



جامعة لوني سي علي- البلدية 2-
مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد
البشرية.



مجلة

التنمية وإدارة الموارد البشرية. - بحوثٌ ودراساتٌ -

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن:

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

باللغة العربية؛ الفرنسية؛ الانجليزية.

العدد الثالث نوفمبر 2015

عدد خاص بفعاليات المؤتمر الدولي الأول حول
المؤسسة بتن الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية

يومي 17-18 نوفمبر 2015

تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة لونيبي علي-البليدة02-

Labo.dormh@com

رقم الإيداع القانوني: 3346 – 2015

ر.د.م.د: 0657 – 2437

دار التل للطباعة- — البليدة (الجزائر)

-جميع حقوق الطبع محفوظة-

الرئيس الشرفي: أ.د. أحمد شعلال

رئيس جامعة البليدة -2- لونيبي علي

مدير المجلة: أ.د. الفضيل رتيمي.

رئيس التحرير: أ.د. ناصر قاسيمي.

هيئة التحرير:

د. سبعون سعيد.

د. سمية قاسم.

د. غنية ايطاهاين.

د. بلاغماس بركة.

أ. فاروق مداس.

أ. زهرة مولاي علي.

أمانة الامجلة:

أ. خالد عنون

المدقق اللغوي (الإنجليزية)

شرع الله إبراهيم

الهيئة العلمية

- أ.د. الفضيل رتيمي؛ جامعة البليدة - 2
أ.د. جمال معنوق؛ جامعة البليدة - 2
أ.د. ناصر قاسيمي؛ جامعة البليدة - 2
أ.د. سعيد عيادي، جامعة البليدة 2 أ.د. الهاشمي
مقراني؛ جامعة الجزائر-2
أ.د. أحمد طوران أرسلان؛ جامعة محمد الفاتح -
استانبول-
أ.د. علي بولوط؛ جامعة محمد الفاتح -استانبول-
أ.د. كريم القنبيعي جامعة فاس المملكة المغربية
أ.د. كمال علي مازيغي جامعة الجزائر 2
أ.د. خليفة بوزبرة، جامعة الجزائر-2
أ.د. لحسن بوعبد الله؛ جامعة سطيف 2.
أ.دمسعود دراوسي جامعة البليدة 2
أ.د. كمال رزيق جامعة البليدة 2
أ.د. محمد مقداد؛ جامعة البحرين.
أ.د. محمد الدقس الجامعة الأردنية
أ.د. محي الدين عبد العزيز جامعة البليدة 2
أ.د. اسماعيل بيكيك؛ جامعة محمد الفاتح -استانبول-
د. وهيبة عيشاوي؛ جامعة البليدة 2
د. كريم شويحات، جامعة البليدة 2
د.محمد يدو جامعة البليدة 2
د. حسين حميدة جامعة البليدة 2
بن يعقوب نعيمة البليدة 2
د. توفيق قطوش جامعة البليدة 2
د. مراد نعموني، جامعة البليدة 2
د.بوسالم عبد العزيز، جامعة البليدة - 2
د.لورسي عبد القادر، جامعة البليدة 2
د.طاهر سواكري جامعة البليدة 2
د. كمال الدين العقون، جامعة البليدة 2
ديوسف جغلولي جامعة المسيلة 2
د. نوري محمد جامعة الأغواط
د. دلالي أحمد جامعة الأغواط
د. ناني نبيلة؛ جامعة البليدة 2
د.بويحياوي عبد الكريم الجزائر 2
أ.د. محمد بومخولوف؛ جامعة الجزائر-2-
أ.د. رميته أحمد جامعة الجزائر 2
أ.د. رباح درواش؛ جامعة البليدة - 2-
أ.د. أحمد براح؛ المدرسة المتعددة التقنيات الجزائر
أ.د. لراي عبد السلام البليدة 2
أ.د. بدروني محمد البليدة 2
أ.د. حمادوش رشيد جامعة الجزائر 2
أ.د. هشام حسان جامعة زيان بن عاشور الجلفة.
أ.د. سيد أحمد نقاز، جامعة البليدة 2.
د.سعاد العربي بطي المنظمة العربية للتدريب وتنمية
الموارد البشرية- مصر
د محمد محسن الحسينات جامعة البلقاء التطبيقية
الأردن
د.أكرم عبد القادر المنظمة العربية للتدريب وتنمية
الموارد البشرية- مصر
د سعيد سعون؛ جامعة البليدة - 2
د. ميلود بكاي جامعة زيان بن عاشور الجلفة
د. ربيع العجزوي جامعة البليدة 2
د. زهرة شريف جامعة الجزائر 2
د. ضامر وليد عبد الرحمان؛ جامعة الشلف.
د. إبراهيم بويحياوي البليدة 2
د. مخلوف بلحسين؛ جامعة البليدة - 2
د. لطيفة طبال؛ جامعة البليدة 2
د.سليم العايب، البليدة 2
د.أوموسى ذهبية، جامعة البليدة 2
د.خريش عبد القادر، جامعة البليدة 2
د. كويحل فاروق جامعة البليدة 2
د. مبهوي فوزي، جامعة البليدة 2
د. ناجي شنوف جامعة المدية
د. شيخي رشيد جامعة البليدة 2
د. بن عيسى علال جامعة البليدة 2
د.أحمد درديش جامعة البليدة 2

نهج المجلة في النشر.

مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية مجلة علمية تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة البليدة 02 تعنى بالأبحاث والدراسات الفكرية التي تهتم أساساً بقضايا الموارد البشرية وتنميتها، وكل ما يتعلق بعلم اجتماع المنظمات عموماً، ولأن لها طابع دولي فهي فضاء مفتوح لجميع الأساتذة والباحثين من داخل وخارج الوطن ، من أجل نشر مقالاتهم سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الفرنسية أو الانجليزية.

الضوابط الشكلية للنشر في المجلة:

تخضع البحوث المؤهلة للنشر في المجلة لمجموعة من الشروط والضوابط الشكلية التي يتوجب على الباحثين مراعاتها حيث يجب:

- أن يكون موضوع البحث المرسل جديداً ولم يسبق نشره وأن تتوفر فيه شروط البحث العلمي ومعاييرته حتى يرقى لمستوى تحكيم الهيئة العلمية للمجلة.

أن لا يزيد عدد صفحات المداخلة عن عشرين (20) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع والملاحق.

ان ترفق بملخصين أحدهما باللغة العربية (لا يزيد عن 250 كلمة)، وآخر باللغة الأجنبية

التهميش يكون في نهاية المداخلة بشكل كامل ودقيق مع الإشارة إليه في العرض(متن المقال) .

تحرر البحوث باستخدام Word كما يأتي:

تقدم المقالات باللغة العربية من خلال الاعتماد على خط Simplified Arabic

بحجم 14

أما الهوامش فهي تقدم بحجم 12، وبنفس نمط الخط.

تقدم المقالات باللغة الأجنبية من خلال الاعتماد على خط Times New Roman حجم 12، أما الهوامش

فهي تقدم بحجم 10، وبنفس نمط الخط.

ترك مسافة 1.15 سم بين السطور، و2 سم على جوانب الصفحة.

ترسل المقالات إلى هيئة تحرير المجلة على البريد الإلكتروني الآتي:

Labo.domrh@gmail.com

محتويات العدد

الصفحة	الموضوع
	الافتتاحية
9	اللغة العربية في تركيا كخدمة عمومية من أجل ترقية المورد البشري. أ.د. علي بولوط جامعة محمد الفاتح -استانبول- تركيا
19	البعد التنظيمي لوظيفة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة من التنظيم التقليدي إلى الشبكي د.سالم عطية الحاج؛ أ.سامية خبيزي جامعة الجزائر03.
27	أساليب القيادة الإدارية في الحضارة الإسلامية لتكوين الموظف العمومي د.حسين محمد الربابعة -جامعة البلقاء التطبيقية / الأردن
43	إسهامات الهندسة البشرية وعلم النفس في تطور مجالات خدمة الجمهور والزبائن. د. عبد الحميد عشوي جامعة الجزائر02؛ د.سعد الدين بوطبال جامعة خميس مليانة
50	إشكالية العلاقة بين المؤسسات الحكومية والمتاحف الإبداعية في إدارة التنمية البشرية (متحف زكريا الخناني وعابدة عبد الكريم نموذجا) د.أمينة عبدالله سالم جامعة حلوان-مصر
67	النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف العام وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية أ.د.الفضيل رتيمي؛ د. بلاغماس بركة جامعة البلدية02-الجزائر
78	واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية د. عيشاوي وهيبة جامعة البلدية02؛ أ. عيشاوي هجيرة جامعة بومرداس-الجزائر
87	مهنة الخدمة الاجتماعية ضمان لجودة التدخل الاجتماعي د. زوج سامية؛ أ. عنون خالد جامعة البلدية02
100	دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه التجربة الاردنية في خدمه الايتام أ.د. محمد محسن حسينات- جامعة البلقاء التطبيقية ؛ د.ممدوح هايل السرور- جامعه آل البيت / الاردن
116	إدارة المعرفة كمدخل تنظيمي لإدارة التميز في المنظمة الجزائرية. أ.لجلط إبراهيم، د.عائشة سعدي-المركز الجامعي تيسمسيلت
125	تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة اتخاذ القرارات-دراسة ميدانية في مؤسسة تيندال المسيلة د.بن عيسى علال؛ أ.بن حليمة عمر عبد العزيز-جامعة البلدية02

136	الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية د.طايب رتيبة- البلدية02-الجزائر
145	أثر اعتماد الإدارة المحلية على نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية د.بوشامة مصطفى أ.بعل الطاهر جامعة البلدية 02
158	مهنة الموارد البشرية في الجزائر بين الأطر المهنية و الممارسات الميدانية د.بوتخيل معطي جامعة البلدية2.
163	الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية د.درديش أحمد؛ د.كويحل فاروق-جامعة البلدية02
173	المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال د. حسين يرقى؛ أ. إيمان عميرات-جامعة المدية
183	المورد البشري داخل المؤسسة الإستشفائية بين ثقافة المؤسسة والثقافة الاجتماعية تناول وفق نظرية الدينامية النفسية للعمل ل كريستوف دجور Christophe D بقلم د.فوزي ميهويي- جامعة البلدية02
191	واقع المؤسسة بين المقاومة و التغيير أ.د سيد أحمد نقاز؛ أ.نبيل حمداوي-جامعة البلدية02-الجزائر
201	طرق وأساليب إدارة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية. أ.بن سعدي فريزة -جامعة تيزي وزو-الجزائر
210	ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الإقتصادي في المؤسسة أ.بوزيد اوي محمد -المركز الجامعي بتيبازة-الجزائر
220	العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية في الجزائر دراسة بين الثابت والمتحول د. دريس نبيل - جامعة الجزائر02
226	الضغوط المهنية و دور الأخصائي النفسي. دراسة ميدانية للكشف عن مدى فعالية تقنية " الاسترخاء " لتخفيف من الضغط المهني .. د.فاطمة الزهراء البازيدي ؛د. تواتي نواره.جامعة البلدية02

الافتتاحية

العدد الثالث من مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، هو ثمرة جهود باحثين وأكاديميين جزائريين وغير جزائريين، جادوا بأفكار تطرح جملة من الانشغالات العلمية والمساهمات السوسولوجية، التي تناولت بشكل أساسي ثنائية المورد البشري والخدمة العمومية، هذان المتغيران المتلازمان واللذان يصبان في جوهر اهتمامات الدولة الجزائرية، خاصة وأن هناك ادراك تام بأهمية الاستثمار في العنصر البشري الذي يعد بإجماع جميع الرواد والمتخصصين والمهتمين بعلم التسيير والمانجمنت أهم الموارد على الإطلاق.

وان تعددت الزوايا والطروحات التي عالجت موضوع المؤسسة بين الخدمة العمومية والمورد البشري، الا أن الهدف واحد ألا وهو: الاستغلال الأمثل والرشيد للمورد البشري والنهوض بالخدمة العمومية حتى ترقى لمستوى وطموح المواطن المستهدف بتلك الخدمة، وذلك لا يكون إلا بالرفع من المصادقية الاجتماعية للمؤسسات؛ حيث تناولت بعض هذه البحوث المقاربات الحديثة والنظريات الأنجع لتأطير الممارسة في المؤسسات. واستعرض بعضها الآخر المنهجيات الحديثة للبحث في قضايا المؤسسات. والاهتمام بالدراسات الاستشرافية لمستقبل المؤسسات، وكذا استحضار بعض التجارب الوطنية والعالمية في مجال الخدمة العمومية؛ ومن قبيل التناول السوسولوجي للمؤسسة تناولت البحوث المورد البشري بين ثقافة المؤسسة والثقافة الاجتماعية، كما كان هناك محاولة لاستنطاق واقع المؤسسة بين ثنائية المقاومة والتغيير؛ والوقوف على دور علم اجتماع المنظمات كمهنة في المؤسسة، دون

أن تهمل معيقات الإبداع والتميز التي تعترض المؤسسات وإدارة الموارد البشرية ومتطلبات تأهيل الخدمة العمومية، كما أن الدراسات لم تغفل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في القطاعين العام والخاص، خاصة وأنها باتت الرهان الأكثر أهمية والتحدي لكل الإدارات؛ ومن خلال التناول السيكولوجي للمؤسسة انصب اهتمام الباحثين على خصوصية العامل الجزائري وانعكاساتها على المؤسسة، واسهامات الهندسة البشرية وتطبيقاتها في المؤسسات، كما لا تخلو البحوث من اظهار دور علم النفس بصفة عامة، ودور الأخصائي السيكولوجي بشكل خاص في المؤسسات، وكذا كشف الغطاء عن واقع العلاقات الإنسانية في المنظمة. أما من حيث البعد التشريعي والاقتصادي للمؤسسة فقد كان الاهتمام بالبيئة القانونية للمؤسسة في القطاعين العام والخاص والثقافة التشريعية والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، كما حاول بعض المهتمين بالمقاربة القانونية إظهار انعكاسات سوق العمل على واقع المؤسسة، ولأن العلاقات العامة هي الأساس مجموعة من الأنشطة الاتصالية أولا والإدارية ثانيا، تتطرق بعض الباحثين الجزائريين إلى العلاقات العامة والمؤسسة العمومية ومدى ارتباطها بالتنمية الوطنية في الجزائر وبذلك تكون مواضيع هذا العدد بحق قيمة مضافة في المجال الاستيمولوجي.

مدير المجلة

أ.د. الفضيل رتيمي

اللغة العربية في تركيا كخدمة عمومية من أجل ترقية المورد البشري

أ.د. علي بولوط (Prof. Dr. Ali BULUT)

أستاذ اللغة العربية وبلاعتها في كلية العلوم الإسلامية

بجامعة السلطان محمد الفاتح الوُفُقيّة

تركيا - استانبول

ملخص

نرى في السنوات الأخيرة أنّ تركيا تشهد إقبالاً كبيراً على تعلّم اللغة العربية. فاهتمامُ الناس يزداد بتعليم اللغة العربية يوماً بعد يوم. وهناك أسباب كثيرة تدفع التُّرك إلى تعلّم اللغة العربية، ومن أهمّ هذه الأسباب السبب الديني؛ إذ إنّ اللغة العربية هي لغة القرآن والسنة. ودونها لا يتسنّى لنا فهم القرآن والسنة فهماً صحيحاً سليماً. وهناك أسباب أخرى كالتجارة والسياسة والسياحة وغير ذلك. ويُعدّ تدريس اللغة العربيّة في بلادنا من وسائل التربية الدينيّة، ولذا فإنّ المدارس التي تُعنى بالتربية الدينيّة تهتمّ بتدريس اللغة العربيّة. لكنّ القضية أهمّ من هذا بكثير؛ لأننا في بلادنا لا ننظر إلى اللغة العربيّة على أنّها لغة أجنبية. فعندما يقال "تعليم اللغة الأجنبية" فإنّ أول ما يخطر بالبال كلّ اللغات عدا اللغة العربية.

وبسبب ما لاقتّه اللغة العربيّة من اهتمام من قبل الأتراك فإننا نجد أنّ اللغة التركيّة قد تأثرت تأثراً بيّناً باللغة العربية. فهناك ألفاظ كثيرة دخلت اللغة التركيّة من اللغة العربية؛ مثل: حرف، كلمة، جملة، أداة، كتاب، مقالة، قلم، دفتر، عالم × جاهل، حلال × حرام، صلاة، زكاة، صدقة، حج، ظالم × مظلوم، غالب × مغلوب، كاتب × مكتوب، شعر - شاعر، مسجد، مجلس، مشروبات، صاحب، تجارة، تجاري، سياسة - سياسي، زراعة - زراعي وغير ذلك من الكلمات.⁽¹⁾ وبحسب رأي بعض اللغويين الأتراك فإنّ مجمل عدد الكلمات العربية المستخدمة في اللغة التركيّة تصل إلى أكثر من 6500 كلمة.⁽²⁾ فعلى سبيل المثال إنّ الكلمات المبدوءة بالميم المضمومة في اللغة التركيّة جُلّها كلمات عربيّة، مثل: مؤمن، مسلم، منافق، مشرك، مجاهد، محاسب، مساعد، محسن، مخلص، متّق، مجاور، مبارك، مناسب، ملائم، مجادلة، مناظرة وغير ذلك. والكلمات العربية لم تدخل فقط في مجال الدين والعبادات، بل دخلت في مجالات كثيرة كالتجارة والحقوق والسياسة، والأدب، والمجال العسكري وغير ذلك.⁽³⁾

وفي المقابل فإننا نجد أيضاً أن هناك كلمات تركية قد دخلت اللغة العربية خاصة في لهجات شعوب سوريا والعراق ومصر وتونس والجزائر. مثل باشا، داي، آغا، أفندي، بك، سَلْبِي، شَاوَيْش، تَزْلُك، كَارَاكُون، كَرَسْتَه، والكلمات التي تنتهي بـ "جِي" مثل بُسْطَجِي، قُنْدَرَا جِي، مَوْصِرْجِي، نُوبْتَجِي.⁽⁴⁾

وإن دَلَّ هذا على شيء فإنما يدلُّ على متانة العلاقة بين الشعوب الناطقة بالعربية والتركية وعمق هذه العلاقات. والتي كان مصدرها ديننا الإسلامي الذي كان سببا رئيسا في بقاء التواصل بين جميع الشعوب الإسلامية ودوامها. إلا أن اللغة العربية كانت ولا تزال وستبقى جسر التواصل الأول بين جميع الشعوب الإسلامية.

وفي بحثنا هذا سنتطرق إلى اللغة العربية في تركيا كخدمة عمومية من أجل ترقية المورد البشري.

أ- المؤسسات التي تدرّس اللغة العربية

يعدّ تدريس اللغة العربية في تركيا مكوّنًا رئيسا من تدريس التربية الدينية. ولذا فإنّ هناك مؤسسات حكومية وغير حكومية تُعنى بالتربية الدينية التي من أهمّ مكوّناتها اللغّة العربيّة. ومن هذه المؤسسات⁽⁵⁾:

(1) المدارس الابتدائية والمتوسطة: يدرس التلاميذ في هذه المدارس من الصف الرابع وحتى الصف الثامن القرآن الكريم والسيرة النبوية واللغة العربية دروساً اختيارية، وعدد التلاميذ في هذه المدارس يصل إلى 10.000.000 تقريبا.

(2) الثانويات: في الثانويات يدرس الطلاب الثقافة الدينية والأخلاق كدرس إلزامي ويدرسون اللغة العربية والسيرة النبوية والقرآن الكريم بشكل اختياري. حيث يصل عدد تلاميذها إلى 5.000.000.

(3) مدارس الأئمة والخطباء: وهذه المدارس قسمان: قسم المتوسطة: عدد الطلاب حوالي 385.000 وبرنامج اللغة العربية في متوسطات الأئمة والخطباء كما

يلي:

في السنة الخامسة: 4 ساعات

في السنة السادسة: 4 ساعات

في السنة السابعة: 3 ساعات

في السنة الثامنة: 3 ساعات

وقسم الثانويّة: عدد الطلاب حوالي 550.000 ومجموع عدد الطلاب في مدارس الأئمة والخطباء يقترب من 1.000.000.

في السنة التاسعة: 5 ساعات

في السنة العاشرة: 4 ساعات

في السنة الحادية عشرة: 4 ساعات، ويوجد أيضا مادة النصوص والمحادثّة العربية كمادة اختيارية: ساعتين.

في السنة الثانية عشرة: 3 ساعات، ويوجد أيضا مادة النصوص والمحادثّة العربية كمادة اختيارية: ساعتين.

افتتحت هذه المدارس عام 1945 على شكل دورات للأئمة والخطباء ثم تحوّلت إلى ثانويّات عام 1973. ووفقاً لإحصائيات العام الدراسي 2011/2012 م فإنّ هناك 300.000 طالب وطالبة يدرسون في 1017 ثانوية للأئمة والخطباء. وقد كانت هذه المدارس تستقبل الطلاب من الصف الثامن وحتى الصفّ الثاني عشر. وحسب القانون الجديد والذي دخل حيّز التنفيذ هذه السنة فإنّ هذه المدارس بدأت استقبال الطلاب بداية الصف الرابع. وحتى الصف الثاني عشر. أي أنّ مدّة الدراسة فيها أصبحت 8 سنوات. حيث سيدرس الطالب خلال هذه السنوات اللغة العربية بطريقة حديثة. وإلى جانب اللغة العربية سيدرس العلوم الإسلامية كالقرآن الكريم والحديث النبوي والتفسير وغير ذلك. بالإضافة إلى اللغة التركيّة وآدابها والرياضيات والفيزياء والكيمياء والجغرافيا والتاريخ وغير ذلك من الموادّ التي تدرّس في غيرها من الثانويات الأخرى. كما أنّه يحقّ لخريج هذه المدارس أي مدارس الأئمة والخطباء التنافس على المقاعد الجامعيّة في كلّ التخصصات.

