجتمع بين أعضاء هيئة التدريس تختلف باختلاف الدرجات العلمية، حيث كانت على النحو الآتي: الترتيب الأول كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مساعد) والترتيب الثاني كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مشارك). والترتيب الثالث كان لذوي الدرجات العلمية (محاضر)، والترتيب الرابع والأخير كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ). وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، ومنها:

1-السعي لإرساء ثقافة تنظيمية محفزة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس، وتأسيس بيئة مناسبة تحقق التمكين المعرفي تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وداعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة بالداخل والخارج. ولعل من أبرز الآليات التي يتم بها ذلك:

-(العمل وبشكل دوري على عقد اللقاءات العلمية (الندوات والمؤتمرات وورش العمل) وتسهيل مهمة مشاركة أعضاء هيئة التدريس وأطراف خارجية و منظمات ذات علاقة، فتح وتدعيم قنوات الاتصال

بأعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في كل القضايا التي تهمهم ، ومنحهم فرص التشاور والاقتراح والمبادرة ، وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات داخليا وخارجيا .
-وضع أنظمة للتحفيز مرتبطة بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة . لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم .
الكلمات الافتتاحية: المعرفة – إدارة المعرفة – التشارك المعرفي – عضو هيئة التدريس

Abstract

This study dealt with the topic of knowledge sharing between the Faculty member of the Libyan Academy – Tripoli . where it was targeted to recognize the degree of availability of knowledge sharing skills among the Faculty member and determined the fields of knowledge sharing between them and the degree of practicing knowledge sharing process in general, based on Scientific Degrees .

. The questionnaire was used to survey the opinions of the study sample in Faculty member of the Libyan Academy and use the statistical program (SPSS) to analyze the data. The study showed a number of results:

-Showed that There is weakness in the availability degree of knowledge sharing skills among Faculty member . while the degree of availability of their knowledge sharing electronic skills was medium

-Showed that The degree of knowledge sharing in the fields of (teaching, researches , consulting, community service) among the Faculty member were all weak

- Showed that the degree of knowledge sharing in the fields of teaching, scientific research, consulting and community service among the Faculty member varies according to the different scientific grades, as follows: first Ranking was for those with scientific degrees (assistant professor) and the second ranking was for those with a degree (associate professor) The Third ranking was for those with degrees (lecturer) and the fourth ranking was for the degree (Professor) The study recommended several recommendation such as:

1-aim to establishment of an organizational culture motivational ,and Supporting to the Knowledge production and sharing of knowledge among Faculty member and the Foundation of Suitable environment that achieves empowerment of Knowledge based on Knowledge sharing , personal experiences and supportive sharing, Dissemination, Exchange and Share of knowledge at home and abroad. one of the most prominent mechanisms in which this is done

- (Work periodically to hold scientific meetings (seminars, conferences and workshops) and facilitate the task of participation of Faculty member and external parties and organizations with relationships, and Opening and Strengthening Channels of Communication with Faculty member and their participation in all issues that concern them, and give them opportunities for consultation and proposal and initiative, and encourage them to participate In scientific conferences and seminars internally and externally

- setting incentive systems related to knowledge management practice and activities to encourage Faculty member to Exchange and share their knowledge and skills with others

Key Words : Knowledge – Knowledge management – sharing knowledge – Faculty member

مقدمة :

تعد إدارة المعرفة مدخلا ومجالا استراتيجيا في إدارة مؤسسات التعليم العالي الحديثة ، وتتمثل في جميع العمليات التي تساعد هذه المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها وتطبيقها، ونشرها وتشاركها وتوظيفها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة (الأنشطة الإدارية والأنشطة الأكاديمية) كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي، والتدريس والبحث والنشر العلمي وتقديم الاستشارات والتقييم والإشراف الطلابي ، و تطويرها لإحداث التطوير والتميز وإيجاد بيئة محفزة في المنظمة تساعد على إشاعة عمليات الإبداع والابتكار . وفي هذا السياق ترى (أبو خضير) أن إدارة المعرفة هي جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية :معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات، مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي¹. وحيث أن مؤسسات التعليم العالي تمثل أنموذجا مثاليا لمجتمعات المعرفة ، فإن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في هذه المؤسسات ترتبط وبشكل كبير بفئة أعضاء الهيئة التدريسية العاملة بها ، فهم الأكثر ادراكا بأهميتها والأكثر تأثيرا في مكتسباتها والأبرز تأثيرا بها ، ولعل من أبرز عمليات إدارة المعرفة التي تستأثر باهتمام هذه الفئة وتمارسها بشكل كبير ما يعرف بالتشارك المعرفي ، ومن المعروف ضمن نطاق مجتمعات المعرفة أنه لم يعد التركيز قائما فقط على أفراد الهيئة التدريسية الذين يمتلكون المعرفة بحكم تخصصاتهم وخبراتهم التدريسية والبحثية ، ولكن أيضاً الاستمرار في اكتساب المعرفة من خلال عمليات التشارك المعرفي مع نظرائهم في المهنة سواء في نطاق المؤسسة التعليمية الواحدة أو غيرها ، وأصبح من الصعب عليهم الاعتماد على خبراتهم الذاتية وتجاربهم الشخصية دون حصولهم على فرص كافية لاكتساب مهارات وخبرات ومعارف يتشاركون فيها مع غيرهم . ولأهمية هذا الجانب جاءت هذه الدراسة لتحديد واقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية، لكونها من أهم مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

مشكلة الدراسة :

إن عملية مشاركة و تطبيق المعارف الجديدة إنما هي أمر ضروري لنجاح كافة المنظمات وخاصة المؤسسات التعليمية ، خصوصاً في أيامنا الحالية والتي تتميز بالتغير والتطوير المستمر في استراتيجيات وسياسات أساليب وأدوات التعليم والتعلم ، وبالتفاته بسيطة نحو برامج وآليات التعليم العالي في معظم الدول المتقدمة نجد أنها تولى هذا الأمر العناية الكبيرة ، وخاصة لفئة أعضاء الهيئات التدريسية بهذه المؤسسات ، وذلك عن طريق التشجيع على البحث العلمي والتأليف والترجمة والنشر ، و إتاحة فرص التلاقي والمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل ، والمسابقات والمهرجانات والمحافل المشتركة ، والحث على التطور والمشاركة والمبادلة ، وكل ما من شأنه أن يكون محفزاً ودافعاً قوياً للإبداع والابتكار .

وأن دور عضو الهيئة التدريسية في عمليات توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي في مجتمع المعرفة لا يقتصر على الاعتماد فقط على قواعد المعرفة التي يملكها أو تلك التي يجدها في قواعد البيانات والمعلومات التقليدية ، ولكن مقومه الأساسي جنى المعرفة المتواجدة في أماكن أخرى لدى آخرين يتبادل ويتشارك معهم المعارف والخبرات ، وذلك عن طريق الانفتاح المعرفي بمعناه الواسع ، والعمل على تشجيع الانسياب الحر للمعلومات والأفكار في اتجاهات متعددة ، وتأسيس روابط علمية متينة مع مؤسسات وأفراد آخرين خاصة في ظل التقدم المتنامي لما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما أتاحتها من إمكانات ذات قدرات فائقة على تخطي الحواجز المكانية الزمنية ، وتيسير نقل وتداول المعارف والمعلومات بين أفراد المجتمعات التعليمية .

وعلى الرغم من أهمية هذا الجانب إلا أنه نلاحظ بعض السلبيات الشخصية والتنظيمية في الواقع العملي بالأكاديمية الليبية وخاصة بين مجتمع أعضاء هيئة التدريس تتعلق بعمليات التشارك المعرفي ، حيث تتمثل هذه السلبيات في بعض الممارسات التي تؤثر على وجود ضعف في عمليات التشارك المعرفي بين أفراد هذه الفئة ، كالفردية والانعزالية وغياب العمل الجماعي المشترك ؛ حيث يُلاحظ عدم وجود العديد من الأنشطة والممارسات الداعمة لعمليات مشاركة وتبادل المعارف بينهم مثل : أنشطة الاشتراك في تأليف ونشر الكتب العلمية والمطبوعات والمجلات الأكاديمية ، وتقديم البحوث والدراسات المشتركة ، والخدمات الاستشارية ، وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل ، وغيرها . كما يُلاحظ المبالغة في الاعتداد بالتخصص الدقيق على حساب وحدة المعرفة وتكاملها بين كافة التخصصات العلمية، وانكفاء الأقسام والتخصصات العلمية على ذاتها مما يوسع هذا المجتمع بالتمركز حول الذات والعزلة لدى أغلب الأكاديميين . وعلى ضوء مما سبق يمكن بلورة وتحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي :

ما مدى ممارسة عمليات وأنشطة التشارك المعرفي من قبل أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية ؟ وما مدى توفر مهارات التشارك المعرفي لديهم ؟

تساؤلات الدراسة: يتطلب تحقيق أهداف الدراسة الإجابة عن مجموعة التساؤلات الآتية :

1- ما مدى توفر مهارات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية – طرابلس ؟

2- ما مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية لعمليات التشارك المعرفي ؟

3- ما هي المجالات التي يتم فيها التشارك المعرفي من قبل أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية؟

4- هل تختلف درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمجالات التشارك المعرفي تبعا لمتغير الدرجة العلمية .

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

- درجة توفر مهارات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية .

- مجالات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية .

- درجة ممارسة عمليات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية بشكل عام ، ودرجة الممارسة تبعا للدرجات العلمية .

أهمية الدراسة: - هذه الدراسة لها أهمية في جوانب عدة منها:

1- تسليط الضوء على مفهوم مهم وحيوي متمثلا في عمليات التشارك المعرفي كعملية مهمة من عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. حيث إن هذه الدراسة تتناول مدى ممارسة عمليات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية. كدراسة حالة وتوضح المزايا والمعوقات المرتبطة بممارستها وتطبيقها،

2- أن استنتاجات هذه الدراسة وتوصياتها قد تساعد أعضاء هيئة التدريس بالتعرف على كيفية الاستفادة من أبرز عمليات إدارة المعرفة (التشارك المعرفي) كمدخل لتطوير أدائهم وزيادة فعاليتهم مما ينعكس إيجابياً على مستوى أداء هذه المؤسسة وتطويرها .

الإطار النظري:

أولاً : إدارة المعرفة : لقد ساهم الكثير من العلماء والباحثين في علم الإدارة والمهتمين بدراسة المنظمات في ظهور مفهوم إدارة المعرفة ، ولعل أبرزهم الكاتب المعروف ((بيتر دراكر)) ، حيث عمل على إبراز دور المعرفة كمورد استراتيجي في المنظمات الحديثة . وشهد عقد الثمانينات من القرن الماضي تطور النظم المختلفة لإدارة المعرفة التي اعتمدت على العمل الذي أنجز في مجال الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة² . ومنذ منتصف التسعينيات ازدهرت المبادرات المختلفة عن إدارة المعرفة بسبب انتشار شبكة

الإنترنت ، كما بدأت في أوروبا انشاء شبكة إدارة المعرفة العالمية (IKMN) التي ظهرت في بداية عام 1989 ، ثم صارت على الخط المباشر عام 1994 ، ثم وصلت بواسطة منتدى إدارة المعرفة (Management Forum Knowledge) المبني على تجميع كثير من المؤسسات الأمريكية مع عدد كبير من المعرفة نما إلى حد كبير من نتائجها تقديم التمويل اللازم للمشروعات المرتبطة بإدارة المعرفة من خلال برنامج (ESPRIT) المقام عام 1995³ . وقد اجتهد الكثير من الباحثين والكتاب والمهتمين بقضايا إدارة المعرفة وتطبيقاتها ليقدموا العديد من التعريفات التي تشير إلى إدارة المعرفة ، ولعل من أبرزها:

-إدارة المعرفة هي حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة⁴ .

-إدارة المعرفة هي عملية تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال ، سواء أكان في الوثائق ام في قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الأفكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة⁵ .

-إدارة المعرفة هي : جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية ، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة ، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل ، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية : معلومات ، معارف ، مهارات ، خبرات ، مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي ، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي⁶ .

-يقصد بإدارة المعرفة جميع العمليات التي تساعد مؤسسات التعليم العالي على توليد المعرفة واختيارها ، وتنظيمها ، واستخدامها وتطبيقها ، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها ، والتي تعتبر ضرورية وهامة للأنشطة المختلفة (الأنشطة الإدارية والأنشطة الأكاديمية) كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي ، والتدريس والبحث والنشر العلمي وتقديم الاستشارات والتقييم والإشراف الطلابي . (الباحثة). ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أنها تركز على أن إدارة المعرفة تعد مدخلا ومجالا استراتيجيا في إدارة المنظمات الحديثة ، حيث أنها تتمثل في مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد وإنشاء المعرفة وحيازتها واختيارها ومن تم استخدامها وتنظيمها وتشاركها ونشرها وتوظيفها لتحويل المعرفة إلى منتجات ، وكذلك توظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط

الاستراتيجي ، وتطويعها لإحداث التطوير والتميز وإيجاد بيئة محفزة في المنظمة تساعد على إشاعة عمليات الإبداع والابتكار .

عمليات إدارة المعرفة :

لقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة وفي مسمياتها أيضا ، حيث هناك من يشير إلى إنها أربعة عمليات فقط ، بينما يزيدها آخرون لتشمل أكثر من خمسة أو ستة ، وفي هذه الدراسة سنشير إلى العمليات : (تشخيص واكتساب المعرفة ، تخزينها وحفظها ، نقلها وتوزيعها ومشاركتها ، ثم تطبيقها) ، مع التركيز على عمليات تشارك المعرفة ...

1-تشخيص واكتساب المعرفة : وتتمثل في كافة النشاطات التي يسعى أعضاء هيئة التدريس من خلالها الى تحديد المعرفة المراد الحصول عليها وتحديد مصادر وجودها ، والتي قد تأتي من خلال عدة مصادر كالبحث والتطوير ، وقواعد البيانات و الابتكار ، والإبداع ، والتعلم ، والسياسات ، والقرارات ، والانترنت ، ، ويتم في هذه العملية إعادة ترتيب المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية عن طريق تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة ودمجها معها ، كما يتم توظيف التراكم المعرفي والاستفادة المباشرة والغير مباشرة من جملة التفاعلات التي تحدث بينهم وبين الآخرين كفرق العمل والجماعات المتخصصة .

2-تخزين المعرفة وتتمثل في كافة الأنشطة التي تستهدف الاحتفاظ والسيطرة على الموجودات المعرفية وصيانتها من التلف والضياع، ويعتمد ذلك على قدرة الفرد على الاحتفاظ بالمعرفة وتوفيرها في وقتها المناسب وبالقدر المناسب وبالطريقة المناسبة وبالتكلفة المناسبة، حيث يتم انتهاج استراتيجيات وسياسات تكفل ذلك وبشكل فعال، لاسيما أن المعرفة إنما هي قابلة للتلف والتقدم ، ويمكن تخزين المعرفة في ملفات إلكترونية كقواعد البيانات أو في ملفات ورقية كالتقارير والوثائق والسجلات .

