

دورية دولية محكمة



Journal of
Human Resources Development
for studies and research

مجلة

تنمية الموارد البشرية

للابحاث والأبحاث

International scientific
periodical journal

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

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



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



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث"

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

الرقم المعياري

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

الناشر: المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

-ألمانيا برلين-

Germany :

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

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: development@democraticac.de

العدد الثاني

أكتوبر 2018

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

مجلة دولية دورية محكمة

رئيس المركز الديمقراطي العربي

د. عمار شرعان

رئيس التحرير واللجنة العلمية:

د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس-الجزائر

هيئة التحرير:

أ. فوزي منصوري، 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 غمري الشوافي، جامعة الزقازيق-مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. رضا سلاطينية، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس-الجزائر.
- د. عمار عبد الله محمود الفريحات، 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 بمداخله 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 سابقاً 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، خدماتية، اجتماعية- تقوم على مجموعة من أفراد يختلفون في تكوينهم، طريقة أدائهم، أهدافهم، وهو ما يجعل كل باحث أو متخصص يدرس وينظر إلى تركيبة الموارد البشرية من منظور يختلف عن الآخر، وبالتالي سوف تمنح المجلة هامشا واسعا لطرح القضايا الجوهرية والأفكار والآراء ذات العلاقة بتنمية وتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من المواضيع مثل: تنمية الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الصراع التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، إدارة الوقت والانجاز، الاتجاهات الحديثة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هندسة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في القيادة، الموارد البشرية في القطاع العام والمختلط، الموارد البشرية في القطاع الخاص، الاتصال والموارد البشرية، التكنولوجيا والموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية.....الخ.

مجالات المجلة:

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

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

فهرس المحتويات

الصفحة

عنوان المقال

08	1. مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي د. صاييم مصطفى، د. بوقناديل محمد.....
31	2. مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة أ.د. شريف غياط، د. عبد المالك مهري.....
53	3. أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي. د. قويدر بورقبة، د. ريم عمري.....
70	4. التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة في الأبعاد والمؤشرات د.وهيبة بوريعين.....
100	5. أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة د. بهوري نبيل.....
119	6. تقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية د. رجم خالد، أ. منصور هوارى.....
140	7. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال في مواجهة ديناميكية بيئة الأعمال د. محمد سيف الدين بوفالطة، د. عزيزي نذير.....
147	8. متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية د. منصور عبد القادر منصور، د. صابرين محمد أبو شاويش.....
177	9. جودة مخرجات التعليم العالي في ظل تحديات مجتمع المعرفة د. سلمى حميدان، بدر الدين حميدان، سامية مهداوي.....
191	10. إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات أ.مريم دحماني.....
208	11. تقدير الذات عند الشاب الجامعي المتخرج البطل أ.د. حليلة قادري.....
228	12. أثر رأس المال الفكري على تحقيق الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن د. إلهام منصوري.....

251	13. تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في مستشفى غزة الأوروبي د. حازم أحمد فروانة، د. رشاد خليل شعت.....
276	14. المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية د. بطاهر بختة، أ.د. عدالة العجال.....
295	15. رهان الدول العربية في التنمية الرقمية والاستجابة لمتطلبات سوق العمل المعرفي والدور البارز لمؤسسات التعليم العالي. د. ذهبية الجوزي.....
313	16. القياس والتقييم المحاسبي للموارد البشرية "نموذجي القيمة والتكلفة" أ. قنوش مولود.....

مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي
-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجا-

-- الجزء 01 --

د. صايم مصطفى أستاذ مساعد - جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر
د. بوقناديل محمد أستاذ محاضر "أ" - المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - الجزائر

الملخص

تهدف هذه الورقة إلى إبراز مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتبار المعرفة قاعدة ارتكاز أساسية للتنمية الإنسانية والحضارية، وأساسا لبناء مجتمع المعرفة، حيث أن رأس المال البشري أصبح عنصرا هاما لمختلف المنظمات من أجل اكتساب الميزة التنافسية ومسايرة مختلف التطورات والتحوليات الناجمة عن العولمة بمختلف أشكالها وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في محيط يمتاز بحدّة التنافس. وعلى إثر هذا تتأكد أهمية المعرفة باعتبارها موردا استراتيجيا ثميننا بالغ الأهمية والحيوية للمنظمات والمجتمعات الحديثة، ومصدرا مهما للقيمة الفكرية والميزة العلمية المضافة التي ترسم من خلالها المجتمعات والدول قوتها وتقدمها في جميع المجالات. كما تتضمن الورقة عرضا لمضمون مشروع بحث متعلق بدراسة واقع إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان ومدى انعكاسها على مخرجات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - عناصر إدارة المعرفة - إدارة الموارد البشرية - تنمية وتطوير الموارد البشرية - العولمة - مخرجات نظام التعليم العالي.

Abstract

The aim of this paper is to highlight the contribution of knowledge management to the development of human resources, as knowledge is the basis of human and civilization development, and the basis for building a knowledge society. Human capital has become an important element for various organizations in order to gain competitive advantage and cope with various developments and transformations resulting from globalization and the emergence of ICTs in a highly competitive environment. As a result, the importance of knowledge is recognized as a valuable and vital strategic resource for modern organizations and societies, and an important source of intellectual value and the added scientific advantage through which societies and nations draw their strength and progress in all fields. The paper also includes a presentation of the contents of a research project related to the reality of knowledge management in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at Tlemcen University and its reflection on the outputs of higher education.

Keywords: Knowledge Management (K.M) – Knowledge Management Elements – Human Resources Management (HRM) – Development of Human Resources – Globalization – Outputs of the Higher Education System.

مقدمة:

نالت المعرفة اهتماما كبيرا منذ القدم، وفي أواخر القرن العشرين شهدت طلبا وتزاييدا متسارعا من قبل مختلف المنظمات، جاء ذلك نتيجة لمختلف التغيرات التي وقعت في العالم سواء من النواحي الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية. ولعلّ أبرز التغيرات المهمة هي ظهور العولمة بمختلف أبعادها وزيادة حدّة التنافس وسرعة تغيّر وتطوّر الأحداث، كل هذا أدى إلى ظهور حريّات الانتقال والاتصال وتبادل مختلف أنواع المعارف فأصبح لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها ونشاطاتها مواكبة التطورات ومجاراتها بهدف تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها من ناحية الجودة والتكلفة لضمان البقاء والاستمرارية وتطوير مختلف الأساليب والتقنيات التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها. ظهر على إثر هذه التغيرات والمتطلبات الضرورية ما يعرف بمفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) والتي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة وتبنيها كوسيلة تساعد على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة ومجتمع المعرفة ومتطلباتها التنافسية والإبداعية، حيث أن المعرفة بمفهومها تتلخص في المعلومات ذات القيمة وكيفية استخدامها والاستفادة منها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إن توجيه الاهتمام في عصرنا الحاضر بتنمية الوضع المعرفي للمجتمع وتأييل المديرين والموارد البشرية بعلم الإدارة أمر له أصول ودوافع وجذور عديدة. فعصرنا الذي نعيش فيه يتميز بأنه عصر المعلومات ومجتمعاته مجتمعات العلم والمعرفة. وقد أصبح عماد الحسم في دخول المجتمعات إلى حلبة المنافسة الاقتصادية هو وفرة المعلومات والمعارف. وإذا كانت المعلومات والمعارف عوامل رئيسية للنجاح، فإن ذلك معناه أنها ينبغي أن يتم التعامل معها تبعا لمبادئ الإدارة. وهذا ما يمثل بداية إدارة المعرفة التي تعنى بشكل رئيسي بالتنسيق بين موارد ومصادر المعلومات الداخلية والخارجية، وكذلك العتاد والبرامج أو الذهنيات (Brain Ware)، وسواء راود الإنسان الأسف أم لم يراوده وهو يرى رأس المال البشري (Human Capital) والمعرفة الموجودة فيه تأخذ طابعا اقتصاديا في الإدارة والتقييم، فإن ذلك أصبح أمرا لا يمكن تجاهله [1].

أصبح ينظر إلى المعرفة في الآونة الأخيرة على أنها حجر الأساس بالنسبة لجميع المنظمات، إذ أنها العامل الذي يولد الرؤى والمكون الذي يقود تفكير الناس، والعامل الذي يخلق القيمة المضافة للمنظمة. وفي إطار ذلك تمثل الجامعة أساس بناء تفكير الأمة، ومركز التفكير في حاضرها ومستقبلها. كما أنها تمثل معيار مجد الأمة ودليل شخصيتها الثقافية، والحصن المنيع لتراثها الحضاري والإنساني، لما يتوافر لديها من كوادر مؤهلة قادرة على التعامل مع المشكلات والتحديات التي تمرّ بها المجتمعات المعاصرة. والجامعة هي المؤسسة التربوية التي تسعى إلى الارتقاء بالمجتمع من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية ورفده

بالكفاءات المتميزين من مخرجات التعليم العالي. وتعد الجامعات من أهم القطاعات التي تحتضن عادة في إطارها أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذوي التأهيل العالي، والتخصصات المتميزة والخبرة العميقة الواسعة في جميع المجالات، حيث تضم الجامعة نخبة من كبار رجال الثقافة والأدب والعلم والتكنولوجيا من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميقها وبالتالي تكون القيادة الفكرية والعلمية للمجتمع. شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات كبيرة وسريعة باتجاه المعلوماتية والتكنولوجيا تفوق بكثير ما شهده العالم خلال القرون الماضية، بحيث كان لها أثر كبير في تطور المجتمعات الإنسانية وفي أنماط العيش والتفكير والعمل، وشمل هذا التغيير والتطور العلمي والتقني بيئة المنظمات بمختلف أنواعها وفرض عليها مجموعة من التحديات ممثلة بزيادة العملية التنافسية في سوق العمل وسرعة انتشار المعلومة والعولمة بشتى أنواعها مما تطلب سرعة الاستجابة والبحث عن الجديد في الأساليب و الابتداعات حتى تضمن تلك المنظمات بقاءها وتستمر بمسيرة لا تنتهي من التطور والتجديد^[2] وقد تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة نتيجة دخول عدة عوامل أهمها العولمة والتي سهلت حركة الأفراد والسلع والمعلومات بين الدول، فساعد ذلك على تبادل الأفكار والمعلومات والثقافات والقيم وزادت مؤشرات التنافس بين المنظمات نتيجة الثورة المعلوماتية والتكنولوجية وحركات التحرر الاقتصادية.

إشكالية البحث

تعد المعرفة حجر الزاوية لتنمية المجتمعات والمنظمات لأن ما يميز المعرفة عن غيرها من الموارد أنها تتساق بسرعة ولها القدرة على تغيير سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. على ضوء ما ورد في المقدمة نطرح الإشكالية التالية: ما مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية؟ ما هو واقع إدارة المعرفة وما هو انعكاسه على مخرجات التعليم العالي؟

ندعم الإشكالية المطروحة بتساؤلات فرعية نصيغها على النحو التالي:

- ما المقصود بالمعرفة و ما هي مكوناتها؟ ما هي أنواعها وخصائصها؟
- فيما تتمثل قيمة المعرفة وما أهميتها بالنسبة للموارد البشرية؟
- تكنولوجيا المعلومات ومجتمع المعرفة؛ أي علاقة تربطهما؟
- ما هي إدارة المعرفة؟ و ما هي عناصرها؟ و ما هي العمليات الجوهرية الخاصة بها؟
- ما هي الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة؟ وما تحدياتها؟

منهجية وخطة البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة بشقيها سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ونقسم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: إدارة المعرفة عنصر ضروري لصناعة المستقبل.
- الجزء الثاني: تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل المعرفة.

• **الجزء الثالث:** عرض لمضمون مشروع دراسة واقع إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي.

أولاً: إدارة المعرفة عنصر ضروري لصناعة المستقبل

من المعلوم أن نجاح إدارة المنظمات الحديثة و استمراريتها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغيير والتقلب يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها الإنساني المبدع الذكي، مستثمرة القدرات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها لاستثمار فرص الأعمال واكتساب القيمة المضافة والميزة التنافسية و الاستراتيجية ومن ثم الوصول إلى التميز والريادة [3].

1- المعلومات والمعرفة

ينظر إلى المعرفة (Knowledge) على أنها قاعدة ارتكاز أساسية للتنمية الإنسانية والحضارية، وأساساً لبناء مجتمع المعرفة، إذ أصبح للموارد البشرية (رأس المال البشري) المبدعة قوة جديدة في هذا المجتمع، كونهم صناع معرفة ووكلاء تغيير، حتى أن قوة الأمم أصبحت تقاس بما لديها من طاقة بشرية مبدعة قادرة على اختيار المعارف اللازمة والحصول عليها والإفادة منها، واكتشاف معرفة جديدة وإثرائها ونقلها وتوزيعها ومشاركة الآخرين بها، وتوظيفها لأغراض الرفاه الفردي والاجتماعي وفي المنظمة. يضاف إلى ذلك أن الحصيلة الفكرية للمعرفة تشكل القاعدة الرصينة في بناء السلوك الإنساني على الصعيدين الفردي وفي المنظمة لأن هذا السلوك يمثل انعكاساً للفكر المعرفي والنمط الفلسفي والتربوي والثقافي للفرد أو الجماعة وقيمها داخل المنظمة [4].

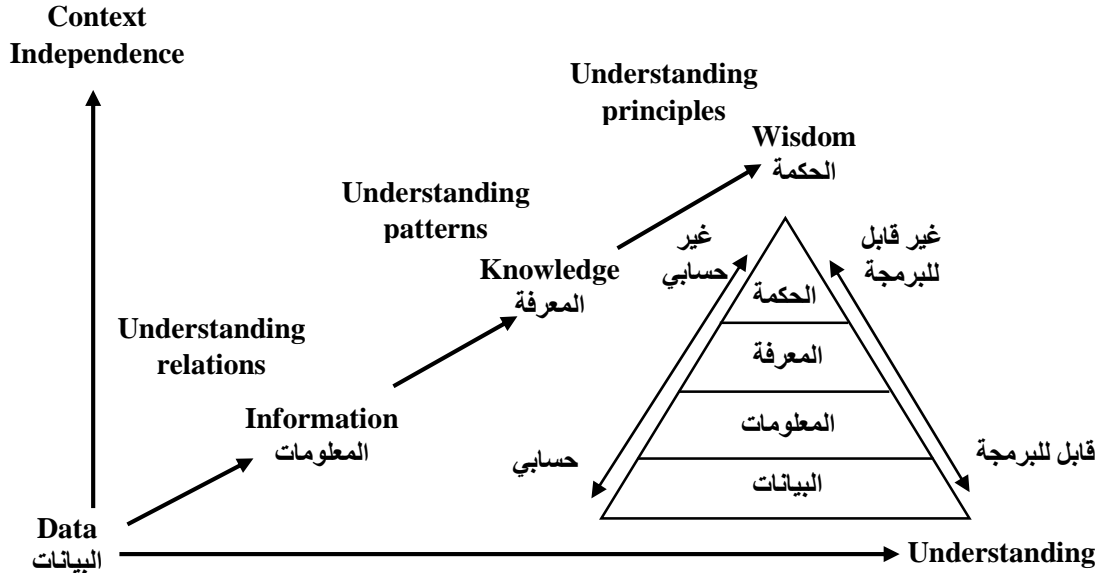
1.1 - مفهوم المعرفة

تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا الشأن، وفيما يلي أهم المفاهيم التي قدمت لها: [5] يعرفها (Hornby) على أنها: الفهم المكتسب من الخبرة، أو الفهم المتأتي من خلال الدراسة والتعلم، (Zeithaml) يعرفها كما يلي: هي موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات، في حين أن (Drucker) هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات. (Stewart) إنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عن استثمارها بشكل فعلي. (Daft) هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها.

تلعب المعلومات دوراً بارزاً في حياة المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر وخاصة في مجال اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية والمادية وفي تحقيق أهدافها الموضوعية، وعليه تعد المعلومات مورداً مهماً للمنظمات لحاجتها إليها للقيام بمختلف العمليات المهمة على أفضل وجه [6]. وكما

هو معروف أن مصطلح المعلومات له علاقة بمصطلحات أخرى (البيانات - المعرفة - الحكمة) ويبين الشكل التالي والمعروف بهرم المعرفة (Knowledge Hierarchy) التمييز بين هذه المصطلحات وذلك من خلال النظر إليها كهرم متدرج من أربعة مستويات مترابطة:

شكل رقم (01): التقدم المفاهيمي من البيانات إلى المعرفة



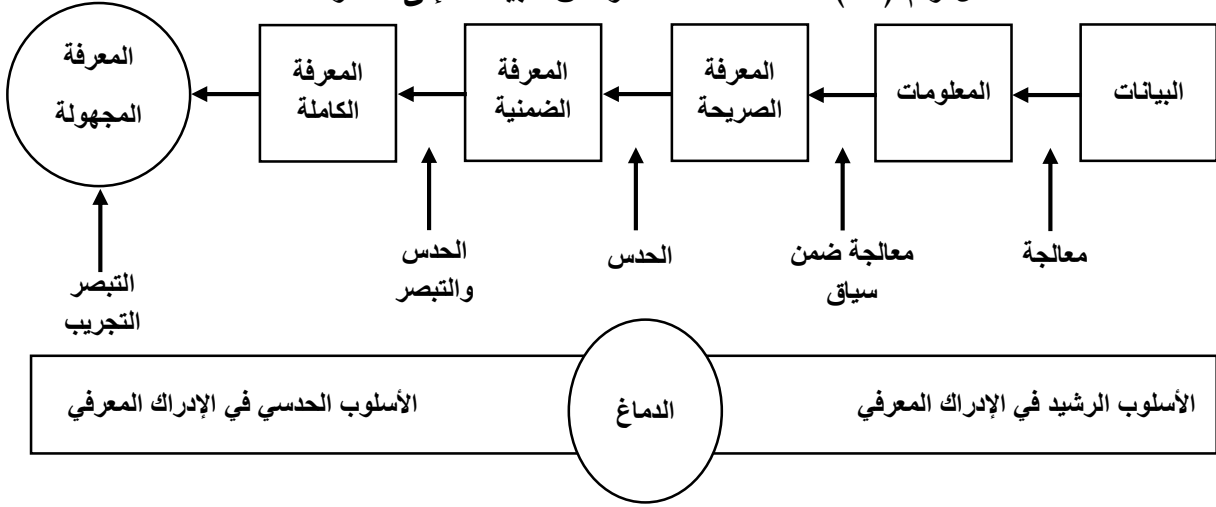
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (Filemon & Uriarte, 2008, p.02) [7]

وفيما يلي توضيح لبعض المفاهيم:

- **البيانات (Data):** وهي المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمه وغير مفهومة للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في المنظمة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب.
- **المعلومات (Information):** مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى مفيد للجنس البشري [8].
- **المعرفة (Knowledge):** هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وتمكن من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة، لذلك نجد المنظمات الحديثة اهتمت بها وذلك باستخلاصها من مصادرها وتميزها وتوصيفها وتحديد العلاقات بين مكوناتها، وتخزينها وتوفير آليات لاسترجاعها والاستفادة منها [9].
- **الحكمة (Wisdom):** هي المرحلة التي يصل فيها الشخص إليها بعد عمر طويل وتراكم كبير للخبرات والمعارف، وتقف الحكمة في قمة الهرم وهي تمثل المعرفة مضافا إليها الخبرات وأيضا الانتفاع من المعرفة المجتمعة [10].

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

شكل رقم (02): السلسلة المستمرة من البيانات إلى المعرفة



المصدر: (الجنابي، 2012، ص 55) [11].

2.1 - أنواع المعرفة

هناك عدة تصنيفات للمعرفة بهدف تحقيق الإدارة الفاعلة في المنظمات ولتحسين استعمالها وتطوير آلية وعمليات إنشائها وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن تجسيدها على شكل منتجات وخدمات. ومن التصنيفات البارزة في هذا المجال ما ذكره (Nonaka) الذي صنفها إلى نوعين رئيسيين [12]:

- **المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):** وهي المعرفة القياسية والرسمية والنظامية والصلبة، والمعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعليم، كما في براءات الاختراع وحقوق النشر، والأسرار التجارية وكذلك في إجراءات العمل والمعايرة وأدلتها والمنتجات والخدمات والمخططات.
- **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد الذاتية، غير الرسمية، التي يعبر عنها بالطرائق الحدسية والنوعية، وغير القابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المنظمات وهذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصياتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة.

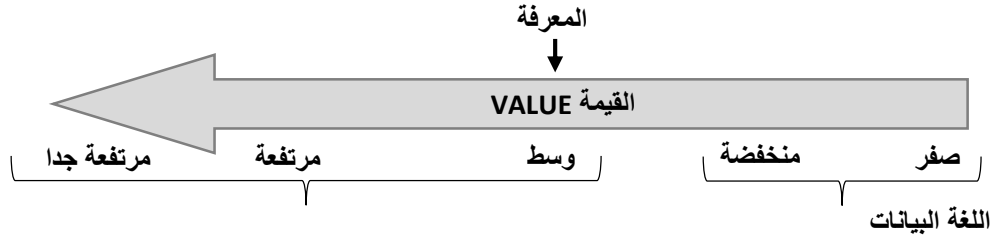
3.1 - خصائص (سمات) المعرفة

تمتاز المعرفة بالسمات التالية [13]: أنها ضمنية Tacit، أنها موجهة بالأفعال Action Oriented، أنها مدعومة بالقواعد Supported by Rules، أنها متغيرة باستمرار Constantly Changing.

4.1 - قيمة المعرفة

تتجدد المعرفة بكونها فعل أو فعل محتمل الوقوع أو من المحتمل أن يولد القيمة مستندا إلى البيانات أو المعرفة السابقة أو المعلومات. إذ يمكن مناقشة وجهة النظر عبر استخدام البيانات وما بعد البيانات لتوليد المعلومات التي بدورها تتحول أو من المحتمل أن تتحول إلى معرفة. فمعنى ذلك أن ليس كل المعلومات يمكنها أن تتحول إلى معرفة، وإنما تلك التي تقلل عدم التأكد وتمكن من اتخاذ الإجراءات لتتحول إلى معرفة، فهي معلومات قيمة، ويوضح الشكل التالي قيمة المعرفة باستخدام المعلومات والبيانات:

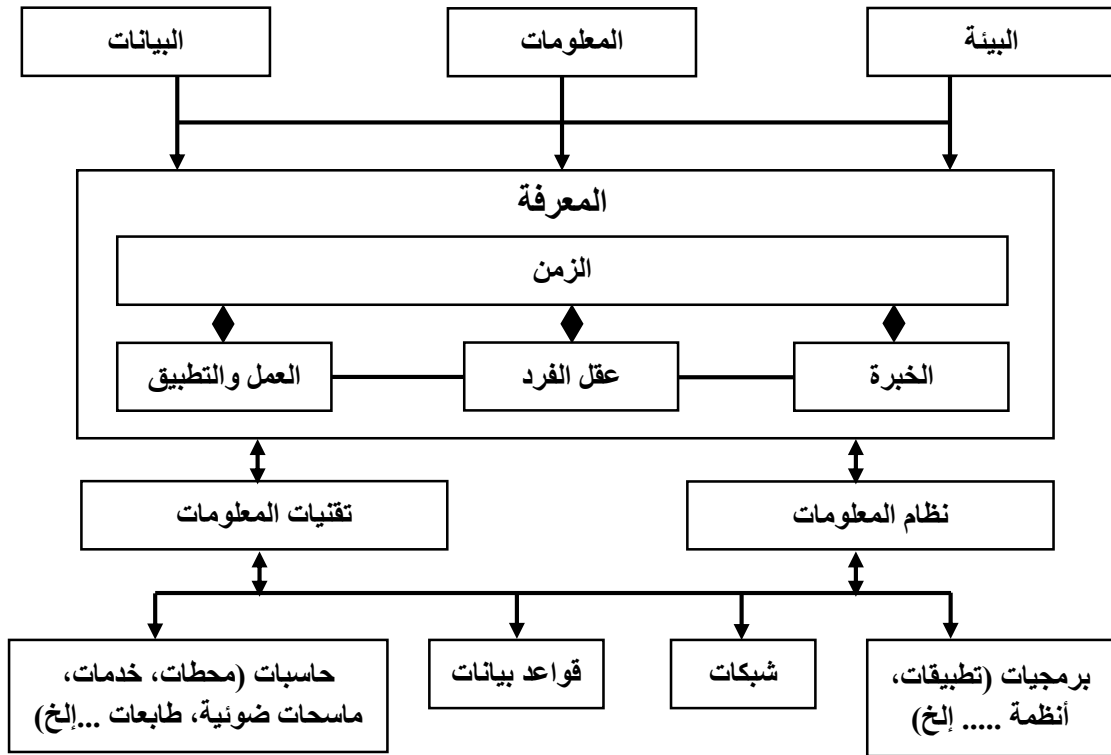
شكل رقم (03): قيمة المعرفة



المصدر: (ماهر، 2015، ص 19) [14].

5.1 - المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

شكل رقم (04): المعرفة وتكنولوجيا المعلومات



المصدر: (طيبي، 2010، ص 29) [15].

6.1 - أهمية المعرفة

إن انبثاق العالم الرقمي بفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسارع التطور النوعي في تكنولوجيا الإنترنت والشبكات، جعل المعرفة مورداً (سلعة) استراتيجياً ثميناً بالغ الأهمية والحيوية للمنظمات والمجتمعات الحديثة، ومصدراً مهماً للقيمة الفكرية والميزة العلمية المضافة التي ترسم من خلالها المجتمعات والدول قوتها وتقدمها في جميع المجالات. إن أهمية المعرفة بالنسبة لمختلف المنظمات تظهر في المعرفة ليس بذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وخلق ميزة تنافسية لها في بيئة تتميز بالتغير السريع، ثانياً في اعتبارها مصدراً لا غنى عنه لضمان الجودة، وتحفيز أنشطة الإبداع والابتكار، ثالثاً في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة (اقتصاد المعرفة Knowledge Economy) رابعاً، ذلك الاقتصاد الذي يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد، خامساً في كونها مستلزماً مهماً من مستلزمات تطور المنظمات إلى منظمات معرفية ومنظمات متعلمة [16].

7.1 - مجتمع المعرفة

يتميز مجتمع المعرفة بعدد من الميزات والخصائص منها توافر مستوى عالٍ من التعليم ونمو متزايد في قوة العمل التي تملك المعرفة وتستطيع التعامل معها وكذلك القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي وتحول مؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية ومنظمات المجتمع المدني إلى هيئات ومنظمات (ذكية) مع الاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعلومات وإمكانية إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية [17]. ولكي يبني مجتمع على أساس المعرفة لا بد من توافر مجموعة من الأركان الأساسية التي يعتمد ويقوم عليها ويمكن توضيحها في النقاط الأساسية التالية:

- 1- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم.
- 2- النشر الكامل للتعليم الراقي النوعية.
- 3- توطين العلم وبناء قدرة ذاتية على البحث والتطوير التقني في جميع النشاطات المجتمعية.
- 4- التحول نحو نمط إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية.
- 5- تأسيس نموذج معرفي أصيل ومتطور، ومنفتح ومستنير.

2- إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة (Knowledge Management) من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ نهاية القرن الماضي، فقد أصبحت المعرفة من أهم الأصول التي تملكها المنظمات ومصدراً بالغ الأهمية من مصادر التميز. كما يعد الاهتمام بإدارتها حصيلة تراكم من التفكير المبدع الذي يتعامل مع الأصول غير الملموسة، وأولها المعرفة على أنها أساس بقاء واستمرار ونمو المنظمات ونجاحها نحو الانطلاق إلى العالمية والتميز في الأداء لأن المعرفة باتت ضرورة ملحة وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج. وليس بمقدور أي منظمة أن تحقق ما تسعى إليه من أهداف دون أن تكون متحصنة بمعارف

تساعدها على تحقيق ذلك. خاصة تلك المعارف التي تقطن في عقول العاملين في المنظمة، ويجري تنميتها وتوسيعها بشكل مستمر ما يجعل العنصر البشري من أهم العناصر التي يمكن أن تحقق الأداء المتميز، وبالتالي بلوغ الميزة التنافسية للمنظمة [18].

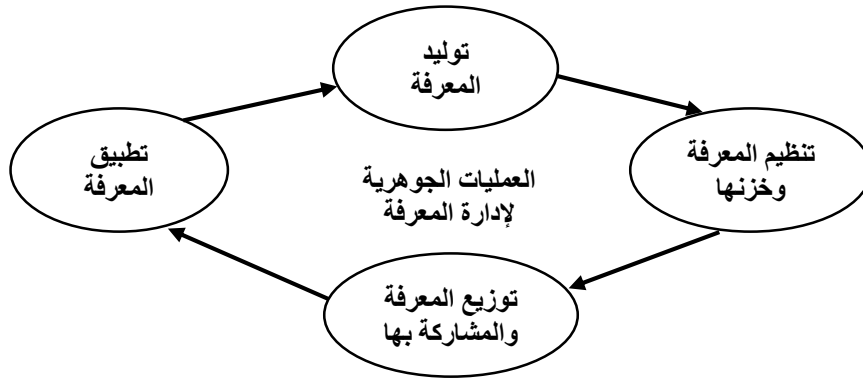
2.1 - مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي. ويعرف (Wiig) إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف (Orchestration) المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري (Intellectual Capital) والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية [19]. فإدارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها. ويهتم علماء الإدارة بهذه المعارف في موضوعين: الأول هو ما يسمونه بالتكنولوجيا المنظمة (Organizational Technology) والتي هي المعارف التي تنعكس على شكل وتصميم المنظمة، والثاني هو البحث والتطوير (Research and Development) وهو الجهد الموجه لتطوير هذه المعارف خاصة المعارف الضرورية [20].

2.2 - العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة K.M Processes

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض، وتؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتدعم العملية التي تليها، والشكل التالي يوضح ذلك:

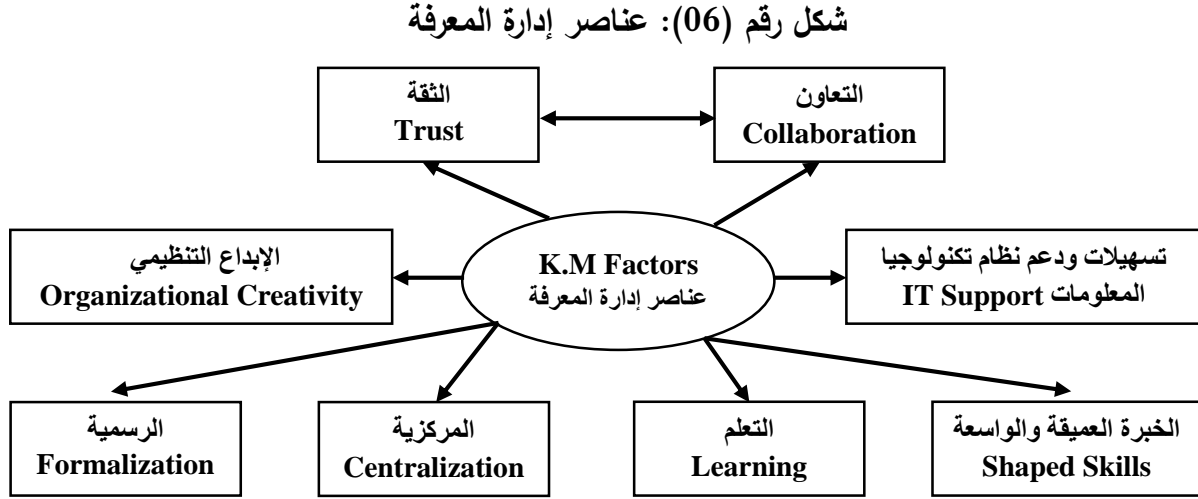
شكل رقم (05): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: (همشري، ص 121) [21].

3.2 - عناصر إدارة المعرفة K.M Factors

يرى الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة أنها تتضمن عدة عناصر والموضحة في الشكل البياني [22]:



المصدر: إعداد الباحث.

4.2 - أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهميتها من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة الأفراد، العمليات، المنتجات، الأداء التنظيمي الكلي [23] ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- 1- استثمار رأس المال الفكري، إذ أصبحت قيمة المنظمات تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري (Intellectual Capital) وتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة.
- 2- تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية (Core Competencies) في المنظمة.
- 3- تحسين الأداء التنظيمي وإتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها.
- 4- تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 5- الارتقاء بمستوى رأس المال الإنساني، وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل.
- 6- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- 7- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال (Reengineering) بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغيير والتقلب.

ثانياً: تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل المعرفة

1- مفاهيم عامة

يشكل العنصر البشري كنزا هاما بالنسبة للمنظمات وقد رجع التطور الملفت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونه هو المسؤول الأول عن عملية البناء والتعمير، فهو مصدر الابداع والرقي والنمو في كثير من منظمات الدول المتقدمة. وهذا عكس ما نجده في منظمات الدول النامية فهي تقلل من شأن العنصر البشري وتعطي الاهتمام الأكبر لعوامل الإنتاج الأخرى، في حين أن المنظمات لا يمكنها مواكبة التطورات الحاصلة إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمأة قدراتها. ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المنظمات الاقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فقد سعت الكثير من المنظمات المعاصرة إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها سميت بإدارة الأفراد [24] وتزامنا مع المتغيرات والتحولت الاقتصادية العالمية تطورت هذه الإدارة وأصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية. كما يمثل العنصر البشري اللبنة الأساس التي تبنى عليها منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها. وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما [25].

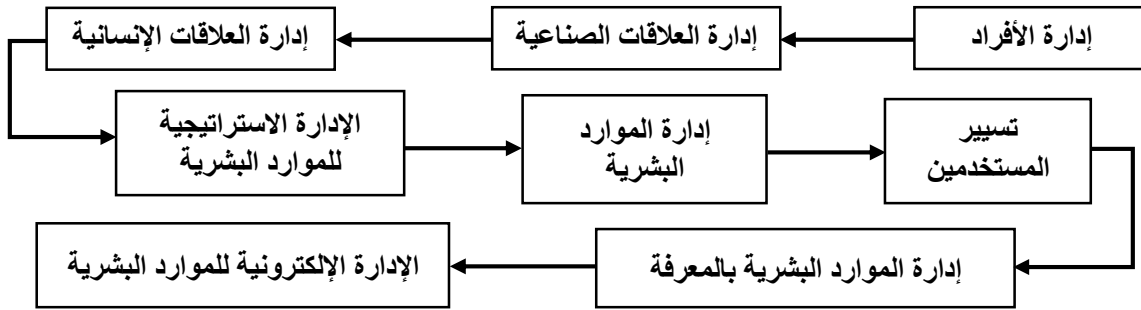
إن فعالية إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر. إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالا [26]. ويمكن توضيح بعض المصطلحات كما يلي: المورد: قد يكون مادي أو معنوي وإذا استخدم بطريقة سليمة يحقق منافع والعكس صحيح. المورد البشري: مصدر إيجابي يجب العمل على استخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة السليمة لتحقيق أهداف المنظمة. إدارة الموارد البشرية: يقصد بها مجموعة الأنشطة الهادفة إلى جذب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتها، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة ومن

بين هذه المتغيرات نذكر ما يلي: ظهور العولمة (Globalization)، شدة المنافسة العالمية (Global Competition)، الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء (Quality)، تطور التكنولوجيات بمعدلات متسارعة (Technology)، تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية، ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلخ [27].

1.1 - المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية

إن مختلف التسميات المعطاة لإدارة الموارد البشرية لم تختَر عشوائياً، وإنما توحى إلى فلسفة وممارسات سارت على عدة حقبات زمنية: [28] ويوضح الشكل التالي ذلك:

شكل رقم (07): كيفية ظهور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة



المصدر: إعداد الباحث.

2.1 - أهداف إدارة الموارد البشرية

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تسعى إلى توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة، زيادة الرضى الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن، المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل، كما تهدف إلى إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف، وأخيراً السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة، حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة. يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة، تتطوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة (Efficiency) والعدالة (Equity) [29]. ويتحقق هدف الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

3.1 - تحديات إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنها تتضمن: تحديات عالمية، تحديات الجودة، تحديات تميز الأداء، التحديات الاجتماعية. ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

شكل رقم (08): تحديات إدارة الموارد البشرية



المصدر: (زايد، 2003، ص 39) [30].

2- تنمية الموارد البشرية

تعددت الآراء حول مفهوم التنمية البشرية كل حسب منظوره الخاص، سنذكر أهمها: يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development) على أنها مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم. ويمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من عناصر 'نشاطات' مرتبطة ببعضها البعض بعلاقة اعتمادية، بحيث أن أي خلل في أحد هذه العناصر يؤدي إلى عدم التوازن للنظام ككل وعلى أي منظمة أن تشكل "نظام تنمية الموارد البشرية" الخاص بها ويتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية [31]. تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة [32]. وعليه فالهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على قوة عمل (منتجة ومستقرة وفعالة) أي: منتجة تحقق الإنتاج المطلوب بالقدر وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة، مستقرة: تقليل معدل دوران العمل، فعالة: الأفراد يحققون المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت [33].

3- ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

إن من أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد: المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية

(Brain Power) وقدرة فكرية (Cognitive) ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي¹³⁴، إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز، إن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة التفصيلية لضمان أدائه لعمله، إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة. وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية (H.R Management) تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من: العلوم السلوكية (Behavioral Science)، بحوث ومداخل التطوير التنظيمي (Organization Development)، نظرية النظم (Systems Theory)، مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management).

4- تطوير الموارد البشرية وعناصره

إن تدريب وتطوير الموارد البشري جانب أساسي في بقاء المنظمة واستمرارها في بيئة دائمة التغير وشديدة المنافسة، وبالتالي فإن التطوير الدائم للموارد البشرية ضروري لمواكبة التطورات المستمرة وتحقيق الميزة التنافسية.

1.4 - مفهوم تطوير الموارد البشرية

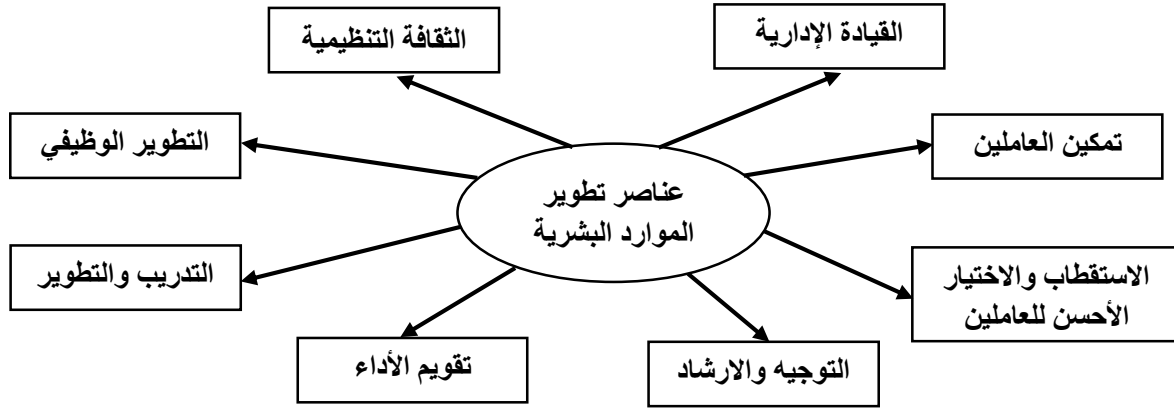
يقصد بعملية تطوير الموارد البشرية بأنها "أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العملية والعلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعلومات أو معارف أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج. وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه". يحصر التعريف السابق مفهوم عملية تطوير الموارد البشرية في نشاط واحد، ألا وهو التكوين والتدريب وشرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا لمسيرة التطور الحاصل في مجال الإنتاج والعمل وهذا بإضافة خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم ويتم ذلك ضمن عملية التكوين. إن تطوير الموارد البشرية بمعناها العام 'مساعدة العاملين على مواجهة التحديات

التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية^[35].

2.4 - عناصر تطوير الموارد البشرية

يمكن حصر عناصر تطوير الموارد البشرية في ثمانية عناصر رئيسية هي كالاتي:

شكل رقم (09): عناصر تطوير الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث.

3.4 - أهمية تطوير الموارد البشرية

تتمثل المكاسب الأساسية لتطوير الموارد البشرية في زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمنظمة وتوفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة، صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة، المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور^[36].

5- العولمة وإدارة الموارد البشرية

تعتبر ظاهرة العولمة (Globalization) من أكثر المصطلحات في وقتنا المعاصر انتشارا على نطاق واسع، إذ عرف العالم مع نهاية القرن الماضي بروز هذه الظاهرة التي ألفت بظلالها على مختلف مجالات الحياة، وأدت إلى تغييرات عديدة في المعتقدات والأفكار التي كانت سائدة قبلها، ولم تستطع أي من الدول النجاة من انعكاساتها، بل أصبح الجميع مطالباً اليوم بمحاولة التكيف مع متطلباتها ومحاولة الاستفادة من مزاياها ونجنب إفرزاتها السلبية إلى أقصى حد ممكن^[37]. إن المنظمات في عصر العولمة أصبحت أمام تحديات عديدة، فالتنافس انتقل من المستوى المحلي وأصبح دولي النطاق، وتكنولوجيا العمل والإنتاج أصبحت على درجة عالية من التعقيد ولم يعد من السهل الحصول عليها والعمل بها، وأمام التطورات والتعقيدات التي صاحبت العولمة وما قامت به من ثورة غير مسبوقة في تكنولوجيا المعلومات وما أفرزته من تحديات المنافسة، ومع التغيرات المتسارعة في البيئة أصبح التسيير يعد مفتاح النجاح وإدارة الموارد

البشرية على الخصوص الأداة الرئيسية داخل كل منظمة وذلك بفعل مسؤولياتها الثقيلة ومهامها الكثيرة المتعلقة بكيفية الحصول على المورد البشري المؤهل وتتميته وتحفيزه على الابداع والابتكار.

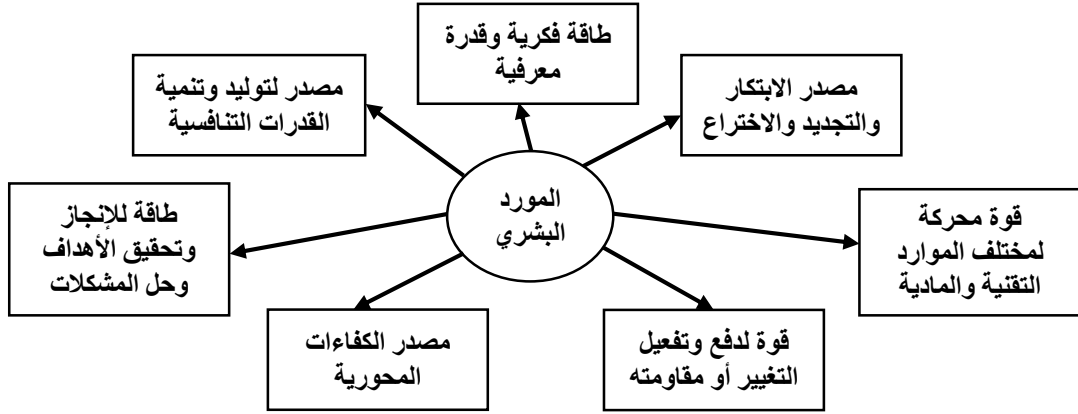
1.5 - فلسفة إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة

ألقت العولمة وما أفرزته من تغييرات في بيئة الأعمال بظلالها على الموارد البشرية ونظم إدارتها داخل المنظمات، حيث أدت إلى حدوث تغيير كبير في النظرة إليها، ويمكن القول إن تحديات إدارة الموارد البشرية حالياً أصبحت أكثر خصوصاً وأن العنصر البشري أصبح مفتاح تحقيق النجاح بالنسبة إلى المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع أهمية إدارة الموارد البشرية ومكانتها التنظيمية في مؤسسات الأعمال المعاصرة. وتشتمل العولمة على عدة أنواع تتمثل في (العولمة الاقتصادية، العولمة السياسية، العولمة المعلوماتية والإعلامية، العولمة الاجتماعية، العولمة التقنية، العولمة الحضارية والمعمارية، العولمة الثقافية). ويعكس اصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة مما يجعلها تبدو كأنها قرية صغيرة، فقد ألقى ظهور المنظمات المتعددة الجنسيات بالعديد من المتطلبات والأعباء والمسؤوليات على عاتق مديري الموارد البشرية أبرزها توفير الوسائل للحصول على اكتساب المعرفة وإدارتها. إن قوة المنظمات القادرة على التنافس في ظل العولمة تتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري وهذا يستوجب تحول المنظمات عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام، ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية وأمنية وتكنولوجية. ويأتي من أهمها الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين للمنظمات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالمياً والحد من التهديدات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها [38].

6- إدارة المعرفة وتنمية وتطوير الموارد البشرية

تساهم إدارة المعرفة في تنمية وتطوير العديد من الجوانب للموارد البشرية فهي تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم، كما تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها، تساعد في توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة، كما تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية [39]. ويوضح الشكل التالي المورد البشري في منظمة المعرفة:

شكل رقم (10): المورد البشري في منظمة المعرفة



المصدر: (بن باير وبلقوم، ص 11) [40].

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة تتمثل في التعلم والتكيف والرضا [41]:

- **التأثير على تعلم الأفراد:** تساهم إدارة المعرفة في عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية. خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة وبيانات ومعلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيداً من المعرفة القائمة. ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأفراد إلى معرفة وشكل صريح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل مع الآخرين.

- **التأثير على تكيف الأفراد:** يساهم التعلم المستمر في زيادة المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة. وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معهم الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

- **التأثير على رضا الأفراد:** تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققه من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسن في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك. ولكن شرط أن تهتم إدارة المعرفة بتنميين التحسن والاعتراف به ومكافئته، وبعبارة أخرى يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات التذمر والترك. كما يمكن أن يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين. يؤدي تحقق الرضا في المنظمة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل

ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني للمنظمة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات.

ثالثاً: عرض لمضمون مشروع دراسة واقع إدارة المعرفة وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي "كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان نموذجاً"

تعتبر الجامعة من أهم وأولى المنظمات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة، فهي أكثر المنظمات ملائمة لتبني هذا المبدأ حيث وصفت بأنها ما هي إلا منظمات لإدارة المعرفة، حيث وصفت مهمة الجامعات الرئيسية على أنه الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة خاصة من خلال البحوث التي تقدمها والتي تعتبر أمراً حيويًا وحاسماً في التنمية^[42] فمجتمع المعرفة فرض على الجامعة أدواراً ومهاماً لعل من أهمها إنتاج وتطبيق المعرفة عن طريق الاستثمار في البحث العلمي الذي يعتبر معلماً رئيسياً من معالم الحياة الجامعية الصحيحة، وتحقيق التنمية للمجتمع لا تتم إلا بتنمية المورد البشري فخريجو الجامعات هم قادة المستقبل والذين ينتظر منهم الكثير خاصة ما إذا تمت الاستفادة من قدراتهم وتوجيههم الوجهة السليمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم^[43]. تعتبر الجامعات أحوج المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها، وذلك لدعم تقدمها وتحسين إنتاجيتها. إن الجامعات من أهم المنظمات التي تقوم على إنتاج المعرفة والاستثمار فيها وهي من أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من بناء مختلف البرامج التعليمية التي تساهم في تطوير ثقافة المجتمع نحو إدراك مفهوم إدارة المعرفة من خلال تطبيقها والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية^[44]. تعتبر البيئة الجامعية بطبيعتها المكان الجيد والمناسب لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة ويرجع ذلك إلى الأسباب الرئيسية التالية:

- الجامعات دائماً على علم تام بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية.
- إدارة المعرفة مهمة جداً بالنسبة للجامعات حتى يتمكن المديرين والأساتذة من تبادل معارفهم.
- إدارة المعرفة عنصر هام لاكتساب المعارف من منابعها بصورة سريعة وتلك رغبة الطلاب.
- الحاجة المتنامية للمعرفة المتمركزة حول الطالب والتعلم الإجمالي.
- الانتقال من نظم المعرفة المغلقة إلى النظم المفتوحة.
- التطور المتزايد المرتبط بالعمل وإدراك العمل والخبرات العلمية كمصادر أساسية للتعلم.
- التفجير المعرفي وثورة الاتصال والتكنولوجيا القادرة على إحداث ثورة في التعليم.

1- مضمون مشروع البحث

تتلخص فكرة البحث في محاولة لدراسة واقع إدارة المعرفة من خلال جميع عناصرها (التعاون، الثقة، التعلم، المركزية، الرسمية، الخبرة الواسعة والعميقة، تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات، الابداع التنظيمي) ومدى انعكاسها على مخرجات التعليم العالي.

1.1 - منهج وإجراءات البحث

سيتم استخدام المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة البحث كونه منهجا يعطي صورة واضحة عن الظاهرة قيد الدراسة من خلال جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها الأمر الذي يسهل فهم الظاهرة والوصول إلى النتائج المطلوبة.

2.1 - مجتمع البحث والعينة

سينتكون مجتمع البحث والعينة من أعضاء هيئة التدريس وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان. بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس (أساتذة التعليم العالي، الأساتذة المحاضرين من الصنف "أ" و "ب"، والأساتذة المساعدين "أ" و "ب"، إضافة إلى بعض الإداريين) أما بالنسبة لمخرجات التعليم العالي (طلبة الطور الأول، طلبة الطور الثاني).

3.1 - أساليب جمع البيانات

سيعتمد البحث في جمع البيانات والمعلومات على المصادر الأولية والمتمثلة في البيانات التي سيتم تجميعها من عينة البحث من خلال الاستبيان (رقم 01 و 02) الذي سيتم إعداده. والمصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب والدراسات السابقة.

4.1 - أداة البحث

بعد الإطلاع على أدبيات الموضوع وعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، سيتم تطوير استبيان رقم 01 موجه لأعضاء هيئة التدريس، واستبيان رقم 02 موجه لطلبة الطور الأول والثاني، وسيتم صياغة فقراته بأسلوب واضح ومفهوم لأفراد مجتمع البحث، مع مراعاة اشتغال الفقرات لجميع عناصر إدارة المعرفة، وسيكون الاستبيان في صيغته النهائية من ثلاثة أقسام، قسم خاص بالمعلومات الديمغرافية لمجتمع البحث، والقسم الثاني والثالث يكون مخصص لعناصر إدارة المعرفة كل حسب طبيعته. وسيستخدم في جميع الفقرات الخاصة بالقسم الثاني والثالث مقياس (ليكرت) الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

سيتم عرض الاستبيان للتحكيم من طرف 04 من أساتذة التعليم العالي المتخصصين في علوم التسيير وأستاذ متخصص في الإحصاء. وسيتم استعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية (اختبارات الصدق والثبات، معاملات الارتباط، أسلوب الانحدار). أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية سيستخدم الإحصاء الوصفي وبرنامج (SPSS V.25).

2- آفاق مشروع البحث المستقبلية

- توسيع عينة البحث إلى مختلف كليات جامعة تلمسان.
- دراسة مقارنة بين المدارس العليا وجامعة تلمسان.
- امتداد مجتمع البحث إلى جامعات الغرب الوطني ولما لا كافة التراب الوطني.

خاتمة

لقد أدركت المجتمعات المعاصرة أهمية المعلومات والمعرفة باعتبارها موردا حيويا استراتيجيا هاما من موارد التنمية بمختلف قطاعاتها، إذ زاد الطلب عليها من مختلف المنظمات الحكومية والخاصة والباحثين على اختلاف تخصصاتهم. وأضحى ثروة وطنية لا تقل في أهميتها عن باقي الموارد، وغدت الشريان الرئيسي الذي تعتمد عليه مختلف القرارات وفي جميع المجالات. إن إدارة المعرفة تعد من أبرز الأساليب الحديثة التي ينبغي أن تستعين بها مختلف المنظمات في الدول العربية والنامية إذا أرادت مواجهة مختلف التحديات والرهانات واللاحق بركب الدول المتقدمة، وذلك بتنمية قدرات التعلم لرأس المال البشري وتحفيزه على الإبداع والابتكار خاصة وأن المنظمات المتقدمة قطعت أشواطاً مهمة ومعتبرة في تأسيس ثقافة إدارة المعرفة.

الهوامش

- [1] الشيمي، حسنى عبد الرحمن (2009). إدارة المعرفة: الرأسعرفية بديلا، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص رقم 79.
- [2] جبران علي محمد، المنصوري أحمد بن محمد، (2015). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 10، العدد 02، ص رقم 02.
- [3] همشري، عمر أحمد (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص رقم 14.
- [4] همشري، عمر أحمد (2013). مرجع سبق ذكره، ص رقم 63.
- [5] فواز، واضح، ومجدي، نويري (2017). إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 01، ص رقم 223.
- [6] همشري، عمر أحمد (2013). مرجع سبق ذكره، ص رقم 21.
- [7] Filemon, A., Uriarte, Jr. (2008). Introduction to Knowledge Management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, p 02.
- [8] طيطي، خضر مصباح إسماعيل (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص رقم 20.
- [9] نعيم، إبراهيم الظاهر (2009). إدارة المعرفة، عمان، الأردن، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، ص رقم 10.
- [10] نعيم، إبراهيم الظاهر (2009). مرجع سبق ذكره، ص رقم 18.
- [11] الجنابي، أكرم سالم (2012). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص رقم 55.
- [12] الجنابي، أكرم سالم (2012). مرجع سبق ذكره، ص رقم 52.
- [13] نعيم، إبراهيم الظاهر (2009). مرجع سبق ذكره، ص رقم 43.
- [14] ماهر، عبد الرزاق الناصر (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، ص رقم 19.
- [15] طيطي، خضر مصباح إسماعيل (2010). مرجع سبق ذكره، ص رقم 29.
- [16] همشري، عمر أحمد (2013). مرجع سبق ذكره، ص رقم 62.
- [17] نعيم، إبراهيم الظاهر (2009). مرجع سبق ذكره، ص رقم 33، 61.
- [18] جرادات، ناصر محمد سعود (2012). أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية، عمان، الأردن، ندوة "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"، 26 - 27 سبتمبر، ص رقم 27.
- [19] عصام، نور الدين (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص رقم 31-32.

- [20] فرج، علاء الطاهر (2010). إدارة المعلومات والمعرفة، عمان، الأردن، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص رقم 41-42.
- [21] همشري، عمر أحمد (2013). مرجع سبق ذكره، ص رقم 121.
- [22] عصام، نور الدين (2010). مرجع سبق ذكره، ص رقم 37-38-39-40.
- [23] همشري، عمر أحمد (2013). مرجع سبق ذكره، ص رقم 111.
- [24] المبيضين، صفوان محمد، والأكلبي، عائض، بن شافي (2012). التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص رقم 03.
- [25] المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016). إدارة الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص رقم 12.
- [26] المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (2016). مرجع سبق ذكره، ص رقم 25.
- [27] العلوان، حمزة، ودرادكه، حمزة، وأبو رحمة، مروان، وكافي، مصطفى (2014). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، ص رقم 51.
- [28] بلاغماس، بركة (2017). نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف الموارد البشرية، الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 09، الجزء الأول، ص رقم 48.
- [29] العلوان، حمزة، ودرادكه، حمزة، وأبو رحمة، مروان، وكافي، مصطفى (2014). مرجع سبق ذكره، ص رقم 61.
- [30] زايد، عادل محمد (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة، ص رقم 39.
- [31] خرخاش، سامية (2016). أثر استخدام الأنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينة من مسيري مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، ص رقم 377.
- [32] النملة، علي بن إبراهيم (2009). العولمة وتهيئة الموارد البشرية في منطقة الخليج، الرياض، الطبعة الثانية، ص رقم 41.
- [33] بلخيري، مراد (2016). أثر استراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، الجزائر، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 12، ص رقم 173.
- [34] السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص رقم 34.
- [35] الوصابي، منير مصلح محمد، وزايد، مراد (2017). العلاقة بين تطوير الموارد البشرية ونجاحة تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات اليمينة الخاصة والعامة في العاصمة صنعاء، مجلة المؤسسة، العدد 06، ص رقم 78-79.
- [36] الوصابي، منير مصلح محمد، وزايد، مراد (2017). مرجع سبق ذكره، ص رقم 80.
- [37] يرقى، حسين (2012). الملامح الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في عصر العولمة، الجزائر، مجلة دقاتر اقتصادية، المجلد 03، العدد 05، ص رقم 69.
- [38] يعقوب، عبد القادر محمد (2012). تحديات العولمة والخصخصة في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، عمان، الأردن، ندوة "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"، 26 - 27 سبتمبر، ص رقم 137.

- [39] بن باير، حبيب، وبلغوم، فريد (2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الجزائر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و 14 ديسمبر، جامعة الشلف، ص رقم 10.
- [40] بن باير، حبيب، وبلغوم، فريد (2011). مرجع سبق ذكره، ص رقم 11.
- [41] جرادات، ناصر محمد سعود (2012). مرجع سبق ذكره، ص رقم 38.
- [42] حرب، خميس محمد. تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، جامعة الإسكندرية، ص رقم 05.
- [43] بروش، عبد الله (2016). المنظمة بين مخرجات التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية، الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، عدد رقم 06، ص رقم 300.
- [44] بلعيد، سميرة (2016). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة"، الجزائر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 05، ص رقم 36.

مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة

أ.د. شريف غياظ / جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر.
د. عبد المالك مهري / جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكذا مكانته في المؤسسة، فضلا عن الدور الذي يؤديه في خلق كفاءات محورية تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، يكون من الصعوبة بمكان مجاراتها، من منطلق طبيعتها المتأتمية من تظافر الجهود في التسيير الجيد والفعال لعدد الوظائف والمهام في ظل الموائمة المستمرة بين متطلبات الوظيفة المستجدة ومؤهلات شاغليها، من خلال التحكم في مستقبل الوظائف والكفاءات والتوقع لكل ما يحمله مستقبلها، بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها من جهة، وعبر الاستثمار الدائم والمستمر في كفاءاتها البشرية من جهة أخرى. وهو ما سيجتنب عنه خلق كفاءات خارقة ومنتيرة، قادرة على مواجهة مختلف التحديات ومسايرتها من أجل ضمان البقاء والاستمرار.

الكلمات المفتاحية:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الموارد البشرية، الوظائف والكفاءات، تسيير الموارد البشرية.

Abstract

This study seeks to shed light on the importance of discretionary management of jobs and competencies as well as its position in the institution, as well as the role it plays in creating core competencies that constitute a competitive advantage for the institution, which is difficult to achieve due to the nature of its efforts in good and effective management of many jobs And tasks in light of the continuous compatibility between the requirements of the new job and the qualifications of its occupants, by controlling the future of the functions and competencies and the expectation of everything that the future holds in order to serve the objectives and aspirations of the institution on the one hand and through permanent and continuous investment in human competencies on the other hand. This will result in the creation of extraordinary and distinguished competencies capable of facing and coping with various challenges in order to ensure survival and continuity.

key words:

Estimated management of functions and competencies, human resources, functions and competencies, human resources management.

أ. تمهيد:

لقد أدت التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للمؤسسات والناجحة أساساً عن التنافسية الشديدة والتدفقات التكنولوجية الهائلة إلى ضرورة البحث عن سبل التعامل معها باستغلال إيجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتفادي سلبياتها. وبعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض، وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية، باعتباره أحد المناهج التسييرية الحديثة، التي تمكن المؤسسات من المعرفة والتحكم في التطورات التي تطرأ على مستوى الأفراد من جهة والوظائف من جهة أخرى، وذلك عبر مختلف الإجراءات والتدابير، التي يعتمد عليها. ونظراً لسمات وخصائص الخدمة وما تتطلبه من جودة في التقديم، بات لزاماً على المؤسسة توفير العدد والنوعية اللازمين من الموارد البشرية - بصورة تقديرية - للاستجابة لاحتياجات وظائفها، بما يحقق رضا وقبول المتعامل. وهذا يتطلب من دون شك، تبني مسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بهدف تحقيق الموازنة بين الوظائف والكفاءات، من خلال اكتسابهم لمجموعة من المهارات.

ب. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما تقدم، تأتي هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤلين الرئيسيين التاليين:

- كيف تتم عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة؟

- ما أهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة؟

ت. أهمية الدراسة:

لا ريب في أن دراسة مثل هذه المواضيع تكتسي أهمية علمية وتطبيقية، حيث تكمن الأهمية العلمية في محاولة دراسة موضوع مكانة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأهمية ذلك بالنسبة للمؤسسة من مختلف الجوانب بشكل متكامل يوفق بين إجراءات التسيير ومتابعة التغيرات والتطورات التي تحدث على الموارد البشرية.

كما يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي بالكفاءات البشرية، باعتباره مرجعاً

إضافياً في مجال تسيير الموارد البشرية.

ج. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وكذا كيفية تقديرها

- تبيان الدور الذي تقوم به المؤسسة في تقدير هذه الوظائف، ومن ثم عرض لكيفية متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة، ومن ثم الوقوف على الأهمية التي يكتسبها التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، حفاظاً على تنمية وتطوير هذه الكفاءات، ضماناً لديمومتها واستمرارها.

و. هيكل ومنهج الدراسة:

يهدف الإجابة على التساؤلين المطروحين، اعتمد الباحثان في إعداد هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي. حيث تم تبني إجراءات البحث العلمي فيما يتعلق بعرض الظاهرة محل الدراسة، مستشهداً بأهم الأفكار، وكذا الاستناد إلى ما تيسر من مراجع وبحوث باللغتين العربية والأجنبية، تخص الموضوع حتى يتضح لنا محتواه وجوانبه المختلفة التي تشكل إطاره العام.

ونظراً لأهمية الموضوع، وبغية الإجابة على الإشكالية السالفة الذكر، والإحاطة بها من جميع الجوانب ارتأى الباحثان، تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية، حيث شمل المحور الأول: **التسيير التقديري للوظائف والكفاءات**: مفهومه ومراحله، في حين أستعرض المحور الثاني: **متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة**، بينما عالج المحور الثالث: **أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة**

أولاً/ مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومراحله

1.1. مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو: "العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر" (Jean Pierre Citeau 2000, 58).

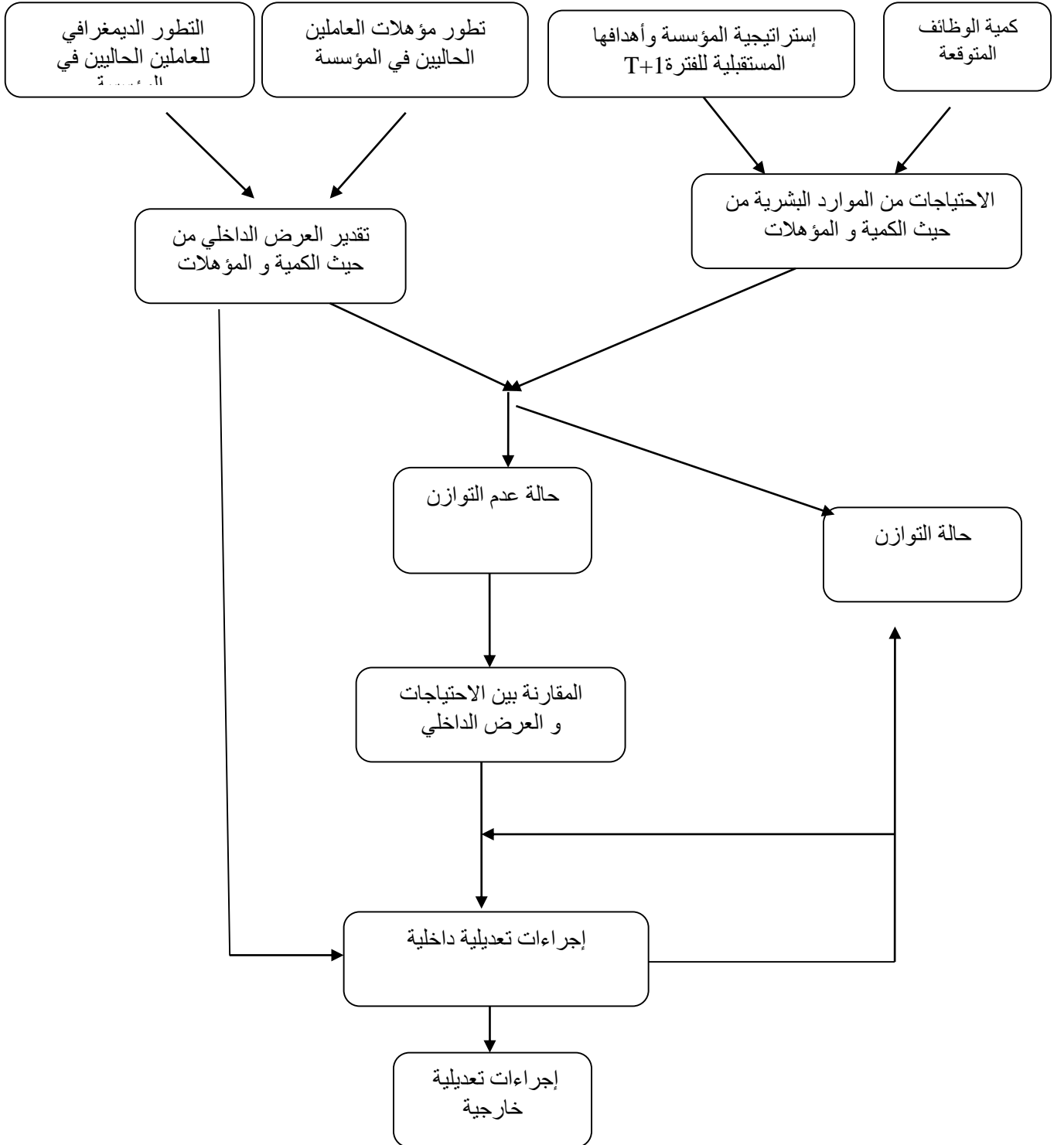
ويعرف أيضاً بأنه: عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

بينما تعرفه فرانسواز كارلن (F. Kerlan) بأنه: "عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات" (F. Kerlan 2004, 16).

فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني: مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية. أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات، التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه: عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة. وهو بذلك عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (01): مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



Source: Bernard Martory, "Contrôle de Gestion sociale", 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001, p 277.

- يتضح من الشكل السابق أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتضمن أربعة خطوات رئيسية وهي:
- ترجمة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية.
 - تقدير وضع الموارد البشرية الحالية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا في ظل التطور الديمغرافي والبرامج التأهيلية المعدة سابقا.
 - إسقاط الوضع التقديري للموارد البشرية بما هو مطلوب لتحقيق استراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق.
 - تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية.
- إن التقدير بصفة عامة، يستعمل للتعبير عن الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في ظل توفر شروط معينة وحدث ظواهر أخرى مؤثرة فيها (S.C. Wheel Wright – S. Makridakis 1983, 19).
- وهذا يعني أن العلاقة بين الظاهرة محل التقدير وباقي الظواهر والشروط المؤثرة فيها تكون مدروسة سابقا، وذلك استنادا إلى الوقائع التاريخية أو عن طريق التحليل العقلي للأشخاص الذين يفترض أن يتميزوا بخصائص تؤهلهم لذلك مثل الذكاء والخبرة.
- ويتم تقدير الحالة المستقبلية لظاهرة معينة بنتبع خمسة مراحل هي (نصر الدين عشوي 1995، 38):
- ✓ تحديد الظاهرة المراد تقدير حالتها.
 - ✓ تحليل هذه الظاهرة إلى عناصرها الجزئية (الظواهر المؤثرة فيها) من أجل تقدير حالة كل عنصر.
 - ✓ دراسة العلاقات القائمة بين هذه العناصر وبين الظاهرة محل التقدير والتعبير عنها بقيم رقمية.
 - ✓ تقدير التغيرات التي يمكن أن تحدث على العناصر الجزئية.
 - ✓ تقدير التغير الذي سيطرأ على الظاهرة محل التقدير ويكون ذلك بمثابة استنتاج.
- ولأن التخطيط يعنى بالمستقبل ويهدف إلى نقل ظاهرة ما من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى في المستقبل، وبالتالي فالتقدير يشكل جزءا هاما وضروريا في عملية التخطيط. وإذا كان تخطيط الموارد البشرية يتعلق بأهداف ووظيفة الموارد البشرية القصيرة المدى، فإن التخطيط التقديري للموارد البشرية يخص الفارق بين ما ستتوفر عليه المؤسسة من مؤهلات وبين متطلبات وظائفها على المديين المتوسط والطويل. وبذلك يشترك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في كثير من الخصائص لدرجة أنه يصعب التمييز بينهما (إدريس تواتي 2001، 38)، فمن حيث الشكل مثلا نلاحظ أن كليهما يترجم استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية ثم ينفذها، ونفس الشيء يقال بالنسبة للإطار الزمني ولخطوات كل واحد منهما. أما وجه الاختلاف الوحيد الذي يمكن ملاحظته بينهما فيتمثل في كون التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتم بطريقة رسمية وبإشراف وتوجيه من الإدارة العليا للمؤسسة، في حين نجد أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن نمط تخميني يتحلى به الرؤساء والمديرون في المؤسسة وحتى المرؤوسين، وهو (Mode de reflexion) بذلك لا يشترط الرسمية في إعداده وتنفيذه بقدر ما يقتضي التشاركية وثقافة التخمين والتفكير في المستقبل.

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عملية استشرافية تسعى المؤسسة من خلاله إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضرا ومستقبلا (Françoise Kerlan, 13)، وحيث أن الإستشراف بصفة عامة يشير إلى التطلع إلى المستقبل والتفكير في سبل مواجهته باستغلال مايتيح من فرص وتقادي ما يتوقع أن يحمله من مخاطر، وبالتالي فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يشمل جل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية، والتي يمكن ملاحظتها وإدراكها في مديري الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل وأخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية.

2.1. مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

إن التغيرات التي تطرأ على الوظائف في المؤسسة يمكن أن نجد لها أكثر من تفسير وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات المعاصرة حيث التنافسية الشديدة وحيث التدفق الهائل للتكنولوجيا ووسائل الإنتاج، فيلاحظ تأثير التنافسية من خلال نتيجة التسابق بين المؤسسات فيما بينها من أجل الظفر بحصص لها في السوق حيث كلما تغيرت حصة المؤسسة بالزيادة أو بالنقصان كلما كان لذلك أثره بصورة طردية على وظائفها، أما تأثير التكنولوجيا فيظهر في استحداث وسائل وأدوات جديدة للعمل أو إجراء تعديلات وتحسينات على الوسائل القديمة مما يؤدي إلى إحلال الآلة محل العامل في بعض الأنشطة أو في مجملها، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى خلق وظائف جديدة بغرض الإشراف على تسيير هذه الآلات.

وتشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أربعة خطوات رئيسية:

1.2.1. تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها. وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اللايقينية أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

أ. **التقدير النوعي للوظائف:** بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن. (Yvés Simon- Patrick Joffre, 1997, 1477) وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها (مدراء، مشرفين، نقابة، شاغلوا الوظائف الحالية) أو من خارجها، وذلك بحكم درابتهم بواقع المؤسسة وآفاقها المستقبلية، وكذلك بحكم خبرتهم في قضايا الشغل والتشغيل، إذ أنه انطلاقا من تجاربهم الماضية يطلب منهم دراسة وتحليل التطورات التي ستشهدتها المؤسسة مستقبلا .

وقد تسند مهمة التقدير إلى شخص واحد، كما يمكن إسنادها إلى أكثر من شخص على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن تقدير يتم الإجماع عليه. وعموما فإن عملية التحليل التقديري تكشف عن أربعة حالات للوظائف قدمتها كارلن كالاتي (F. Kerlan 78):

* **الوظائف الجديدة:** وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقع حدوثها. وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها أما إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق الخبراء

* **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزنا كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية.

* **الوظائف الأقل حساسية:** لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضروريا لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.

* **الوظائف المستغنى عنها:** وهي تلك التي يتوقع إلغائها من المؤسسة والاستغناء عنها.

ب. **التقدير الكمي للوظائف:** بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمديرين، تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى أهمها:

- أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام: يقوم هذا الأسلوب على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف، التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي والتعبير عنه كمي (وحدات منتجة، خدمات مقدمة)، ثم بعد ذلك يتم تحديد عبئ العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة معبرا عنها بوحدة زمنية (ثانية، دقيقة، ساعة)، وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت الإجمالي الذي تتطلبه عملية تحقيق الهدف الذي تم تقديره، وبالرجوع إلى الوقت الذي يستطيع العامل إعطاءه في اليوم يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمله العامل خلال تلك الفترة. (محمد سعيد سلطان، 1993، 91) فعلى سبيل المثال إذا توقعت المؤسسة أنها ستنتج 2000 وحدة في فترة مستقبلية معينة، مع العلم أن الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة هو 02 ساعة، والحجم الساعي الشهري لكل عامل هو 173 ساعة، فإن عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج الكمية السابقة يساوي إلى:

$$23.12 = 173 / (02 \times 2000)$$

وبالتالي فإن عدد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية التي أجرت عليها التقدير هو 23 وظيفة مع تكليف أحد أو بعض شاغلي هذه الوظائف بأعمال إضافية.

- تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات: هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة. (أحمد ماهر 2006، 104)، كما هو موضح في المثال التالي:

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد العمال
2005	1200	04
2006	1500	05
2007	1800	06
2010	2700	09

المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال السنوات الثلاثة الأولى نلاحظ أن العلاقة بين عدد العمال وعدد الوحدات المنتجة هي: عامل 300 وحدة وبناء على ذلك يمكن استنتاج عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج 2700 وحدة في سنة 2010 كما يلي:

01 عامل 300 وحدة.

09 عمال 2700 وحدة.

- تقدير كمية الوظائف حسب عدد المرؤوسين: يشيع استخدام هذا الأسلوب في تحديد كمية الوظائف الإشرافية، ورغم تأكيد بعض الباحثين على أن الحد الأقصى للوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية هو خمسة وظائف، إلا أنه في واقع الأمر لا توجد قاعدة ثابتة تطبق في كافة الحالات لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يخص الأفراد، ونذكر على سبيل المثال الحصر ما يلي:

✚ مستوى مهارة المرؤوسين،

✚ القدرات الخاصة بالمشرف وطاقة استيعابه،

✚ طبيعة العمل ودرجة الحاجة إلى رقابة حادة على تنفيذه،

✚ توزيع العمالة حسب الوحدات وحسب الوظائف،

✚ تحديد الآثار المالية ومقدار الأجور المترتبة على إنشاء الوظائف الإشرافية.

وبصفة عامة، يتوقف نطاق الإشراف على نوع الوظيفة ومستواها بالهيكل التنظيمي حيث يقل عدد الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي وتزداد في المستويات الدنيا.

- تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة: بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها

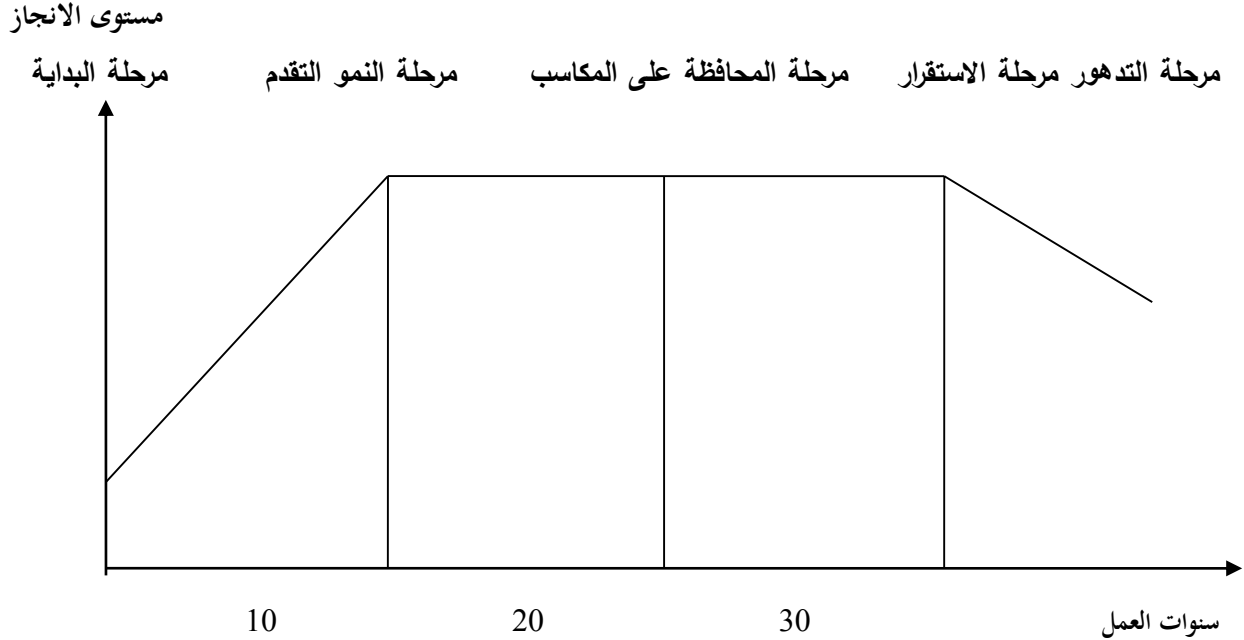
البشرية الحالية. وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها.

2.2.1. تحيين الموارد البشرية

إن نجاح أي محاولة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتوقف قبل كل شيء على المعرفة المسبقة لخصائص الموارد البشرية للمؤسسة، لذلك يتحتم على هذه الأخيرة ضرورة التحيين المستمر لمواردها البشرية. وتتمثل أهم الخصائص التي تستخدمها المؤسسة لهذا الغرض في تلك التي تتضمنها الحصيلة الاجتماعية وهي:

أ. السن: يعتبر سن العامل مؤشرا عن قابليته للتعلم والتدريب وعن قدرته على العمل وتقديم أداء جيد، حيث كلما كان سنه صغيرا كلما كانت قابليته لاكتساب المعارف واستيعاب المعلومات كبيرة وكلما كان أداءه أحسن، كما أنه يظهر رغبة وقدرة على المسؤولية كبيرتين عند هذا السن مقارنة بهما في سن متأخرة. والشكل الموالي عن دورة الحياة الوظيفية يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): دورة الحياة الوظيفية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002، ص 228.

يتضح من خلال الشكل 02 أن مستوى أداء العامل يكون أعلى في المرحلتين الأولى والثانية وهذا يعكس كما أشرنا سابقا قدرته على التعلم والتدريب ورغبته في العمل والمبادرة، كما يعكس أيضا سعيه

وإدفاعه نحو تحقيق حاجاته المختلفة. حيث نجد أنه في المرحلتين الأولى والثانية يعمل من أجل إشباع حاجاته المالية والاجتماعية والنفسية، لذلك نجد أن أداءه يرتفع بوتيرة متزايدة ثم متناقصة عند بداية المرحلة الثانية ويستمر كذلك حتى نهاية هذه المرحلة أين يفترض أنه قد شبع حاجاته السابقة. وفي المرحلة الثالثة يسعى فقط إلى المحافظة على مكاسبه وجلب احترام الآخرين له نظير تجربته وخبرته في العمل، لكن أهميته في المؤسسة تتناقص تدريجيا بسبب تقادم معارفه وضعف قدرته على العمل من جهة، وبسبب استياءه وتراجع إرادته ورغبته في العمل من جهة أخرى، ويظهر ذلك جليا في المرحلة الرابعة حيث يخطط للاعتزال ويكيف نفسه لأدوار أقل أهمية في إشارة واضحة إلى توجهه نحو التقاعد.

ب. الأقدمية: تعبر الأقدمية عن حجم المعارف والخبرات المتراكمة لدى العامل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

* **أقدمية في الوظيفة:** تعبر عن مدى تحكم العامل في متطلبات الوظيفة التي يشغلها مما يؤهله لشغل وظيفة أعلى أو الاستفادة من خبراته في تدريب وتلمذة الآخرين، كما يمكن الاستعانة به في تحليل الوظائف.

* **أقدمية في المؤسسة:** تعكس الإلمام والمعرفة الواسعة لواقع المؤسسة واستراتيجياتها، ويمكن كذلك أن تعبر عن درجة الولاء التنظيمي. لذلك تفيدنا في اتخاذ القرارات فيما يخص الترقية، إسناد مهام خاصة، النقل وكذلك التقاعد.

* **أقدمية في العمل:** بناء على تحليل المشوار المهني للعامل، تفيدنا أقدميته في اتخاذ قرارات الترقية أو التحويل أو التقاعد.

ت. الجنس: يشير جنس العامل إلى قدرته على ممارسة أعمال معينة دون غيرها، فنجد أن الأعمال التي تتطلب مجهودا بدنيا غالبا ما تسند للرجل لما يتمتع به من قوة بدنية مقارنة بالمرأة، ونفس الشيء يقال عن الوظائف الإشرافية والقيادية حيث يتم شغلها في غالب الأحيان من طرف الرجال، ذلك نظرا لما يظهره من قدرة ورغبة كبيرتين في شغلها مقارنة بالنساء. وهذا ويعتبر الجنس مؤشرا عن احتمالات المرض والغياب وكذلك الرغبة في التقاعد المسبق، ويظهر ذلك خاصة عند النساء بسبب الأمومة والرضاعة وغيرها من الانشغالات العائلية والاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن معرفة المؤسسة لجنس عاملها يسهل لها اتخاذ العديد من القرارات فيما يخص رسم المسارات المهنية وتقدير الغيابات المطولة واحتمالات التقاعد المسبق.

ج. المؤهلات: تكتسي الأهلية أهمية بالغة في عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، فبقدر ما هي وسيلة المؤسسة في تغطية وظائفها بالمؤهلين لشغلها، تشكل كذلك مرجعا للترقية وإسناد مهام خاصة، كما أنها تعبر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على مهارات جديدة. ويتم التعرف على الأهلية من خلال المستوى التعليمي للعامل والذي يثبت في غالب الأحيان بشهادة علمية وكذلك من خلال أداءه الذي يمكن

معرفته عن طريق ملاحظته أثناء العمل أو الاستعانة بسجلات تقييم الأداء التي تعطي صورة واضحة عن أداء العامل وعن انطباعات المشرفين عليه حول أدائه ومؤهلاته.

و. **الجنسية:** قد لا تكتسي الجنسية أهمية مقارنة بالخصائص السابقة، ما عدا في بعض الدول التي تحرص على ضرورة الأولوية في التشغيل لحاملي جنسيتها، وذلك سعياً منها إلى حماية اليد العاملة الوطنية. لكن وبفعل العولمة والاتجاه نحو منطق الكفاءة أصبحت هذه الأخيرة تفرض نفسها متحدياً في ذلك كل التشريعات.

ثانياً/ متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة

على ضوء الخصائص السابقة للموارد البشرية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ عليها خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا دون الأخذ بعين الاعتبار لأدنى إجراءات التعديل. وفيما يلي أهم العوامل التي تراعيها المؤسسة في **تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية** للفترات المستقبلية (Jean Marie Pertti 1998, 247) :

أ. **الترقية:** تشير الترقية بصفة عامة إلى انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أخرى أحسن منها في نفس المنصب أو الانتقال من منصب إلى منصب أعلى منه في الهيكل التنظيمي، ويتسنى له ذلك عند استجابته لشروط ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فنجد من المؤسسات من تعتمد على عامل الأقدمية، ونجد كذلك من تعتمد على عامل الأهلية كما نجد مؤسسات أخرى تجعل من الترقية وسيلة لتحفيز العاملين والمحافظة عليهم مما يعني أن الترقية في هذه الحالة تتم حسب الحاجة إلى التحفيز وصيانة العاملين. ونظراً لتعدد معايير الترقية فإن عملية تقدير حجم الترقيات في الفترات المستقبلية تتم عن طريق حساب معدلاتها لفترات ماضية واعتماد تلك المعدلات للفترات المستقبلية.

ب. **التنزيل:** على العكس من الترقية حيث ينتقل العامل إلى الأعلى نجد أن عملية التنزيل ينتقل فيها العامل إلى الأسفل، ويتم ذلك لأسباب عديدة مثل تراجع أهلية العامل نتيجة تقادم معارفه وضعف أدائه، ويمكن أن يتم تنزيله كإجراء عقابي... إلى غير ذلك من الأسباب. ولأنها تتميز باللايقينية فإن تقدير التنزيلات للفترات المستقبلية تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية وكذلك بناء على تقدير الخبراء والمديرين.

ت. **النقل:** لدواعي عديدة تنظيمية أو اجتماعية أو اقتصادية، تقوم المؤسسة بتحويل العامل من وظيفة إلى وظيفة مماثلة لها في قسم آخر أو وحدة أخرى أو منطقة جغرافية أخرى. وإذا كانت بعض حالات النقل مبرمجة في المخططات المستقبلية للمؤسسة فإن بقية الحالات يتم تقديرها، كما هو الحال بالنسبة للترقية والتنزيل.

الدخول إلى المؤسسة: بالرجوع إلى مخططات إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المؤسسة في الفترات السابقة يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة خلال الفترة المستقبلية وتظهر في شكل توظيف أو عودة من البرامج التدريبية والخرجات العلمية أو عودة من الإعارة.

الخروج من المؤسسة: تحدث مغادرة العامل للمؤسسة نتيجة لحالات نهاية العقد المحدد الأجل والاستقالة والوفاة والتقاعد. ويمكن إدراج الخروج المؤقت والطويل المدى نتيجة المرض أو التدريب أو الإعارة ضمن هذه الحالات. وهناك حالات يمكن تقديرها بنوع من الدقة كما هو الحال بالنسبة للتقاعد والخروج لغرض للتدريب، أما الحالات الأخرى ونظرا لما يشوبها من عدم التأكد فإن عملية تقديرها تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية (Yvés Simon- Patrick Joffre, 1469).

أما تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل: تعد هذه العملية صعبة نسبيا مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغييرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات أهمها (علي السلمي 1985، 195):

أ. النمو الديمغرافي: تسمح متابعة النمو الديمغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضا للعمل بالنسبة للمؤسسة، ويختلف إطار المتابعة هذه من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها وكذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديمغرافي المحلي فإن المؤسسات الكبيرة وخاصة المتعددة الجنسيات منها ملزمة بمتابعة النمو الديمغرافي الإقليمي وحتى العالمي.