وإضافة إلى هذا يدرّس في هذه المدارس أكثر من 1000 طالب من خارج تركيا، من دول آسيا وأوربّا ومن

إفريقيا.

4) كليات الإلهيات

أولّ كليّة إلهيات أُسست في تركيا عام 1949 في جامعة أنقرة، وبعد ذلك أُسست المعاهد العالية الإسلامية الخاصّة بخريجي ثانويّات الأئمة والخطباء بدءاً من العام الدراسي 1959-1960، حيث افتتح أولّ معهد إسلامي عام 1959 في استانبول في جامعة مرمرة، ثمّ فتحت المعاهد العالية الإسلامية الأخرى في المدن التالية:

قُوْنِيَا عام 1962، قَيْصَرِي عام 1965، إِزْمِير عام 1966، أَرْضُرُوم عام 1969، بُورْصَة عام 1975.

واستمرّت المعاهد هذه على حالها إلى أن حوّلت إلى كليات الإلهيات في تاريخ 1983/07/20، بموجب قرار صدر من رئاسة الهيئة العليا للتعليم العالي، وفي نهاية الثمانينات كان عدد كليات الإلهيات قد بلغ اثنتي عشرة كلية.⁽⁶⁾

أمّا اليوم وخاصّة في العشر السنوات الأخيرة فعدد هذه الكليات أخذَ بالازدياد حيث اقترب إلى 70 كلية، وعدد طلابها نحو 20 ألف طالب. وفي بعضها (جامعة استانبول، وجامعة مرمره، وجامعة بورصة، وجامعة أنقرة) يوجد قسم الإلهيات باللغة الإنكليزية، مدّة الدراسة فيها خمس سنوات، السنة الأولى فيها هي السنة التحضيرية حيث يدرّس فيها اللغّة العربية؛ وتستعين فيها هذه الكليات بأساتذة عرب من ذوي الاختصاص باللغّة. وفي هذه الصفوف يتلقّى الطلاب 26 ساعة دراسية في الأسبوع. موزّعة على النحو التالي:

درس القواعد: 8 ساعات دراسية.

درس القراءة والفهم: 8 ساعات دراسية أيضا.

درس المحادثة: 4 ساعات دراسية.

درس التعبير والإملاء: 6 ساعات دراسية.

وموادّ الدراسة في السنة التحضيرية غالبا سنوية وفي السنوات الباقية فصلية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ عدد الساعات يختلف من كلية إلى أخرى. وما ذكرناه هو المعمول به في كلية الإلهيات بجامعة مرمره. وبعد أن يُنهى الطالب الصف التحضيري بنجاح يبدأ بدراسة اليسانس التي تشكّل 30 بالمئة من موادّها، بعضُها تدرّس باللغة العربية مثل: دراسة نصّية من كتب الفقه والتفسير والحديث وتاريخ الإسلام والتصوّف والكلام والأدب والبلاغة.

(5) كليات العلوم الإسلامية، وعددها اليوم نحو 30 كلية، وأوّل كلية بهذا الاسم كلية العلوم الإسلاميّة التابعة لجامعة السلطان محمد الفاتح الوقفيّة. وقد افتتحت عام 2011. وهذه الكليات نظيرة كليات الإلهيات في الجامعات الأخرى، ويختلف البرنامج الدراسي فيها عن برامج كليات الإلهيات الأخرى اختلافا يسيرا. ولكن كلية العلوم الإسلاميّة في جامعة السلطان محمد الفاتح الوقفيّة تميّز عن نظيراتها في قضية جوهريّة، ألا وهي أنّ لغة التدريس فيها من البداية إلى النهاية هي اللغة العربية. علّمًا أنّ هذه الكلية هي أوّل كلية على مستوى الجمهورية التركية يكون التدريس فيها كاملاً باللغّة العربية.

جامعة السلطان محمد الفاتح الوقفية أُسست من قبل المديرية العامة للأوقاف، التابعة لرئاسة الوزراء في العام الدراسي 2010-2011، وتضم ست كليات ومنها كلية العلوم الإسلامية، وتوجد في الجامعة دورات اللغة العربية لرجال الأعمال وللشعب التركي وللمؤسسات الرسمية كالشرطة وغيرها.

6) الكلية الدولية للعلوم الإسلامية والدراسات الدينية التابعة لجامعة 29 مايو. افتتحت عام 2011، وتشبه أيضاً كليات الإلهيات الأخرى. وفيها برنامج العلوم الإسلامية والدينية، والتعليم فيها باللغة التركية واللغة العربية.

7) قسم معلّم الثقافة والأخلاق الإسلامية في كليات الإلهيات. وعدد هذه الأقسام نحو 35 قسماً، ويصل عدد الطلاب في هذه الأقسام إلى 1500 طالب. وفي هذا القسم يدرس الطلاب اللغة العربية في السنة الأولى والثانية. وعدد حصص اللغة العربية ساعتان أسبوعياً في السنة الأولى وحصتان أيضاً في السنة الثانية.

8) أقسام اللغة العربية وآدابها وهي:

1- قسم تدريس اللغة العربية كلية التربية جامعة غازي بأنقرة، ومدة التعليم 4 سنوات.

2- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية اللغات والتاريخ والجغرافيا، جامعة أنقرة.

3- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة إسطنبول.

4- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة أناترك مدينة أرضروم.

5- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة سلجوك مدينة قونيا.

6- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة كيريككالة مدينة كيريككالة.

7- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة كيليس يدي أزاليك مدينة كيليس.

8- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة دجلة مدينة دياربكر.

9- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة ماردين آرثوكلو مدينة ماردين.

10- قسم اللغة العربية وآدابها، كلية الآداب، جامعة قافقاس مدينة قارص.

مدة الدراسة في هذه الأقسام 5 سنوات. السنة الأولى منها سنة تحضيرية.

9) المراكز التعليمية التابعة لرئاسة الشؤون الدينية.

تهتم الرئاسة العامة للشؤون الدينية في تركيا بتدريس العلوم الإسلامية واللغة العربية. حيث إنّه أنشأت المراكز العديدة لهذا الغرض. فقد وصل عدد المراكز التابعة لها 19 مركزاً، وهذه المراكز على قسمين، قسم يهتم بعلم القراءات، وقسم العلوم الإسلامية واللغة العربية. ففي قسم العلوم الإسلامية يدرس الطالب اللغة العربية سنة ونصفاً، بمعدّل 30 حصة في الأسبوع، ثم يدرس علوم الفقه، والفقه المقارن، وأصول الفقه، والحديث، وأصوله،

والتفسير، والبلاغة، والعقائد، وعلم الفرائض، وأصول البحث العلمي.⁽⁷⁾ وبعد التخرّج من هذه المراكز يصبح الطالب واعظاً أو مُفتياً في رئاسة الشؤون الدينية.

(10) مدارس القرآن الكريم

تنتشر في تركيا مدارس القرآن الكريم فلا تكاد تجد بلدة أو قرية تخلو من هذه المدارس. حيث يعود تاريخ هذه المدارس إلى فترة العهد العثماني، حيث كانت تعرف آنذاك باسم "دار القرآن الكريم" أو "دار الحفظ" فقد كانت العادة أن تبنى هذه المدارس بجانب المسجد. وقد بقي الناس في تركيا يحافظون على هذا التقليد المحمود حيث وصل عدد هذه المدارس في يومنا هذا أكثر من 8.000 مدرسة. ويتعلم آلاف من الطلاب والطالبات فيها القرآن الكريم وفي بعضها يحفظونه عن ظهر قلب. والطلاب كلّهم من الأطفال أو الشبان، ولكن في بعضها يتعلّم الكبار أيضاً قراءة القرآن الكريم. وهذا يعني أنّ هذه المدارس مفتوحة لكلّ من يريد أن يتعلّم قراءة القرآن الكريم أو حفظه. وعندما يُتمّ الطلاب حفظ القرآن الكريم كلّهم يقام لهم احتفال لتسليم الإجازات في المسجد.⁽⁸⁾ وكثرة عدد هذه المدارس تدلّ على احترام الناس وتعظيمهم للقرآن الكريم في تركيا. وفي بعض هذه المدارس يدرس الطلاب اللغة العربية والعلوم الإسلامية.

(11) دورات اللغة العربية الحكومية والخاصة

تنتشر في تركيا اليوم وخاصة في استانبول دورات تعليم اللغة العربية. حيث يستفيد من هذه الدورات عامة الشعب وفيها يتعلم الطالب اللغة العربية والمحادثة على وجه الخصوص.

(12) المدارس الخاصّة: وفي هذه المدارس يدرس الطالب أولاً علمي الصرف والنحو، ثم النصوص

الدينية.

أ- علم الصرف: يدرس الطالب في درس علم الصرف: كتاب الأمثلة لمؤلف مجهول، والبناء (بناء الأفعال)، والمقصود لمؤلف مجهول، والعزّي لعز الدين الزّنجاني المتوفى سنة 1257م، والشافية لابن الحاجب عثمان بن عمر المتوفى سنة 1174م، والمراح لأحمد بن علي بن مسعود.

ب- علم النحو: والكتب التي تُدرّس في درس علم النحو هي: كتاب العوامل للإمام محمد البركوي المتوفى سنة 1573م، والألفية لابن مالك محمد بن عبد الله المتوفى سنة 1273م، والإظهار شرح العوامل للبركوي، والكافية لابن الحاجب، وقواعد الإعراب لابن هشام النحوي المتوفى سنة 1360م، ومغني اللبيب لابن هشام النحوي أيضاً.⁽⁹⁾

وبعد الانتهاء من دراسة هذين العلمين يبدأ الطالب بدراسة البلاغة والمنطق ثمّ الفقه والحديث والتفسير والعقيدة وغير ذلك، تُدرّس باللغة العربية ثم بترجمتها. ولكن في بعض هذه المدارس يدرس الطلاب مادّة المحادثة (التعبير الشفوي) من الأساتذة العرب خاصّة من إخواننا المدرّسين السوريين.

ب- الكتب المنهجية في كليات الإلهيات في الصفوف التحضيرية:

في كليات الإلهيات والتي يبلغ عددها ثمانين كلية يدرّس اللغة العربية الأساتذة الأتراك، وفي أكثرها يستفاد من المدرسين العرب من دول عربية مختلفة، والأساتذة العرب يدرّسون غالباً مادتي التعبير الكتابي والتعبير الشفوي. ولكن لا يوجد بين أيدينا سلسلات كثيرة في تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، حيث إن بعضها ليراعي احتياجات الطالب التركي في تعليم اللغة العربية. وأكثر هذه السلسلات قد طبع في المملكة العربية السعودية. ومن هذه السلسلات:

- 1- سلسلة اللسان، اللسان الأم، الإمارات: هذه السلسلة أربع مستويات، في كل مستوى كتابان، ويكون مجموع الكتب التي يدرسها الطالب في هذه المستويات الأربع ثمانية كتب.
 - 2- العربية بين يديك 1-4، إشراف: محمد بن عبد الرحمن آل شيخ وهي أحدث سلسلة في تعليم اللغة العربية وتدرّس في أكثر كليات الإلهيات.
 - 3- العربية للناشئين 1-12، محمود إسماعيل صيني وآخرون.
 - 4- العربية للحياة 1-3، إشراف: محمود إسماعيل صيني.
 - 5- القواعد الميسرة 1-3، إشراف: محمود إسماعيل صيني.
 - 6- القراءة الميسرة 1-3، إشراف: محمود إسماعيل صيني.
 - 7- سلسلة تعليم اللغة العربية: الصرف 1-4 والنحو 1-4، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
 - 8- النحو الواضح، لعلي الجارم ومصطفى أمين.
 - 9- القواعد المشجّعة 1-3، علي بولوط وخليل إبراهيم قاجار وويلماز أوزدمير.⁽¹⁰⁾
 - 10- القواعد المشجّعة الصرف 1-2 والنحو 1-3، علي بولوط وخليل إبراهيم قاجار وويلماز أوزدمير.⁽¹¹⁾
- وهذه السلسلات معظمها نشرت في السعودية وبعضها في دول الخليج وسورية ومصر، ولكنها لا تكفيها في تعليم اللغة العربية كفاية تامة. ونحن في تركيا نحتاج إلى سلسلات جديدة جيّدة كثيرة مؤلّفة بالطرق الحديثة كما كان في لغات الغرب خاصة في تعليم اللغة الإنكليزية.

ج - فرص العمل للمتخرجين

يمكن لخريجي كليات الإلهيات عامة وكلية العلوم الإسلامية بجامعة السلطان محمد الفاتح الوقفية خاصّة العمل لدى رئاسة الشؤون الدينية والعمل في مختلف مؤسسات التربية والتعليم التركية، وكذا الشركات التجارية

التي تحتاج إلى موظفين متقنين للغة العربية وفي العديد من المجالات الأخرى، ويمكن للخريجين أن يشغلوا مناصب الوعظ والإرشاد في تركيا أو في بلدان البلقان أو البلدان الأخرى التي تُقيم بها الجالية التركية، فضلاً عن الإسهام في سدّ حاجات بلدنا للتعليم الديني الرسمي وغير الرسمي. وأيضاً فإن المهارات اللغوية الممتازة لطلاب الكلية تؤهلهم لإيجاد فرص عمل أخرى عند التخرج.

الأعمال والوظائف التي يقوم بها الخريجون كما يلي:

- 1- التدريس في مدارس تحفيظ القرآن الكريم.
 - 2- الوظيفة في المساجد كإمام وخطيب أو مؤذن.
 - 3- الوعظ أو الإفتاء في رئاسة الشؤون الدينية.
 - 4- التدريس في الابتدائية والمتوسطة والثانوية.
 - 5- التدريس في متوسطة وثانوية الأئمة والخطباء.
 - 6- العمل في الجامعة كمعيد أو مدرس.
 - 7- الترجمة في الدوائر الحكومية أو في الشركات الخاصة.
 - 8- العمل في وزارة الخارجية ووزارة الثقافة السياحة ووزارة الصحة ونحوها.
 - 9- العمل في الأرشيفات العثمانية كخبير.
 - 10- العمل في الدوائر الحكوميّة كموظّف.
 - 11- ومنهم من يعمل في التجارة أو السياحة أو السياسة ونحوها كمتّرجم أو دليل سياحي ونحوها.
 - 12- ترجمة الكتب والمصادر العربية إلى التركية في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية.
 - 13- العمل في قنوات التلفاز الرسمية وغير الرسمية.
- وأخيراً نقول :

اليوم تشهد اللغة العربية في تركيا رواجاً وازدهاراً غير مسبوقين منذ سنوات، حيث يقبل الناس في تركيا على تعلّم اللغة العربية إقبالا شديداً. والسبب الرئيس في إقبالهم على اللغة العربية هو الوازع الديني. وتعليم اللغة العربية في تركيا يندرج ضمن برامج التربية الدينية. وذلك لحاجة الناس إلى فهم كلام الله تعالى شأنه وسنّة رسوله عليه صلوات الله وسلامه بلغتهما الأصلية. وإن كان الجانب الديني في تعلّم اللغة العربية هو الأهمّ والأكثر، فإنّ هناك جوانب أخرى هامّة، منها العلاقات التجارية والسياسية والسياحية والصناعية مع الدول العربية وغير ذلك من الأسباب.

اللغة العربية مفتاح دراسة العلوم الإسلامية، فالطلاب يستطيعون فهم النصوص الإسلامية من خلال تعلّم اللغة العربية، والخريجون من هذه الكليات يقومون بأفضل خدمة إذا أتقنوا دراسة اللغة العربية، ويجدون عملاً

بأقصر طريق، في المؤسسات التي تبحث عن موظف يتقن الكلام باللغة العربية. وهذا كله إسهام فعّال من خريجي كليات الإلهيات والعلوم الإسلامية في ترقية المورد البشري في تركيا وخارجها.
الهوامش والاحالات:

(1) انظر للألفاظ المشتركة بين اللغة العربية واللغة التركية:

http://www.alukah.net/Literature_Language/0/46362/; وانظر أيضا:

Hamza Ermiş, *Türkçeleşmiş Arapça Kelimelerin Tasnifi ve Kök Analizi*, Cantaş Yay., İstanbul 2012; Ermiş, *Arapçadan Türkçeleşmiş Kelimeler Sözlüğü*, (معجم

التركيبية)، Ensar Neşriyat, İstanbul 2014.

² Oğuzhan Durmuş, "Alıntı kelimeler bakımından Türkçe sözlük", A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, Sayı 26, Erzurum 2004, s. 6.

(3) انظر للكلمات العربية في اللغة التركية: معجم الألفاظ العربية في اللغة التركية لسهيل سابان وابن الشيخ إبراهيم حقي، رياض 2005/1426.

(4) الألفاظ التركية في اللهجات العربية وفي لغة الكتابة د. احمد فؤاد متولي؛ الكلمات التركية في اللهجات العربية الحديثة/ف. عبدالرحيم، مجلة مجمع اللغة العربية، دمشق، العدد الرابع، المجلد 44، سنة 1969م، ص 875.

(5) "التربية الدينية في تركيا" لأحمد طوران أرسلان، مجلة كلية الإلهيات بجامعة مرمرة، العدد 7-10، إسطنبول 1989-1992، ص 166-176. Yakup Civelek, "Türkiyede Arapça Öğretimine Dair Bazı Teklifler" Yüzüncü Yıl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Van 1998, s. 228-231.

(6) محمد يالار، "اللغة العربية في كليات الإلهيات في تركيا"، مجلة كلية الإلهيات جامعة بايبورت.

(7) "التربية الدينية في تركيا" لأحمد طوران أرسلان، ص 171-172.

(8) "التربية الدينية في تركيا" لأحمد طوران أرسلان، ص 156.

⁹ Ali Bulut, *Hamza b. Turgut el-Aydinî ve el-Hevâdî fî Şerhi 'l-Mesâlik İsimli Eseri*, Samsun 2009, s. 14; İsmail Hakkı Uzunçarşılı, *Osmanlı Devletinin İlmiye Teşkilâtı*, TTK, Ankara, 1988, s. 30-31; Ahmet Turan Arslan, *İmam Birgivi Hayatı Eserleri ve Arapça Tedrisatındaki Yeri*, Seha, İstanbul, 1992, s. 9.

(10) وهذه السلسلة قمنا بتأليفها في جامعة مرمرة لتعليم قواعد اللغة العربية و وقد بدأنا بتدريسها في عام 2011-2012 أول مرة وقد استفادت الكثير من كليات الإلهيات الأخرى من هذه السلسلة واعتمدها كمقررات دراسية فيها.

(11) وهذه السلسلة قمنا بتأليفها في جامعة مرمرة لتعليم قواعد اللغة العربية و وقد بدأنا بتدريسها في عام 2014-2015 أول مرة وقد استفادت الكثير من كليات الإلهيات الأخرى من هذه السلسلة واعتمدها كمقررات دراسية فيها.

البعد التنظيمي لوظيفة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة

من التنظيم التقليدي إلى الشبكي

جامعة الجزائر

أ. خبيزي سامية جامعة الجزائر 03

د. سالم عطية الحاج

03

ملخص:

لقد أصبح نجاح الأداء الوظيفي للذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرهونا بجملة من الأبعاد من أبرزها الشكل التنظيمي لهذه الوظيفة إذ يبدو التنظيم كضرورة ينبغي أن يتجلى من خلالها الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ويبلغ أرقى أشكاله باعتماده على متغير أساسي وهو الشكل الشبكي، يضمن من خلاله الذكاء الاقتصادي دورا أكبر وأداء أحسن.

على هذا سوف نركز من خلال هذه الورقة البحثية على تنظيم وظيفة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، وأماط هذا التنظيم، مع الإشارة إلى التنظيمات الحديثة التي توجه الاهتمام نحوها في ظل وظيفة الذكاء الاقتصادي والتي من أبرزها التنظيم الشبكي.

الكلمات الدالة: التنظيم، التنظيم الشبكي، الذكاء الاقتصادي.

Résumé

le succès de la performance fonctionnelle de l'intelligence économique dans l'entreprise est devenue tributaire d'un ensemble de dimensions la plus importante et la forme organisationnelle de cette fonction l'organisation apparait comme une nécessité qui devrait être reflété par l'intelligence économique dans l'entreprise et atteindre ses plus meilleures formes en se basant sur une variable de base, qui représente la forme de réseaux, par son biais l'intelligence économique assure un grand rôle et de meilleures performances.

De ceci Nous allons nous concentrer à travers ce document sur l'organisation de la fonction de l'intelligence économique dans l'entreprise, et les modes de cette organisation, en référence aux organisations modernes qui attirent l'attention vers elle à la lumière de la fonction de l'intelligence économique et le plus important est l'organisation en réseaux.

