

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

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

رقم التسجيل للمجلة

VR.3373. 6323 .B

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

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. محمد غمرى الشوافي، جامعة الزقازيق-مصر.

- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.

- د. رضا سلاطنية، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس-الجزائر.

- د. عمار عبد الله محمود الفريجات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

- 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. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة تليجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. تفرات يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.

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 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 أن لا 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: أعلى 2.5سم، أسفل 2.5، يمين 2.5، يسار 2.5سم، 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 ترد 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، خدمائية، 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.

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 ليقدّم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكاديمية.

فهرس المحتويات

الصفحة

عنوان المقال

07	1. دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة -دراسة حالة بعض شركات ولاية الخرطوم- د مهند احمد عثمان.....
30	2. آليات الجودة وحكامه التعليم الجامعي المغربي. عمر لميسي.....
49	3. الذكاء الشعوري وعلاقته بالخوف من الفشل لدى الموظفين. د. نوار السعدي، م.د.أحلام مهدي عبد الله العزي، م. د. اميرة مزهر حميد الدليمي.....
77	4. متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية. د. كاريش صليحة وعيادي فايذة.....
93	5. تثمين رأس المال الفكري داخل الجامعة ودوره في تجسيد إدارة المعرفة. د.عبيدي فاطمة الزهراء ومحمد كريم عرايبي.....
116	6. دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. د. العايب عبد الرحمان.....
130	7. إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة. بسعيد أسامة نبيل ود. شعيب بغداد.....
147	8. واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر " دراسة في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ". صفاء بورزقة.....
165	9. تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها. علي بن حكوم.....
181	10. إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية " الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ". جوي سعيدة.....
198	11. الانفعالات بين الرؤية النفسية والرؤية الفيزيولوجية العصبية. ليلي شيباني.....
	12. أثر جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز -دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجان الغذائية - عنابة، (الجزائر).

209 د. مباركي صفاء وروابحية عيسى

13. دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري.

232 د. مسعودة فلوس ونزيهة زمورة.

14. تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

248 د. عتيقة حرايرية وهشام بوخاري.

15. المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة - في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات-.

258 سعاد عبود و أ.جمال بن سليمان.

277 **16. Développement humain et prise en charge des loisirs de jeunes en Algérie. Analyse contextuelle.**

D. Meraihi Hocine

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة

دراسة حالة بعض شركات ولاية الخرطوم

The role of strategic management in achieving the objectives of the organization

A case study of some Khartoum state companies

د. مهند أحمد عثمان

أستاذ مساعد كليات بريده الأهلية

المملكة العربية السعودية

الملخص:

إن التغيير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الأعمال أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية والداخلية، وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي.

تتعلق محاور هذه الدراسة في تحليل وتقويم عمليه الاختيار والإجراءات المتبعة ودورها في تحقيق الأهداف المرسومة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي وكذلك التحليل الإحصائي للإستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج الـ spss ما يعرف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة في جمهورية السودان.

2- تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في السودان.

3- تحديد المرحلة التي تمر بها منظمات الأعمال الصناعية العامة من مراحل تطور الفكر الإستراتيجي.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1- عدد محدود من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة.

2- وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

3- يوجد انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة في المنظمات وخصائص الرسالة الفعالة بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

الكلمات الافتتاحية: الإستراتيجية، الأهداف، الرسالة، الأعمال، المنظمات.

ABSTRACT

The change in the business environment imposed by the informatics revolution and the explosion of knowledge and the universality of the call for the strategic management of the utmost importance as responsible for the employment possibilities for the Organization and adapting it to the external and internal environment. Proceeding from here is the exercise of public and private organizations the method of strategic management seriously. The

Focus of this study in the analysis and assessment of the selection process and procedures and their role in achieving the goals set.

Follow the curriculum as well as researcher descriptive statistical analysis 400 kits for based on information gathering and analysis using spss program of what is known as the Statistical packet and social sciences.

Research has sought to achieve the following objectives:

1-clarify the concept of the strategic management of the relevance and application of the components in the general industrial business organizations in the Republic of the Sudan.

2-The diagnosis of the actual practice of strategic management in industrial business organizations in the Sudan.

3 setting stage the General Industrial Business organizations of the evolution of strategic thought.

The results of the study concluded that day as marches dubbed the most important

1. A limited number of managers of the organizations they have information on the concept of strategic administration components have this information from the only training session to which they were sent and are limited.
2. A big shortfall is clear in how to develop strategic pillars in the organizations on how to put the scientific concept of the duty.
3. There is a considerable drop in the percentage of compatibility between the characteristics of a message in the organizations and characteristics of effective message scientific concept and availability of duty.

Key words: Strategy, goals, message, business, organizations.

مقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات، كما أن التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ولما كان البقاء والاسم والربحية من الأهداف لأي منظمة فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة. وتعتبر الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد لمنظمات الأعمال من تبني الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة السريعة التغيير، باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها، ظهرت الإدارة الإستراتيجية كضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

أهمية البحث:

تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها. ومن هنا يصبح تطبيق منظمات الأعمال الصناعية العامة لعملية الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية القطاع الصناعي العام في قطرنا لاسيما وأنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة. وبناء عليه فإن أهمية البحث تتبع من خلال أنه سينتج بشكل أساسي على تبيان

الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة في جمهورية السودان.

2- تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في السودان.

3- تحديد المرحلة التي تمر بها منظمات الأعمال الصناعية العامة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي.

4- دراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال الصناعية العامة.

5- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال في القطر.

فروض البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات الأساسية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث والظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومه العلمي

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين خصائص رسالة كل من المنظمات محل البحث وخصائص الرسالة الجيدة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث وبين كيفية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث وبين عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

منهج البحث

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب التحليل الإحصائي للإستبانة التي تقوم على المعلومات وتحليل هذه المعلومات لحل المشكلة إلى جانب دراسة الحالة. أداة جمع المعلومات.

الإستبانة بالإضافة للملاحظة الشخصية والوثائق.

مجتمع الدراسة مجموعة من شركات الإنتاج الغذائي ولاية الخرطوم.

أسلوب البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيين هما:

القسم النظري: وفيه اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث.

القسم العملي: وفيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء فقد تم تصميم إستبانات تم توزيعها على عينة البحث، كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الإستبانات بعد تحصيلها وللحصول على معلومات أخرى مفيدة لبحثنا ومن ثم قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية SPSS.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من مجموعة المنظمات الصناعية العامة في جمهورية السودان وعددها (13) وقد تم تحديد حجم العينة من القانون التالي: $n = \frac{ق * (ق - 1)}{ق * (ق - 1) + (د / ج) + (د / م)^2}$.

ن: حجم العينة، ج: حجم المجتمع الذي يساوي 12 منظمة د.م: الدرجة المعيارية وهي تساوي 1.96 عند معامل ثقة 95%، ق: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح حيث كلما اقتربت قيمة ق من الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة وكلما اقتربت قيمة ق من النصف كلما زاد حجم العينة وبالتالي فقد تم اختيار قيمة ق=0.5 لأن هذه القيمة تؤدي إلى زيادة حجم العينة، وبالتعويض بالقانون السابق مع افتراض أن الخطأ المسموح به =10% تم الحصول على حجم العينة الذي يساوي 11 منظمة. (زاهر، 2002)

أما لاختيار منظمات عينة البحث فاستخدمنا جداول الأرقام العشوائية وبناء عليه تم دراسة جميع المنظمات السابقة. أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم توزيع الاستبيانات على جميع المدراء في مستوى المنظمة والمستوى الوظيفي وقد بلغ عددهم (104) مديراً "وقد بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل (90).

الدراسات السابقة

أولاً: دراسة (سوما على سليطين، 2006) بعنوان: " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

كما هدفت إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المنظمات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها. حيث صيغت مشكلة هذه الدراسة انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي:

هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية؟

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها عينة البحث، كما اعتمد على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات والحصول على معلومات.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات محل البحث وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها وكذا في عملية اختيار الاستراتيجيات.

ثانياً: دراسة (محمد حنفي محمد نور تبيدي، 2010)² بعنوان: " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء " دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

وكان مجتمع الدراسة يشتمل على ثلاث أقسام: المستوى الأول ويتمثل في طبقة الإدارة العليا والذي يتكون من المدير العام ونوابه ومساعديه ومدراء الشركات التابعة ومدراء الإدارات الرئيسية، والمستوى الثاني تم اخذ عينة عشوائية قوامها 50% من نسبة مفردات هذا المستوى، ويعد نسبياً قليلة لكنها اكبر من طبقة الإدارة العليا بكثير، وفي المستوى الثالث تم اخذ عينة عشوائية 10% من نسبة أفراد الإدارة التشغيلية، وتم إتباع هذا الترتيب على جميع الشركات.

أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة الاستبيان الأول : موجه للإدارة العليا والوسطى في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان والاستبيان الثاني : فهو موجه إلي الإدارة التشغيلية ، تم توزيع 168 استمارة واسترجاع 97 منها في الاستبيان الأول، بينما تم توزيع 224 إستبانة واسترجاع 185 إستبانة، أظهرت الدراسة أن نسبة 08.4 % من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطى أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها أثر إيجابي على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

ثالثاً: دراسة (صونيه كيلاني، 2007)³ بعنوان: "المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية" دراسة تطبيقية على مجمع صيدا لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005.

هدفت هذه الدراسة إلى مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بمجمع صيدا لصناعة الأدوية باعتباره من المؤسسات الاقتصادية الهامة على المستوى الوطني، وذلك من خلال جوانب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النشاط ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمجمع.

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي حيث طبق واقع الإدارة الإستراتيجية على مجمع صيدا وكانت النتائج كالتالي

اهتمام المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتوجاتها، حيث تضيف كل سنة ما معدله 01 منتوج جديد، حتى وصلت تشكيلة هذه المنتوجات إلى 081 منتوجا، وهو ما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية وتحقيق هدفها الاستراتيجي والمتمثل في النمو والتوسع، عملت على التوسع المستمر نحو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير إلى عدة دول في أوروبا، إفريقيا، و بعض الدول العربية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الباحث للدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف أو الأدوات، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد أكسب الباحث فرصة للاطلاع على بعض الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى.

مدخل مفاهيمي:

يوضح هذا المدخل بعض المفاهيم التي تخص المقال:

- الإستراتيجية: يقصد بها الأهداف والخطط طويلة المدى التي تضعها المؤسسات.
- المنظمة: يقصد بها مجموعه من الأفراد يسعون لتحقيق هدف معين وهي شخصية اعتبارية لها كيانه المستقل.
- الأهداف: هي مجموعه من النتائج النهائية تسعى المنظمات عبر إدارتها لتحقيقها.
- رسالة المنظمة: هي بيان سبب وجود المنظمة وما يميزها عن غيرها من المنظمات.

المبحث الأول:

أولا- الإدارة الإستراتيجية:

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: “ فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.⁴ كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: “تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي

فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة⁵، وعرفت بأنها (خطة أو اتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما أو مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأمد)⁶ كما عرفت بأنها (نظام إداري تستخدمه المؤسسة في التصميم التنفيذ والرقابة علي الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية)⁷.

إن تطبيق الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وتعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي Strategic والتي تعني (فن الحرب)⁸، نشأ وتطور ودخل في مجال الأعمال وهو يشير دائماً إلى تصور المنظمة لمركزها في المستقبل ويوضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية، وسبق مفهوم الإستراتيجية مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تعني طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية، فهي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل إثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

ثانياً - أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية. (العارف، 2000)⁹، وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال:

- 1- أن الإدارة الإستراتيجية تعد احد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل الإستراتيجية المختلفة.
- 2- تشجيع الأفراد على العمل بتفاعلية وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأتهم لأي عمل يقومون به.
- 3- تخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بان المنظمة تعمل، ولماذا تعمل، فهم غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وأهداف استراتيجيات المنظمة.

4- أن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات، الربحية، الإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية. والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من اجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية، فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الإدارة الاستراتيجية¹⁰.

5- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

6- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلاً.

7- تشجع على المواقف المرغوب بها باتجاه التغيير.

8- تعطي درجة من النظام والرسمية لإدارة الأعمال وتوفر إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات.

ثالثاً - مهام الإدارة الإستراتيجية:

إن من المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية هي:

1- وضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الآن وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.

2- المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة.

3- تطوير وتنفيذ مداخل لإنجاز جدول أعمال من اجل التغيير الإستراتيجية.

4- تطوير ، إعادة النظر ، وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها.

5- تفجر التقنية للتعريف بالفرص من اجل الإبداع¹¹.

المبحث الثاني:

الصناعة بالسودان:

قد حقق السودان في مجال الإنتاج الصناعي طفرة مقدره خلال العام الماضي. بعد أن وفرت الدولة التمويل التشغيلي لصناعة الغزل والنسيج، مما مكن العديد من المصانع المتوقفة من إعادة التشغيل، كما شهد إنتاج السكر تطوراً ملموساً فاق الطاقة التصميمية للمصانع حيث بلغ الإنتاج 752 ألف طن وقد أدى

هذا التطور يشمل الصناعات القائمة على السكر حيث شهدت الصناعات الغذائية تطوراً فاق إنتاج العام الماضي وبمعدلات مقدره، وعلى صعيد الاستكشاف والاستغلال للثروات النفطية فقد تمت إضافة 76 مليون برميل لمخزون البلاد من النفط. ووصل معدل الإنتاج اليومي في هذا العام 486 ألف برميل حيث انتهى العمل في حقل تارجاث والذي سيصدر 60000 برميل في اليوم واكتمل العمل في مشروع زيادة الإنتاج في حوض الفولة إلى أكثر من 40000 برميل في اليوم. وفي مجال الكهرباء بلغ حجم التوليد الكهربائي 4521.44 ميغاواط/ ساعة من داخل وخارج الشبكة القومية بعد أن تم تنفيذ مشروع كهرباء قري وتم إدخال عدد من التوربينات المصنوفة بخزان جبل اولياء¹².

يمكن تقسيم القطاع الصناعي بالبلاد بإيجاز إلى القطاعات الفرعية التالية:

1/ قطاع الصناعات الغذائية:

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية القطاع الرئيسي من جملة القطاعات الصناعية في البلاد لما له من أهمية في توفير الغذاء وارتباطه بقطاع الزراعة الذي يمثل حجر الزاوية في القطاع الاقتصادي الغذائي السوداني والطاقة المتاحة في هذا القطاع تفي بحاجة البلاد وهناك فائض قابل للتصدير.

2/ قطاع صناعة الجلود:

تمثل الجلود رقماً اقتصادياً هاماً في الصادرات الصناعية تزايد أرقام الجلود بتزايد الثروة الحيوانية التي تقدر بـ125 مليون رأس، حيث تتميز الجلود السودانية بالجودة والمتانة ويرجع ذلك لتكوينها النسيجي والليفي. كما تمتاز علي مثيلاتها من دول العالم بكبر مساحتها.

3/ الزيوت والصابون:

الصابون: يتميز هذا القطاع بطاقته التصنيعية العالمية حيث تبلغ 520 ألف طن غسيل و46 ألف طن بكرة و20 ألف تواليت تفي بحاجة البلاد ويتم التصدير لدول الجوار.

الزيوت: وتعتبر طاقته من اكبر الطاقات المتاحة بالبلاد حيث تبلغ حوالي 3 مليون طن والتي تتعامل مع زيوت بذرة القطن وعباد الشمس والذرة والسمسم.

4/ مواد البناء:

يتميز هذا القطاع بوفرة الخامات المحلية وهي من حيث الجودة بمكان وبالأخص الرخام الطبيعي حيث يتوفر الرخام ذو اللون الأبيض وذو اللون الأسود كما يوجد بالبلاد مصانع لصناعة الجرانيت بطاقة 9 ألف متر مربع في العام.

كما يعتبر الاسمنت السوداني من أجود أنواع الاسمنت وتوجد في البلاد عدد 2 مصنع تعمل بطاقة متدنية حيث لا تتجاوز الـ 400 ألف طن في العام إلا أن هذا القطاع جذب بعض الاستثمارات العربية والشركات الكبيرة في المنطقة العربية مثل شركة الراجحي للإسمنت حيث ستعمل هذه الشركة بمصنعين بمنطقة عطبرة وشرعت في شهر 6/2008 بالإعلان عن وظائفها للسودانيين.

5/ صناعة الغزل والنسيج:

مع توفر الخامات المحلية الجديدة شجع ذلك قيام صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بالبلاد حيث تبلغ مجمل طاقات الغزل 59 ألف طن والنسيج 300 مليون طن ياردة و21 مليون قطعة ملابس جاهزة ألا أن هذا القطاع تواجهه بعض المشاكل مما حدا بالدولة لتكوين لجنة عليا لإنقاذه وحل مشاكله.

6/ الصناعات الهندسية:

تمثل الصناعات الهندسية في العالم المعاصر مركباً هاماً في اقتصاد أي دولة معاصرة والتي يتسنى عن طريقها تعبئة وتوجيه عناصر الإنتاج اللازمة. ويضم هذا القطاع صناعات أساسية من مسابك وقطع غيار وثلاجات ومنتجات حديدية وألواح زنك كما يوجد في البلاد مصنع لصناعة السيارات والتراكتورات والمعدات الزراعية.

7/ قطاع الصناعات الكيماوية والأدوية:

قطاع الكيماويات قطاع عريض يشمل عدد من الصناعات الهامة مثل الإطارات، البطاريات، الكبريت، البلاستيك، الأدوية، الغازات الطبية والبوهيات.... الخ.

8/ قطاع الطباعة والتغليف:

تعتبر صناعة الكرتون والعبوات الورقية من الصناعات السائدة والتي تخدم صناعة أخرى وتحقق مفهوم الرابط الأمامي والخلفي من العديد من الصناعات الأخرى وتبلغ الطاقات المتاحة بالبلاد حوالي 122 ألف طن في العام¹³ وهذا يعتبر جزء قليل جدا من الصناعات الموجودة ولاية الخرطوم ولكن التركيز الأكبر هو على الصناعات الغذائية.

جدول (1) يوضح ملخص الواردات (قيمة، بآلاف الجنيهات السودانية) 2000 - 2014

Commodity	2003	2002	2001	2000
Wheat & Wheat Flour	512795	560214	417699	528108
Rice	27489	22927	32439	24169
Coffee	44507	41534	34832	34335
Tea	85427	79161	80879	72204
Tobacco	37008	37670	29332	1415
Wood & Articles Thereof	62166	58144	46866	36012
Organic & Inorg. Chemicals	340131	289578	255305	222575
Fertilizers	53186	47568	37365	16067
Plastic & Articles Thereof	245973	198245	165035	155419
Insecticides	21445	20303	12322	20882
Petroleum & Petroleum Products	243675	105675	110538	319010
Iron, Steel & Articles Thereof	602662	399976	316468	239942
Tractors	22325	9261	19475	9968
Motor Cars	262855	205645	197505	91659
Lorries & Busses	368216	309374	328444	217093
Tyres & Tubes	97203	65921	73219	49685
Textiles & Articles Thereof	463375	354825	327633	202833
Machinery & Equipment	1865116	1555041	1252988	930869
Paper & Paperboard & Art. Thereof	119551	104536	86290	91404
Medicines & Pharmaceutical Prod.	206414	175133	139030	133874
Animal & Vegetable Oils & Fats	153303	175133	104909	73547
Others	1718026	1230590	996118	790770
Total	7552848	6046458	5064689	4261840

Summary of Imports (Value, in Thousands of Sudanese Pounds) 2000 – 2014

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء.

Source: Central Bureau of Statistics

تابع جدول رقم (1) Cont. Table No. (1)

Commodity	2006	2005	2004	السلعة
Wheat & Wheat Flour	718863	896945	476653	قمح ودقيق القمح
Rice	33595	32916	30257	أرز
Coffee	74051	64428	83194	بن
Tea	74327	88347	88876	شاي
Tobacco	60029	95175	41417	تبغ
Wood & Articles Thereof	92463	131937	80115	أخشاب ومصنوعاتها
Organic & Inorg. Chemicals	582900	625811	437472	كيماويات عضوية وغير عضوية
Fertilizers	95420	192633	82675	أسمدة
Plastic & Articles Thereof	414368	408631	342834	بلاستيك ومصنوعاته
Insecticides	38167	27972	40858	مبيدات
Petroleum & Petroleum Products	983525	263103	188755	بتترول ومنتجاته
Iron, Steel & Articles Thereof	1724992	2109259	971533	حديد وصلب ومصنوعاته
Tractors	796518	742331	48979	جرارات
Motor Cars	748308	725653	419979	عربات صوالين
Lorries & Busses	1255579	989238	533308	لوارى وبصات
Tyres & Tubes	174247	205530	140368	إطارات وأنابيب
Textiles & Articles Thereof	743556	673291	583934	منسوجات ومصنوعاتها
Machinery & Equipment	5450140	4357161	2732004	آلات ومعدات

Paper & Paperboard & Art. Thereof	185634	184976	148389	ورق وورق مقوى ومصنوعاته
Medicines & Pharmaceutical Prod.	391586	428842	297167	أدوية ومنتجات صيدلانية
Animal & Vegetable Oils & Fats	162904	199561	144552	زيوت حيوانية ونباتية وشحوم
Others	4310716	3538970	2291436	أخرى
Total	19111890	16982709	10204753	المجموع

تابع جدول رقم (1) Cont. Table No. (1)

Commodity	2009	2008	2007	السلعة
Wheat & Wheat Flour	902796	1106912	419349	قمح ودقيق القمح
Rice	23618	16115	27501	أرز
Coffee	59357	73126	63370	بن
Tea	106042	100613	102969	شاي
Tobacco	55793	73269	67617	تبغ
Wood & Articles Thereof	201042	94887	89776	أخشاب ومصنوعاتها
Organic & Inrg. Chemicals	756102	820689	575625	كيماويات عضوية وغير عضوية
Fertilizers	36673	37798	62315	أسمدة
Plastic & Articles Thereof	620057	581342	350518	بلاستيك ومصنوعاته
Insecticides	201169	56595	31690	مبيدات
Petroleum & Petroleum Products	807566	1679162	609497	بتترول ومنتجاته
Iron, Steel & Articles Thereof	1880782	2252520	985397	حديد وصلب ومصنوعاته
Tractors	93037	76415	169327	جرارات
Motor Cars	895813	977490	772832	عربات صوالين

Lorries & Busses	1367320	953495	1377911	لوارى وباصات
Tyres& Tubes	191486	194231	552226	إطارات وأنايب
Textiles	828829	981998	844897	منسوجات
Machinery & Equipment	4007169	5274377	5774220	آلات ومعدات
Paper & Paperboard	291322	278474	202238	ورق وورق مقوى
Medicines & Pharmaceutical Prod.	623386	590613	702474	أدوية ومنتجات صيدلانية
Animal & Vegetable Oils & Fats	103183	169188	79000	زيوت حيوانية ونباتية وشحوم
Others	5011705	9541467	5393633	أخرى
Total	19064247	25930776	19254382	المجموع

تابع جدول رقم (1) Cont. Table No. (1)

Commodity	2012	2011	2010	السلعة
Wheat & Wheat Flour	1373641	1659947	3114090	قمح ودقيق القمح
Rice	95712	85931	58215	أرز
Coffee	117522	92833	92776	بن
Tea	166691	149610	145597	شاي
Tobacco	115785	86958	108139	تبغ
Wood & Articles Thereof	168737	149170	197721	أخشاب ومصنوعاتها
Organic & Inrg. Chemicals	908878	1086956	755379	كيماويات عضوية وغير عضوية
Fertilizers	142966	252246	169645	أسمدة
Plastic & Articles Thereof	1124282	1291868	993554	بلاستيك ومصنوعاته
Insecticides	125696	115955	83660	مبيدات
Petroleum & Petroleum Products	2568284	3419778	1784575	بتترول ومنتجاته

Iron, Steel & Articles Thereof	1976816	1811166	1698230	حديد وصلب ومصنوعاته
Tractors	251108	272703	166528	جرارات
Motor Cars	710373	833229	887934	عربات صوالين
Lorries & Busses	554247	1120365	1182304	لوارى وباصات
Tyres & Tubes	354696	274813	308375	إطارات وأنابيب
Textiles	1121831	916801	980784	منسوجات
Machinery & Equipment	4523278	5002544	5841473	آلات ومعدات
Paper & Paperboard	463129	489340	388416	ورق وورق مقوى
Medicines & Pharmaceutical Prod.	1166453	785289	818443	أدوية ومنتجات صيدلانية
Animal & Vegetable Oils & Fats	142626	302468	1332352	زيوت حيوانية ونباتية وشحوم
Others	7009760	5568269	7202978	أخرى
Total	25182511	25768239	28311168	المجموع

تابع جدول رقم (1) Cont. Table No. (1)

Commodity	2014	2013	السلعة
Wheat & Wheat Flour	6227727	5052655	قمح ودقيق القمح
Rice	191063	111788	أرز
Coffee	194507	198475	بن
Tea	393988	306395	شاي
Tobacco	216464	167039	تبغ
Wood & Articles Thereof	295759	251803	أخشاب ومصنوعاتها
Organic & Inrg. Chemicals	1800004	1548307	كيماويات عضوية وغير عضوية
Fertilizers	885567	667651	أسمدة

Plastic & Articles Thereof	1984039	1743914	بلاستيك ومصنوعاته
Insecticides	318264	153907	مبيدات
Petroleum & Petroleum Products	1621619	1702784	بتترول ومنتجاته
Iron, Steel & Articles Thereof	2475353	2351668	حديد وصلب ومصنوعاته
Tractors	950694	850224	جرارات
Motor Cars	1358317	1125508	عربات صوالين
Lorries & Busses	1743827	1319192	لوارى وباصات
Tyres & Tubes	669407	603126	إطارات وأنابيب
Textiles	2439997	1877248	منسوجات
Machinery & Equipment	7867866	7107812	آلات ومعدات
Paper & Paperboard	677573	657085	ورق وورق مقوى
Medicines & Pharmaceutical Prod.	2738884	2002518	أدوية ومنتجات صيدلانية
Animal & Vegetable Oils & Fats	1173806	677833	زيوت حيوانية ونباتية وشحوم
Others	11007122	9966257	أخرى
Total	47231847	40443189	المجموع

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

جدول (2) نتائج اختبار الفرضية الأولى

النتائج	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار
الفرضيات الفرعية									
ف1/1	90	3.0383	0.9024	9.512	-4.854	89	000	1.96	رفض

المصدر: إعداد الباحث

*اختبار الفرضية الأولى:

من الجدول (2) نجد ما يلي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.
- مستوى المعنوية المحسوب > 5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.
- ما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين خصائص رسالة كل من المنظمات محل البحث وخصائص الرسالة الفعالة بالمفهوم العلمي والمفروض توافرها.
- كذلك نجد ما يلي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.
- مستوى المعنوية المحسوب > 5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.
- ما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين خصائص الأهداف الإستراتيجية لكل من المنظمات محل البحث وخصائص الأهداف الإستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلمي والمفروض توافرها.
- وبالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة الأولى وهي:

وجود فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية وضع الدعائم الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
اختبار الفرضية الثانية:

جدول (3) نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة الاختبار	القيمة الجدولية tp	مستوى المعنوية المحسوب	درجات الحرية df	قيمة إحصائية الاختبار t	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد أفراد العينة	النتائج الفرضيات الفرعية
رفض	1.96	000	89	-4.963	0.1041	0.9873	2.9834	90	ف2

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول (3) نجد ما يلي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.
- مستوى المعنوية المحسوب $> 5\%$ وهذا يعني رفض فرضية العدم.
- مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين كيفية تحليل البيئة الخارجية المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية تحليل البيئة الخارجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
- وبالتالي وقد تم قبول كل من الفرضية فإننا نقبل الفرضية البديلة الثانية وهي:
- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية تحليل البيئة المطبقة في المنظمات محل البحث وكيفية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

اختبار الفرضية الثالثة:

جدول (4) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نتائج الفرضيات الفرعية	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار
ف3	90	3.0525	0.9475	9.988	-4.480	89	000	1.96	رفض

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول (4) نجد ما يلي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.
 - مستوى المعنوية المحسوب $> 5\%$ وهذا يعني رفض فرضية العدم.
- مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

اختبار الفرضية الرابعة:

جدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نتائج الفرضيات الفرعية	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة إحصائية الاختبار t	درجات الحرية df	مستوى المعنوية المحسوب	القيمة الجدولية tp	نتيجة الاختبار
ف4	90	2.8346	1.1909	0.1255	-5.301	89	000	1.96	رفض

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول (5) نجد ما يلي:

- انخفاض المتوسط الحاصلة عليه المنظمات محل البحث عن معيار المتوسط المقبول.

- مستوى المعنوية المحسوب >5% وهذا يعني رفض فرضية العدم.

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية سالبة بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة المطبقة في المنظمات محل البحث وعملية تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها.

الاستنتاجات:

1- عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً.

2- وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها فقد تبين:

3- يوجد انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة في المنظمات وخصائص الرسالة الفعالة بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

4- وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

5- عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المنظمات.

الخاتمة

مما سبق نتوصل إلى أن هناك فروقاً معنوية إيجابية بين آراء المدراء لتبني الإدارة الإستراتيجية في المنظمات محل البحث والنتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي ويعود ذلك برأي الباحث إلى أن ارتفاع درجة الوعي لدى مدراء المنظمات محل البحث بأهمية الإدارة الإستراتيجية لرفع أداء منظمات الأعمال وذلك بعد الوصول للنتائج الخاصة بهذا الموضوع الحيوي من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق وأقلها تكلفة.

الهوامش:

1. سوما على سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعه تشرين كلية الاقتصاد، سوريا، 2008م.
2. محمد حنفي محمد نور تبديي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2010م.
3. صونيه كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، رسالة الماجستير، تخصص اقتصاد وتيسير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
4. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 06.
5. محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 107.
6. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق: منظور شامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الأولى، ص 33.
7. احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، الطبعة الرابعة، ص 23.
8. Fewer Rainer, et al., "Strategy development, past, present and future, Management Decision (1995) vole 33 No. 6 P.11-12.
9. العارف، ناديا. الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، 439.
10. Fred r. David (strategic management) concept, cases 10/ed. by Pearson Education, (2005). P.16.
11. [www.riefings/business change/start mang. htm/P](http://www.riefings/business%20change/start%20mang.htm/P).
12. نص خطاب السيد/ رئيس جمهورية السودان أمام الهيئة البرلمانية، أبريل 2008م من الموقع الرسمي لمجلس الوزراء لجمهورية السودان www.sudan.gov.sd بتاريخ 2017/8/7م.
13. موقع الرسمي لوزارة الصناعة السودانية www.industry.gov.sd/ara/main.htm بتاريخ 2017/5/6م.

آليات الجودة وحكمة التعليم الجامعي المغربي

الطالب الباحث: عمر لميسي

كلية الآداب والعلوم الانسانية جامعة القاضي عياض

مراكش- المغرب

ملخص:

منذ انخراط المغرب في مسلسل إصلاح منظومة التربية والتكوين، اعتمد مجموعة من الآليات لتحسين جودة التعليم الجامعي تهم الجوانب البيداغوجية والمؤسسية والتدبيرية والتنظيمية. وفي هذا السياق، أرسى الميثاق الوطني لإصلاح منظومة التربية والتكوين عدة آليات لتحسين جودة التعليم على شكل رافعات تنظيمية تتعلق أساسا بالجانب المؤسسي عبر خلق مؤسسات للتقييم والمراقبة والتنسيق، بالإضافة إلى الجانب المتعلق بالتسيير من خلال دعم عدم التركيز وإقرار استقلالية موسعة للجامعة. كما وضع آليات أخرى لتحسين التدبير الإداري وتعبئة موارد التمويل وترشيدها، فضلا عن الجانب المتعلق بتأهيل وتنمية الموارد البشرية.

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز مختلف الصعوبات والإكراهات المتعلقة بتنزيل أورش الإصلاح الجامعي منذ سنة 2003، ومن خلال هذه المقاربة، سنقوم بتقييم فعالية الآليات المعتمدة لمواكبة الجامعة المغربية في التحديات المتعلقة بالإصلاح، وبعد إبراز أوجه القصور في الآليات المعتمدة، سنعمل على تقديم اقتراحات تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الجامعة المغربية في مجال الحكامة الجيدة.

الكلمات المفتاح:

الجودة - الإصلاح - الجامعة المغربية - الحكامة - الموارد البشرية.

Résumé :

Depuis l'implication du Maroc dans le processus de la réforme du système d'éducation et de formation, un ensemble des mécanismes ont été adoptés pour améliorer la qualité de l'enseignement universitaire, dans ces aspects pédagogiques, institutionnels, réglementaires et organisationnels. Dans ce contexte, la Charte nationale pour la réforme du système éducatif a mis en place plusieurs mécanismes pour améliorer la qualité de l'éducation sous forme de leviers organisationnels concernant principalement l'aspect institutionnel par la création d'institutions d'évaluation, de suivi et de coordination, ainsi que l'aspect de la gouvernance par l'appui de la déconcentration et autonomie de l'université. D'autres mécanismes ont été développés pour améliorer la gestion administrative, mobiliser et rationaliser les ressources financières, ainsi que le développement des ressources humaines.

Cette étude vise à mettre en évidence les difficultés et contraintes liées à la mise en œuvre de la réforme universitaire depuis 2003, dans cette approche, nous allons évaluer l'efficacité des mécanismes mis en place pour accompagner l'université marocaine dans les défis de la réforme, et après avoir mettre en évidence les lacunes des mécanismes adoptés, nous soumettront des propositions qui tiennent compte les spécificités de l'université marocaine dans le domaine de la bonne gouvernance.

Mots Clés : Qualité- réforme - université marocaine - bonne gouvernance- ressources humaines.

مقدمة:

يعرف العالم تحولات جذرية في مختلف النواحي الاقتصادية، الاجتماعية والعلمية. وقد أثرت هذه التحولات بشكل كبير على منظومة التعليم العالي ووضعت أمام تحديات يتعين مواجهتها، وانطلاقا من وعي الجميع بأهمية الجامعة ودورها كقاطرة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، أصبح من الضروري إعادة النظر في عمل المنظومة انطلاقا من مفاهيم وآليات جديدة لتحقيق الجودة والحكمة الجيدة. وقد عرفت السياسات التربوية والتعليمية في ميدان التعليم العالي المغربي عدة اصلاحات منذ الاستقلال حاولت جميعها إرساء آليات لتطوير أداء الجامعة المغربية.

وخلال مختلف هذه المراحل، تبلور وعي عام بضرورة وضع إصلاح شامل للتعليم العالي، عبر تثمين المكتسبات والعمل على تجاوز الإختلالات المؤسساتية والبيداغوجية والإدارية التي عرفتها الجامعة، خاصة بعد صدور تقارير بعض المنظمات الدولية التي حثت المغرب على ضرورة إصلاح منظومته التربوية.⁽¹⁾ وفي هذا السياق، وضع المغرب منظومة جديدة للإصلاح تركز على الميثاق الوطني للتربية والتكوين سنة 2000 وكذا القانون 00-01 المنظم للتعليم العالي، واللذان أعطيا تصورا جديدا للجامعة المغربية يعتمد الانفتاح على المحيط الخارجي وتوفير الموارد الضرورية وتدعيم الاستقلالية، بالإضافة إلى إقرار آليات جديدة لضبط وتأهيل النظام التعليمي في أفق وضع تقييم شامل. وتحقيقا لهذه الأهداف الاستراتيجية، ركز الإصلاح الجامعي على مجالات متعددة كالموارد البشرية، المناهج والبرامج ومواءمتها مع المحيط الاقتصادي، القيادة، الاستقلالية، استعمال التكنولوجيا الحديثة، الحكامة، البناءات، التمويل، التقييم، المراقبة. وهكذا اعتمد الإصلاح على آليات جديدة لضبط الجودة تعتمد على إحداث مؤسسات للتنسيق والتقييم والمراقبة والاستشارة وعلى تطوير الجوانب المتعلقة باستقلالية الجامعة، وهيكلتها والتدبير التشاركي وتحديث طرق التسيير واتخاذ القرار.

منهجية البحث:

من خلال السياق العام لوضع الإصلاح الجامعي بالمغرب في علاقته بالمفاهيم المتعلقة بالجودة، سنحاول توفير عناصر الجواب للإشكالية المركزية للبحث والمتعلقة أساسا بماهية المعوقات التي حالت

دون تفعيل الآليات المتعلقة بالجودة في نظام التعليم العالي بالمغرب، وإقتراح تصور عام لتجاوز الاختلالات التي تعرفها الجامعة المغربية؟

لتقديم عناصر الأجوبة حول هذه الإشكالية المركزية سنقوم من خلال هذا البحث بدراسة فرضيتين للبحث:

- **الفرضية الأولى:** طريقة تنزيل وتنفيذ آليات الجودة المعتمدة لا تسمح للجامعات المغربية بالرفع من أدائها وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإصلاح.
- **الفرضية الثانية:** الخصوصيات الهيكلية والتنظيمية والمؤسسية للجامعة المغربية لا تسمح بتفعيل آليات الجودة المعتمدة لتحسين الحكامة.

من خلال الإشكالية المركزية للبحث والفرضيات التي تم اعتمادها، فإننا سنركز في بحثنا على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية. الهدف الأول يتمثل في تحديد آليات الجودة التي اعتمدها الإصلاح الجامعي لتحسين أداء الجامعة المغربية. الهدف الثاني يتعلق بتحديد المعوقات والإكراهات المرتبطة بتفعيل آليات الجودة وجعلها رافعة مهمة لتحسين حكامة الجامعة المغربية، في حين يرتكز الهدف الثالث على وضع مقترحات لتحسين إدماج آليات الجودة داخل نظام التعليم العالي المغربي.

وبغية تحقيق هذه الأهداف الثلاثة المسطرة، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال دراسة وتحليل الآليات التي تم اعتمادها في الجامعة المغربية في مجال الجودة سواء تلك المتعلقة بالآليات المؤسسية أو الآليات التدبيرية. وفي هذا الصدد، سنقوم بتقييم فعالية الآليات المعتمدة لمواكبة الجامعة المغربية في التحديات المتعلقة بالإصلاح، وبعد إبراز أوجه القصور في الآليات المعتمدة، سنعمل على تقديم اقتراحات تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الجامعة المغربية في مجال الحكامة الجيدة.

I- الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي دراسة نظرية :

أصبح الاهتمام بالجودة مطلباً كونياً باعتبارها فلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكن المؤسسة عبر آلياتها من إحداث عملية التغيير والتحديث وتطوير الأداء المؤسسي. وقد جرت عدة محاولات لوضع معايير للجودة في التعليم العالي تهم المدخلات والعمليات والمخرجات، وفي الجانب النظري، سنتناول المعايير المتعلقة بالإطار التنظيمي واستقلالية الجامعة وعملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الآليات التدبيرية.

1-1- الجودة داخل التعليم العالي: تحديد المفاهيم:

في مجال التعليم العالي، يمكن تعريف الجودة بأنها "جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية"⁽²⁾. ووفق التعريف الذي قدمه ذ.السرطان فالجودة في منظومة التعليم العالي عبارة عن "مجموعة من العمليات المتعددة التي تهدف من وراءها الجامعة إلى رفع الأداء لدى العاملين في الجامعة من إداريين وأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتطوير الخطط الدراسية والمختبرات والمكتبات، مما يجعل الجامعة تتميز في تقديم الخدمات التعليمية وهذا ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم من الطلبة الخريجين"⁽³⁾.

إن تحقيق الجودة في التعليم الجامعي، يتطلب التنسيق بين جميع المتدخلين في العملية التعليمية وإعادة النظر في أهداف ومهام الجامعة من خلال تعزيز البعد التشاركي واستقلالية الجامعات وتطوير الإطار القانوني وكذا تبسيط المساطر. كما يستلزم إحداث مؤسسات مستقلة للمراقبة والتقييم والتنسيق واستعمال أساليب حديثة في الإدارة والتسيير تعتمد أدوات الحكامة الجيدة.

1-2 تحديد عناصر الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي:

بعد القيام بدراسة عميقة لمختلف الدراسات التي عالجت موضوع الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي: دراسة (الخطيب، 2000)⁽⁴⁾ ودراسة (التميمي، 2004)⁽⁵⁾ ودراسة (بركات، 2003)⁽⁶⁾ ودراسة (عليجات، 2004)⁽⁷⁾ ودراسة (بدح، 2007)⁽⁸⁾ واعتماداً على النماذج التي تم تطويرها لمواكبة التطورات الحديثة في مجال النظريات الإدارية فقد خلصنا إلى تحديد مجالات الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي كالاتي:

أ- القيادة:

القيادة هي العملية التي يقوم بها شخص يعطى مهمة توجيه الأفراد وتنسيق نشاطهم، وتتمثل مهام القيادة في: توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين، إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات، الاتصال المستمر بالعملاء لمعرفة احتياجاتهم.⁽⁹⁾

ب- الموارد البشرية:

يشمل عنصر الموارد البشرية للجامعة فئتي الأكاديميين والإداريين وكذلك الطلاب، وتؤسس النظرة الحديثة لهذا العنصر على كونه مجموعة من العقول الذكية المتفاعلة والنشطة بصفة مستمرة، وفي ضوء ذلك تزداد أهمية العنصر البشري باعتباره المسئول عن إحداث وتطبيق التغيير والتجديد والابتكار في أداء الجامعة. وللوصول الى تفوق الجامعة الناجحة وتميزها، لا بد من التركيز على

تطوير الموارد البشرية وتميبتها، باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز، وذلك من خلال القيام بالوظائف والمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وهي: (التخطيط، التدريب، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقييم).⁽¹⁰⁾

ج- استراتيجية الجامعة:

يعبر عنصر الإستراتيجية على المسار الواجب أن تسلكه الجامعة من أجل تحقيق التميز في الأداء الإداري، وتتنوع هذه الاستراتيجيات فيما بين استراتيجيات شمولية تنحو إلى تحقيق أهداف الجامعة، وأخرى أساسية تعتمد عليها الجامعة في تحقيق مركزها التنافسي بين مثيلاتها من الجامعات.⁽¹¹⁾

د- الهيكل التنظيمي

هو الإطار الذي يختص بترتيب وتحديد العلاقات بين الأجزاء والوظائف والوحدات التي تتكون منها الجامعة ويوضح كيفية الربط بين الوظائف والأنشطة المختلفة ويبين هيكل السلطة والتدرج الهرمي للمؤسسة وأيضاً يوفر الاستقرار والاستمرارية في العمل بما يسمح للمؤسسة بالبقاء رغم تغير الأفراد العاملين، فهو في أبسط صورة تأخذ شكل هرم تمثل قمته رئيس المؤسسة، وقاعدته تمثل العاملين في جميع المستويات الإدارية، كما يحدد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات.⁽¹²⁾

هـ- اتخاذ القرار

حددت السوسيولوجية الفرنسية Christine Musselin أربعة نماذج لاتخاذ القرار داخل الجامعة:⁽¹³⁾

- النموذج التشاركي: يعتمد التسيير التشاركي وفق القيم المشتركة، وتتخذ القرارات بواسطة الفاعلين داخل الجامعة بصفتهم شركاء، ويعتمد النموذج على بلورة تصورات وقيم وتمثلات مشتركة حول القرارات مما يضمن الالتزام المتبادل بين المتدخلين وتحمل المسؤولية كاملة في الأعداد والتنفيذ.
- النموذج البيروقراطي: يعتمد على انفراد المسؤول باتخاذ القرار، ويستعمل في ذلك سلطته من أجل انخراط وقبول منفي ومديري القرار وتطبيقه.
- النموذج السياسي: حيث تعتبر الجامعة مجال للنضال أو في خدمة اتجاه سياسي أو إيديولوجي معين أو يتعين عليها أن تخدم مصالح المجتمع ككل.
- النموذج الفوضوي المنظم: حيث تتعارض المصالح بين مختلف الفاعلين الجامعيين، ويحاول كل طرف الحفاظ على مصالحه والحصول على منفعة تحسن موقعه مما يؤدي الى اتخاذ قرارات لاعقلانية.

و- التمويل

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية،

إن اعتماد آليات الجودة والحكامة يضمن المشاركة الواسعة لجميع التدخلين في منظومة التعليم العالي عند مستوى القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد، كما يضمن وجود آليات رقابية للتوجيه والتحسين، فكيف تبنى نظام التعليم العالي المغربي مفهوم الجودة خلال مختلف مراحل الإصلاح الجامعي.

II - آليات الجودة المعتمدة خلال الإصلاح الجامعي بالمغرب وإكراهات تفعيلها :

أرسى الميثاق الوطني لإصلاح منظومة التربية والتكوين وكذا القانون المنظم للتعليم العالي عدة تدابير وآليات للجودة في التعليم العالي، همت بالأساس الجانب المؤسساتي، التدبيري، نظم الرقابة والتقييم والتمويل، بالإضافة إلى العنصر البشري. حيث سعت التدابير والآليات إلى تحسين حكمة الجامعات في الجوانب المشار إليها في أفق تحسين أداء الجامعة المغربية والاضطلاع بدورها في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.

2-1- الآليات المؤسساتية:

في إطار تطوير هيكلية منظومة التعليم العالي، أحدث المغرب مجموعة من المؤسسات تهدف إلى الاستشارة والتنسيق والمراقبة والتقييم.

أ- المجلس الأعلى للتعليم:

يعرف الفصل 168 من الدستور المغربي المعدل في 2011 المجلس بأنه هيئة استشارية مهمتها إيداء الآراء حول كل السياسات والقضايا التي تهم التربية والتكوين والبحث، ويقوم عن طريق الهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية والتكوين بتقدير تطور المردودية الداخلية والخارجية لمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي وتكوين الأطر، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة.

ب- اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي CNCES:

تتولى اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي مجموعة من المهام أهمها: إيداء الرأي بشأن إحداث الجامعات أو أي مؤسسة أخرى للتعليم العالي العام أو الخاص، واعتماد المسالك.

ج- الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي:

مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أحدثت سنة 2014، تتاط بالوكالة مهمة القيام لحساب الدولة بعمليات تقييم التعليم العالي والبحث العلمي من أجل ضمان الجودة، ولهذه الغاية تضطلع الوكالة بما يلي :

- تقييم مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات البحث العلمي، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل مؤسسة، ولا سيما مشاريعها والبيداغوجية والعلمية.
- دراسة وتقييم مسالك التكوين قصد الحصول على الاعتماد أو تجديده.

وقد جاءت هاته المؤسسات لتطوير آليات التقييم والمراقبة والتنسيق بين مختلف المتدخلين في قطاع التعليم الجامعي، لكن الملاحظ هو غياب آلية للتنسيق بين هاته المؤسسات وتداخل الاختصاصات بينها حيث أن التقييم يدخل ضمن مجال عملها، مما سيؤدي الى تعدد مخاطبي الجامعات في مجال التقييم.

2-2- الآليات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية للجامعة:

أ-تنظيم الجامعة:

أحدث الإصلاح أجهزة لقيادة وإدارة الجامعة لها صلاحيات تفريرية، وهي مجلس الجامعة، مجلس التدبير، وتعتبر هاته الأجهزة مجالا للحوار من أجل إعداد الاقتراحات واتخاذ القرارات التي تهم شؤون الجامعة.

ويعتبر مجلس الجامعة أعلى هيئة لاتخاذ القرار داخل الجامعة، ويختص بجميع المسائل المتعلقة بمهام الجامعة وحسن سيرها، ويقوم بدور رئيسي على المستوى البيداغوجي والاداري والمالي، فهو الذي يصادق على مشاريع خلق شعب جديدة للتكوين. ويوزع الاعتمادات بين المؤسسات الجامعية، ويتخذ جميع التدابير الرامية الى تحسين التسيير داخل الجامعة، والمصادقة على مشروع ميزانيتها. ويتكون من أعضاء بحكم القانون وأعضاء معينون وأعضاء منتخبون، يتراوح عددهم بين 50 و60 عضوا حسب حجم الجامعة، وهذا الحجم الكبير يشمل ممثلين عن الأساتذة والموظفين الإداريين والطلبة والنقابات ورؤساء المؤسسات الجامعية والمتدخلين الآخرين في قطاع التعليم من خارج الجامعة، وهذا التنوع في التركيبة حول المجلس الى مجال للتفاوض القائم على المصالح والانتظارات والمطالب المتنافرة بدل ان يكون مكانا لبلورة التسويات المشتركة⁽¹⁴⁾. فمجلس الجامعة عليه العمل وفق منهجية تعتمد: وضع التوجهات الاستراتيجية العامة، وضع مخطط العمل، توفير الموارد المالية والبشرية الضرورية للتنفيذ، تتبع وتقييم الانجازات (النتائج).

ب- تسيير الجامعة:

يسير الجامعة رئيس يتم اختياره بعد اعلان مفتوح للترشيحات من بين المترشحين الذين يقدمون مشروعا لتطوير الجامعة، وينسق الرئيس بين مختلف المؤسسات المكونة للجامعة، ويتم اختيار رئيس الجامعة ورؤساء المؤسسات الجامعية وتعيينهم لمدة أربع سنوات على أساس برنامج فردي يقومون بتنفيذه، مما يؤدي الى اختلاف تطوير مشاريع الجامعة عن المؤسسات التابعة لها، و غياب عمل جماعي مشترك بين الفريق المسير للجامعة، وتقوية خصوصيات المؤسسات على حساب رؤية مشتركة للجامعة، وهذا يؤدي الى صعوبة الانخراط في مشاريع تربط الجامعة والمؤسسات المكونة لها.

إن البناء التنظيمي لمؤسسة الجامعة يتصف بالانفصال بين البنيات المختلفة بالجامعة وهذا يتعارض مع ضرورة التداخل والتعاون بين الأنظمة والأقسام والبنيات لتحقيق أهداف الجامعة، إضافة الى أن الكليات والمعاهد والجامعات تتصف ببنية تنظيمية مزدوجة حيث نلاحظ التمييز والفصل بين الوظائف الإدارية والأكاديمية الأمر الذي يؤدي الى وجود اتجاهين متوازيين في العمل غير متعاونين بالمستوى المطلوب مما يترتب عليه صعوبة انماء الحس المشترك ازاء المهمة التي تسعى إليها الجامعة.(15)

إن ضمان جودة تسيير المؤسسات الجامعية يتطلب إعادة النظر في طريقة التعيين واعتماد آليات جديدة تضمن الانسجام بين قيادات الجامعة. فالحكامة الجيدة تتطلب قيادة تمتلك حس المبادرة والقدرة على الارتقاء بالجامعة الى مستوى أفضل اعتمادا على مشاريع مبتكرة ومقاربة تشاركية وتقييما موضوعيا ومستقلا يبني على النتائج والمكتسبات.

ج-آليات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة تتطلب من القيادة التوفر على مؤهلات تدبيرية عالية في المجال الإداري والمالي والبيداغوجي والتواصلي. فالقائد يتعين أن يستمد سلطته من مصداقيته وقوة شخصيته وثقة الفريق فيه ولا يجب أن يستمدها من مجرد تعيينه الذي قد يجعله مديرا دون أن يكون قائدا.(16)

فالقادة عليها الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، وتوفير رؤية واضحة للمؤسسة وتحديد أهدافها، وتوضيح الخطط للعاملين والإيمان بقدراتهم واشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

وتطبيق هاته الأساليب الحديثة يعرف عدة ثغرات نظرا لتعدد مكونات الجامعة وتضارب وتعارض مصالحها، فضلا على أن الجهد الكبير في التسيير ينصب على حل المشاكل اليومية الطارئة في غياب

استراتيجية ورؤية واضحة للمسؤولين يتم تقاسمها مع العاملين ليعمل الجميع وفق مقاربة تشاركية ترمي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ورغم إرساء الميثاق مبدأ التسيير التشاركي في تسيير الجامعات والذي يعتمد على تمثيل مكونات الجامعة (الانتخاب) والمتدخلين الخارجيين في مجلس الجامعة، فإن هذا المبدأ تم إفراغه من مضمونه نظرا للطابع الفئوي لمكونات المجلس وطريقة عمله وتسييره، ولهذا نجد في واقع الجامعة جميع أشكال اتخاذ القرار التي أشارت إليها Musselin كالنموذج البيروقراطي والتشاركي والفوضوي المنظم.

2-3- الآليات التدبيرية:

أ- استقلالية الجامعة:

رغم أن التعليم العالي في المغرب يخضع لوصاية الدولة التي تقوم بتخطيطه وتنظيمه وتطويره وضبطه وتوجيهه، فإن الجامعة مؤسسة عمومية تتوفر على الشخصية المعنوية وتمتع بالاستقلال الإداري والمالي والبيداغوجي، فبإمكانها إبرام عقود مع الدولة، وتقديم خدمات بمقابل وإحداث شركات تابعة.

أما في الجانب البيداغوجي فالجامعات تقترح التكوينات الجديدة بناء على دفتر تحملات وتحدث شعبا جديدة للتكوين والبحث، كما أنها مؤهلة لمنح شهادات جامعية. وتتجلى الاستقلالية كذلك في الصلاحيات الممنوحة لمجلس الجامعة ورئيسها في إعداد الميزانية وتنفيذها وتدبير الموارد البشرية. إن استقلالية الجامعة مبدأ أقره الإصلاح الجامعي إلا أن الممارسة العملية منذ انطلاقه، أوضحت افتقار الجامعة المغربية إلى الاستقلالية المنشودة، بحيث سجل طغيان نفوذ السلطة الوصية وتدخلها في الأمور البيداغوجية والتنظيمية والإدارية وكان هذا سببا في عدد من الثغرات وبطء وتيرة الإصلاح.

كما تعاني الجامعات من الوصاية المالية لمصالح وزارة المالية، سواء منه الوصاية القبلية أو البعدية والتي تعرقل عملها ولا تتركس استقلالها المالي، إضافة إلى أن الموارد المالية الضرورية لتحقيق أهداف الجامعة توفرها الدولة مما يجعلها تحت وصاية الوزارة الوصية.

ب- هيكلية الجامعة:

يسير الجامعة رئيس ويساعده نائبان وكاتب عام، وفي في انتظار المصادقة على الهيكلية التنظيمية المقترحة من طرف مجلس رؤساء الجامعات في يونيو 2012 فإن الجامعات تسير بدون تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات الإدارية ما يشكل عائقا أمام تحقيق جودة التدبير الجامعي ويؤدي إلى إقرار أسلوب يعتمد على تمركز السلطات وعلى الهرمية والتكرار لعدم التركيز واللامركزية.⁽¹⁷⁾

فغياب هيكلية إدارية تعتمد على تحديد المسؤوليات والاختصاصات وربطها بالمحاسبة يحد من تطوير أداء الجامعة المغربية.

ج- التعاقد "الوزارة - الجامعة":

في إطار مسلسل الإصلاح الجامعي، أقر المخطط الاستعجالي مقارنة جديدة للتسيير تعتمد على التعاقد بين الدولة والجامعة في إطار ثقافة تديرية مبنية على تحديد الأهداف وقياس الإنجاز والنتائج، ويكمن هدف هذا الإجراء الجديد في تعزيز الاستقلالية والمسؤولية وروح المبادرة لدى الجامعات، وذلك بإبرام تعاقدات متعددة السنوات، تحدد التزامات كل الأطراف لتحقيق أهداف دقيقة على أساس خطط عمل واضحة توفر لها ميزانيات ملائمة لإنجازها.

ان هذا المبدأ يضمن تنظيم التدابير في شكل مشاريع منسجمة تستجيب لأهداف مشتركة تمت ترجمتها إلى مخططات عمل دقيقة، ومن شأن منطق الإصلاح بواسطة المقاربة بالمشروع أن يتيح إنجاز البرامج على نحو عملي ومتحكم فيه، إلا أن هذه المقاربة غابت خلال المخطط الجديد للوزارة 2013-2016 دون تقديم بدائل موضوعية في هذا الإطار، مما نعتبره تراجعاً حقيقياً عن المكتسبات التي تم تحقيقها سابقاً.

د- المراقبة الداخلية للإفتحاص المالي والإداري:

تعد وظيفة الرقابة في مفهومها الحديث من المهمات الأساسية التي لا يمكن لإدارة المؤسسة الاستغناء عنها، بحيث تعتبر أداة ووسيلة مهمة لتركيز الجهود الإدارية بما يحقق الأهداف والسياسات والبرامج المرسومة.

وفي إطار تحسين أداءها أحدثت بعض الجامعات مصلحة مراقبة التدبير ومصلحة الإفتحاص وتعتبر هاتاه المراقبة الداخلية والذاتية وسيلة لمعرفة مواطن الخلل في التدبير الجامعي خصوصاً في شقه المالي، مما يساعد أصحاب القرار على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين وتجويد أداء الجامعة، لكن هاتاه الآلية لم تعمم في جميع الجامعات المغربية.

إن مختلف الأشكال التديرية المعتمدة في إدارة أمور مؤسساتنا الجامعية، لم ترق بعد الى مستوى تحقيق الأهداف المتوخاة من الإصلاح، ولم تستطع التطبيق الفعلي لما احتواه الميثاق من دعائم ومبادئ تهم إحداث تغييرات جذرية على الأنماط التقليدية الموظفة في التسيير العام لجامعتنا، مما أدى الى بروز جملة من الاختلالات أهمها: ارتكاز مختلف الاجراءات على الواجهة الشكلية، وغياب آليات محددة للمراقبة والتقييم والتتبع. (18)

2-4- الآليات المساعدة أو المواكبة:

أ- تعبئة موارد التمويل وترشيدها:

تتمتع الجامعة المغربية من الناحية النظرية بالاستقلالية في تدبير مواردها المالية، فمجلس الجامعة هو المختص بتوزيع الموارد على المؤسسات الجامعية وعلى المشاريع المراد تحقيقها، ويعرف تدبير الموارد المالية للجامعة عدة إكراهات أهمها:

- يمثل دعم الدولة المورد المالي الرئيسي للجامعات ولا تتعدى مواردها الخاصة 11 في المئة،
- التأخر الناجم عن إجراءات المراقبة، مما يحد من إنجاز العمليات المالية بالسرعة المطلوبة،
- توزيع الموارد المالية بين المؤسسات الجامعية لا يركز على معايير محددة وعادلة،
- غياب محاسبة عامة وتحليلية من أجل التحكم في التكاليف،
- استعمال القسط الكبير من ميزانية التسيير في التعويضات والتحملات الإدارية على حساب نفقات التعليم والبحث والطلبة،
- تعقد مساطر صرف الميزانية والوصاية المفرطة لوزارة المالية وقلة التجربة لدى رؤساء الجامعات والمؤسسات الجامعية في التدبير المالي والإداري.

ب- تدبير الموارد البشرية وإكراهات التحفيز والتكوين:

تتمتع الجامعة المغربية من الناحية النظرية باستقلالية في تدبير مواردها البشرية، فالجامعة هي التي تحدد تخصصات توظيف الأساتذة والإداريين، كما أن لجان المباريات يعينها رئيس الجامعة، وترقية الأساتذة من اختصاص اللجان العلمية في المؤسسات الجامعية، كما تتوفر الجامعة على الاستقلالية في التعاقد مع الأساتذة العرضيين للقيام بساعات إضافية في التدريس.

ورغم هاته المكتسبات فإن تدبير الموارد البشرية يعرف سلبيات أهمها: غياب استقلالية فعلية في تدبير الموارد البشرية، فالعمليات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية تمر عبر الوزارة الوصية قصد المصادقة عليها (التوظيف، الترقية، الانتقال، الإمتحانات المهنية...) فضلا على أن الوزارة هي التي تحدث وتوزع المناصب المالية على الجامعات، فالتوظيف مازال مرتبطا بتوفير المناصب المالية من طرف الوزارة الوصية، كما أن العاملين في الجامعة مازالوا موظفي دولة يخضعون للنظام الأساسي للوظيفة العمومية. ومن أجل تحسين جودة الموارد البشرية نص الإصلاح الجامعي على إخراج العاملين في الجامعة من إطار الوظيفة العمومية وإدماجهم في سلك المستخدمين وإخضاعهم لنظام خاص بهم، كما اهتم بتحسين جودة أدائهم من خلال التكوين المستمر الفعال والتقييم المنتظم والدقيق.

كما اعتمد الاصلاح مبدأ تحفيز الموارد البشرية من خلال مراجعة القوانين المتعلقة برتب وترقيات الاساتذة، بالإضافة الى خلق مؤسسة محمد السادس للأعمال الاجتماعية.

ورغم أهمية العنصر البشري في أي اصلاح مؤسساتي فإنه كان غائبا أثناء صياغة مضامين الاصلاح، حيث لم يتم اعتماد مقاربة تشاركية تستدعي مساهمة الفاعلين (أساتذة، إداريين، طلبة...) في صناعة القرار، كما لم يتم اعداد العاملين في الجامعات المغربية للتعامل مع الاصلاحات الكبرى التي جاء بها الاصلاح في المجال البيداغوجي والاداري. وبعد مرور أكثر من عقد على تنزيل الاصلاح لم يتم بعد إخراج النظام الأساسي للموارد البشرية بالجامعات الى أرض الواقع، مما ينتج عنه صعوبة انخراط العنصر البشري في تنفيذ مضامين الاصلاحات، وتحقيق الاستقلالية الادارية الحقيقية للجامعات.

2-5 الآليات المتعلقة بالتقييم:

أ- التقييم المؤسسي:

تستند عملية التقييم داخل الجامعات الى معايير وضوابط محددة يتضح من خلالها مستوى تنظيمها وكفاءة أدائها ومصداقيتها، مما يمكنها من أداء رسالتها، ويضمن لها ثقة المجتمع والمؤسسات التعليمية الأخرى. بخصوص التجربة المغربية في مجال التقييم، فقد كان هذا المبدأ ذا طابع اختياري بالنسبة للجامعات المغربية، ويقتصر فقط على الجانب التربوي، ومع تفعيل مقتضيات القانون 01-00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي، أصبح نظام التقييم إجباريا وشاملا لكافة الجوانب المتعلقة بالحكامة داخل الجامعة المغربية. في هذا الصدد نص الفصل 77 على ما يلي: "يخضع نظام التعليم العالي في مجمله لتقييم منتظم ينصب على مردوديته الداخلية والخارجية ويشمل جميع الجوانب البيداغوجية والإدارية والبحث"

كما نص القانون على ضرورة " إحدات أجهزة مراقبة متخصصة تتمتع بقدر كاف من الاستقلال الذاتي وحرية التصرف من أجل إنجاز عمليات التدقيق والتقييم منها بصفة خاصة هيئة وطنية للتقييم ومرصد للتوفيق بين الدراسات العليا والمحيط الاقتصادي والمهني". وهو ما قامت به الوزارة الوصية بعد أكثر من 10 سنوات من تطبيق الاصلاح الجامعي من خلال انشاء الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي في انتظار إحدات المرصد الوطني للتوفيق بين الدراسات العليا والمحيط الاقتصادي.

وبغض النظر عن التأخر الحاصل في إحدات الهيئة الوطنية للتقويم فإن المجلس الوطني للتربية والتكوين قام بدراسات تقويمية لمنظومة التعليم بالمغرب سنة 2008 وسنة 2014، ورغم أهمية هذه

الدراسات فإنها تتصف بعدم الانتظام وبطابعها الاستشاري وعدم قيامها بتقييم دقيق للبرنامج الاستعجالي، وتركيزها على الجانب البيداغوجي.

ب- الجامعة والتقييم الذاتي:

ينص الإصلاح الجامعي على ضرورة وضع الجامعات نظاما للتقييم الذاتي، وقد بدأت إرهاباته الأولى مع المخطط الاستعجالي حيث كان يتعين على الجامعات القيام بتقييم تنفيذ المشاريع المتعاقد عليها مع الدولة بصفة دورية وبناء على مؤشرات محددة، لكن توقف هذا الإطار التعاقدى أدى الى توقف التطور التدريجي نحو تدبير عقلاني يضع التقييم ضمن مكوناته الرئيسية. إن غياب التقييم الفعال في الجامعات وما يتبع ذلك من جزاءات، وعدم الاكتراث بأراء الفاعلين في الميدان التربوي كلها عوامل عمقت الأزمة وأنهكت قضية الحكامة المنشودة وذلك ما تسبب في ترهل البنيات وهزالة المرودية عوض تحقيق الجودة.(19)

فالتقييم ليس آلية متجنزة في الجامعة المغربية نظرا للاعتقاد السائد لدى معظم العاملين بالجامعة بانها متميزة عن غيرها من المؤسسات وأنها فوق حدود التقييم ويرون أن هذا يرجع لكونها مؤسسة تهتم بالمعرفة في المقام الاول فهي اذن تستطيع أن تمارس الجودة دون توجيه من أحد خارجها.

إن تنزيل مضامين الإصلاح اهتمت بشكل كبير بالجانب البيداغوجي على حساب الجانب المتعلق بالتدبير الإداري الذي يعتبر عنصرا محوريا في إنجاح كل إصلاح، مما أعاق نجاح الإصلاحات التي انطلقت مند سنة 2003 وذلك حسب مختلف تقارير المؤسسات الوطنية (المجلس الاعلى للتعليم) والمؤسسات الدولية كالبنك الدولي ومنظمة الامم المتحدة للتنمية...

III--الخطوط العريضة للتصور المقترح لتحسين إدماج آليات الجودة داخل نظام التعليم العالي بالمغرب :

إن تحسين الجودة في التعليم الجامعي يتطلب الأخذ بآليات تراعي طبيعة العصر وحاجيات المجتمع والافراد، ومراعاة الصلة بين البرامج التعليمية وبين ملاءمتها لاحتياجات المجتمع حتى لا تفقد الجودة قيمتها، وأثرها لان ما هو مناسب لمجتمع ما قد لا يكون مناسباً لمجتمع اخر. لقد عرف تنزيل آليات الجودة المعتمدة في الإصلاح الجامعي عدة اختلالات، من حيث ضعف الأدوار المؤسساتية لبعض بنيات الجامعة، وآلية اتخاذ القرار (التمركز) وعمليات التنسيق والتواصل (القرارات الفوقية) وتدبير المشاريع (نقص الكفاءات والريادة)، وضعف الاهتمام بالجانب الاداري والمالي والتقييم.

ويمكن اقتراح تصور عام لتحقيق التنزيل الجيد لآليات جودة تلائم الخصوصيات التنظيمية للجامعة المغربية قصد الوصول الى حكامة جيدة داخل الجامعة. ويرتكز التصور الذي نقترحه على أربعة محاور:

3-1 المؤسسات:

وضع آلية للتنسيق بين مختلف المؤسسات التي تتدخل في منظومة التعليم الجامعي، وتوضيح العلاقة بين الجامعات والسلطة الحكومية من خلال تحديد مفهومي استقلال الجامعة وحدوده ودور سلطة الوصاية، ونهج سياسة تقييم منتظم تقوم به الأجهزة المنوط بها هذا الدور وخاصة الوكالة الوطنية لتقييم وجودة التعليم العالي، اعتمادا على دلائل مرجعية ومساطر تقييم ذاتي وخارجي تراعي المعايير المتعارف عليها عالميا من جهة وخصوصية الجامعة المغربية من جهة أخرى. كما أن وثيرة هاته التقييمات يجب أن تكون منتظمة وتشمل الجانب المؤسساتي والبيداغوجي والبحثي، وتهدف الى تشجيع المؤسسات ذات المردودية الجيدة (الترتيب الوطني للجامعات).

3-2 القيادة:

يهدف هذا المحور إلى الرفع من قدرات القيادة في للجامعة والمؤسسات التابعة لها من خلال:

- مراجعة تركيبة المجالس وتطوير أدائها بتقليص عدد الأعضاء والتفريق بين الدائمين المعنيين بشكل مباشر بالتدبير الجامعي والاعضاء الذين يمكن استدعائهم لدراسة جدول أعمال محدد، كما يجب تأهيل أعضاء المجالس في الجانب الاداري والمالي ليشكلوا قوة اقتراحية تستفيد منها الجامعة.
- انتقاء رئيس الجامعة بشكل متزامن مع رؤساء المؤسسات الجامعية وفق مشروع تطوير موحد، وذلك لضمان الانسجام والتكامل بين المؤسسات المكونة للجامعة، ويجب ان يتضمن المشروع استراتيجية واضحة المعالم لتسيير الجامعة، تعتمد أهداف ومؤشرات يمكن محاسبة رئيس الجامعة والعميد على تنفيذها أثناء وبعد نهاية ولايتهما.
- اعتماد نظام للقيادة (لوحة القادة) يسمح بتحديد سريع للاختلالات، ويضمن تحقيق قدرة كبيرة على السرعة في رد الفعل بالنسبة لاتخاذ القرار.

3-3 - التدبير:

يهدف المحور المتعلق بالتدبير إلى تحقيق الغايات التالية:

- إرساء حكمة تذكى روح المسؤولية والمحاسبة، وتضمن قيادة فعالة للمنظومة وتحسين أدائها باستمرار، ولهذا فإن استكمال اللامركزية، وتحديد المسؤوليات ووضع هيكلية إدارية خاصة بالجامعات، ووضع أدوات للقيادة، أصبحت تفرض نفسها بحدّة لتحقيق تدبير ناجح.
- تعاقد بين الوزارة والجامعية على برنامج عمل سنوي يعتمد المساءلة وتحديد المسؤوليات بناء على مقارنة الأهداف والنتائج، ووضع آليات لتتبع إنجاز الأهداف المحددة في التعاقدات من خلال مجموعة من مؤشرات الإنجاز ولوحات القيادة بغية توفير إمكانية قياس الإنجازات بصورة موضوعية عملية ومنتظمة، والاستعانة بآلية للرقابة الداخلية عوض الرقابة القبلية والبعديّة، وتفعيل أجهزة التدقيق والإفئاحاص للتحسين المستمر للأداء.

3-4 الآليات المساعدة والمواكبة:

يرتكز هذا المحور على ثلاثة عناصر رئيسية:

أ-الموارد المالية:

يرتكز هذا العنصر على تنمية الموارد المالية وتنويعها وإصلاح المساطر المتعلقة بها من خلال:

- تنمية الموارد الذاتية وتنويع مصادر التمويل عن طريق: تفعيل دور القطاع الخاص والجهات، وتعزيز التكوين المستمر المؤدى عنه والشراكات في إطار التعاون الدولي والوطني، وتفعيل الآليات المنصوص عليها في الإصلاح الجامعي (إنجاز خدمات بمقابل، المساهمة في مقاولات عمومية وخاصة واحداث شركات تابعة للجامعات)،
- مراجعة آليات ومساطر التدبير الإداري والمالي المعمول بها، وذلك في أفق تبسيطها وتطويرها بجعلها أكثر نجاعة وفعالية، بما يتناسب وطبيعة ومهام الجامعات (خصوصا المراقبة المالية) ووضع وتعميم نظام المحاسبة العمومية والتحليلية للجامعات بما يساهم في التحكم الأمثل في التكاليف والنفقات.

ب- الموارد البشرية:

يرتكز هذا العنصر على تأهيل وتحفيز الموارد البشرية من خلال:

- إشراكها في مختلف القرارات المتعلقة بإصلاح المنظومة التعليمية، وإخراج النظام الأساسي لمستخدمي الجامعة ووضع برامج التكوين المستمر لفائدتها مع الزامية استفادة المسؤولين بالمؤسسات الجامعية من تكوينات في المجالين الإداري والمالي.
- اعتماد الأساليب الحديثة في تدبير الموارد البشرية (الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات، التدبير التوقعي، إرساء نظام معلوماتي) وتوفير المناصب المالية بشكل كاف للرفع من نسب التأطير المتدنية على المستوى الإداري والتربوي، والأخذ بنظام التعاقد لتوفير الكفاءات والخبرات الجيدة التي تحتاجها الجامعة.

الخلاصة:

من خلال دراستنا يتضح أن مقارنة الإصلاح الجامعي بالمغرب تتطلق من بعدين رئيسيين: بعد نظري له علاقة بما يجب أن تكون عليه الجامعة المغربية، وبعد واقعي يرتبط بمدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية التي تؤهلها لتحقيق التصور الذي أراده الإصلاح، خاصة المساهمة في التنمية الشاملة للبلاد وتجويد مخرجاتها. وفي هذا الإطار المعرفي، وقفنا على عدة اختلالات أدت إلى عدم التوظيف الأمثل لآليات الجودة المعتمدة خاصة طريقة تنزيل الإصلاح التي عرفت منذ بدايتها بروز عدة معوقات تهم تهميش العنصر البشري بالجامعة سواء من ناحية تغييبه في صياغة مضامين الإصلاح أو من ناحية عدم تأهيله بصورة تمكنه من التطبيق السليم لمقتضيات الميثاق.