ب. الهجرة: للهجرة بنوعها الداخلي والخارجي تأثير على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسيا وأمنيا ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة، كما أن للتشريعات الحكومية تأثير على الهجرة حيث نجد أن أغلب الدول تسن قوانين تعيق تشغيل اليد العاملة الأجنبية مما يعني أن الفئة النشيطة في هذه الدولة محصورة أساسا في حاملي جنسية تلك الدولة.

ت. مرونة عرض العمل: يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور ومختلف المزايا والإغراءات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة على استقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية. وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمؤسسة التي تفتقر إلى هذه الإمكانيات.

ج. الإحصائيات الرسمية: يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة والسن والجنس والوظائف المفضلة، كما قد تستعين بالجامعات والمعاهد لمعرفة طاقة استيعابها ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيستدعم بها سوق العمل من خلالها.

1.2. تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية

الحالة الثانية: بإمكان المؤسسة في هذه الحالة أن تحتفظ بما لديها من عاملين على أن تقوم بتأهيلهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالة عدم قابلية هؤلاء العاملين أو بعضهم للتأهيل فإن المؤسسة تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد مؤهلين أو قابلين للتأهيل.

الحالة الثالثة: تعبر هذه الحالة عن عجز في الكفاءات وفائض في عدد العاملين، بمعنى أن مؤهلات العاملين الحاليين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمؤسسة رغم كثرة عددهم، وبالتالي يتحتم على المؤسسة تأهيل ما تحتاجه منهم وتسريح الباقي.

الحالة الرابعة: تعتبر مؤهلات العاملين الحاليين مناسبة لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية، لكن حجم الإنتاج يتطلب عددا أكبر من العاملين ما يفرض على المؤسسة ضرورة توفيرها.

الحالة الخامسة: لا تتطلب هذه الحالة إجراءات تعديلية، لكنها تبقى نظرية وخاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات العاصرة.

الحالة السادسة: تشير هذه الحالة إلى وجود فائض في العمالة، وحيث أنها مؤهلة بأكملها ينبغي على المؤسسة اتخاذ التدابير المناسبة للتخلص من هذا الفائض خاصة وأنه يشكل مصدرا لتكلفة زائدة بالنسبة لها.

الحالة السابعة: تشير هذه الحالة إلى أن متطلبات الشغل في المؤسسة للفترة المستقبلية يستدعي كمية أكبر مما هو متوفر لديها من عاملين، وفوق هذا تطرح أمامها إشكالية أخرى تتعلق بكون مؤهلات هؤلاء العاملين أعلى من متطلبات وظائف المؤسسة. ولقد أشرنا سابقا إلى أهمية تصميم الوظيفة بالنسبة لتحفيز العامل ورضاه عن العمل، فإذا كانت مؤهلاته تفوق متطلبات الوظيفة كما هو الحال بالنسبة لهذه الحالة فإنه يشعر بالاستياء الذي يدفعه إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة وغيرها من التصرفات التي تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة أن تبحث عن سبل إزاحة هذا الفارق بالشكل الذي يخدمها ويخدم العامل في نفس الوقت. ونشير في هذا الصدد إلى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث هذه الحالة هو الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو نتيجة للتطور التكنولوجي.

الحالة الثامنة: إن الحديث عن هذه الحالة هو حديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات وظائفهم.

الحالة التاسعة: تجمع هذه الحالة بين مخاطر كل من الحالتين السادسة والثامنة وتتطلب ما تتطلبانه من إجراءات تعديلية.

2.2. اقتراح الإجراءات التعديلية

إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

- نوع الفارق: إذ أن كل حالة من الحالات التي رأيناها في الشكل 03 تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.

- إمكانيات المؤسسة: تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.

- وضعية سوق العمل: إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.

- الإطار الزمني: تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير. وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل إلا أننا نجد أنه من الضروري استعراض الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى القصير.

أ. الإجراءات التعديلية على المدى القصير: يشير المدى القصير بصورة عامة إلى الفترة التي تقل عن ستة أشهر، وتأتي الإجراءات التعديلية المتعلقة به استجابة لمتطلبات العملية الإنتاجية حيث يظهر الفائض عندما تتوقع المؤسسة نقصا في حجم الانتاج في حين يعكس العجز زيادة متوقعة فيه (J.M.Peretti, 171) فنجد أنه في حالة العجز تلجأ المؤسسة إلى الزيادة في الشغل عن طريق الساعات الإضافية والعقود قصيرة الأجل والتدريب وغيرها من الإجراءات التي تقي الحاجة إلى زيادة حجم الشغل الناتج عن الزيادة في حجم الإنتاج، أما في حالة الفائض فإنها تقوم بتخفيض ساعات العمل أو تشجيع العطل، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تهدف أساسا إلى تقليص حجم الشغل بما يتناسب والنقص المتوقع في حجم الإنتاج.

ب. الإجراءات التعديلية على المديين المتوسط والطويل: يستخدم المدى المتوسط للدلالة على الفترة الممتدة بين ستة أشهر وعامين أما المدى الطويل فيدل على الفترة الممتدة من عامين فأكثر، فإن الإجراءات التعديلية الخاصة بهذين المديين لا تتعلق فقط بحجم الانتاج الذي تتوقعه المؤسسة بل يتعدى ذلك إلى أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية كالتوسع في النشاط والتنويع والاندماج (B. Martory-D. Grozet 2001, 21)

ثالثا/ أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتتضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

1.3. أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق. وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية والتي يمكن تقسيمها إلى إجراءات تعديلية داخلية وأخرى خارجية. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير

التقديري للوظائف والكفاءات تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما تعلق منها ببناء الكفاءات وتطويرها، ذلك أن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها إلا في المؤسسة وعن طريق التكوين والخبرة. فالعامل يلتحق بالمؤسسة مؤهلاً - على الأكثر - ولا يتم تصنيفه ضمن كفاءاتها إلا بعد تكوينه أو على الأقل توجيهه ثم تقييمه للحكم على كفاءته من عدمها.

1.1.3. الإجراءات التعديلية الداخلية

أ. التكوين: سواء تعلق الأمر بالتدريب أو بالتعليم فالتكوين يهدف إلى بناء وتطوير الكفاءات بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، وليس معنى هذا أن المؤسسة تقوم بتكوين عاملها كإجراء تعديلي في حالة العجز فقط بل حتى في حالة الفائض يأتي التكوين وسيلة لإكساب العامل مهارات جديدة تبقيه عاملاً في المؤسسة أو تؤهله للانتقال بمؤسسات أخرى (Luc Boyen -Noél Equilibey, 266).

ب. الترقية: إن الهدف من الترقية كإجراء تعديلي هو تغطية الوظائف التي تحتاج إلى خبرة في العمل أو أقدمية في المؤسسة - وطبعاً يكون التكوين حسب الحاجة إليه -، هذا في حالة العجز، أما في حالة الفائض فإن الهدف منها هو إحلال العاملين المسرحين أو المتقاعدين، كما يمكن أن تكون الترقية وسيلة إرضاء للعاملين ذوي المؤهلات العالية ودفعهم على البقاء في المؤسسة (F. Kerlan 39). ونشير في هذا السياق إلى الحالة السابعة من الشكل رقم (02).

ج. النقل: يأتي نقل العامل من وظيفته في قسم ما أو وحدة ما إلى نفس الوظيفة في قسم آخر أو وحدة أخرى نتيجة للفائض الذي يشهده الطرف الأول والعجز الذي يعانیه الطرف الثاني، كما يمكن أن يكون ذلك استجابة لرغبته وسعيًا إلى إرضاءه والمحافظة عليه.

د. الدوران الوظيفي: إن الهدف الأساسي من هذا الإجراء هو إكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة، وعليه فالدوران الوظيفي هو أسلوب من أساليب التكوين وفي نفس الوقت أداة تمهيدية للترقية.

2.1.3. الإجراءات التعديلية الخارجية

يقصد بها مختلف التدابير ذات العلاقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وفيما يلي أهمها:

أ. التوظيف: إن إدخال المؤسسة لدم جديد إليها لا يعني أنها تلجأ للتوظيف في حالة العجز فقط بل يمكن أن تلجأ إليه في حالة الفائض أيضاً. فعلى سبيل المثال، عندما يتعذر عليها إعادة تدريب 9 من الشكل رقم (02) فإنها تقوم بتسريحهم وتوظيف -8- العاملين ذوي المؤهلات العالية) الحالات 7:

عاملين جدد ممن تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة وكذلك ممن يظهرون قابلية للتعلم والتدريب. وينقسم التوظيف كإجراء تعديلي إلى نوعين:

- التوظيف المؤقت: يتم استخدامه خاصة في الحالات التي لا تتطلب فيها الوظائف الشاغرة مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وعلى وجه الخصوص في الحالات التي يتأكد فيها للمؤسسة أن سوق العمل سيتميز بالوفرة (الثقة في سوق العمل).

- **التوظيف الدائم:** يخص الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وفي هذه الحالة تكون عملية التوظيف مسبقة بحسب فترة تكوين وإعداد العامل كما يمكن أن تكون في إطار عقد التلمذة. ب. **التعاقد من الباطن:** يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها توظيف من نوع خاص، وذلك انطلاقاً من كون الشغل الذي تقوم به المؤسسة المتعاقد معها من الباطن في صالح و يخدم المؤسسة، إلا أن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المؤسسة ولا علاقة لهذه الأخيرة بهم. وتلجأ المؤسسة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها وكذلك في الحالات التي ترى فيها أن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقتة، ما يعني أن المؤسسة وعن طريق التعاقد من الباطن تتفادى تكاليف التوظيف والتكوين والتسريح.

ج. **الأخرجة:** تختلف الأخرجة عن التعاقد من الباطن في كون الوظائف التي يتم إسنادها لمؤسسات أخرى في حالة التعاقد من الباطن هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة، في حين نجد أن الوظائف التي يتم أخرجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمؤسسة، كأن تقوم مؤسسة تنشط في قطاع البناء بأخرجة وظائف نقل وإطعام العاملين وكل هذا من أجل أن تركز وتتفرغ لمهنتها الرئيسية، خاصة وأن المؤسسات التي تتم أخرجة الوظائف إليها تمارس تلك الوظائف كمهنة رئيسية بالنسبة لها، ما يعني أن المؤسسة تستفيد من خبرتها و تخصصها في الحصول على خدمات ذات جودة عالية.

د. **التسريح:** يأتي التسريح كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المؤسسة، ونظراً للآثار الاجتماعية والنفسية التي تلحق بالعامل المسرح، وكذلك نتيجة لما يترتب عن التسريح من تشويه لسمعة المؤسسة وصورتها لدى المجتمع، فقد أخذت أغلب المؤسسات على عاتقها مجموعة من الإجراءات مثل تعويض العامل المسرح أو إعانته مالياً على إنشاء مشروع خاص به أو تكوينه بإكسابه مهارات تمكنه من العمل لحسابه الخاص أو لحساب مؤسسات أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن التسريح يمكن أن يكون أيضاً في حالة العجز وخاصة عندما يظهر العامل عجزاً على التعلم والتدريب.

و. **التقاعد المسبق:** تستعمله المؤسسة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتجنب التسريح وما يترتب عنه من آثار.

هـ. **الإعارة:** تفادياً لمخاطر التسريح في حالة الفائض تقوم المؤسسة بإعارة عاملها لمؤسسات أخرى على أن تعيدهم عند حاجتها إليهم، ويحدث هذا أكثر عندما يتميز سوق العمل بالندرة.

2.3. أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر كما سبق و أن قلنا في غاية الصعوبة، لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دوراً كبيراً في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر

ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين.

1.2.3. التكاليف الناتجة عن غياب الليونة

تعتبر الليونة (flexibilité) بوجه عام عن قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد. وتتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أ. التكاليف المتعلقة بالتوظيف: إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المترشحين كبيرا، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر من المترشحين، لكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، ذلك أن المهم هو سد حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين (رواية حسن 2004، 212).

ف نجد مثلا أن الفرد المرجعي يعد أكثر فعالية إذا ما قورن بالإعلان في الصحف أو وكالات التوظيف الخاصة أو التقدم المباشر للمؤسسة، وتتمثل فعالية هذا المصدر في كون معدلات دوران الأفراد الذين تم تعيينهم من خلاله أقل من الأفراد المعينين بالطرق الأخرى. كما نجد أيضا أن الفرد المستقطب من خلال الكليات والمعاهد عادة ما يظهر مستوى أقل وبطيء من المعايضة والاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من خلال مصدر آخر. وإذا يبدو أنه من غير المنطقي تحديد طريقة معينة أو مصدر معين في استقطاب الموارد البشرية لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة مثل طبيعة المؤسسة ونشاطها وثقافتها وكذلك وضعية سوق العمل إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفي جميع الحالات يلعب دورا مهما في فعالية الاستقطاب، ويظهر ذلك من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر أو المصادر المناسبة، وكذلك لتحديد أساليب الاستقطاب الناجعة كالترغيب والإغراء في حالة ندرة سوق العمل وتنافس المؤسسات على استقطاب الكفاءات.

أما بالنسبة للخطوة الثانية في عملية التوظيف وهي الاختيار فإن فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المترشحين المستقطبين (أحمد ماهر، 173)، وبالتالي فالاختيار الفاشل أو سوء الاختيار هو بمثابة تكلفة يجب إدراجها ضمن تكاليف الاختيار الأخرى كمصاريف الاختبارات والمقابلات ومصاريف إيواء المترشحين. ويمكن قياس تكلفة سوء الاختيار من خلال مؤشرات أهمها:

ب. **الفشل في اجتياز الفترة التجريبية:** حيث يضطر العامل إلى ترك وظيفته إما بإرادته وهذا نتيجة لعدم رضاه عن ظروف العمل وعجزه على التأقلم مع متطلبات الوظيفة، و إما بأمر من إدارة المؤسسة يأتي في غالب الأحيان نتيجة لما يظهره العامل من ضعف في الأداء عكس ما كان متوقع منه ومن نقص للكفاءة وضعف في التكيف والتأقلم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها. هذا ويمكن أن يظهر تدمير المؤسسة من العامل وعدم رضاها عنه من خلال عدم تجديد العقد محدد المدة الذي يربطها به.

ج. **الحاجة إلى تدريبات إضافية:** عندما يظهر الفرد الذي تم توظيفه حديثاً ضعفاً في الأداء عكس ما كان متوقع منه، ومن أجل تفادي إجراءات التسريح والتوظيف مجدداً يمكن للمؤسسة أن تقوم بتأهيله عن طريق التكوين الذي يشكل تكلفة إضافية كان بإمكان المؤسسة أن تتجنبها لو أنها أحسنت الاختيار.

يسمح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات للمؤسسة بأن تتحكم في التكاليف الناتجة عن سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق، والذي يمكنها من التأكد من قدرات الفرد قبل التحاقه رسمياً بوظيفته، وحتى في حالة عدم وجود الوظيفة التي سيشغلها في المؤسسة وقت توظيفه يمكن تكليفه بمهام مشابهة لتلك التي ستتكون منها الوظيفة التي سيشغلها، ثم إن توظيف الفرد بصورة مسبقة يسمح على الأقل بمعرفة سلوكياته وتصرفاته ضمن فريق العمل، وبذلك يمكن اعتبار الفترة الممتدة بين التوظيف المسبق للفرد وتاريخ الحاجة الفعلية له بمثابة فترة تجريبية مسبقة. وإذا كان يشكل عبئاً على المؤسسة أن يتقاضى الفرد الذي تم توظيفه مسبقاً لأجره فيمكن لها أن تتفادى ذلك عن طريق التلمذة أو عن طريق التوظيف الداخلي إن أمكن لها ذلك .

يتضح مما سبق أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يوفر اللبونة لوظيفة الموارد البشرية في البحث عن مصادر الاستقطاب والمفاضلة بينها، وفي نفس الوقت يساهم في التحكم في تكاليف سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق أو الداخلي أو عن طريق التلمذة.

2.2.3. تكاليف متعلقة بالتكوين

إن الهدف من التكوين هو جعل العامل يتحكم في وظيفته ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، لكن هذا قد لا يتحقق في ظل غياب الاستشراف في المؤسسة وعلى مستوى التكوين بصفة خاصة، فالتغيرات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف والناتجة أساساً عن الإستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها كالتنوع والاندماج وإعادة الهندسة، وكذلك تلك التي تنجر عن إدخال الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتي لا يمكن التحكم فيها إلا من خلال الكشف عنها مسبقاً واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمواجهتها بل والمساهمة في صنعها.

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بما يحمله من تطلع واستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها سواء من حيث التكلفة أو من حيث الجودة خاصة وأن ظهور الاحتياجات التكوينية بصورة استعجالية قد

يؤدي إلى الصعوبة في تحديد أسلوب التكوين ومكانه، بالإضافة إلى التكلفة الناتجة عن الوقت المستغرق في التكوين والذي قد يؤدي إلى إيقاف تشغيل النظام الإنتاجي (F. Kerlan 313).
تتضح مما سبق أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في بناء و تطوير الكفاءات في المؤسسة بصورة دائمة ومستمرة، وذلك من خلال التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتغطيتها، ومن ثم فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يساهم في التحكم في التكاليف الناتجة عن عدم كفاءة العاملين أو نقصها.

3.2.3. التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين

يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص 210).

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب وكذلك تكاليف الاستقالة بالإضافة إلى تكاليف أخرى مثل غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد، والتي تظهر أساسا من خلال كثرة الشكاوى والنزاعات داخل المؤسسة .

إن ترك العامل للمؤسسة وإحلاله بعامل جديد يكلفها عواقب كبيرة، فبالإضافة إلى فقدانها لخدمات العامل القديم الذي يفترض أن يكون أداءه عاليا بفضل خبرته في العمل وكذلك بفضل برامج التكوين التي وفرتها له المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يعد توظيف العامل الجديد عملية مكلفة لما تتضمنه من مصاريف استقطاب واختيار وتوجيه، كما أن إنتاجية العامل الجديد عادة تكون أقل من أجره وذلك نظرا لما يميز عمله من تماطل وكثرة للنفايات وارتفاع لمعدلات الحوادث (B. Martory – D. Grozet, 122). أما تكاليف الغياب فتظهر في التأثير السلبي على برامج العمل نتيجة للتنقلات والأعمال الإضافية والذي يؤدي إلى التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم وقد يؤدي الأمر إلى الإيقاف شبه الكلي أو الكلي للعمل إذا كان العامل المتغييب مهما بغض النظر عن وظيفته أو مستواه التسلسلي.

يمكن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة إلا أن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل والرضا عن محتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقى.

تعد مشاركة العاملين شرطا أساسيا لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ولأن الأمر كذلك فمن الطبيعي أن يستجيب محتوى العمل لرغباتهم وطموحاتهم خاصة وأن التحليل التقديري للوظائف وكما أشرنا سابقا يتم بدرجة كبيرة بناء على المعلومات المقدمة من طرف العاملين سواء في المؤسسة التي تقوم بالتحليل أو في مؤسسات أخرى مما يعني أن تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها سيقف على شروط الرضا الوظيفي لشاغليها.

إن تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استحداثها ووظائف حالية يستمر العمل بها وأخرى سيتم إلغاؤها، ومن ثم فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وانطلاقاً من تبنيه لمنطق الكفاءة الذي يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي يجعل من الوظائف الجديدة التي سيتم استحداثها هدفاً بالنسبة لبعض العاملين وخاصة الذين تمثل لهم فرصاً للنمو والترقية مما يشجعهم على العمل من أجل الظفر بها، أما بالنسبة للعاملين الذين سيتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيعد كافياً لهم على الأقل أن تم إخطارهم بذلك مسبقاً حتى يتسنى لهم البحث عن وظائف أخرى في المؤسسة أو خارجها، ذلك أن القابلية للتوظيف شخصي ومبادرة من العامل نفسه. لكن وحرصاً منها على الاستخدام الأمثل لعاملاتها والذي يوفر عليها تكاليف التسريح من جهة، ومن جهة أخرى سعياً إلى تحقيق البعد الإنساني وصيانة سمعتها فإن المؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلاً للتوظيف سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو تربيته، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعد على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة.

الخاتمة

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة من أجل التحكم في المستقبل، وتمارسه على مستوى وظيفة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الأخيرة بترجمة الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية للمؤسسة إلى استراتيجيات خاصة بها، وبتقدير التطورات التي يمكن أن تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية تستنتج الفارق و تقترح بعد ذلك مختلف الإجراءات التعديلية التي تراها كفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجية.

وإذا كانت الغاية من وظيفة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمتين وفي الوقت المناسب، فقد اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وهو بذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمؤسسة بوجه عام. وعلى الرغم من هذا ينبغي الإشارة إلى أنه يحتمل النجاح كما يحتمل الفشل وهذا يتوقف أساساً على أهمية العنصر البشري ومن ثم أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة وعلى كفاءة القادة في المؤسسة ووعيهم بأهمية النظر إلى المستقبل عند اتخاذ القرارات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الهوامش

أولاً: باللغة العربية:

- 1) إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الوظيف العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر-2001 . 2000.
- 2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006 .
- 3) نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي، دراسة نظرية وتطبيقية بوحدة الإسمت بمفتاح، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994-1995.
- 4) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، ط 03، القاهرة، مصر 1985.
- 5) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004 .
- 6) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002.
- 7) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1993.

ثانياً: باللغة الأجنبية:

- 8) Bernard Martory- Daniel Grozet, "**Gestion des ressources humaines**", 3^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001.
- 9) Françoise Kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2004.
- 10) Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition, éd Armand colin, dalloz, 2000.
- 11) Jean Marie Perti , **Gestion des ressources humaines**, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris,1998
- 12) S.C. Wheel Wright – S. Makridakis, "**Méthode de prévision pour la gestion**", édition d'organisation, Paris, 1983.
- 13) Yvés Simon- Patrick Joffre, **Encyclopédie de gestion**, ed Economica, Tom 02, Paris, 1997

أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة-

د. قويدر بورقبة / أستاذ محاضر أ / جامعة الجلفة.
د. ريم عمري / جامعة تبسة - الجزائر.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على الانتماء التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة، ولمعالجة ذلك استخدم الباحثان استمارة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 100 مدرس من مجتمع الدراسة والمتمثل في هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية جامعة تبسة، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى: وجود ضغوط العمل يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة المبحوثة تتمثل في: صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل، جماعة العمل، عبء العمل، وأن لهذه الضغوط أثر على الانتماء التنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، الانتماء التنظيمي، الجامعة.

Abstract:

This study aimed to identify the effect of work pressure on organizational affiliation. Case study of the Faculty of Economic Sciences, University of Tebessa. To address this, the researchers used a questionnaire distributed to the study sample of 100 teachers from the study community, Data and analysis of results Using the statistical program spss, the study reached: The existence of work pressure suffered by faculty members in the institution in question is: conflict role, ambiguity role, work environment, work group, workload, and that these pressures have an impact on organizational affiliation.

Key words: Work pressure, organizational affiliation, university.

مقدمة

يعد موضوع ضغوط العمل من أبرز المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمات العامة والخاصة، الأمر الذي أدى إلى اهتمام كبير من قبل الباحثين بدراسة هذه المشكلة لما لها من آثار سلبية كبيرة على سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمات، والتي تقود بالتالي إلى انخفاض إنتاجية المنظمة والإضرار بالاقتصاد. ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمشغلات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية، وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمات. وتختلف مصادر ضغط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعا لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه ومستواه التعليمي. وتأتي هذه الدراسة لتحديد تأثير ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الجامعات الجزائرية على الانتماء التنظيمي.

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في:

هل تؤثر ضغوط العمل على مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في المؤسسة المبحوثة؟
- ما العلاقة بين ضغوط العمل و بين مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة؟
- ما هي الأهمية النسبية للمصادر المسببة لضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في المؤسسة المبحوثة؟

2- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين ضغوط العمل وبين مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة؟
- تؤثر ضغوط العمل على مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة؟

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية:

- أهمية موضوع ضغوط العمل: حيث أن ضغوط العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تكلف المنظمات الكثير من المال والجهد نتيجة الآثار السلبية للضغوط الوظيفية كالغياب والتأخر ودوران العمل وتكاليف علاج الأمراض الناتجة عنها.

كما أن معرفة مصادر الضغوط ومسبباته تمكن الإدارة من السيطرة على الضغوط بفاعلية للتخفيف من آثارها السلبية والاستفادة من آثارها الإيجابية المحفزة على الأداء.

- إن الانتماء التنظيمي يعد من الموضوعات الهامة ليس فقط على الصعيد الدراسة النظرية فقط بل على الصعيد العملي أيضاً لما يمكن أن يحققه من نجاح للمنظمة و دفع لها لتحقيق مستويات عالية من النمو، من خلال دفع الفرد لتبني سلوك يفوق السلوك المرغوب به من جانب المنظمة، وإعطاء الفرد المنظمة جزءاً من نفسه في سبيل نجاحها و استمرارها.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذا الدراسة على وجه التحديد إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة.
- التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة.
- التعرف على تأثير ضغوط العمل على درجة الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

1- الانتماء (الولاء) التنظيمي

1-1- تعريف الانتماء التنظيمي: توجد تعريفات متعددة لمفهوم الانتماء التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

- "الانتماء التنظيمي هو ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم معين، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه"¹.

- "الانتماء التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن الفرد يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع، ورغبة الفرد في إعطاء جزء في نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كاستمرار في بذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية"²

إنه وكحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الانتماء التنظيمي هو علاقة إيجابية بين الفرد والمنظمة، حيث تنعكس هذه العلاقة في التطابق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وقبوله لقيمها، إضافة إلى حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة³.

1-2- أهمية الانتماء التنظيمي وأبعاده

1-2-1- أهمية الانتماء التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بالانتماء التنظيمي، وهي⁴:

- يمثل الانتماء التنظيمي إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فالأفراد المنتمون تنظيمياً سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

- يساعد الانتماء التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف في حياتهم.
- جذب مجال الانتماء التنظيمي كلاً من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من سلوك مرغوب فيه.

1-2-2- أبعاد الانتماء التنظيمي:

تتمثل أهم أبعاد الانتماء التنظيمي فيما يلي⁵:

أ- الهوية: يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده. ومن ثم تبرر سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية، وبالتالي الانتماء.

ب- الجماعة: تؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعية، ويعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعية على كل من التعاون، والتكافل، والتماسك، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد. وتعزز الجماعية كل من الميل إلى المحبة، والتفاعل، والاجتماعية، وجميعها تسهم في تقوية الانتماء التنظيمي من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

ج- الولاء: يُعد الولاء جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية، ويقوي الجماعية، ويركز على المسايرة، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها. كما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء، بهدف الحماية الكلية.

1-3-1- العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي:

تتمثل العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي في⁶:

1-3-1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل مستوى الانتماء التنظيمي مرتفعاً؛ منها إدراك العاملين لارتفاع البطالة، فضلاً عن قصور المعلومات عن سوق العمل، كل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع.

أ- خصائص الفرد

هناك العديد من خصائص الفرد التي لها علاقة بالانتماء التنظيمي، من بينها:

- السن وطول مدة الخدمة: كلما زاد السن، وطول مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

ب- دوافع وقيم الأفراد: كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي أكبر، كما أن الأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً.

ج- خصائص الوظيفة: قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي. فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي... الخ تؤثر إيجابياً. والتوتر، وعدم وضوح الدور، والصراعات، تؤثر سلباً.

1-3-1- بيئة العمل الداخلية: تتمثل العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية فيما يلي:

أ- الأجور: كلما كانت الأجور، عادلة، متناسبة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.

ب- جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، كلما زاد مستوى الانتماء التنظيمي.

ج- الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي، والعكس صحيح.

2- ضغوط العمل:

1-2- تعريف الضغط:

- الضغط لغة: حسب المعجم الوسيط يعني الضيق والقهر والاضطرار⁷.

- الضغط اصطلاحاً: "حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية الجسمية والنفسية والسلوكية، والناشئة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة"⁸.

2-2- تعريف العمل:

- "العمل هو الفعل أو الحرفة أو المهنة التي يمتنها الإنسان في مقابل أجر يحصل عليه ويكفل له استمرار الحياة".

2-3- تعريف ضغوط العمل وأهميتها

ويتم التعرض إلى مفهوم ضغوط العمل وأهميتها على الترتيب.

2-3- مفهوم ضغوط العمل:

- "ضغوط العمل هي تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في المنظمة، أو بيئتها الخارجية، أو الفرد نفسه"⁹

- "ضغوط العمل هي ردود الأفعال التي يبديها الأفراد نتيجة تعرضهم لعوامل قد تكون ذاتية أو مصدرها بيئة المنظمة، مما يجعلهم عاجزين عن تحقيق التكيف"¹⁰

- "ضغوط العمل هي تلك الاستجابة التي يقدم عليها الفرد للتكيف مع موقف خارجي، والتي تنشأ عنها انحرافات جسدية ونفسية لأعضاء المنظمة، وهي تتمثل في القلق والتوتر اللذان يعدان نتيجة للضغوط"¹¹

2-5- أهمية ضغوط العمل: تتبع أهمية ضغوط العمل في المنظمات فيما يلي¹²:

- حماية متخذ القرار ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة، أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم، ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية لديه.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه بشكل أفضل.
- تنمية روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناءة، بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم الوظيفي في المنشأة.
- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.

وفي الأخير يمكن القول أن دراسة ضغوط العمل في المنظمات لها فوائد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العالمين سواء كان سلبيا أو إيجابيا.

2-6- مصادر ضغوط العمل وأنواعها:

2-6-1- مصادر ضغوط العمل:

2-6-1-1- المصادر التنظيمية: تتمثل المصادر التنظيمية فيما يلي¹³:

- أ- **الاختلاف المهني:** الهدف العام من التأهيل الدراسي مهما كان نوعه هو إعطاء الدارس علما وخبرة تأهيلية تمنحه الثقة عند العمل وترفع من أدائه، لذا ينخفض أداء الذين يعملون في تخصصات مغايرة لتخصصاتهم، ثم يبدأ هذا الوضع يقلقهم ويسبب لهم ضغوطا نفسية ومهنية بشعورهم من عدم الرضا عن أنفسهم أو عدم رضى المسؤولين عن أدائهم.
- ب- **عبء الدور:** ويقصد به عبئ العمل الذي يتضمن زيادة أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف، فقد تكون هذه الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئا نوعيا كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف، أما انخفاض عبئ الدور، فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته لأن لديه إمكانات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها. وتسبب كلتا الحالتين شعورا بعدم الارتياح والملل، مولدة خلفها ضغوط عمل.

ج- **غموض الدور***: يعد غموض دور الفرد في المنظمة من أهم أسباب ضغوط العمل، ويقصد بغموض الدور نقص أو الافتقار للمعلومات التي يحتاج إليها العامل من أجل إنجاز عمله في المنظمة، أو جهله للمهام التي يفترض أن يقوم بها.

د- **صراع الدور**: يقصد به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص، مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط.

هـ- **بيئة العمل المادية**: قد تؤدي ظروف بيئة العمل إلى الشعور بضغوط العمل، فكلما كان العامل معرضاً لحوادث العمل أو أمراض صحية نتيجة لطبيعته وظيفته، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على العاملين، كلما كان ذلك مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

2-1-6-2- **المصادر الشخصية لضغوط العمل**: أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية العناصر التالية¹⁴:

أ- **نمط الشخصية**: تتفاوت شخصيات الأفراد من فرد لآخر، إذ هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل، فعادة يتحمل هؤلاء الأفراد درجات عالية من الضغوط، فقد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للعامل بأن يشعر بالضغوط دون شخص آخر.

- **الجنس**: يعد عامل الجنس (ذكور أو إناث) من المسببات الشخصية لضغوط العمل، فالنساء هن أكثر العاملين تعرضاً لضغوط العمل خاصة بسبب صراع الدور، وعادة ما تواجه المديرات ضغوط عمل لا يواجهها المديرون بسبب التعميم بأن صفات المرأة لا تصلح لأن تكون صفات المدير الناجح.

ب- **قدرات الفرد**: تتفاوت القدرات من فرد لآخر، ومن هذه القدرات؛ القدرة على تحمل المسؤولية سواء أكانت مسؤولية إشراف على أفراد آخرين أو مسؤولية عن أشياء مادية. إضافة إلى القدرة على التأقلم والتعامل مع الضغوط، فمصادر الضغوط قد تكون واحدة في الحياة الوظيفية إلا أن لها ردود أفعال مختلفة من قبل العاملين، وهذا راجع لدرجة تكيفهم مع الضغوط.

ج- **الحالة النفسية والبدنية**: تعد الصحة النفسية والبدنية للعامل عنصراً مهماً لتحديد مدى تحمله للضغوط التي يتعرض لها.

2-6-2- **أنواع ضغوط العمل**:

2-6-2-1- **ضغوط العمل الإيجابية**: يطلق عليها أيضاً الضغوط البناءة، أو الجيدة، وهذه الضغوط لازمة تتطلبها طبيعة العمل، فمثلاً يحتاج إليها المدير للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم للعمل، وهي مفضلة ومرغوب فيها، إذ ينجح الفرد في التكيف الإيجابي معها ويحوّلها إلى حافز لأداء مهامه وأعماله، ومن المؤشرات التي تحدثها ضغوط العمل الإيجابية بين العاملين:

ارتفاع حجم النشاط وقوته، زيادة الدوافع والحماس نحو العمل ومحاولة التطوير والتجديد، تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغط.

2-2-6-2- ضغوط العمل السلبية: تسمى أيضا الضغوط الهدامة، أو الضغوط السيئة، وهي عكس الضغوط الإيجابية، فهي ضغوط غير مرغوب فيها وغير مفضلة سواء بالنسبة للمدير أو للعاملين في مختلف المستويات، تتولد عنها العديد من المؤشرات من بينها: فقدان الرغبة في العمل، تنامي الإحساس بالإحباط واليأس والقلق والاكتئاب، الأداء المنخفض، زيادة معدلات الغياب وغيرها من النتائج السلبية¹⁵.

2-7- آثار ضغوط العمل:

هناك آثار كثيرة لضغوط العمل ايجابية كانت أو سلبية، ويمكن تقسيمها إلى قسمين آثار واقعة على الفرد وأخرى على المنظمة¹⁶ :

2-7-1- آثار ضغوط العمل على الفرد العامل:

2-7-1-1- الآثار الإيجابية: تتمثل فيما يلي:

- تحفيز الفرد على العمل، جعل الفرد يفكر في العمل، يزداد تركيز الفرد في العمل،
 - التركيز على نتائج العمل، المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر، النوم بشكل مريح.
- 2-7-1-2- الآثار السلبية:** إذا كان حجم ونوعية ضغوط العمل في غير الإطار الصحيح لها، فإن هذا يولد آثارا سلبية للفرد، وذلك من خلال ثلاث مجالات:

أ- الآثار الجسدية: هناك علاقة قوية بين ضغوط العمل والاضطرابات العضوية التي تصيب العاملين، ومن هذه الأمراض الأزمات القلبية، وزيادة ضغط الدم، آلام الظهر، وزيادة السكر في الدم.

ب- الآثار النفسية: من أهم تلك الأعراض القلق، والشعور بالاكتئاب، واضطرابات النوم، وفقدان الأعصاب.

ج- الآثار السلوكية: ويظهر تأثير ذلك في سلوك العاملين، حيث يجعلهم ضغط العمل يتصرفون بطريقة لم تكن مألوفة عنهم، مثل الإدمان على الخمر والمخدرات، التدخين، العدوانية والتخريب.

2-7-2- آثار ضغوط العمل على المنظمة:

إن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل لا تقتصر فقط على الفرد، بل تمتد لتؤثر على المنظمة التي يعمل بها:

2-7-2-1- الآثار الإيجابية: زيادة درجة انضباط العاملين وتحفيزهم على العمل، زيادة مستوى الأداء، تحسين الموقف التنافسي والريادي للمنظمة.

2-7-2-2- الآثار السلبية: تتمثل فيما يلي: الاستياء من العمل، زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر عن العمل، الغياب، تعطيل الأجهزة، صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية،

عدم الدقة في اتخاذ القرارات، ارتفاع عدد الشكاوي والتظلمات، عدم الدقة في اتخاذ القرار، سوء العلاقة بين الأفراد.

إن آثار ضغوط العمل ليست بالضرورة سلبية، فقد تفيد ضغوط العمل في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين، وكذا التأثير على سلوكهم، ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمنظمة التي يعملون فيها، وقد تدفع الفرد نحو الانجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه ورغباته وحاجاته.

2-8-أساليب التعامل مع ضغوط العمل: يمكن تقسيمها إلى طرق التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد العامل وعلى مستوى المنظمة¹⁷:

2-8-1-أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد العامل:

يتم تجنب ضغوط العمل وعلاجها بطرق عديدة، من أهمها:

أ- التأمل: يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسدية والاسترخاء، ومن بين طرق التأمل تمارينات اليوجا.

ب- الاسترخاء: تتمثل هذه الطريقة في جلوس الفرد مستريحا وهادئا، فالاسترخاء يؤدي إلى انخفاض ضربات القلب وضغط الدم.

ج- التركيز: يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، حيث يصرف التركيز الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط.

د- التمارين الرياضية: إن ممارسة التمارين الرياضية بمختلف أنواعها يقلل التعرض لضغوط العمل، فهذه التمارين تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يسمح لها بمقاومة كل نتائج ضغوط العمل.

هـ- بناء شبكة من العلاقات في بيئة العمل: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام لجماعات العمل المختلفة وتوثيق الصداقة والشفافية، والعلاقات الجيدة مع الزملاء.

2-8-2-أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل من خلال العديد من الأساليب، من بينها:

أ- التدريب: وذلك بتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات.

ب- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: ويتم هذا من خلال إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف.

ج- بناء الفريق: تحتاج غالبية الأعمال في المنظمات إلى تفاعل الجماعة مع بعضها البعض، فمن خلال روح الفريق يمكن أن تمنع المنظمة حدوث العناصر المثيرة للضغوط.

د- المؤازرة الاجتماعية: وذلك بتوفير علاقات اجتماعية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد العامل بأن زملاءه ورؤيسه يساندونه، وهذا ما يبدا شعور الفرد بالعزلة.

هـ - الإرشاد: يهدف إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، وينبغي أن يتم هذا الإرشاد بصورة سرية للسماح للعامل بحرية التحدث عن مشاكله الشخصية.

المحور الثالث: الجانب الميداني

1- إجراءات الدراسة:

1-1- المنهج المستخدم: لقد استخدم الباحثين في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي للجانب النظري للدراسة، في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لتحقيق هدف الدراسة.

1-2- مجتمع الدراسة وعينته: تم إجراء الدراسة على هيئة التدريس (أستاذ مساعد-ب، أستاذ مساعد-أ، أستاذ محاضر-ب، أستاذ محاضر-أ) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بها بجامعة تبسة، لقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 100 مدرس، كما تم توزيع 100 استمارة على جميع أفراد الدراسة، وتم استعادة 70 استمارة فيما تم استبعاد 30 استمارة.

1-3- أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد استمارة لمعرفة تأثير ضغوط العمل على الانتماء التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة، تكوّنت الأداة من مجموعة من محور الدراسة وعدد فقرات كل محور. ضغوط العمل 14 فقرة، الانتماء التنظيمي 15 فقرة، المجموع الكلي 29 فقرة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستمارة

1-4- صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستمارة بعدة طرق كما يلي:

- صدق الاستمارة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة متخصصين في المجال ولهم خبرة طويلة في هذا المجال من جامعات جزائرية، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستمارة وذلك بحذف وتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل أداة الدراسة.

1-5- ثبات الاستمارة: من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة: ضغوط العمل 0.863، الانتماء التنظيمي 0.742، المجموع الكلي 0.825 وتشير القيم الواردة سابقا أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة

1-6- أساليب التحليل الإحصائي: لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية: التكرار والنسب: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها، الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة، الوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ Cronbach Alfa: حيث أستخدم للتحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها، اختبار F: يمثل معنوية علاقة التأثير للدلالات الإحصائية بين المتغيرات المستقل والمتغير التابع اختبار T: للدلالة على معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وقياسها

اختبار T: يستخدم لمعرفة معنوية الفرضيات بين الأوساط المحاسبية لمتغيرات البحث

2- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

2-1- وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول رقم (01): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	%	
الجنس	أنثى	15	37.5
	ذكر	25	62.5
السن	30-25	05	12.5
	35-30	05	12.5
	40-35	10	25
	40 فما فوق	20	50
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد ب	05	12.5
	أستاذ مساعد ا	05	12.5
	أستاذ محاضر ب	10	25
	أستاذ محاضر ا	20	50
مدة الخدمة	اقل من 5 سنوات	/	/
	من 5 إلى 10 سنوات	05	12.5
	من 10 إلى 15 سنوات	10	25
	15 فأكثر	25	62.5
المجموع الكلي		40	100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 25 بنسبة 62.5%، وهذا مؤشر على قلة مشاركة الإناث في التوظيف بالكلية مقارنة بالذكور
- أن 12.5% تراوحت أعمارهم من 25 إلى 30 سنوات، و أن 12.5% تراوحت أعمارهم من 30 إلى 35 سنوات، و أن 25% تراوحت أعمارهم من 35 إلى 40 سنوات %، و الباقي بلغت أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 50%.
- أن اغلب أفراد العينة تزيد مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 15 سنة مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لهم خبرة طويلة داخل الكلية.

- أما الرتبة الأكاديمية فهي موزعة كالتالي: أستاذ مساعد ب- بنسبة 12.5% أستاذ مساعد ا- بنسبة 12.5% أستاذ محاضر ب- بنسبة 25% أستاذ محاضر ا- بنسبة 50% مما يعني أن الدراسة تشمل كل فئات هيئة التدريس

2-2- تحليل نتائج الدراسة:

أ- تحليل فقرات المحور الأول (ضغوط العمل)

الجدول رقم (02): تحليل فقرات المحور الأول (ضغوط العمل)

ت	المحور الأول (ضغوط العمل)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	لا أتمتع بسلطات تتناسب مع مسؤولياتي	04.13	0.96	مرتفع
02	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة علي عاتقي	03.95	0.98	مرتفع
03	حدود صلاحياتي غير واضحة	03.30	0.81	متوسط
04	يهدف العاملون إلى معرفة حجم الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة الحالية	04.12	0.84	مرتفع
05	يشعر العاملون بزيادة الاعتماد على الآخرين وعدم الاعتماد على قدراتهم الشخصية	04.00	0.83	متوسط
06	تتعارض الأفكار والقيم الشخصية للأفراد العاملين مع أهداف ومتطلبات المنظمة	03.35	0.86	متوسط
07	أعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملاء في العمل	04.10	0.87	مرتفع
08	أشعر بأنني أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة	04.18	0.88	مرتفع
09	الضغوط التي تواجه العاملين في المنظمة تفوق طاقاتهم وامكانتهم	03.80	0.96	مرتفع
10	هناك زيادة في المهام والواجبات الملقاة على عاتقي	03.85	0.95	مرتفع
11	يشعر العاملون بصعوبة المهام والمسؤوليات المسندة إليهم	03.00	0.96	متوسط
12	تصميم مكان عملي غير ملائم	03.75	0.97	مرتفع
13	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة	03.60	0.98	مرتفع
14	العلاقة بيني وبين الإدارة تقوم على التفاهم	03.81	0.90	مرتفع
	المجموع العام	03.76	0.95	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن:

1- صراع الدور: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.9075) بانحراف معياري قدره (0.86)، ووفقاً لمقياس

الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35 - 4.18)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.83 - 0.88)، وهذا ما يدل على وجود ضغوط العمل فيما يتعلق بصراع الدور.

2- غموض الدور: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (03.875) بانحراف معياري (0.89)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30 - 4.13)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.81 - 0.96)، وهذا يشير إلى وجود غموض الدور يتسبب في ضغوط العمل.

3- بيئة العمل: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.675) بانحراف معياري (0.97)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.60 - 3.75)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.97 - 0.98)، وهذا يشير إلى وجود ضغوط العمل فيما يتعلق ببيئة العمل.

4- جماعة العمل: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.81) بانحراف معياري (0.90)، وهذا يشير إلى وجود ضغوط العمل فيما يتعلق بجماعة العمل.

5- عبء العمل: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.55) بانحراف معياري (0.96)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00 - 3.80)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.95 - 0.96)، وهذا ما يدل على وجود ضغوط العمل فيما يتعلق بعبء العمل.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى ضغوط العمل في مؤسسة المبحوثة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس

الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.76).

ب- تحليل فقرات المحور الثاني (الانتماء التنظيمي):

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الثاني (الانتماء التنظيمي):

ت	المحور الثاني (الانتماء التنظيمي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
15	اشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الكلية	03.87	0.42	مرتفع
16	اشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه الكلية	03.65	0.43	مرتفع
17	راضي بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب	03.89	0.45	متوسط
18	أعطي هذه الكلية أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل	03.60	0.44	مرتفع
19	إنني اهتم بمستقبل هذه الكلية	03.35	0.42	متوسط
20	لا أتقيد بالأنظمة المعمول بها في الكلية	03.37	0.43	متوسط
21	اشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهام وظيفتي بالكلية	04.00	0.53	مرتفع
22	تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة الكلية في المجتمع	03.60	0.57	مرتفع
23	يرتبط انتمائي للعمل بالكلية بما احصل عليه من حوافز مادية أو معنوية	03.95	0.58	مرتفع
24	تحرص الكلية على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها	03.90	0.56	مرتفع
25	يعد عملي في هذه الكلية أفضل فرصة عمل عرضت علي	03.57	0.59	متوسط
26	لا أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الكلية التي اعمل فيها	03.80	0.51	مرتفع
27	أشعر بالفخر والاعتزاز باستمرار عملي في هذه الكلية	03.81	0.41	مرتفع
28	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	03.75	0.45	مرتفع
29	أحب أن أقرأ عن الكلية في حاضرها وماضيها.	03.59	0.40	مرتفع
	المجموع العام	03.71	0.56	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن:

المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.71) بانحراف معياري قدره (0.56)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35 - 4.00)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.41 - 0.59)، وهذا ما يدل على أن مستوى الانتماء التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسية المؤسسة مرتفع، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3.71).

3- اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (04): نتائج علاقات الارتباط بين ضغوط العمل و الانتماء التنظيمي

ضغوط العمل	متغير مستقل
	متغير تابع
*0.898	الانتماء التنظيمي
قيمة T المحسوبة=9.34	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. $N=40, P \leq 0.05$.

يشير الجدول رقم (04) إلى طبيعة علاقات الارتباط بين ضغوط العمل و الانتماء التنظيمي حيث يشير المؤشر الكلي بين ضغوط العمل و الانتماء التنظيمي إلى وجود علاقة معنوية موجبة إذ بلغ الارتباط (0.898) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وكذلك قيمة T المحسوبة=9.34 اكبر من قيمة T الجدولية=1.38 وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الأولى.

الجدول رقم (05): تأثير ضغوط العمل على الانتماء التنظيمي في المؤسسة المبحوثة

قيمة F		R ²	ضغوط العمل		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B ₀	B ₁	
04.08	05.68	0.89	0.862	0.211 *6.32	الانتماء التنظيمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. $df(1,38), N=40, P \leq 0.05$.
* قيمة T المحسوبة.

يتضح من الجدول رقم (05) وجود تأثير لضغوط العمل على الانتماء التنظيمي في المؤسسات المبحوثة ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة والبالغة (05.68) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (04.08) عند درجتي حرية (1,38) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد R² قدره (0.89) إذ بلغت قيمة (B₁) (0.211) وكانت قيمة (T) لها (5.19) وهي قيمة معنوية موجبة اكبر من قيمة (T) الجدولية (1.68) عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05) وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الثانية.

الخاتمة:

1- النتائج:

- يرتب المبحوثين جملة من ضغوط العمل حسب الترتيب التنازلي من الأكثر ضغطا إلى الأقل كما يلي:
صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل، جماعة العمل، عبء العمل
- وجود ضغوط العمل فيما يتعلق بصراع الدور و عبء العمل في المؤسسة المبحوثة وهذا يعد مصدرا لضغوط العمل.
- وجود غموض للدور يتسبب في ضغوط العمل، إذا أن وضوح الدور الذي يقوم به العامل يحفز على بذل المزيد من العطاء لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أن مستوى الانتماء التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسية المؤسسة مرتفع من خلال: شعور العامل أثناء قيامه بممارسة مهام وظيفتي بالكلية بالسعادة وكذلك حرص الكلية على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وبين الانتماء التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.
- تؤثر ضغوط العمل في الانتماء التنظيمي في المؤسسات المبحوثة.

2- التوصيات:

- على القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة العمل على معالجة مسببات ضغوط العمل التي يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية.
- أن تسعى القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة العمل إلى تفهم مشكلات العاملين من خلال اللقاءات مستمرة معهم.
- تحسين ظروف وبيئة العمل (الأجهزة والأدوات والمعدات).
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول مصادر ضغوط العمل.
- عقد الندوات والمحاضرات التي تثير الاهتمام بموضوعات ضغوط العمل للتعرف على هذه الظاهرة وفهم أبعادها.

الهوامش:

- 1- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، مصر، 2004، ص: 956.
- 2- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص: 57.
- 3- خليل حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر، المجلد التاسع، العدد الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2007، ص: 98.
- 4- سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص: 13-14.
- 5- حمد بن فرحان الشلوي، مرجع سابق، ص: 67.
- 6- عابدة خطاب، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991، ص: 147.
- 7- مجمع اللغة العربية، مرجع سابق، ص: 541.
- 8- جعفر عبد كاظم المياحي، الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس وأثرها على الرضا الوظيفي وسبل معالجتها في جامعة الزيتونة الأردنية، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، العدد التاسع عشر، جامعة واسط، الأردن، ص: 08.
- 9- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة - دراسة حالة: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص: 02.
- 10- محمد جبار هادي الظالمي، المناخ التنظيمي وأثره في ضغوط العمل، المعهد التقني، كربلاء، ص: 343.
- 11- بن طالب سامية، مرجع سابق، ص: 05.
- 12- محمد جبار هادي الظالمي، مرجع سابق، ص: 343-344.
- 13- أثمار عبد الرزاق محمد، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 35، العدد 112، 2013، ص: 118.
- *- الدور: عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزملاء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته، فلا يتم تحديده على أساس شخصي.
- 14- صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 36-37.
- 15- بن طالب سامية، مرجع سابق، ص: 33-34.
- 16- عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 21-23.
- 17- أثمار عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص: 120-121.

التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة في الأبعاد والمؤشرات

د. وهيبة بوريعين المركز الجامعي لعين تموشنت-الجزائر-

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز واقع التنمية المستدامة في الجزائر؛ فهاته الأخيرة أصبحت تحديًا مستمرًا للعديد من الدول والمنظمات والهيئات الدولية خصوصًا مع تفاقم أزمات الجوع والفقر وزيادة معدلات النزوح الريفي نحو المدن، مما دفع بحكومات الدول الفقيرة والنامية إلى المباشرة بوضع الخطط لتحسين معدلات التنمية البشرية وتحديد سياسات مستقبلية تسمح للأجيال الحالية بإشباع رغباتها دون المجازفة بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، فعندما نركز على التنمية المستدامة نطرح سؤالًا مباشرًا وهو كيفية نقل القدرات والثروات من جيل إلى آخر؟ وكيف تضمن قدرات أيّ جيل؟؛ وبالتالي فنحن ننتظر نموًا مستدامًا يحمي جميع الموارد و يصون قدرات أيّ جيل كان، ويسهل تحويلها إلى جيل آخر من خلال استعمال أسس متينة وثابتة، تسمح بالاستقرار الاجتماعي والإقتصادي والبيئي للشعوب؛ من هنا نرى أنه من واجب الدول العربية اتخاذ المبادرة لإعادة تصويب الأوضاع من خلال التنمية المستدامة القائمة على تطوير العلوم واستغلال الموارد والمحافظة عليها بنقلها للأجيال المستقبلية القادمة والاستفادة من تجارب الدول الناجحة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، الأبعاد، الاستثمارات، الطاقة الجديدة المستدامة.

Abstract:

This research aims to highlight the reality of sustainable development in Algeria; the latter has become a constant challenge for many countries and international organizations and bodies, especially with the exacerbation of the crises of hunger and poverty and the increase in rural migration rates towards cities. Future policies allow current generations to satisfy their desires without risking the ability of future generations to meet their needs. When we focus on sustainable development, we ask a direct question: how to transfer capabilities and wealth from generation to generation? How do you ensure the capabilities of any generation? And therefore we are waiting for sustainable growth that protects all resources and preserves the capabilities of any generation. It is easy to transfer them to another generation through the use of solid and stable foundations that allow the social, economic and environmental stability of the peoples. Sustainable development based on the development of science and the exploitation of resources and their transfer to future generations and benefit from the experiences of countries successful in this area.

Keywords: sustainable development, dimensions, investments, sustainable new energy.

مقدمة:

أعلن زعماء العالم باعتمادهم خطة التنمية المستدامة عام 2030 ، تصميمهم على تحرير البشرية من الفقر و تأمين كوكب صحي للأجيال المقبلة و بناء مجتمعات سليمة وشاملة للجميع كأساس لضمان حياة كريمة للجميع؛ و يكمن صميم ذلك في عدم ترك أحد خلف الركب، فخطة عام 2030 تهدف إلى أن تكون طموحة تحويلية ، وهي تضم مجموعة من 18 من أهداف التنمية المستدامة المتكاملة غير القابلة للتجزئة ، فضلا عن الغايات المرتبطة بتلك الأهداف ، وجميعها ترمي إلى توجيه خطى التنمية المستدامة. والأهم من ذلك فهاته الخطة تعتبر جدول أعمال عالمي ينطبق على جميع بلدان العالم فحتى أغنى البلدان لم يتوصل بعد إلى ضمان حقوق المرأة بشكل كامل أو إلى التغلب على عدم المساواة أو إلى حماية البيئة . إننا في سباق مع الزمن و يبين لنا هذا البحث أنّ معدل إحراز التقدم في العديد من المجالات أبطأ بكثير مما هو مطلوب تحقيقه بحلول سنة 2030، فهناك حاجة إلى إجراءات مركزة لإخراج 867 مليون شخص من دائرة الفقر فهم لا يزالون يعيشون على أقل من 1.90 دولار في اليوم. ولضمان الأمن الغذائي لـ 893 مليون من الناس الذين يواجهون الجوع بشكل روتيني يتعين علينا أن نضاعف معدل خفض الوفيات النفاسية، ونحن بحاجة إلى مزيد من التقدم الحازم نحو الطاقة المستدامة وزيادة الاستثمارات في البنية التحتية المستدامة. تعتمد التنمية المستدامة أيضا وبشكل أساسي على دعم حقوق الإنسان و كفالة السلام و الأمن ، كما يعني عدم ترك أحد خلف الركب الحدّ ، والوصول إلى الفئات الأكثر تعرضا للخطر ، وتعزيز عزمنا على منع نشوب النزاعات و الحفاظ على السلام .

يقدم هذا البحث لمحة سريعة عن واقع التنمية المستدامة في الجزائر الذي يستعرض قراءة لأهم أبعادها و مؤشراتها ، وهو يشدّد على أنّ القيادة السياسية رفيعة المستوى و الشراكات الجديدة ستكون أساسية للتمكن من قياس التقدم المحرز و إرشاد عملية صنع القرار و كفالة تغطية الجميع؛ فالتنمية المستدامة و الشاملة للجميع هي في الوقت نفسه هدف في حد ذاتها و أفضل أشكال الوقاية في العالم ؛ فالتحدي الذي نواجهه اليوم يتمثل في تعبئة العمل الذي من شأنه أن يمدّ هذه الخطط بالحياة بصورة جدية و ملموسة.

1. التنمية المستدامة : قراءة في الماهية و المفهوم: يجمع هذا المفهوم بين بعدين أساسيين هما: التنمية كعملية للتغيير والاستدامة. كبعد زمني¹، والدافع وراء ظهور هذا المفهوم إدراك أنّ عملية التنمية في حد ذاتها لا تكفي لتحسين مستوى معيشة الأفراد على نحو يتسم بقدر من العدالة في توزيع ثمار التنمية، كما أنّ التركيز على البعد المادي لعملية النمو قد تراجع ليحل بدلا منه الإهتمام بالعنصر البشري؛ على أساس أنّ الإنسان هو هدف عملية التنمية وأداتها في الوقت نفسه.

وبين عام 1972 و 2002، استكملت الأمم المتحدة عقد ثلاث مؤتمرات دولية ذات أهمية خاصة، الأول عقد في ستوكهولم (السويد) عام 1972 تحت إسم مؤتمر الأمم المتحدة حول بيئة الإنسان²، والثاني في ريو جانيرو (البرازيل) عام 1992 تحت إسم مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية، والثالث عقد في

جوهانسبرغ (جنوب أفريقيا) سبتمبر 2002 تحت إسم مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، وبذلك فقد تغيرت وتطورت مفاهيم التنمية المستدامة. في عام 1972 أصدر نادي روما تقريره (حدود النمو) الذي شرح فكرة محدودية الموارد الطبيعية وأنه إذا استمرت معدلات الإستهلاك فإن الموارد الطبيعية لن تفي بحاجات المستقبل. وفي عام 1974 برز الإهتمام بما عرف بالتنمية المستدامة في إعلان كوكوبوك الذي أوضح أهمية احترام ومراعاة الحاجات الأساسية للإنسان في عام 1980، صدرت وثيقة الاستراتيجية العالمية للصون نبّهت إلى أهمية تحقيق التوازن بين قيم الحفاظ على البيئة وعملية التنمية في عام 1983 صدر تقرير شهير حول "التعاون من أجل نهضة دولية"، ندّد في مقدمته بمستوى نفقات التسلح وأشار إلى نفقات التدمير الذاتي للإنسانية كنتيجة السباق العالمي حول التسلح.

عرّف المعهد الدولي للبيئة والتنمية عام 1982 التنمية المستدامة بأنها هي التي تتم وتحدث في ظل قدرة البيئة الطبيعية والبشرية على التحمل.³ أما على صعيد الدول الصناعية فإن التنمية المستدامة تعني إجراء خفض عميق ومتواصل في استهلاك هذه الدول من الطاقة والموارد الطبيعية وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة. واجتماعيا فإن التنمية المستدامة تسعى إلى تحقيق الإستقرار في النمو السكاني ووقف تدفق الأفراد إلى المدن من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها.⁴

أما التعريف المتفق عليه فهو ما أوضحته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (لجنة بروتلاند) في تقريرها الصادر عام 1986 بعنوان: **مستقبلنا المشترك Our Common future** "التنمية المستدامة هي توفير احتياجات الأجيال الراهنة من دون حرمان الأجيال القادمة من حقها في الحصول على احتياجاتها".⁵

« Sustainable development is development that meets the needs of the present generation without compromising the future generation to meet their own needs ».

نلاحظ من خلال التقرير ما يلي:

- 1- تتضمن التنمية المستدامة صنع حياة أفضل للجميع.
- 2- تحقيق التنمية المستدامة يتطلب التناسب بين حجم ومعدل النمو السكاني والإمكانات المتغيرة واحتمالات تغير إنتاج النظام البيئي.

وقد أصدر البنك الدولي سنة 2003⁶. تقريراً عن التنمية في العالم: "التنمية المستدامة في عالم متغير"، ويعالج هذا التقرير كيفية تحقيق التكامل بين التنمية المستدامة ونحو الدخل والإنتاجية اللازمة لخفض معدلات الفقر في الدول النامية، وتوفير فرص عمل منتج وتحسين نوعية حياة لنحو 3 ملايين فقير يعيشون على أقل من 2 دولار يوميا، يراوح ما بين 2-3 بليون نسمة سوف يضافون إلى سكان العالم خلال الثلاثة والخمسين سنة القادمة، ونلاحظ أنه في بداية الجدل حول الاستدامة، كان هناك اهتمام خاص بالاستدامة البيئية، إذ سحبت محاولات للربط بين كيفية تحقيق النمو الإقتصادي دون أن يكون ذلك على حساب رأس المال البيئي، حيث أن ذلك يؤدي إلى عدم استمرارية هذا النمو على المدى البعيد. وبرز

بعد ذلك اهتمام متزايد باستدامة العنصر البشري حيث كانت هنالك مخاوف من أنّ العناية المبالغ فيها بالبيئة قد تهمل حاجات البقاء للمواطنين، ومن ثمّ فالتنمية المستدامة تعالج قضايا الرفاهية ونوعية وجود البيئة والعدالة الاجتماعية وبالتالي فالتنمية المستدامة وبتكامل أبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تعبر عن رؤية حقيقية لبناء مستقبل الأجيال القادمة".⁷

2.1 الأهداف التطبيقية للتنمية المستدامة:

تهدف التنمية المستدامة إلى:

* المجال الاجتماعي

- تأمين الحصول على المياه في المنطقة الكافية للاستعمال المنزلي والزراعي الصغيرة للأغلبية الفقيرة.⁸
- ضمان الأمن الغذائي المنزلي لجميع أفراد المجتمع.
- تساوي الفرص المتاحة أمام كل أفراد المجتمع دون أي عوائق أو تمييز بغض النظر عن العرق أو الجنس أو مستوى الدخل.
- عدم إلحاق الضرر بالأجيال القادمة سواء في استنزاف الموارد الطبيعية أو بسبب الديون العامة.
- مشاركة جميع أفراد المجتمع في اتخاذ القرارات والإجراءات التي تشكل حياتهم.

* المجال البيئي

- ضمان الحماية الكافية للمستجمعات البيئية والمياه الجوفية وموارد المياه العذبة ونظامها الإيكولوجي.⁹
- الحفاظ على الحياة البرية والبحرية والموارد المائية.

* المجال الاقتصادي

- رفع الإنتاجية الزراعية من أجل تحقيق الأمن الغذائي على المستوى المحلي والعالمية.¹⁰
- تحقيق مخرجات للتنمية من خلال تجديد الموارد سواء كانت رأسمال طبيعي أو بشري ينطوي على تنظيم أفضل للمجتمع قادر على استدامة الحياة البشرية.

1- حماية التنوع الثقافي: من خلال المحافظة على تواصل البنية الاجتماعية في المجتمعات هذا ما تسعى إليه التنمية المستدامة، وهي تنطلق من رؤية شمولية تعتمد على الكشف عن تفاعلات الأفراد داخل المجتمع ومقاومتهم للتغيير بهدف المحافظة على هويتهم الثقافية.

في الجزائر ركّز علماء الاجتماع أمثال "ماسكراي" على دراسة الهوية الجزائرية.¹¹ من خلال تقاليد المجتمعات أو كالعقائد و الأوراس والمزاج متابعا بذلك التغير المورفولوجي وحركية السكان وتشكل المدن.

2- أهمية دور المرأة: المرأة هي المدبر الأول للبيئة والموارد في المنزل، وتوعية المرأة وتعليمها أمر هام جدا لأن الإستثمار في المرأة يعود على القابلية للاستدامة بمزايا متعددة، كوعياها بقضية تعزيز المساواة والعدالة على جميع المستويات والمجالات لتصبح جزءا لا يتجزأ من المجتمع.

3- أهمية توزيع السكان: إنّ الاتجاهات الحالية نحو توسيع المناطق الحضرية ولاسيما تطور المدن الكبيرة لها عواقب بيئية ضخمة¹²، فالمدن تقوم بتركيز النفايات والمواد الملوثة، فتسبب خطورة على صحة السكان،

ومن هنا فإن التنمية المستدامة تعنى بالنهوض بالتنمية القروية النشيطة للمساعدة على إبطاء حركة الهجرة إلى المدن، فالنمو السكاني شكل ضغوطا على البيئة متمثلة في توفير السكن والحاجات الأساسية والغذاء، هذا إذا أخذنا بمحدودية الموارد البيئية لأن الضغط السكاني يولد إجهادا بيئيا للموارد.

3.1. مبادئ التنمية المستدامة :

1.3.1. استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة:

يعدّ أسلوب النظم شرطا أساسيا لإعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، ولذلك فالبيئة الإنسانية لأي مجتمع بشقيها الطبيعي والبشري ما هي إلا نظام فرعي صغير من النظام الكوني ككل، وأن أيّ تغيير يطرأ على هذا النظام الفرعي سوف يؤثر مباشرة على محتويات النظم الأخرى.¹³

2.3.1. مبدأ المحافظة على البيئة: يجب المحافظة على حياة المجتمعات من خلال الإهتمام بالجوانب البيئية للإنسان، ومكافحة كل ما هو مضر بالبيئة، وتشجيع الدول الأخرى على الإستغلال الأفضل لمواردها باعتبار لتسيير البيئي رأس المال الطبيعي.¹⁴

3.3.1. المشاركة الشعبية: التنمية المستدامة عبارة عن ميثاق يُقرّ بمشاركة جميع الجهات في اتخاذ القرارات الجماعية من خلال الحوار خصوصا في مجال التخطيط؛ وهذا يعني أنها تنمية تبدأ من المستوى المحلي فالإقليمي فالوطني، تكمن في دور الحكومات المحلية والمجالس البلدية وحاجات المجتمع المحلي.¹⁵

4.3.1. الحفاظ على الميراث الثقافي: إنّ الميراث الثقافي في أي مكان أو دولة يساهم في المحافظة على الهوية الثقافية للمجتمع من خلال احترام القيم العامة للمجتمع مع مراعاة مميزات التنمية المستدامة، فهو بذلك يهتم بتأمين الهوية الثقافية للمجتمع.¹⁶

5.3.1. الصحة ونوعية حياة جيدة: تحسين نوعية الحياة للأفراد هي مركز التنمية المستدامة وهدفها من خلال إشباع حاجات الأفراد الحالية والمستقبلية.¹⁷

4.1. أبعاد التنمية المستدامة

تشمل التنمية المستدامة ما يلي:

- الأبعاد الاقتصادية.

- الأبعاد الاجتماعية.

- الأبعاد البيئية.

هذه الأبعاد هي مترابطة ومتداخلة فيما بينها وهي منظومات فرعية لمنظومة التنمية المستدامة.¹⁸

1.4.1. الأبعاد الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

* حصة استهلاك الفرد من الموارد الطبيعية: نلاحظ بأن سكان البلدان الصناعية يستغلون قياسا مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية، ومن ذلك أنّ استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم هو في الولايات المتحدة الأمريكية أعلى منه في الهند ب 33 مرة.

***إيقاف تبيد الموارد الطبيعية:** تتلخص التنمية المستدامة في التخفيض من مستويات الإستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية؛ وذلك بتحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة، وقد سعت الجزائر في السنوات الأخيرة إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية المحدودة كالمياه والأراضي الفلاحية والتنوع البيئي.¹⁹

***المساواة في توزيع الموارد:** إنّ الوسيلة الناجعة للتخفيف من عبء الفقر وتحسين مستويات المعيشة أصبحت مسؤولية كل البلدان الغنية والفقيرة، وتعتبر هذه الوسيلة غاية في حد ذاتها، وتتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة، فالفرص غير المتساوية في الحصول على التعليم والخدمات الإجتماعية وعلى الأراضي والموارد الطبيعية الأخرى تشكّل عائقاً أمام التنمية المستدامة، فهذه المساواة تساعد على تنشيط التنمية والنمو الإقتصادي الضروريين لتحسين مستويات المعيشة وهي أحد أهداف التنمية المستدامة المساواة بين الأجيال.²⁰ لذلك وجب علينا المحافظة على الموارد من التحولات التكنولوجية.²¹

***تقليل الإنفاق على الصناعات الثقيلة:** أي التحول من الإنفاق على الصناعات الثقيلة إلى الإنفاق على العلوم والبحوث الابتكارية وتوجيه المسار نحو الإنفاق على احتياجات التنمية.²²

2.4.1. الأبعاد البيئية:

1- **صيانة المياه:** إنّ المياه الجوفية يتم ضخها بمعدلات غير مستدامة، فالتنمية المستدامة تعنى بصيانة المياه بوضع حدّ للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه وتحسين نوعية المياه وقصر المحسوبات من المياه السطحية على معدل لا يحدث اضطراباً في النظم الإيكولوجية التي تعتمد على المياه.²³ ويجمع علماء البيئة على أن الألفية الثالثة هي ألفية الذهب الأزرق (الماء الصالح للشرب)، وفيما يخصّ الحد من مشكل نقص المياه على مستوى الجزائر لجأت الحكومة إلى إنشاء محطات تحلية المياه البحر والتي كلفت حوالي 25 مليون دولار أمريكي، تصل قدرتها إلى 200 ألف متر مكعب يوميا حيث تم تدشينها في مارس 2004.

2- **المحافظة على التنوع البيولوجي:** تُعنى التنمية المستدامة بصيانة شراء الأرض في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة وذلك بإبطاء عملية الإنقراض، والمحافظة على النظم الإيكولوجية بدرجة كبيرة، ولأجل ذلك تم وضع برنامج عمل يتمثل في المخطط الوطني المتعلق بالتهيئة والتنمية المستدامة، يتضمن وضع تدابير قانونية ومؤسسية كقانون المحافظة وتثمين الساحل وقانون المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة.²⁴

3- **الحد من انبعاث الغازات:** تهدف التنمية المستدامة إلى الحد من المعدل العالمي لزيادة انبعاث الغازات الحرارية، وذلك بالحد بصور كبيرة من استخدام المحروقات وإيجاد مصادر أخرى للطاقة لإمداد المجتمعات الصناعية، واستخدام المحروقات بكفاءة ما يستطاع.

4-المحافظة على طبقة الأوزون: فالتنمية المستدامة تهدف إلى المحافظة على طبقة الأوزون الحامية للأرض وتمثل اتفاقية كيوتو مبادرة جيدة جاءت للمطالبة بالتخلص تدريجيا من المواد الكيميائية المهددة للأوزون.

5-الأخذ بالتكنولوجيا النظيفة: تُعنى التنمية المستدامة بالأخذ بالتكنولوجيات المحسنة، وكذلك بالنصوص القانونية الخاصة بعرض العقوبات في هذا المجال وتطبيقها، ومن أجل أن تتجح هذه الجهود فهي تحتاج إلى استثمارات كبيرة في التعليم والتنمية البشرية، والتعاون التكنولوجي يوضح التفاعل بين الأبعاد الاقتصادية والبشرية والبيئية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة.

وتدعيما لهذه الأبعاد البيئية، تمّ في الجزائر وضع أدوات اقتصادية ومالية وترتيبات جبائية تضمنتها قوانين مالية لسنوات 2000، 2002، 2003 تتعلق بتسرب الغازات والنشاطات الملوثة للبيئة، وشرع في تنفيذ هذه الإستراتيجية ابتداء من 2001، رافقتها عمليات التحسيس اتجاه المواطنين قصد الحفاظ على البيئة بهدف تكريس المفاهيم الثقافية وإدراجها في المناهج التربوية.

فالتقنيات الحديثة ولدت العديد من المشاكل على مستوى الزراعة والصناعة كالإحتباس الحراري وتلوث المياه وتمحورت التعديلات حول ضرورة وضع حد للفوضى وعدم الإنسجام السائدين في التنمية السياحية اللذين تعرفهما المؤسسات السياحية الوطنية عن طريق تبني أسلوب جديد في تسيير هذه المؤسسات يضمن الإستمرارية في العمل ويعتمد على تهمين الثروات الطبيعية والثقافية والحضارية المتاحة بهدف إدراج الجزائر كمقصد سياحي في السوق الدولية للسياحة حتى تأخذ حصتها من المداخيل المالية، الناجمة عن التدفقات السياحية على المستوى الدولي. هذا من جهة، من جهة أخرى فقد شرعت وزارة البيئة وتهيئة الإقليم في وضع إستراتيجية بيئية وطنية معتمدة على التقرير الوطني حول وضعية البيئة، هذه العملية المعلن عنها في كل ولايات الجزائر سوف تسمح بتفادي الأخطار المتعلقة بتسيير المواد الكيماوية الخطرة والنفايات الخاصة²⁵.

إنّ بعض السياسات البيئية لها تأثير على خفض فرص الدخل، عندما يتم ربطها باستغلال الموارد غير المتجددة، فالاستدامة البيئية تركز على الحفاظ على الطاقة ومكافحة التلوث ونقل رأس المال الطبيعي للأجيال القادمة.

1.4.3. الأبعاد الاجتماعية

تتفاعل الإستدامة الاجتماعية مع أشكال أخرى من الإستدامة وهذا ما يفرض دراسة التفاعلات ما بين المجالات الثلاثة: الإقتصادي، البيئي، الاجتماعي، فعندما نركز على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة نطرح السؤال حول كيفية نقل القدرات من جيل إلى آخر، حيث أنّ هاته الأخيرة تأخذ أشكالا متعددة: الثروة الإنسانية(التربية،الصحة)، الثروة الاجتماعية(العلاقات الاجتماعية)، القدرة على استعمال الموارد المتوفرة.²⁶

وبالتالي تتطلب الاستدامة الإجتماعية توفر شرط القدرات والمهارات لدى الأفراد لضمان نمو مستدام يحمي الموارد الإقتصادية والبيئية يمتن قدرات أي جيل كان ويسهل تحويلها إلى جيل آخر. وذلك عندما ترتبط باستغلال الموارد لتصبح الاستدامة الإجتماعية في كل مرة وظيفة لشروط الاستدامة الموضوعة من طرف الأبعاد الأخرى للتطور.

ولضمان استدامة إجتماعية نأخذ المعايير التالية:

1- إمكانية الوصول للسلع والخدمات.²⁷

2- بناء القدرات.

3- الإنصاف بين الأجيال

1. إمكانية الوصول للسلع والخدمات: يركز على عنصرين:

1- قائمة الحاجات التي يجب تلبيتها ومجموعة السلع التي يسعى الناس إلى تحقيقها كالصحة والتعليم لأجل تحقيق قدر معين من الرفاه.

2- قدرة الأجيال على تلبية حاجاتها الخاصة والتي تتمثل في رأس المال بأنواعه والموارد الطبيعية المختلفة.

2. بناء القدرات: ونقصد بها تحقيق مستوى معين من الرفاه للأجيال القادمة (التعليم، الصحة وغيرها) من خلال بناء أشخاص قادرين على العيش والمقاربة داخل المجتمع²⁸، وهذا ما دعا إليه Sen Amartya²⁹ لتحقيق مستوى معين من الرفاه للأجيال القادمة مع توفير عنصر الحرية.

بناء القدرات يرتكز على أمرين أساسيين هما:

1- بناء القدرات للأجيال الحالة التي تعتبر ضرورية لتحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة.

2- التركيز على قدرات الأجيال المستقبلية لضمان الحق لها بالمشاركة في الموارد والوسائل اللازمة والفرص، لأن الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات في المجتمع في نظر (Sen Amartya) هم يشكلون القاعدة والبنية التحتية لتحقيق الإنجازات وبلوغ الأهداف في المجتمع.³⁰

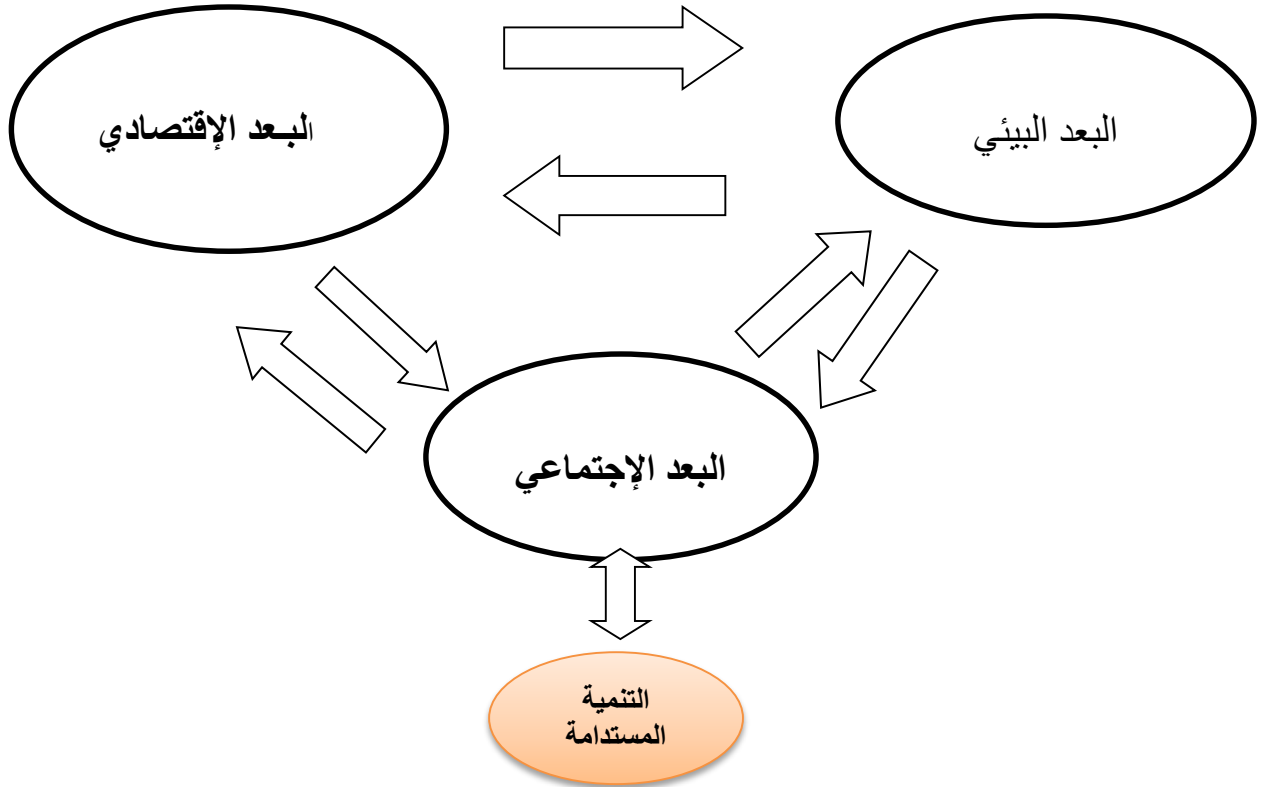
(Sen Amartya) يؤكد على ضرورة المساواة بين الأجيال في بناء القدرات خاصة من حيث الجانب الشخصي فهي تركز على تحسين المهارات الفردية على الصعيد المجتمعي. لذلك فإنه إذا أردنا تنمية إجتماعية مستدامة فإنه يجب علينا نقل القدرة العادي³¹، من جيل لآخر بإرساء قواعد التعليم والتدريب خاصة المهارات التي تحتفظ بها الأسر ونقلها إلى الأطفال الذين هم سفراء المستقبل وتطوير قدراتهم داخل الجيل الواحد.³²

إنّ التنمية المستدامة ببعدها الإجتماعي تساهم في تطوير القدرات وضمان وجود وتوزيع القدرة العادلة ونقلها بين الأجيال وبالتالي تكوين رأسمال إقتصادي واجتماعي يتم استثماره داخل المجتمع. لذلك فإنّ أيّ اضطراب في بنية المجتمع له تأثير على إمكانات الأفراد، وهذا ما يتطلب إعادة هيكلة جديدة أي إستراتيجية جديدة للتنمية في المجتمع من خلال تقوية المجتمعات لقدرات أفرادهم (أي قدرة الأفراد على المقاومة، لذلك وجب معرفة قدرة الأفراد لضبطهم داخل المجتمع). وتقييم أثر الأزمات في المجتمع حيث

نجد 70% من الأسر تعاني من فقدان العمل بسبب المرض في زمبابوي شهدت وفاة 49% من الأفراد بسبب فيروس الإيدز بالإضافة إلى وجود العديد من الأيتام و37% في بوستان و29% في ليسبوتو هذا ما يترجم صعوبة الحصول على العمل لزراعة الأرض وغيرها من الأعمال بسبب تدمير لقدرات الناس وفقدان رأس المال الاقتصادي والبشري.³³

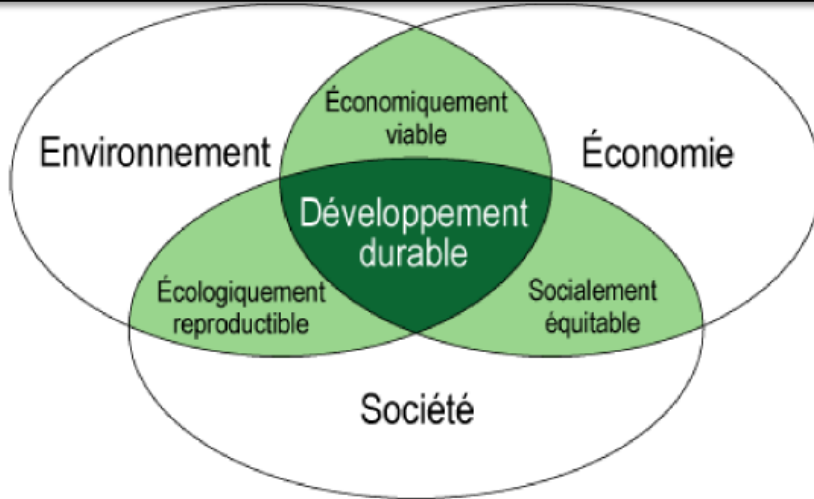
3. **الإنصاف بين الأجيال:** نقصد به المساواة في التوزيع بين الأجيال والحصول على السلع والخدمات والعدالة في بناء القدرات إذ أن عدم المساواة بين أبناء الجيل الواحد يعوق سياسات مكافحة الفقر، ويخلق فروقا اجتماعية من جيل لآخر، فموقف الجيل الحالي من حيث الإستهلاك والإنتاج يحدد رفاه الأجيال القادمة.

يكون الإنصاف بين الأجيال صعبا بسبب ضعف بناء القدرات واستراتيجيات التنمية، وهذا ما يسبب اضطرابات اجتماعية على المدى الطويل، ويؤدي إلى سداد وصعوبة تحقيق تكامل بين المجالات الثلاث: الإجتماعي، الإقتصادي والبيئي لأن رأس المال البشري مفقود، فلا يمكن وضع آليات ودراسة خطط بيئية أو اقتصادية دون مكافحة للفقر والاستبعاد الإجتماعي.³⁴



الشكل رقم(01): تكامل أبعاد التنمية المستدامة.

Source :(development durable).



الشكل رقم(02): تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة.

Source : (Léa Sébastien et Christian Brodhrag, 2003,p.08).

إنّ المجالات التي تم ذكرها أعلاه في الشكلين رقم(01) و رقم(02) هي متداخلة ومتراصة فيما بينها،³⁵ حيث أنه إذا حدث خلل في الجانب الاقتصادي فإنه سوف يتسبب في عواقب اجتماعية خطيرة؛ تتمثل في توليد عدم المساواة والفجوة الاجتماعية، إضعاف الهويات، تدمير التماسك الاجتماعي أي منع

أيّ مجتمع من التطور وهو ما يتعلق بالمجال البيئي،³⁶ فبعض السياسات البيئية لها تأثير في خفض فرص الدخل أو العمل خاصة بما يتعلق باستغلال الموارد وهذا ما يؤثر سلبا على المجتمع ، أما الاستدامة الإجتماعية فهي تحدد لنا كل مرة وظيفة شروط الاستدامة التي تفرضها الأبعاد الأخرى للتنمية أي أنه لوضع سياسة مناسبة يجب أن ندرس القرارات الاقتصادية والبيئية فقط على البعد الإجتماعي ولكن أيضا القرارات التي اتخذت على الجانب الإجتماعي نفسه، لأن الاستدامة الإجتماعية تركز على الجانب الشخصي من خلال بناء القدرات التي تنعكس على الجانب المجتمعي لذلك وجب نقل القدرة العادلة من جيل لآخر.³⁷

***التنمية المستدامة ورأس المال:**

تتطوي التنمية المستدامة على إجراء تغييرات رئيسية وضرورية في المجتمع، إعتقادا على قاعدة صلبة لا بد أن تستند وتعتمد على واقع مخزون رأس المال الذي يديهما ، ونقصد بهذا الأخير أنه عليه أن يشمل معطيات ومقدرات المجتمع ويعكس محتويات وأبعاد التنمية، وهو بهذا المفهوم ينقسم إلى خمسة أنواع هي:

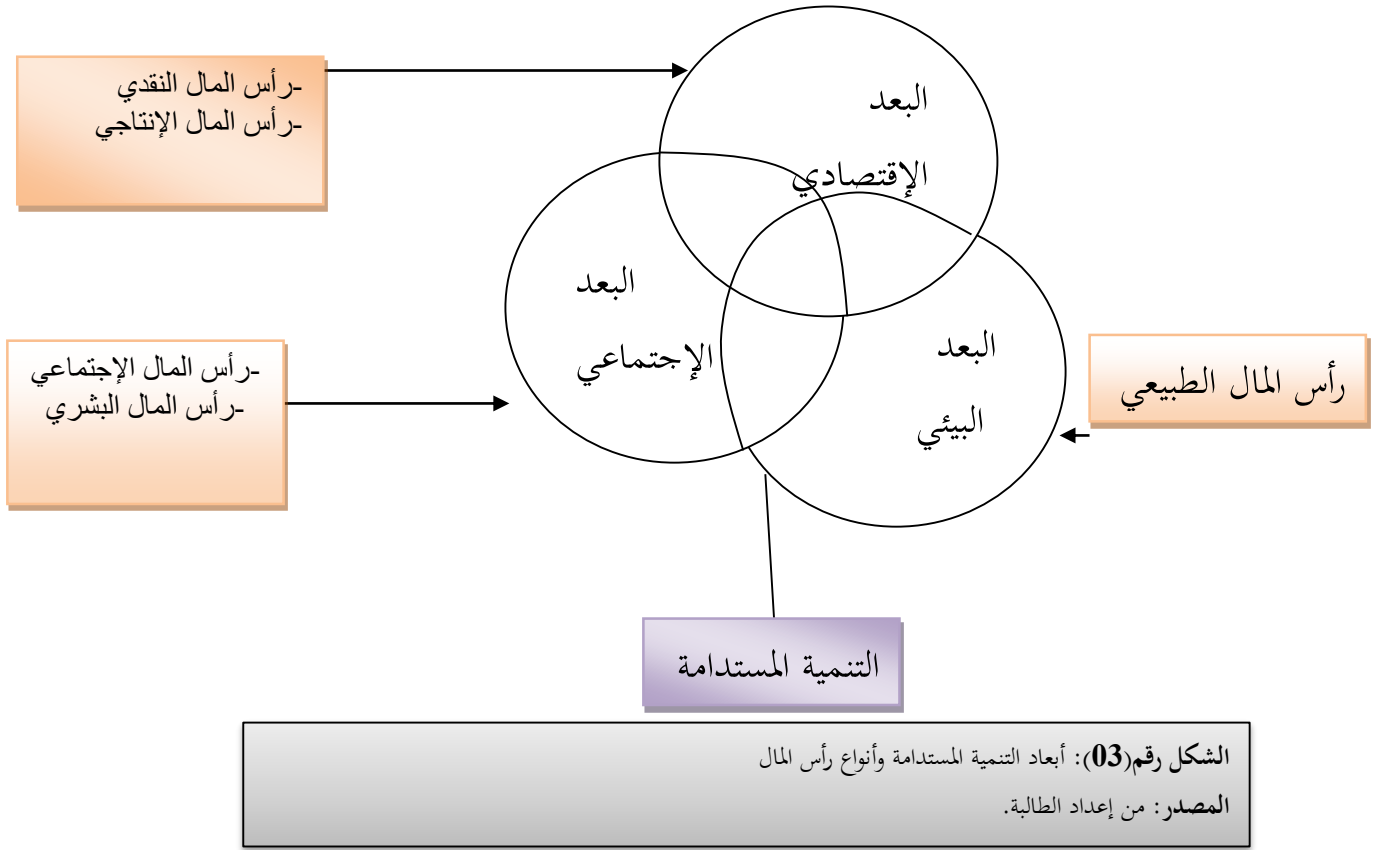
1-رأس المادي

2- رأس المال الطبيعي ويعني الموارد الطبيعية والنظم البيئية.