.Mots clés: l'organisation, l'organisation en réseaux, l'intelligence économique

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل عولمة الاقتصاد، اشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق، التطور المتسارع في مستجدات العلم و التكنولوجيا، ازدياد الاهتمام بالعنصر البشري، بروز المعلومة و المعرفة كموارد جديدة للإنتاج.

كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي تتخذه المؤسسات المعاصرة كأسلوب ومنهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة ومستمرة بما يجري حولها.

لكي يرقى الذكاء الاقتصادي إلى حالة من الوعي ينبغي أن تكتنفه حالة من الاعتراف الرسمي، والتنظيمي ضمن المؤسسة، بعدما يتم تحديد الوظائف المسندة إليه، وعلى أساس هذه الوظائف، وبحسب وضعية المؤسسة، وحالتها ومحيطها يتم تنظيم الذكاء الاقتصادي ضمنها بالشكل اللائق والمناسب بما يسمح من ضمان أداء وظيفي فعال. وتأسيسا على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية: فيما يتجلى التنظيم الملائم لوظيفة الذكاء الاقتصادي؟ تتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات :

- ✓ ما مفهوم الذكاء الاقتصادي؟ ماهي المؤهلات الواجب توفرها في رجل الذكاء الاقتصادي؟
- ✓ فيما يتجلى تنظيم وظيفة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة؟ ماهي أمهات تنظيم وظيفة الذكاء الاقتصادي؟
- ✓ فيما تتمثل دواعي التوجه نحو التنظيم الشبكي في ظل وظيفة الذكاء الاقتصادي؟ ماهي أنواع الشبكات؟ وماهي مراحل تطورها؟

أولا: مفهوم الذكاء الاقتصادي:

رغم حداثة الدراسات المهمة بمفهوم الذكاء الاقتصادي إلا أنه حضي بحجم كبير من التعاريف التي نورد بعضها منها:

نجد معهد الدراسات العليا للدفاع الوطني "IHDEN" بفرنسا و الذي قدم إسهاما ميدانيا في مجال دراسة مفهوم الذكاء الاقتصادي يعرف المفهوم على أنه: "طريقة منظمة، في خدمة إدارة الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة، تهدف إلى تحسين تنافسيتها عن طريق جمع، ومعالجة المعلومات، وتوزيع المعارف النافعة للتحكم في محيط المؤسسة (المنافع و التهديدات)، هذه السيرة المساعدة في عملية اتخاذ القرار تستعمل وسائل متميزة، وتقوم على تعبئة المستخدمين كما تقوم على دعم شبكة داخلية وخارجية"¹.

بينما الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي "AFDIE" فتعرفه على أنه: "ديناميكية للبناء الجماعي، نابعة من اقتناع ومسؤولية الجميع، تقوم على اتفاق الجميع واستعمالهم للمعلومة في فعل اقتصادي آني ولاحق. كما تقوم على مبدأ التنسيق، وهو مرافق بتطورات عميقة لثقافة المؤسسة ولقدرة بناء المستقبل في مقابل

الأحداث المبرية وفي الأخير يسمح بالحصول على أولويات إستراتيجية من أجل تكوين أولوية تنافسية فعالة ومستدامة"².

في فرنسا أعمال المحافظة العامة للتخطيط مع " تقرير Martre " سنة 1994 هم من أعطوا أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، إذ أن " تقرير Martre يعرفه كالتالي: " الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، و بث المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مختلف هذه النشاطات موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة، أو التكلفة"³.

ثانيا: المؤهلات الواجب توفرها في رجل الذكاء الاقتصادي

لضمان الاحترافية في أداء رجل الذكاء الاقتصادي فإن من الواجب أن تتوفر فيه جملة من المؤهلات من أهمها⁴:

- الفضول الكبير: إذ ينبغي أن يهتم بكل شيء، ففي بعض الحالات، وحين تكون بصدد بحث غير مهم يمكننا أن نكتشف ثروات هائلة بالنسبة للمؤسسة.
- التواصل: لا يمكننا أبدا أن ننسى أننا لا نعرف شيئا، وأن القليل الذي نعرفه مهما بالنسبة للمعرفة. وينبغي دائما معرفة كيف يمكن إعادة النظر في المعارف وأن الشك هو الذي يسمح بالتقدم يوميا وبحذر، في الاتجاه الصحيح.
- حسن الاتصال: فينبغي التفتح على الآخرين، فالانفتاح يسمح بجمع المعلومات، والتحليل الجيد للوضعيات.
- روح التلخيص: فأمام الكم الهائل من المعلومات التي يتم جمعها، ينبغي الذهاب إلى المهم وهو ما يتطلب تصفية المهم من غيره.
- الثقافة العامة الواسعة والمعرفة الجيدة باللغات.
- الاهتمام الكبير بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- روح الإبداع والتجديد.

ثالثا: تنظيم وظيفة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة

بالنظر للأهمية المرتبطة بتسيير المعلومات في أي تنظيم، فإن كلا من " بوسون وبوسان POSSIN وBESSON يقترحان إسناد وظائف الذكاء الاقتصادي إلى مديرية في قمة هرم المؤسسة⁵، أي بمعنى آخر تابعة مباشرة إلى الرئيس المدير العام.

وبالنظر إلى كون الذكاء الاقتصادي وسيلة من وسائل السلطة في المؤسسة، فإنه لا يمكن أن يتبع إلا مسئولا واحدا ووحيد وهو رئيس المؤسسة، ولذلك فإن موقعة الذكاء الاقتصادي واقعا تقتضي منه إسناد هذه المهمة إلى ما يطلق عليه كل من " بوسون وبوسان " بالمندوب العام للذكاء الاقتصادي، يتميز المندوب العام للذكاء الاقتصادي بأنه إطار عالي المستوى، وصاحب تكوين مثالي مزدوج أو ثلاثي التكوين، يكون قد تقلد مناصب عدة في المؤسسة، ويمتلك المعرفة الجيدة عنها، وأن يعترف له بالوفاء و الولاء للرئيس⁶.

وإذا كان المندوب العام الواجهة أمام الرئيس المدير العام ونشطاء الذكاء الاقتصادي، فإنه ينبغي أن يتميز بالحركية والانفتاح، والذكاء، فهو يتحمل المسؤولية الثقيلة في تنشيط المجموعة والتنسيق فيما بينهما لأجل إيجاد الحلول المثلى للأسئلة المطروحة⁷. فدور المندوب العام يقوم على إزالة الحدود الهرمية، وإثارة الميول وتحفيز النشطاء الأساسيين. فهذا الأخير ليس له من خيار غير دفع الجميع للمشاركة، خصوصا وأن النجاح على المدى الطويل لن يكون ممكنا من دون إشراك وتعبئة جميع الموظفين⁸.

وبخصوص تنظيم بنية الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة يعتبر كل من " باتريك وفاليري " Patrick et Valerie " أنه من الخطر القيام بمركزة نشاطات الذكاء الاقتصادي لدى شخص واحد⁹.

رابعا: أمطاط تنظيم وظيفة الذكاء الاقتصادي

بهذا الخصوص يقترح " باتريك وفاليري " Patrick et Valerie " فطان يرايا أنهما جديران بالعرض، وهما النمط الممركز، والنمط الموزع¹⁰.

أ- النمط الممركز: خلية للذكاء الاقتصادي تشغل الكثير من الموظفين بوقت عمل كامل وبصفة دائمة، مع موقعتها (الخلية) بقرب الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة¹¹.

ب- النمط الموزع: يتركز على شبكة من المراسلين (غير الدائمين) و التي تنشط من قبل مسئول الذكاء الاقتصادي الذي يشغل بصفة دائمة .

كما أن عملية تحديد نمط بنية الذكاء الاقتصادي تعود إلى جملة من العوامل المتحكمة فيها، كأماكن تواجد مصادر المعلومات، والدمومة أو صفة البحث المتواصلة عن المعلومات، وتخصص العاملين بالذكاء الاقتصادي، وكذا بالأخص نمط التسيير الكلي الذي تخضع له المؤسسة¹². وهناك من اقترح تبني تنظيم على شكل الحرف

اللاتيني "M" لبنية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يضمن لها أن تكون بنية تابعة مباشرة إلى قمة الهرم، ومستقلة في علاقتها عن أي وسيط تنظيمي آخر¹³.

خامسا: التوجه نحو التنظيم الشبكي في ظل وظيفة الذكاء الاقتصادي

يرى الفن توفلر أنه ولفترة طويلة ظل الاقتصاديون و منظرو الأعمال التجارية يتجاهلون دور الشبكات وهيكلها . أما اليوم فهي تلقى الاهتمام و الدراسة كنماذج محتملة للاقتداء بها في بناء هيكل المؤسسات¹⁴.

تعرف الشبكة كأحد أوجه التنظيم المؤسسي على أنها: "مجموعات متناسقة من الفاعلين المتجانسين والقريبين من بعضهم جغرافيا و الذين يتعاونون و يشاركون جماعيا في سيرورة للإنتاج"¹⁵.

وبشأن تنظيم بنية الذكاء الاقتصادي دائما فإنه يقوم في ذاته على أحد الأبعاد المهمة وهو التنظيم الشبكي ويرى الثنائي " بوسان وبوسون Possin et Besson أن الشبكة أو التنظيم الشبكي وسيلة ضرورية للمؤسسة لأجل الحصول على المعلومات، ويؤكدان على أن أي مؤسسة كانت ما هي إلا شبكة متداخلة ومتشابكة لها لغتها الخاصة بها، وحالة معينة كما لها أدوار معينة. وهذه الشبكة غير مرئية في الغالب، هي شبكات لغوية قادرة على تبادل المعلومات، والمعارف و المشاريع.¹⁶

ونظرا للأهمية التي أصبحت تكتسيها الشبكة بالنسبة للمؤسسة ككل فإنه يمكن أن تصبح التنظيم الهيكلي لها¹⁷. أصبحت الشبكة تقدم باعتبارها النمط الجديد لتنظيم المؤسسات التي أصبحت تعيش في عالم من الشبكات التي ينبغي تحديدها ويقوم الذكاء الاقتصادي على التنسيق بين هذه الشبكات و تنشيطها¹⁸.

سادسا: أنواع الشبكات وتطورها

1-6 أنواع الشبكات

تذهب بعض الأطروحات إلى أن الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة يقوم على نوعين من الشبكات، وهي الشبكات الداخلية، والشبكات الخارجية¹⁹:

أ- الشبكات الداخلية: مهما يكن حجم المؤسسة فهي نسيج من عدة شبكات مهنية وغير مهنية فالشبكات هي مشاتل للمعارف، والمواهب. لذلك فإن الشبكة الداخلية للمؤسسة لا تتوقف عند عدد مواردها البشرية الذي قد يكون قليلا مقارنة بمواردها الحقيقية، من جانب آخر فإن لغة الكفاءات و المؤهلات تتجاوز حدود المؤسسة لتجمع كفاءات خارج المؤسسة تكون في احتكاك دائم مع من هم بداخلها، وقد يفيدون في الإجابة عن الكثير من التساؤلات وحل المشاكل.

ب- الشبكات الخارجية: وهي شبكات أكثر تشكلا وأكثر قربا من المؤسسة تتواجد في المحيط المباشر لها، فالمعلومات الشفهية يمكن إيجادها عند الزبائن، والموردين، وموظفي البنوك، والمستشارين، والخبراء، ومؤسسات الخدمات، وشركاء المؤسسة²⁰.

التصنيف الثاني:

الشبكة البيروقراطية:

يخص هذا النوع الأول من الشبكات المجموعات الصناعية الكبرى، وهو الذي تدور بداخله العلاقات حول مؤسسة محورية، بشكل يجعل المؤسسات الأخرى ترتبطها في شكل كوكبي، وفيه ينبثق التنظيم من قرار المؤسسة المحورية²¹، و التي تقدم بعضا من الأعمال لعدد من المتعاملين. يقوم هذا التنظيم الهرمي حول قائد يدعى بالمركز الإستراتيجي أو المؤسسة المحورية، تشغل مكانة تجعلها تسيطر على الكل، وتمتلك سلطة تنظيم التبادلات لتصبح بذلك نقطة مرور إجبارية لكل علاقات التبادل²².

أ- التنظيم الشبه بيروقراطي: يرتكز مثل التنظيم السابق على مؤسسة محورية، إلا أن وجه الاختلاف بينهما يكمن في العلاقة التبادلية من الجانبين بين المؤسسة المحورية والمؤسسات الكوكبية، بدلا من جانب واحد كما سبق في التنظيم البيروقراطي. وبناء على هذه العلاقة التبادلية التفاعلية، فإن كل عضو في الشبكة يملك هامش مهم للمناورة، لأجل المساهمة في إعداد المنتج²³.

ب- التنظيم الشبكي الشبه -عضوي: يتشكل من قائد ومن حوله المؤسسات الكوكبية. تقوم المؤسسة المحورية بتنسيق وإعطاء الأمر الأول، وبعدها فإن غالبية مهام التصميم، والتنفيذ تخرج عن نطاق مراقبتها، وتتم بدون وساطة منها. فهذا النوع من التنظيم يقوم على الثقة التي تضعها المؤسسة المحورية في شركائها في الشبكة، حيث تمنحهم حجما كبيرا من سلطتها²⁴.

الشبكة العضوية: تتم الارتباطات بين أعضائها من دون وجود قائد، كما أنه لا يوجد هناك مركزا وحيدا للقرار، ولكن عددا من مراكز القرار بحسب وحدات الشبكة، وتقوم وظيفة كل وحدة على أساس ما تجرته من تفاوض مع الوحدات الأخرى²⁵. ففي هذا النوع من الشبكات نحضر إلى إعادة تعريف دائم للوظائف وإلى توزيع للمهام ولكل مؤسسة الحق في أن تختار وبكل حرية أن تدخل أو لا تدخل في علاقة مع الآخرين²⁶.

2-6 تطور الشبكة:

في هذا الشأن يتعرض " كريستوف أسانس CRISTOPHE ASSENS لدورة حياة الشبكة، و التي تقدم مخططا شاملا لتطور الشبكات من خلال إبراز أربع مراحل أساسية في حياة الشبكة²⁷.

ترتبط المرحلة الأولى بالاستعداد لتكوين الشبكة، وهي مرتبطة برغبة الأعضاء في تكوين شبكة للتقليل من الغموض والشك، وتقوم على ثقة الأعضاء ببعضهم بناء على الولاء و النزاهة في التبادلات.

تليها مرحلة البروز و الظهور، تستقر بنية التنظيم خلالها وتتضح معالمه استنادا إلى المنافع المتبادلة ما بين أعضائها، تقوم أحد المؤسسات أثناء هذه المرحلة دائما بإنشاء الشبكة بناء على وضع إجراءات وضوابط ومعايير للتبادل، وبناء أيضا على إيضاح الرغبات والتوقعات، ويكون أساس التفاعل والتعامل مبني على الثقة. ثم إلى مرحلة النمو، تعرف الشبكة خلالها انضمام أتباع جدد. تتميز هذه المرحلة بعدم جمود قواعد التبادل، وبنيات التنسيق. وهنا يكون شكل التنظيم قابل للتطور وفقا لعدد المشاركين، ووفقا للتراضي بشأن القيادة ما بين الوحدات المتصارعة على التأثير، بهدف التحكم في التنظيم من خلال تموقعها في مفترق التبادلات. إلى أن يأخذ تنظيم الشبكة شكلا جديدا لحالة الاستقرار، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل حياة الشبكة. مرحلة النضج أين يستقر عدد الأعضاء المشاركين في الشبكة، وتشهد قواعد التبادل حالة لا تسمح لها بالزيادة في التطور، إذ تنجذر في سلوكيات الأعضاء، وتصبح من أبعديات التفاعل، لتشكل هذه الآليات حدودا للدخول أو الخروج من وإلى التنظيم.

وفي الأخير يمكن القول أن التعرض لبعض جوانب التنظيم الشبكي يعطي صورة واضحة عن الأهمية التي أصبحت تقدم له كأحد الأبعاد الأساسية ليس لتنظيم نشاطات المؤسسة فحسب ولكن لإعادة النظر في تنظيم المؤسسة ككل لتتحول المؤسسة ذاتها إلى تنظيم شبكي. وبذلك يمكن القول أن التأقلم مع التحولات المستقبلية في مجال تنظيم المؤسسات المتوجهة بالأساس نحو فهم عمل الشبكات و تقليدها، يقود إلى البدء بالأخذ بعين الاعتبار لأهمية تنظيم وظائفها شبكيا، وربما أن التسيير المعتمد على المعلومات هو من وظائف المؤسسة التي تتجلى فيها أهمية الاعتماد على الشبكة كأحد الأبعاد الرئيسية في نجاح هذه الوظيفة.

قائمة الهوامش والبليوغرافيا

¹ -F.BOURNOIS, P-J.ROMANI, *l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Française*, economica, Paris, 2000, p. 19.

² -Jean-Louis LEVET, *intelligence économique*, mode de pensée mode d'action, Economica, Paris, 2001, p.19.

³ -« **Intelligence économique et stratégie des entreprises** », rapport du Commissariat général du plan, travaux présidés par Henri Martre, la Documentation française, 1994, p11

⁴ - C.BISSON, *Application de méthodes et mise en place d'outils d'intelligence compétitive au sein d'une PME de haute technologies*, thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université d'Aix Marseille IV, 2003, p.60.

⁵ - B.BESSON, J-C.POSSIN, *Du renseignement a l'intelligence économique*, 2ème édition , Dunod, Paris, 2001, p.111.

⁶ - **Ibid.**, p.126.

⁷ - **Ibid.**, p.128.

⁸ - **Ibid.**, p.128.

⁹ - Patrick ROMAGNI, Valerie WILD, **l'intelligence économique au service de l'entreprise ou l'information comme outil de gestion**, les presses de Management, Paris, 1998, p. 137.

¹⁰ - **Ibid.**, p.175.

¹¹ - **Ibid.**, p.178.

¹² - C.BISSON, **op. cit.**, p.60.

¹³ - Guillaume BOLOGNA, **la mise en oeuvre des systèmes d'information dans les organisations : cas de l'intelligence économique et de la mémoire d'entreprise**, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université d'Aix Marseille III, 1996, p.264.

¹⁴ - الفن توفلر ، تحول السلطة بين العنف والثروة والمعرفة، (تر: فتحي بن شتوان ومراجعة: نبيل عثمان)،

الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته، ليبيا، 1992، ص 265

¹⁵ - S.Ehlinger, V. Perret et Chabaud.D., **Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?**, revue française de gestion ,2007/1, n° 170, p.156.

¹⁶ - B.BOSSIN, J-C.POSSIN, **op, cit.**, p. 61.

¹⁷ - **Ibid.**, p.62.

¹⁸ - C.Marcon, **Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique**, Market Management 2007/4, n° 8, p.112.

¹⁹ - B.BOSSIN, J-C.POSSIN, **op, cit.**, p. 63.

²⁰ - Barlatier.P-j,Thomas.C.,**Savoir voir collectif et développement de capacités réseaux**,revue française de gestion 2007/1 ,n° 170,p.175.

²¹ - S .Ehlinger, V .Perret et Chabaud.D., **Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?**, revue française de gestion ,2007/1, n° 170, p.156.

²² - Christophe Assens, **la dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprise**, thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine 1998, p. 32.

²³ - **Ibid.**, p.35.

²⁴ - **Ibid.**, p.40.

²⁵ - **Ibid.**, p.43.

²⁶ - G. Massé, C. Marcon et N. Moinet, **Les fondements de l'intelligence économique : Réseaux & jeu d'influence**, Market Management 2006/3, Volume 2, p.87.

²⁷ - Christophe Assens, **op.cit**, p.54.

أساليب القيادة الإدارية في الحضارة الإسلامية لتكوين الموظف العمومي

د. حسين محمد الرباعه

جامعة البلقاء التطبيقية / الأردن

ملخص

القيادة الإدارية علم وفن قائم بذاته ، ومتطلبات الحياة البشرية تقتضي إعطاء هذا الجانب الاهتمام اللائق بت ، ومن هنا جاء اهتمام هذا البحث ببيان القيادة الإدارية من منظور الحضارة الإسلامية ، وتطرق لمبادئ الإدارة في الإسلام ، وخصائصها ، والإدارة في القرآن الكريم والسنة النبوية ، واهتمام الإسلام بالإدارة ، والحديث عن بداية النهضة الإسلامية في الإدارة ، وخصائص نظرية الإدارة في الإسلام ، وبيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الوضعي له ، وبيان ماهية الإدارة العامة في الفكر الإسلامي .

أساليب القيادة الإدارية في الحضارة الإسلامية لتكوين الموظف العمومي

لقد عرفت القيادة في الإدارة الحديثة عدة تعريفات ، منها تعريف (أوردوي تيد) ، الذي ذكر أنها : النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (1) وهناك تعريف آخر على أنها : القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة ، وتنسيق جهودهم ، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (2) .

ويظهر لنا أن القيادة تتكون من عناصر أساسية ، هي :

1- وجود جماعة من الأفراد .

2- وجود فرد بين المجموعة يؤثر فيهم .

وجود أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها .

ويختلف مفهوم القيادة في الإسلام ، فهو ذلك السلوك الذي يقوم بت شاعل مركز الخليفة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ، فهي عملية سلوكية ، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر ، علاوة على كونه مركزا وقوة (3) .