بالإضافة إلى ذلك، لم يتم تأهيل الجامعة المغربية سواء من ناحية الموارد البشرية والمالية والتجهيزات والبنىات، فتطبيق نظام الوحدات وضعها أمام معضلة تسيير الأعداد المتزايدة لأعداد الطلبة، مما أثر بشكل سلبي على أدائها العام، وهو الأمر الذي جاء المخطط الاستعجالي ليتداركه عبر الاهتمام بالموارد البشرية والمالية والمادية. إلا أن الطابع الاستعجالي وعدم جاهزية بنىات التسيير الإداري والمالي الجامعية لمسايرة تنفيذ المشاريع المطروحة أهدر الكثير من الموارد دون تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن عدم تفعيل أجهزة الرقابة والتقييم لم يمكن الجامعة المغربية من تحسين أدائها في غياب دور فعال لمجالس الجامعات.

ورغم مسلسل الإصلاحات التي تم اعتمادها منذ بداية الألفية الثالثة، فمازالت الجامعة المغربية تعاني مشاكل بنيوية كالأعداد المتزايدة للطلبة وضعف التأطير التربوي وتعقد المساطر الإدارية والمالية

وضعف الاستقلالية. كما أصبحت الجامعة مكانا للصراع السياسي والايديولوجي في ظل عدم انفتاحها على المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وتعدد مكوناتها (طلبة، اداريين، اساتذة)، والنظرة السيئة التي كونها المجتمع عنها بصفاتها مكانا لتخريج العاطلين، وكذا غياب رؤية استراتيجية واضحة حول وظيفة وأهداف الجامعة المغربية، بالإضافة غياب التنسيق بين مختلف الأجهزة والمؤسسات المتدخلة في منظومة التربية والتكوين (الأكاديميات، الجامعات، الوزارات، الجهات...)، كل هاته العوامل تعيق التطبيق الجيد للآليات الجودة في التعليم الجامعي.

وأمام هذه المشاكل البنيوية التي تؤثر سلبا على فعالية أي تدابير للإصلاح، أصبح لزاما اعتماد آليات جديدة وتحيين الآليات السابقة قصد ملاءمتها مع التحديات التي تعرفها الجامعة، وهكذا يجب تفعيل دور الهياكل المنتخبة وإعادة النظر في تركيبتها، وتأهيل وتحفيز العنصر البشري، وتفعيل وتقوية أجهزة الرقابة والتقييم وكل هذا في إطار نظام معلوماتي شامل وفعال.

الهوامش:

1-Rachid ELKACHRADI, Rôle des Processus des Ressources Humaines et de l'Apprentissage Organisationnel dans l'Amélioration de la Performance et la Conduite du Changement au sein de l'université marocaine, Thèse de doctorat, ENSA , université Ibn Zohr Agadir,2013.

2- فتحي درويش، عشبية، الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية في تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 26-27 ماي 1999.

3- السرحان، عطا الله بن فهد، أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية العدد 6، 2010، ص8.

4- أحمد، الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية، بحث مقدم لمؤتمر اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، 17-19 أبريل 2000

5- فواز، التميمي، فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تطوير أداء الوحدات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن، رسالة دكتوراه جامعة الأردن ، 2004.

6- عبد الله بركات، أثر تطبيق الجودة الشاملة على التعليم العالي في الاردن، المؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2003.

7- صالح، عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مقترحات التطوير، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

8- أحمد، بدح، امكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 4، 2007

9- أحمد، حافظ، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب القاهرة، الطبعة الأولى 2007، ص 170.

10- أحمد، بدح، نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46، 2006، ص 60.

11- محمد عبد الرزاق ابراهيم، أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية البحرين، 4-5 ابريل 2012

12- أحمد بدح، مرجع سابق، 2006، ص63.

13-Christine MUSSELIN, La longue marche des universités françaises, PUF, 2001

14- تقرير المجلس الاعلى للتربية والتكوين حول تطبيق الميثاق 2000-2013 المكتسبات المعوقات والتحديات، الصادر في دجنبر 2014.

15- فتحي عشبية، درويش دراسات في تطوير التعليم الجامعي، ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2009، ص52.

16- بوشعيب الزين، نحو حكامة جيدة لتدبير المؤسسة التعليمية، عالم التربية، منشورات عالم التربية، العدد 20، 2011، ص 470.

17- بوشعيب الزين الإصلاح الجامعي إلى أين؟ محمد ايت المكي، <http://www.aljabriabed.net>

18- ادريس طهطاوي الحكامة بالتعليم العالي، عالم التربية، منشورات عالم التربية، العدد 20، 2011، ص 276.

19- عبد المجيد بوشبكة الحكامة بالتعليم العالي، عالم التربية، منشورات عالم التربية، العدد 20، 2011، ص 266.

الذكاء الشعوري وعلاقته بالخوف من الفشل لدى الموظفين

د. نوار السعدي - كلية الإدارة والأعمال / جامعه اربيل الدولية
م.د أحلام مهدي عبدالله العزي - معهد الفنون الجميلة للبنات /ديالى
م. د أميرة مزهر حميد الدليمي - معهد الفنون الجميلة للبنات / ديالى

ملخص البحث:

استهدفت الدراسة التعرف على الذكاء الشعوري وعلاقته بالخوف من الفشل لدى موظفي تربية ديالى، وتحقيقاً لأهداف الدراسة طبق المقياس على عينة الدراسة البالغ عددها (152) موظف وموظفة من العاملين في مديرية تربية ديالى، وتم التحقق من صدق المقياس بطريقتين: وهي صدق المحتوى (صدق المحكمين) والصدق البناء، كما تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتين: وهي طريقة اعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي، واطهرت النتائج ان العينة تمتلك ذكاء شعوري جيد وان هناك فرقا دالا احصائيا بين الذكور والاناث لصالح الاناث، كما اظهرت النتائج ان عينة البحث ليس لديها خوف من الفشل وانه لا توجد فروق دالة احصائية بين الذكور والاناث كما اظهرت النتائج ان هناك علاقة عكسية بين الشعور بالذكاء الشعوري والخوف من الفشل.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الشعوري - الخوف من الفشل.

Abstract

The following study aimed at finding the relation between emotional intelligence and anxiety towards failure of the personnel of Dyala education directorate. To find the answer, the study applied the scale on a sample of 152 employees (male and female) of the mentioned directorate. The reliability of the measurement is tested in two ways: content sincerity (arbitrators' sincerity) and two methods are used to examine honesty and the scale stability: re-test and the method of internal consistency. The results show that the sample has a good emotional intelligence. However, there are statistical differences between the two genders in favor of the females. In addition, the study explored that the sample taken does not show any anxiety towards failure and there are no statistical differences between the men and the women. It has also been learned that there is a reverse relationship between emotional intelligence and fear of failure.

Keywords: Emotional intelligence, Fear, Failure

مشكلة البحث:

يجهل الكثير من العاملين في المؤسسات التربوية أهمية الذكاء الشعوري في عملهم ، مما يؤثر على النجاح في العمل وعلى القرارات المتخذة من قبلهم، فانخفاض مستوى الذكاء الشعوري قد يؤدي الى انخفاض قدرة العاملين على اتخاذ قرارات صحيحة وبالتالي انخفاض مستوى ادائهم الذي من الممكن ان يؤدي الى فشلهم، فغالبية المؤسسات التي تختار افرادها على أساس قدراتهم العقلية فقط تنتهي بطردهم على أساس مشكلات تم تصنيفها بأنها عجز في الذكاء الشعوري ، إذ أصبح هناك تزايد في بعض المشكلات السلوكية والانفعالية تضعف العلاقات الاجتماعية وكذلك الافتقار الى السمات الاجتماعية الايجابية مما يؤثر على السلوك العام ويخلق مشكلات في المؤسسات التربوية يعيق تكيفهم الاجتماعي.¹

وعليه فقد بات خوف العاملين من الفشل هو احد اعراض شعوره بالعجز والاحساس بالنقص ويعبر عن خوفه من الحياة وينشأ خوفه من الفشل في عمله عندما يشعر بأنه غير كفوء في مواجهة المواقف الحاسمة وأن يفشل في اتجاهها وانه يلجأ الى الاخرين لكي يقفوا معه²، وبالرجوع الى الدراسات والبحوث في هذا المجال وجد الباحثون افتقار البحوث التي تهتم بالعاملين في المؤسسات التربوية لأهمية هذه الفئة في نجاح العملية التعليمية وتحفيز العاملين في هذه المؤسسات لتحقيق مستوى اداء افضل، ولهذا قام الباحثون بهذه الدراسة للاجابة عن السؤال التالي: هل هناك علاقة بين الذكاء الشعوري والخوف من الفشل لدى العاملين في مديرية تربية ديالى؟

أهمية البحث :

يذكر جولمان Golman في كتابه الذكاء الشعوري "من اجل اداء متفوق في كل المهن والمجالات فان اهمية الكفاءة الشعورية تعادل ضعف اهمية القدرات المعرفية وحدها" ومن اجل النجاح في المستويات الاعلى والمناصب الادارية فإن الكفاءة الشعورية تلعب الدور كله تقريبا، وبما ان الكفاءات الشعورية تشكل اكثر من ثلثي الاداء المتفوق فإن ايجاد الاشخاص الذين يملكون هذه القدرات او تتميتها عند الموظفين يضيف قيمة هائلة الى الاساس الذي تقوم عليه اي مؤسسة³.

والذكاء الشعوري EmotinalIntellignce من الموضوعات التي نالت اهتمام الكثير من المهتمين سواء اطباء أو نفسانيين ومتعلمين أو مختصين في الموارد البشرية أو غيرهم هذا من جانب، اما من جانب اخر فنجد الكثير من الكتابات التي تناولت هذا المفهوم⁴.

وقد ظهر هذا المصطلح في تسعينات القرن الماضي بعد ان جذب اهتمام كثير من الناس في مختلف انحاء العالم، فهو مصطلح مليء بالاثارة والاهتمام وفي نفس الوقت يكتفه الغموض، فهو نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة شعور الفرد وشعور الاخرين والتمييز بينهما واستخدام هذه المشاعر لقيادة التفكير في الذات والاخرين وفهم كيف تعمل هذه المشاعر الذاتية وكيفية ادارتها وتنظيمها مع مشاعر الاخرين⁵.

ويضم الذكاء الشعوري مجموعة كبيرة من المهارات الفردية والميول، ويشار اليها بالمهارات داخل الشخص وبين الاشخاص، والتي تقع خارج نطاق المجالات التقليدية للمعرفة الخاصة والذكاء العام والمهارات الفنية والمهنية، ولكي يؤدي الشخص وظائفه كاملة، ويكون متوازنا فلا بد من ان يتمتع بالذكاء التقليدي والذكاء الشعوري، حيث ان النجاح في الحياة يحتاج الى اكثر من الجانب المعرفي، والشخص يجب ان يكون قادرا على تنمية علاقاته الشخصية والمحافظة عليها⁶.

ويشير كاردرنر ان الذكاء ما بين الاشخاص يرتبط بالافراد الذين هم قادة بين زملائهم ويتمتعون بمهارة الاتصال كما يبدو انهم يفهمون مشاعر الاخرين ودوافعهم وانهم يملكون ذكاءا بين الاشخاص⁷.

ويوصف الذكاء الشعوري باعتباره احد الاستطاعات، أو الكفاءات، أو المهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في التوافق مع مطالب ومهام الحياة العامة وضغوطها، فهو مجموعة من المهارات ولباقة التعامل في الشارع، وفي العمل، وفي كل مناشط الحياة⁸.

كما أن خوف الفرد من الفشل وإن كان يتمثل بالمحافظة على النجاح وليس الخوف من النجاح ذاته، فإن تأثير الخوف من الفشل في تحقيق هدف ما قد يكون كبيراً لدرجة قد تمنعه من السعي نحو النجاح لتجنب احتمالات الفشل⁹.

وإذا كان أصحاب الإنجاز الناجح يصفون الخوف من الفشل بأنه عامل يمكن أن يدفعهم إلى الوصول إلى مستوى عالٍ في الإنجاز أو يمنعهم من تعطيل قدراتهم الذاتية الكامنة¹⁰، فإن أخطر أنواع الخوف من الفشل هو عندما يصل الفرد إلى حالة يفقد فيها الإنسان أي إحساس بالنجاح والتفوق¹¹

كذلك أكد كل من أيلوت وماكروجر وتراش (Elliot & McGroger & Thrash) على أن الخوف من الفشل يعد إشارة إلى عدم كفاءة الشخص ووضعه في محل الرفض والهجر من الآخرين، كما افترض اليوت (Elliot) في دراسته أن الخجل هو قلب الخوف من الفشل، وأن الأشخاص من ذوي الخوف الكبير من الفشل يظهرون خجلاً كبيراً، كما ارتبط الخجل بصورة إيجابية مع الأحكام السلبية المرتبطة بالذات، وارتبط أيضاً بصورة قوية مع الخوف من الفشل¹².

وهكذا نجد أن خوف الإنسان من الفشل يكون أحد أعراض شعور الإنسان بالعجز والإحساس بالنقص، كما أن خوف الإنسان من الفشل كثيراً ما يكون تعبيراً عن خوفه من الحياة مهما يحمل معها من معاني التفرد والحرية والاستقلال وكل من يعلق أهمية عظمى للنجاح في الحياة¹³.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى: -

أولاً: التعرف على مستوى الذكاء الشعوري لدى العاملين في مديرية تربية ديالى.

ثانياً: التعرف على الفروق في مستوى الذكاء الشعوري لدى العاملين في تربية ديالى بحسب متغير الجنس

ثالثاً: التعرف على مستوى الخوف من الفشل لدى العاملين في مديرية تربية ديالى.

رابعاً: التعرف على الفوارق في مستوى الخوف من الفشل لدى العاملين في تربية ديالى بحسب متغير الجنس

خامساً: التعرف على العلاقة الارتباطية بين الذكاء الشعوري والخوف من الفشل لدى العاملين في مديرية تربية ديالى .

حدود البحث

يشمل البحث الحالي موظفي وموظفات تربية ديالى ولكلا الجنسين للعام الحالي (2017-2018).

الفصل الاول: تحديد المصطلحات:

أولاً - الذكاء الشعوري :

_____ عرفه جولمان (Goleman,1995) بأنه:

القدرة على مواجهه الاحباط والفشل بعزيمة عالية والسيطرة على الاندفاعات وتاصيل الرضا وتنظيم الامزجة بما يساهم في تجنب الاسى والقلق كي لا يؤثر في عملية التفكير¹⁴.

_____ عرفه بار-اون (Bar_on,1997) بأنه:

مجموعة من القابليات غير الادراكية والمقدرات التي تؤثر على قابلية الفرد للنجاح في اجتياز متطلبات البيئة والظروف الصعبة¹⁵.

- عرفه اورما وكانون (Orma & Cannon, 2000) بأنه:

مجموعة من القدرات غير المدركة مثل القدرات الادارية والتي يمكن ان تساعد في التأثير الايجابي على اداء الفرد وصولاً لتحقيق النجاح¹⁶.

أما التعريف الاجرائي للذكاء الشعوري (الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من اجابته على مقياس الذكاء الشعوري من وجهه نظر الباحثون الذي أعد لهذا الغرض).

ثانياً: الخوف من الفشل

- عرفه اتكنسون (Atkinson, 1953) بأنه :

الميل نحو كبت شعور الخوف من الفشل لتجنب الالم¹⁷.

- عرفه هيكنسون (Heckhausen, 1963) بأنه:

حالة كامنة من عدم الرضا أو عدم الشعور بالراحة والارتياح¹⁸.

- عرفه مكلياند (McGlelland, 1987) بأنه :

استعداد لدافعية التجنب من الفشل إذ يشير إلى القلق والمواقف الخطرة والتي تنشأ من عوامل معينة اجتمعت معاً مثل البيئة والأكاديمية والصحة الشخصية¹⁹.

اما التعريف الاجرائي للخوف من الفشل (الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من اجابته على مقياس الخوف من الفشل الذي أعده الباحثون لهذا الغرض)

الفصل الثاني: الإطار النظري ودراسات سابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري ودراسات سابقة فشمّل إستعراضاً لأهم النظريات التي تناولت الذكاء الشعوري والخوف من الفشل وهي :

أولاً: الذكاء الشعوري:

هناك عدد من النماذج النظرية التي فسرت الذكاء الشعوري وهي:

1- نموذج ماير وسالوفي (Salovey & Mayer, 1990):

اهتم ماير وسالوفي بالجوانب اللامعرفية للذكاء فالذكاء الشعوري عبارة عن مجموعة من القدرات التي تفسر اختلاف الافراد في مستوى الادراك وفهم العواطف والانفعالات.

وبين ماير وسالوفي ان الذكاء الشعوري يشمل اربع قدرات او مكونات ،وهي:

أ- القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها بدقة: وتعني قدرة الفرد على التعبير عن الانفعالات سواء من خلال الحركات او ملامح الوجه او الصوت او الاشارات.

ب- القدرة على استخدام الانفعالات لتسهيل عملية التفكير: بحيث يتم توظيف الانفعالات للمساعدة في زيادة التركيز او التفكير بشكل ايجابي وتحسين التفكير .

ت- القدرة على فهم وتحليل الانفعالات: وتعني قدرة الفرد على تحليل الانفعالات وتسميتها وفهمها وتفسير معناها .

ث- القدرة على ادارة الانفعالات: وتعني القدرة على تنظيم الانفعالات وادارتها وتكون معينا للفرد لتطوير علاقاته مع الاخرين وتحسينها²⁰.

2- نموذج دانيال جولمان (Goleman,1995):

قدم جولمان نمودجه معتمدا على عمل ماير سالوفي 1990 الا انه يعتبر من النماذج المختلطة التي تمزج قدرات الذكاء العاطفي مع خصائص الشخصية متمثلة في خصائص الصحة النفسية، السعادة والدافعية والقدرات التي تجعل الفرد فعالا في المشاركة الاجتماعية.

اوضح جولمان ان هناك خمسة ابعاد اساسية تتكامل وتتحدد فيما بينها مكونه الذكاء الشعوري وهي :

أ- البعد الأول: الوعي بالذات :

ويدل على معرفة الشخص انفعالاته ، فهو لاينفصل عن مشاعره ويستخدمها ليصل الى قراراته بكل ثقة، اي ان الوعي بمزاجنا وافكارنا اتجاه هذا المزج هو ملاحظة محايدة للحالة الداخلية، تنطوي على معرفة متى نستجيب لهذه المشاعر، واذ لم نكن قادرين على ادراك مشاعرنا فسيكون من الصعب علينا ادراك مشاعر الاخرين، فكلما كان الفرد اكثر وعيا بذاته، كان قادرا على الوعي حتى بالمستويات المنخفضة من الاحاسيس²¹.

ب- البعد الثاني: ادارة الذات:

وتعني ابقاء المشاعر الذاتية تحت المراقبة والسيطرة على الانفعالات الداخلية بغية تحقيق الهدوء بصرف النظر عن عواطف الفرد²²، ويرى فيستا ان ادارة الذات هي القدرة على اصدار الحكم

والتفكير المتناهي قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك لان الفرد الذي يفقد السيطرة على ادارة الشعور لايمكن ان يكون بوضع يسمح له باتخاذ قرارات جيدة²³.

ج- البعد الثالث: الفهم الاجتماعي:

وتعني القدرة على الايحاء للآخرين والتاثير عليهم وتطويرهم اثناء ادارة الصراع. اي ان العلاقة بين الافراد تتضمن القابلية على تأسيس علاقات رضا متبادلة تمتاز بالود والالفة والمحافظة عليها، وهذا الرضا المتبادل يتضمن المنفعة الاجتماعية المتبادلة التي تتمثل بالتعويض الذي يمتاز الاخذ والعطاء²⁴.

د- البعد الرابع: ادارة العلاقات:

تتمثل بقدرة الفرد على التعامل مع مشاعر الآخرين وبناء علاقات اجتماعية فاعلة مع الآخرين²⁵، وكيفية حل الصراعات بفاعلية، واحداث التغيير، وتحديد نوع الاتصالات ومعالجة مشاكل الآخرين، وقيادة فريق العمل²⁶.

وقد تضمن نموذج جولمان مجموعة من الكفاءات الشعورية لكل بناء من البناءات الاربعة للذكاء الشعوري، ان الكفاءات الشعورية في نظر جولمان ليست عبارة عن مواهب فطرية بل بالاحرى هي قدرات متعلمة والتي يجب العمل عليها وتطويرها لتحقيق اداء رائع وبارز²⁷.

3- نموذج بارون (Bar-on,1997):

افترض بارون ان الذكاء الشعوري يتطور مع الزمن وانه بالامكان تحسينه من خلال (التدريب، البرمجة، العلاج)، وقال ايضا ان الافراد الذين هم اعلى من المعدل في EQS هم بشكل عام اكثر نجاحا في مواجهه المتطلبات والضغوط البيئية كما ورد ان النقص في الذكاء الشعوري يمكن ان يعد نقصا في النجاح، ووجود مشكلات عاطفية²⁸.

ان الذكاء الشعوري عند بارون يتكون من خمسة عشر مكونا تم ترتيبهم في خمسة ابعاد رئيسية :

- الذكاء الشخصي: والذي يمثل القدرات والكفاءات والمهارات المرتبطة بداخل ذلك الفرد.
- الذكاء البين - شخصي: ويمثل القدرات والمهارات البين - شخصية، ومحاولة تطبيقها على ارض الواقع والاستفادة منها في ادارة ذلك الفرد لعلاقاته مع الآخرين.

- القدرة على التكيف: ويوضح كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتكيف معها، من خلال زيادة مهارات ذلك الفرد في المرونة في التعامل مع الآخرين، وحل المشكلات بمنطقية ومهارة.
- ادراة الضغوط: ويمثل قدرة الفرد على ادارة الضغوط والتكيف معها بفاعلية.
- الحالة المزاجية العامة: وتمثل فدره الفرد ومهاراته في الاستمتاع بالحياة والحفاظ على مكانته ومركزه الايجابي داخل المجتمع وتضم كل من السعادة والتفاؤل²⁹. وقد تبنى الباحثين نموذج دانيال جولمان في بناء مقياس الذكاء الشعوري.

ثانيا : النظريات التي فسرت الخوف من الفشل:

1- النظرية السلوكية 1954:

لقد فسرت هذه النظرية حالات الخوف بأنها نتيجة الارتباط الزمني والمكاني المتكرر في ظروف أنفعالية تثير الخوف وكان اول من حاول تفسير الخوف على اساس شرطي بالمشيرات هو العالم السلوكي واطسن watsin رائد المدرسة السلوكية³⁰ ان الخوف شعور داخلي وانفعالي يتعلمه الطالب من خلال معتقدات والقيم والاعتبارات السائدة في المجتمع تقوم بدور كبير في تعلم هذه المخاوف³¹ أما من الفشل يتم تعلمه نتيجة الاشرط والاجابة والمثيرات التي تثير أنفعال الخوف قد تكون نتيجة خبرة مؤلمة فيظهر الطالب غالبا استجابة مناسبة لمثير الخوف ولهذا فإن اداء الطالب قد يفشل في اداء السلوك المناسب بذلك المثير نتيجة خوف³².

2- نظرية لازاروس (lazarus1991) :

تعد نظرية لازاروس من النظريات المهمة والحديثة والمعتمدة قي تفسير الخوف من الفشل في الدراسات النفسية حيث يرتكز الاتجاه السوكي المعرفي على اساس ان كثيرا من الاستجابات الوجدانية والسلوكية والاضطرابات النفسية الى حد بعيد ويرى لازاروس ان الشخصية تتبع من التفاعل الذي يحمله الفرد من الوراثة البيئية الطبيعية التي يعيش فيها وكذلك نتيجة تاريخية اجتماعية كما يرى ان الاضطرابات النفسية والسلوكية عدم التكيف ترجع الى ظروف التعلم حيث تحدث اثناء تعرض الفرد للمؤثرات الخاصة والظروف والترابط الشرطي والتعرض للنماذج التي يتطابق معها وتقلدها سواء كان التقليد عن قصد او غير قصد وكذلك اكتساب الفرد للمعلومات الخاطئة فتحدث انواع كما تنشأ دفاعات لاحاجة للفرد عليها³³

- نظرية كارين هورناي (Karen Horney) 1952:

أكدت هورناي على تأثير القوى الاجتماعية وليست البايولوجية في نمو الشخصية، كما إن مفهوم القلق الأساسي يؤثر في نمو الشخصية وإنه شعور بالوحدة والعجز التام يتزايد وينتشر في عالم خفي، وإن حالة الشعور به هي نفسها عند الأفراد الآخرين تقريباً، ويشعر الفرد بأنه يعيش في عالم فيه ظلم وغش وخيانة.

كذلك فقد بينت هورناي أن هناك ثلاث نزعات عصابية (Neurotic Trends) يستخدمها الأشخاص وهي بمثابة ميكانزمات لحماية النفس من الخوف وهذه النزعات تقودهم إلى ثلاثة أنواع من السلوك هي:

أ- التحرك نحو الآخرين.

ب- التحرك ضد الآخرين.

ج- التحرك بعيداً عن الآخرين،³⁴

وهكذا نجد على وفق نظرية هورناي أن الأطفال الذين يمرون بمواقف صعبة، يكونون بحاجة لتحقيق شيء ما، إلا أنهم يشعرون بخوف قوي مساوي لحاجتهم للإنجاز، كما أن هذا الخوف يمثل خوفهم من فشلهم الذي يؤدي إلى عواقب عكسية خطيرة، مثل فقدان العاطفة ولهذا فإن هؤلاء الخائفين من الفشل يخافون فقدان العاطفة من الآخرين، وأن القلق المرتبط بالفقدان العاطفي المحتمل يربك أداءهم.³⁵

وقد تبني الباحثون نظرية لازاورس اطارا نظريا للبحث.

الفصل الثالث (إجراءات البحث)

منهج البحث

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي القائم على رصد ما هو موجود وتحليله، ويعد هذا المنهج منهجا ملائما لطبيعة البحث واهدافه، فهو يقوم على وصف العلاقات والمؤثرات التي توجد بين الظواهر وتحليلها وتفسيرها كما يساعد على تقديم صورة مستقبلية في ضوء المؤثرات الحالية.³⁶

مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث الحالي من (500) موظف وموظفة وبواقع (180) من الذكور (320) من الاناث العاملين في تربية محافظة ديالى وللعام 2017-2018

عينة البحث The Sample of the research

تم اختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية وبلغت (152) موظف وموظفة، وبواقع 76 موظفة و76 موظف من المجتمع الاصيلي.

أدوات البحث

اولا :مقياس الذكاء الشعوري

بعد اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات والمراجع التي بحثت بموضوع الذكاء الشعوري لم يتمكنوا من ايجاد مقياس يتناسب مع عينة البحث لذا اعتمدوا بناء مقياس الذكاء الشعوري التي تتوفر فيه الخصائص السايكومترية وهي كالآتي:

1. تحديد المنطلقات النظرية لبناء مقياس الذكاء الشعوري:

2. اجراءات بناء مقياس:

3. تحديد مفهوم الذكاء الشعوري:

اعتمد الباحثون في تحديد مفهوم الذكاء الشعوري على التعريف الذي تبناه من نموذج كولمان الذي عرف الذكاء الشعوري بانه قدرة الفرد على فهم ذاته ومجتمعه ومشاكله ومعرفة نقاط القوة والضعف ليكون قادرا على فهم الذات وادارة علاقاته الاجتماعية³⁷.

- تحديد ابعاد الذكاء الشعوري

من خلال مراجعة الادبيات والتعريف المتبنى من نموذج كولمان للذكاء الشعوري فقد تم تحديد ابعاد الذكاء الشعوري بـ :

البعد الأول: فهم الذات: منح الفرد احساس بالهوية من خلال قدرته على فهم مشاعر الاخرين³⁸.

البعد الثاني: ادارة الذات: ابقاء المشاعر الذاتية تحت المراقبة والسيطرة الداخلية لتحقيق الهدوء بغض النظر عن عواطفه.

البعد الثالث: الفهم الاجتماعي: فهم الاخرين عن طريق ادراك حاجاتهم ووجهات نظرهم ومشاعرهم ومخاوفهم واحاسيسهم³⁹.

البعد الرابع: إدارة العلاقات: قدرة الفرد على معالجة المشاكل التي تواجهه والتعامل مع مشاعر الاخرين وبناء علاقات اجتماعية فاعلة مع الاخرين⁴⁰.

- صياغة فقرات المقياس

بعد تحديد تعريف الذكاء الشعوري وتحديد ابعاده وتعريف كل بعد قاموا الباحثون بصياغة فقرات تتناسب مع تعريف كل بعد وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم صياغة (22) فقرة وقد توزعت تلك الفقرات على ابعاد المقياس وكالاتي (7،5،5،5).

- إعداد تعليمات المقياس

إن إعطاء التعليمات والإرشادات من المسؤوليات المهمة التي تقع على عاتق الباحثون وتهدف التعليمات إلى شرح فكرة المقياس في أبسط صورة ممكنة لها⁴¹.

- تحديد بدائل الاستجابة

اعتمد الباحثون في بحثهما الحالي بدائل الاستجابة ، إذ يقوم المفحوص باختيار بديل واحد من بين البدائل الخمسة، والذي ينطبق مع ما يشعر به، كل فقرة خمسة خيارات للإجابة وهي : (أوافق بشدة، أوافق، موافق الى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حيث يتم تصحيح الإجابة على مقياس ليكرت الخماسي بالدرجات (5،4،3،2،1)

- صلاحية الفقرات (الصدق الظاهري)

يعتبر الصدق الظاهري من ابرز الخصائص السايكومترية للمقاييس النفسية اذ تستعمل نتائجها في اتخاذ القرار الخاص بصلاحية الفقرات لموضوع البحث⁴²، لقد تم عرض المقياس بصيغته الاولية

والبالغة (22) فقرة واستنادا الى اراء مجموعة من الخبراء في العلوم النفسية (ملحق،2) فقد وافقوا على جميع الفقرات مع اجراءات بعض التعديلات واصبح المقياس جاهزا للتحليل الاحصائي ومكون من 22 فقرة.

- التطبيق الاستطلاعي للمقياس

قام الباحثون بالتجربة الاستطلاعية لغرض التعرف على مدى وضوح تعليمات مقياس مستوى الطموح المدرسية بصورتها الأولية، حيث يساعد هذا التطبيق على معرفة نقاط القوة والضعف في المقياس وتم تطبيق المقياس على عينة من موظفي وموظفات البالغ عددهم (20) موظف وموظفة كانت واضحة، وان متوسط الزمن المستغرق في الإجابة (20) دقيقة.

التحليل الاحصائي للفقرات

1- تمييز الفقرات:

ولغرض تحقيق ذلك تم تطبيق المقياس على عينة مكونة من (120) موظف وموظفة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد تطبيق الاداة وتصحيح الاجابات رتبت درجات الاستمارات ترتيبا تنازليا من اعلى درجة (110) درجة الى ادنى درجة (22) درجة، ثم سحب مانسبته 27% من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا و27% من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا كمجموعتين متطرفتين، وقد بلغت (74) استمارة وبواقع (37) استمارة لكل مجموعة، وبعد استخدام الاختبار التائي لعينتين منفصلتين لاختبار دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من الفقرات البالغ عددها (22) فقرة وتبين ان جميع الفقرات لها قوة تمييزية عند مقارنتها بالقيمة الجدولية الجدولية البالغة (1.98) عند مستوى دلالة (0.05). والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

القيمة التائية لتمييز الفقرات

ت	القيمة التائية	مستوى الدلالة	ت	القيمة التائية	مستوى الدلالة
1	5,480	دالة	14	2,961	دالة
2	6,081	دالة	15	2,825	دالة
3	9,884	دالة	16	3,444	دالة
4	6,824	دالة	17	5,949	دالة
5	2,817	دالة	18	4,379	دالة
6	6,722	دالة	19	10,740	دالة
7	4,961	دالة	20	5,483	دالة
8	3,716	دالة	21	5,866	دالة
9	3,146	دالة	22	7,562	دالة
10	8,248	دالة			
11	9,616	دالة			
12	8,162	دالة			
13	5,822	دالة			

الخصائص السايكومترية للمقياس:

قام الباحثون بإيجاد نوعين من الصدق هما :

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity):

ويعدّ الصدق الظاهر (Face Validity) المظهر العام للمقياس وهو يشير إلى ما يبدو من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله من خلال صلة الفقرات بالمتغير المراد قياسه، وبأن مضمون المقياس متفق مع الغرض منه⁴³، وتم الحصول على هذا النوع من الصدق من خلال عرض فقرات المقياس بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم النفسية والبالغ عددهم (5) خبراء (ملحق 1).

ثانياً صدق البناء Construct Validity

- ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

لحساب العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات المقياس وبين الدرجة الكلية فقد استعمل معامل ارتباط بيرسون على نفس اعداد عينة التمييز، وعند استخراج النتائج تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الذكاء الشعوري

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
9.264	13	6.299	1
9.230	14	3.291	2
5.215	15	8.154	3
3.275	16	9.265	4
7.237	17	3.364	5
2.322	18	2.350	6
8.398	19	2.188	7
7.324	20	6.329	8
		9.188	9
		7.299	10
		3.291	11
		2.154	12

ثالثاً: الثبات

قام الباحثون بتطبيق مقياس الذكاء الشعوري على عينة تبلغ (40) موظفاً وموظفة ثم أعيد تطبيق المقياس نفسه على المجموعة نفسها بعد مرور إسبوعين، وقاموا بحساب معامل إرتباط "بيرسون" بين التطبيقين الأول والثاني إذ بلغ (0.75)، وهو معامل ثبات يمكن الإعتماد عليه في المقاييس الشخصية.

تصحيح المقياس

اصبح المقياس بصورته النهائية (22) فقرة (الملحق، 2)، وقد حدد أمام كل فقرة البدائل (وافق بشدة، اوافق، اوافق الى حدما، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، وأعطيت الدرجات بين (1-5) وتتراوح درجات المقياس بين (110-22) وبمتوسط فرضي (66).

- مقياس الخوف من الفشل

بعد اطلاع الباحثين على العديد من الدراسات والمراجع التي بحثت بموضوع الخوف من الفشل لم يتمكن الباحثون من ايجاد مقياس يتناسب مع عينة البحث لذا اعتمدوا الى بناء مقياس الخوف من الفشل تتوفر فيها الخصائص السايكومترية وهي كالآتي:

- تحديد المنطلقات النظرية لبناء مقياس الخوف من الفشل :

تم الاعتماد على نظرية لازاروس في بناء مقياس الخوف من الفشل.

- اجراءات بناء مقياس الخوف من الفشل :

- تحديد مفهوم الخوف من الفشل :

بعد اطلاع الباحثين على الأدبيات والدراسات السابقة في هذا الميدان، اعتمدوا على تعريف (Lazarus, 1991)⁴⁴ تعريفاً نظرياً للخوف من الفشل والذي عرفه بـ "ميل استعدادي للشخص من حيث مروره بخبرة التوجس والقلق عند مواجهة مواقف التقويم وتمثل بمروره بخبرة الخزي والإحراج والتقليل من قيمة التقدير الذاتي له، والتوجس من المستقبل ومضايقه الآخرين وإزعاجهم له".

- تحديد ابعاد المقياس

من خلال مراجعة الادبيات والدراسات لمستوى الخوف من الفشل فقد تم تحديد مجالات الخوف من الفشل بـ:

المجال الأول: المرور بخبرة الاحراج: وهو شكل من اشكال القلق الاجتماعي والذي يرتبط بالخل.

المجال الثاني: تقدير الذات والذي يتحقق من خلال مجاراة الفرد مع بيئته وتقديم التعزيزات من قبل البيئة.

المجال الثالث: الخوف من المستقبل وهو قلق الفرد على مستقبله وان جميع خططه المستقبلية تسير نحو الاسوء.

المجال الرابع: مضايقة الاخرين وازعاجهم وهو شعور الفرد بالضيق وعدم الارتياح نتيجة للنقد الموجه من قبل الاخرين وفقدان الثقة بهم⁴⁵.

- صياغة فقرات المقياس

بعد تحديد تعريف الخوف من الفشل وتحديد مجالاته قام الباحثون بصياغة فقرات تتناسب مع كل مجال وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم صياغة (22) فقرة وقد توزعت تلك الفقرات على مجالات المقياس.

- إعداد تعليمات المقياس

إن إعطاء التعليمات والإرشادات من المسؤوليات المهمة التي تقع على عاتق الباحثين وتهدف التعليمات إلى شرح فكرة المقياس في أبسط صورة ممكنة لها⁴⁶

- تحديد بدائل الاستجابة

اعتمد الباحثون في بحثهم الحالي بدائل الاستجابة الخماسية إذ يقوم المفحوص باختيار بديل واحد من بين البدائل الخمسة، والذي ينطبق مع ما يشعر به، كل فقرة خمسة خيارات للإجابة وهي: (أوافق بشدة، أوافق، موافق الى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حيث يتم تصحيح الإجابة على مقياس ليكرت الخماسي بالدرجات (1،2،3،4،5) للفقرات الايجابية ويعكس بالنسبة للفقرات السلبية.

- صلاحية الفقرات (الصدق الظاهري):

يعتبر الصدق الظاهري من أبرز الخصائص السايكومترية للمقاييس النفسية اذ تستعمل نتائجها في اتخاذ القرار الخاص بصلاحية الفقرات لموضوع البحث (علام، 1993:334)، لقد تم عرض المقياس بصيغته الاولية وبالغة (22) فقرة واستنادا الى اراء مجموعة من الخبراء في العلوم النفسية (ملحق 1،) فقد تم استبعاد فقرة واحدة وأصبح المقياس المعد للتحليل الاحصائي مكون من 21 فقرة.

- التطبيق الاستطلاعي للمقياس

قام الباحثون بالتجربة الاستطلاعية لغرض التعرف على مدى وضوح تعليمات مقياس مستوى الخوف من الفشل بصورته الأولية، حيث يساعد هذا التطبيق على معرفة نقاط القوة والضعف في القياس وتم تطبيق المقياس على عينة من الموظفين البالغ عددهم (20) موظف وموظفة للتأكد من وضوح فقرات المقياس وبدائل الإجابة، وتبين ان التعليمات والفقرات كانت واضحة، وان متوسط الزمن المستغرق في الإجابة (15) دقيقة.

التحليل الاحصائي للفقرات

تمييز الفقرات:

ولغرض تحقيق ذلك تم تطبيق المقياس على عينة مكونة من (120) موظف وموظفة اختياريهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد تطبيق الاداة وتصحيح الاجابات رتبت درجات الاستمارات ترتيبا تنازليا من اعلى درجة (100) الى ادنى درجة (20) ، ثم سحب نسبه 27% من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا و27% من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الادنى كمجموعتين متطرفتين، وقد بلغت (122) استمارة وبواقع (61) استمارة لكل مجموعة، وبعد استخدام الاختبار الثاني لعينتين منفصلتين لاختبار دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطي درجات المجموعتين الاعلى والادنى لكل فقرة من الفقرات البالغ عددها (21) فقرة وتبين ان جميع الفقرات دالة عند مقارنتها بالقيمة الجدولية (1.98) عند مستوى دلالة (0.05). والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

قيم معاملات التمييز لفقرات الخوف من الفشل

ت	القيمة التائية	مستوى الدلالة	ت	القيمة التائية	مستوى الدلالة
1	6.39	دالة	13	9.033	دالة
2	6.60	دالة	14	3.050	دالة
3	9.60	دالة	15	3.519	دالة
4	3.50	دالة	16	3.519	دالة
5	4.23	دالة	17	5.46	دالة
6	9.83	دالة	18	4.194	دالة
7	7.93	دالة	19	6.906	دالة
8	9.00	دالة	20	2.836	دالة
9	3.622	دالة	21	4,831	دالة
10	6.47	دالة			
11	6.900	دالة			
12	7.973	دالة			

الخصائص السايكومترية للمقياس:

قام الباحثون بإيجاد نوعين من الصدق هما:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity):

ويعد الصدق الظاهري المظهر العام للمقياس وهو يشير إلى ما يبدو من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله من خلال صلة الفقرات بالمتغير المراد قياسه، وبأن مضمون المقياس متفق مع الغرض منه⁴⁷، وتم الحصول على هذا النوع من الصدق من خلال عرض فقرات المقياس بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم النفسية والبالغ عددهم (4) خبراء (ملحق، 1).

ثانياً صدق البناء (Construct Validity)

- ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

لقد قام الباحثون بحساب هذا النوع من الصدق باستخراج أسلوب ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (الاتساق الداخلي) ويعتمد على مدى ارتباط درجة كل فقرة بدرجة المقياس الكلية⁴⁸ والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الخوف من الفشل

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.164	13	0.325
2	0.206	14	0.492
3	0.268	15	0.482
4	0.237	16	0.379
5	0.188	17	0.235
6	0.290	18	0.466
7	0.341	19	0.224
8	0.251	20	0.486
9	0.203	21	0,351
10	0.301		
11	0.191		
12	0.323		

ثالثا: الثبات

قاموا الباحثون بتطبيق مقياس الخوف من الفشل على عينة تبلغ (40) موظف وموظفة ثم أعيد تطبيق المقياس نفسه على المجموعة نفسها بعد مرور إسبوعين، وايضا حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين التطبيقين الأول والثاني إذ بلغ (0,78)، وهو معامل ثبات يمكن الإعتماد عليه في المقاييس الشخصية.

تصحيح المقياس

اصبح المقياس بصورته النهائية(21) فقرة (الملحق،3) ، وقد حددّ أمام كل فقرة البدائل (اوافق بشدة، اوافق، اوافق الى حدما، لا اوافق، لا اوافق بشدة)، وأعطيت الدرجات بين(5-1) للفرقات الموجبة

و(1-5) للفقرات السلبية، واصبحت مجموع الفقرات السلبية (12) فقرة والفقرات الايجابية (9) فقرة وتتراوح درجات المقياس بين (20-105) وبمتوسط فرضي (5,62).

التطبيق النهائي للمقياسين

تمت إجراءات التطبيق النهائي للمقياس، على أفراد عينة البحث الأساسية البالغ عددهم (152) وقام الباحثون بشرح التعليمات والهدف من البحث وكيفية الإجابة على المقياس .

الوسائل الإحصائية

- معامل ارتباط "بيرسون، الإختبار التائي لعينة واحدة.

- الإختبار التائي لعينتين مستقلتين⁴⁹.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث الحالي وفقاً لتسلسل أهدافه وتفسيرها والتوصيات والمقترحات وعلى النحو الآتي: -

الهدف الأول:

تحقيقاً للهدف الاول من أهداف البحث الذي يرمي الى (الكشف عن مستوى الذكاء الشعوري لدى موظفي وموظفات تربية دىالى)، قام الباحثون باستخراج المتوسط الحسابي والبالغ (102,046) درجة والانحراف المعياري وقدره (21,49) درجة لعموم أفراد العينة، وبعد مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (66) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (20,72) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية تبين انه اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96) درجة عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (151) والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

نتائج الاختبار التائي لأفراد عينة البحث

مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد عينة البحث
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	1,96	20,72	66	21,49	102,046	152

ويفسر الباحثين هذه النتيجة الى ان افراد العينة لديهم فهم عالي لانفسهم ولنقاط ضعفهم وهذا امر يشير الى بداية تطورهم وفهمهم لمشاعر وعادات الاخرين ووجود حالات من المنافسة بينهم ولديهم دوافع للتغيير، فالذكاء الشعوري هو قيمة بناءة لأي مؤسسة من مؤسسات الدولة في تطبيقها لنظام العمل

كفريق والذي يحتاج الى اعضاء يفهمون ويؤثر ادهم في الاخر فعملية تطوير ذكائهم يقودهم الى زيادة اتصالات الجماعة فيما بينهم.⁵⁰

الهدف الثاني:

تحقيقاً للهدف الثاني الذي يرمي الى الكشف عن (الفروق في الذكاء الشعوري لدى العاملين في ضوء متغيرات (الجنس))، قام الباحثون باستخراج الوسط الحسابي للذكور البالغ (99,47) درجة وبانحراف معياري (21,37) درجة في حين كان الوسط الحسابي للإناث (104,44) درجة بانحراف معياري (21,44) درجة، وعند حساب القيمة التائية لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق، وجد ان القيمة التائية المحسوبة (17، 499) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0.05) تبين أن الفرق دال إحصائياً ولصالح الاناث والجدول (6) يوضح ذلك

الجدول (6)

نتائج الاختبار التائي للفروق بين أفراد عينة البحث في ضوء متغير النوع

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة الجدولية	الدلالة
ذكور	76	99,47	29,03	17، 499	1,96
اناث	76	104,44	21,44		

ويفسر الباحثون هذه النتيجة الى ان الاناث يتمتعن بذكاء وقدرة على التعامل والفاعلية مع الاخرين وعندهن القدرة على سماع وجهات نظر الاخرين ولهن قدرة على التحمل والتعامل بشكل ايجابي مع كل الفئات.

الهدف الثالث: تحقيقاً للهدف الثالث من أهداف البحث الذي يرمي الى (الكشف عن مستوى الخوف من الفشل موظفي وموظفات تربية ديبالي)، قام الباحثون باستخراج المتوسط الحسابي والبالغ (108,95) درجة والانحراف المعياري وقدره (15,00) درجة لعموم أفراد العينة، وبعد مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (5,62) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (7,38) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية تبين انها اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,96) درجة عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (151) والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

نتائج الاختبار التائي لأفراد عينة البحث

عدد أفراد عينة البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		مستوى الدلالة 0.05
				المحسوبة	الجدولية	
152	108,95	15,00	5,62	7,38	1,96	دالة

وتفسر هذه النتيجة كما بينت نظرية لازاروس المتبناة في هذا البحث بأن الخوف من الفشل ينشأ من وجود معتقدات خاطئة يكونها الفرد عن نفسه وعن العالم المحيط به، فالأفراد هم أنفسهم الذين يجدون هذا الخوف نتيجة للطريقة التي يفسرون بها الأحداث والمواقف التي تواجههم⁵¹.

الهدف الرابع:

تحقيقاً للهدف الرابع الذي يرمي الى الكشف عن (الفروق في الخوف من الفشل لدى العاملين فيضوء متغيرات (الجنس))، قام الباحثون باستخراج الوسط الحسابي للذكور البالغ (102,65) درجة وبانحراف معياري (22,06) درجة في حين كان الوسط الحسابي للإناث (101,41) درجة بانحراف معياري (21,02) درجة، وعند حساب القيمة التائية لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق، وجد ان القيمة التائية المحسوبة (961,0) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1,96) عند مستوى دلالة (0.05) تبين أن الفرق غير دال إحصائياً والجدول (8) يوضح ذلك

الجدول (8)

نتائج الاختبار التائي للفروق بين أفراد عينة البحث في ضوء متغير النوع

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة الجدولية	الدلالة
ذكور	76	102,65	22,06	961,0	غير دال
اناث	76	101,41	21,02		

ويفسر الباحثون هذه النتيجة الى ان الخوف بشكل عام موجود لدى الكل وهذا يتفق مع نتيجة الدراسة التي ظهرت والتي تؤكد على عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات بشكل عام.

الهدف الخامس

وتحقيقاً لهذا الهدف الذي يرمي إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الذكاء الشعوري والخوف من الفشل المدرسية لدى الموظفين، تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (pearson) بين درجات استجابات عينة البحث على فقرات مقياس الذكاء الشعوري وفقرات مقياس الخوف من الفشل، فبلغ

معامل الارتباط $-0,52$)، وعند استخدام الإختبار التائي وجد إن القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (7.4) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (150) ، وجد أن القيمة التائية المحسوبة هي أكبر من القيمة التائية الجدولية والجدول (9) يوضح ذلك

الجدول (9)

العلاقة الارتباطية بين الذكاء الشعوري والخوف من الفشل لعينة البحث

مستوى الدلالة 0,05	القيمة التائية		معامل الارتباط	درجة الحرية	عدد افراد عينة البحث	المتغير
	الجدولية	المحسوبة				
دالة	1,96	7.4	-0,52	150	152	الذكاء الشعوري الخوف من الفشل

ويفسر الباحثون هذه النتيجة الى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين فكلما زاد الذكاء الشعوري لدى الافراد قل مستوى الخوف من الفشل لديهم.

- التوصيات

- انشاء مراكز متخصصة لتنمية قدرات العاملين في مؤسسات الدولة والعمل على تنمية ذكائهم الشعوري.
- الاستفادة من الفئة التي تتمتع بدرجات عالية من الذكاء الشعوري في قيادة مؤسسات الدولة.
- السعي لحث القادة في العينة المبحوثة على الحفاظ وتطوير مقدرات الذكاء الشعوري لديهم وتنميتها وتعزيزها بالبرامج التدريبية اللازمة مع تشجيع الأفراد في مديرية تربية ديالى للاستفادة والتعلم مستقبلا.
- استمرار توجهه اصحاب القرار في مديرية تربية ديالى نحو القيادة التحويلية كنمط يمكن من خلاله تحفيز وتشجيع المرؤوسين وخلق الإحساس لديهم بدورهم المهم في بلوغ أهداف المديرية والتميز والإبداع في ذلك.

- يجب تقييم واقع مقدرات الذكاء الشعوري لدى مرؤوسهم لتشخيص القيادات لإعدادها وتأهيلها للنهوض بمستقبل المديرية الواعدة مستقبلا.
- ضرورة مراعاة مؤسسات التعليم في العراق كافة لأهمية الذكاء الشعوري عند اختيار الأشخاص الملائمين لشغل المناصب القيادية فيها.
- دعوة المنظمات الصناعية العراقية للتواصل مع التطورات الحاصلة في حقل الإدارة لتبني ونشر المفاهيم الإدارية الحديثة ومواكبة التطور العالمي.
- المقترحات
 - اجراء دراسة حول الذكاء الشعوري وعلاقته بالكفاءة الذاتية واتخاذ القرار.
 - اجراء دراسة حول الخوف من الفشل وعلاقته بانماط الشخصية.

- ¹Wallace, K.,Gerled ,J,Teching Students with Learning and Behavior Prplems,(3 ed) .Columbus :Merrill Puplishing Company .1986
- ²علي صبرة ومحمد، علي وشريت، محمد عبد الغني: سيكولوجية الصناعة اسسه وتنظيماته، الازرطية، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص187.
- ³بظاظو عزمي محمد: اثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزخ الاقليمي التابع للاونرا، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، 2010 ص38.
- ⁴Mayer,J,A field Guide to Emotional Intelligence ,in J.Ciarrochi.,J,P,forgas ., & Mayer (Eds) Emotional Intelligence in every day of life: A scintifice inquiry .Phildelphia .psychology ,press.2001
- ⁵Mayer ,J.&Salovey ,P.Emotional Intelligence , Imagination cognition and personality ,Vol.9,No,1.1990
- ⁶هلال محمد، مهارات ادارة الضغوط ، مركز تطوير الاداء والتنمية، ط1 ، مصر الجديدة، 2000، ص47.
- ⁷ستنغ: الذكاء الانفعالي في العمل دليل المحترفين (ترجمة عبد الحكيم احمد الجزامي)، القاهرة، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 145.
- ⁸Bar-on,R, Emotional and Social Intelligence Insights from the emotional quotient inventory ,In R.Bar-on and J.D.Parker (Eds),the Handbook of Emotional Intelligence ,San Francisco:Jossey-Bass.2002
- ⁹ Mettee D. R. ,Rejection of unexpected success A. S. A fub\ntion of the negative cosequences of accepting success: Journal of personality and social psychology, Vol. (17), N(3).1971
- ¹⁰Deffenbacher J. (Worry and emotionality intest anxiety In, Isarason (Ed) Test anxiety theory research and apllcation Hill sdal, N. J. Erlbaum.1980
- ¹¹هلال محمد، مرجع سابق، ص51.
- ¹²McGregor H. A. & Elliot A. J.: The sham of failure examining the link between fear of failure and sham, Journal personality and social psychology, Vol. (31), No (2), University of Rochester.2005
- ¹³فرويد سيجموند، ادلر الفرد، وآخرون: التغلب على الخوف، ترجمة: الدكتور مصطفى غالب، منشورات مكتبة الهلال، بيروت، 1979، ص 248.
- ¹⁴Goleman, D. Emotional Intelligence, Batam Books, New York.1995
- ¹⁵Bar-on, R, The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I), Technical Manual, Multi-Health System, Inc, TorontomCanada,1997.
- ¹⁶Orma, G.&Cannon, K, EverythingYouWanted to Know about Implementing an E.Q.program,Competence and Emotionalintelligence Quarterly .8,No.1.2000.
- ¹⁷Atkinson, J. W.: The achievement motive and recall of interrupted and completed tasks, Journal Exercise psychology, Vol. (46), N. (6).1953.
- ¹⁸Heckhansen, H.Hoffung and furcht in derleistung motivation meise .nhhimGlanI Hain1963.
- ¹⁹McGlelland D. C: Human motivation, New york, Cambridge University,1987
- ²⁰Salovey & Mayer,interrupted and completed tasks, Journal Exercise psychology 1990
- ²¹مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي ، العدد 15 ، 2016 ، ص69.
- ²²Goleman, D. Working with Emotional Intelligence Batam Books, New York.1998.

²³Festa,R.M.,Implicating Performance through . Emotional Intelligence ,paper presented at conference Mortgage Bankers Associton of Amereca,20 June ,2001.

(Bar-on,1997:4)²⁴

²⁵Robbin.S.P,Organizational Behavior,9th ed ,Prentice Hall,New Delhi.2001.

²⁶Newstrom,J,&Davis,K.Organaztional Behaviors :Human Behavior of Work , Von Hoffman Press.N.A.1997.

²⁷(Goleman,1998:16)

²⁸Bar-on,R,The Bar-on model of Emotional and Social Intelligence (ESI).Psicothema ,18,13-25.2006.

²⁹عبد العظيم سلامة وحسين طه عبد العظيم: الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، الاسكندرية، دار وفاء لنديا الطباع والنشر،2006، ص168.

³⁰كمال علي: النفس، انفعالاتها وامراضها وعلاجها ، ط4، ج1 ، الدار العربية ، بغداد، 1983.

³¹العضماوي إبراهيم كاظم: معالم سيكولوجية الطفولة والفتوة والشباب، وزارة الثقافة والإعلام، بغداد. 1988، ص287.

³²الريحاني سليمان: المخاوف المرضية في برامج تعديل السلوك الإنساني، الوحدة الثالثة، قسم الإرشاد التربوي والصحة النفسية، عمان. 1988، ص64.

³³سعد عبد الرحمن، القياس النفسي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1983، ص148.

³⁴شلتر دوران، نظريات الشخصية، ترجمة حمد دلي الكربولي وعبد الرحمن القيسي، جامعة بغداد، كلية الاداب، 1983، ص190.

³⁵Fried. S. & Buchalter.: Fear of success fear of failure and the imposter phenomenon among male and female marketing managers abstract available.1997.

³⁶عودة احمد سليمان: القياس والتقويم في العملية التعليمية، دار الفكر، ط2، عمان، الاردن، 1998.

37(Goleman,1998:37)

38Rubenzer. R. I.Stress management for learning disables, in www. Stress. Rubenzer. R. I. com. Google search,1999.

39(Goleman,1998: 94)

40Oholloran. A. N. Questionnaire design and attitude measurement, London, Heieman press,2000.

⁴¹السيد عبد الرحمن، نظريات الشخصية ، دار قباء، 1998، ص88.

⁴²عوده احمد سليمان، مرجع سابق، ص244.

⁴³Anastasi, Anne & Urbina, Susana: psychological Testing, New Jersey, prentice Hall.1997.

⁴⁴Lazarus. *Implementers Teacher Job satisfaction in school management*, Santiago, Preiffer, U. S A,1991.

⁴⁵الزبون سليم، المرشد النفسي التربوي مسؤولياته وواجباته، ط1، دار، 1996، ص178.

⁴⁶السيد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص141.

⁴⁷ (Anstasi&Urbina,1997,p 148) مرجع سابق

⁴⁸سعد عبدالحميد، مرجع سابق، ص184.

⁴⁹فيركسون جورج، التحليل الاحصائي في التربية وعلم النفس، ترجمة هناء العكيلي، دار الحكمة للطباعة، بغداد، 1991، ص266.

(⁵⁰Goleeman , 2002,19) مرجع سابق.

⁵¹جربو صادق وكاظم، دراسة مقارنة في الطموح والتحصيل الدراسي عند طلبة الدراساتين الصباحية والمسائية في جامعة بغداد، جامعة بغداد، كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001، ص52.

متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية

- د. كاريش صليحة، أستاذة محاضرة أ
قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر3، الجزائر.
- عيادي فايزة، طالبة سنة الثالثة دكتوراه (الطور الثالث) قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر3، الجزائر.

ملخص:

أدى التطور والتقدم التكنولوجي السريع إلى تغيير في خصائص الموارد البشرية سواء فيما يشكل الرأسمال البشري أو في وظيفة الموارد البشرية التي تشمل: التوظيف، التطوير، والحفاظ على المورد البشري. وهذا ما يستدعي إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في أساليب التسيير الخاصة بها.

تعد مقاربة الرشاقة (Agile approach) من أحدث المقاربات التي وجد تطبيقها نجاحا ملحوظا في مختلف الميادين والتخصصات كتطوير البرمجيات، التصنيع، التسويق، ... وكذلك الأمر بالنسبة لمجال إدارة الموارد البشرية.

لذا جاءت هذه الورقة البحثية للوقوف على أهم الممارسات والأساليب الحديثة المبنية على مقاربة الرشاقة، والتي قد تساهم في جذب الموارد البشرية المميزة وتطويرها والحفاظ عليها، بما يضمن للمنظمات النجاح في تحدي البقاء في ظل البيئة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة، مكان العمل، الموارد البشرية الرشاقة.

Abstrait:

Le contexte de développement technologique à engendrer plusieurs changements dans les caractéristiques des ressources humaines entant qu'individus ayant des qualifications, des compétences, des cultures (le capital humain) et comme fonction qui intègre le recrutement, le développement et le maintien des ressources humaines. Ce qui incite DRH à reconsidérer ses propres méthodes de management.

L'approche de l'agilité est l'une des plus récentes approches qui a connu du succès dans divers domaines et disciplines (développement de logiciels, fabrication, marketing ...), y compris le management des ressources humaines.

Cet article se fixe comme objectif l'étude des pratiques et méthodes fondées sur l'approche de l'agilité qui peuvent contribuer à attirer et développer les ressources humaines et les maintenir afin de garantir la survie de l'entreprise dans l'environnement numérique.

Mots clés : agilité , workplace, RH agile .

مقدمة:

خلال العقود الزمنية الماضية، شهد العالم تحولات عميقة، كان لانتشار تكنولوجيات المعلومة والاتصال والتكنولوجيات الرقمية دورا بارزا فيها، ولم يكن مجال إدارة الأعمال بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة بمنأى عن هذه التغييرات. لكن المشكل الذي يطرحه التغيير ليس في صعوبة التنبؤ به فقط، وإنما كيف تصبح قدرة المؤسسة أفضل في الاستجابة له (1).

إن ما تفرزه البيئة الرقمية من تحديات، تجعل المؤسسة مطالبة بتحسين أداء مواردها البشرية والبحث في طرق جديدة تساعدها على زيادة كفاءاتها. لذا أصبح موضوع تطوير رشاقة الموارد البشرية (كوظيفة و كأفراد) بحيث تكون أكثر استجابة للتغيرات التكنولوجية وأسرع تعلمًا وتكيفًا مع البيئة الرقمية ملحا أكثر من ذي قبل.

لذا جاء هذا البحث ك محاولة لتحليل المتطلبات التنظيمية اللازمة لتبني مقاربة الرشاقة على مستوى إدارة الموارد البشرية، بما يضمن لها تحقيق الأهداف السابقة، وهذا من خلال دراسة وتحليل العناصر التالية:

- انعكاسات البيئة الرقمية للترابط المفرط على إدارة الموارد البشرية؛
- مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية: المبادئ والأسس النظرية؛
- متطلبات التحول إلى إدارة موارد بشرية رشيقة في المؤسسة.

1. انعكاسات البيئة الرقمية للترابط المفرط على إدارة الموارد البشرية:

تتميز البيئة الرقمية اليوم بالتقدم التكنولوجي المتسارع، ما يجعل التنبؤ بما قد سيحدث مستقبلا، أو بالتغيرات التي قد تطرأ أمرا صعبا إن لم يكن مستحيلا. حيث تبرز الإحصائيات الحديثة الاستعمال الواسع والمتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، من بينها تلك التي أجراها موقع "We are social"

بالتعاون مع موقع "hootsuite" لسنة 2017، و التي بينت أنه ضمن 7.5 مليار نسمة (التعداد الكلي لسكان العالم) ، هناك: (2)

- 3.819 مليار يستخدمون الأنترنت (أي ما يعادل 51 % من سكان العالم)؛
- 3.028 مليار يستعملون وسائل التواصل الاجتماعي (أي ما يمثل نسبة 40 % من سكان العالم)، وحوالي مليون مستعمل جديد كل يوم؛
- 5.052 مليار يستخدمون الهواتف المحمولة (ما يمثل 67 % من العدد الإجمالي لسكان العالم)، 55% منها هي هواتف ذكية؛
- 92 % يستخدمون الوسائل المحمولة في الولوج إلى شبكة الأنترنت والتواصل، تمثل الهواتف المحمولة نسبة 54 % منها.

كما بينت إحصائيات في تقرير لشركة **Ericsson**، أن حركة البيانات Data Traffic عبر الهواتف المحمولة مازال مستمرا في التزايد بوتيرة متصاعدة، وقد زادت بنسبة 70 % في الفترة الممتدة ما بين الربع الأول من سنة 2016 إلى الربع الأول من سنة 2017. (3)

الإحصائيات السابقة المتمثلة أساسا في زيادة التشابك (الترابط المفرط¹)، تزايد أحجام ووتيرة تنقل البيانات، الاستخدام المتزايد للوسائل المحمولة والذكية و الـ (high-tech)، تبرز صورة واضحة لملامح بيئة اليوم التي أصبحت تتميز بالتعقيد - خاصة مع انتشار ظاهرة البيانات الضخمة Big Data - والترابط المفرط - الشبكات العالمية و المحلية- والتسارع واللاتأكد -عنصر المفاجأة.

لقد أثرت الثورة الرقمية بشكل كبير على الموارد البشرية وصبغتها بصفات لم تكن موجودة في الأجيال السابقة، فأصبح هناك أفراد يمثلون "الجيل Y" يتصفون بالخصائص التالية: (4)

- يبحثون عن التمكين ويحبون التحدي؛
- يحبون العمل التعاوني (العمل في فريق)، يثمنون التجمعات (خاصة المواهب) والاستمتاع بالعمل؛
- يطالبون بتغذية عكسية مستمرة فهم ينتظرون من المناجيريين تزويدهم الدائم والمباشر بالمعلومات الراجعة كما يطالبون بأجوبة واقتراحات في كل الميادين (الأداء، التعلم...)
- يمزجون بين حياتهم الخاصة والعملية (عدم القدرة على فصل الحياة الشخصية عن الحياة المهنية)،

¹ Hyper connexion

- ليسوا أوفياء لمؤسساتهم فهم يحملون دوما بإنشاء مؤسساتهم الخاصة (أكثرهم لا تتجاوز فترة تواجدهم بالمؤسسة 3 سنوات و مع ذلك يحملون بأعمالهم الخاصة).

كما أن العالم يتجه أكثر نحو الموظفين الرقميين أبناء "الجيل Z" و قد تعددت التسميات التي أطلقت على هؤلاء الأفراد منها: "digital natives" ، "millennials" ، "net generation" وهم يمثلون أبناء الألفية الجديدة (المولودين سنة 2000 فما فوق) الذين ولدوا وعاصروا ظهور التكنولوجيات الرقمية ولهم علاقات دائمة ووطيدة بها مما جعل منهم جيلا جديدا من الأشخاص ذوو مواقف ومؤهلات وسلوكيات وتوقعات مختلفة ومميزة. وتشير الكتابات حول هذه الظاهرة إلى أن هذه المجموعة من الأفراد قائمة على أساس التفاعل الدائم مع التكنولوجيات الرقمية، وتتميز عموما بمؤهلات رقمية ملحوظة كما لهم قدرات على أداء مهام متعددة، الإنجذاب للتشابك networking والتعلم learning بواسطة العمل، كما يفضلون الإشباع الآنية (الفورية) والمكافآت المتكررة. هذا ما أدى بالأدبيات في هذا المجال إلى الانشغال بالاختلافات الموجودة، وما قد تؤدي إليه من تفاقم مشكلة صعوبة التنسيق المتبادل والتفاهم بين الأجيال(5).

إن العامل في عصر الصناعة ربما كان يحضر في الثامنة صباحا وهو لا يحمل معه سوى وجبة غذائه ويديه، كما يدون وقت حضوره ويعمل مستخدما مجموعة أدوات توفرها له المؤسسة. لكن هذا لم يعد ينطبق على عامل المعرفة إذ أن المعرفة تنتج معظم القيمة في المؤسسات كثيفة المعرفة وصور Philip Harris الأمر قائلا: "مع تغير العمل، يصبح الفرد هو من يحضر الأدوات إلى الشركة، إنني لا أبالغ في التعبير عن أهمية هذا الأمر" (6).

فرض التحول الرقمي والتطورات الاجتماعية الكبيرة رهانات جديدة على الموارد البشرية، حيث غير في: المهن، الكفاءات، المواقف ... الخاصة بالأفراد² (7). هذا ما بعث المتخصصين في الموارد البشرية للبحث عن الإمكانيات والطرق الجديدة بإدارة التقلبات وتحسين التكيف وتعزيز قوة المنظمة منها: تطبيق مقاربة الرشاقة في تصميم وإدارة بيئة العمل (workplace)، وفي السيرورات الخاصة بإدارة المواهب (8)...

² التحول الرقمي أوجد وظائف جديدة في المؤسسة لم تكن من ذي قبل مثل: Data scientist ، Community manager و أوجد أيضا ممارسات جديدة للعمل سواء في إطار ال BYOD أو ال Crowdsourcing.

II. مقارنة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية: المبادئ و الأسس النظرية

ظهر مصطلح الرشاقة في سنوات التسعينات³ بالمؤسسات الأمريكية التي عرفت صعوبات في مواجهة تنافسية المؤسسات اليابانية، حيث خصصت ميزانية تقدر بـ 8 مليون دولار للبحث⁴ عن نموذج تسييري جديد للمؤسسة الأمريكية، أكثر مرونة ويمنحها قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة، بحيث توصف المؤسسة بالرشيقة في حالة تمكنها من تحقيق هدفين (9):

- التحول إلى مؤسسة ممتدة وهو ما تنتجه مختلف تطبيقات SI التي ظهرت (ERP، SCM، CRM...)
- قدرة عالية على التحول والتغير المستمر.

الرشاقة إذن تعبر عن قدرة تكيف مستمرة للمؤسسة كاستجابة لبيئة معقدة، مضطربة، غير أكيدة (Goldman, Nagel, Preiss1995; Porter,Feinberg,Kukla2003; Shafer1997; Charbonier-Vorin2011). أي أنها الاستجابة السريعة للتغيرات بفضل قدرات عالية على الاستباق، الإبداع، والتعلم (Dove2001, Shafer97).

و لقد انحصر الأمر في البداية في مجال المعلوماتية وتطوير البرمجيات بشكل خاص، والتي شهدت ظهور طرق وأساليب عديدة لعل أشهرها طريقة SCRUM، إذ أنها صممت لأول مرة لتحسين استجابة فرق تطوير البرمجيات، لكن مؤخرا أصبح مفهوم "الرشيق" (l'agile) يمثل نمودجا عمليا يعتمد على الفريق قابل للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وبين مختلف الصناعات والقطاعات كما يبشر بارتفاع كبير ومستدام في إنتاجية وفعالية الفريق(10). لذا امتدت بعد ذلك لتشمل إدارة أعمال المؤسسة ككل وهذا ابتداءً من 2001 عن طريق اللقاءات السنوية التي أصبحت تعقد، والتي تسمى بـ Manifest(11). والتي أدت إلى تحديد خصائص المؤسسة الرشيقة كما يلي: (12)

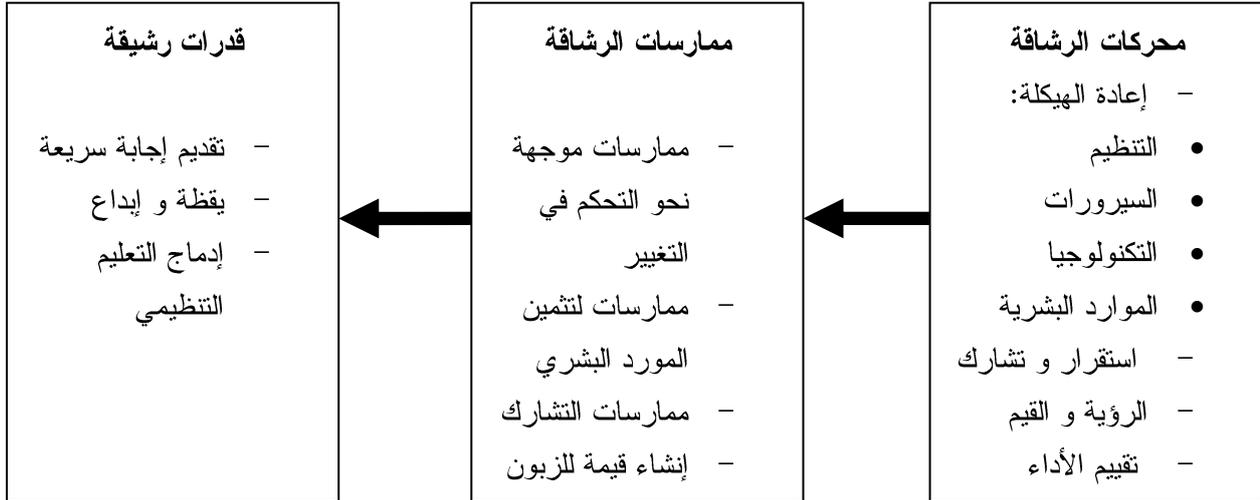
- قدرة على استباق (anticipation) الانقطاعات التي تحدث في السنة وفهم أبعاد قراراتها ونتائج تصرفاتها وانعكاس ذلك عليها وعلى بيئتها؛
- علاقات الرضا المتبادل (Proopération) سواء مع الأطراف الداخليين أو الخارجيين، حيث لا تكتفي المؤسسة بالعمل التشاركي مع الآخرين (coopération) بل العمل المتبادل من أجل تحقيق الرضا المزدوج، وهذا بالبحث عن تحقيق الأمثلية المشتركة والجماعية وليس فقط تعظيم عوائد الوظائف المختلفة؛

³ تحولت المؤسسة من منطق البحث عن المرونة الذي كان سائدا في سنوات الثمانينات إلى منطق البحث عن الرشاقة.

⁴ توجه التمويل لجامعة Lehigh سنة 1991 و للباحثين الأربعة: Goldman، Preiss، Nagel، و Dove

- الإبداع المستمر وفي الوقت بالاعتماد على توليفة مناسبة (تحكم في التكاليف-قيمة منشأة)؛
- هيمنة ثقافة التوجه نحو الزبون في إدارة كافة السيورورات في المؤسسة؛
- تقديم عروض شاملة تتضمن منتجات فعالة و خدمات متخصصة؛
- ثقافة التطور والتحسين المستمر؛
- تنظيم شبكي مرن يسمح بإعادة هيكلة سريعة لفرق العمل ويحقق لهم تكويننا مميزا (qualifiant) وتنفيذ مهام ثرية، متنوعة غير روتينية ومسؤولة، والتي تعد من المتطلبات الرئيسية للموارد البشرية RH في ظل البيئة الرقمية.

هذه الخصائص يمكن تجميعها في ثلاث محاور رئيسية تتمثل في: محركات الرشاقة، الممارسات الرشاقة، والقدرات الرشاقة، كما يوضحه الشكل التالي:



Souce : Audrey Charbonnier Vorin, **développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle**, Management, AIMS , vol 14 n^o2,2011.

تعكس مقارنة الرشاقة إذن إعادة إدارة المؤسسة وفق تدفق السيورورات العرضية للمؤسسة حسب ثلاث طبقات رئيسية هي: (13)

- تهتم الفرق بتطوير المنتجات في شكل مقاييس بتجزئة المنتج على عدة فرق.
- الفرق موجهة وفق برنامج ينسق مختلف الأعمال لتحقيق هدف مهني محدد.

• الأهداف الإستراتيجية تحدد بناءً على محفظة استثمارية محددة. وهو ما يسمح بتوجيه الجهود نحو إنشاء القيمة.

عرفت إدارة الموارد البشرية تحولات عميقة ساهمت فيها التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتكنولوجيا الرقمية، سواء فيما يخص طريقة التسيير أو ما يخص الأدوات المستعملة. لذا من المؤكد أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تأخذ التغيرات التي تم ذكرها سالفًا بعين الاعتبار سواء فيما يخص البيئة الرقمية أو في المورد البشري، وأن تعمل على موافقة استراتيجياتها وأنشطتها مع هذه المجموعة الجديدة من سوق العمل (من الجيلين Y و Z)، كما يجب أن تبحث في الطرق الملائمة للتوظيف، التطوير والتعويض ... خاصة وأن: "صورة العامل المنخرط والمتحمس الذي يكون على استعداد ليكرس مزيداً من الجهد في الابتكار، ويتعاون مع بقية العاملين، ويتكيف مع التغيير بشكل فعال قد اكتسبت في الآونة الأخيرة شعبية كبيرة" (14).