3- رأس المال الإنتاجي ويشمل الأصول المادية القادرة على إنتاج السلع والخدمات.

4- رأس المال البشري ويعني القدرات الإنتاجية للأفراد سواء الموروثة أو المكتسبة.

5- رأس المال الإجتماعي ويشمل الثقافة الإجتماعية السائدة بكل قيمها وعاداتها وتقاليدها.



يوضح لنا الشكل رقم(03) أنه لأجل تحقيق التنمية المستدامة يجب الإعتماد على رأس المال الاجتماعي أو البشري، وبالتالي فإن التنمية المستدامة يمكن أن تحقّق فقط إذا تمّ الإنتاج بطرق تعمل على زيادة مخزون رأس المال بأنواعه الخمسة المذكورة.

5.1. قياس مؤشرات التنمية المستدامة:

تنقسم مؤشرات التنمية المستدامة إلى ثلاث مؤشرات رئيسية:

- إقتصادية فعالة.

- إجتماعية عادلة

- بيئية مستمرة. وكلها تهدف إلى إقامة مشروع التنمية المستدامة.³⁸

إنّ هذه المؤشرات تقيّم بشكل رئيسي حالة الدول، من خلال معايير رقمية يمكن حسابها ومقارنتها مع دول أخرى، كما يمكن متابعة التقدم والتأخر لكل دولة في قيمة هذه المؤشرات، مما يدل على سياسات الدول في مجالات التنمية المستدامة، فيما إذا كانت تسير في الطريق الصحيح نحو تحقيق تنمية مستدامة أم أنها لازالت متباطئة ومتردة التنمية³⁹.

إنّ وجود مثل هذه المؤشرات يقدم المعلومات الدقيقة اللازمة لمتخذي القرارات في الوصول إلى القرار الأكثر صوابا ودقة لما فيه المصلحة العامة و الابتعاد عن القرارات العشوائية، وقد حددت لجنة التنمية المستدامة في الأمم المتحدة المؤشرات كالاتي:

1.5.1. المؤشرات الاجتماعية

1.1.5.1. المساواة الاجتماعية: تعتبر المساواة أحد أهم القضايا الاجتماعية في التنمية المستدامة،⁴⁰ إذ تعكس درجة كبيرة من نوعية الحياة والمشاركة العامة والحصول على فرص الحياة، وهي ترتبط بدرجة عالية مع العدالة والشمولية في توزيع وإتاحة الفرص واتخاذ القرارات، وقد تم اختيار مؤشرين رئيسيين لقياس المساواة الاجتماعية وهما:

1. **الفقر:** يقاس عن طريق نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر، ونسبة السكان العاطلين عن العمل من السكان في سن العمل.

2. **المساواة في النوع الاجتماعي:** يقاس من خلال حساب مقارنة معدل أجر المرأة مقارنة بمعدل أجر الرجل.⁴¹

2.1.5.1. **الصحة العامة:** هناك ارتباط وثيق بين الصحة والتنمية المستدامة؛ فالحصول على مياه الشرب النظيفة وغذاء صحي ورعاية صحية دقيقة هو من أهم مبادئ التنمية المستدامة، وبالعكس فإن الفقر وتزايد التهميش السكاني وتلوث البيئة المحيطة، (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002، ص:35)، وغلاء المعيشة كله يؤدي إلى تدهور الأوضاع الصحية وبالتالي فشل في تحقيق التنمية المستدامة، أما المؤشرات الرئيسية للصحة فهي:

1. **حالة التغذية:** وتقاس بمعدل وفيات الأطفال تحت خمس سنوات والعمر المتوقع عند الولادة.

2. **الإصحاح:** ويقاس بنسبة السكان الذين يحصلون على مياه شرب صحية ومربوطين بمرافق تنقية المياه.

3. **الرعاية الصحية:** وتقاس بنسبة السكان القادرين على الوصول إلى المرافق الصحية ونسبة التطعيم ضد الأمراض المعدية لدى الأطفال.

2.5.1. المؤشرات البيئية:

1.2.5.1. **الغلاف الجوي:** من بين القضايا التي تندرج ضمنها الغلاف الجوي والتغيرات المناخية وثقب الأوزون ونوعية الهواء.⁴²

ترتبط تأثيرات هذه القضايا بشكل مباشر مع صحة الإنسان واستقرار وتوازن النظام البيئي، هناك ثلاث مؤشرات رئيسية ترتبط بالغلاف الجوي هي:

- **التغير المناخي:** يتم قياسه من خلال تحديد انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

- **ترفق طبقة الأوزون:** يتم قياسه من خلال استهلاك المواد المستنزفة الأوزون.

- **نوعية الهواء:** يتم قياسه من خلال تركيز ملوثات الهواء في الهواء المحيطة بالمناطق الخضرة.

2.2.5.1. **الأراضي:** إن طرق ووسائل استخدام الأراضي هي التي تحدد بشكل رئيسي مدى التزام الدول

بالتنمية المستدامة وتطبيقها لمبادئها، ومن أهم المؤشرات المتعلقة باستخدامات الأراضي ما يلي:

- **الزراعة:** يتم قياسها بمساحة الأراضي المزروعة مقارنة بالمساحة الكلية، واستخدام المبيدات والمخصبات الزراعية.

- الغابات: يتم قياسها بمساحة الغابات مقارنة بالمساحة الكلية للأرض.
- التصحر: يقاس بحساب نسبة الأرض المتأثرة بالتصحر مقارنة بمساحة الأرض الكلية.
- الحضرة: تقاس بمساحة الأراضي المستخدمة كمستوطنات بشرية دائمة ومؤقتة.

3.2.5.1. البحار والمحيطات والمناطق الساحلية:

إنّ أكثر من ثلث سكان الكرة الأرضية يعيشون في المناطق الساحلية ، وبالتالي تتأثر معيشتهم وأوضاعهم البيئية والاقتصادية والاجتماعية بحالة البحار والكائنات التي تعيش فيها، أما عن المؤشرات المستخدمة للمحيطات والمناطق الساحلية فهي:

3.2.5.1. التعليم: إنّ التعليم أهم الموارد التي يمكن أن يحصل عليها الناس لتحقيق النجاح في الحياة، فهناك ارتباط وثيق ما بين مستوى التعليم في دولة ما وما مدى تقدمها الإقتصادي والإجتماعي، فالتعليم يتمحور حول ثلاثة أهداف هي:

- 1- إعادة توجه التعليم نحو تنمية مستدامة.
- 2- زيادة فرص التدريب.
- 3- زيادة التوعية العامة.

أما مؤشرات التعليم فهي كالآتي:

- مستوى التعليم: يقاس بنسبة الأطفال الذين يصلون إلى الصف الخامس من التعليم الابتدائي.
- محو الأمية: يقاس بنسبة الكبار المتعلمين في المجتمع.

1.5.1. السكن: تقاس حالة السكن في مؤشرات التنمية المستدامة عادة بمؤشر واحد هو نسبة مساحات السقوف في الأبنية لكل شخص، مع أن هذا المؤشر عادة ما يرتبط مع الإزدحام والبناء المترکز فإنه لم يتم تطوير مؤشر آخر أفضل منه بعد.

1.5.1.5. الأمن: يتعلق الأمن في التنمية المستدامة بالأمن الإقتصادي وحماية الناس من الجرائم، ومن الأمور المرتبطة بالأمن، الجرائم ضد الأطفال والمرأة وجرائم المخدرات و الإستغلال الجنسي وغيرها.

- المناطق الساحلية: تقاس بتركيز الطحالب في المياه الساحلية ونسبة السكان الذين يعيشون في المناطق الساحلية.

- مصايد الأسماك: تقاس بوزن الصيد السنوي للأنواع التجارية الرئيسية.

4.2.1.5. المياه العذبة

المياه هي عصب الحياة الرئيسي وهي العنصر الأكثر أهمية للتنمية.

لقد أصبحت القضايا الخاصة بنوعية وكمية المياه في مقدمة الأولويات البيئية والاقتصادية في العالم، ويتم قياس التنمية المستدامة في مجال المياه كالآتي:⁴³

- 1- نوعية المياه: تقاس بتركيز الأكسجين المذاب عضويا ونسبة البكتيريا المعوية في المياه.

2- **كمية المياه:** تقاس من خلال حساب نسبة كمية المياه السطحية والجوفية التي يتم ضخها واستنزافها سنويا بكمية المياه الكلية.

1.3.5.1 **المؤشرات الاقتصادية للبنية الاقتصادية:** إن تطوير مؤشرات اقتصادية مستدامة لها علاقة مباشرة بالتنمية وتعكس طبيعة تأثير السياسات الاقتصادية على الموارد الطبيعية هو في طبيعة أولويات قياس التنمية المستدامة، إن أهم مؤشرات البنية الاقتصادية لدولة ما هو كالتالي:

- **الأداء الاقتصادي:** يمكن قياسه من خلال معدل الدخل القومي للفرد ونسبة الاستثمار في معدل الدخل القومي.⁴⁴

- **التجارة:** يقاس بالميزان التجاري ما بين السلع والخدمات.

- **الحالة المالية:** تقاس بقيمة الدين مقابل الناتج القومي الإجمالي، ونسبة المساعدات التنموية الخارجية التي يتم الحصول عليها مقارنة بالناتج القومي الإجمالي.

1.2.3.5.1. أنماط الإنتاج والاستهلاك:

إنّ العالم الذي نعيش فيه يتميز بالنزعات الإستهلاكية في دول الشمال، وأنماط الإنتاج غير المستدامة التي تستنزف الموارد الطبيعية سواء في الشمال أو الجنوب، وبعلم جميع البيئيين أن القدرة الطبيعية لموارد الكرة الأرضية لا يمكن أن تدعم استمرار هذه الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية، وأنه لا بد من حدوث تغيير جذري في سياسات الإنتاج والاستهلاك للحفاظ على الموارد، وأن تبقى متوفرة للأجيال القادمة.⁴⁵

1- **إستهلاك المادة:** تقاس بمدى كثافة استخدام المادة في الإنتاج، والمقصود بالمادة هنا المواد الخام الطبيعية.

2- **إستخدام الطاقة:** يقاس بالإستهلاك السنوي للطاقة لكل فرد، وكثافة استخدام الطاقة.

3- **إنتاج وإدارة النفايات:** تقاس بكمية إنتاج النفايات الصناعية والمنزلية وغيرها.

4- **النقل والمواصلات:** يقاس بالمسافة التي يتم قطعها سنويا لكل فرد مقارنة بنوع المواصلات.

وفي النهاية ؛ فإن التنمية المستدامة تقدم البديل التنموي الأكثر منطقية وعدالة عن مشاكل عدم المساواة والتباين التنموي ما بين الشمال والجنوب ، وأنماط التنمية المرتبطة بالتدهور البيئي. ولكن تقييم مدى التزام الدول بها ومدى تحقيق النجاح في تطبيقها يعتمد على مؤشرات علمية واضحة يجب أن تدخل سريعا ضمن الاستراتيجيات والمؤشرات التنموية العربية، مؤسسين بذلك لمفهوم الديمومة القوية⁴⁶ الذي يقوم على الإرادة في المحافظة على اختيارات التنمية من أجل المستقبل.

1.6.1. عناصر إستراتيجيات التنمية المستدامة:

لكل إستراتيجية معالم محددة لذلك فإن عناصر التنمية المستدامة هي كالتالي:

1.6.1.1 **أشكال جديدة من الثقافة:** إن استخدام الثقافات الصناعية المعتمدة على الديزل والمازوت كمصادر للطاقة هو المسبب الرئيسي في إنبعاث أكاسيد الكبريت ذات الآثار الصحية على الإنسان،⁴⁷ لذا فإن تركيز

معدلات هذه الملوثات في الهواء وسبل مواجهتها تمثل مكانة خاصة في استراتيجيات تنقية الهواء وتحسينه؛ باعتباره الحاجة البيولوجية الأولى للبشر، كذلك فإنّ إلقاء المخلفات الصلبة والسائلة والتكثير من المصانع المنتشرة في العالم المجاورة لمجاري الأنهار تسبب نقصاً في جودة المياه بسبب تزايد الأنشطة الصناعية. من هنا تتضح الحاجة إلى تبني استراتيجيات التنمية المستدامة لإدارة جودة المياه، ومن المهم أن ندرك أهمية تطوير وتطبيق المزيد من أشكال الثقافة التي تصون البيئة، وتضمن تأخير نفاذ الموارد الطبيعية غير المتجددة، إنّ تطوير ثقافات التنمية المستدامة هي من أولويات البحث العلمي بحيث يتم تخصيص الموارد المناسبة لابنكارها، حيث يذكر تقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة 2001، أن هناك تفاوت بين جدول أعمال البحوث العلمية والحاجات البحثية العالمية، كما أنّ توجيه قدر غير ملائم من الإهتمام لدور العلم والتقنية في التنمية المستدامة، هو أحد أوجه القصور الأساسية في النظام العالمي الحاكم للتغيير التقني.

2.6.1. تقنين النفايات مع التلوث:

إنّ تطوير الثقافات يهدف إلى نقل النفايات ومنع التلوث في المناطق الحضرية والريفية،⁴⁸ وهو يعتبر أحد أهم تحديات الإدارة الحضرية والريفية على السواء ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- 1- إدخال تغييرات على المدخلات المختلفة للصناعة والثقافات المستخدمة.
- 2- تحسين أساليب التشغيل، وإدخال تحسينات على عملية معالجة المواد وعزل موارد تدفق النفايات

3.6.1. الإدارة المتكاملة للنظم البيئية: تتمثل فيما يلي:

- 1- تحديد مصادر الخطر والتهديدات البيئية.
- 2- تقويم الأخطاء وحجمها باستخدام المسوح اللازمة.
- 3- الدعوة النوعية البيئية وتحديد مصادر التمويل اللازمة.
- 4- تحديد مجالات العمل البيئي في إطار زمني طويل (الأهداف، الآليات، الإجراءات).

4.6.1. الإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية: تنقسم إلى قسمين:

1.4.6.1. متجددة: وهي نظم بيئية متجددة منها (الأسماك، الغابات، المراعي، الزراعة).

2.4.6.1. موارد طبيعية غير متجددة: وهي مخزونات البترول والغاز الطبيعي وطبقات الفحم وخامات المعادن ورواسب الفوسفات. ولتعزيز التنمية المستدامة ينبغي استغلال الموارد الطبيعية دون حصول هدر أو تدمير في قاعدتها على مر الزمن.

5.6.1. تحديد طاقة إستيعاب النظم البيئية: للبيئة قدرة على استيعاب التغيرات التي تطرأ عليها نتيجة للنشاط البشري فإذا تعدت هذه التغيرات حدود الاستغلال والطاقة الطبيعية لهذه الأنظمة فإن النتيجة هي شرح في هذه الأنظمة الهشة، لذلك يجب وضع خطط ودراسات وطنية لتحديد طاقة استيعاب الموارد الأرضية لكل بلد.

6.6.1. تحسين الأسواق وبناء مؤسساتها : يجب على المؤسسات القوية تعزيز وظائفها الفعالة عند الوقوع في الأزمات الاقتصادية والأخطار الطبيعية، وبخاصة عندما يتم تشخيص محددات نجاحها وتشجيع التفاعل بين القوى الاجتماعية والاقتصادية لإصلاح هذه المؤسسات.⁴⁹

7.6.1. التعليم والتربية البيئية وتغيير الاتجاهات:

ينبغي تخصيص موارد مالية مرتفعة لتحسين مستوى التعليم من أجل زيادة المؤشرات التنافسية (رأس المال البشري)، ويستلزم لهذا الغرض البحث عن أنماط تعليمية غير تقليدية تهدف إلى التربية والتنقيف البيئي، من شأنها تغيير السلوكيات المجتمعية وتوجيهها نحو تنمية مستدامة.

إن التنمية المستدامة ليست نموذجاً رياضياً يمكن تطبيقه مع ضمان النتائج ولكنها إستراتيجية قادت إليها وقائع ودروس الاستراتيجيات التي سبقتها ونجاحها يتوقف على الواقع الذي يعيشه إقليم كل بلد.

7.1. تحديات التنمية المستدامة في الجزائر:

1.7.1. ضعف معدل النمو الاقتصادي: يشكل النمو الاقتصادي أهم المؤشرات في التحليل الاقتصادي، والذي يتعلق بارتفاع مستمر للإنتاج، ويعتمد الناتج الداخلي العام كأداة لقياس النمو. لذلك فإن الاقتصاد الجزائري يرتبط بتقلبات أسعار البترول وتغيرات المحيط الدولي، وقد أثبتت الصدمة النفطية سنة 1986 هشاشة الاقتصاد الوطني إذ ترتب على ذلك بروز عدة مشاكل خاصة بزيادة حدة التضخم وارتفاع المديونية ونقص العملات الأجنبية، حينها طبقت الجزائر إصلاحات اقتصادية ذاتية قصد تصحيح الإختلالات وإعادة توجيه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق. سنة 2001. تم اعتماد برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والذي امتد إلى غاية 2004 وقد خصص له غلاف مالي قدره 525 مليار دج سنة 2011 خصص له مبلغ 6% من الناتج الداخلي العام، ووفق التحولات التي تميز بها المسار التنموي بالإضافة إلى تحفيز الإستثمار الأجنبي، فلأجل تحسين وتعميق الإصلاحات الهيكلية على مستوى المؤسسات وترقية الإستثمارات يجب تشجيع بعض القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية كقطاع الزراعة والفلاحة، وإصلاح النظام الضريبي في سياق تحفيز الإستثمار والفعالية في تسيير المنظومة الجبائية مع تحديث إجراءات تسيير رأس المال المادي والبشري.

2.7.1. نفشي البطالة: منذ سنة 1987 اتخذت إجراءات لمكافحة البطالة ودعم التشغيل، من خلال أجهزة

تختلف سواء من حيث طبيعتها أو نمط تمويلها ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

-النشاطات التابعة للشبكة الاجتماعية والتشغيل التضامني: تضم الأشغال ذات المنفعة العامة، التأمين على البطالة وعقود ما قبل التشغيل.

-الإجراءات الخاصة بالاستثمار: تهدف إلى ترقية الإستثمار والمحافظة عليه وتضم القرض المصغر ومراكز دعم النشاط الحر.

3.7.1. **تفاقم حدة الفقر:** يعتبر الفقر من أبرز المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تهدد استقرار الجزائر.⁵¹ لقد ساهم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية في الثمانينات، وبرنامج التعديل الهيكلي في التسعينات من تفاقم ظاهرة الفقر، وتدهور الأوضاع الاجتماعية للفئات الضعيفة، ومن خلال إصلاحات إعادة الهيكلة نجد أنّ الجزائر اعتمدت على استخدام الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال مما أثر على مستوى التشغيل، بالإضافة إلى اعتماد إجراءات التصفية للمؤسسات المفلسة وبالتالي الإستغناء كليا عن العمالة، وإقرار الخصخصة التي تسعى إلى رفع درجة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات وإهمال الإعتبارات الاجتماعية، أي تحقيق أقصى الأرباح بأقل التكاليف، وبالتالي التخلص من العمالة الزائدة، ومع تخفيض قيمة الدينار الجزائري وتحرير الأسعار ورفع الدعم على السلع الأساسية سنة 1992، أدت إلى تخفيض القدرة الشرائية، وتدهور مستوى المعيشة لدى الأفراد، لذلك نجد 14 مليون جزائري في حاجة إلى المساعدة، لقد أدت سياسات التعديل الهيكلي سنة 1994 إلى عدة انعكاسات كون أن هذا التعديل يتطلب سياسات إنكماشية من خلال الضغط على الطلب مما يقلص من مستويات النمو، وبالتالي تفجير فئات واسعة من السكان.

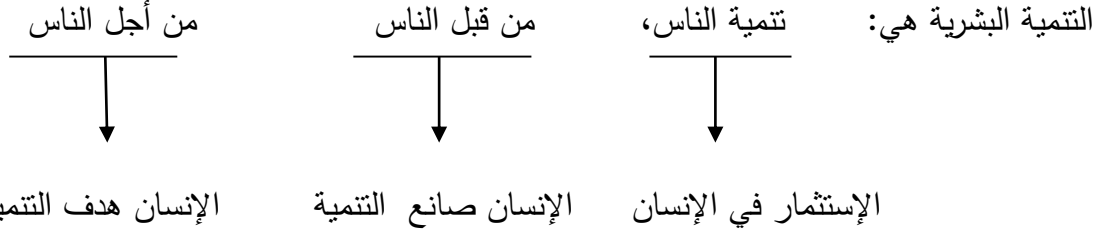
4.7.1. **التلوث البيئي:** إرتبطت إشكالية التلوث البيئي في الجزائر بطبيعة السياسات التنموية الاقتصادية والاجتماعية المنتهجة منذ الإستقلال إلى غاية نهاية الثمانينات، حيث أهملت الإعتبارات البيئية في المخططات التنموية، مما أدى إلى تفاقم التلوث الصناعي وتدهور الإطار المعيشي للأفراد بالإضافة إلى مخاطر التصحر وتدهور الغطاء النباتي، وخلال التسعينات شهدت الجزائر إصلاحات اقتصادية من خلال الإنتقال إلى إقتصاد السوق والسعي إلى الإندماج في الإقتصاد الدولي، وفي سنة 2003 صدر قانون 10/03.⁵² المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة والذي يتعلق بخضوع المنشآت المصنفة حسب أهميتها والأخطار التي تترتب عن استغلالها بترخيص من الوزير المكلف بالبيئة. تأسست في قانون المالية لسنة 1996 إتاوة المحافظة على جودة المياه، والتي تحصل لصالح الصندوق الوطني للتسيير المتكامل للموارد المائية الذي يعمل على ضمان برامج حماية جودة المياه والحفاظ عليها، 2% من مبلغ فاتورة المياه الصالحة للشرب أو الصناعة أو الفلاحة لولايات الجنوب، 4% من مبلغ فاتورة المياه الصالحة للشرب بالنسبة بولايات الشمال، وبمقتضى قانون المالية لسنة 2000 أسس رسم التطهير الخاص برفع النفايات المنزلية من أجل تمويل عمليات جمع وتسيير النفايات المنزلية الموكلة للبلديات.

5.7.1. **سوء استغلال موارد الطاقة:** والذي يمكن في زيادة استهلاك الطاقة الملوثة بحيث تضاعف الإستهلاك الوطني من المنتجات البترولية ليصل إلى 12 مليون طن سنة 2006، وكذلك نقص الإعتدال على مصادر الطاقة غير الملوثة المتمثلة في الطاقة الشمسية والطاقة الكهربائية المستخرجة من الرياح.⁵³

8.1. **مفهوم التنمية البشرية:**

نشرت هيئة الأمم المتحدة سنة 1990 في تقريرها السنوي حول التنمية في العالم تعريفا شاملا للتنمية البشرية: "هي عملية توسيع القدرات البشرية والإنتفاع بها".⁵⁴

وهذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة ويمكن أن تتغير، ولكن الخيارات الثلاثة على جميع مستويات التنمية البشرية هي: أن يعيش الناس حياة صحية ومادية وأن يكتسبوا المعرفة ويحصلوا على المواد اللازمة لمستوى معيشة لائق، وقد أوضح التقرير أن الإنسان هو محور التنمية وهو وسيلتها وهو الغاية منهم لذلك فالتنمية البشرية ليست مجرد تحسين للأحوال المعيشية، وإن كان ذلك ضمن محصلتها ولكنها هدف مستمر وقدرة متواصلة على التطور والنمو والارتقاء.⁵⁵



وقد شهد مفهوم التنمية البشرية تطورا تدريجيا ممكن ملاحظته من خلال تقارير التنمية البشرية بداية من سنة 1990. (التقارير العالمية لهيئة الأمم المتحدة).

- مفهوم وقياس التنمية البشرية سنة 1990.
- تمويل التنمية البشرية لسنة 1991.
- الأبعاد العالمية للتنمية البشرية لسنة 1992.
- المشاركة الشعبية لسنة 1993.
- الأبعاد الجديدة للأمن البشري لسنة 1994.
- نوع الجنس والتنمية البشرية لسنة 1995.
- النمو الإقتصادي والتنمية البشرية لسنة 1996.
- التنمية البشرية ومحاربة الفقرة لسنة 1997.
- الإستهلاك من أجل التنمية البشرية لسنة 1998.
- مفهوم العولمة ذات الوجه الإنساني لسنة 1999.
- حقوق الإنسان والتنمية البشرية لسنة 2000.
- توظيف التقنية الحديثة لخدمة التنمية البشرية لسنة 2001.
- تعميق الديمقراطية في عالم منفتح لسنة 2002.
- الأهداف الإنمائية للألفية: إتفاق بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية 2003.
- الحرية الثقافية في عالم اليوم المتنوع لسنة 2004.
- التعاون الدولي على مفترق الطرق: المعونة والتجارة والأمن في عالم غير متساوي 2005.
- أبعد من الندرة: القوة والفقر وأزمة المياه سنة 2006.
- مكافحة تغير المناخ لسنة 2007.
- محاربة تغير المناخ، التضامن الإنساني عالم متغير لسنة 2008.

- التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري لسنة 2009.
 - الثورة الحقيقية للأمم: مقررات تمهيدية للتنمية البشرية لسنة 2010.
 - الإستدامة والإنصاف: لأجل مستقبل أفضل للجميع لسنة 2011.
 - نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع لسنة 2013.
- حسب تقرير التنمية البشرية لسنة 2013 فإن الجزائر تحتل المرتبة 93 من بين 185 دولة في العالم،⁵⁶ وهذا بعد أن أدمج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نشاطه ضمن اتفاق المقر الموقع من طرف الحكومة الجزائرية سنة 1997.⁵⁷

1.8.1. الأهداف التنموية للألفية:

تتبقى أهداف وغايات "الأهداف التنموية للألفية" عن إعلان الألفية الموقع من طرف 189 بلدا بما في ذلك 147 رئيس دولة، والمعتمدة في قمة الألفية التي عقدت في نيويورك في سبتمبر 2000، وتعتبر الأهداف والغايات مترابطة وينبغي النظر إليها بشكل متكامل، وهي تمثل شراكة بين البلدان المتطورة والبلدان النامية، وهي ترمي إلى دراسات بيئية مساعدة على المستويين الوطني والدولي على حد سواء في صالح تحقيق التنمية والقضاء على الفقر.

الجدول رقم (01): الأهداف التنموية للألفية.

مؤشرات مراقبة التقدم المحرز	الأهداف والغايات
الهدف الأول: القضاء على الفقر والجوع الشديدين	
1- نسبة السكان الذين يقل دخلهم عما يعادل القوة الشرائية لدولار واحد في اليوم. 2- نسبة فجوة الفقر (الحالات x عمق الفقر). 3- حصة أفقر خمس من السكان من الاستهلاك الوطني.	الغاية 1: خفض نسبة الأشخاص ذوي الدخل الذي يقل عن دور واحد يوميا إلى النصف بين عامي 1990-2018
4- شيوع عدد الأطفال ناقصي الوزن الذين يقل عمرهم عن خمس سنوات. 5- نسبة السكان الذين لا يحصلون على الحد الأدنى من استهلاك الطاقة الغذائية	الغاية 2: خفض نسبة الذين يعانون من الجوع إلى النصف بين عامي 1990-2018
الهدف الثاني: تحقيق التعليم الابتدائي الشامل	
6- صافي نسبة التسجيل في التعليم الابتدائي. 7- نسبة التلاميذ الذين يلتحقون بالدراسة في الصف الأول ويصلون إلى الصف الخامس.	الغاية 3: مع حلول عام 2015، ضمان تمكين الأطفال في كل مكان ذكورا وإناثا على حد سواء من إكمال المقرر الدراسي الكامل للمرحلة الابتدائية

<p>8- معدل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين الـ 15 و 20 سنة.</p>	
<p>الهدف الثالث: تعزيز المساواة بين الجنسين / النوع الاجتماعي وتمكين المرأة</p>	
<p>9- نسبة البنات إلى البنين في مراحل التعليم الابتدائي والثانوي والعالوي. 10- نسبة النساء إلى الرجال ممن يلمون بالقراءة والكتابة لمن هم بين سن 15 و 24. 11- حصة المرأة من الوظائف ذات الأجر في القطاع غير الزراعي. 12- نسبة المقاعد التي تحتلها النساء في البرلمان الوطني.</p>	<p>الغاية 4: إزالة التفرقة بين الجنسين / النوع الاجتماعي على مستوى التعليم الابتدائي والثانوي، ونفضل أن يتم مع حلول عام 2005 وفي جميع مراحل التعليم مع حلول عام 2015 كحد أقصى</p>
<p>الهدف الرابع: خفض نسبة وفيات الأطفال</p>	
<p>13- معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة. 14- معدل وفيات الرضع. 15- نسبة الأطفال البالغين من العمر سنة واحدة المحصنين ضد الحصبة.</p>	<p>الغاية 5: خفض نسبة وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمعدل الثلثين، بين عامي 1990 و 2015</p>
<p>الهدف الخامس: تحسين الصحة الإنجابية (صحة الأمهات).</p>	
<p>16- معدل وفيات الأمهات / النفاس. 17- نسبة الولادات التي تجري تحت إشراف أخصائي الصحة ذو مهارة.</p>	<p>الغاية 6: خفض نسبة الوفيات بين الأمهات بمعدل ثلاثة أرباع بين عامي 1990 و 2015.</p>
<p>الهدف السادس: مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية والملاريا والأمراض الأخرى.</p>	
<p>18- مدى انتشار فيروس نقص المناعة البشرية لدى النساء الحوامل اللاتي يتراوح أعمارهن بين 15 و 24 عاما. 19- نسبة السكان بين سن 15 و 24 سنة الذين لديهم معرفة شاملة.</p>	<p>الغاية 7: إيقاف انتشار فيروس نقص المناعة البشرية / متلازمة نقص المناعة المكتسبة الإيدز بحلول عام 2015.</p>
<p>المصدر: (تقرير التنمية البشرية، 2003)، أهداف التنمية للألفية تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية، صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ص: 21.</p>	

2.8.1. دليل التنمية البشرية

لقياس التنمية البشرية، وضعت الأمم المتحدة "دليل التنمية البشرية"⁵⁸ (indicateur du **développement humain**) وهو يتكون من ثلاثة مكونات تتمثل في: (الصحة، التعليم والعيش الكريم).

1- **الصحة**: ويعبر عنها أمل الحياة عند الولادة والمستوى الصحي.
2- **التعليم**: وتمثله معدل رفع الأمية في صفوف الكهول ومعدل القيد المدرسي بالمراحل التعليمية الثلاث: الابتدائي، الثانوي، والجامعي.

3- **العيش الكريم**: ويمثله الناتج الداخلي الخام للفرد الواحد بحساب تكافؤ القدرة الشرائية **« parité de pouvoir d'achat »**، تكافؤ القدرة الشرائية" هو عدد الوحدات النقدية اللازمة في بلد ما لشراء سلعة أو خدمة من السوق المحلية تعادل ما يسمح بشرائها دولار واحد من السوق الأمريكية، ولم يكن هذا الاختيار عفويا، بل استند إلى ما جاء بتعريف التنمية البشرية من تسلسل تنازلي لمطالب البشر وهي: الحياة الطويلة الصحيحة والمعرفة الوافية ومستوى المعيشة اللائق تتأتى مبادرة الأمم المتحدة بوضع "دليل التنمية البشرية"، بعد أن أظهرت التجارة منذ السبعينات أنه بالرغم من النمو الإقتصادي المرتفع في معظم البلدان النامية إلا أنها ظلت تعاني من زيادة عدد الفقراء وبؤس أحوالهم، وثبت قصور مؤشر متوسط نصيب الفرد من "الناتج الداخلي الخام" في الدلالة على التنمية وعلى توزيع الثروة بين السكان.

يحسب الناتج الداخلي الخام للفرد الواحد بطريقة البنك الدولي التي تقضي بتقدير إنتاج البلاد المعنية بالأسعار الجارية فيها ، ثم تحويل القيم المتحصل عليها إلى الدولار باستخدام متوسط مصحح لمعدلات قيمة العملة المحلية خلال السنوات الثلاث الأخيرة، أما الناتج الداخلي الخام بحساب "تكافؤ القدرة الشرائية" فهو يقدر إنتاج مختلف البلدان بالتعميم على نفس الأسعار بحيث يكون للسلعة الواحدة (500غ من الخبز مثلا) سعر موحد لجميع بلدان العالم مما يسمح بمقارنات أفضل، وهذا يفوق الناتج الداخلي للفرد الواحد ببعض البلدان الصناعية الجديدة مثل: هونغ كونغ وسنغافورة، المستوى الذي بلغته كندا أو معظم البلدان الأوروبية، كما يزيد نصيب الفرد من الناتج الداخلي الخام في الصين على 2900 دولار في سنة 1995 حسب طريقة تكافؤ القدرة الشرائية.

2.9.1. مؤشر التنمية البشرية في الجزائر:

صنّف التقرير العالم للتنمية البشرية الصادر سنة 2003 الجزائر في المرتبة 107 دوليا من مجموع 175 دولة حيث بلغ مؤشر التنمية البشرية قيمة 0,704%، وفي سنة 2002 احتلت الرتبة 106 من مجموع 150 دولة، المؤشر قدره 0,677%، والمرتبة 100 سنة 2001 من مجموع 162 دولة وقيمة المؤشر 0,693%، وبالتالي فحسب مؤشر التنمية البشرية تعتبر الجزائر من الدول ذات التنمية البشرية المتوسطة بين (0,500 و 0,799)، وهذا رغم تراجع ترتيبها ويمكن تفكيك هذا المركب حسب مؤشراتته كما يلي:

- مؤشر الأمل في الحياة: حيث بلغ (0,74%) وهو معدل متوسط بفئة التنمية البشرية المرتفعة ويشير إلى أن 74% من مجموع السكان يفوق عمرهم المتوقع عند الولادة سن الأربعين⁵⁹.

- مؤشر مستوى التعليم، بلغ هذا المؤشر معدل 0,69%، وتعتبر نسبة ضعيفة إذا ما قورنت مع مستويات التنمية البشرية المتوسطة والمرتفعة، حيث بلغت نسبة الأفراد غير الأميين مستوى 68%، وبلغ 71% من إجمالي السكان

- مؤشر الناتج المحلي الخام: سجل هذا المؤشر مستوى 0,69% وهو مستوى متوسط، حيث بلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام 6090 دولار (مقدر بـ PPA) وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالدول ذات التنمية البشرية المرتفعة فمثلا تشكل نفسه النسبة في النرويج ما يقدر بـ 29620 دولارا و 20530 في الإمارات العربية المتحدة، وذلك رغم النمو الاقتصادي الكبير المحقق سنة 2003 أما بالنسبة لقيمة مؤشر التنمية البشرية فقد قدر بـ 0,760% بالنسبة لسنة 2006 و 0,768% سنة 2007 و 0,779% سنة 2008 والجدول التالي يبين ترتيب مؤشرات دليل التنمية البشرية.

الجدول رقم(02): تطور مؤشر التنمية البشرية وأبعاده في الجزائر.

السنوات	1995	1999	2000	2004	2005
مؤشر التنمية البشرية		0,695	0,705	0,750	0,761
مؤشر امل الحياة عند الولادة	0,704	0,783	0,792	0,830	0,827
نصيب الفرد من الناتج الداخلي الخام	0,640	0,661	0,666	0,708	0,226
مؤشر مستوى التعليم		0,699	0,659	0,711	0,711

Source : (cnes, 2006, rapport national sur le développement humain p.18)

يبين لنا الجدول رقم(02) تطور دليل التنمية البشرية حيث أنه شهد ارتفاعا ملحوظا من

قيمة 0,695% سنة 1995 إلى قيمة 0,761% سنة 2005.

10.1. آفاق التنمية المستدامة في الجزائر:

بادرت وزارة المالية في إطار البرنامج الموجه لدعم النمو و تهيئة الإقليم بتخصيص 36.5 مليار

دينار كغلاف مالي لدعم التنمية المستدامة من خلال إنجاز المشاريع التالية:⁶⁰

- ❖ مشروع حماية الساحل
- ❖ مشروع حماية التنوع البيولوجي

- ❖ إنجاز مشروع خاص بالبيئة
 - ❖ وضع دراسة خاصة بالبيئة وتهيئة الإقليم
 - ❖ مشاريع خاصة بتوفير الماء الشروب
 - ❖ عمليات تحسين المحيط الحضري
 - ❖ مشروع لإعادة تصريف الفضلات المنزلية
- في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي ، تم إنجاز عمليات تخص إنهاء أشغال أكثر من 10 مراكز دفن للنفايات " CET " في أهم المراكز الحضرية للبلاد.
- إضافة إلى هذا هناك أعمال هي قيد الإنجاز نذكر منها :
- ❖ تشخيص الوحدات الملوثة قصد تحويلها من أماكنها.
 - ❖ وضع جهاز مراقبة للهواء
 - ❖ مشروع إنجاز الحظيرة الطبيعية " دنيا " والتي تمتد على مساحة تفوق 200 هكتار بين الجزائر العاصمة و المدينة الجديدة سيدي عبد الله.
 - ❖ إعداد مخطط تهيئة الشاطئ في إطار مخطط عمل تهيئة البحر الأبيض المتوسط " PAM " و الذي يهدف إلى الحماية و الاستعمال العقلاني و الدائم لموارد الشواطئ في منطقة الجزائر العاصمة.
 - ❖ تسجيل 26 موقع للمناطق الرطبة ذات أهمية دولية بعنوان اتفاقية رام سار RAMSAR في أحواض أبيرة ، العصافير ، ملاح ، و طونقا بولاية الطارف.
- كما تم الشروع في مشاريع التنمية المستدامة على مستوى 7 مناطق نذكر منها :
- ❖ غابات الأرز بخنشلة
 - ❖ غابات السنبل بالجلفة
 - ❖ منطقة واد الطويل بتيارت
 - ❖ منطقة تين هينان بتمنراست

11.1 التنمية المستدامة في الجزائر: بين الواقع و المأمول

خلال السنوات الخمس الأخيرة، وضعت الجزائر آليات مؤسسية وقانونية ومالية وداخلية لضمان إدماج البيئة والتنمية في عملية اتخاذ القرار، منها على الخصوص كتابة الدولة للبيئة و مديرية عامة تتمتع بالاستقلال المالي والسلطة العامة، والمجلس الأعلى للبيئة والتنمية المستدامة وهو جهاز للتشاور المتعدد القطاعات ويرأسه رئيس الحكومة، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي الوطني، وهو مؤسسة ذات صبغة استشارية .

وقد تم إنجاز العديد من الأعمال المهمة في إطار مجهودات التنمية خلال السنوات الأخيرة والتي تدخل ضمن تطبيق جدول أعمال القرن 21، أعطت نتائج جديرة بالاعتبار في العديد من الميادين، منها على الخصوص محاربة الفقر، السيطرة على التحولات الديموغرافية، والحماية والارتقاء بالوقاية الصحية وتحسين المستوطنات البشرية والإدماج في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالبيئة . وقد لوحظ مع ذلك، أن معوقات كبيرة منها على الخصوص صعوبات تمويلية ومشاكل ذات صلة بالتمكن من التكنولوجيا وغياب أنظمة الإعلام الناجعة، قد أدت إلى الحد من مجهودات الجزائر من أجل تطبيق جدول أعمال القرن 21⁶¹.

في الجزائر وان كانت بعض المؤشرات تعكس رغبتها القوية في المضي قدما نحو استراتيجية التنمية المستدامة فإن مثالا بسيطا عن الفجوة بينها وبين الدول المجاورة في نفس المجال يتضح حقيقة في الرغبة غير الكافية ونقص القدرة على تطبيق المخطط تأتي في المقدمة لذلك وجب مواجهة كل نقاط الضعف المتعلقة بالمسألة من:

- الإنطلاق في سياسة إعادة تأهيل للبنى التحتية .
 - تكثيف سياسات الوعي البيئي .
 - محاربة كل أشكال التلوث التي من شأنها تهديد الثروة البيئية عامة.
 - محاولة سد الفجوة بين التعليم بمستوياته (في المجال البيئي خاصة) والواقع المطروح.
- إن الأخذ بالتنمية المستدامة في الجزائر يتطلب مجموعة من الإصلاحات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتشريعية.. وبناء منظومة قيم إيجابية في التعاطي مع البيئة والاستثمار الرشيد في الثروات المتاحة، ووضع آلية للتكافل الاجتماعي على المستوى الوطني.. فضلا عن المستوى القومي بحيث تعطى الأولوية للعمالة العربية وتساهم في الحد من البطالة وانتشار الفقر. كما تتطلب التنمية المستدامة استحضار وصيانة الإرث الحضاري والديني الذي تتفرد به المنطقة العربية واستثماره لتحقيق التنمية المستدامة.. إن قاعدة استخلاف الإنسان على الأرض وتكليفه بعمارتها له ولمن يخلفه من بعده تقوم على جملة من المبادئ والقواعد الإنمائية المستدامة.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث إبراز أهمية مفهوم التنمية المستدامة والتنمية البشرية، باعتبارهما تحديًا كبيرًا يقف أمام تطور المجتمعات البشرية، وتوضيح مدى ضرورة إيجاد إطار للمؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس المستويات التنموية للدول، وإتاحة المقارنات الدولية في هذا المجال؛ فقد استحدث دليل التنمية البشرية وتبعه استحداث أدلة أخرى تستند في معظمها إلى عدد محدود من المؤشرات.

ولا شك أنّ قياس التقدم المجتمعي قد أصبح ضرورة ملحة في وقتنا الحالي لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من جهة، والتعرف على مكامن الخلل في الجوانب الحياتية ليتسنى التعامل معها، وإيصالها إلى مستوى تنموي من جهة أخرى، بتوجيه البرامج والخطط التنموية الهادفة لضمان توزيع أمثل

للخدمات التنموية ، وتحسين المستوى التنموي للسكان في المجتمع بكافة مكوناته وشرائحه من خلال المحافظة على القدرات الإجتماعية، الإقتصادية والبيئية للجميع من خلال العدالة في التوزيع ونقلها بين الأجيال .

الهوامش

- ¹أبر داغر وآخرون، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، (المجلد الأول)، مقدمة عامة، ط1، بيروت - لبنان، 2008، ص: 414.
- ²مجلة البيئة والتنمية، العالم في 2003، العدد (52-53)، الجزائر، ص: 30.
- ³أبر داغر وآخرون، مرجع سابق، ص: 420.
- ⁴دوغلاس موسثيث، مبادئ التنمية المستدامة، تر: بهاء شاهين، الدار الدولية، القاهرة، 2006، ص: 14.
- ⁵مندوي عصام عمر، التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتغير الهيكلي في الدول العربية، دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2003، ص: 33.
- ⁶مجموعة الأمم المتحدة للتنمية، (2003). إعداد التقارير الوطنية للأهداف التنموية للألفية المذكورة التوجيهية الثانية، تشرين الأول / أكتوبر، ص: 28.
- ⁷**GENEVIEVE FEROMEET DOMINIQUE DEBATS**, (2003), «ce que développement durable veut dire », éditions l'organisation 1.rue Thenard ,paris ,p28.
- ⁸هدى زوير، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، (1439هـ - 2010م)، ص: 29.
- ⁹المنظمة العربية للتنمية البشرية والإدارية، (ماي 2007)، المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان: "التنمية البشرية وأثارها على التنمية المستدامة"، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ص: 07.
- هدى زوير، مرجع سابق، ص: 30.¹⁰
- ¹¹محمد نجيب بوطالب، سوسيولوجيا القبيلة في المغرب العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت - لبنان، 2002، ص: 70.
- ¹²التميمي سامي عبد الرزاق، العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص: 132.
- ¹³**ALAIN JOUNOT**, (2004), « développement humain ,100questions pour comprendre et agir »,afnor ,p : 16.
- ¹⁴**BEAT BURGENMEIER**, (2010), « politique économique du développement durable », édition de **BOEK** université, rue des minimes ,d-Bruxelles , p 38.
- ¹⁵**Alain jounot op.cité**, p06.
- ¹⁶**GENEVIEVE FEROMEET DOMINIQUE DEBATS**, (2003), «ce que développement durable veut dire », éditions l'organisation 1.rue Thenard ,paris ,p116.
- ¹⁷**BERNARD L. BALTHARZD**, « le développement durable face la puissance publique », édition l'harmattan, France, p25.
- ¹⁸. **ALAIN NORJON**, (2005), « le développement durable », édition ELLIPES, paris et jean pierre Paulet ,p11.

¹⁹**ABDELKADER SID AHMED**,(2004), « le développement asiatique :21element de stratégie de développement ,la cas Algérie »,édition publié, paris,p24.

²⁰وهيب عيسى الناصر آلية التنمية النظيفة ودورها في تحقيق بيئة نظيفة واقتصاد ناجح وتعاون دولي مثمر في دول مجلس التعاون الخليجي، عالم الفكر، المجلد38، 2007، ص:205.

²¹Abdekader Sid Ahmed,op.cité,p125.

²²أبعاد التنمية المستدامة في الجزائر،2012/04/20،نقلا عن موقع :

<http://islam online.net/Arabic/doc/index.shtml>.

²³التنمية المستدامة نقلا عن موقع: <http://h1=fr&client=psy-89>

www.france24.com/ai/20101218sustainabledevelopmenteconomy.environment.

²⁴**MAYERFELD BELL**,(2008), « an invitation environmental Sociology »,Thousand oaks(sa),sage,pine forge press,3 édition ,p34.

²⁵**Mayerfeld Bell** ,op.cité,p25.

²⁶**BALLET J.ET MAHIEU F-R**, (2003) « ,la soutenabilité sociale des politique de lutte contre la pauvreté, in pauvreté et développement socialement durable» ,DUBOISJ-L. .LACHAUD J-P MONTAUD J-M., POUILLEA.(eds), BORDEAUX,pp287-301.

²⁷**Jean Luc, Dubois et François**, régis Mahiau, (2002), « Réduction de la pauvreté ou durabilité sociale publié dans le développement durable », paris, IRD, UMR C6 3D (4 USO, IRD),p01.

²⁸**Sen Amartya**, (1987) , « commodities and capabilities », Herford India Backes, ONP Es Ford,p07.

²⁹سان أمارتيا؛المتحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1990.

³⁰**SEN AMARTYA** , « éthique et économie, paris, Transfer par FABRICO FLIPO, la capabilités :un composé de nature et de volonté ,p11.

³¹**Daly H**, (1996), « Beyordh, the Economics of Sustaible development», Beacom ptes Boston,p11.

³²**Jérôme Ballet et François Régis Mahiau**, (2003), « à la recherche du développement Socialement durable, concepts fondamentaux et principes de base », paris,p05.

³³Rapport Brisay pour le sommet gret bard, (2001), « proposition sur les aspects Sociaux du développement durable » , Bruxelles ,p80.

³⁴**Mahiau F.R-H Rapport**, (1998), « Altruisme, Analyses économiques », Economica, paris,p67.

³⁵**Dubois 8. Let Rousseau**, (2001), « Rein Forcing horse holds capabilities a way », Paris,p20.

- ³⁶ محمد عبد القادر الفقي، ركائز التنمية المستدامة وحماية البيئة في السنة النبوية ، الندوة العلمية الثالثة للحديث الشريف ، القيم الحضارية في السنة النبوية، ص:02.
- ³⁷ جيندز أنطوي، بعيدا عن اليسار واليمين، تر: حشو جلال، المجلس الوطني للثقافة، والفنون، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، الكتاب رقم 286، ص:269.
- ³⁸ **Odile Bovar et autres**, (2008), « les indicateurs de développement durable l'institut de l'environnement » édition François, p51.
- ³⁹ تقرير التنمية الإنسانية العربية، (2002)، الفصل السادس، ص:24.
- ⁴⁰ عيبر عبد الخالق، التنمية البشرية وأثارها في تحقيق التنمية المستدامة، عرض و تحليل مكتب مركز القطاع الحكومي ، ط:1، 2014، ص:22.
- ⁴¹ المرجع نفسه، ص:30.
- ⁴² المرجع السابق، ص:16.
- ⁴³ **PNUD** (2009), « Rapport mondiale sur le développement humain », Mobilité, et développement humain : aperçus et tendances, p06.
- ⁴⁴ دوغلاس موستيث، مبادئ التنمية المستدامة، تر: بهاء شاهين، الدار الدولية ، القاهرة، 2006، ص:18.
- ⁴⁵ المرجع نفسه، ص:19.
- ⁴⁶ الديمومة: مفهوم أعده الاتحاد الأوروبي سنة 1980 للمحافظة على البيئة.
- ⁴⁷ تقرير التنمية البشرية (2001)، توظيف التقنية الحديثة لخدمة التنمية البشرية ، نيويورك، صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ص:10.
- ⁴⁸ الطاهر لبيب، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، (2007م-1428هـ)، (المجلد الثالث)، البعد الإجتماعي ط1، الدار العربية للعلوم، بيروت - لبنان، ص:453.
- ⁴⁹ المرجع السابق، ص:455.
- ⁵⁰ مجلة التواصل، التنمية البشرية وتحدياتها في الجزائر، العدد 26، (جوان 2010)، جامعة البلديّة، ص:141.
- ⁵¹ عربي علي ، عولمة الفقر، مداخلة يوم دراسي بعنوان: التحديات المعاصرة والتنمية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص:65.
- ⁵² مجلة التواصل، مرجع سابق، ص:152.
- ⁵³ وزارة الطاقة و المناجم، 2006.
- ⁵⁴ **PNUD**, (1990), « Defining and measuring human development » new York, p10.
- ⁵⁵ أسامة عبد الرحمان، تنمية التخلف وإدارة التنمية ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت-لبنان، 2003، ص:33.
- ⁵⁶ تقرير التنمية البشرية، (2013)، مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ، وثيقة إطارية للإستراتيجية العالمية للإسكان. صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ص:157.
- ⁵⁷ موقع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالجزائر www.dz.undp.org . **PNUD en Algérie** .
- ⁵⁸ تقرير التنمية البشرية، (2003)، أهداف التنمية للألفية تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية، صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائية، ص:59.

⁵⁹ rapport (2008), «rapport national sur le développement humain», p17.

⁶⁰ commission du développement humain 4 rapport national sur le développement humain ، 2002.

⁶¹[www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR\(8\).doc](http://www.uneca-na.org/arabe/un/documents%20et%20etudes/indicateurs-AR(8).doc)

***قائمة الأشكال و الجداول:**

1. قائمة الأشكال:

الشكل رقم (01): تكامل أبعاد التنمية المستدامة.

الشكل رقم (02): تداخل أبعاد التنمية المستدامة.

الشكل رقم (03): أبعاد التنمية المستدامة و أنواع رأس المال.

2. قائمة الجداول:

الجدول رقم (01): الأهداف التنموية للألفية.

الجدول رقم (02): تطور مؤشر التنمية البشرية وأبعاده في الجزائر.

أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة

د. بهوري نبيل/ جامعة خميس مليانة – الجزائر .

ملخص:

بتطور النشاط الإنساني تطورت وتعددت الأنماط الإدارية كالإدارة بالمشاركة، الإدارة بالاستثناء والإدارة بالأهداف...، وغيرها من الأنماط الإدارية، والتي يظهر تأثيرها على الجوانب المختلفة للمؤسسة، وكذا على تفاعلاتها وتعاملاتها مع الأطراف الخارجية. وفي هذا البحث سنحاول دراسة أحد هذه الأنماط الإدارية الحديثة، ألا وهو الإدارة بالأهداف وأثرها على صياغة رسالة المؤسسة، على اعتبار أن رسالة المؤسسة تعتبر أحد المكونات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، وإبراز التغيير الحاصل في إدارة الخدمات الإدارية وفقا لنظرية الإدارة العامة الجديدة، محاولين بذلك فهم مصدر الإختلالات المتواجدة والإشكاليات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها إدارة الخدمات التقليدية ثم العمل على ربطها بالحلول الجديدة التي أتت بها الإدارة بالأهداف.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الإدارة بالأهداف، صياغة الرسالة، إدارة المؤسسة، رسالة المؤسسة.

Abstract:

The development of human activity and many administrative models such as management participation, management Exclusion, management by objectives ..., and other administrative models, and their impact on the different aspects of the entertainment shows. and their interactions and relationships with third parties. In this research, we will try to study one of these modern modes of management, namely, management by objectives and their impact on the formulation of the mission of the organization, on the grounds that the mission of the organization one of the key elements of the institution's strategy, and to highlight the change in the management of services according to the new theory of public administration, trying to understand the source of the imbalances located. Internal and external met by the department of traditional services, then linking them to the solutions that management has achieved with the objectives.

Key words: performance, goal management, letter wording, organization management, organization letter.

المقدمة:

يعتبر موضوع الإدارة بالأهداف من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، حيث أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات في الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانيتها على تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية. مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجها ضمن الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد". وبالتالي فإن إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في صنع القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع البرامج الخاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الإشكالية:

كيف تؤثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة؟ وبمعنى آخر، ما هو تأثير الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة؟

المنهج المستخدم:

للإجابة على هذا السؤال، اعتمدنا المنهج الوصفي، لأننا بصدد دراسة نظرية لتحديد العلاقة بين الإدارة بالأهداف وصياغة رسالة المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إظهار الخصائص التي تتميز بها الإدارة بالأهداف والتي تجعلها مميزة جدا عن أساليب الإدارة التقليدية، وإبراز أن تتميز أساليب الإدارة بالأهداف بالتنوع والتعدد بما يلي جميع المتطلبات، ويظهر هذا التنوع في قدرتها على تحقيق رسالة المؤسسة، بحيث يحصل كل طرف على حقه، بدلا من نظام الإدارة القديم، كما تضمن هذه الأدوات استخدام التمويل المتاح في مشروعات تنمية حقيقية تفيد المجتمع في الحياة الاقتصادية والمالية والمصرفية للدول والمجتمعات والتأكيد عليه في معالجة قضايا التنمية، وعلى رأسها مشكلة تدبير الموارد المحلية وتنمية مصادرها.

أهداف الدراسة:

-إبراز الأثر إيجابي للإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة.

-تحديد دور الإدارة بالأهداف في صياغة رسالة المؤسسة.

قسمنا الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية كما هو موضح فيما يلي:

المحور الأول: ماهية الإدارة بالأهداف.

المحور الثاني: ماهية رسالة المؤسسة وأسس صياغتها وتقييمها.

المحور الثالث: أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة.

أولاً: ماهية الإدارة بالأهداف

1. نشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف

1.1. النشأة

يعتبر العديد من المفكرين ان بيتر دراكر أول من أوجد الإدارة بالأهداف، إلا أن ذلك غير صحيح، والدليل على ذلك هو أن كل فرد أو جماعة عند ممارستها لأعمالها أو أنشطتها العادية فإنها تسعى لتحقيق هدف معين أو الوصول إلى نتيجة محددة، لكن الفضل يعود لبيتر دراكر في إلقاء الضوء على النمط من الإدارة في كتابه "The Practice of Management" الذي نشر عام 1954¹.

كما أن شركة جنرال إلكترونك الأمريكية كانت قد اعتمدت نمط مماثل للإدارة بالأهداف، من خلال فكرة مركزية اتخاذ القرارات بوضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز اتخاذ القرار، كما قامت آنذاك بتعديل هيكلها التنظيمي.

في عام 1975 وضح "دوجلاس ماكريجور" بالاعتماد على طرح "داركر" مدخلا جديدا لتقييم المرؤوسين وأدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين والرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه قياس الأداء والسلوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء، والتقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافز لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ومع نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية، وكل جوانب الإدارة والتسييرية، وبذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها²: الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف.

ولقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها "الإدارة بالأهداف والنتائج" فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف والنتائج وأما من يسميها الإدارة بالأهداف والأولويات فذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات وتدرجها، وأما الإدارة بالالتزام فذلك لأن وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لا بد من الوفاء به والشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود والإدارة الإنتاجية وفيما يخص الإدارة بالرقابة الذاتية، فذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد ويرتكز عليها أساسا، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، فذلك لأن تحديد الأهداف يتم بالاتفاق بين مختلف

الأطراف داخل المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، كما أن تحقيقها يتم أيضا من خلال التضافر بين الجهود الجماعية.

فمن خلال محاولتنا توضيح جذور مختلف التسميات وصلنا إلى تحديد بعض أبعاد الإدارة بالأهداف، والتي سنوضحها أكثر من خلال إعطاء مفاهيم فيما يلي:

2.1. مفهوم الإدارة بالأهداف

تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف كما تعددت تسمياتها، وفيما يلي سنحاول طرح بعض منها: تعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة"³.

وتعرف أيضا بأنها: "نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها... وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوسين وتتضمن هذه الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد..."⁴

مما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المنظمة، من خلال تحديدها للنتائج التي تصبو للوصول إليها، مع تحديد مسارات العمل الفعالة وحدود المسؤولية، أي أن الإدارة بالأهداف ترتكز على المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المنظمة: الرؤساء ومرؤوسين، لتحقيق النتائج المحددة سلفا في شكل أهداف بأكثر فعالية وكفاءة ممكنة بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ينميها هذا النمط من الإدارة، وتصبح كحافز لدى الرؤساء والمرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

من خلال المفاهيم السابقة نخلص إلى تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف، وهي: -تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية والتكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها وهي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية⁵.

-تستلزم الإدارة بالأهداف تعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقوم الانحرافات التي قد تظهر.

-هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله من خلال مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادراً على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.

– عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها⁶.

– فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق وأهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة⁷: أهداف المالكين والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة (المؤسسة)، أهداف الموظفين والعاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المنظمة (المؤسسة) من زبائن، موردين،...

فبدل أن نحدد خطوات الإدارة بالأهداف ومزايا ومآخذ هذا النمط من الإدارة لابد أولاً من التعرض لماهية الأهداف، لأنها أساس الإدارة بالأهداف سنتطرق إليها فيما يلي.

2. ماهية الأهداف

إن محور عمل الإدارة بالأهداف هو الهدف أو الأهداف، لذلك لابد من تحديد ماهيتها ومعالمها وخصائصها.

1.2. مفهوم الأهداف

تعددت تعاريف الأهداف، إلا أنها غالباً تصب في نفس المعنى، فنجد أن "اتزيوني" ETZIONI يرى بأنها: " صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها"⁸.

أما أنسوف "ANSOFF" فيعتبر أن: " الهدف هو مقياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد"، بالتالي فإن الأهداف هي النتائج النهائية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال زمن معين، لأنه لا معنى لهدف دون ارتباطه بزمن تحقيقه، وقد اعتبر "بيتر داركر" أنه توجد ثماني مجالات يتمحور حولها نشاط المؤسسة هي⁹:

– موقف المنظمة في السوق: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.

– الابتكار: درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.

– الإنتاجية: الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة (البدايل المتاحة).

– الموارد المادية والمالية: كفاءة الحصول على الموارد والمدخلات اللازمة واستخدامها.

– الربحية: لتحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل للعائد على الاستثمار، أو في صورة هامش محدد

للريح.

- مستوى أداء وتنمية الإدارة: وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى إدارة المنظمة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الإدارة في تطوير خريطة إدارتها.

- مستوى أداء العاملين: تحديد المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين والجهود التي تؤخذ بعين الاعتبار لكي تحافظ على الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم، ونحو المنظمة ككل.

- المسؤولية الاجتماعية: دور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

بتحديد بيتر دراكر لمجالات الأهداف الثمانية، حاول الربط بين المديين الطويل والقصير، واعتبر أن إهمال أي منهما سيعود بنتائج وخيمة على المؤسسة¹⁰. كما أنه مهما يكن هدف المؤسسة فإنه سيدخل ضمن هذه المجالات، الذي لا بد أن يتحدد بأربعة عناصر حسب "أورسني"¹¹ ORSONI: صفة القياس، سلم التقييم، المعيار الأفق (البعد) الزمني.

3. أهمية الأهداف

لكل فرد في المؤسسة على حد سواء أهداف يسعى إلى تحقيقها، وذلك على اعتبار أن الأهداف:

- عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والوظيفي.¹² لأنه بلا هدف لا معنى لحياة الفرد أو المؤسسة.

- تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة الرؤساء والمرؤوسين.

- تسمح بتحقيق التعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف الأطراف.

- تساعد في تحديد المسؤوليات والسلطات، وكذا تحديد مجال تفويض السلطة.

- تساهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وكذا علاقاتها ببيئتها¹³.

- تسمح بتحديد معايير التقييم والرقابة والتفويض.

- تحديد سلم الأولويات وتعتبر أداة للتحفيز.

- تساعد في تخصيص الموارد، وتوصيف وتصميم الوظائف¹⁴.

وحتى تكون الأهداف على هذه الدرجة من الأهمية، لا بد أن تكون: كمية وقابلة للقياس، وتكون مفهومة وواضحة ومحددة بدقة، أن تبنى على نوع من التحدي أي ألا تكون سهلة في المتناول، أن تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق الهدف الأساسي وتكون مرتبطة بزمن تحقيقها، وأن يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع والمحفز لهم.

1.3. خطوات الإدارة بالأهداف

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة كما سبق وأشرنا، وتتم وفق الخطوات التالية:

- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف، وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.

-تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة، إنتاج، وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلاً، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية كما يتم هنا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.

-رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقياً وعمودياً، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.

- توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب والحوافز.

-وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات¹⁵.

-تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه انطلاقاً من الأهداف المحددة: في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس المسطرة في الخطوات السابقة وعلى أساس الأهداف المحددة، ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، وتحديد الطرق والوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلاً.

-مرحلة التقييم يتم هنا إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

-تبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى استعداداً لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات والمراحل السابقة.

من الملاحظ أن الإدارة بالأهداف تتم ضمن حلقة متجددة ومستمرة، وهي بذلك تحقق للمنظمة العديد من الإيجابيات، إلا أنه يؤخذ عليها أيضاً عدة مآخذ.

4. إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف كغيرها من النظم لها إيجابيات وعليها مآخذ أو سلبيات، ندرجها فيما يلي:

1.4. إيجابيات الإدارة بالأهداف

-زيادة الطاقة الإنتاجية، ومستوى الإنتاج بفضل الاهتمام بالتنوع والجودة في ذات الوقت وتحسين الأداء¹⁶. لأن عمليتي التخطيط والتنظيم تتم بالاتفاق بين المنفذين والمسيرين فتكون بمثابة الموجه لهم، ولأنها تنمي لديهم الرقابة الذاتية أيضاً.

-تمكن من تحديد المشاكل الفعلية والمحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة والتشاور والتنسيق.

-زيادة فعالية تقييم وتقويم الأداء، وكذا الاستفادة إلى أبعد الحدود من استغلال الإمكانيات المتاحة داخلياً وخارجياً.

-يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وثقة العاملين بأنفسهم¹⁷.

-تشجيع أعضاء المنظمة وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديه.

-القضاء على الترهل والتسيب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة¹⁸.

2.4. سلبيات الإدارة بالأهداف

يمكن تلخيص أهم السلبيات فيما يلي:

-صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والاتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع.

-صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل

-زيادة الوقت والجهد التكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.

-التمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.

-البيئة الداخلية والخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف، وهذا ما قد لا يمكن تحقيقه في بعض الأهداف إضافة إلى تغير الأهداف حتى تتلاءم مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدم الاستقرار في المهام والوظائف داخل المنظمة التي تتسبب في مشاكل عديدة.

بالرغم من سلبيات الإدارة بالأهداف إلا أنها إذا طبقت بشكل فعال، أي بدعم الإدارة ومساندتها لها وشرح وتوضيح نمط الإدارة بالأهداف لمختلف الأطراف، وتحديد الأهداف بوضوح ودقة والسعي للارتقاء بالمستويات الفكرية للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، فإنها ستحقق نجاحا كبيرا، ويبقى الأثر الكبير للإدارة بالأهداف بارزا أكثر في صياغة رسالة المنظمة¹⁹.

ثانيا: رسالة المؤسسة وأسس صياغتها وتقييمها

1. مفهوم رسالة المؤسسة وأهميتها

2.1. مفهوم رسالة المؤسسة

هي الإجابة الوافية عن الأسئلة المتعلقة بالمنظمة ونشاطها لأنها: " الجملة التي تميز منشأة عن منشأة أخرى مشابهة." ²⁰، وهي اللبنة الأساسية لبناء الاستراتيجية بحكم أنها: " الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها...بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساته"²¹. فهي تعمل كحافز يدفع العاملين إلى تحقيق الأهداف الفرعية والتي تتناسق وتتكامل مكونة الهدف العام للمنظمة، كما تعطي صورة عامة للعملاء بما يمكن أن توفره لهم من منافع، وحتى تكون الرسالة جيدة لا بد أن تكون:

-صياغة الرسالة بصورة واضحة، ودقيقة ومختصرة بما يسهل فهمها وتذكرها لدى الأفراد، وفي نفس الوقت قابلة للتعديل والتجديد بما يتناسب مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

-أن تكون عبارات الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وليست مجرد شعارات جوفاء.

- أن تكون منطلقة من احتياجات السوق والعملاء وتتناسب مع قيم وأخلاقيات المنظمة وأهدافها.
 - العناصر أو الإجابات التي يجب أن تتوفر عليها الرسالة ويتم تقييمها وتقويمها على أساسها، تختلف باختلاف المفكرين والمسيرين، إلا أنه يظهر اتفاق ضمني على تسع عناصر أساسية لا بد أن تشملها الرسالة الفعالة، وتظهر في شكل إجابات للأسئلة الآتية:
 - العملاء: من هم عملاء أو زبائن المؤسسة؟
 - السلع والخدمات: ما هي السلع والخدمات الرئيسية التي تقدمها مؤسستنا لزبائننا؟
 - الأسواق: ما هي الأسواق التي تتعامل ضمنها؟ ومن هم منافسونا؟
 - التكنولوجيا: ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها مؤسستنا؟
 - الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية: هل مؤسستنا ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد؟ بمعنى ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
 - الفلسفة والإيديولوجيات: ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة؟
 - المفهوم الذاتي: ما هي قوانا الداخلية؟ وما هي ميزتنا التنافسية؟
 - الاهتمام بالصورة العامة: ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
 - الاهتمام بالعمل: ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين؟
- ## 2. أهمية رسالة المؤسسة

- انطلاقاً من العناصر المكونة للرسالة والتي سبق الإشارة إليها، فإن للرسالة أهمية بالغة تكمن في:
- أن الأهمية الأساسية للرسالة تكمن في أنها تعطي الإجابة عن السؤال: ما هو عملنا؟ هذا السؤال الذي يرى بيتر داركر أنه يجب أن يطرح على المسيرين، لأنه يحدد الاتجاه العام للمؤسسة.
 - تضمن الرسالة توجيه الجهود وإجماعها للحصول على الأفضل في المؤسسة.
 - تمد المسير بالأسس الواضحة والمعايير اللازمة لعملية الاختيار الإستراتيجي، بحكم أنها تشتمل على العناصر الأساسية المحددة للإطار العام للمؤسسة، العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، البقاء والنمو والربحية، الفلسفة والإيديولوجية، المفهوم الذاتي، الصورة العامة والعاملين.
 - تحديد الرسالة للأطر والمجالات العامة للمؤسسة يسمح بتوفير المناخ الملائم لأداء العاملين.
 - توفر الرسالة على الأهداف العامة للمؤسسة يسهل تحويلها إلى أهداف فرعية ومن ثمة إلى مهام وأنشطة محددة، بمعنى آخر تفصيل الأهداف العامة إلى المهام والأنشطة الفرعية.
 - تعتبر الرسالة أداة للرقابة والتقييم.
 - يمكن من خلال الرسالة تحديد ثقافة وأخلاقيات واتجاهات أصحاب القرار في المؤسسة.
- إذا يمكن القول أن للرسالة أهمية سواء للمؤسسة أو لمختلف الأطراف المتعاملة معها، لأن هذه الأخيرة تستطيع تحديد كيفية التعامل مع المؤسسة، لأنها تستنبط من الرسالة: العملاء، المنتجات، السوق، ...

لقد تعززت أهمية الرسالة من خلال إحدى الدراسات الحديثة، التي قامت بإجراء تحليل مقارنة لـ 500 شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما، وشملت الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء وأخرى تتسم بانخفاض الأداء، وخلصت الدراسة إلى اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها²².

3. مراحل تطور رسالة المؤسسة

تتطور الرسالة بتطور المؤسسة وذلك لأن كل مرحلة من المراحل التي تمر بها المؤسسة ضمن حياتها تقتضي وجود تغيرات معينة، مما يستوجب تغيير أو تعديل الرسالة، والملاحظ عموماً أن الرسالة تمر بأربعة مراحل، إلا أنه يمكن إجمالها في مطلبين أساسيين هما:

1.3. مراحل الرسالة غير الواضحة أو العامة

وتتضمن المؤسسات صغيرة الحجم، أو التي لا تأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية أو المؤسسات التي تعمل دون أن تحاول أن تسأل نفسها عن المساحة التي ينبغي أن تشغلها في المجال الذي تعمل فيه²³. وتتطور المؤسسة وتوسع مجالات عملها وتدخل أطراف جديدة بسبب تغير البيئة الداخلية لها، تظهر الحاجة إلى وضع رسالة واضحة.

2.3. مراحل الرسالة المحددة

وتتميز الرسالة هنا بالتحديد، وتشمل مرحلتين:

- **مرحلة وضع رسالة محددة:** على الرغم من أن المؤسسة تحدد رسالتها في هذه الرسالة تتميز بالعمومية، لأن عباراتها ومضمونها ينقصهما التحديد الدقيق، وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع وبالتالي يصعب تحديد ما إذا كانت المؤسسة قد حققت أهدافها أم لا. وتتميز الرسالة في هذه المرحلة بالدقة والتحديد مما يسهل عملية التقييم ويستحسن أن تكون الرسالة مكتوبة حتى يسهل فهمها ومتابعتها من قبل مختلف الأطراف إضافة إلى أنها تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، ومن أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة²⁴:

أ. تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها.

ب. وصف دور الرسالة في بيان مكانة المنظمة (المؤسسة).

ت. توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد.

ويتشعب نشاطات المؤسسة وتوسع مجالاتها أكثر فأكثر تظهر لتطور الرسالة.

- **مرحلة الأولويات في عرض مضمون الرسالة:** ان المؤسسات الكبيرة الحجم تتميز بتعدد الأطراف المتعامل معها بسبب تعدد وتوسع مجالات عملها، وينتج عن ذلك ضرورة تعدد رسالة المؤسسة، لذلك يستلزم على المؤسسة ترتيب أولويات اهتمامها ضمن مضمون رسالتها، بمعنى آخر التوفيق بين مختلف الأطراف، مع احترام سلم أولوياتها وبالتالي ترتيب الأولويات يحقق مفهوم العمل الجماعي²⁵.

في هذه المرحلة تأخذ الرسالة أهمية بالغة، حيث تصل في بعض المؤسسات الكبيرة إلى أن تكون موثقة في سجلات المنظمة²⁶. (المؤسسة) بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة، لذلك فإن صياغة الرسالة تطلب جهداً وتركيزاً أكبر.

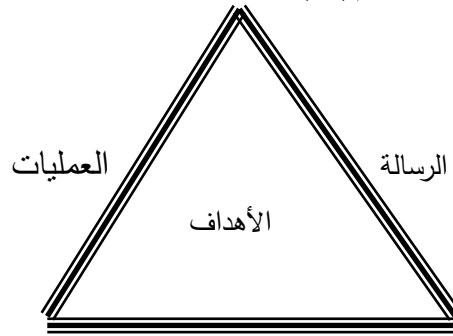
4. رسالة المؤسسة

1.4. صياغة رسالة المؤسسة

تتطلب صياغة رسالة المؤسسة كما سبق وأشرنا إلى جهد وتركيز كبيرين، لأنها تتطلب دراسة وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة حتى تتمكن من تحديد ما تريد الوصول إليه مستقبلاً انطلاقاً من وضعها الحالي (الإمكانيات والفرص الممكنة) وتركز المؤسسة عموماً على ثلاث أبعاد في صياغة رسالتها وتسمى مثلث أبعاد الرسالة وهي كما يلي:

- الأهداف التي تسعى لتحقيقها مستقبلاً.
- العمليات التي تقوم بها المنظمة (المؤسسة) وتميزها عن غيرها من المنظمات.
- الموارد/المدخلات: وتتمثل في درجة جودة المدخلات للعملية الإنتاجية وللمنظمة وقدرتها على جذب أفراد ذوي الكفاءة العالية ودرجة استقرار مصادر التوريد المختلفة والقدرات الإدارية العالية التي تتمتع بها المنظمة. وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (01): مثلث أبعاد الرسالة



الموارد / المدخلات

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 204، ص 173.

إن مثلث أبعاد الرسالة يحدد الإطار العام للحكم على مدى جودة صياغة الرسالة، إلا أنه يمكن إضافة عناصر أخرى كالفرص والمخاطر، نقاط القوة والضعف، ومخرجات المؤسسة، كما أن التحديد والدقة في صياغة الرسالة تستلزم في الوقت نفسه الاتساع بدرجة تسمح بالمزيد من الابتكار والإبداع. وهذا يعطي أبعاد الرسالة شكلاً هندسياً متعدد الأضلاع، وللتعبير عن رسالة المؤسسة توجد وجهتا نظر مختلفتين.²⁷

- **وجهة نظر الوصفية:** ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات فكرة التعظيم لبعض مؤشرات الأداء بالمنظمة فهي تعكس الأداء المثالي إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح أو العائد

على رأس المال المستثمر، أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل الكلفة (التكلفة). وتستخدم دائما المتغيرات كمقياس لمستوى أداء المنظمة (المؤسسة).

- **وجهة النظر المعيارية:** وترى أن المنظمة الفعالة هي تلك التي تعمل من خلال عدد من المعايير المحددة التي يمكن من خلالها تقييم مدى جودة العبارات التي تعكسها الرسالة، ويمكن استخدام عدد كبير من المعايير في تقييم العبارات. وبالتالي فإن وجهة النظر الأولى تسعى إلى الأمثلة: أما الثانية فتتميز بقرنها من الواقع - أي واقعية- فوجهة النظر المعيارية تقود الأفراد داخل المنظمة بشكل واقعي بعيدا عن المثالية، بالتالي هي التي تتماشى حسب اعتقادنا بشكل أفضل مع شروط الرسالة: الدقة، الوضوح،..

2.4. تقييم الرسالة للمؤسسة

توجد العديد من التوجهات لتقييم رسالة المؤسسة، فالبعض يرى أن الرسالة الجيدة هي التي تقود مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة في الاتجاه الذي يخدم مصالحهم ومصالحها في نفس الوقت، لذلك فالرسالة الجيدة هي التي تقدم الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بعناصر الرسالة الفعالة في حين يحدد البعض ستة معايير لتقييم رسالة المؤسسة، يشملها الجدول التالي²⁸:

الجدول رقم (01): المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة

المعيار	وصف المعيار
1- نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس مع تحديد زمن محدد لتحقيقها
2- التوافق مع البيئة	مدى تناغم المنظمة مع البيئة التي تعمل بها المنظمة حاليا أو من المتوقع أن تعمل معها في المستقبل
3- طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المنظمة إلى النتائج المرغوبة من خلال الأنشطة
4- التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي توضع على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمل
5- تكامل المنظمة	تحقيق درجة من التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة الرئيسية كأن توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمنظمة
6- إمكانية تحقيقها	لابد وأن تكون واقعية ولكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليها من موارد

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 204، ص 173.

معايير تقييم الرسالة لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وأثناء الصياغة، كما لابد من التقييم الدوري المستمر بعد ذلك حتى تتمكن الرسالة من تناول وشمول مختلف التغيرات التي يمكن أن تطرأ على البيئة

الداخلية والخارجية للمؤسسة وما ينعكس من جراء ذلك على إستراتيجية المؤسسة خاصة وأن الرسالة تعتبر أكثر الأجزاء المرئية والشعبية في إستراتيجية المؤسسة²⁹.

ثالثاً: أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة

يمكن إبراز أثر الإدارة على صياغة رسالة المؤسسة، من خلال أبعاد مثلث أبعاد الرسالة، إضافة إلى عنصر آخر يضم باقي المتغيرات.

1. أثر الإدارة بالأهداف على صياغة الرسالة من خلال الأهداف

تشمل رسالة المؤسسة الأهداف العامة التي تحدد وفق نمط الإدارة بالأهداف من خلال اختيار الأهداف المشتركة والأكثر أهمية من بين الأهداف المقترحة، والجهة التي تقوم بعملية الاختيار والمفاضلة هي الإدارة العليا، ومختلف الأطراف إلا أن القرار النهائي يعود للإدارة العليا، بالتالي تتحدد الأهداف ومنه بالرغم من الأهداف تستنبط من أهداف وفق: ميولاتها، خلفياتها، سلم أولوياتها،... ويكون هذا التأثير إيجابياً كما قد يكون سلبياً فنجد أن بعض المسيرين يميل إلى هدف الربحية في حين يميل البعض الآخر إلى المسؤولية الاجتماعية، ويظهر ذلك مباشرة في صياغة الرسالة، فقد تجلب متعاملين لهم نفس سلم الأولوية، كما أنها قد تظهر معارضة بعض الأطراف وبذلك يظهر الجانب السلبي لأثر الأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، من جهة أخرى نعلم أن الإدارة بالأهداف تقوم على تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف مختلف الأطراف سواء من داخل المؤسسة: مسيرين وعمال، أو من خارجها، وهذا التوفيق يصعب تحقيقه في بعض الأحيان، بالتالي تلجأ الإدارة العليا في صياغتها لرسالتها على وضع جملة من الأهداف الغير واضحة وهذا ينعكس سلباً لأن الأطراف الخارجية، قد ترى في ذلك سوء تسيير أو تقصير من الإدارة العليا مما يؤثر على صورة المؤسسة أساساً وليس فقط على صياغة رسالة المؤسسة، بمعنى آخر ان تكون رسالة المؤسسة تعكس جوهر الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق أهدافها³⁰. ولأن الرسالة هي الجزء الظاهر من إستراتيجية المؤسسة، فإن التحديد غير الصحيح للأهداف أو التطبيق الغير فعال لإدارة الأهداف ينعكس سلباً على فعالية صياغة الرسالة ومنه على المتعاملين مع المؤسسة.

2. أثر الإدارة بالأهداف على صياغة الرسالة من خلال العمليات:

يحقق نظام الإدارة بالأهداف التوحد والترابط بين مستويات الأداء ومنه الإنجاز على³¹:

- مستوى الفرد أو جماعة الأفراد.

- مستوى التقسيم التنظيمي.

- مستوى المنظمة (الشركة)

وبالتالي فالإدارة بالأهداف في صياغتها لرسالتها، تحاول أن تضع الأسباب لإستراتيجية المؤسسة على العموم، وعلى مستوى الأداء العملي، ومن ثمة ترجمة ذلك في شكل إجراءات وعمليات وبرامج، حيث ان عملية الترجمة هذه تتطلب التحليل الدائم والمستمر للمناخ الداخلي للمؤسسة، ويتطلب ذلك أن تتم صياغة

رسالة المؤسسة بأقصى ما يمكن من المرونة لأن المراجعة الدورية وما ينتج عنها من تعديلات في الخطط والبرامج والعمليات لابد أن تبقى في إطار صياغة الرسالة، لأنها إن لم تعكسها فإن ذلك معناه عدم فعالية أو جدوى الرسالة، مما قد يفسر إلى عدم مصداقية الرسالة.

من جهة أخرى إذا كانت صياغة المؤسسة متماشية مع الإدارة بالأهداف، من حيث شمولها للعمليات والإجراءات اللازمة لتنفيذ ما تتطلبه الإدارة بالأهداف، فمعنى ذلك أن الرسالة صيغت بصورة فضاضة حتى تستوعب مختلف التغييرات التي قد تطرأ على مختلف العمليات والإجراءات وهذا ما يتتافى مع الشروط الواجبة لتحقيق لصياغة رسالة فعالة للمؤسسة هذا على مستوى نموذج الرسالة، وعلى مستوى الأطراف فإن هذه الصياغة الفضاضة، لن تؤدي بالرسالة إلى تحقيق الهدف المرجو منها والخاص بتوجيه الأفراد إلى أداء ما هو مطلوب منهم كما لا يمكنها من أداء دورها كأداة لتقييم الأداء العام للمؤسسة.

إن وقوفنا على النقاط التالية لا يعني أن أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة مرتبط فقط بالجانب السلبي، لأنه لا يمكن أن نهمل أثرها الإيجابي والمتمثل في أن الإدارة بالأهداف تسهل صياغة الرسالة، لأن الإدارة بالأهداف أداة لتعبئة جهود وطاقات مختلف الأطراف والمستويات وتوحيد جهودهم بالتالي يصبح من السهل على الإدارة العليا صياغة رسالة المؤسسة، وهذا ما يصعب تحقيقه في إطار الأنماط الإدارية الأخرى.

3. أثر الإدارة بالأهداف على رسالة المؤسسة من خلال الموارد / المدخلات

تتمثل الموارد أو المدخلات في مجموع: المواد الأولية، الوسائل وأدوات الإنتاج، الموارد البشرية ومختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة رسالتها، والتي كلما كانت على درجة أعلى من الجودة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على صياغة رسالة المؤسسة.

أما عن أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة من خلال الموارد/ المدخلات، فيظهر من كون الإدارة بالأهداف تبنى بالأساس على المعطيات الداخلية والخارجية هذه الأخيرة التي على رأسها المدخلات مهما كان شكلها، والإدارة بالأهداف على العموم من الأنماط الإدارية التي تسعى إلى جذب الكفاءات الإدارية والمهارات التنظيمية وتعمل على توفير المناخ المستقر لأدائها، وهذا ما يظهر من خلال رسائل المؤسسات التي تعمل في ظل هذا النمط من الإدارة. كما أن طبيعة المدخلات في حد ذاتها تعد هدفا فنجد بعض المؤسسات تسعى إلى استخدام المدخلات الطبيعية الغير مضرّة بالفرد أو البيئة، في حين أن مؤسسات أخرى تهمل هذا الجانب، وهذا التحديد لطبيعة المدخلات يظهر بشكل جلي في صياغة رسالة المؤسسة، مما قد يكسب رسالة المؤسسة ميزة للتفوق على رسائل المؤسسات الأخرى، لأنها حددت بدقة مدخلاتها، بالتالي يسهل على ضوء ذلك تحديد طبيعة مخرجات المؤسسة بسهولة، لأن الإدارة بالأهداف مبنية على تسلسل وترابط الأهداف وتكاملها، فمن غير الممكن أن يسمح هذا النمط من الإدارة طرح مخرجات منخفضة الجودة من مدخلات عالية الجودة لأن في ذلك تعارض وتضاد، ومعنى ذلك أن الإدارة بسعيها إلى تحقيق

الأفضل تتطلب مدخلات عالية الجودة بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة والذي يظهر مباشرة في صياغة الرسالة، إلا أن ما يؤخذ على ذلك هو أن الإدارة بالأهداف تتطلب المراجعة الدورية والمستمرة التي قد تؤدي إلى تغيير المدخلات أو الموارد، ما يستلزم إجراء تعديلات على صياغة رسالة المؤسسة أو تغييرها جذريا.

4. أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة من خلال معايير التقييم

أردنا في هذا المبحث المزج بين أثر الإدارة بالأهداف والمعايير المستخدمة لتقييم رسالة المؤسسة حسب "Hofer و Schende"، حتى يتم تحديد الأثر بصورة أدق وأشمل كما يلي³²:

-ان الإدارة بالأهداف تسعى لوضع أهداف في صورة نتائج مسبقة محددة بدقة وهذا ما تتطلبه الرسالة: الدقة والوضوح، مع وجود البعد الزمني لهذه النتائج.

-تبنى الإدارة بالأهداف كما سبق وأشرنا على التشخيص الجيد للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بكفاءة أعلى كما تسمح باختصار الجهد، الوقت، والمال.

-طريقة الوصول لتحقيق الأهداف تحدد بشكل متسلسل، في شكل إجراءات وعمليات على مستوى كل عضو في المنظمة مما يجعل رسالة المؤسسة موجهة فعلا لأفراد المؤسسة، كما أنها تكون بمثابة الحافز لهم والأداة المساعدة للتقييم الجيد.

-تسمح الإدارة بالأهداف بالكشف عن العيوب أو الاختلالات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة كما تتحدد على ضوءها مجالات السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين مختلف الأفراد أو الوحدات والموارد اللازمة لأداء أي عملية مهما كانت بسيطة أو معقدة، بالتالي يتم في ضوء ذلك تجديد المكونات الأساسية والعلاقات الرئيسية التي يجب أن تشملها الرسالة.