3-تشارك المعرفة : وتتمثل في القدرة على تبادل وتشارك المعرفة مع الأطراف المختلفة سواء بالداخل أو بالخارج بغية إيصال المعارف لكل أفراد المنظمة ، وتوفير المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية النقل والتشارك ، ويعتمد ذلك على اختيار الوسائل الملائمة لعمليات النقل والتي تعتمد وبشكل كبير على المتلقي والمتفاعل مع المعرفة المنقولة . والجدير بالذكر أن المعرفة الصريحة بسيطة سهلة في النقل والتوزيع إنما الإشكال مطروح في نقل المعرفة الضمنية ، ويعود ذلك إلى طبيعة هذا النوع من المعرفة .

4-تطبيق المعرفة وتوظيفها : لا يقف الأمر عند حد التشارك وإنما يصل إلى مستوى من التفاعل إلى درجة التطبيق ، والذي يشير إلى عمليات استثمار وتطويع المعرفة لتحقيق أهداف النمو والتكيف ،

والاستفادة منها بالشكل المطلوب وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجه الفرد والمنظمة ، فكافة العمليات السابقة لا تعتبر كافية ، ما لم يتم إسقاطها على حلبة التنفيذ ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة .

ثانيا : مفهوم التشارك المعرفي :

-يشير تشارك المعرفة الى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات ⁷.

-التشارك المعرفي هو كافة العمليات التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة ليقدموا معا معرفة جديدة ⁸.
-التشارك في المعرفة نشاط يتم بموجبه تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد على مستوى المنظمة أو المنظمات ⁹.

-التشارك المعرفي هو عبارة عن العملية التي يتم من خلالها التبادل ونقل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات والتعاون والتفاعل المتبادل الذي يتم بين الأفراد مما يؤدي إلى خلق معرفة جديدة ¹⁰ .

-التشارك المعرفي : هو كافة الأنشطة والممارسات التي يمارسها عضو الهيئة التدريسية بالمؤسسة التعليمية ليتواصل مع الآخرين ، بشكل مقصود أو غير مقصود ، فينتج عنه الحصول على معلومات ومعارف وخبرات ومهارات تساهم في تطوير قدرات ومهارات جديدة في العمل ، وينقل بدوره هذه المعارف لمن يتواصل معهم عبر أي وسيلة من وسائل النقل والتلاقي والتبادل ، ويتوقف هذا الأمر على مدى ما يتوفر لديه ولدى الآخرين من مهارات وقدرات تساهم في إتمام وانجاز عمليات التشارك المعرفي . (الباحثة) .
ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن التشارك المعرفي لا يقف عند حد النقل أو التبادل لأصناف المعرفة بين الأفراد ، وإنما يتعداها لما هو أبعد وأعمق من ذلك ، ليصل إلى نتائج تعمل على تطوير وتعزيز القدرات والمهارات السابقة وخلق قدرات ومهارات نتيجة لامتزاج القديم بما هو مضاف ، وبما يساهم في تطوير أداء الفرد وإنتاجه وفتح مسارات للتعليم والتعلم المتواصل لديه . ويشير واقع الحال إلى أن عمليات المشاركة في المعرفة قد تتم بشكل مخطط له ومقصود ، وقد تتم أيضا بشكل غير مخطط له وغير مقصود ؛ فما

يحدث داخل المنظمة من عمليات تواصل مبرمجة بين الأفراد واستخدامهم للأساليب المكتوبة (المذكرات والتقارير ، النشرات الدورية ، والمطبوعات الداخلية ، المؤتمرات ، والاجتماعات ، ورشات العمل ، برامج التدريب ، وجلسات الحوار ، وتبادل الآراء) يمكن اعتباره مشاركة مقصودة ، وتمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتسهل من تشاركتها والاستفادة منها ، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها ، اما الطرق غير المقصودة فقد تكون من خلال كافة قنوات وأدوات التواصل الغير رسمي . ويمكن حدوث عمليات التشارك المعرفي المقصود وغير المقصود. " وتلعب التكنولوجيا دور المحفز الذي يُمكن ويسهل عملية التشارك المعرفي ، حيث تعمل على تحسين آلية تبادل المعلومات ونشر ومشاركة المعرفة ، وتدعم التعاون والترابط بين أجزاء المنظمة ، وتزيد من فاعلية التنسيق والوصول إلى المعلومات بصورة أفضل وأسرع ، وتسهل ممارسة عمليات العصف الذهني الإلكتروني ، وتبادل الحوارات والنقاشات الإلكترونية داخل وخارج المنظمة¹¹ . وتوفر هذه التقنية العديد من الأدوات التي من شأنها تسيير عمليات التشارك المعرفي ، خاصة أدوات التشارك المعرفي التزامنية وغير التزامنية كالبريد الإلكتروني ، المحادثة ، مؤتمرات الفيديو ، مجموعات النقاش ، نقل الملفات ، المجموعات الإلكترونية ولوحات المناقشة ومشاركة سطح المكتب ووسائل التخزين المختلفة ولوحات النشر ،، الخ) .

ثالثا : مهارات التشارك المعرفي :

إن مهارات التشارك المعرفي تعتمد وبشكل كبير على مدى قدرة عضو هيئة التدريس على تحديد ومعرفة أي المعارف التي يحتاجها ، وإدراك متى يحتاجها ، ولديه القدرة على تحديد مكانها (أين يجدها) ، وكيف يحصل عليها ، وتقييمها وماذا يجري عليها ، ومع من يتشارك فيها . فهو الشخص الذي تعلم كيف يتعلم ، وهو يعرف كيف يتعلم لأنه يصل إلى المعرفة ويستخدمها ، ويستطيع أن يتعلم منها الآخرون . ونقتضي الحاجة الى ممارسة سلوكيات التشارك المعرفي الى إتقان مهارات ضرورية لتأسيس الثقافة المعلوماتية والمعرفية المطلوبة للفرد وللمنظمة ، وليصبح للمستفيد الاستقلالية والكفاءة اللتين تمكنه من التعلم مدى الحياة والدخول الى مجتمع المعرفة من اوسع أبوابه ، وهذا الأمر يتأتى عادة من خلال العديد من الأساليب من أبرزها الاعتماد وبشكل كبير وفعال على تقنيات المعلومات والاتصالات وما أتاحتها من فرص التلاقي والاندماج والتشارك الفعال ، ومما يجدر ذكره في هذا المقام أنه على كافة الفئات العاملة بمؤسسات التعليم العالي – وخاصة أعضاء هيئة التدريس – أن يدركوا بأن بيئة المعلومات الرقمية السائدة حالياً قد أعطت أهمية إضافية لثقافة المعلومات والمعرفة ، حيث تتطلب هذه البيئة الجديدة إمام الأفراد بالمهارات الأساسية

في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والاستفادة منها في مشاركة الآخرين للوصول إلى المعارف التي يحتاجونها .

رابعاً : مجالات التشارك المعرفي بمؤسسات التعليم العالي :

يتميز التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي بخاصيتين رئيسيتين هما:

1- تتمحور عملية التشارك المعرفي في هذه المؤسسات حول الأفراد ؛ وذلك بسبب طبيعة العمل في قطاع التعليم العالي الذي دائماً ما ينظر إليه بوصفه قطاعاً خدمياً ، تنطوي معظم مدخلاته على عناصر غير ملموسة .

2- تنتشر المعرفة في مؤسسات التعليم العالي انتشاراً مضطرباً ومدوياً حيث يعمل المنتمين إلى قطاع التعليم العالي على بث المعرفة دون مقابل وبفخر واعتزاز¹².

ويمكن تحديد مجالات التشارك المعرفي في الجامعات وفقاً لوظائفها الأساسية كما يلي :

أ - التشارك المعرفي في مجال التدريس : وتتضمن المقررات الدراسية وتطويرها ، ومهارات وطرق التدريس ، الخبرات والمعارف ، الملتقيات العلمية كالندوات والمؤتمرات وورش العمل المتخصصة.

ب - التشارك المعرفي في مجال البحوث وتأليف الكتب المشتركة ، والمقالات المشتركة ، والقيام بمشروعات البحوث المشتركة ، والإشراف على بحوث الطلبة وبناء القدرات ، وإحاطة الزملاء بمتطلبات البحوث.

ج. التشارك المعرفي في مجالات إعداد الاستشارات المتخصصة ، والحلول العلمية والعملية للمشاكل .

د - التشارك المعرفي في مجال الفعاليات المهنية (خدمة المجتمع) مثل عضوية الجمعيات المهنية ، عضوية لجان تحرير الدوريات ، المشاركة في عرض المقالات الدوريات .

الدراسات السابقة :

1-دراسة (الحمداني ، 2018)¹³ بعنوان أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية ، بحث

تحليلي لعينة من هيئة تدريس كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، والتي استهدفت : معرفة اثر العوامل الفردية

والاجتماعية والتنظيمية في تفعيل سلوك التشارك المعرفي لدى عينة البحث ، ومعرفة اثر سلوك التشارك

المعرفي في استدامة قدرات المنظمة الديناميكية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ،

أهمها :

-ان النتائج المتوقعة من التشارك كان لها الاثر الاكبر في تفعيل وتكوين سلوك التشارك المعرفي ، فضلا عن الموقف من التشارك والعوامل الاجتماعية .

-وان القدرات الديناميكية لكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة تتأثر بالعوامل الفردية (النتائج المتوقعة ، الموقف) من التشارك المعرفي والعوامل الاجتماعية .

2-دراسة (ججيق ، 2017)¹⁴ بعنوان تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي والتي استهدفت معرفة واقع التشارك المعرفي وعناصره الأكثر حيوية في الكلية محل الدراسة . وتحديد مستوى الكفاءات البشرية الخاصة بالأساتذة ودرجة تأثرها بالتشارك المعرفي . وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية :

-التشارك المعرفي الكلي بين أساتذة الكلية متوسط – رغم أن سلوك الاساتذة اتجاها التشارك المعرفي مرتفع ، إلا أن درجة تطبيق التشارك المعرفي في الكلية متوسط بسبب المستوى المتوسط لبعدها الثقافة التنظيمية ، وفرق العمل والتكنولوجيا.

-التشارك المعرفي المتوسط حقق كفاءات بشرية متوسطة ، على الرغم من أن الكلية تملك كفاءات بشرية فردية مرتفعة. وأن بعد فرق العمل يحتل الرتبة الأولى من حيث قوة علاقته وتأثيره على الكفاءات البشرية ، ثم يليه بعد التكنولوجيا والثقافة التنظيمية بغير مقارنة ، وأخيرا بعد السلوك .

3-دراسة (الشواهين ، 2017)¹⁵ بعنوان : أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها :

-أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي ، ويؤثر أيضا في المساهمات الكتابية .

-أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي ، التميز والحالة غير الاعتيادية ، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط الاتصالات التنظيمية . وأن التوجه الريادي للجامعات يؤثر في تنشيط التفاعلات الشخصية . وأن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي والتميز والحالة غير الاعتيادية) يؤثر في تنشيط مجتمعات الممارسة

4-دراسة (الشهري ، 2017)¹⁶ ، بعنوان دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه

أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها ، وقد استهدفت الأهداف الآتية :

-التعرف على الدور الثقافي والدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي.

- معرفة العوامل المؤثرة على دور القيادة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد .

-معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابة أفراد عينة البحث حول الدور الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية والعوامل المؤثرة على الدور طبقا لمتغيرات : الجنس ، نوع الكلية ، عدد سنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية ، وخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : أنّ الدور الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي متحقق بدرجة "متوسطة"، وأنّ العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تتحقق

بدرجة كبيرة . كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور الثقافي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تعزى إلى متغيرات (الجنس ، ونوع الكلية ، وعدد سنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية) .
-عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تعزى إلى متغيرات (الجنس ، ونوع الكلية ، وعدد سنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية) ، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الجنس ، لصالح الذكور .

5-دراسة(عبد الحافظ والمهدي ، 2015) ¹⁷ بعنوان واقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس : دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية ، حيث استهدفت الدراسة الأهداف الآتية : -معرفة وتحديد واقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس . وتحديد العوامل المؤثرة على عمليات التشارك المعرفي لدى عينة البحث . ومعرفة أبرز المعوقات التي تؤثر في عمليات التشارك المعرفي لدى عينة البحث . وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، من أهمها :

-أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى عينة البحث ليست مرتفعة وتقع في الحدود الدنيا
-عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة التشارك المعرفي ككل تعزى لاختلاف الجامعة التي ينتمون إليها .
-تصنف العوامل المؤثرة على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي في الجامعات العربية إلى عاملين رئيسيين هما : العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية .

-أن تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية يتراوح بين المدى المرتفع والمتوسط في الجامعات قيد الدراسة
-أن عامل قصور البنية التحتية (المادية - التقنية - الفنية) على مستوى الجامعات بما يعوق تشارك المعرفة وتبادلها نال التأثير الأكبر في جامعة الأزهر ، وكان هو نفسه الأقل تأثيراً في جامعة السلطان قابوس ، بينما كانت أقل العوامل تأثيراً في جامعة عين شمس هو العامل الشخصي . وأن هناك فروق دالة إحصائياً بين جامعة عين شمس وجامعتي السلطان قابوس والملك خالد في تأثير العوامل الشخصية على ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في اتجاه جامعة عين شمس (أي أن جامعة عين شمس أكثر تأثر بالعوامل الشخصية) .

6-دراسة (العسكري ، 2013) ¹⁸ ، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المنيا . والتي استهدفت :

-بيان مدى وجود اثر للعوامل الديموغرافية كالجنس العمر القسم العلمي في التشارك المعرفي . وتحديد مستوى التشارك المعرفي لدى فئة أعضاء هيئة التدريس بالجهة قيد الدراسة . ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجهة قيد الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات ، أهمها :
-وجود علاقة ارتباط واثر بين ابعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود الى العمر او اللقب العلمي او مدة العمل بالجامعة . مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود الى متغير الجنس وان الصراع الفكري من العوامل الاكثر تأثيراً في التشارك المعرفي .

التعليق على الدراسات السابقة :

1 - اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات : (الحمداني 2018 - ججيق 2017 - الشواهين 2017 - الشهري 2017 - عبد الحافظ والمهدي 2015 ، العسكري 2013 -) في كونها طبقت في مؤسسات التعليم العالي .

2- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي تم تناولها في اعتمادها على المنهج الوصفي ، واعتمادها على نفس أداة جمع البيانات والمعلومات والمتمثلة في الاستبيان .