والقيادة في الإسلام لا تعرف الاستبداد أو الفوضى ، فالقائد المسلم ينطلق من مبادئ الإسلام الراسخة ، ومن العقيدة التي يؤمن بتا ، معتمدا على مبدأ الشورى مع أتباعه في اتخاذ القرارات بكل موضوعية وعدل وتجرد ، همه الأول والأخير مرضاة الله ورسوله .

تعريف الإدارة في الإسلام : إن لفظ (إدارة) لم يرد في المصادر الإسلامية بهذه الصيغة ، على الرغم من كثرة الكتب والأبحاث في هذا المجال ، ولقد ذكر الدكتور حزام المطيري (4) ، أن لفظ الإدارة مشتق من الفعل (أدار) ، وقد جاء في موضع واحد في القرآن الكريم ، حيث قال تعالى :- (إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاصِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ) [البقرة: 282] ، واللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير) ، كما ورد لفظ التدبير في آيات كثيرة ، منها (يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ) [السجدة: 5] ، كما يرى أن لفظ (تدبير) أكثر شمولاً وعمقاً ، مؤيداً في ذلك رأي محمد المبارك الذي يرى أن لفظ (تدبير) أشمل وأعم ، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور ، والحرص على اختيار أفضل الطرق لتأدية الأعمال ، وبما أن لفظ إدارة لفظة محدودة الاستعمال ، وتعني التنفيذ ، لذا كان يطالب باستخدام لفظة (تدبير) كمصطلح إسلامي للإدارة الإسلامية ، إلا أن الدكتور المطيري وجد أنه لا حرج من استخدام لفظة (إدارة) ، لأمرين: (5)

1- كلمة الإدارة وردت مقترنة بالتجارة .
 2- مرونة الإدارة الإسلامية ، واستخدامها عبارات وألفاظا يصعب تجاهلها ، مع التأكيد على استرجاع معنى التدبير ، أو التدبير ، والإشارة إلى ذلك في الكتابات الإدارية ، وارى أن ما ذكره الدكتور المطيري صحيح ، وخاصة أن كلمة الإدارة والإداري ومشتقاتها أصبحت كلمة معروفة ومتداولة ويصعب تغييرها ، وخاصة في كتب ومراجع الإدارة . وهناك تعريفات كثيرة للإدارة الإسلامية ، منها تعريف الدكتور حزام المطيري ؛ حيث يقول : "هي تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها - قيادة وإتباعاً ، أفراداً وجماعات ، رجالاً ونساء - بالعلم والإيمان عند أدائهم لإعمالهم الموكلة إليهم ، على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم في الدولة الإسلامية ، أو بمعنى آخر : هي الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميع المستويات ، وفقاً للسياسة الشرعية ، ، (6)؛ ويعرف الدكتور النحوي /الإدارة الإسلامية بأنها : الاستفادة من جميع القواعد الإيمانية ، لتوفير أكبر قدر من الإنتاج على أعلى مستوى من الإتقان في أقل وقت ممكن ، ليكون العمل كله عبادة لله ، (7). ويؤكد الرائد / محمد علي : أن الإدارة الإسلامية تقوم على أسس قوية ، تسهم في تحديد الفكر الإسلامي بشكل خاص والإدارة الإسلامية بشكل عام ، ويمكن توضيح هذه الأسس كما يلي(8):

- 1- عدم إمكانية الفصل بين الدين والدولة ، فالإسلام هو دين ودولة .
- 2- إن منهج الإدارة الإسلامية يعد أرقى وأسمى النظريات والنظم الإدارية في الإدارة .
- 3- إن ما تشتمل عليه عملية الإدارة الإسلامية من خصائص ومزايا هي طريق الأمم الإسلامية إلى نجاح والتقدم .
- 4- أن دستور الدولة الإسلامية مستمد من القرآن الكريم والسنة النبوية ، وقد اشتملا على كثير من الآيات والأحاديث التي تحدد المنهج الذي يجب إن تسير عليه الإدارة في الإسلام .

مبادئ القيادة الإسلامية:

تتلخص أهم مبادئ القيادة الإسلامية فيما يلي : (9)

أ- مبدأ الشورى : لقد وجه القرآن الكريم إلى ضرورة التزام القادة المسلمين بالشورى مع أهل العلم والمعرفة ، وكل من له القدرة على تقديم النصح والإرشاد ، قال الله تعالى : (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون) (الشورى 38)

ب - العدل : والقيادة الإسلامية تحتم على القائد أن يتعامل مع الآخرين بالعدل والإنصاف ، دون النظر إلى أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم ، قال سبحانه وتعالى :- (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) (النساء 58)

ج- حرية الفكر: على القائد المسلم ؟أن يوفر لمؤسسيه وأتباعه المناخ المناسب من النقد البناء ، وأن يطالب بت شخصيا وللأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم ، ولقد أعتبر الخليفة عمر بن الخطاب ذلك أمرا أساسيا ، والحادثة التي حصلت بينه - رضي الله عنه _ والمرأة المسنة التي قاطعته وهو يخطب بالمسجد معروف ، حيث أقر عمر بخطاه في الحال ، وشكر الله - سبحانه وتعالى - على إن هناك فقام بتقويم خطئه .

القيادة في القرآن الكريم:

لقد كان القرآن الكريم الموجه الأول لقائد ألامه الاسلاميه محمد - عليه الصلاة والسلام - فهو القدوة الحسنه في قياده وفن التعامل ،والقران يزخر بالآيات الكثيرة التي توجه الرسول في مختلف أمور الحياة قال تعالى - (لقد كان لكم في رسول الله أسوه حسنه لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا) (الأحزاب 21)
ومن التوجيهات الالهيه للرسول عليه الصلاة والسلام قول الله تعالى-(فبما رحمه من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله) : (آل عمران 159)

ويمكن استخلاص التوجيهات القيادية للرسول -عليه الصلاة والسلام- من هذه الآية الكريمة بما يلي (10) :

1- اللين الذي تمتع به الرسول - عليه الصلاة والسلام- وذلك من رحمه الله تعالى للأمة.

2-عدم الفظاظة والشدة والغلظة حبب الرسول إلى الصحابة فالتفوا حوله .

3-الأمر بالعفو عن صحابته.

4-الأمر بالاستغفار والدعاء لهم .

5-الأمر بالتشاور في جميع الأمور .

6-الأمر بالتوكل على الله بعد العزم.

وفي القرآن الكريم الكثير من الآيات التي توجة الرسول كقائد لهذه الأمة ، وتدفعه إلى حسن التعامل، من هذه الآيات قوله تعالى - (ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو اعلم بمن ضل عن سبيله وهو اعلم بالمهتدين) (النحل : 125)

القيادة في الأحاديث النبوية :

وتؤكد الأحاديث النبوية على ضرورة القيادة ؛ لقول رسول الله-عليه الصلاة والسلام - ((لا يحل لثلاثة إن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم اخدمهم)) (11) ،وقوله أيضا (إذا خرج ثلاثة في سفر ، فليؤمروا عليهم اخدمهم))(12) ويتضح من الحديثين السابقين إن الجماعة هي التي تختار القائد ؛ لما يتمتع بت من قدرات وصفات تؤهله للقيادة ،بعيدا عن التسلط وفرض القيادة بالقوة ، فالقيادة الحقة هي التي تأتي نتيجة رضا الجماعة واقتناعها بقدرة هذا القائد في إن يقودها إلى بر الأمان ،وتحقيق أهدافها المرجوة .

وقد كان الرسول-عليه الصلاة والسلام -نعم القائد والقدوة للجماعة الاسلاميه ،التي آمنت برسالته ،وتمسكت بدعوته ، وضحت بأنفسها وأموالها في سبيل نشر دعوته ،ومن توجيهات الرسول -عليه الصلاة والسلام- في مجال القيادة للأمة الاسلاميه المتعددة قوله ((كلكم راع ،وكلكم مسؤول عن رعيته))(13) وقوله: ((اسمعوا وأطيعوا،وان استعمل عليكم عبد حبشي ،كأن رأسه زبيبة)) (14)، وقوله ((اللهم من ولي من أمر أمتي شيئا ،فشق عليهم فأشقق عليه،ومن ولي من أمر أمتي شيئا،فرقق بهم فأرفق به)) (15)، وأخيرا قوله : ((من أطاعني فقد أطاع الله ، ومن عصاني فقد عصى الله ،ومن أطاع الأمير فقد أطاعني، ومن عصى الأمير فقد عصاني)) (16)، ولقد كانت قياده الرسول -صلى الله عليه وسلم- في تعيين الولاة في غاية الدقة ؛حيث يختارهم من الأشخاص الذين يتمتعون بالخلق القويم وسعة العلم ،وعلى درجة من الكفاءة والجدارة ؛لهذا نجد إن اختيار القادة في فجر الإسلام كان يقوم على الاستقامة والقدرة والنزاهة ،وكما ذكر سابقا،فالقيادة الإسلامية تقوم على مبدأ الشورى ؛التزاما بقول الله تعالى - (وأمرهم شورى بينهم) (الشورى 38) ولقد طبق الرسول-صلى الله عليه وسلم - هذا المبدأ في إدارته وقيادته للمسلمين ؛حيث كان يقوم باستشارة أصحابه من أهل الرأي والبصيرة .

ولقد ظهرت المقدره القيادية للرسول -صلى الله عليه وسلم -في مجالات عدة ، منها مجال التخطيط والتنظيم للدعوة الاسلاميه في المجتمع المكي والمجتمع المدني ،وما قام بت بين الأنصار والمهاجرين ، وإبرام الاتفاقيات والعهود مع غير المسلمين ، وكذلك أسلوبه الفريد تجاه المؤلفة قلوبهم وبذله العطايا والصدقات ؛لجذبهم للإسلام ،كما يتجلى أسلوبه القيادي في استقباله وفود العرب وإكرامه لهم في سبيل إقناعهم وجذبهم للدعوة،وموقفه القيادي النبيل من صلح الحديبية،وما أظهره من اللين والتحمل والصبر في سبيل حقن الدماء ؛ حيث كان لهذا الصلح المرود الطيب و الإيجابي على الدعوة الاسلاميه؛ حيث اختلط المشركون بالمسلمين ،وتعرفوا على أسلوبهم في الحياة، وعلى إيمانهم

بقضيتهم و برسولهم ؛ مما دفع الكثير من المشركين للدخول إلى الإسلام حتى قبل إن يتم فتح مكة . ولقد جاء في كتاب الخليفة علي بن أبي طالب -رضي الله عنه - إلى الاشر النخعي عندما ولاة على مصر وأعمالها، وهو أطول عهد جمع أساسيات القيادة الإدارية في كتاب واحد - ما يلي (17)

1- **الحب والرحمة:** "واشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللفظ بهم، ولا تكونن عليهم سبعا ضاربا تغتتم أكلهم".

2- **الابتعاد عن المحاباة:** "أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة اهلك، ومن لك فيه هوى من رعيته، فأنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خصمه الله ادحض حجته، وكان لله حربا حتى ينزع اويتوب".

3- **إرضاء الجماعة:** "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعملها في العدل، واجمعها لرضا الرعية، فأن سخط العامة يجحف برضا الخاصة، وان سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة"

4- **اصطفاء المستشارين:** " ولا تدخلن في مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل، ويعدك الفقر، ولا جبانا يضعفك عن الأمور، ولا حريصا يزين لك الشر بالجور، فأن البخل والجبن والحرص غرائز شتى، يجمعها سوء الظن بالله".

5- **توفير الحوافز:** "ولا يكن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء؛ فأن في ذلك تزهدا لأهل الإحسان في الإحسان وتدريبا لأهل الاساءه على الاساءه، وألزم كل منهم ما ألزم نفسه".

6- **توظيف ذوي الكفاية:** ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختيارا، ولا تولهم محاباة وأثرة؛ فأنهما جماع من شعب الجور والخيانة، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة، والقدم في الإسلام؛ فأنهم أكرم أخلاقا، واصح أغراضا، واقل في المطامع إشرافا، وابلغ في عواقب الأمور نظرا".

7- **الرقابة والمسائلة:** تفقد أعمالهم، وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم، فأن تعاهدك في السر لأموهم حدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية، وتحفظ من الأعوان؛ فأن احد منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بتا عليه عندك إخبار عيونك، اكتفيت بذلك شاهدا، فبسطت عليه العقوبة في بدنه، وأخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذلة، ووسمته بالخيانة، وقلدته عار التهمة".

8- **سياسة الأجور:** " ثم أسخغ عليهم الأرزاق؛ فأن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك، أو ثلموا أمانتك".

9- الاتصال بالرعية: "لا تطولن احتجابك عن رعيتك؛ فأن احتجاب الولاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم بالأمر، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه، فيصغر عندهم الكبير، ويعظم الصغير، ويقيح الحسن، ويحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل".

10- تقدير الأمور: "وإياك والعجلة بالأمور قبل أوانها، أو التساقط فيها عند إمكانها، أو اللجاجة فيها إذا تنكرت، أو الوهن عنها إذا استوضحت، فضع كل أمر موضعه، وأوقع كل عمل موقعه".

ولقد ذكر الماوردي بعض الصفات لمن يتولى الوزارة منها "الأمانة؛ حتى لا يخون، وقلة الطمع؛ حتى لا يرتشي، وان يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء، ذكورا لما يؤديه إلى الخليفة وعنه، ذكيا فطنا، صادق اللهجة؛ حتى يوثق بخبره، وإلا يكون من أهل الأهواء (18).

اهتمام الإسلام بالإدارة: تجلت معاني الإدارة الإسلامية في الصور الآتية :

1- التعاون في الوصول إلى حكم الشرع.

2- محاولة كشف الأخطاء الملازمة للإدارة.

3- الوصول إلى الحل السليم فيما يجد من الأمور (الإدارة الإسلامية د/ فوزي كمال ادهم)

هناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى (: إلا إن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم) (البقرة آية 282) (وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة رضي الله عنه_ أن النبي_ صلى الله عليه وسلم _ قال (لاتقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) (رواه الطبراني) ونجد إن أدوات الإدارة الرئيسية هي : التخطيط .- التنظيم .- التوجيه .- الرقابة . فضلا عن بعض النظم والأساليب الفرعية الأخرى المستمدة من القرآن الكريم ومن سنة نبينا القائد الإداري الحكيم ، عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، ولنستعرض أمثلة على هذه الأدوات الأربعة (والمسماة بوظائف العملية الإدارية):

1- التخطيط: هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهد في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام " : قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون. ثم يأتي من بعد سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلا مما تحصنون. ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون (يوسف 47-49)

وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام فأن المسلم ملزم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال .ومن الأحاديث النبوية الدالة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه من تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص -رضي الله عنه " ...إنك إن تذر ورثتك أغنياء خير من إن تذرهم عالة يتكففون الناس....) وأيضاً قوله للإعرابي الذي ترك ناقته عند

باب المسجد دون إن يعقلها: " أعلقلها وتوكل "، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر .

2-التنظيم: هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلائم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى (أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات) (الزخرف: 23)، (وهذا غاية في التنظيم فهو تنظيم الكون والحياة باجمعها .

ونجد في قدوم النبي - صلى الله عليه وسلم - أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال (: تأخوا في الله اخوين اخوين (فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواة لتنظيم المجتمع .

3- التوجيه: هو القدرة على السير الصحيح مع الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضا والانتماء للعمل . لقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى (: ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك) (آل عمران: 159)، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم ، وكذلك قوله تعالى (:وان تعفوا اقرب للتعفوى ولا تنسوا الفضل بينكم) (البقرة: 237)، هذا توجيه عام للمحكومين والعامه .

4- هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات ، وهي غاية الأمر ومنتهاه ، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكيد من إن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا صحيحا حسب الخطه والتنظيم و التوجيه ، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة ، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه او على غيره ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى (: وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) (وقوله عز وجل) : ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد (ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام ...): فأخبرني عن الإحسان ؟ فقال صلى الله عليه وسلم :إن تعبد الله كأنك تراه فأن لم تكن تراه فإنه يراك ... الحديث (وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية ، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضا بمقدار ما يجيدونه من(فنونها) وأساليب تطبيقه." من موقع المجلة العربية.

بداية النهضة الإسلامية في الإدارة وقصة تطوره:

لقد ظهرت فكره التخطيط منذ تأسيس الدولة الاسلاميه الأولى في المدينة المنورة على يد الرسول الكريم، فقد حدد صلى الله عليه وسلم الأهداف وأولوياتها ، والاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وفقا للسياسات التي نزلت بتا الشريعة السمحة، وقد تم حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة آنذاك للعمل على استكمالها من اجل

تحقيق أهداف الدولة الناشئة. ومن ثم يمكن القول بان إدارة الدولة الاسلاميه لم تكن تتبع الأساليب العشوائية ، وإنما كانت تتم بأسلوب علمي وموضوعي بأخذ الأسباب لمواجهة توقعات المستقبل .

ولقد كان التخطيط آنذاك تخطيطا شاملا لمجالات الحياة كافة .)) موقع مفكره الإسلام
لقد أدخلت النظرية الاسلاميه بعد اجتماعيا مهما وؤثرا في السلوك الإداري داخل النظمه ، وهو البعد الأخلاقي . فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق، كما انه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق .

خصائص نظريه الاداره في الإسلام

1- نظريه الاداره في الإسلام مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي ، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي).

2- نظريه الاداره في الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي ، وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي)

3- الشورى في الاداره عنصر أساسي .

4- النظرية الاسلاميه تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية ،وتحترم الإنسان كإنسان ،وتشركه في العملية الإدارية ، كل حسب مقدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير المتغير الإنساني)

5- تهتم النظرية الاسلاميه بالنظام وتحديد المسؤوليات ،وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي ،وتحترم الهيكل التنظيم ، وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام).(الاداره الاسلاميه د. فوزي كمال ادهم)

حكم الولايات في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم): إن المبادئ الاداريه التي جاء بها الرسول صلى الله عليه وسلم هي إيجاد مجتمع فاضل منظم في حكومته وشئون إدارته ،وقد حاول النبي إيجاد ذلك أيام كان في مكة ، ولكن معارضة قريش له وسوء معاملتهم إياه وأصحابه اضطراره إلى إن يأمر أصحابه بالهجرة ،ثم هاجر هو بنفسه إلى المدينة فوجد الجو صالحا لأقامه حكومة ذات انظمه وقوانين وتعاليم ترعى الدين الجديد وتحميه .

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة يمثل السلطين المدنية والروحيه مع ، وبعد فتح مكة وانتشار الإسلام خارج المدينة ، وامتداد حدود الدولة الجديدة إلى أطراف أخرى ، وتشكل الأقاليم والمقاطعات والولايات الاسلاميه اقتضت الحاجة الاداريه الاستعانة بالولاة والأمراء والعمال ..

نظم الرسول صلى الله عليه وسلم شئون حكومته الاداريه والديوانيه تنظيما كاملا بعد إن استقر أمره بالمدينة وقد اتخذ من المسجد مقرا لحكومته ، ففيه كان يجلس الرسول صلى الله عليه وسلم للناس ، ويستقبل الوفود ويحكم بينهم ، ويفقههم في أمور دينهم ، وفيه كان مسكنه في حجرات خاصة.

ابتدأ الرسول صلى الله عليه وسلم التنظيم الإداري من خلال تعيين العمال في الولايات والمدن والقبائل المختلفة لتعليم الناس أحكام القرآن والتفقه في الدين وإقامة الصلاة وحماية أموال الزكاة لإنفاقها على مستحقيها والقضاء بين الناس . فعين عتاب بن أسيد واليا على مكة بعد فتحها سنة ثمان للهجرة وهو دون العشرين من العمر وفرض له راتب شهريا قدره ثلاثون درهم ، فكان ذلك أول راتب خصص للعمال والولاة، كما ولى الرسول (صل الله عليه وسلم) الحارث بن نوفل الهاشمي بعض أعمال مكة ،وعين أبا بكر الصديق بعد غزوه حنين وكان للنبي أمراء ولاهم المدنية عند خروجه منها ومنهم السائب بن عثمان الذي أمره عليها عند خروجه إلى غزوه (بواط) في السنة الثانية للهجرة ، كما أناب سعد بن عباده عندما غزا (ودان) ، وأناب الإمام علي بن أبي طالب عندما غزا (تبوك) كتاب : (الحضارة العربية الاسلاميه دراسة في تاريخ النظم) /د/رحيم كاظم الهاشمي /أ/ عواطف محمد شنقارو)، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يستعين بمجلس للشورى ، كما كان يتخذ كتابا للمراسلات بينه وبين الملوك والحكام المجاورين ،فقد كان عبدالله بن الأرقم يجيب على الملوك والرسل ، وكان له كاتب للعهود هو علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، كما كان له صاحب سر هو حذيفة بن اليمانة ،وتخذ قائما على خاتمه وتسمي المصادر الحارث بن عوف المري ، كما تذكر إن الرسول (صلى الله عليه وسلم) كان يضع على خاتمة الربيع بن صيفي ابن أخي ائتم . واتخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم من يقوم على المداينات ، وكان له ترجمان بالفارسية والقبطية والرومية هو زيد بن ثابت ، وقيل : انه كان يترجم أيضا من الحبشية والعبرية . كما إن رسول الله صلى الله عليه وسلم استعمل ولاه في شبه الجزيرة العربية فكان منهم عتاب بن أسيد الذي استعمله على مكة ، ومعاذ بن جبل الذي أرسله قاضيا على اليمن . وقد بعث الرسول صلى الله عليه وسلم رسله وسفراءه إلى الملوك ، فأرسل حاطب بن أبي بلتعة إلى المقوقس ، وشجاع بن وهب إلى الحارث بن أبي شمر الغساني ، ودحية بن خليفة الكلبي إلى قيصر ، وبعث سليط بن عمرو العامري إلى هودّة بن علي الحنفي ، وبعث عبدالله بن حذافة السهمي إلى كسرى ، وعمرو بن أمية الضمري إلى النجاشي .