-لا بد من توفر شرط أساسي سواء في الإدارة بالأهداف أو في صياغة رسالة المؤسسة ألا وهي إمكانية التحقيق والواقعية، لكن أثر الإدارة بالأهداف هو الذي يطغى على صياغة رسالة المؤسسة، لأنه حتى وإن طرحت أهداف غير قابلة لتحقيق فمن المفترض أن تتم المفاضلة بين جملة من الأهداف، ومن جملة معايير المفاضلة إمكانية التحقيق من خلال ذلك لأنها هي التي تسمح اختبار إمكانية التحقيق، فإذا تم ذلك بشكل فعال فسينتج لنا صياغة فعالة للرسالة، كما يظهر العكس إذا لم يتم الاختبار بشكل فعال.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة بالأهداف وصياغة الرسالة يسيران ضمن خطين متوازيين وبنفس الاتجاه، إن لم نقل أنهما متطابقين في العديد من النقاط، فما تتطلبه الإدارة بالأهداف، تتطلبه أيضا صياغة الرسالة، إلا أن الإدارة بالأهداف هي صاحبة التأثير على صياغة الرسالة إن كان التأثير إيجابيا أو سلبيا.

الخاتمة:

من خلال هذا البحث الذي تناولنا فيه الإدارة بالأهداف ورسالة المؤسسة حاولنا إلقاء الضوء على نمط من الأنماط الحديثة للإدارة وعنصر أو جزء أساسي من أجزاء الإستراتيجية كمحاولة للإجابة على السؤال: كيف تؤثر الإدارة بالأهداف على رسالة المؤسسة؟، وقد وجدنا أن هذا التأثير يأخذ وجهين: وجه إيجابي وآخر سلبي، فإذا تمت الإدارة بالأهداف بشكل فعال وجيد فإن ذلك سينعكس مباشرة على صياغة رسالة المؤسسة، أما إذا كانت الإدارة بالأهداف تتميز بعدم الفعالية ونقص الجودة، فإن ذلك سيظهر مباشرة وبشكل سلبي على صياغة رسالة المؤسسة، أي أن علاقة التأثير بينهما تأخذ شكل العلاقة الطردية، أي أنهما يسيران بنفس الاتجاه (سلبي أو إيجابي).

نتائج الدراسة:

نخلص في نهاية هذا البحث إلى أن الإدارة بالأهداف تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الإيجابية في المؤسسة وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوك العمال بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل، كما تعتبر المسؤولة-أي الإدارة-عن وجود الثقافة السلبية والجامدة التي تعرقل السير الحسن لنشاط المؤسسة وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف لهذه الأخيرة.

وتحمل الإدارة بالأهداف عدة فوائد فهي تساعد في معرفة نوع الثقافة السائدة في المؤسسة وبالتالي معرفة السلوكيات والاتجاهات والقيم والعادات المتواجدة في كل هياكل المؤسسة وهو ما يسمح للإدارة بمعرفة محددات السلوك التنظيمي، ومنه إمكانية التنبؤ به للتحكم فيه بشكل يحقق المردودية والإنتاجية المطلوبة وبالتالي تحقيق كفاءة الفرد التي بدورها تحقق كفاءة المؤسسة في النهاية وهي الغاية النهائية لدراسة أهداف المؤسسة.

التوصيات:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، وفي فترة تشهد تغيراً تكنولوجياً متسارعاً ومنافسة حادة بين المؤسسات الاقتصادية، ينبغي على المؤسسات إذا أرادت أن تفرّض نفسها، وتحافظ على دوامها، وتغزو أكبر حصة من السوق، أن تهتم بوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة، وكل ماله علاقة بالإبداع التكنولوجي سواء عن طريق إنتاج منتج جديد أو تحسينه، أو تغيير أساليب الإنتاج، أن تحسن اختيار نوع من التكنولوجيا الذي يلائمها.

وهذا الكلام لا يقتصر على المؤسسات فقط، بل يقتصر كذلك على الدول، لأنها إذا أرادت تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، عليها الاهتمام بالميدان التكنولوجي والاستثمار فيه، وذلك من خلال اعتمادها على سياسات من شأنها أن تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية كبناء مراكز البحث التطبيقي توفير الحماية القانونية، وتمويل أو إعانة مشاريع البحث التطوير، نظراً لأن هذه الأخيرة (مشاريع البحث والتطوير) تكلف كثيراً.

وبالتالي فمن الضروري أن يحمل منطق الحلول في إطار التحديث الإصلاح ذلك التوازن بين اعتبارات الفعالية أي اعتبارات اقتصادية واعتبارات اجتماعية حيث ان التغيير الجوهرى في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نظرية الإدارة العامة الحديثة، يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين يتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية.

الهوامش:

- ¹ من الموقع: www.Fez.gov.ae أطلع عليه في: 2018/05/03.
- ² أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الجبوشي، الأردن، 2001، ص ص 295-296.
- ³ من الموقع www.alriyadh.com: أطلع عليه في: 2018/05/03.
- ⁴ من الموقع: www.fez.gov.ae اطلع عليه في 2018/05/03.
- ⁵ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 51.
- ⁶ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2002، ص 53.
- ⁷ صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 54.
- ⁸ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 183.
- ⁹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 119.
- ¹⁰ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 50.
- ¹¹ Jacques Orsohi, Pierre Helfer; Management Stratégique, 2^{eme} ed, Vuibert, Paris, France, 1994, P110.
- ¹² نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002، ص 80.
- ¹³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 95.
- ¹⁴ محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، الإعداد والصياغة، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1998-1999، ص 182.
- ¹⁵ صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 54.
- ¹⁶ لخضر مرغاد، حدة رايس، الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 4/3 ماي 2005، ص 2.
- ¹⁷ محمد قاسم القريوتي، مبادئ، الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، ط2ن دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 153.
- ¹⁸ صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 56.
- ¹⁹ أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 303.
- ²⁰ محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 55.
- ²¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 70.
- ²² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 72.
- ²³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 175.
- ²⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 75.
- ²⁵ كاظم نزار عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص 176.
- ²⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص 76.
- ²⁷ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 172.
- ²⁸ محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 60.

²⁹ محمد المحمدي الماضي، المرجع نفسه، ص 60.

³⁰ حسن على الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 124.

³¹ علي السلمي، سلسلة الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 87-88.

³² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 174.

تقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك-

د. رجم خالد / جامعة ورقلة-الجزائر
أ. منصور هوارى جامعة أدرار-الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية كأداة مساهمة في عملية تسيير الموارد البشرية، على مستوى مؤسسة سونطراك "المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي" قسم المستخدمين، تم الاعتماد على أداة الاستبيان، إذ تم توزيعه على عينة قصدية تقدر 16 فرد (مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية)، كما تم الاستعانة بالمقابلة مع مدير الموارد البشرية و مسؤول قسم IT، وفي الأخير توصلنا إلى ان نظام معلومات الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي كفو من حيث المكونات (الأجهزة و الشبكات و البرامج، المستخدمين)، لكن من جهة البرامج فالمؤسسة لا تستغله بشكل كلي في وظائف ادارة الموارد البشرية على غرار وظيفتي التدريب و تقييم أداء العاملين بالإضافة الى التوظيف.

الكلمات المفتاحية: نظام معلومات الموارد البشرية، إدارة موارد البشرية، أجهزة، برامج.

Abstract :

The aim of this study is to evaluate the efficiency of human information system, case study of sonatrach company (HBK), we used the questionnaire as a tools of study, we distributed the questionnaire for a sample estimated at 16 Employee , ol so we used the interview with the director of HRM and the responsible of IT. Finally, we reached the efficiency of the human resources information system in terms of components (technology, networks,programmes, users), despite the lack of optimal and total exploitation such as training and performance appraisal and recruitment.

Keywords : Human Resources Information System. Human Resource Managment .

تمهيد:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تستخدمها مختلف أنواع منظمات الأعمال في عملياتها المختلفة، إذ تسمح بتقديم المعلومات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، أما في مجال إدارة الموارد البشرية و مدى استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات الجزائرية فنطرح الاشكالية التالية:

ما مدى كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية الالكتروني في مؤسسة HBK؟

خطة الورقة البحثية:

1- الدراسات السابقة

2- الإطار النظري

3- الدراسة الميدانية

أولاً: الدراسات السابقة:

1- دراسة (خالد رجم، 2017):

هدفت الدراسة إلى: تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التطوير والتدريب، إستراتيجيات التعويض وإستراتيجية تقييم أداء العاملين، وحجم العينة هو 4 مؤسسات عمومية ومؤسستين أجنبيتين، والمنهج المتبع هو دراسة الحالة، وتوصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية: أن المؤسسات لم تصل بعد للاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية فلم يتعدى الأثر الوظيفي فقط، كما سجلنا غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية، مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الأجل (سنة واحدة)، عكس ما وجدناه في المؤسسات الأجنبية باعتمادها أنظمة معلومات متطورة ومستغلة بشكل جيد، ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الأداة الرئيسية في فعالية كل من صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

2- دراسة (زاوي صورية، 2010)¹:

هدفت الدراسة إلى: محاولة إبراز مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية، وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية، ومدى إسهام نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، وتوصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية: بأن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة يحتاج دائماً إلى تطوير حتى يتمكن من تحقيق المهام المفترض به تأديتها، ويجعل من عملية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر فعالية.

3- Study of (Negin and others,2011)²:

هدفت الدراسة إلى: تحليل الإمكانيات والصعوبات التي تواجه التوظيف الإلكتروني في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وشرح العملية وبعض الآثار الإدارية بشأن هذه الإجراءات، وحجم العينة هو 60 شركة، والمنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: اعتبار آراء المديرين التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة وظيفة فرعية نحو التوظيف الإلكتروني، وتظهر النتائج القدرة على التواصل والتعامل مع بيئة العمل متعددة اللغات من أهم الفوائد التشغيلية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأوصت الدراسة باستخدام التكنولوجيا الحديثة كوسيلة في التعاملات الداخلية والخارجية.

4- Study of (Bader Yousef Obeidat,2012)³:

هدفت الدراسة إلى: مناقشة العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ووظائف إدارة الموارد البشرية، وحجم العينة هو 15 بنوك، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي، الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ووظائف نظام معلومات الموارد البشرية، فقد وجد أن التكامل الإستراتيجي، التنبؤ والتخطيط، وتحليل الموارد البشرية، والاتصالات لا يملكون علاقة مع وظائف الموارد البشرية، في حين أن أداء وإدارة معرفة نظام معلومات الموارد البشرية له علاقة مع وظائف الموارد البشرية

ثانيا: الإطار النظري للدراسة:

1- تعريف نظام معلومات الموارد البشرية HRMIS

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية على أنه:⁴

عبارة عن موارد مادية (أجهزة) ومعلوماتية (نظم تشغيل، قواعد بيانات) وبشرية (مستخدمين، مبرمجين) والتي تتفاعل مع بعضها البعض لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات المتعلقة بالأفراد ودعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة. ويمكن تلخيص التعريف في الشكل رقم 01. (انظر الملاحق)

2- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية

تتمثل خصائص نظام معلومات الموارد البشرية في:⁵

- نظام فرعي من نظام المعلومات الشامل للمنظمة مثله مثل باقي النظم.
- يهتم بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري في قاعدة البيانات.
- يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري المتعددة من تخطيط للقوى العاملة واختيار وتعيين وترقية ونقل وأجور وحوافز وغيرها.

- يهتم بتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات.
- بما أن الموارد البشرية تنتشر في جميع أجزاء المنظمة لذا يمكن القول بأن العلاقة تبادلية بين نظام معلومات الموارد البشرية والنظم الأخرى من إنتاجية، تسويقية، ومالية...

3- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية عدة وظائف منها:⁶

- ✓ وضع الخطط التفصيلية والإجمالية والتنبؤية لقوة العمل؛ وذلك بمقابلة حاجات المؤسسة للقوى العاملة مع العروض من الموارد البشرية من داخل المؤسسة وخارجها، وإيجاد الرصيد، وعروض البدائل لمعالجة الفروقات.
 - ✓ بناء ملفات شخصية لكل عضو في المؤسسة، يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الأولاد، المؤهل وتاريخ الالتحاق ونوع الوظيفة، ومقدار الراتب... الخ
 - ✓ وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية، يوضح فيه طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة من حيث متوسط العمر، ومعدل الشهادات، والتقدم الوظيفي، وحجم وطبيعة المهارات البشرية التي تمتلكها المؤسسة.
 - ✓ وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المؤسسة، مبينا فيه متطلبات كل وظيفة والمهام التي سيقوم بها شاغل هذه الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والكفاءات المتواجدة في المؤسسة، ومدى مطابقتها مع الوظائف المتاحة.
 - ✓ تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية، الإجازات العادية والمرضية، تسجيل الغياب، النقل، الترقية وغيرها من الأنشطة الروتينية.
 - ✓ إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية، باستخدام قاعدة بيانات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومعدلات أداء العاملين، أو حساب نسبة تكاليف الأيدي العاملة في المنتج النهائي، وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية مثل الغياب ودوران العمل.. الخ.
- يوضح الشكل 02 (انظر الملاحق) مختلف مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، التي تتلخص في مجموعة من التقارير تمكن مدير الموارد البشرية استخدامها في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمختلف جوانب المورد البشري في المؤسسة.

4- مقاييس كفاءة نظام المعلومات

تقوم عملية تقييم مستوى كفاءة نظام المعلومات على تحديد مدى التحقق الفعلي للأهداف المحددة؛⁷

4-1- مقاييس الكفاءة: يشير مفهوم الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض تحقيق قيمة مضافة ضمن سلسلة القيمة المضافة في المؤسسة، وبالتالي فإن الكفاءة تعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة وبأقل مستوى من الموارد المستخدمة ودون المساس بالأهداف، والكفاءة مفهوم نسبي يتم قياسه من خلال نسبة مخرجات النظام إلى مدخلاته أو نسبة المنفعة المتحققة إلى التكلفة، وكحالة نظام المعلومات، فإن قياس وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد لموارد هذا النظام مع تعظيم مخرجاته تعد وسيلة مناسبة لبلوغ درجة الكفاءة العالية.

4-2- العوامل التي تحد من كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية:

لقد قام Walker عام 1980 بتحديد عشر عوامل تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة أهمها:⁸

- عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة.
- عدم توفر المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم النظام.
- ضعف الارتباط والتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من طرف الإدارة العليا.
- استخدام تكنولوجيا معقدة يصعب من عمل أفراد مصلحة إدارة الموارد البشرية خلال الاستخدام والتشغيل.
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
- مقاومة العاملين وعارضتهم لفكرة الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية.
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

ثالثا: الدراسة الميدانية:

1- عينة وأدوات الدراسة:

- **التعريف بالمؤسسة:** تأسست سوناطراك أو المؤسسة الوطنية للإنتاج والنقل والتميع والتسويق للمحروقات بمرسوم 491/63 الصادر في 1963/12/31 إذ وخلال فترة قياسية أحرزت تطورا ملحوظا في مهامها بمرسوم 296/66 الصادر سنة 1966/09/22 حيث أصبحت المؤسسة الوطنية للتقيب والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات، حيث تضم عدة أقسام من بينها قسم الإنتاج الذي بدوره ينقسم الى وحدات من بينها المديرية الجهوية قسم الإنتاج حوض بركاوي(HBK) والتي اكتشفت في مارس 1965 بواسطة CFPA المجموعة الفرنسية للبترول الجزائري , أما سنة 1967 فتعد تاريخ بداية نشاطها في الإنتاج فقبل هذا كانت عبارة عن حقل

بترولي تابع لناحية حاسي مسعود، إذ تتربع على مساحة تقدر ب 250.000 كلم وتبعد ب 776 كلم جنوب الجزائر العاصمة وب35 كلم جنوب مدينة ورقلة (انظر الشكل رقم 03 في الملاحق)،تشغل حوالي 1200 عامل من إطارات، أعوان التنفيذ، وأعوان تحكم. يكمل النشاط الأساسي للمديرية في إنتاج واستغلال المحروقات الموكلة لهذه الناحية وتعزيز مشروع تطوير إنتاجها وكذا تطوير المنطقة ورفع نسبة الإنتاج بها. ويتكون حوض بركاوي من ثلاث مناطق رئيسية للإنتاج وهي حوض بركاوي، قلالة، بن كحلة.

- أدوات الدراسة: بداية اعتمدنا على دراسة الحالة من حيث وصف لنظام معلومات الموارد البشرية من خلال مدى استغلاله للموارد المتاحة (أجهزة، برامج، شبكات، تقنيين)، كما اعتمدنا على كل من الملاحظة (خاصة بما يتعلق بالسياسات الأمنية)، المقابلة (اذ تمت المقابلة مع مدير الموارد البشرية اضافة الى مسيري نظام المعلومات)، والاستبيان (اذ تم توزيع 16 استمارة على مستخدمي نظام معلومات الموارد البشرية).

2- تحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة:

2-1- العتاد: الجدول التالي يوضح العتاد الموجود على مستوى المؤسسة

الجدول رقم(01) يمثل نوع وعدد الحواسيب الموجودة في المديرية الجهوية حوض بركاوي

Marque	Nb	Marque	NB
Fujitsu Esprimo P520	100	Condor	60
Dell Inspiron 545	3	HP Compaq dc 7600	9
Dell Precision T1650 /T7600	12	HP Compaq dc 7900	26
Dell OptiPlex 740/755/380	6	HP Compaq dx 2400HPd330dt	3-1
Dell OptiPlex GX270	2	HP EliteBook8730w	6
Dell OptiPlex GX280	14	HP xw4600-HPDx2000MT	79-1
Dell OptiPlex GX620	31	HP xw 6600	9
Dell WorkStation T3400	2	HP ProDesk 600-HP Pro3500	3-1
Laptop Fujitsu ,HP,Lenovo=23		Total=406	

المصدر: مصلحة الإعلام الآلي والاتصال

2-2: البرامج:

تستخدم المؤسسة حاليا برنامج حاسوبي un logiciel يعرف باسم « RESHUM » هو نظام معلومات الموارد البشرية SIRH والخاص بجميع مصالح الموارد البشرية في المؤسسة ابتداء من يوم توظيف المورد البشري وحتى خروجه. ولقد اخترع هذا البرنامج من طرف الكنديين وطور من

طرف أربعة مهندسين في حاسي الرمل وذلك في سنة 2002 وهناك كان أول تطبيق للبرنامج في شركة سوناطراك أما فيما يخص المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي فكان تطبيق هذا البرنامج سنة 2006 وقد وقع اختيار المؤسسة على هذا البرنامج بالذات- بالرغم من تكلفته المرتفعة- نظرا للمزايا الكبيرة التي يتوفر عليها حيث بالإضافة إلى استخدام البرامج المعلوماتية المكتبية (Excel & Word & ACCESS).

لقد مكن استخدام تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته (برنامج RESHUM) إلى حد كبير من تسهيل إنجاز مختلف الأنشطة المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة، كما ساهم كذلك في بداية تشكيل وبلورة نظام معلومات خاص بتسيير شؤون الأفراد بالمؤسسة، وساهم في توحيد جميع المصالح في إدارة الموارد البشرية وفيما يلي يمكن التطرق إلى أهم الأنشطة التي يتم ممارستها على مستوى وظيفة الموارد البشرية، والتي تشكل أنظمة فرعية، حيث أصبحت تؤدي بطريقة آلية سواء بصفة كلية أو جزئية، وهي كما يلي:

أ- تسيير احتياجات الموارد البشرية: يتيح برنامج RESHUM للإدارة الموارد البشرية إمكانية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من خلال توفير قاعدة بيانات تتعلق بخصائص جميع الوظائف (نتيجة لعملية تحليل و توصيف الوظائف)، أساليب العمل، معدات وأجهزة العمل بالمؤسسة، تشريعات وقوانين العمل بالدولة وغيرها، وبيانات عن الموارد البشرية؛ كالتعليم والتدريب، الخبرة الماضية، مستويات الأداء، القابلية للترقية، قرارات التحويل، العقوبات، المسار المهني خاصة خطة التقاعد، إضافة انه يساهم في عملية إعطاء إشارات لمدير الموارد البشرية بقرب انتهاء العقود ووقت التجديد والشروط، إضافة إلى تواريخ التقاعد، ونوع المنصب والعدد، الأجر الخ، وهذا مما ساهم في تفعيل عملية تخطيط الموارد البشرية.

ب- تسيير ملفات الأفراد: ويتعلق الأمر بتسيير الملف الشخصي لكل فرد عامل بالمؤسسة، حيث يتم تسجيل وحفظ المعلومات الأساسية الخاصة بكل فرد؛ والتي تتضمن: الاسم واللقب، السن، الجنس المستوى التعليمي، الحالة العائلية، العنوان، اسم الوظيفة، الأجر، نوع العقد، مدة العمل، الرقم التسلسلي للعامل، هذه المعلومات تعطي الصورة الاجتماعية للمؤسسة.

ج- تسيير الأجور والمرتبات: تستخدم المؤسسة البرنامج RESHUM والذي يتم من خلاله تسيير وحساب أجور العمال ومختلف الاقتطاعات والمكافآت المتعلقة بها؛ فاستخدام هذا البرنامج قد منح امتيازات عديدة فيما يخص حساب الأجور والمرتبات وذلك من ناحية تسهيل الحسابات وتقادي الأخطاء، بالإضافة إلى السرعة في تنفيذ العمليات، وهذا ما يضمن متابعة دقيقة لكثلة الأجور (La masse salariale) داخل المؤسسة.

د- تسيير التدريب والتكوين: تحرص إدارة المؤسسة بشكل كبير على تحسين مستويات أداء الأفراد العاملين بها لذلك فهي تخصص برامج للتكوين كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وفيما يخص تسيير هذه البرامج، فإن مسؤول الموارد البشرية يعتمد على استخدام برنامج (RESHUM)، حيث يسمح له بإعداد خطط للتكوين بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية، وكذلك متابعة تطور الأفراد والتكاليف المرافقة (فردية أو كلية)، كما يسمح البرنامج كذلك بتسجيل كل ما تم تنفيذه من برامج تكوينية في مكان الأحداث (Historique)، والذي يشكل مرجع للتعرف على الكفاءات الموجودة لكن من خلال المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية وضح لنا أنه غير مستغل بالشكل المطلوب في عملية التكوين والتوظيف (Excel & Word & ACCESS).

هـ- تقييم أداء العاملين: يسمح برنامج (RESHUM) بجمع المعلومات الموجودة على مستوى استمارات تقييم أداء العاملين على مستوى المصلحة، التي تقوم بتفريغ البيانات وتصنيفها وترتيبها وتخزينها في قاعدة البيانات والتي من خلالها يتم تحديد الأداء الجماعي، وبناء على هذه المعلومات يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين (الحوافز، المكافآت، الترقيات، التكوين، التدريب، التحويل أو النقل، الإقصاء)، لكن من خلال المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية وضح لنا أنه غير مستغل بالشكل المطلوب في عملية تقييم أداء العاملين.

و- تسيير المسار المهني والكفاءات: يسمح برنامج (RESHUM) بمتابعة وتسيير المسار المهني للأفراد العاملين بالمؤسسة، مما يمكن من معرفة الكفاءات المتوفرة، وكذا تتبع ومعرفة الوظائف الشاغرة والترقيات الممنوحة ومختلف المناصب التي تم تقلدها في المؤسسة، وهذا ما يساعد على التخطيط، التنبؤ بالاحتياجات، التوظيف، وغيرها، ولكن مع هذا لازالت هناك بعض الإجراءات على مستوى إدارة المسار المهني وتسيير الحركية تتم بشكل تقليدي.

ز- تسيير الخدمات الاجتماعية: تستخدم المؤسسة البرنامج RESHUM والذي يتم من خلاله تسيير الخدمات الاجتماعية للعمال واقتطاعات الضمان الاجتماعي والمكافآت التي يقدمها الضمان الاجتماعي والتعاضدية المتعلقة بها كالمنحة المدرسية تمنح مرة في السنة مقابل شروط والتعويض عن العطل المرضية والأحداث العائلية كزواج العامل الوفاة أو الختان أو ولادة مولود جديد.... الخ وتعويض الداء بنسبة 80% من طرف الضمان الاجتماعي 20% من طرف التعاضدية.

2-3- الشبكات:

تعتمد المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي على استخدام نوعين من الشبكة (LAN) و (WAN)، حيث أن الشبكة الأولى يكون فيها التواصل وتبادل المعلومات والأوامر والرسائل والقرارات وهذه الشبكة لا تقتصر على القاعدة فقط بل هي متصلة أيضا بعدة قواعد قد تصل إلى مسافة 400

كلم أما الشبكة الثانية فهي شبكة متصلة بجهات أخرى بعيدة مثل حاسي الرمل أو عين امناس وتمكن كذلك من الاتصال السهل وتبادل المعلومات بشكل سهل جدا.

الجدول رقم (02) يوضح خدمات الشبكة

Infrastructure	Objectifs	Date
Réseaux locaux (LAN)	Infrastructure réseau supportant les applications et les services réseaux (site HEH et site éloignés)	2003-2006
Réseaux étendu TRC(WAN)	Interconnexion des réseaux locaux par le biais d'un réseaux étendu TRC	2008 connexions avec DG

المصدر: مصلحة الإعلام الآلي

2-4- الرابع قاعدة البيانات (Base de donnée)

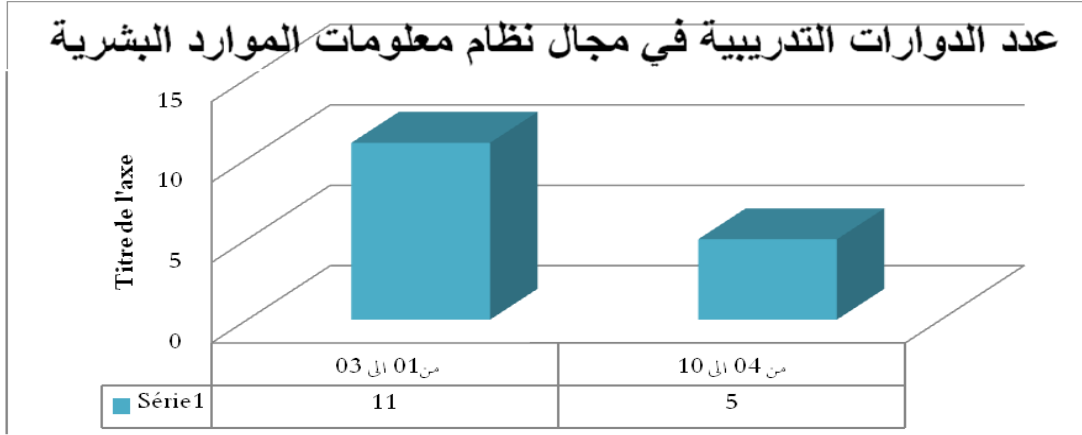
تتمثل قاعدة البيانات في نظام المعلومات في هذه المؤسسة على جميع المعلومات الخاصة بكل العمال من معلومات عامة كالاسم واللقب والحالة المدنية ومعلومات أخرى متنوعة كالخدمة العسكرية عقود العمل بنوعيتها مثلا **CDD-CDI** والمسار المهني، الخبرة في قطاع المحروقات، الخبرة خارج القطاع، عنوان السكن والتكوينات داخل وخارج المؤسسة وهذه البيانات دائمة التغيير وهي جميعها مخزنة داخل نظام المعلومات. وهذه البيانات تكون مخزنة في الخادم بطريقة ممنهجة ولكل عامل رقم تسلسلي في النظام وهو محمي ولا يستطيع أي أحد الوصول إلى هذه المعلومات إلا من كانت له السلطة على ذلك. ولقاعدة البيانات هذه عدة مزايا وفوائد مثلا:

- تكون هذه المعلومات في مكان واحد ألا وهو الخادم وهو تحت تصرف جميع المصالح والتي تحتاج إلى هذا النوع من المعلومات في أداء عملها.
- ترتيب البيانات بشكل منهجي ومرتب ومتسلسل يسهل من الحصول على المعلومات المراد البحث عنها بطريقة سهلة مثل الحصول على عنوان العامل أو الخبرات السابقة.
- ضمان دقة المعلومة بحيث أن المعلومات التي في الخادم واقعة تحت حماية قوية من أي تلف أو ضياع أو تشويب.
- ولقد كانت لها عدة إيجابيات ومنها أنها قللت كثيرا الاستعمال الورق.
- سهولة تبادل المعلومات بين جميع المصالح والولوج إلى البيانات بطريقة سلسلة.

- الحماية والأمن لهذه المعلومات من أي دخول غير مرخص إلا بكلمة السر وقد وفرت المؤسسة خادمين آخرين لهذه العملية بحيث أن الأول للحماية والثاني للأمن.

3- نتائج الاستبيان:

1- السؤال المتعلق بعدد الدورات التدريبية في مجال استعمال نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين

يبين الشكل أن نسبة 68.8% من أفراد العينة قاموا بالتدريب في مجال نظام معلومات الموارد البشرية من 01 الى 03 دورات تدريبية وبنسبة 31.3% كانت عدد دوراتهم التدريبية من 04 الى 10 دورات. مما يساعدهم على أداء مهامهم والاستخدام الجيد للأجهزة والبرامج.

3-2- نتائج المحور الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

الجدول رقم (03) إجابات أفراد العينة للبعد الأول (الأجهزة).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
البعد الأول: الأجهزة							
مرتفع	,000	3,00	16	00	00	التكرار	1- يعتمد نظام معلومات الإداري الحالي بشكل أساسي على الحاسوب
			100,	00	00	النسبة %	
مرتفع	,704	2,69	13	1	2	التكرار	2- الأجهزة المستخدمة حاليا تتناسب مع طبيعة العمل وتوفر القدرة اللازمة للتشغيل
			81.3	6.3	12,5	النسبة %	
مرتفع	704,	2.69	13	1	2	التكرار	3- تعتبر الأجهزة المستخدمة حاليا من أفضل وأحدث تكنولوجيا متوفرة في السوق
			81.3	6.3	12,5	النسبة %	

مرتفع	,814	2,56	12	1	3	التكرار	4- القدرة التخزينية للأجهزة المستخدمة مناسبة وتؤدي أغراض الحفظ بكفاءة
			75.0	6.3	18.8	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن نظام معلومات الإداري الحالي يعتمد بشكل أساسي على الحاسوب وهذا من خلال إجابات أفراد العينة التي كانت موافقين بنسبة 100% مما يساعدهم على إدخال ومعالجة وإخراج المعلومات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب. ولكن بالنسبة للسؤال الثاني والثالث فقد أجاب بنسبة 81.3 % موافقين على أن الأجهزة المستخدمة حاليا تتناسب مع طبيعة العمل وتوفر القدرة اللازمة للتشغيل في حين 12.5% غير موافقين على هذه الأجهزة في حين 6.3% أجاب بأنهم محايدين. واستنادا للإجابة على السؤال الرابع تبينا لنا أن الأجهزة المستخدمة لها قدرة تخزينية كبيرة تساعدهم على حفظ المعلومات بكفاءة وذلك من خلال اجابة أفراد العينة بنسبة 75 % في حين نسبة 18.8 % غير موافقين على أن للأجهزة قدرات تخزين كبيرة وبنسبة 6.3% محايدين.

جدول رقم (04) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (بعد الشبكات)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
البعد الثاني الشبكات							
مرتفع	,000	3,00	16	00	00	التكرار	1- يستخدم النظام الحالي لتبادل و نقل المعلومات شبكة اتصال محوسبة بين مختلف الأقسام و المصالح
			100	00	00	النسبة %	
مرتفع	,342	2,87	14	2	00	التكرار	2- سرعة تدفق المعلومات في الشبكة والتي لها علاقة بالعتاد المستعمل من كوابل و قوة الخادم (server) لها أثر فعالية الاتصال
			87.5	12.5	00	النسبة %	
مرتفع	,544	2,81	14	1	1	التكرار	3 - شبكة الاتصالات المستخدمة لنقل البيانات و المعلومات كافية لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المناسب
			87.5	6.3	6.3	النسبة %	
مرتفع	,544	2,81	14	1	1	التكرار	4 يتم الاستناد إلى قاعدة بيانات مركزية في الحصول على المعلومات
			87.5	6.3	6.3	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين

بناء على الإجابة المقدمة فان النظام الحالي RESHUM يستخدم بنسبة 100% لتبادل المعلومات بين مختلف أقسام إدارة الموارد البشرية ، اما بالنسبة لسؤال الثاني فان نسبة 87.5% موافقين على سرعة تدفق المعلومات لها علاقة بالعتاد المستعمل فحين نسبة 12.5% محايدين .

وان شبكة الاتصال المستخدمة لنقل البيانات والمعلومات كافية لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المناسب اذ 87.5% موافقين نظرا لاستخدامهم لبرنامج RESHUM في حين نسبة 6.3% محايدين نظرا لاستخدامهم لبرامج سهلة وبسيطة مثل ACCES و Excel وهذا غير كافي لإنجاز المهام المطلوبة بسرعة وفي الوقت المناسب مثل مصلحة التوظيف والتكوين . وبالنسبة للإجابة على السؤال الرابع فان نسبة 87.5% موافقة على أن للحصول على المعلومات يتم الاستناد إلى قاعدة بيانات مركزية وهذا راجع لأهمية برنامج RESHUM الذي وحد بين جميع مصالح إدارة الموارد البشرية تحت قاعدة بيانات موحدة التي تحفظ جميع المعلومات المسجلة في اليوم لجميع المصالح على الساعة 08 مساء.

جدول رقم (05) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (بعد البرامج)

المحور الأول: نظام معلومات الموارد البشرية	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
البعد الثالث: البرامج							
1- تتميز البرامج المستخدمة بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معا في وقت واحد	التكرار	00	4	12	2,75	,447	مرتفع
	النسبة %	00	25.	75.0			
2- توفر البرامج كل ما تطلبه الوظيفة من مهام	التكرار	6	3	7	2,06	,929	متوسط
	النسبة %	37.5	18.8	43.8			
3- تساعد البرمجيات المستخدمة في التقليل من استخدام الورق في المراسلات بين الدوائر و الأقسام المختلفة	التكرار	4	3	9	2,31	,873	متوسط
	النسبة %	25	18.8	56.3			
4- تتميز البرامج بكشف أي أخطاء عند إدخال البيانات وإصدار رسائل خاصة بهذه الأخطاء	التكرار	3	2	11	2,25	,931	متوسط
	النسبة %	18.8	12.5	68.8			
5- تتميز البرامج المستعملة بالحدثة و سهولة الاستخدام	التكرار		3	13	2,50	,816	مرتفع
	النسبة %		18.8	81.3			

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بناء على الإجابة المقدمة في الجدول نجد أن نسبة 75 % من أفراد العينة وافقوا على أن البرامج المستخدمة حالياً تسمح بالاتصال في نفس الوقت وبنسبة 25 % محايدين. بالنسبة للسؤال الثاني فإن الاتجاه محايد أجاب بنسبة 43.8 % بأنهم موافقين على أن البرامج توفر كل ما تطلبه الوظيفة من مهام. وبالنسبة لسؤال الرابع الاتجاه محايد لكن 68.8 % وافقوا على أن البرامج تتميز بكشف أي خطأ عند إدخال البيانات وإصدار رسائل خاصة بهذه الأخطاء وبالنسبة للسؤال الخامس فإن الاتجاه موافق في حين كانت نسبة 81.3 % موافقين بأن البرامج المستعملة تتميز بالحدثة وسهولة الاستخدام.

جدول رقم (06) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (بعد السياسات الأمنية)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
مرتفع	,403	2,81	7	5	4	التكرار	1-تقوم المؤسسة بوضع قواعد خاصة بحماية المعلومات ومعاينة الموظفين المخلين به
			43.8	31.3	25	النسبة %	
متوسط	,834	2,19	8	7	1	التكرار	2- تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر و الصيانة الوقائية للنظام(الأجهزة والبرامج)
			50	43.8	6.3	النسبة %	
مرتفع	,629	2,44	7	1	8	التكرار	3- توفر المؤسسة برمجيات لحماية الشبكة من الاختراق
			6.3	43.8	50	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بناء على الجدول رقم (6) فإن نسبة 43.8 % من أفراد العينة وافقوا على أن المؤسسة تقوم بوضع قواعد خاصة بحماية المعلومات ومعاينة الموظفين المخلين بها ولكن من خلال المقابلة لاحظنا أن الأفراد غير ملتزمين لهذه القواعد واستعمالهم لناقل المعلومات flash disc وبنسبة 25 % غير موافقين و31.3 % محايدين. أما بالنسبة للسؤال الثاني فكانت نسبة 50 % موافقين على أن المؤسسة تقوم بالتحديث المستمر للأجهزة والبرامج مما يساعد الأفراد على السرعة والدقة في إنجاز المهام في حين 43.8 % محايدين و6.3 % غير موافقين تماما على التحديث المستمر والصيانة الوقائية للنظام.

جدول رقم (07) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (البعد الموارد البشرية)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
متوسط	,998	1.94	7	1	8	التكرار	1- تمت استفادتك من دورات تكوينية كان لها الأثر في تحسين استخدامك لنظم المعلومات
			43.8	6.3	50	النسبة %	
متوسط	,873	2,31	9	3	4	التكرار	2- يمتلك مستخدم النظام المهارة الكافية لانجاز العمل بكفاءة
			56.3	18.8	25	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن 50% من أفراد العينة غير مستفيدين من دورات التكوينية في مجال نظام المعلومات الموارد البشرية مما يؤثر سلبا على نسبة الأداء في تحقيق النتائج المطلوبة بشكل سليم وخالي من الأخطاء بالمقابل تمثل نسبة 43.8% موافقين على استفادتهم من البرامج التكوينية المخصصة لنظام معلومات الموارد البشرية وهذا يساعدهم على أداء مهامهم بشكل سليم وخالي من الأخطاء.

3-3- المحور الثاني : جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

جدول رقم 08 إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (البعد الأول الدقة)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الثاني جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
البعد الاول: الدقة							
متوسط	,873	2,31	7	7	2	التكرار	1 تتميز المعلومات التي تستخدمها حول الموارد البشرية بمستوى عال من الدقة
			43.8	43.8	12.5	النسبة %	
متوسط	,704	2,31	11	2	3	التكرار	2- ساهم استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تقليل نسبة الأخطاء على مستوى المعلومات المقدمة
			68.8	12.5	18.8	النسبة %	
مرتفع	,816	2,50	15	1	00	التكرار	3- يمكنك الحصول على معلومات حول الموارد البشرية واضحة و مفهومة
			93.8	6.3	00	النسبة %	

مرتفع	250,	2,94	15	1	00	التكرار	4- يمكنك الحصول على معلومات حول الموارد البشرية موجزة ومفيدة
			93.8	6.3	00	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن 43.8% من أفراد العينة موافقين على أن المعلومات التي تستخدمها حول الموارد البشرية تتميز بمستوى عال من الدقة في حين نسبة 43.8% محايدين لكن 12.5% غير موافقين تماما على أن المعلومات حول الموارد البشرية تتميز بمستوى عال من الدقة. أما بالنسبة للسؤال الثاني فإن نظام معلومات الموارد البشرية في المديرية الجهوية قسم الإنتاج حوض بركاوي RESHUM ساهم في التقليل من الأخطاء بنسبة 68.8% و 12.5% محايدين و 18.8% غير موافقين على أن نظام يقلل من نسبة الأخطاء وهذا يعود الى عدم استغلال البرنامج مثل مصلحة التوظيف والتكوين نظرا لاستخدامهم لبرامج عادية قد لا تساعدهم على تقليل نسبة الخطأ مثل ACCESS و EXCEL .

جدول رقم (09) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (البعد الثاني الشمول)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الثاني جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
مرتفع	2,94	,250	7	2	7	التكرار	1 تغطي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية جميع وظائف إدارة الموارد البشرية
			43.8	12.5	43.8	النسبة %	
متوسط	2,00	,966	7	5	4	التكرار	2- تتميز مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بالشمول (اي معلومات كاملة غير ناقصة)
			43.8	31.3	25	النسبة %	
مرتفع	2,50	,834	11	2	3	التكرار	3- يوفر لك نظام المعلومات الموارد البشرية الإحصائيات اللازمة والمختلفة التي تحتاجها لاتخاذ قراراتك
			68.8	12.5	18.8	النسبة %	
مرتفع	2,50	,816	11	2	3	التكرار	4- تتميز المعلومات التي يوفرها النظام بأنها تحتوي على كل العناصر والتفاصيل التي تساعدك في اتخاذ القرار
			68.8	12.5	18.8	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تظهر لنا نتائج الجدول أعلاه أن 43.8% من أفراد العينة موافقين و 43.8% غير موافقين على أن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية تغطي جميع وظائف إدارة الموارد البشرية ويعود ذلك إلى مدى استغلال برنامج RESHUM مثل مصلحة التوظيف والتدريب مخرجات هذه المصلحة غير موجودة في RESHUM أما بالنسبة للسؤال الثاني نجد نسبة 43.8% موافقين على أن مخرجات النظام كاملة وغير ناقصة نظر لاستغلالهم الكامل للبرنامج. و 31.3% موافقين محايدين وبنسبة 25% غير موافقين تماما. وبالنسبة للسؤالين الثالث والرابع فإن إجابة أفراد العينة ب 68.8% على أنهم موافقين على ان نظام المعلومات يساعدهم على توفير العناصر والإحصائيات والتفاصيل اللازمة لاتخاذ قرار في حين نسبة 12.5% موافقين محايدين وبنسبة 18.8% غير موافقين أي لا تساعدهم في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (10) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (البعد الثالث التوقيت والسرعة)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الثاني جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
البعد الثالث: التوقيت والسرعة							
متوسط	2,25	,931	9	3	4	التكرار	1 - يتم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب
			56.3	18.8	25	النسبة %	
متوسط	2,31	,873	11	3	2	التكرار	2- يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في وقت قصير حسب الحاجة إليها
			68.8	18.8	12.5	النسبة %	
مرتفع	2,56	,727	10	4	2	التكرار	3 يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على إرسال المعلومات في الوقت المناسب
			62.5	25	12.5	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بناء على الجدول أعلاه فإن 56.3% موافقين على أن برنامج RESHUM يساعد الأفراد في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب و 18.8% موافقين على أن البرنامج بشكل متوسط أي يساعدهم في الحصول على المعلومة المناسبة محايد و 25% غير موافقين على أن البرنامج يوفر المعلومات في وقتها وهذا راجع إلى أن البرنامج المستعمل مثل ACCESS و EXCEL في مصلحة

التدريب و التوظيف. وهذا لا يساعد الأفراد في الحصول على المعلومات مثال عدم حفظ ملف أو مسح الملف بالخطأ.

جدول رقم (11) إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (البعد الرابع (الملائمة)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	المحور الثاني جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية
البعد الرابع: الملائمة							
مرتفع	2.50	,730	5	9	2	التكرار	1 - المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تساعدك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التوظيف (الاستقطاب+الاختيار+التعيين)
			31.3	56.3	12.5	النسبة %	
متوسط	2,19	,655	5	5	6	التكرار	2- المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تساعدك في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة التدريب
			31.5	31.5	37.5	النسبة %	
متوسط	1,75	,854	5	2	9	التكرار	3 - المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تساعدك في إدارة التعويضات والمكافآت
			31.3	12.5	56.3	النسبة %	
متوسط	2,13	,806	6	6	4	التكرار	4- تساهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في المساعدة في التخطيط للاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية
			37.5	37.5	25	النسبة %	
متوسط	2,13	,806	6	6	4	التكرار	5- تساهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الأفراد
			37.5	37.5	25	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بناء على الجدول أعلاه فإن أكبر نسبة هي 56.3% محايدين و 31.3% موافق و 12.5% غير موافق على أن المعلومات التي يوفرها النظام تساعد في اتخاذ قرار التوظيف والاستقطاب لأن البرنامج المستخدم في مصلحة التوظيف والتدريب هو برنامج عادي لا يساعدهم بنسبة كبيرة في اتخاذ القرارات وعملية التوظيف تكون مركزية أي على مستوى المؤسسة الأم. وبالنسبة للسؤال الثاني فإن 31.3% موافقين و 31.3% موافقين بشكل متوسط مؤكدين على أن البرنامج المستخدم في مصلحة التدريب لا يساعدهم بنسبة كبيرة في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات المتعلقة بوظيفة التدريب. وبالنسبة للسؤال الثالث فإن 56.3% غير موافقين على أن المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية تساعدهم في إدارة التعويضات والمكافآت أما بالنسبة للسؤال الرابع فإن إجابات أفراد العينة كانت بنسبة 37.5% موافق و 37.5% محايد على أن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية تساهم في التخطيط للاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، وبنسبة قليلة 25% غير موافقين نظرا لمهام المصلحة.

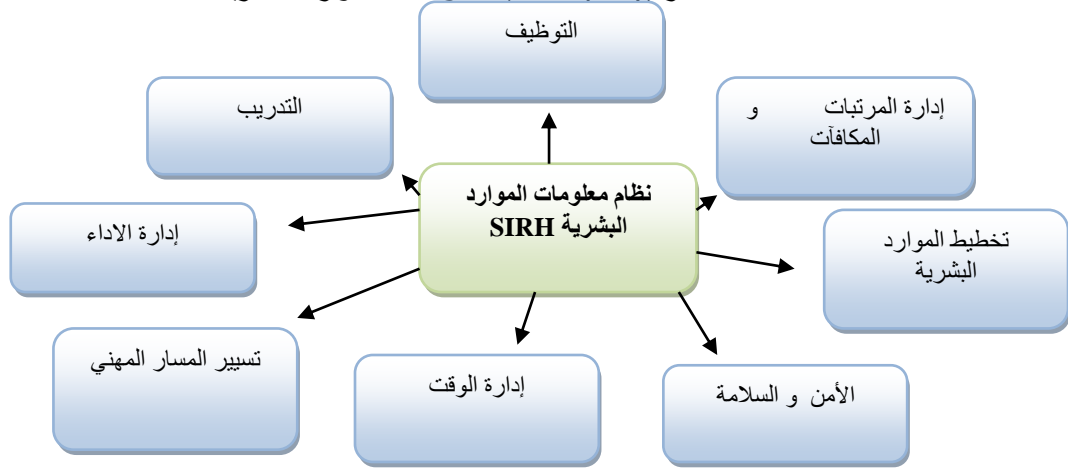
الخاتمة:

تعتمد المؤسسات على نظام معلومات الموارد البشرية لأجل تحسين فعالية ادارة الموارد البشرية، ولمعرفة مدى كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي حاولنا تقييم مدى استغلال موارد نظام معلومات الموارد البشرية وجودة مخرجاته في دائرة الموارد البشرية، وقد توصلنا الى النتائج التالية:

- 1- تحتوي المؤسسة على نظام معلومات موارد بشرية متكامل من حيث المكونات (معدات وأجهزة، شبكات)؛
- 2- تسعى المؤسسة لاستغلال نظام معلومات الموارد البشرية في كافة الممارسات الإدارية بهدف ربح الوقت وتقليل حجم استغلال الورق ورفع نسبة الشمول والدقة في العمل؛
- 3- يتبادل العمال المعلومات مع مصلحة الموارد البشرية عن طريق البريد الالكتروني باستعمال الشبكة الداخلية؛
- 4- عدم استغلال المؤسسة لبرنامج RESHUM في وظيفة التدريب والتوظيف؛
- 5- عدم استغلال المؤسسة لبرنامج RESHUM في تقييم أداء العاملين؛
- 6- عدم وعي الأفراد بمخاطر الأمن المعلوماتي؛
- 7- مخالفة القانون الداخلي واستعمال الأجهزة الناقلة للمعلومات FLASH DISC مما يعرض الاجهزة الى مخاطر الفيروسات.

الملاحق:

الشكل رقم(01): نظام معلومات الموارد البشرية



Source⁹ : Bernard Just, PAS DE DRH SANS SIRH, Edition Liaisons, Paris, 2011,

P 15

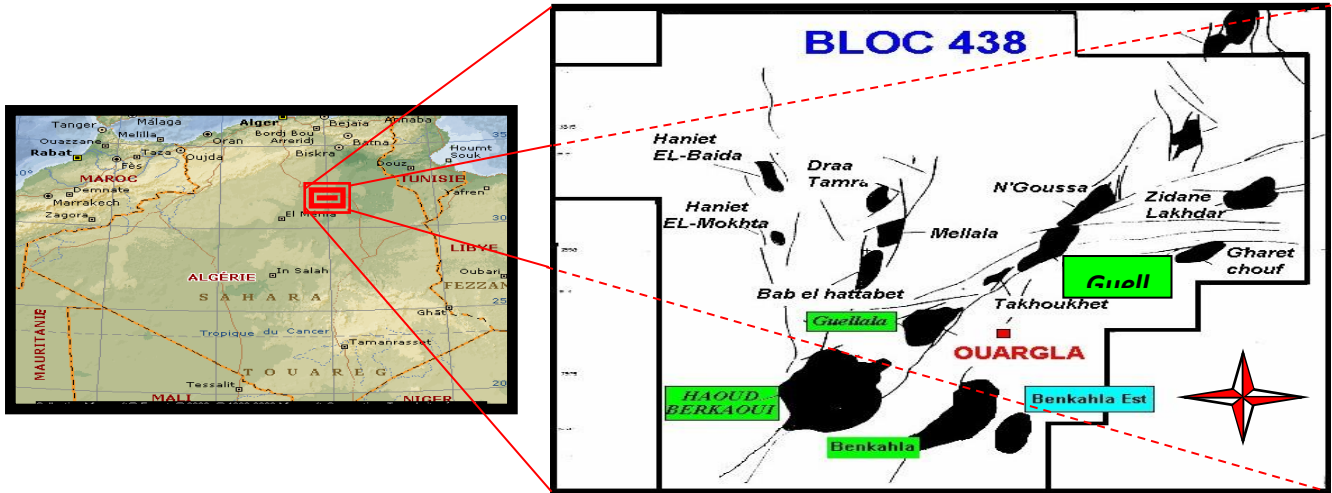
الشكل رقم(02): مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية استراتيجيات الموارد البشرية،

اطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة 2016-2017 ص81

الشكل رقم (03) يمثل الموقع الجغرافي للمديرية قسم الإنتاج الجهوية حوض بركاوي



المصدر: وثائق المؤسسة

الهوامش:

¹ زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد السابع، جوان 2010.

² **Negin and others**, Evaluation of the effectiveness of e-recruitment practices for SMEs, international conference on innovation, management and service, vol 14, in Malaysia, 2011.

³ **Bader Yousef Obeidat**, The relationship between human resource information system (HRIS) functions and human resource management (HRM) functionalities, journal of management research, Vol4, No 4, in Jordan, October 2012.

⁴ خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2017، ص54.

⁵ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص467

⁶ لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص161.

⁷ وسف مصطفى كمال، مقاييس الكفاءة والفاعلية لنظام المعلومات المحاسبي والعوامل المؤثرة فيها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع عليه يوم 18-02-2017، على الساعة 14:47 <https://hrdiscussion.com/hr87005.html>

⁸ أمل ابراهيم ابو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية ادارة شؤون الموظفين، مذكرة نيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، ص 58، ص 60.

⁹ Bernard Just, PAS DE DRH SANS SIRH ,Edition Liaisons, Paris, 2011, P 152

المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال في مواجهة ديناميكية بيئة الأعمال

د. محمد سيف الدين بوفالطة، أستاذ محاضر أ / جامعة قسنطينة 2.

د. عزيزي نذير، أستاذ محاضر ب / جامعة قسنطينة 2.

الملخص:

من المتفق عليه أن المؤسسات التجارية والاقتصادية والمالية الوطنية والدولية، على حد سواء، ليست مؤسسات خيرية وأن هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح على أصحابها. ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى لا يكون تحقيق الربح عائداً عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف وشروط العمل والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. على اعتبار أن العامل هو الحجر الأساس لأي عملية إنتاجية أو خدمية أو غير ذلك، وعدم الاهتمام به قد يعود على المؤسسة بنتائج سلبية. علاوة على ذلك، فإن الدور الرئيس الذي تلعبه المؤسسات، كونها المصدر الأساسي للثروة والتحديث وتوليد فرص العمل، يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغير السريع والمستمر تحتم عليها ذلك أيضاً.

الكلمات المفتاحية: -المسؤولية الاجتماعية-أخلاقيات العمل-شروط العمل-بيئة الأعمال.

Résumé

Toutes les entreprises que ça soit commerciales, économiques, financières, nationales et internationales n'ont nullement un but caritatif. Leur principal objectif c'est de réaliser un profit optimal. De ce fait l'idée impérative de rappeler aux entreprises leurs responsabilités sociales et morales c'est concrétisée, pour que la réalisation des profits ne soit pas issue d'éléments morales ou juridiques inacceptable, exemple : l'exploitation des enfants, le système de rémunération non équitable, les circonstances et conditions du travail ainsi que la privation des droits élémentaires de l'individu. L'employé est considéré comme étant la structure de base de toute opération de production, de prestation de service ou autre, le négliger aura des retombées négatives sur l'entreprise. De plus : le rôle principal joué par l'entreprise -qui est une source de richesse, de modernisation et de création d'activités professionnelles- l'oblige à accomplir ses devoirs sociaux suivant les concepts modernes. Sachant que les développements économiques, sociaux, environnementaux imposent un changement continu et rapide.

Les mots clés : responsabilité sociale, la Déontologie, conditions du travail, environnement des affaires.

مقدمة:

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي كثر تداولها في مجال الأعمال، إذ أصبح للمؤسسات دورا اجتماعيا بالإضافة إلى دورها الاقتصادي، حيث تبرز هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي المبني على حماية البيئة من أجل تحقيق التنمية المستدامة. فالمؤسسات اليوم ملزمة أمام أطراف داخلية وخارجية بالحفاظ على مصالحهم، وعلى رأس هذه الأطراف؛ العمال الذين يمثلون الثروة الحقيقية للمؤسسات والموارد الاستراتيجية لتحقيق القيمة في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال. وعليه ومن هذا المنطلق سنحاول الإجابة على التساؤل الآتي: ما هو دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال

في مواجهة ديناميكية بيئة الأعمال؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، سنتناول الدراسة أربعة محاور أساسية كما يلي:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: مفاهيم، أبعاد واستراتيجيات.
- المحور الثاني: تحديات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمل والعمال في ظل ديناميكية بيئة الأعمال.

المحور الثالث: أشكال ومظاهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال.

المحور الرابع: المعايير والمبادئ الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: مفاهيم، أبعاد واستراتيجيات.

لايزال موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المواضيع المهمة والتي لها صدى واهتمام ليس فقط لدى المؤسسات ولكن أيضا الدول والحكومات من خلال تبني ملتقيات علمية وتبادل خبرات من أجل تعزيز هذه الثقافة التيسيرية والبحث عن السبل والاستراتيجيات الفعالة لتحقيق الاهداف المرجوة من تطبيقها.

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

كثير الجدل حول تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهذا على اختلاف النظم الاجتماعية والاقتصادية والقيم الشائعة في المجتمعات من جهة وكذا البيئة التي تنشط فيها المؤسسات من جهة أخرى والتي تتسم بالتطور والديناميكية لعدة متغيرات منها الاقتصادية، القانونية والتشريعية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، البيئية والتكنولوجية. ونتيجة لذلك فقد صيغت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية منها ما كان نتيجة أبحاث علمية، ومنها ما صدر عن منظمات حكومية محلية ودولية.

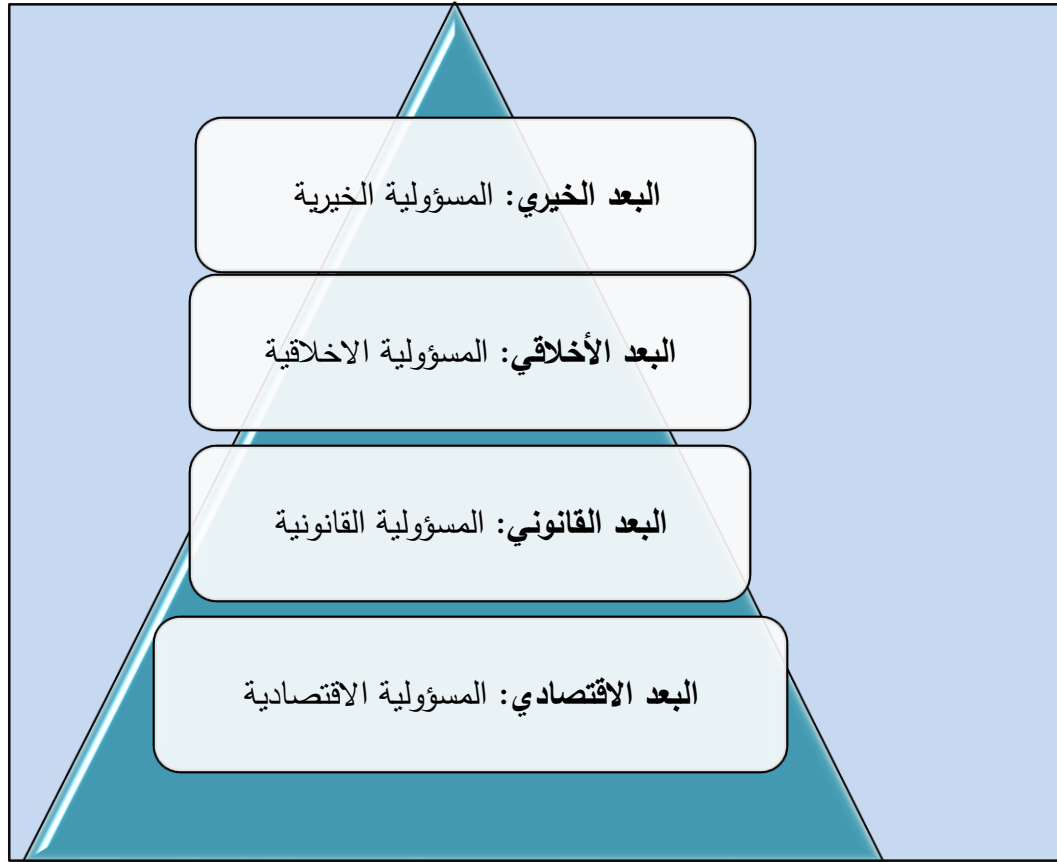
دعم مصطلح المسؤولية الاجتماعية في سنة 2001 من طرف المفوضية الأوروبية من خلال كتابها الأخضر حول المسؤولية الاجتماعية. وفي سنة 2002 ومن خلال مداخلة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: مساهمة المؤسسات في التنمية المستدامة، عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها: «الدمج الطوعي من قبل المؤسسات ذات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة من مساهمين، موردين، زبائن، السلطات العمومية وغيرهم»¹.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فتعرفها على أنها: «مشاركة القطاع الخاص في التنمية المستدامة حيث أن سلوك المؤسسات لا يتوقف على توفير الربح فقط للمساهمين وتأمين الأجور للموظفين وكذلك تقديم المنتجات والخدمات للمستهلكين. ولكن الاهتمام أيضا بقيم المجتمع والبيئة التي تنشط فيها»². أما مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فيعرفها على أنها: «استمرار التزام المؤسسات بالعمل الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع تحسين نوعية الحياة للموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بأكمله»³.

ويعرفها البنك الدولي على أنها: «تعهدات منظمات الأعمال للمساهمة في تنمية اقتصادية مستدامة لتحسين مستوى المعيشة بما يجعلها جيدة للتنمية، وذلك من خلال العمل مع العاملين في تلك المنظمات وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع الوطني ككل»⁴.

2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

إن تشعب محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (Archie Carroll) يطور في سنة 1991 أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي البعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الأخلاقي والبعد الخيري كما هي موضحة بالشكل التالي: شكل رقم 01: أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب هرم الباحث كارول (1991)



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص: 87.

- البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية: ان هدف أي منظمة أعمال هو العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق مردودية اقتصادية وبالتالي تحقيق الأرباح. ان تحمل المسؤولية الاقتصادية من طرف المؤسسات تعني تحمل عدة جوانب من بينها دفع مستحقات الموردين للمواد الأولية، الحفاظ على الوضعية التنافسية مقارنة بمنافسيها في السوق، الرفع من أدائها بمختلف العمليات ومواكبة التطور التكنولوجي والاستفادة منه.
- البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية: يمثل التزام المؤسسات بالقوانين والتشريعات بحيث يتوجب عليها احترامها وعدم خرقها وهذا بما يتماشى مع طبيعة القوانين التي تتسم بالتغير والتحديث والتطور أو الإلغاء لها لأسباب عديدة نتيجة تطور الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والتكنولوجية. ومن بين التشريعات والقوانين الحاكمة لنشاط الاعمال نجد، قانون حماية المنافسة والتجارة، قانون حماية المستهلك، قوانين حماية البيئة وقانون حماية العمال (قانون العمل).
- البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية: يفترض في إدارة منظمات الأعمال ان تلتزم المؤسسات بالجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها بحيث لا يتم خرق للقيم والاعراف والتقاليد الاجتماعية المقبولة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.
- البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية: ان هذا البعد هو المستوى الاعلى في هرم ابعاد المسؤولية الاجتماعية للباحث كارول بحيث تكون فيه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مستعدة لعمل ما هو جيد وخير دون انتظار أي مقابل أو مردود كان من مثل هذا العمل أو الفعل كالرقي بالمجتمعات من حيث مستوى الحياة والمعيشة.⁵

3- استراتيجيات المؤسسات في تبني المسؤولية الاجتماعية :

هناك أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها المؤسسات الاقتصادية، وهي:

- الاستراتيجية الاستباقية: وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة والاستباقية في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والتقديرية حسب الحالة السائدة.
- الاستراتيجية التكيفية: وهي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية، والأخلاقية والقانونية.
- الاستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب قانونياً للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.
- الاستراتيجية التعويقية: وهي قيام المؤسسة الاقتصادية بمحاربة الطلبات الاجتماعية⁶.

المحور الثاني: تحديات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمل والعمال في ظل ديناميكية بيئة الأعمال.

1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمل وتحديات بيئة الأعمال:

إن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم نتج عنها فرص مريحة وتهديدات للمؤسسات والتي يتوقف نجاحها في مدى مقدرتها على التشخيص الدقيق والفعال لبيئتها الديناميكية والمتغيرة قصد التكيف والتأقلم السريع، وايضا مدى عنايتها وحسن استغلالها لمواردها الداخلية منها ولعل أبرزها المورد البشري والمتمثل في العمال، ولعل أبرز تحديات بيئة الأعمال اليوم، ما يلي:

- العولمة: يمثل هذا المفهوم والذي يعني إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي، واقع منظمات الأعمال في عالم اليوم. والنتائج عن تحرير التجارة العالمية وإزالة الحواجز الجمركية وغير الجمركية بشكل تدريجي، وفي ظل هذا الاتجاه نحو العولمة تبرز لنا أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال. وهذا من خلال ضمان التكوين والتدريب الجيد للأفراد داخل المؤسسة لمواجهة المنافسة المتزايدة للمؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى احترام المؤسسات لثقافة الشعوب التي تعمل في مواطنها وبالدرجة الأولى احترام قيم ومعتقدات العمال، وإدماجها في ثقافة المؤسسة من أجل إزالة نواحي التعارض بين مجموعات العمل المختلفة وتحقيق التوافق والانسجام في البيئة الداخلية للمؤسسة.⁷
- الخصخصة: برزت الخصخصة على المستوى الدولي كواحدة من أهم الاتجاهات الحديثة لعلاج أوجه الخلل في الهياكل الاقتصادية، وللاارتفاع بمستوى الأداء. وانتشرت في كل دول العالم باستثناء بعض العيوب المحدودة مما جعلها تبدو كظاهرة عامة في كل المجتمعات والدول⁸. ويمكن إبراز المسؤولية الاجتماعية في ظل الخصخصة من خلال مفهوم الحكم الراشد والذي نعني به توزيع السلطات في المؤسسة وكذا حوكمة الشركات. وهذا من خلال نموذجين: نموذج shareholder أي المسؤولية اتجاه المساهمين بتعظيم حصصهم، والنموذج stakholder أي مسؤولية المؤسسة أمام أصحاب المصالح وعلى رأسهم العمال.
- ازدياد حدة المنافسة: قد ساهمت كل من العولمة والتطورات التكنولوجية بشكل أو بآخر في ازدياد شدة المنافسة ما بين المؤسسات التي تتسابق فيما بينها من أجل اكتساب ميزة تنافسية. والتي تضمن لها الاستمرارية والبقاء.

إن تحقيق التنافسية لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف، وإنما يمتد أيضا إلى توليد القيمة بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها. وحتى يتم توليد القيمة فإن المؤسسات تحتاج إلى تثمين مهارات العاملين. إن دور العاملين في توليد القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات وجذب ودمج الأشخاص المتميزين وتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة. كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد وبطريقة ملائمة تتوافق مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين.⁹

• التقدم التكنولوجي: إن التغييرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة. كان لها تأثيرا واضحا على المؤسسات. لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات متابعة التغييرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية، والتي ترتبط بأعمال المؤسسة. فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق. فرضت على الإدارة العليا استحداث منتجات جديدة من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة¹⁰. وهذا الشيء يتطلب التدريب والتكوين المستمر للعمال من قبل المؤسسات لمواكبة هذه التطورات، بقاء المؤسسات يلزم عليها وفي إطار مسؤوليتها الاجتماعية تطوير عمالها بشكل يتوافق مع التكنولوجيات المستخدمة حديثا.

2- أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال في ظل ديناميكية بيئة الأعمال:

من المعلوم أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالعامل الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد، فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر العامل أن إدارة المؤسسة لا تقي بوعودها ولا تقوم بمسؤولياتها اتجاههم على أكمل وجه. فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل من خلال تطبيق قانون العمل وكذلك جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل... الخ، يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل وزيادة الإنتاجية والمردودية.

فالمورد البشري والمتمثل في العمال هم الثروة الحقيقية والمورد الذي توليه المؤسسات الرائدة الأهمية القصوى. فعلى المؤسسات أن تبرز في رسالتها مدى اهتمامها بالعاملين لديها مما يلفت النظر على تقدير تلك المؤسسات واحترام تصرفاتها. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين (احترام حقوق العمل، ظروف العمل، التكوين، التقدير... الخ) من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث¹¹:

- يعتبر العنصر البشري مولد للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته.
- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد، فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي من مؤسسته، أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة.
- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين، تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل. فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات.

المحور الثالث: أشكال ومظاهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال.

تسعى المؤسسات وفي ظل مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العمال، تحقيق مجموعة من المصالح لعاملها. والتي سوف تعود بالمنفعة المتبادلة على الطرفين، ولعل أبرز أشكال هذه المسؤولية ما يلي:

- تنمية وتطوير مهارات وخبرات العمال: تحتاج المؤسسات اليوم إلى قوة عاملة تمتاز بالخبرات والمهارات الضرورية لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية. فإن تحديات الجودة والتطوير السريع في مجال تكنولوجيا

- العمل والاتصال. قد أجبر العديد من المنظمات إلى إعادة تصميم الوظائف وتبني مفهوم فرق العمل، وعليه فالمؤسسات مسؤولة اجتماعيا اتجاه عمالها من خلال:
- ضمان امتلاك العاملين للمهارات المطلوبة للأداء الفعال لوظائفهم.
 - تأهيل العاملين لأداء أدوار وظيفية مستقبلية والتعامل مع نوعيات ثقافية وعرقية مختلفة.
 - التعرف على الأهداف والاهتمامات والقيم الوظيفية للعاملين.¹²
 - المشاركة في اتخاذ القرارات: يمكن للمؤسسة ممثلة في قائدها التأثير في سلوك التابعين، من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. هذه المشاركة سوف تنمي لدى التابعين درجة عالية من الحماس نحو القرار المتخذ، والالتزام به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة، بشرط عدم تعارض القرار مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد.¹³
 - توفير الصحة والأمن في المؤسسة: يشير نظام الصحة والأمن في المؤسسة إلى الشروط والعوامل التي تؤثر على العمال وكل شخص يتواجد في مكان العمل، ويهدف النظام إلى تحقيق الأهداف التالية:¹⁴
 - القضاء أو الحد من المخاطر على العمال والأطراف الأخرى التي يمكن أن تتعرض إلى مخاطر متعلقة بالصحة والأمن جراء نشاطات المؤسسة.
 - تطبيق وتحديث نظام تسيير الصحة والأمن.
 - ضمان تطابق النظام مع سياسة المؤسسة في مجال الصحة والأمن في العمل.
 - البرهنة على هذا التطابق للأطراف الأخرى.
 - البحث عن شهادة المطابقة وتسجيل النظام لدى هيئة خارجية.
 - إجراء تقييم ذاتي وإعداد تصريح ذاتي بالمطابقة مع محتويات OHSAS18000.
 - تحقيق الرضا الوظيفي:
 - منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.
 - إتباع سياسة للتقدمي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للتقدمي.
 - تهيئة ظروف عمل تتصف بالأمن.
 - المحافظة على استقرار العمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج، بحيث يمكن الحد من البطالة.
 - سياسة التوظيف:
 - توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع.
 - قبول توظيف الأفراد المعوقين.
 - عدم التفرقة تبعا للجنس أو اللون أو العقيدة.

- تحقيق الأمان الوظيفي: على الرغم أن ظروف العمل في القطاع العام تقدم مستوى أعلى للأمان الوظيفي بالمقارنة مع القطاع الخاص. فإن عمليات إعادة الهيكلة الكبيرة وبرامج التخلص من الأيدي العاملة الفائضة التي أجريت خلال العقد الماضي، تثير الشعور إلى أن الرضا الوظيفي والأمان المهني يمكن أن يؤثر على مواقف وسلوكيات العاملين.¹⁵
- الدعم المؤسسي المدرك: أي الذي يدركه الموظف، إلى المدى الذي يشعر فيه العاملون بأن المؤسسة تحترمهم ومن أنها تهتم بسعادتهم. وتذهب نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن العاملين الذين يشعرون بأن المؤسسة تعاملهم بشكل جيد، سيستجيبون بالمقابل إلى مواقف وسلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة.
- توافر المعلومات: تقتضي عملية تنظيم المعلومات في المنظمة إتاحة الفرصة لكل فرد في التنظيم للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها لأداء وظيفته بالكمية والشكل والنوع والوقت المناسب. وبمعنى آخر إشباع الحاجة للمعلومات.
- تمكين العاملين: وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات. وحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به.

المحور الرابع: المعايير والمبادئ الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال.

- إن تزايد نشاطات المؤسسات على المستوى الدولي، أدى ذلك إلى وضع بعض المنظمات الدولية مجموعة من المعايير والمبادئ المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. والتي تعتبر دليل استرشادي للمؤسسات التي ترغب في تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية في البيئة التي تنشط بها، وسنورد مجموعة من المعايير والمبادئ الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال، وهي:
- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:

وضع نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:1999 لمساعدة مختلف الجهات على تحديد وتقييم ومراقبة مختلف ظروف العمل التي قد تتسبب في إصابات العاملين، أو تعريض صحتهم للخطر. ويلقي هذا النظام الضوء على طبيعة ومختلف أنواع مخاطر الصحة والسلامة المهنية وضوابط العمل، وأثرها على صحة العاملين. بالإضافة إلى معايير تحسين الأداء بوجه عام. ومن الممكن تطبيق مواصفة OHSAS 18001:2007 على كافة كيانات الأعمال مهما اختلفت أحجامها ومجالات تخصصاتها، ولاسيما الجهات ذات الحجم الكبير من القوى العاملة أو أدلة عمل أو مهام عمل كبرى أو بيئة عمل تكتنفها مخاطر مرتفعة. والفوائد التي تجنيها المؤسسات من الحصول على شهادة OHSAS18001 عديدة، منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:¹⁶

- تحديد مواطن الخطر وتقييم المخاطر ومن ثم إعداد خطط للطوارئ.
- توفير السلامة للعاملين في المهن الخطرة.

- منع أو الحد من الحوادث أو الكوارث ومن ثم تخفيض التكاليف المرتفعة الناتجة عنها.
- رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأمور الصحة والسلامة المهنية.
- إنشاء نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية وصيانتها للحد من أو تقليل تعرض الموظفين أو الأطراف الأخرى ذات الصلة بالعمل لمخاطر السلامة والصحة المهنية المتصلة بأنشطة العمل الحالية والمستقبلية.

• نظام المساءلة الاجتماعية SA 8000 :

إن نظام المساءلة الاجتماعية SA 8000 هو مواصفة دولية لتقييم المسؤولية الاجتماعية لجهات الأعمال تجاه مجتمعاتها. تحدد مواصفة SA 8000 المتطلبات وطريقة التدقيق المناسبة لتقييم الظروف المحيطة بمكان العمل، بما في ذلك عمالة الأطفال والعمالة القسرية، والأمور المتصلة بالصحة والسلامة في مكان العمل وحرية الارتباط والتميز والمضايقات في مكان العمل والإجراءات التأديبية وساعات العمل والأجور، ومسؤولية الإدارة في تهيئة وتحسين ظروف العمل المناسبة. ومن ثم، فقد تم تصميم مواصفة SA 8000 لتستهدف جهات كيانات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق ما يأتي¹⁷:

- تحقيق الالتزام تجاه الموارد البشرية بصفاتها قيمة أصلاً من أصولها القيمة.
- إظهار التزامها تجاه موظفيهم أمام الأطراف الأخرى المعنية.
- التحقق بشكل مستقل من سجل مسؤوليتها الاجتماعية.
- تؤدي لزيادة ولاء الموظفين ورفع كفاءتهم في العمل.
- وضع قيم الشركة موضع التنفيذ.
- تحسين سمعة الشركة في السوق وعلامتها التجارية.
- تحسين أوضاع تعيين واستبقاء الموظفين وتطوير أدائهم.
- الحد من معدلات دوران العمالة.

• مواصفة الإيزو 26000:

قام بإعداد هذه المواصفة مجموعة العمل الدولية التابعة للمكتب الفني الإداري التابع لمنظمة الإيزو المعنية بالمسؤولية الاجتماعية. وتم إعداد هذه المواصفة من خلال استخدام آراء العديد من الأطراف بالإضافة إلى خبراء أكثر من 90 دولة و 40 منظمة دولية أو إقليمية واسعة الانتشار معنية بجوانب مختلفة للمسؤولية الاجتماعية. تقدم هذه المواصفة الدولية الإرشاد بشأن المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، ومن بينها المسؤوليات الاجتماعية اتجاه العمال نجد قضايا التمييز والمجموعات المستضعفة، الحقوق الأساسية في العمل، الممارسات العمالية، التوظيف، وعلاقات العمل، ظروف العمل، والحماية الاجتماعية للصحة والسلامة في العمل، تنمية وتدريب الكوادر البشرية في مكان العمل،... الخ.¹⁸

• بيان منظمة العمل الدولية:

منظمة العمل الدولية هي منظمة رائدة في تطوير الممارسات الاجتماعية في المؤسسات. وقد لعبت دورا مهما في تأطير المؤسسات متعددة الجنسيات ضمن الثلاثية: (الحكومة، المؤسسة، العمال). حيث في عام 1977 تم إعلان مبادئ جنيف المتعلقة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات والسياسة الاجتماعية بها، هذا البيان تضمن جوانب عديدة متعلقة بالعمل والحماية الاجتماعية في المؤسسات متعددة الجنسيات وقد شمل هذا البيان ثلاثة ميادين: العمالة. ظروف العمل، التدريب.¹⁹

• مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حاولت أيضا تنظيم أنشطة المؤسسات متعددة الجنسيات، من خلال وضع مبادئ غير ملزمة. والتي هي جزء من بيان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المتعلق بالاستثمار الدولي والمؤسسات متعددة الجنسيات في عام 1976. من أجل تشجيع البلدان الأعضاء في تنظيم سلوك المؤسسات متعددة الجنسيات. وتتعلق التوصيات بمجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك علاقات العمل، وحقوق الإنسان وحماية المستهلك والشفافية والإفصاح عن المعلومات ومكافحة الفساد... الخ.²⁰

الخاتمة:

يعتبر العمال أهم مورد في المؤسسة باعتبارهم الحجر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات التي تفرضها ديناميكية البيئة الخارجية، بقاء واستمرارية تواجد المؤسسات، مرهون بمدى حسن استغلالها لهذا المورد الحيوي من جهة، وكذلك حسن تعاملها معه من جهة أخرى. وهنا يبرز دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال، فتوفير الظروف الجيدة للعمل، والاهتمام بانشغالات العمال، ومعاملتهم كأنهم شركاء، بدون شك سوف يكون له الأثر الكبير في تحسين سلوكياتهم اتجاه المؤسسة ورفع أدائهم الإنتاجي، والذي سوف ينعكس في شكل مكاسب للمؤسسات. وعليه فتبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه عمالها، ينجر عنها منفعة متبادلة لكلا الطرفين.

¹ Maignan, Isabelle ; Swaen, Valérie. La responsabilité sociale d'une organisation : intégration des perspectives marketing et managériale. In : Revue Française du Marketing, Vol. 200, p. 52 (2004).

² Site internet : www.ocde.org vu le 15/04/2017.

³ Site internet : www.wbcsd.org vu le 24/09/2016.

⁴ Site internet : www.worldbank.org vu le 15/04/2017.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص:87.

⁶ ياسر شاهين، البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني، المؤتمر الدولي الثاني للبيئة الفلسطينية، جامعة النجاح ، فلسطين، 2009، ص:7.

⁷ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص: 57-58.

⁸ محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص: 264.

⁹ عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، 2005، ص 124.

¹⁰ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

¹¹ عبد القادر بابا، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، 2011/10/03، www.univ-tlemcen.dz

¹² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

¹³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، 2000، ص 235.

¹⁴ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير البيئة، جامعة ورقلة، 2007، ص 104.

¹⁵ احمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عمان الأردن، 2009، ص 19.

¹⁶ www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com

¹⁷ www.sa-intl.org

¹⁸ www.iso.org

¹⁹ www.oil.org

²⁰ Ivana Rodie , responsabilité sociale des Entreprises - le développement d un cadre européenne , Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Européen De L'université De Geneve,2007. P 54.

21 http://www.rsealgerie.org/fr/porteurs_du_projet-64.html

متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية

(دراسة مطبقة على الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة وجامعة فلسطين)

The Requirements of Administrative Transparency , and It's Role in Achieving the Competitive Advantage of Palestinian Universities

(An Empirical study on administrative employees in Al-Aqsa Univ. and Palestine University)

د. منصور عبد القادر منصور / أستاذ إدارة الأعمال المساعد / جامعة الأقصى بغزة

د. صابرين محمد أبو شاويش / أستاذ العلاقات الدولية والدبلوماسية / جامعة شعوب العالم-تركيا

ملخص:

هدف هذا البحث إلى قياس متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في كلا من جامعتي الأقصى بغزة وجامعة فلسطين، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتفسير مشكلة البحث، وتم توزيع (100) استبانة على العاملين الإداريين وكذلك في الوظائف الإشرافية، في حين تم استرداد (73) مفردة منها، كما تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات. ومن أهم نتائج البحث: وجود علاقة ارتباطية بين الشفافية الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المذكورة، وغياب سياسات استقطاب العاملين وترفيعهم في كلا الجامعتين. ومن أهم التوصيات: العمل على بلورة سياسة واضحة لسياسة استقطاب العاملين وترفيعهم في الجامعات الفلسطينية، وكذلك أهمية وجود أنظمة رقابة داخلية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، الميزة التنافسية.

Abstract:

The aim of this research was to measure the requirements of administrative transparency and its role in achieving the competitive advantage in both Al-Aqsa University in Gaza and the University of Palestine. The researchers used the analytical descriptive approach to explain the research problem. Then distributed (100) questionnaires to administrative staff and the employees in functional jobs, while (73) of them were retrieved , the questionnaire was designed as a suitable tool for collecting data and information. The most important results of the research are: The existence of a relationship between the administrative transparency and the achievement of competitive advantage of the universities mentioned, and the lack of policies to recruitment employees in both universities. The most important recommendations are: Formulate a clear policy of recruitment and promotion in Palestinian universities, as well as the importance of internal control systems.

Key Words : Administrative Transparency , Competitive Advantage .

مقدمة:

إن العولمة وثورة المعلوماتية وما واكبها من انفتاح في الأنظمة والقوانين أثرت في كل أنماط حياة الإنسان من خلال إعادة النظر للمفاهيم والقيم وإعادة ترتيبها بما يتواءم مع متطلبات العصر الحديث. حيث برزت من هذه التغييرات ظاهرة الفساد باعتباره أبرز المشكلات التي تواجه خطط التنمية في الدول النامية بشكل عام وفلسطين بشكل خاص، علماً بأن الجامعات الفلسطينية بغزة ليست بمنأى عن ذلك الأمر نتيجة عدم وضوح القوانين والتشريعات الناظمة فيها وكذلك الانقسام السياسي لسنوات عدة وما ترتب عليه من غياب لمؤسسات الدولة الرقابية. غير أن الجهود المبذولة لمكافحة ذلك الفساد لم ترتقي إلى الحد المأمول. في حين أنه ظهرت ضمن سياق التطور والحدثة مصطلحات جديدة نسبياً كالنزاهة والشفافية، ومن الأهمية بمكان أن يتم دراسة ذلك ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات الفلسطينية بغزة، لذلك فإن تطبيق مبدأ الإدارة بالشفافية في إدارة مؤسسات المجتمع يساعد على خلق مناخ للإبداع في مختلف تنظيماته الإدارية مما يسهم في تحقيق الإصلاحات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والتنموية منها باعتبارها أحد متطلبات الحكم الرشيد في أي مجتمع كان.

أولاً الإطار المنهجي للبحث:

1. مشكلة البحث:

لقد أدركت أغلب المجتمعات بأن ظاهرة الفساد من أبرز المشكلات التي تواجه خطط التنمية وتطويرها، كما وتعتبر ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الجامعات الفلسطينية بصورة خاصة في المجتمع الفلسطيني من أكثر المشكلات التي طفت على السطح في الآونة الأخيرة. ومما لا شك فيه بأن تراجع مستويات جودة الخدمة التعليمية المقدمة أثرت بشكل سلبي على تصنيف تلك الجامعات إقليمياً ودولياً، بحكم أن الجامعات الفلسطينية محل البحث تعاني من غياب مبدأ الشفافية والمساءلة مما ساهم في بروز مشكلات إدارية ومالية وبشرية نتيجة اختلاف الرؤيا والتوجهات بين أطراف المصلحة سواء على الصعيد السياسي والاستثماري مما أثر بشكل سلبي على مواقفها التنافسية لتلك الجامعات وخصوصاً أن سوق التعليم الفلسطيني يشهد تنافساً حاداً بين الجامعات الفلسطينية بغزة جميعاً وذلك للحفاظ على حصتها السوقية من الفئة المستهدفة

دون مراعاة لأبسط معايير المسؤولية الاخلاقية. وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثين من صياغة السؤال الرئيس التالي:

- هل لمتطلبات الشفافية الإدارية دوراً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا التساؤل لابد من طرح عدد من التساؤلات الفرعية وهي على النحو التالي:

1. هل هناك علاقة ارتباطية بين متطلبات الشفافية الإدارية وتحقيق الجامعات المذكورة للميزة التنافسية؟
2. هل هناك تفاوت في مدى تأثير متطلبات الشفافية الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات محل البحث؟
3. هل توجد فروق معنوية بين الجامعات المعنية في مدى التزامهم بمتطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق مزاياها التنافسية تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ .

2. أهداف البحث:

لخص الباحثان أهداف البحث في الأمور التالية:

1. الوقوف على مدى توفر متطلبات الشفافية الإدارية في الجامعات المذكورة.
2. التعرف على مدى وجود علاقة بين متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي للجامعات محل البحث.
3. توضيح مقدار التفاوت بين جامعتي الأقصى بغزة وفلسطين فيما يتعلق بتطبيقهم لمتطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
4. تقدير حجم الفروق بين أفراد العينة المبحوثة وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية المشار إليها آنفاً.

3. أهمية البحث:

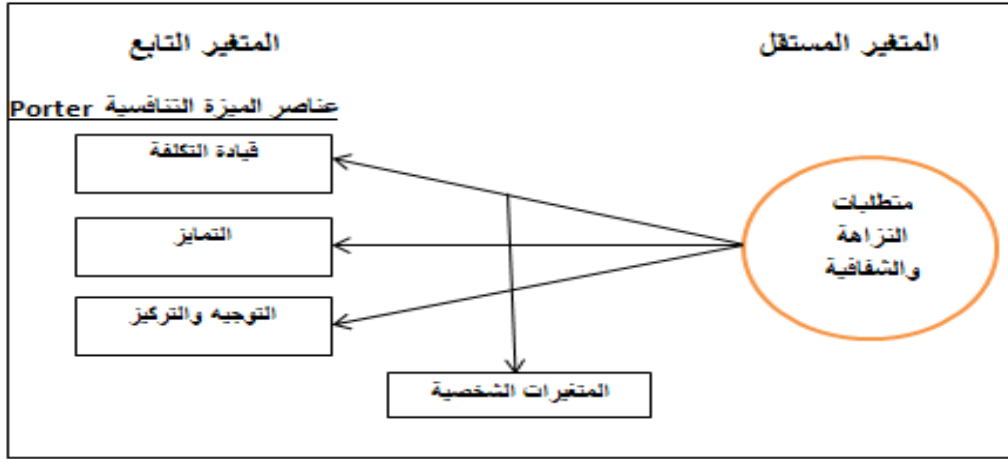
حدد الباحثان أهمية البحث في الأمور الآتية:

1. النظر لموضوع الشفافية الإدارية في الجامعات المذكورة باعتباره من القضايا الحساسة والتي قلما تم الخوض فيها.
2. التنافس الشديد الذي يتسم به سوق التعليم العالي الفلسطيني بغزة نتيجة ظهور جامعات جديدة تتبع القطاع الخاص.

3. تناول البحث مجتمعين مختلفين في الفلسفة والرؤيا والتوجهات من وجهة نظر القائمين عليها من جهة وقناعة الباحثان بذلك من جهة أخرى.

4. إن الجامعات الفلسطينية محل البحث تعرضت لإشكاليات مختلفة جوهرها غياب الشفافية والنزاهة فيها، مما أثرت بشكل سلبي على فرص تطورها.

4. نموذج البحث:



المصدر: جُرد بواسطة الباحثان بناء على الدراسات السابقة.

5. فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات الشفافية الإدارية، وتحقيق

الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية بغزة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات الشفافية الإدارية، وقيادة التكلفة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات الشفافية الإدارية، والتوجيه والتركيز.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات الشفافية الإدارية، والتمايز.

2. تطبق كلاً من جامعتي الأقصى وفلسطين متطلبات الشفافية الإدارية والميزة التنافسية بدرجات متفاوتة.

3. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين جامعتي الأقصى بغزة وجامعة فلسطين في مدى توفر متطلبات الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لديهم، تعزى لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

6. منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع واقع مشكلة البحث التي تنتمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كما يهدف هذا المنهج إلى تفسير المشكلة والتعبير عنها بصورة كمية.

7. مجتمع البحث:

حدد الباحثان مجتمع البحث في العاملين الإداريين والأكاديميين في الوظائف الإشرافية في كلاً من جامعة الأقصى بغزة وجامعة فلسطين والذين شملهم الاستقصاء بخصوص مشكلة البحث والإجابة على فقرات الاستبيان الذي صمم خصيصاً كأداة تحقق هذا الغرض.

8. عينة البحث:

استخدم الباحثان عينة قصدية مقدارها (100) مفردة ووزعت مناصفة على مجتمع البحث في كلاً من جامعة الأقصى بغزة وجامعة فلسطين في حين تم استرداد (73) استبانة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

النسبة المئوية	الاستبانات المستردة	الاستبانات الموزعة	البيان
57.5%	42	50	جامعة الأقصى بغزة
42.5%	31	50	جامعة فلسطين
100%	73	100	الإجمالي

المصدر : جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسة الميدانية .

9. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لقد استعان الباحثان للإجابة على أسئلة الدراسة بالرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث. وتم احتساب كل من: معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار "T-test" للعينة الواحدة، اختبار One Way ANOVA، وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للبحث، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث.

ثانياً) الإطار النظري للبحث:

أ) الشفافية الإدارية:

يعرف (الكردي) الشفافية الإدارية بأنها " وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات وأتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ القرارات على أساس درجة كبيرة من الدقة والوضوح"⁽¹⁾. كما تعرف أيضاً بأنها "عملية وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها ومرونتها وتطورها وانسجامها مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية"⁽²⁾.

1. أهمية الشفافية الإدارية:

يناط بالشفافية الإدارية أهمية كبيرة يمكن تحديدها في الآتي:⁽³⁾

1. وسيلة مهمة من وسائل الإصلاح الإداري وطرق التنمية.
2. إشراك العاملين في إدارة شؤونهم الوظيفية من خلال تزويدهم بالبيانات والمعلومات السليمة.
3. تنمية وتطوير أداء الموظفين من خلال التدريب وتنمية مهاراتهم.
4. تطوير الأنظمة والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسات.
5. المساهمة في ولوج المؤسسات نحو تحقيق التنمية المستدامة بما يؤثر إيجاباً في واقع المجتمعات.

2. متطلبات الشفافية الإدارية:

إن من أهم متطلبات الشفافية الإدارية في منظمات الأعمال هو انفتاح تلك المؤسسات على المجتمع ككل، بالإضافة إلى أن القائد الإداري ذو الشفافية والنزاهة يجب أن ينأى بنفسه عن دوائر الشبهات بمختلف أنواعها سواء كانت إدارية أو مالية والابتعاد عن كل ما يخدش كرامته ويمس أمانته من تصرفات مادية أو معنوية وأن يكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين ومنفتحاً على كل من يطرق بابه. لذلك ارتأى الباحثان تحديد المتطلبات الأساسية للشفافية الإدارية في الأمور التالية:⁽⁴⁾

- الالتزام بالأمانة والشفافية فيما يتعلق برسالة وسياسة وأنشطة المنظمة في كافة المستويات الإدارية.
- العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة تخضع لسياسات صريحة وأخلاقية تبعاً للتوجهات الاستراتيجية.
- الالتزام بسياسة واضحة في صياغة وتوثيق ونشر المعلومات.
- توفير المعلومات للجمهور أو ذوي العلاقة بأعلى مستوى من الدقة من خلال تخصيص شخص أو دائرة للقيام بهذه المهمة.

- المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالموظفين والمستفيدين داخل وخارج المنظمة.
وتعتبر الشفافية الإدارية هي أحد المبادئ الخمس التي أشارت إليها وحددتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). والتي تأسست عام 1961 بهدف مساعدة الدول والمنظمات على تجاوز مشكلاتها وتحسين واقع السياسات التنفيذية فيها بشكل غير ملزم. من خلال سعيها إلى منع حدوث الأزمات وصولاً إلى تكريس مبدأ الحكم الرشيد (الحوكمة) والتأكيد على المصادقية في عمل المؤسسة وقراراتها وسلوك العاملين فيها وأن تكون معلوماتها دقيقة وواضحة للجميع، وكذلك الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية من موظفي المؤسسة في مختلف مستوياتها الإدارية وصولاً إلى كسب ثقة ورضا المستفيدين منها.
(ب) الميزة التنافسية:

يعرف (porter) الميزة التنافسية بأنها " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين " (5). كما عرفها (بورتر) أيضاً بأنها " توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين " (6). ويعرفها (السلمي) بأنها " المهارة التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون " (7).

1. أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية (8). لذلك يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية هما:

- ميزة التكلفة الأقل: والتي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على انتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة.
- ميزة الجودة العالية: حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستفيد.

لذلك في ضوء ما سبق يمكن للباحثين من توضيح أهمية الميزة التنافسية في الأمور التالية:

(1) تتمثل الميزة التنافسية بالقدرة والتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.

(2) إن المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة وندرة للموارد وعدم القدرة على التقليد والمحاكاة.

(3) قدرة المنظمات على القيام بأعمالها من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة يمكنها من السيطرة والاستمرارية في السوق.

2. نموذج Porter لتطوير الميزة التنافسية:

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل عديدة جميعها تسعى لتلبية حاجات الزبائن وتنمية قدرات المؤسسة التنافسية. ويتلخص مدخل (بورتير) Porter Competition Model في ثلاث استراتيجيات يمكن استخدامها لبناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهي **على النحو الآتي:** (9)

1. **قيادة التكلفة:** وهي استراتيجية تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الإنتاج من خلال الاستثمار الأمثل للموارد وبمعايير نموذجية وبأسعار رائدة في السوق.

2. **التوجيه والتركيز:** تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الإنتاج بحيث يتم التركيز على جزء محدد من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي واستبعاد المنافسين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة السوقية.

3. **استراتيجية التمايز:** تستند هذه الاستراتيجية على تفرد المنظمة بخصائص استثنائية في ميدان الإنتاج وتكون ذات قيمة كبيرة للمستفيد كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

ج) دور الشفافية الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية:

إن ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية لا بد أن تعتمد بشكل رئيس على قيم القيادات الإدارية فيها ومعتقداتها وتبنيها لقيم النزاهة والأمانة والثقة والالتزام أيضاً باللوائح والنظم والقيام بالواجبات المحددة بالجودة المطلوبة، وكذلك المحافظة على المصلحة العامة للجامعة وتحويل نواتجها السلبية إلى نواتج إيجابية. لذا ينبغي على الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعة الأقصى بغزة وجامعة فلسطين على وجه الخصوص تحمل مسؤولياتها تجاه نشر وتطبيق الشفافية الإدارية وقيم النزاهة والمساءلة فيها بهدف

زيادة قدرتها على تصويب أوضاعها الداخلية من خلال تحسين واقع عملها ضمن البيئة المحيطة وإعادة النظر في استراتيجيات المنافسة الحالية لديها بحكم أن التنافس يقود إلى التميز والإبداع والتأثير إيجاباً في مستوى الخدمة المقدمة والعمل الحديث على خفض تكاليفها واتباع أسلوب التحسين المستمر كي تتناسب جودة الخدمة التعليمية المقدمة مع احتياجات سوق العمل الفلسطيني من خلال توظيف الوسائل التكنولوجية المناسبة على اعتبار أن خدمة التعليم العالي أصبح ينظر إليها الآن عالمياً بمنظور اقتصادي قائم على الربح كأساس لتحقيق منافع عامة للمجتمع .

د) الدراسات السابقة:

استعان الباحثان بعدد من الدراسات السابقة - على حد علمهما- ساهمت في بناء الإطار النظري للبحث، وتمثلت هذه الدراسات في الآتي:

• دراسة (أبو قاعود، 2011) (10)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توفر محاور تطوير الأعمال وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية وخصوصاً شركة الاتصالات "أورانج"، وتم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة عددها (186) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من الممارسات السلبية.
- إن ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية كانت مرتفعة.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- صياغة تشريعات قانونية تتميز بالدقة والوضوح.
- زيادة نسبة ممارسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

• دراسة (حرب، 2011) (11)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بغزة، وبلغت حجم العينة المبحوثة (205) مفردة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود علاقة بن متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية وواقع الشفافية نفسها.
- هناك التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بغزة.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- العمل على نشر مبدأ الشفافية الإدارية ضمن منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة.
- التركيز على دور القيادات العليا في دعم مبدأ الشفافية والنزاهة والعمل على تحديث القوانين الناظمة لذلك.

• دراسة (السبيعي، 2010) (12)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة، وتم استقصاء عينة مقدارها (355) مفردة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة السعودية بتطبيق الشفافية منخفضة.
- إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بالسعودية والمتعلقة بتحديث القوانين والتشريعات لإزالة الغموض والضبائية عنها جاءت متوسطة.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة رفع كفاءة الأجهزة الرقابية الحكومية في السعودية.
- تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

• دراسة (أبو جاموس وآخرون، 2010) (13)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى علاقة تطبيق مستويات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في جميع المصارف التجارية في مدينة طولكرم والبالغ عددها (6) مصارف، حيث تم توزيع (72) استبانة على العينة المستهدفة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الظاهرة، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- هناك ميل للعاملين والإدارة بتطبيق كل أبعاد الجودة الشاملة كون أن جميع المصارف التي شملتها الدراسة تمتلك مقومات الميزة التنافسية.

- إن تطبيق أبعاد الجودة الشاملة سواء كانت مجتمعة أو منفردة لها علاقة إحصائية بتحسين وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- الاهتمام والتركيز على جميع أبعاد الجودة وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

- التركيز على مشاركة جميع العاملين لتحقيق الميزة التنافسية.

• دراسة (السكرانة، 2008) (14)

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على استراتيجيات الريادة ودورها في تطوير وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء شركات الاتصالات الأردنية، حيث شملت الدراسة (4) شركات اتصالات كما بلغت عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (109) استبانة مستخدماً الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود علاقة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية.

- وجود علاقات تأثير بين المتغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات التي شملها البحث.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- التركيز على الإبداع للعاملين من خلال عقد اللقاءات والندوات وورش العمل.

- التركيز على المبادرة واقتناص الفرص في السوق وكذلك تنويع خدمات الاتصالات.

• دراسة (Svensson, 2007) (15)

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على البيئة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي السويدية، من خلال دراسة متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في تلك المؤسسات ومراجعة النصوص والتشريعات القانونية وتأثيراتها على اتخاذ القرار ومدى سرعة وصول الجمهور إلى المعلومات المتاحة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- توفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم السويدي.

- ظهور بعض نقاط الضعف في نظام الإدارة في المؤسسات العمومية مثل غياب المرونة والشفافية في قضايا محددة.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- الاهتمام بتدريب العاملين على نشر الشفافية والنزاهة في الوزارات السويدية.

- تعزيز الرقابة الإدارية وتحديث القوانين والتشريعات المتعلقة بالمساءلة الإدارية.

• دراسة (Berggren & Bernshteyn ,2007) (16)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية خلق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق زيادة الشفافية التنظيمية لدى رأس المال البشري، حيث طبقت الدراسة على مجموعة من مصانع في سان ماثيو بأمريكا. ومن أهم نتائج الدراسة:

- اتخذت المنظمات خطوات جادة لتحسين أدائها من خلال زيادة الشفافية التنظيمية.

- أظهرت النتائج بأن الشفافية ساهمت في تخفيض العجز والقصور في تنفيذ الاستراتيجيات وتعزيز الأداء المتميز لدى البعض منهم.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ومقسمة إلى أهداف فردية لضمان تحقيق مشاركة هادفة للعاملين.

- تنمية قدرات العاملين وتقييم أدائهم وامكانيات ترقيتهم باعتبارها ميزة تنافسية في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً) إجراءات الدراسة الميدانية:

1. تحليل المتغيرات الشخصية لعينة البحث:

جدول رقم (1)

خصائص عينة البحث.

البيان	N	%	البيان	N	%
الجامعة			الجنس		
ذكر	45	61.6	الأقصى	42	57.5
أنثى	28	38.4	فلسطين	31	42.5
الإجمالي	73	%100	الإجمالي	73	%100
العمر			المسمى الوظيفي		
أقل من 25 سنة	5	6.8	مدير إداري	6	8.2
26-35 سنة	30	41.1	عميد كلية	2	2.7
36-46 سنة	26	35.6	رئيس قسم أكاديمي/إداري	17	23.3
47 سنة فأكثر	12	16.4	رئيس شعبة	2	2.7
الإجمالي	73	%100	موظف إداري	41	56.2
المؤهل العلمي			سكرتير		
دبلوم متوسط	17	23.3	الإجمالي	5	6.8
بكالوريوس	26	35.6	الإجمالي	73	%100
ماجستير	19	26.0	الخبرة العملية		
دكتوراة فأكثر	11	15.1	أقل من 5 سنوات	9	12.3
الإجمالي	73	%100	من 6-10 سنوات	31	42.5
			من 11-15 سنة	25	34.2
			أكثر من 16 سنة	8	11.0
			الإجمالي	73	%100

يتضح من الجدول رقم (1) خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، الجامعة، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

2. الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

أ- الصدق البنائي لمحاو الاختبار:

وتم اختباره من خلال احتساب معامل الارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور.

ب- ثبات أداة البحث / المقياس:

تم الاكتفاء في احتساب معامل الفا كرونباخ، لمعرفة مدى ثبات الاستبيان، وهل إذا ما طبقنا الاستبيان مرة أخرى على نفس المبحوثين سنحصل على نفس النتائج تقريباً أم لا.

جدول رقم (2)

اختبار الخصائص السيكومترية

البيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول: متطلبات الشفافية الإدارية في جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين	11	**0.794	0.000	0.877
المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ضوء متطلبات الشفافية الإدارية				
البعد الأول : قيادة التكلفة	4	**0.893	0.000	0.813
البعد الثاني: التوجيه والتركيز	4	**0.766	0.000	0.517
البعد الثالث : التمايز	5	**0.915	0.000	0.860
الدرجة الكلية للمحور الثاني	13	*0.975	0.000	0.896
الاستبيان ككل	24	***	***	0.925

يتضح من الجول رقم (2) صدق محاور وأبعاد الاستبانة، فجاءت جميع الفقرات عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر جميع محاور وأبعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

وكذلك حاز المقياس على درجة ثبات عالية، فكانت معاملات ألفا كرونباخ للمحورين ولأبعاد المحور الثاني مرتفعة فجاءت للمحورين على النحو التالي: المحور الأول بمعامل (0.877) والمحور الثاني بمعامل (0.896)، والدرجة الكلية للمقياس قد كانت (0.925)، وهذه نسبة مرتفعة جعلت الباحثان مطمئنين في تطبيق المقياس.

3. اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سمرنوف (1-Sample K-S)

جدول رقم (3)

اختبار التوزيع الطبيعي K-S

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
متطلبات الشفافية الإدارية في جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين	11	0,534	0,938
تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ضوء متطلبات الشفافية الإدارية	13	0,565	0,907
جميع المحاور	24	0,650	0,791

تم عرض اختبار (كولمجروف-سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبار المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من (0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

4 . سلم القياس:

جدول (4)

سلم المقياس المستخدم في البحث

درجة الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80	2.60	3.40	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36%	52%	68%	أكبر من 84%

هذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على درجة موافقة قليلة جداً على الفقرة أو المحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) فهي تدل على درجة موافقة قليلة على الفقرة أو المحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 - 3.39) فهي تدل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة تجاه الفقرة أو المحور ككل، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 - 4.19) فتدل على درجة موافقة.

5. تحليل محاور الاستبيان:

لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار " T " للعينة الواحدة، كما هو مبين:

المحور الأول: (متطلبات الشفافية الإدارية):

الجدول رقم (5)

تحليل فقرات المحور الأول (متطلبات الشفافية الإدارية)

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	8.477	75	.77317	3.7671	يتوفر في الجامعة قنوات اتصال واضحة يمكن للعاملين التبليغ عن التجاوزات بسهولة
9	2.175	65	.96869	3.2466	تهتم الجامعة بتدريب العاملين والقيادة الإدارية فيها وتمنحهم فرص الترقى على أسس نزيهة
11	1.395	63	.92303	3.1507	يوجد في الجامعة نظام توظيف وترقية يقوم على مبدأ الجدارة عند استقطاب العاملين وترفيحهم
2	8.269	75	.75019	3.7260	تساهم الجامعة في تشجيع الموظف على التمسك بأخلاقيات الوظيفة مثل (الأمانة والصدق والنزاهة)
3	6.583	73	.85341	3.6575	يوجد في الجامعة نظام مسانلة فعال يلزم العاملين بالابتعاد عن السلوكيات السلبية
6	5.006	70	.81836	3.4795	تقوم الجامعة بتحديث دوري للقوانين واللوائح المتعلقة بالشفافية الإدارية وحسب ما تقتضيه الضرورة
8	3.182	67	.88278	3.3288	تقيم الجامعة أداء القيادة الإدارية بشكل مستمر كوسيلة لمحاربة الفساد الإداري والمالي
7	3.794	68	.92550	3.4110	تهتم الجامعة بتطوير نظام الإشراف والمتابعة تقييم العاملين فيها باستمرار
5	4.559	71	1.00114	3.5342	تتمتع الجامعة بنظام مالي واضح وشفاف في كافة إجراءات ومعاملاته المالية والمحاسبية
4	4.611	72	1.06612	3.5753	تقوم الجامعة في معاقبة كل موظف يرتكب فساد إداري أو مالي
10	1.810	65	1.09950	3.2329	تلجأ الجامعة إلى تدوير العاملين فيها لتعزيز الشفافية الإدارية
	6.432	69	.61705	3.4645	جميع الفقرات

يتضح من الجول رقم (5)، أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: يتوفر في الجامعة قنوات اتصال واضحة يمكن للعاملين التبليغ عن التجاوزات بسهولة بأعلى تقدير بوزن نسبي (70%)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: يوجد في الجامعة نظام توظيف وترقية يقوم على مبدأ الجدارة عند استقطاب العاملين وترفيهم بأقل فقرة بوزن نسبي (63%)، وعلى صعيد المحور ككل فقد جاء بوزن نسبي (69%) وهي نسبة تعني الموافقة في درجة التأييد.

المحور الثاني: الميزة التنافسية (بوتر):

▪ **البعد الثاني: (التوجيه والتركيز)**

الجدول رقم (6)

تحليل فقرات البعد الأول (قيادة التكلفة)

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	2.955	66	.91099	3.3151	تقدم الجامعة الدعم الكاف لأنشطة البحث والتطوير بهدف البقاء في دائرة المنافسة
2	5.828	71	.78319	3.5342	تحرص الجامعة على تقديم خدمة تعليمية مميزة عن الآخرين
4	1.941	64	.84422	3.1918	تمتلك الجامعة نظام معلومات يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية الأخرى
1	6.480	72	.79477	3.6027	تسعى إدارة الجامعة باستمرار إلى تقليل مستويات الفجوة العلمية بينها وبين الجامعات الفلسطينية الأخرى
	5.253	68	.66845	3.4110	جميع الفقرات

يتضح من الجول رقم (6)، أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على: تسعى إدارة الجامعة باستمرار إلى تقليل مستويات الفجوة العلمية بينها وبين الجامعات الفلسطينية الأخرى بأعلى تقدير بوزن نسبي (72%)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: تمتلك الجامعة نظام معلومات يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية الأخرى بأقل فقرة بوزن نسبي (67%)، وعلى صعيد البعد ككل فقد جاء بوزن نسبي (68%) وهي نسبة تعني الموافقة في درجة التأييد.

▪ **البعد الثاني: (التوجيه والتركيز)**

الجدول رقم (7)

تحليل فقرات البعد الثاني (التوجيه والتركيز)

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	3.559	68	.95364	3.3973	تهتم الجامعة بعدد الطلاب وليس بجوهر مخرجها التعليمي
3	4.760	68	.76227	3.4247	تحسن الجامعة التعامل مع التقلبات في البيئة المحيطة
2	5.648	71	.84961	3.5616	الجامعة تتقدم إلى الأمام ويخطى ثابتة نحو المستقبل
1	5.829	72	.86339	3.5890	تسعى الجامعة إلى استحداث خدمات تعليمية منافسة في تخصصات جديدة ونادرة
	7.667	70	.54958	3.4932	جميع الفقرات

يتضح من الجدول رقم (7)، أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على: تسعى الجامعة إلى استحداث خدمات تعليمية منافسة في تخصصات جديدة ونادرة، بأعلى تقدير بوزن نسبي (72%)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: تهتم الجامعة بعدد الطلاب وليس بجوهر مخرجها التعليمي بأقل فقرة بوزن نسبي (68%)، وعلى صعيد البعد ككل فقد جاء بوزن نسبي (70%) وهي نسبة تعني الموافقة في درجة التأييد.

▪ **البعد الثالث: (التمايز)**

الجدول رقم (8)

تحليل فقرات البعد الثالث (التمايز)

الترتيب	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
5	1.920	64	.97534	3.2192	التخصصات العلمية التي تقدمها الجامعة كافية كماً ونوعاً
3	4.300	69	.89816	3.4521	كفاءة الموظفين في الجامعة هو ما يميزها عن غيرها من الجامعات
4	4.227	68	.83059	3.4110	تعتمد إدارة الجامعة على نظم وأساليب جديدة ومتجددة لتحسين أداء خدماتها

1	7.720	73	.69735	3.6301	يبذل القائمون على الجامعة جهداً واضحاً لتقبل الأخطاء أثناء العمل
2	5.581	71	.81789	3.5342	تطور الجامعة يسير وفق خطتها الأكاديمية والتطويرية
	5.648	69	.67969	3.4493	جميع الفقرات

ينتضح من الجول رقم (8)، أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على: يبذل القائمون على الجامعة جهداً واضحاً لتقبل الأخطاء أثناء العمل بأعلى تقدير بوزن نسبي (73%)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على التخصصات العلمية التي تقدمها الجامعة كافية كما ونوعاً بأقل فقرة بوزن نسبي (64%)، وعلى صعيد المحور ككل فقد جاء بوزن نسبي (69%) وهي نسبة تعني الموافقة في درجة التأييد.

6. تحليل جميع محاور وأبعاد استبيان البحث:

الجدول رقم (9)

تحليل محاور وأبعاد الاستبيان

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
المحور الأول: متطلبات الشفافية الإدارية في جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين	3.4645	.61705	69	6.432	.000
المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ضوء متطلبات الشفافية الإدارية					
البعد الأول: قيادة التكلفة	3.4110	.66845	68	5.253	.000
البعد الثاني: التوجيه والتركيز	3.4932	.54958	70	7.667	.000
البعد الثالث: التمايز	3.4493	.67969	69	5.648	.000
الدرجة الكلية للمحور الثاني	3.4511	.56075	69	6.874	.000
جميع المحاور	3.4545	.53250	69	7.292	.000

ينتضح من الجول رقم (9) أن الوزن النسبي لكلا المحورين قد بلغت (69%) أما فيما يخص أبعاد المحور الثاني الثلاث فقد تراوحت ما بين (68-70)، وعلى صعيد المحور ككل فقد جاء بوزن نسبي (69%) وهي نسبة تعني الموافقة في درجة التأييد.

7. اختبار فرضيات البحث:

• اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات الشفافية الإدارية، وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية بغزة. قمنا باختبار فرضياتها الفرعية التالية:

☒ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات الشفافية الإدارية، قيادة التكلفة للجامعات الفلسطينية بغزة.

جدول (10)

اختبار الفرضية الأولى

المحور	قيادة التكلفة	مستوى الدلالة
متطلبات الشفافية الإدارية	0.612	0.000

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وأن معامل ارتباط بيرسون (0.612) هذا ما يعني وجد علاقة طردية بين متطلبات الشفافية الإدارية وقيادة التكلفة للجامعات الفلسطينية بغزة، وعليه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي.

☒ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متطلبات الشفافية الإدارية، والتوجيه والتركيز للجامعات الفلسطينية بغزة.

جدول (11)

اختبار الفرضية الثانية

المحور	التوجيه والتركيز	مستوى الدلالة
متطلبات الشفافية الإدارية	0.424	0.000

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وأن معامل ارتباط بيرسون (0.424) هذا ما يعني وجود علاقة طردية بين متطلبات الشفافية الإدارية والتوجيه والتركيز للجامعات الفلسطينية بغزة، وعليه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي.

☒ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات الشفافية الإدارية، والتمايز للجامعات الفلسطينية بغزة.

جدول (12)

اختبار الفرضية الثالثة

المحور	التمايز للجامعات	مستوى الدلالة
متطلبات الشفافية الإدارية	0.636	0.000

يتضح من المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وأن معامل ارتباط بيرسون (0.636) هذا ما يعني وجود علاقة طردية ومتطلبات الشفافية الإدارية والتمايز للجامعات الفلسطينية بغزة، وعليه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض العدمي.

• اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على: تطبق كلاً من جامعتي الأقصى وفلسطين متطلبات الشفافية الإدارية والميزة التنافسية بدرجات متفاوتة.

جدول رقم (13)

توضيح درجات التفاوت بين الجامعات محل الدراسة لمحاو وأبعاد الاستبيان ككل

جامعة فلسطين		جامعة الأقصى بغزة		البيان
الوزن النسبي	المتوسط	الوزن النسبي	المتوسط	
73	3.6305	67	3.3420	المحور الأول: متطلبات الشفافية الإدارية في جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين
				المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ضوء متطلبات الشفافية الإدارية
70	3.4758	67	3.3631	البعد الأول: قيادة التكلفة
69	3.4516	70	3.5238	البعد الثاني: التوجيه والتركيز
72	3.6065	67	3.3333	البعد الثالث: التمايز
70	3.5113	68	3.4067	الدرجة الكلية للمحور الثاني
71	3.5411	68	3.3906	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول رقم (13) أن جامعة فلسطين تطبيق متطلبات الشفافية الإدارية بصورة أكبر من جامعة الأقصى بغزة ، حيث تطبق جامعة الأقصى بغزة متطلبات الشفافية الإدارية بمقدار (67%) في حين أن جامعة فلسطين تطبقها بمقدار (73%)، ويرى الباحثان أن الزيادة في تطبيق جامعة فلسطين لمتطلبات الشفافية الإدارية بواقع (6%) نسبة غير بسيطة ويعتقد الباحثان أن هذه الزيادة تعود لكون جامعة فلسطين جامعة خاصة مرتبطة بأهداف المستثمرين وحرصهم على تحقيق مستويات شفافية عالية ، بما يضمن لهم تحقيق أكبر قدر ممكن من تعظيم استثماراتهم المالية.

ويتضح من الجدول أعلاه أيضاً تفوق جامعة فلسطين في تطبيق كل من : قيادة التكلفة و التمايز ، وذلك لأن الأولى تعمل على تخفيض النفقات والثانية تعمل على استقطاب أكبر قدر ممكن من الطلبة بما يعود بإيرادات مالية كبيرة على جامعة الأقصى بسبب الرسوم الدراسية المدفوعة من جانب الطلبة ، في حين تفوقت جامعة الأقصى على جامعة فلسطين في تطبيق التوجيه والتركيز لوجود رؤية استراتيجية بحكم خبرتها وأقدميتها في سوق الخدمة التعليمية في فلسطين، بالإضافة إلى قدرتها على زيادة وتنوع تخصصاتها المختلفة بوتيرة سريعة نسبياً مقارنة بجامعة فلسطين.

• اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لاختبار الفرضية الثانية سنقوم باختبار الفروق: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول توفر متطلبات الشفافية الإدارية لديهم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (النوع، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار الفروق لكل من:

1- اختبار (ت) t test لتحديد الفروق بين الجنسين :

جدول رقم (14)

اختبار T لاختبار الفروق بين الجنسين

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	T	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	45	3.4490	.59418	-1.20	0.905
	أنثى	28	3.4633	.42505		
الجامعة	الأقصى	42	3.3906	.58589	-1.248	0.216
	فلسطين	31	3.5411	.44490		

تم استخدام اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول توفر متطلبات الشفافية الإدارية لديهم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفق لمتغير الجنس ويتضح من الجدول (14) أن قيمة sig أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث على جميع محار الاستبيان.

2- اختبار التباين الأحادي One way ANOVA :

جدول رقم (15)

اختبار تحليل التباين الأحادي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.193	3	.398	1.428	.242
	داخل المجموعات	19.223	69	.279		
	المجموع	20.416	72			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	.698	5	.140	.475	.794
	داخل المجموعات	19.718	67	.294		
	المجموع	20.416	72			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.722	3	.241	.843	.475
	داخل المجموعات	19.694	69	.285		
	المجموع	20.416	72			
الخبرة العملية	بين المجموعات	.824	3	.275	.968	.413
	داخل المجموعات	19.592	69	.284		
	المجموع	20.416	72			

لقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بين إجابات المبحوثين حول فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول توفر متطلبات الشفافية الإدارية لديهم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفق كل من (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) ويتضح من الجدول (15) أن قيمة sig لكل متغير من المتغيرات أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية ذاتها.

❖ النتائج:

من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية خلص الباحثان إلى أهم النتائج، وهي:

- (1) ضعف سياسات استقطاب العاملين وترفيعهم وتدني مستويات الشفافية الإدارية في الجامعات محل البحث.
- (2) عدم توفر نظام معلومات في كلا الجامعتين يخدم رؤيتهم الاستراتيجية وذلك لرصد الواقع التنافسي لهما.
- (3) انخفاض مستويات القيم التنظيمية لدى العاملين في الجامعات المذكورة، وهذا يتطلب تحسين واقع الثقافة التنظيمية فيها من خلال تحسين ظروف العمل ووضوح التشريعات والقوانين.
- (4) اهتمام الجامعات محل البحث بزيادة حصتها السوقية من الطلاب على حساب جودة المخرج التعليمي.
- (5) وجود علاقة ارتباطية ما بين متطلبات الشفافية الإدارية في الجامعات محل البحث ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لديها.
- (6) ضعف مستويات الشفافية الإدارية في جامعة الأقصى بنسبة (6%) عنها في جامعة فلسطين.
- (7) تتمتع جامعة الأقصى برؤية مستقبلية بدرجة أكبر من جامعة فلسطين كوسيلة لتحقيق مزاياها التنافسية.

❖ التوصيات:

خلص الباحثان إلى تقديم عدد من التوصيات، وهي:

- (1) ضرورة صياغة سياسات مكتوبة تتعلق باستقطاب العاملين وترفيعهم والالتزام بتنفيذها.
- (2) الاهتمام بوجود نظام معلومات متكامل يدعم متخذي القرارات في الإدارة العليا بالجامعات محل البحث.
- (3) استحداث قسم للرقابة الداخلية في كلا الجامعتين من خلال اعتماد معايير إدارية ومالية يمكن لها أن تضبط الوظيفة الإدارية بشكل جيد وتعزز مبدأ المساءلة فيها.
- (4) الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات العاملين في الجامعات محل البحث وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية لديهم.

الهوامش

- 1) الكردي، أحمد (2010)، الشفافية الإدارية، المنتدى العربي للتنمية الإدارية، 26 يناير (مقال علمي).
- 2) المرجع نفسه.
- 3) اللوزي، موسى (2003)، التنمية الإدارية، (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 141 .
- 4) الفينوري، عبد الله (2005)، الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس - ليبيا، ص ص 35-36.
- 5) Porter , M.,(2000), L'avantage Concurrential Dourd , Paris , France , p.8.
- 6) Porter , M.,(1993), L'avantage Concurrential des Nations , Inter Edition , p.48.
- 7) السلمي ، علي (2001) ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر، القاهرة ، ص 104 .
- 8) خليل ، مرسى (1998) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، ص 80 .
- 9) ياسين ، سعد (1998) ، الإدارة الاستراتيجية، (ط1) ، دار اليازوري للنشر، عمان -الأردن ، ص ص 103 - 104 .
- 10) أبو قاعود ، غازي (2011) ، اطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال : دراسة تقييمية ، مجلة النهضة ، العدد (2) ، المجلد (12) ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، مصر .
- 11) حرب ، نعيمة (2011) ، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- 12) السبيعي ، فارس (2010) ، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية.
- 13) أبو جاموس ، رانيا ، وأخرون (2010) ، العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم ، بحث مقدم لنيل درجة البكالوريوس في التسويق ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس - فلسطين .
- 14) السكارنة ، بلال (2008) ، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (7) .
- 15) Sevansson ,Goran (2007), Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions , Oslo school of management , Emerald Journal Group Publishing , No.(20) , Vol.(2) , Norway .

- 16) Berggren , Erik & Bernshteyn, Rob (2007) , **Organizational Transparency ,Drives Company Performance** , Journal of Management Development , Emerald Journal Group Publishing , No.(26) , Vol.(5) , California , USA .

جودة مخرجات التعليم العالي في ظل تحديات مجتمع المعرفة

د. سلمى حميدان / أستاذة محاضرة (ب) جامعة محمد الشريف مساعدية-سوق أهراس-

بدر الدين حميدان / طالب دكتوراه بجامعة الأمير عبد القادر-قسنطينة-

سامية مهداوي / طالبة دكتوراه بجامعة سطيف.

الملخص:

تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء على موضوع حديث في ميدان التعليم العالي، ألا وهو الجودة الشاملة التي بادرت جلّ مؤسسات التعليم العالي لتطبيقها، وباعتبار أنّ التعليم أحد أهم الاحتياجات الرئيسية للمجتمعات، فإن المؤسسات التعليمية تعمل جاهدة على تطوير البحث العلمي بما يلبي احتياجات الحاضر ويلتزم متطلبات المستقبل، خاصة مع التغيرات السريعة في ظل ما يعرف بمجتمع المعرفة الذي يعمل على تشجيع التعليم نحو التغيير والتطور للأفضل، من خلال جعل الأفراد المصدر الرئيسي للإنتاج والاهتمام بقدراتهم الإبداعية ومنحهم حرية التفكير.

الكلمات المفتاحية: جودة التعليم - مجتمع المعرفة.

Abstract

Try the current study highlight the modern theme in the field of higher education, that is, the overall quality, which initiated the bulk of higher education institutions to implement them, and given that education one of the main needs of the communities, the educational institutions are working hard on the development of scientific research to meet the needs of the present and fit the demands of the future , especially with the rapid changes in the light of what is known as the knowledge Society, which works to promote education about the change and evolution for the better, by making the main source for the production of individual attention through creative abilities and give them the freedom to think.

Key words: quality of education - a knowledge society

لقد أنتجت التطورات المتسارعة التي شهدها العالم في شتى الميادين ظهور مجتمع جديد اصطلاح عليه "مجتمع المعرفة"، والذي يقصد من ورائه ذلك المجتمع الذي يساهم بفاعلية في إنتاج المعرفة وتطويرها بشكل مستمر، وحسن استعمالها وتوظيفها، ونظرا لأنّ التقدم في العالم اليوم أصبح يقاس بمعايير القدرة على إنتاج المعرفة وتحديثها وتراكمها، فقد تحول هذا المجال (مجال المعرفة) إلى محور التنافس بين الدول والمجتمعات المتقدمة، التي تتنافس فيما بينها على اكتساب مصادر القوة والتفوق الحضاري، ولعلّ أهم ما يميّز مجتمع المعرفة ويحدّد قدرته على البقاء والصمود والتقدم والمنافسة، هو إنتاج هذه المعرفة والإبداع فيها، ويلعب العلماء وأهل الخبرة في هذه المجتمعات دورا حيويا، من خلال إبداعاتهم العلمية وابتكاراتهم التقنية، وهناك مجموعة من المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد ووصف مجتمع المعرفة منها مدى الاهتمام بالبحث والتنمية والقدرة التنافسية في مجال إنتاج ونشر المعرفة¹، ومن هنا يبرز دور وأهمية المؤسسات التعليمية لتجسيد مثل هذه المواصفات لا سيما مؤسسات التعليم العالي، التي أصبحت مطالبة أكثر بالعمل على الاستثمار في الطاقات البشرية واستغلالها على نحو أفضل من خلال العمل على تطوير مهاراتها، وخلق تخصصات جديدة في القطاع ملائمة لمتطلبات العصر الحديث، وكذا الحرص على تكوين كوادر بشرية لها القدرة على التأقلم ومواكبة كافة التغيرات الطارئة، التي تحملها في طياتها التطورات المستمرة، وبهذا فإن مؤسسات التعليم العالي تجد نفسها مطالبة بتبني سياسات تعليمية وتربوية جديدة، تلعب دورا إيجابيا في تحقيق الأفضل فيما تسعى إليه، وهذا ما بادرت إليه هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة بتبنيها نظام الجودة الشاملة في التعليم، وقد ارتبط هذا المفهوم في مجال التعلم بعملية التعلم والتعليم، وكذلك الإدارة، بغرض ربط التعليم بحاجات المجتمع، والمقصود من ورائها جملة من الخصائص التي تعبر بدقة عن جوهر التربية بمختلف أبعادها (مدخلات-عمليات-مخرجات)، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تحقق الأهداف المنشودة.

أولا/ جودة التعليم العالي: يعتبر مفهوم "الجودة" من أكثر المفاهيم الحديثة انتشارا، بهدف تطوير العمل في مختلف المجالات ويشير هذا المفهوم في مجمله إلى مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء وفقا للأغراض المطلوبة، والمواصفات المنشودة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنة.

وقد ظهر مفهوم "الجودة" لأول مرة في إطار الصناعة والاقتصاد، لكن سرعان ما تسرب هذا المفهوم من هذين القطاعين إلى قطاع التعليم مثلما هو الحال بالنسبة للعديد من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود أصولها إلى ميادين أخرى ويقصد بها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة، وقد عرفها المعهد

الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها: " جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة"² والجودة هي: "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"³

وقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلبا ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتتزايد فيه حى الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويمكن اعتماد الجودة الشاملة في التعليم بصفة عامة من تحقيق ما يسمى "جودة التعليم" والذي هو أداة التنمية والتقدم والتكامل المعرفي والمهاري والوجداني، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة.

وبما أنّ الجودة ترتبط بالملائمة للغرض، فقد حدد كل من (Reid et Shaw) صفاتها في العملية التعليمية بما يلي:⁴

- ✓ مناهج دراسي مناسب لحاجات الكلية واهتماماته وأهدافهم.
- ✓ نظام تقويم يقيس بدقة مدى اكتساب الطلبة للمعلومات.
- ✓ نسبة احتفاظ عالية ونسبة تسرب منخفضة (أكثر من المقررات الأقل جودة).
- ✓ نسبة نجاح عالية أكثر من تلك التي تحرزها مقررات مرادفة بنوعية أقل جودة.

وبعدّ مفهوم "جودة التعليم" من المفاهيم المركبة ويستمدّ هذه الصفة التركيبية من العملية التعليمية التي تختلف حسب الرؤى والأهداف والسياسات التعليمية، ومن ثمّ فإنه ليس من السهل بلورة تعريف محدد له، فمصطلح جودة التعليم يشير إلى القدرة على التوفيق بين مخرجات التعليم وسوق العمل ، حيث تمكن من توفيق وتوازن تلك القدرة في المجهودات المادية وغير المادية التي تبذلها المؤسسة الجامعية لتطوير العملية التعليمية، التي من المفروض أنّها تفرز كمّا من المعارف والطرائق الفكرية المبدعة، التي تعد جوهر وقاعدة أساسية للعملية الإنتاجية والإبداعية بالتحديد، ومن ثمّ فإن الكثير من المهتمين بموضوع جودة التعليم يبلورون ذلك المفهوم بأنه يدلّ على معنى المعيار لأجل المقارنة بين قيمة الناتج التعليمي و معدل الإنفاق المادي على العملية التعليمية.⁵

وتعرف الجودة الشاملة في التربية بأنها: " مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع"⁶

ويعرّف "أحمد درياس" **الجودة الشاملة في التعليم** بأنها: "أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، وبهذا فهي تشمل نشاطات العمل التعليمي، ليس فقط في مجال الخدمة وإنما أيضا في توصيلها، وهو الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب، وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا، وزيادة نصيبها في سوق العمل"⁷.

❖ **تعريف الجودة الشاملة في التعليم:** لتوضيح الجودة الشاملة في التعليم وجب التطرق لبعض التعريفات في المجال منها:

- تعرف **الجودة الشاملة في التربية** بأنها: "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقّة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع"⁸.
- يعرّف "أحمد درياس" **الجودة الشاملة في التعليم** بأنها: "أسلوب شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، وبهذا فهي تشمل نشاطات العمل التعليمي، ليس فقط في مجال الخدمة وإنما أيضا في توصيلها، وهو الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب، وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا، وزيادة نصيبها في سوق العمل"⁹.
- أما "رودرز" فيعرف **الجودة الشاملة في التربية** بأنها: "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين في المنشآت التربوية واستثمار قدراتهم الفكرية، في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي، لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة".

وقد وضح "إدوارد ديمينج" الذي يعتبر رائد فكرة الجودة الشاملة، ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة من خلال التطرق إلى مجموعة من النقاط أطلق عليها تسمية **"جوهر الجودة في التعليم"** وتتلخص في النقاط الآتية:¹⁰

- ✓ إيجاد التناسق بين الأهداف.
- ✓ تبني فلسفة الجودة الشاملة.
- ✓ تقليل الحاجة للتفتيش.

- ✓ إنجاز الأعمال المدرسية بطرق جديدة.
- ✓ تحسين جودة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- ✓ التعلم مدى الحياة.
- ✓ ممارسة روح القيادة في التعليم.
- ✓ التخلص من الخوف.
- ✓ إزالة معوقات النجاح.
- ✓ توليد ثقافة الجودة لدى العاملين.
- ✓ تحسين العمليات.
- ✓ مساعدة الطلاب على النجاح.
- ✓ الالتزام.
- ✓ المسؤولية.



شكل رقم (1) يبين جوهر الجودة في التعليم

❖ مفهوم الجودة في التعليم العالي: تعرف الجودة في التعليم العالي بأنها: " فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركّز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقيق أهداف الجامعة وتضمن الكفاءة

المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي من أجل تحقيق التميز"، وبهذا تعتبر الجودة في التعليم العالي استراتيجية متكاملة وفلسفة تعليمية للتطوير المستمر، وتحسين المركز التنافسي للجامعة، وإرضاء الطلاب وخدمة الأساتذة والعاملين والمجتمع، وبالتالي فهي تتطلب قيادة فعالة والتزام الإدارة وهيئة التدريس بالجودة، وتقديم برامج تدريبية لرفع كفاءة الأداء واستخدام طرق فعّالة للتقييم، وبناء على هذا فإنّ الجودة الشاملة في التعليم العالي عبارة عن " فلسفة تنظيمية وثقافة جديدة، يجب على الجامعات تبنيها لتحقيق التطور المستمر في أداءها وتحسين جودة مخرجاتها".¹¹

❖ **أهمية الجودة في التعليم العالي:** تتجلى أهمية الجودة في التعليم العالي من خلال عدة جوانب نذكر منها:¹²

- ✓ دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات الأفراد وتلبية تلك الحاجات.
- ✓ أداء مختلف الأعمال بالشكل الصحيح في أقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.
- ✓ تنمية العديد من القيم المتعلقة بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- ✓ إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ✓ تحقيق جودة المتعلم في مختلف الجوانب المعرفية/المهارية/الوجدانية...الخ
- ✓ بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة التعليمية وتقوية انتمائهم للمؤسسة.
- ✓ تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف الأقسام والإدارات داخل المؤسسات التعليمية.
- ✓ تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعمليتي التعلم والتعليم.
- ✓ تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع ككل، وذلك من خلال اعتمادها بطريقة صحيحة لتحقيق ما يعرف بالتنمية المجتمعية الشاملة.

❖ **متطلبات الجودة في التعليم العالي:** تتمثل متطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي فيما يلي:¹³

- ✓ إدارة فاعلة للموارد البشرية في الجهاز التعليمي الموجود داخل المنظمة.
- ✓ تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- ✓ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ بالإضافة إلى العديد من المتطلبات الأخرى الواجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مثل هذا النظام، توفير النفقات والمرافق والتجهيزات والكوادر البشرية ومختلف الإمكانيات المتعلقة بالعملية التعليمية، وإن توفرت هذه المتطلبات فإن تطبيق نظام الجودة سيكون ناجح.

ويتطلب تطبيق الجودة في التعليم بصفة عامة جملة من المعايير التي تعتبر معايير عالمية لتطبيق إدارة الجودة في التعليم، بعضها خاص بالمجال الإداري وبعضها بالمجال التعليمي، انطلاقاً من المعيار الإداري الذي يتلخص في الرسالة والغايات المتمثل فيما يلي¹⁴:

✓ عالمية نظام الجودة وأنها سمة من سمات العصر الحديث.

✓ ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج.

✓ اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

✓ تدعيم الجودة لعملية تحسين المدرسة.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

وتتمثل المعايير التعليمية والتربوية فيما يلي:

✓ معايير مرتبطة بالطلبة: مثل: نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين/ متوسط تكلفة الفرد والخدمات المقدمة لهم.

✓ معايير مرتبطة بالمعلمين: مثل: مدى مساهمتهم في خدمة المجتمع/ ثقافتهم المهنية/ احترامهم لطلابهم...

✓ معايير مرتبطة بالمنهج الدراسية: مثل: جودة المنهاج ومستواه ومحتواه/ مدى ارتباط المنهج بالواقع.

✓ معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية: منها: التزام القيادات بالجودة/ العلاقات الإنسانية الجيدة/ اختيار الإداريين وتدريبهم.

✓ معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: منها: قدرة المبنى على تحقيق الأهداف/ مدى استفادة الطلاب من المكتبة المدرسية ومختلف الأجهزة والأدوات والتقنيات.

✓ معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع: من بينها: مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط بها والمشاركة في حل مشكلاته، والتفاعل بين المدرسة بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

إن اعتماد المعايير المذكورة في إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية، سيحقق العديد من الإيجابيات والتي تمس كل من المؤسسة التعليمية في حد ذاتها ومختلف العناصر المكونة لها، والتي تمتد للمجتمع والذي يعتبر المؤسسة الأهم المراد الارتقاء بها.

❖ **صعوبات تطبيق الجودة في التعليم العالي**: من العراقيل والصعوبات التي تعيق تطبيق الجودة في

التعليم العالي ما يلي:¹⁵

✓ ضعف العمل الجماعي.

- ✓ التعقيد في بعض إجراءات وأساليب العمل القائمة.
 - ✓ الحاجة إلى معايير عمل واضحة وآلية عمل مرنة.
 - ✓ سوء الفهم لدى البعض أنّ نظام الجودة الشاملة لا يمكن تطبيقه في التعليم.
- ومن هذه العراقيل والصعوبات أيضا نذكر:¹⁶

✓ عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى كل من: فلسفة التعليم الحالية وأهدافه/ هياكل وأنماط التعليم الجامعي/ أداء أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم/ أدوات العملية التعليمية ونظام البحث العلمي/ الإمكانيات المادية وتمويل البحث العلمي.

✓ عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك بخصوص كل من: الكتاب الجامعي/ أساليب التقييم المتبعة/ كفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب.

✓ عدم ربط تخصصات الجامعة بقطاعات سوق العمل.

✓ توقع نتائج فورية على المدى البعيد.

ثانيا/ مفهوم مجتمع المعرفة: لقد حظي مفهوم مجتمع المعرفة باهتمام كبير من قبل الباحثين في العالم، حيث نظمت العديد من المؤتمرات والتظاهرات لتكوين مجتمع معرفي ورسم صورة مستقبلية لمجتمع قائم على الوعي والمعرفة.

ويعتبر مؤتمر برشلونة المنعقد عام 1995 أول من دعا للشراكة والتعاون في نشر المعرفة، والعمل على تنمية الموارد البشرية في كافة المجالات وامتلاك استراتيجيات اقتصادية ومعرفية توفر اتفاق التعاون المشترك المثمر للارتقاء نحو توسيع آفاق المعرفة وبناء مجتمعاتها¹⁷.

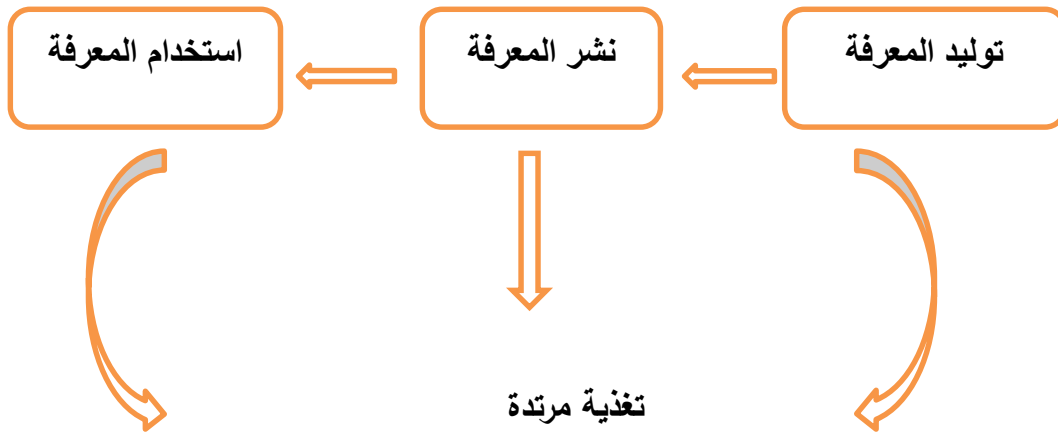
ويعد مجتمع المعرفة مرحلة جديدة من مراحل التطور أعقبت المرحلة الصناعية ويطلق عليها السوسبيولوجي الأمريكي (ألفين توفلر) اسم الموجة الثالثة، ويعود الميلاد الفعلي لمفهوم مجتمع المعرفة إلى أواخر التسعينات من القرن الماضي، فقد أكدت مختلف المقاربات النظرية أن تطور المجتمع رهن حسن استغلال الإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، وتحقيق الإشباع الجماعي ومقاومة الفقر والمرض، إلا أنه مع مرور السنوات وتكرار إخفاق التجارب ثبتت محدودية هذه الرؤية، وبالتالي فمجتمع المعرفة يعتبر حالة من الامتياز الفكري والمعرفي والتقني، ومن التقدم العلمي والبشري الأمر الذي شجع بعض المختصين على وصفه بالثورة متعددة المعاني والاتجاهات.¹⁸

ويعرف مجتمع المعرفة بأنه: المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا إلى ترقية الحالة الإنسانية.¹⁹

ويعرف أيضا على أنه: قدرة نوعية على التنظيم وإيجاد آليات راقية وعقلانية في مجال التسيير وترتيب الحياة والتحكم في الموارد المتاحة وحسن استثمارها وتوظيفها.²⁰

وعرف على أنه: مجموعة من الناس ذوي الاهتمامات المتقاربة الذين يحاولون الاستفادة من تجميع معرفتهم سويا بشأن المجالات التي يهتمون بها، وحلال هذه العملية يضيفون المزيد إلى هذه المعرفة، وهكذا فإن المعرفة هي الناتج العقلي لعمليات الإدراك والتعلم والتفكير.²¹

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات يمكن القول أن مجتمع المعرفة هو مجتمع الإنسان المجدد والعقل الفعال والمعلومة الدقيقة،



شكل رقم (2) يوضح دورة المعرفة²²

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

1/ توليد المعرفة: حيث تطلق المعرفة على التفاعل بين الحقائق والمعارف المتوفرة من جهة، وبين عقل الإنسان وقدرته على التفكير والإبداع من جهة أخرى.

2/ نشر المعرفة: تنقل الإنسان يحتاج إلى المعرفة بشتى أنواعها وعلى ذلك فإن ضرورة اكتساب المعرفة بالنسبة للإنسان تماثل ضرورة الحصول على الغذاء.

3/ استخدام المعرفة: قوة المعرفة تأتي من توظيفها بكفاءة في كافة شؤون الحياة ولا شك أن للبيئة تأثير على حيوية دورة المعرفة في توليدها ونشرها وتوظيفها.

❖ خصائص مجتمع المعرفة: يمكن تلخيص خصائص مجتمع المعرفة في العناصر الآتية:

1/المعرفة التخصصية: بمعنى أن تكون المعرفة ذات طابع تطبيقي تستدعي تحول المعارف إلى منتجات وخدمات على جميع الأصعدة، ولكي تكون المعرفة ذات أثر يجب أن تكون على درجة عالية من التخصص.²³

كما أن عدد الأفراد المتخصصين سيزداد عددهم مع تقدم المجتمعات مما يتطلب ظهور مهن جديدة يقوم بها هؤلاء الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة، وقد أطلق عليهم اسم عمال المعرفة وقد تم تصنيفهم إلى خمس مجموعات كالآتي:²⁴

- ممارسو المعرفة أو العمالة التشغيلية في المجتمع.

- ريادة ومهندسو المعرفة الذين يمثلون المستوى الأوسط.

- الحالمون ذوو الرؤية الثاقبة ممن يمثلون المستوى الأعلى في هرم المجتمع.

- مديرو المعلومات والبنية التحتية لإدارة العمليات المعرفية.

- الزملاء الداعمون لمجتمع المعرفة.

ولابد لهؤلاء أن يتمتعوا بالمهارات الإنسانية والشخصية والفنية والكفاءات الأساسية.

2/ منظمات التعلم: وهي مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين يتفاعلون مع بعضهم ومع البيئة المحيطة بهم، في إطار فريق عمل مكلف بمهمة محددة ومتخصصة في المنظمة، وذلك عن طريق العمل المعرفي الذي يتضمن البحث عن المعرفة، واكتشافها وتوليدها وتخزينها ونقلها وتطبيقها، ويتميز أفراد منظمة التعلم بأن لديهم القدرة والدافعية للتعلم المستمر والانفتاح على العالم.²⁵

3/ العمل في فريق: يضطر الأفراد في مجتمع المعرفة إلى العمل ضمن مجموعات متعاونة، وإلى تطوير قدراتهم لاكتساب سلوكيات جديدة تتعلق باندماجهم في الفريق، وانتقالهم بين الفرق، إضافة إلى إشراك جميع الأفراد في صياغة وفهم رؤية ورسالة وأهداف المنظمة مع تطوير أدوات قياس الأداء.²⁶

4/ الاستقصاء: يتصف مجتمع المعرفة بأنه منتج ومستخدم للمعرفة، ولا يمكن إنتاج واستخدام المعرفة دون توظيف الاستقصاء الذي يدفع الأفراد للتفكير في ممارساتهم المهنية تحديد المشكلات بدقة والعمل على حلها، وبالتالي يجب على المنظمات توفير الفرص المناسبة لأفرادها لدراسة المشكلات والتحديات بعقلية مفتوحة، وأن توفر لهم فرص توظيف البحث الإجرائي وتطوير مراكز المعلومات والبحوث التابعة لها.²⁷

5/ التعلم المستمر: يعتبر التعلم المستمر في مجتمع المعرفة ضرورة ملحة وتوأماً للتعليم النظامي، حيث باتت الشهادة الجامعية غير كافية ليؤدي أفراد مجتمع المعرفة وظائفهم بطريقة فعالة، وبالتالي أصبح لزاماً على كل منظمات المجتمع إدخال التعليم مدى الحياة في إطار تجديد معارف الأفراد بشكل مستمر.²⁸

6/ التطور التكنولوجي المتسارع: يساهم التطور التكنولوجي في إبهارنا بتقنيات و تطبيقات غير مسبوقة في مجتمع المعرفة حيث غيرت التكنولوجيا من أسلوب حياتنا كما غيرت في أساليب إنجاز الأعمال و الطرق المؤدية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى إلغاء كافة الحدود الزمانية والمكانية واللغوية، إثر هذا بدأت مفاهيم العمل عن بعد والخدمة في المنزل والتعليم عن بعد في الانتشار، وعلى كل فقد أصبح إتقان مهارات التقنيات الحديثة ضرورة في مجتمع المعرفة.²⁹

7/ الاتجاه نحو العولمة والتعددية الثقافية: بما أن المعرفة قد أصبحت ذات صبغة عالمية فإن اكتسابها أصبح أمراً لا مفر منه، وبالتالي بات لزاماً على المنظمات أن تفكر خارج محيطها وأن تدرس ما يدور في سياق المجتمع العالمي، كما يتوجب توفير آليات نقل وتوزيع المعرفة بين الدول الغنية والفقيرة معرفياً وتقليص الفجوة المعرفية.³⁰

ثالثاً/ جودة التعليم العالي وتحديات مجتمع المعرفة: تعتبر مؤسسات التعليم العالي العنصر الرئيسي في أي نظام تعليمي، كونها المحطة الأخيرة في التعليم النظامي التي تتوج مراحل التعليم الأخرى و تضع اللمسات الأخيرة على المتعلم، إذ في هذه الفترة تتشكل شخصية الفرد المتعلم وتتضح توجهاته واهتماماته و تتبين تخصصاته، أي أنها هي التي ترسي القواعد المتينة للانطلاق نحو مجتمع المعرفة،³¹ وقد بادرت مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومعاهد ومراكز أبحاث لاستخلاص وتحسين الأدوار الجديدة لها وتبني استراتيجيات متطورة تتماشى مع معايير العصر في ظل التحول المشهود في العالم والذي أصبح يفرض تحديات كبيرة

إلا أن التغيير المتسارع الذي تقوم به مؤسساتنا في تطبيق إجراءات نظام الجودة سعياً وراء شعار اللحاق بالعالم، والاستجابة لمتطلبات التوجه العالمي في مجال التعليم الجامعي سوف يجر على جامعاتنا متاعب ومصاعب كثيرة، إذ يتطلب التوجه المتسارع نحو تطبيق نظام الجودة سياقاً تنظيمياً وثقافة مجتمعية وموارد نوعية قد لا تفي بها جامعاتنا على الأقل في الآجال القريبة، كما أنه لا يمكن التناسي أننا نتعامل مع أهم رأسمال اجتماعي لا يمكن تعويض الخطأ في قيادته ورسم مستقبله³²

ولعل من أبرز التحديات التي تواجه منظومة التعليم العالي لمسايرة بيئة مجتمع المعرفة المتطورة (العولمة) وما تحمله من تغير وتمايز كظهور التعليم الإلكتروني والتعلم مدى الحياة وإعادة هيكلة البرامج والأساليب التعليمية، وانخراط أسرة الجامعة جميعها في شبكة الأنترنت والانترنيت التي تتيح أي معلومة يطلبونها على وسائل جد ذكية، يعد البعيد عنها مقصياً من التطور العلمي والثقافي، وبالتالي أصبحت الجامعة اليوم ملزمة بتطبيق تلك المعايير الموحدة عالمياً تحقيقاً للجودة الشاملة التي تعد معيار النجاح والتفوق في مجتمع المعرفة³³، بالإضافة إلى أنه بات يقع على عاتقها خلق قوة عاملة ماهرة تستطيع التعامل مع متغيرات مجتمع المعرفة.

وإذا ما قسنا واقع التعليم العالي العربي في ضوء تحديات مجتمع المعرفة، نجد أنه لم يحقق النهضة التعليمية المرجوة بسبب اعتماده أساليب التعليم التقليدي، وأفضل دليل على ذلك نقص مهارات خريجي الجامعات العربية وعدم اتقان اللغات الأجنبية وافتقارهم لآليات التواصل والعمل الجماعي، إضافة إلى زيادة عدد الطلبة في التخصصات الإنسانية والاجتماعية التي لا تجد مكاناً في سوق العمل.

التوصيات:

من هنا وجب على مؤسسات التعليم العالي القيام بمجموعة أدوار لتتصف بصفات مجتمع المعرفة نوردها فيما يلي:

1/ إعادة النظر في رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.

2/ تحويل مؤسسات التعليم العالي إلى منظمات تعلم.

3/ تطوير المناهج وطرق التدريس وأساليب التقويم.

4/ تطبيق تقنيات الاتصال والمعلومات في التعليم.

5/ استيعاب متطلبات العولمة.

6/ تبني الجودة الشاملة في التعليم العالي.

7/ إصلاح إدارة مؤسسات التعليم العالي.

- 1- عبد الوهاب جودة: سياق الإبداع العلمي وفرص الإسهام في بناء مجتمع المعرفة بالوطن العربي، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية حول: مجتمع المعرفة التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي. حاضرا ومستقبلا، جامعة السلطان قابوس، مسقط، 2007.
- 2- رشيد طعيمة: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد، دط، عمان: دار المسيرة للنشر، 2006، ص: 12.
- 3- علي حميدوش وربيح المسعود: العوامل الحرجة في إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مجموعة من الوكالات البنكية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني والثلاثون، 2013، ص: 114.
- 4- رشيد طعيمة: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد، مرجع سابق، ص: 14.
- 5- مليكة عرعر: الجودة في التعليم العالي الجزائري-دراسة تحليلية-مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 06، 2013، ص: 186-187.
- 6- رشيد طعيمة: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد، مرجع سابق، ص: 21.
- 7- فرج أحمد حافظ و حافظ صبري: إدارة المؤسسات التربوية، ط1، القاهرة: عالم الكتب، 2003، ص: 155.
- 8- رشيد طعيمة: الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد، مرجع سابق، ص: 21.
- 9- فرج أحمد حافظ و حافظ صبري: إدارة المؤسسات التربوية، ط1، القاهرة: عالم الكتب، 2003، ص: 155.
- 10- أمجد قاسم: الجودة الشاملة في التعليم: تعريفها، أهميتها، مبادئها وأهدافها، تاريخ الزيارة: 2016/06/30، 11:30، متاح على الموقع: <http://www.f-law.net>
- 11- فتيحة حبشي، وفوزية غربي: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد الثاني والثلاثون، 2013، ص: 131.
- 12- يوسف الطائي، وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دط، دار الوراق للنشر، الأردن، 2008.
- 13- أمجد قاسم: الجودة الشاملة في التعليم، مرجع سابق.
- 14- العدواني، خالد مطهر، الجودة الشاملة في التعليم، ص 5-6.
- 15- يوسف الطائي، وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: مرجع سابق.
- 16- فتيحة حبشي، وفوزية غربي: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مرجع سابق، ص: 132-133.
- 17- ناهدة حسين علي: أثر التعلم الإلكتروني في زيادة الإنتاج المعرفي، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- 18- المنصف وناس: مجتمع المعرفة والإعلام، مجلة الإذاعات العربية، جامعة الدول العربية، اتحاد إذاعات الدول العربية، عدد: 04، ص: 18.
- 19- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة 2003، تاريخ الزيارة: 2016/08/01، 14:41 متاح على الرابط <http://www.un.org/ar/esa/hdr/hdr03.shtml>
- 20- المنصف وناس: مجتمع المعرفة والإعلام، مرجع سابق، ص: 18.
- 21- مجتمع المعرفة: تاريخ الزيارة: 2016/08/01، 14:55 متاح على الأنترنيت على الرابط: <http://www.wikipedia.com>

- ²² عبد الرحمن جامل ومحمد ويح: التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة-دراسة تحليلية-بحث مقدم للمؤتمر والمعرض الدولي الأول لمركز التعليم الإلكتروني، جامعة البحرين، 17-19/04/2006، ص: 05-06.
- ²³ حيدر عبد اللطيف حسين: الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص: 08
- ²⁴ سميرة كحلات: المكتبة الجامعية و إسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة-دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري-رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، معهد علم المكتبات و التوثيق، 2013/2014، ص: 109
- ²⁵ أمجد قاسم: منظمات التعلم خصائصها والحاجة إليها، تاريخ الزيارة: 2016/08/01، 16:49، متاح على الرابط، <http://al3loom.com/?p=448>
- ²⁶ محددات التسيير الفعال: تاريخ الزيارة 2016/07/29، 15:20، متاح على الرابط: www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/.../8325
- ²⁷ التعليم بالاستقصاء وحل المشكلات: تاريخ الزيارة، 2016/08/01، 17:19، متاح على الرابط: www.tge.gov.sa
- ²⁸ عبد الواسع المخلافي: التعليم المستمر محراب التنمية، تاريخ الزيارة: 2016/08/01، 19:25، متاح على الرابط، <http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabicsid=39739>
- ²⁹ سميرة كحلات: المكتبة الجامعية و إسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة، مرجع سابق، ص: 122.
- ³⁰ ياسين السيد: العولمة و مجتمع المعرفة، تاريخ الزيارة، 2016/08/02، 10:00، متاح على الرابط: <http://www.alittihad.ae/wajhatdetails.php?id=49836>
- ³¹ سميرة كحلات: المكتبة الجامعية و إسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة، مرجع سابق، ص: 127.
- ³² كمال منصوري: تجديات وفرص تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات العربية، مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القرية الذكية-القاهرة-مصر، 2/3/سبتمبر/2012، ص: 67
- ³³ سميرة كحلات: المكتبة الجامعية و إسهامها في تأسيس مجتمع المعرفة، مرجع سابق، ص: 135

إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات

أ.مريم دحماني/ طالبة دكتوراه تخصص علم النفس الإيجابي وجودة الحياة.
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

ملخص:

هدف البحث التعرف إلى مستوى تلاميذ الثانوي بولاية تلمسان في إدارة الوقت ، ومعرفة العلاقة بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي ، و دلالة الفروق في إدارتها للوقت حسب متغيرات (الجنس، التخصص) وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (170) تلميذا وتلميذة وقد استخدمت الباحثة أداة بحث تكونت من (45) فقرة تتمتع بالصدق والثبات وقد استخدمت المنهج الوصفي واستعان بالحمزة الإحصائية **spss** . واستخدمت ،معامل بيرسون والاختبار التائي لعينتين مستقلتين كوسائل للبحث ، و اشارت النتائج إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية متوسط، وجود علاقة بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تبعا للمتغيرات التي تناولها البحث، وفي ضوء نتائج البحث أوصت الباحثة بإدخال إدارة الوقت كجزء من مادة دراسية بهدف إعطائهم المزيد من المعلومات لتحسين مستواهم من كلا الجانبين الشخصي والأكاديمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت، تلاميذ المرحلة الثانوية.

Abstract : The aims of this study is to identify the level of students at the secondary school of Tlemcen time management. As well as knowledge of the relationship between academic achievement and time management and the statistical significance of differences between the students of at the secondary school of Tlemcen in time management, according to the variables (gender, specialty). The sample consisted of (170) students. The researcher has constructed a tool to search consisted of (45) items. The statistical package for Social Science (SPSS) and either used standard deviation, and t-test for two independent samples, and pearson. And research found that the level of time management among the students of the secondary school of Tlemcen ,and there were the relation shipe between academic achievement and time management and there is no significant differences according to the variables addressed by the research. In light of the results researcher recommended that the introduction of time-management subject as a part of the course in order to give them more information to improve their level of both personal and academic sides.

Keywords : time management, secondary students, secondary school.

أشارت مصادر التشريع الإسلامي إلى موضوع الوقت واستثماره وذلك تأكيداً على أهميته القصوى في الحياة البشرية، حيث أقسم الله سبحانه وتعالى بالليل والنهار والفجر والضحى والعصر، كما حث الرسول صلى الله عليه وسلم على حسن استثمار الوقت في مواضع عدة منها قوله " لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع، عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من اكتسبه وفيما أنفقه وعن علمه ماذا عمل به"، وقال أيضاً "تعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ." (رواه البخاري) وبدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت Time management بالمفهوم المتعارف عليه حالياً في منتصف القرن العشرين، إن أول محاولة لدراسة إدارة الوقت بالشكل العلمي كانت للكاتب جيمس ما كي J.Macky، وبعدها تتالت الابحاث والدراسات حول هذا الموضوع.

يعرف الوقت Time بأنه مادة الحياة وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بآخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، ولقد تم التعارف على تحديد قياس الوقت بالساعة أو أجزائها.¹

في حين تعتبر عملية إدارة الوقت هي عملية تنظيم الأعمال في أوقات معينة وذلك حسب أهميتها وأولوياتها وقد عرفها علماء الإدارة على انها" فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي استثمار الزم بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال".² لقد ذكر محمد السيد بخيث(2008) عدة جوانب تناول فيها علم النفس مفهوم الوقت منها "إدارة الوقت Time management وتنظيم الوقت time structure وإلحاح الوقت time urgency والتوجه نحو الوقت time orientation وخبرة الوقت time experience وإدراك الوقت perception of time، وتقدير الوقت time estimation، ولكن مفهوم إدارة الوقت أو تنظيم الوقت لاقى تحديداً اهتماماً كبيراً من جانب علماء النفس في العقود الثلاثة الماضية بدلاً ان كانت دراساته محصورة لدى ميادين الإدارة والاقتصاد فقط".³

وأعطى ابونصر تعريفاً أكثر شمولية وذلك من خلال اعتباره إدارة الوقت هي قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد.⁴

عرف أوليفر (1990) إدارة الوقت الجيدة بأنها القدرة على تحكم الفرد في حياته والإحساس المستمر بالإنجاز والرضا، وقد ذكر مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الوقت وهي: كتابة قائمة الأهداف، ووضع الأولويات وعمل قوائم الأداء اليومي، وتعلم رفض المشتتات والتفكير الإيجابي، ممارسة التحكم الذاتي، تنمية القدرة على عمل تقديرات واقعية للوقت، غربة المكالمات التليفونية.

وإدارة الوقت بما أسماه أفريل (1983) Avrill بالأفعال المنظمة "Regulatory acts الأفعال التي تؤدي لإزالة التعارض بين الواقع وما هو مطلوب في موقف المهمة أي بين الواقع والهدف في سياق المهمة".⁵

1. الإشكالية:

تتمحور مشكلة البحث حول موضوع مهم زاد الاهتمام به في عصر السرعة، عصر العولمة والتكنولوجيا الرقمية ألا وهو الوقت إذ بات عملة أهم من المال لدى الأمم المتطورة فالمال يعوض إذ خسره أما الوقت فلا، ويعتبر مادة الحياة ووعاء الأعمال ومن الأمور المميزة للدول المتقدمة عن نظيرتها المتخلفة. ويتلخص الاهتمام بالوقت في الاهتمام بإدارة الوقت وتطبيقها في حياتنا الشخصية والعملية وعلى صعيد المؤسسات.

ولهذا وجب أن يصبح ضمن الأهداف الرئيسة للمؤسسات التربوية المختلفة تكوين أفراد مسؤولين قادرين على مواجهة الواقع العلمي والعملية، أفراد لديهم مكتسبات تمكنهم من فهم والتعايش والتأثير في نواحي الحياة المختلفة، وتبدأ هذه الصناعة من تربية فرد يملك أهدافا واضحة في حياته، يستطيع بها تحديد أولويات الحياة وتخطيط لمستقبله ولن يحدث ذلك إلا بإدارة وقته هذه الوسيلة التي تمكنه من النجاح في دراسته أولا وحياته بعد ذلك". وعلى أية حال فإن الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والإخفاق فالأفراد الذين ينظرون الى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة في حياتهم الشخصية والمهنية⁶

وقد اهتمت دراسات عدة بإدارة الوقت منها دراسة عبد المعطي ومن معه (2006) التي هدفت إلى معرفة الأثر بعض المتغيرات الأكاديمية والديموغرافية والشخصية في بعض مهارات التعلم وإدارة الوقت لدى عينة من طلاب الجامعة، أجريت على (240) طالب وطالبة وتوصلت إلى أنه يوجد فروق في إدارة الوقت لصالح المتفوقين، وتطرقت عدة دراسات لإدارة الوقت لدى فئة الطلبة منها دراسة فوقية راضي (2001)، دراسة السيد بخيت (2008)، دراسة السيوف (2014)، دراسة زينب البدوي (2007)، دراسة نامق (2014). ومن توصيات السيوف (2014) ودراسة نامق (2014) إجراء دراسات حول إدارة الوقت تشمل مراحل دراسية أخرى.

وعليه كان لنا أن نتساءل عن وعي تلاميذنا بإدارة الوقت، ومدى امتلاكهم لهذه المهارة؟ وهل هناك علاقة بين إدارة الوقت التحصيل الدراسي لدى التلاميذ؟ ونلخص إشكاليتنا في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية؟
2. هل توجد علاقة دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي؟
3. هل توجد فروق دال إحصائيا في إدارة الوقت بين تلاميذ الثانوية تعزى لمتغير الجنس؟
4. هل توجد فروق دال إحصائيا في إدارة الوقت بين تلاميذ الثانوية تعزى لمتغير التخصص؟

2. الفرضيات:

1. هناك مستوى متدني من إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان.
2. توجد علاقة دال إحصائيا بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان
3. توجد فروق دال إحصائيا في إدارة الوقت بين تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان تعزى لمتغير الجنس
4. توجد فروق دال إحصائيا في إدارة الوقت بين تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان تعزى لمتغير التخصص

3. الأهمية:

- * معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي
 - * إثراء المكتبة العربية بدراسات حول موضوع إدارة الوقت
 - * تبرز أهميتها من أهمية إدارة الوقت في مساعدة التلميذ على الإنجاز الدراسي.
 - * الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تنمية استراتيجيات إدارة الوقت.
- ### 4. أهداف الدراسة:
- تهدف هذه الدراسة التعرف إلى
- التعرف إلى مستوى تلاميذ الثانوية في إدارة الوقت
 - مدى ارتباط إدارة الوقت والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ الثانوية
 - معرفة مدى الاختلاف في إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية باختلاف الجنس والتخصص.

5. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: ثانويتي العقيد فراج وبوزيد محمد بولاية تلمسان
- الحدود الزمنية: السنة الدراسية 2015
- الحدود البشرية: تلاميذ السنة الثانية الثالثة ثانوي

6. تعريف إدارة الوقت:

يعرف الوقت Time بأنه مادة الحياة وهو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث معين آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي او الحاضر أو المستقبل، ولقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة وأجزائها.⁷ في تعتبر عملية إدارة الوقت هي عملية تنظيم الأعمال في أوقات معينة وذلك حسب أهميتها وأولويتها وقد عرفها علماء الإدارة على أنها " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة، والاتصال⁸ عرف أوليفر (1990) إدارة الوقت الجيدة بأنها القدرة على تحكم الفرد في حياته والإحساس المستمر بالإنجاز والرضا وقد ذكر أوليفر مجموعة من استراتيجيات إدارة الوقت وهي: كتابة قائمة بالأهداف، ووضع الأولويات وعمل قوائم الأداء اليومي، وتعلم رفض المشتتات والتفكير الإيجابي، ممارسة التحكم الذاتي، تنمية القدرة على عمل تقديرات واقعية للوقت، غربة المكالمات التليفونية

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الوقت هي القدرة على القيام بأعمال معينة في أوقات معينة للوصول إلى أهداف محددة، وهي نوع من التحكم في الحياة من خلال التحكم في الأعمال التي تقوم بها، وتحتاج عملية إدارة الوقت إلى سلسلة من الاستراتيجيات منها تحديد الأهداف والأولويات، كتابة قائمة الأعمال والمهام، جدولة هذه المهام، وتعلم رفض المشتتات .

"لقد تناول علم النفس مفهوم الوقت كموضوع للدراسة من جوانب مختلفة مثل إدارة الوقت وتنظيم الوقت وإحاح الوقت والتوجه نحو الوقت وخبرة الوقت وإدراك الوقت وتقدير الوقت، ولكن مفهوم إدارة الوقت أو تنظيم الوقت لاقى اهتماما كبيرا من جانب علماء النفس في العقود الثلاثة الماضية بدلا من أن كانت دراساته محصورة لدى ميادين الإدارة والاقتصاد فقط.⁹

7. التعريف الإجرائي:

إدارة الوقت: "قدرة الشخص على استخدام الوقت لإنجاز المهام في التوقيت المحدد لها"¹⁰ ونعرفها إجرائيا بأنها المستوى الذي دلت عليه نتيجة التلميذ بعد إجابته على استمارة إدارة الوقت المستعملة في البحث.

8. مضيعات الوقت:

من أهم مضيعات الوقت ما يلي:

- 1- النوم
 - 2- المهام الشخصية
 - 3- التسوق
 - 4- عدم الاستعداد
 - 5- مشاهدة التلفزيون¹¹
 - 6- الزيارات المفاجئة
 - 7- التأجيل
 - 8- عدم التخطيط أو سوء التخطيط
- ومن مهارات التخلص من لصوص الوقت:
- 1- التخطيط
 - 2- التركيز
 - 3- الاسترخاء
 - 4- تجنب التشويش والارتباك
 - 5- لا تخف قول كلمة "لا"
 - 6- التغلب على التأجيل والمماطلة.

9. فوائد تنظيم الوقت:

أولاً: إرضاء الله

ثانياً: تحقيق الأهداف والإنجازات في وقتها

ثالثاً: الراحة النفسية والشعور بالرضى عن النفس

رابعاً: الاستغلال الأمثل للوقت.

10. النماذج التي تناولت إدارة الوقت:

تم بناء نماذج علمية من طرف الباحثين في علم النفس، تتطرق لعملية إدارة الوقت من هذه النماذج: نموذج: (Britton&Glyun 1989) : يصنف هذا النموذج ممارسات إدارة الوقت إلى ثلاثة مستويات المستوى الأول (الأصغر): يحتوي اختيار الأهداف، الفرعية منها، وتصنيف الأهداف تبعاً للأولوية. المستوى الثاني (متوسط): ويتضمن تحديد المهام والمهام الفرعية من الأهداف، وكذلك تحديد أولويات العمل

المستوى الثالث (الأكبر): ويتضمن عمليات الجدولة، وتنفيذ مهام الأفراد وبشكل أوضح تحدد الأهداف طويلة المدى وبعدها الأهداف القصيرة المدى التي يترتب عليها قائمة الأعمال التي يجب القيام بها للوصول إلى الأهداف المحددة.

نموذج (Macan et al 1994) : يركز هذا النموذج على أهمية وضع الأهداف، والأولويات وآليات تنفيذ العمل، ويعتمد على مدلول الضبط الإدراكي للوقت Perceived Control of Time وهو نتاج مباشر لسلوكيات الوقت Time Behaviors أي وضع الأهداف، وتحديد الأولويات، وجدولة العمل (والاتجاه نحو الوقت Time Attitdue وتعني عملية تفضيل التنظيم. Preference for Organization.

نموذج توماس ورهور Thomas &Rohwer

وهو أحد نماذج عملية الاستذكار ويعتمد على أربعة محاور أساسية هي:

1. خصائص المقرر الدراسي

2. خصائص الطالب

3. أنشطة الاستذكار

4. مخرجات الاستذكار.

وتشمل أنشطة الاستذكار على قائمة من ثمان وظائف متضمنة في عملية الاستذكار تقسم هذه الوظائف إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: تتمثل في الأنشطة المعرفية التي تستخدم في تسهيل عملية تكوين وتناول المعلومات. المجموعة الثانية: تتصل بأنشطة إدارة الذات التي تستخدم في تحقيق وزيادة فاعلية الانتباه والجهد والوقت المستغرق في عملية التعلم.

11. الدراسات السابقة:

تناولت دراسات عدة موضوع إدارة الوقت منها دراسات عربية وأخرى أجنبية نذكر منها. دراسة سعد محمد الحريفي:(1991) العلاقة بين مهارات تدوين الملاحظة، القراءة، تنظيم الوقت، والتحصيـل الدراسي وفق مراكز التعزيز، مستوى الدراسة، تخصص الطالب في كلية التربية بجامعة الملك فيصل تكونت العينة من(163) طالبا وذلك باستعمال مقياس المهارات الدراسية ومقياس مركز التحكم وتوصلت النتائج على ما يلي:

توجد فروق بين طلاب ذوي التحصيل المنخفض وزملائهم ذوي التحصيل المتوسط والمرتفع في كل من تدوين الملاحظات وتنظيم الوقت.

سجل الطلاب ذوو مركز التحكم بالتعزيز الداخلي متوسط أعلى في تدوين الملاحظات والقراءة وتنظيم الوقت عن الطلاب ذوي مركز تحكم بالتعزيزات الخارجية.

دراسة زينب عبد العليم بدوي (2007): الذاكرة المستقبلية وضغوط الحياة النفسية المدركة وعلاقتها بمهارات إدارة الوقت وبعض المتغيرات الشخصية والعمر، أجريت على(370) طالبا باستعمال مقياس إدارة الوقت، مقياس الضغوط النفسية، مقياس الذاكرة المستقبلية، قائمة إيزنك لشخصية. وتوصلت إلى أنه لا يوجد تأثير مباشر لمهارات إدارة الوقت في الضغوط النفسية المدركة. ووجود تأثير غير مباشر لمهارات إدارة الوقت على الذاكرة المستقبلية.

دراسة فوقية محمد محمد راضي:(2001)مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي والقدرة على التفكير الابتكاري والضغوط النفسية. وقد شملت عينة البحث (1874) وتوصلت إلى تفوق الإناث على الذكور في إدارة الوقت وتفوق الطلاب ذوي التحصيل المرتفع في مهارات إدارة الوقت، ووجود علاقة بين درجات الطلاب في مقياس إدارة الوقت ودرجاتهم التحصيلية.

دراسة حسن مصطفى عبد المعطي ومحمد على كامل محمد:(2006)أثر بعض المتغيرات الأكاديمية والديموغرافية والشخصية في بعض مهارات التعلم ومهارات إدارة الوقت لدى عينة من طلاب الجامعة قد أجريت الدراسة على (240) طالبا وذلك بتطبيق المقاييس التالية: قائمة تقدير المهارات، قائمة التعلم، قائمة مهارات إدارة الوقت، قائمة إيزنك. وتوصلت إلى ما يلي

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلاب والطالبات في الفرقة الأولى والثانية والطلاب والطالبات في الفرقة الثالثة والرابعة على كل من: قائمة تقدير مهارات التعلم وقائمة تقدير مهارات إدارة الوقت لصالح الطلاب والطالبات في الفرقة الثالثة والرابعة.

دراسة محمد السيد بخيت ومن معه:(2008) سلوك إدارة الوقت وعلاقته بموضع الضبط وقدرته التنبئية بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلاب الجامعة بلغت عينة الدراسة (400) طالبا وتوصلت النتائج على ما يلي:

لم يكن هناك فرق دال إحصائياً بين الجنسين في الدرجة الإجمالية لإدارة الوقت وجود فروق دالة بين التخصصات في إدارة الوقت لصالح تخصص تكنولوجيا. وجود علاقة بين التحصيل الدراسي وإدارة الوقت فمرتفع التحصيل يستخدم الوقت بفعالية أكثر. دراسة ضيف الله غضبان ومن معه: (2010) إدارة الوقت لدى طلاب جامعتي تبوك وشقراء، طبقت استبانة لإدارة الوقت وبلغت العينة (1670) طالبا وتوصلت الدراسة إلى أن النمط السائد لإدارة الوقت لدى الطلاب النمط المستقبلي المتوهج ودرجهم في إدارة الوقت كانت متوسطة واهم مضيعات الوقت التسويف، التأجيل، الجلوس مع الأصدقاء، الأنترنت، عدم قول كلمة لا. دراسة علي عبد الرحيم صالح: (2013) التسويف الأكاديمي وعلاقته بإدارة الوقت لدى طلبة كلية التربية حيث طبقت استمارتي التسويف وإدارة الوقت على عينة (368) طالبا وتوصلت النتائج إلى ضعف إدارة الوقت لدى طلبة ووجود علاقة بين التسويف الأكاديمي وضعف إدارة الوقت. دراسة نيان نامق صابر: (2015) إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات أجاب (260) طالبا على استمارة إدارة الوقت ووجد أن مستوى إدارة الوقت متوسط وعدم وجود فروق بالنسبة للمتغيرات التي تناولها .

أما دراسة كل من بريتون وتيسير Britton and, Tesser, 1991 فقد استقصت فاعلية إدارة الوقت لدى الطلاب" دراسة طويلة من عام 1991-1984) م " حيث تتبعت الطلاب من المرحلة الثانوية الى مرحلة البكالوريوس في الجامعة، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين استثمار الطلاب لوقتهم وادارته بشكل صحيح، وبين معدلاتهم التراكمية في الدراسة الجامعية .

وأشارت دراسة ((Macan, 1994 الى اقتراح نموذج تجريبي لإدارة الوقت، حيث بينت هذه الدراسة أهمية النموذج العملي في اقتراح استراتيجيات وسلوكيات في إدارة الوقت في مواجهة التوترات ورفع الرضى الوظيفي لدى (353) موظفا ولكن لم ينعكس هذا النموذج العملي بنتائج ايجابية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي الخاص بالعمل للموظفين .

دراسة تانزيوجن واسكان Tanrıögen and Işcan, 2009:دراسة حول مهارات إدارة الوقت لدى طلبة جامعة بمبيوكل، حيث تكونت عينة الدراسة من (375) طالبا من مختلف كليات الجامعة، وقد استخدم الباحثان مقياس إدارة الوقت المكون من (25) فقرة وبينت نتائج الدراسة أن طلاب هذه الجامعة من مستوى متوسط في إدارة الوقت، كما وجدت الدراسة ان الطلاب لديهم شعور ايجابي بأهمية مهارات إدارة الوقت وأثرها على تحصيلهم الاكاديمي، كما أن على الطلاب العمل على زيادة مهاراتهم الشخصية في إدارة الوقت، واقترح عدد من الاساليب لكيفية قضاء الطلاب لأوقاتهم بكفاءة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تطرقت الدراسات السابقة إلى دراسة مهارة إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة لأهمية هذه الشريحة ولقد توصلت معظمها إلى أن هناك مستوى متوسطا لطلبة الجامعة في هذه المهارة، كما وجدت أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي، كما ربطت بعض الدراسات مهارة إدارة الوقت بمهارات مكملة لها كتدوين الملاحظات والقراءة، والذاكرة المستقبلية، والتفكير الابتكاري مثل: دراسة الحريفي (1991)، بدوي (2007)، راضي (2001).

وبحثت دراسات أخرى في ارتباطها وتأثيرها على متغيرات نفسية مثل: الضغوط النفسية، موقع الضبط، كدراسة راضي (2001)، بحيث (2008).

ومن بين التوصيات التي خرجت بها بعض الدراسات القيام ببحوث مشابهة على المستويات التعليمية الأخرى وهذا ما حاولت الباحثة القيام به.

12. الدراسة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) طالبا وطالبة من أقسام السنة الثانية التعليم الثانوي بولاية تلمسان للسنة الدراسية (2015/2016) ولقد قسمت الباحثة ثبات مقياس إدارة الوقت بطريقة التجزئة النصفية فبلغ (0.72) وألفا كرونباخ بلغت قيمة $\alpha(0.73)$ ، وقسنا صدق إدارة الوقت بطريقة المقارنة الطرفية وطريقة الصدق الذاتي. (0.848).