3 - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الحافظ والمهدي 2015) في تناولها لواقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس وذلك من حيث التعرف على دوافع المبحوثين في التشارك المعرفي أو عدمه ، ومعرفة العوامل المؤثرة على عملية التشارك المعرفي ، واختلفت مع باقي الدراسات الأخرى التي تناولت بعض المتغيرات (كفاءة أعضاء هيئة التدريس ، التوجه الريادي ، القيادة الأكاديمية ، العبء الشخصي ، الثقافة التنظيمية) وتأثيرها على التشارك المعرفي .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث ، واختيار المنهج المناسب للبحث الحالي ، وتوضيح أدبيات البحث ، وفي بناء أدواته ، والتعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل وتفسير معطيات البحث ، والاستفادة من نتائج وتوصيات البحوث والدراسات السابقة .

إجراءات ومنهج الدراسة :

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي للحصول معطيات تُسهم بشكل كبير في وصف الوضع الراهن لواقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية .

مجتمع وعينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية - طرابلس على اختلاف تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية . وتم الاعتماد على عينة عرضية (Accidental Sample) ، وهي إحدى أنواع العينات الغير احتمالية ، حيث تم توزيع عدد (68) صحيفة استبيان ، وتم الحصول على (53) صحيفة فقط ، وأخضعت منهم (44) صحيفة للتحليل ، واستبعدت (9) استبيانات لعدم استيفائها لشروط التحليل .

أداة الدراسة : من أجل الكشف عن واقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية - طرابلس ، تم إعداد استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وذلك من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، وتكون من الأجزاء الآتية :

الجزء الأول : تكون من (4) أسئلة تتعلق ببعض البيانات العامة المتعلقة بخصائص عينة البحث: (الجنس ، الدرجة العلمية ، التخصص الدقيق ، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : تكون من (8) فقرات تتعلق بمدى توفر مهارات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية .

الجزء الثالث : تكون من (33) فقرة تتعلق بواقع ممارسة سلوكيات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس وذلك من حيث : (مجالات التشارك المعرفي ، درجة التشارك المعرفي ، درجة توفر مهارات التشارك المعرفي) لدى أفراد عينة الدراسة .

ثبات وصدق الأداة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية الإجابات على أسئلة الاستبيان ، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبيان في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاهها ، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات ولذلك فإن قيمتها تتراوح بين (صفر ، 1)، وأن القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (60%) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة وحتى يمكن تعميم الاستنتاجات ، ومن جدول رقم (1) وجد أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) للمقياس ككل تساوى (0.79) وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستنتاجات والوثوق بها ، كذلك كانت جميع قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور على النحو الآتي :

المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود
جميع بنود الاستبيان	0.790	106
المحور الخاص بمدى توفر متطلبات ممارسة إدارة المعرفة	0.768	31
المحور الخاص بعمليات وعناصر إدارة المعرفة	0.840	47
المحور الخاص بمعيقات ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة	0.679	22

جدول رقم (1)

أساليب تحليل البيانات : تم اختيار الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة ، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل البيانات .

عرض النتائج ومناقشتها

الجزء الأول : خصائص العينة :

1- توزيع عينة الدراسة حسب: (الجنس، الدرجة العلمية ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة)

النسبة %	التكرار	البيان
91%	40	ذكر
9 %	4	أنثى

جدول رقم (2)

النسبة %	التكرار	البيان
9%	4	أستاذ
40%	18	أستاذ مشارك
43%	19	أستاذ مساعد
7%	3	محاضر

جدول رقم (3)

النسبة %	التكرار	البيان
31.8	14	علوم إدارية ومالية
4.5	2	علوم أساسية
27.3	12	علوم هندسية
2.3	1	أعلام وفنون
9.1	4	دراسات استراتيجية
25.0	11	علوم إنسانية

جدول رقم (4)

النسبة %	التكرار	البيان
18.2	8	أقل من 5 سنوات
9.1	4	من 5 إلى 10 سنوات
27.3	12	من 11 إلى 15 سنة
18.2	8	من 16 إلى 20 سنة
27.3	12	أكثر من 20 سنة

جدول رقم (5)

من البيانات الواردة بالجدول رقم (2 ، 3 ، 4 ، 5) ، والخاصة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة ، يتضح الآتي :

- إن غالبية أفراد العينة كانت من الذكور (91%).

- أن غالبية العينة كانت من ذوى التخصصات : (العلوم الإدارية ، العلوم الهندسية ، العلوم الإنسانية) .

- توزعت عينة البحث وفقا للرتبة العلمية ما بين :استاذ مساعد (43 %) ، وأستاذ مشارك (40 %) ، ثم أستاذ (9 %) وأخيرا درجة محاضر (7 %) .

- إن غالبية أفراد العينة كانت من ذوى الخبرة العملية الطويلة (أكثر من 15 سنوات) 72 %

الجزء الثاني : واقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس وذلك من حيث :

1-مدى توفر المهارات العامة للتشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس :

ت	الفقرات الخاصة بمهارات التشارك المعرفي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة
1	لا أجد أي صعوبة في تحديد ما أريد من معلومات ومعارف	2.4091	1.10639	4	48%	ضعيفة
2	لا أجد أي صعوبة في تحديد مصادر المعلومات والمعارف التي أحتاجها	2.7273	.97321	2	55%	متوسطة
3	لا أجد أي صعوبة في تحديد أنسب المعارف والمعلومات التي أحتاجها	2.3864	1.06128	5	48%	ضعيفة
4	لا أجد أي صعوبة في نشر انتاجي العلمي والفكري .	3.1136	1.12510	1	62%	متوسطة
5	لا أجد أي صعوبة في طلب مساعدة أي زميل في العمل للحصول على ما أريد من معلومات ومعارف	2.3636	.94231	6	47%	ضعيفة
6	لا أجد أي صعوبة في مناقشة وتبادل الآراء مع زملائي حول قضايا العمل المشتركة	2.0909	.85775	7	42%	ضعيفة
7	لدى استراتيجية واضحة تتعلق بعمليات البحث عن المعارف وتشاركها مع الآخرين	2.5000	1.11021	3	50%	متوسطة
8	لا اتردد في تبادل وتشارك المعارف مع الآخرين	1.8182	.86998	8	36%	ضعيفة
	متوسط المحور	2.4256	1.0057		49%	ضعيفة

جدول رقم (6)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (6) أن الفقرة (4) " لا أجد أي صعوبة في نشر انتاجي العلمي والفكري " حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.1136) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة (2) " لا أجد أي صعوبة في تحديد مصادر المعلومات والمعارف التي أحتاجها " بمتوسط حسابي قدره (2.7273) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرة رقم (7) " لدى استراتيجية واضحة تتعلق بعمليات البحث عن المعارف وتشاركها مع الآخرين " ثم الفقرات (1، 3، 5، 6، 8) التي حصلت على درجات ضعيفة ، و حصل المتوسط العام لهذا المحور على متوسط حسابي ضعيف قدره (2.4256)

2-مدى توفر مهارات التشارك الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس :

ت	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة
1	2.2955	1.04725	8	46%	ضعيفة
2	2.7727	1.27341	5	55%	متوسطة
3	3.1136	1.08297	4	62%	متوسطة
4	3.3864	1.03914	1	68%	متوسطة
5	3.1364	.95457	3	63%	متوسطة
6	2.4773	.82091	7	50%	ضعيفة

7	استخدم عدة محركات بحث في الحصول على المعارف التي أحتاجها لعمل	1.8636	.46209	11	37%	ضعيفة
8	اتواصل مع العديد من المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات والمراكز البحثية	2.0909	.70935	10	42%	ضعيفة
9	لدى مساهمات بحثية ضمن أنشطة النشر الإلكتروني .	2.2353	.98654	9	45%	ضعيفة
10	لدى مشاركات في ما يعرف بالمؤتمرات الإلكترونية	3.2941	1.05971	2	66%	متوسطة
11	لدى مشاركات إلكترونية في ما يتعلق بتقييم أعمال علمية لآخرين	2.5682	1.28312	6	51%	ضعيفة
	المتوسط العام للمحور	2.6576	0.9735		53%	متوسطة

جدول رقم (7)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (7) أن الفقرة (4) " اعتمد على منتديات النقاش الإلكترونية في التواصل مع زملاء المهنة والطلبة " حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.3864) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة (10) " لدى مشاركات في ما يعرف بالمؤتمرات الإلكترونية " بمتوسط حسابي قدره (3.2941) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرة رقم (5) " املك مدونة إلكترونية ادون فيها اهتماماتي البحثية والعلمية والثقافية " بمتوسط حسابي قدره (3.1364) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرة رقم (3) " اعتمد على المحادثات الصوتية مع الزملاء والطلبة للتناقص في قضايا المهنة بمتوسط حسابي قدره (3.1136) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرات (2 ، 11 ، 6 ، 1 ، 9 ، 8 ، 7) التي حصلت على درجات ضعيفة ، و حصل المتوسط العام لهذا المحور على متوسط حسابي متوسط قدره (2.6576)

3-مجالات ودرجة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس :

ت	أ . مجالات التشارك المعرفي في مجال التدريس	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة
1	أحرص على تبادل الخبرات التدريسية مع الزملاء حول المقررات الدراسية	1.8182	.75553	6	36%	ضعيفة
2	أحرص على امداد زملائي بالمعلومات الجديدة حول المقررات الدراسية	2.0000	.74709	5	40%	ضعيفة
3	أحرص على حضور ومشاركة الزملاء في حلقات النقاش العلمي	2.0227	1.28477	4	40.4%	ضعيفة
4	أقوم بعرض المحاضرات الخاصة بالمقررات الدراسية على الزملاء لأخذ رأيهم	2.9545	1.01052	1	59%	متوسطة
5	أحرص على اطلاع زملائي والطلبة على نتائج المنتقيات العلمية التي أحضرها	2.5000	1.00000	3	50%	ضعيفة
6	أحرص على حضور المنتقيات العلمية ولو على حسابي الشخصي	2.7455	1.15042	2	55%	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	2.4068	0.9913		48%	ضعيفة

جدول رقم (8)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (8) أن الفقرة (4) " أقوم بعرض المحاضرات الخاصة بالمقررات الدراسية على الزملاء لأخذ رأيهم " حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.9545) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة (6) " أحرص على حضور المنتقيات العلمية ذات العلاقة بتخصصي ولو على حسابي الشخصي " بمتوسط حسابي قدره (2.5000) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرات (5 ، 3 ، 2 ، 1) التي حصلت على درجات ضعيفة وبمتوسطات حسابية قدرها (2.5000 ، 2.0227 ، 2.000 ، 1.8182) ، و حصل المتوسط العام لهذا المحور على متوسط حسابي ضعيف قدره (2.4068)

ت	ب. مجال البحوث والدراسات العلمية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة
1	احرص على انجاز البحوث والدراسات بالمشاركة مع زملائي في المهنة	2.6409	1.07710	2	53%	متوسطة
2	احرص على تبادل المواد البحثية والأفكار حول البحوث الدراسات العلمية	2.6864	1.14559	1	54%	متوسطة
3	احرص على اقتراح بعض الأفكار البحثية على الزملاء والطلبة	2.1818	1.10544	4	44%	ضعيفة
4	اعمل على عرض نتاجي العلمي على بعض الزملاء لأخذ رآهم بالخصوص	2.1591	1.16026	5	43%	ضعيفة
5	تحصلت على الكثير من الدعم في قضايا البحث والدراسة من خلال زملائي	2.2273	.98509	3	45%	ضعيفة
6	احرص على نشر ابحاثي وورقاتي العلمية في العديد من المجالات المحلية والدولية	2.1364	1.04750	6	42%	ضعيفة
	المتوسط العام للمحور	2.438	1.0800		49%	ضعيفة

جدول رقم (9)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9) أن الفقرة (2) " احرص على تبادل المواد البحثية والأفكار حول البحوث الدراسات العلمية " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.6846) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة (1) " احرص على انجاز البحوث والدراسات بالمشاركة مع زملائي من أعضاء هيئة التدريس " بمتوسط حسابي قدره (2.6409) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرات (5 ، 3 ، 4 ، 6) التي حصلت على درجات ضعيفة وبمتوسطات حسابية قدرها (2.2273 ، 2.1818 ، 2.1591 ، 2.1364) ، و حصل المتوسط العام لهذا المحور على متوسط حسابي ضعيف قدره (2.438) .

ت	ج. مجال الاستشارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة
1	أساهم في تقديم الاستشارات ذات العلاقة بتخصصي .	2.1818	1.04041	4	44%	ضعيفة
2	احرص على تقديم الحلول العلمية والعملية لبعض المشاكل التي تواجهنا في العمل	2.3409	.83369	3	47%	ضعيفة
3	يمثل النشاط الاستشاري جزء من مهامي كعضو هيئة تدريس	2.8005	41.0404	1	56%	متوسطة
4	أشارك في العديد من لجان وفرق العمل ذات العلاقة بوظيفتي مع زملائي في العمل	2.8000	1.04548	2	56%	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	2.5308			50	ضعيفة

جدول رقم (10)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (10) أن الفقرة (3) " يمثل النشاط الاستشاري جزء من مهامي كعضو هيئة تدريس " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.8005) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة (4) " أشارك في العديد من لجان وفرق العمل ذات العلاقة بوظيفتي مع زملائي في العمل " بمتوسط حسابي قدره (2.8000) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرات (1 ، 2) التي حصلت على درجات ضعيفة وبمتوسطات حسابية قدرها (2.3409 ، 2.1818) ، و حصل المتوسط العام لهذا المحور على متوسط حسابي ضعيف قدره (2.5308) .

ت	د . مجال الفعاليات المهنية (خدمة المجتمع)	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	النسبة النئوية	الدرجة
1	أساهم بأفكاري اتجاه المواضيع والقضايا ذات العلاقة بالمجتمع .	2.4545	.84783	5	49%	ضعيفة
2	لدى مساهمات في عضوية بعض الجمعيات المهنية ذات العلاقة بوظيفتي	2.5682	1.12885	4	51%	ضعيفة
3	لدى مساهمات في عضوية لجان تحرير دوريات علمية ذات علاقة بتخصصي	2.2955	1.15294	6	46%	ضعيفة
4	اتوصل واتفاعل مع بعض الجهات ذات العلاقة بقضايا المجتمع	2.8409	.83369	2	57%	متوسطة
5	تعلمت الكثير من المعارف من خلال مشاركاتي بالفعاليات ذات العلاقة بالمجتمع	2.7955	.87815	3	56%	متوسطة
6	تحصلت على الكثير من الخبرات من خلال مشاركاتي بالفعاليات ذات العلاقة بالمجتمع	2.9091	1.13748	1	58%	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	2.6543	0.9964		53%	متوسطة

جدول رقم (11)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) أن الفقرة (6) " تحصلت على الكثير من الخبرات من خلال مشاركاتي بالفعاليات ذات العلاقة بالمجتمع " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (2.9091) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة (4) " اتوصل واتفاعل مع بعض الجهات ذات العلاقة بقضايا المجتمع " بمتوسط حسابي قدره (2.8409) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرة (5) " تعلمت الكثير من المعارف من خلال مشاركاتي بالفعاليات ذات العلاقة بالمجتمع " بمتوسط حسابي قدره (2.7955) وبدرجة متوسطة ، ثم الفقرات (1 ، 2 ، 3) التي حصلت على درجات ضعيفة وبمتوسطات حسابية قدرها (2.4545 ، 2.5682 ، 2.2955) ، وحصل المتوسط العام على متوسط حسابي قدره (2.6543) بدرجة متوسطة .