وكان للدولة الإسلامية ميزانيتها ، أودعها بيت مال المسلمين رغم بساطة تلك الميزانية ، وكان الفيء يقسم على المسلمين حاضري الموقعة ، ومن المهم الإشارة إلى أن رسول الله صلى الله عليه وسلم أراد إحصاء الناس تمهيدا لإنشاء الديوان إلا أنه لم ينشأ إلا في عصر الفاروق عمر رضي الله عنه .

ورغم البساطة التي تتسم بتا الإدارة الإسلامية في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم ، إلا أنها وضعت للمجتمع الإسلامي نواة التنظيم الإداري الذي سار عليه الخلفاء الراشدون الذين أضافوا إلى هذا التنظيم ما وجدوه ضروري ، وما أملت ظروف حياتهم ، وما اجتهدوا فيه من اجل خدمة مصالح الأمة .

أما النظام الإداري للدولة الإسلامية في عهد الصديق رضي الله عنه فهو امتداد للنظام الإداري في عهد النبوة ، إلا إن بعض عمال رسول الله صلى الله عليه وسلم أبوا أن يعملوا لغيره ، ومع ذلك فقد صار الصديق على النهج الذي عايشه

في عصر النبوة ، كما اتخذ الفاروق وعثمان بن عفان رضي الله عنهما وزيرين له ، وتولى له الفاروق عمر رضي الله عنه - بالإضافة إلى ذلك - القضاء ، وقام أبو عبيدة بن الجراح على بيت المال .

أما مجلس شوراها فكان يتكون من الفاروق عمر ، وذي النورين عثمان بن عفان ، وعلي بن ابي طالب كرم الله وجهه ، وعبدالرحمن بن عوف ، ومعاذ بن جبل ، وأبي بن كعب ، وزيد بن ثابت ، ومن بينهم كان عثمان بن عفان وزيد بن ثابت يكتبان له، وول الصديق رضي الله عنه العمال على الأقاليم والبلدان داخل شبه الجزيرة العربية وخارجه : فكان عتاب بن أسيد واليا على مكة ، وعثمان بن أبي العاص على الطائف ، والمهاجر بن أبي أمية على صنعاء ، وزيد بن أبيه على حضرموت ، ويعلى بن أمية على خولان ، والعلاء بن ثور الحضرمي على زيد ورمع ، ومعاذ بن جبل على الجند ، وعبدالله بن ثور على جرش. وكانت أجناد الإسلام في عهده في الشام ، وقوادهم : أبو عبيدة بن الجراح ، وعمرو بن العاص ، وشرحبيل بن حسنة ، ويزيد بن أبي سفيان .وقواد المسلمين في العراق : عياض بن غنم الفهري ، وكان خالد بن الوليد القائد العام على جميع الأجناد .وفي عصر الفاروق رضي الله عنه شهد النظام الإداري نقلة حضارية كبرى تمثلت في مدى اهتمام الخليفة وعنايته الفائقة بالنظم الإدارية ، ففي عهده رسخت التقاليد الإدارية الإسلامية. في هذه السنة 15 هجرية 636م فرض عمر للمسلمين الفروض ودون الدواوين، وأعطى العطايا على السابقة. وهذا يؤكد مرونة العقلية الإسلامية وقبولها لتطوير نفسه، وتمثل هذا في اهتمام الفاروق رضي الله عنه بتنظيم الدولة الإسلامية إداري، وخاصة إن الفتوحات الإسلامية قد أدت إلى امتداد رقعة الدولة الإسلامية في عهده ،فصل السلطة التنفيذية عن السلطة التشريعية وأكد استقلال القضاء ، كما اهتم بأمر الأمصار والأقاليم ووطد العلاقة بين العاصمة المركزية والولاة والعمال في أجزاء الدولة الإسلامية .

وكان عمر رضي الله عنه شديدا مع عمال الدولة الإسلامية ، كان يوصيهم بأهالي الأقاليم خير ، فيروي الطبري إن عمر بن الخطاب رضي الله عنه خطب الناس يوم الجمعة فقال :اللهم إني أشهدك على أمراء الأمصار ،إني إنما بعثتهم ليعلموا الناس دينهم وسنة نبيهم ، وان يقسموا فيهم فيئهم ،وان يعدلوا ،فأن أشكل عليهم شيء رفعوه إلي....وشهد عصره إضافة إلى ذلك تنظيمات إدارية متنوعة فوضع أساس بيت المال ونظم أموره، وكان يعس ليلاً ويرتاد منازل المسلمين، ويتفقد أحوالهم، وكان يراقب المدينة ويحرسها من اللصوص والسراق كما كان يراقب أسواق المدينة ويقضي بين الناس حيث أدركه الخصوم وهو في هذا كله يتأسى بسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ...

وفي عصر عثمان بن عفان رضي الله عنه شهدت المدينة تطورات إدارية محدودة وان كانت على درجة من الأهمية، فقد تحول العسس الذي كان في العهود السابقة إلى نظام له أصول وقواعد ومهام محددة هو نظام الشرطة، ومع ذلك يمكن القول: إن الأوضاع الإدارية سارت على ما كانت عليه في عهد الفاروق، وربما يرجع السبب في محدودية

الإضافة للنظم الإدارية في المدينة إلى اضطراب الأقاليم والظروف السياسية التي مرت بتا الدولة الإسلامية مما أعاق خليفة المسلمين عن أحداث تطورات جذرية فيها بشكل يتناسب مع المدة التي قضاها ذو النورين خليفة للمسلمين.

وكذلك كانت الأحوال في عصر علي بن أبي طالب كرم الله وجهه ، وقد كان شديدا في الحق يعدل في الرعية ، وعرف انه كان يقسم ما في بيت المال لا يترك فيه شيء ، ما فعل بعد بيعه أهل البصرة حيث نظر في بيت مالها فإذا فيه ستمائة ألف وزيادة ، فقسمها على شهد معه الوقع .

ويمكن إن نستنبط من خطب علي كرم الله وجهه نظمه الإدارية وأوامره وتوجيهاته لعمال الأقاليم. فمن خطبه في أهل المدينة : إن الله عز وجل بعث رسولا هاديا مهديا بكتاب ناطق ، وأمر قائم واضح ، ولا يهلك عنه إلا هالك ، وأن المبتدعات والشبهات من المهلكات إلا من حفظ الله وان في سلطان الله عصمه أمركم فأعطوه طاعتكم غير ملويه ولا مستكره به والله لتفعلن أو لينقلن الله عنكم سلطان الإسلام ، ثم لا ينقله إليكم أبدا حتى يازر الأمر إليه . انهضوا إلي هؤلاء القوم الذين يريدون إن يفرقوا جماعتكم لعل الله يصلح بكم ما افسد أهل الآفاق ، وتقضون الذي عليكم .

ففي سنة ستة وثلاثين فرق علي كرم الله وجهه عماله على الأقاليم؛ فبعث عثمان بن حنيف على البصرة ، وعماره بن شهاب على الكوفة ، وعبيد الله بن عباس على اليمن ، وقيس بن سعد على مصر ، وسهل بن حنيف على الشام لكنه لم يصل إليها ، وعاد إلى المدينة التي اختلطت فيها الأمور ، وخاصة إن ولاة عثمان في البلدان قد تأثروا بمقتله ، من ذلك موقف عبدالله بن عامر أمير مكة الذي ذهب إلي أم المؤمنين عائشة ، وكانت حين قتل عثمان رضي الله عنه بمكة تؤذي عمره المحرم ، فلما أتاها عبدالله سأله : ما الذي ردك يا أم المؤمنين ؟؟

وكانت في طريقها إلى المدينة ؛ فقالت : ردني إن عثمان قتل مظلوم ، وان الأمر لا يستقيم ولهذه الغوغاء أمر ، فاطلبوا بدم عثمان تعزوا إسلام ؛ فكان أول من أجابها عبد الله بن عامر.

ويروي الطبري في أخبار سنة تسعه وثلاثين للهجرة : كان عبدالله بن عباس يلي البصرة لعلي بن أبي طالب فكان يقوم على الصدقات والجند)) تاريخ النظم والحضارة الاسلاميه د/فتحيه النبراوي

بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم الوضعي له

لقد ورد عدة تعريفات وتعريفات للإدارة الإسلامية ، منها أنها تلك الإدارة التي يتحلى أفرادها قيادة وإتباعا ، أفرادا وجماعات ، رجالا ونساء ، بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالهم الموكلة إليهم على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم في الدولة الإسلامية ، ومنها أيضا ، أنها الإدارة التي يقوم أفرادها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) على جميع المستويات وفقا للسياسة الشرعية ، والسياسة الشرعية هنا تعني

السياسة التي تقوم على مبادئ وأصول الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة فيما يتعلق بالأحكام والعقائد والعبادات والمعاملات وذلك لجلب المصالح ودرء المفاسد .

كما يرد تعريف آخر للإدارة الإسلامية قد يشمل المشاريع العامة والخاصة بأنها ((أي نشاط مشروع مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف مباح محدد .

وعلى ضوء التعريفات السابقة يمكن بيان اختلاف المفهوم الإسلامي للإدارة عن المفهوم العلماني الوضعي لها في الآتي:

من حيث الفكر أو المنهج :

نجد أن جميع مدارس الإدارة بلا استثناء تركز على المفهوم المادي الدنيوي البحت دون أي ربط بالدين أو الحياة الأخرى ، مما جعل نتائجها وآثارها تدور في حلقة مفرغة منذ ظهورها والى وقتنا الحاضر ، لأنها أفكار جزئية قاصرة مصدرها اجتهاد العقل البشري بعيدا عن هدي الوحي الذي هو المصدر الرئيسي للمنهج ، أو الفكر الإداري الإسلامي مع عدم إغفال دور العقل في لاجتهاد والمشروع .

من حيث الهدف والغاية:

نجد أن الإدارة الإسلامية تهدف إلى تحقيق معنى العبودية لله عزوجل ، وعمارة الكون وفق منهج الله لقوله تعالى ((قل إن صلاتي ونسكي ومحاي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين) (الأنعام : 162-163) ، بخلاف الغاية والهدف في المفهوم الوضعي للإدارة والذي لا يتجاوز الإطار الدنيوي فهو يهدف إلى إشباع الشهوات والغرائز بلا ضوابط مع التأثير بالشبهات التي تخلخل العقيدة وتضعفها في نفس الفرد المسلم ، فينعكس ذلك على سلوكه فيصبح مقلدا وتابعا لغير المسلمين .

مكونات الإداري الإسلامي،

القيم والأخلاق مكون رئيس في المشروع الحضاري الإسلامي، فهي العماد الثاني بعد توحيد الله عز وجل، وتأسيس معاني القيم والأخلاق، هو السند الرئيس للقيام بدور الخلافة الذي شرف الله به الإنسان، وقد حاول البعض التهوين من شأن القيم والأخلاق متصورا إن التقدم العلمي والأداء الصحيح يمكن إن يتحقق بدونهما فالإسلام يدعونا إلى التقدم العلمي متحصنين برسالته التي تقوم على القيم والأخلاق والإخوة الإنسانية ويثبت لنا الزمن صحة ما ذهب إليه المنهج الإسلامي فقد أشار تقرير صادر عن صندوق النقد الدولي في أكتوبر 2003 إلى إن السبب الرئيس لفشل خطط التنمية في أفريقيا يرجع إلى سوء التربية الأخلاقية والدينية للقايمين على إدارة عملية التنمية بها . فالإسلام قد عالج جميع قضايا الإنسان، ووضع الحلول الحاسمة لجميع مشكلاته وأزماته وكان من أهم ما عني به القضايا السياسية والإدارية العامة: لأنها ترتبط بحياة المسلمين ومصيرهم ، فوضع لها القواعد والأسس العامة ولم يتعرض للتفاصيل الشكلية . وتعد هذه ميزة متفردة للإسلام ، فقد ثبت إن ما عدا الأسس والمبادئ من تفصيلات أمر خاضع

للاجتهاد والرأي والتبديل والتغيير كلما اقتضت الضرورة ذلك وبهذا تكون الإدارة في الإسلام قابلة لان تأخذ أشكالاً كثيرة تبعاً لاختلاف الأحوال وتبدل الأطوار الاجتماعية المتعاقبة . وفي محاولة لتأصيل البحوث الإدارية من منظور الفكر الإداري العربي الإسلامي والوقوف على الأسس والأساليب التنظيمية التي تكفل التوظيف المعاصر للتراث الإداري العربي الإسلامي ، عقد مؤخرًا بالقاهرة المؤتمر العربي الرابع ، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية . وقال د . محمد التويجري المدير العام للمنظمة : إن فكرة انعقاد هذا المؤتمر تنطلق من فهم وإدراك إن بناء المجتمع العربي الحديث يتطلب الالتفات إلى جانبين أساسيين هما : القيم والمفاهيم ، والخبرة المتمثلة في التراث الحي من جهة والأفكار الحديثة من جهة أخرى ، والفكر الإداري العربي الإسلامي يمكن إن يكون مصدرًا أساسيًا لوضع مفاهيم ونظريات في الإدارة تستوعب واقع المجتمع العربي والإسلامي وتستشرف آماله، مع ما يحمله هذا من إمكانية إن يسهم ذلك في اغناء الفكر العالمي بمبادئ ومبادئ إدارية جديدة . (عبد الحافظ الصاوي موقع مجلة المجتمع)

الإدارة العامة في الفكر الإسلامي

الإدارة العامة هي تلك المعنية بإدارة شؤون الدولة ، ويرى د. احمد سلمان في ورقته التي قدم فيها مقارنة بين الفكر الغربي والفكر الإسلامي في الإدارة العامة - المؤتمر العربي الرابع ، للمنظمة العربية للتنمية الإدارية والذي عقد بالقاهرة -، يرى إن الإدارة العامة الإسلامية محورها الأساسي العقيدة والإيمان ، وبهما يتجاوز الفرد المسلم المنافع الشخصية والدينيوية إلى سعة التكليف الرباني الذي جعل الحياة كلها لله ، وان غاية خلق الإنسان هي العبادة والخلافة في الأرض تحقيقاً لقوله تعالى : " وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون ما أريد منهم من رزق وما أريد منهم إن يطعمون (56،57) الذاريات

أما الفكر الغربي فإنه يعالج المشكلة الإدارية في إطار نظريات ذات نظرة تعتمد على المنافع الشخصية أو الجماعية أو المنافع المشتركة في إطار العلاقات بين الدول دون أدنى نظرة للدين أو العقائد .

ومن خلال المقارنات نجد إن الإدارة العامة الإسلامية تتميز عن نظيرتها المعاصرة بثلاث خصال هي :

1- الإدارة العامة الإسلامية تسعى بصفة أساسية لخدمة الأهداف المشروعة من خلال أنشطتها الخدمية والسلعية المباحة ، ويحكمها في ذلك الإيمان والعقيدة الربانية .

2- يؤدي المكلف بالعمل في الإدارة الإسلامية واجبه على أساس انه قيمة إيمانية يسعى من خلالها للعبادة

3- التعامل في الإدارة الإسلامية يتم على أساس الإخوة الإسلامية ، والمساواة ، واحترام إنسانية العامل ، ونوع العمل

الذي يؤديه . (عبد الحافظ الصاوي موقع مجلة المجتمع)

أهم الانجازات ودور المسلمين في الحضارة الغربية :

ومن الضروري إن نعرف انه من أهم الانجازات التي أسهمت فيها الإدارة الإسلامية في العالم اجمع انه لولا إدارة إسلامية قوية وحازمة لما استطاع احد التقدم في المجالات الأخرى من فروع الحياة

فمثلا نجد انه في خلال الفترة الذهبية في تاريخ الإسلام، أنشئت المدارس في مختلف البلاد الإسلامية شرقا وغربا، وكثرت المكتبات، وامتلت بالمؤلفات في مختلف العلوم ..

وفي التجارة كان المسلمون رواد العالم الحديث، فقد انشأوا النقابات، وعرفوا نظام الحوالات، وخطابات الاعتماد ووثائق الشحن، وهناك من العوامل التي جعلت المسلمين يؤثرون في الأمم الأخرى، ويتركون بصماتهم واضحة: من ذلك المراكز الحضارية التي أقامها أو اتخذها المسلمون قواعد لنشر الإسلام والحضارة الإسلامية، فالمدينة المنورة كانت أولى تلك المراكز التي انتشرت منها حضارة الإسلام والمسلمين، ثم انتقل الثقل الحضاري بعد ذلك إلى دمشق ومنها إلى بغداد، وكان لقرطبة والقاهرة دورها الكبير في نشر الحضارة الإسلامية في غرب الدولة الإسلامية، كذلك كان لاهتمام الخلفاء وأولي الأمر في الدولة الإسلامية بالعلم والعلماء أثره البالغ في تشجيع العلماء، وتوفير المناخ الملائم للبحث والدراسة والتفرد والامتياز. هذا بالإضافة إلى المناخ الحر الذي أتاحه الإسلام للعلماء المسلمين، والإمكانيات التي وفرها الرخاء الذي تمتعت به الدولة الإسلامية، ونعم مواطنوها بالسلام والاستقرار، كان لبغداد وما وصلت إليه من رخاء ورفاهية خاصة في العصر العباسي الأول دورها المهم في نشر الحضارة الإسلامية والفكر الإسلامي في بلاد المشرق. فمن بغداد خرجت الوفود والرسول إلى أقاليم المشرق تحمل رسالة الإسلام إلى بلاط ملوك الشرق، كما تحمل أفكار وتعاليم الإسلام إلى أهل تلك المناطق .

وحين تمتعت الدولة الإسلامية بذلك المستوى الكبير من الرخاء والأمن استقرت نظمها وقوانينها متمثلة في الدواوين ومن أهمها ديوان البريد مما جعل الطرق آمنة والتجارة رائجة، والقوافل مساحة، والسفارات متتالية والإخبار، واصله مما أشاع الأمن والطمأنينة في ربوعه. واتضحت مظاهر الرفاهية في قيام الفنادق والبيمارستانات والمدارس والمرصد، واتسع نطاق الزراعة والصناعة وما ترتب على ذلك من تجارة ازدهر خلالها تبادل السلع والبضائع التي مرت إلى مختلف المناطق. ومن أشهر تلك السلع كان الحرير الذي قامت مصانعه في الموصل وحلب ودمشق، واستغل المسلمون ثروات بلادهم؛ فاستخرجوا المعادن كالحديد والرصاص والكبريت والملح وغيره. كذلك استدعى الخلفاء العلماء من مختلف البلدان إلى بغداد، وليس من قبيل المبالغة القول بأن المسلمين قد توصلوا إلى درجة رفيعة من العلم والتقدم، فقد بلغ علم الفلك على سبيل المثال درجة عظيمة من التفوق، إذ استطاع علماءه التوصل إلى نتائج سبقوا بها الشرق والغرب على السواء، ويمكن إيعاز ذلك إلى إن المسلمين بعد إن أمموا مهمتهم الأساسية في نشر الإسلام وانجاز الفتوحات الإسلامية كانت المرحلة التالية هي مرحلة الاستقرار والبناء، وهنا تتأكد نظرية ابن خلدون في بناء الدولة، حيث يكون على الجيل الثاني ترسيخ دعائم تلك الدولة تمهيدا لقيام نهضة حضارية تميز تلك

المرحلة؛ كان للمسلمين منهج في إدارة البلاد المفتوحة وخاصة تلك البلاد التي شهدت قيام دول أول حضارات قديمة وكان ذلك ما فعلوه في بلاد فارس التي شهدت حضارة الساسانيين لفترة طويلة، كما شهدت نظماً إدارية واقتصادية وعسكرية عريقة، وهنا نجد موقف الفاتحين من هذه الحضارة موقف المتعلم الذي يريد إن يفيد من سبقه؛ فاقبضوا من حضارة الفرس ما وجدوه ملائماً لقيمهم ومبادئهم، ومن ثم تأثروا بفنونهم وعمارتهم، لكن سرعان ما تأثر الفرس بما أبدع العرب بعد إن تمت عملية الصهر والاندماج الحضاري بين الحضارتين . وكان اثر الحضارة الإسلامية كبيراً على بلاد الفرس، وخاصة فيما يتعلق بأمور الدين واللغة والعلوم. أما بالنسبة لبلاد الهند فقد تقدم المسلمون إلى أراضيها حتى وصلوا إلى (كابل)، وادي ملكها الجزية للعرب وذلك منذ عام 664/هـ، وتمكن للمسلمين الأمر في تلك البلاد حين فتح المسلمون مملكة السند في 93/هـ 711م، واستمرت صلات المسلمين بالهند والصين من خلال علماء المسلمين أمثال: البيروني حيث نقلت الكثير من العلوم والمعارف إلى تلك المناطق، ومن الطريف الإشارة إلى إن الهندوس نقلوا بعض تلك الكتب نظماً إلى السنسكريتية .