علاوة على ذلك عليها أن تبحث عن طرق دمج "الموظفين الرقميين" مع الأجيال السابقة من الموظفين ففي ظل الاقتصاد الرقمي وما يحمله من تحديات، إذ تجد المؤسسات نفسها مطالبة بتحسين أداء مواردها البشرية والبحث في طرق جديدة تساعد على زيادة كفاءتها والحفاظ عليها. وتأتي الأساليب والنماذج الرشيقة كإقتراح مناسب لتحقيق ذلك.

فالنجاح الذي حققته النماذج الرشيقة في صناعة تطوير البرمجيات من حيث السرعة والتركيز على الزبون وتحقيق الكفاءة من حيث التكلفة، جلب إليها انتباه كل القطاعات الصناعية الأخرى. ومست مختلف المهن كالتسويق والمحاسبة والتصنيع ... كذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية فإن هذه الأخيرة بتطبيقها لمنهجية الرشاقة جعلها وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق التوافق مع متطلبات مواهب اليوم. (15)

وقد يساعد تبني مقاربة الرشاقة وظيفية الموارد البشرية على تطوير ممارساتها، وتحسين خدماتها، وذلك من خلال دمج القيم الأربعة التالية الخاصة بالتطوير الرشيق (agile development): (16)

- **قابلية التكيف** (adaptability)، حيث تسمح بمواجهة متطلبات الأعمال المتغيرة باستمرار.
- **البساطة** (simplicity)، وهي مهمة عند تصميم برامج وممارسات الموارد البشرية، بحيث لا تسبب الالتباس (التشوش)، ولا تنفر المديرين أو الموظفين، ولا تحملهم أعباءً كبيرة جداً لإنجازها.

- الوحدة (unity)، تتكون عند احترام الموارد البشرية للعمل الجماعي (التعاوني) بحيث تضمن عدم العمل في تجمعات منعزلة قد تعارض أهدافها أهداف المنظمة.
- الشفافية (transparency)، وهي ضرورية لاكتساب ثقة المناجيريين والموظفين، وتعني توضيح لماذا يجب أن تنجز أمور معينة بطرق معينة.
- ويرى (Barrand , 2017) أن القيم الرشيقة تشمل إضافة إلى ما سبق القيم التالية: الثقة، التضامن، المسؤولية، الاستقلالية، روح الالتزام، الحق في الخطأ، التعلم، القدوة، الشجاعة، الاحترام، والمناجير المتاح (أي الذي يقدم الدعم اللازم لتقديم فريقه كلما احتاج الفريق لذلك).

جدول رقم (1):مقارنة بين القيم التقليدية والقيم الرشيقة

القيم التقليدية	القيم الرشيقة
السيرورات و الأدوات	الأفراد والتفاعلات
التوثيق الشامل	برمجيات عملية
التفاوض للتعاقد	التعاون مع الزبائن
اتباع خطة	التكيف مع التغيير

Source : Véronique Messenger, coacher une équipe agile, ed Eyrolles, 2017,p33

إن جذب الأفراد ذوي المهارات، المنظورات والخبرات، وتطويرهم والحفاظ عليهم، أصبح أصعب من ذي قبل، وهذا كاف ليُجعل من عالم الأعمال حلبة للصراع حول المواهب مستقبلاً، (17) وهذا ما أدى بكثير من المختصين في مجال الموارد البشرية إلى التحريّ والبحث عن طرق جديدة لإدارة التقلبات وتعزيز القدرة على التكيف وتقوية المنظمة من خلال تطبيق منهجيات الرشاقة على سيرورة إدارة المواهب.(18)

في بداية سنة 2012 ركز Josh Bersin في خطاب له- ضمن المؤتمر السنوي للموارد البشرية و الذي تنظمه Deloitte - بشكل خاص على: كيف يمكن للموارد البشرية أن تساهم في بناء مكان عمل رشيق (Agile waorkplace) وهو يرى أن وظيفة الموارد البشرية تعد واحدة من أهم الوظائف التي لها مساهمة كبيرة في تحقيق رشاقة المنظمة ككل، كما يعتبر أن مبادئ الرشاقة تعد مفتاحاً رئيسياً لدعم التعلم المستمر، اكتساب المواهب والحفاظ عليها، وجعل السيرورات أكثر شفافية بما يمكن المنظمة من: جذب، تطوير وضمان التزام وبقاء الموهبة في القرن الواحد والعشرين.(19)

تحتاج الموارد البشرية إلى نفس الخدمات التي كانت تتلقاها دائما: التعيين، التطوير المهني، إدارة الأداء، لكن بطرق تستجيب للتغيرات المستمرة في ثقافة ونمط عمل المنظمة كما تحتاج نماذجاً تؤيد التعاون، التركيز على الزبائن (النظر للموظف كزبون)، ثقافة الفريق والتحسين المستمر(20).

وكمقارنة بين وظيفة الموارد البشرية التقليدية والموارد البشرية الرشيقة، ندرج الجدول الآتي الذي يبرز أهم الفروق:

جدول رقم (2): وظيفة الموارد البشرية (الرشيقة مقابل التقليدية)

وظيفة الموارد البشرية الرشيقة	وظيفة الموارد البشرية التقليدية
<p>1. بيئة التعليم المستمر: تمنح الموظفين فرصاً متعددة للتعلم وقدر أكبر من الاستقلالية في تحقيق أهدافهم الخاصة المرتبطة بالوظيفة.</p> <p>2. الاكتساب المستمر للموهبة: المنظمة تنمي علاقاتها مع المواهب باستمرار من خلال مختلف القنوات بما في ذلك القنوات الاجتماعية.</p> <p>3. الشفافية: الولوج إلى معلومات المواهب مسموح: وظيفة الموارد تلعب دور المسهل facilitateur لإدارة المواهب مع تمكين الموظفين من تطوير أنفسهم بأنفسهم، فينتفهمون و يشاركون بفعالية في اكتساب المواهب، تقييمها و تطويرها.</p> <p>4. المهمة و القيم الموحدة: جميع الوظائف تدعم مهمة وقيم المنظمة، وجميع الموظفين يفهمون كيف يحققون الأداء الجيد في عملهم بما يدعم مكونات الثقافة</p>	<p>1. مقاربة التعليم "العلاجي": في حال كان أداء الموظف في قيامه بدوره الحالي ضعيفاً أو في حال حاجته للقيام بدور جديد يتم إعداده و تدريبه ليحقق مستوى معين من الأداء</p> <p>2. ذهنية "التوظيف": عند توفر الوظيفة يبدأ البحث عن المترشحين، و بمجرد تحديد أفضل مترشح تنتهي سيرورة اكتساب الموهبة .</p> <p>3. سيرورة المواهب غير شفافة: إدارة المواهب تتحكم فيها وظيفة الموارد البشرية، و سيرورة اكتساب المواهب، تطويرها و تقييمها خاصة بها فقط ولا يمكن ولوج أطراف أخرى إليها.</p> <p>4. الأهداف المنعزلة: الوظائف عبارة عن عناصر منفصلة في نظام معقد، متطلبات الوظيفة مرتبطة بمهام خاصة بمكان العمل workplace.</p>

<p>التنظيمية .</p> <p>5. تجريب المبادرات الصغيرة:</p> <p>تجرى مبادرات صغيرة على مستوى فرق محددة أو وحدات أعمال، وتجمع ردود الأفعال بشكل دوري و مبكر، بما يحدد نشر المبادرة على نطاق أوسع أو إلغائها (دورات صغيرة).</p> <p>6. الموارد البشرية "نظام تشارك":</p> <p>تعمل وظيفة الموارد البشرية على تعزيز التحفيز وتشجيع التعاون، كما يقاس نجاحها بمدى حفاظها أو تطويرها لمستوى رضا الموظفين و مستويات الابتكار وزيادة الإرادة والثقة داخل المنظمة</p>	<p>5. نظام التنفيذ:</p> <p>وضع أنظمة واسع النطاق تحتاج لوقت طويل (أشهر أو سنوات) ليتم تنفيذها (دورة كبيرة)</p> <p>6. الموارد البشرية "نظام سجلات":</p> <p>وظيفة الموارد البشرية تكتفي بالملفات والوثائق تعقب التقدم والمشكلات ويقاس نجاحها بمدى تسجيلها وحفاظها على ملفات الموظفين.</p>
---	--

Source : <http://resources.hrsrg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you>

هذا ما جعل لوظيفة الموارد البشرية أدوارا وقواعد جديدة، ففي بيئة العمل التقليدية يفعل العمال ما يقال لهم ويكيفون عملهم وفقاً لتوصيف الوظائف الواضحة، إلا أن ظروف العمل الحالية لم تعد تتبع هذا النموذج . وبدلاً من ذلك، فإن البيئة المعاصرة -التي تتسم بالضغوط العالمية، ومتطلبات الزبون المكثفة، والإشراف المنخفض والتكنولوجيا المتزايدة، وزيادة الحاجة إلى العمل الجماعي والاتصالات- قد أدت إلى التحول في مفهوم الوظيفة (21). فلم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتصر على مجرد تنفيذ الضوابط والمعايير لدفع عملية التنفيذ، وإنما لتيسير البرامج والإستراتيجيات التي تحسن الرشاقة التنظيمية والابتكار والتعاون وعملية صنع القرار(22).

في ظل هذا السياق، لا بد من إعادة التفكير في الموظفين بطريقة جديدة - كمستثمرين لا كأصول- فالموظفون ليسوا عبيدا للأجر و ليسوا أصولا ولكنهم مستثمرون، إنهم يستثمرون رأسمالهم البشري الخاص وهو مجموع كل ما يعرفونه وكل ما يفعلونه وما قد يفعلوه وكل ما قد يصبحون عليه وهم يتوقعون عائدا من هذا الاستثمار لا يتمثل في الأجر فقط، وإنما في فرص تطوير مهاراتهم و تحسين مسارهم المهني وتشجيعهم على ذلك، وانعكس ذلك من خلال انخفاض المدة التي يقضيها الشخص في وظيفته حيث أصبح العاملون يغيرون أماكن عملهم ويتنقلون بين مؤسسات مختلفة

يقدر أكبر من ذي قبل هذا النمط من الحركة عبر أصحاب عمل مختلفين والثبات في مهنة واحدة يعد أحد الأسباب التي جعلت من التعلم يأخذ هذه الأهمية السيكلوجية لدى الموظفين الذين يستثمرون رأسمالهم البشري حيث أصبح التعليم يحل جزئياً محل الترقيات التي لا تستطيع المنظمات ذات التنظيم الأفقي تطويرها. (23)

فما يميز أفراد الجيل Y هو أنهم يفكرون دوماً في الفرص الأفضل ودائماً ما يحلمون بإنشاء عملهم الخاص أو مؤسستهم الخاصة، وهذا ما يجعلهم أقل وفاء من الأجيال السابقة، فهم مستعدون للانتقال إلى مؤسسة أخرى غير التي يعملون بها إذا ما كانت عروضها مغرية، وتشعب طموحاتهم.

III. متطلبات التحول إلى إدارة موارد بشرية رشيقة

إن التحول من المقاربة التقليدية إلى مقاربة الموارد البشرية الرشيقة يتضمن تغييراً كبيراً، فقبل اقتراحها يجب ضمان الدعم اللازم والذي يتضمن: (24)

- ثقافة تنظيمية مرنة من أولوياتها التشارك ومنح الثقة للموظفين؛
 - يجب أن يكون قسم الموارد البشرية والوظيفة المناجيرية على استعداد للتخلي عن السيطرة؛
 - قوة عاملة على استعداد لتحمل قدر أكبر من المسؤولية، مع دعمها في ذلك؛
 - أن تكون التكنولوجيات التي تساعد الموارد على تطوير نفسها ذاتياً متاحة على نطاق واسع.
- إن نماذج الرشاقة تتبنى الدورات القصيرة، والتفكير المنتظم، وتصحيح المسارات ومع ذلك تعمل الموارد البشرية بانتظام في دورات سنوية أو في أحسن الأحوال ربع سنوية (25) ، و فيما يلي جملة من الاستراتيجيات التي قد تزيد من رشاقة الموارد البشرية: (26)
- تكوين قادة في كل مستويات المنظمة حتى يتصرفوا بدورهم كمدرّبين (coaches) بدلاً من مديريين (managers)؛
 - تصميم المنظمة في شكل فرق صغيرة عالية الأداء، و كل فريق يحدد أهدافه الخاصة؛
 - خلق علاقات " الزبون" داخل كل المجموعات و الوظائف في المنظمة؛
 - خلق نظام مع كثير من المعلومات الشفافة بمعنى: ما هي أهدافنا؟ من الذي سيعمل وفي أي مشروع؟ من هم خبراؤنا؟ ؛
 - نشر أفكار وقيم مركزة وقوية للحفاظ على اصطفاة الجميع؛
 - بناء التركيز على التعلم المستمر وثقافة التعلم في جميع المستويات؛
 - تعليم وتشجيع الأشخاص على منح الآخرين التغذية العكسية مباشرة؛
 - تعيين وترقية خبراء بدلاً من مديريين؛

- تكوين سمعة قوية في التوظيف الخارجي لجذب الأشخاص المناسبين، خاصة وأن المتعلمين والمواهب يميلون للالتحاق بوظائف توفر قدرا أكبر من التدريب (27)؛

- تطوير أساليب التدريب، بعض أنواع التدريب الخاصة بالمهارات العامة للموظفين قد تحتاج إليها كل المؤسسات، وبالتالي يبقى احتمال جذبهم من مؤسسات منافسة كبيرا خاصة إذا ما دفعت لهم أجرا أكبر كما أن هؤلاء المنافسين غير معنيين باسترداد ما أنفته المؤسسة الأصلية على الاستثمار في التدريب (28) ، وربما يعد هذا أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية المدربة والمؤهلة. ومن الأساليب التي تزيد من فعالية التدريب (29):

1- **التشديد على التعلّم بالممارسة (التعلم بالعمل)**، ومن مزاياه: تحقيق النجاح، يؤدي العاملون عملا حقيقيا للشركة أثناء تعلمهم و هكذا تحصل الشركة على عائد فوري لما استثمرته في التدريب، كما أنه يقيم شبكات اجتماعية (يزيد عدد أصدقاء الموظف بالشركة مما يقلل احتمال تعرضه للإغراء من منظمات أخرى). وقد تعتبر الميزة الأخيرة أهم المزايا لكون الفرد اجتماعي بطبعه فهو دوما يعطي أهمية أكبر للبعد الاجتماعي، ولتوسيع وتطوير حلقة علاقاته الاجتماعية وبالتالي على المؤسسات أن تستثمر في توفير المناخ المناسب لتطور مثل هذه العلاقات داخل المؤسسة مما يشجع العمل الجماعي والتعاوني وينمي روح الفريق ويحفز على نقل المعرفة والتعلم الجماعي.

2- **إدخال التعلم غير النظامي في العمل:** والمقصود هنا العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تجعل طلب المساعدة أسهل ومقبولا ثقافيا، فالتعلم غير النظامي هو في الواقع نوع من التعلّم عند الطلب، ويساهم في رفع الروح المعنوية ويساعد على الاحتفاظ بالعاملين أيضا... ليكن التدريب من أجل اليوم وليس الغد ولزيادة المرونة الكلية للقوى العاملة".

3- **التركيز على المهارات الأساسية وعاملي المعرفة فعلى** التدريب أن يجعل المؤسسة مختلفة بل متميزة عن منافساتها وهذا ما لا توفره المهارات العادية أو العاملون العاديون، لذا على المؤسسة أن تطور من مهارات العاملين بها وأن تحافظ على مواردها البشرية المميزة خاصة أولئك الذين سيصبحون قادتها في المستقبل.

كما يتيح الاختيار، التأهيل، التدريب والتحفيز للموارد البشرية فرصة اندماج المنظمات مع التكنولوجيا الرقمية في العصر الرقمي، ويحتاج ذلك لتشجيع عملية التعليم لرفع مستوى أداء الموارد البشرية ودعم تنميتهم، وتوفر التكنولوجيا الرقمية أيضا وسائل تساعد في تسهيل عملية التدريب، كاستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي، المحاكاة، أنظمة الدعم، الأنظمة الخبيرة واستخدام الألعاب

وغيرها من أدوات التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم خدمات تدريبية وثقافية وتعليمية بغرض اكتساب المزيد من الخبرات والممارسات والتجارب الحية (30).

في ظل تطور الوظائف وبروز مهارات جديدة وتطورها، قد تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تغيير تصميم وظائفها أو مهاراتها "العتيقة" ولكن في نفس الوقت قواها العاملة الحالية لا تتوفر على مثل هذه المهارات الحديثة، فتجد المؤسسة نفسها أمام خيارين، إما إعادة التدريب وهذا ما قد يكون مكلفاً، أو التخلي عن القوى العاملة القديمة واستبدالها بأخرى حديثة تتوفر على المتطلبات الجديدة للوظيفة، ولكن في هذه الحالة حيث توجد اتحادات العمال أو حيث تجعل التشريعات و القيود الأخرى فصل العاملين الذين لم تعد هناك حاجة إلى مهاراتهم أمراً صعباً (31).

لذلك فإن انتهاج مقاربة الرشاقة في التدريب قد يمنع المؤسسة من الوقوع في مثل هذه الأزمات ويساعدها على النجاح في الحفاظ على التوازن بين أصحاب المهارات القديمة وأصحاب المهارات الجديدة، كونها تشجع عمل الفريق الذي يسهل عملية التعلم غير النظامي والتعلم المستمر بما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بأنفسهم، وتشجيع العمل التعاوني الذي يسهل اندماج الموظفين من الأجيال السابقة مع الموظفين من الأجيال الحالية، وبالتالي اكتساب المهارات الجديدة. كذلك التغذية العكسية المستمرة والاجتماعات المتكررة على فترات قريبة والإستماع إلى الموظفين يسمح باستدراك أي خلل قبل تفاقمه.

و لا يمكن تحقيق إدارة موارد بشرية رشيقة عبر التدريب الرشيق إلا بإعادة النظر في تصميم مكان العمل ذاته، فكما سبق وأشرنا إليه فإن البيئة الرقمية والتكنولوجيات الحديثة غيرت طبيعة أسلوب العمل وأصبحت محركاً رئيسياً لما يسمى بالعمل الرشيق⁵، الذي يتجاوز حدود المكان والزمان، فهو ليس مجرد مساحة مادية ضمن جدران مؤسسة ما يتوجه إليها الأفراد يوماً بين الساعة الثامنة صباحاً إلى الرابعة مساءً بقدر ما هو توليفة لثلاث عناصر أساسية هي: الأفراد، التكنولوجيا والمكان بما توفر مجالاً للعمل المرن والحرية واستثمار المواهب في المؤسسة.

في هذا الصدد تشير دراسة أجريت على مجموعة من المؤسسات البريطانية سنة 2016 أن 70% من المؤسسات المبحوثة تعتزم توفير أماكن عمل رشيقة في حدود 2020، كما تؤكد دراسة أخرى أجريت على إحدى المؤسسات البريطانية أيضاً سنة 2012، أن توفير أماكن عمل رشيقة أدى إلى انخفاض نسبة القلق لدى الموظفين بنسبة 48% وازدادت إنتاجية أكثر من نصف العمال نظراً

⁵ لا نقصد به العمل عن بعد و لا العمل الجزئي و المؤقت بل هو عمل يركز بالدرجة الأولى على الأداء.

لاستغلال أوقاتهم أحسن، خاصة وأنهم أصبحوا غير مضطرين للتنقل إلى أماكن عملهم يوميا من أجل أداء مهامهم.⁶ بل أصبحت لديهم الحرية في هيكلة يومهم للعمل بكل طاقاتهم و ليس ضمن جدول زمني محدد.

من جهة أخرى فإن إعادة هيكلة مكان العمل لتحقيق متطلبات الرشاقة غير كافٍ إذا لم تقترن بإعادة النظر في العمل ذاته.(32) الذي عادة ما ينظر إليه من زاوية وظيفة، تسويق، إنتاج،... أو حسب نوع العمل: فردي، جماعي... إن العمل الرشيق الذي بادرت مؤسسة Toyota بتطبيقه في نظامها TPS (Toyota Production System) يتجاوز هذه النظرة الساكنة والروتينية وينظر للعمل وفق الوجهات التي تجمع العديد من الأطراف الداخليين والخارجيين لإنشاء قيمة مشتركة، كممارسة موقفية خاضعة للظروف وليست محدودة بمهام أو إجراءات لتوصيف المنصب، فهو بالتالي نشاط قابل للتطور والتحسين ومنه ضرورة الاعتماد على التعلم المستمر وإدماج نتائج هذا التعلم ضمن سيرورات العمل القائمة في المؤسسة (33).

خاتمة

نستنتج أن مقاربة الرشاقة من خلال مبادئها وقيمها تتوافق مع متطلبات الموارد البشرية في العصر الرقمي، فهي تسمح ببناء وتشجيع روح الفريق والتعاون، وتساعد على تبسيط المهام مما يقلل العبء على الموظفين حتى يتمكنوا من إنجاز مهامهم بإتقان وبسرعة أكبر، وتشجع العلاقات الاجتماعية مما يساهم في تسهيل التعلم غير النظامي بالتالي تعمل على تحقيق التعليم المستمر، خاصة مع ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتكنولوجيا الرقمية من وسائل مناسبة لتحقيق هذه الأهداف. فكما ساهمت التكنولوجيا في خلق التحدي كونها غيرت في خصائص ومتطلبات الموارد البشرية، فهي توفر أيضا الحلول لمسايرة هذه التغيرات إذا ما أحسنت إدارة الموارد البشرية استغلالها وعملت على مسايرة التحولات التي مست أو قد تمس سوق العمل و بيئة العمل الرقمية.

⁶ بالرغم من هذه المزايا إلا أن 9% من المؤسسات تسعى لتحقيق ذلك حسب دراسة Steelcase (2016).

- (1) Bob Eichinger , Dave Ulrich , **Are you future agile?** , Human resource planning ; 1995 ; 18/4 ABI/INFORM Collection), p 35.
- (2) <https://wearesocial.com/fr/blog/2017/08/3-milliards-de-personnes-utilisent-le-social-media>
- (3) <https://www.ericsson.com/assets/local/mobility-report/documents/2017/ericsson-mobility-report-june-2017.pdf>
- (4) Bruno Mettling et Jérôme Barré, **Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ?**, Livre blanc, Orange, février 2016, p5.
- (5) Strohmeier Dr Emma Parry and Professor Stefan, "**HRM in the digital age digital changes and challenges of the HR profession**", Employee Relations, Vol. 36 Issue4,2014 : <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>
- (6) توماس ستيوارت، الرأسمالي البشري في الاقتصاد المبني على المعرفة، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ص ص :325-334 ، ط1 ، أبو ظبي- الإمارات،2004، ص327
- (7) Bruno Mettling et Jérôme Barré, **op.cit**,p3.
- (8) <https://www.peoplematters.in/article/strategic-hr/an-agile-approach-takes-hr-to-a-whole-new-level-of-responsiveness-15119>
- (9) Barrand Jérôme, **le manager agile**, ed Dunod, 2017.
- (10) Jeff Gothelf, **How HR Can Become Agile (and Why It Needs To)**, JUNE 19, 2017: <https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to>
- (11) Antoine Gaunand, **le leadership agile**,éd Eyrollroles,2017,p16.
- (12) Jérôme Barrand,**l'entreprise agile**,éd Dunod,2010 ,p52.
- (13) Severin Legras, **l'agilité nouvelle transformation pour l'entreprise**, Documentaliste-sciences, ADBS,vol 51, n⁰4, 2014.
- (14) علي رزاق العابدي، الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة و المعادن)، جامعة الكوفة، ص159 .
- (15) <http://resources.hrsg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you>
- (16) Brian Kreissel, **What is agile human resources ? 4 values of agile softwares developement can easily be applied to HR** ,Canadian HR Repports, vol.25, n⁰9, may,7,2012 .
- (17) Bob Eichinger , Dave Ulrich ,**op.cit**, p 32.
- (18) <http://resources.hrsg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you>
- (19) Ibid.
- (20) Jeff Gothelf, **op.cit**.

- (21) علي رزاق العابدي، مرجع سبق ذكره، ص 158 .
- (22) https://tech.gsa.gov/guides/applying_agile_practices_HR/
- (23) توماس ستيورت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 330-328 .
- (24) <http://resources.hrsg.ca/blog/what-is-agile-hr-and-is-it-right-for-you>
- (25) Jeff Gothelf, op.cit.
- (26) <https://www.peoplematters.in/article/strategic-hr/an-agile-approach-takes-hr-to-a-whole-new-level-of-responsiveness-15119>
- (27) بيتر كابيلى، مقال بعنوان: التدريب و تحسين المهارات من أجل التميز التنظيمي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، ص ص: 247-291 ، ط 1 ، أبو ظبي-الإمارات، 2004، ص 248.
- (28) المرجع السابق، ص 249.
- (29) توماس ستيورت، مرجع سبق ذكره، ص ص: 334-329 .
- (30) محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية-دراسة في الأبعاد السوسيوثقافية حالة مديرية الامن بولاية بسكرة- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016 ، ص 149.
- (31) بيتر كابيلى، مرجع سبق ذكره، ص 284 .
- (32) Karen Higginbottom, **How agile working has impacted our workplace**, Forbes study 2016.
- (33) William.L Porter, **The agile workplace**, journal of corporate realestate, Researchgate, 2014.

تثمين رأس المال الفكري داخل الجامعة ودوره في تجسيد إدارة المعرفة

دراسة ميدانية بجامعة عنابة

Evaluating the intellectual capital within the university and its role

in the embodiment of knowledge management

A field study at Annaba University

- د. عبيدي فاطمة الزهراء

أستاذ (ة) محاضر (ة) ب

جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر.

- محمد كريم عرايبيبة / طالب دكتوراه اتصال مؤسساتي

جامعة سوق أهراس - الجزائر.

الملخص:

اهتمت هذه الدراسة بواقع تثمين رأس المال الفكري داخل الجامعة الجزائرية ضمن متطلبات إدارة المعرفة، فمع بداية الألفية الثالثة بدأت الكثير من الأمم الجادة بمراجعة حياتها حيث قامت بمراجعة أعمالها و تقويم أدائها حتى يكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية، وسبيل ذلك بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية. إذ أصبح العنصر البشري بدخول عصر المعرفة المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وتحقيق إدارة المعرفة فيها. وتتبع أهمية الدراسة من كون المنظمة التي تريد أن تنافس وتبقى يجب أن تركز على المورد البشري باعتباره المورد المثلث، ويمثل رأس المال الفكري القدرات الفطرية والمكتسبة لدى الأفراد، لذا فإن الحاجة للاهتمام بهذا المورد أصبحت ضرورة لا محالة، وإن الهدف الأساسي من تثمين هذا المورد هو زيادة الحصيلة المعرفية المنظمة. وعليه كان لابد من تثمين رأس المال الفكري كسلعة تباع وتشتري وقيمة مضافة تهمل منها جامعتنا أرقى مستويات الإبداع هذا ضمن متطلبات إدارة المعرفة داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري - إدارة المعرفة - الجامعة - التثمين.

Abstract

This study focused on the reality of the valuation of intellectual capital within the Algerian University is among the requirements of knowledge management. With the beginning of the third millennium, many countries have begun seriously examined her life when she examined the work and the evaluation of their performance in order to have a place on the map of human civilization, and to review and education systems. the human element has become in the era of true knowledge influential in the success of organizations and the management of knowledge. And learn the importance of the fact that the organization who want to compete and stay must focus on human resources as an expert providers, represents the ability of the innate and acquired intellectual capital by individuals, one who need for attention to this supplier have become an inevitable necessity, and the main objective to develop this supplier is to increase the cognitive outcome of the organization. And it had to be an opinion of intellectual capital as a commodity bought and sold and value attracts our university have the highest levels of creativity this under Requirements of knowledge management within the university.

Keywords:

intellectual capital - Knowledge Management- university- Valuation

الإشكالية:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها ومنها مؤسسات التعليم العالي موجة من التحولات والتغييرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية التي تعتمد على المعرفة العلمية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة. نتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.

غير أن مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال: تخطيط وتحليل للمعلومات وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية. وهنا قد يتساءل البعض: هل المعرفة تحتاج إلى إدارة؟ الجواب نعم. فالمعرفة تحتاج إلى تنظيم وإدارة للمعلومات باعتماد ما يطلق عليه إدارة المعرفة والذي يقوم على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها، حيث تركز إدارة المعرفة على الاستفادة القصوى من:

- المعلومات المتوافرة.

- الخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها.

وقد عرفت المؤسسات الجزائرية وفي مقدمتها المؤسسات الجامعية تحولا للاهتمام والتوجه نحو إدارة المعرفة والذي لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحويل في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة.
- إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات.
- التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها أوجد حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات.

وتعد الجامعات الأكثر احتياجاً لتطبيق هذا المفهوم مقارنةً بغيرها من المؤسسات وذلك بناء على طبيعة الدور التي تقوم به في المجتمع من: تهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة والتي تعد العنصر الحيوي لكافة عمليات التنمية المجتمعية سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص لرفع مستوى الأداء التعليمي والبحثي والإبداعي للارتقاء بجودة مخرجاتها. وينعكس تطبيق إدارة المعرفة على عدة محاور في العملية الأكاديمية: كتحسين العملية التعليمية، تحسين مستوى الخدمات الإدارية، جودة المخرجات التعليمية وكذلك تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي، كما يؤدي إلى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

لذا يقع على عاتق الجامعات ضرورة الاهتمام بمجالات إدارة المعرفة بما يناسب بيئتها التعليمية، خاصةً وأنها تعتبر أضخم حقل يمكن استثماره في عصر اقتصاد المعرفة بما لديها من برامج لتعليم العنصر البشري وتسليحه بالمهارات الضرورية لتحقيق التطور المستمر في مختلف المجالات، على اعتبار أن المعرفة ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخطيطها وتوليدها من جديد، وتنظيمها ونشرها وإجراءات الرقابة والتقويم وإجراءات المتابعة، ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة.

ومن أهم مميزات تطبيق إدارة المعرفة هو التثمين الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة. نظراً للدور المحوري الذي يؤديه الرأسمال الفكري المتميز بالمهارات والحاصل على التحفيز المطلوب بالنسبة لعمل كافة المنظمات، والمتمثل في:

- مصدر الابتكار و التجديد و الاختراع.
- قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية.
- طاقة لإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- مصدر محوري للكفاءات.
- قوة لدفع وتفعيل التغيير ومقاومته.
- مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.
- طاقة فكرية وقدرة معرفية.



الشكل (1) رأس المال الفكري في مؤسسة المعرفة

المصدر : علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، الجمعية العربية بالقاهرة، 2000، ص 45.

وقد جاءت هذه الورقة البحثية لتتناول هذا الموضوع الحيوي المتجدد في اختيار جامعة باجي مختار عنابة كمجال للدراسة باعتبارها أولى الجامعات الجزائرية التي تبنت فلسفة الجودة من خلال تشكيل خلية ضمان الجودة وتفعيلها. ويعتبر أساتذة الجامعة الركيزة الأساسية لبناء المعرفة وتطويرها وإستثمارها لخدمة المجتمع والعمل على التنمية. كما أنهم رأس المال الفكري الذي تعتمد عليه الجامعة لتحقيق التميز والتنافس في سوق الشغل.

و تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في إدارة المعرفة داخل الجامعة، من خلال طرح التساؤلين التاليين:

- ما مدى تثمين رأس المال الفكري داخل جامعة عنابة؟
- وما هو دوره في تجسيد إدارة المعرفة؟

أهمية الدراسة:

تعالج الدراسة موضوعا حديثا يمس جوهر أعمال الإدارة الجامعية، فالجامعة بما تملكه من برامج تعليمية ومراكز بحثية تعد مصدرا لتكوين المعرفة وتوليد الأفكار، لذلك وجب الاستثمار في هذا المورد البشري فرأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة، لذا فإن العلاقة الأهم بينهما هي أن رأس المال البشري يعد لتطوير رأس المال الفكري ... كما تعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن الإدارة الجامعية من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق التطور والتغيير. كما قد تساهم هذه الدراسة في تحقيق الفائدة لإدارة الجامعة لسعيها إلى المساهمة في وضع مقترحات الاستثمار في موردها البشري وتفعيل إدارة المعرفة.

منهج و حدود الدراسة:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتي تتدرج ضمن الدراسات الوصفية تم الاعتماد على منهج المسح بالعينة لمجتمع الدراسة من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة الأساتذة الباحثين بجامعة عنابة وجمع البيانات، ثم تحليل هذه الأخيرة وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها.

وقد اعتمدنا في جمع البيانات على أداة الإستمارة، وتعتبر الإستمارة من أهم أدوات جمع البيانات والتي تعرفها مادلين قرافيتز⁽¹⁾: "الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف المضاعف للمقابلة وهي الوسيلة الأساسية للاتصال بين المستجوب والمستجوب لأنها تحوي جملة من الأسئلة المتعلقة بالمشاكل التي تنتظر من المبحوث أن يمدنا بالمعلومات حولها".

تقتصر الدراسة الحالية على:

- تحليل الواقع الحالي لتثمين المورد البشري الفكري في جامعة عنابة، وقد شملت الدراسة أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال بكلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية.

عينة الدراسة: عندما يتعذر على الباحث القيام بالدراسة على مجتمع الدراسة كاملا نظرا لعدة عوامل منها: محدودية إمكاناته وضيق الوقت،.....الخ، فإنه يلجأ إلى اختيار عينة، وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لاختيار العينة موضوع الدراسة.

ويعتبر اختيار العينة من الأمور الهامة التي يجب على الباحث أن يوليها اهتماما خاصا، وبشكل عام لا توجد طريقة مثلى يمكن أن تفضلها على غيرها من الطرق، فلكل طريقة من الطرق لاختيار العينات مزايا كما أن لها معايير، وما قد يفضل طريقة على غيرها هي طبيعة البحث وظروف الباحث. (2)

وبحسب أهداف هذه الدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار "العينة الطبقية" كأسلوب لاختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، ويتسم هذا الأخير بعدم التجانس وأفراد هذا المجتمع يكونون متباينين. (3)

في هذه الحالة يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات أو فئات معينة وفق معيار معين، ويعتبر ذلك المعيار من عناصر أو متغيرات الدراسة الهامة. وبعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبعة بشكل عشوائي وبشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في المجتمع الأصلي.

وقد تم اختيار نسبة 15% من المجتمع الكلي للأساتذة. والجدول الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة والعينة بحسب الكليات.

جدول رقم (1) يبين توزيع العينة بحسب الكليات:

العينة	المجتمع الأصلي	
46	309	الطب
22	149	الإقتصاد
22	144	الحقوق
73	485	الآداب
33	218	العلوم
25	168	الأرض
58	387	المهندس
279	1860	المجموع :

مفاهيم الدراسة

يعرف التثمين بأنه: "تقدير يدل على المبيع بالحدس والتخمين" 4، و بناءً على هذا التعريف يكون معنى التثمين هو ما يجعل بدلاً عن المبيع بإنفاق المتابعين. 5، وفي عمدة القارئ: "التثمين هو التقويم"، وعلى هذا فيمكن تعريفه بأنه: "هو تسليط الضوء على قيمة رأس المال البشري، معرفته، إقرار أهميته، تبيان الدور الفعال رأس المال البشري المثلث في الجامعة.

التثمين في رأس المال الفكري :

رأس المال الفكري: ينظر إليه بأنه: "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المتماثلة. 6

أما التثمين في رأس المال الفكري هو: "عملية تقدير حالي لاستقطاب، تكوين وتعليم المورد البشري (الأساتذة: المهارة، الكفاءة، الخبرة والقدرات) لأجل جني نتائج التعلم في إضافة قيم جديدة ومستمرة للجامعة عن طريق التميز والابداع والابتكار في الإنتاج وتقديم الخدمات.

أما عن مؤشرات: فيقاس التثمين بدرجة الانتماء لدى الأساتذة وفعالية الأداء العام داخل الجامعة وفق معايير الجودة. وفق المؤشرات التالية:

- الارتياح في العمل داخل الجامعة.
- درجة الارتباط العاطفي بالمؤسسة.
- مدى الانتماء للجامعة من خلال اعتبار مشاكل الجامعة مشاكل شخصية، ومدى الحرص على ممتلكات المؤسسة وسمعتها.

إدارة المعرفة:

المعرفة: هي كامل أرصدة الإنسان من المعلومات والمفاهيم والآراء والخبرات والمعتقدات والانطباعات والتصورات الذهنية التي تعتبر المرجع الأساسي له في التعامل مع كل متطلبات الحياة.

إن قضية إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى الطبيعة لم تكن معروفة إلا قبل سنين. حيث لم تأخذ مداها إلا في السنوات الأخيرة وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادئها الناجحة. أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو Don Marchand في بداية الثمانينيات من

القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة Drucker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة، لكن في تلك الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حيث بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة عام (1997)، ولا بد من التنويه إلى إن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية.⁷ وعليه فيمكن القول أن إدارة المعرفة هي: "استغلال المهارات والخبرات وتسهيل توليد ونقل المعرفة لدى أفراد الجامعة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة". ومؤشراتها هي:

- توليد أفكار جديدة.
- تقاسم المعارف بين الأساتذة.
- لقاءات علمية.
- استغلال التكنولوجيا والاستفادة منها.

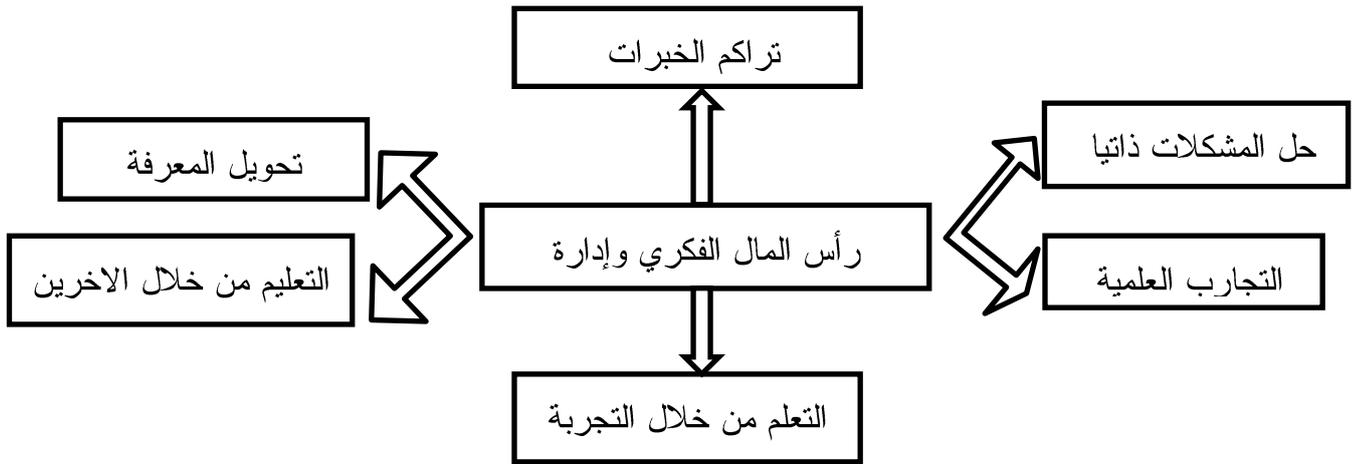
الجامعة من خلال تثمين رأس المال الفكري ودوره في إدارة المعرفة داخلها.

تعريف الجامعة: ما من شك أن المصطلح الغربي مترجم إلى العربية يعني "مؤسسة مرتبطة بالكنيسة في القرون الوسطى وكانت مهمتها المستويين الثانوي والعالى". ثم صارت تعرف بأنها: "مؤسسة شعبية رسمية للتعليم العالى والبحث العلمى متميزة بنوع من التمكن من الشهادات ذات صفة وطنية".

غير أن مثل هذه التعاريف الكلاسيكية لا تلائم طبيعة البحث العلمى المتغيرة والمحيط السياسى المتطور بسرعة فائقة، فى عصر ما بعد ثورة المعلومات، ولذا فإن أفضل التعاريف للجامعة، أنها: "فضاء يجمع طائفة من الباحثين لهم الحرية الكاملة لمباشرة البحث العلمى".

ونضيف إلى هذا التعريف ضرورة أن تكون مجالاً خصباً لإيجاد الحلول المناسبة للإشكالات التى تعرفها فى جميع مجالات حياتها بمنهجية علمية وباجتهاد ودراية.⁸

- 1) نشر المعرفة وتطويرها والإسهام في تقديم الفكر الإنساني.
- 2) إتاحة فرصة الدراسة الجامعية النظرية والتطبيقية.
- 3) القيام بالبحث العلمي وتشجيعه.
- 4) تطوير المنهج العلمي والاستقلال الفكري والمبادرة الشخصية وتنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح المسؤولية والعمل الجماعي.9.



شكل رقم (02): دور المورد البشري في إدارة المعرفة

المصدر: حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، 2008، الأردن، ص 135.

حيث يتضح من المشكل أعلاه، أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً من خلال تزويد المديرين ببيانات لكي تعالج وتتحول باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة للتوصل إلى الاستنتاجات والاستدلال، ولتعزيز ذلك يجب ممارسة نشاط التدريب، تكوين وتطوير الأفراد العاملين خاصة التدريب على حل المشاكل ذاتياً، كما أن المنظمة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العلمية والتجارب التي تعنى بالبحث وبشكل علمي و نظامي عن المعارف الجديدة، والمنظمة المتعلمة تتعلم أيضاً من خلال وجهات نظر جديدة، فتدريب وتطوير المورد البشري

يلعب دورا واضحا في الحصول على بعض الخبراء الذين يتدربون على فهم فكري يساهم وبشكل فعال في بناء منظمات التعلم المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير 10.

وأمام التحولات الجذرية في الاقتصاد العالمي وطرائق تنظيم الإنتاج التي تترتب عنه والتوجه الجديد نحو تجسيد إدارة المعرفة من خلال الإهتمام بالموارد البشري، من البديهي أن الجامعة كمنظمة تعليمية لا يمكن أن تنحصر في دورها التقليدي كمزود للدولة بالأطر ذات المستوى العالي. لأن الدولة لم تعد تلعب الدور الأساسي في الاقتصاد الكوني. بل يجب أن تتعداه إلى الانخراط في إستراتيجية حقيقية لإعادة تأهيل الاقتصاد والنمو الصناعي ومصاحبة المقاولات في تقوية مجهودها الحيوي على المنافسة تحت تأثير العولمة والتبادل الحر. فالجامعة تتوفر على مزايا هامة كالرأس المال الفكري والقدرة على الخبرة ومؤهلات البحث والتنمية التي يمكنها أن توضع في خدمة جودة وفاعلية وسائل الإنتاج 11، فهكذا أضيفت إلى مهامها التقليدية السالفة الذكر، مهام أخرى تتعلق بالدور الجديد الذي أنيط بها. ومن هذه المهام يمكن أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر: التكوين المستمر، إعادة التكوين، استكمال التكوين، البحث التعاقدى، القيام بأعمال الخبرة والاستشارة وبأنشطة الإبداع والابتكار، خلق شركات تابعة.

ولكي يتم تفعيل دورها الجديد، كان لابد للجامعة أن تعيد النظر في هياكلها و طرق عملها. ولقد كان السبق في هذا المجال للجامعة الأمريكية، التي بدأت منذ ما يزيد عن نصف قرن في إنشاء الهياكل المناسبة من أجل انفتاح أفضل على محيطها الاقتصادي والاجتماعي. وقد بدأ انتشار هذا النوع من الهياكل في جل البلدان الأوروبية عند بداية الثمانينات، أما بالنسبة للبلدان النامية، فهي مازالت في أغلب الأحيان إما حديثة العهد أو قيد الإنجاز أو لم يتم التفكير في إنجازها بعد. 12

و في هذا المجال على الجامعة أن تركز على ما يلي:

1 - التأكيد المستمر على الدور المحوري لتوليد المعرفة والاستفادة منها في تطوير المنظومة التعليمية وخدمات جديدة أو تحسن الموجود منها.

2 - إيجاد بيئة تعلم من خلال توفير فرص تدريب، و تراكم للخبرات من خلال التواصل مع العملاء والمنافسين، والخبرات العلمية والعملية الشخصية، و العمل الجماعي والفرقي
Teamwork and Group work، واستخلاص الدروس من الأخطاء التي تحصل في العمل.

- 3 - توليد ونقل ونشر ثقافة المعرفة في التنظيم، وهنا على المنظمات أن تعمل وباستمرار على توليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، أو من خلال تطوير فهم جديد للمعرفة الموجودة، وهذا يعني أن للإبداع دوراً في توليد المعرفة ولا تكتمل حلقة الإبداع إلا بتطوير قدرات المنظمة على نشر المعلومات والمعرفة في الداخل، وتطوير ثقافة التغيير بين الأفراد والجماعات فيها.
- 4 - مقارنة الأداء الحالي للمنظمة بأداء المنظمات ذات الأداء المتميز، وذلك من خلال تحديد وجمع المعرفة الموجودة في المنظمة، والتحكم بهذه المعرفة حتى تستطيع المنظمة التفوق على منافسيها.
- 5 - قياس الموجودات غير الملموسة (المعنوية) التي تتوفر لدى المنظمة، سواء كانت موجودات بشرية أو معرفية أو غيرها. 13.
- 6 - توافر رأس المال البشري هو الذي يؤدي إلى ضمان النجاح في استخدام المعرفة 14.

بطاقة فنية عن جامعة باجي مختار عنابة:

تقرر تأسيس جامعة باجي مختار عنابة بمقتضى الأمر 75/28 المؤرخ في 29 افريل 1975 استفادةً من الهياكل القاعدية لمعهد المناجم والتعدين التابع لوزارة الصناعة والطاقة آنذاك.

شرعت جامعة باجي مختار عنابة في التدريس منذ الموسم الجامعي 1975/1976 في ثلاث معاهد: معهد المناجم والتعدين، معهد اللغات والآداب ومعهد الحقوق. ثم أخذت تتوسع وتتطور إلى ما وصلت إليه اليوم.

قادت جامعة باجي مختار الريادة في تطبيق نظام ل.م.د منذ الموسم الجامعي 2005/2006 حيث أن:

- 90% من الطلبة مدمجين في نظام ل.م.د في مرحلة ما قبل التدرج.

- 60% من الطلبة مدمجين في نظام ل.م.د في مرحلة ما بعد التدرج.

عروض التكوين في نظام ل.م.د (باستثناء كلية الطب):

تفيد الإحصاءات في هذا المجال بـ:

140 عرض ليسانس، 150 عرض ماستير، 40 عرض دكتوراه.

حاليا تتكون جامعة باجي مختار من:

39 قسما، 07 منها جذع مشترك.

87 مخبر بحث (2398 أستاذا باحثا).

01 دار نشر جامعية.

01 مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال والتعليم عن بعد.

01 مركز التعليم المكثف للغات.

هياكل وإحصائيات: تتكون جامعة باجي مختار عنابة طبقا للمرسوم 387-98 في 02 ديسمبر 1998 من 07 كليات موزعة على أربعة أقطاب جامعية وفق الجدول التالي:¹⁵

عدد الأساتذة	عدد الطلبة	الكليات	
2301	18031	- علوم المهندس -العلوم -علوم الأرض	قطب سيدي عمار
	5350	الطب (عنابة وسط + البوني)	قطب عنابة وسط
	4891	-علوم اقتصادية والتسيير	قطب سيدي عاشور
	16950	-الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية	قطب البوني
	45222		العدد الإجمالي

نتائج الدراسة المتعلقة بالأساتذة الباحثين وتثمين رأسمال البشري في جامعة عنابة.

1- استغلال الكفاءات في البحث.

جدول رقم (2) يبين درجة استغلال الجامعة لكل الكفاءات والمهارات الموجودة لدى الأساتذة

متوفرة بشكل كبير جدا		متوفرة بشكل كبير		متوفرة بشكل متوسط		متوفرة بشكل ضعيف		غير متوفرة أبدا		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	0	0	43.47	20	43.47	20	6	13.04	كلية الطب
0	0	9.09	2	36.36	8	54.54	12	0	0	كلية الإقتصاد
0	0	0	0	40.90	9	40.90	9	4	18.18	كلية الحقوق
0	0	2.73	2	23.28	17	32.87	24	30	41.09	كلية الآداب
0	0	0	0	12.12	4	78.78	26	3	9.09	كلية العلوم
0	0	0	0	36	9	64	16	0	0	كلية الأرض
0	0	0	0	67.24	39	15.51	19	0	0	كلية المهندس
0	0	1.43	4	37.99	106	45.16	126	43	15.41	المجموع

المصدر : هذا البحث

يظهر من خلال الجدول أن هناك ضعف في استغلال كفاءات ومهارات الأستاذ ، بحسب آراء الأساتذة وذلك بنسبة 45.16 % ، وبشكل متوسط بنسبة 37.99% . وهذا يتنافى ومتطلبات مجتمع المعلومات الذي يقوم على تثمين العنصر البشري الذي يعتبر الحامل الرئيس للمعرفة والمنتج لها، كما أنه الثروة الحقيقية لأيّة مؤسسة.

2 - جو البحث المشجع:

لا شك أن لبيئة العمل دور مهم وجوهري في التأثير على فعالية الفرد وأدائه لعمله حيث لقي موضوع الرضى الوظيفي اهتماما بالغا من طرف الباحثين في تخصصات عدة من زمن طويل، فمثلا أشار لوك إلى ظهور أكثر من 350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية¹⁶، لاسيما الباحث الذي يضطلع بعمل جد مهم وحساس من إنتاج فكري وعلمي يتطلب ليس فقط قدرات ومهارات علمية وفكرية وشخصية

خاصة ولكن أيضا جوا علميا محيطا به حاضنا ومدعما ولدراسة متى توفر الجامعة على جو البحث المشجع والداعم فقد تم طرح السؤال على الأساتذة الذين عبروا بنسبة 53.04% أن هذا متوفر بشكل ضعيف ومتوسط بنسبة 33.69% كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يبين: درجة توفر الجامعة على جو البحث المشجع

متوفرة بشكلا كبير جدا	متوفرة بشكلا كبير		متوفرة بشكلا متوسط		متوفرة بشكلا ضعيف		غير متوفرة أبدا		الكلية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	13.04	6	73.91	34	13.04	6	0	كلية الطب
2	9.09	0	0	22.72	5	68.18	15	0	كلية الإقتصاد
0	0	0	0	13.63	3	86.36	19	0	كلية الحقوق
0	0	2.73	2	26.02	19	58.90	43	12.32	كلية الآداب
0	0	9.09	3	6.09	3	81.81	27	0	كلية العلوم
0	0	24	6	40	10	36	9	0	كلية الأرض
0	0	15.51	9	34.48	20	50	29	0	كلية المهندس
2	0.71	9.31	26	33.69	94	53.04	148	3.22	المجموع

ويدخل ضمن جو العمل المشجع علاقات أفقية وعمودية بين أستاذ \ أستاذة. أستاذ \ إدارة \ رئيس قسم \ كلية \ عمادة. أو الجامعة بمختلف أقسامها. وفي ما يخص البحث فجو العمل يكون داخل المخابر أو ضمن فرق البحث أو حتى ضمن المكتبة أو قاعات المطالعة وقاعات الأساتذة... إلخ، وغيرها من الفضاءات التي تحوي أستاذا أو مجموع أساتذة داخل الجامعة، وفي هذه الجزئية بالذات لاحظت إسهاب بعض الأساتذة في الشرح والتعبير عن استيائهم من الجو العام للعمل فمثلا في القطب الجامعي البوني سجلن الشهادة التالية لأحد الأساتذة (أين هو جو العمل والبحث المشجع؟؟ الجامعة لا تتوفر على أبسط ضروريات العمل العلمي البيداغوجي، فهي لا تتوفر على مكاتب للأساتذة ولا قاعات اجتماع واسعة ومريحة، حيث يضطر عدد كبير من الأساتذة لعقد اجتماع اللجان البيداغوجية والمداولات في غرفة بحجم مكتب) ويضيف آخر (مهمتي داخل الجامعة تنتهي بمجرد انتهاء ساعات التدريس وبعدها أسرع بالمغادرة...).

ومن الملاحظ وجود شعور عام بعدم وجود بيئة جامعية ملائمة على عكس الجامعات الحديثة التي تبحث عن التميز، حيث تعالج موضوعات مثل: الضوضاء، الحرارة، الأتربة، الغزوات وطبيعة موقع الجامعة.... إلخ، وهو ما أفرز تسمية المدينة الجامعية المتكاملة والمنكيفة بمداخلاتها التي تضمن لها الإستمرار والعطاء مع الانفتاح المدروس على البيئة الخارجية.¹⁷

ويشمل الجو العام للجامعة الجانب المادي والمعنوي والعلائقي على حد سواء حيث أظهر بعض الأساتذة استياءهم لانتشار المعنى السلبي (لمفهوم المنافسة) عند جل الأساتذة نتيجة تفاوت الكفاءات فيحل (الصراع) بدل (التعاون) لأجل المشاركة في الأنشطة العلمية ومشاريع البحث، التربصات خارج الوطن.... ومن الممكن أن تكون المنافسة السلبية كسبب رئيس في خلق بعض العواطف السلبية كالكرهية التي تبني حواجز اتصالية لا حدود لها. مما يمنع فيما بعد تقاسم المعرفة والإبداع التنظيمي الذي هو من أهم سمات مجتمع المعلومات.

وفي هذا السياق يقول مصطفى عشوي: (تحدث المنافسة السلبية بسبب العجز عن إشباع الحاجات والرغبات المتزايدة بحيث يكون لها تأثير على علاقات الأفراد في التنظيم ومن الممكن أن تؤدي إلى نشوء بعض العواطف السلبية كالحسد والكرهية).¹⁸

وعلى عكس ذلك، فإن توفير الجو المشجع يستدعي بالضرورة خلق نوع من التحفيز الذي تعتبره F N Thanh: "التحفيز يتمثل في التدعيم الدائم للعامل والطاقة التي يجب أن تتوفر داخل المؤسسة والتي بدونها لا يمكن الوصول إلى الهدف الجماعي"¹⁹، وبالتالي فعلى الجامعة النظر بشكل جدي في مسألة الجو العام للعمل والبحث داخلها، بتوفير الفضاء المكاني المناسب وتهيئته بشكل مناسب لدمج كل الفاعلين وتحفيزهم على ممارسة نشاطاتهم ومهامهم البيداغوجية والبحثية.

إن قلة التحفيز يفقد الفرد رغبته في العمل حيث يوضح Alex Mucchielli أن: "تنويع الأنشطة وتجديدها يعتبر بمثابة التحفيز المعنوي للفرد في المؤسسة، والذي يجب على المؤسسة أن تجدد الطاقة الداخلية الضرورية لتجديد الفاعلين".

جدول رقم (4) يبين درجة استغلال الجامعة لكل الكفاءات والمهارات الموجودة لدى الأساتذة

غير متوفرة أبدا	متوفرة بشكل ضعيف		متوفرة بشكل متوسط		متوفرة بشكل كبير		متوفرة بشكل كبير جدا			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
13.04	6	43.47	20	43.47	20	0	0	0	0	كلية الطب
0	0	54.54	12	36.36	8	9.09	2	0	0	كلية الاقتصاد
18.18	4	40.90	9	40.90	9	0	0	0	0	كلية الحقوق
41.09	30	32.87	24	23.28	17	2.73	2	0	0	كلية الآداب
9.09	3	78.78	26	12.12	4	0	0	0	0	كلية العلوم
0	0	64	16	36	9	0	0	0	0	كلية الأرض
0	0	15.51	19	67.24	39	0	0	0	0	كلية المهندسين
15.41	43	45.16	126	37.99	106	1.43	4	0	0	المجموع

من خلال هذا الجدول حاولنا استنباط وجهات نظر الأساتذة حول مدى استغلال كل الكفاءات والمهارات الموجودة لدى الأساتذة في موقف البحث وإنتاج المعرفة فظهر من خلال الإجابات أن النسبة الأكبر أكدت أن ذلك يتم بشكل ضعيف 45,16 % إلى متوسط 37,99 %.

في حين نفى أي عنصر من مفردات العينة المستجوبة أن يكون هناك اهتمام كبير جدا أو كبير ماعدا نسبة ضئيلة جدا 1,43 % في حين أكد 15,41 % أنه لا يوجد أي اهتمام نهائيا باستغلال قدرات الأساتذ الجامعي وقد برزت كل من كلية الآداب والحقوق في هذا النفي بأعلى نسبتيين.

جدول رقم (5) يبين درجة تقديم الأساتذة ما لديهم في موقف البحث العلمي:

غير متوفرة أبدا		متوفرة بشكل ضعيف		متوفرة بشكل متوسط		متوفرة بشكل كبير		متوفرة بشكل كبير جدا		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0	0	26,08	12	47,82	22	26,08	12	0	0	كلية الطب
0	0	0	0	63,63	14	27,27	6	9,09	2	كلية الإقتصاد
0	0	9,09	2	68,18	15	22,72	5	0	0	كلية الحقوق
8,21	6	13,69	10	67,12	49	10,95	8	0	0	كلية الآداب
9,09	3	51,51	17	30,30	10	9,09	3	0	0	كلية العلوم
0	0	24	6	52	13	0	0	24	6	كلية الأرض
15,51	9	15,51	9	53,44	31	15,51	9	0	0	كلية المهندس
6,45	18	20,07	56	55,19	154	15,41	43	2,86	8	المجموع

منظومة التحفيز على البحث :

يعتبر العنصر البشري من الموارد النادرة التي تؤثر على تحديد هوية المؤسسة وخاصة الجامعة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول. فالأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بالسرعة وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، وعليه فإن سعي الجامعات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية يجعلها تحرص دائما على الاهتمام بهذا العنصر، من خلال محاولة الحصول على العناصر البشرية المتميزة، كما تقوم بشكل مستمر بمحاولة رفع أداء العاملين بها مستخدمة كل الوسائل والطرق المتاحة حاليا. حيث نجد أن هذه الجامعات تسعى لكسب ثقة أفرادها قبل كل شيء لأن نجاحها مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، وهذا ما يمكن الحصول عليه من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها، تعتمد المؤسسة على نظام تحفيز فعال لتحقيق الأداء الناجع وتوليد دافعية مستمرة للأفراد العاملين لبذل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهدافها.

حيث أظهرت الدراسات المختلفة في مجال التحفيز ضرورة تنوع الحوافز نظرا لتنوع الحاجات المرتبطة بالأفراد، لتتمكن من توجيه السلوك وإيجاد الطرق التي تساعد على تحسين العمل وجودته²⁰.

ومن أنواع الحوافز:

• الحوافز المادية:

نقصد بالحوافز المادي: "مختلف الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية أي وسائل الإشباع المادية"²¹، وتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من جامعة إلى أخرى، ويعتبر الحافز المالي من أهمها حاليا لأن المال يشبع أعلى حاجات الإنسان تقريبا من أكل ومسكن وغيرها.

• الحوافز المعنوية:

للحوافز المعنوية آثار وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل أهمية عن الآثار التي تحققها الحوافز المادية، حيث تلجأ المؤسسة لإستخدامها إلى جانب الحوافز المادية لإتاحة الفرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية لوحدها.

تعمل الحوافز المعنوية على إشباع حاجات ذاتية واجتماعية للعاملين، حيث تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التميز في الأداء، وتشجيع التنافس بين العمال ورفع مستوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة وتوثيق الروابط بينهم، وزيادة علاقات التعاون فيما بينهم.

ومن أجل النهوض بواقع البحث العلمي²² في بلادنا كبقية الدول التي تسعى للحاق بركب الدول المتقدمة، يتوجب على أصحاب القرار وبالخصوص الوصاية (الوزارة المعنية) القيام بجملته من المراجعات لسياستها الإصلاحية التي شرعت فيها بالفعل، وذلك بما يخدم الإقتصاد الوطني ويعيد للجامعة مكانتها وهيبته المفقودة سواء محليا، عربيا أو دولياً، وكما هو معروف فإن الجامعات التي تتمتع بسمعة ذائعة الصيت، إنما تبوأَت هذه المكانة بفضل مجموعة من الشروط والتمثلة فيما يلي:

◀ نوعية وعدد أفراد طاقمها المكلفين بالبحث والتطوير العلمي.

◀ مدى وفرة وسائل وعتاد البحث العلمي والتقني والقدرة على إدامتها.

◀ حجم الأغلفة المالية المخصصة للبحث العلمي والتقني.

- ◀ مدى توافر مناخ علمي ملائم للإبداع والابتكار.
- ◀ عدد ساعات التدريس الملقاة على عاتق الأساتذة الباحثين في الجامعات ومدى تفرغهم.
- ◀ وجود ظروف مشجعة للأساتذة والباحثين للمشاركة في المنتقيات والمؤتمرات العلمية.
- ◀ مدى تواجد نظام من المحفزات لتشجيع الباحثين على الاجتهاد والمنافسة الخلاقة بما يعود عليهم بالمنافع المادية والمعنوية.

وفيما يلي جدول يبين درجة تناسب منظومة التحفيز المادية مع مكانة وجهد الأستاذ الباحث:
جدول رقم (6) يبين: درجة تناسب منظومة التحفيز المادية مع مكانة وجهد الأستاذ الباحث.

غير متوفرة أبدا	متوفرة بشكل ضعيف		متوفرة بشكل متوسط		متوفرة بشكل كبير		متوفرة بشكل كبير جدا			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	28,26	13	58,69	27	13,04	6	0	0	كلية الطب
22,72	5	50	11	18,18	4	9,09	2	0	0	كلية الاقتصاد
13,63	3	22,72	5	63,63	14	0	0	0	0	كلية الحقوق
34,24	25	41,09	30	24,65	18	0	0	0	0	كلية الآداب
21,21	7	51,51	17	18,18	6	9,09	3	0	0	كلية العلوم
20	5	40	10	28	7	12	3	0	0	كلية الأرض
0	0	84,48	49	15,51	9	0	0	0	0	كلية المهندس
16,12	45	48,38	135	30,46	85	5,01	14	0	0	المجموع

جدول رقم (7) يبين: درجة عمل الأستاذ الباحث بروح معنوية مرتفعة.

غير متوفرة أبدا	متوفرة بشكل ضعيف		متوفرة بشكل متوسط		متوفرة بشكل كبير		متوفرة بشكل كبير جدا			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
13,04	6	26,08	12	60,86	28	0	0	0	0	كلية الطب
13,63	3	59,09	13	9,09	2	9,09	2	9,09	2	كلية الاقتصاد
0	0	50	11	50	11	0	0	0	0	كلية الحقوق
8,21	6	67,12	49	24,65	18	0	0	0	0	كلية الآداب
9,09	3	72,72	24	9,09	3	9,09	3	0	0	كلية العلوم
0	0	24	6	48	12	12	3	16	4	كلية الأرض
0	0	50	29	34,48	20	15,51	9	0	0	كلية المهندس
6,45	18	51,61	144	33,69	94	6,09	17	2,15	6	المجموع

تعد الروح المعنوية عنصراً من عناصر التحفيز²³، ولا تقل أهميتها عن رفع أجور العاملين العالية أو أرباح وخدمات للعاملين لما لها من آثار إيجابية على العامل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية سواء أكانت سلع أو خدمات واستقرار المنشأة أو المنظمة وتماسكها واستمرارها وبقائها كما أن الروح المعنوية تعمل كعمل وقائي، أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل، الغياب عن العمل، التأخير عن مواعيد العمل ...

فالجامعات كمؤسسات تحتاج إلى العنصر البشري "الأستاذ" لتوجيه أعمالها وتوفير خدماتها اللازمة لتحقيق أهدافها، فإن القوى البشرية المؤهلة هي أداة التغيير والتطوير، والثروة الحقيقية والركيزة الأساسية للتقدم في جميع مجالات الحياة في كل المجتمعات، ومن هنا أصبح من الضروري النظر إلى الاعتبارات النفسية والاجتماعية للأساتذة، لما لها من أهمية في تشجيعهم وحثهم على إتقان العمل، وتقديرهم واحترام مشاعرهم، وتزداد أهمية العنصر البشري في التعليم لأن كفايته الإنتاجية تتأثر وترتبط على حد كبير بروحه المعنوية لذلك العمل الذي يؤديه، وهذا ما أكدته عندما أثبتت أهمية الروح المعنوية في إنتاج الفرد، وإلى أن رفع الكفاءة الإنتاجية يقوم على عنصرين هامين، هما: العنصر البشري والعنصر الفني.

ومن هنا فإن كفاءة الأستاذ وفاعليته في العملية التعليمية ترتبط بعدة عوامل من أبرزها الروح المعنوية للأستاذ، وقبوله بالتدريس مهنة وعملاً، وأن يكون لهذه المهنة تقدير واحترام اجتماعي، وواقع اقتصادي يؤمن للأستاذ دخلاً يتناسب مع قيمة عمله وأهميته، وأن توفر له تأميناً اجتماعياً مناسباً. فالأستاذ هو الشخص المسؤول عن تنفيذ المنهاج في العملية الجامعية التعليمية وحتى تحقق أهدافها بفاعلية ونجاح لذا لا بد من توفير عوامل الاستقرار والأمن له²⁴.

6- تثمين البحوث:

يمكن اعتبار الفترة الممتدة من (1998-2001) بمثابة الانطلاقة الفعلية لربط البحث العلمي بالتنمية الشاملة، وأولى ملامح هذا التطور التنظيمي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم (98-137 المؤرخ في 3 مايو 1998) والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية، حيث تتمثل مهامها حسب المادة الرابعة في إطار الاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية بتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتنمية التكنولوجية لاسيما عن طريق تحويل نتائج البحث

وتتمينها²⁵، وأيضاً من بين التطورات المهم التي تحققت على صعيد البحث العلمي هو صدور قانون رقم 98-11 المؤرخ في 2 أوت 1998، والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي. وكذا الطرق والتدابير الواجب توفيرها لتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للفترة الخماسية (1998-2002) ويرمي هذا القانون إلى رد الاعتبار لوظيفة البحث داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات المعنية بالبحث وتحفيز عملية تثمين نتائج البحث وكذا دعم تمويل الدولة للنشاطات المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

ولتجسيد هذه الأهداف نظمت نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في شكل برامج وطنية للبحث، ينقسم كل برنامج إلى ميادين وكل ميدان إلى محاور وكل محور إلى مواضيع وكل موضوع إلى مشاريع بحث وتقوم بانجاز كل مشروع أو مشاريع بحث فرقة بحث أو أكثر. وعن درجة تثمين نتائج البحث من وجهة نظر الأساتذة داخل جامعة عنابة جاءت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (8) يبيّن: درجة حرص الجامعة على تثمين الأعمال والأبحاث المتميزة للأساتذة والباحثين فيها.

غير متوفرة أبداً	متوفرة بشكل ضعيف		متوفرة بشكل متوسط		متوفرة بشكل كبير		متوفرة بشكل كبير جداً			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
15,21	7	45,65	21	13,04	6	26,08	12	0	0	كلية الطب
22,72	5	45,45	10	22,72	5	9,09	2	0	0	كلية الإقتصاد
0	0	72,72	16	27,27	6	0	0	0	0	كلية الحقوق
45,20	33	35,61	26	19,17	14	0	0	0	0	كلية الآداب
0	0	90,90	30	0	0	9,09	3	0	0	كلية العلوم
48	12	28	7	12	3	12	3	0	0	كلية الأرض
0	0	68,96	40	31,03	18	0	0	0	0	كلية المهندس
20,43	57	53,76	150	18,63	52	7,16	20	0	0	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن النسبة الغالبة تؤكد على أن تثمين نتائج البحوث تتم بشكل ضعيف وذلك بنسبة 53,76%. في حين نسبة ضعيفة 7,16% أكدت أن هناك تثمين بشكل كبير، إلى متوسط 18,63%، أما نسبة 20,43% فقد نفت أن يكون هناك أي تثمين لنتائج البحث أو للباحثين

المتميزين داخل الجامعة، وهذه النتائج تتنافى والسياسات الموضوعية من طرف الدولة والوزارة الوصية والجهود الرامية لتثمين البحث.

النتائج العامة:

يعد الأستاذ الباحث في نسق البحث الركن الأساسي رغم أهمية كل العناصر المحيطة به من إمكانيات مادية و بشرية، لأنه المسؤول عن عمليات التفكير والإبداع والتحليل، لإيجاد الحلول للمشكلات المطروحة وتوليد معارف جديدة، وعن استغلال الجامعة لكل كفاءات ومهارات الموجودة لدى الأساتذة فقد عبر (45.16%) من مفردات العينة بأن ذلك يحدث بشكل ضعيف كما نفي (15.41%) أن ذلك يحدث أبدا داخل جامعة عنابة في حين نسبة ضئيلة جدا (1.43%) فقط هي من تؤكد أن هناك استغلال كبير لكفاءات الأساتذة داخل الجامعة.

و لأجل استغلال أمثل لكل من الإمكانيات العلمية والفكرية للأستاذ الباحث كان لزاما توفير بيئة بحث مشجعة وحاضنة، وهو بدوره يعاني الضعف حسب آراء الأساتذة بنسبة غالبية (53.04%) ونتيجة لذلك فحالات من الإحباط واللامبالاة قد تغلب على الأستاذ مما يمنعه من استغلال كل كفاءاته الخاصة وهذا ما أكده (45.16%) من الأساتذة المستجوبين، وهذا يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم في موقف البحث العلمي بشكل متوسط (55.19%).

✓ الوضع السابق يستدعي منظومة تحفيز مادية ومعنوية لإشباع حاجات الأستاذ الذاتية والجماعية لتحقيق التميز والنتائج الإيجابية والنهوض بواقع البحث العلمي، غير أن تناسب منظومة التحفيز المادية مع مكانة وجهد الباحث، تتم بشكل ضعيف (48.38%) وهي أعلى نسبة معبر عنها، إلى متوسطة (33.69%) بحسب ما عبر عنه الأساتذة المستجوبون.

وكتحصيل لما سبق، فالجامعة لا تهتم بتثمين البحوث والأعمال العلمية المتميزة، إلا بشكل ضعيف (53.76%).

قائمة الهوامش:

- ¹ Madeline. Grawitz, méthode des sciences sociales, 2^{ème} édition. p 689.
- ² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات "، الجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، 1999، ص 87 .
- ³ زكريا الشربيني، الإحصاء اللابارمترى فى العلوم النفسىة والتربوىة، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1990، ص 160 .
- ⁴ د.محمد الخضيرص ، الظوابط الشرعىة فى التتمىن ، دراسة فى الفقه ، منشورة على الانترنت <http://iefpedia.com/arab/wp-content> تحميل يوم 2015/01/01 .
- ⁵ أحمد بن محمد الخضيرى، الضوابط الشرعىة للتتمىن العقارى-دراسة فقهىة- ، من مجلة الأحكام الشرعىة ، المادة (184) ، ص5.
- ⁶ أ.د.عادل حروش المفرجى و أ. أحمد على صالح ، رأس المال الفكرى ، منشورات المنظمة العربىة للتتمىة الإدارىة ، القاهرة، ط2 ، 2007 ، ص15 .
- ⁷ الكبىسى، صلاح الدين. إدارة المعرفة . المنظمة العربىة للتتمىة الإدارىة، القاهرة، 2005 ، ص12.
- ⁸ هند علوى، "محاضرة حول الجامعة الجزائرىة"، نشر المقال فى 25 أبريل 2007، تاريخ الاطلاع علىه 11 نوفمبر 2007، على الساعة 10:06 <http://www.ss-office.org/ar/index.php>.
- ⁹ د.محمد حرب، الإدارة الجامعة ، دار اليازورى العلمىة للنشر والتوزىع، ط1، 1998، ص36-44.
- ¹⁰ حسين عجلان حسين، استراتىجىات الإدارة المعرفة فى منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزىع، ط2008،1،الأردن 135-136،
- ¹¹ المنظمة العربىة للتربوىة و الثقافة و العلوم ، التعلیم العالى و البحث العلمى فى مجتمع المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 332-333 .
- ¹² نفس المرجع ، ص 344-345.
- ¹³ د ناصر محمد سعود جرادات و اخرون، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 189-190
- ¹⁴ نفس المرجع ، ص 244
- ¹⁵ دليل الجامعة . مطبوع صادر عن الجامعة للسنة الجامعىة : 2012\2013
- ¹⁶ Sain Saulieu R. Sociologie de l' organisation et de l'entreprise .Edition dalloz. 1977.p 176
- حول موضوع البىئة التتمىة و علاقتها بالهياكل التتمىة يمكن الاطلاع على الدراسة التالىة :
- ¹⁷ Philippe Pailot et autre . Un modèle dynamique de l'organisation . encyclopédie des ressources humaines. Paris. Les éditions D'organisation p1803
- ¹⁸ مصطفى عشوى ، أسس علم النفس الصناعى التتمى ، المؤسسة الوطنىة للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 83
- ¹⁹ F N Thanh, La communication une stratégie au service de l'entreprise. Les édition d'organisation. Pari.p115
- ²⁰ مرماط نبىلة، فعالىة نظام التهمىز فى المؤسسات العمومىة ذات الطابع الإدارى، حالة كلىة العلوم الإقتصادىة وعلوم التسىير و العلوم التجارىة، جامعة مجمد بوقرة "بومرداس"، رسالة ماجستىر فى علوم التسىير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 57.
- ²¹ محمد قاسم القربوتى، مهدي حسن، المفاهىم الحدىثة فى الإدارة النظرىات و الوظائف، عمان، 1993، ط 3 .
- ²² ميسون ماردينى، واقع البحث العلمى فى الوطن العربى، مجلة الخفجى، العدد 04، سبتمبر/أكتوبر، المملكة العربىة السعودىة، 1997، ص 16.
- ²³ حلوة، محمود، العلاقت الإدارىة سلوك و مهورات، دار أنجاد ، للنشر والتوزىع، الأردن 2007، ص 29 .
- ²⁴ محمد جوارنة، درجة الروح المعنوىة لدى معلمى المرحلة الأساسىة فى محافظة الزرقاء و علاقتها ببعض المتغىرات، دراسات العلوم التربوىة، المجلد 38، العدد 02، 2011، ص 2239 .
- ²⁵ الجرىة الرسمىة ، العدد 28 ، 1998 ، ص ص : 8,10 .