4-مجالات ودرجة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغير الدرجة العلمية :

ر . م	درجة التشارك المعرفي في مجال التدريس		أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محاضر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1.000	.51235	1.5625	.80178	1.8421	1.43614	2.3750	1.01448	أحرص على تبادل الخبرات التدريسية مع الزملاء حول المقررات الدراسية	
2	1.000	.68825	1.8125	.09521	2.1579	1.35724	2.1250	1.22832	أحرص على امداد زملائي بالمعلومات الجديدة حول المقررات الدراسية	
3	2.000	1.06066	1.8125	.83485	2.2105	.98641	1.7500	.99103	أحرص على حضور ومشاركة الزملاء في حلقات النقاش العلمي	
4	3.000	.75553	1.9375	0.7555	2.8895	1.28477	2.8750	1.15042	أقوم بعرض المحاضرات الخاصة بالمقررات الدراسية على الزملاء لأخذ رأيهم	
5	2.000	.51235	3.1875	.09765	2.6316	1.3452	2.2500	1.0239	أحرص على اطلاع زملائي والطلبة على نتائج ونقاشات الملتقيات العلمية التي أحضرها	
6	1.000	0.6882	2.5000	.50452	2.7895	1.36624	1.8750	0.9874	أحرص على حضور الملتقيات العلمية ذات العلاقة بتخصصي ولو على حسابي الشخصي	
	1.66	0.6238	2.2810	0.8043	2.420	1.2902	2.258	1.065	المتوسط العام =	
	6				0		3	9		

(جدول رقم 12)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (12) إلى أن ترتيب درجة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس حسب درجاتهم العملية كان وفق الترتيب الآتي :

-الترتيب الأول كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي قدره (2.4200)

-الترتيب الثاني كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مشارك) بمتوسط حسابي قدره (2.2810)

-الترتيب الثالث كان لذوي الدرجات العلمية (محاضر) بمتوسط حسابي قدره (2.2583)

-الترتيب الرابع والأخير كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ) بمتوسط حسابي قدره (1.6660)

ر.م	درجة التشارك المعرفي في مجالات البحث العلمي							
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محاضر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1.0000	.51235	2.6250	1.0247	2.6250	1.0247	1.7500	1.0771
2	1.0000	.68825	1.8125	0.40311	1.8125	0.40311	2.2520	0.6432
3	1.0000	1.0606	1.7500	0.4472	1.7500	0.4472	2.2500	0.7072
4	1.0000	.75553	2.2500	0.6831	2.2500	0.6831	1.3750	1.0523
5	2.0000	.51235	2.6025	1.5043	2.6025	1.5043	2.1250	0.9812
6	3.0000	0.688	1.6250	0.9203	1.6250	0.9203	1.6250	1.0065
	1.5000	0.6238	2.1171	0.8304	2.5110	0.8305	2.0093	0.7714
	المتوسط العام =							

(جدول رقم 13)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) إلى أن ترتيب درجة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مجالات البحث العلمي حسب درجاتهم العملية كان وفق الترتيب الآتي :

-الترتيب الأول كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي قدره (2.5110)

-الترتيب الثاني كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مشارك) بمتوسط حسابي قدره (2.1171)

-الترتيب الثالث كان لذوي الدرجات العلمية (محاضر) بمتوسط حسابي قدره (2.0093)

-الترتيب الرابع والأخير كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ) بمتوسط حسابي قدره (1.5000)

ر.م	درجة التشارك المعرفي في مجال الاستشارات							
	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محاضر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1.000	-	2.18775	0.98107	2.2634	1.2841	2.1250	0.8535
2	1.000	-	2.2500	0.9305	2.5263	0.8411	2.2500	0.8336

1.0689	3.1000	0.9176	2.7895	1.0878	2.6250	-	1.000	يمثل النشاط الاستشاري جزء من مهامه كعضو هيئة تدريس	3
0.8345	1.8750	1.0000	3.0000	0.9468	2.3125	-	1.000	أشارك في العديد من لجان وفرق العمل ذات العلاقة بوظيفتي مع زملائي في العمل	4
0.8971	2.3375	1.0107	2.6448	0.9865	2.4113		1.000	= المتوسط العام	

(جدول رقم 14)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن ترتيب درجة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مجال الاستشارات حسب درجاتهم العملية كان وفق الترتيب الآتي :

-الترتيب الأول كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي قدره (2.6448)

-الترتيب الثاني كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مشارك) بمتوسط حسابي قدره (2.4113)

-الترتيب الثالث كان لذوي الدرجات العلمية (محاضر) بمتوسط حسابي قدره (2.3375)

-الترتيب الرابع والأخير كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ) بمتوسط حسابي قدره (1.000)

ر.م	درجة التشارك المعرفي في مجالات خدمة المجتمع	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محااضر	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
1	أساهم بأفكاري اتجاه المواضيع والقضايا ذات العلاقة بالمجتمع .	-	1.000	0.7719	2.0625	0.7334	2.7368	2.5007	0.8861
2	لدى مساهمات في عضوية بعض الجمعيات المهنية ذات العلاقة بوظيفتي	-	1.000	0.8944	2.0000	0.9176	3.2105	2.3750	1.3024
3	لدى مساهمات في عضوية لجان تحرير دوريات علمية ذات علاقة بتخصصي	-	1.000	0.8850	1.8750	1.1290	2.9474	1.7500	1.0351
4	اتوصل واتفاعل مع بعض الجهات ذات العلاقة بقضايا المجتمع	-	1.000	0.6020	2.2.687	0.9365	3.1053	2.7555	0.7071
5	تعلمت الكثير من المعارف من خلال مشاركاتي بالفعاليات ذات العلاقة بالمجتمع	-	1.000	0.7303	2.5000	0.8481	3.0526	3.0000	0.9258
6	تحصلت على الكثير من الخبرات من خلال مشاركاتي بالفعاليات ذات العلاقة بالمجتمع .	-	1.000	1,2093	2.5625	0.9551	3.3684	2.7555	1.0351
	= المتوسط العام		1.000	0.8494	1.8555	0.91995	3.0716	2.5227	1.1783

(جدول رقم 15)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن ترتيب درجة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مجال الاستشارات حسب درجاتهم العملية كان وفق الترتيب الآتي :

-الترتيب الأول كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي قدره (3.0716)

-الترتيب الثاني كان لذوي الدرجات العلمية (محاضر) بمتوسط حسابي قدره (2.5227)

-الترتيب الثالث كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مشارك) بمتوسط حسابي قدره (1.8555)

-الترتيب الرابع والأخير كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ) بمتوسط حسابي قدره (1.000)

ومن خلال مجموعة النتائج الواردة بالجداول (12 ، 13 ، 14 ، 15) نستدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مجالات التشارك المعرفي (مجالات التدريس ، البحث العلمي ، الاستشارات ، خدمة المجتمع) وفقا لمتغير الدراسة العلمية

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً : الاستنتاجات : بناء على ما تم عرضه ومناقشته في الدراسة ، يمكن تقديم الاستنتاجات الآتية :

-تبين أن هناك ضعف في درجة توفر المهارات العامة للتشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس .

-تبين أن درجة توفر مهارات التشارك الالكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة .

-تبين أن درجة التشارك المعرفي في مجال التدريس بين أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة .

-أن درجة التشارك المعرفي في مجالات البحوث والدراسات العلمية بين أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة

-تبين أن درجة التشارك المعرفي في مجال الاستشارات بين أعضاء هيئة التدريس كانت ضعيفة

-تبين أن درجة التشارك المعرفي في مجالات خدمة المجتمع كانت متوسطة .

-تبين أن درجة التشارك المعرفي في مجالات : التدريس ، والبحث العلمي ، والاستشارات ، وخدمة المجتمع بين أعضاء هيئة التدريس تختلف باختلاف الدرجات العلمية ، وذلك على النحو الآتي :

-الترتيب الأول كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مساعد) .

-الترتيب الثاني كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ مشارك) .

-الترتيب الثالث كان لذوي الدرجات العلمية (محاضر)

-الترتيب الرابع والأخير كان لذوي الدرجات العلمية (أستاذ)

ثانياً : التوصيات :

استنادا على ما تم التوصل إليه من استنتاجات، تقدم الباحثة التوصيات الآتية :

1-السعي الجاد لإرساء ثقافة تنظيمية محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس ،وتأسيس بيئة مناسبة تحقق التمكين المعرفي ، تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات ، وداعمة بشكل كبير للمشاركة وتبادل المعرفة بالداخل والخارج . ولعل من أبرز الآليات التي يتم بها ذلك :

-العمل وبشكل دوري على عقد اللقاءات العلمية (الندوات والمؤتمرات وورش العمل) وتسهيل مهمة مشاركة أعضاء هيئة التدريس وأطراف خارجية و منظمات ذات علاقة .

-العمل على فتح وتدعيم قنوات الاتصال بأعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في كل القضايا التي تهمهم ، ومنحهم فرص التشاور والمبادرة وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات داخليا وخارجيا .

-إتاحة فرص التدريب فيما يتعلق بمفاهيم ومتطلبات تطبيق عمليات التشارك المعرفي للجميع .

-تشجيع أعضاء هيئة التدريس والباحث على تناول قضايا إدارة المعرفة والتشارك المعرفي .

-العمل على ربط أولويات ومستجدات ونتائج البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس مع الممارسات الواقعية والاحتياجات الفعلية لمثل هذه البحوث .

-الاستفادة من الخبرات الأكاديمية المتميزة بالأكاديمية وإعداد أدلة بخبراتهم وثروتهم المعرفية وإتاحتها لأعضاء هيئة التدريس - خاصة الجدد منهم - للاستفادة منها واعتبارها قواعد معرفية للانطلاق منها .

2-العمل على توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات ، وإنشاء بنوك للمعلومات والمعرفة الخاصة بكافة أنشطة الأكاديمية (التعليمية ، البحثية ، التدريب ، الاستشارات ، خدمة المجتمع ، ... الخ) ، والاعتماد على أساليب وتقنيات الإدارة الإلكترونية.

3- وضع أنظمة للتحفيز مرتبطة بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة . لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم ، والإسهام بفعالية في أنشطة إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها. والإبداع المعرفي وتوفير المناخ والدعم المناسبين .

4-تبنى أنظمة واضحة لتحفيز ممارسات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، تركز على إجراءات معتمدة مثل : مكافأة الأداء المتميز ، اعتماد معيار المشاركة بالمعرفة لعضو هيئة التدريس كأحد المعايير المعتمدة للترقية وتقييم أداء عضو هيئة التدريس بحيث يحصل عضو هيئة التدريس على عدد من النقاط تتناسب مع مجموع تقييم أدائه الكلي ، تمويل البحوث والدراسات ، تحمل تكلفة الإنتاج العلمي ، ... الخ .

5-عقد لقاءات دورية في الأكاديمية يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في الأنشطة التعليمية والبحثية المختلفة ، منها على سبيل المثال :عرض أساليب متميزة في طرق التدريس وتقديم المعلومة للطلاب ، عرض أساليب متميزة في تقويم الطلاب ، أساليب في البحث العلمي ، وغير ذلك من الأنشطة ، مع ضرورة التوثيق لما يتم التوصل إليه من نتائج وحفظه بشكل يسهل معه الرجوع إليها.

6-تبنى الاعمال الابتكارية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس بالارتكاز على قيمتها في تطوير وتسهيل العمل والارتقاء به ، حفظ حقوق الملكية الفكرية لأصحابها .

7-تفعيل وتطوير الموقع الإلكتروني للأكاديمية وزيادة قدرته على نشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس اعتمادا على إمكانية الاستخدام وسهولته .

آفاق بحثية :

بعد الوصول إلى مجموعة النتائج السالفة الذكر ، أرى أن هذه الورقة البحثية قد فتحت آفاقا جديدة للبحث والدراسة من قبل السادة الزملاء من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا ، والتي يمكن أن تساهم في سد الفجوة البحثية بالموضوع ، وذلك عن طريق التركيز على الجوانب الآتية :

-العوامل التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي وتأثيرها على التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس .

-واقع التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس تبعا لتخصصاتهم العلمية .

-التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا (من وجهة نظر الطلبة)

قائمة الهوامش:

- إيمان سعود أبو خضير ، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، 2009 ، ص 14 .
- حسن الببلاوي ، سلامة عبد العظيم ، إدارة المعرفة في التعليم ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، 2007 ، ص 51 .
- أريج مكي الجهني ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، 2010 ، ص 32.
- ابراهيم الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 34
- محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، عمان ، دار صفاء للنشر ، 2008 ، ص 56 .
- إيمان سعود أبو خضير ، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، 2009 ، ص 14 .
- علي ، ع . قنديلجي ، ع . العمري ، غ . المدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان . الأردن ، 2006 ، ص 66 .
- إيمان بلال ، التشارك في المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء ، الأردن ، 2009 ، ص 36
- خالصة بنت عبد الله البراشدية ، محمد بن ناصر الصقري ، التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامع السلطان قابوس ، 2015 ، ص 4 .
- ابراهيم فلاح الشواهين ، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي ، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية ، رسالة ماجستير ، عمان ، 2017 ، ص 43 .
- حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 18 .
- محمد إبراهيم حسن ، مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة ، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات ، 3 (2) ، 2016 ، ص 180 .
- حاتم على الحمداني ، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ع (54) ، 2018 .
- عبد الملك جبجق ، زكية جبجق ، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي ، مجلة الاقتصاد والإدارة والقانون ، ع (51) سبتمبر 2017 ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، الجزائر .
- ابراهيم فلاح الشواهين ، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي ، دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية ، رسالة ماجستير ، عمان ، 2017 .
- فوزية بنت ظافر الشهري ، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد ، أبها ، 2017 .
- ثروت عبد الحفيظ ، ياسر الهنداوي ، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس : دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج 16 ، العدد 4 ديسمبر ، 2015 ، جامعة البحرين .
- هناء جاسم العسكري ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المتني ، مجلة المتني للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد (3) ، العدد (6) 2013

شكل ووظائف الجامعة الجزائرية في ظل حالة الأنوميا

The shape and functions of the Algerian University in the case of anomia

د. علي عليوة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سوق أهراس

مُلخَص: إنّ الجامعة الجزائرية تحت غريال المقاربات السوسيولوجية من مختلف مشاربها وقراءاتها تُعاني الكثير من المشاكل سواء من خلال البناء والوظيفة وسوء التسيير والتسيير غير العقلاني للموارد البشرية والمادية، خاصة حين دخول المجتمع الجزائري مرحلة الأنوميا الحادة بعد العشريّة السوداء، ذلك ما أُنثر سلبا على مردود الجامعة وترتيبها في ذل الجامعات العالمية، كونها تأثرت بالمتغيرات الحاصلة في محيطها، فأنقلب سلم القيم، وزادت العبثية واللامعيارية، وقد حاولنا من خلال هذه الورقة أن نضع قراءة للواقع من جهة وظيفة الجامعة وأدوارها وبنائها الوظيفية، ثمّ تشخيص المشاكل الحقيقية والتركيز على مفهوم الأنوميا وعلاقته بالوسط الجامعي، ثم حاولنا أن نتكلم عن نظام LMD والمشكلات الحقيقية التي تُعاني منها الجامعة في ظله.