ويبدو إن ما اقتبسه الصينيون من العرب أهم مما فعل الهندوس فقد عرفوا رسالة الفلك لابن يونس وذاع صيته، كما دخل الطب العربي منذ القرن الثالث عشر إلى بلاد الصين .

قائمة المراجع والهوامش:

- (1) ord way tead , pp, 19 – 12
 - (2) سعود محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، ص 316 .
 - (3) جاسم محمد الياسين ، القيادة : الأساليب الذاتية للتنمية القيادية ، ص 17 .
 - (4) حزام ماطر المطيري، "الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة"، ص 50.
 - (5) حزام ماطر المطيري، مرجع سابق، ص 52.
 - (6) حزام ماطر المطيري، مرجع سابق، ص 22.
 - (7) عدنان علي النهوي، "فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية"، ص 36.
 - (8) محمد مهنا العلي، "الإدارة في الإسلام"، ص 95.
- رابط الموضوع <http://www.alukah.net/culture/0/25987/#ixzz3pKwhhZD8>
- (9) هشام الطالب ، ص 54-55 .
 - (10) محمد عبدالله البرعي ، ص 64 .
 - (11) محمد البرعي وعدنان عابدين ، ((الإدارة في التراث الإسلامي)) ص 69 .
 - (12) أحمد بن تيمية ، الحسبة في الإسلام ، ص 12 .
 - (13) رواه الشيخان .
 - (14) رواه البخاري وأحمد وابن ماجه .

- (15) الإمام النووي .
(16) مسند الإمام أحمد .
(17) أحمد أمين عبد الهادي ، مرجع سابق ص 180-182 .
(18) سعود بن محمد النمر وآخرون ، (الادارة العامة : الاسس والوظائف) ص 342 .

إسهامات الهندسة البشرية وعلم النفس
في تطور مجالات خدمة الجمهور والزبائن.

د. سعد الدين بوطبال
جامعة خميس مليانة

د. عبد الحميد عشوي
جامعة الجزائر 02

ملخص :

يتمحور موضوع هذه الورقة حول الأبعاد التي لها أهميتها في علاقة الخدمة لا سيما من وجهة نظر علم النفس والهندسة البشرية، كالتهيئة الفيزيائية لفضاءات الإستقبال و سبل توفير الراحة للجمهور والزبائن سواء تعلق الأمر بالناحية الجمالية أو الوظيفية (حسن التوجيه ومرافقة الزبون في مختلف المراحل والمساعي)، كيفية توفير الأمن للموظفين والزبائن بالإضافة إلى ظروف العمل الحسنة والمناسبة من منطلق أن فضاء الإستقبال يمثل هو الآخر مكان للإنتاج. لنصل في الأخير إلى وضع رسم تصميمي لتهيئة فضاء إستقبال الزبائن وفق المقاييس السارية المفعول في هذا المجال. كما يتم التطرق أيضا إلى تنظيم العمل (تصميم الإجراءات وتنظيم الفرق)، تقييم وتحليل توقعات وآراء الزبائن، بالإضافة إلى العديد من المسائل المتعلقة بمراكز التفاعل مع الجمهور والزبائن، سوف يتم التعرض لبعضها من خلال تناول الكفاءات والمتطلبات الخاصة بموظف خدمة الزبائن والإرغامات المتعلقة بهذه المراكز. الكلمات المفتاحية: الهندسة البشرية، أرغونوميا الخدمات، خدمة الجمهور والزبائن، تصميم فضاءات الإستقبال، الكفاءات والمتطلبات، الإرغامات.

Résumé :

Le but de cet article est d'identifier quelques dimensions clés de la relation de service : l'aménagement physique des espaces d'accueil et de réception du public (offrir au public un confort a la fois esthétique et fonctionnel, favoriser l'activité et les conditions de travail des employés car l'espace d'accueil est aussi un lieu de production, intégrer les contraintes de sécurité des employés et du public et respecter les normes réglementaires en vigueur), l'organisation du travail (conception des procédures et organisation des équipes), la formation et les moyens techniques donnés au opérateurs, l'évaluation et l'analyse des attentes et réactions des publics. Ces dimensions sollicitent des modèles et méthodes d'analyses variées en faisant appel à la coopération entre psychologues du travail, ergonomes et spécialistes de nombreuses disciplines. la section qui suit examine les

contraintes et les ambivalences particulières de l'interactions avec le public, En mettant en relief les aspects émotionnels de ces interactions.

Mots clés : ergonomie des services, conception des salles de réception, interactions usager-opérateur, exigences émotionnelles, contraintes et ambivalences.

مقدمة :

تعد ثقافة الاختلاف في نوعية الخدمات المقدمة عاملا أساسيا لتطور سبل المنافسة بين المنظمات، فمع أنها تؤدي إلى تعقد أهداف الإنتاج إلا أنها تدفع إلى الاهتمام بظروف الإعلام والاستقبال وخدمة الزبائن، وفي نفس الوقت فإن عصرنة قطاع الخدمات ساهم في تجديد أنماط التسيير المختلفة (Weller, 1998). ومن بين المعالم الواضحة لهذا التطور تحسين نوعية العلاقات وتسهيل الاتصال بالزبائن من خلال توظيف التكنولوجيات الحديثة للاتصال (مواقع الإنترنت، الموزعات الصوتية...)، تكوين موظفي الاستقبال وتقريب المسافة بين الزبون والموظف في إطار علاقة العمل (المتابعة الشخصية لملفات الزبائن...)، ضمان نوعية الخدمة المقدمة عن طريق تقييم المستخدمين والقيام بتحقيقات واستقصاءات دورية حول رضا الزبائن. كما أن إعادة ترتيب مراكز استقبال الجمهور تعكس هذه الانشغالات الجديدة (Ray, 2001).

لم يعد ينظر إلى الخدمة على أنها تقديم منتج أو تلبية طلب فقط، بل أصبحت تتعدى ذلك ببناء نوع من العلاقة الاجتماعية بين الإدارة ومتعاملها، بين المنظمة وزبائنها، فأضحت بذلك علاقة الخدمة موضوع دراسة مهم يحظى باهتمام تخصصات عديدة : التسيير و اقتصاد الخدمات الذي يميز نشاطات تقديم الخدمات عن القطاعات الأخرى، إقتصاد الإتفاقيات الذي يتمثل موضوعه الرئيسي في دراسة الظروف والشروط التي يتكون فيها الإتفاق الإجتماعي بين المستخدم والمستفيد من الخدمة. كما أن الأعمال التي قام بها ويلر (Weller, 1998) في علم الإجتماع أوضحت التنوع على المستوى النظري والمنهجي، وكانت لها أهمية بالغة في إعطاء دفع جديد للدراسات في قطاع الخدمات. كما قدم علم النفس العمل و الأروغونوميا دراسات عديدة تناولت المميزات العلائقية في وضعيات تقديم الخدمة، ومحددات نشاط الزبائن في علاقة العمل؛ وتتجلى أهمية ما قدمه المختصون في علم النفس في مجال دراسة علاقة الخدمة في إبراز دور تقييم ملامح الشخصية الأكثر تكيفا مع متطلبات ووضعيات الإتصال مع الجمهور. أما فيما يخص دور المختصين في الأروغونوميا، فإن إهتمامهم بعلاقة الخدمة يبقى محدودا نظرا لإنتشار هذا التخصص في القطاعات الصناعية بالدرجة الأولى، غير أن مناهجهم في تصميم مراكز العمل وتنظيم النشاط سمحت بإعطاء نتائج عملية وواعدة في قطاع الخدمات (Rogard, 2003).

وعلى العموم، يمكن تحديد أبعاد عديدة ذات أهمية في علاقة الخدمة، لاسيما من وجهة نظر علم النفس والأرغونوميا: التهيئة الفيزيائية لفضاءات الإستقبال، تنظيم العمل (تصميم الإجراءات وتنظيم الفرق)، التكوين والوسائل التقنية التي تمنح للمستخدمين، تقييم وتحليل توقعات وآراء الزبائن.

1- التهيئة الفيزيائية لفضاءات الإستقبال:

- تتضمن التهيئة الفيزيائية لفضاءات خدمة الجمهور والزبائن عدة متطلبات قد تكون في بعض الأحيان متناقضة :
- توفير الراحة للجمهور سواء تعلق الأمر بالناحية الجمالية أو الوظيفية (التي تتضمن على وجه الخصوص حسن التوجيه ومرافقة الزبون في مختلف المراحل والمساعي) .
 - توفير ظروف العمل الحسنة والمناسبة للموظفين (لأن فضاء الإستقبال يمثل هو الآخر مكان للإنتاج).
 - توفير الأمن للموظفين والزبائن وضمان سرية التبادلات .
 - إحترام المقاييس السارية المفعول.

ويعتمد تصميم الفضاءات على تحليل النشاط، هذا الأخير يمكن القيام به من خلال وضعية إستقبال موجودة مسبقا أو بالرجوع إلى الوضعيات المرجعية، وبغية القيام بذلك يتم الإعتماد على المناهج الكلاسيكية للأرغونوميا المتمثلة في الملاحظة (المفتوحة، النظامية...)، أو القيام بتحليل الإتصال الذي يقدم للمختص معطيات حول النشاط، الذي يتضمن إلى جانب نشاط الموظف كل ما يتعلق بالتحركات والتنقلات التي يقوم بها الزبون، ولذلك تُستعمل نماذج أخرى تعد أكثر أصالة في الأبحاث الخاصة بعلاقة الخدمات. فغالبا ما يعتمد تحليل نشاط المتعاملين أو الزبائن على تقنية إعادة ترتيب المسلك الذي يتبعه المستفيد من الخدمة أو الزبون قبل وبعد تلقي الخدمة، كما يمكن أيضا من تحليل أخطاء التوجيه أو تحديد العوامل التي ساهمت في نجاح أو فشل المساعي التي إتخذها الزبون، مثل التنقل الذي يقوم به الزبون في فناء وكالة بنكية (على سبيل المثال دراسة روجار (Rogard, 1995) ، أو المسار الذي يسلكه المواطن بهدف الحصول على وثائق إدارية في مبنى الحالة المدنية للبلدية ... كما يتعين على المؤسسة أن تراعي في تصميمها أو تهيئتها لمراكز العمل الجديدة إمكانية الحد من مخاطر الإعتداءات، من خلال القضاء على مصادر الصراعات بين الجمهور والمستخدمين، و خاصة تجنب الإنتقال من العنف اللفظي إلى العنف الجسدي:

(CRAM, 1999)

- معايير تصميم قاعات الإنتظار الخاصة بالزبائن:

من المعلوم بأن تصميم غرف الانتظار يمكن أن يكون له تأثير على سلوك الجمهور خلال تفاعله مع الموظفين. ولذلك ينبغي مراعاة بعض معايير التصميم التي يفترض من خلالها توفير ظروف العمل الحسنة والمناسبة للموظفين، وتوفير أسباب الراحة للجمهور سواء تعلق الأمر بالناحية الجمالية أو الوظيفية.

الأبعاد، التهيئة، والتجهيزات:

- يجب أن يتكيف حجم إستيعاب القاعة مع عدد الأفراد الذين يتم إستقبالهم. فمن الضروري عند تصميم المشروع تقدير الحد الأقصى لعدد أفراد الجمهور اللذين يمكن أن يتواجدوا في آن واحد داخل الغرفة.
- للحد من آثار الخوف من الأماكن المغلقة (claustrophobia) ينصح بتوفير مساحة متوسطة يقدر أداها ب (2.5 متر مربع) للفرد الواحد.
- للحد من آثار الخوف من الأماكن الواسعة (agoraphobia) وتجنب انطباع الانتظار الطويل يتوجب عدم تجميع أكثر من (15) شخصا في سلسلة الإنتظار؛ إذ يستحسن تقسيم القاعة إذا ما تجاوز العدد (15) فردا، ويمكن أن يتم ذلك من دون اللجوء بالضرورة إلى استخدام الحواجز، وهذا عن طريق تقسيم المساحة برواق للمرور مثلا، أو باستخدام النباتات أو حاجز صغير يحمل "معروضات"...
- ارتفاع السقف يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أبعاد الغرفة: غرفة كبيرة الأبعاد مع سقف منخفض يعطي الانطباع بالسحق وبالتالي يمكن أن يولد شعور بالضيق.
- من الأفضل أن تكون قاعات الإنتظار "مفتوحة" تمكن من التواصل بالشبابيك أو مراكز الإستقبال.
- يجب أن تكون الكراسي مريحة و موضوعة بشكل يسمح برؤية الشبابيك و مدخل القاعة.

الإضاءة الطبيعية والاصطناعية:

يجب توفير الضوء الطبيعي كلما كان ذلك ممكن: تسمح النوافذ بالإتصال البصري مع العالم الخارجي، وهو ما يحبذه معظم الناس. يتم اختيار الإنارة و توزيعها بتوفير الإضاءة الكافية و تجنب الوهج. وفي هذا الإطار يقدم مشروع المعايير الأوروبية 12464 PrEN (أكتوبر 1998) القيم المئوية لإضاءة المناطق المشتركة في الأماكن العامة حيث:

Em : متوسط الإضاءة (لوكس) التي ينبغي الحفاظ عليها.

UGR: حد مستوى توهج عدم الإرتياح.

Ra : مؤشر الألوان.

Ra	UGR	Em	
80	22	100	بهو المدخل
80	25	200	الممرات
80	22	300	الشبابيك

ج- الألوان:

يمكن أن يكون لاستخدام الألوان تأثير إيجابي على السلوكات. وبالتالي يتوجب أخذها بعين الإعتبار في سياق خطة التلوين الشاملة مع مراعاة آثارها النفسية، دون إعطاء الكثير من الأهمية للألوان المنفردة. ووفقا لمؤسسة تشارلز برنارد الهندسية، Charles P. Bernard Ingénierie يمكن القول أن :

- الألوان الزاهية (المشبعة و الفاتحة) هي ألوان مثيرة على عكس الألوان غير المشبعة والقائمة.
- البنفسجي و النيلي هي ألوان حزينة .
- الأصفر و البرتقالي المائل للإصفرار هي ألوان القوة.
- الأزرق و الأخضر هي ألوان الراحة و الاسترخاء.
- البرتقالي المائل للإحمرار والأحمر هي ألوان مثيرة.

د- المناخ الحراري:

من الضروري السهر على ضمان بيئة حرارية مريحة في قاعات الإنتظار الخاصة بالزبائن. وعلى سبيل الذكر، يعتبر إحترام المعطيات الموالية أمر مرغوب فيه :

- درجات الحرارة: 19 درجة مئوية كمتوسط في فصل الشتاء. أما في فصل الصيف فتفوق 23 درجة مئوية مع مراعاة فارق أقصى قدره 6 درجات مئوية بين درجة الحرارة الداخلية ودرجة الحرارة الخارجية.
- سرعات الهواء في مستوى تواجد الموظفين والزبائن أقل من 0.15 متر / ثانية في فصل الشتاء، وأقل من 0.25 م / ثانية في فصل الصيف.
- الرطوبة النسبية: تتراوح بين 30- 70 % .

و- التسلية والترفيه:

لخفض الشعور بطول الإنتظار من المستحسن توفير وسائل "الترفيه" مثل المجلات و الصحف، وتسجيلات الفيديو التي تتضمن المعلومات حول المزايا والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. ومع ذلك لا ينبغي أن يؤدي التكفل بما يرغب الجمهور إلى صعوبة في تلبية الطلبات المقدمة من طرف الموظفين. ويمكن أن يكون للخلفية الموسيقية المصممة بشكل جيد تأثير فسيولوجي ونفسي من شأنه تعزيز مناخ الاسترخاء. إلا أن استخدامها يجب أن يكون بموافقة كل الموظفين العاملين في نفس الفضاء. ومن الضروري أن يكون البث من نوعية جيدة بحيث يشمل على عدد من مكبرات الصوت موزعة حسب المميزات الصوتية للغرفة. كما أن مستوى الصوت الكلي يجب أن لا

يتجاوز 55 ديسيل (A). ومن المستحسن أن يكون هناك تناوب لفترات إستعمال الخلفية الصوتية بفواصل حوالي خمسة عشر دقيقة (15 دقيقة بخلفية صوتية ثم 15 دقيقة بدون خلفية صوتية).

2- تنظيم العمل (تصميم ووصف الإجراءات ، تنظيم الفرق) :

يتمركز تنظيم العمل في هذا النوع من النشاطات على المستفيد من الخدمة أو الزبون، فأهداف الإنتاج المخصصة للمستفيد من الخدمة تتغير طبيعتها، كما أن التعليمات ومناهج العمل تأخذ بعين الإعتبار الصدف والأحداث غير المتوقعة والمفاجئة التي تميز كل عمل يتضمن الإتصال مع الجمهور. ومن بين أهم الحلول لرفع المردود ومواجهة تلك الأحداث غير المتوقعة الإعتماد على تنظيم تعدد خدمات المستخدمين، التي تعكس و تترجم قدرة المنظمة على مسايرة تطورات الطلب.

وفي الأخير يجب التذكير بأن عملية تنظيم فرق العمل تأخذ بعين الإعتبار هي الأخرى مدى تدفق الجمهور، تعديل التنظيم بطلب خارجي يقتضي المرونة، وردود الأفعال التي ينبغي أن لا تكون على حساب الإضرار بصحة الموظفين. كما أن تتابع فرق العمل من أجل تمديد فترات العمل وإستقبال الجمهور تطرح هي الأخرى بعض المسائل المتعلقة بمعالجة ومتابعة المعلومة (Rogard, 2003).

3- التكوين والوسائل التقنية المتاحة للمستخدمين:

تنوع صفيحة التكوين المخصصة للموظفين العاملين في قطاع الخدمات بدءاً من تلقين الموظف بعض سلوكيات الترحيب المبرمجة إلى تدريبهم على معالجة التطلعات التي تتطلب إكتساب الكفاءة في تشخيص الأحداث وطلبات الأفراد . ويتمثل التكوين في تكييف الموظفين مع متطلبات الخدمة التي يتوجب تقديمها، والتي تتضمن مجموعة من مساعي الإستقبال، فهم وتحليل الطلب، والتوجيه الذي يشكل الرهان الأساسي الذي يدور حوله موضوع التكوين. أما إستعمال المستندات التقنية (المستندات المكتوبة التي توضع في خدمة الموظف وأجهزة الإعلام الآلي ...) فتندرج ضمن منطق التفاعل مع مركز العمل.

4- تقييم تحليل التوقعات وأراء الجمهور:

يعد تقييم الخدمات من طرف المستفيدين من الخدمة مطلب جديد بالنسبة لبعض المنظمات، فغالبا ما يتعلق الأمر هنا بجمع بعض المؤشرات حول ظروف الإستقبال (الراحة، سلسلة الإنتظار، تلبية الطلبات...)، و يعتبر القيام بالتحقيقات الشكل الأكثر شيوعا في جمع المعطيات التي تجمع بين الطرق الكمية والنوعية، وتتضمن أيضا دراسة معدل تردد الزبائن (تقييم مدى السيولة، تكييف أوقات العمل...) ومقاييس الإستقبال التي تتطلب أحيانا حكم موضوعي حول مدى لطف المعاملة التي يتسم بها المستخدمون (Ray, 2001). والواقع يشير إلى قلة عدد المنظمات التي تقوم بتحليل محتوى الشكاوي والتطلعات بشكل نظامي ومنهجي - وإن كان علاجها يمثل موضوع بعض

الإجراءات التي تقوم بها هيئات خاصة - كما أن التظلمات لا تمثل دائما قاعدة للمعطيات، حيث أن الشكوى الشفهية أو الكتابية تعالج بطريقة آنية لكنها لا تستغل كمؤشر محتمل لنوعية الخدمة، بالرغم من أن الدراسات النادرة حول رسائل الشكاوي والتظلمات توضح مدى ثراء هذه الوسيلة عندما يتجاوز التحليل مستوى الحدث، حقيقي كان أو مفترض من طرف المراسل الذي يمثل المصدر (Rogard, 2003).

خاتمة:

يقدم علم النفس والأرغونوميا نماذج نظرية وأدوات تطبيقية تسمح بالتحليل المعمق لمراكز التفاعل مع الجمهور والزبائن تشمل زوايا و أوجه متعددة للبحث. فبالإضافة إلى تحديد المكونات المعرفية والفيزيائية للنشاط، يهتم التحليل الأرغونومي بالكفاءات والمتطلبات الخاصة بهذه المراكز، والإرغامات المعرفية والإنفعالية التي تواجهها، والإستراتيجيات والتقنيات التي يستخدمها الموظفون في مواجهة هذه الإرغامات. ويبقى الموظف مركز إهتمام التحليل الأرغونومي بغرض التحسين الكلي لنوعية الخدمة. كما يمكن إستغلال نتائج هذا التحليل من طرف مسيري الموارد البشرية في تحديد صفيحة مراكز العمل وتقييم ملامح الشخصية الأكثر تكيفا مع متطلبات ووضعيات الإتصال مع الجمهور والزبائن، مما يساهم في إثراء البحوث في قطاع الخدمات بنتائج عملية وواعدة.