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- دراسة استكشافية على ستة مؤسسات اقتصادية عمومية بولاية سطيف -

العايب عبد الرحمان، أستاذ محاضر أ

جامعة سطيف 1 - الجزائر

الملخص:

تتناول هذه المقالة دراسة علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال التركيز على الممارسات الإدارية التي تدخل ضمن اهتمامات هذه الإدارة الهادفة إلى تطوير وتنمية المورد البشري. تناولت الدراسة حالة ستة مؤسسات اقتصادية عمومية موجودة على تراب ولاية سطيف. وقد تبين من الدراسة ضعف الممارسات ذات العلاقة لإدارة الموارد البشرية والتي تصب ضمن متطلبات تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات، والسبب في ذلك يعود إلى التركيز فقط على احترام قوانين وتشريعات العمل المعمول بها في الجزائر، وهو الحد الأدنى المطلوب، دون اللجوء إلى تطبيق مبادرات إبداعية من شأنها أن تجعل من المؤسسة أكثر اهتماما بدور المؤسسة الاجتماعي والمجتمعي.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة - المسؤولية الاجتماعية للشركات - المؤسسات - الموارد البشرية - ولاية سطيف.

Résumé:

Le présent article traite de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines dans un contexte algérien à travers l'étude et l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de six (06) entreprises publiques économiques implantées sur le territoire de la wilaya de Sétif. Les résultats de l'étude montrent que les pratiques utilisées par ces entreprises en matière de gestion de ressources humaines sont largement en deçà des exigences qui peuvent justifier des comportements socialement responsables et qui démontre le rôle social de l'entreprise. Ses entreprises se contentent du minimum prévu par les prescriptions légales imposées par la législation de travail en Algérie.

Mots clés: développement durable - responsabilité sociale des entreprises - gestion des ressources humaines - entreprises économiques - wilaya de Sétif

المقدمة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات أحد المحاور الأساسية التي تشغل انتباه المؤسسات في الوقت الراهن، وأن تطبيقها الميداني هو جزء لا يتجزأ من اهتمامات إدارة الموارد البشرية. وتبرز أهمية تحمل هذه المسؤولية من هذه الإدارة أنه يقع على عاتقها تحمل أعباء المؤسسة تجاه المجتمع وذلك بلعب الدور البارز في خلق مناصب عمل جديدة داخل المؤسسة الاقتصادية وتوفير الحماية بكافة أشكالها لصالح العمال وضمان التكوين والتدريب اللازمين لكل العمال بغرض الرفع من كفاءاتهم. كل هذه الأمور يترتب عليها أن يتحسن أداء الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. وبهذه الطريقة تثبت المؤسسة الاقتصادية وتبرهن أمام المجتمع الذي تنشط في وسطه أنها تتبنى التصرفات المسؤولة اجتماعياً. على هذا الأساس، فإنه أمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة تحديات يجب عليها رفعها.

إن التحدي الأول يتمثل في تحفيز العمال والرفع من كفاءاتهم. وينجم عن رفع التحدي الأول أن تكسب إدارة الموارد البشرية رهان كسب ثقة العمال، وهو التحدي الثاني. كما أن كسب هذا الرهان يضع المؤسسة الاقتصادية أمام تحدي ثالث وهو أن يصبح العامل عنصراً مسؤولاً يتحمل مسؤوليته مثله مثل مسؤولي المؤسسة. وبالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فإن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطاً مرتبطاً بمحورين أساسيين أحدهما خارجي والثاني داخلي، فالأول يتمثل في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع، أما الثاني فيتمثل في إسهام هذه المؤسسة الاقتصادية في تطوير العاملين وتحسين حياتهم. إن تحقيق المحور الثاني يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي يستوجب على القائمين على إدارتها توظيفها أحسن التوظيف من أجل الاندماج في ركب التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

أولاً: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية البحث:

يعتبر العنصر البشري أحد الأطراف المهمة من ضمن مجموع أصحاب المصالح التي يتوجب على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بها والسهر على إشباع رغباتها، وهذا الاهتمام سنعكس إيجاباً على تنمية وتطوير هذه الموارد البشرية. إن هذا الطرح هو جوهر الإشكالية التي تحاول الدراسة التطرق إليها بالبحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي: هل تطبق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الممارسات الإدارية التي تدخل ضمن مهام إدارة الموارد البشرية والتي تبرهن بواسطتها على درجة تحليها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية وهي:

- 1) أين تقع إدارة الموارد البشرية ضمن متطلبات الممارسة الجيدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات؟
- 2) ما هي أفضل الممارسات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي تسمح بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات؟
- 3) ما هي الانحرافات الموجودة في المؤسسات الاقتصادية المدروسة وذات الصلة بممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات؟
- 4) ما هي سبل الارتقاء بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل ظروفها الداخلية ومتطلبات البيئة المحيطة بها حتى ترقى إلى مستوى المؤسسة الاقتصادية المسؤولة اجتماعيا؟

2. أهمية البحث:

بقدر الاهتمام الذي توليه المؤسسات الاقتصادية لمواردها البشرية بقدر ما يكون الفرد داخل المنظمة عنصرا مسؤولا يساهم بشكل مباشر في جعل المؤسسة الاقتصادية التي ينتمي إليها تتبنى وتطبق تطبيقا سليما للممارسات التي تجعل منها أكثر مسؤولية في المجتمع الذي تنشط فيه، مما ينعكس ذلك على الرفع من أدائها والتحسين من تنافسيتها. ومن هنا تبرز أهمية البحث الذي يبين ما هي هذه الممارسات الحسنة؟ وما هي انعكاساتها الإيجابية على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

3. هدف البحث:

يسعى البحث إلى التعرف على مستويات التحلي بالمسؤولية في مجال الموارد البشرية من طرف المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة واقع الحال في بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية الموجودة عبر تراب ولاية سطيف.

4. فرضيات الدراسة:

في دراسة هذا الموضوع، تم الانطلاق من فرضية عامة متفرعة إلى ثلاثة فرضيات رئيسية. إن نص الفرضية العامة هو كالتالي: "تساهم إدارة الموارد البشرية على انتهاج ممارسات إدارية تجعل من المؤسسات الاقتصادية المدروسة تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات." أما عن الفرضيات المتفرعة منها فعددها أربعة وهي:

- 1) تقوم هذه المؤسسات بالرفع من مستويات كفاءة أفرادها بالتدريب والتكوين وتشجيع روح الإبداع لديهم.
- 2) تقوم هذه المؤسسات بتحفيز أفرادها ماديا ومعنويا كما تهتم اهتماما شديدا بتحسين ظروف عملهم.

- (3) تبذل هذه المؤسسات ما يكفي من الجهود للرفع من مستويات رضا العمال وإشباع رغباتهم.
- (4) تهتم هذه المؤسسات بعملية الاتصال الفعال مع أفرادها وذلك بالإبلاغ والإفصاح عن النتائج المتوصل إليها سواء ذات العلاقة بالموارد البشرية مباشرة أو بالنتائج العامة للمنظمة.

5. خطة البحث:

تم تقسيم البحث الى أربعة أجزاء رئيسية وهي كالتالي:

- الإطار العام للدراسة
- الدراسات السابقة
- الإطار النظري للدراسة ويشمل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وأهم الممارسات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وأثرها على تنمية الموارد البشرية
- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
- الخلاصة والنتائج والاقتراحات

6. منهجية البحث:

في دراسة هذا الموضوع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث ينقسم البحث الى محورين أساسيين. في المحور الأول استخدمنا المنهج الوصفي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة. أما المحور الثاني فهو تطبيقي واستخدمنا فيه المنهج التحليلي وذلك بتحليل معلومات وكذلك تحليل استمارة الاستبيان التي تحتوي على بيانات تم جمعها من المؤسسات المدروسة.

ثانيا: الإطار النظري للدراسة

1. المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات العشرات من التعاريف صادرة من توجيهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية. أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وبطبيعة الحال إن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها. بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر للمنظر الأول للمسؤولية

الاجتماعية للشركات Carroll بحث سنة 2010 يؤكد فيه أنه لحد هذه السنة تم احصاء تقديم أكثر من 37 تعريف أكاديمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات. لقد كان أول من عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الباحث بيتر دروكر Peter DRUCKER الذي اعتبرها بأنها "التزام المؤسسة الاقتصادية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."¹ وقد عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان Milton FRIEDMAN سنة 1970 في مقال صدر بجريدة نيويورك تايمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل."² ومن وجهة نظر أخرى والتي يعد من أبرز أنصارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف بول سامويلسن Paul SAMUELSON الذي يرى "أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا. كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحا على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير."³ ويرى كيث دافيس Keith DAVIS المسؤولية الاجتماعية أنها "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة."⁴ كما وقد أعطى الباحث كارول CARROLL تعريفا للمسؤولية الاجتماعية للشركات معتبرا إياها "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية."⁵ من دراسة هذه التعاريف، يلاحظ أن الذي يميزها هو أنه حاولت كلها إعطاء إطار عام يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تستنبط منه توجهها وتحدد على أساسها أهدافها الاستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات. إن هذه الملاحظة سارية المفعول على كل التعاريف قديمها وحديثها.

ومن جهتنا، نعتبر أن إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال الاهتمام بكل المجالات التي تؤدي إلى إشباع رغبات الموارد البشرية للمؤسسة من صحة وسلامة مهنية وتكوين وتدريب وحوافز مادية ومعنوية. أما البعد الثاني فهو خارجي وينعكس في مبادرات المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية وجميع مكوناتها وذلك بالمساهمة في إشباع رغبات أصحاب المصالح الخارجيين وعلى رأسها السعي نحو تحسين حياة المجتمع من خلال تناول المشكلات البيئية والاجتماعية والأخلاقية وإيجاد حلول عملية لها.

2. الممارسات الإدارية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية التي تتيح التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

يمكن تعريف المورد البشري على أنه "مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع."⁶ أما إدارة الموارد البشرية فقد عرفت على أنها "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة الاقتصادية والأفراد الذين يعملون بها."⁷ ويمكن تعريفها على أنها "نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المؤسسة الاقتصادية محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المؤسسة الاقتصادية، وحتى ساعة تركه لها، فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد التي يخدم أغراضها."⁸

يتفق أصحاب الدراسات المتوفرة حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أن لسياسات وممارسات هذه الإدارة الدور البارز في حث المؤسسات الاقتصادية على الانخراط في مسار المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويتفق أصحابها أنه لا يوجد نمط أو نموذج موحد يسمح بتحديد مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه المسؤولية. سأسرد كل من تناول الموضوع بدراسة وجهات نظر مختلفة يمكن التطرق إلى أهمها، فمنهم من أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية "بإدارة الموارد البشرية المستدامة"⁹ ويرى فيه صاحبها أن دورها يتمثل في "تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المؤسسة الاقتصادية وتدريبهم على آثارها على المجتمع بصفة عامة ووضع خطط لوقاية وحماية المنشآت بغرض التقليل من المخاطر البيئية."¹⁰ يرى آخر أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمنظمة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية، وقد حصرها في أربعة فئات؛ "الأولى تخص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل، والثانية تخص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل، والثالثة تخص الممارسات الحسنة تجاه الأفراد، أما الرابعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة على العمال."¹¹ وهناك من يرى أن "مجالات التدخل تنحصر في أمور محددة وهي الصحة والسلامة المهنية ومكافحة كل أشكال التمييز في العمل."¹² ويرى آخرون أنه من أجل تحقيق ذلك "تستعين المنظمات بمجموعة من الأدوات أهمها برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد"¹³. كما وأنه بالنسبة لآخرين فإنه في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن "إدارة الموارد البشرية مطالبة ببذل أكبر قدر ممكن من الجهود حتى تجعل من المؤسسة الاقتصادية تتصرف تصرفات مسؤولة اجتماعيا ويكون ذلك بأن تدخل ضمن اهتماماتها ممارسات جديدة أهمها

التكوين والتدريب على المدى الطويل والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتحقيق التوازن بين التزامات العامل المهنية والعائلية وتطبيق مبدأ العدالة في الأجور والمكافآت وتوضيح الآفاق المهنية للعاملين والأهم من ذلك مشاركة العمال في الأرباح بمختلف الطرق الممكنة والمتاحة.¹⁴ وقد ذهب آخرون إلى تبرير الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية أن "النموذج الإداري الذي يترتب عليه ممارسة المسؤولية الاجتماعية يقضي بأن يكون للموارد البشرية الدور الأساس فيه ويكون ذلك بالسعي الدائم والمستمر لتجنييد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم للمنظمة، ولكي يكون ذلك لا بد وأن يسند للمصالح المختصة بإدارة الموارد البشرية المسؤوليات المنوط بها التي يجب عليها الاهتمام المتزايد بالإبداع أو لا ثم بالإدارة بالمشاركة وبإدارة الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة. وبهذا يصبح باستطاعة الإدارة العليا للمنظمة أن تتقاسم مع الأفراد رؤية مشتركة تشجعهم على تبني القيم الأساسية للمنظمة ويعتبرون أنفسهم شركاء في وضعها وليس مجرد أطراف معنيين بتطبيقها أو الخضوع لها.¹⁵ وقد قام أحد الباحثين البارزين في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات بإحصاء جملة الممارسات التي تسمح بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي واقترح في ذلك ستة عشر ممارسة جمعها في أربعة فئات رئيسية يأتي التوظيف على رأسها وتليها الأجور وما يرتبط بها ثم تنمية الموارد البشرية وأخيرا رؤية الإدارة العليا للموارد البشرية. "فتشمل فئة التوظيف كل من القضاء على العنصرية والتمييز بجميع أشكاله وإدماج الأفراد المنتمين إلى الأقليات وكذلك العدالة في الوصول إلى المناصب العليا بغض النظر عن الجنس أو العرق. أما الأجور فتشمل تحقيق المساواة والعدالة في منح الأجور كما تشمل منح المكافآت والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي. وفي فئة تنمية الموارد البشرية فيتم التركيز على إدماج المتضررين من مخططات إعادة الهيكلة الذين فقدوا مناصب شغلهم والتدريب الذي يحسن كفاءاتهم وحرية الممارسة النقابية ومنع تشغيل القصر. أما في فئة رؤية الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية فتشمل كل من توفير المقومات التي تضمن بقاء المؤسسة الاقتصادية واستمرارية نشاطها وديمومتها مما يترتب عليه الحفاظ على مناصب الشغل الموجودة وخلق مناصب شغل جديدة كما تشمل أساليب وأنماط التسيير التي تقضي على ظاهرة ندرة بعض الكفاءات في المناصب الحساسة ويكون ذلك بتشجيع نقل الخبرات والمهارات.¹⁶"

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون دافعا مهما بالنسبة للمنظمة التي تريد تبني التصرفات المسؤولة اجتماعيا. ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تلعب هذه الإدارة دورا استراتيجيا ويكون ذلك بإشراكها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية العامة للمنظمة. وهذا ما يساعد المنظمات على أن تحصل على بعض من الفوائد صنفها البعض إلى ثلاثة فئات، فوائد استراتيجية وفوائد اقتصادية طويلة المدى وفوائد اقتصادية

قصيرة المدى. "فأهم الفوائد الاستراتيجية هي مناخ اجتماعي مستقر وتضافر جهود العمال حول مشروع المؤسسة الاقتصادية. أما الفوائد الاقتصادية على المدى البعيد فيمكن حصرها في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحسين الأداء وبالتالي نتائجها. أما الفوائد الاقتصادية على المدى القصير فتكمن في ارتفاع مستويات الإنتاجية.¹⁷" ومنه تبرز مكانة ودور إدارة الموارد البشرية في تحمل الأعباء التي تقع على المؤسسة الاقتصادية اتجاه المجتمع تحقيقا للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. كما يبرز أن تطبيق السياسات والممارسات المفصلة أعلاه ينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة مما يتيح لها أن تثبت وتبرهن أمام المجتمع الذي تنشط فيه أنها تتبنى التصرفات المسؤولة اجتماعيا. وبتحمل هذه المسؤولية تكون المؤسسة الاقتصادية قد خطت خطوة نحو تحقيق التوافق بين المتطلبات الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية بل وحتى المجتمعية.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

1. التعريف بالمؤسسات الاقتصادية العمومية محل الدراسة:

يحتوي الجدول الموالي كل بعض خصائص المؤسسات المدروسة والتي تسمح بالتعريف بها.

الجدول رقم 1: التعريف بالمؤسسات المدروسة

اسم المؤسسة	قطاع النشاط	طبيعة النشاط	الشكل القانوني	الرأسمال الاجتماعي	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون دج)
مجمع BCR	صناعي	إنتاج اللوالب والبراغي والصنابير وأواني الإينوكس	شركة ذات أسهم	1.395 مليار دج	1.257	2.283
AMC	صناعي	انتاج العدادات وأجهزة القياس	شركة ذات أسهم	1.462 مليون دج	660	3.249
SCAEK	صناعي	صناعة الاسمنت	شركة ذات أسهم	2.200 مليون دج	362	4.777
TREFISOUD	صناعي	صناعة منتجات التلحيم	شركة ذات أسهم	5.500 مليون دج	374	
SETS	خدمي	الدراسات التقنية للطرق والمطارات وسكك الحديد	شركة ذات أسهم	250 مليون دج	160	351
EMBAG	صناعي	تحويل الورق وصناعة مواد التعبئة والتغليف	شركة ذات أسهم	2.585 مليون دج	419	1.997

من إعداد الباحث بناء على المعلومات المأخوذة من المصادر الداخلية للمؤسسات المدروسة

2. التحليل الإحصائي للبيانات:

بالنسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة الاستبيان، تم الاعتماد على حساب الوسط الحسابي، إذ تم تقييم مدى لجوء المؤسسات الاقتصادية المدروسة إلى تطبيق الممارسات الإدارية ذات الصلة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات التي تم انتقاؤها من ضمن مجموع الممارسات الإدارية المتاحة من خلال هذا المؤشر فقط. بغرض تفرغ الاستمارة، تم الاعتماد على طريقة التعامل أسئلة الإجابات المتعددة، حيث أنه بالنسبة لكل سؤال تحتويه الاستمارة تم اقتراح مقياس مكون من خمسة إجابات ولكل إجابة تم إعطاء وزن مثل ما هو موضح كالتالي: الممارسة موجودة ومتحكم فيها=5، الممارسة هي مشروع انتهى منه وهو في مرحلة الانطلاق=4، الممارسة هي مشروع قيد التنفيذ=3، الممارسة توجد ضمن المشاريع المستقبلية للمؤسسة=2، الممارسة لا يوجد اهتمام بها إطلاقاً=1. أما عن سلم التقييم المعتمد من أجل الحكم على مستويات تطبيق أفضل الممارسات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية من طرف المؤسسات الاقتصادية المدروسة فهو أن يكون الوسط الحسابي كالتالي: من 4,5 إلى 5: مستوى التطبيق مرتفع جدا، من 3,75 إلى 4,5: مستوى التطبيق مرتفع، من 3,75 إلى 3: مستوى التطبيق متوسط ويعتبر مقبولا، أقل من 3: مستوى التطبيق ضعيف. وعن الممارسات الإدارية التي تم اختبار تطبيقها فعددها أربعة وهي الرفع من كفاءة الأفراد والتحفيز وقياس رضا العمال والإفصاح عن نتائج المؤسسة لفائدة العمال. أما بالنسبة للمتغيرات الفرعية الخاصة بالنسبة لكل عنصر من العناصر الأربعة المذكورة أعلاه فهي مفصلة في الجداول الأربعة الموالية والتي تحتوي أيضا على النتائج المتحصل عليها بعد تفرغ الإجابات المتحصل عليها.

الجدول رقم 2: مستويات تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة ذات الصلة بالرفع من كفاءة الأفراد

الوسط الحسابي	المتغيرات
5,00	اتخاذ التدابير التي تسمح بالرفع من كفاءة العمال من خلال التكوين والتدريب
1,00	اتخاذ التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة والإبداع لدى العمال
1,50	إبرام اتفاقيات مع الشركاء الاجتماعيين لتحديد سياسة إدارة الموارد البشرية غير تلك التي تقتضيها الاتفاقيات الجماعية المنصوص عليها قانونا
2,50	الوسط الحسابي لمجموع العناصر

من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يتضح أنه بالنسبة للرفع من كفاءة الأفراد، تولي المؤسسات الاقتصادية المدروسة الاهتمام الكافي لكل من التدريب والتكوين بشكل مرتفع جدا، إذ بلغ المتوسط الحسابي 5. في

حين أنه بالنسبة لسياسة الموارد البشرية والإبداع، فإن مستوى الاهتمام ضعيف بل هو ضعيف جدا ذلك أن المتوسط الحساب لكلا المتغيرين هو على التوالي 1,5 و 1,00.

الجدول رقم 3: مستويات تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة ذات الصلة بتحفيز الأفراد

المتغيرات	الوسط الحسابي
الاعتماد على آليات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت تحثهم على أن يكونوا أطرافا فاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة	1,83
الانتهاج وبصفة طوعية لسياسة واضحة تساعد على تحسين ظروف العمل خاصة في مجال الصحة والسلامة المهنية بعيدا عما تفرضها قوانين وتشريعات العمل	3,17
العمل على تحفيز العمال معنويا من خلال التعرف على التهديدات التي قد تؤثر على استقرار المناخ الاجتماعي	1,00
العمل على إدماج الموارد البشرية للمؤسسة في العمل على ضمان ديمومة المؤسسة	1,17
الوسط الحسابي لمجموع العناصر	1,79

من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تعتني المؤسسات المدروسة بشكل مقبول بتحسين ظروف العمل من خلال الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير 3,17. أما بالنسبة لسياسة المكافآت والتنبؤ بالتهديدات التي قد تؤثر سلبا على ديمومة النشاط، فإن مستوى الاهتمام ضعيف ذلك أن الوسط الحسابي الخاص بهذين المتغيران لا يتجاوز 1,83.

الجدول رقم 4: مستويات تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة ذات الصلة بقياس مستويات رضا العمال

المتغيرات	الوسط الحسابي
التعرف على تطلعات العمال من خلال الاستقصاءات خاصة في مجال ظروف العمل والصحة والسلامة المهنية	1,67
قياس مدى تطابق أدوات ووسائل الاتصال الداخلي مع متطلبات وتطلعات العمال	1,17
الاعتماد على مؤشرات تسمح بقياس مستوى رضا العمال والقيام بتحليلها ومعالجتها واستخراج النتائج منها	1,00
القيام باستقصاءات دورية للتعرف على مستويات رضا العمال	1,17
الانتهاج بصفة طوعية بمبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي فرضها تشريعات العمل	2,00
الوسط الحسابي لمجموع العناصر	1,20

من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

لا تولي المؤسسات الاقتصادية المدروسة لمحور قياس مستويات رضا العمال ما يكفي من الاهتمام، ذلك أن أعلى وسط حسابي للمتغيرات المعتمدة في دراسة هذا العنصر هو 2، مما يدل على ضعف الاهتمام بقياس رضا العمال وإشباع رغباتهم.

الجدول رقم 5: مستويات تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة ذات الصلة بالإفصاح عن نتائج المؤسسة لفائدة العمال

المتغيرات	الوسط الحسابي
الإفصاح عن النتائج المتحصل عليها إلى كل عمال المؤسسة	1,33
إبرام عمليات تشاور مع العمال حول النتائج بغرض اتخاذ التدابير اللازمة التي تسمح بمراعاة متطلبات العمال	1,00
تبلغ التدابير المتخذة إلى العمال	1,00
الوسط الحسابي لمجموع العناصر	1,44

من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالنسبة للإفصاح والإبلاغ عن نتائج المؤسسة لفائدة العمال، نفس التحليل المقدم حول قياس مستويات رضا العمال ينطبق على عنصر الإفصاح. فأعلى متوسط حسابي هو 1,33 ويدل على ضعف الاهتمام بهذه الممارسة.

3. اختبار الفرضيات:

في اختبار فرضيات الدراسة لم يتم اللجوء إلى الطرق الإحصائية التي يستعان بها عادة في مثل هذا النوع من الدراسات. فبغرض الحكم على قبول أو رفض الفرضيات الأربعة للدراسة سنستعين فقط بالوسط الحسابي لمجموع العناصر التي تحتويها كل فئة من الفئات الأربعة من الممارسات الإدارية التي تم اختبار تطبيقها. هذه الأخيرة يحتويها الجدول الموالي:

الجدول رقم 6: حوصلة اختبار فرضيات الدراسة

العنصر	الفرضية	الوسط الحسابي	القرار
الرفع من كفاءة الأفراد	تقوم المؤسسات بالرفع من مستويات كفاءة أفرادها بالتدريب والتكوين وتشجيع روح الإبداع لديهم	2,50	رفض الفرضية
تحفيز الأفراد	تقوم المؤسسات بتحفيز أفرادها ماديا ومعنويا كما تهتم اهتماما شديدا بتحسين ظروف عملهم	1,79	رفض الفرضية
قياس مستويات رضا العمال	تبذل المؤسسات ما يكفي من الجهود للرفع من مستويات رضا العمال وإشباع رغباتهم	1,20	رفض الفرضية
الإفصاح عن نتائج المؤسسة لفائدة العمال	لا تهتم المؤسسات بعملية الاتصال الفعال مع أفرادها وذلك بالإبلاغ والإفصاح عن النتائج المتوصل إليها	1,44	رفض الفرضية
	الوسط الحسابي لمجموع العناصر الأربعة	1,16	رفض الفرضية

من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال معطيات الجدول أعلاه، ترفض فرضيات الدراسة الأربعة أي أنه لا تقوم المؤسسات بالرفع من مستويات كفاءة أفرادها بالتدريب والتكوين وتشجيع روح الإبداع لديهم. كما أنه لا تقوم المؤسسات بتحفيز أفرادها ماديا ومعنويا كما تهتم اهتماما شديدا بتحسين ظروف عملهم. ولا تبذل المؤسسات ما يكفي من الجهود للرفع من مستويات رضا العمال وإشباع رغباتهم. و أخيرا لا تهتم المؤسسات بعملية الاتصال الفعال مع أفرادها وذلك بالإبلاغ والإفصاح عن النتائج المتوصل إليها سواء ذات العلاقة بالموارد البشرية مباشرة أو بالنتائج العامة للمنظمة.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات

1. النتائج:

- توصلت الدراسة إلى نتائج يمكن تلخيصها بما يلي:
- (1) إن الممارسة الإدارية الوحيدة التي تعنى بما يكفي من الاهتمام من طرف المؤسسات الاقتصادية المدروسة هي التكوين والتدريب، إذ أن المؤسسات الستة كلها أكدت أن هذه الممارسة موجودة ومتحكم فيها. ويأتي هذا المستوى العالي من الاهتمام من باب أن القوانين والتشريعات تعتبر من ضمن الأمور المؤثرة بدرجة كبيرة في هذا المجال، حيث أن هذه القوانين تفرض على كل المؤسسات الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة أن تخصص ميزانية تقدر بنسبة 1% من كتلة الأجور السنوية للتكوين والتدريب.
 - (2) هناك اهتمام مرتفع أيضا بتحسين ظروف العمل خاصة في مجال الصحة والسلامة المهنية. في هذا المجال فإن تشريعات العمل في الجزائر جد مؤثرة ذلك أن قوانين وتشريعات العمل في الجزائر تفرض ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة ووجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية للأفراد.
 - (3) إن قياس رضا العمال هي ممارسة معمول بها من طرف بعض المؤسسات المدروسة، ويبقى مقصرا فيه من طرف البعض منها. ويعتبر هذا جانب قصور كبير بالنسبة لكل المؤسسات الاقتصادية المدروسة، إذ أنه لا يعقل ألا يتم اللجوء إلى هذا القياس وكل المؤسسات حاصلة على شهادة أيزو المطابقة للمواصفة القياسية 9001 إصدار 2008. مع العلم أن هذه المواصفة تقوم على مبدأ ضرورة اعتبار الأفراد عنصرا ذا أهمية في العملية الإدارية وبالتالي وجب التعرف على رغباته والعمل الدائم والمستمر على إشباعها وهي بذلك تشترط القيام بهذا القياس.
 - (4) تأتي على رأس الممارسات الغائبة الإفصاح والإبلاغ عن نتائج المؤسسة لفائدة العمال، حيث أنه لا يولى لها أدنى درجة من الاهتمام من طرف كل المؤسسات الاقتصادية المدروسة. ولعل من بين

الأسباب التي تكون من وراء ذلك هو تفضيل المسيرين الاكتفاء بتطبيق الحدود الدنيا من الإفصاح والتي تتمثل في الالتزام بما تفرضه القوانين والتشريعات. مع العلم أن الإفصاح الوحيد الذي يأخذ الطابع الإجمالي هو الإفصاح المالي والمحاسبي.

2. التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- 1) يجب أن تكون المتطلبات ذات الصلة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات جزءاً من استراتيجية المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسات مطالبة بتطوير سياسات للمسؤولية الاجتماعية للشركات
- 2) على مسيري المؤسسات وعلى رأسهم مدراء الموارد البشرية أن يلعبوا دوراً بالغاً في تحسيس العمال و جعل المؤسسة تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك بتكثيف جهودهم تجاه العنصر البشري بتثقيفه وتدريبه على أحسن الممارسات المسؤولة اجتماعياً.

الهوامش والإحالات:

¹Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct, Business Society, USA, vol. 38, n° 3, 1999, p. 286

²Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970.

³Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsibilities, The academy of management Journal, vol. 16, n° 2, Jun 1973, p.312

⁴Archie B CAROLL, Op. Cit., p. 272.

⁵طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، المؤتمر السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 216.

⁶علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، جمهورية مصر العربية، 1998، ص 147.

⁷بباري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 12

⁸عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 9

⁹Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ, RH et développement durable : une autre vision de la performance, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005, p. 10.

¹⁰Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ, Op. Cit., p. 19.

¹¹Benjamin DUBRION, questionner le développement de la gestion des ressources humaines dite « responsable » : une interprétation à la lumière du Old Institutionalism, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France, p. 1.

¹²Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France, p.7.

¹³Geneviève FERRONE et Charles Henri DARCIMOLES, le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Editions d'Organisation, 2002, p 273.

¹⁴Anne Sophie FRAISSE et Sana GUERFEL-HENDA, la RSE : instrument de management des ressources humaines, 16eme conférence de l'AGRH, Paris – Dauphine, France, 15 et 16 septembre 2005, p. 16.

¹⁵Moez BEN YEDDER et Saloua SOUAI, La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Colloque international de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, 22 et 23 Mars 2009, p 9.

¹⁶Jean Yves SAULQUIN, la responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux, dans le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON, Editions Lavoisier, 2008, p. 141 à 146.

¹⁷Geneviève FERRONE et autres, Op. Cit., p 273.

إدارة المواهب ركيزة أساسية لتحقيق تميز المنظمات الحديثة

بسعيد أسامة نبيل / طالب دكتوراه.

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت.

شعيب بغداد / أستاذ التعليم العالي.

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان.

الملخص:

تواجه المنظمات تحديات كبيرة خاصة مع ظهور العولمة والمنافسة الشديدة التي أدت الى تغيرات مستمرة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية، ومن أجل ضمان البقاء، الاستمرارية والنمو، أصبحت المنظمات تركز على الموارد بشرية ذات المعارف والمهارات عالية والتي تعتبر إحدى أهم عوامل النجاح والتفوق، من خلال إدارة فعالة تعمل على الاستقطاب، التنمية، والاستثمار الأمثل للمواهب من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: المنافسة، الموارد البشرية، المواهب، التنمية، الميزة التنافسية.

Abstract:

Organizations face significant challenges, especially with the emergence of globalization and intense competition which led to to continuous changes in all areas of economic, political, social, cultural, scientific and technological. In order to ensure survival, continuity and growth, organizations have concentrated on human resources with knowledge and high skills Which is considered one of the most important factors of success and excellence, through effective management working on the attraction, development, and the optimal investment of talent in order to achieve competitive advantage.

Keywords: competition, human resources, talent, development, competitive advantage.

المقدمة:

في ظل مجتمع المعرفة والمعلومات، أصبح المورد البشري العنصر الحاسم لنجاح المنظمة من خلال المواهب المتنوعة التي يمتلكها في مختلف مستوياتها، كونها المصدر الجوهرى للإبداع والابتكار، حيث تسعى المنظمات من خلاله الى تحقيق مكانة تنافسية هامة في الأسواق الداخلية والخارجية، ماجعل إدارة الموارد البشرية تعرف توجهها جديدا وتطورات كبيرة من مجرد وظيفة فرعية الى أن أصبحت تقوم بالدور الاستراتيجي في المنظمة، عن طريق جلب واستقطاب وإدارة المواهب واكسابها الميزة التنافسية.

ومن خلال ماتقدم نطرح الإشكالية التالية: "ما هو دور إدارة المواهب في تحقيق التميز للمنظمة؟" للإجابة على هذا التساؤل نتطرق الى المحاور التالية

:المحور الأول: الاطار المفاهيمي للمواهب و مختلف أنواعها و مستوياتها.

المحور الثاني :النظام المتكامل لإدارة المواهب، أهميتها، وكيفية نجاحها في المنظمة.

المحور الثالث :دور إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

أولا: الإطار المفاهيمي للموهبة

1- مفهوم الموهبة

هناك تباين واتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم الموهبة، ويرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون، إذ استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، ومن ثم أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية، بعدها أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية ، ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على طبيعة إستراتيجية عمل المنظمة، وطبيعة نشاطها، والبيئة التنافسية التي تعمل فيها وغيرها من العوامل المؤثرة، إذ ينظر للموهبة كمصدر رئيسي لرأس المال البشري و لرفع الميزة التنافسية للمنظمات، كما تمثل الموهبة القدرات الجوهرية للمنظمة والتي تمثل نسبة مئوية صغيرة من العاملين، وترتبط بالإمكانيات "القدرات، والتعلم والتدريب، والتجارب" من جهة، وبالادافعية والالتزام والرضا الوظيفي من جهة أخرى، ويشمل مفهوم الموهبة أولئك الأفراد الذين يستطيعون إحداث تمايز في الأداء التنظيمي، إما من خلال مساهمتهم الحالية، أو على الأمد البعيد بتقديم الحد الأعلى من الإمكانيات.¹

ويلاحظ كثرة الترادف والتداخل أو التعارض بين مصطلحات:"الموهبة"، "العبقرية"، "التفوق"، "الابداع" و"الابتكار"، في غالب الدراسات التي تناولت موضوع التفوق العقلي، فالموهبة تعتبر امكانية فيسيولوجية

دماغية موجودة لدى الموارد البشرية السوية بدرجات متفاوتة نسبيا، وفي مجالات متعددة. أما لفظ موهوب فهو يطلق على المستوى العالي جدا من مجموعة المتفوقين الذين يتميزون بالذكاء الكبير وسمات خاصة، كما أن اختبارات الابداع تختلف اختلافا كبيرا عن اختبارات الذكاء.²

وتشير الموهبة إلى العاملون في وظائف مهمة والذين يعتبرون الأساس في نجاح هذه الوظائف للمنظمة وهم من يصنعون الفرق في الأداء التنظيمي، ويمكن تصنيف مفهوم الموهبة إلى منظورين هما العام والخاص.

فالمنظور العام يرى أن كل شخص يمتلك موهبة معينة لأن كل فرد في المنظمة الناجحة لديه دور يلعبه ومساهمة يتشارك بها في نجاح الأعمال، أما المنظور الخاص فيرى انه من غير الممكن أن نطلق على كل فرد في المنظمة بأنه موهوب، لأن العاملين الموهوبين يتميزون عن غيرهم من ناحية أدائهم وامكاناتهم ومقدراتهم الحالية والماضية، وهذا المفهوم يقيس الموهبة من خلال ثلاثة متغيرات هي الأداء والإمكانات والقدرات، حيث يمكن للمنظمة أن تستثمر مواردها النادرة في المواهب الواعدة.³

و يعرف Cécile Dejoux, Maurice Thévenet : أن الموهبة تدل على القدرات والقابليات والمهارات، وهي ليست نظرية أو مجردة، بل يمكن أن ملاحظتها و التحقق منها من خلال الممارسات، النتائج، وهي تحتوي على مميزات استثنائية، نادرة، فريدة ، وهو نوع من مزيج نادر من الكفاءات النادرة.⁴ من أهم التعاريف المقدمة للموهبة حسب مجالاتها المختلفة نجد:⁵

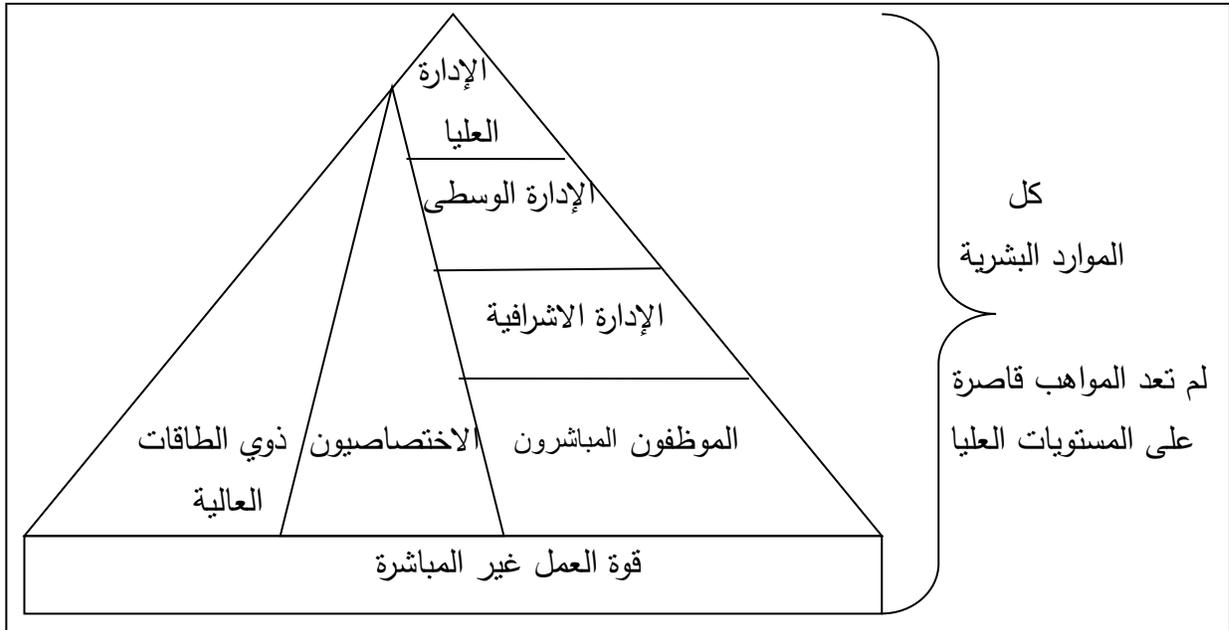
- هي حجم ونوع الموارد البشرية التي يمكنها أن تحدث تغييرا في أداء المنظمة وتوجيهه وجعله عاليا متميزا، إما من خلال اسهاماتها الحالية أو المستقبلية في المدى الزمني القصير أو الطويل، أو بتقديم أعلى مستويات القدرات الكامنة.

- هي تلك الموارد البشرية التي يمكنها أن تحقق فارقا في أداء المنظمة.

- اذن فالموهبة هي مجموع القدرات كما ونوعا التي تمتلكها الموارد البشرية وتشمل المعرفة والخبرة والمهارة، من أجل تطوير العمل، وجعل الأداء فيه عاليا وفي صالح المنظمة.

ونوضح مستويات الموهبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مستويات الموهبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.



المصدر: سعد علي العنزي، ابداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري التفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الاردن، سنة 2014، ص.365

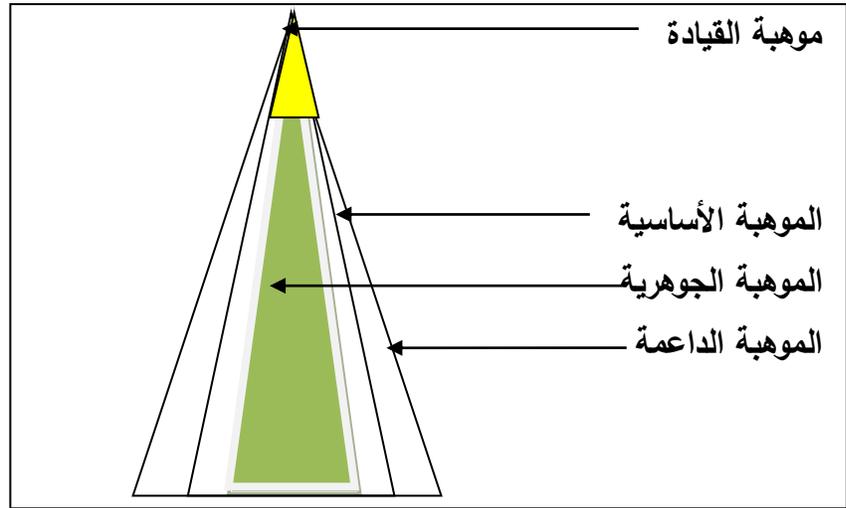
2- تصنيف المواهب داخل المنظمة

وقام Osinga بتصنيف المواهب داخل المنظمة إلى أربعة أصناف⁶:

- مواهب قيادية **Leadership Talent**: هذه الفئة تقع في قمة هرم تصنيف المواهب وهم القادة الموهوبون الذين يتمتعون بالمسؤولية في وضع واعداد وتوصيل وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
- مواهب أساسية **Key Talent**: يشمل النوع الثاني أفرادا لديهم حس المنافسة القوية، ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمنظمة لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، وأن بعض الصناعات أو الأدوار يجب أن تتضمن المتخصصين وقادة الفكر أو ذوي المهارات النادرة.
- مواهب جوهرية **Core Talent**: يشكل أفراد هذا النوع القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولون عن تسليم المنتج النهائي للمستهلك.

- **Support Talent**: مواهب داعمة: إن تنفيذ الأنشطة يتم من خلال دعم المواهب الداعمة للأعمال غير الأساسية، و عادة ما تكون هذه الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، وتكون مهارات الأفراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب المتوفرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

الشكل رقم 02: أصناف الموهبة



المصدر: سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، علي رزاق جواد العابدي، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد التاسع والثمانون، العراق، سنة 2011، ص.98

3- الخصائص السلوكية للموهوبين:

من بين أهم الخصائص السلوكية التي يتميز بها الموهوب حسب تتل ويكر:⁷

- حب الاستطلاع.
- متابعة الاهتمامات والتساؤلات باستمرار.
- القيادة في مختلف المجالات.
- الاستجابة للمحيط الذي يعيش فيه بوسائل وطرق مختلفة.
- فهم المبادئ والقوانين بسهولة.
- توليد أفكار عديدة لموضوع معين.

4- قدرات الموهوبين

من بين أهم القدرات التي يتميز بها الموهوب حسب مكتب التربية الأمريكي:⁸

- القدرات العقلية:
- وتشمل الخصائص التالية:
- استنباط الأشياء المجردة.
- الملاحظة الدقيقة.
- معالجة المعلومات بطريقة معقدة.
- استثارة الأفكار الجديدة.
- التعلم بسرعة.
- المبادرة
- الإهتمام والبحث.
- قدرات أكاديمية خاصة:
- وتشمل الخصائص التالية:
- القدرة على التذكر بشكل كبيرة.
- استيعاب متقدم.
- سرعة اكتساب المهارات الساسية للمعرفة.
- القدرات الإبداعية:
- وتشمل الخصائص التالية:
- الأصالة في التفكير.
- إدراك المشكلة واعطاء حلول متعددة لها.
- الابتكار والاختراع.
- القدرات القيادية:
- وتشمل الخصائص التالية:
- تولي القيام بالمسؤوليات.
- الثقة بالنفس.
- اتخاذ القرارات بفعالية.
- القدرات الفنية والحركية:
- وتشمل الخصائص التالية:

- مستوى عال من الدقة.
- تناسق حركي جيد.
- الرغبة في الانتاج.
- مهارات يدوية عالية.

5-التحديات التي تواجه المواهب

من أهم التحديات التي تواجه المواهب نجد:⁹

- الوقت الضروري لتطوير الأفكار.
- التحويل النهائي للأفكار إلى أفعال.
- مدى احتضان ورعاية الموارد البشرية للأفكار الجديدة المقدمة.
- القدرة على الإبداع في مختلف الأوقات والظروف.

ثانيا: إدارة موهبة

1- مفهوم إدارة موهبة وتطورها:

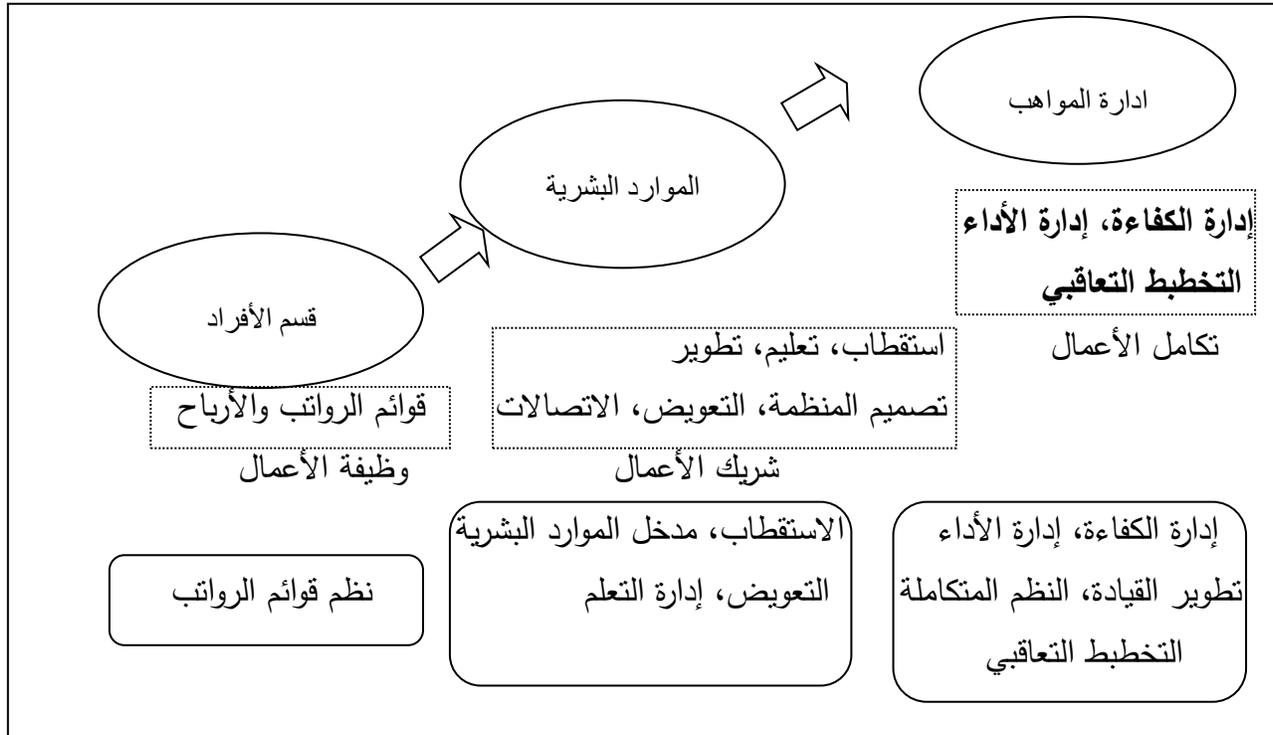
يكتنف تحديد المعنى الدقيق لإدارة الموهبة صعوبة واضحة بسبب تباين الاتجاهات، إذ استخدم مصطلح إدارة الموهبة لأول مرة من قبل الباحث "ديفيد واتكنس" العام 1998 في مقال نشره في العام نفسه، واستمر بعد تكييفه واستخدامه من قبل العديد من المنظمات، حيث تبين أن مواهب ومهارات العاملين فيها ينبغي العناية بها، كونها هي التي تقودها إلى النجاح وتحقيق الأرباح. وتتضمن إدارة الموهبة مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعظم للمنظمة والمتمثلة بالعاملين فيها، حيث تمارس تأثير كبير على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين، إذ تتطلع إدارة الموهبة إلى بناء الموارد البشرية المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية، حيث مرت إدارة الموهبة بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك منظمات الأعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه من "حرب الموهبة" بين المنظمات المختلفة. ويمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة الموهبة كمايلي:¹⁰

1- قسم الأفراد: امتدت هذه المرحلة من السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه، واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية، إذ كان قسم الأفراد يمثل وظيفة أعمال.

2- إدارة الموارد البشرية: بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه، وفيها أدركت منظمات الأعمال بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال.

3- إدارة الموهبة: بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة، وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض، لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الأعمال. ويمكن توضيح هذا التطور من خلال الشكل رقم (2) إذ يتضح أن إدارة الموهبة كانت وظيفة أعمال، ثم تطورت وأصبحت شريك أعمال، والآن تمثل تكامل الأعمال.

الشكل رقم 02: التطور التاريخي لإدارة الموهبة



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2-النظام المتكامل لإدارة المواهب:

تتكون إدارة المواهب من ثمانية عناصر رئيسية وهي:¹¹

1-التخطيط: إن التخطيط الجيد للإستراتيجيات يمكن المنظمات من التغلب على الصعوبات التي

تواجهها وتوجهها نحو النجاح الحقيقي الذي تسعى الى تحقيقه.¹²

2-استقطاب المواهب: "هو عملية توليد مجموعة مؤهلة للترشيح للأعمال الخاصة، ومن باستطاعته الاشتراك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والذي يعطي الفهم الواضح لطبيعة العمل وماذا يحتاج العمل لكي يشغل، كما يعرف الاستقطاب أنه مواصلة ممارسة الأنشطة بواسطة المنظمة مع الغرض الرئيسي من تحديد واستقطاب العاملين المحتملين، إن الهدف منها هو التأكد أن المنظمة ستحصل على عددا من المتقدمين للاختيار منهم عند توفر المناصب الشاغرة.

كما يعرف على أنه عملية جذب الأشخاص وفق قاعدة ملائمة من القواعد وبأعداد كافية يمتلكون مؤهلات ملائمة لتنفيذ الأعمال في المنظمة، و يهدف إلى تحديد الوظائف الشاغرة ومن ثم جذب الأفراد المؤهلين والموهوبين لأشغال تلك الوظائف ، وهو على نوعين: الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي ، فالاستقطاب الداخلي يعد مصدرا جيدا للمنظمات الريادية لأنه يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة دافعيتهم، والاحتفاظ بهم، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى للأداء".¹³

3-الانخراط: يشير الى أي مدى تلتزم الموارد البشرية بالعمل واستعدادها لبذل أفضل الجهود لجعل المنظمة ناجحة، ويعتبر مؤشرا هاما للإنتاجية والأداء والعائد المالي للمنظمة، كما يرتبط بسلوكيات الأشخاص المتعلقة بتحسين المنظمة من حيث الجودة وخفض التكاليف.¹⁴

4-تطوير المواهب من أهم الأساليب التي تعمل تطوير وتنمية المواهب داخل المنظمة:¹⁵

- تجديد الأعمال التي تقوم بها المواهب وتنقلها بين الوظائف ذات صلة بتخصصها: تمكنها من اكتساب مهارات جديدة.

- الاستثمار في المواهب داخل المنظمة: من حيث التوجيه والتدريب والتحفيزات.

- منح الأفراد الموهوبين في المنظمة مناصب المسؤولية.

- التوازن في إدارة المواهب بين مختلف أقسام المنظمة: يجب عدم ترك الأفراد الموهوبين في مجال أو مكان واحد في المنظمة، والعمل على تواجدهم في جميع القطاعات بشكل متوازن يجعل النمو المتكافئ في كل المنظمة.

- كما أن التعليم المناسب يزيد من قدرات الأفراد الموهوبين ويطورها.¹⁶

5- توزيع ونشر المواهب في المنظمة: حيث تقوم الموارد البشرية باختيار المشاريع التي تريد العمل بها، فبالإضافة الى مساهمت هذه البرامج في التطوير تعمل على زيادة قدرة المنظمة والإبداع الإداري.¹⁷

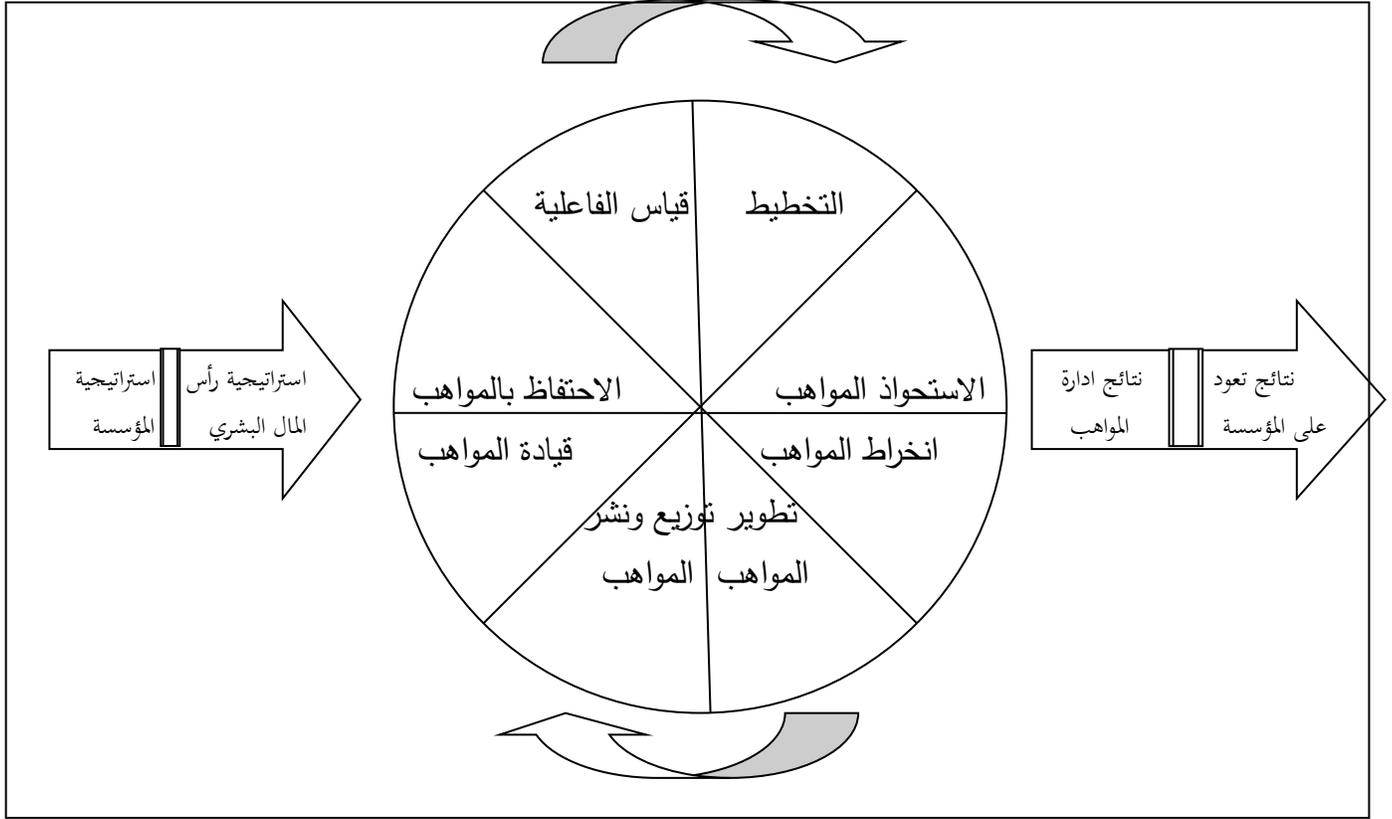
6- إدارة وقيادة المواهب.

7- الاحتفاظ بالمواهب: ينبغي التمسك بهؤلاء الأفراد الموهوبين والأساسين، فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم، فتكلفة استبدال الموظف المريح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا، والمنظمة تحتاج لتصميم استراتيجيات لاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي، وتوفير فرص التنمية.¹⁸

8- تطوير أدوات تقييم وقياس فاعلية إدارة المواهب.

ويمكن توضيح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: النظام المتكامل لإدارة المواهب



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 28، بتصرف من الباحث.

4- أهداف إدارة الموهبة

حددت ثلاثة أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال اعتماد إستراتيجية إدارة الموهبة وهي:¹⁹

- 1- استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة.
- 2- تحديد وتطوير الأفراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة.
- 3- إعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتمادا على أداء الأفراد الفعلي.

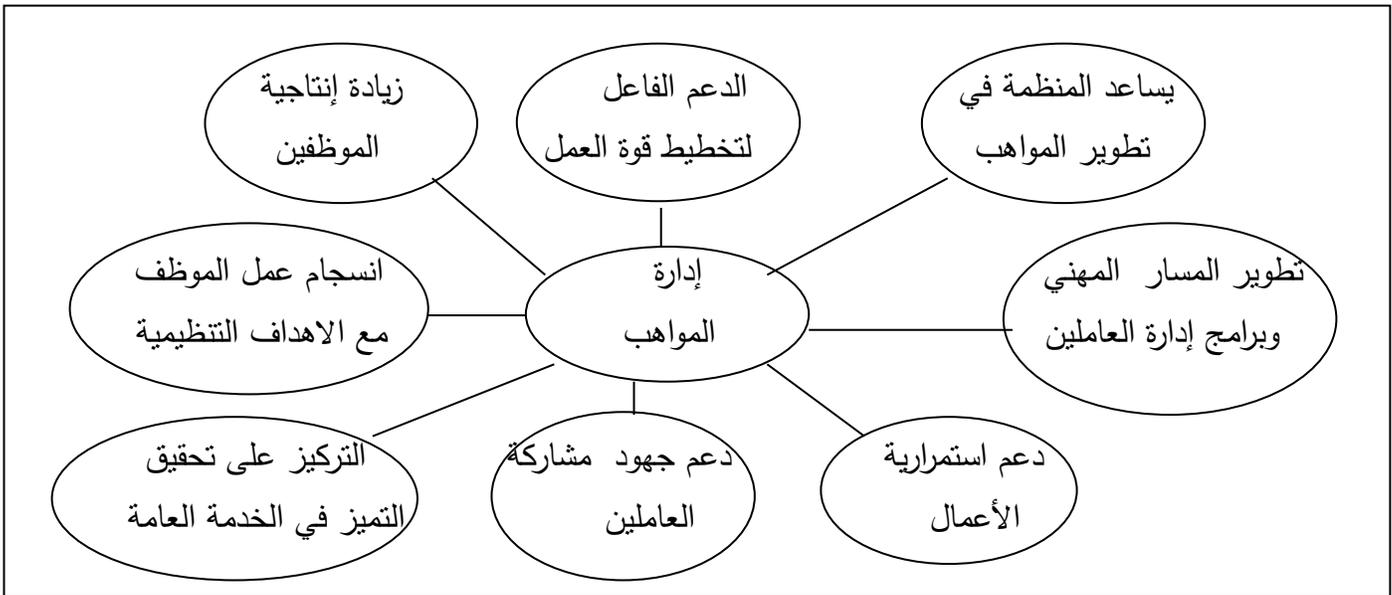
ثالثا: دور إدارة الموهبة في تحقيق التميز للمنظمة.

1- فوائد إدارة المواهب

تكتسب المنظمات عند قيامها بتطبيق برامج إدارة المواهب فوائد عديدة ومنها²⁰:

- الدعم الفاعل لتخطيط قوة العمل.

- زيادة إنتاجية الموارد البشرية.
 - انسجام عمل المورد البشري مع الاهداف التنظيمية.
 - دعم جهود مشاركة الموارد البشرية.
 - التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة.
 - دعم استمرارية الأعمال.
 - تطوير المسار المهني وبرامج إدارة الموارد البشرية.
- والشكل الموالي يوضح الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المواهب:
- الشكل رقم (04): الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الموهبة



المصدر: علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 5، سنة 2014، ص 15/14.

2- أهمية إدارة الموهبة

يمكن تلخيص أهمية إدارة المواهب في العناصر التالية:²¹

- تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية.
- تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية.

- يمكن بواسطة الاستخدام المنظم لها، حل العديد من الحالات والمشاكل الإستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد.
 - جعل المنظمة في موقع جاذبية للعاملين الماهرين.
 - ضمان التخطيط التعاقبي الناجح والذي يساهم في ملء الوظائف الشاغرة بالاعتماد على المصادر الداخلية للمنظمة.
 - تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع، فضلا عن تحقيق المرونة للمنظمة من خلال أداء البرامج التدريبية.
 - إدارة الموهبة يمكن أن تساهم في ضمان نمو الموهبة داخل المنظمة بدلا من اكتسابها من الخارج عبر تطوير الاداء والاستخدام الملائم للعاملين بالشكل الذي يساعد على دعم عملية تعلم القدرات الموجهة ذاتيا داخل المنظمة.
 - تمارس إدارة الموهبة تأثيرا كبيرا على الأداء التنظيمي من خلال أثرها في تحسين أداء وإمكانيات العاملين، إذ تتطلع إلى بناء القوة العاملة المستقبلية ذات الأداء العالي في كافة المستويات التنظيمية.
 - استكشاف الطاقات الكامنة والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.²²
 - تعتبر إدارة الموهبة كاحدى المحددات الأساسية لنجاح المنظمة: فأهميتها تتبع على الأقل من سببين رئيسيين، وان الالتزام بهذين السببين أصبح من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة وهما: ²³
-أولا: أن إدارة الموهبة الفاعلة تضمن نجاح المنظمات في اكتساب والحفاظ على المواهب الضرورية.
- ثانيا: مدى التزام الإدارة بهؤلاء العاملين :
 - إن هذا التصاعد أدى لبروز إدارة الموهبة كموضوع استراتيجي أساسي وأصبح التحليل الواقعي مؤخرا يركز على الارتباط بين إدارة الموهبة ودعمها للمدراء.
- 3- دور إدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية:**
- إن الأفراد الموهوبين هم ميزة تنافسية، لأنهم يقودون المنظمات من خلال تقديم القدرات والإمكانيات البارزة، ويساعدون على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية وكذلك من خلال توليد القيمة والتطبيق الجيد للمزايا التنافسية، وإن مساهمة إدارة الموهبة في الميزة التنافسية تكمن في عدة نقاط من أهمها:²⁴
 - تعد بمثابة الرافعة الرائدة بالنسبة للميزة التنافسية، حيث تمكن المنظمة من البقاء في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها.

- تساعد المنظمة على الاستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية من خلال العمل على تحقيق الرضا الوظيفي.

- تعتبر الموهبة المفتاح الرئيسي للتمايز في إدارة رأس المال البشري ورفع الميزة التنافسية، حيث أصبحت من أهم المعايير التي يمكن ان يقيم على أساسها الأفراد الموهوبين في المنظمة هي قدرتهم على تعزيز ميزتها التنافسية.

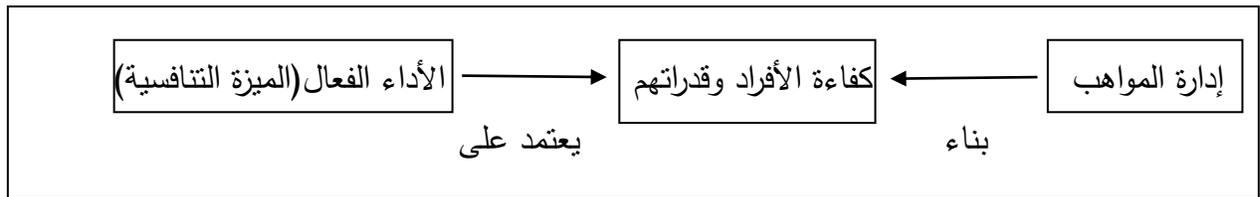
- تمثل إدارة الموهبة أحد الموجودات التي تتمكن من خلالها المنظمة من بناء الميزة التنافسية، لان تخطيط الموهبة يساهم بشكل رئيسي في تطوير الأفراد الذين يساعدون المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال القدرات التي يتمتعون بها.

- إن إدارة الموهبة تمثل مصدرا أساسيا للحصول على الميزة التنافسية من خلال الحصول على الأشخاص المناسبين مع المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة²⁵.

- ان المواهب التي تكون فردية محضة ليست لها مكانة ولا فعالية في الأنشطة ذات الأهداف الجماعية، كما أن غياب تثمين الموهبة الفردية ليس فقط خسارة للقيمة المضافة للجماعة بل تثبيط للمساهمين، لذلك يجب تطوير المواهب الفردية والجماعية التي تناسب التميز²⁶.

- تساهم الكفاءات والمواهب البارزة في المنظمة في عملية التطوير الإستراتيجي والتميز، وتعتبر أساس تحقيق الأهداف للمنظمة وبالتالي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية، وإن تبني المنظمات لإدارة المواهب يؤدي إلى بناء قدرات العاملين، وفي نفس الوقت فإن الأداء الفعال الذي يبني الميزة التنافسية يعتمد على كفاءة هؤلاء الأفراد وقدراتهم، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:²⁷

الشكل رقم: 05 دور إدارة المواهب في بناء قدرات العاملين و تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مقدود وهيبية إدارة المواهب، الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين ، والعشرين ، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد9، الجزء2، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، الجزائر، سنة 2015، ص101.

الخاتمة:

تبين من دراستنا أن الموهبة التي تمتلكها الموارد البشرية هي أساس تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على الابداع والابتكار، والذي لا يمكن تفعيل ذلك إلا من خلال إدارة فعالة تعمل على تنمية هذه المواهب و تطويرها ، والحفاظ عليها بتوفير المناخ المناسب وتحسين ظروف العمل وتثمين الطاقات وتشجيع الموارد البشرية على طرح افكارهم ورائهم ومعارفهم والعمل على توظيفها والاستفادة منها، من أجل تحسين أداء المنظمة في جميع المجالات، وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وزيادة ولاء العملاء لها، وتحقيق التفوق التنافسي .

الهوامش:

- ¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، ص25.
- ² جمال خير الله، الإبداع الإداري، أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2009، ص24/23.
- ³ أحمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 13 العدد 37، العراق، سنة 2016، ص 237.
- ⁴ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, La gestion des talents, Dunod, 2 eme edition, Paris, France, 2015, p9.
- ⁵ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، سنة 2014، ص365.
- ⁶ زياد فيصل العزام، إدارة المواهب: بين النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الاردن، سنة 2015، ص9.
- ⁷ مصطفى نوري القمش، مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، سنة 2011، ص91.
- ⁸ مصطفى نوري القمش، مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي، مرجع سبق ذكره، ص 119/117.
- ⁹ كاي ثورن-اندي بيلانت/ترجمة خالد العامري، فن إدارة الموهبة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، الجيزة، مصر، ص124/123.
- ¹⁰ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص29/28.
- ¹¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص28.
- ¹² زياد فيصل العزام، إدارة المواهب: بين النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الاردن، سنة 2015، ص9.
- ¹³ أحمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة، مرجع سابق ص242.
- ¹⁴ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص39/38.

¹⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، سنة 2012، ص 46/45.

¹⁶ جوان فريمان/ترجمة سعيد حسني العزة، سيكولوجية الموهبة، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2014، ص 330.

¹⁷ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 38.

¹⁸ زكية مقري، نعيمة حياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة باتنة، دراسات ادارية، المجلد 7، العدد 13، جامعة البصرة، العراق، سنة 2014، ص 180/179.

¹⁹ غني دحام تتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، ادارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

²⁰ علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في ادارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، العدد 5، سنة 2014، ص 15/14.

²¹ غني دحام تتاي الزبيدي، حسين وليد حسين، استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الثالث عشر، العراق، سنة 2013، ص 92 / 91.

²² محمود إبراهيم عواد خلف الله، إدارة الموهبة في كلية التربية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة العليا فيها، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 35، العدد 1، سنة 2015، ص 97.

²³ أحمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 239.

²⁴ غني دحام تتاي الزبيدي حسين وليد حسين، استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 100/99.

²⁵ أحمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 239.

²⁶ Jean Marie Peretti, Tous DRH, Eyrolles, 4 eme edition, Paris, France, 2012, p131.

²⁷ مقدود وهيبه إدارة المواهب، الاستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 101.

واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر

"دراسة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"

صفاء بورزقة، طالبة الدكتوراه، تخصص: الإدارة العامة المقارنة
قسم: العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية
جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة - الجزائر.

ملخص الدراسة:

جاء هذا المقال لدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر، وذلك من خلال الوقوف عند المفهوم الأساسي العام لإدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وأهميتها البالغة في تسيير المؤسسات العمومية من جهة، ومدى اهتمام المشرع الجزائري واعتماده لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية من جهة أخرى، وذلك بقيام دراسة وتحليل للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية باعتباره هو أساس تنظيم وتسيير مختلف المؤسسات العمومية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية - الجزائر - الواقع - القانون الأساسي - الوظيفة العمومية.

Résumé de l'étude:

Cet article est venu pour examiner la réalité de gestion des ressources humaines en Algérie par la position quand le concept de base de gestion des ressources humaines dans toutes ses fonctions et son importance dans la conduite d'institutions publiques d'une part et l'intérêt de la législature algérienne et de l'adoption de la gestion des ressources humaines diverse fonctionne dans les institutions publiques algériennes d'autre part, le fait que l'étude et l'analyse de la Loi de Base de la fonction publique, comme est la base de l'organisation et de la conduite d'institutions publiques diverses en Algérie

Mots-clés:

Gestion des ressources humaines - l'Algérie - la réalité - la Loi de Base - Fonction Publique

مقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي تحظى بأهمية بارزة في مختلف الدراسات والبحوث، إذ شغلت اهتمام مختلف باحثي العلوم الإدارية والسياسية وحتى الاقتصادية، هذا إضافة إلى تمركزها ضمن برامج المنظمات والمؤسسات العمومية، كونها عملية تهدف إلى تحقيق أفضل لمتطلبات المجتمع الذي تعمل بداخله مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية على اختلاف مجالاتها، خاصة وأنها تعتمد جملة من الآليات والإستراتيجيات التي تساعد على تحقيقها، والمتعلقة أساسا بالموارد البشري الذي يعتبر أساس العملية الإدارية باعتباره المخطط والمنفذ والمسير والمراقب لمختلف العمليات الإدارية. وقد ظهرت إدارة الموارد البشرية شاملة لمجموعة من الوظائف المتمثلة أساسا في: (التخطيط، التوظيف، التدريب، نظام الأجور والرواتب، تقييم الأداء)، والتي تضمن من خلالها الإدارات الإستغلال الأمثل للعنصر البشري... ولعل هذه الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية جعلت منها ضرورة حتمية في البلدان النامية، لذلك سعت الجزائر إلى البحث عن مختلف السبل والآليات الكفيلة بتحقيق مستوى أفضل في تقديم الخدمات التي كان أساسها الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لعمل الإدارة، والذي هو في حاجة إلى تسيير فعال ومحكم لضمان تنمية قدراته ومهاراته مما يعزز مستوى أدائه وإنتاجيته، وذلك ما يضمن ترقية الخدمة العمومية. والجزائر كغيرها من الدول النامية سعت جاهدة إلى تحقيق كل ما يعزز الخدمة العمومية وكسب ثقة المواطن، خاصة وأنها عرفت أوضاعا صعبة بعد الإستقلال تمثلت في التدهور الكبير في التسيير والجانب الإداري نتيجة لإنعدام الكفاءات والعنصر البشري المؤهل، وهذا ما انعكس سلبا على مختلف المجالات حيث اعتمدت في مختلف مراحل تخطي المشكلات على مجموعة من الإصلاحات المتعلقة بالجانب الإداري والقانوني، حيث وضعت ما يسمى بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والذي يعمل على تنظيم المؤسسات وعملها واستقطاب المهارات والموارد اللازمة داخل الإدارة من أجل تحقيق وتقديم أفضل الخدمات للمواطن وكسب ثقته.