كلمات مفتاحية: الجامعة، الأنوميا، نظام LMD، الوظائف، والإختلالات الوظيفية.

Résumé:

L'Université algérienne à l'écart des approches sociologiques des divers horizons et lectures, souffre de nombreux problèmes, soit par la construction et le fonctionnement, soit par une mauvaise gestion, une gestion irrationnelle des ressources humaines et matérielles, en particulier lorsque la société algérienne est entrée dans la grave anomalie de la décennie noire, affectées par les variables présentes dans leur environnement, retournent l'échelle des valeurs et augmentent l'absurdité et l'Anomie, nous avons essayé à travers cet article de donner une lecture de la réalité en termes de fonction, de rôles et de structure fonctionnelle de l'Université. Ensuite, les diagnostiquer, les problèmes réels et de se concentrer sur le concept de l'anomie et ses relations avec l'université aligné au centre, alors nous avons essayé de parler des problèmes réels rencontrés sur l'DMT.

Mots-clés: Université, Anomie, Système LMD, Fonctions, dysfonctionnements.

تمهيد: تسعى كل شعوب المعمورة لاحتلال الريادة في ركب البلدان المتطورة، آخذة في الحسبان أن العلم هو السلاح الذي يدعم رأس المال البشري، في صقل وبناء الطاقة البشرية المؤهلة التي يكون بمقدورها رفع التحدي، ومواجهة مختلف المعضلات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، لذلك تعمل كل البلدان على خلق مختلف المؤسسات التي تعمل على تنمية هذا النوع من رأس المال وهي مؤسسات التربية والتعليم في مختلف أطوارها، ولعل الجامعة آخر مراحل هذه التنشئة والتي تتخذ من البحث العلمي عمودا فقريا وعصبا حيويا لها. يمكن الأمة من مواجهة مختلف العقبات وتجاوزها.

ولعل من المفارقات التاريخية أن ينشئ الاستعمار الفرنسي الجامعة الفرنسية في الجزائر والتي تعد من أثنم الغنائم التي استعادتها الجزائر غداة الاستقلال، والتي كونت في الفترة الاستعمارية إلى جانب الأوربيين، بعض الجزائريين بشكل لا يستجيب لطموحات الشعب الجزائري، خاصة في الجوانب المتعلقة بالهوية والانتماء والتاريخ.

وإحقاقا للحق فإن جامعة الجزائر في الفترة الاستعمارية، كانت تنافس الجامعات الفرنسية في الوطن الأم، في مستوى التكوين العلمي العالي الذي كانت تمنحه، خاصة في ميادين الطب والصيدلة والعلوم المتعلقة بشمال إفريقيا، وغيرها من مجالات البحث العلمي.

والواقع أن فهم الدور الاستعماري للجامعة وكذا نشاطها العلمي، يتطلب فهم المقصود بكلمة جامعة ودورها أهدافها ووظائفها، حتى يتسنى لنا فرز ما هو موجه منها لخدمة الأغراض الاستعمارية في جوانبها العلمية والثقافية وما هو في خدمة الغاية النبيلة للعلوم، بالنسبة لموضوع إنشاء جامعة فرنسية في الجزائر. جانب آخر في غاية الأهمية ينبغي التطرق إليه، وهو كون الحركة العلمية ومؤسساتها وطريقة تنظيمها تختلف باختلاف ثقافات الشعوب، ولذلك فإن إنشاء هذه المؤسسات الثقافية ومنها الجامعة يرتبط بالمقومات الحضارية للأمة المنشأة لها، والتي تنتظر أن ترى ثمار إنجازات أبنائها في خدمة حاجيات تطورها وازدهارها ورفقها.

فالجامعة مؤسسة ثقافية علمية بالدرجة الأولى وهي محصلة مجهودات في أطوار سابقة من التعليم المنظم والهادف، وبتعطيل المشروع الثقافي الأصيل الذي عمل المجتمع الجزائري على إنشائه، بما يشكل منظومة كاملة¹، فقد وضع الاستعمار منظومته بعد تعطيله وعرقلة نموه الطبيعي، حيث أقام أنواعا من التعليم موجهة لمختلف الجاليات الموجودة في الجزائر، انتهت بإنشاء جامعة، هذه الجامعة التي أصبح عطاؤها في السابق أجود بكثير من العطاء المعاصر نظرا للكثير من المتغيرات التي سنحاول عرضها من خلال هذه الورقة البحثية

1- الفضاء الجامعي الجزائري ووظائفه: يمكنني الإشارة بداية لمفهوم الجامعة في التشريع الجزائري وفقاً للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في سبتمبر 1983 والمتضمن القانون الأساسي للجامعة. وكذا المرسوم التنفيذي رقم 98-253 المؤرخ في 17 أوت 1998 المعدل للمرسوم المذكور أعلاه، والذي تم تعديله بالقانون رقم 08-05 مؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق لـ 23 فبراير سنة 2008².
حسب ما ورد في المادة 02 من القانون ذاته :

تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتتكون الجامعة من كليات وإذا كان من البديهي أن الجامعة البنية العلمية الأساسية في الدولة الجزائرية، إلا أن عملها الأساسي يركز على العملية التدريسية، وتشارك بشكل متواضع وهامشي في عملية البحث العلمي والتطوير التقني، بحيث تضطلع الجامعة الجزائرية بمجموعة من المهام والوظائف المنوطة بها، وعلى رأسها:

○ تكوين رأس المال البشري.

○ المساهمة في التقدم الاقتصادي، حفظ التراث الوطني... .

غير أن الفضاء العام يمكن أن نحصره فيما يلي:

أ- التدريس: كان التدريس الوظيفة الأولى والوحيدة عند نشأة الجامعات، تلك الوظيفة التي أجمع على أهميتها كل الممارسين والمنظرين على حد سواء، مما جعل الجامعات توظف كل إمكاناتها المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق هذا الهدف، لذا فإن مؤسسات التعلم الجامعي ركزت جلّ اهتماماتها منذ بداية مسيرتها التاريخية -حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر - على النوعية في التعليم....، وقد كان ينظر إلى الأستاذ الجامعي على أنه مدرس المقام الأول وليس باحثاً، ولذلك وصف أستاذ الجامعة آنذاك بأنه معلم العالم، ذو المعرفة العلمية والواسعة والفكر المستتير، الذي يتمتع بقدر كبير من الاحترام والتقدير في الوسط الجامعي، وفي المحيط الاجتماعي كما لم يكن معيار تميز الأستاذ الجامعي في ذلك الحين هو إنتاجه من الأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة، وإنما كان معيار التميز هو مدى كفاءة وفعالية أستاذ الجامعة في قاعة التدريس، وما يتعلمه مع طلابه من معرفة وفكر وأخلاق وسلوك .

ب- البحث العلمي: أصبح البحث العلمي في هذا العصر، يشغل حيزاً كبيراً من وقت وجهد وفكر أساتذة الجامعات والمسؤولين في جميع الأوساط الأكاديمية دون استثناء، لأن مكانة عضو هيئة التدريس العلمية، أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبحث والنشر والتأليف، هذا فضلاً عن دور البحث العلمي في تزويد عضو هيئة التدريس بالمعلومات والمعارف المتنوعة وتحسين مستوى أدائه وتقديمه المهني ، كما يمثل

مورداً مهماً من موارد تمويل المعلومات، نظير ما تقوم به الجامعات من مشروعات بحثية، لصالح قطاعات المجتمع المنتجة، ويؤدي البحث العلمي مجموعة من الوظائف أبرزها :

- البحث العلمي عامل أساسي في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها .
- البحث العلمي أساس المكانة والتميز ، ومن خلاله تتفاضل الجامعات.
- البحث العلمي أساس ترقية وتميز عضو التدريس بالجامعة.
- البحث العلمي أحد مداخل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

ج- خدمة المجتمع: تقوم الجامعات بدور أساس في تنمية المجتمع، تنمية شاملة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتربوي، فالجامعات تقدم خدمات في كافة المجالات ولكافة الأفراد والمنظمات، من خلال إعداد الرأس المال البشري، باعتباره أهم مقومات التنمية والتطور في المجتمع، ومتابعة تدريب وتأهيل الأفراد في مهنتهم، بهدف تجديد أفكارهم ومعارفهم، وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم، فالجامعات منوطة بتحسين مستوى معيشة الأفراد، وبحل مشكلاتهم وتحسين نوعية الحياة التي يعيشونها³، رعاية للمصلحة المشتركة على الأفراد، فالعامل الأساسي الذي منه توجد العلاقة بين الأفراد... هو رعاية المصلحة العامة لكافة المجتمعات أو اتخاذ النظم المقررة من قبل المشروع ذوي القانون الوضعي والعرفي⁴، ولتفعيل هذا الفضاء والحرص عليه وعلى جودته ينبغي إبراز بعض جوانبه التي ينبغي التركيز عليه:

- جودة مستوى العاملين التي تفترض مكانة اجتماعية ومالية لائقة توفر لهم وحوافر تشجع الباحثين على البحث الاجتماعي المشترك.
- جودة مستوى البرامج حتى تتلاءم مع كل ما هو عصري ومطلوب ومتجدد، مع ضرورة التركيز على التخصصات في مجال التكنولوجيا.
- جودة مستوى الطلاب الذين يشكلون المادة الأولية للتعليم العالي، مع الحرص على تطبيق معايير الجدارة والتفوق، مع الحرص على التوازن بين الشعب العلمية والشعب الأدبية.
- الموقع الجغرافي القريب من أوروبا أحد مراكز الإشعاع العلمي، الذي يتطلب مزيداً من التعاون والتنسيق بغرض الاستفادة من التطور التكنولوجي.
- فرص الاستثمار المتوقعة في الجزائر والتي يسمح بإقامة مؤسسات ومشاريع اقتصادية يمكن ربط الجسور بينها وبين الجامعة.

○ وفرة الهياكل والبنى الأساسية من جامعات ومراكز جامعية، وهو ما ليس متوفرا في العديد من الدول.

○ حداثة العديد من ميادين البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث أن المجتمع الجزائري غير مدروس بشكل كاف، مما يوفر ميادين بحث جديدة.

2- الإطار الفكري العام للمجتمع وتأثيره على إنتاج المعرفة: إن إمكانية خلق قاعدة أو هيئة سليمة للأفكار الوافدة في مجالات حياتية عدة، تكمن عند مستويات عليا لصنع السياسة العامة واتخاذ القرار في مجتمعنا، ويقصد بالأفكار في الاتجاهات الفكرية العامة أو السائدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، التي توجب النظر بدقة في الجوانب العلمية لكل مشروع، أو لكل سلعة تشتري بهدف استخدام الطاقات الوطنية، وتطوير طاقات جديدة عندما لا تكون متوفرة، فلا بد أن تكون القضايا الأساسية التي تحتل مكان الصدارة في تفكير صانعي القرار هي كيفية النهوض بالمشروع على نحو يتيح تطوير الميكانيزم الوطني المتوفر، ونجد أوزولد يعتبر الإنسان ليس سوى المحول للطاقة في شتى صورها، وما اوجد الإنسان من لغة وقوانين، إنتاج، تجارة ودولة سوى تنظيمات يراد تحسين تحويل الطاقة الخام إلى طاقة نافعة بأقل قدر ممكن من المفقود.⁵

إن الفكر المحلي التنموي لم يشغل نفسه بموضوع الإعلام التنموي كوسيلة أو وسيط استراتيجي بين الجامعة والمجتمع، حيث تركّز الاهتمام داخل الجامعة بمتطلباته البيداغوجيا وأهملت معوقاتهما ولم يمس الإعلام التنموي إلا مساً خفيفاً، إن لم نقل منعدم ومن الواضح انه لم يدخل في أجندة الجامعة كرسالة داعمة لمستقبلها التنافسي. والحقيقة أن التخطيط البرامجي للاستفادة من الشبكة الاجتماعية على المستويين المحلي والجهوي ثم الوطني، لم يواكب الفكر الاجتماعي الدائر بين مختلف طبقاته، وينبغي أن يؤخذ هنا في الاعتبار حالات التفكك التي وصلت في بعض الحالات إلى الصراع العصبي المحلي، مما أدى إلى غياب الجدية في التخطيط للاستفادة من الأساتذة الباحثين لدعم التعاون فيما بينهم في مجالات العمل الوطني.

إن الإستراتيجية الوطنية للجامعة ينبغي أن تكون على أساس وطني، طالما أنه مشروع وطني، يستهدف تحقيق أهداف وطنية، وهو إلى حد كبير تخطيط استراتيجي معقد، ينبغي أن تسبقه خطوات أساسية في اتجاهات مختلفة، تنظيمية ومالية وبحثية إنتاجية ... الخ، فالفكر الغربي ما لبث أن عدل بعض اتجاهاته في ضوء مظاهر الإخفاق التي اتضحت له. والتحول من إستراتيجية تكثيف رأسمال إلى إستراتيجية تكثيف العمل، غير أن تهافت الفكر العربي وفقدان النموذج البديل ما فتئ أن يشكل جوهر الفشل لما يرى من

عدم قدرة وسائل الإعلام على تعبئة أفراد المجتمع في اتجاه الأولويات التي تحدد جهود التنمية الوطنية وعلى اعتبارها الجزء الأكبر للأنشطة التنظيمية في المجتمع، والتي تهدف وتُدار في اتجاه التغيير والنمو. وترى ليدنكا، أن الرؤية الممتدة للضرورة الإستراتيجية تتطلب دمج كلا من التفكير الاستراتيجي والبرمجة الإستراتيجية كمنشطين مرتبطين، وتؤكد أن التفكير الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية:

أ. **المنظور النسقي:** بمعنى امتلاك تصور ذهني واضح عن مجموع النسق القيمي للأفراد داخل الجامعة حتى يتمكن المجتمع من الاستجابة بمرونة متطلبات الجامعة. وفق قانون العرض والطلب، فإنه يتعين أن يكون لها منفذ نحو المدخلات المرنة للتفاعل العناصر مع بعضها البعض.