13. مجتمع وعينة الدراسة الأساسية:

يتمثل المجتمع الذي اتخذته الباحثة مجالا بشريا لدراستها في تلاميذ السنة الثانية والثالثة من التعليم الثانوي والذين يزاولون دراستهم في ثانويات ولاية تلمسان.

تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية في اختيار أفراد عينة الدراسة حيث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث الذي تكون من 796 تلميذا، وقد بلغ عدد أفراد العينة 170 تلميذا.

14. خصائص عينة الدراسة الأساسية:

تميزت عينة الدراسة الأساسية بالخصائص التالية:

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الجنس والتخصص

الجنس	العدد	النسبة المئوية %	التخصص	العدد	النسبة المئوية %
الإناث	123	72.35	علمي	130	76.47
الذكور	47	27.65	أدبي	40	23.53
المجموع العام	170	100	المجموع العام	170	100

يبين الجدول رقم(1) توزيع عينة الدراسة الأساسية والتي تقدر ب 170 تلميذا وتلميذة موزعين كما هو مبين في الجدول حسب متغير الجنس التخصص.

14. أدوات الدراسة وتطبيقها :

1.14. استمارة إدارة الوقت:

ب /تطبيق وتصحيح الاستمارة :تطبق استمارة على طلبة وتمنح إجابة المفحوص درجة تتراوح بين (1.2.3) على الفقرات الإيجابية أما بالنسبة للفقرات السلبية فتمنح درجة من (3.2.1).

15.أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدمت الطالبة في معالجة بيانات الدراسة الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة، وذلك على النحو التالي:

-التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب الإجابات.

-معامل ألفا لكرونباخ (Alpha cronbach) لحساب ثبات الأدوات.

-معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة.

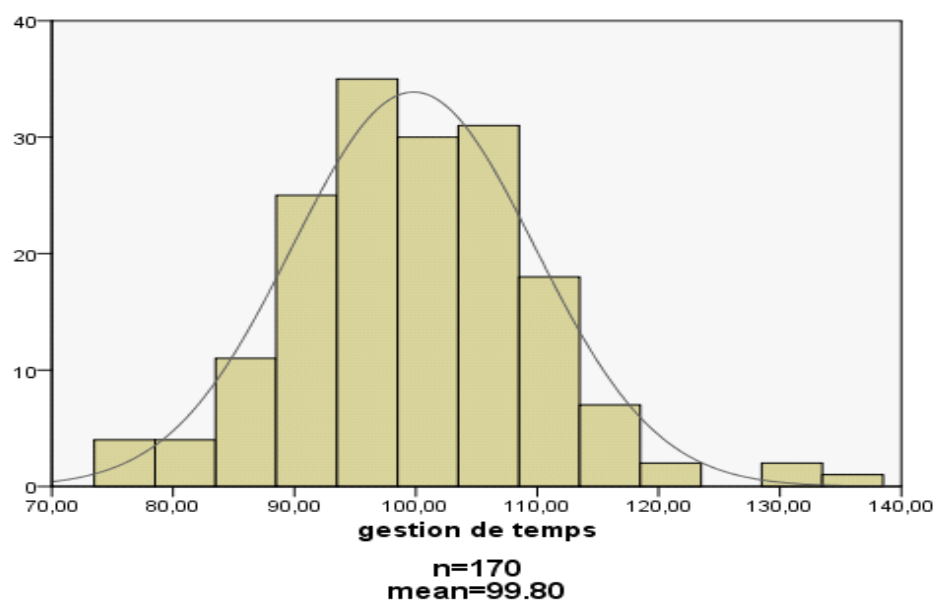
-اختبار(ت) (ستودنت) (T.student) لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة.

15. عرض نتائج

1.15. عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه تلاميذ الثانوية يمتلكون مستوى متدني في إدارة الوقت.

لتأكد من الفرضية قمنا برسم منحنى تكرارات التلاميذ



الشكل (1) توزيع درجات أفراد البحث

يتراوح المدى الحقيقي لدرجات أفراد عينة البحث بين (76-137) بينما المدى النظري لاستمارة البحث هويين (48-144)، مما يسمح بأن نستنتج أن درجات أفراد العينة توزعت توزيعاً طبيعياً كأية خاصية من الخصائص البشرية. بلغ متوسط درجات الطلبة على أداة البحث (99.80)، أي أن مهارة إدارة الوقت لدى تلاميذ بثانويتي تلمسان تقع ضمن المستوى المتوسط.

الجدول رقم (2) يمثل ترتيب بنود الاستمارة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم البند	ترتيب البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم البند	ترتيب البند
5.25	2.27	7	23	0.23	2.78	2	1
0.63	2.26	44	24	0.21	2.76	5	2
0.48	2.25	40	25	0.27	2.71	24	3
0.58	2.2	43	26	0.28	2.67	1	4
0.55	2.20	18	27	0.36	2.67	6	5
1.07	2.15	19	28	0.62	2.67	4	6
2.52	2.15	27	29	0.35	2.65	23	7

إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات

0.57	2.14	17	30	0.39	2.64	31	8
5.48	2.11	3	31	0.41	0.6	22	9
0.61	2.1	12	32	0.27	2.58	25	10
0.72	2.07	39	33	0.55	2.28	22	11
0.69	2.04	33	34	0.33	2.52	38	12
0.66	2.03	29	35	0.63	2.51	41	13
0.66	2.02	36	36	0.44	2.5	13	14
0.65	1.99	35	37	0.41	2.4	14	15
0.63	1.98	15	38	0.54	2.34	20	16
0.71	1.89	42	39	0.54	2.34	32	17
0.49	1.86	26	40	0.61	2.344	37	18
0.67	1.84	30	41	0.52	2.33	8	19
0.75	1.70	16	42	0.43	2.31	9	20
0.66	1.68	34	43	0.55	2.31	21	21
0.44	1.43	10	44	0.55	2.28	11	22

يتضح من الجدول رقم(2) أن استجابات التلاميذ كانت متوسطة إذ تراوحت بين (1.43-2.78) في حين تدرجت درجات البنود بين(1-5) ، وكانت أعلى المتوسطات الحسابية للبنود التالية: ألتزم بمواعيدي التي أقطعها مع الآخرين (2.78)، أهتم بقضاء وقتا ممتعا وإن لم يكن مفيدا(2.76) ، اوفر الوقت لإنجاز الأعمال ذات الأولوية(2.71)، ووقد حازت البنود التالية على أدنى المتوسطات الحسابية الدرجات الدنيا :أسهر إلى ساعات متأخرة كل ليلة(1.43)، الدراسة عندي مسألة صعبة تعتمد اعتمادا كليا على مزاجي في ذلك اليوم(1.68)، أنا أعمل بالمثل القائل "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"(1.70).

وهذه النتيجة تدل على ان التلاميذ لديهم تعامل لا بأس بها مع أوقاتهم مما يساعدهم على النجاح في دراستهم، والقيام بالتوازن بين مهامهم الدراسية والاجتماعية ونشاطاتهم الترفيهية .وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة خليفة (1999) ودراسة صالح ومن معه (2013) ودراسة نامق صابر.(2014)

2.15. عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى إدارة الوقت والتحصيل الدراسي عند التلاميذ الثانوية بولاية تلمسان.

ولتأكد من الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) نتائج حساب معامل الارتباط بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي

الجدول رقم (3) نتائج حساب معامل الارتباط بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي	عدد أفراد العينة	درجة الحرية	قيمة p المحسوبة	قيمة p الجدولية	مستوى الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
معامل الارتباط	170	168	0.279	0.256	0.05	دال إحصائياً

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة "p" المحسوبة تساوي 0.279 وهي أكبر من قيمة "p" الجدولية والمقدرة بـ 0.256 ومنه نقبل فرضية البحث الفائلة بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بخيث (2008) بأن هناك علاقة بين التحصيل الدراسي وإدارة الوقت فمرتفع التحصيل يستخدم إدارة الوقت بفعالية أكثر، وكذلك توصلت كل من دراسة برتون وتسر (1991) Britton ودراسة فوقية (2002) Tesser ودراسة المعطي ومن معه (2006)، دراسة السيوف (2011) ان هناك فروق دال إحصائياً في إدارة الوقت تعزى للمعدل التراكمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تلاميذ ذوي التحصيل المرتفع يتميزون بالجدية والانضباط في المداومة على القيام بواجباتهم المدرسية والاجتماعية مما يدفعهم إلى تنظيم أوقاتهم، كما أن امتلاك مهارة إدارة الوقت تمكن التلميذ من التوازن بين مهامه المختلفة، وتمكنه من القيام بها في أوقاتها بالشكل الصحيح مما ينعكس بالإيجاب على حياته وخاصة الدراسية ونتائج المدرسية.

3.15. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالث على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص إدارة الوقت بين تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان باختلاف الجنس.

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) بين والجدول رقم (3) يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (4) نتائج حساب معامل الفرق بين إدارة الوقت عند الذكور والإناث

الجنس	عدد أفراد العينة	إدارة الوقت		ت المحسوبة	ت الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
		ع	م					
الذكور	47	8.94	95.91	3.22	3.357	168	0.05	غير دال
الإناث	123	10.02	101.26					

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 3.22 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 3.357 ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص إدارة الوقت باختلاف الجنس. لقد توصلت كل من دراسة نامق (2014) ودراسة فوقية (2002) إلى وجود فروق دال إحصائياً في إدارة الوقت يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. وتتفق نتيجة هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراسة صالح ومن معه (2013) ودراسة الديبان (2009) ودراسة السويق (2014)، ويمكن تفسير عدم وجود فروق بين الجنسين في إدارة الوقت لقلة الفوارق في كمية الملهيّات أو مضيعات الأوقات لدى الجنسين حيث أصبحت التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي في متناول الجميع.

4.15. عرض الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص إدارة الوقت بين تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان تعزى إلى متغير التخصص.

وللتحقق من هذه الفرضية تم حساب قيمة (ت) بين إدارة الوقت والتخصص والجدول رقم (5) يبين

النتائج:

الجدول رقم (5) يبين نتائج حساب معامل الفرق بين مستويات التلاميذ في إدارة الوقت

الجنس	عدد أفراد العينة	إدارة الوقت		ت المحسوبة	ت الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
		م	ع					
علمي	130	100.3	10.32	1.18	3.357	168	0.05	غير دال
أدبي	40	98.17	8.79					

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 1.18 وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 3.357 ومنه نرفض فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص إدارة الوقت بين تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان تعزى إلى متغير التخصص ونقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق فيما يخص إدارة الوقت بين تلاميذ الثانوية بولاية تلمسان تعزى إلى متغير التخصص.

وأكدته النتيجة كل من دراسة خليفة (1999) ودراسة بخيث ومن معه (2008) ودراسة تاريوجن واسكان (2009). (Taruogen and Iscan .2009)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخصص الدراسي لا يؤثر في تنظيم الأعمال في أوقاتها وإنما هو راجع لامتلاك التلميذ لأهداف واضحة والسعي للنجاح والتفوق مما يدفعه إلى القيام بواجباته الدراسية والاجتماعية وأيضاً إلى للإنجاز والإصرار مما يجعله يفضل العمل على اللهو.

كما يمكن أن نفسره بما توصل إليه الحريفي (1991) ان الطلاب ذوو مركز التحكم بالتعزيز الداخلي هم أحسن في تدوين الملاحظات والقراءة وتنظيم الوقت من الطلاب ذوي مركز التحكم بالتعزيزات خارجية.

الخاتمة-التوصيات:

أشارت نتائج الدراسة التي قمنا بها حول إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية إلى أن مستوى إدارة الوقت لدى تلاميذ الثانوية متوسط، وجود علاقة بين إدارة الوقت والتحصيل الدراسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت تبعا للمتغيرات التي تناولها البحث، وعليه قدمنا المقترحات التالية:

- إدخال إدارة الوقت كجزء من مادة دراسية بهدف إعطائهم المزيد من المعلومات لتحسين مستواهم في كلا الجانبين الشخصي والأكاديمي.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لإكساب التلاميذ مهارة إدارة الوقت.
- توعية التلاميذ بأهمية الوقت وتنظيمه وتشجيعهم على اعتماد المفكرات اليومية والوسائل المساعدة على التذكر لإنجاز واجباتهم وفروضهم.

- ¹مدحت محمد أبو نصر، "إدارة الوقت المفهوم و القواعد والمهارات"، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب، 2012، ص429،
- ²محسن محمد الخضري، "الإدارة التنافسية للوقت"، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2000، ص17
- ³مجمد السيد بخيث، أمين صبري نور الدين، "سلوك إدارة الوقت وعلاقته بموضوع الضبط وقدرته التنبؤية بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلاب الجامعة"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثاني والثلاثون الجزء الثالث، 2008 ص429
- ⁴مدحت محمد أبونصر، المرجع السابق، ص62
- ⁵حصّة عبد الرحمن فخرو: "مستويات إدارة الوقت لدى طالبات جامعة قطر وتخصصهن الجامعي وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي والرضا عن الحياة"، مجلة مركز البحوث التربوية، 2005،
- ⁶فوقية محمد محمد راضي: "مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي والقدرة على التفكير الابتكاري والضغط النفسي"، مجلة كلية التربية، جامعة منصور، 2002، ص5.
- ⁷نفس المرجع، ص26
- ⁸ محسن أحمد الخضيري: "الإدارة التنافسية للوقت"، إيتاك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2000، ص17
- ⁹محمد السيد بخيث، أمين صبرو نور الدين: "سلوك إدارة الوقت وعلاقته بموضوع الضبط وقدرته التنبؤية بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات لدى طلاب الجامعة" مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 2008، ص429. ⁹
- ¹⁰مدحت محمد أبو نصر، "إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات"، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب، 2012، ص62
- ¹¹ياسر أحمد فرح: "إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل"، عمان، دار حامد، 2008. زينب محمد أمين: "أثر مهام الويب في تنمية الوعي المهني ومهارة إدارة الوقت لدى طلاب تكنولوجيا الإعلام". مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية، المجلد الواحد والعشرين العدد الخامس، 2011، ص 145-203.
- ¹³فريد النجار: "إدارة الوقت في المجتمع العربي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
- ¹⁴بشير العلاق: "إدارة الوقت في الإدارة"، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- ¹⁵رجحي مصطفى عليان: "إدارة الوقت"، عمان، دار الجرير للنشر والتوزيع، 2007.
- ¹⁶زياد بركات: "اتجاهات الطلاب الجامعيين الذين يدرسون عن بعد نحو إدارة الوقت"، مجلة دراسات تربوية، المجلد الرابع والثلاثون العدد الأول، 2007.
- ¹⁷ضيف الله غضبان حمرون، إبراهيم بن عبد الرحمن الحضيبي: "إدارة الوقت لدى طلاب جامعتي تبوك وشقراء"، مجلة بحوث ودراسات، 2013، ص21-54.
- ¹⁸سعد محمد الحريقي: "العلاقة بين مهارات تدوين الملاحظات، القراءة، تنظيم الوقت والتحصيل الدراسي وفق مراكز التعزيز، مستوى الدراسة، نخصص الطالب في كلية التربية جامعة الملك فيصل، 1991، ص236-261.
- ¹⁹سليمان حسن موسى المزين: "فاعلية إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد عشرون العدد الأول، 2012، ص370-404.

- 20 أحمد علي السيق: " استراتيجيات إدارة الوقت لدى طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد الحادي والأربعون العدد الثاني، 2014، ص 960-975.
- 21 حسن مصطفى عبد المعطي، محمد علي كامل محمد: " أثر بعض المتغيرات الأكاديمية والديموغرافية والشخصية في بعض مهارات التعلم ومهارات إدارة الوقت لدى عينة من طلاب الجامعة". مجلة 2007، 612-555.
- 22 حسين أحمد عمر علام، محمد عبد اللطيف أحمد: " مهارات إدارة الوقت وعلاقتها ببعض المتغيرات الدراسية ومستويات التحصيل الدراسي والإفراط والتفريط التحصيلي لدى عينة من طلاب الجامعة". المجلة العلمية كلية التربية، المجلد عشرون العدد الأول، 2004، ص 358-409.
- 23 عمار عبد الله محمود الفريجات، عمر عبد الرحيم الربابعة، حامد محمد دعوم: " درجة فاعلية إدارة الوقت لدى طالبات كلية عجلون الجامعية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي". مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن عشر العدد الثاني، 2010، ص 448-478.
- 24 نبان نامق صابر: " إدارة الوقت لدى طلبة الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات"، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد السادس العدد السابع عشر، 2015، ص 33-50.
- 25 علي عبد الرحيم صالح، زينة علي صالح: " التسوية الأكاديمي وعلاقته بإدارة الوقت لدى طلبة كلية التربية". دراسات عربية في التربية وعلم النفس. المجلد الثامن والثلاثون العدد الثاني، 2010، ص 234-271.
26. G. Adams and S. Jex, **Relationship between time management, control, work-family conflict, and strain**, Journal of Occupational Health Psychology, 1999, p 4(1).
27. B. Britton and A.Tesser, **Effects of time-management practices on college grades**, Journal of Educational Psychology, 1991, vol 83(3), p405-410.
28. T .Macan, **Time management, Test of a process model**, Journal of Applied Psychology, 1994, vol79(3), p 381-391.
- 29C. Macan. and J. Fogarty and D. Roberts, **Strategies for Success in Education : Time Management Is More Important for Part-Time than Full-Time Community College Student**. 2012
30. A.Tanrıögen, S. Işcan, S. 2009. **Time Management Skills of Pamukkale University Students and their Effects on Academic Achievement**, Eurasian Journal of Educational Research (EJER), 2009 vol35 (93-108) : p 16.

تقدير الذات عند الشاب الجامعي المتخرج البطال

Self - esteem of the young graduate university graduate

أ.د. حليلة قادري/ قسم علم النفس والأرطوفونيا/جامعة وهران2

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تناول موضوع " تقدير الذات عند الشاب الجامعي المتخرج البطال"، فالبطالة تشكل السبب الرئيسي لمعظم الأمراض الاجتماعية و تمثل تهديدا للفرد المتخرج فيصبح يكون عرضة للاكتئاب، والشعور بالملل، الإحساس بالفشل، وعلى أنه شخص غير فعال، وانطلاقا من ذلك تم اقتراح الفرضيات ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الشباب البطال يعزى لمتغير الجنس ولمدة البطالة عند مستوى الدلالة (0,01) ، وللإجابة على هذه الفرضيات طبق مقياس كوبر سميت على عينة مقدارها (197) شاب جامعي متخرج وعاطل عن العمل، وأشارت النتائج إلى ما يلي: لا يوجد فرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) في تقدير الذات لطلبة الجامعة المتخرجين يعزى لمتغير الجنس، لا يوجد فرق دال إحصائيا في تقدير الذات لطلبة الجامعة المتخرجين يعزى لمتغير نوع البطالة عند مستوى الدلالة (0,05) .

الكلمات المفتاحية: تقدير الذات-الشباب-الجامعة.

Abstract : The current study aims to investigate Self - esteem of the young university graduate unemployed . Unemployment is the main cause of most social diseases, and Represents a threat to the graduating individual, He becomes prone to depression, Feeling bored, and a sense of failure, And as an ineffective person, Based on this, hypotheses were proposed : Whether there are statistically significant differences in the estimation of the unemployed youth due to the gender variable and the duration of unemployed, To answer these hypotheses apply The Cooper Smith scale to a sample of (197) young university graduates and unemployed The results indicated that : There was no statistically significant difference at the level of significance (0.01) in the self-esteem of university students due to the gender variable and duration unemployment, There is no statistically significant difference in the self-esteem of university students due to the variable type of unemployment at the level of significance (0,05).

Key's word : Self-esteem- Young-The university.

مقدمة:

تحظى فترة الشباب بميزة هامة في حياة الفرد لمروره بمرحلة بالنضج والرشد، كما يعد التعليم الجامعي من أهم المستويات التعليمية لما يؤديه من دور مهم في التنمية البشرية، وبذلك أصبح مركز اهتمام من قبل المختصين سواء في العلوم الإنسانية والاجتماعية، بل إن الدول المتقدمة تهتم بشبابها إيماناً منها بأن تقدم الأمة، لا يقوم إلا على إمكانياتهم، فهي ترتقي بهم، وتتقدم بطاقتهم، لذلك فهي تعمل على تنميتهم وتطويرهم، والاستفادة منهم، في خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والثقافية، لكن عادة ما تتعثر الأمم في تلبية حاجاتهم، وتوفير طلباتهم، ومما لا شك أن تخرج الشباب حتماً يجعله يطمح لتأمين مشروعه المستقبلي المهني، وإن كان حدث العكس حتماً سيعاني من البطالة التي يعتبرها بيار لو Pierre Ioo (2003) من أكبر العوائق والمشاكل التي تولد معاناة كبيرة لدى هذا الشباب، وإحساساً بالمرارة ما قد يزيد من حدة ضغوطهم النفسية و الذي قد يؤدي إلى ضياع الهوية لديهم. بالأخص إذا غادر هذا الشباب جامعتهم بعد قضاء مدة خمس سنوات على الأقل، بعد أن يتوج هذا المسار بشهادة عليا يأمل المتحصل عليها، وأيضاً عائلته في الحصول على منصب عمل يستثمر فيه هذه الشهادة، إذ يُصدم بالواقع وهو معاشته للبطالة التي يقر المكتب الدولي للشغل أنه يوجد في العالم حوالي 60 مليون من الشباب البطالين أعمارهم بين (18-24 سنة) هذه النسبة الكبيرة إلى حدوث خلل بين العرض والطلب في سوق العمل، مما نتج عنه التهميش والإقصاء الاجتماعي للشباب وبالتالي إلى الانحرافات بمختلف أشكالها، وأنواعها من بينها الإجرام، الإدمان، اضطرابات وصراعات اجتماعية¹.

أما فيما يتعلق بالعالم العربي فقد أشار رئيس مجلس الأعمال العربي إلى أن البطالة تعد أخطر مشكلة يواجهها العالم العربي في السنوات المقبلة، حيث أوضح أن نسبة البطالة العربية تتراوح ما بين 30%- 51%²

وعلى النقيض من ذلك تستضيف الدول العربية في نفس الوقت أكثر من 12 مليون عامل أجنبي، وذلك وفقاً للتقرير الصادر عن منظمة العمل العربية. كما أن درجة معاناة الدول من وطأة البطالة وأسلوب معالجتها ومقاومتها تختلف من دولة لأخرى، من التجاهل التام أو عدم النظر إليها كمشكلة اجتماعية، إلى جهود تبذل الدول فيها جل الاهتمام من حيث الدراسة والتحليل للوقوف على الأسباب والعوامل المؤدية إليها وذلك لتحديد ووضع أنجع السبل للحد منها وعلاجها

إن البطالة تزيد من حدة الفقر مما يدفع بنسبة كبيرة من اليد العاملة المتفرغة إلى المساهمة في إنماء وإثراء الاقتصاد غير الرسمي، أي العمل في السوق السوداء، واللجوء للتزوير بمختلف أنواعه³. إضافة لخطر الاقتصاد غير الرسمي هناك خطر البطالة طويلة المدى التي يعتبرها المكتب الدولي للشغل من بين المشاكل الاجتماعية الأكثر خطورة⁴.

الإشكالية:

تعتبر البطالة ظاهرة عالمية لانتشارها الواسع في جميع بلدان العالم المتخلفة والمتطورة على حد سواء، تؤثر على الصحة النفسية والصحة الجسدية للفرد؛ إن نسبة كبيرة من العاطلين عن العمل يفتقدون إلى تقدير الذات، ويشعرون بالفشل، وأنهم أقل من غيرهم. كما وجد أن نسبة منهم يسيطر عليهم الملل، كما أن البطالة تُعيق عملية النمو النفسي بالنسبة للشباب الذين ما زالوا في مرحلة النمو النفسي، وتشير بعض الآراء إلى أن المجتمع الذي تنتشر فيه البطالة طويلة المدى، يمكن أن يصبح مجتمعا أنوميا، فعدم وجود تطابق بين المجهودات المبذولة من طرف الأفراد، والمكافآت التي يحصلون عليها يقود إلى التخلي عن معيار اجتماعي، وبالتالي تسود الأنوميا أو الفوضى في المجتمع⁵.

ووعيا من الجزائر المستقلة بدور الشباب، و قيمته في دفع عجلة التنمية، ومحاولة منها معالجة بطالته، ومحاربة التهميش والإقصاء الاجتماعي لديه، وكذا تشجيع روح المبادرة، و تنمية المشاريع الفردية، تم إدراج مسألة تشغيل الشباب كإحدى انشغالاتها الأولية، عملت جاهدة إلى خلق عدة أجهزة تساعده على الإدماج المهني، و في ذلك خصّصت وزارتين كاملتين لتسيير تلك الأجهزة التشغيلية و هما وزارة العمل و التشغيل، ووزارة التضامن الاجتماعي و الأسرة، و تتمثل هذه الأجهزة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، وكالة التنمية الاجتماعية ADS، والوكالة الوطنية للتشغيل ANEM، هذه الأخيرة التي تستقطب نسبة كبيرة من الخريجين الجامعيين و تعمل على إدماجهم مهنيا، بفضل جهازها المسمى بجهاز المساعدة عمى الإدماج المهني (DAIP)، و الذي يقدم لهؤلاء الخريجين مناصب عمل في القطاعين العام و الخاص في شكل عقود مؤقتة المدة، كانت تعرف سابقا عقود ما قبل التشغيل (CPE) أما حاليا فتعرف بعقود إدماج حاملي الشهادات (CID)، حددت مدتها في المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية لسنة 2008 بعام قابلة للتجديد مرة واحدة، ثم عدلت بقرار رئاسي صدر في 22 فبراير 2011؛ أين مدّدت هذه العقود بثلاث سنوات قابلة للتجديد في القطاع العام فقط، فالشباب الخريج العامل بهذا العقد و إن عانى البطالة قبل استفادته من العقد أو لم يعانها لاستفادته المباشرة بعد تخرجه، قد يعيش هذه الخبرة بسبب عدم استقراره مهنيا، و لكن عمله ذو طابع مؤقت، ممّا يجعله يشعر أنه يمثل زحاما لباقي الزملاء أو الرؤساء في العمل، أو أن يحسّ بنظرات الشفقة أو اللامبالاة المسلطة عليه، أو بالدور المهني الذي يقوم به و الذي لا يوجد مسمّى وظيفيا له، أو بصيغة العقد التي تعالج البطالة بالبطالة من جديد بعد انقضاء مدة العقد، و كذا التي تهمل مشاكل هذا الشاب في مؤسسة عمله، إن كان يعمل حقا وفقا لمؤهله أم لا، حيث تنصّ شروط العقد أن يشغل الشاب منصبا، ينسجم مع اختصاصه الأكاديمي، و لكن غالبا ما يُظهر الواقع عكس ذلك، فيُعدّ النص

القانوني لمعقد مجرد حبر على ورق ، و يُعد الشاب مجرد سدّ ثغرة للخريطة الإدارية للمؤسسة ، على حساب تكوينه.

وأكدت دراسة محمد البكر (2007) عن وجود علاقة بين البطالة وحالة التوتر النفسي عند الفرد، وذلك من خلال مقارنة الحالة النفسية بين الأفراد العاطلين والعاملين ؛ إذ دلت نتائج الدراسة على أن حالة التوتر النفسي يرتفع بشكل ملحوظ لدى العاطلين عن العمل مقارنة بالعاملين، وأن عدم التوافق النفسي، أو الاضطرابات الشخصية التي يتعرض لها الفرد نتيجة البطالة قد لا يقتصر تأثيرها السلبي على الفرد؛ بل كثيراً ما تؤثر على أسرته أيضاً، وتبرز المشكلة الأسرية بصورة خاصة إذا كان الفرد متزوجاً أو عائلاً عندها تعيش الأسرة في أجواء يشوبها فترات من التوترات النفسية والعصبية وسوء التوافق الاجتماعي⁶.

وتضيف بثينة رجب (2002) أن البطالة تؤدي إلى الشعور بالاغتراب عن المجتمع وعن الذات ، وأن خطر البطالة لدى الصحة النفسية للمتعلل يمتد لما تجلبه له من شعور بالفشل والإحباط والمهانة وسط أهله وعشيرته وفقدان تقدير الذات الذي يصاحبه الشعور بالملل ، وأن العاطلين عن العمل ممن تركوا مقاعد الدراسة، أو ممن أنهوا دراستهم العليا ويبحثون عن فرصة عمل ، ثم لم يتمكنوا من ذلك يغلب عليهم الاتصال بحالة من الملل والوحدة والشعور بالغضب نحو المجتمع ونحو الذات والإحباط الذي قد يتأزم ويصبح حالة نفسية مستعصية، وما ينعكس ذلك من سلوك منحرف في صورته المتعددة على المجتمع ويهدد استقراره الاجتماعي والاقتصادي والسياسي⁷، من هذا المنطلق نطرح التساؤلات التالية :

هل يعاني الطالب الجامعي المتخرج في ظل عدم عمله من سوء تقدير الذات؟ وهل هذا الشعور يتميز به الجنسين من المتخرجين؟ وهل يتباين هذا الشعور لدى الطالب الجامعي المتخرج مهما كان نوع البطالة؟

الفرضيات: للإجابة على التساؤلات المطروحة نقترح الفرضيات الآتية: يوجد فرق دال إحصائياً في تقدير الذات لطلبة الجامعة المتخرجين يعزى لمتغير الجنس، يوجد فرق دال إحصائياً في تقدير الذات لطلبة الجامعة المتخرجين يعزى لمتغير نوع البطالة.

أهمية البحث: تتمثل أهمية الدراسة في تحديد وتقييم تأثير البطالة على تقدير الذات لدى عينة من العاطلين عن العمل، والحاصلين على شهادة جامعية في مجتمع من جانب، وتحليل العوامل، والأسباب المرتبطة بحالة التعطل (البطالة) من جانب آخر، كما تتمثل أهمية الدراسة الحالية في معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تجربة البطالة لدى فئة الشباب الحامل للشهادات الجامعية، ومدى اتفاق و اختلاف نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأخرى التي تناولت درجة تقدير الذات لدى الشباب العاطل عن العمل.

المفاهيم الاجرائية:

تقدير الذات: ويقصد بها تقييم المتخرج الجامعي البطال لذاته، بعد حصوله على شهادة جامعية ولم يمارس أي وظيفة يتقاضى عليها أجرا شهريا، وتقاس بالدرجة التي يتحصل عليها في مقياس كوبر سميت.

الجامعي المتخرج: هو الفرد الذي زاول دراسته في الجامعة بعد حصوله على شهادة البكالوريا، التحق بتخصص ما حسب معدله، نال على إثرها الشهادة الجامعية التي تؤهله للعمل حسب مستواه الدراسي.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

تعريف البطالة:

يتبنى الكثير من الباحثين عند تعريفهم للبطالة تعريف المكتب العالمي للشغل BIT الذي يركز على ثلاثة معايير : 1-عدم العمل، 2-البحث عن العمل، 3-الاستعداد للعمل .

أما البطالة فتعرف لغة البطالة بالكسر، وقيل بالضم على نقيضها، وهي العمالة، أو هي من يبطل الأجير، يبطل بالضم، بَطالة بالفتح فهو بطل⁸ .

ويرى بكرى كامل وآخرون (2000) أن مشكلة البطالة ظاهرة اجتماعية تتمثل في عدد الأشخاص البالغين، الذين لا يشتغلون أي وظيفة ويبحثون عن فرصة عمل⁹.

أنواع البطالة:

البطالة الموسمية: إن بعض القطاعات هي النشاط الاقتصادي تتسم بطبيعة موسمية كالزراعة، و البناء والتشييد و السياحة مثل بعض الوظائف التي تنشأ في مكة المكرمة أثناء فترة الحج و أيام رمضان إذ توقف الم وسم توقف النشاط فيه¹⁰ .

البطالة الهيكلية: و تسمى البطالة الفنية و أسبابها كثيرة منها التغيير في هيكل الطلب على المنتجات فيترتب عليه تغيير في هيكل العمالة المستخدمة أو إدخال تطور تقني معين في إعداد المكلفين بأداء العمل ، مما يؤدي إلى توفير الأعداد الزائدة من العمالة ،أو بسبب انتقال الصناعة من مكان إلى آخر فقد لا يستجيب بعض العمال لهذا الانتقال فيتعطلون عن العمل¹¹ .

البطالة الإجبارية: هي الحالة التي يتعطل فيها العامل بشكل جبري من غير إرادته، فهي تحدث عن طريق تسريح العمال بالرغم من قبولهم للعمل و قدرتهم عليه، كما ينطبق هذا النوع على الداخلين الجدد لسوق العمل الذين لا يجدون فرصا للتوظيف، فهي بذلك تعني حالة و جود شخص قادر عن العمل و تقابل مستوى اجر سائد و لا يجده و يبقى مجبرا عن التعطل من غير إرادته أو اختياره¹².

البطالة الاختيارية: بطالة من يقدر على العمل، ولكنهم يجنحون إلى القعود و يستمتعون بالراحة، و يؤثرون أن يعيشوا عالية على غيرهم. فالإسلام يقاوم هؤلاء، و لا يرضى عن مسلكهم و هذه البطالة يأثم فيها الأفراد، و يحاسبون عليها يوم القيامة، كما أن هؤلاء لا حظ لهم في الزكاة حيث إن منح الزكاة يمثل هؤلاء يزيد من البطالة و يعطل القدرات الإنتاجية لأفراد المجتمع¹³.

البطالة المقنعة: وتسمى أيضاً بغير الظاهرة وتعني الوضع الذي نجد فيه بعض الذين هم مؤهلون للقيام بأعمال معينة يؤدون وظائف أو أعمال أقل من مؤهلاتهم العلمية، أمثال الخريجين الذين يعملون في مهن هامشية، وكل ذلك نسبة لعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمجتمع¹⁴.

البطالة الصريحة أو السافرة: وهي تلك الصورة الواضحة أو الشائعة لحالة الأشخاص الراغبون في العمل والقادرون عليه والباحثون عنه دون أن يجدهم . وهي غالباً الصورة التي ركزت عليها معظم الدراسات في العقدين الأخيرين دون أن تلتفت بدقة إلى الأنواع الأخرى للبطالة والتي لا تقل خطورة وتأثيراً عن البطالة الصريحة¹⁵.

الدراسات السابقة: لم نعثر على الدراسات التي تناولت الموضوع بصفة مباشرة، وهذا ما جعلنا نستعين بالدراسات المشابهة والتي لها علاقة بمتغيرات أخرى، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

دراسة شادية احمد مصطفى (1993) التي تناولت موضوع العلاقة بين الاغتراب و البطالة لدى شباب خريج الجامعة، واستخدمت في جمع البيانات مقياس الاغتراب لأحمد خيرى الذي يتناول الاغتراب في شكلين، اغتراب سلبي من حيث فقدان المعنى، مركزية الذات، اللامبالاة، و الانعزال الاجتماعي، و اغتراب إيجابي من حيث عدم الانتماء، العدوانية، القمع و السخط. و بلغ عدد العينة 352 من الخريجين العاملين و غير العاملين، و انتهت نتائج الدراسة إلى أنّ الخريجين العاملين في فرص عمل مناسبة أقل إحساساً بالاغتراب، كما تبين أن درجة الاغتراب الكمية لغير العاملين بعد التخرج أقل أو مساوية لمتوسط درجة الاغتراب قبل التخرج، كما توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بالنسبة للبطالة التي تؤثر تأثيراً إيجابياً على درجة الاغتراب لدى الشباب الخريجين، و تؤثر على متوسط درجة الانعزال الاجتماعي، و العدوانية و اللامبالاة و عدم الانتماء لدى الخريجين¹⁶.

أما دراسة ووتر ومور **Water & Moor (2002)** فقد تعرضت إلى العلاقة بين البطالة وحالة التوتر النفسي لدى الفرد. هدفت الدراسة إلى مقارنة الحالة النفسية بين الأفراد والعاطلين والعاملين، ودلت نتائج الدراسة على أن حالة التوتر النفسي ترتفع بشكل ملحوظ لدى العاطلين مقارنة بالعاملين¹⁷.

وحاولت دراسة أرنوط (2008) تقصي العلاقة بين فعالية الذات والانتماء لدى الشباب العاطلين عن العمل في جمهورية مصر العربية، وتكونت عينة الدراسة من (300) عاطل عن العمل (200 ذكر، 100 أنثى)، تراوحت أعمارهم بين 18 سنة إلى 35 سنة ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن فعالية الذات

لدى عينة الدراسة كانت مرتفعة، نتائج وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين فعالية حيث بينت النتائج الذات والانتماء لدى العاطلين عن العمل، مما يشير إلى أن فعالية الذات ضرورية للشعور بالانتماء لدى الأفراد العاطلين، كما وجد أن عامل الجنس كان له تأثير في فعالية الذات والانتماء لصالح أيضاً وجود فروق دالة بين المتعطلين عن الإناث. وأوضحت النتائج العمل في فعالية الذات والانتماء باختلاف المؤهل الدراسي لصالح ذوي المؤهلات العليا، كما وجدت فروق بين المتعطلين عن العمل في فعالية الذات والانتماء باختلاف مدة التعطل عن العمل لصالح المتعطلين لفترة أقل¹⁸.

في حين هدفت دراسة فاديه كامل و فاطمة حلف هويش (2010) هدفت الدراسة إلى كشف ما تتركه البطالة من آثار نفسية لدى خريجات الجامعة العاطلات عن العمل، كذلك التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاغتراب النفسي وتقدير الذات من خلال قياس مستوى الاغتراب النفسي و تقدير الذات لديهن بخريجات الجامعات العاملات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (405) خريجة جامعية منهن (223) خريجة جامعية عاملة (182) خريجة غير عاملة بمنطقة الإحساء، استخدمت الباحثة مقياس الاغتراب النفسي و مقياس تقدير الذات و استمارة جمع البيانات الأولية و قد توصلت النتائج عن وجود علاقة إرتباطية سالبة بين الاغتراب النفسي و تقدير الذات، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخريجات العاملات غير متزوجات و الخريجات العاطلات غير متزوجات¹⁹.

ضف إلى دراسة طاوس وازي (2013) التي تطرقت إلى موضوع تقدير الذات لدى الشباب البطل - لدى عينة من الشباب البطل بمدينة ورقلة بالجزائر هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تقدير الذات لدى الشباب البطل لعينة قوامها (100) شاب من ولاية ورقلة تتراوح أعمارهم بين 25-30 سنة، كما اهتموا بمتغيرين هما الجنس والحالة الاجتماعية، وقد أثبتت نتائج الدراسة: أن الشباب البطل لديه تقدير ذات منخفض وهذا ما يؤثر على دافعيتهم نحو البحث عن العمل أثناء معاناتهم من واقع البطالة عليهم، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث وكذا بين المتزوجين والعزاب. وهذا يعود ربما إلى قيمة العمل والحاجة إليه من أجل إشباع الحاجات المادية والاجتماعية المختلفة التي تضمن له نمواً صحياً سليماً وكذا تخفيف التكيف مع المواقف المختلفة²⁰.

كما هدفت دراسة شريفة جنان (2016) للتعرف على مساهمة ودور عقود الإدماج في إشباع حاجات خريجي الجامعة المتعاقدين، حسب هرم ماسلو، وكذا الوقوف على أهم الفروقات الموجودة في مستوى إشباع هذه الحاجات، انطلاقاً من مجموعة من المتغيرات، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من التساؤل العام التالي: هل لعقود العمل دور في إشباع حاجات خريجي الجامعة المتعاقدين بالمؤسسات التربوية والخدماتية؟ وعليه فقد تم تطبيق الدراسة على (142) فرد، من خريجي الجامعة المتعاقدين ببعض المؤسسات الخدماتية والتربوية بمدينة بسكرة، تراوحت أعمارهم ما بين (23 و 35 سنة)، تم تطبيق مقياس

من إعداد الباحثة مكون من (29) عبارة، تم تحديد خمس محاور انطلاقاً من الحاجات الخمس المحددة في هرم ماسلو ،وبعد التأكد من صلاحية المقياس من خلال إجراءات الصدق والثبات ،تم توزيعه على عينة الدراسة ، بعد أن تم توزيع وجمع وتفريغ البيانات ،تمت المعالجة الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss 21 والتي أسفرت عن النتائج التالية: لعقود الإدماج الخاصة بفئة خريجي الجامعة دور متوسط في إشباع حاجاتهم حسب هرم ماسلو، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إشباع حاجات خريجي الجامعة المتعاقدين تعزى لمتغير الجنس ،وقد كان الإشباع بمستوى متوسط ولصالح الإناث؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إشباع حاجات خريجي الجامعة المتعاقدين يعزى لمتغير السن ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إشباع حاجات خريجي الجامعة المتعاقدين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ،وقد كان الإشباع بمستوى متوسط ولصالح المتزوج؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إشباع حاجات خريجي الجامعة المتعاقدين تعزى لمتغير مدة العقد ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إشباع حاجات خريجي الجامعة المتعاقدين تعزى لمتغير التخصص الجامعي²¹.

تعرضت دراسة حنان ماضي(2016) إلى تقدير الذات لدى الشباب خريجي الجامعة البطالين، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما مستوى تقدير الذات لدى الشباب خريجي الجامعة البطالين؟ و للإجابة على هاتين الفرضيتين تم إتباع المنهج الوصفي الذي يناسب موضوع الدراسة على عينة قوامها (60) شاب خريج جامعة بطل، وطبق مقياس تقدير الذات لكوبر سميث Cooper Smith، و بعدما عولجت البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS1 ، تم التوصل إلى النتائج التالية : مستوى تقدير الذات مرتفع لدى الشباب خريجي الجامعة البطالين؛ لا توجد فروق دالة إحصائية بين الشباب خريجي الجامعة البطالين في تقدير الذات تعزى لمتغير (مدة البطالة)²².

تعقيب على الدراسات السابقة: مما تقدم من عرض الدراسات السابقة تبين أن هناك العديد من الأبحاث التي أعطت الأولوية لما يعانيه الشباب من مشاكل (القلق، التوتر، الاغتراب....)، وأكدت نتائج هذه الدراسات أن الشاب المتخرج والعاطل عن العمل، يفتقر إلى التقويم الايجابي للذات، وسوء تقدير الذات، ويشعرون بتدني الطموح لديهم، ويشعرون بأنهم غير جديرين للعمل.

أما من حيث تشابهها أو اختلافها فيلاحظ:

من حيث المنهج اعتمدت كل الدراسات على المنهج الوصفي، أما فيما يتعلق بالعينة تعاملت دراسة شادية أحمد مصطفى (1993) ودراسة أرنوط (2008) ودراسة ووتر ومور Water & Moor (2002) مع الخريجين العاطلين عن العمل، والعاملين، أما دراسة طاوس وازي (2013) ودراسة حنان ماضي (2016) فقد تعاملتا مع عينة من الخريجين البطالين، أما دراسة شرفي حنان (2016) فكانت العينة المقصودة فهي عينة من الخريجين المتعاقدين، أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة فقد استعانت دراسة شادية

مصطفى ودراسة شريفى حنان ودراسة أرثوٲ بمقياس الاغتراب النفسى؁ أما دراسة طاوس وازى ودراسة جنان ماضوى فقد اشتركا بمقياس تقدير الذات لكوبر سميت.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: لقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2016 / 2017.

الحدود المكانية: فقد طبقت في ولاية وهران وعلى عينة قوامها (197) شاب (103 شابة؁ 94 شاب)؁ اختيروا بطريقة قصدية؁ إذ لم يتحصلوا على وظيفة رغم تخرّجهم من الجامعة؁ تم اللقاء بهم إما في أماكن عملهم في مؤسسات التعليم-المرحلة المتوسطة (طنجاوى على؁ فاطمي الهوارى؁ شرفاوى على) والثانوية (رائد فراج؁ سويح الهوارى؁ مهاجى حبيب؁ باستور)-؁ ودار البلدية (بحكم أنهم يشغلون مهن بصفة مؤقتة وقد لا يُدمجون بصفة نهائية) ؁ أو ممّن نعرف أنهم بطالين بصفة صريحة.

خصائص العينة:

1 - متغير الجنس والسن:

جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس والسن

الجنس	[28-33]		[33-38]		[38-43]		[43-48]		المجموع	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
ذكور	09,06	12	55,3	7	5,0	1	5,0	1	71,45	94
إناث	65,10	21	04,3	6	5,0	1	5,0	1	28,52	103
مجموع	75,16	33	59,6	13	01,1	2	5,0	1	99,99	197

يتضح من الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة من المتخرجين البطالين هم من فئة الإناث إذ بلغت النسبة 28؁ 52%؁ وهي نسبة تماثل ارتفاع نسبة الإناث في الدراسة؁ فمادام أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور في صفوف مقاعد التعليم فحتما أن عددهم سيفوق في البطالة.

2 - متغير الجنس والمستوى الجامعي:

جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب الجنس والمستوى الجامعي

م. دراسي الجنس	ليسانس		ماستر		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	67	34.01	27	13.70	94	47.71
إناث	62	31.47	41	20.81	103	52.28
مجموع	129	65.48	68	34.51	197	99.99

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن نسبة المتخرجين الجامعيين العاطلين عن العمل الحاملين لشهادة الليسانس (65,48%) تفوق نسبة المتخرجين الجامعية البطالين الحاملين لشهادة الماستر (34.51%)، ويمكن أن يفسر ذلك أن حاملي الليسانس لديهم الرغبة في مواصلة الدراسة في الماستر هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنهم ليسوا على دراية بعد بالوجهة لوضع طلبات العمل.

3 - متغير الجنس ومدة البطالة:

جدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب الجنس ومدة البطالة

الجنس	مدة البطالة		[3-5 سنوات]		[أكثر من 5 سنوات]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	45	22.84	42	21.31	7	03.55	94	47.71
إناث	32	16.24	60	30.45	11	05.58	103	52.28
المجموع	77	38.08	102	51.77	18	09.13	197	99.99

يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أكبر نسبة للمتخرجين الجامعيين العاطلين عن العمل مدة بطالتهم تتراوح من [3-5 سنوات] مقارنة بباقي السنوات، ويمكن أن تفسر ذلك إما هم يعملون في إطار ما قبل التشغيل (البطالة المقنعة)، أو لم يحظى أي متخرج بعمل منذ حصوله على شهادة.

4 - متغير الجنس و نوع البطالة:

جدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الجنس ونوع البطالة

المجموع	ب.الصريحة		البطالة المقتعة				نوع البطالة الجنس	
	CHOMEUR		DAS		ANEM			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
47.71	94	24.36	48	08.12	16	15.22	30	ذكور
52.28	103	17.76	35	05.58	11	28.93	57	إناث
99.99	197	42.13	83	13.70	27	44.16	87	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن مجموع نسبة الذين هم ملتحقين بعقود ما قبل التشغيل (DAS+ ANEM) تفوق نسبة الذي لم يجدوا أي عمل ولو بصفة مؤقتة والمقدرة بـ 114 %، ويمكن تفسير ذلك أن المتخرجين الجدد يقبلون على العمل ولو بصفة عقود ما قبل التشغيل.

أدوات الدراسة:

مقياس كوبر سميث: يتكون المقياس كوبر سميث من 57 بند تصف مشاعر الفرد وآراء وردود أفعاله وذلك من خلال إجابته على فقرات المقياس بوضع علامة على عبارة "تنطبق" أو "لا تنطبق". يتميز المقياس بوضوح الاتجاه الموجب والسالب كما يساعد على التأكد من صدق الاستجابات لدى أفراد العينة، فهو يضم بعدا يؤشر على الاتجاهات الدفاعية للمفحوصين أثناء إجابتهم على بنود المقياس. يضم شكلا المقياس (المدرسي والمهني) نفس الأبعاد عدى بعد تقدير الذات المدرسي الذي يصبح تقدير ذات مهني في الشكل المهني للمقياس، وتتحصر هذه الأبعاد في:

1 - تقدير الذات العام. 2 - تقدير الذات الاجتماعي. 3-تقدير الذات الأسري.

4 - تقدير الذات المدرسي / المهني. 5-بعد الكذب.

اشتملت النسخة العربية لهذا المقياس في صورته المدرسية ترجمة " ليلي عبد الحميد عبد الحافظ" على نفس عدد بنود وأبعاد النسخة الأصلية بما فيها مقياس الكذب، وفيما يلي جدول يوضح توزيع البنود لكل بعد من الأبعاد.

جدول رقم (05) يبين توزيع بنود مقياس تقدير الذات على الأبعاد الأربعة إضافة إلى بعد الكذب.

أبعاد الاختبار	الفقرات
تقدير الذات العام	1، 3، 4، 7، 10، 13، 12، 18، 15، 19، 24، 25، 27، 30، 34، 31، 38، 35، 39، 43، 48، 47، 55، 51، 56، 57.
تقدير الذات الاجتماعي	5، 8، 14، 21، 28، 40، 49، 52
تقدير الذات الأسري	6، 9، 11، 16، 20، 22، 29، 44
تقدير الذات المهني	2، 17، 23، 33، 37، 42، 46، 54
الكذب	26، 32، 36، 41، 45، 50، 53، 58

بنود المقياس مصاغة في اتجاهين إيجابي وسلبي، بواقع 19 بنود موجبا و 31 بند سالب. - وفيما يتعلق بإعطاء الأوزان فنعطي لإجابة "تتطبق" درجة 2، و لإجابة "لا تتطبق" درجة 1 هذا بالنسبة للبنود 19 الموجبة أما للبنود 31 السالبة فتعطي للإجابتين "تتطبق" و "لا تتطبق" درجة 1، 2 على التوالي.

و تكون الدرجة القصوى بالنسبة للبعد العام 52 و الدنيا 26، أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الباقية فتوافق الدرجة القصوى و الدنيا عن كل بعد الدرجة 16 و 08 على التوالي ، و عليه تكون الدرجة القصوى للاختبار الكلي 100، بينما تعتبر الدرجة 50 كأدنى درجة. أما عن مقياس الكذب فتعتبر الدرجة 16 كدرجة قصوى بينما تعتبر الدرجة 08 كأدنى درجة، وتعتبر درجات المرتفعة للمقياس على الاتجاهات الدفاعية للمفحوصين.

الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة:

تم قياس الخصائص السيكومترية للأداة على النحو التالي:

1 - الثبات: تم التأكد من ثبات مقياس تقدير الذات بطريقة التناسق الداخلي و ذلك بحساب معامل ألفا كرومباخ على عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغت قيمته 0,73 بالنسبة لتقدير الذات العام، و 0,55 بالنسبة لتقدير الذات المهني، أما بالنسبة لتقدير الذات الأسري فقد وجد أن ألفا كرومباخ يساوي 0,65، و فيما يتعلق بتقدير الذات الاجتماعي فقد وجد بأن ألفا كرومباخ يساوي 0,63، و في الأخير بلغت قيمة ألفا كرومباخ بالنسبة لتقدير الذات الكلي 0,86، و بحذف البنود الملغاة عن كل بعد أصبحت قيمته تساوي 0,90، و فيما يلي جدول يلخص النتائج النهائية المتحصل عليها:

2 - الصدق: استخدمت طريقتين مختلفتين للتأكد من صدق مقياس تقدير الذات لكوبر سميث و هما:

أ - الصدق المرتبط بمحك: و يعرف هنا أيضا بالصدق التلازمي حيث قامت الطالبة في هذه الخطوة بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على مقياس تقدير الذات لكوبر سميث و على مقياس الذات لروزنبارج. و قد بلغت قيمة معامل الارتباط 0,33 و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

ب - الصدق بطريقة الاتساق الداخلي: تقضي هذه الطريقة حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، و ذلك بغرض استبعاد الفقرات التي لا ترتبط بدلالة معنوية مع البعد الذي تقيسه الفقرة. و أظهرت النتائج ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بالبعد الفرعي الذي تنتمي إليه، مما يشير إلى تجانس الأبعاد الفرعية المكونة لمقياس تقدير الذات، و فيما يلي جداول توضيحية لمعاملات الارتباط لكل بعد على حدا.

جدول رقم (06) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد العام.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	0,37	دال 05,0	19	0,40	دال 05,0	39	0,48	دال 01,0
03	0,45	دال 01,0	24	0,46	دال 01,0	43	0,49	دال 01,0
04	0,38	دال 05,0	25	0,51	دال 01,0	47	0,46	دال 01,0
07	0,46	دال 01,0	27	0,42	دال 01,0	48	0,53	دال 01,0
10	0,48	دال 01,0	30	0,49	دال 01,0	51	0,54	دال 01,0
12	0,70	دال 01,0	31	0,60	دال 01,0	55	0,46	دال 01,0
13	0,53	دال 01,0	34	0,52	دال 01,0	56	0,59	دال 01,0
15	0,47	دال 01,0	35	0,54	دال 01,0	57	0,69	دال 01,0
18	0,36	دال 0,05	38	0,35	دال 0,05			

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات بعد تقدير الذات العام والدرجة الكلية له دالة عند مستوى دلالة 0,01 باستثناء الفقرات 01، 04، 18، 19، 38، والتي كان معامل ارتباطها بها دال عند مستوى دلالة 0,01، وهذا ما يبين مدى اتساق فقرات البعد العام لمقياس تقدير الذات.

جدول رقم (07) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد المهني.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
02	0,45	دال عند 0,01
23	0,51	دال عند 0,01
33	0,55	دال عند 0,01
37	0,64	دال عند 0,01
46	0,38	دال عند 0,01
54	0,63	دال عند 0,01

يتضح من الجدول رقم (07) أن جميع الارتباطات بين فقرات البعد المهني و الدرجة الكلية لهذا البعد دالة عند مستوى دلالة 0,01، و هذا يبين أن فقرات البعد المهني تتميز باتساق داخلي جيد.

جدول رقم (08) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد الاجتماعي.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
05	0,35	دال عند 0,05
08	0,53	دال عند 0,01
14	0,50	دال عند 0,01
28	0,64	دال عند 0,01
40	0,42	دال عند 0,05
49	0,54	دال عند 0,01
52	0,54	دال عند 0,01

يتضح من الجدول رقم (08) أن الارتباطات بين فقرات البعد الاجتماعي و الدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01 باستثناء الفقرات 05 و 40 و التي كان معامل الارتباط فيهما دال عند مستوى دلالة 0,05، ما يدل على اتساق فقرات البعد الاجتماعي.

أما جدول رقم (09) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للبعد الأسري.

رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
06	0,47	دال عند 0,01
09	0,66	دال عند 0,01
11	0,36	دال عند 0,05
16	0,58	دال عند 0,01
20	0,61	دال عند 0,01
29	0,49	دال عند 0,01
44	0,38	دال عند 0,05

يتبين من خلال هذا الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات بعد تقدير الذات الأسري و الدرجة الكلية له دالة عند مستوى دلالة 0,01 باستثناء الفقرات 11 و 44 و التي كان معامل الارتباط بها دال عند مستوى دلالة 0,05، و هذا يدل على اتساق فقرات البعد الأسري.

وفي الخطوة الموالية قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من الأبعاد المكونة لمقياس تقدير الذات و الدرجة الكلية للمقياس، و فيما يلي جدول توضيحي للنتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (10) يوضح قيم معامل الارتباط بين درجات الأبعاد الأربعة لمقياس تقدير الذات و الدرجة الكلية للمقياس.

أبعاد المقياس	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
البعد العام	0,88	دال عند 0,01
البعد الأسري	0,47	دال عند 0,01
البعد الاجتماعي	0,41	دال عند 0,05
البعد المهني	0,67	دال عند 0,01

يوضح الجدول رقم (10) معامل الارتباط لكل من البعد العام و البعد الأسري و البعد المهني عند مستوى دلالة 0,01، أما قيمة معامل الارتباط للبعد الاجتماعي فقد بلغت 0,41 و هي قيمة دالة عند مستوى دلالة 0,05.

الأساليب الإحصائية: استخدمنا الباحثة عدة أساليب إحصائية في دراستنا، لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (Spss 20)، وتم الاستعانة بالنسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة التائية، تحليل التباين. نص الفرضية الأولى: يوجد فرق دال إحصائيا في تقدير الذات لطلبة الجامعة المتخرجين يعزى لمتغير الجنس. الجدول رقم (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" للفرق بين الذكور والإناث في مقياس كوبر سميت.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة(ت) الجدولية	مستوى الدلالة
إناث	30	28,7	67,29	0,062	2,57	0,01
ذكور	20	24,65	57,84			

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن الفرق في المتوسط الحسابي بين الذكور والإناث وباستخدام النسبة التائية غير دال عند مستوى الدلالة (0,01) وهذا بمأن النسبة التائية المحسوبة (0,062) أصغر من النسبة التائية الجدولية المقدره بـ (2,57) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرض الصفري الذي يقول لا يوجد فرق دال احصائيا في تقدير الذات عند مستوى (0,01) يعزى لمتغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك أن خريجي التعليم العالي سواء كانوا ذكورا أو إناثا هم الفئة الأكثر وعيا و الأعلى طموحا ، و استمرار بقاءهم دون عمل يولد في نفوسهم شعورا بالملل، والحسرة، وسوء تقدير الذات، وبالأخص تعبيرهم عن عجزهم المادي الذي يشعرون بالدونية وعدم الفائدة وهذا ما أكدته دراسة شريفة جنان(2016)، وحتى الاغتراب، ولعل هذا ما يتفق مع دراسة طاوس الزاوي (2013).

نص الفرضية الثانية: يوجد فرق دال إحصائياً في تقدير الذات لطلبة الجامعة المتخرجين يعزى لمتغير نوع البطالة.

جدول رقم (12) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة الكلية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الفرق في تقدير الذات	بين المجموعات	17,333	2=1-3	,770	1,066	0,439
	داخل المجموعات	19,247	194=3-197	,722		
	المجموع	36,580				

يتضح من خلال الجدول أن مستوى الفروق بين المجموعات بين المجموعات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ف) وهو غير دال ومنه نقول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الشباب الخريج الجامعي البطل في تقدير الذات تعزى لمتغير نوع البطالة، ويمكن تفسير ذلك أن كثيراً من العاطلين عن العمل يتصفون بحالات من عدم السعادة وعدم الرضا والشعور بالعجز وعدم الكفاءة مما يؤدي إلى اعتلال في الصحة النفسية والذي بدوره يؤدي إلى الإحباط، نتيجة إحساسهم بالإقصاء والتهميش، ولعل هذا ما يتفق مع دراسة أرنووط (2008)، ودراسة أحمد شادية مصطفى (1993).

الخاتمة:

تعد البطالة من المشكلات التي تحتل الصدارة في أي مجتمع، خصوصاً في أوساط الشباب ذوي المؤهلات العلمية، فهم العقل المفكر والموجه والمحرك لعناصر الإنتاج؛ ومعاناتهم من هذه المشكلة سيؤثر حتماً على التنمية الاجتماعية على مستوى الوطن والفرد العاطل عن العمل الذي قد يضطر أحياناً إلى قبول أي عمل لا يتناسب مع شهادته، فيتولد لديه قلق وضغط والشعور بالعزلة والتهديد، الشعور بعدم التقدير بالذات، وأنه عالة على محيطه، وأنه غير قادر على المساهمة في بناء المجتمع؛ فالعمل في كل المجتمعات يضمن للفرد الراتب وبالتالي المكانة وتحقيق الذات؛ وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) في تقدير الذات لطلبة الجامعة المتخرجين

يعزى لمتغير الجنس، وعن عدم وجود فرق دال إحصائياً في تقدير الذات لطلبة الجامعة المتخرجين يعزى لمتغير نوع البطالة عند مستوى الدلالة (0,05) ومن خلال النتائج التي ارتقى بها البحث ليبقى في النهاية القول بالإفادة الحقيقية من نتائج الدراسات السابقة، ومحاولة التقيد بما جاءت به من توصيات أو اقتراحات من أجل التحكم في أزمة البطالة.

الهوامش:

- 1- Gazier , B(1997), **Emploi et protection Sociale**, un dilemme, Sciences humaines, N°71, avril. P21 3.
- 2- World Bank, **Private Sector Development : the status and the challenge**, Washington, 2005, p14.3- Boukhari,M(2001).**Le chômage des jeunes** .Recherche &culture. Fondation mahfoud boucepci, Alger, p38.
- 4--Travail(1998)N°27.Des perspectives de plus en plus sombre, Sans Citez la page..
- 5- Gangloff,B ;Sourisse,M(1995) .**Influence de la durée du chômage et des stages chômeurs longue durée sur l'évolution du conformisme a la norme d'internalité** .psychologie et psychométrie Vol 16 N°3, Paris, p53.
- 6- محمد عبد الله البكر (2007) ، أثر البطالة في البناء الاجتماعي ، دراسة تحليلية عن البطالة وآثارها في المملكة العربية السعودية ، *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، المجلد: 26، العدد: 51 ، دون ذكر مكان النشر، السعودية، ص175.
- 7- بثينة توفيق رجب ، وآمال عبد الرحيم (2002) ، دراسة اجتماعية ميدانية في سجون دمشق ، *مجلة الشؤون الاجتماعية*، العدد: 74. ، دار دمشق للنشر،سوريا، ص96.
- 8- Conseil supérieur de l'emploi(1996).Des revenus et des couts, sans citez la maison d'édition, Alger, Sans citez la page.
- 9- أسامة السيد عبد السميع (2007)، *مشكلة البطالة في المجتمعات العربية الإسلامية(الأليات ، الآثار والحلول)* ، دار الفكر ، الإسكندرية، ص9.
- 10- بكرى كامل وآخرون (2000) ، *مبادئ الاقتصاد الكلي* ،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص85.
- 11- نداء محمد عوض (2007)، *الاقتصاد الكلي* ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، ص68.
- 12- الأشقر أحمد (2002)، *الاقتصاد الكلي*، عمان، دار الثقافة، 19.
- 13- أيت حمودة حكيمة و آخرون (2011)، أهمية المساندة الاجتماعية في تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي لدى الشباب البطال ، *مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية*، العدد:2، دون ذكر البلد، ص7.
- 14- إبراهيم محمود عبد الراضي (2008)، *حلول إسلامية فعالة لمشكلة البطالة مع نماذج المشروعات الصغيرة و المتوسطة الناجحة للشباب* ، دار الفتح للتجليد الفني الإسكندرية، ص46.
- 15- محمد درار الخضر (2005) ، *مقدمة في علم الاقتصاد* ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ص128 .
- 16- عبد الخالق فاروق (2004) ، *البطالة بين الحلول الجزئية والمخاطر المحتملة*، القاهرة ، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، ص419 .
- 17- شادية أحمد مصطفى عمران(1993)، *البطالة وعلاقتها بالاغتراب بشباب الخريجين -دراسة تتبعية على عينة من جامعة جامعة أسيوط*، فرع سوهاج في الفترة 1990-1993، أطروحة دكتوراه في الآداب وعلم الاجتماع ، قسم علم الاجتماع، جامعة أسيوط، مصر ،ص دون ذكر الصفحة.
- 18- Waters, L. and K.More , (2001) Coping with Economic Deprivation during unemployment” *Journal of Economic Psychology*, p38.

- 19- أرنوط بشرى إسماعيل (2008)، فعالية الذات والانتماء لدى عينة من الشباب العاطلين عن العمل، المجلة المصرية للدراسات النفسية ، المجلد: 18، العدد: 60، ص ص 57-72.
- 20- فادية كامل حمام ، فاطمة خلف هويش (2010)، الإغتراب النفسي و تقدير الذات لدى خريجات الجامعة العاملات و العاطلات عن العمل ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية،المجلد 2 ، العدد 2 رجب 1431 هـ يوليو، ص .ح
- 21- فادية كامل حمام ، فاطمة خلف هويش (2010)، الإغتراب النفسي و تقدير الذات لدى خريجات الجامعة العاملات و العاطلات عن العمل ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية،المجلد 2 ، العدد 2 رجب 1431 هـ يوليو. ، السعودية.
- 22- حنان ماضي (2016)، تقدير الذات لدي خريجي الجامعة البطلين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، بسكرة، جامعة محمد خيضر، ص ج .

أثر رأس المال الفكري على تحقيق الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-

د. إلهام منصوري / جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر

ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع رأس المال الفكري ودوره في الأداء الاستراتيجي في البنوك الجزائرية، واستهدفت الدراسة 90 إطارا من إطارات المديريات الجهوية للبنوك الجزائرية، وقد جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منه لرأس المال الفكري، وخصص الجزء الثاني منه للأداء الاستراتيجي الذي تفرع عنه أربع متغيرات، وأسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية بين رأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي إذ حققت نتيجة الارتباط (55%). كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية).
الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الأداء الاستراتيجي، البنوك الجزائرية.

ABSTRACT :

This study addressed the issue of Intellectual capital and their role in strategic performance in the Algerian banks, the study targeted 90 framework of the directorates of regional frameworks for banks Algerian, and data collected by designing a questionnaire allocated part of the Intellectual capital, and devoted the second part, the strategic performance by four variables, and resulted in a test of relations results and significant relationship between Intellectual capital and strategic performance achieved as a result of the link (55%). The study also found that there are no statistically significant differences in intellectual capital and strategic performance due to the demographic variables (gender, age, educational level, level of practical experience).

Key words: Intellectual capital, Strategic performance, Algerian banks.

المقدمة:

لقد أفضت جملة التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بتنافسيتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية في الإستراتيجية، والتي ترى بأن الصناعات الأكثر جدوى وفاعلية من غيرها هي تلك الصناعات التي تتميز بهيكل ملائم يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاعة الأساسية. ضمن هذا الإطار أثبتت الوقائع الميدانية خلاف ذلك الأمر، إذ أن الكثير من المؤسسات استطاعت أن تحقق نجاحا كبيرا ضمن أشد القطاعات تنافسية، ولقد دعم هذا الواقع ذلك التحليل المعمق لمختلف الدراسات المرتكزة على مفهوم التسيير الاستراتيجي التي وردت أغلبها في مجلة (Strategic Journal Management)، والذي بين اختلاف التيارات الهيكلية في التسيير

الاستراتيجي بحيث أفضت في التسعينات إلى تبلور مدرستين فكريتين بارزتين:

• المقاربة الأولى: يمثلها H.Mintzberg حيث تتناول الاستراتيجية من زاوية مسار القرار داخل المؤسسة.

• المقاربة الثانية: وهي مقارنة المعالجة المبنية على الموارد (Perspective basé sur les

ressources) والمطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال Hamal , Barney , Prahalad

Wernerfelt, بحيث تتمركز حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية.

ضمن هذا المنظور فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعا داخل المؤسسة وبالتالي

يفترض على نظام التسيير الاستراتيجي أن يدخل المؤسسة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروتها من الموارد.

إن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها- بدل الاهتمام بالصناعة- يرى أن المحدد الأقوى للربحية

لا يتمثل في هيكل الصناعة بل إن الأمر يتعلق بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة ومهاراتها المحورية، وعلى

هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسات وتحقيق

الفارق في الأداء، مما جعلها تترك مكانها شيئا فشيئا لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية عرفت بالمقاربة

المرتكزة على الموارد.

ومع بداية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي،

فبعدما كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق، بدأت تلك الأدوات تتجه إلى

التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة. وهكذا فلقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المؤسسة

قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار

المؤسسة وإستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتجات، أسواق) بل من خلال مواردها الداخلية

المادية وغير المادية.

أولاً: الجانب النظري

1. ماهية رأس المال الفكري

إن تحول اقتصاد المؤسسة من المفهوم التقليدي القائم على ندرة الموارد ووفرات الحجم إلى اقتصاد قائم على المعرفة والتكنولوجيا، أدى إلى تزايد الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة، حيث أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد بشكل شبه تام على الأصول غير الملموسة أو الفكرية (رأس المال الفكري) في توليد إيراداتها.

1. مفهوم رأس المال الفكري:

رغم تعدد الاجتهادات حول تعريف رأس المال الفكري في السنوات الأخيرة إلا أن هناك تعدد في الرؤى حول هذا المفهوم. واستكمالاً لرؤى التعريف برأس المال الفكري فقد عرفه كل من Hamal و Henne أنه «عبارة عن قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية»¹.

ويضيف Youndt أن رأس المال الفكري هو عبارة عن قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد الموظفين في الشركات التي تمكنهم من تقديم اسهامات متميزة فكرياً بحيث تمكن الشركات من زيادة انتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها².

كما يعرف Stewart رأس المال الفكري على أنه "يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة"³؛

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن رأس المال الفكري يعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، فقد أشارت إلى بعض مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في الأصول المعنوية غير الملموسة المتمثلة في المعرفة والمعلومات بالإضافة لأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة، إلا أنها تجاهلت الأصول العلائقية المتمثلة في علاقة المؤسسة بالزبائن والموردين والتي تعتبر من المكونات المهمة لرأس المال الفكري.

في حين يعرف الدكتور هاني عبده رأس المال الفكري بأنه "مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل أنه يمثل القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية"⁴.

وبالرغم من اختلاف التوجهات الفكرية للباحثين فإن معظم التعاريف السابقة تجمع بأن رأس المال الفكري هو مجموعة من الموارد الإستراتيجية غير الملموسة التي يتم تصنيفها إلى مكوناتها الفرعية - البشرية، الهيكلية (التنظيمية) والعلائقية- طبقاً للمسببات الأساسية للقيمة ودعم القدرة التنافسية.

2. مكونات رأس المال الفكري:

في ظل عدم الاستقرار على تحديد مكونات رأس المال الفكري، فإنه يجب تبني مدخل لتعريف رأس المال الفكري حيث يؤكد على الجزئيات الفرعية المكونة له، وبما أن المحور الرابع من بطاقة الأداء المتوازن - وهو محور عمليات التعلم والنمو - يقوم على أساس تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات هي رأس المال البشري ورأس المال العلائقي ورأس المال الهيكلي. فإن هذا التصنيف هو الذي سيتم تبنيه.

أ. رأس المال البشري: يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المختلفة، وتشتمل هذه الموارد على معارف الأفراد ومهاراتهم فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل. ويرتبط رأس المال البشري بشكل ايجابي بأداء المنظمة وأرباحها.^v

ب. رأس المال الهيكلي: ويتمثل بجميع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة التي تساهم بتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الثقافة المعتمدة داخل المنظمة ومنظومة القيم ورؤية المنظمة ورسالتها اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. حيث إن قيادة المنظمة تقوم بحشد كافة مواردها الملموسة وغير الملموسة نحو تحقيق استراتيجياتها، وهذا يتطلب من المنظمة القيام بتصنيف ومحاذاة كافة أهداف الأفراد العاملين لديها وعلى اختلاف المستويات الإدارية مع أهدافها بشكل عام، بالإضافة إلى تقاسم وتشارك المعرفة بين كافة أفرادها ووحداتها التنظيمية.^{vi}

ت. رأس المال العلائقي: يتعلق برضا الزبون (تلبية حاجاته ورغباته) وولائه (تمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة) والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة) والاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه.^{vii}

II. مفهوم الأداء الاستراتيجي وكيفية قياسه

1. مفهوم الأداء الاستراتيجي:

من المنظور الاستراتيجي يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية والتوقع - حاضرا ومستقبلا - ويعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت. حيث يشير Hoffman et Famster إلى أن الأداء الاستراتيجي يعد أحد المؤشرات المهمة لتمييز المنظمات على منافسيها لكونه يعبر عن كفاءة المنظمة في انجاز فعاليتها المختلفة.^{viii}

وقد أضفى Angelier الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ونظر إليه من الجانب الكلي، حيث اعتبر أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.^{ix} وفي نفس السياق يعبر Cokins عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة على وفق النظرة الشاملة لعمل المنظمة وتصرفها وعلى نحو يمكن متخذي القرار

من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية^x. ويقدم Bourguignon تعريفا للأداء الاستراتيجي من خلال ثلاث مفاهيم أساسية هي^{xi}: الأداء نتيجة، الأداء فعل (عمل)، الأداء تفوق (نجاح).

- حيث يقاس الأداء "نتيجة" من خلال مقارنة النتائج بالهدف المحدد، بمعنى آخر أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة. وهذه المقاربة هي المعتمدة حتى الآن في مراقبة التسيير، فيتم الاعتماد في قياس الأداء المالي على عدة معايير منها: المردودية، الربحية، الإنتاجية، العائد على الأصول، الكفاءة.
- إذا كان الأداء "نتيجة" محصلة للفعل، فالأداء "فعل" يتحقق بوجود الإمكانيات، العمليات، المهارات ونوعية اليد العاملة التي تحقق النتائج. بعبارة أخرى الأداء "فعل" يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.
- وأخيرا الأداء "تفوق" (نجاح) يتحقق من خلال رضا الفاعلين والأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة، فلا يوجد نجاح دون إقرار خارجي من السوق.

حسب هذا التعريف فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية-على اختلاف أنواعها-والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها. بعبارة أخرى يغطي حسب Camron تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة. وبذلك يمكن القول أن الأداء يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي تتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المؤسسة ككل. لذلك فهو يعالج انطلاقا من الوسائل والعمليات والمهارات والمميزات التي يقتضيها بلوغ الأهداف، كما قد يعالج بمدى دنو المؤسسة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل وبالتالي مدى نجاح استراتيجيتها تصورا وممارسة.

وهو بذلك يعتبر دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه^{xii}.

مما سبق نستطيع القول أن الأداء الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على تلبية متطلبات البيئة الداخلية (الموارد والمهارات) والبيئة الخارجية (الزبائن، الموردين،...) مقارنة بالمنافسين.

2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي:

لقد اعتمد القياس التقليدي على المعايير المالية التي تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، والتي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة، لينتقل بعدها إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحدد الأهداف والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) وما هو منجز، وإجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل ردة فعل المسؤولين ومتخذي القرار تتميز بالبطء والتأخر، كما

أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية ونادرا ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رضى الزبائن....).

نظرا للعيوب والقيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها جعلت تقييم الأداء بمنطلق المؤشرات المالية غير صالح للمؤسسة، لأن المؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثرون عليها.

في هذا الإطار تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من ضمن الأدوات الحديثة في قياس الأداء. حيث يرى كل من Norton et Kaplan أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبها ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة^{xiii}.

هذا وقد عرفها Averson بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء، تمكن المنظمة من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال، وتوفير التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء^{xiv}.

وفي نفس السياق عرف Mckay وHo بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارة وقياس استراتيجي يقوم بترجمة الرسالة الخاصة بالمنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس المخرجات ومسببات الأداء، هذه المخرجات التي ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة^{xv}. يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها ركزت على اعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري وليست مجرد أداة قياس.

أما بالتركيز على أبعادها فقد عرف كل من Kaplan و Atkinson بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي: (الأداء المالي، ورضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة^{xvi}".

وقد عرفت من زاوية المؤشرات التي تقوم عليها بأنها مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الأساسية والتابعة التي يتم تصميمها بصفة خاصة لتسليط الضوء على استراتيجية المنظمة، وتشير المؤشرات الأساسية إلى مسببات القيمة في المدى الزمني طويل الأجل، في حين تشير المؤشرات التابعة إلى مقاييس التغذية العكسية المتعلقة بالأداء المالي^{xvii}.

مما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: إطار متكامل لإدارة الأداء الاستراتيجي من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمقاييس للمخرجات وأيضا لمسببات

أداء هذه المخرجات، بالمؤشرات المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التاريخية التابعة والحالية المتزامنة، وذلك في إطار سلسلة مترابطة من علاقات السببية بين الأبعاد التي يقوم عليها المقياس وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون، الزبائن والعاملون. ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة.

أ. **البعد المالي:** يركز هذا المحور على تقييم نتائج الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقييم دقيق للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية بالتركيز على مستوى الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، نمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول^{xviii}.

ب. **بعد الزبائن:** لقد أكد كل من Kaplan وAtkinson على أهمية هذا المحور في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وإمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين ومن ثم حصة المنظمة في السوق. تستطيع المؤسسة من خلال هذا المحور أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبائن إليها^{xix}.

ت. **بعد العمليات الداخلية:** يركز مسيرو المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية التي يجب تطويرها والإبداع فيها، لأنها تسمح ب:

- تقديم خدمات قادرة على جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ضمان مردود مالي يتناسب مع تطلعات المساهمين.

ث. **بعد التعلم والنمو:** يتمثل المحور الأخير لبطاقة الأداء المتوازن في التعلم التنظيمي. وهو يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء. في هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون^{xx}.

III. علاقة رأس المال الفكري بالأداء الاستراتيجي

سيتم توضيح دور رأس المال الفكري في الأداء الاستراتيجي من خلال محاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن:

1. **علاقة رأس المال الفكري بمحور التعلم والنمو:** حسب Bukh, Johansen et Mouristen تساهم

بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأصول غير الملموسة خاصة في محور التعلم والنمو، حيث يلعب

محور التعلم والنمو دورا في رصف ومحاذاة رأس المال الفكري وفقا لمكوناته^{xxi}. كما يؤكد زغلول أن بطاقة الأداء المتوازن توفر أداة القياس الوصفي لرأس المال الفكري ممثلة في خرائط الاستراتيجية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى توفر أداة القياس الكمي لرأس المال الفكري ممثلة في مؤشرات الأداء الأساسية^{xxii}.

2. علاقة رأس المال الفكري بالعمليات الداخلية: يمكن أن يظهر دور رأس المال الفكري في محور العمليات الداخلية من بطاقة الأداء المتوازن في العناصر التالية:

أ. العمليات الإبداعية الداخلية: من أجل ضمان المؤسسات بقائها واستمراريتها لا بد أن تقف عند حد الكفاءة الانتاجية بل يجب أن تبحث عن عنصر الابداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وكفوة للزبائن. وتعد العمليات الإبداعية الداخلية أحد أهم المتغيرات في رأس المال الفكري والتي تساعد على قياس الأداء التنظيمي للمؤسسة، فرأس المال الفكري يعتبر عنصر الابداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق المؤسسي، ونستطيع هنا أن نبين أن المقصود بالعمليات الإبداعية هو قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو ابتكار تقنية متقدمة أو تطبيق سياسات إدارية حديثة^{xxiii}.

ب. العمليات التشغيلية: لقد أفادت دراسة أجراها Johnson إلى أن العمليات الداخلية والتي تشمل عمليات (التشغيل) تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري بأنواعه وخاصة النوع المرتبط برأس المال البشري إلا أن الطريق الأمثل لنجاح المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية يتمثل في تبنيها لإستراتيجية تقوم على إدارة رأس المال الفكري، الأمر الذي سيساعد المؤسسة في تنظيم خدماتها ومنتجاتها بالإضافة إلى تنظيم العمليات المرتبطة بالتوظيف، ويعتمد هذا بالطبع على فهم المؤسسة لمتطلبات الإدارة برأس مالها الفكري وسعيها لتحقيق هذه المتطلبات وتوفيرها واستخدامها على النحو الصحيح^{xxiv}.

3. علاقة رأس المال الفكري بالزبائن: تعتمد المؤسسة على رأس مالها الفكري لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم ورفع قيمة علاقات الزبائن بالمؤسسة، إضافة إلى دراسة وتحديد الاحتياجات الحقيقية للزبائن وتحديد كيفية تقديم الخدمات والمنتجات وفقا لاحتياجاتهم. وتعتمد المؤسسة في بناء علاقة طويلة المدى مع زبائنهم من خلال: معرفة الزبون، الاستماع للزبون، بناء ولاء الزبون وإشراك الزبون في المؤسسة^{xxv}.

4. علاقة رأس المال الفكري بالبعد المالي: في تحليل الانحدار لرأس المال الفكري والمؤشرات غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، أشار Chug أنه يمكن تركيب نموذج جيد مبني على مكونات رأس المال الفكري مع المؤشرات غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، وأن المؤشرات غير المالية لديها قوة تفسيرية فيما يتعلق بالمالية منها. بعبارة أخرى زيادة قيمة المؤشرات غير المالية يساهم في فعالية الأداء المالي للمؤسسة^{xxvi}. وتلجأ المؤسسة لعدة استراتيجيات بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري

فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تباع منتجات مادية إلى بيع منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، في حين نجد أن المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحا جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها الفكري^{xxvii}.

ثانيا: منهجية الدراسة

1. اشكالية الدراسة:

المنظمة الجزائرية كسواها من منظمات البلدان المتخلفة تتخبط في مشاكل عدة، وهذا في الواقع يعود إلى طبيعة الإدارة أو المسير الذي يرجع في أغلب الأحيان إلى حلول مؤقتة أو ظرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة، لكن هذا الحل لا يعالج المشاكل من جذورها، فالمدراء يهتمون بمعالجة القضايا الروتينية والقصيرة المدى التي لا ترقى إلى المستوى الذي يشغلونه والأولى بهم أن يصبوا اهتمامهم على القضايا ذات الأبعاد الاستراتيجية التي تمس كيان المنظمة وتهدد مصيرها.

إن وضعية البنوك الجزائرية لا تختلف كثيرا عن باقي المنظمات الجزائرية، فمع تزايد حدة المنافسة من جانب البنوك الأجنبية أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية تحقق لها الأفضلية التنافسية وتضمن لها البقاء والاستمرار لأن البنوك في البلدان المتقدمة تؤمن أن جودة الخدمة للمستفيد منها هي سر النجاح وضمان للبقاء، وهذا ما لا يلاحظ وللأسف بالنسبة للخدمات التي تقدمها الكثير من البنوك الجزائرية. كما أن لجوء المواطن إليها فقط لعدم توفر باقي الخدمات في البنوك الأخرى وذلك بسبب إجراءات الدولة في منح تراخيص بعض الخدمات للبنوك الجزائرية - كما تميز - دون غيرها من البنوك الأخرى.

مما سبق، يتضح أن البنوك الجزائرية تعيش في محيط يتميز بحركية وعدم ثبات كنتيجة للتغير السريع في مكوناتها، لهذا يفترض بها الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها لتضمن بقائها، وذلك بالاهتمام بمواردها الداخلية. حيث من المتوقع أن يكون هذا الاهتمام ضعيفا بالمقارنة بما يجب أن يكون عليه، وذلك راجع إلى عدم وعي المسيرين إلى فهم سبب وجود اختلافات في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس المحيط ومعرفة العوامل التي تحافظ على هذا الاختلاف، وعليه فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهري الآتي:

ما هو دور رأس المال الفكري في الأداء الاستراتيجي في البنوك الجزائرية؟

II. فرضيات الدراسة: يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية 04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

III. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع إدارات المديريات الجهوية للبنوك الجزائرية (بنك

الزراعة والتنمية الريفية BADR ببسكرة، بنك التنمية المحلية BDL بباتنة، بنك القرض الشعبي الجزائري

CPA بباتنة، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك-CNEP بسطيف، البنك الخارجي الجزائري BNA

بسطيف)، فهم مسئولون عن تحقيق الأداء الاستراتيجي. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة

المقصودة، باعتبار إدارات المديريات الجهوية للبنوك يمثلون قمة الهرم التنظيمي، بمعنى لهم القدرة على

اتخاذ القرارات وعلى تقييم دور رأس المال الفكري في الأداء الاستراتيجي. وقد تم توزيع 118 استبيان

على أفراد العينة، وتم استرداد 93 استبيان، منها 3 استبيانات تم استبعادها بسبب عدم الاجابة على كل

الأسئلة. فكان 90 استبيان صالح لإجراء عملية التحليل، أي كان معدل الاسترداد 76.27%.

7. اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

1. اختبار الصدق: اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة على الاستبيان، لذلك توجب اختبار صدق الأداة لما له من أهمية في نجاح الدراسة وذلك من خلال عرض المقياس على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص. بالإضافة لاستخدام اختبار معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمجموع العبارات، لأن حكم المحكمين لوحده غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة، وقد توصلت النتائج لوجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، حيث أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة كان محصور بين 0,395 و 0,799 وهي أكبر من 0,50 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب قوي بين كل عبارة و متوسط مجموع العبارات.
2. اختبار الثبات: وللتحقق من درجة ثبات المقياس وباستعمال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha تبين أن الثبات لكل متغيرات الدراسة يتراوح بين 0,706 و 0,913 وهو أكبر من 0,70، إذن فشرط ثبات أداة الدراسة محقق وهذا دليل على جودة بيانات الدراسة.

ثالثا: النتائج والمناقشة

سنحاول في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات مجتمع الدراسة كالآتي:

أ. المتغير المستقل: رأس المال الفكري: وحقق متغير رأس المال الفكري وسطا حسابيا (3.22) وانحرافا معياريا (0.74). وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [3.4, 2.6] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية برأس المال الفكري متوسط، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. وقد عولج المتغير ب 14 فقرة.

أ. المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي: حقق وسطا حسابيا قدره (2.08) وانحرافا معياريا قدره (0.89)، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [2.6, 1.8] فهذا دليل على وجود أداء استراتيجي عال بالبنوك الجزائرية، كما أن الانحراف أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد الأداء الاستراتيجي فكانت النتائج كالتالي:

1. البعد المالي: حقق وسطا حسابيا (2.18)، وانحرافا معياريا (0.92)، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية بالبعد المالي عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

2. بعد الزبائن: كان الوسط الحسابي لبعد الزبائن (2.36)، أما الانحراف المعياري فقدر ب (0.99)، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [2.6, 1.8] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعد الزبائن متوسط، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

3. بعد العمليات الداخلية: كان الوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية (2.75)، أما الانحراف المعياري (0.95)، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [3.4, 2.6] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية

يبعد العمليات الداخلية متوسط، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

4. **بعد التعلم والنمو:** كان الوسط الحسابي لبعء التعلم والنمو (2.28)، أما الانحراف المعياري (0.93)، وبما أن الوسط الحسابي ينتمي للمجال [1.8, 2.6] فهذا يؤكد على أن اهتمام البنوك الجزائرية ببعء التعلم والنمو عال، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

الجدول رقم 01: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	التعليق	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.74619	متوسط	3.2222	رأس المال الفكري
0.89499	عال	2.0889	الأداء الاستراتيجي
0.92280	عال	2.1889	البعء المالي
0.99392	متوسط	2.3630	بعد الزبائن
0.95177	متوسط	2.7556	بعد العمليات الداخلية
0.93909	عال	2.2889	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

III. تحليل العلاقات واختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

بعد تحليل وعرض نتائج الدراسة، يتم في هذا الجزء اختبار صحة فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها، إذ نستخدم معامل الارتباط (Spearman) لدراسة العلاقة بين المتغيرات. حيث بينت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) بلغ 0.557 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين. وهذا يعني أن رأس المال الفكري يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة.