من هنا نقوم بطرح الإشكال التالي : ماهو واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؟

العرض:

المحور الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

على اعتبار أن المورد البشري هو أساس العملية الإدارية والمحرك الرئيسي لعملها، فقد ظهر ما يسمى بإدارة الموارد البشرية لتطوير العنصر البشري داخل الإدارة من خلال مجموعة من الوظائف.

1_ تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الكُتّاب العرب وكذا الأجانب، والتي نذكر منها:

أولاً: التعاريف التي أوردها الكُتّاب العرب:

أ_ يعرف الدكتور بوحنية قوي إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الإستخدام الأمثل، وإستثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة"¹.
- ركز هذا التعريف على حسن إستغلال المورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة.

ب_ يرى **ظاهر محمد الكلالدة** أن إدارة الموارد البشرية: "مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء، الذين يؤدون عملاً للمنظمة"².
- اهتم هذا التعريف بالموارد البشرية من خلال مجموعة من الوظائف.

ثانياً: التعاريف التي أوردها الكُتّاب الاجانب

أ_ حدّد **GLUECH** تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الإستغناء عنها"³.

ركز هذا التعريف على مراحل الحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها الإدارة.

ب_ يعرف **MAXIME MORINO** إدارة الموارد البشرية على أنّها: "مجموع الأنشطة الهادفة إلى تطوير الفعالية الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة"⁴.

- ركز هذا التعريف على أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية داخل الإدارة.

من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص التعريف التالي:

"إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الإجراءات الإدارية التي تتبعها المنظمة أو الإدارة لإستغلال المورد البشري وإستثماره بشكل عقلائي ورشيد وتنمية قدراته ومهاراته بما يخدم احتياجات الإدارة الحالية أو المستقبلية من القوى العاملة من جهة، وتحقيق أهدافها من جهة أخرى وذلك من خلال جملة الوظائف التي تؤديها".

2_ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بسلسلة من المراحل، حيث أبرزت كل مرحلة مكانة المورد البشري في تلك الفترة وتطوره من مرحلة إلى أخرى ، وتمثل هذه المراحل في:

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

اتسمت هذه المرحلة بقيام الإنسان بمجموعة النشاطات والأعمال اليدوية البسيطة، التي تعمل على تحقيق الحد الأدنى من متطلبات الحياة والبقاء، حيث تميزت هذه المرحلة بكون العاملين سلعة تشتري وتباع من طرف صاحب العمل، وذلك لإنجاز مجموعة المهام المطلوبة من طرفه. هذا مع غياب أي نوع من نظم العمالة وأساليب العمل، ثم ظهرت في نفس المرحلة نظام الصناعات المنزلية المتمثلة في تشغيل مجموعة عاملين من طرف فئة معينة تملك الخبرة والمهارة مقابل أجر محدد ثم ظهور أنظمة الإقطاع والطوائف من خلال الصناعة.⁵

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية

لعبت الثورة الصناعية دوراً مهماً في بداية تطور مكانة المورد البشري وأهميته حيث اتسمت هذه المرحلة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، حيث جاءت الثورة الصناعية مصاحبة لظهور الآلات والأجهزة والمصانع، وما ترتب عن ذلك سوء الظروف والأوضاع المحيطة بالعاملين وآدائهم، وهذا ما أدى إلى حدوث حملات واسعة من المنظمات النقابية المطالبة بتحسين الظروف وكذا الأجور، هذا إضافة إلى التشريعات والقوانين الصادرة عن الحكومات التي أدت بدورها إلى تحسين أوضاع العمل وظروف العاملين.⁶

ثالثاً: مرحلة القرن العشرين

اتسمت مرحلة القرن العشرين بظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية والتي كان ظهورها منذ 1900م بزعامة "فريدريك تايلر"، حيث كان التركيز على تنظيم العلاقة بين الأفراد والإدارة إضافة إلى التخصص في العمل، إلى جانب التدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة "ماكس فيبر" والذي جاء بما يسمى بـ "البيروقراطية"، هذه الأخيرة أكدت على التخصص في العمل، والاتصالات الرسمية والاستخدام الأمثل للعاملين، حيث كان لها الأثر الكبير في تحقيق العديد من التطورات في جانب العمل والعاملين، هذا وقد لعبت مدرسة التقسيمات الإدارية لـ "هنري فايول" دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف المطلوبة للإدارة، إلى جانب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "ألتون مايو"، وجاءت بتطور كبير في مجال العلاقات الإنسانية.⁷

رابعاً: مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن 21

عرفت هذه المرحلة تطورات ملحوظة أدت إلى النهوض المستهدف بإدارة القوى البشرية، وذلك نتيجة لتغيرات بيئية عديدة في جوانب مختلفة اقتصادية، إجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، وكان من سمات التطور في إدارة الموارد البشرية مايلي:⁸

ـ ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين.

_ زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أكبر من ذي قبل.

_ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين.

_ التركيز على جودة الحياة المتعلقة بالعاملين.

_ بروز ظاهرة التمكين للعاملين.

3 _ أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تمس هذه الأهداف بالأساس المورد البشري باعتباره عنصرا فعالا داخل الإدارة وترمي إلى تحسين أدائه، وبالتالي زيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها، وتتمثل هذه الأهداف في:⁹

_ جذب الموارد المؤهلة والكفوة التي تلبي احتياجات الإدارة واستقطاب المناسب منها بالموصفات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.

_ تطوير وتنمية الموارد البشرية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم، وذلك بغرض رفع إنتاجيتهم وذلك حسب احتياجات الإدارة.

_ الاهتمام بالقوى العاملة وصيانتها من خلال تحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء، وبالتالي الاستفادة من مردوديتهم .

_ كذلك من أهداف إدارة الموارد البشرية تحسين الإنتاجية والخدمات العمومية وتطويرها، وذلك من خلال عملية التقييم الموضوعي والدوري والمستمر للموظفين، وكذا الاهتمام بمقترحاتهم وتطبيق المناسب منها.

_ زيادة رضا الموظفين، ورفع انتمائهم للمؤسسة من أجل تدعيم الولاء المؤسسي وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.

_ تجديد الخبرة والمعرفة داخل الإدارة للتكيف مع المتغيرات والتماشي مع التطورات الحديثة، وتطور نظام الإدارات.

4_ وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الهامة التي تمس المورد البشري وتعمل على زيادة قدراته ومؤهلاته لتحقيق أهداف الإدارة، وتتمثل أهم الوظائف في:

أولا_ التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وأولها، حيث يتم من خلال تحديد احتياجات الإدارة الحاضرة والمستقبلية للمورد البشري بما يخدم أهدافها.

وقد اختلفت تعريفات التخطيط باختلاف الباحثين، حيث عرف التخطيط على أنه: "مجموعة الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير الإدارة لمواجهة المستقبل والتأكد من القرارات الخاصة باستغلال الموارد المادية والبشرية لتساعد المؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها".¹⁰

ويعمل التخطيط كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية على تحديد كمية ونوعية الموارد البشرية التي تتطلبها الإدارة والاستغلال العقلاني لها.¹¹

ويتطلب التخطيط مجموعة من المرتكزات والمقومات التي تعمل على وضعها بشكل جيد بما يخدم المؤسسة وأفرادها والتي من بينها:¹²

_ توفر معلومات عن أهداف وإستراتيجيات المؤسسة المتعلقة بمختلف المستويات التنظيمية داخل الإدارة.

_ توفر معلومات عن السياسات والبرامج والإجراءات ومختلف القواعد المطبقة بمختلف المستويات التنظيمية، إضافة الى معلومات عن القوانين والتشريعات المعمول بها داخل الإدارة.

_ ضرورة توفر بيانات عن الهياكل التنظيمية ومكوناتها ووسائل وطرق ضبطها.

_ توفر بيانات خاصة عن الموظفين كالتسُّن والجنس والحالة الأسرية، وكذا المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات الخاصة.¹³

وتتطلب وظيفة التخطيط جملة من المراحل الأساسية المتتالية سعياً لوضع خطة فعالة لتحقيق المطلوب وما يلزم المؤسسة من الموارد المراد توظيفها في حالة العجز، أو الموارد التي تسعى للاستغناء عنها في حالة الفائض، وتتمثل المراحل في ستة خطوات كما يلي:¹⁴

_ دراسة الواقع الفعلي داخل الإدارة.

_ تحديد ما يجب أن يكون من قوة العمل حالياً داخل الإدارة.

_ تحديد العجز أو الفائض في هيكل العمالة.

_ وضع خطة الموظفين للمستقبل.

_ المقارنة بين المطلوب والمعروض من الموارد اللازمة.

_ متابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية.

ثانياً: التوظيف

عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية والأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية الموضوعية، وتحمل المسؤولية على أكمل وجه.¹⁵

وتشمل عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الاستقطاب، الاختيار، والتعيين:

أ_ الإستقطاب:

هو الركن الأول في عملية التوظيف والمرحلة الأولى في عملية شغل وظيفة معينة، ويمكن تعريفه على أنه: "مجموعة نشاطات الإدارة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشغور الوظيفي وذلك بالعدد والنوعية المرغوبة في الوقت المناسب".¹⁶

وتتم عملية الإستقطاب عبر عدة مراحل أهمها:¹⁷

_ تحديد الحاجة لعاملين إضافيين: يتم طرح أسباب هذه الحاجة كخلق وظائف جديدة.

_ تحديد أسلوب تلبية الطلب: يتم بالتعيين، الإستعانة بموظفين مؤقتين.

_ تحديد مصادر ووسائل الحصول على الموظفين الجدد سواء مصادر داخلية أو خارجية.

في عملية الإستقطاب يمكن للإدارة أو وحدة الموارد البشرية أن تستخدم مصادر مختلفة لجذب أفضل الموظفين، والتي يمكن تصنيفها وفقا لنوع المصدر إلى مصادر داخلية وخارجية، ولكل منها مزايا وعيوب كما سنوضحها في الجدول التالي¹⁸:

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	<p>_ المنظمة لديها معرفة أفضل بنقاط الضعف والقوة في المرشح للوظيفة.</p> <p>_ المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل للمنظمة.</p> <p>_ زيادة دافعية وحماس الأفراد.</p> <p>- زيادة معدل استثمار المؤسسة في العاملين الحاليين.</p>	<p>_ يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء وظيفتهم.</p> <p>_ الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية.</p> <p>_ قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الافكار وقلة الابتكارات.</p>
الخارجي	<p>_ كثرة المواهب والمهارات المتاحة.</p> <p>_ جلب الأفكار ووجهات النظر الحديثة.</p> <p>_ التعيين من الخارج قد يكون أسهل في حالة العاملين الفنيين والإداريين.</p>	<p>_ صعوبة الجذب والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين طول فترة تكيف الفرد مع الإدارة.</p> <p>_ مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.</p>

ب_ الاختيار:

ويقصد بالاختيار العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة، واختيار الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية في تصفية المترشحين وإبعاد من لا تتناسب مواصفاتهم ومتطلبات الوظائف الشاغرة. وعموما هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي تتم بها عملية المفاضلة بين الأفراد إلى حين صدور قرار تعيينهم واستلامهم العمل بالإدارة، وتتمثل في:¹⁹

_ استقبال طالبي الوظائف.

_ المقابلة المبدئية.

_ ملء طلبات الاستخدام.

_ الاختبارات.

ج_ التعيين:

وهو الخطوة الأخيرة من عملية التوظيف، ويقصد به قبول الشخص الذي التحق بالإدارة لشغل وظيفة معينة، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية تتمثل في:²⁰

_ إصدار قرار التعيين من قبل الجهة المختصة.

_ التهيئة المبدئية.

_ متابعة وتقويم الأفراد خلال فترة التجربة.

_ تثبيت الموظف.

ثالثا_ التدريب:

يعتبر التدريب من بين الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما له من أهمية سواء للفرد أو الإدارة حيث يعرف التدريب على أنه: "الجهد المنظم والمخطط له، لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء"²¹.

- يتضح من التعريف أن التدريب هنا يركز على المورد البشري من جانب القدرات والمهارات التي تؤهله للقيام بمختلف المهام والوظائف الواجب عليه القيام بها، وذلك من خلال مجموعة الجهود الإدارية والمخططة لتزويده بذلك.

وللتدريب مبادئ معينة اختلف الكتاب حول تحديدها، حيث أن لكل منهم رؤية من زاوية مختلفة، فمنهم من يعتبرها خاصة لكل برنامج تدريبي، في حين هناك من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، ومن أهم المبادئ المتداولة عند مختلف الكتاب ما يلي:²²

- _ الشرعية، المنطق، الهدف، الشمول، الإستمرارية، التدريجية والواقعية، مرونة التدريب.
- وللتدريب كغيره من وظائف إدارة الموارد البشرية مراحل أساسية لنجاحه والمتمثلة أساسا في: ²³
- _ تصميم البرنامج التدريبي.
- _ تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- _ تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها.
- _ وضع المنهاج التدريبي.
- _ اختيار أسلوب التدريب.
- _ اختيار المدربين.
- _ تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي وتحديد فترته.
- _ توفير مستلزمات التدريب.
- _ تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييمه.

رابعاً_ نظام الأجور والرواتب:

تشير الأجور والرواتب إلى مختلف أنواع التعويضات المادية والخدمات والإمّيازات والفوائد التي يحصل عليها الموظف في الإدارة مقابل الجهد الذي يبذله لتنفيذ المهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة في إطار ما تفرضه القوانين المنظمة لعلاقة الإدارة بالموظف.²⁴

وتعتمد وظيفة الأجور والرواتب المناسبة جملة من المعايير المتمثلة أساسا في: الأداء، الجهد، الأقدمية، المؤهل العلمي والخبرة، مستوى صعوبة الوظيفة، المستوى المعيشي المناسب.

خامساً_ تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه : "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية، يستهدف التأكد من مدى كون الموظف في الإدارة يؤدي عمله بشكل فاعل".²⁵

وبذلك فإن تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه الإدارة، يتم على كل العاملين فيها من خلال الملاحظة ومتابعة أداء وسلوك من يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة واثناء آدائهم لعملهم ومقارنة بما هو مطلوب منهم إنجازة.²⁶

وتعتمد عملية تقييم الأداء على جملة من الطرق، والتي نذكر منها: ²⁷

- _ قائمة معايير التقييم.
- _ المقارنة الزوجية (بين موظفين).
- _ طريقة التوزيع الإجباري.
- _ طريقة الإدارة بالأهداف.

_ قوائم المراجعة (الملاحظة السلوكية).

يمكن القول من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بأهدافها ومختلف وظائفها أنها تهتم بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري المتوقع والمتوفر، بهدف تفعيله وتمثينه عبر تسيير وتنظيم الحياة المهنية للموظفين، وذلك بإعتماد مجموعة الوظائف والأنشطة المنوطة بالإدارة. وعليه فإن مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية تتمركز ضمن التصور الإستراتيجي لتسيير الإدارة، وكل إدارة تسعى إلى تبوء موقع متميز عليها الإهتمام بهذه الوظائف الإستراتيجية.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر
تتطلب إدارة الموارد البشرية وسيلة تخطيطية تتحكم بتسييرها، وهذا ما دفع الجزائر إلى وضع ما يسمى بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والذي عرف تطورات عديدة وصولاً إلى القانون 03_06 ، وقد تضمن هذا القانون ما يسير وينظم إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها (التخطيط، التوظيف، التدريب، نظام الأجور، تقييم الأداء) وكيفية تطبيقها واتباعها لتسيير المسار المهني للموظف داخل المؤسسات العمومية.

أولاً - تطور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر:

تخضع الوظيفة العمومية في الجزائر لما يسمى بالقانون الأساس العام للوظيفة العمومية، حيث يعتبر هذا القانون هو أساس تنظيمها وتسييرها على اختلاف المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر، وقد شهد هذا القانون عدة تطورات ومراحل منذ الاستقلال إلى غاية صدور القانون رقم 03/06 والمؤرخ في 19 جمادى الثانية سنة 1427 هـ الموافق لـ 25 جويلية 2006 م، وهو القانون الأخير والمعمول به في الجزائر.²⁸

وقد سبق هذا القانون الأخير مجموعة قوانين حيث كان أولها قانون 133/66 ، والذي تضمن هذا القانون القواعد الأساسية للوظيفة العمومية²⁹. وإمتد العمل به الى غاية صدور القانون الأساسي العام للعامل رقم 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978.³⁰ وقد سعى هذا القانون إلى وضع الأسس والقواعد العامة التي تحكم جميع العاملين بغض النظر عن القطاع الذي ينتمون إليه (عام- خاص)، (اقتصادي- إداري) من سن قوانين أساسية نموذجية خاصة بمختلف القطاعات وقوانين أساسية خاصة بكل مؤسسة، على أن تقوم هذه المؤسسات على أساس المبادئ والقواعد المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للموظف.³¹ ثم صدور المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات المؤرخ في 23 مارس 1985.³²

ويعتبر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر 03/06 هو آخر قانون للوظيفة العمومية في الجزائر، حيث يتضمن 11 باباً يحتوي على مجموعة من الفصول بمجموع 224 مادة، حيث

يتضمن الباب الأول أحكاماً عامة متعلقة بالقواعد الأساسية في مجال التطبيق، والعلاقات القانونية إلى جانب الوظائف والمناصب العليا للدولة، وكذا الأنظمة القانونية الأخرى للعمل في حين تضمن الباب الثاني حقوق الموظف وواجباته من الضمانات والواجبات المنوطة إليه، أما الباب الثالث فقد تضمن الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية المتمثلة في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، هيئات المشاركة والطعن، أما الباب الرابع فقد تضمن تنظيم المسار المهني للموظف المتمثلة في التوظيف، التربص، التسيير الإداري للمسار المهني، تقييم الموظف، التكوين، الترقية، والأوسمة الشرفية والمكافآت.

في حين تضمن الباب الخامس تصنيفات الوظائف والرواتب، في الوقت ذاته تضمن الباب السادس الوضعيات القانونية المتمثلة في القيام بالخدمة الوطنية، وضعية الانتداب وغيرها، وكذا حركات نقله، أما الباب السابع فقد تضمن النظام التأديبي للموظف وحالاته المختلفة والأخطاء المهنية التي تترتب عنها العقوبات التأديبية، في حين تضمن الباب الثامن المادة القانونية للعمل وأيام الراحة القانونية، أما الباب التاسع فاحتوى على العطل والغيابات، وقد تضمن الباب العاشر إنهاء الخدمة المتمثلة في الاستقالة، التسريح، العزل. وأخيراً تضمن الباب الحادي عشر أحكاماً إنتقالية ونهائية.

ثانياً_ وظائف إدارة الموارد البشرية حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

تضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وإن كان تضمنها لم يكن صريحاً إلا أنه من دراسة القانون يمكن توضيحها في ما يلي:

1_ تخطيط و توظيف الموارد البشرية حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

إن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يتطرق صراحة إلى وظيفة تخطيط الموارد البشرية كما هو متعارف عليها في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن التدقيق في هذا القانون يوضح بأن هيئة تخطيط الموارد البشرية يظهر في "المجلس الأعلى للوظيفة العمومية"، الذي ورد في الفصل الثاني من الباب الثالث من هذا القانون، وذلك من خلال المهام المنوطة به طبقاً للقانون، إذ تنص المادة 58 منه على أنه:³³

يكلّف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بما يأتي:

_ ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.

_ تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

_ دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكلي والنوعي.

_ السهر على احترام قواعد وأخلاقيات الوظيفة العمومية.

كما يستشار زيادة على ذلك في كل مشروع تشريعي له علاقة بالوظيفة العمومية.

وعليه فإنَّ هذه الوظائف المنوطة بالمجلس الأعلى للوظيفة العمومية كانت بمثابة أنشطة ومهام تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط الموارد البشرية.

كما تنص المادة 111 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنه: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى".³⁴ وعليه تحدد المؤسسات والإدارات العمومية كل سنة ما لديها من موارد بشرية وما هي بحاجة إليه من خلال ما يسمى " بمخطط تسيير الموارد البشرية".

أما فيما يخص التوظيف الذي يعتبر أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية، فقد أُدرج في الفصل الأول من الباب الرابع من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن عملية التوظيف تتقارب بشكل كبير مع ما جاء في أدبيات إدارة الموارد البشرية عن خطوات التوظيف، حيث نجد المراحل المكونة لعملية التوظيف، وهي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، وقد تم التطرق إليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من خلال:

المادة 74 : "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العامة".³⁵ فقد أقرَّ المشرع الجزائري من خلال هذا النص مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية، وهذا ما يؤدي إلى جذب واستقطاب الموظفين.

المادة 79: "يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى التكوين".³⁶ وهذا لتسهيل عملية استقطاب المورد البشري المؤهل لشغل وظيفة معينة. أما عن عملية الاختيار، فقد نصت المادة 75 من ذات القانون على أنه: "لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه جملة الشروط التي يحددها القانون في ذات المادة، حيث أجمل نص المادة الشروط الأساسية التي يجب توفرها في المترشحين لاختيارهم لشغل وظائف معينة.

وفي ذات القانون تنص المادة 80 منه على أنه: "يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات أو الشهادات لبعض أسلاك الموظفين التي يحددها القانون إضافة إلى الفحص المهني، هذا إلى جانب التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينًا متخصصًا منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة".³⁷

أما عن عملية التعيين، فقد نصت المادة 83 من نفس القانون على أنه: "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص".³⁸

ثانياً- تدريب الموارد البشرية حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
يعتبر التدريب الوسيلة الأساسية لتنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل توفير قوى بشرية ملائمة كما ونوعا، وتمييزها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة.

لذلك أقرّ المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تنظيم دورات تكوينية من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وهذا ماجاء في نص المادة 104:39

"يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة". كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين من خلال ضبط مجموعة من الإجراءات التي توضح مدته وكيفياته لضمان فعالية العملية التدريبية، وذلك طبقاً للمادة 105 من ذات القانون.

ثالثاً_ نظام الأجور والرواتب وتقييم الأداء حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

تمثل الأجور والرواتب أحد أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، إذ تلعب دوراً هاماً في شكل العلاقة بين الموظفين والإدارة، وكذا جذب العناصر البشرية ذات الكفاءة للعمل بالمؤسسة ودفعها للعمل بمستوى أداء مرتفع لتحقيق أقصى مردودية، لذلك نجد المشرع الجزائري خصص الباب الخامس من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية للحديث عن الراتب، إذ تنص المادة 120 منه على أنه: "يتقاضى الموظف مهماً تكن رتبته راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعلياً".⁴⁰

أي أن القانون كفل حق الموظف في الحصول على أجر مقابل عمله داخل الإدارة أو المؤسسة، كما تطرق الفصل الأول من الباب الثاني من ذات القانون إلى ضمانات وحقوق الموظف، إذ تنص المادة 32 منه على أن: "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب".⁴¹

هذا إضافة إلى حصول الموظف على مكافآت نظير حسن أدائه.

في الوقت ذاته نص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على تقييم الموظفين، حيث نصت المادة 97 منه على أنه: "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر دوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة".

ناهيك أن هذا القانون وضع معايير موضوعية يمكن الاعتماد عليها في تقييم الموظفين، وهذا ماجاء في المادة 99: "يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى:

_ احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.

_ الكفاءة المهنية.

_ الفعالية والمردودية.

_ كيفية الخدمة.

وجاء أيضا في المادة 100 من ذات القانون أنه: "تحدد المؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية".⁴²

أي أن المشرع الجزائري حدد المعايير الموضوعية التي تقوم عليها عملية تقييم الموظفين وضبطها في شكل مناهج تتناسب ونوع الوظيفة.

إن ما يمكن استخلاصه من هذا المحور هو أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هو المنظم لإدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، والذي بمختلف أبوابه وفصوله ومواده ينص على مختلف سير وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الإدارات والمؤسسات العمومية.

المحور الثالث_ تقييم واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر

إن ما تطرقنا إليه في المحورين الأول والثاني يوضح أن إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية بارزة في التشريع الجزائري، إلا أن التجسيد الفعلي لها على أرض الواقع نكتنفه العديد من الاختلالات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة من تنفيذه.

فمن خلال دراستنا لإدارة الموارد البشرية حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يتضح لنا أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الوارد في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يعكس إلى حد كبير تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الوارد في أدبيات إدارة الموارد البشرية مع وجود بعض الاختلافات البسيطة في التفاصيل، على الرغم من أن المشرع الجزائري لم يُول أهمية كبيرة لوظائف إدارة الموارد البشرية، إذ خصصها فقط في الباب الرابع والخامس.

كما نلاحظ عدم التطرق صراحة إلى وظيفة التخطيط كما هو متعارف عليها في دراسات إدارة الموارد البشرية، رغم أهمية هذه الوظيفة في تحقيق الكفاءة في أداء الأفراد وكونها أيضا أساس نجاح سياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتعيين والتكوين.

أما فيما يخص التوظيف، فالملاحظ أنه يفتقد إلى التطبيق والتجسيد الفعلي على أرض الواقع على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، إلا أنه غالبا ما تتعثر عملية التوظيف بسبب عدم احترام مسؤولي إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات لخطوات التوظيف المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

والملاحظ أيضا في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية غياب النص الدقيق لمراحل التوظيف كالاستقطاب، هذا الأمر الذي يمكن أن يعيق جذب ذوي المؤهلات التي تطلبها الإدارات ومختلف المؤسسات العمومية. في ذات الوقت فإن المشرع الجزائري أعطى أهمية كبيرة لنظام الأجور

والرواتب، نظرا لأهميتها في تحفيز الموظفين إلا أنه مما لا شك فيه أن مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر تهمل هذا الجانب.

أما فيما يخص عملية تقييم الأداء فإنها تتم بما يخالف النصوص التنظيمية لها، خاصة وأن مثل هاته الوظيفة يمكن أن تحكمها العلاقات الشخصية داخل الإدارات العمومية في الجزائر.

خاتمة:

إن ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة هو أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا حيويا داخل المؤسسات والإدارات العمومية، كونها النشاط الهادف إلى الاستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال مجموع الوظائف، بداية بالتخطيط المتعلق باحتياجات الإدارات ثم البحث عن القوى البشرية لاختيار وتعيين أفضل المتقدمين، ليتم تصميم أنظمة تدريبية فعالة ووضع هياكل للأجور، وأخيرا تقييم أداء الموظفين وفق معايير يحددها القانون... وبدراسة الإدارة الموارد البشرية حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، فإنها تواجه العديد من المعوقات والاختلالات التي تحول دون وصولها للمستوى المطلوب.

الهوامش:

- 1) بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية " المداخل النظرية" (ورقلة : مطبوعة جامعية بجامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزء الاول، 2009) ص3.
- 2) طاهر محمد الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية(الأردن: دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، ط1، 2008) ص11.
- 3) خيرة بغدادي، زهرة شوشان، التسيير الراشد للموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة ولاية يومرداس- مداخلة مقدمة في "الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية" بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، يومي 12 و13 ديسمبر 2010، ص170.
- 4) Maxime Moreno, Gestion Des Ressources Humains (Toulouse : Institut D'administration Des Entreprises,2008)p.5.
- 5) خبضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2007) ص21.
- 6) المرجع نفسه، ص ص (22_21).
- 7) المرجع نفسه، ص 22.
- 8) المرجع نفسه، ص 23
- 9) مدحت محمد ابو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، "الاتجاهات المعاصرة"(عمان:مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2007) ص ص (64-65).
- 10) محمد فريد الصحن واخرون، مبادئ الإدارة (مصر:الدار الجامعية،2000) ص130.
- 11) محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية" رؤية إستراتيجية" (القاهرة: النشر والتوزيع الالكتروني،2003) ص155.
- 12) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية،"اتجاهات وممارسات" (بيروت:دار المنهل اللبناني، ط1، 2008)ص ص (94-95).
- 13) نادر احمد ابو شيحة، إدارة الموارد البشرية، " اطار نظري وحالات عملية" (عمان: درا صفاء ،النشر والتوزيع، ط1، 2010)ص40.
- 14) نبيل حسين النجار، إدارة الموارد البشرية، " بين اصول النظرية وجذور التطبيق" (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2008) ص (84-87).
- 15) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، " مدخل إستراتيجي تكاملي" (الأردن: اثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2009) ص171.

- 16) زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية (الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006) ص.217.
- 17) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية (قائمة:مديرية النشر الجامعية، 2004) ص.89.
- 18) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، "رؤية مستقبلية" (مصر: الدار الجامعية، 2005) ص.106.
- 19) محمد عبد الفتاح الصبيحي، إدارة الموارد البشرية، "المفاهيم والمبادئ" (الاردن: دائرة المكتبة الوطنية، ط1، 2005) ص.65.
- 20) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص (189-190).
- 21) عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، "منحى نظمي" (الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2008) ص.302.
- 22) نجم العزاوي، التدريب الإداري (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006) ص ص (19-20).
- 23) عبد الباري درة واخرون، إدارة القوى البشرية (مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2008) ص (238-240).
- 24) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002) ص.324.
- 25) Ivancevich John, Human Resources Management (USAM : MCGRAW, 1998) p.256.
- 26) معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية، "في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية" (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص.301.
- 27) محمد عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013) ص (64-66).
- 28) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، السنة الثالثة والاربعون، بتاريخ الاحد 16 جويلية 2006، ص.3.
- 29) الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، السنة الثالثة، بتاريخ الاربعاء 08 جوان 1966، ص.542.
- 30) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الاساسي العام للعامل، العدد 32، السنة الخامسة عشرة، بتاريخ الثلاثاء 8 اوت 1978، ص.724.
- 31) الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر (عناية: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2000) ص.4.
- 32) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية، العدد 13، السنة الثانية والعشرون، بتاريخ الاحد 24 مارس 1985، ص.333.
- 33) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص.7.

- 34) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرجع السابق، ص.11.
- 35) المرجع السابق، ص.8.
- 36) المرجع السابق، ص.9.
- 37) المرجع السابق، ص.80.
- 38) المرجع السابق، ص.9.
- 39) المرجع السابق، ص.10.
- 40) المرجع السابق، ص.11.
- 41) المرجع السابق، ص.6.
- 42) المرجع السابق، ص.10.

تنمية الموارد البشرية في المنظمة : مفهومها و أبعادها

علي بن حكوم، طالب الدكتوراه

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أدرار - الجزائر

الملخص :

يتلخص موضوع هذا المقال في محاولة ضبط الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، من خلال التركيز على إبراز ماهيتها وأهدافها، فضلا عن مسؤولياتها وكذا بعض الاتجاهات الحديثة المعتمدة فيها، وصولا إلى الإشارة لمختلف الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات قصد الرفع من مستوى ونوعية المعرفة المتوفرة لدى الأفراد العاملين بها وتمكينهم من أداء مهامهم وفق ما هو مطلوب، حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن تنمية الموارد البشرية وما يندرج ضمنها من أنشطة عديدة (التدريب، التعلم والتطوير، ..)، لها دور في الرفع من مستويات أداء الموارد البشرية، وهذا شريطة التركيز على نوعية البرامج التدريبية وإجراء التقييمات اللازمة لتحديد مدى فعاليتها، وكذا العمل على تحسين بيئة العمل أو ما يصطلح عليه "بجودة حياة العمل".

وقد قمنا بإلقاء نظرة فيما يخص ما تناولناه نظريا على واقع إحدى مؤسسات قطاع الضمان الاجتماعي الجزائري، حيث خلُصت الدراسة إلى جملة من النتائج .

الكلمات المفتاحية :

التدريب، التعلم، التطوير، تنمية الموارد البشرية .

Summary:

This study aims to address The purpose of this research paper is to try to capture the conceptual framework for human resources developmen‘ by focusing on highlighting their goals and objectives, as well as their entrances and responsibilities as well as their strategic dimension ‘ To refer to the various méthodes that organisations can adopt in order to raise the level and quality of knowledge available to the personnel working and enable them to perform their duties as required In this study, we found that the development of human resources and the various activities (training, learning and development. Have a role in raising the level of human resources performance. This, with emphasis on the quality of the training programs and the necessary assessments to determine their effectiveness, As well as work to improve the work environment or what is called the quality of working life. We have taken a look at

what we have in theory on the reality of one of our Algerian institutions Represented in the National Fund for Social Insurance for Workers' Workers in Ghardaia The study concluded with a number of results.

Key Words:

Training, learning, development, human resources development.

تمهيد :

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات في مختلف المجالات، وذلك نتيجة التغيرات الحاصلة في بيئتها من تقدم تكنولوجي، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، الأمر الذي جعل تلك المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك، وكذا التمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود أفراد بها قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل بكفاءة وفعالية، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافيا، بل أضحي لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تنمية هذه الموارد والاستثمار فيها .

إذن انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي لهذه المداخلة كما يلي :

ما مفهوم تنمية الموارد البشرية ، و ما هي مختلف الأساليب التي تجسدها في المنظمة ؟

1- مفهوم، خصائص، أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية:

1-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية: قبل التطرق لمفهوم تنمية الموارد البشرية، نقدم بعض التعاريف المرتبطة به:

1-1-1 تعريف الموارد البشرية: يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين: كلي مجتمعي ويعني جميع سكان البلد باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا، أما المنظور الثاني فهو المنظور الجزئي الذي يعني مجموع العاملين في مؤسسة (تنظيم) ويكون مجال الاهتمام هنا حول مجموع طاقاتهم وقدراتهم واستعداداتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية¹؛ حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على المعنى الثاني (الجزئي).

1-1-2- تعريف إدارة الموارد البشرية : تعرف إدارة الموارد لبشرية بأنها :

- النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع.²

- إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.³

-مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع.⁴

وعليه فإدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها من خلال ما يسمى بتسيير المسار المهني، أما بمفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة .

1-1-3- تعريف التنمية البشرية:

يستخدم مصطلح التنمية البشرية عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساساً في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء⁵، حيث تعرف على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، بهدف رفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.⁶

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارساتها، حيث بدأ الاهتمام بها "كحقل علمي" سنة 1958 من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين⁷، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر (Leonard Nadler) الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (Developing Human Resource) سنة 1979، الذي بين فيه أن وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي: إدارة الموارد البشرية (Management Human Ressource) وبيئة الموارد البشرية (Human Resource Environment)، تنمية الموارد البشرية (Human Ressource Development)، وحدد مضامينها كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (01) : الفروع الرئيسية الثلاثة لوظائف الموارد البشرية في المنظمة

تنمية الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
- التدريب (Training)	- الإثراء الوظيفي	- الاختيار (sélection)
- التعليم* (Education)	Job enrichment	- التعيين (Placement)
- التطوير (Development)	- التوسع الوظيفي	- التوظيف (recrutement)
	job enlgment	- التقييم (évaluation)
	- التطوير التنظيمي	- التعويض (Compensation)
	Organiationaldevelopment	- تخطيط القوى العاملة
		(work force planning)

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, SanFrancisco, 1986, P4.

وتوجد عدة تعريفات متعلقة بتنمية الموارد البشرية للباحثين و المختصين بهذا المجال، أبرزها تعريف -علي السلمي- الذي يعتبرها بأنها: "تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات⁸؛ ومن هنا فالهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على قوة عمل منتجة، مستقرة وفعالة؛

- منتجة : بمعنى تحقق الإنتاج -أو الخدمة- المطلوبة بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة؛
- مستقرة : تقليل معدل دوران العمل؛
- فعالة : الأفراد يحققون المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت⁹.

ووفقا للتعريف أعلاه يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على عدة أنشطة متكاملة ومتراصة، تبتدى من اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والذين تتوفر فيهم القدرات الشخصية والنفسية للنجاح في العمل، ثم الإعداد العلمي والعملية لهم من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم لتأدية مهامهم على أفضل وجه إلى ضرورة الإشراف والتوجيه وإتباع أساليب علمية لتقييم الأداء . ومع ذلك فلقد أهمل هذا التعريف بعض الجوانب التي تدخل ضمن إطار تنمية المورد البشري وتسمح بإعطاء حافز قوي له لتحقيق المطلوب منه بأقصى حد ممكن كـ: الاتصالات- الترقية والتمكين والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم .

ويعتبر كل من التدريب والتعليم والتطوير من أهم المحاور التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، إذ غالبا ما يتم الخلط فيما بينها وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره؛ ولكي نميز فيما بينها فإنه يمكن القول بأن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحا لأن يكون عضوا في المؤسسة، نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل¹⁰؛ كما أن هناك فرقا بين التدريب والتطوير، فتدريب المورد البشري يهدف عادة إلى تحسين أدائه بوظيفته الحالية، بينما يتوجه التطوير إلى إعداده لوظائف ومواقع أخرى بالمؤسسة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف لا تكون قد هيئت بعد، كما أن التطوير يساعد المورد البشري على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية؛ ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي¹¹:

الشكل رقم (01) : محاور تنمية الموارد البشرية و مجالات تركيزها :

التدريب	التعليم	التطوير
الوظيفة	الفرد	المؤسسة

المصدر: حسين يريقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 92

من خلال الشكل رقم 01 : يتضح أن محاور تنمية الموارد البشرية تتركز نسبيا في مجالات مختلفة، حيث أن التعليم يستهدف المورد البشري ويركز عليه، في حين أن التدريب يهتم بالعمل بطريقة أدائه وبذلك هو يركز أكثر على الوظيفة ويشمل الموارد البشرية العاملة في المستويات الإشرافية بالمؤسسة، أما التطوير فيركز على المؤسسة ويشمل عادة الموارد البشرية والمدراء الذين يعملون في المستويات الإدارية الوسطى والعليا؛ ويتضح مما سبق أن التدريب يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما، أو يحل مشاكل معينة، فالتدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها، أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير السليم المنطقي، وليس تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات، والجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي استفادت من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مفادها أن التدريب هو عملية مستمرة، وأن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت درجته أو وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة أو مهارات أو تطوير عاداته واتجاهاته¹².

وأما التكوين فلا يرى له فرق في الاصطلاح مع التدريب، سوى أنهما يختلفان لغة فقط .

وفيما يلي نوضح الفرق بين التدريب والتطوير، وذلك تبعا للمعايير والأبعاد المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02) : الفرق بين التدريب و التطوير وفق أبعاد مقارنة

الأبعاد	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات و فرق العمل
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية

المصدر : عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2006 ص

186

وعلى الرغم من وجود اختلافات بسيطة بين مفاهيم محاور تنمية الموارد البشرية إلا أن الهدف الأساس منها هو جعل الموظفين يتعلمون سلوكيات بحيث يكونون أكثر فاعلية وتأثيراً؛

وعليه، ——— وبناء على ما تقدم ——— فإنه يمكننا وضع التعريف الإجرائي التالي لتنمية الموارد البشرية بأنها: مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر لتعظيم القدرات الكامنة لمواردها البشرية وتطوير استغلالها واستخدامها إلى أقصى حد ممكن بما يوفر لها الميزة التنافسية ضمن بينيتها المحلية والعالمية، ويتجلى ذلك من خلال الرضا، الاستقرار الوظيفي وتحسين جودة أداء العاملين .

1-2-1- خصائص؛ أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية:

1-2-1- خصائص تنمية الموارد البشرية: تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة

من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹³:

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل؛
- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛

- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الأثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية؛
 - نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛
 - نشاط شامل يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهما، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.
- 1-2-2- أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها**
- أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها¹⁴ ، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ما يلي :
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
 - تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
 - توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كما ونوعا؛
 - تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛
 - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛
 - تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أداءهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، وبطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني؛
 - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام و المزاي والنوعيات المختلفة¹⁵،
 - مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من القطاع الصناعي إلى القطاع الخدمي،

• تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم¹⁶؛
كما تعود أهم أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية سيما في الدول النامية إلى التحديات البيئية الداخلية على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية، التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ومنها¹⁷:

- شعور الموظفين بقلّة المعلومات لديهم في بيئة العمل اللازمة لتنمية مهاراتهم؛
- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم؛
- الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج .

2- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي:

2-1- المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم (هيكل المؤسسة)، وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات اللازمة .

2-2 المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية: تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية ووظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة، هذه المسؤولية سواء كانت بشكل منفرد أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم بـ :

- تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد؛

• مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج؛

2-3 المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة: سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.

2-4 المسؤوليات على مستوى المورد البشري: لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية (تعلم)، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي. وعليه حتى تتجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة¹⁸.

3- أساليب تنمية الموارد البشرية :

تشمل برامج تنمية الموارد البشرية على مجموعة كبيرة من الأساليب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين مهارات وأنماط سلوك جديدة، إذ أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مميزاته وظروف استخدامه التي يراعى فيها عدة اعتبارات أهمها¹⁹: أهداف برامج التنمية (التدريب والتعليم والتطوير)؛ قدرة وإمكانات المتدربين والمدربين؛ درجة بساطة أو تعقيد المعارف والمهارات المتوقع إكسابها؛ المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج؛ التكاليف المصاحبة لاستخدام كل أسلوب .

ويمكن تصنيف هذه الأساليب ضمن مجموعتين أساسيتين: الأولى مطبقة في موقع العمل والأخرى خارج موقع العمل²⁰.

3-1- المطبقة في مكان العمل: تعتبر أساليب التنمية المطبقة في موقع العمل أو أثناءه من أقدم الأساليب وأكثرها انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى سهولة وبساطة تطبيقها وكذا الاعتقاد بقلة تكلفتها مقارنة بتلك التي تكون خارج مكان العمل، وتأخذ التنمية في مكان العمل صورا وأشكالا مختلفة أهمها :

3-1-1 أسلوب التلمذة: تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل²¹، ويكون ذلك في مكان العمل نفسه، وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت

العمل الرسمي، تحت إشراف إما الرئيس المباشر أو عامل قديم، أو أفضل وأمهـر العمال ، والذين يعملون على توجيه وتصحيح أخطاء العامل (المتدرب) بصورة مستمرة²².

3-1-2 التدوير الوظيفي: نعني بهذا الأسلوب نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة إلى أخرى²³، إذ يتحقق للفرد بهذا الانتقال اكتساب خبرات ومهارات إضافية ومرونة أكبر في الأداء؛

3-1-3 التوسيع الوظيفي: من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند له واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المدراء، أو الموظفين الذين أثبتوا كفاءتهم ومهارتهم في مجال معين²⁴.

3-2-3- المطبقة خارج مكان العمل: تتضمن هذه المجموعة الأساليب التي تنفذ بعيدا عن موقع

العمل الأصلي للعامل، وذلك من خلال التحاقه بمؤسسات ومراكز متخصصة سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجة عنها، ومن بين هذه الأساليب ما يلي :

3-2-1 طريقة المحاضرة: تعرف بأنها عملية توصيل المعلومات (قواعد، إجراءات، طرق أداء العمل ..) من المحاضر للمتلقي بشكل يتم إعداده مسبقا، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي ينقلها واستخدام معان ومعلومات جديدة وكذا كفاءة في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى المتلقي وقدرته على التأثير عليه والسيطرة على سلوكه وانتباهه، وأكثر الحالات التي تكون فيها هذه الطريقة مفيدة وناجحة هي عندما يتطلب الموضوع دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تطوير القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها.

3-2-2 طريقة دراسة الحالة: ومضمون هذه الطريقة هو أن يوضع المتدرب أمام حالات معينة تتصل بهدف التدريب، وذلك من أجل قيامه بالمناقشة والتحليل واستنباط أسباب المشكلة وإيجاد الحلول لها، الأمر الذي يسمح برفع القدرة على التفكير والتحليل لدى المتدرب ومن ثم زيادة القدرة على الابتكار والإبداع²⁵.

3-2-3 الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: ويسمح هذا الأسلوب باحتكاك الأفكار والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر، وغالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية والسياسات الإدارية، والتي يفترض أن تكون لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على رئيس المؤتمر أو الندوة التخطيط والتعداد المسبق للمؤتمر وإدارة أعماله بشكل جيد لضمان نجاحه وتحقيق الهدف منه²⁶.

3-2-4 المباريات الإدارية: وفق هذه الطريقة يقسم المتدربين في أغلب الأحيان إلى مجموعتين، تمثل كل مجموعة إدارة منظمة ما، حيث تعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل التي يمثلونها، لتقوم كل منهما بتوزيع المهام والاختصاصات على الأعضاء وتحدد الأهداف والسياسات كي تتخذ القرارات على ضوءها، حيث تتم هذه المباريات عبر عدة جولات يقوم من خلالها الأفراد اتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة وتعديلها حسب الظروف المناسب، ويتم تقييم نتائج وأعمال المجموعة في كل مرة، وتصحيح الأخطاء ومناقشتها، ومن خلال التنافس بين الفرق يكتسب الأفراد خبرات ومهارات أكثر مما يؤدي إلى تطوير مداركهم وخبراتهم²⁷.

3-2-5 تمارينات المحاكاة (نمذجة السلوك): تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية، حيث أن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة، أين يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تعليم المتدربين على أداء العمل وإرشادهم من خلال قيامه بمهام الوظيفة أمامهم²⁸؛ وينتشر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف التي لا تقبل الخطأ نظرا لتكلفته والمخاطر المترتبة عنه في حالة وقوعه، وبالتالي فالخطأ الذي يرتكب خلال تمرين تمثيلي يعطي الفرصة للمتدرب للتعلم من خلال أخطائه.

ومن جهة أخرى فهناك من يميز في أساليب تنمية الموارد البشرية بين ما هو متعلق بتنمية العاملين (العمال)، وما هو متعلق بتنمية المديرين (المسيرين والإطارات)، وعلى العموم فإنه يمكن الجمع بين كل ما ذكر سابقا في الجدول التالي :

جدول رقم (03): أساليب تنمية الموارد البشرية

داخل مكان العمل	خارج مكان العمل	
التلمذة، التدوير الوظيفي، التوسيع الوظيفي، أسلوب المعلومات المبرمج-التعلم الإلكتروني	المحاضرات، التدريب المهني (التطبيقات العملية)، دراسة الحالة، نمذجة السلوك، التبرصات في معاهد ومدارس التطوير	تنمية العمال
التنمية عن طريق الرئيس المباشر، إسناد مهام خاصة	أسلوب الحساسية (32)، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار	تنمية المديرين
التنقل بين الوظائف (دورية العمل)، الاشتراك في أعمال اللجان	المباريات الإدارية، المؤتمرات و حلقات البحث البرامج الدراسية	

المصدر : من إعداد الطالب

ونريد التنويه هنا إلى أمر مهم، وهو أن الاقتصار على اعتماد الأساليب الخاصة بتنمية الموارد البشرية، سواء كانت في شكلها الرسمي أو غير الرسمي (التعلم الذاتي)، لا يمكن أن تؤدي الغرض منها بشكل فعال دون طرائق تدعمها، إذ تؤدي هذه الطرائق (الآليات) دورا هاما في إعطاء العملية

التموية للموارد البشرية أرضية مشجعة للمضي قدما، ومن بين تلك الآليات نذكر: أنظمة المكافآت والتحفيز، المناخ التنظيمي والإبداعي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ... إلخ، والتي نحتاج إلى فصول أو ربما بحوث لتبيان أثرها وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات، ولذلك فإننا نوصي أن تكون كاقترحات وآفاق لهذا البحث .

4- اتجاهات حديثة في تنمية الموارد البشرية:

توجد اتجاهات أخرى حديثة في تنمية الموارد البشرية، رأينا أنه يمكن إدراجها تحت غطاء ما يسمى بـ تحسين جودة حياة العمل (Quality of Work Life) ويكون ذلك من خلال :

- المساعدة على الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة: والتي تدخل ضمن أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال العديد من البرامج مثل: التكافل الاجتماعي، برامج الإسكان ...؛ وعندما نذكر الحاجات نذكر سلم ماسلو الذي أضاف في كتاباته الأخيرة الحاجة إلى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بين الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات ؛
 - تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية: عن طريق استفادة إدارة الموارد البشرية من إسهامات النظرية السلوكية؛
 - التدريب على التعامل السليم والفعال مع المشكلات: فالمشكلات تعد ظاهرة شبه حتمية، والعبرة هنا ليست في وجودها من عدمه، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع المشكلات وذلك عن طريق تجنب الوقوع في أخطاء التعامل؛
 - العمل على تقليل ضغوط الحياة والعمل: لا شك أن الضغوط لها تأثير وأعراض على سلوك العامل، إذ يناط بإدارة الموارد البشرية مساعدة العاملين على تجنبها بالقيام بعدة إجراءات نذكر منها: الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب مع المواقع الوظيفية الشاغرة، تقديم برامج التدريب قبل وأثناء الخدمة، مراعاة نطاق التمكن والإشراف، تحقيق وتشجيع التعاون الجماعي، تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكار في العمل، توفير فرص الترقية المناسبة والعدالة، توفير برامج اللياقة البدنية لجميع العاملين، فلقد أثبت العديد من الدراسات والبحوث مدى تأثير ممارسة الرياضة المناسبة والنتائج الإيجابية لها على جوانب القدرة على التحمل، المرونة، القوة، العلاقات مع الآخرين ..²⁹.
- وعلى العموم جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة من أجل تكوين بيئة عمل تتسم بالطمأنينة والعدالة والمساواة وتدعيم العلاقات بين العاملين بشكل يؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي وأداء المنظمة بشكل عام؛ إذ وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين جودة حياة العمل إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين البيئة المادية لا يمكن تجاهله في هذا المجال، فالمسؤولية مسؤولية شاملة وليست محصورة في قسم دون آخر³⁰.

5- نظرة على تنمية الموارد البشرية في قطاع الضمان الاجتماعي :

يعتبر قطاع الضمان الاجتماعي من بين أبرز القطاعات التي تسجل تقدما في مجال تنمية الموارد البشرية العاملة به أو تلك الموجهة للعمل بإحدى الهيئات التابعة له، وذلك نظرا لارتباطه المباشر بالعديد من المراكز والمدارس المختصة في ذلك، والتي نذكر من بينها ما يلي:

1- المدرسة العليا للضمان الاجتماعي (الجزائر العاصمة) ESSS³¹: هي الثانية من نوعها في العالم، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-158 المؤرخ في 1 أفريل 2012 نتاج اتفاقية مبرمة بين الجزائر والمنظمة العالمية للعمل، حيث يهدف إنشاؤها إلى تطوير المعارف والكفاءات التي تكفل التسيير اللائق للمنظومات الوطنية للحماية الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم تكوينات عالية في تخصصات عدة تختتم بتسليم شهادات معترف بها على المستوى الوطني والدولي، وبالتالي هي أداة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مجال الحماية الاجتماعية³².

2- المعهد الوطني للعمل INT³³: أنشئ منذ سنة 1981 ووضع تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي سنة 1985، حيث يعد مرجعا هاما في مجال تنمية الموارد البشرية وله في ذلك باع طويل، حيث يوفر هذا المعهد برامج تدريبية وتطويرية للموظفين (الملحق 05)، وكذا تنظيم الندوات والملتقيات، تحرير ونشر المجالات المتعلقة بالترويج لقوانين ولوائح العمل ..

3- المعهد الوطني للوقاية من المخاطر المهنية (INPRP)³⁴: تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000-253 المؤرخ في 23 أغسطس 2000، يتمثل دوره في القيام بجميع الأنشطة (دورات تدريبية، محاضرات وملتقيات ..) المتعلقة بتعزيز وتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية، فضلا عن القيام بالبحوث المتعلقة بذلك في أماكن العمل، وهذا لتحقيق التدريب والتطوير بالنسبة للموارد البشرية في مجال الوقاية من المخاطر المهنية.

ويكفل برنامج عمل هذه المدارس والمعاهد الجانب الخارجي من العملية التدريبية والتعليمية لموظفي قطاع الضمان الاجتماعي عموما، أما على المستوى الداخلي للمؤسسة فتكاد تكون مقتصرة على أسلوب التدوير الوظيفي للموظفين بين مختلف المصالح بغرض توسيع معارفهم وتحقيق مرونة أكبر في الأداء، بالإضافة لتلك المبادرات المتمثلة في تنظيم ندوات واجتماعات من حين لآخر داخل المؤسسة بإشراف موظفين تلقوا تكوينات بالمعاهد والمدارس المشار إليها أعلاه، كما تسعى المؤسسة لأن تكون حاضرة من خلال إدارتها وموظفيها في مختلف الملتقيات والأيام الدراسية للمنظمة لاسيما تلك المنظمة من طرف الجامعة .

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا المقال جمع مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، والتي أضحت ضرورة ملحة لا خيار أمام المؤسسات، باعتبارها أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة أداء العنصر البشري وزيادة مهاراته وكشف وصقل وتمثين معارفه وتفجير طاقاته الإبداعية من جهة، وكذا مساعدة المؤسسات على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية خصوصا تلك التي لها تأثير مباشر على معطيات ونواتج البيئة الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى؛ أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فبعد إجراء المقابلات وتسجيل الملاحظات، ثم توزيع الاستبيانات المتعلقة ببحثنا الهادف لتشخيص مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، والذي يعتبر هذا المقال جزء منه، لاحظنا وجود وعي لدى المؤسسة محل الدراسة بأهمية تنمية الموارد البشرية ودورها في الرفع من معارف وخبرات ومهارات الموظفين، بما ينعكس إيجابا على مستويات أدائهم؛ ويستمد هذا الوعي قوته من تلك النظرة الإستراتيجية الحديثة للقائمين على القطاع الذي تدعم مؤخرًا بمدرسة عليا هدفها الأساسي تنمية الموارد البشرية في مجال عمل المؤسسة (الحماية الاجتماعية) ؛

لكن في المقابل سجلنا بعض القصور في ممارسات العملية التنموية الخاصة بالموارد البشرية، والذي قد يفقد برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة فعاليتها ونجاحتها، ومن ذلك عدم مقارنة وتقييم أداء الموظفين قبل وبعد الاستفادة من البرامج التدريبية مما يعني غياب التغذية العكسية في ذلك، إذ يتوجب الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين باعتباره السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم؛ وفيما يخص التعلم، فقد تجد أن بيئة المؤسسة الداخلية بيئة مشجعة نسبيا على التعلم، إلا أن غياب عملية التأطير للتعلم الذاتي (غير الرسمي) يفقد هذا البعد الكثير من الفعالية؛ هذا وبالإضافة إلى ضرورة الوعي أكثر بأهمية التحفيز المادي والمعنوي، والذي من شأنه مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم وتحسين مستوى أدائهم .

الإحالات و التهميش:

- 1 - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحنى نظمي، ط 1، دار وائل للنشر عمان، 2008، ص 20
- 2 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 62
- 3 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2005 ، ص 1
- 4 - Loic. Cadin et autres, Gestion des ressources humaines, Dunod , paris, 3eme é , 2007, p 5.
- 5 - مانع سبرينة، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014 ، ص 44
- 6 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 189
- 7 - حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008/2007 ، ص 62
- 8 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 215
- 9 - بلخيري مراد، تنمية الموارد البشرية في التنظيمات الصناعية الجزائرية (النظرية والواقع)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة برج بوعريش، العدد 21 ، ديسمبر 2015، ص 337
- 10 - زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني ، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، ط 1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ، ص 229
- 11 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط 2، دار النهضة العربية، القاهرة ، 2008 ، ص 267
- 12 - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قسنطينة 2006/2005، ص 77
- 13 - مانع سبرينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 49
- 14 - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط 1 ، دار المنهل، بيروت، 2008 ، ص 257
- 15 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2008 ، ص 237 - 238
- 16 - زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 ، ص 336
- 17 - قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، يومي 09 و 10/03/2004 ، ص 6
- 18 - مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره ، ص 56

- 19 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21)، الدار الجامعية، الاسكندرية 2006، ص 355 بتصرف
- 20 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي تكاملي- ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 282
- 21 - بوعمامة خامرة ، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي-حالة جامعة ورقلة- مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2010/2011 ، ص 85
- 22 - هشام بوكفوس ، مرجع سبق ذكره ، ص 82
- 23 - قريشي محمد الصالح ، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية - حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية - مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2005، ص 76
- 24 - بوعمامة خامرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 85
- 25 - نفس المرجع السابق ، ص 86
- 26 - نوري منير، قلش عبد الله، تقييم برنامج التدريب الموجه لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009، ص 7، بتصرف
- 27 - محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، مصر، 1999، ص 266
- 28 - هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص 87
- 29 - عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية المستدامة- حالة مجمع صيدال فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2013 ص 66-67-68، بتصرف
- 30 - جلال عبد الله محمد، أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السليمانية 2010، ص 71
- 31 - الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة العليا للضمان الاجتماعي WWW.ESSS.DZ ، تاريخ الإطلاع : 2017/11/15
- 32 - تصريح وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي (محمد الغازي)، جريدة الأحرار يوم : 2014/09/14 أنظر: www.aljaziess.com/alahrar/120069
- 33 - الموقع الإلكتروني الخاص بالمعهد الوطني للعمل، WWW.INT.DZ، تاريخ الإطلاع : 2017/11/15
- 34 - الموقع الإلكتروني الخاص بالمعهد الوطني للوقاية المخاطر المهنية WWW.INPRP.DZ، تاريخ الإطلاع : 2017/11/15.

إدارة و تنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"

جوي سعيدة، باحثة دكتوراه في العلوم السياسية

جامعة : قسنطينة -3- الجزائر

ملخص :

شهد العالم تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية التي اجتاحت مختلف الميادين، وهذا ما جعل كثيرا من الدول تتنافس على اقتناؤها و إدراجها في مختلف مجالات الحياة .

في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة من تقدم علمي وتطور تقني وعولمة، وتنوع المهارات واختلاف مزيج القوى العاملة مما جسد تحديات تتطلب أدوارا مختلفة لوظيفة الموارد البشرية، وتفرض مواكبة مراحل التطور التنظيمي وتبني أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية في أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة، و تأهيل المورد البشري باعتباره المصدر الحيوي و منها يكمن الحديث عن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كمدخل جديد لدراستها أو كأسلوب جديد لإدارة وظائفها .

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا الرقمية ، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .

Summary:

The world has witnessed hasty developments in the area of digital technologies that have swept across various fields, and this has led many States to compete for their acquisition and inclusion in various spheres of life.

In the light of the changes and challenges facing institutions in general and of human resources management in particular, from scientific progress, technical development, globalization and diversity skills and the diversity of the labour force mix, which reflected challenges that required different roles for the human resource function, and imposed a pace of organizational development and adoption More modern and effective management methods in the various human resources management activities and the qualification of the human resource as a vital source and from is to talk about e-management of human resources as a new entry point for their study or as a new way of managing their functions.

Keywords: digital technologies, human resource management, human resource development, e-human resources management.

مقدمة:

في ظل الظروف والتحديات التي تشهدها مختلف المنظمات مع تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات والتغيرات في محيط عملها الداخلي والخارجي و لكي تستمر في تأدية دورها وتكون قادرة على البقاء في مجال عملها، وممارسة وظائفها يجب عليها إعادة النظر وإعادة هيكلة مختلف نظمها بما يتناسب وظروف العصر الحالي، والموارد البشرية واحدة من تلك المجالات والتي لها قدر كبير من الأهمية في تحقيق القدرة التنافسية، هذا ما أدى إلى تغيير النظرة إلى العنصر البشري داخل المنظمة خاصة مع انتشار مفهوم الإدارة الالكترونية و مختلف تطبيقاتها جعلها تنتقل من إدارة تقليدية إلى إدارة الكترونية للموارد البشرية .

و عالية نظرح الإشكالية التالية: ما نصيب إدارة و تنمية الموارد البشرية من الثورة التكنولوجية الحديثة التي تشهدها بيئتها الداخلية و الخارجية ؟
تم تقسيم الدراسة إلى :

المحور الأول : مفاهيم عامة حول إدارة و تنمية الموارد البشرية

المحور الثاني : التكنولوجيات الرقمية

المحور الثالث: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

المحور الأول: إدارة و تنمية الموارد البشرية

أولاً- إدارة الموارد البشرية :

1-تعريفها:

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك " العملية الإدارية التي تتعلق بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير و تحفيز و رقابة وإدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء والذين يؤدون عملاً للمنظمة " ¹.
- إدارة الموارد البشرية تعرف أيضاً على أنها " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة" ².
- ويعرفها البعض بأنها" عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة" ³.

2-وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية:

أولاً :وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، على اعتبار أنها جزءاً من العملية الإدارية التي تتم داخلها، لكن لا نجد هناك اتفاقاً حول وظائف إدارة الموارد البشري، حيث تختلف هذه الوظائف تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة و الأعمال وحجم العاملين بالمؤسسات المختلفة ، وفي ضوء وظائف الإدارة ، حدد جاري ديسلر **Gary Deshler** وظيفة إدارة الموارد البشرية في: ⁴

- 1-قيامها بمسؤولية تكوين وتنمية الكفاءات، حيث تقوم هذه الإدارة بتحديد نوعية الأفراد المطلوبة.
- 2- تعيينهم بالمؤسسة وكيفية استقطاب ما يلزم المؤسسة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أكفئهم.
- 3- وضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمؤسسة،
- 4- تحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأتهم.
- 5- تقييم أدائهم، وتقديم ما يلزم من أنشطة النصح و المشورة .
- 6- الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

أما " دال هورد **Dale Hord** فيرى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمحور حول ما يلي ⁵:

1-العلاقات الصناعية

2- القوى العاملة

3- الاختيار والتعيين

4- التدريب والتنمية للموارد البشرية

5- الحوافز

6- التقييم والتقييم للموارد البشرية.

و عليه، و من خلال ما تم تقديمه من حيث تقسيمات وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تحديدها بصفة عامة فيما يلي⁶ :

1- **تحليل وتوصيف الوظائف** : وهذا بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، و تحديد شروط شغل الوظيفة.

2- **تخطيط الموارد البشرية** : وهذا حتى يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، بكافة مجالات المؤسسة سواء كان ذلك في الحاضر أو المستقبل.

3- **الاستقطاب والاختيار** : هنا نركز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء داخل أو خارج المؤسسة، بعدما يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

4- **تدريب وتنمية الموارد البشرية** : هذه الوظيفة تعد من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والقدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.

5- **تقييم أداء العاملين** : هنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين، من خلال قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي والقدرات المستقبلية لهم.

6- **الأجور والحوافز** : وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

ثانيا : أهداف إدارة الموارد البشرية:

يتفق معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة كذلك، ولكي تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها لا بد لها من تحقيق أهداف المتعلقة بالموارد البشرية سواء كانت

وظيفية أو تنظيمية مثل جذب الموارد البشرية المؤهلة، الحفاظ على الموارد البشرية، زيادة تحفيز الموارد البشرية، تيسير تدفق الموارد البشرية في المؤسسة، تحسين جودة حياة العمل، تأمين الإطار القانوني واحترام القانون، وزيادة إنتاجية العمل.⁷

فمن خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكن أن نستنتج الهدف الأساسي لهذه الإدارة أن ما تسعى إلى تحقيقه هو: " وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز الإستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، لتسهم من خلال هذا بتوفير قوة بشرية ذات مستوى أعلى من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على ضمان أعلى مستوى من الأداء والانجاز بالنسبة للمؤسسة ، و هذا من أجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها " ⁸.
يمكن أن نختصر أهمية الموارد البشرية في ما يلي ⁹ :

1- تحقيق الكفاءة الإنتاجية

يمكن تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة، والتي تسمى المدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا ...) على مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه المخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً ومحفزاً و لديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

إن الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق المخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفاء للموارد المتاحة (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة، و هذا بتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم، فالمنتج أو الخدمة الجيدة ليس من وجهة نظر المؤسسة، ولكن من وجهة نظر الزبون، و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبون، وأن خدمة العملاء و تحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاء هذه الأخيرة في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، لذلك فالجميع مطالب بخدمة عملاء المؤسسة.

3- أهمية إدارة الموارد البشرية¹⁰:

- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية منظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح
- معظم الموارد في المنظمة هي موارد بشرية، وتتمثل في الأفراد العاملين بها، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل و إدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمنظمة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.
- دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة، لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختيارا مناسباً.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة لها عن طريق تحليل التكلفة والعائد، وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية.

ثانيا- تنمية الموارد البشرية :

1-تعريفها:

- تعرف على أنها : " جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.¹¹
- كما تعرف على أنها منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الأفراد، حيث يتم اعتبارهم أهم أصول المنظمة و الأساس في تحقيق نجاحها، ويدعو المنهج إلى أن يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية إلى جانب الإدارة المتخصصة في هذا المجال، والتي تعمل في إطار تحقيق أهداف الإنتاجية و الأداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين¹².
- كما يمكن أن نعرفها على أنها: " زيادة عملية المعرفة والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختبارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.¹³

-هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لخدمة كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية. و إذا ما تطرقنا إلى تعريفها اصطلاحا نجده من المصطلحات التي تعتبر حديثة، حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد، وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل من المهتمين بها قد عرفت تغييرات جوهرية¹⁴.

-يمكن أن نتناول تعريف تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلي، والعمل على تغيير كل من سلوك و اتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.¹⁵

-تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب،التأهيل ... ، بهدف تحسين أداءها¹⁶.

2- خصائص تنمية الموارد البشرية:

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

_____ **تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة.

وعليه، فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبت في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية¹⁷.

_____ **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد

على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات و اتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير و تحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، و بالتالي

فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الملاءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية ،و بين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أداؤها في تحسن مستمر ودائم. تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق ذلك، و التوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.¹⁸

3-أسباب تنمية الموارد البشرية : 19

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن تجاهلها خاصة و أنها مفروضة من كلا البيئتين التي تعمل في إطارها كل مؤسسة و تتأثر بها و تؤثر عليها، لهذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي جعلت كل من هاته المؤسسات تسعى لتنمية الموارد البشرية هي :

-زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

-تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

-توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

-تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.

-تهيئة الموارد البشرية لمواجهة متغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في صيانة واستقرار المؤسسة.

-تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة²⁰.

المحور الثاني : التكنولوجيات الرقمية

أولا- تعريف التكنولوجيات الرقمية :

كغيرها من المصطلحات الجديدة، لم تحض التكنولوجيات الرقمية بتعريف موحد يمكن الوقوف عليه و هذا راجع لتباين وجهات النظر لمختلف الباحثين في هذا المجال، و هذا باختلاف الجانب الذي تم التركيز فيه على دراسة هذا المفهوم، و عليه سيتم استعراض بعض هذه التعاريف:

- التكنولوجيات الرقمية هي : جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحسابات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات" ²¹.
- التكنولوجيا الرقمية هي: كل الأجهزة الإلكترونية عتادا وبرمجيات، التي تقوم بمعالجة المعطيات بعد ترميزها أو تشفيرها إلى إشارات إثنينية (0.1) وغالبا ما تكون هذه الأجهزة حواسيب. ²²
- أيضا تعرف على أنها: " هي التكنولوجيا الناتجة عن تلاحم و التكامل بين كل من تكنولوجيا الحاسبات الآلية، وتكنولوجيا الاتصال ²³.
- كما يمكن الأخذ بهذا التعريف " تكنولوجيا المعلومات هي الحصول على المعلومات الصوتية ،و المصورة و الرقمية، و التي تكون في نص مدون و تجهيزها و اختزانها و بثها ، و ذلك باستخدام مجموعة من المعدات الميكرو الكترونية الحاسبة و الاتصالية عن بعد ²⁴.
- ثانيا-خصائص التكنولوجيا الرقمية:يرى خبراء الإدارة والتنظيم أن الممارسات الفضلى في عصر العولمة لا تتحقق إلا من خلال إدارة متطورة ذات معايير مفتوحة وفي بيئة رقمية افتراضية، ولذلك تميزت التكنولوجيا الرقمية بجملة من الخصائص، يمكن إجمالها فيما يلي: ²⁵
- تسهم التكنولوجيا الرقمية في تعجيل الخطى باتجاه تحقيق استمرار الممارسات الفضلى. وضمائها، مادامت التكنولوجيا الرقمية الأسلوب الأكثر فاعلية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث(التخطيط، التنفيذ والرقابة).
- التكنولوجيا الرقمية لها القدرة على توفير أي شيء وكل شيء، وفي أي وقت ومكان وبأية طريقة.
- تتمتع التكنولوجيا الرقمية بخاصية القدرة على تحسين الفاعلية التشغيلية، من خلال الاستثمار الأمثل التقنيات المتاحة بالنسبة للمؤسسة والعقول الرقمية المدربة والخبير، إلا أن التكنولوجيا الرقمية بحكم طبيعتها المتجددة لا تؤمن فقط بتحسين الفاعلية التشغيلية، وإنما تسعى جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحقيق أعلى مستويات الفاعلية التشغيلية وضمائها مقارنة بالمنافسين، وهذا لا يتحقق بسهولة في النظام السابق- غير الرقمي -خصوصا عندما لا تكون المنافسة شديدة.
- تقليص المكان، فالتكنولوجيا الرقمية تجعل كل الأماكن متجاورة وتمسح كل الحدود الجغرافية وتغيير لمفهوم الزمان والمكان.

- تقليص الوقت، تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً- تحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية:

تعتبر التطورات التقنية ، وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة ، والقوى المحركة لها، وأهم سبب في انتقال العالم من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة ؛ فصارت المعلوماتية مطبقة على كافة الميادين وعلى مستوى جميع المؤسسات ، لتحقيق التكامل بين النظم الميكانيكية والمالية، نظم الحاسب الآلي ونظم الأفراد إذ صبح طابع الإلكترونيات على كل من الوظائف المهام أو المحتويات وكذا العلاقات المتعلقة بالموارد البشرية ، مما خلق ثورة إدارية استوجبت تفعيله تأهيله وتطويره خلافا لما كان عليه سابقا من جهة؛ وتوفير بنية تحتية تساهم في ذلك من جهة أخرى ؛ هذا ما يمكن وصفه بتحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

1-تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن مجرد القول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،يعكس الصورة الحقيقية لها ، حيث يحمل في طياته كل ما هو رقمي في إنجاز الأعمال الإدارية ،ويبرز دور الشبكات الداخلية والخارجية والعالمية حيث امتزجت هنا و تداخلت كل من تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية²⁶ ، وعادة ما تترجم مصطلح إدارة إلكترونية للموارد البشرية" بحقل التسيير الإلكتروني للموارد البشرية"، وهو يعرف على النحو الموالي:

- مجموعة السياسات لتسيير الموارد البشرية انطلاقا من استخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة ، وخاصة الشبكات الداخلية الأنترانات والأنترنت، من أجل المحافظة على ديناميكية التطبيقات والتفاعل الجيد بين الرئيس و المرؤوس.²⁷

يمكن القول أن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: " أسلوب جديد في توظيف التكنولوجيا في مجال إدارة الموظفين و التي يستخدم فيها إجراءات إدارية وأخرى إستراتيجية ، مما يساعد على القيام بالكثير من مهام العمل الروتينية وتطورها ، أو تمكين المؤسسة من أداء بعض المهام التي كانت تعجز عن القيام بها ، و كذلك جعل كل ما يتعلق بهذا المورد يكون في شكل معلومات إلكترونية يمكن إدارتها بشكل سهل" .

لكن لا بد من مراعاة جملة من النقاط من أجل تسهيل عملية تنفيذ أي برنامج خاص بإدارة الموارد البشرية بشكل إلكتروني ناجح و هذه النقاط تتمثل في :²⁸

-إعطاء دور أكثر لاستراتيجية الموارد البشرية.

-دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة.

-توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

-تحسين صورة المؤسسة وإرضاء العاملين.

فتأخذ بهذا عدة أشكال:

-تقديم خدمات الموارد البشرية وجها لوجه.

-إجراء المعاملات للموارد البشرية الكترونيا.

-مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية.

-تحويل الأسلوب التقليدي إلى إدارة الكترونية للموارد البشرية.

2- أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذات أهمية قصوى حسب هوبكنز من خلال : تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل.