ب. **المنهجية القائمة على الافتراض:** والمرتبطة بضرورة حل المشاكل كمبدأ في التفكير الاستراتيجي بتحليل أو بالحدس فكليةما نمط علمي للظاهرة تبعاً للحاجة.

ج. **القصديّة الإستراتيجية:** أن يكون هذا التفكير متجددا في تاريخ المنظمة ومحيطها، وقادراً على فهم الموارد والجاهات والإخفاقات الماضية، وقد أشار فليب كبان Philippe Cabin على أهمية المنظمات والهيئات الوسيطة في تنظيم وتهدئة الحقل الاجتماعي بمختلف تياراته الفكرية⁶.

د. **المنظور الزمني:** يتطلب التفكير الاستراتيجي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ماض وحاضر بنية المجتمع ومستقبله فالأفراد بحاجة في نفس الوقت إلى شعور بالاستمرارية تجاه الماضي وشعور التوجه نحو المستقبل وذلك للمحافظة على الانطباع لديهم بإمكانية التحكم في المستقبل.

هـ. **التناول الاستشراقي وإدارة الأعمال:** ينصب اهتمام التناول الاستشراقي في دراسة موضوع المستقبل بطرح نظرة جديدة وأصيلة في فهم الميكانيزمات الزمنية، وتأثيراتها العملية في ميدان المناجمنت، فتصور المستقبل في حد ذاته قطيعة مع التصور الذي كان سائداً ورائجا، فالاستشراق هو رؤية شاملة تهدف الى تحقيق عمل أو نشاط محلي. ونجد هذا الإشراف في قيمتين مهمتين لمواجهة الظاهرة الاجتماعية - كما عرفها فريدمان توني بأنها نتاج إرادة⁷، والتي قسمة الإنسان إلى محافظ ومصرف ومواجهة هاذين القيمتين ينتهي بإمكانية التغيير الاجتماعي⁸، دون تجاهل المشاركة الشعبية كما بين ذلك كمال الأغا في عناصر المعوقات الإدارية للتنمية الاجتماعية⁹.

3- **أزمة الجامعة الجزائرية:** بات لا يخفى على أحد أنّ الجامعة الجزائرية تعاني أزمة على كل المستويات وهذا باعتراف المسؤولين القائمين على رأس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث مسّت الأزمة كل جزئيات الجامعة وتأثيراتها على كل الأنساق المجتمعية، انطلاقاً من مشكلة إنتاج المعرفة إلى الطالب والأستاذ والهيكل والتسيير...

فالجامعة الجزائرية تعاني على المستوى الداخلي من أزمة حادة في الحكامة والتي هي تعبير عن أزمة أكثر شمولية لحكامه المجتمع، وهي منبع سوء الأداء وتبذير ضخهم للموارد البشرية والمادية، سواء على مستوى التعليم العالي والبحث العلمي أو على مستوى كل القطاعات الأخرى في المجتمع¹⁰.

فأصبح دور الجامعة يُختزل في تسليم الشهادات الجامعية -رغم بعض المجهودات المبذولة للإصلاح- لكن تفاقم الأزمة أصبح له تأثيرات سلبية وخطيرة على البنى الإجتماعية والإقتصادية والسياسية، كون وظيفة الجامعة وظيفية جوهرية في عملية التنمية.

لذلك حاولنا جاهدين تشخيص بعض جوانب الأزمة في مجموعة من المتغيرات التي سنتعرض إليها بالشرح والتحليل قصد كشف العيوب الإختلالات، ومن ثمة محاولة إيجاد حلول فعّالة وناجعة للخروج من الأزمة.

أ- **على مستوى الطالب:** إن السياسات الرشيدة هي تلك السياسات التي توظف مخرجات الجامعة وتجعلها تساهم في عملية التنمية الوطنية، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، ولهذا نجد أنشطة الحكومات الواعية هي تلك التي تخلق تنسيقا جيدا بين مخرجات الجامعة وسوق العمل بشكل لا يفرز نسبة كبيرة لبطالة الطلبة وحاملي الشهادات الجامعية، "جمهرة من حاملي الشهادات، دون كفاءة ولا ثقافة عامة، معرضة للبطالة أو العمل غير المؤهل من جهة، في حين تتعرض الأقلية من حاملي الشهادات والمهارات الأساسية للهجرة"¹¹، فكان الاهتمام بالكم وإهمال الكيف "بعد أن كان عدد الطلبة سنة 1954/1953 حوالي 503 طالب، ثم 2750 طالب سنة 1963/1962، أصبح في الدخول الجامعي 2010/2009، 1164137 طالب، ويشرف عليها 35 ألف أستاذ"¹².

فالتكوين لا يجدي نفعاً في اغلب الأحيان لسبب رئيسي و هو أن التكوين و التدريب تم بقصد التكوين لا غير، و أن الشباب لا يعثر على الوظيفة التي يحلم بها. و المفروض في مثل هذه الحالة، أن تقوم الدولة أو الجهات المسؤولة عن التكوين و التأهيل بتحديد احتياجات الإدارات و الشركات و تتعرف على احتياجاتهم، ثم تقوم بتدريب و تأهيل الشباب للوظائف المطلوبة، فلا يبقى الطالب المتخرج في متاهة إثبات الذات والبحث عن ملجأ إفراغ قدراته، وإنما يلتحق مباشرة بالجهة التي أعلنت احتياجها إليه¹³، "ذلك أن الهدف من أي تكوين هو ضمان الحصول على منصب يتلائم ومؤهلات الفرد التكوينية"¹⁴.

إن مسألة مخرجات الجامعة مسألة غاية في الأهمية، فعندما نريد أن نتكلم عن هذه المخرجات علينا أن نربطها بالمدخلات، ومن ثمة التكوين والتأطير، ثم احتياجات سوق العمل. فلو أمعنا النظر في مدخلات الجامعة الجزائرية سنلاحظ مباشرة ضعفها مقارنة بحقبات زمنية مرت، وهو نتاج لضعف التكوين القاعدي

لحملة شهادة البكالوريا، هذه الشهادة التي لامسها الكثير من الجدل حول كيفية تنظيمها وتسييرها وفقا لظروف خاصة وعوائق مثل انتشار ظاهرة الغش في الامتحانات الرسمية، وضعف التأطير والتكوين القاعدي، والمشكلات التي تتخبط فيها المنظومة التربوية عموما.

ومن جهة أخرى، ضعف التكوين الجامعي الذي يمر به الطالب والذي يلخص أزمة الجامعة الجزائرية ومشكلاتها، حيث يعاني الطالب من ضعف التأطير والتوجيه والتسيير في كل مراحل الجامعة، ويمكن أن نلخص مسألة "مشكلات" الطالب فيما يلي:

- التوجيه السيئ وغير الفعّال لمعظم الطلبة، "عدم احترام ميولاتهم الشخصية في إختيار التخصص ويخلق صعوبات عدّة في ظاهرة الطعون التي يلجأ إليها الطلبة"¹⁵.
- ضعف مدخلات الجامعة من حملة شهادة البكالوريا.
- ضعف التكوين الجامعي.
- تخريج عدد هائل من الطلبة متقلين بكم معرفي هائل لكن جاهلين بكيفية توظيف هذه المعارف العلمية عند اقتحام عالم الشغل.
- بُعد المكتسبات العلمية عما يصادفه الطالب الجامعي في سوق العمل.
- عدم اهتمام الطالب بشكل عام بالتحصيل العلمي بقدر اهتمامه بالحصول على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة مستقبلا.
- غياب الطالب الجامعي المثقف الذي يكون على دراية بكل ما يحصل من حوله من متغيرات اقتصادية و اجتماعية.
- عدم إدراك الطالب بالمجالات المهنية التي يمكن أن يؤهله لها تخصصه، و هذا ما يؤدي إلى التركيز على تخصصات معينة دون تخصصات أخرى.
- صعوبة الاندماج في عالم الشغل، نظرا لغياب مهارات الاتصال و القيادة من جهة و غياب المهارات المهنية من جهة أخرى.

ومن جهة أخرى، يعاني الطالب جوا من الصراعات، داخل الأحياء الجامعية، صراعات "مرضية" تساهم في هدم قيم المجتمع وتهدد كيانه وما هي إلا انعكاسات خطيرة للشارع على مستوى الجامعة فالملاحظ أنّ هناك صراعات "جهوية" و"عرقية" وفي بعض الأحيان ما نسميه العروشية، هذه الصراعات التي لم تكن في السابق بهذا الشكل بل كانت صراعات إيديولوجية وثقافية "صحية" تتم عن التراث الثقافي والتنوع، فنلاحظ ذلك من خلال كتابات الطالب الإبراهيمي "أذكر أن نقاشا حادا دار بيننا وبين الطلبة الشيوعيين

والمغتربين وكانوا أقلية، الذين أرادوا حذف الانتساب للأمة الإسلامية بينما كنا نرى في إبقائها وفاء لجذورنا العربية الإسلامية، ولاعتزازنا بشخصيتنا ورغبة في بناء نموذج حضاري معين¹⁶، فكانت الصراعات تعكس واقعا ثقافيا خلفه الإستعمار، حيث يرى عبد الغني مغربي " أن المجتمع الجزائري تعرّض الى فرض مسار ثقافي قسري يهدف الى نزع هذه الثقافة الأصلية وغرس ثقافة غريبة"¹⁷، فرغم أنها صراعات، لكن كانت لها أهداف أسمى من صراع الجهة والعرق وغيرها من المظاهر غير الصحية التي أملت بالمجتمع الجزائري، ومن ثمة ولجت أبواب الجامعة بروح خبيثة، سيطرت على الطالب والأستاذ والجهاز الإداري والتسييري.

ب- **على مستوى الأستاذ:** أوضح "رايت ميلز" في كتابه "الخيال السوسولوجي"¹⁸ المسؤوليات والالتزامات التي تقع على عاتق الباحث العلمي، مؤكدا على أن دور الباحث العلمي يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والتاريخي، وما يفرزانه من ضغوط وتحديات على النسق الأكاديمي، ومن ثم الباحثين والعلماء، ويؤكد ميلز على مبدأ الالتزام الاجتماعي لدى الباحث العلمي كمحترف في إنتاج المعرفة، وعدم توجيهه بحوثه نحو أهداف خاصة، وأن يتجنب الانحراف في العلم قدر استطاعته¹⁹، وذلك عن طريق الالتزام بمجموعة من الآليات هي: أن يبتعد عن الجدل السوسولوجي العقيم، وأن يحدد مفاهيمه بوضوح، وأن يستخدم الأسلوب المقارن في شرح البناء الاجتماعي، وأن يدرس الأبنية الاجتماعية العامة التي تنظم الأوساط الصغيرة وألا يدرس كل وسط على حدة، وأن يضع صورة الإنسان تاريخيا نصب عينيه، وألا ينعزل عن التراث العلمي، وألا يفهم المشكلات العامة بالطريقة التي يدركها الفرد وألا يؤثر ذلك على اختياره وتحديدته للمشكلات²⁰.

ويرى جولدنر Gouldner²¹ أن أزمة المؤسسة العلمية في علاقتها بالبناء الاجتماعي العام بطريقة راديكالية محللا أدوار الباحث، وطبيعة المؤسسة الأكاديمية، فلم يفصل نقد العلم عن نقد المجتمع مشيرا إلى ضروب المعاناة والضغوط التي يعانيها الباحثون أثناء عملهم العلمي، وتأثير مكانتهم ضمن الجماعة العلمية على قدراتهم في إنتاج المعرفة العلمية.

أما كيث Keith²² على أن البيئات التنظيمية، وواقع المؤسسة التي يعمل بها الفرد بما تتضمنه من برامج تأهيل وإعداد أكاديمي، وبما تمتلكه من موارد متنوعة وكفاءة وكفاية علميتين، ومنح، ومعدلات قبول منخفضة مع معدلات تخرج مرتفعة تحدد طبيعة ومستوى تطور المنتج البحثي والعلمي له، كما أن البيئات التنظيمية هذه ترتبط بالوضع النموذجي للجامعات إن المؤسسة الأكاديمية حينما تحرص على تطوير مواردها المادية والبشرية، وبرامجها الأكاديمية على مدار الوقت تتراكم فوائدها الأكاديمية، وتتعكس

تلك الفوائد على الأفراد المنتمين إليها باعتبارها بيئة أكاديمية مميزة، حيث أن البيئة التنظيمية التي تمتلك مقومات أكاديمية عالية تلعب دورا هاما في عملية التنشئة الأكاديمية، وينعكس ذلك على تحسين الإنتاجية العلمية بوجه خاص.

فالكثير من العوامل والمتغيرات ساهمت في تدني مستوى الأستاذ الجامعي أو قل مردوده العلمي والعملي، فأصبح لا يؤدي دوره المنوط به، في انحراف خطير عن العلم والمعرفة، لدخوله في صراعات يومية، مهملًا بذلك رسالته الشريفة وهي التدريس، فجد الكثير من الأساتذة الباحثين قد هاجروا إلى بلدان أخرى بعيدا عن الصراعات والتجاذبات السياسية، "فحراك الأساتذة الباحثين الجزائريين مرتبط بقوة بواقعين "سوسيو أنثروبولوجي" مرتبطين أليا بينهما، مَلَكة الهجرة، والتي تعتبر إستعدادا مرجعيا للنخب الجزائرية من جهة، والهيمنة السياسية من جهة أخرى"²³.

والحقيقة... ليست أن هؤلاء الأساتذة الباحثين لم يجدوا أنفسهم في الجامعة الجزائرية تخلت عنهم فقط، لكن وجدوا أنفسهم في مجتمع تغير بسرعة كبيرة وعميقة، وليس في الاتجاه الذي كانوا ينتظرونه"²⁴، ثم يجد هؤلاء الأساتذة "من المستحيل، بعد انسجامهم اجتماعيا من نسق وطريقة عيش مخالفة، خاصة حرية الرأي والفكر، تعليم الأطفال وحقوق الإنسان"²⁵.

ضف إلى ذلك المشاكل التي يعنىها الأستاذ الجامعي، مشكلات مادية وتدني الراتب الشهري، والضغط النفسية التي يتعرض لها.

ج- السياق التنظيمي الإداري والتسييري: نفهم من خلال مجموعة من المؤشرات أنّ الإدارة والتنظيم والتسيير على مستوى البنى الجامعية فاقدة لمعنى وجودها فهي لا تمتلك القدرة على الأداء ولا الفعالية في الانجاز، فلا عجب أنّ الجامعة تواجه كل سنة دخولا جامعيًا غير مستقر، فلا أحد من المهتمين بالشأن الأكاديمي يُنكر غياب الثقافة التنظيمية للإدارة والتسيير الجامعي، لا سيما على مستوى القيادة الإدارية، فقد أثبتت فشلها بامتياز في تسيير شؤون الجامعة.