كما أن النتائج بينت وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة على العموم بين رأس المال الفكري وكل من الأبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05. وهذا ما يدل على علاقة رأس المال الفكري بكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم 02: معامل الارتباط سيبرمان بين متغيرات الدراسة

رأس المال الفكري	البيان	
0.498**	Corrélation	البعد المالي
0.000	Sig	
90	N	
0.391**	Corrélation	بعد الزبائن
0.000	Sig	
90	N	
0.482**	Corrélation	بعد العمليات الداخلية
0.000	Sig	
90	N	
0.519**	Corrélation	بعد التعلم والنمو
0.000	Sig	
90	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

وعليه فإننا نرفض الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية 1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والبعد المالي للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

الفرضية الفرعية 2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

الفرضية الفرعية 3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية، مرفوضة.

الفرضية الفرعية 4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد التعلم والنمو، للبنوك الجزائرية، مرفوضة. ونقبل الفرضيات البديلة.

2. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرضاتها، نستخدم معادلة الانحدار الخطي المتدرج، وحتى تكون النتائج أكثر مصداقية فإننا ننطلق من أثر رأس المال الفكري على الأداء الاستراتيجي. ثم في مرحلة ثانية أثر رأس المال الفكري على كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي.

لقد أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة (0.532) لرأس المال الفكري مع الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.000. كما تبين أن رأس المال الفكري فسر ما مقداره معامل التحديد ($R^2=0.283$) وهو ما يعني نسبة (28.3%) من التباين في الأداء الاستراتيجي يعود لرأس المال الفكري. كما اتضح أن قيمة f المحسوبة أكبر من قيمة f الجدولية وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

كما تبين أن لرأس المال الفكري أثر إيجابي على الأداء الاستراتيجي لأن قيمة "Bêta" كانت 0.532 أي 53.2% وهي قيمة مرتفعة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، مرفوضة، ونقبل الفرضية البديلة.

كما بينت النتائج أن:

- لرأس المال الفكري أثر إيجابي على البعد المالي لأن مستوى الدلالة ($T=0.005 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.251 أي 25.1% وهي قيمة مرتفعة.

الجدول رقم 04: تحليل نتيجة الانحدار بين رأس المال الفكري والبعد المالي

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Coefficients std.	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
0.222	1.229-	0.251	0.353	0.434-	(Constante)
0.005	2.863		0.108	0.310	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

- ليس لرأس المال الفكري أثر إيجابي على بعد الزبائن لأن مستوى الدلالة ($T=0.241 > 0.05$)

الجدول رقم 05: تحليل نتيجة الانحدار بين رأس المال الفكري وبعد الزبائن

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Coefficients std.	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		Bêta	Erreur standard	B		
0.379	0.884	0.112	0.435	0.384	(Constante)	1
0.241	1.180		0.133	0.157	رأس المال الفكري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

- لرأس المال الفكري أثر إيجابي على بعد العمليات الداخلية لأن مستوى الدلالة ($T=0.001 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.324 أي 32.4% وهي قيمة مرتفعة.

الجدول رقم 06: تحليل نتيجة الانحدار بين رأس المال الفكري والبعد العمليات الداخلية

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Coefficients std.	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		Bêta	Erreur standard	B		
0.688	0.403	0.324	0.387	0.156	(Constante)	1
0.001	3.483		0.119	0.413	رأس المال الفكري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

- لرأس المال الفكري أثر إيجابي على بعد التعلم والنمو لأن مستوى الدلالة ($T=0.000 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" كانت 0.423 أي 42.3% وهي قيمة مرتفعة.

الجدول رقم 07: تحليل نتيجة الانحدار بين رأس المال الفكري وبعد التعلم والنمو

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية Coefficients std.	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
0.985	0.018-	0.423	0.474	0.009-	(Constante)
0.000	4.263		0.145	0.620	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

وعليه يتم رفض الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والبعد المالي للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05، مرفوضة.

الفرضية الفرعية 03: لا يوجد أثر دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05، مرفوضة.

الفرضية الفرعية 04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبين وبعد التعلم والنمو للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05، مرفوضة.

ونقبل الفرضيات البديلة.

ونقبل الفرضية الفرعية 02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبعد الزبائن للبنوك الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05، مقبولة.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة سيتم دراسة الفروق في رأس المال الفكري التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

الجدول رقم 08: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	بين المجموعات	3.719	1	3.719	7.140	0.257
	داخل المجموعات	45.837	88	0.521		
	المجموع	49.556	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (08) نلاحظ أن مستوى الدلالة لرأس المال الفكري 0.257، وهي أكبر من 0.05. إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري تعزى إلى متغير الجنس.

ب. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر:

يبين الجدول رقم (09) نتائج التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير العمر.

الجدول رقم 09: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	بين المجموعات	1.850	3	0.617	1.112	0.349
	داخل المجموعات	47.705	86	0.555		
	المجموع	49.556	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (09) نلاحظ أن مستوى الدلالة لرأس المال الفكري هو 0.349، وهي أكبر من 0.05. إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري تعزى إلى متغير العمر.

ت. دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم 10: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	بين المجموعات	2.034	2	1.017	1.862	0.162
	داخل المجموعات	47.521	87	0.546		
	المجموع	49.556	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن مستوى الدلالة لرأس المال الفكري هو: 0.162، وهي أكبر من 0.05. إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري تعزى للمستوى التعليمي.

ث. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية:

يوضح الجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية.

الجدول رقم 1: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	بين المجموعات	1.204	3	0.401	0.714	0.546
	داخل المجموعات	48.352	86	0.562		
	المجموع	49.556	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن مستوى الدلالة لرأس المال الفكري هو 0.546، وهي أكبر من 0.05. إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري تعزى إلى مستوى الخبرة العملية. إذن: لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بالبنوك الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ومما سبق نستنتج أن كل الفرضيات التالية مقبولة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى إلى الجنس، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى إلى العمر، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى إلى المستوى التعليمي، مقبولة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى إلى مستوى الخبرة العملية، مقبولة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة سيتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الأداء الاستراتيجي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى الجنس.

الجدول رقم 12: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	5.108	1	5.108	4.624	0.215
	داخل المجموعات	97.215	88	1.105		
	المجموع	102.322	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(12) نلاحظ أن مستوى الدلالة للأداء الاستراتيجي هو 0.215 وهي أكبر من 0.05، إذن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى إلى متغير الجنس. ب. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر:

يوضح الجدول رقم(13) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى العمر. الجدول رقم 13: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	3.301	3	1.100	0.956	0.418
	داخل المجموعات	99.021	86	1.151		
	المجموع	102.322	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(13) نلاحظ أن مستوى الدلالة للأداء الاستراتيجي يساوي 0.418 وهي أكبر من 0.05، إذن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى إلى متغير العمر. ت. دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم(14) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي. الجدول رقم 14: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	7.444	2	3.722	3.413	0.37
	داخل المجموعات	94.879	87	1.091		
	المجموع	102.322	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(14) نلاحظ أن مستوى الدلالة للأداء الاستراتيجي يساوي 0.37 وهي أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

ث. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية:

يوضح الجدول رقم(15) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية

الجدول رقم 15: تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	3.060	3	1.020	0.884	0.453
	داخل المجموعات	99.262	86	1.154		
	المجموع	102.322	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم(15) نلاحظ أن مستوى الدلالة للأداء الاستراتيجي يساوي 0.453 وهي أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى إلى الخبرة العملية. من النتائج السابقة يمكن القول مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مقبولة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى الجنس، مقبولة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى العمر، مقبولة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى المستوى التعليمي، مقبولة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي تعزى إلى مستوى الخبرة العملية، مقبولة.

الخاتمة:

توصلت الباحثة من خلال الدراسة الآتي:

1. أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية بين رأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي إذ حققت نتيجة الارتباط (55%).
2. أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري للبنوك يؤثر إيجابا على البعد المالي، ويمكن تفسير ذلك بحرصها على أن تتناسب مؤهلات مواردها مع الوظائف المسندة إليهم، إضافة لإتباعها سياسة ملائمة في استقطاب الأفراد المتميزين القادرين على الابداع في مجال وظائفهم، مما أدى إلى تحقيق مكانة مالية مهمة ترضي جميع الأطراف (المالكين، المساهمين، العمال...).
3. بينت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري للبنوك لا يؤثر على بعد الزبائن ويمكن تفسير ذلك بعدم ملائمة تنظيمها لشرائح معينة من الزبائن، وكذا عدم محاولة تغيير طرق التعامل

- مع الزبائن وتقديم الخدمات الجديدة لمحاولة جذبهم والاحتفاظ بهم ورفع قيمة علاقاتها معهم، إضافة إلى عدم الاهتمام بدراسة وتحديد الاحتياجات الحقيقية لهم.
4. بينت نتائج الدراسة أن تأثير رأس المال الفكري كان إيجابا على بعد العمليات الداخلية ويفسر ذلك لتشجيعها على الابداع في عملياتها، والذي يظهر في تقديم أفكار وتنفيذها على شكل منتجات أو خدمات جديدة، ابتكار تقنيات جديدة وتطبيق سياسات إدارية حديثة.
5. رأس المال الفكري للبنوك يؤثر إيجابا على بعد التعلم والنمو، ويرجع ذلك أن للبنوك القدرة على استقطاب أفراد متميزين وتدريبهم لتطوير مهاراتهم من أجل تقديم خدمات متميزة.
6. توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية)، ويمكن تفسير ذلك في أن البنوك تهتم بموظفيها بنفس الأهمية ولا تميز بينهم حسب اختلافهم في الجنس، العمر، المستوى التعليمي ومستوى الخبرة العملية.
7. كما أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة العملية)، وهذا يؤكد بأن الموظفين بهذه البنوك يهتمون بنفس الدرجة في تحقيق الأداء الاستراتيجي على اختلاف جنسهم، عمرهم، مستواهم التعليمي ومستوى خبرتهم العملية. أي أنهم يعملون كفريق واحد ويسعون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك عن طريق تجميع جهودهم وتكاملها لتحقيق كل من البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

الهوامش والمراجع:

- سعد، الغنزي: أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص 159.
- ii Youndt et autres: **Human resource management manufacturing and firm performance**, article est publié sur Academy of Management journal, n 39, 1996, pp 839-849.
- iii المرفجي، عادل حرحوش والصالح، أحمد علي: رأس المال الفكري - أساليب قياسه والمحافظة عليه -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 14.
- iv. عبده، هاني محمد: إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2006، ص 6.
- v :Stewart, Thomas : **Intellectual capital-the new wealth of organization**-, Doubleday, New York, 1997, p44.
- vi: Stewart, Thomas : Ibid, p44.
- vii: راوية، حسين: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 368 .
- viii أحمد سليمان محمد، الجرجيري: تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الاستراتيجية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر انموذجا) - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى - مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد التاسع، المجلد الخامس، بغداد، 2012، ص 226.
- ix عبد الملوك، مزهودة: ا لمقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما و قياسا، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- x أحمد سليمان محمد، الجرجيري: مرجع سابق، ص 226.
- xi Movahedkhah, M et Pascal, Barillot et Daniel, Thiel: **Modèle Conceptuel Causal de la performance de systèmes industriels**, article est publié sur le site www.afsctet.asso.fr/reSystemica/Paris05/movahedkhah.pdf.
- xii طاهر محسن منصور، الغالبي و وائل محمد صبحي، إدريس: الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، دار وائل للنشر، 2007، ص 478.
- xiii Kaplan, Robert et Norton, David: **the balanced scorecard - measure that drive performance**, Harvard Business Review, vol70, N1, January-February 1992, pp71-79.
- xiv : Averson, P: **what is the balanced scorecard**, 1998, article publié sur le site www.balancedscorecard.org.
- xv :Ho, S.J et McKay, R.B: **balanced scorecard-two perspective**, 2002, article publié Sur le site www.nyssepa.org/cpajournal/2002.
- xvi: أحمد يوسف، دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص 3.
- xvii: Lip, M.G et Salterio, E : **the balanced scorecard-judgmental effects of common and unique performance measures**, the Accounting Review, pp283-298.

^{xviii} طاهر محسن منصور، الغالبي و وائل صبحي، إدريس: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 226.

^{xix} عبد اللطيف، عبد اللطيف وحنان، تركمان: بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2006، ص 146.

^{xx} عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي: الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص 10.

^{xxi} Bukh, P.N, Johansen, M.R. et Mouristen, J. : **Multiple integrated performance management systems: IC and BSC in a software company**, Singapore Management Review, 2002.

^{xxii} جودة عبد الرؤوف محمد، زغلول: استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، مقال منشور في مجلة التجارة و التمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، 2003، ص 24-26.

^{xxiii} أسامة، عبد المنعم و عبد الوهاب، المطارنة: رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 6، ديسمبر 2009، ص 97-99.

^{xxiv} محمد أديب، رياض السيد أحمد: رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات الداخلية - من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية -، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 43، 46.

^{xxvi} Chug, Ming Chang: **Verification of the Effects of Balance Scorecard Implementation on a Company's Financial Performance -Using Intellectual Capital Accumulation as the Mediator-**, The Journal of Global Business Management ,Volume 8, Number 2 , August 2012.p31.

تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في مستشفى غزة الأوروبي

الباحث/ حازم أحمد فروانة أستاذ محاضر-أ- جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان-الجزائر

الباحث/ رشاد خليل شعت أستاذ محاضر-ب-جامعة فلسطين

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إيضاح الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في بناء سمعة طيبة لدى الجمهور الخارجي للتعرف على دورها في إصدار النشرات التوضيحية عن الخدمات المقدمة بالمستشفى و التوصل إلى الصعوبات التي تواجهها ومعرفة إلى أي مدى تشكل إدارة العلاقات العامة وسيلة اتصال فعالة بين العاملين والإدارة العليا وتوصلت إلى أهم النتائج هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها ووجود السمعة الطيبة للمستشفى بين الجمهور وتعزيز الانتماء للعاملين وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى للجنس و لمجال العمل و الخبرة. وكانت أهم التوصيات التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجمها وتحديد البدائل المختلفة للخروج منها، وقياس رد فعل الجمهور في كل بديل من البدائل المطروحة للحل و وضع إستراتيجية للإعلام الوقائي لتجهيز المجتمع لمواجهة الطوارئ والأزمات من خلال اختيار مصادر المعلومات المناسبة وأفضل الوسائل لتوصيل المعلومات للمواطنين .

Abstract

The sections of the study to clarify the role played by the Department of Public Relations in building good reputation in the external public on this page and reached the most important results of the relationship between public relations in the European Hospital for its objectives and the existence of good reputation of the hospital between the public and the blind of the workers and documentation in various institutions. The respondents' responses to the achievement of public relations management for their objectives in the European hospital from the point of view of their employees are due to sex, field of work and experience. Back to search results Nursing kit for narrow curtains to convey information to citizens.

المقدمة:

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعاً في الخمسين عاماً الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنشأة أحد أهم مقومات تطورها ونموها.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي من خلال ما تؤديه من تكوين السمعة الطيبة للمنشأة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة وسواء كان الأمر متعلقاً بالجهاز الصحي " إدارة الصحة " أو بالمستشفى بشكل مباشر فإن قوتها وتحسين أدائها يعتمد على درجة وعي وحماس رجل العلاقات العامة ومدى قدرته على إظهار الصورة المشرفة للمؤسسة التي ينتمي إليها، ومعرفة جوانب القصور والضعف فيها، وبحث طرق علاجها بالعمل الجماعي المدروس ووزارة الصحة عموماً ومستشفى غزة الأوروبي على وجه الخصوص معنية قبل أية جهة أخرى بتأصيل هذا المفهوم في نفوس المجتمع المحيط، إذ تنمي معنى الانتماء والإخلاص للوطن بكل مؤسساته، وتنمي فيهم احترام فئات العاملين؛ بعضهم ببعض من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى¹

- مشكلة الدراسة:

يبرز هنا التساؤل التالي لمشكلة الدراسة:

ما مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في مستشفى غزة الأوروبي؟

- فرضيات الدراسة:

وتحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها ووجود سمعة طيبة للمستشفى بين الجمهور.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها وتعزيز انتماء العاملين.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات.

- أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى

1- إيضاح الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في بناء سمعة طيبة لدى الجمهور الخارجي.

2- التعرف على دور العلاقات العامة في إصدار النشرات التوضيحية عن الخدمات المقدمة بالمستشفى.

3- التوصل إلى الصعوبات التي تواجه إدارة العلاقات العامة.

4- التعرف على دور العلاقات العامة في تعزيز الانتماء للوطن وبها.

- 5- معرفة إلى أي مدى تشكل إدارة العلاقات العامة وسيلة اتصال فعالة بين العاملين والإدارة العليا
- أهمية الدراسة:
- تكمن أهمية الدراسة في:
- 1- إبراز أهمية العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي خاصة ووزارة الصحة عامة ودورها البارز في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 2- بيان أهمية إدارة العلاقات العامة في المستشفى.
- 3- التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن لها أن تفيد المسؤولين في المستشفى ووزارة الصحة عموماً بأهمية دور العلاقات العامة والعمل على تطويرها وتحقيق أهدافها.
- 4- مساعدة المؤسسات المعنية بالصحة في التعرف على واقع العلاقات العامة في مؤسساتهم والعمل على تطويرها .
- منهج الدراسة:
- استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يقوم على وصف الظاهرة ثم تحليلها مما يعني نتائج أدق وفهم أعمق للمشكلة وحلها مما يدل على انه المنهج المناسب والمفضل لهذه الدراسة وسيخدم في هذا البحث.
- مجتمع الدراسة:
- العاملين بمستشفى غزة الأوروبي
- المرضى بمستشفى غزة الأوروبي
- عينة الدراسة: أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين والمتدربين بمستشفى غزة الأوروبي.
- مصادر جمع البيانات:
- مصادر أولية: استبانة.
- مصادر ثانوية: الكتب والمراجع والدراسات السابقة.
- حدود الدراسة:
- الحد الزمني: 2016-2017
- الحد المكاني: مستشفى غزة الأوروبي.
- الحد البشري: أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين والمتدربين بمستشفى غزة الأوروبي.
- مصطلحات الدراسة:
- العلاقات العامة:

عرفت الجمعية الأمريكية العلاقات العامة بأنها نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء تدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعالم والموظفين

أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحور سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع.²

- مستشفى غزة الدولي:

- الدراسات السابقة:

1- دراسة علي عجوة (1980):

عنوان الدراسة: " دور العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي "

استهدفت هذه الدراسة التعرف على النموذج الأمثل لممارسة وظيفة العلاقات العامة وتحديد الأهداف التي يجب أن تحققها الجماهير والتي تهتم بها والأساليب والوسائل التي تضمن التأييد المستمر من جانب هذه الجماهير والجامعات والمعاهد العليا وأجريت الدراسة لقياس الاتجاهات نحو وظيفة العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية ويعتبر هذا البحث من بحوث اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة حيث يسعى إلى قياس اتجاهات المستويات المهنية والفئوية المختلفة في العينة المختارة ، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي ودراسة العلاقات المتباينة.

وكان من أهم النتائج:

أن أساليب ممارسة العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية لا تزال أساليب متخلفة وان مفهوم العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية غير واضح حتى الآن وأوضحت الدراسة أن أهداف الاتصال بالجمهور الداخلي للمنشأة يحتل أعلى الأهداف وذلك بنسبة 42.5% من إجمالي الأهداف التي تسعى أجهزة العلاقات العامة لتحقيقها في المنشأة بينما يمثل هدف الاتصال بالجمهور الخارجي ما نسبته 26.3% من اتجاهات العينة ، والنشاطات الإعلامية والأحداث الترويجية والتسويقية 21.4% ، ورعاية العاملين بالمنشأة وتوفير الخدمات لهم بنسبة 9.7% بالإضافة إلى أن إجمالي الاتجاه العام الذي لا يوافق على وجود علاقات عامه لا يؤثر تأثيرا مباشرا على نشاط المنشأة وذلك بنسبة 0.1%³.

2- دراسة الشناوي (1980) :

عنوان الدراسة " قياس الاتجاهات نحو وظيفة العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية "

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات العاملين في مؤسسات الدوائر الحكومية في جمهورية مصر العربية على اختلاف مستوياتهم الإدارية (الجامعية، والوسطى) نحو وظيفة العلاقات العامة كما استهدفت على التعرف على العوامل التي تتحكم في فكر وسلوك أفراد العينة ووظيفة العلاقات العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

أ- رفض الاتجاه الذي يرى أن وجود العلاقات العامة مهم فقط من ناحية شكلية في التنظيم الإداري

ب- زاد الاهتمام بالأبعاد التنظيمية الخاصة بالاتصال بالجمهور الداخلي للمؤسسة.

ج- تبين أن الأنشطة الإعلامية والتسويقية تقدمت على اهتمام الإدارة العليا وعلى الأهداف الخاصة بالعاملين.⁴

3- دراسة صالح الزيود (2001) :

عنوان الدراسة: تقييم أداء دوائر العلاقات العامة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفيها. هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى أداء دوائر العلاقات لعامة على مستوى الجمهور الداخلي والخارجي والأداء على مستوى الندوات والمحاضرات والأيام العالمية وعلى مستوى المطبوعات والإعلام كما هدفت على التعرف على وجهة كفاية الموارد البشرية والمالية في دوائر العلاقات العامة ودعم اهتمام الإدارة العليا وخطة عمل الدائرة واثربعض المتغيرات المستقلة كالنوع والخبرة والمؤهل العلمي على أداء دوائر العلاقات العامة كما يراها موظفوها قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات .

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أ- مستوى أداء دوائر العلاقات العامة متوسط على مستوى الجمهور الداخلي
 - ب- مستوى أداء دور العلاقات العامة مرتفع على مستوى الجمهور الخارجي والندوات والمحاضرات والمطبوعات والإعلام.
 - ج- أظهرت الدراسة أن كفاية كل من دعم واهتمام الإدارة العليا وخطة عمل الدائرة مرتفعه.
 - د- كفاية الموارد البشرية والمالية متوسطتين.
- لم تظهر الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء يمكن أن يعزى إلى أي من متغيرات الدراسة المستقلة.⁵

المدخل إلى العلاقات العامة:

* مفهوم العلاقات العامة:⁶

تعد العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية من حيث أنها من أهم الجوانب التطبيقية لعلم الاجتماع الحديث وتفسير ذلك أن الإنسان لا يعيش في عزلة عن الناس بل تقتضي ظروف الحياة الاتصال بالآخرين والتعاون معهم وفي أثناء هذا الاتصال إما أن يترك الشخص أثراً حسناً لدى الناس عنه وإما أن يترك أثراً سيئاً. فالأثر الحسن سيساعده على قضاء أعماله بسرعة وبأقل مجهود والعكس صحيح.

* تعريف العلاقات العامة:

- تعريف الجمعية الدولية:⁶

حيث عرفت العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية فقالت بأنها "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم والحفاظ على ثقتهم، عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من اجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر

الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها".

- **تعريف كانفيلد:** بأنها " الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه".

- **تعريف ويكيبيديا الموسوعة الحرة:** بأنها الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي. وللتقدم التقني في وسائل الإعلام المختلفة ولاسيما فيما يتعلق بالاتصال فإن له دور في زيادة فعالية هذا الجهاز. ازداد الطلب في الآونة الأخيرة على تطوير أقسام العلاقات العامة، وسبب الإقبال على هذا الفرع من فروع الإدارة هو الدور الذي يلعبه هذا الجهاز وأهميته لكل مؤسسة حيث يقوم بنقل صورة للأنشطة والخدمات التي تقدمها للجمهور وحاجة الجمهور للحصول على تلك المعلومات.

- **تعريف العلاقات العامة في قاموس أكسفورد:** العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث انسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع.

- **كما عرفت العلاقات العامة:** بأنها "مجموعة من الأنشطة والأعمال المخططة المدروسة التي يقوم بها موظفو الإدارات المتخصصة في العلاقات العامة بغرض نشر الحقائق الموضوعية والمعلومات الصادقة عن المنظمات الحكومية للجمهور، والتعرف على آرائه ورغباته، والتأثير فيها بما يساعد على تدعيم الثقة والتعاون بين الجمهور والمنظمات الحكومية ويضمن الأداء المتكامل للخدمات التي تقدم للجمهور".

- **وعرفت أيضا العلاقات العامة:** أنها مهمة عملية تسعى لتنشيط العمليات الاتصالية الإنسانية والعملية بين أعضاء المؤسسة، من خلال الفهم المتبادل بينهم وبين بعضهم أو بينهم وبين المجتمع الخارجي، بما يزيد من التعاون المشترك، الذي يعمل إيجاد الثقة المتبادلة، لمعرفة الاحتياجات، ومواجهة المشكلات، واقتراح الحلول بشيء من المكاشفة المنضبطة التي تزيد من فاعلية المؤسسة هنالك الكثير من التعاريف للعلاقات العامة وهذه التعاريف تتطور مع تطور هذه الأداة ومن هذه التعاريف

- **تعريف الشرعية المهنية لمستشاري العلاقات العامة:** بأنها " الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه، وبين مختلف قطاعات الرأي العام ".
* **ويمكن تحديد عناصر هذا التعريف وفقاً لما يأتي:**

- 1- وجود فريق: ويقصد بالفريق المؤسسات والشركات والإدارات على مختلف أنواعها واختصاصاتها .
- 2- الجهود المبذولة: ويقصد بالجهود النشاطات التي يبذلها الفريق لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها.
- 3- إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها: وهي العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة والمؤسسة من جهة وبين الجمهور من جهة ، بوجود الروابط التي تنظم وتحكم نشاط وتصرف كل منها.

4- أطراف العلاقات الطبية: إن العلاقات الطبية تكون بين الإدارة أو المؤسسة وبين موظفيها ومستخدميها من جهة وبين الإدارة أو المؤسسة وبين سائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة ثانية.

* التطور التاريخي للعلاقات العامة:

إن العلاقات العامة بمفهومها الحديث لم تعرف إلا في هذا القرن. ولكن بالنظر إلى نشاطها يتضح لنا أن جذورها عريقة تمتد لحضارات قديمة. فالإنسان كائن اجتماعي لا يمكن عزلة عن الآخرين. فقد نشأت بينه وبين أفراد المجتمع علاقات مختلفة نتيجة التفاعل.

- العلاقات العامة عند قدماء المصريين:

اهتم ملوك الفراعنة بالاتصال بالأهالي في مناسبات كثيرة. واهتمت الدولة بتسجيل ووصف الأحداث الهامة في المجتمع مثل الانتصارات الحربية والبعثات التجارية وحفر الترع وإقامة الجسور وتعبيد الطرق. واهتمت الدولة بتسجيل هذه الأحداث و عرضها على الناس وكانت تهدف من وراء هذا العرض والإعلام إلى كسب تأييد الجماهير وإقناعهم بان الحاكم حريص على مصلحتهم ومهتم بقضاياهم و أمورهم.

- العلاقات العامة عند بابل وآشور:

كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الحوادث اليومية وتوجه عن طريقها التعليمات. وقد كان الملك حمورابي يدعو عماله و موظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصة في عيد حصاد القمح ويذيع أوامره وتعليماته في كافة أنحاء المملكة.

- العلاقات العامة عند اليونان و الرومان:

عند اليونان والرومان كانت العلاقات العامة بالاتصال بأفراد الشعب وتوسعوا في أنشطة العلاقات العامة نظرا لارتفاع ثقافة الشعب. وكانوا يستخدمون العديد من الوسائل منها القصائد الشعرية مثل أشعار هوميروس والنشرات اليومية عن أعمال مجلس الأشراف لتعريف الشعب بالأحداث.

- العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

عنى الإسلام بالإنسان وكرامته وأفكاره ورغباته ولذلك نجد أن الدعوة الإسلامية لم تأخذ نهج الإرغام بل اعتمدت على التعامل الشخصي و التجاري وإقامة علاقات صادقة وعلى البراهين والإقناع والحجة في نشرها. واستخدم الرسول صلى الله عليه وسلم وسائل الاتصال الشخصي وغير الشخصي حيث كان يوفد الرسل ويبعث الكتب إلى الملوك والأمراء ويدعوهم إلى الدخول في الإسلام. ويعد أسلوب الإقناع من أهم الوسائل الحديثة التي يقوم عليها علم العلاقات العامة.

- العلاقات العامة في العصور الوسطى:

وتسمى بالعصور المظلمة وتردت فيها المجتمعات نتيجة الجهل والفساد كما اتصفت بالانحلال الاقتصادي والاجتماعي والفوضى. وبعد الثورة البروتستانتية التي قام بها مارتن لوثر وتحديه لسلطان

الكنيسة الكاثوليكية.

- العلاقات العامة في العصور الحديثة:

عرفت العلاقات العامة بمفهومها الحديث مع بداية القرن العشرين حيث كان من نتيجة التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية أن ظهرت الثورة الصناعية الضخمة التي تعتمد على الإنتاج الكبير. كما تضاعفت أعداد الجماهير التي تتعامل معها هذه المؤسسات الأمر الذي شكل صعوبة على أصحاب الأعمال في الاتصال بهذه الجماهير العديدة. وكما حرصوا على كسب الجماهير والحصول على رضاهم * أهمية العلاقات:7

دور العلاقات العامة لا يقتصر على التعريف بأنشطه المنظمة بل يمتد لاستقبال المعلومات من الجمهور ليعمل من خلال هذه المعلومات على تطوير المنظمة، وكما أن لها دور في تلبية رغبات وحاجات الجمهور الداخلي من نواحي مختلفة وخلق صورة ذهنية ايجابية للمنظمة لدى الجمهور الخارجي ويمكن إجمال الأهمية في النقاط التالية:

- 1- رعاية وتنظيم العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع، وكسب ود الجماهير ، وضمان التفاهم بين المؤسسات بمختلف أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية من جهة .
- 2- الأداة الضرورية لخلق العلاقات الحضارية المؤثرة بين المؤسسات وضمان استمرارها.

- مدى الحاجة للعلاقات العامة:

العلاقات العامة كنشاط واتصالات يمكن أن تكون خارجية أو داخلية، فالعلاقات الخارجية تستهدف الجمهور الخارجي بالبيئة الخارجية.

* مبادئ العلاقات العامة وأساسياتها:

ويرى الباحث أن هذا المفهوم يقوم على أساس ثلاثة معايير أساسية وهي:

1. المصلحة العامة المشتركة.
2. إدخال مفهوم أساسي وموحد للجميع.
3. التحرر من أي مفهوم للدعاة والإعلان.

* أهداف العلاقات العامة:7

كل إدارة في المؤسسة لها أهداف تسعى لتحقيقها في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، وتظهر أهداف إدارة العلاقات العامة من الدور الذي تقوم به في المجال الإداري بمعنى أن إدارة العلاقات العامة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل.

* وظائف العلاقات العامة:8

وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة العديد من المهام التي تؤديها المؤسسة، وفيما يلي عرض للوظائف الأساسية العامة التي تقوم بها العلاقات العامة:

- 1- التوعية العامة.
 - 2- كسب أعضاء جدد.
 - 3- كسب التأييد.
 - 4- تنمية الموارد المالية.
 - 5- واقعية أعمال المنظمة.
 - 6- خلق علاقات طيبة مع الجمهور.
- * أنشطة العلاقات العامة:⁹

للقيام بالوظائف السابقة وتحقيق الأهداف المرجوة فان على إدارة العلاقات العامة القيام بالأنشطة والأعمال والتي تتركز في معظمها في الجوانب الإعلامية والاتصالية باعتبارها النشاط الرئيسي للعلاقات العامة والمتمثلة فيما يلي:

- 1- القيام بدور المركز الإعلامي الرئيسي للمؤسسة وقناة الاتصال الرسمية بين المؤسسة وجمهورها.
- 2- تزويد الجمهور من خلال وسائل الإعلام المناسبة بالحقائق والآراء بما يجعله على دراية ومعرفة بسياسات المؤسسة وآخر ما وصل إليه من تطور في خدماتها الحديثة.
- 3- جمع المعلومات عن مدى التغير في اتجاهات الجمهور نحو سياسات وأعمال المؤسسة.
- 4- تخطيط وإدارة البرامج الإعلامية الخاصة بالمؤسسة.

* أنواع العلاقات العامة:

طبقا للدور الذي تقوم به العلاقات العامة فانه يمكن تقسيم العلاقات إلى نوعين:

- العلاقات العامة الخارجية:

وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالاتصالات المتبادلة بين المؤسسة والجمهور الخارجي حيث الدور الحقيقي للعلاقات الخارجية وتأثيره الفعال على الجمهور وتأييده من خلال إمداده بالبيانات والمعلومات الأكيدة من خلال وسائل الإعلام المختلفة لخدمة الجمهور من خلال نقل الكم الهائل من المعلومات له والتعرف على ردود أفعال تجاه النشاط المعلن عنه.

- العلاقات العامة الداخلية: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالاتصالات مع الجمهور الداخلي وتقوم على أساس كسب ود وتعاطف العاملين، ولذلك عليها أن تقاوم الأفكار المغلوطة وأن تعمل على إشعار دفع العاملين بالانتماء للمؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد، وحتى يمكن الوصول إلى هذه النتيجة فإنها تستخدم الإعلام الصادق كما تستخدم وسائل أخرى كالتقاءات والاجتماعات والنشرات والعديد من المشاركات في المناسبات المختلفة.

* صناعة العلاقات العامة:10

في الماضي كان رئيس القبيلة حريص على حضور أفراس أعضاء القبيلة والمشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة وكل ذلك ضرب من ضروب الإعلام عن طريق خلق علاقة داخلية جيدة مع أفراد القبيلة. وقد قام الشعراء في القبائل بدور إعلامي كبير حيث نشروا مناقب القبيلة وآثارها. أن إدراك مفهوم العلاقات العامة بدأ يتغير بدليل تنامي عدد الشركات في منطقتنا العربية

- بهذا الصدد يجب الإشارة إلى موقع الإدارة: (التنظيم الإداري للعلاقات العامة)¹¹:

في رأي الباحث أن العلاقات العامة لها العديد من الهياكل الإدارية شأنها شأن أي إدارة داخل المنظمة ولكن هذا الجهاز أكثر خطورة من غيره من حيث الدور الذي يلعبه في التحكم في العمليات الاتصالية التي تتم بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وكذلك تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة بالنسبة للجمهور الداخلي وكذلك الخارجي وهناك بعض المؤسسات ترى ضرورة وضع العلاقات العامة في الإدارة الوسطى نظراً لما يمكن أن تلعبه مثل هذه الإدارة في تكوين اتصال ناجح بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ولكن يجب وضعها في مستوى الإدارة العليا.

*أنواع الهياكل التنظيمية:

- هيكل التنظيم الأمريكي لإدارة العلاقات العامة:

تعتبر هيكل نشاط العلاقات العامة في المؤسسات عنصراً مهماً ومؤثراً في تخطيط النشاط ككل، وتختلف الهيكل لمؤسسات العلاقات العامة باختلاف النشاط والحجم والموقع الجغرافي كذلك.

يعتبر النظام الأمريكي في هيكل إدارة العلاقات العامة من أشهر تلك الأنظمة، وهناك مستويين له:

أولاً : هيكل التنظيم الأمريكي لإدارة علاقات عامة صغيرة:

وهو مكون من مدير إدارة العلاقات العامة الذي يتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة ويتبعه هيئة استشارية خاصة. يتبعه قسمين: قسم الإعلام وقسم العلاقات مع المجتمع.

ثانياً : هيكل التنظيم الأمريكي لإدارة علاقات عامة متوسطة:

وهنا يكون نائب رئيس مجلس الإدارة هو القائم على التنظيم ويتبعه ثلاث إدارات إدارة الدعاية والنشر وإدارة الخدمات الفنية وإدارة العلاقات مع المجتمع.

وإدارة الدعاية والنشر يتبعها قسم دعاية المنتجات - قسم الاتصال بالصحافة - قسم الاتصال بالموظفين

ثالثاً: هيكل التنظيم العربي لإدارة أي علاقات عامة:

- العلاقات الإعلامية: وهي مسئولة عن الاتصال بوسائل الإعلام وإعداد تقارير عما تنشره عن المؤسسة.

- الشؤون العامة: تنظم اللقاءات الدورية مع المحللين الاقتصاديين لإطلاعهم على وضع المؤسسة المالي ومشاريعها الاستثمارية لتدعيم العلاقات معهم وجذب مستثمرين جدد.
- شؤون المستهلكين: يقوم بتوثيق الصلة مع العملاء وذلك بإعداد المطبوعات التي تبين مزايا السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.
- الشؤون القانونية: يتابع التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة وإعداد الدراسات بهذا الشأن.
- إدارة الشؤون الداخلية: يتابع شكاوى العاملين وتظلماتهم وإعداد برامج النشاط الاجتماعي والثقافي والرياضي.
- إدارة النشاطات: هي خاصة بتنظيم المعارض والندوات وتسهيل سفر مسؤولي المؤسسة.
- إدارة للتصميم والإنتاج: تتولى المهام الفنية الخاصة بإنتاج المطبوعات والمواد المرئية، كالنشرات، والكتيبات، وأفلام الفيديو.¹¹
- خطوات (فنون أو أساليب) العلاقات العامة:
يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي:
1- البحث والتحري: أهم الخطوات التي تبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ما الذي يجري الآن؟
2- التخطيط: وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به؟
3- التنفيذ: وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية. ويجب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيراً؟
4- القياس والتقييم: وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثير واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي: ماذا حققنا من نتائج؟
5- التوثيق: حيث يساعد في تدعيم المعلومات التي بينك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل: كيف نوثق هذه التجربة؟ ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

- لماذا تفشل العلاقات العامة في مؤسساتنا؟

يخطئ رجل العلاقات العامة إذا حصر دوره في تنفيذ التعليمات أو البروتوكولات أو المراسيم والممارسات المتفق عليها في المنظمة التي يعمل فيها، ويسئ كثيرا لدوره إذا حاول أن يفصل مهامه حسب المنهج أو الرؤية التي عليها المنظمة.

إن الوطن العربي في حاجة ماسة شديدة -إذا رغب في دعم دور العلاقات العامة -إلى تبسيط مفهوم العلاقات العامة، والرجوع إلى أصل التعريفات العلمية والذي يقوم على أن " العلاقات العامة تعني بناء السمعة" كمفهوم شامل على مستوى المنظمة، وتعني كذلك "بناء السمعة" كمفهوم شخصي على مستوى الفرد... تلك السمعة التي تُبنى نتيجة ما يفعله، وما يقوله، وما يقوله عنه الآخرون. 12

*** دور العلاقات العامة في النهوض بالمؤسسة:**

- تقصي الحقائق

- التخطيط والبرمجة

- الاتصال والتنفيذ

- مؤهلات موظف العلاقات العامة:

أما الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر في موظف العلاقات العامة أيا كان مجال عمل المؤسسة فيمكن أن نلخصها في صفتين أساسيتين لازمتين هما:

1- الشخصية المحبوبة. 2- القدرة على الاتصال.

- قوة الشخصية - الجاذبية. - اللياقة. - الاهتمام بالآخرين. - الاستمالة - الاستقامة. - الكياسة. - الإحساس العام. - الاتزان و الموضوعية - حب الاستطلاع - الحماس - الخيال الخصب - قابلية التنظيم - الشجاعة - الحس الغني. - النشاط - قدرة المثابرة والاحتمال - الإعداد العلمي ، اللغة الخبرة الصحفية والكتابة. ، علم النفس. علم الاجتماع -الإدارة والاقتصاد -الإحصاء وأصول البحث

*** متطلبات تنفيذ عملية الاتصال:**

- متطلبات عملية

- متطلبات شخصية

- مواصفات رجل العلاقات العامة

*** خصائص القدرة الاتصالية لموظف العلاقات العامة:¹³**

- القراءة.

- الاستماع.

- الكتابة.

- التخاطب.

- الصحافة.

- الحس الفني.

- الإلمام بمختلف العلوم الأخرى.

- المهام الرئيسية لموظف العلاقات العامة:

هنالك الكثير من المهام التي لا يمكننا حصرها هنا ولكننا سنوضح بعضها:

- خلق علاقة ودية بالجماعة سواء من العاملين داخل المركز أو خارجه أو الجماهير
- اعتبار موظف العلاقات العامة ناطق رسمي باسم المنظمة
- وضع إستراتيجية معينة للاتصالات
- مسؤولية العلاقات العامة عن المطبوعات المختلفة التي تصدرها المنظمة من حيث إعدادها والإشراف عليها
- تزويد الصحافة بأخبار المنظمة

- مستشفى غزة الأوروبي:

تقع مستشفى غزة الأوروبي في محافظة خان يونس على أرض مساحتها 65 دونم مستأجرة من وزارة الأوقاف، تبلغ المساحة الكلية لأبنية المستشفى 20 ألف متر مربع و للمستشفى محطة كهرباء خاصة بها إضافة إلى انه قد تم وصل المستشفى بالكهرباء العامة إلى جانب محطة معالجة للمياه العادمة حيث يتم إعادة استخدامها لري حدائق المستشفى التي تتضمن 90 نوعاً من النباتات المختلفة. حيث يعتبر مستشفى غزة الأوروبي مركزاً متميزاً يوفر الخدمات الطبية في المستوى الثاني و الثالث للمنطقة الجنوبية. و يخدم المستشفى شريحة من السكان تعدادها 500000 شخصاً بإتباع المعايير الدولية الخاصة بالعاية الطبية. ويمثل مستشفى غزة الأوروبي نموذجاً للعمليات الإدارية وخصوصاً في الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وتطوير إدارة أنظمة شاملة للسجلات الطبية و الإدارة المالية. ويعتبر الأخذ بأنظمة المواعيد المسبقة علامة مهمة لتحسين الخدمات الطبية و إعطاء الوضع الأمثل لخدمة المرضى.

- النشأة:

البداية، كانت في العام 1989 وهذه الفترة في أوج الانتفاضة الأولى. تلك الفترة شهدت عدداً عالياً من الإصابات. الوضع الصحي في تلك الفترة كان مزمياً للغاية، فعدد الأسر المتاحه في جميع المرافق الصحية في القطاع لم يتجاوز 850 سريراً لخدمة أكثر من مليون مواطن. وهو نفس العدد من الأسر الذي كان يخدم 350 ألف مواطن في لعام 1967. كما أن انفجار الانتفاضة في أواخر الثمانينات كان يتطلب تحويل الحالات الحرجة إلى داخل الخط الأخضر أو إلى الخارج.

إن هذه الحقائق كانت واضحة أمام الأصدقاء من الاتحاد الأوروبي الذين قرروا إنشاء مستشفى بطاقة استيعابية ل 240 سرير يقدم خدمات من الدرجة الثانية المتميزة. وحيث أنه لم يكن هناك سلطة فلسطينية

لذا فقد قرروا التبرع من خلال وكالة الغوث والتي بدأت فوراً في إعداد المخططات لعملية البناء مع بدايات العام 1993 على الأرض التي تبلغ مساحتها 65 دونم وتم استئجارها من الأوقاف الإسلامية. بانتهاء العام 1996 كانت المنحة المالية المقدمة من الاتحاد الأوروبي قد استنفذت والتي قدرت بحوالي 43 مليون دولار. في ذلك الوقت كانت المباني كاملة بنسبة 95 % ولم يبقي إلا استكمال المخازن المركزية. أجهزة المستشفى كانت متوافرة بنسبة 60 %. توقف التمويل وتوقف العمل، وغرق المشروع في سبات عميق.

* أقسام العلاقات العامة:

- قسم التنسيق والمتابعة:

يقوم القسم بإعداد الردود على المراسلات الواردة لمكتب مدير المستشفى وفق التوجيهات الصادرة بشأنها وكذلك طباعة محاضر الاجتماعات والتنسيق مع الجهات التي يكون مدير المستشفى فيها مقرراً للجانبها. ويشرف القسم على الموازنة السنوية للمستشفى وتوزيعها حسب البنود اللازمة ومتابعة كل ما يتعلق بمشتريات المستشفى وجدولتها وتسوية الفواتير، والإشراف على الأجهزة الخاصة بـ المستشفى ومتابعة صيانتها، وإدخال جميع طلبات الدائرة من موازنة سنوية، مشتريات، نثریات، بعثات، دورات تدريبية وإعداد طلبات المخازن بنظام الموارد البشرية (vision200).

أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها" من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الأوروبي في قطاع غزة ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في قطاع غزة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة المستثمرين المسجلين لدى شركات الوساطة.

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة حجمها 50 استبانة وتم استرداد 37 استبانة بنسبة 74%

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تلعب العلاقات العامة دور في توضيح صورة مستشفى غزة الأوروبي	0.591	0.000
2.	تنظر إدارة العلاقات العامة بجدية للمشاكل وتحلها	0.611	0.000
3.	يوجد تنسيق بين إدارة العلاقات العامة وفروع الوزارة من اجل مصلحة العاملين والرقي بالمستشفى نحو تحسين الأداء	0.557	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعتقد بان العلاقات العامة بمستشفى غزة الأوروبي لها أسلوب خاص في جذب العاملين	0.579	0.001
2.	تقوم الإدارة العامة بمستشفى غزة الأوروبي بعملها على أكمل وجه	0.413	0.045
3.	تهتم إدارة العلاقات العامة بالنشرات التوضيحية والمطبوعات الخاصة بتوجيه العاملين	0.571	0.004
4.	تعتقد بان إدارة العلاقات العامة بمستشفى غزة الأوروبي لها علاقة متينة مع العاملين	0.473	0.008
5.	تعمل إدارة العلاقات العامة على تقريب وجهات النظر بين العاملين في حالة وقوع خلاف داخل المستشفى أو أقسام الإدارات الأخرى	0.428	0.027
6.	تعتقد بان إدارة العلاقات العامة على علاقة جيدة مع نقابة العاملين من اجل مصلحة العاملين	0.535	0.008
7.	عمل إدارة العلاقات العامة بالمستشفى ايجابي ويخدم مصلحة العاملين	0.507	0.016
8.	العاملين في إدارة العلاقات العامة متخصصين ومؤهلين	0.515	0.012
9.	تعتقد بان إدارة العلاقات العامة ترفع الروح المعنوية للعاملين وتجعل تعلقهم بالمستشفى أكثر من أي مكان آخر	0.812	0.000
10.	تعتقد أن هناك تفهم من قبل العاملين لعمل العلاقات العامة	0.920	0.000

0.001	0.540	تعتقد أن المستشفى بحاجة إلى إدارة العلاقات العامة والعاملين فيها	.11
0.002	0.453	تعتقد أن للخبرات واختلاف المؤهل العلمي لموظفي الإدارة دور في أدائهم	.12

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 = \alpha$

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
.1	0.000	0.889	تعتقد بان إدارة العلاقات العامة تنسجم وسياسة الإدارة العامة للمستشفى والوزارة
.2	0.000	0.916	ترى بان إدارة العلاقات العامة بمستشفى غزة الأوروبي أصبح دورها ثانوي
.3	0.000	0.771	تعتقد بان إدارة العلاقات العامة نجحت بربط المستشفى بالوزارات والمؤسسات الأخرى
.4	0.002	0.614	تعتقد بان إدارة العلاقات نجحت بجلب تخصصات معينة للمستشفى بتعاملها مع المؤسسات الأخرى
.5	0.000	0.718	تعتقد أن التأثيرات السياسية تؤثر في عمل العلاقات العامة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 = \alpha$

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مجال تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها ووجود سمعه طبيه للمستشفى بين الجمهور	0.744	0.000
2.	مجال تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها وتعزيز انتماء العاملين	0.773	0.023
3.	مجال تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات	0.650	0.006

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

3- ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6).

جدول (6)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	مجال تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها ووجود سمعه طبيه للمستشفى بين الجمهور	0.554
2	مجال تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها وتعزيز انتماء العاملين	0.515
3	مجال تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات	0.535
	جميع مجالات الاستبانة	0.534

واتضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.515، 0.554) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.534) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

* تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (1): العمر

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
56.7	21	ذكر
43.2	16	أنثى
100	37	المجموع

يتبين من جدول (1) أن ما نسبته 56.7% من أفراد العينة هم من جنس الذكور وما نسبته 43.2% هم من الإناث مما يدل على أن الدائرة المتعلقة بالعلاقات العامة في المستشفى الأوروبي يعتمد على الجنسين.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (2): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
13.5	5	الثانوية العامة
5.4	2	دبلوم كليات
67.6	25	بكالوريوس
13.5	5	دراسات عليا
100	37	المجموع

يتضح من جدول (2) أن معظم عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس ونسبتهم 67.6%، وأن 5.4% هم من حملة شهادة الدبلوم المتوسط، وأن 13.5% من حملة الثانوية العامة وأن ما نسبته 13.5% من حملة شهادة الدراسات العليا.

- توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل:

جدول (3): مجال العمل

النسبة المئوية %	العدد	مجال العمل
37.1	13	فني
62.8	22	إداري
100.0	35	المجموع

يتبين من جدول (3) أن ما نسبته 37.1% من عينة الدراسة هم من الذين يعملون في المجال الفني وما نسبته 62.8% هم من الإداريين وهذا يؤكد أن دائرة العلاقات العامة تعتمد على الإداريين.

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

جدول (4): الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	العمل
45.9	17	من أقل من 3 سنوات
27.0	10	من 3 أقل من 5 سنوات
13.5	5	من 5 أقل من 10 سنوات
13.5	5	أكثر من 10 سنوات
100	37	المجموع

يتبين من جدول (4) أن ما نسبته 45.9% هم من الذين عدد سنوات تعاملهم في مجال العلاقات العامة من سنتين وقل من 3 سنوات، وما نسبته 27.0% هم من الذين عدد سنوات خبرتهم من 3 سنوات وقل من 5 سنوات، وما نسبته 13.5% هم من الذين عدد سنوات خبرتهم من 5 سنوات وقل من 10 سنوات، وما نسبته 13.5% هم من الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات وهذا يدل على الخبرات للمتعاملين في مجال العلاقات العامة متوسطة.

- اختبار فرضيات الدراسة:

* اختبار الفرضيات:

- الفرضيات الرئيسية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها ووجود السمعة الطبية للمستشفى بين الجمهور.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتعزيز الانتماء للعاملين .

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات.

جدول (1):

نتائج الفرضية الفائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها ووجود السمعة الطبية للمستشفى بين الجمهور

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها ووجود السمعة الطبية للمستشفى بين الجمهور	0.738	37	0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج التالية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها ووجود السمعة الطيبة للمستشفى بين الجمهور، تبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية.

جدول (2):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتعزيز الانتماء للعاملين.

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتعزيز الانتماء للعاملين	0.448	37	0.000

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من النتائج التالية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتعزيز الانتماء للعاملين، تبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية.

جدول (3):

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات	0.494	37	*0.002

* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تبين من النتائج التالية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة للفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات تبين أن العلاقة دالة إحصائية بينهم و تبين كذلك أن العلاقة بينهم كانت طردية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس - المؤهل العلمي - مجال العمل-الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (4):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى للجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى للجنس	3.123	0.210

يوضح جدول (4) أنه باستخدام اختبار " مان - وتني " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.210 لإجابات المبحوثين كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى للجنس.

جدول (5):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى للمؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
2.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى للمؤهل العلمي	4.712	4	0.194

يوضح جدول (5) يتضح أنه باستخدام كروسكال-والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.194 كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى للمؤهل العلمي.

جدول (6):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمجال العمل

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمجال العمل	4.616	0.329

يوضح جدول (6) يتضح أنه باستخدام "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.329 كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمجال العمل.

جدول (7):

نتائج الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى الخبرة

م	المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى الخبرة	2.486	3	0.289

يوضح جدول (7) يتضح أنه باستخدام كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.289 كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى الخبرة .

النتائج

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها ووجود السمعة الطيبة للمستشفى بين الجمهور .
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتعزيز الانتماء للعاملين .
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق إدارة العلاقات العامة في المستشفى الأوروبي لأهدافها وتوثيق العلاقة بمختلف المؤسسات .
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى للجنس .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمجال العمل .
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في المستشفى الأوروبي من وجهة نظر العاملين فيها يعزى الخبرة

التوصيات

- 1- دعوة المؤسسات والمنظمات المختلفة للاهتمام بإنشاء أجهزة دائمة لإدارة الأزمات والتعامل مع الظروف الطارئة وتدريب الكوادر التي تعمل بها في إطار روح الفريق .

- 2- التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجمها وتحديد البدائل المختلفة للخروج منها ، وقياس رد فعل الجمهور في كل بديل من البدائل المطروحة للحل .
- 3- وضع إستراتيجية للإعلام الوقائي لتجهيز المجتمع لمواجهة الطوارئ والأزمات من خلال اختيار مصادر المعلومات المناسبة وأفضل الوسائل لتوصيل المعلومات للمواطنين .
- 4- الاهتمام بتطوير قدرات الإعلاميين وأخصائيي العلاقات العامة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ، وتضمين ذلك مناهج كليات وأقسام الإعلام وبرامج دراساتها العليا في الجامعات العربية .
- 5- تطوير إدارات العلاقات العامة والإعلام في المنظمات المختلفة لتصبح مراكز إعلامية متكاملة تسهم في بناء آليات الاتصالات التسويقية المتكاملة .
- 6- دور جمعيات العلاقات العامة ودعمها ماديا ومعنويا باعتبارها هيئات ذات صفة اعتبارية في الوطن لديها صلاحية في إقرار معايير الممارسات المثالية العليا وتطبيقها على أصحاب المهنة بما يحقق إعادة تأهيل العاملين في مؤسسات العلاقات العامة، وتحديد القيام بأدوارهم في تلك المؤسسات .
- 7- اهتمام المنظمات المختلفة بالمؤسسات الاقتصادية والمالية باختيار متحدث رسمي متخصص ومؤهل يسهم في توفير المعلومات الكاملة والصحيحة للإعلاميين في إطار رؤية تقوم على حرية تداول المعلومات .
- 8- حث وسائل الإعلام على إطلاق حملات إعلامية في مجال التوعية العلمية والتقنية وخدمات المعلومات والتركيز على المفاهيم الجديدة مثل اقتصاد المعرفة والتجارة الالكترونية ومجتمع المعلومات، وذلك في ظل التغيرات الكبيرة التي طرأت على البنى الاقتصادية والاجتماعية.

الهوامش:

- 1- محمد سمير حسين، " الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام "، القاهرة، عالم الكتب، 1984 .
- 2- أبو قحف، محاضرات في هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقاتهما ، 2001، ص. 322.
- 3- علي عجوة ، أستاذ العلاقات العامة عميد كلية الإعلام الأسبق بجامعة القاهرة .
- 4- عبد الغفار رشاد، " دراسات في العلاقات "، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1984.
- 5- صالح الدين جوهر، " العلاقات وظائفه ومجالاته"، القاهرة، مكتبة عين شمس ، 1979 .
- 6- احمد بدر، " الاتصال بال جماهير والدعاية الدولية"، الكويت، دار القلم، 1974.
- 7- إبراهيم إمام، " العلاقات العامة والمجتمع"، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية ، 1976 .
- 8- عبد الغفار رشاد، " دراسات في العلاقات "، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1984 .
- 9- محمد احمد المصري، " أنشطة العلاقات العامة"، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- 10- عبد المطلب عبد الحميد، " الأستاذ بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية " ، مصر 2005.
- 11- زياد رمضان، " العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص " ، مفاهيم وواقع ، عمان ، 1986.
- 12- محمد بدير الجلب، " موقع جمعية العلاقات العامة العربية "

المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم -

Benchmarking as an input to improve organizational performance of the economic institution- Case Study of Metegy and Milk Factory in Mostaganem-

د. بظاهر بختة / جامعة مستغانم، الجزائر.

أ.د. عدالة العجال / أستاذ الاقتصاد، جامعة مستغانم، الجزائر.

ملخص

يهدف بحثنا إلى إظهار مكانة المقارنة المرجعية في المؤسسة، من خلال تسليط الضوء على دورها في تحسين أدائها التنظيمي باعتبارها مدخل من المداخل الرائدة في ذلك والتي زادت أهميتها في محطات الأخيرة للمنظمات. لذا فقد قمنا بتوزيع 150 استمارة استبيان على موظفي مؤسسة متيجي ومصنع الحليب الموجودان بولاية مستغانم، وقد استرجعنا ما يعادل 55.33% من الاستمارات الموزعة. وبعد قراءة وتحليل المعطيات باستخدام برنامج SPSS22 توصلنا إلى عدة نتائج تمثلت أهمها في أن للمقارنة المرجعية علاقة ارتباط ضعيف وموجب مع الأداء التنظيمي، وهذا ما يدل أن لها دور في تحسين أداء التنظيمي لمؤسستي محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: المقارنة المرجعية، الأداء التنظيمي، مؤسسة متيجي، مصنع الحليب.

Abstract

Our research aims to show the status of reference comparison in the institution, by highlighting its role in improving its organizational performance as an introduction of the leading entrances in it, which increased its importance in the last stations of the organizations. So we distributed 150 forms to the employees of Metegy and the Milk Factory in Mostaganem State, and we recovered 83 valid forms for processing, equivalent to 55.33% of the distributed forms.

After reading and analyzing the data using the SPSS22 program, we found several results, the most important of which is that the reference comparison has a weak and positive correlation with the organizational performance, which indicates that it has a role in improving the organizational performance of the institutions in question.

Keywords: Benchmark, Organizational Performance, Metegy Foundation, Milk Factory.

مقدمة

في العقود القليلة الماضية، ظهرت العديد من المعطيات على الساحة العالمية التي أثرت على المصطلحات ذات الصلة بالمؤسسة ومن بينها مصطلح الأداء وذلك لاختلاف المفاهيم وتقارب بعض وجهات النظر في التسيير حيث نجد الكثير من الكتاب ركزوا على أهمية أداء التنظيمي بالنسبة للمنظمات الأعمال. وهذا في الاتجاه ظهرت العديد من المداخل والمناهج التي استمدت أساليبها من علم إدارة الأعمال الذي يسمح بالتحديث والابتكار وتقديم خدمات ذات كفاءة عالية للمواطنين.

وفي هذا الصدد ظهر العديد من المداخل التي اهتمت بتحسين أداء المنظمة خاصة الأداء التنظيمي ونذكر منها مدخل المقارنة المرجعية الذي قدم مساهمة كبيرة في هذا الإطار، فالمقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساندة المنظمات العامة والمحلية على تنظيم قدراتها لتطوير العمليات الداخلية، لكي تكون في القمة وحائزة على رضا الموظف وذات كفاءة عالية. ومنه يمكن طرح السؤال التالي:

كيف يمكن للمقارنة المرجعية أن تساهم في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية

- ماهي مختلف آليات المقارنة المرجعية؟
- فيما تتمثل أبعاد الأداء التنظيمي وعلاقته بالمقارنة المرجعية؟
- ما هو دور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة؟

الفرضيات

- مستوى المقارنة المرجعية في مؤسستي محل الدراسة جيد وفي تحسن؛
- مستوى الأداء التنظيمي في مؤسستي محل الدراسة ضعيف؛
- تسهم المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي في كلا المؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة

تكم أهمية بحثنا في التركيز على مدخل المقارنة المرجعية الذي يعتبر أسلوب هام داخل المؤسسة، لما يقدمه من مساعدة لها في تحسين أدائها التنظيمي الذي أصبح لا بد من الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وذلك نظرا لما له من فائدة في إدارة المؤسسة وتصحيح مسارها الذي يعتبر محور نجاحها.

منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لملائمته لمعطيات دراستنا التي ارتكزت على المقارنة المرجعية والأداء التنظيمي، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

هيكل الدراسة

قسمنا دراستنا إلى ثلاث محاور، حيث ركزنا في المحور الأول على آليات المقارنة المرجعية، أما في المحور الثاني ركزنا على أبعاد الأداء التنظيمي، وأما في المحور الثالث ركزنا على دور المقارنة

المرجعية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في مؤسستي متيجي ومصنع الحليب بمستغانم.

المحور الأول: آليات المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية من المداخل الشائعة في علم الإدارة، فهي تسهم في تحسين مستوى الأداء للمؤسسة من خلال تحديد نواحي الضعف التي تعاني منها والعمل على التخلص منها بإدخال أساليب جديدة.

أولاً: مفهوم وأهمية وفوائد المقارنة المرجعية

سننتظر في هذا العنصر إلى مفهوم المقارنة المرجعية وأهم فوائدها.

1. مفهوم المقارنة المرجعية

تعريف المقارنة المرجعية: "هي عبارة عن مجموعة من مقاييس أداء نوعية وكمية لتلبية والتفوق على توقعات المنتفع عن طريق تعلم المعرفة من الآخرين."¹

حسب Ibrahim Ali Abushaiba and Yuserrie Zainuddin: "هي البحث عن أفضل الممارسات في المؤسسة، وتطبيق أفضل الممارسات التشغيلية للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء جيد، يمكن للمنظمة استخدامه لقياس المعلومات لمسح البيئة، وتحديد أي تغيير في الصناعة وفي استراتيجيات المنافسة"². كما عرفها آخرون: "هي عملية مقارنة منظمة ما بالنسبة للمنظمات الأخرى ذات الأداء المتميز، بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة."³

وأيضاً عرفها David N. Ammons: "هي أسلوب يحدد الفجوة بين الظروف الحالية للأداء والمطلوبة التي تعتبر كمؤشر يقيس عليه، ويركز الاهتمام على سد هذه الفجوة."⁴ ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن المقارنة المرجعية عبارة عن وسيلة منهجية تعمل على تحديد نواحي القصور في أداء المنظمة مقارنة بالأداء المنظمات الأخرى وتعمل على استكمال هذا القصور.

2. أهمية وفوائد المقارنة المرجعية

فعندما تقوم المنظمة بإجراء المقارنات مع المنظمات أخرى، فإنها تعمل بذلك وبشكل كبير على تحسين احتمالية وضع اليد على حلول الغد لمشكل اليوم. من بين الفوائد الكبيرة والمتميزة لعملية المقارنة المرجعية هي أنها تساعد على النظر إلى ما وراء نماذج أداء العمليات القائمة. فيما يلي عدد من الأسباب التي تحدد بالمنظمات إلى القيام بعملية المقارنة المرجعية:

- إن عملية إجراء المقارنة هنا تمثل النظام الذي من شأنه إدارة التغيير الذي يجب على المؤسسة أن تقوم بها كي تكون بمستوى ما يصل إليه منافسوها؛
- أنها تؤكد على الشعور والتحسس باحتياجات العملاء المتغيرة؛
- أنها تشجع على السعي وراء تحقيق حالة التميز، والتفكير الواسع، الإبداع؛
- تشجيع المقارنات على تحقيق طفرات في الأداء؛

- إنها تساعد على وضع غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية؛
- أنها تضمن إدخال أفضل الممارسات الصناعية في إجراءات الأعمال؛⁵
- تظهر منظمة كيفية مواجهة أفضل احتياجات المستهلك؛
- تحديد نقاط القوة للمنظمة ونقاط الضعف؛
- تحفيز مستمر وتحسين لمستوى التشغيلي، ووسيلة فعالة من حيث تخفيض التكلفة لجمع الأفكار المبتكرة.⁶

وبالتالي فالمقارنة المرجعية تهدف إلى تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص، وهي وسيلة للتحقق من أن الأهداف المراد تحقيقها تناسب حاجات السوق في نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية الدولية الايزو، الإدارة العليا وعلى التأكد من أن السياسات المتعلقة بالجودة مفهومه من لدن الجميع وأنها تطبق وتصان، وفي هذا النظام أيضا هناك تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر في الجودة.⁷

ثانيا: متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية واهم أنواعها

سننظر في هذا العنصر إلى متطلبات المقارنة المرجعية واهم أنواعها.

1. متطلبات عملية المقارنة المرجعية

تتمثل متطلبات عملية المقارنة المرجعية فيما يلي:⁸

- الرغبة في الالتزام: إذ لابد من توافر الالتزام من العاملين والإدارة العليا لدعم المشروع بالمواد الفكرية والمادية اللازمة لإنجاحه؛
- ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية: إذ لابد من ربط أهداف المشروع مع أهداف الشركة الإستراتيجية؛
- السعي نحو الريادة: يتطلب برنامج المقارنة أن نجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن نرقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة؛
- إيجاد الأفكار الجديدة: يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المعضلات الإدارية والفنية؛
- فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة؛
- توثيق العمليات: التي تعد ركنا أساسيا لإجراء برنامج المقارنة؛
- توفير أنظمة الاتصال: إذ تساعد أنظمة الاتصال ذات الكفاءة على نشر البيانات أعضاء الفريق.

2. أنواع المقارنة المرجعية

تشير المقارنة المرجعية إلى بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في نفس ميدان العمل الذي يمارس فيه المنظمة نشاطاتها وبذلك فهي أداة لمقارنة

موارد المنظمة وقابليتها وعملياتها مع أعلى المعايير حيثما وجدت، وتتخذ المقارنة المرجعية من الأدوار، أو المنتجات، أو نظم التصنيع، أو عمليات الحزن، أو إدارة البيئة، أو نظام الإمداد، أو الاستجابة للزبائن، أو خدمات ما بعد الصنع... الخ مجالات خاصة لها.

تتضمن المقارنة المرجعية نوعين رئيسيين من المقارنات هما:

أ- **المقارنة المرجعية الخارجية:** وتتضمن المقارنة أداء المؤسسة مع أفضل الموجود من المنافسين وغير المنافسين بغض النظر عن تشابه ميدان العمل. وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية أنواع عديدة أبرزها:

- المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وهي عملية منظمة لتقييم البدائل، وتنفيذ الاستراتيجيات، وتطوير الأداء من خلال تبني الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف المنظمة معهم استراتيجيا (التقليد في المستوى الاستراتيجي)؛

- المقارنة المرجعية لأفضل الأصناف: وتتضمن البحث بين الصناعات المتعددة بهدف البحث عن التطبيقات الجديدة والمبدعة بغض النظر عن مصدرها والاستفادة منها في تشخيص أفضل فرص التحسين في مستوى الأداء؛⁹

- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة لأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء. لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء؛

- المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية... أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثيلاتها في المنظمات الأخرى.¹⁰

ب- **المقارنة المرجعية الداخلية:** وهي تكمن في مقارنة أنشطة المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة الأم، ومنه اختيارا للوحدات أو الوظائف ذات الأداء المتميز داخل المنظمة واتخاذا أساسا للمقارنة مع أداء الوحدات الأخرى، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومات.¹¹

ثالثا: خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

وهناك خمس مراحل شملت في أسلوب المقارنة المرجعية التي يتم مناقشتها أدناه:¹²

1- التخطيط: هذه الخطوة تنطوي على تحديد الهدف الاستراتيجي من الأعمال أو عملية ليتم مقارنتها. وفي كثير من الأحيان يمكن الحصول على معلومات من خلال النظر في مهمة المؤسسة وبيان الذي يلخص أهدافها الرئيسية. ثم يجب اختيار العمليات الفعلية ليتم قياسها وهذا يتكون من تحديد مختلف المنتجات التي تنتجها المؤسسة، ثم يجب أن تكون حسب توقعات العملاء التي تم تحديدها. وأخيرا لا بد من تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة؛

- 2- **تشكيل فريق القياس:** أي اختيار الأعضاء، ينبغي اختيار هؤلاء الأعضاء من مختلف مناطق المؤسسة. وينبغي لجميع أعضاء التعاون والتواصل مع بعضهم البعض من أجل الحصول على أفضل النتائج من عملية المقارنة. هناك ثلاثة فرق رئيسية تضم المجموعة الشاملة. فريق الرائد غير المسؤول عن الحفاظ على الالتزام بعملية في جميع أنحاء المؤسسة، فريق إعداد هو المسؤول عن تنفيذ تحليل المفصل، وفريق الزيارة يجب تنفيذ عملية المقارنة؛
- 3- **جمع البيانات:** هذه الخطوة تنطوي على جمع المعلومات عن أفضل الممارسات لمؤسسة وأدائها، وقبل تحديد أفضل الممارسة للمؤسسة، فعليهم أولاً أن تحدد العمليات الخاصة (منتجات وخدمات). وهذه الخطوة تسمح لمؤسسة بتحقيق الكامل على مدى التحسينات المتاحة، الزيارات الميدانية هي أيضاً عامل مهم في جمع البيانات لأنها تسمح لفهم أكثر عمقا في العمليات؛
- 4- **تحليل البيانات عن الفجوة:** تتضمن هذه الخطوة تحديد كيفية والأسباب الخاصة بهذه الفجوة التي تتعلق بالأداء المؤسسة، لأنها تتيح تحديد طرق ووسائل لمعالجة هذه الفجوة والحد من أسبابها المحتملة؛
- 5- **اتخاذ إجراءات:** تتضمن هذه الخطوة تحديد ما يجب القيام به في لكي تتوافق مع أفضل الممارسات للعملية، لا ينبغي فقط تحديد الفجوات، ولكنها أيضاً يجب أن تنفذ المسائل الخاصة بها.

المحور الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي والمقارنة المرجعية

يعتبر الأداء التنظيمي كمرآة عاكسة لمستوى عمل الموظفين الإداريين لدى المؤسسة، فهو يظهر مدى قدرة المؤسسة على تحكمها في أساليبها الإدارية، كما يسهم في تحسين مستوى التنظيمي للمؤسسة من خلال تحقيقها لأهدافها التنظيمية.

أولاً: مفهوم وأبعاد الأداء التنظيمي

وينظر إليه: "هو تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفاً على مستوى جميع أجزاء منظمة وترتبط مع رؤية توضيحية لها."¹³

كما يعرف على أنه: "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فإن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على النشاط والذي يعد مرآة المنظمة."¹⁴
ويقصد به: "هو الدرجة التي تدل المؤسسات على تحقيق وإنجاز لأهدافهم، وهو أيضاً مؤشر لقياس نظم التصنيع."¹⁵

ويعرف أيضاً: "هو تقييم وقياس عدة نتائج تنظيمية، خارجية أو داخلية."¹⁶
ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء التنظيمي يعبر عن مختلف الأهداف التنظيمية التي تم تحقيقها من طرف المنظمة باستخدامها توليفة مناسبة من مواردها التنظيمية.

2. أبعاد الأداء التنظيمي: للأداء التنظيمي العديد من الأبعاد نذكرها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): أبعاد الأربعة للأداء التنظيمي

الأبعاد	المنظمة مثل أمام	مفهوم عام	المعايير
الاقتصادي	فعل بعض الأشياء الجيدة	فعالية الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> اقتصاديات الموارد: الدرجة التي خفضت المنظمة كمية الموارد المستخدمة، في حين ضمان حسن سير النظام. إنتاجية: كمية أو نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لأجل الإنتاج خلال فترة معينة.
الاجتماعي	مواعاة أهداف الموظفين وأهداف الاقتصادية	قيمة موارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> تعبئة الموظفين: درجة الفائدة الموظفين لإظهار عملهم، ومن اجل المنظمة والجهود المبذولة لتحقيق أهداف. الروح المعنوية للموظفين: الدرجة الخبرة في العمل هو تقييم إيجابي من قبل الموظف. عائد الموظفين: نوعية أو كمية الإنتاج للموظف أو مجموعة. تطوير الموظفين: إلى أي مدى يمكن أن تتزايد المهارات بين أعضاء المنظمة.
النظامي	موائمة مع بيئتها	الاستدامة المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> جودة المنتج: مستوى المنتج الذي يلبي احتياجات زبون. الربحية المالية: إلى أي مدى المؤشرات المالية (على سبيل المثال الربحية) للمنظمة في زيادة أو نقصان مقارنة سنوات سابقة أو مقارنة بالهدف ثابت. القدرة التنافسية: إلى أي مدى المؤشرات الاقتصادية تؤدي إلى مقارنة متوافقة مع تلك الصناعة أو المنافسين.
السياسي	رضا مصالح العناصر المختلفة	شرعية المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> رضا المانحين: الدرجة التي تقدر الجهات المانحة التي تستخدم أموالها على النحو الأمثل. رضا العملاء: الحكم الزبون بطريقة ما إن كانت المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير الاحتياجات. رضا الهيئات التنظيمية: إلى أي مدى المنظمة تحترم القوانين والأنظمة التي تحكم أنشطتها. رضا المجتمع: تقييم ما إذا كان المجتمع الأوسع تأثير على أنشطة المنظمة.

Source : Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, Canada, septembre 2011, p28.

ثانياً: مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لقيادة وتحسين الأداء

إن استخدام المقارنة في المؤسسة، والاعتماد عليها لتحسين الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية، لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك. وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الاداء يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ونذكر منها:¹⁷

- توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، حيث يقول malboter بان: هذه الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلمات المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على الأعمال سوف تتغير إجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتياً، كما يمكن للتنفيذ من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي؛
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منتج بأسرع وقت وجودة وقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة؛
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح؛
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة؛
- الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطاء وتصحيحها.

ثالثاً: المقارنة المرجعية وتأثيرها على الأداء التنظيمي

نظراً لمشكلة الربحية وقياس المنافسة في هذه المؤسسة وتحديد تقنيات لتمكين تحسين الجودة من أجل كسب أو الحفاظ على ميزة التنافسية وتجنب القضاء على منافسة في السوق أصبحت المقارنة واحدة من هذه التقنيات التي لديها شعبية كبيرة في الآونة الأخيرة.

وحسب دراسة (Voss, 2007) وجدت صلة مباشرة وقوية بين المقارنة المرجعية وتحسين الأداء التنظيمي، واقتروا أن المقارنة يمكن أن تعزز أداء التنظيمي من خلال تحديد أفضل الممارسات ووضع تحديداً لأهداف الأداء. مما سيساعد أيضاً المؤسسات على فهم نقاط القوة والضعف النسبي للمنافسين. وبالمثل وجدت أن المؤسسات التي نفذتها كانت من أفضل الممارسات التجارية والتشغيلية في الأداء. وعلى

الرغم من شعبيتها، كانت قد أجريت بحث لتحديد العلاقة بين المقارنة وأداء المؤسسات لذلك، سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام المقارنة وأثر استخدامها في أداء التنظيمي.¹⁸

فالمقارنة المرجعية هي عملية تقوم على تقييم المنتجات والخدمات بين أفضل الممارسات في المؤسسة، وتنفيذ أفضل التشغيل للممارسات وأفضل أداء للمؤسسات. فتقرير المقارنة بين أداء المؤسسات في السنوات الحالية والسنوات السابقة وحصتها في السوق، وحجم المبيعات مع تلك الشركات المماثلة في الصناعة، هي مثال على مثل هذه الآراء. فقياس المعلومات يمكن تقديم التغذية الرجعية حول مختلف جوانب الأداء، مثل حصة السوق، وحجم المبيعات والربحية والإنتاجية والتي قد تكون أدت إلى تحسين الأداء التنظيمي.

كما أشار (Kaplan، 1983) إلى أن يمكن قياس المعلومات وتوفير المقارنة المرجعية على تحليل مختلف جوانب الأداء، مثل التكاليف وهياكل ومستويات المخزون، فيمكن للمؤسسة استخدام المقارنة لجمع المعلومات لمسح البيئة، وتحديد أي تغيير في الصناعة وفي استراتيجيات المنافسين، من أجل مقارنة بين المنتجات والخدمات، والأداء لمنافسيها في الحاضر أو في السنوات السابقة. فبواسطة استخدام معلومات المقارنة يمكن لرجال الأعمال بطريقة أكثر سهولة تحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم أخذ القرار المناسب. وفي الأخير يمكن اعتبار المقارنة المرجعية وسيلة منهجية لتحديد وفهم وخلق تتطور متفوق في الخدمات والتصاميم والمعدات والعمليات، وتلك الممارسات من شأنها تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة.¹⁹

المحور الثالث: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم-

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة متيجي ومصنع الحليب في ولاية مستغانم، وقد تم توزيع 150 استمارة استبيان على عمال كلا المؤسستين، وتم استرجاع 83 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 55.33% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائياً نظراً لأن حجم العينة يتجاوز 30 فرداً.

2. أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

في حين احتوت الإستمبانه على 12 فقرة مقسمة على محورين يمثلان متغيري الدراسة، محور مستوى فعالية المقارنة المرجعية داخل المؤسساتين (متغير مستقل) يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى الأداء التنظيمي للمؤسساتين محل الدراسة (متغير تابع) يشمل 6 فقرات.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS22)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقا لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات مدعما بمعامل بيرسون لقياس مدى الارتباط بين المحاور، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقا لبعض الخصائص الوظيفية.

ثانيا: تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

1. تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
مستوى فعالية المقارنة المرجعية لكلا المؤسساتين	6	65.14%	80.70%
مستوى الأداء التنظيمي لمؤسستي محل الدراسة	6	75.12%	86.67%
المحاور السابقة معا	12	70.12%	83.73%

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS22

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره حيث يتجاوز نسبة 70.12% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما أنه يتميز بمعامل صدق يتجاوز 83.73% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم تحليل إجابات 83 عامل بالمؤسساتين، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 71.4% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 22.6%، ما يؤكد على عدم تواجد العنصر النسوي في المؤسسة؛

- بالنسبة لمتغير السن: 42.75% تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة، 27.17% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، 24.86% تتراوح أعمارهم بين 21 و30 سنة، في حين أن 5.22% يتجاوز سنهم 50 سنة، وهي نسب تؤكد أن معظم عمال المؤسسات الجزائرية من الشباب دون 40 سنة؛
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: 72.13% من عمال المؤسسات محل الدراسة ذوو مستوى جامعي، في حين أن 21.75% منهم ذو مستوى ثانوي، وفي حين أن 6.12% منهم ذو مستوى دراسات عليا ما يؤكد أن توجه المؤسسات نحو توظيف خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات العليا؛
- بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة: 31.66% من المستجوبين خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، 19.11% منهم خبرتهم بين 11 و15 سنة، 16.41% منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن 12.52% خبرتهم بين 16 و20 سنة، 10.9% منهم خبرتهم بين 26 و30 سنة، في حين أن 9.4% منهم تفوق خبرتهم 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب عمالي المؤسسات محل الدراسة من الخريجين حديثاً من الجامعات ومعاهد التكوين.
- بالنسبة لمتغير الفئة المهنية: 41.02% من المستجوبين إطارات، 37.77% منهم أعوان التحكم، 21.21% منهم أعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد أن العينة مكونة من الفئات المهنية الثلاث مع أفضلية للإطارات لأنهم الأكثر إماماً بالجانب الاستراتيجي.

3. تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

- 1.3 تحليل فقرات المحور الأول:** يمثل المحور الأول المتغير الأول مستوى فعالية المقارنة المرجعية لكلا المؤسساتين، وهو يشمل ستة (6) فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تقوم المقارنة المرجعية في كلا المؤسساتين على مجموعة من مقاييس الأداء النوعية والكمية لتلبية التفوق على المنافسين.
02	تبحث المقارنة المرجعية عن أفضل الممارسات التشغيلية في المؤسساتين وتطبيقها من أجل تحقيق لهما أداء جيد.
03	إن المقارنة تحدث التغيير الذي يجب على المؤسساتين أن تقوم بهما كي تكون بمستوى ما يصل إلي منافسوهما.
04	تشجع المقارنة المرجعية في كلا المؤسساتين على السعي وراء تحقيق حالة التميز، والتفكير الواسع، والإبداع.
05	تساعد المقارنة على وضع غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية في المؤسساتين.
06	تعمل هذه الإدارة على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.

المصدر: من إعداد طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (04): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3.22	1.07	موافق	3.455	0.004	العبارة محققة	06
02	3.47	1.12	غير موافق	4.085	0.090	العبارة غير محققة	04
03	3.37	1.23	محايد	1.962	0.046	العبارة محققة	05
04	3.96	0.98	محايد	6.747	0.078	العبارة غير محققة	01
05	3.72	0.78	موافق	4.291	0.067	العبارة غير محققة	02
06	3.64	1.87	موافق	2.586	0.119	العبارة غير محققة	03
المحور الأول	3.67	0.85	غير موافق	4.977	0.071	مستوى المقارنة المرجعية غير فعال وبحاجة إلى تحسين في كلا المؤسستين.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المقارنة المرجعية في المؤسستين محل الدراسة غير فعال وبحاجة إلى تحسين، وهذا ناتج عن عدم اعتماد المؤسستين على مجموعة من مقاييس النوعية والكمية للأداء لتلبية التفوق على المنافسين. بالإضافة إلى عدم بحثهما عن أفضل الممارسات التشغيلية وتطبيقها من أجل تحقيق لهما أداء جيد يساهم في إحداث تغيير يفوق أداء منافسيهما. كما أن كلا المؤسستين لا تضعان غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف المقارنة المرجعية في كلاهما.

2.3 تحليل فقرات المحور الثاني: يمثل المحور الثاني المتغير التابع وهو مستوى الأداء التنظيمي للمؤسستين، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
07	يقوم الأداء التنظيمي على تحقيق الأهداف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفاً على مستوى جميع أجزاء المؤسستين.
08	يعتبر الأداء التنظيمي كمحصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسستين فأن أي خلل في أي منها لابد وأن ينعكس على نشاطهما ككل.
09	يقوم الأداء التنظيمي في كلا المؤسستين على تحديد نوعية أو كمية الإنتاج للموظفين على مستوى الإداري.
10	يعمل هذا الأداء في كلا المؤسستين على تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين ونوعية النظام أو بيئة التي يعملون في ظلها.
11	يحقق الأداء التنظيمي المساواة بين الموظفين في كلا المؤسستين من خلال معدلات الأجور السائدة بصفة عامة أو على مستوى درجة الاقدمية، المرتبة الوظيفية.
12	يحسن هذا الأداء في المستوى الاتصالات الداخلية في كلا المؤسستين، ويقدم أفضل حل للمشاكل وبأخطاء أقل.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (06): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
07	3.47	1.02	موافق	3.017	0.001	العبارة محققة	05
08	3.78	1.44	موافق	4.024	0.000	العبارة محققة	04
09	3.14	0.78	محايد	6.326	0.085	العبارة غير محققة	06
10	4.00	0.95	موافق	9.192	0.478	العبارة غير محققة	01
11	3.94	0.75	محايد	8.646	0.057	العبارة غير محققة	02
12	3.89	1.19	موافق	4.802	0.002	العبارة محققة	03
المحور الثاني	3.80	0.91	موافق	8.011	0.024	مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء التنظيمي للمؤسستين محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار، وهو يدل على حرص هذه المؤسستين على تفعيل مختلف قدراتها التي تفضي إلى التحسين المستمر لمستوى أدائها ككل. فهما يعملان على تحديد نوعية أو كمية الإنتاج للموظفين على مستوى الإداري. فالأداء التنظيمي يعتبر كحصوله لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسستين فإن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على نشاطهما ككل. فتحقيق الأهداف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفاً على مستوى جميع أجزاء المؤسستين يعتبر غاية التي تسمو إليها كلا المؤسستين.

4. تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: نحلل تباين أجوبة العينة حسب متغيرات هامة، المؤسسة، الخبرة والفئة الوظيفية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.

1.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب مؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب مؤسسة

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
مؤسسة متيجي	56	3.78	0.71			
مصنع الحليب	27	3.94	0.64			
المجموع	83	3.76	0.71	1.213	0.052	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول (07) السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسساتين، رغم أن مؤسسة متيجي تحتل الصدارة في مدى فاعلية المقارنة المرجعية مقارنة بمصنع الحليب. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب مؤسسة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.73	3.91	56	مؤسسة متيجي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.85	3.74	27	مصنع الحليب
لا يوجد تباين	0.478	1.432	0.94	3.84	83	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسساتين، رغم أن مؤسسة متيجي تحتل الصدارة في مدى تحسين مستوى الأداء التنظيمي مقارنة بمصنع الحليب.

2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الخبرة
			0.47	3.74	25	أقل من أو يساوي 5 سنوات
			0.78	3.54	17	من 6 إلى 10 سنوات
			0.51	3.67	15	من 11 إلى 15 سنة
			0.65	3.98	11	من 16 إلى 20 سنة
			1.28	3.15	8	من 21 إلى 25 سنة
			1.08	3.47	5	من 26 إلى 30 سنة
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.97	3.02	2	أكثر من 30 سنة
لا يوجد تباين	0.418	0.084	0.81	3.32	83	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال في كلا المؤسساتين حسب عدد سنوات خبرتهم في كلا المؤسساتين، رغم أن فئة أصحاب خبرة من 16 سنوات إلى 20 سنوات كانت لها الصدارة في تحليل مستوى فاعلية المقارنة المرجعية لكلا المؤسساتين.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من أو يساوي 5 سنوات	25	3.95	0.54
من 6 إلى 10 سنوات	17	3.78	0.78
من 11 إلى 15 سنة	15	3.69	0.51
من 16 إلى 20 سنة	11	4.03	0.78
من 21 إلى 25 سنة	8	3.54	0.14
من 26 إلى 30 سنة	5	3.22	0.17
أكثر من 30 سنة	2	3.15	0.31
المجموع	83	3.80	0.56

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	0.084	1.321

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال في كلا المؤسستين حسب خبرتهم، رغم أن فئة أصحاب خبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات كانت لها الصدارة في تحسين الأداء التنظيمي لكل المؤسستين.

3.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإطارات	32	3.81	0.85
أعوان التحكم	28	3.54	0.91
أعوان التنفيذ	23	3.94	0.64
المجموع	83	3.69	0.72

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	0.748	0.147

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال المؤسستين حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن الإطارات يؤكدون على فعالية المقارنة المرجعية لكلا المؤسستين في حين التزمت الفئات الأخرى الحياد.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الفئة الوظيفية
		0.37	3.84	32	الإطارات
		0.41	3.62	28	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	0.53	3.79	23	أعوان التنفيذ
يوجد تباين	0.045	0.071	0.61	3.71	83
					المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، وهو ما يؤكد تحسن مستوى الأداء التنظيمي في كلا المؤسسات محل الدراسة.

ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

1. اختبار وتحليل الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح عدم تحقق الفرضية الأولى في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى المقارنة المرجعية في كلا المؤسسات محل الدراسة غير فعال وبحاجة إلى التحسين.

2. اختبار وتحليل الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح تحقق الفرضية الثانية في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي لكلا المؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار.

3. اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: لتحليل الفرضية الثالثة لابد من قياس مدى ارتباط مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي لكلا المؤسسات محل الدراسة، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل ارتباط المتغيرين الأول والثاني

القرار	مستوى الدلالة	الأول (متغير مستقل)	المتغير
توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب	0.021	45.12%	الثاني (متغير تابع)

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS₂₂

يتضح من الجدول السابق أن الفرضية الثالثة محققة، وهو ما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين، وهو ما تظهره نتائج الدراسة العينة حيث أن المقارنة المرجعية لها دور فعال في تحسين مستوى أداء التنظيمي في كلا المؤسسات محل الدراسة.

خاتمة:

تعد المقارنة المرجعية إحدى أهم الأساليب الإدارية في عالم اليوم، إذا تم استخدامها بشكل صحيح. فأسلوب المقارنة المرجعية يعتبر طريقة فعالة لإدخال التحسينات على مستوى التشغيلي للمؤسسة وبالتالي هذا يساهم في رفع مستوى أدائها. حيث أن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مستوى التنافسي للمؤسسة من خلال تحديد عناصر القوة وتعزيزها. كما أن اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم وتطوير أداء التنظيمي للمؤسسة، يمكنها من الاطلاع على مستوياتها في المؤسسات المتميزة الأخرى ويساعدها على تحديد نواحي القصور التي تعني منها مقارنة بالمؤسسات الأخرى. وعليه فقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- تقوم المقارنة المرجعية على البحث عن أفضل التطبيقات والأساليب لإحداث تغييرات في مجال إنتاج؛
- إن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية يساهم في تحديد نواحي القصور في أداء المؤسسات بصفة عامة ويعمل على تقديم الحلول لمعالجتها؛
- مستوى المقارنة المرجعية في كلا المؤسستين ضعيف وبحاجة إلى تحسين لعدم توفرهما على أساليب الجديدة؛
- مستوى الأداء التنظيمي في المؤسستين جيد وفي تحسن مستمر؛

أهم التوصيات:

- يجب على المؤسستين أن تبحثا عن أساليب تساعداهما على إحداث التغيير في إدارتيهما؛
- ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم وتحسين مستوى الأداء بصفة عامة والأداء التنظيمي بصفة خاصة؛
- العمل على تشكيل فريق يتكون من عدد من المتخصصين للقيام بإجراء المقارنة المرجعية لفترة لاحقة.

- ¹. إيثار عبد الهادي الفيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والخمسين، جامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص88.
- ². Ibrahim Ali Abushaiba and Yuserrie Zainuddin, **Effect of Benchmarking of Performance Measurement System on low-cost advantage, and Performance - A Conceptual Paper**, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 ,No. 11, June 2012, p5.
- ³. Bruder K.A.J.R and Gray, E. M and others, **Public Sector Benchmarking- A practical Approach Management**, vol.76, No. 1994, p9.
- ⁴. David N. Ammons, **Benchmarking As A Performance Management Tool: Expériences Among Municipalities In North Carolina**, Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management, Vol. 1 ,No.12, 2000, p108.
- ⁵. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص427.
- ⁶. Metin Kozak, Mike Rimmington, Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance, International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/5, 1998, p185.
- ⁷. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص70.
- ⁸. مبارك مطلق المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2011/2010، ص21.
- ⁹. احمده مالكية، مرجع سبق ذكره، ص117.
- ¹⁰. هامش فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مجلة مركز الدراسات بكوفة، العدد السادس عشر، جامعة كوفة، العراق، 2001، ص148.
- ¹¹. Jacky Holloway, Matthew Hinton, David Mayle, **Why Benchmark? Understanding The Processes Of Best Practice benchmarking**, Centre for Information and Innovation, Graham Francis, Centre for the Development and Financial Management of Organizations. Open University Business School, Walton Hall, Milton Keynes, 2016, p7.
- ¹². Dean Elmuti and Yunus Kathawala, An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 No. 4, University Press, 1997, p234.
- ¹³. Ridwan Ibrahim, Ina Primiana , Influence Business Environment On The Organization Performance, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 4, Issue 04, Indonesia, APRIL 2015, p285.
- ¹⁴. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص160.
- ¹⁵. Arturo Realyvásqueza et auter, Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance, Science Direct Review, 6th International Conférence on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliâtes Conférences, Mexico, AHFE 2015, p5717.
- ¹⁶. Anne Trépé , Patrick Aube, L'évaluation de la performance de la fonction RH :De la théorie à la pratique des DG, Mémoire d'expertise, université de DAUPHINE ,Paris, Octobre 2010,p10.
- ¹⁷. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، 2013، ص64.

18. Daniel Onger Kerandi, Richard Bitange Nyaoga, A survey of performance improvement through benchmarking in commercial banks in Kenya: The managers' perception and experience, International Journal of Business and Economics Research, Volume3, Issue1,2014,p7.
19. Dr. Ibrahim Eldanfour, Dr. Ibrahim Abushaiba, Benchmarking of Performance Measurement System to Support Cost Competitive Advantage and Financial Performance - A Conceptual Paper, International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS) Volume 2, Issue 3, 2014, p116.

رهان الدول العربية في التنمية الرقمية والاستجابة لمتطلبات سوق العمل المعرفي والدور البارز لمؤسسات التعليم العالي.

د. ذهبية الجوزي، أستاذة محاضرة / جامعة خميس مليانة-الجزائر.

ملخص:

مع اعتماد المزيد من القطاعات الاقتصادية اعتمادا كبيرا على الإنترنت، ينمو أيضا الطلب على المهارات المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد زاد الطلب على المختصين في: البرمجة وتحليل المعطيات، الحوسبة السحابية، الأمن المعلوماتي، هندسة المؤسسات، والتسويق الرقمي. حيث تواجه جل المؤسسات طفرة على مستوى إدارتها ووظائفها، وهذا ما يفرض على الموارد البشرية التأقلم مع هذا التغيير من خلال الحصول على التكوين المناسب لشغل منصب معين أو الحفاظ على الوظيفة الحالية. وتعتبر مؤسسات التعليم العالي المعني الأكبر بإحداث التنمية الرقمية في الدول العربية، وإعداد جيل من الخريجين قادرين على الصمود أمام التغيرات السريعة التي تشهدها سوق العمل.

Résumé :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues une composante essentielle et indispensable pour le développement de l'économie contemporaine.

L'éducation, l'enseignement et le développement des compétences constituent des fondements pour que le monde arabe évolue vers une société numérique. Tous les domaines ont besoin des spécialistes en matière de traitement et d'analyse des données, d'informatique en nuage, de sécurité et de respect de la vie privée dans l'environnement numérique, d'architecture d'entreprise, ou de marketing numérique.

les établissements d'enseignement supérieur favorisent le développement des compétences numériques et l'acquisition des savoirs indispensables à la formation des citoyens capables d'effectuer des choix informés et s'adapter aux transitions professionnelles.

مقدمة:

تبرز التقارير السنوية التي تصدرها الهيئات العالمية حول مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العالم، حجم الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول العربية، حيث أن استغلال عوائد الثورة الرقمية يمكن أن يسرع من عجلة التنمية في الدول العربية.

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد ضاعف من الحاجة إلى توفير كفاءات تحسن استغلال التكنولوجيات الجديدة، كون أن المؤسسات الآن لا تعاني من ندرة في المعلومات، وإنما تجد صعوبة في استغلال هذه المعلومات وتحليلها وبرمجتها، ومن هنا وجب الاستثمار في المورد البشري وجعله أكثر مرونة وقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة التي يشهدها القرن الحادي والعشرين. وتعد مؤسسات التعليم العالي المعني الأكبر بمرافقة اليد العاملة في تنمية مهاراتها ومعارفها، وإعداد جيل من الخريجين يتمتعون بالكفاءات الرقمية في تخصصات متنوعة وبمهارات متعددة تلبي احتياجات ومتطلبات سوق العمل ومشاريع التطوير والتنمية.

فكيف يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تسهم في التنمية الرقمية للموارد البشرية في الدول العربية في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة؟

أسئلة الدراسة:

من خلال دراستنا هذه سوف نحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مفهوم اقتصاد المعرفة وما هي عناصره؟
- ما هو أثر التكنولوجيا الرقمية على أداء المؤسسة؟
- ماهي خصائص الكفاءات المطلوبة في سوق العمل المعرفي؟
- ما هو واقع الأداء المعرفي والإلكتروني في الدول العربية؟
- ما هي مختلف الآليات التي يمكن من خلالها أن تساهم مؤسسات التعليم العالي في التنمية الرقمية في الدول العربية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة أهم التغيرات التي أحدثتها اقتصاد المعرفة في أسواق العمل والتي لها علاقة بالأمن الوظيفي والاستقرار الاقتصادي للدول، كما تبرز أهمية الدراسة في محاولة معرفة موقع

الدول العربية من الاقتصاد الرقمي، والدور الذي تضطلع به مؤسسات التعليم العالي في التنمية الرقمية لهذه الدول.

منهجية الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي الاستقرائي، وذلك بهدف التعريف باقتصاد المعرفة وتشخيص خصائص سوق العمل المعرفي، واستقراء مختلف المؤشرات الخاصة بالأداء المعرفي والإلكتروني في الدول العربية.

خطة الدراسة:

تضم الدراسة خمسة أقسام، يعالج القسم الأول مفهوم اقتصاد المعرفة وعناصره، ثم يتناول القسم الثاني أثر التكنولوجيا الرقمية على أداء المؤسسة، أما القسم الثالث فيوضح أهم خصائص الكفاءات المطلوبة في سوق العمل المعرفي، ليهتم القسم الرابع بتشخيص واقع الاقتصاد الرقمي في الدول العربية، أما القسم الخامس فيعالج الدور الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في التنمية الرقمية في الدول العربية.

المحور الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وعناصره.

لقد استخدمت تسميات كثيرة لتدل على اقتصاد المعرفة مثل اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الافتراضي، اقتصاد اللاملموسات، اقتصاد الخبرة، وحتى اقتصاد الانتباه وهو الذي ينشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات وفق مقولة "هربرت سايمون" (H.Simon) "إن وفرة المعلومات تنشئ فقر الانتباه" وكل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة.¹

يعرف اقتصاد المعرفة على أنه ذلك الاقتصاد الذي يعتمد في نموه بشكل كبير على المدخلات المعرفية كمصدر للقيمة المضافة للنظام الاقتصادي، وأن النمو يزداد بزيادة المعرفة.²

وتعرفه المجموعة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادي "أنه الاقتصاد الذي يعتمد أساساً على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها كمحرك أساسي للتطور وتحصيل الثروات والعمالة عبر القطاعات الاقتصادية كافة"

وحسب (D. Foray) فإن اقتصاد المعرفة ظهر نتيجة لاهتمامات طويلة الأمد، تكونت تاريخياً انطلاقاً من سببين هما: اتجاه خاص بزيادة الموارد المعرفية ونقلها كالتعليم والتأهيل والبحث والتطوير من جهة، وقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة أخرى.³

ويتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، فعلى عكس أغلب الموارد التي تتناقص نتيجة الاستخدام، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة.⁴ حيث أشار تقرير

التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، إلى أن القياس الوافي لرأس المال المعرفي يقوم على الجوانب الرئيسية لاكتساب المعرفة وعناصرها الأساسية التالية:

- البنية الأساسية لرأس المال المعرفي: وتشتمل على البنية الأساسية لتقنيات المعلومات والاتصال، ومؤسسات دعم البحث والتطوير والمؤسسات المعدة للعاملين بالمعرفة.
- نشر المعرفة: أساسا عبر التعليم ووسائل الإعلام والترجمة.
- إنتاج المعرفة: وتتسع لبعدين هما:

- المدخلات: العاملون بالمعرفة والإنفاق على البحث والتطوير ومؤسسات البحث العلمي.
- المخرجات: وتظم عناصر النشر العلمي، براءات الاختراع، إصدار الكتب وأصناف التعبير الأدبي والفني.

مما سبق، يتضح لنا أن المعرفة هي محور الاقتصاد المعرفي، فكل التسميات ذات العلاقة بالمعرفة، والرقميات، أو الشبكات وتكنولوجيا المعلومات، كلها تقر بأن جوهر إنشاء الثروة قد انتقل من المواد، الآلات، إلى المعلومات، المعرفة، المادة الرمادية، الرقميات.

المحور الثاني: أثر التكنولوجيا الرقمية على أداء المؤسسة.

يرى "جيرمي ريفكن" "J. Refken" أن التطور التكنولوجي يحدث تغيرا في الهياكل التنظيمية وفي المستويات الإدارية، فقد يحدث تطورا في بعض الوظائف التقليدية، وأحيانا قد تلغى، وقد يسهم هذا التطور التقني في إيجاد وظائف جديدة تناسب التكنولوجيا المراد إدخالها كوظائف المهندسين، المبرمجين والفنيين بشكل أكبر، ومع أن فوائد وأهداف تبني التكنولوجيا الرقمية في أنشطة المنظمات يصعب حصرها، غير أنها تتدرج تحت مظلة أربعة محاور رئيسة تعكس واقع الأهداف النهائية لتطبيق التكنولوجيا الرقمية بفعالية ممثلا في المحاور التالية:

أولا: تحسين إنتاجية العمل:

يعد تحسين الإنتاجية السبب وراء ظهور وتطور نظم التكنولوجيا الرقمية في منظمات الأعمال،⁵ فهي محصلة نهائية لمجموعة من العوامل الإيجابية التي يساهم فيها تطبيق النظم الرقمية في مجالات حيوية هامة من أهمها:

1. تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى ما يقوم به كل فرد من مهام وأعمال موكلة إليه.

2. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بتخفيض عدد العاملين إلى العدد الضروري لأداء نفس الحجم الحالي من العمل أو الإبقاء على العاملين الحاليين مع زيادة وتوسيع نطاق العمل عن سابقه.
3. تحسين جودة القرارات أو درجة الرشد في اتخاذها تبعاً لتطور أساليب إنتاج وإيصال المعلومات وتوظيفها واستثمارها بشكل أكثر فعالية.
4. التكيف السريع مع التغيرات البيئية وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية وفعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
5. زيادة مستويات الكفاية من خلال أداء نفس النوع والحجم من العمل بتكلفة أقل أو في وقت أقصر أو بهما معا.

ثانياً: توفير وقت العمل.

يقود تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الأعمال والأنشطة الإدارية بفعالية إلى تحقيق وفر ملموسة وقابلة للقياس الكمي في وقت العمل، وذلك نتيجة تبني منظمات الأعمال لأساليب وتقنيات حديثة، وهناك العديد من الشواهد التي تساند وتدعم هذا التوجه ومنها:

1. الاجتماع عن بعد، والذي يوفر وقت السفر والانتقال عندما يكون الاتصال والحوار الشخصي المباشر مهماً.
2. البريد الإلكتروني يقلل من الوقت الذي يهدر في الاجتماعات والمقابلات وفي نقل وتسليم البريد العادي.
3. تخزين البيانات والوثائق والمستندات في وسائط تخزين رقمية بواسطة الكمبيوتر يقلل كثير من مقدار الوقت للاستعلام أو البحث عن البيانات المطلوبة واسترجاعها عند الحاجة.

ثالثاً: تنمية وتطوير القدرات الوظيفية للموارد البشرية:

لقد ساهمت التسهيلات التي وفرتها التكنولوجيا الرقمية في تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات متعددة، لاسيما في زيادة القدرة على الوصول للمعلومات المطلوبة بالسرعة المناسبة والقدرة على الاتصال الفعال بالرؤساء والمرؤوسين⁶، وكذلك زيادة التحكم في الأنشطة والرقابة عليها والإسهام الشخصي في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما على مستوى تدريب الموارد البشرية، فقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية في:

1. التقليل من تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين.

2. يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في أي وقت وفي أي مكان.
3. تشجع المتدربين على تصفح الإنترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
4. يطور قدرة المتدرب على استخدام الحاسب الآلي والاستفادة من الإنترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
5. يشجع المتدرب على الاعتماد على نفسه والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا.
6. زيادة ثقة المتدرب في نفسه.
7. يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.

رابعاً: تحسين مستوى الأداء وجودة القرارات:

من محاسن ومزايا التكنولوجيا الرقمية تيسير الاتصالات بين الأشخاص داخل التنظيم وخارجه، من خلال المزج بين الحاسبات الآلية وتقنية الاتصالات والذي أسفر عن ظهور تقنيات جديدة أسهمت في زيادة فعالية وكفاءة الاتصالات، كالبريد الصوتي والتبادل الإلكتروني للبيانات والفاكس وغيرها من تطبيقات التكنولوجيا الرقمية الحديثة"

والحقيقة أن الاستمرار في توظيف المعطيات التكنولوجية الرقمية وإدخالها في أعمال المنظمات، ترتب عنه سرعة توفير المعلومات بالدقة اللازمة، كما أدى إلى اختزال الوقت والمسافات في مناقشة وتبادل الآراء والأفكار بين مختلف الطاقات العاملة،⁷ وحقق توافق وتجانس البيانات على مستوى كافة المؤسسات مما ساهم في تحسين مستوى الأداء وجودة القرارات، وحد من ازدواجيتها، ولهذا فتطبيق التكنولوجيا الرقمية يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، مما يسمح بالمشاركة في عملية صنع القرار.

المحور الثالث: خصائص سوق العمل المعرفية.

إلى وقت غير بعيد كانت الثورة الصناعية وما حملته معها من أفكار ومفاهيم جديدة، تتميز بأن النسبة العظمى من السكان يتمركزون في قطاع الزراعة، "انخفضت هذه النسبة إلى النصف ثم الثلث ثم الربع ثم الخمس، وفي الولايات المتحدة الأمريكية لا يشكل المزارعون أكثر من (2%) من السكان، ورغم انخفاض نسبة المزارعين، فإن هذا لا يعني تراجع الإنتاج الزراعي نفسه، بل إن هذه النسبة القليلة من السكان (2%) تمتلك أعلى معدلات الإنتاجية في المجال الزراعي في العالم."⁸ وهنا تغيرت مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالصناعة والخدمات والزراعة والبطالة.

ومهما قيل في قضية كون اقتصاد المعرفة هو "اقتصاد جديد" في مفاهيمه وأساليبه وأدواته وعوامل نموه، فلا شك أنه ساهم في تغيير الكثير من المفاهيم وأنماط العمل المتعارف عليها في الاقتصاد التقليدي، وتبرز أهمية معرفة تلك التغيرات، بسبب الآثار التي يسببها هذا الاقتصاد وخاصة ما تعلق منها بالأمن الوظيفي، وتأثيره الكبير على هيكل الصناعة، والاستقرار الاقتصادي. ومن أبرز التحولات التي تشهدها سوق العمل في ظل اقتصاد المعرفة ما يلي:

1- تعدد الجنسيات:

حيث أن موارد السوق المعرفي (ومنها العمالة) أصبحت دولية المصدر، فقد استحدثت شركات كبرى مثل شركة (IBM) (International Business Machines) ابتداءً من النصف الثاني من القرن العشرين فروعاً لها خارج الولايات المتحدة ووظفت أجناب في هذه الفروع، حرصاً منها على تحقيق تواجدتها في سوق العمل الدولية، ومع حلول التسعينات ومع نمو الصناعة المعرفية أخذت الحدود والفواصل بين الشركات تتلاشى،⁹ وحصلت تحالفات بين الشركات المنتجة لأنواع مختلفة من مكونات المعرفة، وفي الوقت ذاته ظهرت شركات صغيرة تستخدم الأنترنت كقنوات توزيع أو ما يطلق عليها (dot.com) وهكذا جاءت ظاهرة العمالة المعرفية متعددة الجنسيات.

2- ارتفاع مستوى المهارات:

يعتمد سوق المعرفة على تكنولوجيا متقدمة، بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات، ومعدات الاتصال ذات التقنية العالية، وقد شهدت هذه التكنولوجيا معدلات مرتفعة من النمو، واتصفت بارتفاع معدلات الإنفاق على البحث والتطوير، وبسبب ارتفاع مستوى التكنولوجيا فإن نسبة مرتفعة من عمال المعرفة هم ممن تلقوا مستويات عالية من الدراسة والتدريب من المهندسين، والعلماء والفنيين، وقد حسر ثوينغ وفيرديير (Thoeing&Verdier) تميز عمالة المعرفة بارتفاع مستوى المهارات. لأن عولمة السوق المعرفي تؤدي إلى مخاوف تزايد التقليد والاعتداء على المواقع الاحتكارية التي تتمتع بها بعض الشركات الإنتاجية الكبيرة، مما أدى بالشركات في الدول المتقدمة إلى انتهاج سياسات دفاعية بالاعتماد على تكنولوجيا إنتاج تتطلب مهارات عالية جداً صعبة التقليد، أو إجراء تغييرات تكنولوجية داخلية لرفع مستويات تكنولوجيا الإنتاج بين فترة وأخرى.

3- تغيير أسلوب التوظيف أو البحث عن العمل:

إن التوسع في استخدام تقنيات المعرفة على مستوى الشركات مثل الكمبيوتر والانترنت ووسائل الاتصالات الفنية الأخرى أدى إلى توجه عدد من العمالة وأرباب العمل إلى خدمات الكمبيوتر والإنترنت، لأن الانترنت هو أرخص الطرق للحصول على معلومات عن الوظائف المعروضة في سوق العمل والحصول على معلومات عن الأشخاص الباحثين عن عمل. حيث قدر فريمان (Freeman)، أن تكلفة الإعلان عبر الانترنت بعشر قيمة الإعلان عبر الصحف، كما أن الردود أسرع والعمالة من جانبها أصبح بإمكانها استعراض عدد أكبر من العروض. كما رأى (Freeman) أن استخدامات الانترنت ترفع من مستوى التضامن العمالي بين الشركات وتخلق ظروفًا دولية جديدة، تربط اتحادات العمال على مستوى الشركات في العالم، وكذلك مع المتعاطفين معها عالمياً، من خلال إيصال أنباء العمالة بصورة فورية للمهتمين بها وأصبح بإمكان الاتحادات العمالية إيصال رسائلها إلى رجال الأعمال والجمهور دون الحاجة للمرور بقنوات الإعلام وذلك من شأنه أن يصنع ضغوطاً على الشركات للاستجابة لمطالبها.¹⁰

4- تنوع التخصص المعرفي:

تصنف العمالة المعرفية حسب طبيعة العمل والتخصص المعرفي إلى مجموعتين:
المجموعة الأولى: تتضمن العمالة التي تقوم بتطوير وإبداع وتصميم واختبار مادة مصنعة، أو تطوير خدمات وتطبيقات متعلقة بها، ويتضمن هذا المجال البحوث ووضع مخططات المواد المصنعة المتعلقة بالكمبيوتر، ويقوم عمل هذه المجموعة على أسس نظرية وتفكير منطقي وما ينتج عنه من خلق سلعة أو خدمة أو تطبيق جديد وطبيعة هذا النوع من التخصص المعرفي لا يعتمد على فرد واحد وإنما مجموعة من الأفراد العاملين ضمن الوظائف والمهام المتشابهة والذين يتميز عملهم بالمهارات المعرفية العالية.
أما المجموعة الثانية: فتتضمن العمالة التي تقوم بشكل أساسي بتطبيق وتكييف وتركيب وصيانة منتجات أو خدمات المعرفة التي أنتجت من قبل الآخرين. وتتميز هذه العمالة بمهارات عالية في مجالات الصيانة والاستخدام وحل المشكلات الناتجة عن هذا الاستخدام والعمالة في هذه المجموعة تتصف بحصولها على التدريب الفني والمهني اللازم أو التدريب على البيع والتسويق. وهذا التنوع والاختلاف في طبيعة وخصائص العمالة في المجموعتين يضيفي قدرًا من المرونة تمكنهم من تعديل وتطوير مهاراتهم حسب تغير التكنولوجيا أو الوظائف المستحدثة.

المحور الرابع: واقع الأداء المعرفي والإلكتروني في الدول العربية:

تسعى الدول العربية إلى الدخول الفاعل إلى البيئة الرقمية واستغلال العوائد الاقتصادية المصاحبة لها، فقد حيث باشرت بعض حكوماتها بإعداد الصياغة الأولية للاستراتيجية الوطنية للمعلومات، في حين نجحت أخرى في إرساء جملة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحفزة للتجارة الإلكترونية مع تأسيس بدايات جيدة من خلال الحكومة الإلكترونية والمؤسسات التي تعمل في ظلها.

وتعد محدودية القدرات التقنية لأدوات الاتصال، وعدم كفاية البنية التحتية للمعلومات في كثير من الدول العربية أحد الأسباب الرئيسية التي تشكل عائقاً أمام التطورات المستقبلية في تطبيقات التجارة الإلكترونية لهذه الدول. يضاف إلى ذلك ارتفاع تكلفة الاتصال بشبكة الانترنت، وغياب الخبرة الكافية بتصميم المواقع الإلكترونية وعدم وجود وعي معلوماتي بأهمية هذا النشاط.¹¹

كما تقف مسألة غياب التشريعات والقوانين اللازمة عائقاً أمام توفير بيئة آمنة لانتشار التجارة الإلكترونية مع ضمان حمايتها من أعمال القرصنة، أو تجنب البقع المظلمة في التعامل مع الكثير من القطاعات التي تؤدي إلى إحجام الكثير من المستثمرين عن الدخول إلى ساحة التنافس في هذا الميدان الجديد. وللوقوف على واقع اندماج الاقتصادات العربية بالاقتصاد الرقمي سوف نعتمد مؤشر الأداء الإلكتروني العربي (Arab e-performance index) الذي طوره مدار "للبحث والتطوير" و"أورينت بلانيت". كما سوف نحاول معرفة مدى استيعاب الشركات العربية للتكنولوجيا المعلومات، وذلك بالاستعانة بدراسة للمنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) و(هي منظمة دولية مستقلة تلتزم بتحسين الأوضاع في العالم، أنشئ عام 1971 كمؤسسة لا تهدف إلى الربح، مقره سويسرا).

1/ مؤشر الأداء الإلكتروني العربي 2014/2013 (Arab e-performance index)

طورت مدار "للبحث والتطوير" و"أورينت بلانيت" مؤشراً يستند إلى ستة مؤشرات عالمية وهي: مؤشر التنافسية العالمي (GCI)، مؤشر الاستعداد الشبكي (NRI)، مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال (IDI)، مؤشر الابتكار العالمي (GII)، مؤشر اقتصاد المعرفة (KEI)، مؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية (E-gov. Development index)، ويبين الجدول رقم (01) ترتيب الدول العربية حسب هذا المعيار العالمي:

الجدول رقم (01): مؤشرات الأداء الإلكتروني في الدول العربية

الترتيب	البلد	GCI	NRI	IDI	GII	KEI	e-Gov	المتوسط المرجح
01	الإمارات	72.86	72.43	64.1	41.87	69.4	73.44	65.68
02	قطر	77.14	72.86	65.4	41	58.4	64.05	63.14
03	البحرين	65.71	69	63	36.13	69	69.46	62.05
04	العربية السعودية	74.29	68.86	56.9	41.21	59.6	66.58	61.24
05	عمان	67.14	64	53.63	33.25	61.4	59.44	56.47
06	الكويت	65.71	56.29	50	40.02	53.3	59.6	54.15
07	الأردن	60.43	60	42.2	37.3	49.5	48.84	49.71
08	لبنان	55.71	50.437	53.7	35.47	45.6	51.39	48.72
09	تونس	63.86	58.86	37	35.82	45.6	48.33	48.24
10	مصر	52.86	54	38.5	28.48	37.8	46.11	42.96
11	المغرب	58.57	52	37.9	30.89	36.1	42.09	42.93
12	الجزائر	52.857	39.71	30.7	23.11	37.9	36.08	36.73
13	سوريا	55	40.71	32.2	23.73	27.7	37.05	36.07
14	اليمن	42.86	37.57	18.9	19.32	19.2	24.72	27.09

Source: Orient planet Pr & marketing communications Madar research & development, Arab Knowledge Economy report 2014, Dubai, UAE, p.24.

من خلال لاطلاع على الأرقام الواردة في الجدول، نلاحظ أن الإمارات وقطر والبحرين تتصدر الدول العربية من حيث الأداء الإلكتروني، بمتوسط يبلغ (65.68) نقطة لدولة الإمارات، و(63.14) نقطة لدولة قطر، و(62.05) نقطة لدولة البحرين. كما نلاحظ أن كل من الدول الجزائر وسوريا واليمن تأتي في المراتب الأخيرة.

2- مدى استيعاب تكنولوجيا المعلومات لدى الشركات : (2011-2012) :

في دراسة للتقرير الصادر سنة 2013 عن المنتدى الاقتصادي العالمي، تناول جانب يتعلق بمدى استيعاب مجال الأعمال للتكنولوجيا الجديدة، اعتمد على سلم (1= على الإطلاق، 7= يمتص بقوة، المتوسط = 4.8)، وذلك لسنة (2011-2012) وكانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (02) استيعاب التكنولوجيا على مستوى الشركات (2011-2012).

الرتبة	البلد	القيمة	الرتبة	البلد	القيمة
عالميا		4.8	عالميا		4.8
1	السويد	6.3	1	السويد	6.3
2	ايسلندا	6.3	2	ايسلندا	6.3
3	سويسرا	6.2	3	سويسرا	6.2
9	قطر	6.0	9	قطر	6.0
12	الإمارات	6.0	12	الإمارات	6.0
20	السعودية	5.8	20	السعودية	5.8
21	البحرين	5.8	21	البحرين	5.8
28	الأردن	5.6	28	الأردن	5.6
41	الكويت	5.2	41	الكويت	5.2

Source : Soumitra Dutta and Irene Mia-world economic forum, << the global information technologyreport 2012>>, date available: 30/12/2012, on line:
www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2012pdf

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك دول عربية تكاد تصل إلى نفس مراتب الدول المتقدمة من حيث استيعاب التكنولوجيا على مستوى الشركات، مثل قطر الإمارات والسعودية، فيما تدرج كل من الدول: اليمن، موريتانيا والجزائر ضمن المراتب الأخيرة.

المحور الخامس: دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الرقمية في الدول العربية.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي أضخم حقل يمكن استثماره في عصر اقتصاد المعرفة، بما تمتلكه من برامج لتعليم العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة للعمل.

أولاً: مفهوم مؤسسات التعليم العالي.

يعرف التعليم العالي حسب الجريدة الرسمية وفقاً للقانون 99-05، في المادة الثانية بأنه " كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على المستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات متخصصة ومعتمدة من طرف الدولة. وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة، كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى بتقرير مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي"¹⁴

وعموما نستطيع عرض أهم سمات مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- يتسم محور نشاط المؤسسة الجامعية بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى، مضمونه التعليم، البحث العلمي والذاتان يتطلبان إدارة فعالة.
- تعد مؤسسات التعليم العالي ولاسيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماشيا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها، وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل مواطنيها.
- يعد الاستثمار في هذا القطاع استثمارا طويل الأجل وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى. ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة الجامعية، خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف للربح.
- ترتبط مؤسسات التعليم العالي بنظيرتها من المؤسسات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية.¹⁵

ثانيا: سبل مساهمة مؤسسات التعليم العالي في التنمية الرقمية.

إن الثورة الرقمية جعلت أساليب التعليم التقليدية عاجزة عن مسايرة التغيرات العلمية، والتقنية والاقتصادية، والتربوية، حيث أصبحت القدرة على مواصلة التعلم ذاتيا، لا التعليم، هي أساس تربية عصر المعلومات، كما أصبح دور مؤسسات التعليم منصبا على تعليم الإنسان كيف يتعلم ويواصل تعليمه من المهد إلى اللحد للتكيف مع متطلبات المجتمع الذي تتنامى في بيئته المعرفة وأنماطها بصورة مستمرة. وفيما يلي سوف نتعرض إلى مختلف الآليات التي يمكن من خلالها لمؤسسات التعليم العالي أن تساهم في التنمية الرقمية في الدول العربية:

أ- وضع بنية تحتية رقمية للجامعة:

وتعتبر البنية التحتية من أسس التغلب على الحاجز الرقمي المادي، فأول خطوة توجه إلى تيسير توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات تتضمن القيام بإنشاء أو تحسين بنية المؤسسة التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، وشبكات المعلومات وتوفير أجهزة ونقاط التوصيل بالإنترنت في كل مكان. والغاية من ذلك هو التأسيس لمشروع بناء مدينة جامعية ذكية بما في ذلك المباني والمرافق الذكية، والفصول الإلكترونية،

والمكتبة الإلكترونية، ومساكن الطلبة الإلكترونية، والمعامل الإلكترونية، ..إلخ، بحيث يتيسر الدخول إلى الإنترنت من أي ركن من أركان الجامعة والحصول على المعلومات في أي مكان وفي أي وقت.¹⁶ إلى جانب توفير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بأنشطة مؤسسة التعليم العالي وأنشطتها التعليمية والثقافية؛ بما في ذلك الخدمات التي تقدمها المكتبة. فلما كان البرنامج التعليمي يمتد من السنة الأولى جامعي حتى الدكتوراه، فينبغي على المكتبة الجامعية أن تقدم مصادرها وخدماتها بما يتلاءم مع هذا البرنامج. كما يجب أن تهتم ببرامج التعليم المستمر والنشر والمطبوعات الجامعية، وذلك بأن تحصل على أحدث الكتب في مختلف المجالات العلمية، وباللغات المختلفة خاصة التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس، فالمكتبة الجامعية هي مكتبة بحثية يجب أن تقدم مجموعات مفرطة في التخصص، فجودة الخدمة التي تقدمها المكتبة تقاس بقدرتها للوصول إلى أبعد المسافات للحصول على المعلومة التي يطلبها الباحث، وليس بكمية ما تحمله جدرانها من كتب.¹⁷

ب- المشاركة في تطوير البنية التحتية الوطنية للاتصالات، والتوسع في إنشاء شبكات الاتصالات والمعلومات: وذلك من خلال القيام بالبحوث المتعلقة بتلك المهام، وبتوفير الخريجين المتخصصين في المجالات التي تتعلق بتنفيذ مخططات الإدارات الحكومية والقطاع الخاص، وكذا بتقديم الاستشارات المطلوبة.

ج- إنشاء جامعة افتراضية: متخصصة في هذا الجانب من التعليم (تطوير المهارات الرقمية) تقدم دورات تعليمية وتدريبية للخريجين لفترات قصيرة المدى، ويمكن لتلك الدورات أن توجه إلى بناء مهارات في تقنية الاتصالات والمعلومات.

وتعرف الجامعة الافتراضية على أنها مؤسسة أكاديمية تهدف إلى تأمين أعلى مستويات التعليم العالي للطلبة في أماكن إقامتهم بواسطة شبكة الانترنت وذلك من خلال إنشاء بيئة تعليمية إلكترونية متكاملة، تعتمد على شبكة متطورة، وتقدم مجموعة من الشهادات الجامعية من أعرق الجامعات العالمية المعترف بها دولياً، كما تؤمن كل أنواع الدعم والمساعدة للطلبة بإشراف تجمع افتراضي شبكي يضم أفضل الخبراء والأساتذة في العالم.¹⁸ ومن بين الفوائد التي يمكن أن يوفرها التعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية زيادة فرص التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.¹⁹

ج- التأهيل المعرفي للطلبة والعاملين داخل الجامعة:

وذلك بتكوين لجنة من المختصين في شؤون التعليم العالي إلى جانب المتخصصين في تقنية الاتصالات والمعلومات لوضع منهج مترابط، لتخطي الحاجز الرقمي المعرفي، يبدأ من فصول أولية للتوعية والدراية بالحاسوب والإنترنت تقدم لكل طلبة السنة الأولى في صورة مادة عامة لإعدادهم لفصول متقدمة سواء في تطبيق التقنية أو في اكتساب الحرفية فيها.

إلى جانب تعليم الطلبة فمن الضروري لإشاعة الثقافة الرقمية في الجامعة وتطبيق تقنية الاتصالات والمعلومات في كل الشؤون الإدارية والتعليمية بالجامعة وضع برنامج تأهيلي للعاملين في الجامعة. ولما كانت تلك الفئة بما فيهم أعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا قبل أن يألفوا تلك التقنية الحديثة من القادرين على التعلم غير أن سنهم ومركزهم لا يسمح لهم بالانخراط في فصول لدراسة الدراية بالحاسوب والإنترنت، إلى جانب عدم توفر الوقت اللازم للتدريب على أساليب عمل جديدة. في هذه الحالة فإن الحاجز الرقمي يأخذ صورة حاجز نفسي يجب تجاوزه بشكل يلاءم هذه الشريحة من أعضاء المؤسسة التعليمية.²⁰ من هذا المنطلق يمكن لإدارة شؤون الموظفين وبالتنسيق مع مركز الإعلام وإدارة المكتبات استخدام الأسلوب المناسب في التأهيل بما في ذلك عقد الدورات التدريبية وورش العمل وتقديم باقة من الحوافز للتشجيع على التدريب سواء في مجموعة أو بصورة شخصية باستخدام أقرص تعليمية للتدريب كل حسب وقته وطاقته. غير أن محور الأمية الرقمية والقدرة على التواصل الرقمي غير كافٍ بل يجب اكتساب المهارة والحرفية الرقمية.

د- المساهمة في محور الأمية الإلكترونية:

تعني الأمية الرقمية عدم قدرة الأشخاص والمجتمعات على مواكبة معطيات العصر العلمية والتكنولوجية والفكرية والتفاعل معها بعقلية ديناميكية قادرة على فهم المتغيرات الجديدة وتوظيفها بما يخدم عملية التطور المجتمعي في المجالات المختلفة.

فيمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تساهم بإثراء البرامج الخاصة بمحو الأمية الرقمية، فالتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات عموماً، والحاسب الآلي على وجه الخصوص، سريعة ومستمرة وتحتاج إلى متابعة ومواكبة، فالتعامل مع مشكلة محور الأمية الإلكترونية لا تقتصر على مادة الحاسب ولا على العموميات في الجانبين النظري والتطبيقي، بل يجب أن تتعدى إلى تطبيقات الحاسوب في الاختصاصات المختلفة، بحيث يكون هناك نوع من التعليم المستمر يواكب مثل هذه التطورات، حيث يجب أن تركز برامج محور الأمية

الرقمية على أربعة أبعاد رئيسية، هي: مهارات التدريب باستخدام تقنية المعلومات، والتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وأدوات تطوير المحتوى التعليمي، والتصميم الإلكتروني للدروس التعليمية. بيد أن الجانب العملي التطبيقي لهذه البرامج قد يتلاشى إن لم يكن هناك خلفيات تعليمية وثقافية واجتماعية داعمة.²¹ بالإضافة إلى الأنشطة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي فإنها تستطيع تقديم خدماتها مباشرة إلى منظمات المجتمع المدني أو إلى أفراد المجتمع بعدة طرق:

- تدريب العاملين في منظمات المجتمع المدني أو الأفراد على استخدام الحاسوب والإنترنت في معامل الحاسوب بالمؤسسة خلال فترات العطل أو كجزء من دورات تدريب طلبة تخصصات التدريس، لقاء رسوم تساهم في تجديد المعامل.
- عقد دورات تدريبية للتدريب على إنشاء مواقع تفاعلية على الويب خاصة بمؤسسة أو شركة أو فرد بهدف توفير معلومات أو التجارة الإلكترونية أو الإعلان.²²
- عقد ورش عمل خاصة بمواضيع تتعلق بالحكومة الإلكترونية، أو التجارة الإلكترونية، أو التعليم الإلكتروني،
أو النشر الإلكتروني للطرق المثالية للبحث عن معلومات محددة الموضوع.
- تطوع طلاب وهيئة أعضاء التدريس في كلية الإعلام والأقسام الخاصة بالإعلام بحملة توعية مفتوحة للجماهير في صورة محاضرات أو ندوات أو نشرات أو ورش عمل، وبرامج وثائقية تبث على التلفاز.
- قضاء سنة تفرغ لأعضاء هيئة التدريس في تدريب أو تدريس مبادئ الحاسوب والإنترنت وطرق استسقاء المعلومات للمدارس والمعاهد النائية.
- إصدار مطبوعات وأقراص مدمجة لتوجيه الأشخاص الذين يقومون بتعليم أنفسهم مبادئ استخدام الحاسوب والإنترنت.

هـ- العمل على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لسوق العمل ووضع البرامج التكوينية في الوظائف المطلوبة، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الوظائف التي ستكون أكثر طلبا في المستقبل القريب هي: البرمجة، أمن المعلومات، تحليل البيانات، التعليم عن بعد، الطباعة الثلاثية الأبعاد، الطاقة البديلة، القانون الدولي، التسويق، المستشار الشخصي، المترجمون.

خاتمة:

من خلال ما سبق نصل إلى أن الثورة الرقمية يمكن أن تكون لصالح الدول النامية والعربية خاصة، في اللحاق بركب التنمية إذا أحسنت استغلال الفرص التي ستييحها الاقتصاد الرقمي وعملت على إصلاح أنظمتها التعليمية، وراهننت على الاستثمار في التعليم العالي، باعتباره أكبر حقل لتكوين وتنمية الموارد البشرية.

فتحقيق التنمية الرقمية يتطلب الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني بما في ذلك مراحل التعليم السابق للجامعة. هذا إلى جانب شراكة منظمات المجتمع المدني مع الإدارات الحكومية المختلفة.

حيث أصبح يتوجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتوع في برامجها وأساليبها لتهيئة الطلبة لمواكبة التغيرات المستمرة في متطلبات الوظيفة، والتحلي بدرجة من المرونة والالتزام والاهتمام بالتعليم المستمر. بتضمين التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسات الإنتاج والخدمات في عمليات التعلم، وإدخال تخصصات جديدة ترتبط بحاجات المجتمع ورؤى المستقبل. وستكون غايات التعليم في المسالك التالية: تعلم لتعرف، تعلم لتعمل، تعلم لتكون، تعلم لتشارك الآخرين.

- 17- أحمد أنور بدر، المكتبات ومراكز المعلومات النوعية ودورها في مجتمع المعرفة المعاصر، دار الثقافة العلمية، 2009، ص 165.
- 18- سعاد فهد الحارثي، المنظمة التعليمية بين التقليدية والافتراضية الملتقى الثاني للجمعية السعودية للإدارة، السعودية، 2004، ص 13-14.
- 19- سعيد بن حمد الربيعي، التعليم في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبلية، الشروق، الأردن، ص 556-562.
- 20- جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 91.
- 21- رضا عبد البديع السيد عطية، الأمية الإلكترونية، تاريخ الإطلاع: 2017/09/01، على الموقع:
http://www.ecssr.com/ECSSR/appmanager/portal/ecssr?_nfpb=true&_nfls=false&_pageLabel=FederationLibraryPage&bookRevId=%2FBookReview%2FBookReview_0193.xml&_event=viewBR&lang=ar
- 22- جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

القياس والتقييم المحاسبي للموارد البشرية "نموذجي القيمة والتكلفة"

أ. قنوش مولود / أستاذ مساعد - ب / جامعة البويرة - الجزائر .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ ودوافع تطبيق محاسبة الموارد البشرية، محاسبة الموارد البشرية هي عملية تحديد وقياس البيانات عن الموارد البشرية وإيصال هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية، بعبارة بسيطة، امتداد للمبادئ المحاسبية المطبقة على التكاليف والإيرادات وتنظيم البيانات توصيل المعلومات ذات الصلة من الناحية المالية.

الكلمات المفتاحية: محاسبة الموارد البشرية، القيمة، التكلفة، الإيرادات.

Abstract:

The purpose of this study is to examine the extent of the application of human resources accounting "Human Resource Accounting is the process of identifying and measuring data about human resources and communicating this information to interested parties." In simple terms, it is an extension of the accounting principles of matching costs and revenues and of organizing data to communicate relevant information in financial terms.

Key words: Human Resource Accounting , Value, cost, revenues.

مقدمة:

التحول إلى اقتصاد مبني على المعرفة، حيث يتطلب خدمات تكنولوجية عالية المستوى وتقنيات متطورة جدًا ناتجة عن الاختراعات الحديثة المتطورة، مما يفرض توظيف عمالة بشرية على مستوى عالٍ من التأهيل والخبرة في مجالات التخصص، ومن هنا كان الاعتراف بالدور الكبير والهام الذي تلعبه الموارد البشرية في اقتصاد أي بلد كان، مما أدى إلى تنشيط البحوث والدراسات الهادفة لتكوين وتطوير المبادئ العلمية والنظم المحاسبية للمحاسبة عن الاستثمارات البشرية للاعتراف بها كأصل من أصول المؤسسة، وهذا ما يعرف بمحاسبة الموارد البشرية.

1. إشكالية الدراسة: تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على مجال محاسبة الموارد البشرية باعتبارها مجالاً مهماً وجديداً، وتمثل مرحلة من مراحل التطور المتميزة، وفي هذا الإطار تبرز إشكالية هذه الدراسة في: **كيف تقاس وتقيم الموارد البشرية محاسبياً؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود محاسبة الموارد البشرية؟
- ما هي مختلف الآثار المحتملة لتطبيق محاسبة الموارد البشرية على مستخدميها؟
- ما هي مختلف الأساليب المستخدمة في قياس الموارد البشرية حسب نموذجي القيمة والتكلفة، وما هي محددات كل أسلوب؟

2. أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة الإجابة على فرعية المحددة في إشكالية الدراسة ويتحقق ذلك من خلال التعرف على مفهوم محاسبة الموارد البشرية وأثارها المحتملة على قرارات مستخدمي مخرجات محاسبة الموارد البشرية، إبراز مختلف الأساليب المستخدمة لقياس الموارد البشرية ودوافع استخدامها في القياس، والجهة الممكنة ان تستخدم من الأسلوب المستخدم مع الإشارة الى محددات كل منهج ومختلف أساليبه المستخدمة في قياس الموارد البشرية.

3. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- عدم وجود معيار محاسبي يبين المبادئ والقواعد التي تراعي خصوصية العنصر البشري وتسهل تطبيق واختيار أحسن منهج وأسلوب للقياس عن الموارد البشرية؛
- تدخل هذه الدراسة كمساهمة نظرية تدعم الدراسات السابقة التي تسعى الى التأصيل العلمي النظري لمحاسبة الموارد البشرية؛

- مواكبة زيادة أهمية ودور العنصر البشري في المؤسسات، في ظل التطور التكنولوجي والعلمي؛
- قلة الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تؤديه محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات.

4. منهجية الدراسة: من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمراجعة المادة العلمية المستقاة من مختلف المراجع والدوريات العلمية المتخصصة

في مجال محاسبة الموارد البشرية، والوصول الى نتائج واستنتاجات تساعد على الإلمام بالظاهرة المدروسة.

5. خطة الدراسة: للإجابة على الإشكالية المدروسة تم تقسيم الدراسة إلى محورين هما:

- المحور الأول تم التطرق فيه إلى كل من المفهوم، الأهداف، فروض وأثار محاسبة الموارد البشرية؛
- اما المحور الثاني تضمن طرق وأساليب تقييم وقياس الموارد البشرية.

المحور الأول: مفهوم، فروض وأثار محاسبة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى طرق قياس وتقييم الموارد البشرية سنشير في هذا المحور إلى بعض تعاريف محاسبة الموارد البشرية، والمعايير الواجب توفرها لاعتباره أصل من أصول المؤسسة، هذا من حيث المفهوم، ومن ثم التطرق الى فروض والآثار المحتملة من تطبيق محاسبة موارد البشرية.

1- مفهوم محاسبة الموارد البشرية:

1-1- تعريف محاسبة الموارد البشرية: هناك عدة تعاريف للمحاسبة عن الموارد البشرية نذكر منها:

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية بأنها " عملية تحديد وقياس الموارد البشرية،

وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات¹.

ويمكن أن ينظر للمحاسبة عن الموارد البشرية على أنها نظام معلومات يوفر المعلومات إلى الإدارة

عن التغيرات عبر الزمن حول حجم الاستثمار في عنصر الموارد البشرية في المؤسسة².

كما تعرف على أنها محاولة لتحديد وقياس والتقارير عن الاستثمارات التي تتم في الموارد البشرية

للمؤسسات والتي لا يتم الحساب عنها بصورة صحيحة بموجب المحاسبة التقليدية الممارسات³.

من التعاريف السابقة المذكورة أعلاه في متن الدراسة نجد بأنها تشترك في تعريفها للمحاسبة الموارد

البشرية في القياس المحاسبي عنصر البشري، سواء من خلال قياس تكلفة أو قياس قيمة المورد البشري،

مع توصيل نتائج القياس على شكل بيانات يمكن ترجمتها إلى معلومات، إلى الأطراف المستفيدة منها،

وبشكل معبرا عنه بقيمة نقدية.

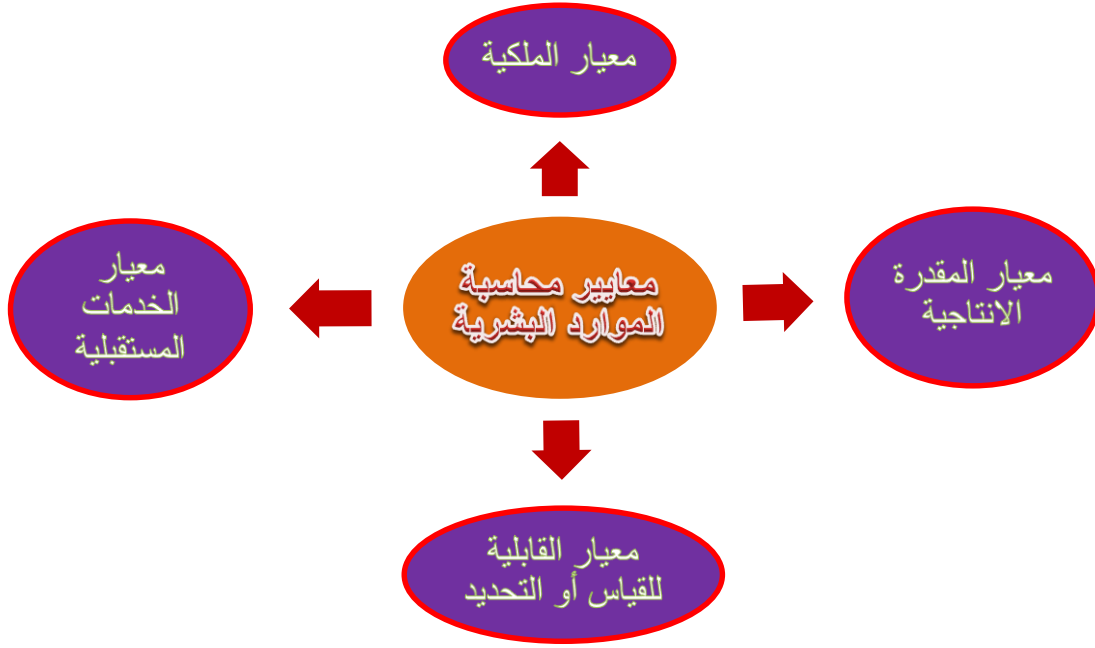
1-2- معايير محاسبة الموارد البشرية: ولغرض تطبيق الإجراءات المحاسبية على الموارد

البشرية لابد من توافر مجموعة من المعايير في المورد البشري حتى تستطيع أي مؤسسة الاعتراف

وبالتالي الإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية لديها على أنها أصول أو مصروفات، بحيث

يمكن تحديد أربع معايير أو خصائص يجب أن تتوفر في الشيء حتى يمكن اعتباره أصلا من أصول

المشروع وهذه المعايير هي⁴:



الشكل رقم 01: معايير محاسبة الموارد البشرية

1-2-1- معيار الملكية: من اجل إدخال أي مورد بشري ضمن ممتلكات المؤسسات يجب ان تتوفر فيه ثلاثة عناصر وهي⁵:

أ - **حيازة الأصل** : تتجسد حيازة الاصل من طرف المؤسسة من خلال الاقتناء او الانجاز، اما بالنسبة للمورد البشري يتجسد من خلال التعاقد القائم بين المورد البشري وبين المؤسسة الذي بموجبه يكون للمؤسسة الحق في الانتفاع والاستخدام بناءً على هذا التعاقد.

ب - **الرقابة على الأصل** : إن من جوانب الملكية خضوع المورد للرقابة الكاملة، وهذه الرقابة تتبع أساساً من امتلاك وحيازة الأصل، والحق في الرقابة يكون لصاحب الأصل أو المالك أو لمن تنازل له المالك عن الأصل، وفي حالة الموارد البشرية يمكن للوحدة الاقتصادية أن تفرض رقابة على الأفراد العاملين لديها عن طريق ما يسمى بالعقد المانع وبالتالي يعتبر شكلا من أشكال الولاء الإجباري وبالتالي الخضوع لرقابة المؤسسة وعدم الإخلال بشروط العقد.

ج - **قدرة على التصرف بالأصل**: حيث يحق للمؤسسة التصرف في مواردها الاقتصادية بما يحقق الهدف الذي استخدم من اجله هذا المورد وتأخذ صورة التصرف بالنسبة لموارد المؤسسة الأشكال التالية (عن طريق إعادة البيع أو التخزين أو التوجيه...) أما بالنسبة للموارد البشرية فان عملية التصرف به لا تكمن بعملية بيعه (لعدم وجود سوق له وعدم وجود أنظمة وقوانين تبيح ذلك) وإنما تكمن في عملية مرادفة لها وهي التسريح أو النقل أو الاستغناء عن هذا المورد كلياً أو جزئياً وذلك مقابل تعويض معين ضمن شروط⁶.

مما سبق نجد أن هنالك عديد من الجوانب تتوفر في الموارد البشرية بحيث يمكن أن ينطبق عليها معيار الملكية، وبذلك أن معيار الملكية ينطبق على الموارد البشرية كما هو الحال في الموارد المادية الأخرى المتمثلة في الأصول المادية للمؤسسة ولكن الملكية هنا ليست بالمعنى المطلق الذي نفهمه وإنما في إطار الجوانب الثلاثة السابقة الذكر.

تجدد الإشارة إلى أن هناك حالات عديدة لا يتوافر فيها معيار الملكية بشكل كامل ومع ذلك تعامل على أنها أصول مثال ذلك عقود الاستئجار طويل الأجل في ظل البيع أو إعادة البيع حيث يمكن اعتبار أن العنصر الرئيسي في معيار الملكية هو الرقابة والتحكم والخلاف مازال قائماً⁷.

1-2-2- معيار المقدرة الإنتاجية: إن الغرض من الحصول على الأصول المادية هو استخدامها في العملية الإنتاجية وتقديم خدمة للمؤسسة عن طريق المساهمة في العملية الإنتاجية ولا شك أن عنصر العمل كأحد عناصر المدخلات في العملية الإنتاجية يعد العنصر الأكثر أهمية في المشروع فهو من جهة أحد مدخلات العملية الإنتاجية ومن جهة أخرى مقدرة العنصر البشري على التأثير في الموارد أو عناصر الإنتاج الأخرى، وهذا ينصب في نهاية الأمر في إنتاج الوحدات والسلع المنتجة والخدمات المختلفة المقدمة من العنصر البشري مما يساعد على تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو في الأغلب تعظيم الربح، والذي من أجله تم استقطاب الموارد البشرية واستخدام عناصر الإنتاج الأخرى المختلفة⁸.

1-2-3- معيار الخدمات المستقبلية: من أجل تحقق هذا المعيار يجب توفر ثلاث عناصر⁹:

أ - أن يكون هناك توقع لمنافع اقتصادية مستقبلية، والموارد البشرية تستطيع أن تحقق منافع اقتصادية وذلك من خلال قدرتها الإنتاجية، وقدرة التأثير على الموارد الأخرى؛
ب - إمكانية قياس هذه المنافع، حيث يمكن قياس المنافع المتأتية من عمل الموارد البشرية بطرق مختلفة؛

ج - أن يكون للمؤسسة الحق في استلام هذه المنافع، ولكون المؤسسة تمتلك الحق القانوني في استخدام الأفراد بموجب التعاقد، بالتالي فإن للمؤسسة الحق في استلام هذه المنافع.

وبذلك نجد أن الموارد البشرية هي مصدر للمنافع الاقتصادية المستقبلية، كما يمكن قياس هذه المنافع بعدة طرق، أما فيما يتعلق بالحق في استلام هذه المنافع فإن الأمر يتعلق بملكية المورد الذي يخلق تلك المنافع وهذا يتوفر بشكل ما في الموارد البشرية.

1-2-4- القابلية للتحديد أو القياس: من بين خصائص الأصل وجوب أن يكون قابلاً للتحديد أو القياس وذلك لتمييزه وفصله عن باقي الموارد الأخرى، وهذا التحديد أو القياس يعبر عنه غالباً بوحدات نقدية، وتهدف عملية القياس إلى قياس الخدمات الاقتصادية المستقبلية المتدفقة من المورد، وبالنسبة للموارد البشرية فتوجد عدة طرق لقياس خدماته الاقتصادية المستقبلية.

بناء على ما سبق بالرغم من وجود العديد من المعايير الواجب توفرها في الموارد الاقتصادية لكي تعتبر أصولاً للمؤسسة من وجهة النظر المحاسبية، والتي يمكن توفرها في الموارد البشرية، وبالتالي يمكن معالجة الموارد البشرية محاسبياً كأحد أصول المؤسسة¹⁰، إلا أنه هناك جوانب أو خصوصيات لا تجعل الأصل البشري ينطبق تماماً مع الأصول الأخرى المادية والغير مادية من أهمها، عدم قابلية الأصل البشري للاهلاك، وغير قابل للملكية أي امتلاكه.

1-3- أهداف محاسبة الموارد البشرية: إن الهدف من اعتماد نظام للمحاسبة عن الموارد البشرية يتمثل بشكل أساسي في مساعدة الإدارة بمستوياتها المختلفة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والاستخدام والرقابة على عنصر الموارد البشرية، بما يحقق أهداف المؤسسة، كما أنها توفر الإطار الموضوعي والعلمي الذي يساعد إدارة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات كتقليل إعداد القوى العاملة أو زيادتها أو استبدالها¹¹.

من بين أهداف الأخرى لمحاسبة الموارد البشرية نذكر ما يلي¹²:

- مساعدة المسيرين في استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بفعالية وكفاءة؛
- توفير المعلومات اللازمة واستعمالها لاكتساب وتطوير وتخصيص وحفظ واستخدام وتقييم ومكافأة الموارد البشرية؛
- تطوير إجراءات قياس قيمة تكلفة المورد البشري للمؤسسة لاستخدامها في مختلف قرارات إدارة الموارد البشرية؛
- تحفيز الإدارة لتقدير التأثيرات المترتبة على القرارات التجارية على الأصول البشرية.

2- فروض محاسبة الموارد البشرية:

تقوم محاسبة الموارد البشرية على مجموعة من الفروض والتمثلة في التالي¹³ :

1-2- قيمة المورد البشري: يعتبر العنصر البشري مورداً هاماً من موارد المؤسسة، إذ له قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة وتمثل القيمة المباشرة بالمجهود والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، وتقديم خدمات متنوعة حالية ومستقبلية، بينما تتمثل القيمة الاقتصادية غير المباشرة بحسن استخدامها واستفادتها من الموارد المادية والتكنولوجية، حيث أن هؤلاء قادرين على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2-2- قيادة وتوجيه المورد البشري: تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة، حيث تتوقف إنتاجية العاملين على القدرات والمهارات من ناحية، والرغبات والميول من الناحية الأخرى، كما تتطور معارف الموارد البشرية في المنظمات التي تركز إدارتها على التدريب وتطوير العاملين، وكذا الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لإشباع الحاجات المختلفة، كما أن الإدارة تساهم في توجيه العنصر البشري واستخدام طاقاته الاستخدام الصحيح، مما يولد لديه دوافع إيجابية، واستعداد نفسي وذهن

للمساهمة في أهداف المنظمة ،أما إذا فشلت الإدارة في استخدام العنصر البشري انخفضت قيمته، وعليه فالإدارة الناجحة عليها أن تجذب الكفاءات الجيدة أكثر من غيرها.

2-3- توفر المعلومات عن المورد البشري : تعد معلومات الخاصة بحاسبة الموارد البشرية في

جانبا تكلفة وقيمة الموارد البشرية، ضرورة لفاعلية وكفاءة إدارة المنظمة، فمثل هذه المعلومات مفيدة في عمليات التخطيط لاختيار وتوظيف وتنمية الموارد البشرية، كما أن المعلومات التي تتضمنها محاسبة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في عمليات الرقابة والتقييم في الأجلين القصير والطويل، سواء لإدارة المنظمة أو للمتعاملين الخارجيين.

2-4- قابلية القياس والتقييم النقدي للمورد البشري : من بين المفاهيم التي يقوم عليها الأصل أنه

حقوق وخدمات مملوكة قابلة للقياس بوحدات نقدية وهي تكتسب نتيجة للتعامل بين الوحدات الاقتصادية يتوقع الحصول منها مستقبلا ، أي اكتساب منافع اقتصادية مستقبلية، وبما أن توظيف الموارد البشرية يعتبر تكلفة اقتصادية تتحملها المؤسسة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلا، لذا يمكن قياس وترجمة هذه التكاليف والخدمات في صورة نقدية، وإظهارها في القوائم المالية.

في قراء للفروض المذكورة أعلاه من الواضح أنها في معظمها تراعي المنظور المحاسبي وخصوصية المورد البشري ذو الطابع البشري الإنساني، باعتبار أن العنصر البشري له خصائص تختلف عن العناصر والموارد الأخرى المادية والغير مادية.

3- أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية:

إن تطبيق محاسبة الموارد البشرية يظهر أثره على كل من قرارات المستثمرين، والإدارة وعلى الأفراد في المؤسسة¹⁴:

3-1- أثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على قرارات المستثمرين: إن الفرق المتزايد في القيمة

السوقية للمؤسسة عن قيمتها الدفترية تشير إلى عدم القدرة على تقدير القيمة الحقيقية للمؤسسة في القوائم المالية، وإن العديد من الدراسات قد توصلت إلى أن اختلاف أساليب التسجيل المحاسبي لبعض البنود يؤثر على قيمة المؤسسة، كما أن هنالك عدد من الدراسات توصلت إلى أن المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية، تؤثر على قرارات المستثمرين ورؤيتهم لقيمة المؤسسة.

كما بينت هذه الدراسات أن النفقات الرأسمالية تمنح قيمة إضافية للمؤسسة، حيث بينت نتائج هذه الدراسات أن التغيير في النفقات الرأسمالية بالزيادة تجعل المؤسسة تحقق عائدات أكبر من تلك النفقات الرأسمالية، أي يُفترض أن الزيادة في الاستثمارات تجعل المؤسسة تحقق عائداً أكبر من تلك الاستثمارات، لكن في حالة المؤسسة التي تستثمر في اكتساب وتطوير مواردها البشرية، فإن تلك الزيادة في قيمة المؤسسة الناتجة عن الاستثمارات في الموارد البشرية تكون غير واضحة لدى المستثمرين بسبب

قليلة أو عدم وجود معلومات حول هذه الاستثمارات في القوائم المالية، ويفسر ذلك عدم القدرة التمييز بين النفقات الخاصة بالموارد البشرية والاستثمارات في الموارد البشرية.

وتشير النتائج أن عدم قدرة المستثمرين للتمييز بين النفقات والاستثمارات يؤدي إلى تقليل قيمة التقديرات الخاصة بالعوائد والإيرادات التي ستحققها المؤسسة، لذلك فإن المستثمرين يحتاجون إلى معلومات محاسبية عن الموارد البشرية ليتمكنوا من تحسين قراراتهم الاستثمارية.

3-2- اثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على قرارات الإدارة: تأثير محاسبة الموارد البشرية

على القرارات الإدارية، انطلاقاً من المعلومات المحاسبية الخاصة بالموارد البشرية التي توفرها للمدراء، وكلما كانت هذه المعلومات ملائمة تقلل من حالة عدم التأكد لدى المدراء، ويمكن للإدارة أن تستفيد من تطبيق محاسبة الموارد البشرية في تحسين قرارات التوظيف وتحقيق الكفاءة في نتائج هذه القرارات، وكذلك تتمكن الإدارة من تحديد مستوى رواتب الموظفين والعلاوات بما يتناسب مع قيمة ما يقدمه الموظف من خدمة للشركة، أضف إلى ذلك، إدراك قيمة الموارد البشرية يجعل الإدارة تدرس بتأني إنهاء خدمات الموظفين من خلال إدراكها بان الموارد البشرية هي أصول لها قيمة مستقبلية.

كما أن المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية تعزز من كفاءة القرارات الخاصة بتوزيع الموارد البشرية على المهام والوظائف المختلفة، من خلال تحديد تكلفة العنصر البشري ومقابلته بقيمة المهمة أو الوظيفة التي يؤديها وان تطبيق محاسبة الموارد البشرية يرفع أداء عملية إدارة الموارد البشرية، من خلال توفير معلومات مالية حول الموارد البشرية¹⁵.

3-3- اثر تطبيق محاسبة الموارد البشرية على الأفراد العاملين في المؤسسة: يعود الاهتمام

بمفهوم محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة إلى الأثر الذي يمكن أن تحدثه من خلال زيادة إنتاجية الموارد البشرية، فتحدد قيمة الموارد البشرية بالاستناد إلى مهاراتهم وقدراتهم وولائهم للمؤسسة من شأنه رفع الروح المعنوية والمبادرة والتطوير والولاء لدى الموظفين، كما أن قياس قيمة الموظف يخلق شعور لدى الموظف بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها، وذلك من خلال شعوره بأنه يشكل أحد أهم الاستثمارات التي تسعى المؤسسة إلى قياس قيمتها من أجل المحافظة عليها وتطويرها¹⁶.

ثانياً: طرق وأساليب تقييم وقياس الموارد البشرية

إن أول تحدي يواجه تطبيق محاسبة الموارد البشرية يتمثل في قياس قيمة الموارد البشرية بصيغة مالية، وهناك منهجين لقياس المواد البشرية، الأول يعتمد على القيمة والثاني يعتمد على الكلفة¹⁷، وهما المنهجين الذي سيتم التطرق لهما في هذا المحور.

1- محاسبة الموارد البشرية على أساس القيمة:

يعتمد هذا المنهج على القيمة الاقتصادية للفرد، ومدى مساهمته في تحقيق أرباح المؤسسة، حيث يتم اعتبار الفرد هنا كأحد الأصول في المؤسسة ومحاولة تحديد المنافع التي يمكن الحصول عليها من

هذا الأصل أي العوائد المالية المنتظرة في المستقبل.

1-1- طريقة الشهرة غير المشتراة المستترة لهيرمانسون: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ الأرباح التي تزيد عن المتوسط العادي للأرباح السائدة (الأرباح غير العادية) أساساً للتقييم، وذلك عن طريق رسملة هذه الأرباح الزائدة واعتبارها ممثلة للموارد البشرية في المؤسسة وهذه الطريقة تتجاهل الكفاءة التي تستعمل بها الأصول الأخرى، بالإضافة إلى أن قيمة الموارد البشرية لا ترتبط بمسألة تحقيق أو عدم تحقيق أرباح، حيث توجد قيمة لهذه الموارد في المؤسسة سواء حققت أرباحاً أو لم تحقق¹⁸.
يقترح هرمانسون (Hermanson) قيمة التعويضات المعدل (القيمة الحالية لتدفق المدفوعات من الأجرور في المستقبل) لتقدير القيمة البشرية لعامل ما بالمؤسسة ويتم تعديل الأجرور المستقبلية المخصومة بإدخال "معامل الكفاءة" لغرض قياس الفعالية النسبية لرأس المال البشري في مؤسسة معينة¹⁹.
يمثل معامل الكفاءة نسبة عائد الاستثمار لمؤسسة معينة إلى عائد الاستثمار لجميع المؤسسات الأخرى في الاقتصاد وذلك عن فترة معينة، ويتم حسابه باستخدام المتوسط المرجح لصافي دخل المؤسسة خلال الخمس سنوات السابقة كما يلي²⁰:

$$ER = \frac{RF_0}{RE_0} + 4 \frac{RF_1}{RE_1} + 3 \frac{RF_2}{RE_2} + 2 \frac{RF_3}{RE_3} + 1 \frac{RF_4}{RE_4}$$

15

حيث أن:

Efficiency Ratio = ER نسبة الكفاءة؛

Rfi = معدل الدخل المحاسبي للأصول المملوكة للمؤسسة في السنة i؛

REi = معدل الدخل المحاسبي للأصول المملوكة لجميع المؤسسات في الاقتصاد في السنة i؛

i = السنوات (0 - 5)، بيانات لخمس سنوات.

أي أن: RF4 = معدل الدخل المحاسبي للأصول المملوكة للمؤسسة للسنة المالية الرابعة السابقة.

RE4 = معدل الدخل المحاسبي للأصول المملوكة لكل المؤسسات للسنة المالية الرابعة السابقة.

ويلاحظ أن نسبة الكفاءة أعطت أوزاناً لمكاسب السنوات السابقة، فتعطى السنة الحالية الوزن 5، والسنة التي سبقها الوزن 4 وهكذا.

وقد ذكر هيرمانسون أن الهدف من ذلك هو استخدام معدل أداء لأكثر من سنة واحدة لحساب قيمة الموارد البشرية مع التركيز أكثر على الأداء الحالي أكثر من الماضي، وسند تبرير هذه النسبة إلى

افتراض بأن الفروقات في أداء الأصول البشرية، لذلك من الضروري أن تعدل قيمة التعويضات بمعامل التعديل السابق²¹.

ويمكن توضيح هذا النموذج بالمثال التالي:

هناك ثلاث خطوات لحساب الأجر المستقبلية المخصومة المعدلة، وأول خطوة هي حساب القيمة غير المعدلة المخصومة للأجر المستقبلية لمدة خمس سنوات كما هو موضح في الجدول رقم (1 - 1) التالي:

جدول رقم(1-1): حساب القيمة الحالية لمدفوعات الأجر للموارد البشرية

السنة	قيمة الأجر بالدينار	القيمة الحالية بسعر 6 %	القيمة الحالية الإجمالية
1	100.000	0,934	94.300
2	120.000	0,890	106.800
3	135.000	0,840	113.400
4	140.000	0,792	110.880
5	150.000	0,747	112.050
المجموع	645.000	-	537.430

المصدر: فضل كمال سالم، مرجع سبق ذكره، ص111.

الجدول أعلاه يبين أن القيمة الحالية للأجر المستقبلية تبلغ 537.430 دينار. الخطوة الثانية هي حساب معامل الكفاءة ونفترض أن معدل الدخل المحاسبي للأصول المملوكة للمؤسسة خلال الخمس سنوات السابقة كانت كما يلي: السنة الخامسة 12، الرابعة 14، الثالثة 15، الثانية 16,5، الأولى 18.

وكان معدل الدخل المحاسبي للأصول المملوكة لجميع المؤسسات في نفس القطاع كما يلي:

السنة الخامسة 7,5، الرابعة 10,5، الثالثة 10,7، الثانية 11، الأولى 12,5.

وحسب معادلة معامل الكفاءة فان معامل الكفاءة ER :

$$ER = \frac{12 \times 5 + 14 \times 4 + 15 \times 3 + 16.5 \times 2 + 18 \times 1}{8.5 \times 5 + 10.5 \times 4 + 10.8 \times 3 + 11 \times 2 + 12.5 \times 1} = \frac{15}{10.5} = 1.4$$

وهذا يعني أن الموارد البشرية في هذه المؤسسات تدر نسبة 1,4 أرباح بالنسبة لباقي المؤسسات في الاقتصاد ككل.

الخطوة الثالثة هي تعديل الأجر المخصصة بمعامل الكفاءة أي:

$$752.402 = 1,4 \times 537.430 \text{ دينار، وهي قيمة الموارد البشرية في ظل هذا المنهج.}$$

ويتمتع هذا النموذج بميزة محدودة نظرا لأنه:

- 1- يعتمد على البيانات تاريخية وهذا يحد من استخدامه للتنبؤ؛
- 2- وحتى لو اعتمد على معدلات إيرادات تنبؤية فإنه لن يكون أفضل من الإيرادات المتنبئ بها نفسها؛
- 3- ويفترض النموذج أن الموارد البشرية تمثل كل الأصول " غير المملوكة" وبالتالي لم يترك مجالا للأصول غير المملوكة الأخرى أو مجالا للأسس المختلفة المعتمدة لبيان الأصول المملوكة وفقا لسجلات المؤسسة(المنظمة)؛

4- ويفترض هذا النموذج ضمنا قيمة صفرية للموارد البشرية في المؤسسات الأخرى المنافسة، لأن أي قيمة إيجابية تتطلب إيرادات فوق المعدل الوسيط.

1-2- طريقة العوائد المستقبلية: باستخدام هذه الطريقة يتم تقييم الأصول البشرية على أساس

التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمرها الإنتاجي بالمنظمة، لتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من واقع متوسط رواتب لمجموعة متماثلة من العاملين، إلا إنها لا تأخذ بعين الاعتبار إلا عنصرا واحدا من عناصر التكاليف للوصول إلى قيمته الموارد البشرية، وإهمال عوامل أخرى كسن العامل وكفاءته وأقدميته²².

ويقترح علينا هذا النموذج المعادلة قياس قيمة رأس المال الإنساني المقدرة كما يلي²³:

$$E(V_y^*) = \sum_{t=y}^T P_y(t+1) \sum_{t=y}^T \frac{I_i^*}{(1+y)^{t-y}}$$

حيث: $E(V_y^*)$ = هي القيمة المتوقعة لرأس المال البشري لشخص عمره Y سنة

T = سن تقاعد الشخص

$P_y(t)$ = احتمال موت الشخص، ويلاحظ أنه لكي يكون هذا المفهوم مفيدا لمؤسسة معينة

فإن مصطلح " الموت" يجب أن يتضمن إمكانية أن الشخص سيترك المؤسسة لأي سبب مثل الاستقالة أو التقاعد.

$Y = I_i^*$ = الإيرادات المتوقعة للشخص في الفترة i .

Y = معدل خصم معين للشخص.

إن استخدام هذا النموذج يتطلب دراسة طبيعة الوظائف في المؤسسة دراسة عميقة لكي يمكن تقسيم الموارد البشرية العاملة إلى مجموعات متماثلة في الكفاءة والمؤهلات بشكل يسهل فيه استخدام الإحصائيات الخاصة بدخول مجموعات الأفراد المماثلة للمجموع المراد تحديد قيمتها من حيث درجة الكفاءة والفاعلية والعمر... الخ.

من مميزات هذا النموذج يقدم مقياساً مقبولاً لرأس المال الإنساني، ويمكن أن يكون هذا المقياس مفيداً في إجماليات الإحصاءات الوطنية، كما يساعد هذا النموذج في إيجاد الكثافة العمالية في المؤسسة، كذلك يبين التغيرات الحاصلة في تكوينات هيكل أعمار الموارد البشرية وبالتالي المساعدة في المقارنة بين معدلات النمو الخاصة بالمؤسسة مع نظيرتها في المؤسسات الأخرى ذات الهياكل المماثلة من حيث الموارد البشرية، ومع ذلك تعرض هذا النموذج لنقد رئيسي يتمثل في كونه أهمل إمكانية واحتمال أن يترك الفرد المنظمة لأسباب أخرى بخلاف الوفاة والتقاعد²⁴، من خلال النقاط المذكورة سابقاً يمكن اعتبار أن نموذج أو طريقة العوائد المستقبلية يساعد في تحسين خاصية الملائمة في المعلومات المحاسبية.

2- محاسبة الموارد البشرية على أساس الكلفة:

نستعرض فيما يلي الطرق المختلفة المقترحة لتقييم وقياس الموارد البشرية على أساس الكلفة بصورة مختصرة، والذي يركز على أساس ما تم دفعه²⁵:

2-1- طريقة التكلفة التاريخية: تشتمل هذه الطريقة على رسملة التكاليف المرتبطة بالاستقطاب والاختيار والاستخدام والتعيين وتدريب الفرد وتطويره، ومن ثم إطفاء هذه التكاليف على مدى العمر المتوقع للاستخدام وإذا تم تصفية الأصل خلال الفترة المذكورة، كأن يكون نتيجة الوفاة أو إنهاء الخدمة أو الاستقالة، يتم الاعتراف بالخسارة الناجمة عن ذلك، وإذا تبين أن للأصل، عمراً أطول أو أقصر مما قدر ابتداءً، يتم إجراء التعديلات اللازمة في أقساط الإطفاء، إن هذا المنهج يعتمد أساساً على الأساليب المطبقة في المحاسبة على الأصول الثابتة الملموسة ومعظم الأصول الثابتة غير الملموسة، تساعد هذه الطريقة في تعزيز خاصية الموثوقية في المعلومات.

مزايا طريقة التكلفة التاريخية²⁶:

- تمتاز بسهولة الفهم والتطبيق؛
 - ارتباط التكلفة بالدخل؛
 - أنه يمكن أن توفر أساساً لتقييم الشركة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية.
- سلبيات طريقة التكلفة التاريخية:**
- إن تقدير عمر الأصل لا تستند إلى أدلة يمكن التحقق منها؛

- إن كلف الماضي لا تلائم اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالحاضر والمستقبل؛
 - إن القيمة الاقتصادية للأصول البشرية متزايدة مع التدريب والخبرة بخلاف الأصول المادية، أن تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين لا تمثل كلفة للمورد البشري بل هي كلفة لنشاط إدارة الموارد البشرية، لأن أي شخص حينما يتقدم لقبول وظيفة أو عمل معين، يعرض عليه، فإن المرتب أو الأجر هو المعيار المؤثر في قبوله أو رفضه، وليس مقدار ما أنفقت الشركة في استقطابه واختياره وتعيينه.
 - 2-2- طريقة الكلفة الاستبدالية:** تشتمل هذه الطريقة على تقدير تكاليف استبدال الموارد البشرية الحالية لدى المؤسسة، وتتضمن جميع التكاليف الخاصة بالاستقطاب، الاختيار، التعيين، والتدريب للمستخدمين الجدد حتى يبلغوا مستوى قدرات المستخدمين الحاليين إن الميزة الرئيسية لطريقة الكلفة الاستبدالية أنها مدخل جيد للقيمة الاقتصادية، على أساس اعتبارات السوق في التوصل إلى رقم نهائي. وتعاني هذه الطريقة من المشاكل التالية:
 - صعوبة أو تعذر إيجاد بديل للموارد البشرية الحالية عمليا لأن كل شخص هو حالة متفردة من حيث القابليات البدنية والفكرية؛
 - الكلفة الاستبدالية لا تعبر بالضرورة عن المعارف والمهارات التي يمتاز بها الأفراد؛
 - إن عملية تقدير الكلفة الاستبدالية تواجه صعوبات كبيرة، وإن أشخاصا مختلفين يتوصلون إلى نتائج مختلفة تماما.
 - 2-3- طريقة الكلفة الفرصية:** يعرض هذا المنهج طريقة لتقييم المورد البشري من خلال عملية مناقصة اقترحها Jones (Porwal, 1993) Hekimian داخل المنظمة، وفي ظل هذه الطريقة يقوم مدراء مراكز الاستثمار بعرض أسعارهم للمستخدمين الذين يمتازون بالندرة، أما المستخدمين الآخرين الذين لا يتميزون بالندرة، فإن هذه الطريقة لا تعتبرهم ضمن قاعدة الأصول البشرية، وتعاني هذه الطريقة بدورها من المحددات التالية:
 - إن التمييز بين العاملين تمثل حالة ضارة بمصالح المنظمة؛
 - إنها تستثني من منظورها المستخدمين الذين لا تعرض الأقسام أو مراكز الاستثمار المختلفة أسعارا لهم، لذا فإنها لا تعكس كلفة الموارد البشرية بشكل كامل؛
 - اختلاف التخصصات التي يمكن أن تحتاج إليها الإدارات المختلفة، وبالتالي فإن التخصص الذي لا تحتاج إليه إدارة معينة تكون قيمته صفرا بالنسبة لها؛
 - تفاوت قدرات وإمكانيات الأقسام في المنافسة من أجل الحصول على عاملين جيدين.
- الاستنتاجات والتوصيات:**
- من خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل مختلف الطرق المستخدمة للقياس للموارد البشرية والصعوبات التي تحد من تطبيقها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد مدخلين رئيسيين لقياس العنصر البشري:
- ✓ المدخل الأول يعتمد على القيمة، أي محاولة تحديد القيمة الاقتصادية للفرد من خلال تحديد مدى مساهمته في تحقيق أرباح المؤسسة، ويتم اعتبار الفرد هنا كأحد الأصول في المؤسسة ومحاولة تحديد المنافع التي يمكن الحصول عليها من هذا الأصل، حيث أن قيمة الشيء بالنظرة الاقتصادية تتمثل بالقيمة الحالية للمنافع المتوقع الحصول عليها من هذا الشيء في المستقبل؛
- ✓ اما المدخل الثاني لمحاسبة الموارد البشرية يعتمد على أساس التكلفة، أي يعتمد على التكاليف المدفوعة الخاصة بالموظفين أو التي تتحملها المؤسسة، والمتمثلة بتكاليف التوظيف وتكاليف التدريب والتطوير وتكاليف المحافظة على الموارد البشرية، أي ما تم دفعه؛
- في قراءة لمداخل والأساليب المستخدمة لقياس الموارد البشرية لا يوجد مدخل أو أسلوب مثالي يناسب جميع الحالات والمستفيدين من قياس الموارد البشرية، فكل مدخل أو أسلوب مزايا ونقائص تحدد استخدامه من طرف المؤسسة:
- ✓ فبالنسبة لمدخلي قياس الموارد البشرية المتمثلين في القيمة والتكلفة، المدخل الأنسب لقياس المورد البشري يختلف حسب الجهة المستفيدة، فأسلوب التكلفة هو الأنسب في حالة البحث عن النفقات التي تم دفعها أو تحملها، بينما أسلوب القيمة هو الأنسب لقياس الموارد البشرية في حالة البحث عن المنافع المستقبلية المنتظرة من استخدام الموارد البشرية؛
- ✓ وعند المفاضلة بين الأساليب المستخدمة، نجد ان التكلفة التاريخية الأسلوب الأنسب لقياس الموارد البشرية عند البحث عن جانب الموثوقية في المعلومات المحاسبية، اما أسلوب العوائد المستقبلية الأسلوب الأنسب عند البحث عن جانب الملائمة في المعلومات المحاسبية؛
- غياب معايير محاسبية دولية واضحة تبين وتوحد كيفية القياس المحاسبي للموارد البشرية تمثل اهم عائق في تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات، بالإضافة الى صعوبة حساب اهتلاك العنصر البشري وتحديد عمره الإنتاجي بسبب خصوصية العنصر البشري.
- من أجل الوصول إلى الغاية المرجوة من هذه الدراسة يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- بالرغم من وجود العديد من المعايير الواجب توفرها في الموارد الاقتصادية لكي تعتبر أصولاً للمؤسسة من وجهة النظر المحاسبية، والتي يمكن توفرها في الموارد البشرية، وبالتالي يمكن معالجة الموارد البشرية محاسبياً كأحد أصول المؤسسة، الى انه هناك جوانب او خصوصيات لا تجعل الأصل البشري ينطبق تماماً مع الأصول الأخرى المادية والغير مادية، كعدم قابليته للاهتلاك، امتلاكه، وبالتالي نقترح أن تطبق المؤسسات محاسبة مستقلة خاصة بالموارد البشري لها معايير وقواعد ومبادئ خاصة بها؛

- أن تتبنى الهيئات الدولية للمحاسبة إصدار معيار او معايير تحدد كيفية قياس الموارد البشرية والتقارير والإفصاح عنها الأمر الذي سيشجع المؤسسات على التسجيل المحاسبي واختيار الأسلوب الأنسب لقياس الموارد البشرية للمؤسسة؛
- الاهتمام بعقد ملتقيات وايام دراسية وندوات علمية لتطوير وتوضيح مفاهيم محاسبة الموارد البشرية؛
- تفعيل دور المنظمات المهنية والاكاديمية الخاصة بالمحاسبة، للمساهمة في تطبيق محاسبة الموارد البشرية؛
- سن نصوص قانونية وتنظيمية في مجال المحاسبة تساعد على تطبيق قواعد ومبادئ المحاسبة على الموارد البشرية.

الهوامش:

- ¹ - طارق عبد الحفيظ الشريف، مدى إمكانية تطبيق نظام المحاسبة عن الموارد البشرية في الشركات الصناعية "دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي"، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2012، ص: 09.
- ² - ثامر عدل صقر، "محاسبة الموارد البشرية المفهوم و الأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة"، مجلة دراسات البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، السنة الثامنة، العدد 16، 2013، ص: 173.
- ³ - Kodwani , Tiwari, **R Human Resource Accounting - A New Dimension**. Canadian Accounting Association (CAAA) Annual Conférence, Available at SSRN , (2007), p ; 01 : <http://ssrn.com/abstract=961570>.
- ⁴ - ثامر عدل صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 175.
- ⁵ - طارق عبد الحفيظ الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 24.
- ⁶ - ثامر عدل صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 177.
- ⁷ - طارق عبد الحفيظ الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 25.
- ⁸ - المرجع السابق، 26.
- ⁹ - ثامر عدل صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 178.
- ¹⁰ - المرجع السابق، ص: 179.
- ¹¹ - ثامر عدل صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 173.
- ¹² - Flamholtz, Eric G, **Human Resource Accounting, Advances in concepts, Methods, and Application**, 3rd Ed, london, 1999, p : 01.
- ¹³ - نوال بن عمارة، مسعود صديقي، محاسبة الموارد البشرية" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس 2004،
- ¹⁴ - Johanson et al, **Human Resources Costing and Accounting Versus the Balance Scorecard: survey of experience with the concepts**, 1998, pp :20-21, www.oecd.org/sti/ind/1948006.pdf.
- ¹⁵ - ثامر عدل صقر، مرجع سبق ذكره، ص: 176.
- ¹⁶ - المرجع السابق، ص: 176.
- ¹⁷ - المرجع السابق، ص: 179.
- ¹⁸ - طارق عبد الحفيظ الشريف، مرجع سبق ذكره، ص: 30.
- ¹⁹ - فضل كمال سالم، "مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة"، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2008، ص: 110.
- ²⁰ - المرجع السابق، ص: 110.
- ²¹ - المرجع السابق، ص: 111.
- ²² - طارق عبد الحفيظ الشاريف، مرجع سبق ذكره، ص: 30.
- ²³ - فضل كمال سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

²⁴- المرجع السابق، ص-ص: 113-114.

²⁵- كمال حسن جمعة، محاسبة الموارد البشرية منهج جديد لقياس قيمة خدمات المورد البشري، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن عشر، 2008، ص: 37-38.

²⁶ - HUMAN RESOURCE ACCOUNTING, UNIT – I, p ;41 :

www.pondiuni.edu.in/storage/dde/hrmiv_hra.pdf