قائمة المراجع:

- Charles P. Bernard Ingénierie (1998). Ergonomie, Hygiène et Sécurité, Les éditions d'ergonomie, Marseille.
- Comités Techniques Régionaux de la CRAM (1999). La prévention des salaires en contact avec le public, Recommandation adoptée par les Comités Techniques Régionaux de la CRAM du Languedoc Roussillon lors des séances des 4, 11 et 18 mars.
- Dares (2004). L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003. Premiers résultats de l'enquête Sumer 2003, Premières Synthèses, n° 52-1, décembre.
- Dares (2007). Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales» Première synthèses, n° 15-1, avril.
- Falzon, P. et Lapeyrière, s. (1998). L'usager et l'opérateur: Ergonomie et relations de service. Le travail humain, 61, 69-90.
- Noulin, M. (2002). Ergonomie, Octares Edition, Toulouse.
- Ray, D. (2001) Mesurer et Développer la satisfaction clients. Editions d'organisation. 2e éd. Paris.
- Rogard.V. (2003). La relation de service et ses implications dans la gestion des ressources humaines. In C. Lévy-Leboyer., M.Huteau., C.Louche., J.P. Rolland (sous la direction de), La psychologie Du Travail (pp. 461-474). 2e éd: Editions d'organisation. Paris.
- Van Dolen, W. (2001). Affective Consumer Responses in Service Encounters: The Emotional Content in Narratives of Critical Incidents », Journal of Economic Psychology, vol. 22.
- Weller, J. M. (1998). La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) Sociologie du travail, 3, 365-392.

إشكالية العلاقة بين المؤسسات الحكومية
والمتاحف الإبداعية في إدارة التنمية البشرية
(متحف زكريا الخناني وعائدة عبد الكريم نموذجاً)

د. أمينة عبد الله سالم

كلية الآداب- جامعة حلوان

القاهرة - جمهورية مصر العربية

عضو المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشري

المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في أية مؤسسة لها أهميتها ووضعها، وأكثرها حساسية نظراً لأنها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية ألا وهو العنصر البشري، فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة؛ إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقة البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، لذلك تتوقف كفاءة أداء المؤسسات على كفاءة تسيير العنصر- البشري، أي أن الحصول على العاملين وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطاً ضرورياً كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أية مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقيم وتقوم مواردها البشرية أي أنه يتحتم عليها إدارتها ودعمها.

وسوف يتناول البحث متحف زكريا الخناني(*) وعائدة عبد الكريم(**)-وهو أحد متاحف التراثية المصرية- لما له من أهمية تكمن في أنه ليس فقط لزيارة الجمهور بل أيضاً يعد مدرسة لتعليم فن الزجاج، ويأتي الزوار إلى المتحف من كل محافظات مصر ويمكثون شهوراً أو أكثر لكي يتعلموا هذه الفنون ... يضم المتحف بجانب أعمال وأبحاث الفنانان القديران زكريا الخناني وعائدة عبد الكريم والمتميزين ممن تتلمذوا على يديهما، مركزاً مجهزاً لتعليم مهارات وتقنيات فن الزجاج الحاري وفن الخزف، لجميع الأعمار والفئات المجتمعية ودعم ورعاية المهووبين في هذه المجالات وصقل مهاراتهم وخبراتهم على أيدي مشرفين ومختصين، ليتواصل عطاء المبدع المصري بتواصل الأجيال، وللحفاظ على هذه الفنون المصرية التراثية الأصيلة وحمايتها من الإندثار.

أولاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تفعيل دور المؤسسات الحكومية في إدارة الموارد البشرية بها، إذ أن العديد من المؤسسات الحكومية تخضع أعمالها للروتين في الإجراءات الإدارية وما يصاحب ذلك الروتين من إرهاق وملل للعاملين والمتعاملين مع المؤسسة، مما أثر على العاملين داخل المؤسسات الحكومية، فأصبحت بعض المؤسسات الحكومية تأخذ شكلاً تقليدياً في إدارتها، مع العلم بوجود العديد من وسائل التكنولوجيا التي تخدم الموارد البشرية داخلها، ولكن الإشكالية هنا تكمن في توظيف الموارد البشرية وفقاً للتأهيل العلمي لها، وليس بما يخدم مصالح المؤسسة، ولتحقيق ذلك لابد من إعادة تأهيل وتنظيم وتقييم الموارد البشرية وإعدادها إعداداً سليماً بأداء كُفء يخدم هذه المؤسسات .

وتُعد إشكالية البحث ليست في المؤسسات الحكومية التي تدار بهدف خدمة المواطنين عن طريق الانتاج أو التسويق، ولكن الإشكالية تكمن في أن المؤسسات الحكومية -المؤسسات الثقافية- التي تنصب مسئوليتها على إدارة المتاحف الإبداعية، توجد بها موارد بشرية غير مؤهلة وغير مدربة، مما يترتب عليه الكثير من المعوقات التي يتعرض لها المتحف، ويشير البحث إلى ما يتم بمتحف زكريا الخناني وعائدة عبد الكريم لصناعة المتحف الزجاجية، الذي كان ملكية خاصة ثم بعد ذلك قامت الفنانة عائدة عبد الكريم بتمكين الدولة من إدارته، وما نتج عن ذلك من معوقات، مع توضيح الجوانب الإيجابية والسلبية عندما أصبح متحفاً يخضع للإشراف من قبل الحكومة، أصبح ضمن المؤسسات الحكومية تحت رئاسة قطاع الفنون التشكيلية بوزارة الثقافة المصرية.

ثانياً: أهداف البحث:

- الهدف الرئيسي : التعرف على الإشكالية في إدارة المؤسسة الحكومية للمتاحف الإبداعية .
- التعرف على طبيعة المؤسسة والقائمين عليها.
- الكشف عن أهم الإيجابيات والسلبيات للمؤسسات الحكومية التي تدير متاحف إبداعية .
- التعرف على أساليب الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية في إدارة المتاحف الإبداعية .

ثالثاً: تساؤلات البحث:

1. ما طبيعة المتحف واسباب نشأته واحتياجاته ؟
2. ما إيجابيات وسلبيات المؤسسة الحكومية في إدارة متحف إبداعي ؟
3. ما أهم المقترحات والحلول لتنمية إدارة موارد بشرية بمؤسسة حكومية مسئولة عن إدارة متاحف إبداعية؟

رابعًا: منهج البحث:

منهج دراسة الحالة: هو تسجيل مفصل لخبرة فرد أو سلسلة من الأحداث التي تظهر في إطار محدد (1). فهي أسلوب يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردًا أو مؤسسة أو نظامًا اجتماعيًا أو مجتمعًا محليًا أو مجتمعًا عالميًا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها. (2)

ويستعين البحث مع دراسة الحالة دليل عمل ميداني موضح طبيعة المؤسسة والأفراد القائمين على إدارة المؤسسة.

خامسًا: مجتمع البحث:

يقع متحف زكريا الخناني وعابدة عبد الكريم بمنطقة المربوطية - طريق سقارة السياحي بالهرم بمحافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية، ويتكون المتحف من ثلاث قاعات عرض منها قاعتان قام بإنشائهما الفنان زكريا الخناني وزوجته د.عابدة عبد الكريم مع المباني الأساسية للمتحف، ويعقد بالقاعة الموجودة بالدور الأرضي الندوات، أما القاعة الثالثة فهي قاعة مستحدثة وتشتمل علي قاعة للعروض الفنية التشكيلية المتميزة التي أنشأها قطاع الفنون التشكيلية، وقامت بتصميمها وتجهيزها د.عابدة، بالإضافة لتجديد ورشة العمل الفني وتجهيزها للمشاركة من خلال طلاب الكليات الفنية، واطفال المدارس تحت إشراف فنانين متخصصين في هذا النوع من الفنون، كما يحتوي المتحف علي غرفة خاصة بالأفران لتجهيز الأعمال الفنية الخاصة بالمتحف، وصوبا "سكن خاص" للدكتوراة عابدة عبد الكريم، ويبلغ عدد الأعمال الفنية النحتية من خزف وزجاج وحلي أكثر من 1000 عمل فني .

سادسًا: نظرية البحث:

النظرية الوظيفية: " الاختلال الوظيفي "

يؤمن "ميرتون" بأن العناصر الاجتماعية يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية، ولإصلاح هذا النقص المهم في النظرية الوظيفية استخدم "ميرتون" مفهوم "الاختلال الوظيفي". إذ يرى "ميرتون" أن البنى والتنظيمات الاجتماعية مثلما تساهم في الحفاظ على الأجزاء الأخرى للنسق الاجتماعي للمجتمع أيضًا يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية؛ ويقصد بها بالاختلال الوظيفي: "أن عنصرًا من عناصر المجتمع أو عملية من عملياته تقوض النظام الاجتماعي أو تؤدي إلى تهديد استقراره"، فلاحظ "ميرتون" في دراسة بعنوان (البناء البيروقراطي والشخصية) أن العديد من العناصر المتأصلة في البيروقراطية(*) يمكن أن تؤدي إلى نتائج مؤذية للأداء الانسيابي للبيروقراطية نفسها، ويرى أن الاختلالات الوظيفية للبيروقراطية تشمل: (3)

الطقوسية البيروقراطية: وتعني التمسك الحرفي بالقواعد بأي كلفة حتى في الحالات التي يمكن أن توجد فيها حلول أخرى أفضل للمنظمة.

الالتزام بالقواعد البيروقراطية يمكن أن ينال الأسبقية على أهداف المنظمة الأساسية.

اهتم البحث بتبني هذه النظرية نظرا لما يتضمنها من اختلال وظيفي خاص بالنظام البيروقراطي الذي تخضع له العديد من المؤسسات الحكومية، وما يترتب عليه من معوقات في إدارة الموارد البشرية بهذا النظام .

سادسًا: مفاهيم البحث:

(1) مفهوم المؤسسات الحكومية: Government Institutions

تعرف "المؤسسة": بأنها الشكل القانوني للتنظيم في المشروع الرأسمالي والحكومي، يضطلع فيه بمهمة الضبط - في الظاهر أو في الواقع- صفة إدارية، تحتل موقعها على أساس ما تملكه من خبرة مفترضة أو مدعمة بالشهادات. وتتكون المؤسسات الكبيرة في القطاع الخاص كثمرة للملكية التي تتخذ شكل الشركات المساهمة، ورؤوس أموال يتم تملكها والتحكم فيها بشكل لا شخصي. أما القطاع العام فتنشأ المؤسسات عادة كثمرة لتأميم الدولة للممتلكات وتحولها إلى ملكيتها. (4)

فمفهوم القطاع العام هو أوسع من مجرد أن الحكومة الأساسية يمكن أن تتداخل مع غيرها بهدف الربح كالقطاع الخاص. ويتكون القطاع العام من المنظمات الحكومية الأساسية بالمجتمع التي تضم الوكالات والمؤسسات العامة والشركات المملوكة للقطاع العام، والتي قد تكون ملكا للدولة، وتتألف الحكومة الأساسية من الهيئة الإدارية مع السلطة الإقليمية المحددة. وتشمل الحكومات الأساسية جميع الإدارات والوزارات، أو فروع الحكومة التي هي جزء لا يتجزأ من الهيكل، وتأخذ تقاريرها المباشرة من السلطة المركزية - السلطة التشريعية، أو مجلس الوزراء، أو الرئيس التنفيذي. (5)

(2) مفهوم المتاحف الإبداعية:

تُعرف منظمة المتاحف الأمريكية " المتحف " بأنه مكان لجمع التراث الإنساني والطبيعي والحفاظ عليه وعرضه بغرض التعلم والثقافة"، ويُعرف كل من كلاوس وولفجانج Wolfgang Klaus Weschenfelder & Zacharias المتحف "بأنه مؤسسة ديمقراطية عادلة تؤدي دورها الاجتماعي الهام في تثقيف الشعوب بإتاحة الفرص أمام الجميع للتعلم والاستفادة، وهو يؤدي دوره الثقافي عن طريق تعزيز وتقوية المعلومات المقدمة ونشرها بأسلوب جمالي يبعث البهجة والسرور". (6)

(3) إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management

تعني "الإدارة" في القانون العام: "مجموعة الأشخاص المعنويين (الدولة، المصالح، المؤسسات العامة...إلخ) الذين يؤمنون في الأساس بتلبية المصالح العامة، ومن أجل هذا الغرض يوجد امتيازات يضمنها لهم القانون العام والقانون الإداري". فالإدارة بوصفها تحت سلطة رئيس البلاد وبتصريف رئيس الحكومة: "هي أداة تنفيذ القرارات السياسية الصادرة عن السلطة التنفيذية، إلا أن تبعيتها لهذه السلطة تبقى نسبية جدا بسبب القواعد التي تحكم النظام الأساسي للوظيفة العامة". (7)

كما يقصد بلفظ موارد بشرية "كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة، ومعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق

فإن البنية الأساسية لأية منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر- البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي". (8)

وبناء على ذلك تتطلب إدارة المؤسسات الثقافية على وجه التحديد، بالإضافة إلى الدراية الكافية بالإدارة، معرفة جيدة بالمجالات الثقافية المختلفة، مثل الموسيقى والمسرح والسينما والأدب والفنون التشكيلية، وبالعوامل الاجتماعية والسياسية والقانونية التي تؤثر في هذه المجالات، وبالمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية الفاعلة في مجال الثقافة، وخبرة بطبيعة الممارسات السائدة في العمل الثقافي، وطبيعة العاملين في الفن والثقافة، وتنوع إنتاجهم، والمستفيدين من هذا الإنتاج والمشجعين والداعمين له. (9)

تعرض الباحثة إلى المؤسسات الحكومية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية من خلال الدراسات السابقة لتبدأ من حيث انتهى الآخرون موضحة الآتي:

تناول "أي ديموف" في مقاله عن "بعض المشاكل الحالية لإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة البلغارية" (*)، التي تهدف إلى إظهار الحاجة إلى حل بعض المشاكل الحالية لإدارة الموارد البشرية في الإدارة البلغارية، وقد تناول طريقة: مراقبة العمل والوثائق في الإدارة العامة في السنوات الماضية. كما توصل إلى نتائج: عن بعض المشاكل الهامة في الإدارة العامة بما في ذلك في مجال إدارة الموارد البشرية في المجتمع المعاصر. وخلص إلى توصيات تشير إلى: أهمية إدارة الموارد البشرية كأولوية مركزية في الإدارة الحكومية الحديثة. ويمكننا أن نرى أن عملية تحديث الأنشطة الإدارية تتطلب تصافر الجهود لتهيئة الظروف للتطوير المهني والوظيفي من المسؤولين الحكوميين في الإدارة العامة، وإنشاء ثقافة إدارية جديدة موجهة للمواطنين من المجتمع البلغاري.

وقام "باوان كومار" وآخرون بعمل بحث عن "دراسة سياسات وممارسات الموارد البشرية لنظام الرعاية الصحية الأولية في دلهي" (**)، وتناول البحث خدمات الرعاية الصحية الشاملة التي تتطلب الموارد البشرية (HR) سياسة فعالة لإدارتها لضمان النجاح التنظيمي. واعتبرت الحكومة هي المعنية في المقام الأول مع حجم القوى العاملة بدلا من ممارسات الموارد البشرية المعاصرة. وأدى ذلك إلى عدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي. وكان هدف البحث: دراسة نقدية لسياسات الموارد البشرية وممارسة لنظام الرعاية الصحية الأولية في دلهي. مستخدما منهج تحليلي نقدي: للحصول على تحليل نقدي لسياسات وممارسات المراكز الصحية الحضرية للموارد البشرية، وكانت النتائج: في الوقت الحاضر، لا يتم تحديثها بانتظام في تخطيط الموارد البشرية، ونظرا لعدم وجود مثل هذه المعلومات الحديثة؛ مما يؤدي إلى نقص متراكم؛ كان من أسبابه نقص في التعاقد وتعيين موظفين تم إقراره من قبل وزارة الصحة. كما لا يوجد تقييم لأداء والتدريب التوجيهي. وهناك تفاوت كبير في الأجور، وترك الأحكام لفئة مختلفة من الموظفين الدائمين والمتعاقدين الذين يعملون تحت سقف واحد من المرافق الصحية. وكان من التوصيات: تحديد المرتبات بناء على الامتيازات، وتوفير الإجازات وغيرها من الامتيازات في المؤسسة والمنافسة بين

الموظفين. التعامل معهم بسياسة الموارد البشرية الشاملة في المؤسسة، ويقترح أن يشمل المحتوى السياسة تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير، وبناء القدرات، وتوافر نظام معلومات للموارد البشرية، والتحفيز، واستراتيجيات الاحتفاظ بإدارة الموارد البشرية.

كتب "جيا رونغ تشو" وآخرون بحث بعنوان "دراسة عن الأداء الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في صناعة السياحة مع تحليل مغلف البيانات" (*). وقد يرى أن ظهور الإنترنت قد تغيرت القواعد السابقة في قطاع السياحة، وإن وكالات السفر تواجه تغيير البيئة التنافسية والعالم التكامل الناجمة عن تكنولوجيا الإنترنت لمواجهة المنافسة في عصر جديد، فصناعة السياحة هي صناعة الخدمات التي تركز على الإنسان أي الموارد البشرية، ويعتبر استعراض المناقشات الأكاديمية على صناعة السياحة، تم من خلال تطبيق الاستبيان لدراسة أداء العملية أو رضا جودة المنتج، وكان القليل منهم مناقشة استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع بيانات التشغيل الفعلية، وبناء على هذه الدوافع، تنطبق علي هذه الدراسة تحليل مغلف البيانات (DEA) لكفاءة إجراءات تحليلات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ودرس عشر وكالات السفر في تايوان في 2009-2011، ووفقا لمقياس النتائج والتي تبين عملية مستقبلية تسير بعيدا عن نطاق الأمثل، واحتلال بعض الوكالات نطاق اوسع وقد يرجع ذلك الى ادارتها الكفاء في تنمية الموارد البشرية.

رؤية تحليلية نقدية: يتبين لنا من الدراسات السابقة انها اهتمت بدراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية ما بين رعاية صحية وإدارة الاعمال العامة والسياحة، وتنوعت في استخدام المنهج العلمي ما بين تحليلي وإحصائي، واجتمعت نتائجها على ان هناك قصور في المؤسسات الحكومية واسباب هذا القصور ترجع إلى عدم تفعيل دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية.

✓ ولكن في بحثنا الراهن نتناول المؤسسات الحكومية ليست التي تتعامل مع إدارات تسويقية او إنتاجية ولكن التي تتعامل مع متاحف إبداعية بمعنى ان الموارد البشرية هنا لابد أن تحتل مكاناً مهماً؛ لأنها تعرض فناً قبل ان تعرض منتجاً، وتعرض ثقافة مجتمع قبل انت تعرض سلعة.

✓ أغلب العملاء التي تتعامل معهم الدراسات السابقة تختلف عن العميل التي تتعامل معه المتاحف الإبداعية فهذا العميل فنان ويبحث عن رؤية الفن والإبداع، فله معاملة خاصة لابد ان تضع ضمن معايير إدارة الموارد البشرية في كيفية التعامل مع هذا العميل.

✓ كما ان المنهج المستخدم يختلف عن مناهج الدراسات السابقة لانه يدرس حالة مؤسسة وافراد قائمين على إدارة هذه المؤسسة "المتحف".

✓ اهتمت الدراسات السابقة بالكشف عن تنمية وتطوير الموارد البشرية الموجود فعلياً بالمؤسسات الحكومية بمختلف مجالاتها، ولكن البحث الراهن يكشف عن عدم وجود إدارة للموارد البشرية داخل المتاحف الإبداعية، موضحاً كيفية وضع إدارة للموارد البشرية تتفق مع إدارة متاحف إبداعية.

سابعًا: نتائج البحث في ضوء التساؤلات:

التساؤل الأول:

(ما طبيعة المتحف وهدفه واحتياجاته؟)

اسم المتحف: متحف فن الزجاج والنحت والعجائن المصرية.

بدأت أعمال إنشاء المتحف عام 1975، وكان ملكية خاصة بالفنان زكريا الخناني ود.عايدة عبد الكريم، واستمرت التجديدات والتطورات بمباني المتحف عام 1999، وافتتحه السيد وزير الثقافة الفنان/ فاروق حسني بتاريخ 2006/6/25. وقد تم انضمامه لقطاع الفنون التشكيلية عام 2007؛ عندما قررت د.عايدة عبد الكريم ان تهبه الي وزارة الثقافة قطاع الفنون التشكيلية ويكون تحت مسؤولية الحكومة، حتى لا يدخل الورثة بعد وفاتها في تقسيم التركة واهدار الفن الذي عاشوا عليه سنين، وكان المتحف جزءً من بيتها، وقامت بفصل المتحف عن منزلها وتسليمه للحكومة، ولكن بالنسبة للورثة الفنية لم يتم البت فيها بعد وفاتها هل هي ملك لقطاع الفنون التشكيلية أم ملك لورثتها.

وصف المتحف: كان حلم عاشق الزجاج الفنان "زكريا الخناني" إنشاء المكان الذي يضم إنتاجه الفني الغزير من الأعمال الفنية الزجاجية، وأعمال زوجته وشريكته في طريق الفن د.عايدة عبد الكريم، ومن هنا بدأت فكرة إنشاء المتحف الذي روعى إن يكون في تصميمه ما يعبر عن جماليات الزجاج واستخدامه في العمارة ليكون نموذجًا حيًا لهذه الجماليات.