إذن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب أدوارا مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول

المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم ، و إشراكهم في عمليات اتخاذ

القرار وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة.²⁹

2- تساعد لامركزية المعلومات تجاه الموظفين على تنظيم الخدمة المجانية لهم ، كما تعمل على

معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية.

3- تحسين صورة الشركة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر ،ويتكون لدى الطاقم إدراك للحدثة

وشعور بالتقدير لشركتهم ، وإعادة خلق علاقات لتبادل المعلومات القائمة على التكنولوجيات

الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الابتكارية ، وإقناع من هم مترددون أمام

التغيير.³⁰

4- تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدم الحاسب الآلي ، أو

المتعاملين من خارج المنظمة، فتحول مفهوم" المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى

الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية.³¹

5- إن استخدام الحاسبات الآلية وأساليب المحاكاة المبرمجة لمهندس التصميم مثلا ، يمنحه حق

تجريب، وتحليل التصميمات المحتملة ، بطريقة تضمن له تعظيم أداء المنتج بتكاليف معقولة ،

وتجنبه الاحتمالات المبدئية الخاطئة وما ينجر عنها من تكاليف باهضة³² " والسماح لهم برؤية نتائج الأداء التنظيمي كمعلومات معروضة على شاشات الحاسب الآلي أو ملخصات إحصائية وبيانية مما يمكن من التعديل الذاتي للمعلومات الشخصية"³³ وتقليص دور الوسائط. 6- تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض والتنسيق معاً، من خلال غرف الحوار والدردشة ولوحات النقاش و مؤتمرات الفيديو.

ثانياً- انعكاسات استخدام التكنولوجيات الرقمية على إدارة الموارد البشرية :

لم تعد إدارة الموارد البشرية تنتهج الأساليب التقليدية في إدارة وظائفها المختلفة فأصبحت أعمالها اليومية تدار بشكل إلكتروني يعتمد على استخدام الاتصالات عن بعد، وشبكات الأنترنت مع المتعاملين معها لتحقيق غاياتها بأداء متميز.

1- التسيير الإلكتروني (العمل عن بعد):

يعرف التسيير الإلكتروني بأنه " العملية التي تعتمد فيها المؤسسات على التقنيات الجديدة من حواسيب، وشبكات في تنظيمها، وأعمالها وهي تهتم : بالإنتاج ، الزبائن ،التسيير الداخلي أو إدارة الأعمال وهذا طبعاً تبعاً لطبيعة المؤسسة.³⁴

ففي هذا الجانب، لم يعد المسير أن يكون ملماً بثقافة الحاسب الآلي، بل أيضاً أن تكون له القدرة على التعامل مع العناصر المختلفة المكونة لتكنولوجيا المعلومات من تشغيل البيانات، البرامج، شبكة الاتصالات وكيفية التنسيق وإدماجها في نظام متكامل مع كيفية إدارتها بالشكل الأكثر ملائمة للتنظيم³⁵. إذا فهذا النوع من التسيير يعتمد أساساً على نظام آلية المكاتب القائم على تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام.

و عليه، يمكن القول أن التسيير الإلكتروني للموارد البشرية مجموعة من السياسات التي تقوم على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تسيير وإدارة المورد البشري .

وهذا ما ينطبق على ما نسميه المكتب الافتراضي، حيث أصبح من الممكن للأفراد أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة³⁶، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف ونفاذ الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة الانتقال إلى العمال، و تبادل المعلومات مباشرة عن بعد والمتابعة المنسقة والمستمرة.³⁷

2- التوظيف الإلكتروني :

إن التوظيف الناجح هو ذلك التوظيف المبني على أسلوب عادل و شفاف وفي وقت لا يعرقل السير الحسن للمؤسسة ، ويؤدي بمقتضى شغل منصب عمل وتحقيق خدمة عمومية فعالة.

و هذا لا يتم إلا بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة ،على عملية التوظيف داخل المؤسسات للقضاء على الحواجز البيروقراطية ، و إرساء معالم الشفافية ومبدأ الحيادية في العمل، وتحسين العلاقات بين المؤسسة والأشخاص المرشحين لشغل الوظائف بواسطة الأنترنت، عملاً بمبدأ "الأفراد هم أئمن الأصول".³⁸

يقصد بالتوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات ذات الطبيعة الالكترونية، وتعمل بسرية تامة باستخدام برنامج تشغيل محوسب يقوم على مقابلة كل من جانبي الطلب والعرض من القوى العاملة باستخدام قوائم وصف الأعمال والمهن. ويمكن تعريف التوظيف الإلكتروني على انه "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها الانترنت في إجراءات توفير الموارد البشرية اللازمة".³⁹

ما يمكن تسجيله عن التوظيف الإلكتروني انه يحقق ما يلي :

- يسرّع الإجراءات ويوسع نطاق التحقيق المتعلق بالموظفين المرتقبين.
- يعتبر وسيلة فعالة في تطوير صورة المؤسسة
- اتخاذ التدابير وتحقيق التناغم بين الإجراءات والوضع الراهن، لتعديل النظام تبعاً للحاجة.⁴⁰
- تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير و المترشح
- القضاء على الحواجز الجغرافية، إذ تنتقل السيرة الذاتية الإلكترونية للمترشح بسهولة وفي كل المواقع وهذا عبر محركات شبكات الأنترنت.

3- التكوين والتعليم الإلكتروني:

نظراً لمختلف التغيرات التكنولوجية التي تشهدها البيئة الداخلية و الخارجية لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة، أصبح مفروضاً عليها مواكبتها و هذا من خلال إدخال هذه التقنيات التكنولوجية في مجال تسييرها و كذلك تكوين و تدريب موظفيها على استخدام هذه التقنيات بسرعة وبتكاليف أقل، وضرورة تجديد معلوماتهم و مهاراتهم .

و للتعليم الإلكتروني عدة مرادفات :التعلم عن بعد، التعلم الافتراضي، و التدريب الإلكتروني.و سنختصر كل تعريف من هذه المفاهيم في ما يلي :

و الذي يعرف على انه: فرع من التكوين المفتوح و عن بعد يركز على الشبكات الإلكترونية.⁴¹ كما يمكن تعريفه على أنه " استخدام التكنولوجيات الحديثة المتعددة الوسائط و الأنترنت لتحسين نوعية التعلم".⁴²

و يمكن أن نوجز فوائده في ما يلي:⁴³

- التخفيض من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال التكوين الذاتي أو عبر شبكات الموظفين.

- يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة بتمكين المسيرين من التأكد من محتوى العملية التكوينية ، و الهدف
 - منها جعله أكثر تماثلا وموحدا في جميع أنحاء العالم.
 - جذب مهارات جديدة أو احتفاظ المؤسسة بإطاراتها عن طريق اقتراح برامج جديدة محورها الأساسي الترقية والتنمية المستدامة لمهاراتهم وبالتالي تحسين صورة المؤسسة.
 - إمكانية وضع خطط لتطوير المهارات حسب الطلب بما يتوافق مع أهداف الشركة.
 - يوفر التعلم الإلكتروني 70% من الوقت والمال مقارنة مع التدريب التقليدي ؛ كونه مشروعا جديدا يتوجب فيه التناغم في الإجراءات والتحفيز للموظفين.
- ثالثا-مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية⁴⁴:**

- 1- إعطاء دور أكثر استجابة وإستراتيجية للموارد البشرية.
 - 2- إرضاء العاملين.
 - 3- دعم أكبر للإدارة عبر أقسام الشركة.
 - 4- تقليل النفقات الإدارية.
 - 5- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- التحديات التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**
- 1- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
 - 2- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.
 - 3- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء.
 - 4- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة.
 - 5- تأمين المعلومات.

خاتمة:

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الاستثمار الحقيقي ليس في اقتناء التكنولوجيات الحديثة و إدراجها في عمل مختلف المنظمات، بل الاستثمار الحقيقي يكمن في العنصر البشري باعتباره عصب أي مؤسسة ومحرك لكل تلك التكنولوجيات و العمليات .

رغم العديد من المزايا التي تحقها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية إلا أنها لا تخلو من العيوب التي لا بد من تجنبها.

الهوامش:

- ¹ - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 14.
- ² - على لطف وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة، تنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 87.
- ³ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 59.
- ⁴ - محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 66.
- ⁵ - المرجع نفسه، ص 68.
- ⁶ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص 27.
- ⁷ - Simon L. Dolan et Autre, **La gestion des ressources humaines : Tendances, Enjeux et pratiques actuelles**, 4 ème édition, Pearson éducation, Canada, 2008 pp 27-28.
- ⁸ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 29.
- ⁹ - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص ص 25-26.
- ¹⁰ - الطائي يوسف حليم، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 39-43.
- ¹¹ - عبد الرحمان توفيق، تنمية الموارد البشرية " الأدوار الجديدة"، بميك، القاهرة، 2010، ص 81.
- ¹² - مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية" المنهج الحديث في الإدارة، دار زهران، جدة، 1993، ص 75.
- ¹³ - أمين الساعاتي، إعادة اختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، د.س.ن، ص 04.
- ¹⁴ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، 2002، ص 17.
- ¹⁵ - Douglas T. Hall & Janes G Goodale, **Human Resource Management : Strategy design and Implementation**, Scolt, Foreman and Company, USA, 1986, P.302.
- ¹⁶ - Richard A. Swanson & Elwood F. Holton, **Fondation of Human Resource Development**, Borrett – Koehler Publishers, INC and Francisco, 2001, P.4.
- ¹⁷ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 437.
- ¹⁸ - Jim Grieves, **Strategic Human Resource Development**, Sage Publications, London, 2003, P.01.
- ¹⁹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل، بيروت، 2008، ص 257.

²⁰- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007، ص 237.

²¹- حسن رضا النجار، تكنولوجيا الاتصال الرقمي، على الرابط:

<http://esmaat.3abber.com/post/231157> 2018/02/03 تاريخ الاطلاع

²²- حمري، دور التقنيات الحديثة في تنمية الدول الصاعدة على الموقع الالكتروني :

<http://olom.info/ib3/ikonbord.html> 2017/10/11 تاريخ الاطلاع

²³- محمد محمد الهادي، نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، أبحاث المؤتمر العالمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ص 153.

²⁴- أحمد محمد الشامي، الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات، مجلة القاهرة، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص 569.

²⁵- بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص ص 20، 21

²⁶- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 457.

²⁷- Bekkali Meriem, comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cas de l'Office National Des Aéroports, mastère en management des services publics, maroc, 2003. , p 50 .

²⁸- بريان هوبنكنز، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص ص 18-20.

²⁹- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2008، ص 164.

³⁰- مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة؟، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، لبنان، 2006، ص ص 30-33

³¹- اسماعيل عبد الحكم بكر، المعلوماتية قوة اقتصادية النمو..التغير..التكنولوجيا العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 28.

³²- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص 458.

³³-Laila BENRAISS, Othman BOUJANA, Loubna TAHSSAIN, Tic et performance des salaires , Quel role pour la responsabilité sociale de l'entreprise, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, MARSEILLE, AVRIL 2005 , p 4

³⁴-شادلي شوقي، رسالة ماجستير بعنوان اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح، تخصص علوم اقتصادية، ورقة، ص 103. على الرابط :

http://bbekhti.e-ptaalim.info/trv_pdf/memoire_chadli.pdf 2017/07/09 تاريخ الاطلاع

³⁵-سونيا محمد البكري، ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط، الاسكندرية، 2001، ص 35.

³⁶- عبد الرحمان القري، رسالة ماجستير بعنوان تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية دراسة حالة، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2007، ص 118. على الرابط:

http://www.univmsila.dz/theses/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=19&Itemid=1

³⁷-Myriam BARNI , manager une équipe à distance ,Edition d'organisation ,Paris, 2003, p53

³⁸-برايان هوبنكنز ، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1 ،مصر، 2009، ص 17 .

³⁹-صقر عبد الرحيم، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الالكترونية، 2009، ص:22.

⁴⁰-مرال توتليان،، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة، المرجع السابق ، ص49

⁴¹-سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الإقتصاديات المبنية على الدرايات، ملتقى حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، 2005، ص 88

⁴²-نفس المرجع، ص 89.

⁴³-عبد الرحمان القري، المرجع السابق، ص 127.

⁴⁴-برايان هوبنكنز ، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 06.

"الإنفعالات بين الرؤية النفسية والرؤية الفيزيولوجية العصبية"

ليلي شيباني، باحثة وطالبة دكتوراه

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة: لوئيسي علي - البليدة 2 - الجزائر

المخلص:

تعتبر الصحة النفسية مطلباً اهتم به العديد من خبراء الصحة النفسية والمختصون في مجال علم النفس، وذلك من أجل تخفيف المعاناة البشرية التي تعوق حياتهم بل وتؤثر عليهم سلباً من الناحية النفسية والاجتماعية والطبية ، حيث تغيرت الظروف التي يعيشها الفرد في المجتمع و ما يواجهه من مواقف ضاغطة تهدد صحة الفرد وتنطوي على آثار نفسية واجتماعية وتؤثر على كل جوانب الحياة السلوكية والمعرفية والانفعالية ، هذه الأخيرة التي أصبحت سبباً للكثير من الاضطرابات التي حاول الكثير من الباحثين السعي في تفسيرها من الناحية النفسية و الفيزيولوجية و العصبية .

الكلمات المفتاحية: الانفعالات النفسية، الرؤية النفسية، الرؤية العصبية، الرؤية الفيزيولوجية.

Abstract

Mental health is a requirement of many mental health experts and specialists in the field of psychology in order to alleviate the human suffering that hinders their lives and even affect them negatively from the psychological, social and medical point of view, as the conditions experienced by the individual in society and the stressful situations he faces Threatening the health of the individual and involves psychological and social effects and affect all aspects of behavioral, cognitive and emotional life, which has become the cause of many of the disorders that many researchers tried to seek interpretation of the psychological, physiological and nervous.

Keywords: Psychological Emotions, Psychological Vision, Neural Vision, Physiological Vision.

مقدمة:

تعدّ الانفعالات قديمة قدم الانسان على هذه الأرض، حيث لا نجد من لم يخبر بعض الانفعالات إن لم يكن قد خبرها جميعها، حيث نجد الكثير من الأمور في حياتنا تجعلنا نعاني من الانفعالات بطريقة تخرج عن نطاق سيطرتنا عليها، ويُعدّ الانفعال حالة وجدانية حادة وفجائية مضطربة وغير منظمة وتختلف عن الحالة العادية للفرد، حيث تتسم بالاستثارة والتنبيه والتوتر والرغبة في القيام بعمل ما، ونجد أن للانفعال مكونات داخلية فسيولوجية عصبية و نفسية، ومكونات خارجية سلوكية مثل تعبيرات الوجه، ويرى العلماء و الباحثون أن هناك علاقة موروثية بين الإنفعال وجسم الإنسان إذ يصاحب الإنفعال دائماً تغيرات فسيولوجية وبدنية في الجسم و تغيرات على مستوى الجهاز العصبي و كذا في الأنماط السلوكية .

الإشكالية

يعد مجال الصحة النفسية مجالاً واسعاً شاسعاً، تتفاعل فيه مؤشرات العديد من المتغيرات، ذات الطابع العصبي وذات الطابع الانفعالي حيث يعتبر الضبط الانفعالي من المفاهيم الحديثة، نظراً لأهميته في إحداث التكيف والصحة النفسية من جهة، وتطور الاضطرابات النفسية من جهة أخرى، ويلعب الانفعال دوراً كبيراً في تشكيل الاضطرابات النفسية والصعوبات الانفعالية، وذلك حسب العديد من النماذج النظرية على اعتباره أساساً للخبرة البشرية، و نجد أن العديد من هذه النماذج أعطت اهتماماً كافياً لدور الانفعال في تطويرها، كما أن تطور البحث في مجال علم النفس المرضي أدى إلى زيادة التشديد على أهمية العمليات الانفعالية وعلم النفس العصبي (Neuroscience) في تطوير الشذوذ، هذا بالإضافة إلى أن التطور الحاصل في علم الأعصاب قد أفاد بصورة كبيرة في معرفة ما يصاحب الانفعال من تأثير هذه التغيرات على الصحة¹ .

وتعتبر الانفعالات من الجوانب الحيوية في الشخصية لدورها الهام في سلوك الأفراد، فهي إما أن تسم السلوك بالسواء أو تسمه بالاضطراب تبعاً لمستوياتها ودرجة مناسبتها للموقف، حيث لقي موضوع الانفعالات اهتماماً بالغاً من قبل علماء النفس أمثال جيمس - لانغ James-Lang، كانون - بارد Cannon-Bard، شاكتر Schachter وغيرهم، والذين صبوا جل اهتمامهم على وصف

الانفعالات ومسببات حدوثها، فصاغوا نتيجة لذلك عدة نظريات أهمها النظريات الفيزيولوجية والمعرفية والسلوكية والتي ركزت على دور العوامل الفيزيولوجية والادراكية-المعرفية والبيئية كمسببات لحدوث الانفعالات، فيما بعد ظهر ظهر الاهتمام بجوانب أخرى تتعدى وصف الانفعال ومسببات حدوثه إلى كيف ننظم التعبير عن انفعالاتنا ونؤثر فيها، وكيف ندير هذا الجانب الهام والحيوي بطريقة نحافظ فيها على صحتنا النفسية والجسمية².

كما أن إدراك الانفعالات (Emotions Perceiving) يشير إلى القدرة على تحديد الانفعالات في أفكار ولغة وأصوات وسلوك الأفراد الآخرين، وتتضمن كذلك القدرة على التمييز بين الدقة وعدم الدقة، والأمانة وعدم الأمانة في التعبير عن الانفعالات ، ويعتبر استخدام الانفعالات (Using Emotions) الكيفية التي تتشكل بها أفكار الفرد والأنشطة المعرفية الأخرى من خلال خبرات الفرد الانفعالية، وتتضمن تنشيط التفكير بتوجيه الانتباه إلى المعلومات المهمة، والقدرة على إيجاد واستخدام الانفعالات الضرورية لتوصيل المشاعر أو توظيفها في عمليات معرفية أخرى ويرى ماير وسالوفي (Mayer, Salovey,1997) أن الكيفية التي نشعر بها هي الكيفية التي نفكر بها³.

وبناء على هذه التقدّمات النظرية ومحاولة لإبراز المقاربة النفسية العصبية و الفيزيولوجية للانفعالات النفسية، ارتأينا في مضمون عناصر الورقة البحثية إلقاء الضوء على الرؤية الفيزيولوجية و العصبية للانفعالات وعرضنا بعض المؤشرات الرئيسية التي توضح المقاربة النفسية للانفعال و ما يتعلق به من خلال تحقيق أهداف البحث .

أهداف البحث :

من خلال هذا البحث الذي يتمحور حول الرؤية العصبية و الفيزيولوجية للانفعالات و المقاربة النفسية المفسرة لها ، نحاول من خلال مضمون البحث توضيح و تفسير ما يلي :

- ❖ محاولة تفسير الانفعالات النفسية الرياضية من الناحية الفيزيولوجية .
- ❖ تقديم التفسيرات العصبية لآلية حدوث الانفعالات و التغيرات الحاصلة في الجهاز العصبي .
- ❖ إلقاء الضوء على دور الاتزان الانفعالي في ضبط الذات .

مفاهيم البحث :

- **الانفعالات النفسية** : تعبر عن تلك المشاعر الداخلية الأولى التي تولد ردة فعل أو مظهر خارجي ناتج عن المواجهة مع حالة من حقيقة واقعة⁴ . من خلال هذا التعريف يتضح أن الانفعالات النفسية هي ما يشعر به الفرد داخليا وذلك أثناء مواجهته لموقف ما .
- **المقاربة النفسية** : تعرف على أنها الرؤية التي تعطي للظاهرة تفسيراً للجوانب النفسية المتعلقة بها و تقدير الفرد من الناحية النفسية⁵ . يمكن القول أن المقاربة النفسية هي تلك الخطور التي توضح التفسير النفسي لظاهرة معينة من خلال التركيز على العوامل النفسية المتعلقة بها .
- **الرؤية العصبية** : تعرف على أنها الإتجاه الذي يفسر الظواهر بالاستناد الى الجهاز العصبي ، وهي عبارة عن تفسير العلاقة بين النشاط و الخلايا العصبية⁶ . يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الرؤية العصبية هي تلك المؤشرات التي تحدث على مستوى الجهاز العصبي ، وذلك من خلال تحليل السلوك او الظاهرة المدروسة عصبيا من حيث مسبباتها وطريقة حدوثها عصبيا .
- **الرؤية الفيزيولوجية** : تعرف على أنها العلم الذي يعطي وصفا و تفسيراً للتغيرات الفيسيولوجية و الوظيفية التي تحدث في الجسم أو في عضو من أعضاء الجسم⁷ . يمكن القول أن الرؤية الفيزيولوجية لأي ظاهرة من الظواهر النفسية تعني دراستها تشريحيًا على مستوى الجسد و ما يحدث فيه من تغييرات .

النماذج النظرية للإنفعالات النفسية

❖ النظرية المعرفية :

تشير إلى أن التفكير بشيء وما يشعر به الفرد اتجاه هذا الشيء يرتبطان بشكل وثيق، حيث إن الإثارة الداخلية تُعد جزءاً من الانفعال، وبالتالي فإن طبيعة الانفعال الذي يصدر عن الفرد يعتمد على الطريقة التي يدرك بها الموقف الذي يواجهه، ومدى تمييزه لهذا الموقف، وهذه العملية التمييزية عملية معرفية، وبالتالي يتمكن الفرد من تفسير مشاعره، وفي ضوء هذا التفسير يقرر الفرد كيف سيتصرف تجاه الموقف الذي يواجهه، فإن تمكن من السيطرة على انفعالاته تبعاً لتفسيره، فإنه سيحقق اتزاناً انفعالياً ويواجه الموقف بشكل إيجابي.

توضح لنا هذه النظرية أن هناك ارتباط بين عمليتي التفكير و الشعور ، ذلك يعني أن ما يفكر به الفرد تجاه موقف ما هو حتماً سيؤثر على مستوى شعوره و إحساسه وبالتالي فهي علاقة متداخلة وطيدة بينهما.

❖ النظرية السلوكية :

إن الانفعال ينشأ نتيجة الصراع الذي يتعرض له الفرد والذي قد يؤدي إلى القيام باستجابات، أو ردود فعل غير متوافقة قد تسهم في فقدان الفرد السيطرة على سلوكه مما يفقده الاتزان الانفعالي، وبالتالي فإن هذه النظرية ترى أن الانفعال ناتج عن الصراع الذي يتعرض له الفرد مما يشير إلى أن أساس الانفعال هو الصراع الذي يتعرض له الفرد ، وتتطلب هذه النظرية في تفسيرها للانفعال من خلال الكشف عن العلاقة بين الفرد المنفعل وسبب هذا الانفعال، وخاصة الدور الذي يلعبه الفرد في هذا الانفعال، كما تهتم بتحديد التغيرات التي تحدث لدى الفرد عند الانفعال، بالإضافة إلى الاستجابات التي يبديها اتجاه البيئة المحيطة به، وهذا ما تشير إليه النظرية بانهايا الحدود التي تفصل بين العالم الداخلي للفرد والعالم الخارجي له مما يفقده السيطرة على انفعالاته .

❖ نظرية "كانون - بارد"

أشارت إلى أن ردود فعل الجسم الفسيولوجية لا تتميز تمايزاً كافياً لاستثارة الانفعالات المختلفة التي قد تفقد الفرد اتزانه الانفعالي، فليس هناك فارق زمني بين الخبرة الانفعالية والتغيرات، بل كلاهما يحدث في الوقت نفسه، وذلك انطلاقاً من أن المثير الانفعالي يتوجه نحو القشرة الدماغية مسبباً الوعي الذاتي بالخبرة الانفعالية، وفي اللحظة نفسها يتوجه نحو الجهاز العصبي متسبباً في الاستثارة الجسمية الفسيولوجية التي قد تؤثر في الاتزان الانفعالي للفرد⁸ .

من خلال هذا الطرح النظري المفسر للإنفعالات النفسية؛ يمكن القول أنه نظرا لكل الإتجاهات التي فسرت آلية الانفعال فعملية الانفعال النفسي تعتبر عملية ناتجة عن مواجهة المواقف، كما يمكن أن تكون نتيجة التفكير في موقف أو حدث معين، هذا ما يتضح لنا أنه هناك اختلاف واضح في تفسير الآلية الانفعالية باختلاف الإتجاهات النظرية لدى جميع المهتمين بدراسة الانفعالات النفسية التي يمكن القول في الأخير أنها مجموعة من الإستجابات القابلة لملاحظتها وقياس مستوياتها.

المصادر الرئيسية للإنفعالات النفسية

إن محاولة البحث عن مصادر الانفعالات جعل الباحثين يبحثون إلى أي مدى تكون الإنفعالات مرسخة في البيولوجيا و إلى أي مدى تكون من صنع الثقافات، هذا التساؤل طغى على أدبيات الثقافة والعواطف.

✓ المصادر الفطرية

من أبرز السباقين القائلين بفطرية أو بيولوجية الإنفعالات تشارلز داروين، وبناءً على أبحاثه التي تفيد أن تعابير الوجه مرتكزة على البيولوجيا وأنها تعبيرات عالمية فطرية للإنفعالات وضعت " نظرية التأثير" و الذي ذهب إلى أن تعابير الوجه مرتكزة على البيولوجيا، وأن التعبيرات على الإنفعالات عالمية.

وأشار إدوارد موراي" إلى وراثية الغضب قائلا أن (موراي 1988) الغضب نوع آخر من الإنفعال الذي يمكن أن تحدثه مواقف معينة على أساس فطري، إذ أن نوبات الغضب كثيرا ما ترتبط مع العدوان ونوبات الغيظ والعراك وتوجيه السباب والشتائم."

كما وجدت بنظره سيغموند فرويد (Sigmund Freud) إلى العدوان مظهرا أن العدوان فطري في أساسه؛ فبحسب بعض أصحاب النظريات ومن بينهم سيغموند فرويد، فهي غريزة تبحث دائما عن مخرج في الميل إلى التدمير والخراب والسادية والحياة الإجتماعية، وبحسب وجهة النظر الكئيبة هذه، تكون مفعمة حتما بالكراهية والعداء. ولعل أفضل ما يمكن أن نتطلع إليه في المدنية والتحضر هو أن نجد مخارج غير ضارة لهذا العدوان الفطري كالمباريات الرياضية للحصول على الألقاب أو التنافس التجاري أو الصراع على القوة السياسية."

◆ ويقول عالم الأعصاب أنطونيو داماسيو أن الإنفعالات تقسم إلى ما هو فطري وما هو غير

فطري، مقسما بذلك الإنفعال إلى ثلاثة أصناف فرعية :

- a) feelings of basic universal emotions, which are innate (for example happiness, anger, sadness, fear, disgust;
- b) feelings of subtle universal but not innate emotions, which are variations of the basic feelings: euphoria and ecstasy as variations of happiness, melancholy and wistfulness as variations of sadness, etc.;

c) background feelings, related to mood.”

أ) الشعور بالعواطف المشتركة الفطرية : السعادة والغضب والحزن والخوف والأشمئزاز؛
 ب) الشعور بالعواطف المشتركة غير الفطرية : وهي انحرافات عن المشاعر الأساسية، مثل الغبطة
 والإنشراح والنشوة والتي هي انحراف عن السعادة أو الغم والكآبة والوحشة انحراف عن الحزن الخ ..
 ج) المشاعر الخلفية : والمتعلقة بالمزاج.

يمكن القول أن جل هذه العناصر الثلاثة تعتبر مؤشرات مهمة لأهم الأصناف الرئيسية للانفعالات النفسية ، والتي توضح الانفعالات بين ما هو فطري و غير فطري ، وكذلك تلك المتعلقة بمزاج الفرد .

✓ المصادر المكتسبة

في الانفعالات ذات المصادر المكتسبة يشرح "إدوارد موراي" كيف أن الرضيع لا يخيفه في أول الأمر إلا عدد قليل نسبيا من المثيرات، ولكنه بعد أن يكبر وينمو يخاف من عدد أكبر من الأشياء، بل إن مخاوف الراشدين تكون أكثر تنوعا و غرابة، والواقع أن هذه التغيرات ترجع إلى حد ما إلى عامل النضج، ولكننا مع ذلك نجد أن ازدياد بعض المخاوف الجديدة واستبعاد بعض المخاوف القديمة يتوقف على التعلم.

إن الإستجابات الإنفعالية يمكن أن تستثار بشكل فطري في عدة مواقف، ومثال ذلك أن الخوف تثيره الضجة المفاجئة فطريا، وأذلك الغضب يثيره الإحباط فطريا .ومن جهة أخرى يمكن التعرف على مصادر أخرى للخوف والغضب عن طريق الإشراف أو عن طريق التقليد، كما يمكن أن تمتد هذه الإنفعالات لتشمل مواقف شبيهة عن طريق عملية التعميم .وعند الإنسان نجد أن التهديد الذي يتعرض له الشخص مصدر هام للإستثارة الإنفعالية، ذلك أن التهديدات الشخصية تتوقف إلى درجة كبيرة على تقدير الفرد للموقف وعلى ارتباط الأمر بما لدى الفرد من دوافع اجتماعية، أما رأينا في التجارب التي سردها لنا إدوارد موراي ، فما يثير الإنفعالات إذن ما هو فطري وما هو مكتسب أو متعلم وما هو اجتماعي أي ناجم عن المواقف الإجتماعية⁹ .

التفسير الفيزيولوجي العصبي للالنفعالات النفسية

إن الانفعال استجابة تكاملية يشترك فيها نصف المخ، وإن كانت هناك أكثر تخصصا في الجهاز العصبي تعمل على تنظيم الاستجابات الانفعالية، وخاصة في النصف الكروي الأيمن، وهذه المناطق ليست منفصلة عن بعضها البعض وظيفيا، بل تتكامل فيما بينها لإصدار الاستجابة الانفعالية المناسبة،

فالنصف الأيسر يقوم بتشفير معنى الرسائل الانفعالية بينما يقوم النصف الأيمن بتقييم نبرة الصوت التي وصلت بها الرسالة الانفعالية ، حيث أن المناطق المخيية المسؤولة عن الانفعال هي : الفص الصدغي و الجهاز الطرفي و الفص الجبهي و الثلاموس و الهيبوثلاموس و الجهاز العصبي المستقل .

- **المكون الفيزيولوجي:** يشمل نشاط الجهاز العصبي المركزي والذاتي والذي ينتج في التغيرات الحشوية والهرمونات العصبية (معدل دقات القلب، ضغط الدم، التنفس، العرق).
- **المكون السلوكي:** يشمل السلوكيات الظاهرة المحددة التي ترتبط بالحالات الانفعالية مثل تعبيرات الوجه وتغير الصوت والوضع الذي يتخذه الجسم من هذه الانفعالات (السعادة، الدهشة، الخوف، الحزن، الغضب، الاشمئزاز، الشوق) .
- **المكون المعرفي:** ويشمل العمليات المعرفية التي يمكن أن نستنتجها من التقرير الذاتي وهذه العمليات تشتمل على كل من المشاعر الذاتية من الحب والكره مثلها مثل المعارف الأخرى من خطط، ذكريات، أفكار ¹⁰ .

كما يمكن أن نقيم العمليات الانفعالية عن طريق
الوظائف التالية :

- **تعبيرات الوجه Facial Expressions :** تعتبر التعبيرات الوجهية أحد المؤشرات الهامة والوسائل الجسمية التي تعمل كمهديات بصرية Visual cues ينقل بها الإنسان انفعالاته إلى الآخرين في المواقف الاجتماعية ، وقد أجريت عليها العديد من الدراسات بهدف التعرف على شدتها ومعدلها في إصابات المخ، وأشارت بعض هذه الدراسات إلى إصابة المنطقة الخلفية من الفص الجبهي ترتبط عادة بنقص معدل وشدة التعبيرات الوجهية (تعبيرات حركية)، وأن إصابات النصف الأيمن لها أثر كبير على هذه التعبيرات مقارنة بإصابات النصف الأيسر ، وإن كانت تقل بشكل عام في إصابات الفص الجبهي، بغض النظر عما إذا كان الأيمن أو الأيسر، كما أن الأفراد بشكل عام لديهم القدرة على التفرقة بين 6 أنواع من التعبيرات الوجهية (السعادة، الحزن، الغضب، الاندهاش، الخوف، الاشمئزاز) وأن هذه القدرة تتجاوز الأبعاد الثقافية و اللغوية، أي أنها عامة بين الشعوب .
- **نبرة الصوت Voice Tone :** من المهديات التي يمكن الاستدلال منها على الحالة الانفعالية نبرة الصوت، فاللغة المسموعة تحمل نوعين من المعلومات : الأول نوع من محتوى الكلام والآخر نستنتج من نبرة الصوت، والمعلومة الأولى من وظائف النصف الأيسر بينما المعلومة

الثانية وظيفة النصف الأيمن، وقدم توكر Tucker عام 1977 دراسة من خلال تقديم مجموعة من العبارات المتعادلة انفعاليا لبعض المرضى فوجد أن مرضى إصابات النصف الأيمن يقرؤون العبارات بوجدان متبلد مقارنة بمرضى النصف الأيسر، أي تغيب عندهم النبيرة الانفعالية للحديث والتي نطلق عليها Aprosodia ، وتنقسم هذه الحالة بشكل عام إلى نوعين حسي و حركي ، وفي حالة الأبروسوديا الحركية Motor Aprosodia يكون المريض غير قادر على إظهار المحتويات الوجدانية للغة، وتكون الإصابة هنا في منطقة بروكا بينما في الأبروسوديا الحسية Sensory Aprosodia يكون المريض غير قادر على فهم المحتويات الوجدانية للغة وتكون الإصابة في النصف الأيمن .

- **معدل الحديث :** يكمن الحكم على الاصابات المخية وتأثيرها على الوظائف الانفعالية من خلال معدل حديث الفرد، وفي بعض الحالات من محتواه ، فعلى سبيل المثال تؤدي إصابات الفص الجبهي الأيسر إلى قلة الأحاديث ذات المحتوى الانفعالي .
- ⊕ فهم المثيرات الانفعالية يضطرب في إصابات المخ.
- ⊕ يلعب الفص الجبهي دورا في فهم المثيرات الانفعالية أكثر من المناطق الأخرى في القشرة المخية .

⊕ أشارت دراسات التناظر إلى أن النصف الأيمن له السيادة في السلوك الانفعالي ¹¹.

من خلال ما تم عرضه يتضح لنا أن دراسة الانفعالات النفسية فيزيولوجيا يتطلب التركيز على جل ما يحدث على مستوى أعضاء الجسد وذلك من خلال الإلمام بالأعراض النفسية و السلوكية التي تحدث للمنفع أثناء موقف انفعالي .

الإقتراحات

- ❖ تقديم ورشات نفسية تدريبية حول المهارات الفعالة للتخفيف من الانفعالات النفسية.
- ❖ إعداد برامج علاجية تهتم بالجانب العصبي للانفعالات النفسية .
- ❖ الاهتمام بالبحوث الحديثة ذات التيار العصبي الحديث المفسر للاضطرابات النفسية عامة و الانفعالات النفسية خاصة بهدف الوصول لطرق علاج فعالة .

خاتمة

على ضوء ما تم تقديمه ، ورغم مختلف النماذج النظرية المفسرة للانفعالات النفسية ، يمكن القول أن الانفعالات التي يتعرض لها الفرد والآلام التي يعاني منها ما هي إلا عبء و معاناة لا يمكن أن

يدرك حقيقتها سوى المريض ، لذلك وجب على الممارسين تفهم طبيعة الاستجابة للمواقف المولدة للانفعالات وتزويد الفرد بأساليب مواجهة الانفعالات وتحقيق الصحة النفسية .

الهوامش:

- 1 - أمينة بن قويدر(2014) : العلاقة بين القمع الانفعالي و الأسى النفسي، مقال في مجلة دراسات نفسية و تربوية، ص.53
- 2 - هناء عباس سلوم(2015):إستراتيجيات التنظيم الانفعالي وعلاقتها بحل المشكلات،رسالة ماجستير، كلية التربية،دمشق، ص.2
- 3 - أحمد العلوان(2011):الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب،مقال بالمجلة الأردنية في العلوم التربوية،مجلد7،عدد2، الأردن، ص 2.
- 4 - محمد اسماعيل نفوس(2012) : الإنفعال لدى الراشد المصاب بالصرع، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، تلمسان، ص.9
- 5 - الجموعي مومن بكوش(2014):القيم مقارنة نفسية اجتماعية، مقال في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 08، الوادي، ص 77.
- 6 - سهام إبراهيم كامل محمد ، مقال حول مفهوم الاتجاه العصبي ، مركز دراسات وبحوث المعوقين ، جامعة القاهرة، ص.6
- 7 - عبد الحكيم أحمد شريف(2000) : دور فيسيولوجيا الرياضة في تحسين جودة الحياة لكبار السن، مقال من ديوان عام وزارة الشباب والرياضة، القاهرة، ص.4.
- 8 - فيصل خليل الربيع، رمزي محمد عطية(2016):الاتزان الانفعالي وعلاقته بضبط الذات لدى طلبة جامعة اليرموك،مقال في مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد43، ملحق3، ص.3.
- 9 - منير البعلبكي(2015): نقل الانفعالات في رواية أوليفر تويست، رسالة ماجستير، معهد الترجمة، الجزائر2، ص 20-26
- 10 - ألفت حسين كحلة : علم النفس العصبي، المكتبة الأنجلو المصرية، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، ص.136.
- 11 - سامي عبد القوي (2010): علم النفس العصبي -أسس وطرق التقييم ، الطبعة الثانية، المكتبة الأنجلو مصرية، الرياض، ص 433-436.

أثر جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز

-دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية - عنابة - (الجزائر)

د/ مباركي صفاء، أستاذة محاضرة ب، جامعة باجي مختار - عنابة - (الجزائر)

أ/ روابحية عيسى، طالب دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - (الجزائر)

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استمارة معلومات على عينة غير احتمالية مكونة من (50) عامل من أصل (125) عامل بالمؤسسة، خضعت جميعها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS v23).

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة تأثير معنوية بين جودة حياة العمل ودافعية العاملين للإنجاز بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لصالح فئة الإطارات.

واقترحت الدراسة أن يتم إشراك عدد أكبر من الفاعلين عند اتخاذ القرارات، مع منح العاملين هامش مناورة أكبر عند التنفيذ، وتطوير نظام الأجور والمكافآت الحالي، حتى يصبح مشجعا على الإنجاز.
الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، الدافعية للإنجاز، العامل، مؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية.

Abstract :

The purpose of this research paper, is to identify the impact of quality of work life on motivation of employees to achieve at mahbooba's enterprise for food pastries, we distributed a questionnaire on a non-probabilistic sample of (50) workers out of (125) workers in the enterprise, all of them went through statistical analysis using SPSS v23.

The study reached a number of results, the most important: The existence of a significant relationship between the quality of work life and motivation of workers to achieve in the enterprise under study. There are also statistically significant differences in the level of motivation for achievement in favor of Tires category.

The study suggested that more staff be involved when making decisions, Employees are also given a greater margin when implemented, and the development of the current system of wages and rewards, so as to become an encouraging achievement.

Keywords: quality of work life, motivation for achievement, worker, mahbooba's enterprise for food pastries

المقدمة:

من المعلوم أن المنظمات اليوم بمختلف أشكالها تشهد العديد من التطورات السريعة في مختلف المجالات سواء التكنولوجيا، الانتاجية، التسويقية... الخ، حيث منظمات الأعمال الناجحة هي التي تكون قادرة على استيعاب هذه التغيرات، فهي بذلك معرضة لضغوط خارجية تكون هي السبب الرئيسي في ظهور المشاكل المتعلقة بالعمل، وقد يكون لها الأثر السلبي على أداء المنظمات، استقرارها وكفاءتها الانتاجية.

ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جودة حياة العمل والذي يؤكد على توفير بيئة عمل آمنة وصحية، إضافة للممارسات الادارية التي تساهم في شعور العاملين بالاستقرار في عملهم، والتأكد من عدم استغناء المؤسسة عنهم وتحقيق التوازن بين حياة العاملين الوظيفية وحياتهم الشخصية، وكذا تشجيعهم من خلال تعزيز دورهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، دون أن ننسى وضوح وشفافية نظام الأجور والمكافآت؛ هذا وقد أخذت العديد من المنظمات في تبني برامج جودة حياة العمل بما يحقق لها العديد من المزايا، ومنها تعظيم القدرة التنافسية، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة؛ لذا فإن جودة حياة العمل هي ذلك التوجه الذي يعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة.

من جهة أخرى فمختلف المنظمات تؤكد على أن الاستثمار في المورد البشري يعتمد بالدرجة الأولى على توفير بيئة تشمل مختلف متطلباته، بالإضافة لتطوير مهاراته وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بغرض زيادة دافعيته للعمل، وقد أظهرت الأدبيات السابقة اهتمامها بموضوع الدافعية ونذكر منها تجارب هاوثورن والتي اهتمت بتوفير ظروف مادية جيدة لزيادة كفاءة العاملين، وأيضا تلبية حاجاتهم مما يدفع لاثارة سلوكهم الدافعي لإنجاز الأعمال بفعالية.

اشكالية الدراسة:

إن نجاح المنظمات من خلال جودة حياة العمل يتضمن اعطاء العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة، مما سينعكس ايجابا في ممارساتهم الإدارية سواء داخل بيئة العمل أو خارجها، أين تعد هذه الدراسة امتدادا لدراسات ميدانية الهدف منها مناقشة موضوع جودة حياة العمل، وعلاقته بدافعية العاملين لإنجاز مهامهم.

على أساس ما تقدم يتم طرح الإشكال التالي: ما مدى تأثير جودة حياة العمل على دافعية للإنجاز من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

وضمن هذه الإشكالية تندرج العديد من الأسئلة التي ينبغي الإجابة عنها من بينها:

- كيف يتم توجيه جودة حياة العمل بما يؤثر على الدافعية للإنجاز من وجهة نظر أفراد العينة؟

- ما هو مستوى الدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

لقيام بمتطلبات هذه الدراسة تم اقتراح الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية، تعزى إلى بياناتهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة خاصة في ظل الاهتمام البالغ والمرتبط بأهمية جودة حياة العمل، وكذا ضرورة تعزيز دافعية العاملين للإنجاز مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أبعاد جودة حياة العمل؛
- إبراز أهمية دافعية العاملين؛
- التحسيس بأهمية توفير جودة حياة العمل كأهم مطلب للعاملين.

الإطار المنهجي للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في محاولة لوصف الظاهرة المراد دراستها، والإحاطة بمختلف جوانبها بغرض الإجابة عن التساؤلات التي تطرحها، وكذا استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل

دراسة (احمد حسن زيوب، 2014)، بعنوان: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

هدفت الدراسة إلى:

تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة،
أهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة وجودة الحياة الوظيفية؛
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وجودة الحياة الوظيفية؛

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في الملكية وجودة الحياة الوظيفية.
- دراسة (نجلاء عبد السلام محمود دسوقي، 2015)، بعنوان: تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.
- هدفت الدراسة الى:
- دراسة تأثير جودة حياة العمل على المهارات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال دراسة الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين، وكذا تحديد مستوى جودة حياة العمل للمبحوثين.
- أهم نتائج الدراسة:
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين مستوى المهارات الإدارية وبين مستوى جودة حياة العمل؛
- يعد مستوى جودة حياة العمل من أكثر المتغيرات المؤثرة على مستوى المهارات الإدارية.
- دراسة (ايناس احمد على السليمي، 2015)، بعنوان: جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الابداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة.
- هدفت الدراسة الى:
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين جودة بيئة العمل بمحاوره الأربعة) العوامل الفيزيائية-العلاقات الإنسانية-ضغوط العمل - الرضا الوظيفي)، والتفكير الابداعي بمحاوره (الطلاقة-المرونة-الأصالة-حل المشكلات-الإفاضة) في المشروعات الصغيرة.
- أهم نتائج الدراسة:
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد جودة بيئة العمل والتفكير الابداعي؛
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد محور جودة بيئة العمل والتفكير الابداعي وبين متغيرات المستوى الاجتماعي والاقتصادي.
- الدراسات المتعلقة بالدافعية:
- دراسة (ابراهيم شوقي عبد الحميد، 2003)، بعنوان: الدافعية للإنجاز وعلاقتها بكل من توكيد الذات، وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية.
- هدفت الدراسة الى:
- الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وعلاقته بكل من توكيد الذات والعمر لدى الجنسين، وكذا التعرف على طبيعة الفروق في مستوى الدافعية بين الموظفين.
- أهم نتائج الدراسة:
- وجود ارتباط إيجابي بالنسبة للذكور بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها؛

- وجود ارتباط منحنى بين توكيد المرأة لذاتها ودافعيته للإنجاز؛
- وجود ارتباط إيجابي دال بين العمر من جهة وكل من المثابرة، وتقدير أهمية الوقت والطموح والإهتمام بالتميز والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز من جهة أخرى.
- دراسة (عبد المحسن فهد الجسار وحسان علي العبد الجادر، 2004)، بعنوان: مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية.
هدفت الدراسة الى:
التعرف على مدى تأثير سياسة المكافآت المالية في دافعية موظفي الخدمة المدنية.
أهم نتائج الدراسة:
- إن سياسة المكافأة المالية لها تأثير مباشر في زيادة كفاءة العمل في القطاع الحكومي؛
- وجود اختلاف له دلالة إحصائية واضحة وتباين في الآراء أدت إلى فجوة بين الوظائف الإشرافية والمرؤوسين حول عدالة النظام الحالي.
- دراسة (سامر عبد الحميد البشاشة، محمد أحمد الحراحشة، 2011)، بعنوان: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية.
هدفت الدراسة الى:
التعرف على أثر على أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن.
أهم نتائج الدراسة:
- موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على الأبعاد التالية: حاجات البقاء، حاجة الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة الى الاحترام، الحاجة الى تحقيق الذات؛
- موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- تناولت الدراسات السابقة موضوع جودة حياة العمل انطلاقاً من طبيعة علاقتها بتمكين العاملين، وتأثيرها على مهارات الأفراد وتفكيرهم الابداعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تطرقت هذه الأدبيات للدافعية وعلاقتها بالمتغيرات الديمغرافية، وكذا المكافآت المالية اضافة لأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية؛ في حين أن الدراسة الحالية جاءت كمحاولة للربط بين متغيري جودة حياة العمل والدافعية من وجهة نظر العاملين.

أولاً: التأصيل النظري

1- جودة حياة العمل

1-1 تعريف جودة حياة العمل

تعددت التعريفات ونذكر منها:

"المدى الذي يكون فيه أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل"؛
كذلك هي: "أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة في العمل"؛

وأيضاً هي: "حالة رضا العاملين تجاه ما توفره المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية"⁽¹⁾.
كما عرفها (havlovic, 1991): "تعبّر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمكافآت وفرص النمو المناسبة"⁽²⁾.

كما عرفها (lewiss, goodman & fadmet, 1995): " مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجاباً على أداء الفرد وإنتاجية المنظمة"⁽³⁾.

1-2 مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ومعاييرها:

- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها من خلال استخدام ما يتمتع به من معارف، مهارات، قدرات، تمكينه من التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه؛
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والرؤساء)؛
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة؛⁽⁴⁾
- مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهما (الرضا عن المردود المادي للعمل)؛
- إتاحة فرص النمو والتطوير الوظيفي، ومشاركة أكبر في الثروة والعائد؛
- توافر فرص عمل صحية آمنة، وفرص تنمية العاملين وتدريبهم؛
- تحقيق ربحية عالية، تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ثقة الإدارة بالعاملين، وزيادة الإنتاجية بسبب تخفيض أيام الغياب؛
- اتخاذ القرارات في أقل المستويات، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة؛
- تبني الجودة في نظام إنتاجي فعال، وحل المشكلات عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية؛
- عدم وجود حواجز اصطناعية وتقليل التفاوت بين المراكز؛
- توفير وقت كافٍ خارج العمل للاستمتاع بالحياة، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، والتوازن بين حياة الفرد والوظيفية وحياته الشخصية؛

- تخفيض معدلات الشكاوى والحوادث، ونظام تغذية مرتدة فعال، وثقافة تنظيمية داعمة للعاملين؛
- تقليل معدلات الإضراب، زيادة الكفاءة التنظيمية، تقليل معدلات دوران العمل؛
- قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي⁽⁵⁾.

1-3 أهداف جودة حياة العمل

- من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يأتي:
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، وعدم اللجوء إلى المنظمات الأخرى؛
 - زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن؛
 - المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع؛
 - المشاركة في حل المشكلات؛
 - زيادة الرضا الوظيفي؛
 - زيادة الفاعلية التنظيمي؛
 - الإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية⁽⁶⁾.

1-4 أبعاد جودة حياة العمل

تناول الباحثون عدة أبعاد لجودة حياة العمل، وقد ارتأينا عرض أهم الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الجانب الميداني للدراسة لاحقاً.

1-4-1 الأمان والاستقرار الوظيفي

يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، حيث أن الأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في المنظمة نفسها بدون انقاص من الأقدمية، أو الأجر مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، الاحتفاظ بالموظفين، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، كما يعد الأمان والاستقرار الوظيفي بتوفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، كالأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية⁽⁷⁾.

1-4-2 المشاركة في اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات نتاج العديد من الجهود المشتركة من الآراء، الأفكار والاتصالات والتقييم الذي يقوم به العديد من الأفراد العاملين بالمنظمة، كما تتعدد وتتعدّد الأدوار التي يقوم بها المديرون في المنظمات المعاصرة. وتتبع أهمية المشاركة وبخاصة في اتخاذ القرار كعامل تحفيزي معنوي

من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة من شأنها أن تساعد على تحسين أداء العاملين، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم، كما تتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم، الأمر الذي يزيد من تحسن طرق العمل، وخفض الصراع نوعاً وكما بين العاملين والإدارة، والرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل⁽⁸⁾.

كما وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار حيث كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية، فالمشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، حيث تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل⁽⁹⁾.

1-4-3 ظروف العمل المادية

تشكل ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء، الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، والتلوث، الأجهزة والمعدات مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها، إذا ما أرادت المنظمة زيادة الكفاءة وإنتاجية العمل في المنظمة.

ويقصد بظروف العمل البيئة المادية أيضاً طريقة تصميم المكاتب ومستوى الإضاءة والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل، ولكي تكون ظروف العمل محفزة لا بد أن يكون هناك توافق بين ما يقدمه صاحب العمل من حوافز، وبين الحاجات التي يشعر بها الأفراد⁽¹⁰⁾.

1-4-4 الأجور والرواتب

تمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء؛ وبالتالي، توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين، يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة، كما تشكل الأجور المصدر الرئيسي لحياة الأفراد ولأسرهم خاصة في بلدان العالم الثالث، حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل هذا الأجر المحدد الرئيس لمستوى المعيشة لهذه الأسرة.

تأسيساً على هذه الأهمية، لا بد أن يعكس أجر الفرد توازناً بين ما يساهم به من جهد وبين ما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، واختلال هذا التوازن، سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، والشعور بعدم العدالة، وبالتالي، انخفاض مستوى أداء الفرد⁽¹¹⁾.

2- الإطار المفاهيمي لدافعية الإنجاز

2-1 تعريف دافعية الإنجاز

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم دافعية الإنجاز، والجدول الموالي يلخص أهم النظريات التي تناولت تعريفها وأهم روادها:

الجدول رقم (01): تعريف الدافعية حسب النظريات

رواد النظرية	تعريف الدافعية حسب هذا النموذج	النظرية
Maslow (1954) Mc Clelland (1961) Atkinson (1964) Alderfer (1969) Schein (1975)	- الدافعية تنتج عن وجود استعدادات ثابتة عند الفرد. - هذه النظريات، تعتبر أن الضغط النفسي الداخلي يكون الأصل في إطلاق وظهور السلوك. - الحاجة تنتج حالة اختلال (عدم توازن) والسلوك يهدف إلى تحقيق التوازن.	نظريات الحاجات
Heider (1960) Rotter (1966) Wiener (1968)	- الدافعية تنتج عن الفهم السطحي للفرد عن الواقع الذي يحيط به.	نظريات الإسناد
Adams (1963-1965)	- الدافعية نتاج البحث عن الإنصاف بين المشاركة للشخص وما يتحصل عليه. - الإدراك أو الإحساس باللاعادلة تكون من منبع الحالة النفسية المستاءة والسلوكيات.	نظرية العدالة أو الإنصاف
Vroom (1964) Porter et Lawler (1968) Lawler (1973)	الدافعية تنتج عن إحساس الفرد بأن مجهوداته ستؤدي إلى نتيجة هذه النتيجة ستترجم بتبعات آلية (مادية) يعتبرها الفرد مرغوبة	نظريات المنتظرات أو التوقعات
Herzberg (1966) Hackman & Oldham (1976-1980)	الدافعية مرتبطة بوجود مجموعة من المواصفات الخاصة في العمل، هذه المواصفات تساهم في ظهور حالات نفسية عند الفرد، تؤدي إلى تبعات تؤثر على الدافعية والمروية لديهم.	نظريات تنظيم العمل
Scott (1966) Gardner (1986)	الدافعية مرتبطة باستثارة الانتباه، والتي تكون أحسن إذا كانت المهمة متوسطة الصعوبة، وهذا يعني أن العلاقة بين احتمال النجاح وقيمة النجاح المرجوة المسقطه من الحساب تكون هي المرتفعة .	نظرية التحريك
Locke et Latham (1990)	السلوك قوي، والاستثارة للفعل في اتجاه محدد تنتج عن وجود هدف نريد بلوغه. والدافعية تكون متأثرة بطبيعة الأهداف	نظرية الاهداف

Luthans et Kreitner (1990)	السلوك التنظيمي هو أساسي نتيجة لنصيب التعزيز المهيكل من التنظيم والملاحظة	نظرية تعديل السلوك التنظيمي
Bandura (1977-1991) Deci (1975) Deci et Ryan (1985) Naylor et co (1980) Neisser (1976) Nuttin (1980) Festinger (1975)	- الدافعية تفسر بمخططات، يعني العروض المعرفية المطورة من طرف الفرد لفهم محيطه وتوجيه فعله. - عدة تيارات نظرية تهتم بالطريقة التي يقوم فيها الفرد بمعالجة الإشارة الاجتماعية والمعرفية التي يتلقاها لتفسير الواقع.	نظرية التعلم الاجتماعي
Bandura (1977) Abramson et co (1978)	- الدافعية تنتج عن الثقة التي عند الشخص بخصوص قدرته على انجاز ما ننتظره منه. - مختلف المتغيرات كالشعور بالفعالية، تقدير الذات أو نوع المراقبة الذاتية لهم تبعات (تأثيرات) على الصورة الذاتية التي يشكلها الفرد عن نفسه.	نظريات التبصر بالذات
Ferris et co (1978)	- الدافعية متأثرة في جزء أكبر بالجماعات المرجعية. كما لديناميكية الجماعة دفع في ظهور اطر اجتماعية وتناسق للجماعة، والضغط إلى المطابقة أو التقليد الاجتماعي لهم أثر على الهيكلة في سلوك الفرد.	نظرية الدافعية الاجتماعية
Miner (1977)	الدافعية تنتج عن وجود استعدادات مكتسبة لكنها ثابتة عند الفرد.	نظرية الاتجاهات والقيم
Peters et O'connor 1980 Peters et co 1985	الدافعية تتأثر بالموقفية، هذا يعني الظروف التي تسهل أو تقلص المهارات الشخصية أو إمكانية بلوغ الهدف	نظريات الإرغام الموقفية
Kanfer 1990 Karver et Scheier 1981 Klein 1989 Hyland 1988	الدافعية هي سيرورة ذات انتظام ذاتي حيث يقوم الفرد دوريا فيها بمقارنة الأهداف المتبعة مع النتائج المتحصل عليها	نظريات المراقبة
Skinner 1974	الدافعية عبارة عن تعلم بالمشاركة تنتج عن تأثيرات ايجابية تأتي من سلوك معين. غياب التعزيز أو تعزيز السلبي سيؤدي إلى انهائها.	النظرية السلوكية

المصدر: عماد لعلاوي، (2011-2012)، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 79-82

مما سبق فإن مفهوم الدافعية للإنجاز يتضمن الجوانب التالية:

- دافع الانجاز تكوين فرضي يشير لعدد من المظاهر السلوكية، كبذل الجهد والتحصيل واتقان الكل في إطار معايير للجودة؛

- الميل للوصول لمستويات أعلى في الأداء، والسعي نحو تحقيقها؛

- دافع الانجاز هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه نحو تحقيق النجاح في العمل؛
- منافسة الآخرين ومحاولة التفوق عليهم⁽¹²⁾.

2-2 طبيعة الدافعية في المنظمة

تعتبر الدافعية محرك لسلوك الإنسان كما سبق وعرفناها، فهي طاقة أو قوة تستثار داخليا أو خارجيا، توجه سلوك الفرد نحو القيام بعمل معين وفي اتجاه معين، مع الاستمرارية في هذا السلوك حتى انجاز العمل أو بلوغ الهدف أو الأهداف المنشودة⁽¹³⁾.

2-3 صفات أصحاب الدافع القوي للإنجاز

- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- الثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة من هم، ويلتزمون بأرائهم حتى ولو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذين يريدون اتخاذ القرار فيه⁽¹⁴⁾؛
- يفضلون المهن المتغيرة والتي تحدث فيها تحديات مستمرة ويفرون من المهن الروتينية؛
- تحمل المخاطرة المتوسطة يعني ذلك أن هناك امكانية لحساب احتمالات هذه المخاطرة ولكن بدرجة متوسطة تكون مناسبة لحجم ونوعية قدرات الفرد⁽¹⁵⁾؛
- كذلك يتميز ذوي الإنجاز العالي بخصائص تتمثل في:
 - إن أصحاب دافع الإنجاز العالي يضعون نصب أعينهم أعمالا ذات مخاطرة متوسطة، يستطيعون من خلالها أن يثبتوا قدراتهم ويحققوا أهدافهم.
 - الميل إلى إختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

-يميل الأشخاص ذوو الدافعية العالية إلى العمل طويلا لحل المشكلات الصعبة ويفضلون العمل مع الأشخاص المثابرين، كما أن ذوي الدافعية المرتفعة ويستجوبون للفشل بطريقة تختلف عن الأشخاص منخفضي الإنجاز حيث يزيدهم الفشل إصرارا ومثابرة على النجاح، في حين ينسحب منخفضوا الإنجاز عن الموقف لأنهم لا يتقون في قدراتهم⁽¹⁶⁾.

2-4 أنواع ومكونات الدافعية للإنجاز

2-4-1 أنواع الدافعية للإنجاز

- دافعية الانجاز الذاتية: ويقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الانجاز؛
- دافعية الانجاز الاجتماعية: تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين⁽¹⁷⁾.

2-4-2 مكونات الدافعية

- المكون الذاتي أو الداخلي: المكونات المعرفية، الانفعالية والسيكولوجية؛
- المكون الموضوعي أو الخارجي: المكونات المادية والمكون الاجتماعي⁽¹⁸⁾.

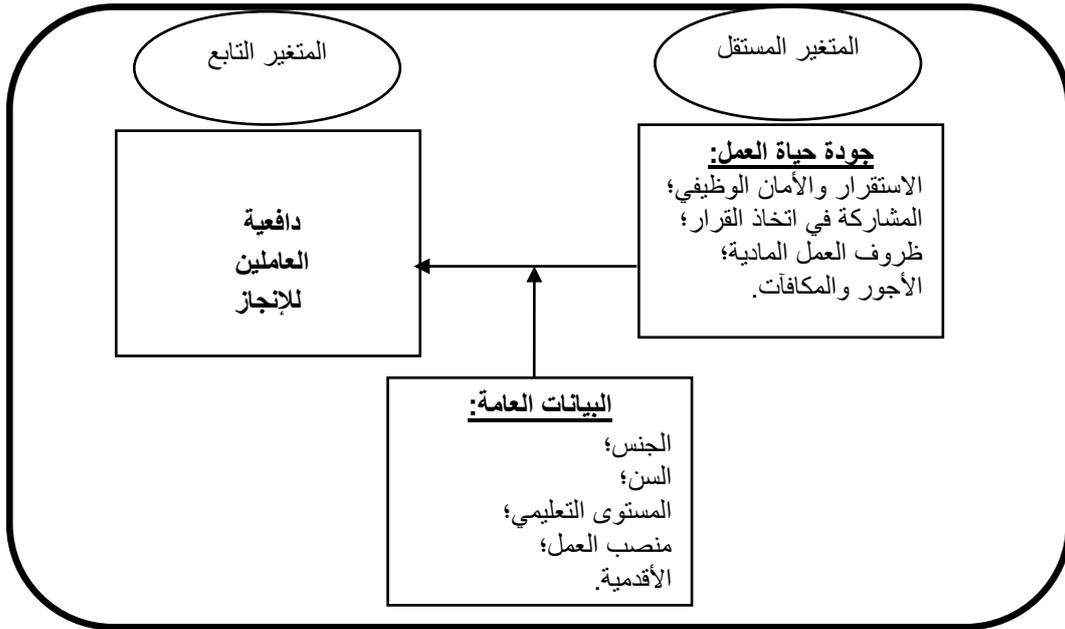
ثانياً: الدراسة الميدانية بمؤسسة (محبوبة)

1- إجراءات ومنهجية الدراسة:

1-1- نموذج الدراسة:

بعد مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة المهمة وذات الصلة بموضوع الدراسة، قمنا بصياغة نموذج الدراسة، الذي يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة البياني



المصدر: بالاستناد إلى فرضيات الدراسة وبعض الدراسات السابقة.

1-2- مجالات الدراسة:

- ✓ المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية، والواقعة بالمنطقة الصناعية (برحال -عنابة)؛
- ✓ المجال الزمني: تمت الدراسة خلال شهر ماي 2018؛
- ✓ المجال البشري: شملت الدراسة (50) عامل بالمؤسسة، في شكل عينة غير احتمالية من مجتمع الدراسة المقدر ب (125) عامل خلال فترة الدراسة.

1-3- أداة الدراسة:

لقد تم تطوير استمارة معلومات لقياس مستوى جودة حياة العمل وكذا مستوى الدافعية للإنجاز لدى العاملين بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية. وتكونت الاستمارة من ثلاثة محاور، نبينها فيما يلي:

المحور الأول: يتعلق بخصائص التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية.

المحور الثاني: جودة حياة العمل، ويتكون من أربعة أبعاد أساسية، هي:

- ✓ بعد الاستقرار والأمان الوظيفي، ويضم العبارات (1-4)؛
- ✓ بعد المشاركة في اتخاذ القرار، ويضم العبارات (5-8)؛
- ✓ بعد ظروف العمل المادية، ويضم العبارات (9-12)؛
- ✓ بعد الأجور والمكافآت، ويضم العبارات (13-16).

المحور الثالث: دافعية العاملين للإنجاز، ويضم العبارات (17-26).

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستمارة من خلال تصميم إجابات محتملة على عبارات كل الأبعاد طبقاً لمقياس (ليكرت) (Likert) الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أوزان فقرات الاستمارة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير سليم أبوزيد: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS (Version 15-16)، دار صفاء ودار جرير للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2010، ص 27 -بتصرف.

1-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v23)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي:

- ✓ معامل الارتباط ل (بيرسون) (Pearson) لاختبار الصدق البنائي؛
- ✓ معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة القياس؛
- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، من أجل وصف خصائص العينة، باستخدام الأوساط الحسابية؛
- ✓ الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار مدى وجود تأثير معنوي بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع؛
- ✓ اختبار (مان-ويتني) (Mann-Whitney) لاختبار مدى وجود فروق معنوية في إجابات المستجوبين تعزى لمتغير الجنس؛

✓ اختبار (كروسكال-واليس) (Kruskal -Wallis) لاختبار مدى وجود فروق معنوية في إجابات المستجوبين تعزى لمتغيرات "السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية". أما بالنسبة لتفسير نتائج العبارات، لم نكتف باستخدام قيم الوسط الحسابي، بل اعتمدنا أيضا على تحديد معيار درجة التوفر بالمؤسسة. ولتوضيح كيفية قياسنا لدرجة التوفر، فقد اعتمدنا على سلم (ليكرت) (Likert) حيث تم تقسيم الإجابات إلى خمس فئات، وعلى أساسها نحكم على درجة التوفر، سواء كانت ضعيفة جدا، ضعيفة، متوسطة، عالية، عالية جدا.

الجدول رقم (03) درجة التوفر حسب تصورات أفراد العينة

الوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
درجة التوفر	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: وليد الفراء: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS)، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2008، ص26 -بتصرف.

2- تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها:

2-1- اختبار الصدق والثبات:

يقصد باختبار صدق أداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة؛ أي أنها بالفعل تقيس ما يراد قياسه، وقد قمنا بإجراء اختبار إحصائي للصدق، وهو اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير نفسه، وبين المتغيرين والأداة ككل. وبينت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا، وتراوحت قيمها بين (0.947) و(0.994) مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا؛ وبالتالي الأداة تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل. والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اختبار الصدق البنائي لأداة القياس

مستوى الدلالة	معامل ارتباط (Pearson)	علاقة الارتباط	متغير جودة حياة العمل
*0.000	0.992	بعد الاستقرار والأمان الوظيفي	متغير جودة حياة العمل
*0.000	0.994	بعد المشاركة في اتخاذ القرار	
*0.000	0.989	بعد ظروف العمل المادية	
*0.000	0.947	بعد الأجور والمكافآت	
*0.000	0.993	متغير جودة حياة العمل	الاستمارة
*0.000	0.993	متغير دافعية العاملين للإنجاز	ككل

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ** غير دالة إحصائيا.

نقول عن أداة ما أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا أعطت نتائج متقاربة عند إعادة الاختبار عدة مرات في ظل نفس الظروف أو الشروط، وتم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل

(ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)، وذلك من أجل التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وتبين أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لأن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة أكبر من القيمة المقبولة (0.70)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): إختبار ثبات أداة القياس

البعد	العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات *
بعد الاستقرار والأمان الوظيفي	4-1	0.960	0.980
بعد المشاركة في اتخاذ القرار	8-5	0.900	0.949
بعد ظروف العمل المادية	12-9	0.978	0.989
بعد الأجور والمكافآت	16-13	0.973	0.986
متغير جودة حياة العمل	16-1	0.940	0.970
متغير دافعية العاملين للإنجاز	10-1	0.970	0.985
متغيري الدراسة	26-1	0.970	0.985

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS v23). *معامل الثبات هو الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

2-2- تقييم أبعاد جودة حياة العمل بمؤسسة (محبوبة):

الجدول رقم (05): الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات بعد الاستقرار والأمان الوظيفي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	درجة التوفر	الترتيب
01	أشعر بالاستقرار في عملي فلم يسبق أن بحثت عن فرص عمل أخرى	2.96	متوسطة	01
02	توفر المؤسسة مختلف الموارد لتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي	2.88	متوسطة	02
03	تساهم الثقة المتبادلة في العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي	2.96	متوسطة	01
04	لا يشعر العاملون بإمكانية الاستغناء عنهم	2.88	متوسطة	02
	بعد الاستقرار والأمان الوظيفي	2.92	متوسطة	الأول

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن عبارتي شعور العامل بالاستقرار في عمله وعدم بحثه عن فرص عمل أخرى، ومساهمة الثقة المتبادلة أثناء العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي جاءتا أكثر أهمية بوسط حسابي قدره (2.96) ودرجة توفر متوسطة، ثم في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارتا توفير الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج من قبل المؤسسة، وعدم شعور العاملين بإمكانية الاستغناء عنهم

بوسط حسابي قدره (2.88) ودرجة توفر متوسطة. وعموما سجل بعد الاستقرار والأمان الوظيفي وسطا حسابيا قدر ب(2.92) ودرجة توفر متوسطة.

الجدول رقم (06): الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة التوفر	الترتيب
05	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	2.96	متوسطة	01
06	تسمح المؤسسة للعاملين بحل مشاكل العمل	2.88	متوسطة	03
07	تشجع المؤسسة على تقديم اقتراحات بخصوص العمل	2.96	متوسطة	01
08	تتوفر لدى العاملين الرغبة القوية في المشاركة باتخاذ القرارات	2.80	متوسطة	04
	بعد المشاركة في اتخاذ القرار	2.90	متوسطة	الثالث

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

يتبين من الجدول السابق، أن عبارتا سماح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات وتشجيعهم على تقديم اقتراحات بخصوص العمل جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.96) ودرجة توفر متوسطة، تليهما عبارة سماح المؤسسة للعاملين بحل مشاكل العمل بوسط حسابي قدره (2.88) ودرجة توفر متوسطة. ثم عبارة توفر رغبة قوية لدى العاملين في المشاركة باتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.80) ودرجة توفر متوسطة. وقد سجل بعد المشاركة في اتخاذ القرار وسطا حسابيا قدر ب (2.90) ودرجة توفر متوسطة.

الجدول رقم (07): الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات بعد ظروف العمل المادية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة التوفر	الترتيب
09	تسمح المؤسسة للعاملين بتصميم أماكن عملهم	2.66	متوسطة	04
10	توفر المؤسسة ظروف عمل جيدة (الاضاءة، الحرارة، الضوضاء...)	2.82	متوسطة	02
11	توفر المؤسسة مختلف الموارد لتقليل حوادث العمل	2.88	متوسطة	01
12	تؤكد المؤسسة على اعداد برامج تدريبية للعاملين حول الصحة والسلامة المهنية	2.80	متوسطة	03
	بعد ظروف العمل المادية	2.79	متوسطة	الرابع

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

تشير نتائج الجدول رقم (07) إلى أن عبارة توفير المؤسسة مختلف الموارد لتقليل حوادث العمل احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.88) ودرجة توفر متوسطة، تليها في المرتبة

الثانية من حيث الأهمية عبارة توفير المؤسسة ظروف عمل جيدة (الاضاءة، الحرارة، الضوضاء...) بوسط حسابي قدره (2.82) ودرجة توفر متوسطة. أما عبارة سماح المؤسسة للعاملين بتصميم أماكن عملهم فجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.66) ودرجة توفر متوسطة. وإجمالاً سجل بعد ظروف العمل المادية وسطاً حسابياً قدره (2.79) ودرجة توفر متوسطة.

الجدول رقم (08): الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارة بعد الأجور والمكافآت

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة التوفر	الترتيب
13	يتناسب أجري مع مقدار انجازي للعمل	2.98	متوسطة	01
14	هناك رضا على الأجور من طرف العاملين	2.90	متوسطة	03
15	تؤكد المؤسسة على توضيح المعايير والأسس التي يعتمد عليها نظام الأجور والمكافآت	2.98	متوسطة	01
16	يتم توزيع المكافآت لكل من يستحقها	2.82	متوسطة	04
	بعد الأجور والمكافآت	2.92	متوسطة	الأول
	متغير جودة حياة العمل	2.88	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

تشير نتائج الجدول رقم (08) إلى حلول عبارة تناسب الأجر مع مقدار الإنجاز، وعبارة تأكيد المؤسسة على توضيح المعايير والأسس التي يعتمد عليها نظام الأجور والمكافآت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.98) ودرجة توفر متوسطة، ثم عبارة وجود رضا على الأجور من طرف العاملين بوسط حسابي قدره (2.90) ودرجة توفر متوسطة. أما عبارة يتم توزيع المكافآت لكل من يستحقها، فاحتلت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.86) ودرجة توفر متوسطة. وقدّر الوسط الحسابي لبعده الأجور والمكافآت بـ (2.88) ودرجة توفر متوسطة. وعلى العموم جاء متغير جودة حياة العمل بوسط حسابي قدره (2.88) ودرجة توفر متوسطة، وهو ما يعتبر معرقل ومثبط لدافعية العاملين للإنجاز بالمؤسسة.

2-3- قياس دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة):

الجدول رقم (09): الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات متغير دافعية العاملين للإنجاز

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة التوفر	الترتيب
17	أسعى للتنافس والتفوق مع زملائي بالعمل	2.92	متوسطة	01
18	أؤكد على تحقيق المطلوب من المهام بدقة	2.84	متوسطة	06
19	أملك القدرة على العمل مطولا لإنجاز المهام	2.92	متوسطة	01
20	لا أحبذ فكرة تأجيل عمل اليوم إلى الغد	2.84	متوسطة	06
21	أؤكد على تحسين أدائي باستمرار	2.92	متوسطة	01
22	أؤكد على معالجة مختلف المواقف التي تصادفني باستمرار	2.84	متوسطة	06
23	بإمكانني العمل حتى لساعات إضافية	2.90	متوسطة	04
24	لدي الرغبة بإنجاز المهام الصعبة	2.82	متوسطة	09
25	أحرص على مقارنة نتائج عملي مع زملائي	2.88	متوسطة	05
26	أهتم بمعرفة مختلف التطورات التي تحصل في العمل	2.82	متوسطة	09
///	متغير دافعية العاملين للإنجاز	2.87	متوسطة	///

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن كل من عبارة سعي العامل للتنافس والتفوق على زملائه بالعمل، وعبارة امتلاكه القدرة على العمل مطولا لإنجاز المهام، وعبارة التأكيد على تحسين أدائه باستمرار حلت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.92) ودرجة توفر متوسطة لكل منها، ثم عبارة إمكانية العمل لساعات إضافية بوسط حسابي قدره (2.90) ودرجة توفر متوسطة. وحلت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية عبارة وجود رغبة لدى العامل بإنجاز المهام الصعبة وعبارة اهتمامه بمعرفة مختلف التطورات التي تحصل في العمل بوسط حسابي قدره (2.82) ودرجة توفر متوسطة. وقد سجل متغير دافعية العاملين للإنجاز وسطا حسابيا قدره (2.87) محققا بذلك درجة توفر متوسطة.