وبالمقابل، قامت الوصايا بجملة من التدابير وإصلاحات، كانت بمثابة ثقافة تسويقية لطريقة الإصلاح، فالإصلاح تمّ إستيراده جملة واحدة دون البحث في جزئياته أو خلفياته القيمية والثقافية، فالإصلاح لا يقاس بقيمة الغلاف المالي المعتمد ولا بالمنشآت الجامعية والأقطاب ولا بالعدد الهائل من المتخرجين من الجامعات، ولكن يقاس بالفعالية ونجاعة البرامج ومتطلبات سوق العمل.

إن مشكلة الفساد الإداري مشكلة عويصة تتخر جسد الجامعة الجزائرية، فهو "استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة، بطريقة تشكّل انتهاكاً للقانون أو لمعايير السلوك

الأخلاقي الراقي²⁶ وهو "سلوك بيروقراطي يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية"²⁷، فهو نتاج مجموعة من العوامل والأسباب المتداخلة والمتشابكة، والتي لا يمكن تحييد أحدها عن الآخر، فكلها ساهمت من قريب أو بعيد ولو بشكل متفاوت بتنامي واستفحال هذه الظاهرة المرضية. للفساد الإداري أشكال نلخص أهمها:

الفساد التنظيمي: ويتمثل في الإخلال بواجبات ومهام الوظيفة، وهذا ما نلاحظه جليا في الكثير من المؤسسات الجامعية من غيابات متكررة وعدم أداء المهام على أكمل وجه، وعدم التعاون مع الزملاء، والمحاباة في الترقية وغيرها.

الفساد السلوكي: وهي مجموعة من الظواهر السلبية للسلوك الوظيفي للفرد أو الأفراد العاملين في الأجهزة العامة²⁸. والأمثلة كثيرة عن هذه الظاهرة الخطيرة مثل استغلال الموارد لمصلحة فرد معين، والتحايل في تعليمات العمل قصد مصلحة شخصية و...

الفساد المالي: وهي مجموع المخالفات المالية التي يرتكبها الفرد لمصلحته الخاصة أو لمصلحة جماعته أو...، كالاختلاس والرشوة والتزوير والإهمال والوساطة وغيرها.

د- إشكالية إنتاج المعرفة والثقافة: أكد Parsons في كتابه النسق الاجتماعي²⁹ Social system على أهمية تنمية وتطوير الدور التخصصي والحرفي للباحثين، ودور الدعامات التنظيمية للجامعات في التقدم العلمي، محددًا أربعة قواعد أساسية لإنتاج المعرفة العلمية هي: الشرعية التقليدية، والوضوح والدقة، والتماسك المنطقي بين المفاهيم المنظمة، وعمومية المبادئ، ويرى أن كيان المعرفة العلمية محدد بوضوح بالملاحق الثقافية النظامية، وقد رأى أن القصور في فنيات الأدوات المهنية تمثل صعوبات قوية تعترض إنتاج المعرفة العلمية و التقدم العلمي، وتؤدي إلى حالة التردد أو التأخر في مسارها؛ لذلك أكد على أهمية اكتساب الباحث لمهارات البحث العلمي، ودور العلماء في تربية وتعليم أجيال من تلامذتهم، مع الابتعاد عن التفضيل الذي لا يعتمد على الكفاءة العلمية³⁰.

وأوضح زنانكي F.znanicki في كتابه "الدور الاجتماعي لرجل المعرفة"³¹، إلى تأثيرات الجماعة المحلية والمجتمع على إبداع المعرفة وابتكارها، وتقدم وانتشار كافة أشكال المعرفة، وقد رأى أن الدور الاجتماعي للباحث يمثل نسق يضم أربعة مكونات متفاعلة معاً هي: الدائرة الاجتماعية للباحث والمتمثلة في مجموعة الأفراد المتفاعلين معه كمجموعة مرجعية له، والباحث ذاته بخصائصه الفيزيائية والنفسية والاجتماعية، والمكانة الاجتماعية، والوظائف الاجتماعية للباحث³².

فالملاحظ في الجامعة الجزائرية، أنها أصبحت تتأثر بالقوى الخارجية عكس ما يُتَوَقَّع منها كمركز للإشعاع المعرفي والثقافي، فتأثرت الجامعة بمحيطها السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ودخل المنقّف في دائرة الميولات السياسية والمصلحية لخدمة جماعة أو حزب أو ... فيري أنطونيو غرامشي Antonio Gramsci "بأن لكل مجموعة اجتماعية، جماعة من المنقّفين، وظيفتهم القيام لها بدور الهيمنة ووسيلة للسيطرة وتحقيق الانسجام داخل المجموعة وبذلك يتحدد وضع المنقّف من خلال المجموعات الاجتماعية التي يخدمها، ومن خلال، الدور الذي يقوم به في السياسية، والسيرورة التاريخية"³³، لذلك أصبح للمنقّف دور آخر غير إنتاج المعرفة هو خدمة جماعة أو حزب أو فصيل معيّن، مستقيلا بذلك من وظيفته الأسمى، فالعمل في هذه الحالة يتجاوز مفهوم التبادل الاجتماعي، كون العمل في الجامعة ليس كالعمل في أي مؤسسة أخرى، لخصوصية المؤسسة الجامعية في تشكيل الهويات المهنية، وبالتالي اعتراف المجتمع لما يقدمه الأستاذ الجامعي وأهميته فالعمل هو " نشاط إنتاج ثقافي أكثر عمقا من التبادل الاجتماعي"³⁴.

الدولة عند غرامشي ليست أداة قمع فقط فهي عنده تعني "كلية النشاطات الفعلية والنظرية التي تستطيع بواسطتها الطبقة الحاكمة ليس فقط أن تبرر وتحافظ على هيمنتها بل وتحصل على الشرعية والتبعية المطلوبة من المحكومين"³⁵ "يتم كل هذا عن طريق "إيديولوجية مهيمنة يتم نشرها بواسطة مؤسسات خاصة هدفها إيصال هذه الإيديولوجية بشكل مباشر أو غير مباشر إلى بقية طبقات المجتمع"³⁶، فأصبحت الجامعة في هذا المحك، تتأثر بالسياسة من خلال تفاعل الفاعلين فيها، لتصبح معتزكا سياسيا بدلا من أن تكون في وظيفتها الأساسية هي التنظير وإيجاد حلول لكل مشكلات المجتمع والنظام بأكمله، لذلك فالجامعة أبعد من الانتماءات السياسية والإيديولوجية فالإيديولوجيا عند كارل مانهايم " تفكك حقبة أو جماعة أو طبقة، ينصب الاهتمام فيها على خصائص ومكونات البنية الكلية للعقل هذه الفترة أو عند هذه الجماعة"³⁷، لذلك فلا مجال لأن تفرض جماعة أو طبقة أو حقبة إيديولوجيتها على مسار التكوين الجامعي، هذا الأخير الذي يخضع إلى مناهج علمية تبني له طريقا محايدا لا يتأثر بالإيديولوجيات المختلفة.

ويمثل المنظور الوظيفي لميرتون التأثير الأقوى في مجال علم اجتماع العلم، حيث افترض أن العلم منظمة اجتماعية مسئولة عن إنتاج المعرفة العلمية المعتمدة، وبشكل بنائه مستويان هما: بناء معياري، وبناء اجتماعي، وقد حدد النموذج المعياري للعلم في أربعة خصائص من المجموعات النظامية هي: العالمية أو الشمولية، والمشاعية أو العمومية، والنزاهة، أو اللامصلحة، والشك المنظم، واعتبر ميرتون

تلك المعايير نواميس منهجية ملائمة من الناحية الأخلاقية لإنتاج المعرفة العلمية، علاوة على أنها موجّهات قوية للسلوك العلمي إنها باختصار، تعد قيماً وأخلاقيات لمكونات أساسية لدور الباحث تقتضيها ممارسة العلم وإنتاج المعرفة³⁸.

ولفت Pickering الانتباه إلى عملية تشويه الممارسة العلمية داخل النسق الأكاديمي لإنتاج المعرفة ونظر إليه باعتباره كل متكامل يتكون من جوانب مادية وأخرى إنسانية، يتفاعلان بصورة دياكتيكية، حيث يؤدي هذا التفاعل إلى إنتاج بنية جديدة بشكل تفاعلي، ويرى أن المكونات المادية لها أهمية تماثل المكونات الإنسانية في إنتاج المعرفة العلمية وتحديد معالم السياق العلمي³⁹.

إن للمعرفة وعملية إنتاجها علاقة قوية بالسيرورة التاريخية للمجتمعات، فالمجتمع الجزائري عاش جدلاً تاريخياً كبيراً، أثر على هويته الثقافية، فالثقافة لا ترتبط بالمؤسسات التعليمية والتربوية فقط بل مفهومها أوسع وأشمل من ذلك بكثير، فيقول مالك بن بني "أن الثقافة ليست ظاهرة تخص المدرسة بل هي ظاهرة حركة وحيوية"⁴⁰، أي أنها نتاج تراكم تاريخي وسياسي واقتصادي و...، وبذلك تتشكل معالم الهوية الثقافية لكل مجتمع، فبعد الإستقلال مباشرة وجد المجتمع الجزائري نفسه في مهمة صعبة، وهي التجرد من المدخلات الثقافية الإستلابية التي زُرعت تاريخياً في البنى الإجتماعية، "فالثقافة في الجزائر بعد 1962 ولدت ونمت مشوهة ومعطوبة"⁴¹، لذلك كان الإستقلال غير تام بلغة مجازية، فالمستعمر رحل من الجزائر لكن مخلفاته الثقافية بقيت في كيان المجتمع الجزائري، لذلك يعبر الأستاذ بوزيدة عبد الرحمن عن ذلك بقوله "فالاستقلال الثقافي اعتدًا بمثابة الرديف الضروري للاستقلال الاقتصادي والسياسي"⁴².

وللأمانة، نحن لا نتكلم عن المناهج النظرية الكبرى في عملية التكوين والتربية، لأنها كانت تخضع لمناهج علمية صارمة، لا تحيد عن طريقها، والتي كانت تُدرّس في الجامعة الجزائرية قبل الإستقلال، ولكن نتكلم عن طمس الهوية الثقافية، فنجد أن الكثير من المنادين بالتخلص الكامل من الثقافة الفرنسية والتمسك بالقيم "الدينية" والهوية العربية، نجد أن هذا الخروج كان غير آمن، حيث وقع في نفس الفخ، تعريب وتدين يحمل في طياته ثقافة أخرى غير الثقافة الجزائرية الأصيلة.

هـ - على مستوى تبادل التأثيرات "جامعة، مجتمع": كشف أنصار مدرسة فرانكفورت النقدية (هوركهايمر، وأدورنو، و ماركيز، وهابرماس) عن انعكاس أزمة البناء الاجتماعي على بنية المؤسسات الأكاديمية وقدرتها على إنتاج المعرفة العلمية، حيث يري هوركهايمر⁴³ (Horkheimer) أن المؤسسة الأكاديمية بنشاطاتها جزء من الإطار الاجتماعي العام، وتتغير بتغيره، كما أكد هابرماس⁴⁴ Habermas على أنه لا يمكن فهم بنية المؤسسات العلمية وتنظيماتها، وما يدور فيها من ممارسات للعلماء والعلاقات الدائرة

بينهم وما يقومون به من إسهامات والوصول إلى نتائج علمية إلا من خلال فهم العمليات المتضمنة في الحياة اليومية السابقة على إنتاج العلم والمعرفة.

لذلك إذا تكلمنا عن أزمة في الجامعة فهي انعاس لأزمة في كل الأنساق المجتمع بعملية تأثير قوية أدخلت الجامعة في نسق آخر غير إنتاج المعرفة، أزمة سياسية، إقتصادية وأزمة في البنى الإجتماعية أصبحت لها تأثيرات سلبية على العملية التعليمية والبحث العلمي عموماً.

4- الأنوميا وأزمة الجامعة الجزائرية: من المذهل أن نرى اليوم وبعد سيرورة تاريخية جزائرية مثيرة للجدل في كل النواحي، خاصة بعد التسعينيات والتي شهدت فوضى أمنية وسياسية ومؤسسية، يجد الباحثون أنفسهم مذهولين أمام هذا الوضع المقلوب أو المعكوس الذي يتخبط فيه المجتمع الجزائري بصفة عامة، والذي سادته الكثير من الفوضى واللامبالاة في كل الميادين، أفرزت ظواهر إجتماعية غريبة تكاد تكون حقلاً ثرياً للباحثين في كل العلوم، خاصة العلوم الإجتماعية، حالة من غياب سلطة القانون.

انعكس ذلك سلبياً على وضع الجامعة كونها نسق جزئي يتأثر بمحيطها، فأصبحت الجامعة في وضع لا يُحسد عليه من الآفات الإجتماعية الهدامة التي لم يكن "أشد المتشائمين" يتنبأ بذلك الكيف والكم الهائلين من المشكلات التي تتخبط فيهم الجامعة، وهذا ما يطلق عليه ظاهرة الأنوميا Anomie .

"لن يكون من قبيل المبالغة أن نقول أن مفهوم الأنوميا قد وضعه دوركايم Durkheim والذي يُعتبر من المفاهيم الرئيسية في علم الاجتماع"⁴⁵ وقد استخدم هذا المفهوم في كتابه "تقسيم العمل"⁴⁶ ، ثم طوره ميرتون Merton في سياق تفسير ظواهر الجريمة والانحراف، فمصطلح الأنوميا الحديث يعني بشكل عام "انعدام المعايير"، وهو يرتبط مباشرة بالنظم المعيارية التي تتبنى عليها مختلف مظاهر التنظيم الاجتماعي، التي تسيّر مجتمعاً بشرياً معيناً، والتي تتجسد في مختلف المؤسسات أو الهيئات التي ترتبط مباشرة بذلك المجتمع الذي توجد فيه ومن خلاله، عن طريق نوع من العقد الاجتماعي القائم على أساس الثقة والتقبل والتفويض الذي تحصل عليه تلك المؤسسات، من أجل تسيير شبكة العلاقات والمصالح المنتشعبة داخل المجتمع أو الدولة في إطار النظام والقانون، والذي بدوره يكفل للجميع حقوقهم ويوزع عليهم واجباتهم بشكل عادل ومنصف يضمن لهم تحقيق أهدافهم في الحياة، بحسب وضع ومكانة ومؤهلات كل فرد، إذ يكون ذلك هو المبتغى النهائي لتلك المنظومة المعيارية.

وتتجلى حالة الأنوميا في ظل حالة التفكك التنظيمي في الجامعات وانهايار المعايير والانفصال بين الأهداف المعلنة والوسائل الصحيحة لتحقيق هذه الأهداف، والتناقض الفاضح بما يشاع من أيديولوجيات

رسمية وبين ما يجري على أرض الواقع، ويشعر الفرد سيكولوجيا بالاغتراب والعبثية والانهيال الأخلاقي مما ينعكس سلباً وعزلة وانحرافاً.

وتتجلى صور الاغتراب في صور شتى يعاني منها الأستاذ الجامعي خصوصاً وهي:

- انعدام القوة: وتعني شعور الفرد بعدم تأثيره في الأحداث العامة، كالجامعة التي يعمل بها، أو الأسرة أو المجتمع أو النظام بصفة عامة، وينتج عن ذلك عدم الثقة في النفس واللامبالاة والسلبية، وهذه الصفة تقريبا أصبحت تميّز كل الأساتذة دون استثناء، فأصبح الأستاذ يتصف باللامبالاة والسلبية فهو ينظر لعمله لمصدر لكسب قوته لا أكثر ولا أقل، وأصبح في عزلة تامة.

- انعدام المعايير: وفيها يشعر الأستاذ بانهيال القيم والمعايير والعلاقات الاجتماعية، ويفقد الثقة في قيمة العمل كسبيل للنجاح فيحاول تحقيق أهدافه بطرق غير مشروعته، عن طريق الوساطة أو الرشوة أو أن يصبح عدوانياً في معاملته ناقماً على الوضع فينعكس ذلك سلباً على حياته الأسرية وحياته العملية، فيصبح في عزلة تامة.

العزلة الاجتماعية والنفسية: تبدأ العزلة الاجتماعية حينما يبدأ الفرد في رفض قواعد السلوك الاجتماعي عند أفراد المجتمع لاختلاف ثقافته وقواعده مع ثقافة وقواعد الآخرين، فيفرض على نفسه نسقا من العزلة الاجتماعية مما يشعره بالوحدة والعزلة والاغتراب النفسي، وهذا ما نلاحظه جليا في عزلة الكثير من الأساتذة وعجزهم عن نسج علاقات إجتماعية داخل وخارج مؤسسات العمل، انطوائية تامة وتحاشي التعامل مع الآخرين.

الغربة الذاتية: وفيها يفقد الأستاذ الثقة بنفسه وقدراته وذاته، فيتصور حياته بلا هدف، رغم أنه يشعر بأن له قدراته تؤهله لعطاء أكثر لكنه يدخل في مرحلة اليأس، فيصبح كسولا عن الاجتماعات والتدريس، وغير منضبط، وتزداد بذلك المعارضة والصدام مع زملائه في العمل وأصدقائه.

5- إصلاح النظام الجامعي: عندما نتكلم عن الإصلاح الجامعي، فإننا نتوجه مباشرة إلى نظام (LMD) والذي تمّ تنفيذه في الموسم الجامعي 2005/2004 تجريبيا في عشرة مؤسسات جامعية، مع الحفاظ على الخيارات والتوجهات العامة للتعليم العالي الجزائري، وذلك بدخول مخطط جديد ومماثل للنظام المطبق في الإتحاد أوروبا، وهي ثلاث مستويات من التعليم، ثلاث سنوات ليسانس، ماستر سنتان والدكتوراه ثلاث سنوات⁴⁷.

وكان يهدف الإصلاح إلى ما يلي:⁴⁸

○ تحسين نوعية التعليم الجامعي.

- تحسين المجهود الشخصي للطالب.
 - تسهيل حركية وتوجيه الطالب.
 - إقتراح دورات وتكوينات متنوعة حسب الطلب.
 - تسهيل الإدماج المهني للطلبة من خلال فتح الجامعة على العالم الخارجي.
 - توفير تكوين على المدى الطويل.
 - تجسيد مبدأ استقلالية المؤسسات الجامعية.
 - توحيد النظام (التخطيط، الشهادات، المدّة) في كل التخصصات على المستوى الوطني والعالمي.
 - تشجيع وتنويع التعاون الدولي.
- لكن هذا النظام لاقى الكثير من الصعوبات أهمها:
- نقص الفهم لهذا النظام.
 - صعوبة تكيف المدرس مع متطلبات هذا النظام خاصة فيما يتعلق بالتكوين الذاتي ونقص درايته بآليات تطبيق هذا النظام بفعالية.
 - استمرار العلاقة الضعيفة بين الجامعة وعالم الشغل.
 - كثافة عدد الطلبة صعب من تحقيق بعض العمليات.
 - سياسة تستدعي عملا أكثر حول التحسين وتنظيم ممارسات بيداغوجية جديدة والتقرب من القطاع الاقتصادي والاجتماعي عن طريق إقامة هياكل جديدة قد تكون مفيدة في تنزيل هذه الصعوبات.
 - تجاوزت مهام الأستاذ الجامعي في نظام LMD ما كانت عليه في الكلاسيكي.
- إذ يقوم الأستاذ بمجموعة من المهام الجديدة ضمن هذا النظام ومطالب بممارسة مجموعة من الأنشطة البيداغوجية.
- نظام LMD لحد اليوم يسير بذهنيات التعليم الكلاسيكي، وهذا ما ينافي مرونة ل.م.د كنظام وحركية التنمية المحلية كمشروع.
- لا يزال هذا النظام يعاني من ويلات القرارات السياسية التي تكبح وتيرة نموه وتحبس أنفاسه وهذا ما يضعف جدارة ومؤهللات العنصر البشري الذي يعد غاية ووسيلة المشروع التنموي المحلي.

خاتمة: حاولنا في هذا المقال أن نتكلم على الجامعة الجزائرية وأهم المشكلات التي تتخبط فيها، من خلال قراءة عن الجامعة بصفة عامة حول الوظائف والمشكلات والإصلاحات، مركزين على وظائف الجامعة في كل المستويات والبني والوظائف، ثم تكلمنا عن الأنوميا وأزمة الجامعة الجزائرية من خلال الربط بين مؤشرات تاريخية وواقعية، فاللامعيارية التي تميزت بها الجامعة منذ مدة حوّلت الجامعة إلى معترك سياسي ومالي وأخلاقي، فمصطلح الأنوميا الحديث يعني بشكل عام "انعدام المعايير"، وهو يرتبط مباشرة بالنظم المعيارية التي تتبني عليها مختلف مظاهر التنظيم الاجتماعي، التي تسيّر مجتمعا بشريا معينا، والتي تتجسد في مختلف المؤسسات أو الهيئات التي ترتبط مباشرة بذلك المجتمع الذي توجد فيه ومن خلاله، عن طريق نوع من العقد الاجتماعي القائم على أساس الثقة والتقبل والتفويض الذي تحصل عليه تلك المؤسسات، من أجل تسيير شبكة العلاقات والمصالح المتشعبة داخل المجتمع أو الدولة في إطار النظام والقانون، والذي بدوره يكفل للجميع حقوقهم ويوزع عليهم واجباتهم بشكل عادل ومنصف يضمن لهم تحقيق أهدافهم في الحياة، بحسب وضع ومكانة ومؤهلات كل فرد، إذ يكون ذلك هو المبتغى النهائي لتلك المنظومة المعيارية.

وتتجلى حالة الأنوميا في ظل حالة التفكك التنظيمي في الجامعات وانهيار المعايير والانفصال بين الأهداف المعلنة والوسائل الصحيحة لتحقيق هذه الأهداف، والتناقض الفاضح بما يشاع من أيديولوجيات رسمية وبين ما يجري على أرض الواقع، ويشعر الفرد سيكولوجيا بالاعتراب والعبثية والانهايار الأخلاقي مما ينعكس سلباً وعزلة وانحرافاً وتتجلى صور الاعتراب في صور شتى يعاني منها الأستاذ الجامعي. كما حاولنا الخوض أيضا في مشكل وأزمة الجامعة الجزائرية على مستوى الطالب والأستاذ ومعاناته، ومشكلة التسيير البيروقراطية، وملفات الفساد الإداري والمالي وغيرها، من ثمة محاولة إعطاء نبذة عن مسيرة الإصلاحات.

قائمة الهوامش:

- ¹ عبد القادر جغلول، الإستعمار والصراعات الثقافية في الجزائر، ترجمة سالم فطوس، ط 1، دار الحداثة للطباعة والنشر، بيروت، 1984. ص 06.
- ² جمال العيفة، "الجامعة الجزائرية في ظل التشريعات الجديدة: أي دور تنموي"، في مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باجي مختار 95. عنابة - الجزائر، عدد 22، سبتمبر 2008، ص ص 94-95.
- ³ جمال العيفة، مرجع سابق، ص 96.
- ⁴ محمد طاهر البشير الحاقاني، علم الاجتماع بين التغير والثابت، دار ومكتبة الهلال، بيروت 1987، ص 27.
- ⁵ عبد الحليم رضا عبد العال، التغير الاجتماعي وهيكل المجتمعات المعاصرة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2005، ص 21.
- ⁶ PHILIPPE Cabin, **Communication States of Knowledge**, éditions humain sciences France 1998 p201-202.
- ⁷ D'Alain bentolila, **les entremets Nathan sous la direction: école et modernités**, édition dophie, constants, 1999, P 63.
- ⁸ MOSTAFA, Boutefnouchet, **société et modernité: les principes du changement social**, OPU, Alger, 2004, p21.
- ⁹ محمد عبد الفتاح محمد، الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية في إطار الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث. مصر، 2005، ص 83.
- ¹⁰ Mohamed, Ghalamallah, "**Introduction**", in L'université Algérienne et sa gouvernance, CRE.A.D, Février 2011, Alger, P 08.
- ¹¹ Mohamed. Ghalamallah, "**Introduction**", op.cit, P 10.
- ¹² Djamel Guerid, **L'université Algérienne a 100 ans**, Publié dans Le Quotidien d'Oran, le 06 - 01 - 2010.
- ¹³ عمار بوحوش، نظريات الإدارة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 142.
- ¹⁴ بهجة، عمروني، "تسيير التمدريس والبيداغوجيا في التعليم العالي"، في L'université Algérienne et sa gouvernance, C.R.E.A.D, فيفري 2011، الجزائر، ص 13.
- ¹⁵ بهجة، عمروني، مرجع سابق، ص 13.
- ¹⁶ الطالب الإبراهيمي، المعضلة الجزائرية، الأزمة والحل، الجزائر، دار الأمة فيفري 1996، ص 119.
- ¹⁷ Megherbi, Abdelghani, **La culture et la personnalité dans la société algérienne de MASSINISSA à nos jours**, éd ENAL, OPU, Alger, 1986, P91.
- ¹⁸ Mills, W, **L'imagination Sociologique**, Paris, François Maspero, 1967.
- ¹⁹ ميلز، رايت، الخيال السوسيولوجي، ترجمة عبد الباسط عبد المعطى، وعادل الهوارى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. 1986، ص 324.
- ²⁰ Mills, W, "**The Professional Ideology of Social Pathology**" in Larry T: **Sociology of Sociology**, Company Inc.1970, PP 129-151.
- ²¹ Gouldner, A, "**The Sociologist as Partisan: Sociology and Welfare State**", In Douglas, Jack D., (éd), **The relevance of Sociology**, Appleton- century Crofts, Mevedith Corporation, new York. 1970, PP 120-138.
- ²² Kith, et al, "**The Context of Scientific Achievement: Sex Status, Organizational Environments and The Timing of Publication On Scholarship Outcomes**", in Social Force, Jun2002, Vol. 80, Issue4. 2002, PP 493-517.

- ²³ Karim, Khaled, "Ruptures et exils forcés des élites intellectuelles Algériennes: Cas des enseignants- chercheurs installés en France", in L'université Algérienne et sa gouvernance, C.R.E.A.D, Fenrier 2011, P 58.
- ²⁴ Guerid, Djamel, L'exception algérienne, la modernisation a l'épreuve de la société, éd, Casbah, Alger, P 303.
- ²⁵ Karim, Khaled, Op.cit, P 91.
- ²⁶ منقذ محمد، أنعام الشهاب، "العوامل المؤثرة في الفساد الإداري"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 110.
- ²⁷ عامر، الكبيسي، "الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة، في المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2000، ص 88.
- ²⁸ زكي، راتب، "الإنحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية: أسبابه وسبل معالجته" في مجلة الدراسات، العدد الأول، الجامعة الأردنية، 1983، ص 158.
- ²⁹ Parsons, T, **The Social System**, Glencoe, Fress Press, 1951.
- ³⁰ جودة، عبد الوهاب، دراسات في سوسيولوجيا العلم، دار الثقافة العربية، مكتبة الهاني للطباعة والنشر، القاهرة. 2004، ص 08.
- ³¹ Znaniecki, F, **The social role of the man of knowledge**, New York, 1940.
- ³² جودة، عبد الوهاب، دراسات في سوسيولوجيا العلم، دار الثقافة العربية، مكتبة الهاني للطباعة والنشر، القاهرة. 2004، ص 07.
- ³³ محمد عابد الجابري، المتفقون في الحضارة العربية ، ط-1، مركز دراسة الوحدة العربية، 1995، ص 20.
- ³⁴ De coster (M), et Autres, **Traité de sociologie du travail**, 2é édition, De Boeck Université, Paris/ Bruxelles, 1998, p08.
- ³⁵ عبد الخالق عبد الله، التبعية والتبعية السياسية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1986، ص 91.
- ³⁶ نيكوس بولنزاس، الإيديولوجية والسلطة نموذج الدولة الفاشية، ترجمة نهلة الشمال ، دار ابن خلدون، بيروت 1979، ص 05.
- ³⁷ Karl, manhien, **Idiologie et utopie**, trad : poulaine roulet. rivere et Cie, Paris .1956, PP42-44.
- ³⁸ Merton R.K, **The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigation**, Chicago Press, Chicago.1973, PP 270-285.
- ³⁹ Pickering, A, "**The mangle of: Agency and Emergence in The Sociology of Science**", in American Journal of Sociology, Vol 99, No 3(Novembre, 1993). P 559.
- ⁴⁰ Malek Ben Nabi, **Les Grand Thèmes**, Elborhane, Alger, 2005, P60.
- ⁴¹ Mustapha Lachraf Abdelkader, **Histoire: Culture et Société**, ANEP, Alger, 2004, p45.
- ⁴² Bouzida (A), **L'idiologie de l'instituteur**, ENAL, Alger, 1976, P 85.
- ⁴³ Horkheimer, M, "**Notes on Science and the Crisis**", In, Critical Theory", Selected Essay, Sudbury Press, New York. 1972, P 03.
- ⁴⁴ Habermas, J, "**The University in A Democratization of the University**", in: J. Habermas, Toward a Rational Society (London, Heinemann). 1971, PP 122-208.
- ⁴⁵ Brahim, Errahmani (A), **L'adolescence délinquante entre responsabilité et fatalité**, O.P.U, Alger, P 81.
- ⁴⁶ Émile Durkheim, **De la division du travail** [1893], Paris, P.U.F., 1973.
- ⁴⁷ Zineddine BERROUCHE, Youcef BERKANE, "**La mise en place du système LMD en Algerie :entre la nécessité d'une reforme et les difficultés du terrain**", in Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°07, 2007, P 04(en ligne) http://www.univ-ecosetif.com/revueeco/Cahiers_fichiers/Revue-07-2007/01-Berrouche_Berkane.pdf

⁴⁸ Zineddine BERROUCHE, Youcef BERKANE, Op.cit, P 05.