2-4- إختبار فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الأولى على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية تعزى إلى بياناتهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)». بغية اختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار (مان-ويتني) (Mann-Whitney) بالنسبة لخاصية الجنس، لوجود مستويين فقط، واختبار (كروسكال-واليس) (Kruskal -Wallis) بالنسبة لبقية الخصائص. حيث ترفض الفرضية (الفرضية العدمية) إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل "مان - ويتني" لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية، والتي تعزى إلى خاصية الجنس

القرار	مستوى الدلالة	U	متوسط الرتب	العدد	الخاصية
قبول H_0	**0.624	150.000	25.93	42	ذكر
ورفض H_1			23.25	08	أنثى

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً.

تشير النتائج في الجدول رقم (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية، والتي تعزى إلى خاصية الجنس.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل "كروسكال - واليس" لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية، والتي تعزى إلى بياناتهم الشخصية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	متوسط الرتب	العدد	الخاصية
قبول H_0 ورفض H_1	**0.534	2.188	24.67	03	من 20 إلى 25 سنة
			21.85	10	من 26 إلى 31 سنة
			23.33	15	من 32 إلى 37 سنة
			28.75	22	38 سنة فأكثر
قبول H_0 ورفض H_1	**0.295	3.704	18.69	08	ابتدائي
			18.63	04	متوسط
			27.98	20	ثانوي
			27.31	18	جامعي
رفض H_0 وقبول H_1	*0.034	6.767	20.25	16	منفذ
			23.92	19	عون تحكم
			33.10	16	إطار
قبول H_0 ورفض H_1	**0.516	2.279	22.50	09	أقل من 5 سنوات
			24.43	15	من 5 إلى 10 سنوات
			23.27	11	من 11 إلى 15 سنوات
			30.00	15	أكثر من 15 سنة

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً.

توضح نتائج التحليل من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية، والتي تعزى إلى المستوى الوظيفي، لصالح فئة الإطارات.

وتؤكد نتائج التحليل من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية، والتي تعزى إلى سن المستجوبين، ومستواهم التعليمي، وأقدميتهم.

تنص الفرضية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية". تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير مستوى جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية

القرار	مستوى الدلالة	إحصاءة فيشر	معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	إحصاءة ستيودنت	المتغيرات
رفض H_0 وقبول H_1	*0.000	264.973	0.959	0.979	**0.656	-0.449	القاطع
					*0.008	-2.756	الاستقرار والأمان الوظيفي
					*0.003	3.184	المشاركة في اتخاذ القرار
					*0.000	4.108	ظروف العمل المادية
					**0.224	1.233	الأجور والمكافآت

المصدر: بالاعتماد على مخرجات (SPSS v23). * ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً.

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (12)، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، أي أن المعطيات في الجدول المذكور تؤيد وجود تأثير معنوي لمستوى جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة إيجابية وقوية جداً لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.979) وهي قوية جداً، كما تفسر المتغيرات المستقلة مجتمعة ما نسبته (95.9%) من التغيرات التي تطرأ على دافعية العاملين للإنجاز في المؤسسة محل الدراسة، وهي نسبة جيدة جداً، كما أكدت قيمة معامل التباين (F) معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمتها (264.973) وبمستوى دلالة (0.000) وتدلل نتيجة اختبار هذه الفرضية على رفض الفرضية العدمية التي استندت عليها الدراسة وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى

جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية. وبالنسبة لاختبار جودة معلمات النموذج (T_{test}) فقد أظهرت النتائج عدم معنوية القاطع، وبعد الأجور والمكافآت. مما يدل على أن أبعاد المتغير المستقل يكون لها تأثير في المتغير التابع عندما تتفاعل معا وتعمل معا، لأن النموذج ككل معنوي حسب اختبار (F_{test}).

خاتمة:

من خلال كل ما سبق، يمكن القول بأن الدراسة الحالية توصلت إلى مجموعة من النتائج المهمة نذكرها فيما يلي:

✓ وجود دوران عمل مرتفع بالمؤسسة نتيجة تبني نظام تعاقدى، مما أدى إلى عدم شعور أغلب العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي؛

✓ القرارات تتخذ بشكل فردي عادة، كون المؤسسة عائلية، والمالك هو من بيده سلطة اتخاذ القرار؛

✓ لا يتم الأخذ بعين الاعتبار لآراء واقتراحات العاملين فيما يتعلق بإجراءات وطرق العمل، وكذا التوزيع الفضائي للعمل؛

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى دافعية العاملين للإنجاز ترجع إلى مستواهم الوظيفي لصالح الإطارات؛

✓ هناك توفر متوسط لجودة حياة العمل بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية مما انعكس على ضعف دافعية العاملين للإنجاز بالمؤسسة؛

✓ وجود تأثير معنوي لجودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية.

وأخيرا نقترح على المؤسسة بعض الإجراءات والتعديلات التي نعتقد أنها ستؤدي إلى زيادة دافعية عاملها للإنجاز من خلال الرفع من جودة حياة العمل فيها، وذلك عبر:

✓ إعادة النظر في النظام التعاقدى المعمول به حاليا، وجعله أطول من حيث المدة وبشروط أفضل، حتى يشعر العاملون أكثر بالأمان الوظيفي؛

✓ إشراك عدد أكبر من الفاعلين عند اتخاذ القرارات، ومنح العاملين هامش مناورة أكبر عند التنفيذ؛

✓ تطوير نظام الأجور والمكافآت الحالي، وجعله مشجعا على الإنجاز من خلال مكافأة العاملين على الجهود الإضافية، والنتائج الجيدة، بطريقة مجزية؛

الهوامش:

- 1- مروان حسن البربري، (2016)، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص 19
- 2- محمد حسين عجمي، (2008)، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ص 36
- 3- نادر احمد ابو شيخة، (2011)، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الاردن، ص 332.
- 4- شيخي مريم، (2013-2014)، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 103.
- 5- أيمن حسن ذوب، (2014)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 30 - العدد الأول -، سوريا، ص ص 208-209.
- 6- هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد، (2017)، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية غزة، ص ص 13-14.
- 7- مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- 8- نهاد عبد الرحمن الشنطي، (2016)، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الاقصى غزة، فلسطين، ص 21.
- 9- مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، ص 25.
- 10- نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- 11- مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.
- 12- عفاف وسطاني، (2009-2010)، دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالتمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص 59.
- 13- عماد لعلاوي، (2011-2012)، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 49.
- 14- عثمان مريم، (2009-2010)، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة-، ص 79.
- 15- أحمد يوسف أبو رحمة، (2017)، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، ص 27.

- 16-العرفاوي ذهبية، (2008-2009)، أثر التوجيه المدرسي على الدافعية للإنجاز للشعب العلمية والأدبية لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر " بن يوسف بن خدة"، ص ص 94-95 (بتصرف)
- 17-عليلش فلة، (2015-2016)، الإيقاع الحيوي والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة عبد الحميد بن باديس ولاية مستغام، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة وهران 02، ص 156.
- 18-غرم الله بن عبد الرزاق بن صالح الغامدي، (2009)، التفكير العقلاني والتفكير غير العقلاني ومفهوم الذات، ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكي المكرمت وجدة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، مرجع سبق ذكره، ص 116.

دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري

الدكتورة: مسعودة فلوس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الباحثة: نزيهة زمورة، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر.

الملخص:

لرأس المال البشري دور وأهمية بالغة في تطوّر وازدهار المجتمع، والدفع به نحو التنمية الشاملة، لذلك يسعى المجتمع بمختلف مؤسساته على تنمية وتأهيل هذا المورد البشري الذي يعتبر بالنسبة له هو المصدر الحقيقي، ولعلّ الجامعة من أهم المؤسسات التنظيمية الاجتماعية التي يقع على عاتقها مسؤولية تنمية وتأهيل هذا المورد معتمدة على مجموعة من الطرق والأساليب التي تساعد في ذلك، ولا سيما الإمكانيات التي توفرها وفقا للتخصصات المطلوبة والمبنية أساسا على احتياجات المجتمع عامة وسوق العمل خاصة، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث عن الدور الذي تقدمه الجامعة كهيئة اجتماعية رسمية في تنمية وتأهيل رأس المال البشري، معتمدين في ذلك على عرض موجز لكل من المتغيرين وبهدف الكشف عن العلاقة التي تربطهما، بالإضافة إلى استنتاج الدور الفعال الذي تقدمه الجامعة في تأهيل رأس المال البشري.

Summary:

The human capital plays an important role in the development and prosperity of society and its contribution towards comprehensive development. Therefore, the society seeks to develop and rehabilitate this human resource which is considered to be the real source. The university is one of the most important social regulatory institutions with responsibility for development and rehabilitation This resource is based on a variety of methods and methods that assist in this, especially the possibilities offered by the required disciplines, which are based mainly on the needs of the society in general and the labor market in particular. Is an official social body in the development and rehabilitation of human capital, relying on a brief presentation of each of the two variables in order to reveal the relationship between them, in addition to the conclusion of the effective role of the university in the rehabilitation of human capital

مقدمة:

باعتبار أن تنمية رأس المال البشري من المواضيع التي تشغل بال المجتمع ككل، وبحكم أهميتها البليغة ومساهمتها في التنمية الشاملة، ودورها في تطور وازدهار المجتمع، هذا الأخير يبحث دائما في الأساليب والوسائل التي من شأنها أن تعمل على تنمية هذا المورد، ولعل الجامعة من أهم المؤسسات التي يعتمد عليها المجتمع في هذه المهمة، لما لها من إمكانيات وأساليب في تحقيقها، بالإضافة إلى أنها تتضمن العديد من التخصصات التي تفتح المجال أمام الإبداع والابتكار لرأس المال البشري، كما أنها تعمل على تنمية قدراته ومهاراته الفكرية وفق حاجيات المجتمع أو المحيط الخارجي باعتبارها نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بهذا المحيط، ولعل من بين هذه الإمكانيات التي توفرها الجامعة؛ الآليات والمواد العلمية ومجالات التطبيق، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية و الحجات والمخابر التي يتم من خلالها البحث العلمي الذي يساهم أساسا في حل المشاكل والقضايا التي يتعرض لها المجتمع الخارجي.

وباعتبار أن الجامعة نسق جزئي من النسق الكلي (المجتمع)، فإن الدولة عامة والجامعة خاصة تعمل جاهدة للبحث على سبل تطور وتنمية لرأس المال البشري، باعتباره المورد الحقيقي والمصدر الأساسي في تحقيق التنمية الشاملة. وعلى هذا الأساس وبقدر من الأهمية البالغة والدور الفعال للرأس المال البشري فإن الجامعة تسهم في تنمية جميع المجالات بحكم أن هذه الأخيرة مرتبطة ببعضها البعض أشد الارتباط لدرجة التأثير، فبقدر الاستفادة تكون الايجابية وبقدر الفشل تكون السلبية، فالجانب الاقتصادي للمورد البشري يؤثر تأثيرا فعالا في جميع المجالات والجوانب الأخرى منها النفسية والاجتماعية على أكثر قدر، ولا شك أن للمجال الثقافي دور في تحسين الجانب الاقتصادي. وعليه يمكننا طرح التساؤل التالي:

هل للجامعة دور في تأهيل رأس المال البشري؟

ونفرت عنه مجموعة من الأسئلة تمثلت في التالي:

- 1- هل للجامعة دور في تنمية رأس المال البشري ثقافيا؟
- 2- هل للجامعة دور في تنمية رأس المال البشري اجتماعيا؟
- 3- هل للجامعة دور في تنمية رأس المال البشري اقتصاديا؟

وعلى هذا الأساس يتم التطرق إلى ما يلي:

1- الجامعة:

1-1 - **تعريف الجامعة:** تعددت تعريف الجامعة من طرف الباحثين كل حسب وجهة نظره

وسنتطرق إلى بعضها في الآتي:

" المكان الذي تتم فيه المناقشة الحرة المفتوحة بين المعلم والمتعلم، وذلك بهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة، وهي أيضا المكان الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات، وكذلك الطلاب المنظمين في هذه التخصصات"¹. نظر هذا التعريف للجامعة على أنها منطقة للتفاعل الاجتماعي بين هيئة التدريس والطلاب من مختلف التخصصات، حيث أن كلا منهما يكون له حرية الرأي والتعبير ولا مجال للتعصب بالرأي.

" هي المؤسسة التربوية العلمية المنظمة التي تقع على قمة السلم التعليمي في المجتمع، وتقوم بإعداد الفرد مهنيًا بالإضافة إلى قيامها بالأبحاث العلمية التي تخدم خطط التنمية الشاملة وإعداد الباحثين لخدمة البنية العامة عن طريق الخدمة العامة"². يرى هذا التعريف للجامعة على أنها أسمى الدرجات العلمية في المجتمع، بالإضافة إلى أنها تعمل على دراسات وأبحاث تساعد في تحقيق التنمية الشاملة وحل القضايا والمشكلات التي تصادف هذا المجتمع.

"هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها في التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة أغراضه، والعلاقة بين التعليم الجامعي والمجتمع تفرض عليه أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس ومشكلاتهم وآمالهم"³. ركز هذا التعريف على مكونات الجامعة والوظائف التي تقوم بها للوصول إلى أهدافها، بالإضافة إلى علاقتها بالمجتمع الكلي.

التعريف الإجرائي:

الجامعة مؤسسة اجتماعية تنظيمية تربوية تتكون من مجموعة من الأسس التي تعمل على مساعدتها في تحقيق أهدافها، كما أنها تعمل على مساعدة المجتمع في حل المشكلات والقضايا التي يتعرض لها في جميع المجالات، بالإضافة إلى مساهمتها في تحقيق التنمية الشاملة.

1-2- أهمية الجامعة: باعتبار أن الجامعة مؤسسة اجتماعية تربوية وظيفتها الأساسية إعداد

الطلاب باعتبارهم هم الثروة التي يمكن للمجتمع الاعتماد عليها، لذلك أصبح الشغل الشاغل للمؤسسة هو البحث في الطرق التي تساهم بشكل فعال في تنمية وتدريب هذا المصدر البشري وعليه يمكن عرض الأهمية فيما يلي:

1-2-1 أهمية الجامعة المتعلقة بالمعرفة والفكر والمهارات:

- العمل على توفير المعارف والمعلومات والمهارات التي يحتاجها المتعلمون في جميع التخصصات.

- المساهمة في تمكين الطلاب من استزادة المعارف والعمل على استمرار هذه المعارف بالبحث المستمر.

- تدريب المتعلمين على النقد والإبداع والتطوير.

- العمل على توفير المادة العلمية للمتعلمين.⁴

1-2-2- أهمية الجامعة المتعلقة بالهوية الثقافية ومنظومة القيم والسلوك:

- تعزيز القيم الثقافية لدى المتعلمين.

- المساهمة في قدرتهم على تقبل الثقافات الأخرى واحترامها والاستفادة منها.

- تعزيز القيم الخاصة بالعمل والإنتاج لدى الطلاب.

- تعزيز القيم الأخلاقية المتمثلة في التعاون، العدل، الإخلاص، الأمانة.

- المساهمة في تعزيز قدرة المتعلمين على حرية التعبير وإبداء الرأي، وذلك عن طريق مشاركتهم في بعض القضايا التي تخصهم داخل الجامعة.

- مساعدة المتعلم على تحمل المسؤولية والمسؤولية الذاتية.

1-2-3- أهمية الجامعة المتعلقة باكتساب المعيشية:

- العمل على تدريب العاملين على جميع التخصصات وتزويده بالمعارف التي تساعد على الحصول على عمله المناسب حسب تخصصه المدروس بالجامعة.

- العمل على تمكين المتعلم من الوسائل اللازمة للبحث عن عمل، وخلق الفرص لنفسه، وذلك عن طريق الإبتكار والإبداع.

- تمكين المتعلم على التعود على المنافسة في عالم الشغل.⁵

1-2-4- أهمية الجامعة المتعلقة بالمعرفة:

- العمل على تطوير المناهج باستمرار بما يتوافق مع متطلبات وحاجات المجتمع الخارجي.

- العمل على توفير تقنيات الاتصال والتكنولوجيا في الجامعات حسب التخصصات.

- خلق علاقة بين جميع التخصصات المتوفرة في الجامعة كي تكون تكاملية فيما بينها نحو التقدم وتطور المجتمع.

- خلق مجال لتطبيق ما تلقاها الطلاب نظريا.

- التركيز على الدراسات والبحوث التي لها علاقة بالمجتمع مباشرة والتي تعود عليه بالإيجاب وتساعد في التقدم والازدهار.⁶

1-2-5- أهمية الجامعة المتعلقة بالمجتمع:

- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

- تقوية العلاقات المتبادلة بين مؤسسات التعليم العالي وباقي القطاعات في المجتمع.

- المساهمة في تنمية المجتمع في جميع المجالات كتوفير العاملين في جميع القطاعات كالصحة، التربية،... الخ.⁷

1-3- خصائص الجامعة: تتمتع الجامعة بمجموعة من الخصائص نذكرها في الآتي:

- معرفية: تعمل الجامعة على جمع المعلومات والمعارف لأنها على وعي بأهميتها ومكانتها ودورها في تنمية المجتمع واستقراره، " فالمعرفة تعتبر من المعايير التي تعمل على ترتيب الجامعة في السلم الاجتماعي، وبالتالي هي من دواعي اكتسابها لمكانة داخل المجتمع"⁸

فالصفة التي تتميز بها الجامعة أنها معرفية، حيث تعمل على نشر المعارف والخبرات العلمية للطلاب والمدرسين، وتعتمد في ذلك على الكثير من الوسائل المعرفية كالكتب والمجلات والملتقيات والمؤتمرات، وهذا ما يدفعنا للقول إن الجامعة هي إنتاج للمعرفة.

- مستمرة: تأخذ الجامعة صفة الاستمرارية من التربية، وهذا بحكم أنها من المؤسسات التربوية الدائمة، حيث أنها لا تقتصر على زمن معين أو فترة زمنية معينة أو على مكان معين، بل هي مؤسسة مستمرة باستمرار المعرفة والعلم فعملية إنتاج العلم ونشره مستمرة، وباعتبار أنها خاصية من خصائص الجامعة وهذه الأخيرة مستمرة لاستمرار هذا الإنتاج الفكري المعرفي.⁹

- تكاملية: قبل أن يتابع الطالب دراسته بالجامعة فهو قبل هذه المرحلة كان طالبا بالثانوي وقبلها بالمتوسط وقبلها بالابتدائي، فالجامعة هنا هي تكملة للمؤسسات التربوية السابقة التي تعلم فيها الطالب، بالإضافة إلى أنها تعمل على تكامل العلوم والربط بينها، في حين تعمل على التكامل بين النظرية والتطبيق، أي أن التكاملية تكمن في نشاطها وفي طبيعتها بحكم أنها لا يمكن فصلها عن المجتمع ككل، وباعتبارها جزء لا يتجزأ منه وأنشأت منه وترجع إليه.

- اجتماعية: سبق وذكرنا أن الجامعة نسق اجتماعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، حيث يكمن في عملية التفاعل الاجتماعي بين الطلاب والمدرسين، فصفة الاجتماعية لا تقتصر فقط على العلاقات الانسانية كما أنها لا تعمل على حل المشكلات والقضايا الاجتماعية التي تطرأ على المجتمع.

- ثقافية: معرفية الجامعة تجعل منها ثقافية تعمل على تنقيف أفراد المجتمع في جميع المجالات والتخصصات وتعمل على الحفاظ على الموروث الثقافي، فهي بالتالي تهتم بالأبعاد الفلسفية للحياة وثقافة المجتمع.

- اقتصادية: الجامعة طبعا تعمل على تسخير مختلف العلوم والتكنولوجيا والتخصصات بهدف تحقيق الإنتاج الاقتصادي والمعنوي.¹⁰

1-4- وظائف الجامعة: للجامعة مجموعة من الوظائف تساعد في تحقيق أهدافها.

- إعداد القوى البشرية: وتعتبر هذه من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم العالي (الجامعة)، وهذا من خلال إعداد أهم الوظائف.

- تكوين الكوادر والإطارات المطلوبة التي تقوم بالمهام والأشغال ذات المستوى العالي، والعمل على تهيئتها وتعزيز استعدادها لمهام القيادة الفكرية.
- البحث العلمي: باعتبار أن البحث العلمي من أهم الوظائف التي تقوم بها الجامعة، حيث تسعى من خلاله لتوليد المعارف والاختراعات المطلوبة، وذلك بالاعتماد على طرق وأساليب البحث العلمي، والمساهمة في تقديم المعرفة الإنسانية المطلوبة في خدمة الإنسان والمجتمع، وذلك لمحاولة تشخيص الظواهر والمشكلات التي تمس الفرد في جميع المجالات، بغية الوصول إلى حلول لهذه المشكلات ومعالجتها والتخفيف من حدتها بطرق علمية.
- التنشيط الفكري: حيث تعتبر عملية نشر الثقافة من الوظائف التي تعتمدها الجامعة في تطوير المجتمع وتنمية الملكات والمهارات الفكرية والعلمية لدى أفرادها، حيث أن لها دورا فعالا في تشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالمجتمع في جميع مجالاته، فالتنشيط الثقافي والفكري له دور فعال في تطور المجتمع وازدهاره وحل المشكلات التي قد تطرأ عليه¹¹.
- التكوين الجامعي: والذي يعرف على أنه " تأهيل القوى البشرية العليا أو رفيعة المستوى لكي تقوم بالترشيد والبحث العلمي و انتاج المعرفة وتطبيقاتها العملية المباشرة وتنظيم إدارة المجتمع والدولة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا"¹².
- حيث يرى هذا التعريف أن التكوين الجامعي عبارة عن تأهيل للقوى البشرية الجامعية، والتي بدورها تعمل على تطوير المجتمع وازدهاره في جميع المجالات، فهذه الوظيفة هي في حد ذاتها تندرج تحتها مجموعة من الوظائف المتمثلة في:
- الوظيفة الإنمائية التكوينية: ويتم فيها تحويل الموارد البشرية من حالة جمود إلى حالة حركة والمتمثلة في طاقات فعالة متفاعلة مع محيطها الخارجي مستعدة لتقديم الكثير من التطورات.
- الإعداد الأمثل للمهارات المختصة: وهنا يتوجب الموازنة بين قوة العمل وسوق العمل، حيث أن الجامعة هنا دورها تكوين الموارد البشرية حسب متطلبات سوق العمل، ومنح الفرص أمام الطلاب لتطبيق ما اكتسبوه نظريا.¹³
- كما ذكرت صباح غربي وظائف الجامعة فيما يلي¹⁴:
- العمل على تشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالطبقات الاجتماعية.
- العمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين الجامعة ومراحل التعليم العام.
- المشاركة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتوافق مع مشاريع التنمية في المجتمع.
- تكوين وإعداد القوة العاملة في جميع المجالات والقطاعات.
- العمل على تنمية أساليب التفكير والتعبير مما يحقق الترابط الاجتماعي بين الأفراد ومجتمعهم.
- المشاركة في الانفتاح على العالم الخارجي باعتبارها نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بجميع الدول وتساهم في حل مشاكلهم.

- المساهمة في تأهيل الهوية الوطنية (ثقافة مشتركة).
 - العمل على إرساء الديمقراطية لأن التعليم يرتبط بالحرية.
 - العمل على إعداد الباحثين في جميع المجالات مما يساعدهم هذا على الإبداع والابتكار.
- 1-5- مكونات الجامعة:** تتكون الجامعة من مجموعة من الأسس نذكرها في التالي:

- المدخلات:

الطلبة: يعتبر الطلبة هم المكوّن الأساسي والمطلب الأول لاستكمال العملية التعليمية، حيث أن هذه الأخيرة تعمل على اعدادهم والتأثير في سلوكياتهم وتعديلها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية، ودعمهم بالمعارف والمعلومات المطلوبة للتعامل مع الوقت الراهن، وهذه الوظائف كلها هي عبارة عن أهداف للعملية التعليمية، وإذا صحّ التعبير الجامعة فتحت وأنشأت لوجود الطلاب، فعدم وجودهم يلغي وجود الجامعة¹⁵.

هيئة التدريس: هذا العنصر لا يقل أهمية عن العنصر الأول، فهيئة التدريس أيضا من المكونات الأساسية للجامعة، حيث أن نجاح العملية التعليمية من نجاح الجامعة ككل يتوقف على كفاءة ومهارة هيئة التدريس، كما أن من واجبها توفير العدد الكافي من هيئة التدريس لكي لا يكون هناك قصور في مواصلة العملية التعليمية وبذلك فشلها، وعليها اختيار الأنجح و الأكفأ لتضمن نجاح العملية التعليمية التي تسعى إليها، فهيئة التدريس إذن يتوجب اختيارها بعناية وبالعدد المطلوب وبالكفاءة اللازمة، كي لا تقع الجامعة في عراقيل للعملية التعليمية¹⁶.

الوسائل المادية: بطبيعة الحال وجود الطلبة وهيئة التدريس يتوجب وجود وسائل مادية قد تتمثل هذه الوسائل في المباني، المكتبات، المخابر، المطاعم، وقاعات التدريس، كما أن العملية التعليمية تستلزم وجود تجهيزات وآلات ومختبرات وورشات عمل تساعد هيئة التدريس على تبليغ الرسالة التعليمية، كما أنها تساعد الطلبة على استعاب هذه الرسالة. وعليه فالجامعة هنا يتوجب عليها توفير هذه الوسائل المادية كي تضمن وصول أهدافها وبلوغها، خاصة إذا كانت الكفاءة المتوفرة لديها ذات جودة عالية فحتمًا سينعكس إيجابا على طلبتها ومستقبلها¹⁷.

- العملية التعليمية: لا تقتصر هذه العملية على عملية التدريس فحسب، لأن هذا الأخير لوحده غير كاف لإنجاح هذه العملية، وعليه فالعملية التعليمية تضم جميع العمليات التي يمكن أن تساهم في هذه العملية وتعمل على إنجازها (التدريس، التقويم، المناهج الدراسية والمقررات، توفير المادة العلمية متعددة التخصصات)، حيث أن جميع هذه العمليات تندرج ضمن العملية التعليمية والتي من شأنها أن تؤهل الطالب أو الباحث وتنمي قدراته لتوجهه إلى سوق العمل، وهنا يظهر دور الجامعة في محاولتها توفير جميع العمليات التعليمية المذكورة سابقا، وكشرط أساسي يجب أن تكون متلائمة مع البيئة الخارجية واحتياجات المجتمع، كي تضمن توظيف الطلاب.

- المخرجات: تعتبر المخرجات بمثابة النتائج النهائية التي أجريت على المدخلات أي الطلبة بعد إخضاعهم للعملية التعليمية بمختلف طرقها وأساليبها وتخصصاتها¹⁸.
- الهيكل التنظيمي: الجامعة كغيرها من المنظمات الاجتماعية التي تتم بداخلها عملية التفاعل الاجتماعي، فحسب ما هو معروف أن لكل تنظيم هيكلًا تنظيميًا يعمل على تنظيم المهام وترتيبها، وكذلك الجامعة لها هيكل تنظيمي يعمل على بلوغ أهدافها ومصالحها ومن شأنه تنظيم العملية التعليمية والربط بين جميع الموارد التي تتكون منها الجامعة، ومحاولة تسييرها تسييرا يتوافق مع متطلبات العصر، فالهيكل التنظيمي أو إذا صحّ التعبير الإدارة هنا هي العمود الفقري للجامعة وكل المنظمات، فلكل المسؤولين على الجامعة من مصالحهم المحافظة على هذا الهيكل التنظيمي ومعرفة الأساليب التي من شأنها أن تعمل على تسييره تسييرا استراتيجيا يرجع بالإفادة لها وللمجتمع ككل، بحكم أن الجامعة نسق مفتوح على المجتمع وعلى باقي المؤسسات الأخرى فهي تؤثر عليهم وتتأثر بهم، وتتموقع هذه العلاقة في الهيكل التنظيمي لها باعتبارها إدارة الجامعة التي من خلالها يتم التعامل مع العالم الخارجي والتواصل معه¹⁹.

6-1 - أهداف الجامعة:

- إن أي تنظيم من شأنه وضع أهداف والسعي للوصول إليها معتمدا في ذلك مجموعة المهارات والوسائل التي تمكنه من تحقيقها، باعتبار أن الجامعة تنظيم مفتوح فهي كذلك لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، وبناء على أنها جزء لا يتجزأ من المجتمع العام فهي تأخذ بعين الاعتبار هذا المجتمع في وضع أهدافها، بحيث أن هذه الأخيرة يجب أن تتناسب مع الأهداف العامة للمجتمع لكي لا يحدث اختلال في الأهداف والمصالح، ولعل أهم وأسمى هدف بالنسبة للطالب هو تنمية مهاراته وقدراته، فهي توصل الجامعة لهذا المستوى من التنمية وهذا ينعكس إيجابا على تنمية المجتمع. وعليه يمكن إيجاز الأهداف في الآتي:
- تسعى لربط الجامعة بالمجتمع الخارجي بحكم أنها نسق مفتوح.
 - محاولة التكيف مع متطلبات المحيط الخارجي (المجتمع) والسعي في تقدمه.
 - المشاركة في تفعيل خطط التنمية الشاملة.
 - السعي في حل المشكلات والقضايا الاجتماعية التي يقع فيها المجتمع.
 - العمل على تنشيط الحركات الثقافية داخل المجتمع.
 - المساهمة في الحفاظ على الموروث الثقافي.
 - الانفتاح على العالم الخارجي والجامعات الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى التعاون والتبادل الفكري بين الجامعات²⁰.

2- رأس المال البشري:

2-1- تعريف رأس المال البشري:

هناك العديد من المفاهيم المختلفة حول رأس المال البشري تعددت واختلفت باختلاف الباحثين وتخصصاتهم وتوجهاتهم نذكر منها:

- يعرفه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنه: " كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة"²¹. يرى هذا التعريف لرأس المال البشري على أن من أسسه الخبرة والمهارات التي يكتسبها المورد البشري والتي تعود عليه بالإيجاب في جميع المجالات.
- " هو التوليفية المكونة من معارف، قدرات، مهارات وخبرات أفراد المنشأة من موظفين ومدراء"²². يرى هذا التعريف أن رأس المال البشري عبارة عن الخبرات السابقة التي يكتسبها الأفراد العاملون داخل منظمة ما، حيث تتمثل هذه الخبرات في مجموعة المعارف والمعلومات. كان هذا التعريف مخصص نوعا ما مقارنة بالتعريف السابق.

التعريف الإجرائي: رأس المال البشري هو عبارة عن المورد البشري تمت تنميته في جميع المجالات وتنمية مهاراته وقدراته وخبراته ومنحه فرصا للإبداع والابتكار.

2-2- أهمية رأس المال البشري:

يمكننا قياس رأس المال البشري من خلال الدور الفاعل الذي يلعبه داخل مختلف المؤسسات والمنظمات، باعتباره أحد العناصر الأساسية في العملية، كونه يساعد على الابتكار والإبداع ويؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي يقلص من الوظائف التي تتطلب معرفة، حيث يتطلب المزج بين الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات، لذا فأهمية المورد البشري تتبلور من خلال:

- يعتبر أحد العناصر المهمة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
- يساهم في خلق وابتكار معرفة جديدة.
- يعتبر موردا متميزا يصعب تقليده.
- له تأثير كبير على الشركاء والمالكين للأفكار الجديدة، يساهم في توليد المال الضروري للبدء في مشاريع جديدة.

فهو بمثابة ثروة كبيرة ومتميزة وهو الطريق الى التنافس في ظل اقتصاد المعرفة، وله تأثير كبير كمصدر للابتكار²³

لذا فالأهمية البالغة لرأس المال البشري وما يمتلكه من طاقات جعلت منه العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية، فلا يمكن أن تتجح كل تلك العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي والتكنولوجي، والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول للعملية شريطة أن يكون ذا مستوى من التطور والاندفاع الذاتي.

2-3- خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص تميزه عن باقي عناصر الإنتاج بأي منظمة، ومن هذه الخصائص نذكر:

- رأس المال البشري ليس منتجا فقط للسلع والخدمات بل مستهلك لها أيضا.
- إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية بل هناك بواعث ودوافع وحوافز فردية ذاتية وخارجية معا.
- يتكون الرأس مال البشري من جزأين أحدهما فطري والآخر مكتسب.
- المعارف والكفاءات تعد من المكونات الأكثر أهمية في الرأس مال البشري ويمكن من خلالها أن نصله إلى رأس مال بشري عام أو رأس مال بشري خاص.

رأس المال البشري العام: هو الذي نشأ مع اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.

رأس المال البشري الخاص: الذي نشأ من معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة معينة، وقد نجده مرتبطا بمؤسسة بحد ذاتها.

- يتطور الرأس مال البشري بالخبرة وممارسة العمل أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
- يتعرض الرأس المال البشري للتقادم ويحتاج دائما للتجديد من أجل البقاء والتنافسية.
- يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.²⁴

2-4- مكونات رأس المال البشري:

لمعرفة أهمية رأس المال البشري لابد من معرفة مكوناته التي تشكله، وتمده بهذه الميزة عن غيره من الموارد ورؤوس الأموال الأخرى يمكن أن نذكرها في إيجاز:

✓ الكفاءات: هي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستتبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

- ✓ التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية، التي يتعلم منها العنصر البشري عن طريق ممارسة مهنة معينة أو وظيفة حالية أو سابقة.
- ✓ المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم التي يمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية:
 - المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا: هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة وتشير إلى المعرفة حول الحقائق التي يمكن تمييزها.
 - المعرفة النسبية أو معرفة لماذا: يعتمد عليها في اتخاذ القرارات والأنشطة المعقدة، وغير المؤكدة، تملي علينا معرفة المبادئ والقوانين التي تحكم الأفراد والمجتمعات.
 - المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف: وهي معرفة علمية تتعلق بمعرفة الأشياء والقيام بها.
 - معرفة من: وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.
- ✓ الابتكار والتجديد: ويعكس مدى إدخال التحسينات على الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وتشير أيضا إلى العملية التي يمكن من خلالها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العلمي²⁵.

2-5- تنمية رأس المال البشري:

- يقصد بتنمية رأس المال البشري تعبئة الطاقات البشرية وبلورة إمكانياتها البشرية ومواهبها العقلية والجسدية للرفع من مكانتها وقيمتها وهناك بشكل عام شكلان للتنمية البشرية:
- تشكيل القدرات البشرية ووضعها في قالب يخدم المؤسسة ومصحتها مثل تحسين مستويات التعليم والتعلم، والمعرفة والمهارات.
 - انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة سواء في وقت الفراغ أو استغلاله في الإنتاج أو ضمن الشؤون الثقافية والاجتماعية والسياسية، التي تستوجب إنماءه لدى جميع أفراد المجتمع، لزيادة مساهمة هذا العنصر البشري في الحياة العامة بمختلف قطاعاتها، من خلال إتباع إستراتيجية تنموية لرأس المال البشري و من خلال الاعتماد على الوسائل العلمية والفنية والتربوية الحديثة القادرة على خلق وتطوير المعرفة العلمية، لذا فقد تطوّر مفهوم تنمية الموارد البشرية مع تطور البعد الإنساني وزيادة أهميته، فهذه التنمية مستمرة تقترن بتنمية و تقدم المجتمع. وعلى هذا الأساس فإن عملية تكوين رأس المال البشري يجب أن تتم في إطار إستراتيجية شاملة لتنمية القوى البشرية خاصة في الدول النامية، من خلال تكوين مؤسسات بناء الإنسان، التعليمية والتربوية والثقافية والمهنية، التي تتمثل في مراحل الدراسة والتعليم المختلفة، وفي المؤسسات الإنتاجية

ومؤسسات البحث العلمي، حيث تعتبر المجالات الرئيسية للاستثمار في المورد البشري وتتميته لغرض الرفع من قيمته وإنتاجه ومردوده المادي أو المعرفي الفكري.²⁶

3- دور الجامعة في تأهيل رأس المال البشري:

تعتبر تنمية وتأهيل رأس المال البشري من أهم المواضيع التي يركز عليها المجتمع ككل، لما لها من أهمية بالغة في تطويره وازدهاره وتحقيق التنمية الشاملة، لذلك يبحث المجتمع دائماً في الأساليب والطرق التي تساعد في ذلك، ولعل الجامعة من أهم الوسائل التي يعتمد عليها المجتمع في تنمية هذا المورد لما يقوم به من تنمية مهارات وتدريبها. وفيما يلي عرض بعض المقومات التي تعتمد عليها الجامعة:

3-1-3 مقومات التنمية الفعالة لرأس المال البشري في الجامعة: تعتمد الجامعة مجموعة من

المقومات التي تقوم عليها فعالية تنمية رأس المال البشري نذكرها فيمايلي:

3-1-1-3 الأستاذ الجامعي: يعتبر الأستاذ الجامعي أهم عنصر في تنمية رأس المال البشري ويقع

على عاتقه مسؤولية توصيل المعلومة واختيار الطرق والأساليب التي تناسب الفروقات الفردية بين الطلاب" إذا كان الطلاب أهم مدخلات الجامعة فإن الأستاذ أهم مقوماتها، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس، وذلك لأن الجامعة بأسانذتها لا بمبانيها والجامعة بفكر هؤلاء الأساتذة وعملهم وخبرتهم وبحوثهم قبل كل شيء"²⁷.

وعليه فإن الجامعة قبل التطرق لعملية تنمية وتأهيل رأس المال البشري فهي تعمل على اختيار الأساتذة المؤهلين وذوي الخبرة الجيدة التي تتوافق والتخصصات المتوفرة بها، لأن الأساتذة لديهم تأثير كبير على هذا المورد أكثر من أي تأثيرات خارجية أخرى، حيث ينعكس تأهيل وخبرة الأساتذة على الطلاب إيجاباً في حالة استغلال هذه الخبرة استغلالاً حسناً.

" إن الجامعة في عصر المعرفة والمعلوماتية تحتاج إلى هيئة تدريس من نوع متميز، على دراية واسعة بمختلف التطورات الحاصلة في العالم، ولها القدرة الكاملة على استعمال أحدث تقنيات التعليم والبحث وتلقينها للطلبة بغية بناء رأس المال البشري التطوري والقادر على الإبداع"²⁸.

3-1-2-3 المناهج والمقررات الدراسية: للمناهج والمقررات الدراسية دور فعال في تزويد الطالب

بالمعارف وتنمية مهاراته وابتكاراته لذلك تعمل الجامعة على منح فرص التجريب التطبيق لما هو نظري تم تلقيه من طرف الطلاب، فللمناهج الدراسية أهمية بالغة في دور الجامعة في تأهيل رأس المال البشري باعتباره وظيفة من وظائفها ومكوّن أساسياً لا يكتمل دوره إلا في وجود أساتذة ذوي اختصاص وخبرة ومهارات جيدة.

3-1-3 طرق وأساليب التدريس: من المنطقي أنه لا يتم دور المناهج الدراسية والمقررات إلا

باختيار الوسائل التي تقدم بواسطتها، فأساليب وطرق التدريس تحمل نفس أهمية المناهج الدراسية تماماً أو أكثر أهمية إذا صحّ التعبير، حيث يسهل استيعاب الطالب في حالة

توفر وسائل مناسبة تساعد على الفهم وتعزز قدرته على التركيب والتخزين، لأن المناهج التي يتلقاها الطالب مختلفة فمنها ما يحتاج إلى الحفظ والاستظهار ومنها ما يحتاج إلى قدرات الخلق والإبداع، ومنها ما يحتاج إلى الممارسة العملية والتجربة الميدانية²⁹.

3-1-4- الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة : من المهم أن يكون الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ذات طابع مرن وذلك لسهولة استعماله من طرف المتعاملين به، وكذلك الجامعة يتوجب ان تتميز بطابع تنظيمي مرن يتناسب مع جميع المتعاملين وخاصة الطلاب مما ينعكس على التزامهم وولائهم لهذه الجامعة، والهيكل التنظيمي لا يقتصر فقط على القوانين والقواعد التنظيمية بل يضم كذلك طبيعة الاتصال بهذه الجامعة، وعليه يتوجب على الجامعة أن تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تخص الهيكل التنظيمي، لأن هذا الأخير له أهمية بالغة لدى الطلاب وفي تنمية رأس المال البشري³⁰.

3-2- متطلبات التكوين الجامعي والبحث العلمي من أجل تنمية رأس المال البشري:

تحقيق أركان التكوين الجامعي المتعلقة برأس المال البشري: ويتم ذلك من خلال:

- ربط التكوين الجامعي بالإنتاج ودعم جميع تخصصات التكوين الجامعي والأخذ بعين الاعتبار المواهب العلمية للطلاب والاهتمام بهم.
- تدريب المورد البشري على استخدام التكنولوجيا ووسائلها وتعميم الظاهرة والثقافة الالكترونية.
- العمل على توفير أغلب التخصصات التي تساهم في حل قضايا المجتمع وتعود عليه بالفائدة. وبطبيعة الحال التكوين الجامعي لا يمس المجال العلمي أو الثقافي فقط بل يتعدى ذلك إلى المجال الاقتصادي والاجتماعي والنفسي ويتجلى هذا في الآتي:
- التكوين الجامعي من أجل المعرفة (ثقافيا): يظهر دور هيئة التدريس جليا في هذا العنصر بحكم أنها المصدر الأساسي لهذه العملية طبعا مع اختيار الوسائل الملائمة في تبليغ الرسائل العلمية للطلاب بغية تنمية قدراتهم الفكرية والعقلية والتي تترجم في الجانب العملي من حياتهم، مما يعود ذلك بالفائدة على المجتمع ككل.
- التكوين من أجل العمل (اقتصاديا): بعد تلقين المورد البشري وتشبعه بالمعارف وتنمية قدراتهم المعرفية والفكرية يتوجه إلى سوق العمل، ويظهر هنا دور الجامعة في العمل على توجيه الطالب نحو التخصص الصحيح والمتوفر لديها الذي يكون حسب احتياجات المجتمع ككل.
- التكوين من أجل تكوين الشخصية (نفسيا اجتماعيا): الجامعة تصب اهتمامها حول بناء شخصية هذا المورد البشري وتكوينها تكوينا صحيحا، وتوجيهها بما يتوافق والثقافة العامة للمجتمع ككل، بهدف تكوين شخصية واعية مستقلة تمكّن الطالب من بناء هويته الوطنية.

➤ التكوين من أجل فهم الآخرين (اجتماعيا): بحكم أن الفرد لا يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد فهو جزء لا يتجزأ من النسق الكلي (المجتمع)، وكي يتعامل ويتفاعل مع بقية الأفراد والأنساق يتوجب عليه اكتساب لغة الحوار وأسلوب التفاعل، ولعل الجامعة تعزز هذا الأسلوب وتعمل على توجيهه توجيها صحيحا منطلقا من مبدأ الثقافة العامة للمجتمع، والقيم والمعايير والأخلاقيات التي يستند عليها المجتمع لضمان استمراره³¹.

خاتمة:

وفي الأخير نتوصل إلى أن الجامعة باعتبارها مؤسسة تنظيمية اجتماعية من شأنها المساهمة في تطوير المجتمع وازدهاره والدفع به نحو التنمية الشاملة وبناء على اهتمامها المستمر بتنمية وتأهيل المورد البشري، وذلك باعتمادها على العديد من الأساليب والإمكانيات المادية والمالية والتمثلة في المادة التعليمية وسبل تبليغها، بهدف تنمية رأس المال البشري. وعليه يمكننا القول إن للجامعة دورا فعالا في تنمية رأس المال البشري ثقافيا واقتصاديا واجتماعيا ونفسيا ولا سيما أن جميع هذه المجالات تتأثر ببعضها البعض، فالإخفاق في أحدها يؤثر سلبا على البقية، وعلى هذا الأساس تركز الجامعة اهتمامها الكلي في جميع المجالات التي تدفعها لتنمية رأس المال البشري.

- 1- عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعلاقة بين الجامعة والسلطة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 49-50.
- 2- أميرة محمد علي أحمد حسن، نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع، المؤتمر السادس التعليم العالي ومتطلبات التنمية، كلية التربية، جامعة البحرين، ص 4.
- 3- د، عايدة باكير، تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع colleges.jazanu.edu.sa/saf/documents/books - في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات، العالمية الحديثة، 2018/03/26 الساعة 22.23
- 4- صباح غربي، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014/2013، ص 55.
- 5- المرجع نفسه، ص 56.
- 6- المرجع نفسه، ص 57.
- 7- المرجع نفسه، ص 58.
- 8- محمد عجيلة، مصطفى بنوي، ثنائية الشغل والجامعات ومتطلبات التنمية، رؤية استشرافية، الملتقى الوطني حول دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة بن عاشور زيان، الجلفة، 2010/05/20، ص 84.
- 9- ابراهيم عصمت مطاوع، التنمية البشرية بالتعليم والتعلم، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 152.
- 10- أحمد بن عيساوي، التعليم الجامعي في الجزائر وتحديات التنمية المحلية، الملتقى الوطني حول تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر، 2010/05/20، ص 258
- 11- صباح غربي، المرجع السابق، ص 51.
- 12- المرجع نفسه، ص 52.
- 13- نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير والعلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، 2013/2012، سطيف الجزائر، ص 46-47.
- 14- صباح غربي، المرجع السابق، ص 52-53.
- 15- فليح حسن خلف، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 147.
- 16- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2012/2011، ص 18.
- 17- المرجع نفسه، ص 18

- 18- المرجع نفسه، ص 19.
- 19- صباح غربي، المرجع السابق، ص 61.
- 20- حفوف فتيحة، معوقات البحث الاجتماعي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية على جامعات سطيف قسنطينة مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع والديمقراطية، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2008/2007، ص 51-52.
- 21 - عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال في سوريا " قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ندوة الاقتصاد السوري - رؤية شبابية - جمعية العلوم الاقتصادية السورية، ص 05
- 22- معتذ محمد الأعرح، استخدام نموذج lev. Schwartz لقياس رأس المال البشري ومساهمته في صافي الدخل دراسة تطبيقية على بنك لبنان والمهجر في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2016، ص 05.
- 23 - غني دحام تناي الزبيدي، أمانة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور الرأس مال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي، بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثانية عشر، المجلد الرابع عشر، العدد 38، 2016، ص 273.
- 24 - أحلام عبد الحافظ صبحي، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية الرأس مال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، أصول التربية بالإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2013، ص 34 - 35.
- 25 - وفاء سبكي، النمو الاقتصادي وتكوين الرأس مال البشري، دراسة قياسية لحالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص 5.
- 26 - عمار ابراهيم، تنمية الرأس مال البشري وأثره على كفاءة المنشأة، دراسة ميدانية في الساحل السوري، دراسة لنيل شهادة الماجستير في السكان والتنمية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2014، ص 5-4.
- 27- وفاء البرعي محمد، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 302.
- 28- نادية ابراهيمي، المرجع السابق، ص 84.
- 29- لجين بوعبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة دراسة ميدانية لجامعة الشرق الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 35.
- 30- المرجع نفسه، ص 85.
- 31- المرجع نفسه، ص 92.

تبنى التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

د. عتيقة حرايرية أستاذة محاضرة أ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر.

أ. هشام بوخاري طالب دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله، الجزائر.

ملخص:

تدريب الموارد البشرية العاملة وتنمية قدراتهم هي أحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، كما يعد التدريب أحد أهم الآليات التي تساعد على إحداث التغيير اللازم في سلوك الموارد البشرية وكفاءاتها نحو تحقيق أفضل النتائج، حيث نحاول من خلال هذا المقال إبراز أهمية تبني التدريب في المؤسسات الحديثة، الذي لم يعد أمرا اختياريا، بل شرطا جوهريا للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

La formation et le développement des ressources humaines est l'une des conditions requises pour obtenir un avantage compétitif La formation est également l'un des mécanismes les plus importants qui aident à apporter les changements nécessaires dans le comportement des ressources humaines et leur efficacité vers l'obtention des meilleurs résultats,

Dans cet article, nous essayons de souligner l'importance d'adopter une formation dans les institutions modernes, ce qui n'est plus une option mais une condition préalable à la survie et à la croissance dans un environnement hautement compétitif.

Mots clés: formation, avantage concurrentiel, entreprise économique.

مقدمة:

من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم هو كيفية تنمية موردها البشرية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، خاصة مع بروز الحاجة الملحة لتطوير وتنمية قدراتها التنافسية في ظل مجتمع يتسم بالتغير والتسارع، ولن نبالغ في هذا السياق عندما نعتبر بأن تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية مرهون بالدور الذي يؤديه التدريب وتأثيره على الأداء الفردي والمؤسسي، حيث يعمل التدريب على جعل الموارد البشرية مدربة وذات كفاءة وفعالية عالية المستوى لتمكينهم من أداء أعمالهم ووظائفهم على أكمل وجه، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نشاط المؤسسة، لأن الموارد البشرية الفعالة تعتبر الركيزة والحلقة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

في هذا الإطار تبرز أهمية هذه الدراسة التي نحاول من خلالها مناقشة وتحليل سوسيولوجي نبرز فيه أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، التي تعرف تحولات داخلية وخارجية ضمن سياق العولمة الاقتصادية والاجتماعية وتبعاتها التي فرضتها المستجدات الحاصلة على الصعيدين العالمي والعربي، من هذا المنطلق سنعمل على مناقشة النقاط التالية:

- ماهية التدريب وأهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسة،

- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية،

أولاً- ماهية التدريب وأهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسة

يعتبر التدريب من بين أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل مؤسساتها أو خارجها وهذا من أجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه.

1- مفهوم التدريب:

لقد تعددت تعريفات التدريب واختلفت آراء المتخصصين في المجال حول تعريف شامل، حيث عُرف التدريب على أنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة" (1)

وهو "شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيارة المهارة المتخصصة للفرد، أو بالأحرى زيادة تحسين الأداء" (2)، ويعرف أيضاً على أنه "تلك الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل." (3)

ويقصد بالتدريب كل "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والمعلومات التي تؤدي إلى زيادة معدل أداء الأفراد في عملهم." (4) وهو يشمل " كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة." (5)

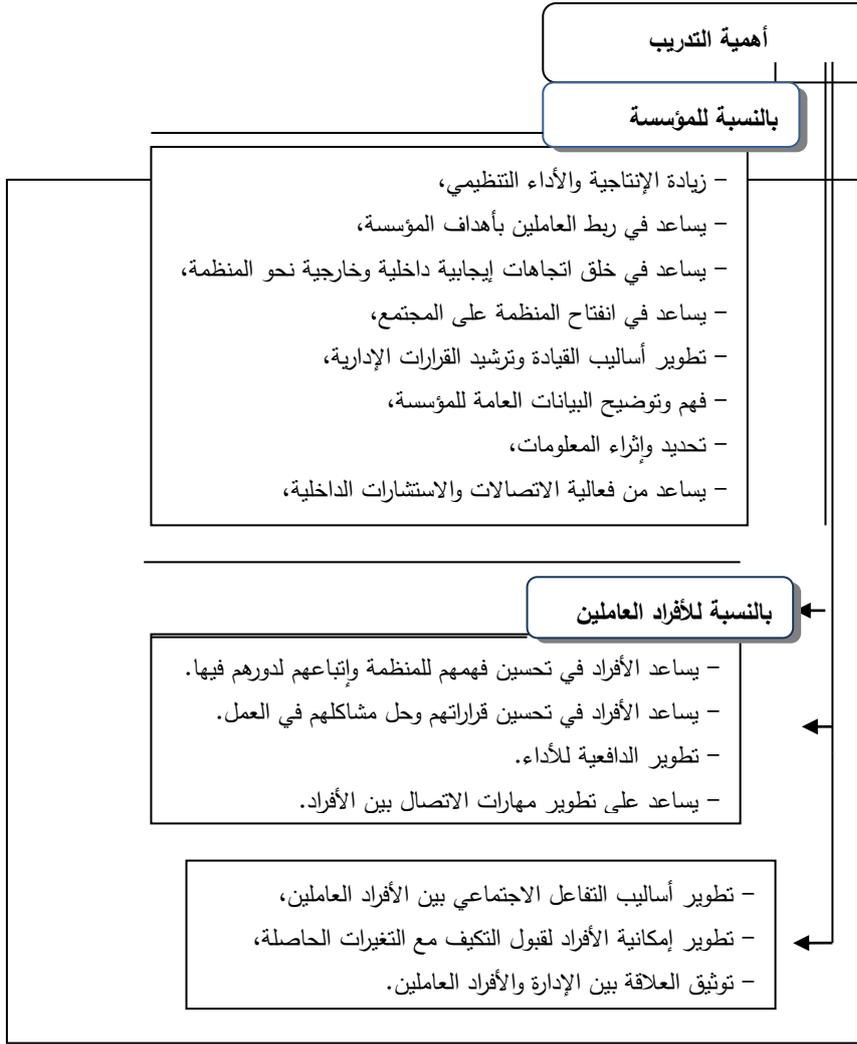
يتضح من كل ما سبق أنه ورغم تعدد المعاني التي يأخذها مفهوم التدريب، إلا أن هذه التعريفات تتفق وتتشترك في مجموعة من الخصائص والعناصر الأساسية، وهي:

- أن التدريب نشاط مخطط ومنظم.
- أن التدريب يهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات وتنمية قدراتهم والتعديل في سلوكياتهم واتجاهاتهم.
- الغاية من التدريب هو تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد وسلوكياته المهنية والتدريبية بما يخدم عملية العمل وإستراتيجياته.

2- أهمية التدريب:

تتعدد أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات والأفراد، خاصة أننا نعيش في زمن التغيرات والتحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وهذه الأخيرة تؤثر على المؤسسة وإستراتيجيتها، وبناءا على ما تقدم يمكن أن تلخص أهمية التدريب في الشكل المدرج أسفله:

شكل يوضح: أهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمؤسسة (6)



3- أهداف التدريب:

- يتوجه التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي: (7)
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
 - ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال.
 - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
 - رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.
 - زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

- العمل على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من أصول الهامة للمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.

كما يؤكد المختصون أن قيام المؤسسات بالتدريب وإخضاع عمالها للمشاركة في الحلقات التدريبية من شأنه أن يعود على الفرد وعلى المؤسسة بفوائد أو مزايا عديدة تنعكس إيجاباً عليهما، يمكن حصرها فيما يلي (8):

- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم،
 - التدريب إلى تخفيض تكاليف في المستقبل،
 - يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل،
 - يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.
- ومن الفوائد التي يمكن أن يحققها التدريب للفرد والمؤسسة أيضاً:
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال كما وكيفا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج للمؤسسة الصناعية.
 - نقص الجهود المبذول في العمل لأن العامل المدرب يؤدي العمل بالطرق الصحيحة مما يؤدي إلى تأخير ظهور التعب.

- يؤدي التدريب إلى نقص معدلات الحوادث للعمال المدربين وما يتبع ذلك من توفير الأموال المؤسسة الصناعية التي تهدر بسبب وقوع الحوادث.

- زيادة شعور العامل بالسعادة وارتفاع روحه المعنوية وذلك لشعوره أنه يؤدي عمله على الوجه الكامل، وهذا بالتالي يساعد على تقوية دافعيته نحو مزيد من الإجابة. (9)

4-أساليب التدريب: يقدر المختصون أن هناك أكثر من خمسة عشر أسلوباً تدريبياً من الأساليب التي يستخدمها المدربون عند نقلهم للمادة العلمية للمتدربين، حيث يسمح هذا التنوع بتحقيق أفضل لأهداف البرامج التدريبية، كما يمكن المدربين من اختيار الأسلوب الأنسب والملائم للأهداف المراد تحقيقها وحسب طبيعة الدورة التدريبية، ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

4-1-المحاضرة: "هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة أو شرح علاقات." (10)

4-2-تمثيل الأدوار: "ويستخدم هذا الأسلوب لتنمية قدرات المشاركين في البرنامج على اتخاذ القرار من خلال تمثيل معين، ويسمح هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين فمن الممكن مثل أن يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المشاركين في مجال تقييم الأداء، أو إجراء مقابلات مع العملاء أو إدارة

الاجتماعات ويتطلب استخدام هذا الأسلوب إعدادا مسبقا وتحديد جيد للأدوار، والسيناريوهات البديلة لكل دور" (11).

4-3-دراسة الحالة: "يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض حالة مكتوبة على المتدربين تتضمن مشاكل إدارية معينة تواجهها مؤسسة ما، والطلب منهم تحديد المشكلة الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها ثم اقتراح الحلول المناسبة" (12).

4-4-المؤتمر: "تستخدم طريق المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين، حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية" (13).

ثانيا- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

تلجأ المؤسسات إلى الاستثمار وتطوير وتنمية مواردها البشرية مستخدمة في ذلك مختلف الاستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ هدفها، ومن بين تلك الإستراتيجيات التي تستخدمها نجد التدريب، فهو يعد إستراتيجية هامة لتنمية وتطوير وتأهيل الموارد البشرية، حيث تتأكد ضرورة تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

1 -كيفية تأثير التدريب على الميزة التنافسية:

فيعتبر "التدريب عامل قوي ومهم في تحسين الأداء والأعمال التي بدورها لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية لدى المنظمة، إن التدريب لا يخلق الميزة التنافسية بشكل مباشر ولكنه يعمل على إعداد وتمكين الموارد البشرية لتحقيق هذه الغاية وعليه فهو يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والخصائص التي تجعلهم قادرين على خلق الميزة التنافسية وتدعيمها في ظل اقتصاد المعرفة." (14)

"إن أهم الخصائص والقدرات التي يمكن للتدريب أن يوفرها للأفراد من أجل تمكينهم على المساهمة في تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتصف بالانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والازدياد المطرد نحو الاهتمام بالمعرفة، فكلما كانت الأسواق مفتوحة والمنافسة عالية تعتمد على أحدث وسائل التكنولوجيا للمعلومات والاتصال بات لزاما على الأفراد مسيرين كانوا أو عمال التأقلم مع هذه المستجدات والعمل على تطوير أساليب أدائهم، ورفع قدراتهم ومهاراتهم اتجاه مهامهم وأعمالهم، وكذلك باتجاه التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من أجل تحسين الأداء ورفع جودته مؤديا ذلك إلى خلق ميزة تنافسية مستمرة، وعلى هذا يجب على المنظمات تدعيم هذا الاتجاه من خلال الاستمرار في تدريب الأفراد وتلقيهم مختلف المهارات والمعارف اللازمة لذلك، حيث يظهر هنا التدريب أكثر إلزامية بخصوص تكييف قدرات ومهارات الأفراد مع هذه التغيرات ، لأن العصر الحالي أصبح يتسم بالسرعة في التغير والتطور." (15)

2- أثر التدريب على مؤشرات الأداء:

يعتبر التدريب من بين أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات من أجل تنمية مواردها البشرية حيث أنه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات وتعديل سلوكياتهم وتنمية قدراتهم والرفع من أدائهم حتى يتمكنوا من أداء الأعمال التي وكلوا بها على أحسن وجه، إذ يستطيع التدريب التأثير على الأفراد والمؤسسات، ومن بين ما يؤثر التدريب على المؤسسات نجد مؤشرات الأداء والتي تتمثل في الإنتاجية وتكاليف الإنتاج، وجودة الأداء والإبداع والابتكار، وبناءا عليه سيتم التطرق إلى كيفية تأثير التدريب على مؤشرات الأداء.

2-1- تأثير التدريب على الإنتاجية:

"تعتبر الإنتاجية من بين المقاييس التي يمكن بها قياس أداء المنظمات، وهناك عوامل تتحكم فيها ومن بينها مهارة الأيدي العاملة، أي مهارات وقدرات مواردها البشرية، فتعد قدرات ومهارات الأفراد عوامل مهمة لرفع إنتاجية الأفراد، ولهذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار، ويعد التدريب أداة مهمة لأداء هذا الغرض حيث يعمل على تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالخبرات والمعارف التي يحتاجون إليها في أداء أعمالهم ومهامهم، بالتالي يعمل التدريب على رفع الكفاية الإنتاجية من خلال زيادة قدرات ومهارات الأفراد." (16)

2-2- تأثير التدريب على تكاليف الإنتاج:

"من الأمور المهمة التي تجري حولها المنافسة بين منظمات الأعمال هو السعي إلى تقليل تكاليف الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، وذلك من أجل اكتساب حصة سوقية أكبر والفوز بولاء المستهلك من خلال تخفيض السعر، فهناك تجد المنظمات عدة طرق وعوامل لتخفيض هذه التكاليف، ومن بينها السعي إلى السيطرة على التكاليف من خلال تخفيض وقت إنتاج أو إنجاز المهام إلى حد أدنى ممكن، والعمل أيضا على تقليل حجم الأخطاء وما ينتج عنها من تكاليف، ومن بينها الأخطاء التي تؤدي إلى تعطل الآلات، والتي تتسبب في حوادث العمل والتي تؤدي إلى المنتجات التالفة والمعابة، وتقليل تكاليف الإشراف والرقابة، حيث أن هذه التكاليف يمكن تدنيها والتحكم فيها من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد، وهذا من خلال تدريبهم، ويمكن توضيح تأثير التدريب على عناصر هذه التكاليف كما يلي:

- **تكاليف اليد العاملة:** وتظهر أهمية التحكم وتدنية هذا النوع من التكاليف في الصناعات ذات كثافة العمالية العالية، حيث تحتل تكاليف هذا العنصر أكبر نسبة ولذا تدنيها والاهتمام بها أمر ضروري للتحكم في التكاليف الإجمالية للإنتاج، ومن أجل الوصول إلى هذا الغرض يتطلب الأمر رفع قدرات ومهارات الأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة، ومن ثم تخفيض زمن إنتاج الوحدة الواحدة، مؤديا ذلك إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، ويعد التدريب عملية مهمة في رفع قدرات ومهارات الأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة كبيرة." (17)

- تكاليف الأخطاء:

يؤدي نقص خبرة الأفراد وعدم حصولهم على المعارف والخبرات اللازمة لأداء عملهم إلى ارتكاب أخطاء تتفاوت درجة تأثيرها من نوع إلى آخر، فقد تؤدي تلك الأخطاء إلى حوادث العمل وما ينتج عنها من أضرار بشرية ومادية ومالية، وقد تؤدي إلى تعطل الآلات والانقطاع في العملية الإنتاجية أو تؤدي إلى ارتفاع معدل المنتجات التالفة والمعابة، حيث تتسبب هذه الأخطاء في رفع تكاليف الإنتاج وبالتالي رفع أسعار المنتجات، مما يضعف القدرة التنافسية لهذه المنتجات في السوق ولأجل تفادي ذلك يجب رفع قدرات ومهارات الأفراد من خلال تدريبهم من أجل تزويدهم بالخبرات والمعارف اللازمة لتجنب الأخطاء وسوء فهم متطلبات العمل.

- تكاليف الإشراف والرقابة:

يستلزم نقص الخبرة والمعارف لدى الأفراد إلى تكثيف الرقابة والإشراف عليهم، لأنهم أقل قدرة على فهم متطلبات العمل وفهم تقنياته، والزيادة في الإشراف والرقابة يكلف المنظمة تكاليف إضافية تتمثل في الوقت الذي يقضيه المشرف في التوجيه والرقابة وأيضا الأجرة الإضافية التي تدفع لهذا المشرف، ولهذا تؤدي عملية رفع قدرات ومهارات الأفراد إلى تجنب هذه التكاليف، حيث يساهم التدريب في رفع قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة⁽¹⁸⁾.

2-3- تأثير التدريب في جودة الأداء:

"التدريب هو حلقة في إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من التزام الجودة الشاملة، فالتدريب يساهم في بدرجة كبيرة في إعداد الأفراد لتحسين الجودة من خلال التدريب على تقنياتها، وذلك أنه يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات اللازمة لرفع الجودة، كما يجب تشجيعهم وترغيبهم في المساهمة لرفع الجودة."⁽¹⁹⁾

2-4- تأثير التدريب على الإبداع والابتكار:

يمتلك الأفراد قدرات عقلية وذهنية ومؤهلات عالية، فالتدريب يشجع الأفراد على تنمية قدراتهم وتفعيلها وذلك حتى تستطيع التكيف والتأقلم مع محيطها، وإن الاهتمام بالموارد البشري وتدريبه يشجع الأفراد على الإتيان بأفكار جديدة في العمل تكون ذات تأثير كبير على المنظمة، وبالتالي تساهم الأفكار الإبداعية في صنع الابتكارات مما تمكنها من تحقيق التفوق والريادة على بقية المنافسين.

من هنا يمكن القول، أن للتدريب تأثير كبير على مؤشرات الأداء، وهذه الأخيرة بدورها تؤثر على الميزة التنافسية وعلى إمكانية امتلاك المؤسسات لمزايا تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والريادة والتفوق على المنافسين، وبالتالي تتمكن المؤسسات من تحقيق فوائد جمة سواء بالنسبة للفرد والمؤسسة، لذا لا بد من تفعيل عملية التدريب من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

خاتمة:

يؤكد هذا المقال من جديد على أهمية تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بكل أنواعها، فالمؤسسات تعتمد على التدريب كإستراتيجية تمكنها من تنمية مواردها البشرية من خلال تدريبها وتأهيلها لتنفيذ كافة الأنشطة والعمليات المطلوبة بالكفاءة والفعالية اللازمة، ولأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، لذلك فهي مطالبة بتكثيف جهودها للاستثمار في هذه الموارد حتى تستطيع بهم تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على بقائها واستمراريتها.

الهوامش:

- 1- مهدي زوبلف: إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 113.
- 2- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 98.
- 3- خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 225.
- 4- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 71.
- 5- محمود عبد الفتاح رضوان: المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 25.
- 6- المصدر: من إعداد فريق البحث _ بتصريف عن _ فضيل شحاته وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 135.
- 7- منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي: "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و 10 مارس 2004، ص 199.
- 8- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 132.
- 9- محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 78.
- 10- أكرم رضا: برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 119.
- 11- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، القاهرة، مصر، 2003، ص 321.
- 12- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 284-282.
- 13- أكرم رضا: مرجع سابق، ص 123.
- 14- عبد الله قلش: التدريب كدعامة الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور منير نوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص 160-161.
- 15- عبد الله قلش: مرجع سابق، ص 161-162.
- 16- المرجع نفسه، ص 150.
- 17- عبد الله قلش: المرجع السابق، ص 150-151.
- 18- المرجع نفسه، ص 151.
- 19- المرجع نفسه، ص 152.

المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة – في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات –

د. سعاد عبود

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

جمال بن سليمان، أستاذ مساعد قسم "أ"
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

الملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قيم المواطنة، وذلك بعد عرض الجوانب النظرية التي تؤكد متانة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، من خلال مساهمتهما في تحقيق التطلعات المختلفة لأفراد المجتمع، فبغض النظر عن الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية هناك تطلعات أخرى تتمثل في (الحرية، المساواة، العدل، الأمن، الحق في التعليم، الصحة، الوظيفة، والرأي...)، الناتجة عن روح المواطنة الحقة، المرتبطة بالوطن وكل ما يعنيه. فقد لا يختلف اثنان في أن حب الوطن من الإيمان، كما لا يستطيع أحد أن يشكك في حب الأخر لوطنه مهما كان، وبغض النظر عن الظروف والمشاكل والتهميش التي عايشها الفرد داخل وطنه، إلا أن هذا لا يمكن أن ينقص أو حتى يززع حبه له، ومكانته عنده، والافتخار بالانتماء إليه دون سواه، وبمجرد إحساسه بأن وطنه يحتاجه يكون أول المستجيبين إليه والفدائيين له والمدافعين عنه بأي طريقة كانت ومهما تطلبت.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المواطنة، قيم المواطنة.

Abstract

This study aims at understanding the role and importance of social responsibility in promoting the values of citizenship, after presenting the theoretical aspects that emphasize the solidity of the relationship between social responsibility and citizenship through their contribution to achieving the different aspirations of the members of society. Regardless of economic and social welfare, (Freedom, equality, justice, security, the right to education, health, employment, and opinion ...), resulting from the spirit of true citizenship, linked to the homeland and all that it means. It is no different that the love of the homeland of faith, as no one can question the love of the other to his homeland whatever, regardless of the circumstances and problems and marginalization experienced by the individual within his homeland, but this

can not be reduced or even destabilize his love for him, and his status And the pride of belonging to him and no one else, and as soon as he feels that his homeland needs him, he will be the first to respond to him and the Fedayeen to him and defend him in any way whatsoever and whatever it takes.

Keywords: social responsibility, citizenship, citizenship values.

مقدمة

في ظل الظروف الراهنة لم يعد هدف المؤسسات هو البحث عن تحقيق الربح الاقتصادي فقط نتيجة الانعكاسات السلبية التي خلفها هذا التوجه، وإنما البحث عن تحقيق أرباح أخرى في المجالات غير الاقتصادية، فأتجهت المؤسسات الى البحث عن الحلول لمشاكل المجتمع الذي تنتمي إليه والتي كانت المتسبب الاول فيه نتيجة أنشطتها، وذلك ليس اختياريًا ولكن امتثالًا للضغوطات التي تم ممارستها من قبل المجتمع من جهة وضرورة تبني استراتيجيات العمل التطوعي للنجاح في عالم الأعمال من جهة أخرى، وبالرغم من قدم العمل التطوعي، إلى أنه يعرف حاليًا اهتمامًا وتوجهًا كبيرًا من قبل الباحثين والممارسين في مختلف المجالات.

فأصبحت المؤسسات تبحث في جميع الطرق وتسخير كل الإمكانيات وابتكار الأساليب لزيادة أرباحها، فنشأت العديد من المفاهيم لذلك (كالانتماء، الالتزام، المواطنة، المسؤولية الاجتماعية...)، وتعد كل من المسؤولية الاجتماعية والمواطنة من أهم المفاهيم وأكثرها انتشارًا، فقد اهتم بها الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، المسير، وحتى المواطن، نظرًا لأن كل القيم السامية التي تقوم عليها المجتمعات من الحرية، العدل، والمساواة...، تنصهر في قيم عليا تتجسد في المسؤولية الاجتماعية والمواطنة. كما أن مجالتهما ليست مقتصرة على تخصصات معينة وإنما تنطوي على أبعاد متعددة تمس تخصصات مختلفة، وتشمل اهتمامات مشتركة في جميع الميادين.

وبذلك أصبحت المسؤولية الاجتماعية نشاط متزايد الأهمية على الصعيدين الوطني والدولي. ومع تسارع العولمة وتزايد دور المؤسسات الكبيرة، اعترفت هذه الأخيرة تدريجيا بفوائد تقديم برامج المسؤولية الاجتماعية في مواقعها المختلفة. وهكذا اكتسب موضوع المسؤولية الاجتماعية أهمية على مدى العقود القليلة الماضية، وتطورت تدريجيا حتى وصلت إلى ما هو عليه الآن وأصبحت أولوية لا مفر منها لقادة الأعمال في كل بلد، من خلال الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وذلك عن طريق ممارستها، ومن بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية نجد أخلاقيات الأعمال، المواطنة...

فالمواطنة تعد علاقة اجتماعية ترتبط بالأدوار التي يؤديها الأفراد، من خلال تفاعلهم مع الآخرين ومع الدولة التي يعيشون في كنفها، وهي بذلك لا تتأسس على علاقات قانونية بين الأفراد، وليست حقاً يمنح من قبل الدولة، ولكنها حق للأفراد الذين يعيشون فيها، وتتعلق أكثر بعلاقاتهم وممارساتهم الحياتية.

ونتيجة للدور الذي تلعبه المواطنة في تغيير حياة الأفراد ومسار الدول، ثمة حراك عالمي واضح حول مفهومها، إلا أن الاهتمام بها عربياً لم يتعدى إجراء دراسات نظرية سطحية متناثرة هنا وهناك بين الفينة والأخرى، ناهيك عن ضيق استخدام المفهوم الذي لا يتعدى حقوق وواجبات المواطن.

لذلك فإن النظرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والمواطنة ودراستهما بعمق بات ضرورة ملحة، خاصة في ظل ما تشهده الساحة العربية عموماً والجزائر خصوصاً من أحداث يُغيب فيها النقاش والحوار بين أفراد المجتمع وأصحاب المصلحة، وتُغيب فيها المصالح العامة على حساب المصالح الخاصة.

كما أن المتتبع للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها الجزائر في ظل التغيرات الراهنة والتي أعقبت التوترات المحيطة بالحدود الجزائرية من الحرب في مالي والنيجر وليبيا... نجد بأن بلادنا تقف أمام متغيرات تكاد تعصف بها مما ولد مشاكل متعددة، وصراعات داخلية مختلفة الأسباب والمصادر، والتي أثرت في تماسك الوحدة الوطنية وتفاقم ظاهرة العنف والهجرة غير شرعية وتراجع دور ومكانة الدولة وفقدان الثقة وعدم فعالية الحركات السياسية في تدعيم قيم المواطنة والمساواة بين الأفراد، مما جعل من موضوع المواطنة يطفو على سطح الأحداث بقوة وكقضية ثبات ووجود واستمرارية حياة، مقابل تفكك وضياع الثوابت الدينية والتاريخية المتعلقة بالمواطنة.

ومن هذا المنطلق، تطرح الدراسة قضية "المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة"، في مسابقتها لعملية التغيير السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لإنجاح بناء الدولة والإبقاء على المواطن المشبع بروح المواطنة والتضامن، لمنع تكرار الأحداث المأساوية وتكريس التخلف واللامبالاة، لأننا في الوقت الحاضر بحاجة ماسة إلى وقفة تأمل لرسم طريقاً سليماً لإعادة بناء شخصية المواطن المبنية على المسؤولية الاجتماعية وروح المواطنة التي تشكل حاجزاً أمام كل الأزمات وقاعدة للثبات والنجاح للاستمرار والتطور ومواصلة المسيرة في المستقبل.

وانطلاقاً مما سبق وتأسيساً عليه، كانت إشكالية الدراسة متمثلة في: "ما أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز قيم المواطنة - في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات -"، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة يتم التطرق إلى ثلاثة محاور أساسية، والمتمثلة في:

- المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية؛
- المحور الثاني: مفاهيم أساسية حول المواطنة؛

• المحور الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالمواطنة؛

❖ المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية له تاريخ طويل مرتبط بكيفية تأثير ذلك على سلوك الأفراد والمجتمع. ومن أجل فهمها وتأثيرها على ذلك السلوك، من الضروري أن نفهم تطورها أولاً¹، حيث نجد تحد كبير في تحديد مدى الخوض في الأدبيات لبدء مناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية. فهناك من يرى بأن الإشارات إلى الاهتمام بها ظهرت في عدة دراسات خلال الفترة بين 1930 و1940. لكن الباحث Smith يرى بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بدأ قبل ذلك بكثير في سنة 1920، وبسبب الكساد الكبير والحرب العالمية الثانية، فشلت في أن تصبح موضوعاً مهماً بين قادة الأعمال حتى سنة 1950². ويوجد من يرى بأن بدايات المسؤولية الاجتماعية كانت 1950 بسبب أن الكثير قد تحدث في المفهوم منذ ذلك الوقت³.

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

وتركزت معظم مناقشات المسؤولية الاجتماعية إلى المفهوم الأصلي الذي اقترحه Bowen (1953)⁴. والذي يعد أول من صاغ مصطلح المسؤولية الاجتماعية، بحيث يرى بأنها "تشير إلى التزامات رجال الأعمال لمتابعة تلك السياسة، أو اتخاذ تلك القرارات، التي تكون مرغوبة من حيث أهداف وقيم المجتمع. ويعد عقد من الزمن، قام العديد من المؤلفين، بما فيهم Davis (1960) Fredrick (1960) McGuire (1963) Walton (1967)، بمزيد من التطوير للمفهوم⁵. وفي العقود اللاحقة، توسعت تعريفات المسؤولية الاجتماعية والممارسات وتم اعتماد المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير⁶.

وتعني فكرة المسؤولية الاجتماعية بأن الشركات تتحمل مسؤولية تجاه المجتمع ومجموعة واسعة من أصحاب المصلحة خارج مساهميتها⁷، أي تتعلق بـ -أو ينبغي أن تكون -العلاقة بين الشركات والحكومات والمواطنين، بمعنى آخر العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة فيها⁸، وذلك من خلال أن الشركات تدمج الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قيمها وثقافتها وصنع قراراتها واستراتيجياتها بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة⁹، والامتثال للمتطلبات القانونية، واحترام الأفراد والمجتمعات والبيئة¹⁰.

أما مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD): "يرى بأن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل رجال الأعمال على التصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للمواطنين وأسرههم وكذلك المجتمع ككل"¹¹. أي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي وسيلة لمناقشة مدى التزام الشركات التجارية اتجاه مجتمعها¹²، وتغطي هذه الالتزامات كلا من الإطار القانوني والاتفاقيات الاجتماعية¹³.

وبما أن المسؤولية الاجتماعية تعد التزام اتجاه المجتمع، فإن بعض الباحثين يعرفون المسؤولية الاجتماعية من جانب أنها واجب تجاه المجتمع نتيجة الآثار التي خلفتها الشركة عليه. بحيث يعرف Saxena المسؤولية الاجتماعية على أنها مفهوم يوحي بأن الشركات يجب أن تفي بواجبها في تقديم الرعاية للمجتمع. وهو ما يتوافق مع تعريف Mallenbaker والذي يعرفها من خلال كيفية إدارة الشركات لعملياتها التجارية من أجل إنتاج إيجابي يؤثر على المجتمع عموماً¹⁴. بمعنى المسؤولية الاجتماعية للشركات هي تعهد من الشركات نحو رفاهية المجتمع، وأن أعمال الشركة يتم توسيعها على مستوى المجتمع بأكمله، وليس فقط على مستوى المجموعات التي تساهم في أرباح الشركة¹⁵.

وانطلاقاً مما سبق، واستناداً عليه يتضح بأنه لا يوجد تعريف رسمي موحد لمصطلح "المسؤولية الاجتماعية"، بيد أن معظم التعاريف تؤكد على الترابط بين الجوانب والآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأنشطة الشركة، والتي تؤثر على المجتمع¹⁶.

ثانياً: أبعاد (مكونات) المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من الطرق المختلفة للتفكير فيما تتضمنه المسؤولية الاجتماعية وما تحتضنه، بحيث حددت أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية والتي تعد من أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية شيوعاً، وهي: المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية¹⁷. والتي وصفها Carroll في شكل هرم يحتوي على أربعة أبعاد، اثنين أساسيين وهما البعد الاقتصادي والقانوني، والآخراين الأخلاقية والخيرية هما البعدان اللذان يرغب فيهما المجتمع ولكنهما لا يفترضان من قبل الشركات بل يكونان طوعاً منها¹⁸.

تتمثل قاعدة الهرم في المسؤولية الاقتصادية، والتي تعد واجب أساسي للشركة للقيام بوظائفها في السوق لتوفير الخدمات / المنتجات للمجتمع، وبعدها تأتي المسؤولية القانونية والتي تعد ضرورة لوجود الشركة، ثم تأتي المسؤولية الأخلاقية والتي تنطوي على ضرورة الربط بين أعمال الشركات بالمعايير الأخلاقية الخاصة ببيئة ثقافية معينة، وأخيراً المسؤولية الخيرية وهي أعلى نقطة في الهرم، وبطبيعة الحال، فإن تفسير المسؤولية الاجتماعية باعتبارها "الهرم" لا يلغي القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، ولكن يسمح بتنظيمها فقط¹⁹.

الشكل رقم (01): هرم المسؤولية الاجتماعية



Source: Firuza S Madрахimova, *Evolution of the concept and definition of corporate social responsibility*, Global Conference on Business and Finance Proceedings , Volume 8 , Number 2, 2013.p114.

حيث يعد كسب الأرباح هو الأساس الاقتصادي للهرم الموضح في الشكل رقم(01)، والامتثال للقانون هو الخطوة التالية للأعمال التي هدفها الوحيد هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح، أما المسؤولية التطوعية هي أنشطة إضافية قد لا تكون مطلوبة ولكنها تعزز الرعاية البشرية، وقد تم الاعتراف بأهمية الأبعاد القانونية والاقتصادية منذ وقت طويل في مجال الأعمال التجارية، ولكن الأبعاد الطوعية والأخلاقية هي ذات اهتمام حديث²⁰.

ثالثاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تشكل مجتمعة جميع أنشطة المسؤولية الاجتماعية وهي الاستدامة، المسائلة، الشفافية، ويمكن توضيح هذه المبادئ كما يلي: ²¹

- **الاستدامة Sustainability:** وتتعلق بأثر الإجراءات المتخذة في الوقت الحاضر على الخيارات المتاحة في المستقبل، وفي حالة استخدام الموارد في الوقت الحاضر، فإنها لن تعد متاحة للاستخدام في المستقبل، وبالتالي فإن الاستدامة تعني ضمناً أنه لا يجب على المجتمع أن يستعمل مورداً أكثر مما يمكن تجديده.

- **المساءلة Accountability:** ويتعلق الأمر باعتراف الشركة بأن أعمالها تؤثر على البيئة الخارجية، وبالتالي تتحمل المسؤولية نتيجة آثار أعمالها. وبالتالي فإن هذا المفهوم يعني اعترافاً بأن الشركة جزء من شبكة مجتمعية أوسع، ولها مسؤوليات تجاهها.
- **الشفافية Transparency:** تعني أن الأثر الخارجي لأعمال الشركة يمكن التحقق منه من خلال التقارير التي تقدمها، وبالتالي ينبغي أن تكون جميع آثار أعمال الشركة، بما في ذلك الآثار الخارجية، واضحة للجميع من خلال استخدام المعلومات التي تقدمها آليات الإبلاغ فيها.

رابعاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

من الملاحظ بأن المسؤولية الاجتماعية أصبحت أكثر وضوحاً -ليس عند الأكاديميين ورجال الأعمال فقط- ولكن أيضاً في الحياة اليومية، وقد ساهم في ذلك الكثير من العوامل التي أدت إلى هذا الاهتمام مثل: سوء سلوك الشركات تجاه العمال؛ معاملة الموظفين بشكل غير عادل؛ استغلال الأطفال، تجاهل البيئة (التلوث، الاستغلال غير طبيعي للموارد) ...، ومن الأمور الأخرى البارزة هو زيادة الوعي الشعبي للمفهوم²².

وقد ذكر Archie et al بأن الشركات تتبع استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية من أجل فوائد متعددة منها: خفض التكلفة والمخاطر (من خلال الفوائد الضريبية أو تجنب التنظيم الصارم)، تعزيز الشرعية والسمعة (من خلال تلبية الاحتياجات المتنافسة لأصحاب المصلحة)، بناء ميزة تنافسية، خلق مواقف مريحة للجانبين من خلال خلق القيمة التآزرية²³. وقد كشف Davis وغيره من الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية تسهم في تطوير وزيادة قيمة الشركات، وعلى العكس من ذلك، فإن تجنب المسؤولية الاجتماعية يقلل من الفرص الاقتصادية للمشاريع²⁴.

ووفقاً لنتائج دراسة استقصائية عالمية أجراها Ernst & Young في سنة 2002، مع كبار المديرين التنفيذيين من 147 شركة في مجموعة من القطاعات الصناعية في جميع أنحاء أوروبا وأمريكا الشمالية وأستراليا. خلص إلى أن: 94 في المائة من الشركات تعتقد أن وضع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يحقق فوائد تجارية حقيقية، إلا أن 11 في المائة فقط أحرزت تقدماً كبيراً من تنفيذها في شركاتهم. وأن برامج المسؤولية الاجتماعية تؤثر على 70 في المائة من جميع القرارات الشرائية للمستهلك، مع العديد من المستثمرين والموظفين أيضاً الذين تميل اختياراتهم للشركات بناء على ذلك. وقد أكد بان "المسؤولية الاجتماعية هي الآن عاملاً حاسماً في اختيار المستهلك والعمل الذي لا يمكن للشركات تجاهله، وسوف يتركوا الشركات التي تفشل في اعتمادها استراتيجية المسؤولية الاجتماعية²⁵.

وبناء على ذلك حدد Blomström & Davis على أن المسؤولية الاجتماعية "مسؤولية صانعي القرار، لاتخاذ إجراءات لن تلبى مصالحهم الخاصة فحسب، بل أيضا لحماية الثروة العامة وتعزيزها"²⁶. وبناء على ذلك اعتبر المبدأ الأساسي للمسؤولية الاجتماعية هو العقد الاجتماعي بين جميع أصحاب المصلحة في المجتمع، وهو شرط أساسي للمجتمع، ويشار إلى ذلك بدلا من المواطنة.²⁷

حيث تداخل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مع العديد من المفاهيم، بما في ذلك الأعمال الخيرية، "الأداء الاجتماعي"، "النزاهة الاجتماعية". ويتطور هذه المفاهيم، حلت محل بعضها البعض. وفي الثمانينيات ظهرت أيضا "أخلاقيات العمل"، "السياسة الاجتماعية للشركات"، "إدارة أصحاب المصلحة". أما في بداية القرن الحادي والعشرين ظهرت مفاهيم جديدة متمثلة في "الانتمية المستدامة"، "مواطنة الشركات"، "استدامة الشركات"، "سمعة الشركة" و"الاستثمار المسؤول اجتماعيا"²⁸، وغيرهم من التسميات، إلا ان كل منها يحمل وجهة نظر معينة بشأن دور الأعمال التجارية في المجتمع، وبغض النظر عن التسمية²⁹، فهي تعبر عن أهداف مماثلة ولكنها أقل استخداما³⁰، كما ان المصطلحات التي تطورت خلال تطوير المسؤولية الاجتماعية على مدى السنوات الخمسين الماضية، كانت موجّهة نحو النتائج. ومن هذه المفاهيم نجد المواطنة³¹.

❖ المحور الثاني: المواطنة

تعد المواطنة المفهوم الأساسي الذي تركز عليه الدولة الحديثة كونها أساس للمساواة في الحقوق والواجبات بين أبناء الدولة الواحدة، ويرجع مفهوم المواطنة الى بدايات نشوء الحضارات الإنسانية إلا انه ضل متجدداً مع تطور الحضارات والنظم الاجتماعية المختلفة³². لذلك نجد بأنه في الفترة الحالية كثر الكلام عن مفهوم المواطنة، فتعددت الاتجاهات واللغات، واختلفت الآراء والمعطيات عن ركائزها ومتطلباتها، إلا ان ما كتب عنها وما قيل يتمحور حول تحقيق التوازن بين الواجبات والحقوق.

أولاً: مفهوم المواطنة

بداية نشير إلى أنه تتعدد المصطلحات الأجنبية التي قابلتها في اللغة العربية لفظ المواطنة بالترجمة، نذكر منها لفظ "الوطني" يقابله في اللغتين الأجنبية الفرنسية والانجليزية لفظ (*patriote*) المأخوذ من (*patrie*) بمعنى الوطن، ومنه تشتق الوطنية (*patriotisme*) أي حب الوطن والاستعداد للدفاع عنه، وهذا يتميز عن لفظ (*compatriote*) بمعنى "المواطن" أي الشخص الذي يعيش مع آخرين في بلد واحد، وبهذا المعنى يعبر عن لفظ المواطنة لفظ (*Compatriotisme*). هذا ونشير إلى أننا قد اعتمدنا في بحثنا هذا لفظ المواطنة الذي يقابله في اللغتين الأجنبية الفرنسية (*Citoyenneté*) والانجليزية (*Citizenship*)³³.

أما اصطلاحاً فالمواطنة من الوطن، " والوطنية تأتي بمعنى حب الوطن في إشارة واضحة إلى مشاعر الحب والارتباط بالوطن وما ينبثق عنها من استجابات عاطفية، أما المواطنة فهي صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية. وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات السلم والحرب، والتعاون مع المواطنين الآخرين في تحقيق الأهداف التي يصبوا إليها الجميع. وفي قاموس علم الاجتماع تم تعريفها على أنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (الدولة) ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء ويتولى الطرف الثاني الحماية³⁴.

ويرتبط تاريخ المواطنة بتاريخ سعي الإنسان من أجل الإنصاف والعدل والمساواة، وذلك قبل حتى أن يستقر مصطلح المواطنة أو ما يقاربه في المعنى في الأدبيات بزمان بعيد. وتعبير آخر فقد بدأ مشوار المواطنة مع بداية نضال الإنسان من أجل إعادة الاعتراف بكيانه، وبحقه في الطيبات، ومشاركته في اتخاذ القرارات إلى أن أخذ ذلك النضال شكل الحركات الاجتماعية بقيام الحكومات الزراعية في "وادي الرافدين" مروراً بحضارة "سومر" و"آشور" و"بابل" و"حضارات" الصين "والهند" و"فارس" و"حضارات" الفينيقيين "و"الكنعانيين" إلى حضارتي "الإغريق" فالرومان. وقد جاء الفكر السياسي الإغريقي ومن بعده الروماني - بوجه خاص - بأسس حول مفهوم المواطنة، وتعتبر المواطنة الأثينية من أقرب أشكال المواطنة القديمة إلى المفهوم المعاصر لها من حيث أنها اقترنت بمفهوم المشاركة السياسية كميّار أول وأساس للمواطنة الحقة، ويكمن الاختلاف بين المواطنة الأثينية والحديثة في كون الأولى كانت تعني مبدأي الحق والواجب من الناحية السياسية، في حين يقوم هذين المبدأين في الأخيرة على أساس قانوني³⁵.

ومن أبرز التعريفات التي وردت عن المواطنة في الأدبيات نجد تعريف Dustin الذي يرى أنه ثمة مفهومان للمواطنة، الأول هو التمتع بالحقوق، والفرص، والواجبات كمواطنين، بينما يتعلق المعنى الثاني بالعضوية في المجتمع وما تتطلبه من ضرورة السلوك تبعاً للواجبات، والتعهدات والحقوق التي يتمتع بها المواطن. المعنى الأول استمر من زمن الإغريق حتى الثورة الفرنسية والمعنى الثاني لا زال قائماً منذ ذلك التاريخ حتى الآن. ويشير إليها Segal فيعرفها بأنها "المكانة الممنوحة للذين يتمتعون بالعضوية الكاملة في الجماعة، وجميع من يتمتعون بهذه المكانة هم متساوون في الحقوق والواجبات". ويعرف كل من Owen Osler & Starkey المواطنة بأنها حالة قانونية أو هوية أساسية، فالمواطنة كمكانة قانونية هي الارتباط الرسمي بأمة أو دولة معينة مع ما يصاحب هذا الارتباط من التمتع بحقوق وفرص وحماية وواجبات ومسئوليات والحدود التي تقتضيها تلك المكانة. أما المواطنة كهوية فيقصد بها الإحساس بالانتماء لدولة معينة أو جماعة معينة والذي يطوره الأفراد وهم مدركين الدور الذي تلعبه المعايير والقيم التي تشكل ثقافتهم في تقوية ذلك الانتماء³⁶.

كما تحدد مفهوم المواطنة من المنظور الإسلامي وفق ثنائية الوطن والمواطن وبالتالي يرى الإسلام في المواطنة " تعبير عن الصلة التي تربط بين المسلم كفرد وعناصر أمتة وهم الأفراد المسلمين، والحاكم والإمام، وتُنتج هذه الصلة التي تجمع بين المسلمين وحكامهم من جهة، وبين الأرض التي يقيمون عليها من جهة أخرى". . وضمن هذا السياق فإن المواطنة هي "مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين دار الإسلام وكل من يقطن هذه الدار سواء أكانوا مسلمين أم ذميين أم مستأمنين³⁷.

كما عرفت المواطنة بكونها "علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق، والمواطنة تدل ضمناً على مرتبة من الحرية مع ما يصاحبها من مسؤوليات وهي على وجه العموم تسبغ على المواطن حقوقاً سياسية. كما أشارت بعض التعاريف إلى كونها تمثل الرابطة الاجتماعية والقانونية بين الأفراد والدولة، الذي يلتزم بموجبه الفرد اجتماعياً وقانونياً بالإسهام في نهضة المجتمع المحلي وتحسين نوعية الحياة السياسية والمدنية للمجتمع الذي ينتمي له³⁸.

وعلى الرغم من اختلاف زوايا النظر للمواطنة إلا أن علماء السياسة والتربية والنفس والاجتماع يكاد يتفقون على أن عملية التربية والتنشئة الاجتماعية تشكل أساس تكوين المواطنة كنمط سلوكي متميز سلبي أم ايجابي³⁹.

واعتماداً على ما سبق، يتضح بان المواطنة تمثل شعور الأفراد بالانتماء للوطن الذي تعيش فيه، والذي يضم مجموعة من الأفراد يتمتعون بنفس الحقوق والواجبات، هذه الأخيرة تتجسد في جميع الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الثقافية منها وغيرها كثير، وهو ما جعل مفهوم المواطنة يضم مجموع من المكونات، التي تعد ضرورية للتحقق من وجود المواطنة من عدمه.

ثانياً: مكونات المواطنة

تتميز مكونات المواطنة بأنها أساسية وينبغي أن تكتمل لتحقيق هذا المفهوم، وهي: الانتماء، الحقوق، الواجبات، المشاركة المجتمعية، والقيم العامة، والتي تتمثل فيما يلي:⁴⁰

- **الانتماء:** وهو شعور داخلي يجعل المواطن يعمل بحماس وإخلاص للارتقاء بوطنه والدفاع عنه.
- **الحقوق:** يتمتع بها جميع المواطنين، وهي في نفس الوقت واجبات على الدولة والمجتمع منها العدل والمساواة، الحرية في العقيدة، الحق في التعليم والرعاية الصحية، الكرامة، وحرية الرأي.
- **الواجبات:** تشترك غالبية الدول في مجموعة من الواجبات المترتبة على مواطنيها منها: عدم خيانة الوطن، الحفاظ على الممتلكات العامة والخاصة، الدفاع عن الوطن، المساهمة في تنميته.
- **المشاركة المجتمعية:** من أهم سلوكيات المواطنة أن يكون المواطن مشاركاً في الأعمال المجتمعية، والتي من أبرزها الأعمال التطوعية.

- **القيم العامة:** وذلك يعني التخلق بالقيم السامية الممثلة في الأمانة وحفظ المال العام وعدم استغلال المنصب للأغراض الشخصية، الإخلاص، حب الوطن، عدم الغش والخداع.

ثالثاً: مستويات المواطنة

إن الشعور بالمواطنة له مستويات عديدة منها:⁴¹

- شعور الفرد بالروابط المشتركة بينه وبين بقية أفراد الجماعة كالدّم والجوار والموطن وطريقة الحياة بما فيها من عادات وتقاليد ونظم وقيم وعقائد ومهن وقوانين وغيرها.
- شعور الفرد باستمرار هذه الجماعة على مر العصور، وأنه مع جيله نتيجة للماضي وأنه وجيله بذرة المستقبل.
- شعور الفرد بالارتباط بالوطن وبالانتماء للجماعة، أي بارتباط مستقبله بمستقبلها وانعكاس كل ما يصيبها على نفسه، وكل ما يصيبه عليها.
- اندماج هذا الشعور في فكر واحد واتجاه واحد حركة واحدة.

من خلال ما سبق، وما تم التطرق له من دراسة المسؤولية الاجتماعية والمواطنة وجدنا أنه غالباً ما تستخدم مثل هذه المفاهيم بالتبادل من قبل منظمات الأعمال والمديرين⁴². مثلاً في مجتمع الأعمال، يشار إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات بدلاً من ذلك باسم "مواطنة الشركات"، وهو ما يعني أساساً أن الشركة يجب أن تكون "جاراً جيداً" "good neighbor" "حسن الجوار" داخل المجتمع المضيف، والذي تنتمي له⁴³. وهو ما يقودنا إلى دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمواطنة وكيف أن الأولى لها أهمية ودور في تعزيز قيم الثانية.

المحور الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالمواطنة

من المفاهيم الأكثر تداخلاً مع المسؤولية الاجتماعية نجد مفهوم المواطنة، حيث يرى بعض الكتاب (أمثال: Swanson & Niehoff, Waddock) بأن المواطنة والمسؤولية الاجتماعية مرادفان، ويرى آخرون (أمثال: Birch, Wood & Logsdon) أن مواطنة المؤسسات تركز على القيم التنظيمية الداخلية في حين تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على العوامل الخارجية المرتبطة بسلوك المؤسسات، ويرى البعض أن جذور الخطابين مختلفتان أيضاً: فمواطنة المؤسسات هي نهج قائم على الممارسة العملية، في حين أن الخطاب المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ينبثق عن المجتمع الأكاديمي، وبغض النظر عن ذلك الاختلاف فإنهما يحملان موضوع مشترك إلا وهو العلاقة بين الأعمال التجارية والمجتمع⁴⁴.

كما أن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تمتد إلى ما هو أبعد من أعضاء المجتمع الحاليين، وتتطلب المسؤولية الاجتماعية أيضاً مسؤولية تجاه المستقبل ونحو أفراد المجتمع في المستقبل⁴⁵. وبناء على ذلك للمسؤولية الاجتماعية أهمية ودور في تعزيز قيم المواطنة لدى أفراد المجتمع، وذلك من خلال: دور المسؤولية الاجتماعية في المجتمع (الاجتماعي، المجتمعي والبيئي)، مظاهر المواطنة في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية، مجالات المسؤولية الاجتماعية في ظل التحلي بالمواطنة، نماذج عن تجارب ممارسة المسؤولية الاجتماعية تحقيقاً للمواطنة، حيث يتم التطرق الى كل هذه العناصر بالترتيب فيما يلي:

أولاً: أهمية تعزيز قيم المواطنة: إن هذه القيمة تحدد العلاقة الوطيدة بين الإنسان وتراب وطنه والدفاع عنه وعن مقدساته وتراثه وعاداته وتقاليده، ويرى Hopkins أن تعزيز قيم المواطنة في الفرد تستند إلى خمس قيم رئيسة هي: الصدق، الإحساس، الاحترام، المسؤولية، الشجاعة. كما يعد تعليم المواطنة هدفاً مرغوباً يساعد الأفراد على⁴⁶:

- أن يكونوا مواطنين مطلعين وعميقي التفكير يتحلون بالمسؤولية؛
- تطوير مهارات المشاركة والقيام بأنشطة إيجابية مسؤولة؛
- تشجيعهم على أداء دور إيجابي في مدارسهم ومجتمعهم وفي العالم.

كما أن تعزيز قيم المواطنة يعد هدفاً أساسياً تسعى اليه جميع الحكومات والنظم السياسية في دول العالم المختلفة اذ تعليم المواطنة هدفاً مرغوباً يساعد الأفراد على⁴⁷:

- ان يكونوا مواطنين مطلعين وعميقي التفكير يتحلون بالمسؤولية، ومدركين لحقوقهم وواجباتهم؛
- تطوير مهارات المشاركة والقيام بأنشطة ايجابية مسؤولة؛
- تشجيعهم على لعب دور ايجابي في مدارسهم وفي مجتمعهم.

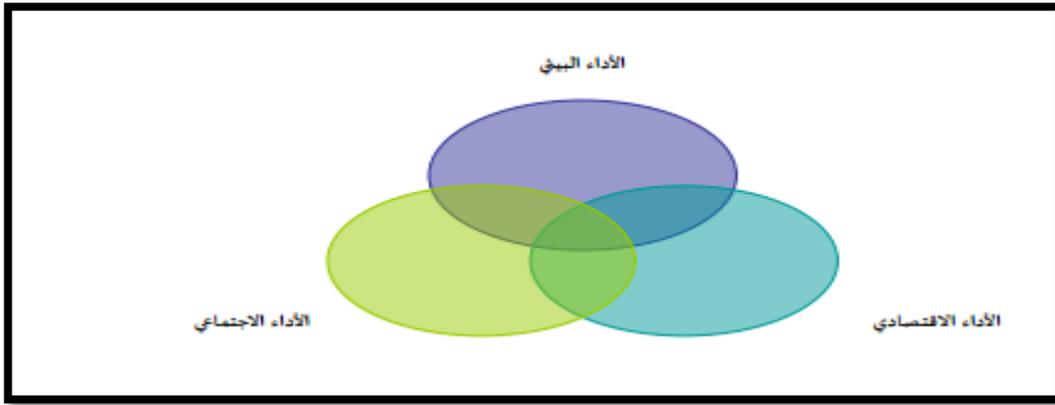
وهكذا وانطلاقاً من الواقع فإننا نلمس وجود علاقات بين المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، فالمسؤولية الاجتماعية تعطي المفاتيح من أجل أن تكون المواطنة أفضل وواعية بتأثيراتها على المحيط، هذه المفاتيح تتجلى في الأدوار (الاجتماعي، المجتمعي والبيئي) التي تقوم بها المؤسسة (بغض النظر عن نشاط المؤسسة) ويمكن التطرق لها في⁴⁸:

- **الدور الاجتماعي والمجتمعي:** باعتبار أن الادوار الاجتماعية هي أساسية لحياة المجتمع، فالمؤسسة يجب عليها عرض مناصب عمل دائمة ومستقرة، واحترام الإنسان بتوفير ظروف عمل ملائمة، تتمين عمل فئة المعاقين بأخذ حاجاتهم بعين الاعتبار... ومنه فإن التشغيل يعد الدور الأساسي للمؤسسة، إذ أن توفير العمل يعتبر أساس تطوير المجتمع.

• الدور البيئي: إن حماية البيئة أضحّت من بين الاهتمامات الأساسية بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية في ميزانياتها وتقاريرها السنوية؛

ثانيا: مظاهر المواطنة في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية: سابقا كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية بأنها ثلاثية الأبعاد، الاقتصاد والبيئة والمجتمع. وقد انبثق من هذه الرؤية ما اصطلح على تسميته بـ Triple Bottom Line والذي بموجبه فإن الأداء يشمل الأداء الاقتصادي والأداء البيئي والأداء الاجتماعي، والشكل الموالي يرمز لذلك⁴⁹.

الشكل رقم (02): الأداء ثلاثيا الأبعاد Triple Bottom Line



المصدر: العايب عبد الرحمان، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحلي المؤسسات الاقتصادية بروح المواطنة، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، ديسمبر 2015، سطيف، الجزائر، ص462.

وفي ظل إدماج مفهوم المواطنة ضمن الانشغالات الرئيسية للمؤسسات، شهدت هذه الرؤية تطورا حيث تم تجزئة المجتمع إلى جزء اجتماعي داخلي والذي يهتم بعلاقات العمل داخل المؤسسة *workplace* وجزء اجتماعي خارجي والذي يهتم بعلاقات المؤسسة الاجتماعية مع الأطراف من خارج المؤسسة *community* مع بقاء البعد الاقتصادي والبعد البيئي على حالهما، واصطلح على تسمية هذا التقسيم الجديد بالنموذج الرباعي للمسؤولية الاجتماعية. والشكل الموالي يرمز لذلك.

الشكل رقم (03): النموذج رباعي الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: العايب عبد الرحمان، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحلي المؤسسات الاقتصادية بروح المواطنة، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، ديسمبر 2015، سطيف، الجزائر، ص 463.

ويمكن أن تبرز المواطنة في ظل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الكيفيات التالية⁵⁰:

- **الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية:** الفعالية البيئية هي إحدى طرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي. فالفعالية البيئية هي طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي. إن تشجع الفعالية البيئية يكون بأن تنتج أكثر بمراد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه وكذلك بتفادي تدمير الموارد وبتفادي التلوث. إن تحقيق الفعالية البيئية لا يكون باحترام التشريعات والقوانين فقط إنها أيضا أداة تربط بين الأداء البيئي والمردود المالي. فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية.
- **تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعي:** إن الدور الاجتماعي للمؤسسة يحتمل أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والمساهمة في الحياة الاجتماعية. ونتيجة للطلب المتزايد فإن المؤسسات يجب أن تعقد علاقات وطيدة بين كل الفاعلين المحليين. بالإضافة إلى مساهمتها في التنمية الاقتصادية، فهي مطالبة بتحسين مستوى المعيشة وبلعب دور ديناميكي في الحياة المجتمعي المحلي ويكون ذلك بالتكوين والاندماج المهني. فهي بذلك مكان للاندماج الاجتماعي.
- **تلبية الرغبات والمتطلبات المتزايدة للمستهلكين والعمال:** من بين أهم الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية والخاصة بمواردها البشرية هي أنها لا تقدر على اختيار أفرادها وتحقيق وفائهم. في استطلاع للرأي أجري في فرنسا سنة 2003 هناك 83% من الفرنسيين يرون أنه على المؤسسة أن تهتم بعمالها وأنه عليها واجبات اتجاههم وأن هذه الواجبات تأتي قبل التزاماتها اتجاه الزبائن. في استطلاع آخر للرأي حوالي 61 % يرون أن دور المؤسسة ليس اقتصاديا فقط بل يجب أن يكون أيضا دورا جواريا وتضامنيا.

ثالثا: مجالات المسؤولية الاجتماعية في ظل التحلي بالمواطنة: ⁵¹ تكمن مظاهر الاهتمام بمدى تحلي المؤسسات بروح المواطنة من خلال حجم الاستثمارات التي تخصصها لمجالات عديدة ذات صلة بممارستها المسؤولة اجتماعيا والتي توجه فيما يلي:

- **في المجال الاجتماعي:** الاهتمام بالتربية والتكوين؛ الاهتمام بالفئات الشبابية؛ الاهتمام بالجوانب الصحية التي تخدم المجتمع؛ تنمية الكفاءات المهنية لأفراد المجتمع؛
- **في المجال البيئي:** تطبيق مبادئ الإدارة البيئية والتي يترتب عليها جملة من الانعكاسات الإيجابية أهمها مكافحة الاحتباس الحراري.
- **في المجال المجتمعي:** القضاء على الفقر والبطالة والفئات المهمشة؛ الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة؛ الاهتمام بالجوانب الثقافية للمجتمع؛ الاهتمام بالتراث بجميع أشكاله وترقيته؛ الاهتمام بالرياضة والعمل على ترقيتها.

رابعاً: نماذج عن تجارب ممارسة المسؤولية الاجتماعية تحقيقاً للمواطنة: عن كيفية مراعاة المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات يمكن سرد مجموعة من الأمثلة المستمدة من واقع كبريات الشركات العالمية، ذلك أن الكيفيات التي يمكن بها مراعاة المسؤولية الاجتماعية مختلفة تحقيقاً للمواطنة. ومن أشهر الشركات نجاحاً في هذا السياق نجد ثلاثة شركات وهي: شركة HYDRO-QUEBEC، شركة DHL، مجموعة LAFARGE.⁵²

ومن خلال كل ما سبق، واعتماداً عليه، يتضح وبكل يقين وثبات بأن المجتمعات تتقدم كلما ترسخت ثقافة «المواطنة» كعلاقة وحق قانوني، وكلما تأسست التفاعلات بين البشر على أساس الاشتراك في روح «المواطنة». وهنا نجد الأفراد في هذه الحالة ينصهرون بشكل تلقائي في بوتقة واحدة ومصير واحد وهدف مشترك، ويشعر كل منهم بأن لديه مسؤولية اجتماعية تجاه وطنه. ومنه نستنتج بأن مفهوم المواطنة لصيق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأن الأول يؤدي للثاني.

الخاتمة

إن طموحات وتطلعات المجتمع اتجاه المؤسسات في تطور مستمر، نتيجة تطور حاجات ورغبات أفراد المجتمع باستمرار، الذي انعكس على تطور الحياة الاجتماعية ككل، مما جعل المؤسسة مطالبة بأن تتصرف بصفقتها فرداً من هذا المجتمع وجزء فاعلاً فيه، من خلال أن تكون مسؤولة عن كل القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اتجاه كل أصحاب المصالح.

وبذلك تكون المؤسسة قد كسبت ربحاً مضاعفاً، الربح الكمي المادي والربح الكيفي المعنوي من خلال تدعيم سمعتها وتحسين وضعها الاجتماعي. فالمؤسسة بهذا الشكل تساهم في تسهيل حياة الأفراد من خلال الجوانب الاقتصادية وحتى الاجتماعية، بالإضافة إلى مساهمتها في التنمية بشكل عام، نظراً للدور الأساسي والفعال في تطوير وتغيير حياة المجتمع، وبذلك تكون قد تحلت بروح المواطنة.

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- المسؤولية الاجتماعية تمثل جزءاً أساسياً من إحساسنا بالمسؤولية وجانباً جوهرياً من قيمنا؛
- المسؤولية الاجتماعية للشركات تقوم على التعاون بين الشركات والحكومة والمجتمع المدني والنتيجة النهائية هو تحقيق وضع مريح بين الكيانات الثلاث؛
- المواطنة لها علاقة اجتماعية بين الفرد والدولة والمجتمع؛
- يختلف مفهوم المواطنة من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى، ومن فرد لآخر لذلك نجد متطلبات المواطنة تختلف باختلاف الأشخاص ومبادئهم وقيمهم التي نشئوا في كنفها، وهو ما أدى إلى اختلاف صفات وخصائص المواطنة من باحث لآخر ومن بلاد لأخرى؛
- المواطنة يجب أن يقوم بها المواطنين لتصبح أداة قوية تستخدم للبناء والتشييد لا الهدم والتدمير؛
- بقدر الاهتمام الذي توليه المؤسسة للمسائل الاجتماعية، تصبح هذه الأخيرة أكثر تحلياً بروح المواطنة؛
- المواطنة ليست حقاً يمنح من قبل الدولة، ولكنها حق للأفراد الذين يعيشون فيها، وهي تتعلق بعلاقتهم وممارساتهم الحياتية؛
- المواطنة لا تتأسس فقط على علاقات قانونية بين الأفراد، ولكنها علاقة اجتماعية ترتبط بالأدوار التي يؤديها الأفراد.

الاقتراحات: ومن أجل فهم ونشر وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات، نقدم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في ذلك، والتي نذكر منها:

- ضرورة منح الأهمية لتعزيز قيم المواطنة في الأطوار والمناهج الدراسية ووسائل الإعلام المختلفة؛
- لا بد من البحث التجريبي الذي يمكن من التوفيق بين الجاني النظري والتطبيقي لهذه المفاهيم، لإيجاد الطرق الفعالة لإنجاحها على أرض الواقع، لأن كل من المسؤولية الاجتماعية والمواطنة من المفاهيم المرتبطة أكثر بالعمل والممارسة؛
- تفعيل برلمان الأطفال كونه الأساس التدريبي لتعزيز قيم المواطنة؛
- التشجيع على الاهتمام بكل ما له علاقة بحضارة الدولة، والإلهام بالرموز الدينية والشخصيات التاريخية، لتعزيز قيم المواطنة لدى أفراد المجتمع، وضرورة محاسبة ومعاينة كل مهين لها؛
- يجب أن نعترف أن لدينا أزمة حقيقية فيما يخص مسؤولية الفرد تجاه مجتمعه ومن ثم وطنه، ومن هنا على وزارة التربية والتعليم العالي أن تبادر في حل هذه الأزمة بتقديم مبادرات حقيقية ملموسة تبدأ من المدارس أولاً؛ عبر نقل مهارات خاصة تتصل بالتطوع، والمشاركة، والتعاون، ومساندة الآخرين، لأن كل من المسؤولية والمواطنة تعد مفاهيم تكتسب بالممارسة، وبذلك يمكن تعليمها عبر الأجيال؛
- تنوير أفراد المجتمع لمعرفة كل ماله علاقة بحقوقهم وواجباتهم.

الهوامش:

- ¹- Firuza S Madrakhimova, **Evolution of the concept and definition of corporate social responsibility**, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 8, Number 2, 2013.p113.
- ²- Richard E. Smith, **Defning Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism**, Master of Philosophy Theses, the Graduate Division of the School of Arts and Sciences in Partial, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, United States, 07/01/2011, p1.
- ³- Archie B.Carroll, **Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct, Business & Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management**, 10th Edition. Available January 2017,p268.
- ⁴- Jae Kyu Myung & Yun Hyeok Choi, **The influences of leaders' dark triad trait on their perception of CSR**, Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility, 2017.p2.
- ⁵- Oliver Falck, Stephan Hebllich, **Corporate social responsibility: Doing well by doing good**, Kelley School of Business, Indiana University, No.50, 2007.p248.
- ⁶- Richard E. Smith, Loc.cit.
- ⁷- Heli Wang et al, **corporate social responsibility: an overview and new research directions**, Academy of Management Journal ,2016, Vol. 59, No. 2, 2016, p534.
- ⁸- David Crowther & Güler Aras, **Corporate Social Responsibility**, Download free books at BookBooN.com,2008, p10.
- ⁹- Paul Hohnen, Jason Potts ,**Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business**, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Manitoba, Canada, 2007.p4.
- ¹⁰- Zynia L. Rionda, **what is corporate social responsibility**, CATALYST Consortium, July 2002 .p2.
- ¹¹- Kartik Saxena, **Corporate Social Responsibility**, The institute of chartered accountants of india, PPT.p2.
- ¹²- A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), **Corporate Social Responsibility (CSR)**, http://www.ecrc.org.eg/uploads/documents/articles_a%20guide%20to%20corporate%20social%20responsibility.pdf.p2.
- ¹³- Oliver Falck & Stephan Hebllich, Op.cit.,p247.
- ¹⁴- Kartik Saxena, Op.cit.,p1-2.
- ¹⁵- Emilia Herman *et al*, **Ethics between theory and practice social responsibility in the Romanian business environment**, 8th International Strategic Management Conference, Published by Elsevier Ltd. Selection and/or peer-review under responsibility 58, 2012.p704.
- ¹⁶- Issue Briefing, **The ISO and Corporate Social Responsibility**, work paper, Published by the International Institute for Sustainable Development, 161 Portage Avenue East, 6th Floor Winnipeg, Manitoba, Canada, 2004.p1.

- 17- Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1, *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, Publishing Ltd and British Academy of Management International Journal of Management Reviews, 2010, P 89
- 18- Emilia Herman *et al*, Loc.cit.
- 19- Firuza S Madrakhimova, Op.cit., p114.
- 20- Chapter 2, Business Ethics and Social Responsibility, p41.
- 21- David Crowther & Güler Aras, Op.cit. , p14-16.
- 22- David Crowther & Güler Aras, Op.cit. , p19.
- 23- Archie B. Carroll & Kareem M. Shabana1 Op.cit., P 102-101
- 24- Firuza S Madrakhimova, Op.cit..p207.
- 25-(ASOCIO); *Asian- Oceanian Computing Industry Organization, corporate social responsibility*, ASOCIO Policy Paper, June 2004.p3.
- 26- Firuza S Madrakhimova, , Op.cit.p114.
- 27- David Crowther & Güler Aras, , Op.cit., p11.
- 28- Firuza S Madrakhimova, , Op.cit..p113-114.
- 29- Kash Rangan, Lisa A. Chase, Sohel Karim, *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*, Working Paper, 5 April, 2012.p1.
- 30- Issue Briefing, , Op.cit., 2004.p2.
- 31- Najeb Masoud, *How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR*, International Journal of Corporate Social Responsibility, 2017.p7.
- 32- سامي مهدي العزاوي، مفهوم المواطنة لدى الشباب العراقي، مركز أبحاث الطفولة والأمومة، بغداد، العراق، 2012، ص1.
- 33- العيدي صونيا، واقع الممارسة المواطنة في ظل الإصلاح السياسي الحاصل في الجزائر-دراسة ميدانية ببعض ولايات الشرق الجزائري، بسكرة وبياتنة وسكيكدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص : علم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص86.
- 34- بن غنفة شريفة، تنمية روح المواطنة لدى الأطفال: دراسة سيكوتحليلية لعينة من قصص الأطفال، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، جامعة سطيف2، ديسمبر 2015، ص387.
- 35- العيدي صونيا، مرجع سابق، ص99.
- 36- زينب بنت محمد الغربية، إستراتيجية لتعزيز التربية من أجل المواطنة في المدرسة الحديثة، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، جامعة سطيف2، ديسمبر 2015، ص ص13-14.
- 37- عبد الله صحراوي، موجهات تربية المواطنة بالمدرسة في ظل التحولات المعاصرة بين المواطنة والوطنية، الخيارات المتاحة، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، جامعة سطيف، ديسمبر 2015. ص 278.
- 38- عبد الله صحراوي، مرجع سابق. ص277.
- 39- سامي مهدي العزاوي، مرجع سابق، ص3.
- 40- عبد الله صحراوي، مرجع سابق. ص ص281-282.
- 41- سامي مهدي العزاوي، مرجع سابق، ص1.

⁴²- Najeb Masoud, *How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR*, International Journal of Corporate Social Responsibility, 2017. p7.

⁴³- Zynia L. Rionda, Op.cit. p2.

⁴⁴- Jan Jonker & Marco de Witte, *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited, 2006, p32.

⁴⁵- David Crowther & Güler Aras, Op.cit., p11.

⁴⁶- وسف بن سطاتم العنزي، فاعلية برنامج إرشادي في تنمية المسؤولية الاجتماعية والمواطنة لدى عينة من طلاب جامعة تبوك (دراسة شبه تجريبية)، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 31، العدد 63، الرياض، السعودية، 2015، ص206.

⁴⁷- سامي مهدي العزاوي، مرجع سابق، ص4.

⁴⁸- بلمهدي عبدالوهاب، حاج صحراوي حمودي، دور المسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق مواطنة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عين الكبيرة سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، ديسمبر 2015، سطيف2، الجزائر، ص551-552.

⁴⁹- العايب عبد الرحمان، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحلي المؤسسات الاقتصادية بروح المواطنة، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، ديسمبر 2015، سطيف، الجزائر، ص462.

⁵⁰- العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص464-465.

⁵¹- المرجع نفسه، ص ص465-466.

⁵²- المرجع نفسه، ص466.

Développement humain et prise en charge des loisirs de jeunes en Algérie. Analyse contextuelle.

Meraihi Hocine, Maitre de conférences A, université A Mehri Constantine 2, Algérie

ملخص

نحاول من خلال المقالة تسليط الضوء حسب المراحل المتتالية على السياسات التي سلكتها السلطات العمومية في مرحلة ما بعد الاستقلال من اجل إرساء منظومة وطنية للتكفل باحتياجات الشباب في شقها الترفيهي المكمل لعملية التنشئة بتربية هذه الفئة الاجتماعية على استثمار أوقات الفراغ.

الكلمات المفتاحية / الشباب، السياسات العمومية، مؤسسات التكوين، الانشطة الترفيهية.

Summary: In this contribution, we wanted to take a look at the different steps that the public authorities have devoted to the institutions of youth people in the leisure and the management of free time segment.

This management of youth, does not concern, only one, but all fields of social life in a comprehensive conception of education.

Keywords: Youth; public policies; training institutions; leisure.

INTRODUCTION.

La problématique de la prise en charge des besoins de la jeunesse, aussi bien sur les plans de l'éducation, de la formation, de la santé ainsi que celui de la gestion du temps libre se pose avec acuité à toutes les sociétés.

En Algérie, selon un constat fait par une étude du CENEAP en 2008 :

« Les politiques publiques menées jusqu'alors en Algérie n'ont pas permis à la jeunesse de se mobiliser et de s'affirmer comme un véritable acteur social. » **1**

Notre préoccupation, dans le cadre de cette contribution ; est de faire le constat de la politique des loisirs de jeunes adoptée par les pouvoirs publiques, depuis l'indépendance à nos jours.

Notre démarche portera pour ce faire, sur le processus de mise en place des structures et de l'encadrement, éléments essentiels pour cette politique de prise en charge de cette frange de la société.

Les établissements de jeunesse hérités de la colonisation française (Maisons de jeunes, centres sociaux, auberges...) ont pris après l'indépendance le nom de C-E-P (Centres d'Education Populaire).

Leur mission était de dispenser des cours d'alphabétisation considérée par les autorités de l'époque comme action prioritaire.

Le décret n° 64-21 du 21 Décembre 1964, rattacha au Ministère de la Jeunesse et des Sports, les maisons de jeunes, foyers ruraux et auberges de jeunesse.

Cet outil juridique a donné une existence juridico-administrative à l'établissement de jeunesse.

Il a été aussi le précurseur à une suite de textes par lesquels les pouvoirs publics ont tenté, à chaque étape de structurer le réseau national d'animation de la jeunesse. Cette structuration concerna aussi bien l'aspect organisationnel, géographique, que celui de la formation de l'encadrement.

A. Missions de l'établissement de jeunesse.

Le rôle assigné à ces établissements est de participer à : « l'intégration des jeunes dans la vie sociale, et leur participation au rétablissement de la cohésion sociale par des actions de rencontres, de connaissance et d'acceptation d'autrui pour enraciner en milieu de jeunes une culture de solidarité », selon les plans d'action du ministère présentés lors des assises nationales sur la jeunesse 1993)

Cette conception du rôle de socialisation est comprise par les pouvoirs publics comme un appoint à celui de l'école en ce sens que le temps libre est à considérer comme un temps social qui vient compléter le temps scolaire ou le temps de travail.**2**

L'école n'assumant plus seule ces finalités éducatives que sont l'instruction, la socialisation et la qualification, la famille, les médias, les bibliothèques, les loisirs scientifiques et culturels, les associations constituent ces passages complémentaires nécessaires au développement des individus. (Galland, 1991)

Pour désigner cette situation, certains auteurs ont utilisé le concept de « Société éducative » (Lassare, 2001, p 20)

En schématisant, on peut dire que la société éducative est celle qui voit se généraliser les finalités éducatives à l'ensemble des institutions, et à tous les âges.

Cette conception relève en fait du courant d'idées dénommé « L'éducation populaire » apparue en France dans les années 30 sous la houlette du Front populaire où l'on a vu la naissance des CEMEA (Centres d'Entraînement aux Méthodes Actives), des CLAJ (Club Loisirs Action Jeunesse) et la relance du réseau des auberges de jeunesse, (M, Riez, 2000).

L'Éducation populaire est un courant d'idées qui s'adresse au plus grand nombre afin de permettre à chacun de s'épanouir et de trouver la place de citoyen qui lui revient. Il milite pour une diffusion de la connaissance. Elle se définit généralement en complément des actions de l'enseignement formel. *C'est une éducation qui reconnaît à chacun la volonté et la capacité de progresser et de se développer, à tous les âges de la vie*³. *Elle ne se limite pas à la diffusion de la culture académique ni même à l'art au sens large, mais également aux sciences, aux techniques, aux sports et aux activités ludiques. Ces apprentissages sont perçus comme l'occasion de développer ses capacités à vivre en société : confronter ses idées, partager une vie de groupe, s'exprimer en public, écouter, etc.*⁴

B. La formation de l'encadrement

L'impératif de la formation de l'encadrement a dans ce contexte, conduit à la création en 1968, d'écoles de formation de cadres de la jeunesse (ordonnance 109/68 du 08/05/1968), notamment à Constantine et Alger

Les Ecoles de formation de cadres de la jeunesse, ont ainsi fonctionné selon les statuts qui les géraient, durant une vingtaine d'années. Elles ont eu pour mission de former les différents corps pour l'encadrement des structures de jeunesse (éducateurs, instructeurs ...)

Dans la foulée des restructurations du système de formation en Algérie, ces établissements ont été érigés en Instituts Nationaux de Formation Supérieure. Par décret n° 88-82 du 12 Avril 1988 l'école de formation des cadres de la jeunesse de Constantine, a été érigée en Institut de Formation Supérieure des Cadres de la Jeunesse. Par décret n° 88-84 du 12 Avril 1988 l'école de formation des cadres de la jeunesse de Tixeraine a été érigée en Institut de Formation Supérieure des Cadres de la Jeunesse.

Ces textes, pris conjointement par le MJS et le MESRS dans le cadre du décret 85/243 du 1 octobre 1985 relatif aux instituts nationaux et du décret 363/83 du 28 mai 1983 relatif à la tutelle pédagogique, les intégrèrent dans la carte et sous la tutelle pédagogique de l'enseignement supérieur.

Cependant, cette tutelle n'a été adoptée qu'en 1992, pour être effective pour la rentrée universitaire 1992/1993, au vu de la résistance qui a été manifestée à l'égard de cette situation nouvelle.

Ceci est d'autant plus vrai, que l'accès à la formation, exigeait des candidats, la possession du baccalauréat.

Cette exigence était par ailleurs conforme aux nouveaux statuts adoptés dans le cadre du décret 91-197 du 1er juin 1991 portant statut particulier des travailleurs appartenant aux corps de l'administration chargée de la jeunesse. L'ouverture de la filière de formation des éducateurs spécialisés de la jeunesse avait fait l'objet d'un arrêté interministériel en date du 02/08/1992 ; en application de l'article 5 du décret 243/85.

Par contre, la filière sport régie par les mêmes textes, n'a jamais adopté la même démarche. La filière techniciens supérieurs des sports, n'a pas fait l'objet d'un texte conjoint à l'instar de la filière jeunesse et a continué à fonctionner en marge de la réglementation en matière de tutelle pédagogique, jusqu'en 2004. Cette année a été celle de la seconde étape du nivellement par le bas de la formation jeunesse et sports (L'année 2000 ayant été la première). Cet état de fait a perduré et le corps des techniciens supérieurs du sport a continué à être géré par des textes de 1985, bien que ces derniers aient été abrogés par l'érection des anciens CREPS et ITS, en INFS en 1988 (Constantine, Ain Turk et Ain Benian, Dely Brahim...).

En effet, le MJS dans son programme de travail pour l'année 1999, en application des directives du gouvernement décidées lors de sa réunion du 04 décembre 1996, avait présenté un plan de restructuration des établissements de formation. Cette démarche concernait aussi d'autres segments de l'activité en rapport avec la jeunesse tels que l'animation, la formation continue et la recherche sectorielle notamment.

En conséquence d'une batterie de textes pris le 09 mars 2000, une série de modifications ont été introduites sur les statuts des établissements de formation, dont la plus importante a été l'abandon de la tutelle pédagogique de l'enseignement supérieur. Les établissements ont gardé le statut d'INFS, lequel a été expurgé des dispositions ayant trait à la double tutelle. Dans le prolongement de ces modifications, le MJS, a fait adopter conjointement avec la direction générale de la fonction publique, les programmes de formation des différents corps, par un arrêté du 13/04/2004, bien que la formation ait été encore domiciliée dans des INFS, le ministère avait fait fi de l'article 6 du décret 363/83 relatif à la tutelle pédagogique de l'enseignement supérieur, et a adopté l'article 10 du décret 96/92 du 3 mars 1996, lequel décret concerne la formation et le perfectionnement des fonctionnaires et les établissements spécialisés des différents secteurs à l'exception des INFS qui sont gérés par leur propre statut. En 2008, les décrets 08/305 et 08/306 du 27/09/2008, ont été pris pour corriger cette situation. Cependant, ces derniers n'ont concerné que les instituts d'Alger (Dely Brahim pour le sport et Tixeraine pour la jeunesse.), comme ils n'ont pas invoqué dans les textes de référence les modifications apportées par le décret 2000/53 du 9 mars 2000 en ce qui concerne Tixeraine notamment.

C. Les structures de L'information et de l'animation

En 1989 et dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de jeunesse, a été créé le Centre Nationale d'Information et d'Animation de la Jeunesse (CNIAJ) dont la mission était de contribuer à l'information et à l'animation des jeunes (article 4 du décret exécutif n° 89-13 du 14 Février 1989 portant création du Centre National, d'Information et d'Animation de la Jeunesse : CNIAJ).

Le centre dont le siège est à Alger, était doté d'annexes dans le chef-lieu de chaque wilaya (article 6).

Ce dispositif a été emprunté à partir de l'expérience française en la matière.

En France, le Centre d'Information et de Documentation Jeunesse (CIDJ) est une association créée en 1969 par le Ministère français de la jeunesse et des sports Il avait pour mission d'informer dans ses locaux les jeunes sur tous les sujets qui les intéressent : métiers, études, stages en entreprise et jobs d'été, bourses, logement étudiant, séjours linguistiques, aide à l'orientation scolaire et professionnelle, formations, alternance, opportunités de partir étudier ou travailler à l'étranger, mise en œuvre de projets, création d'entreprise, santé, vie quotidienne, démarches, etc.

Le CIDJ fait partie d'un réseau, le Réseau Information Jeunesse, composé de 1600 structures accueillant les jeunes à proximité de leur lieu d'habitation. Un Centre Régional par capitale de région, puis tout un maillage : Bureau, Point, et Bus d'Information Jeunesse permettant à l'information d'être toujours plus près des jeunes. 5

En Algérie, L'émergence du centre d'information et d'animation de la jeunesse (CIAJ), a répondu à plusieurs préoccupations :

- Comblent le vide juridique qui caractérisait les maisons de jeunes, les auberges de jeunesse, les centres culturels et d'autres structures, qui sont désormais régies par un statut d'établissements à caractères administratif.
- Et aussi normaliser l'organisation et le fonctionnement des activités déployées dans ces structures, dans un cadre plus décentralisé.

Au terme des dispositions des articles 5 et 6 du décret exécutif n°90-253 du 1 septembre 1990, le centre dispose de structures (maisons de jeunes, centres culturels, auberges de jeunes...), qui appartenaient précédemment au Ministère de la Jeunesse et des Sports ou au Ministère de la Culture ou qui relevaient des communes et qui lui ont été rattachées selon les modalités prévues par le code communal et la loi domaniale. Ces structures fonctionnent en

tant qu'annexes du CIAJ et sont considérées comme telles en vertu des arrêtés interministériels des 10 Aout 1991 et 30 Mai 1994. Dans le cadre de la politique de réformes du gouvernement de 1996 (Réunion du conseil du gouvernement du 04/12/1996), politique édictée par ailleurs par des contraintes économiques et budgétaires, sous l'impulsion d'organismes internationaux, une série de mesures a été prise en ce qui concerne l'assainissement des établissements publics.

Sur le plan des établissements à caractère économique et industriel on a assisté à une série de restructurations des entreprises, par la transformation de statuts et souvent par la dissolution.

Dans ce cadre, un plan d'action a été élaboré dont l'objectif, selon ses initiateurs est de donner au secteur de la jeunesse et des sports une meilleure efficacité, tout en rationalisant les moyens. A cet effet le CNIAJ, devait se transformer en CNIJS, par décret 98/95 du 25/02/1998, pour englober les structures jeunesse et sport existantes.

Cette structure a finalement été dissoute par décret 06/157 du 11/05/2006.

Les CIAJ au niveau des wilaya initialement conçus comme annexes du CNIAJ au titre du décret 90/253 du 1/09/1990, ont subi eux aussi des modifications de statuts par décret 98/259 du 25/08/1998.

Les CIAJ, ont été transformés en offices ODEJ, à la faveur du décret 01/07 du 06/01/2007.

Recommandations

➤ **Sur le plan de l'information en milieu de jeunes :**

Les P.I.J (Point d'information jeunesse) en tant que structures existantes n'ont pas ou peu joué leur rôle dans l'information et l'orientation de la jeunesse. Au niveau des établissements de la jeunesse, à l'université ou au sein des lycées, ils sont quasi inexistantes, malgré les recommandations de la tutelle (circulaire 178 du 2 juin 1998, relative à la généralisation des P.I.J) A ce propos, il faut noter cette initiative positive du secteur de la formation professionnelle, qui a doté les établissements qui relèvent de sa compétence, de cellules d'accueil et d'information.

Ces cellules, animées par des psychologues que le ministère recrute, forme et installe au niveau de ces structures, sont d'un apport certain pour l'intégration des jeunes stagiaires, non seulement sur le plan de la formation, mais aussi sur le plan de leur socialisation.

Par cette initiative, les établissements de formation professionnelle, ont réussi à concevoir une forme élaborée de P.I.J (point d'information).

Cet exemple est à méditer notamment dans les plus grands regroupements de jeunes que nous ayons aujourd'hui, à l'exemple des résidences et des campus universitaires.

➤ **Sur le plan de l'animation**

Le dispositif alternatif que nous comptons proposer consiste à introduire les activités d'animation au sein de l'école en confiant cette tâche à des équipes pédagogiques mixtes (éducateurs, conseillers, inspecteurs, psychologues enseignants-chercheurs).

Cette manière de faire peut être expérimentée dans un premier temps, évaluée par la suite et enfin généralisée si les résultats sont probants. Pour cela l' (O.D.E.J), semble être le cadre approprié dans la mesure où les études, sondages etc. font partie intégrante de ses missions.

Les créneaux horaires seront déterminés en dehors de l'organisation. Scolaire (Mardi - samedi- vendredi en général).

La couverture géographique est à déterminer selon la proximité des établissements scolaires de manière à faire de la maison de jeunes un pivot.

Les programmes d'animation seront déterminés d'une manière rigoureuse et souple afin qu'ils soient attractifs et ne pas être perçus par l'élève comme une charge pédagogique supplémentaire.

Un dispositif d'évaluation périodique sera établi à l'effet de mesurer grâce à des tests de type statistique et psychologique, l'impact de l'introduction de l'activité d'animation sur des aspects liés au rendement scolaire et au comportement selon les besoins de la recherche.

Des techniques d'évaluation seront mises en place grâce à des tests de personnalité mesurant l'évolution du comportement ou des tests de connaissances concernant les acquisitions de l'élève.

Nous ne nous étaleront pas sur certains aspects techniques nécessaires, liés à la recherche tels que la maîtrise de la population expérimentale ou l'élaboration des tests ou encore la maîtrise des variables d'étude à ce niveau de la réflexion. Nous estimons qu'une telle démarche pourrait suggérer une nouvelle conception de la gestion du temps libre chez le jeune dans les limites qui lui sont assignés (population scolarisée).

Elle pourrait aussi montrer le chemin à d'autres actions en direction d'autres catégories de jeunes (Les sans-emploi et les jeunes travailleurs...) en collaboration avec d'autres acteurs (animation de quartier avec le mouvement associatif et les collectivités locales par exemple).

Les résultats escomptés à l'aboutissement de cette conception peuvent se résumer à :

- Toucher un plus grand nombre de jeunes, le nombre actuel étant statistiquement insignifiant au regard des efforts consentis par l'Etat et la place de la population juvénile dans la société.
- Contribuer à juguler le phénomène de violence juvénile et les autres fléaux sociaux.
- Susciter la faculté d'éveil et d'intérêt à l'école chez le jeune enfant.
- Créer une situation de besoin social en cadres formés et assurer ainsi une relance de l'activité de formation du secteur de la jeunesse et des sports d'une part et d'une autre part assurer au produit de la formation une prise en charge sur le plan budgétaire par la collectivité nationale dans le cadre de la solidarité gouvernementale en direction de la jeunesse éducation - justice - Santé - collectivités locales...)

➤ **Sur le plan mouvement associatif:**

La liberté d'association fait partie des principes constitutionnels en Algérie. C'est une avancée fondamentale, - car on sait que la liberté d'association est le support de la plupart des libertés collectives tant elle favorise la participation des citoyens à la vie publique - même si elle a été redoutée, considérée par certains comme une potentielle menace pour la légalité démocratique.

En Algérie tous les ministères sont en relation avec des associations, Solidarité nationale, Famille, culture ,environnement .Cet état de fait été indéniablement favorisé par la promulgation de la loi 90-31 du 4 Décembre 1990. Ces associations répondent à des problèmes actuels et de proximité. Elles ont pour rôle la sensibilisation de la population, la construction de représentations sociales et le développement des interventions publiques. ...

Les associations ont une tradition probante dans le secteur de la jeunesse et des sports.

Cependant, elles ont des moyens propres insuffisants pour leur permettre d'exercer un partenariat actif.

Dans le domaine de la jeunesse le ministère accorde une place prépondérante aux associations d'animation de la jeunesse au niveau des établissements, par leur intégration dans les différents dispositifs et leur participation dans les conseils d'administration de l'Odej. Par référence aux dispositions de l'article 30, les relations entre cet organisme ou ses annexes, d'une part et les Associations d'Activités de Jeunes(AAJ), d'autre part, sont établies sur la base d'une convention destinée à préciser les droits et les obligations de chaque partenaire. Cette convention peut porter, par exemple, sur l'utilisation des locaux ou des équipements et matériels pédagogiques de l'office ou de ses annexes ou concerner un autre domaine, en rapport avec les activités, besoins et préoccupations de la jeunesse.

Partons d'un constat : la création de la majorité des associations se fait toujours au sein des établissements de jeunes car elles permettent d'établir facilement des règles de trésorerie, d'offrir une structure de représentation lisible etc... à un moment où les établissements, faute de statut juridico-administratif sont incapables de se gérer sans l'intervention de l'administration de tutelle.

➤ Sur le plan de l'encadrement et de l'organisation :

Création de nouveaux profils professionnels ;

En effet, la création de nouveaux profils de formation spécialisée permet de sortir des sentiers battus de l'éducateur des établissements de jeunesse-fonctionnaire qui se suffit de réunir un groupe de jeunes à animer et se contenter des prescriptions de charges et d'horaires définis par les statuts.

En collaboration avec l'enseignement supérieur, ces formations peuvent être pensées à partir des diplômes de licences en sciences humaines et sociales.

Des Masters professionnels spécialisés fournissant un encadrement qui peut être d'un apport appréciable à la politique jeunesse.

➤ **Réorganiser l'activité de la maison de jeunes.**

La prise en charge des jeunes devra être une vocation avant d'être un métier. Nous pensons être conséquents en considérant l'intérêt d'impliquer plus d'associations dans la prise en charge des jeunes, car le travail associatif prend son essence justement dans celle-ci.

Les membres du mouvement associatif, bénévoles ou salariés, dans des domaines aussi variés que la protection de la nature, l'assistance aux personnes malades, la vulgarisation scientifique et l'alphabétisation, apportent chaque jour les preuves de leur dévouement.

La conception de l'éducateur de jeunesse doit être redéfinie dans la dimension de l'éducateur-socialisateur et non plus dans celle actuelle de l'éducateur-animateur.

La conception de l'établissement, devra quant à elle évoluer jusqu'à sa dénomination, pour céder la place à un véritable forum où le jeune scolarisé ne se sente pas dans une école-bis, et où le jeune désœuvré retrouve en y allant, des groupes d'appartenance.

Les techniques d'animation en vigueur aujourd'hui, (musique, théâtre, arts plastiques..), ne doivent plus être une fin en soit, (et constituer un facteur d'exclusion de certaines catégories de jeunes dont le niveau culturel et l'intérêt n'est pas conforme aux exigences de l'apprentissage de ces activités). Si nous voulons les définir, nous dirons qu'elles constituent en réalité une panoplie d'outils didactiques mise à la disposition de l'éducateur dans le but d'intégrer le jeune dans un groupe. Donc de le socialiser dans l'acceptation de la sociologie Durkheimienne.

Les activités dites scientifiques, d'adoption plus récente, ont eu beaucoup de mal à s'intégrer dans le monde de la maison de jeunes, et avant cela, dans les programmes de formation des éducateurs. Parler de conseillers pédagogiques formés parmi les diplômés de l'enseignement supérieur en sciences sociales et humaines.

Afin d'accréditer la conception de l'éducateur socialisateur, d'autres activités devront être identifiées par des sondages à effectuer (par et pour l'O.D.E.J.) auprès des jeunes selon leurs intérêts actuels, et intégrées dans la panoplie de l'établissement de jeunesse. Les activités liées à l'internet, à l'informatique, aux jeux vidéo, à la téléphonie mobile. Sont les activités les plus en vogue dans le monde de la jeunesse de nos jours.

CONCLUSION

Nous avons tenté de saisir dans notre travail, le processus mis en place par les autorités publiques dans le domaine de la construction d'un dispositif de prise en charge des loisirs des jeunes.

Nous avons choisi, pour ce faire, d'aborder le sujet, à travers les textes règlementaires qui ont jalonné l'action publique dans ce domaine (Principalement pour ce qui concerne les structures et l'encadrement.).

Nous nous sommes référés, enfin à des faits historiques sur les plans académique et institutionnel dont l'avènement avait constitué une ressource pour les décideurs dans leur action.

Cependant et malgré cette politique volontariste de l'état, le manque de coordination et de lisibilité des programmes semble avoir produit cette propension de la jeunesse à la désaffection vis-à-vis de l'action publique, constatée par le rapport du CENEAP. Ce constat, interpelle les pouvoirs publics sur la capacité du cadre institutionnel ,organisationnel et juridique actuel à être à la hauteur des attentes et besoins multiformes des jeunes et des actions à engager .

Nous avons enfin tenté de proposer quelques pistes de nature à lever ces représentations erronées mais tenaces concernant le rôle probant des établissements de jeunesse dans la socialisation de la jeunesse.

Bibliographie et ressources documentaires :

A Ressources documentaires

- 1 Ceneap ; Centre national d'études et d'analyses pour la population et le développement.
- 2 Cette conception du temps renvoie à la Sociologie des temps sociaux abordée par de nombreux auteurs tels que G. Gurvitch ou R. Sue.
- 3 Joffre Dumazedier est considéré comme le fondateur de la sociologie des loisirs à travers notamment son ouvrage « Pour une révolution culturelle du temps libre » publié en 1962
- 4 etorama.com/encyclopédie/éducation-populaire-89 accès 28/07/2017
- 5 ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_d%27information_et_de_documentation_jeunesse.](https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_d%27information_et_de_documentation_jeunesse))
Accès le 12/07/2017 à 23 h.
- 6 Dumazedier.J, (1988.) La révolution culturelle du temps libre, Paris, Méridiens,
- 7 Galland. O, Sociologie de la jeunesse. L'entrée dans la vie. (Compte-rendu) Revue française de sociologie Année 1992 Volume 33 Numéro 3 pp. 475-478
- 8 Lassarre. D, (2001) Pour une société éducative : une réflexion syndicale sur « L'école et la société » UNSA Éducation, ESF paris.
- 9 Riez, M, Histoire de l'éducation populaire
http://paulmasson.atimbli.net/site/IMG/pdf/histoire_de_l_education_populaire_michel_riez.pdf
- 10 Les actes des assises nationales de la jeunesse, éd. MJS Alger 1993.
- 11 Colloque Maghrébin sur l'animation et la gestion du temps libre, Les actes, Alger 8/9 juin 1994
- 12 Eléments de réflexion pour une politique de jeunesse.
ceneap.com.dz/PDF/ProblemGeneral.pdf 2008

B Ressources règlementaires de référence

- Loi 90-31 du 4 Décembre 1990. Sur les associations
- Ordonnance 109/68 du 08/05/1968, Portant création des écoles de cadres de la jeunesse notamment à Constantine et Alger
- Décret n° 64-21 du 21 Décembre 1964, portant rattachement au MJS, les maisons de jeunes, foyers ruraux et auberges
- Décret 363/83 du 28 mai 1983 relatif à la tutelle pédagogique.
- Décret 85/243 du 1 octobre 1985 relatif aux instituts nationaux de formation supérieure
- Décret 88-82 du 12 Avril 1988 érigeant l'école de formation des cadres de la jeunesse de Tixeraine en Institut de Formation Supérieure des Cadres de la Jeunesse.
- Décret 88-84 du 12 Avril 1988 érigeant l'école de formation des cadres de la jeunesse de Constantine en Institut de Formation Supérieure des cadres de la Jeunesse.
- Décret exécutif 89-13 du 14 Février 1989 portant création du Centre National, d'Information et d'Animation de la Jeunesse (CNIJ).

- Décret exécutif 89-236 du 19 Décembre 1989 fixant les attributions ainsi que l'organisation, le fonctionnement et la gestion du fonds national de promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives
- Décret exécutif 90-253 du 1 Septembre 1990 érigeant les annexes du CNIAJ en Centres d'information et d'animation de la jeunesse.
- Décret 91-187 du 1er juin 1991 portant statut particulier des travailleurs appartenant aux corps de l'administration chargée de la jeunesse et des sports ;
- Décret 96/92 du 3 mars 1996 concernant la formation et le perfectionnement des fonctionnaires
- Décret 98/95 du 25/02/1998, transformant le CNIAJ en CNIJS.
- Décret 98/259 du 25/08/1998, modifiant le décret 90/253 du 1/09/1990
- Décret 2000/53 du 09 mars 2000 transformant le décret 88/82.
- Décret 06/157 de la 11/05/2006 portant dissolution du CNIJS
- Décret N° : 07-01 du 06.01.2007 –Décret portant transformation des centres d'information et d'animation de la jeunesse en ODEJ
- Décrets 08/305 et 08/306 du 27/09/2008, modifiant les statuts des INFS
- Arrêté interministériel du 10 Aout 1991 fixant la consistance des structures des CIAJ
- Arrêté interministériel du 02/08/1992, portant ouverture de la filière éducateur spécialisé de la jeunesse.
- Arrêté interministériel du 30 Mai 1994. Modifié et complété
- Arrêté interministériel du 13 avril 2004. Portant programme de formation spécialisée des personnels de la jeunesse et des sports
- Instruction interministérielle du 11 Juin 1990 portant gestion des fonds de wilaya de promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives.
- Circulaire 178 du 2 juin 1998 portant généralisation des points d'information jeunesse
- Instruction 376 du 17 juin 1999 Dynamisation des activités
- Circulaire du Ministre de la Jeunesse n°124/SPM du 24 Juillet 1990 relative à l'utilisation des fonds de promotion des initiatives de la jeunesse et du développement des pratiques physiques et sportives.