فصمم بحيث أن تكون نسبة الفراغ للنوافذ نسبة كبيرة لإتاحة الفرصة لعرض الأعمال في الضوء الطبيعي، كما أن بعض هذه النوافذ بارزة إلى الخارج لتستقبل الضوء مدة أطول بجانب استخدام الكوات والنوافذ في السقف والقباب، بالإضافة إلى نوع جديد من المشربيات من الزجاج والخزف ذات وحدات غير تقليدية تنظم الضوء ومثبته في تشكيلات هندسية من الحديد لغرض التأمين.

ويحتوي المتحف على أماكن مخصصة للمكتبة والكمبيوتر لعرض معلومات عن الأعمال على الزائرين، وشبكة الإنترنت لإرسال معلومات عما يحتويه المتحف من أعمال فنية للمتخصصين وطلبة الكليات الفنية محليًا وخارجيًا.

المتحف عملاً فنيًا متكاملًا: فلنبدأ بحديقة المتحف، وهي أول ما يبدأ به الزائر عند دخوله من بوابة المتحف، إذ يجد في فراغ الحديقة تمثالاً من عمل الفنانة عايدة عبد الكريم من الحجر الصناعي الأحمر يرمز إلى

ثنائية العمل والفكر والترابط والمودة بين الرجل والمرأة، ويرى أيضا شجرة باسقة لها نفس الثنائية في بناء جزعها الرباني، وأيضا تبدو عمارة المتحف بهذه الثنائية وكأن كل شيء يوحي بثنائية الفن والفكر والعمل. ويتضح ذلك في القاعات التي قامت د. عايدة عبد الكريم بإنشائها على نفقاتها الخاصة قاعتان بجوار مدخل المتحف مقسمة على وحدتين:

الوحدة الأولى: وهي بالدور الأرضي وتضم إبداعات زكريا الخناني بخامة الزجاج تجتمع الكتلة مع النور مع قدر من الشفافية واللون بصورة موحية أثيرية، فترى أواني تشع من أضوائها ألوان تختلط بالمناطق المعتمة محدثة سحراً خفياً، بالغ الجمال والحيوية.

الوحدة الثانية: حيث توجد قاعة بالدور الثاني من هذا المبنى مخصصة لأعمال عايدة عبد الكريم من أعمال نحّية وعجائنها الخزفية وهو مكون من غرف صغيرة تضم كل منها تجربة لمرحلة من مراحل إبداعها الفني التشخيصي والتجريدي، كما أن أعمالها النحّية الكبيرة وضعت في الحديقة بصورة جميلة لتكمل الجو العام للوحة الثقافية المهمة، فقد كان للفنانة عايدة عبد الكريم دور جوهري في إنشاء المتحف سواء في أثناء تنفيذ المباني أو تنظيم المعارض داخله.

أسباب نشأة المتحف بالنسبة للدكتورة/ عايدة:

1. تعليم الاطفال على طريقة عجان من الفخار.
2. تنمية قدرات العديد من المتدربين بورش المتحف والكسب المادي من خلال تدريب من يرغب في التعلم من خريجي الجامعات والمعاهد ومن مختلف الفئات، والكسب المعنوي بالتعرف على كل ما هو جديد من الطبيعة واكتشاف اسرارها بتطبيقها على الزجاج.
3. عمل ورش فنية لتدريب وتعليم الشباب من مختلف الجنسيات والمستويات التعليمية باموال رمزية لصرف على ادواته التي يستخدمها في التدريب .
4. تخريج أجيال تحمل مواهب وفن تشكيل العجائن وعمل اشكال من الطبيعة بالزجاج.
5. نشر الفن والقائمين عليه على مستوى العالم.

أسباب نشأة المتحف بالنسبة لقطاع الفنون التشكيلية:

1. المتحف لعرض المقتنيات الفنية فقط.
2. عمل ورش صيفية للاطفال وخاصة اطفال المدارس المجاورة للمتحف، والشباب سواء متعلمين او غير متعلمين لكل من يهوى هذا الفن بدون مقابل ولكن في فترة الصيف فقط.

3. عمل بعض الندوات المسائية ومن خلال ترشيح دكتور متخصص بالفنون لإلقاء محاضرة، ويقوم المتحف بمراسلتهم لحضور الندوة، ويتم إبلاغ القطاع عن الندوة لعمل إجراءات الضيافة.

احتياجات المتحف من قطاع الفنون التشكيلية:

1. يحتاج المتحف إلى عدد من الأمان وهم الفنيين وهم من خريجي الفنون التشكيلية وأكثر من مرة قاموا بطلب من القطاع ولم يتم الاستجابة لهم.
2. توفير مركز للنشاط الثقافي يقوم بتدريب الراغبين في تعلم فن الزجاج حتى يوجد افراد مؤهلين في مجال العمل بالمتحف والمتاحف الاخرى.
3. تغير المسمى الوظيفي للفنيين المدربين الذين تدرّبوا على يد الفنان زكريا الخنائي، ويقوموا الآن بتدريب الراغبين في تعلم فن الزجاج، وقامت الحكومة بناء على رغبة د.عايدة بتعيينهم؛ ولكن على درجة عامل نظافة، بناء على ذلك يتقاضى راتبًا ضعيفًا، وتغيره حتى يصبح المسمى الوظيفي "فني أو مدرب ورشة" يتناسب مع وظيفته.
4. تغير مسمى الوظيفي لعامل حديقة المتحف من خدمات معاونة، إلى مسمى "عامل حديقة".
5. تنفيذ وصية د. عايدة عبد الكريم الخاصة باستمرار الورشة الفنية في عملها وتخصيص مبلغ من هذه الورشة للفنيين القائمين على هذه الفنون والمدربين للأجيال الجديدة، من أجل استمرار فنّها ليس لعرض مقتنيات قديمة بل الاستمرار لعرض كل ما هو جديد.

احتياجات إدارة المتحف:

- 1- مكاتب للموظفين .
- 2- مخازن للعرض لوضع المعروضات نظرا لان هناك تكدّسا في المخزن ووجود المقتنيات الفنية على أرض المخزن. أو عمل أرفف في المخازن لوضع المقتنيات الفنية.
- 3- توفير تهوية للمكاتب العاملين، والمخازن الموجوده بالفعل حتى لا يقع الضرر على المقتنيات الفنية.
- 4- ورق للطباعة وكتابة الاخطابات المرسله للقطاع، ويوفر القطاع رزمة ورق كل ستة أشهر تحتوي على 500 ورقة.
- 5- توفير أمان مخازن الذين يتسلمون المقتنيات عهدًا عليهم ويتم حسابهم على هذه العهد، وحتى الان لا يوجد أمان للمخازن - لفتح المخزن وغرقه- هو الذين يكونوا مسئول مخزن وليس لأخذ عهد مقتنيات.
- 6- توفير عمال لنظافة المقتنيات متخصصين في هذا المجال، وقد وفرت الحكومة عمال نظافة ولكن في مجال النظافة العامة للمتحف ولا يمكنهم تنظيف المقتنيات حتى لا تتعرض للتلف.

العدد الثالث من مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

عدد الموظفين بالمتحف: 21 موظفا ما بين ثلاثة فنين ومن ضمنهم أمين مخازن، ولكن يقوم بالعمل بالورش الفنية، وأربعة أمناء متحف تم تعيينهم من اوائل خريجي كلية الفنون التشكيلية ويكونوا مسؤولين عن قاعات المقتنيات الفنية، وعن تدريب الاطفال الذين يأتون من المدارس للتدريب على الفنون، وأمين مخزن واحد لسلح وأدوات مكتبية وهو خريج فني تكييف وتبريد، وأمين مكتب واحد خريج ليسانس آداب قسم اللغة الإنجليزية، وسبعة أفراد إداريين لأعمال إدارة المتحف، ومدير إدارة المتحف وهي خريجة فنون تشكيلية، وباقي الموظفين عمال نظافة.

التساؤل الثاني:

(ما إيجابيات وسلبيات المؤسسة الحكومية في إدارة متحف إبداعي؟)

م	الإيجابيات	السلبيات
أولاً: المجال الثقافي		
1.	- عمل ندوات علمية لتنشيط المتحف ثقافيا.	- يتم إبلاغ القطاع عن الندوة لعمل إجراءات الضيافة وفي حالة رفضه، او عدم الاستجابة سريعا، يتحمل المتحف تكاليف الندوة من خلال الجهود الذاتية وفي الغالب كانت د.عايدة تقوم بدفع التكاليف.
2.	- يقوم المتحف بنشر اعماله وانشطته عن طريق صفحة على الإنترنت بناء على رغبة القطاع في نشر أعمال المتحف.	- إن القطاع الحكومي لم يوفر للمتحف انترنت نظرا لعدم توفير خط تليفون ارضي، وتجري إدارة المتحف مكالماته للقطاع او غيره من المؤسسات التي تتعامل معها عن طريق المحمول الشخصي، وبناء على ذلك يقوم المسئول الإعلامي بإدارة المتحف بتحميل اخبار المتحف على الإنترنت من خلال محموله الشخصي او عندما يذهب الي منزله ويقوم بنشر اعمال المتحف على صفحة المتحف .
3.	- يقوم الامين الفني ومعه بعض العجائن الي المدارس الحكومية المجاورة للمتحف فقط، لعمل ورشة عمل صغيرة مع اطفال هذه المدارس، لمدة يومين في الاسبوع مرة فترة صباحية ومرة مسائية كنوع من انواع الدعاية للمتحف.	- لم تتوفر هذه الميزة للمدارس على مستوى المحافظة مما يقتصر هذا التدريب في المدارس المجاورة للمتحف، وعدم إتاحة الفرصة لاطفال المدارس الحكومية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم توفير سيارة للفني للتنقل إلى باقي المدارس، وعدم مخاطبة المدارس الخاصة على أن هناك متحف يقوم بتعلم الأطفال؛ لنشر الفن بين أطفال المدارس الحكومية والخاصة.
4.	- يقوم المتحف بتدريب الراغبين على تعلم فن الزجاج من الخريجين وغير المتعلمين مجانا، ويقوم بتدريبهم المدرسين -الذين تدرّبوا على يد زكريا الخناني وعائدة عبد الكريم- بدون مقابل مادي.	- كانت د.عايدة عبد الكريم تقوم بهذه الدورات التدريبية برسوم رمزية حتى تسد احتياجاتها من الأدوات والخامات المستخدمة وكذلك دخل مادي للمدرسين، نظرا لأن العائد المادي من القطاع ضعيف جدا لانهم على درجة وظيفة "عامل نظافة"، مما دفعهم بعد وفاتها لإصرارهم على ترك المتحف والعمل في اماكن خاصة تقدر فنيهم ماديا ومعنويا مثل بيت الغوري بالقاهرة، مع العلم ان هناك دارسين من كليات الفنون الجميلة والتشكيلية يقومون بالتعلم من هؤلاء الفنيين وتدرّبوا على يديهم.

العدد الثالث من مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

5.	- كان من أهم ميزة لقطاع الفنون التشكيلية أنه يظم متحف يجمع في ثنايه العديد من الفنون كالنحت والخزف وفن الزجاج. الكثير بمعرفته .	- موقع المتحف بعيدا عن قلب محافظة الجيزة والقاهرة، مما أدى لعدم وجود زائرين يقبلون على هذا الفن. - كما أن الدعاية للمتحف غير كافية داخل مصر مما ترتب عليه جهل الكثير بمعرفته .
----	--	---

ثانياً: الإدارة

6.	- قام القطاع بتعيين المدربين الذين تعلموا وتدريبوا على يد زكريا الخناني وعائدة عبد الكريم حتى اصبحوا مدربين وفنيين.	- تم تعيينهم بالقطاع على درجة عامل نظافة نظرا لأنهم لا يحملون مؤهلات عليا، مما سبب لهم حالة من عدم الرضا عن الوظيفة.
7.	- يرسل القطاع إلى المتحف ورش تدريب بانواع التدريب المختلفة الخاصة بالموارد البشرية وهي (ورش عمل - دورات في اللغة الإنجليزية - تنمية الموارد البشرية)، لمن يرغب في التدريب، قد يرسل مسئول المتحف احد الاداريين او احد الفنيين، مبررين اختيارهم للاداريين بانهم يتدربون على بعض الفنون كالرسم؛ ليقوموا فيما بعد بعمل ورشة صيفية للاطفال التي تأتي الى المتحف للتدريب في فصل الصيف على بعض الفنون.	- لا يوجد معايير للموارد البشرية التي تستحق أن تقوم بهذه التدريبات، وبناء على ذلك تقوم إدارة المتحف باختيار القائمين على التدريب بدون معايير ولكن بناء على من يرغب لحضور هذا التدريب. - كما لا يوجد متابعة حقيقية للمستفيدين من هذا التدريب . - يستفيد المتحف من تدريب بعض الإداريين في الفنون حتى عندما يكون هناك عجز في الفنيين بالمتحف هو الذي يقوم بسد هذا العجز، وفي نفس الوقت يقوم بأداء عمله الإداري التي كلفته المؤسسة الحكومية به.
8.	- يوفر القطاع أجهزة تكييف بغرف الإداريين . - وجود صيانة لأجهزة التكييف باستمرار للمتحف. - توفير أجهزة كمبيوتر وماكينة تصوير .	- تصميم غرف الإداريين بها قصور ومن أهمها عدم وجود تهوية، وهي غير صحية . - تأتي الصيانة ليس للتصليح ولكن للمعاينة وكتابة تقرير عن ضعف الأجهزة وعدم قيامها على أكمل وجه، وهذا التقرير يرفع للقطاع، ولكن دون جدوى. - لا توجد شاشة عرض مما أدى إلى قيام إدارة المتحف من خلال الجهود الذاتية بتحمل تكاليف شاشة العرض، ليتم عرض الافلام التسجيلية الخاصة بفن المتحف في الندوات التي يقدمها المتحف. - عدم توفير مكاتب للموظفين، وأدوات مكتبية على الوجه المطلوب.
9.	-يقوم القطاع بارسال الاحتياجات المطلوبة من المتحف لتوفيرها.	- عندما ترسل إدارة المتحف الاحتياجات اللازمة للمتحف وللموظفين بالمتحف، يستمر الخطابات والمراسلات، في الذهاب والعودة دون توفير هذه الاحتياجات.

التساؤل الثالث:

(ما أهم المقترحات والحلول لتنمية إدارة موارد بشرية بمؤسسة حكومية مسؤولة عن إدارة متاحف

إبداعية؟)

1- التعيين: لا بد من الأخذ في الاعتبار الآتي:

إدراك الإدارة العليا - قطاع الفنون التشكيلية- للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتها والاهتمام بالمطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة .

يجب على المؤسسات الحكومية التي تدير متاحف إبداعية الاختيار الحسن للعاملين وفقاً لمعايير محددة تتناسب مع طبيعة العمل داخل المتحف ومنها:

- ✓ الموهبة والمهارة والخبرة في مجال العمل .
- ✓ المؤهل الذي يتناسب مع طبيعة العمل.
- ✓ الرغبة الجادة في العمل في هذه الوظيفة .
- ✓ الابتكار في الإضافة الذي سوف يقوم المعين بإضافتها في مجال عمله.
- ✓ يجب أن يكون المعين مؤهلاً للتعامل مع فئة من المجتمع لهم كاريزمات خاصة وهم الفناني .
- ✓ عرض معوقات المتحف وكيفية قيام المعين بوضع خطة استراتيجية للقضاء على هذه المعوقات مع تحديد المدة الزمنية وعرض لطبيعة المقترحات.
- ✓ كيفية القضاء على المعوقات في ظل أدوات متاحة دون غيرها.

البعد عن الوساطة نظراً لأن العمل بالمتاحف الإبداعية يختلف عن باقي المؤسسات الحكومية التي تعتمد على مكاتبات فقط.

إعداد بيانات محددة حول الموارد البشرية والتي تبين نقاط القوة والضعف للمنشأة ومنها الافتقار إلى مهارات استخدام الحاسوب وتقارب أعمار العاملين، كما تفيد في معرفة معدل الدوران ومستوى التدريب والمهارات لأغراض الترقية.

مساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف.

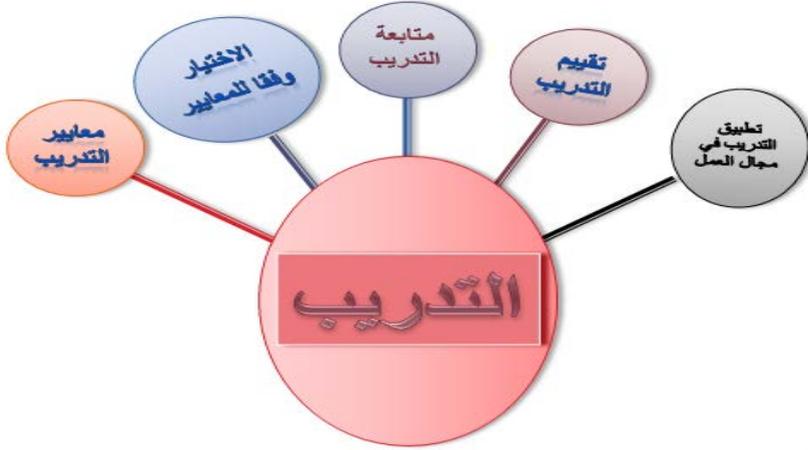
2- التدريب :

رفع كفاءة العاملين وتطويرهم من تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع مناهج التدريب المناسبة وكيفية تقييم الأنشطة التدريبية .

وضع التدريب وفقاً لمعايير محددة تخدم المتحف، ولا تترك لأهواء العاملين .

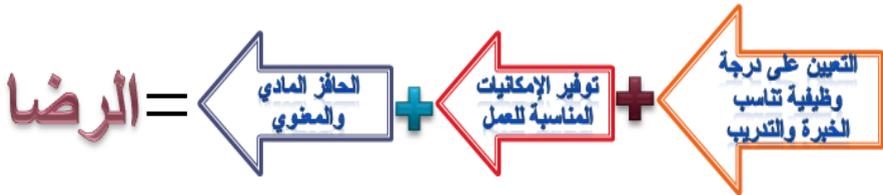
توضع مناهج التدريب وفقاً للنهوض بالمتاحف الإبداعية.

المتابعة للمتدربين لمعرفة من خلال تقييمهم في مجال عملهم وتطبيق هذا التدريب للتطوير من أساليب العمل بالمتحف.



3- مهام المؤسسة الحكومية تجاه الموارد البشرية بالمتاحف الإبداعية:

- ✚ إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم ويتم ذلك عن طريق:
- ✓ وضع الموظفين في الدرجات الوظيفية التي تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم .
- ✓ عمل أنشطة وورش عمل داخل المتحف للراغبين في تعلم حرفة بأجر رمزي يكون دخلاً إضافياً للمدربين وهم الفنيين بالمتحف.
- ✓ توفير الإمكانيات والوسائل التي تنمي دوره في العمل.
- ✓ جعل الموظفين يشعرون بحالة من الرضا داخل المتحف.



- ✚ رفع مستويات المعيشة للموظفين الذين يدبرون متحفاً إبداعياً حتى تعطيمهم فرصة للابتكار.
- ✚ دفع التعويضات والمكافآت للعاملين مقابل أعمالهم التي يقومون بها للمتحف، ولذلك لا بد من القيام بعملية قياس الأداء وتقييم الأعمال ووضع نظام للحوافز ومعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل .

توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار بما يتمشى مع كرامة الإنسان.
توفير وسائل تكنولوجيا تمكن العاملين على إدارة العمل بشكل جيد.

2- مهام المؤسسة الحكومية تجاه المتحف:

ربط دورة حياة المتحف بخطة الموارد البشرية لإكسابها واقعية وموضوعية.
لابد من وجود إدارة موارد بشرية مستقلة بذاتها داخل قطاع الفنون التشكيلية، تقوم بدورها على أكمل وجه ويكون لها إدارات فرعية في كل متحف من متاحف القطاع، ويكون دورها فعال في متابعة وتنمية وتطوير وتنفيذ وتصميم الخطة الاستراتيجية للنهوض بالموارد البشرية بمتاحف القطاع وما يترتب عليها من طفرة تقدمية في المتحف وقطاع الفنون التشكيلية، نظرا لان الذي يقدم التدريب للقطاع هو الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة من خلال مركز إعداد القادة ويرسلها لجميع الوزارات ومن ضمنها وزارة الثقافة التي تعرضها على باقي الإدارات.

إجراء مراجعة لرسالة المتحف وثقافته وسياسته.

توفير مكان يحترم آدمية الإنسان ويحافظ على المقتنيات، فيجب تصميم مكاتب الإداريين بالمتحف وفقا للتصميمات الهندسية التي تناسب مع الموظف من نوافذ للتهوية، مكتب لكل موظف بالمتحف حتى يؤدي عمله على أكمل وجه، توفير مخازن مهيئة لتخزين المقتنيات.

توفير أجهزة حديثة تتناسب مع طبيعة المكان كجهاز التبريد (المكيف).

إلغاء الروتين بالمؤسسات الحكومية التي تدير متاحف إبداعية.

وضع خطة تنموية للنهوض بالمتحف داخل المجتمع وخارجه لانه يحمل عاملين في غاية الاهمية للمجتمع وهما (ثقافي - وسياحي) موضحا ذلك بالرسم التخطيطي .



الخاتمة:

بعد هذا العرض العلمي لإشكالية البحث التي تمثلت في دعم وتفعيل دور الإدارة الحكومية في إدارة الموارد البشرية بالمتاحف الإبداعية، لذا ترى الباحثة من خلال منهج الإدارة المؤسسية الإبداعية لمراكز الإبداع والثقافة والفنون أن يتم :

- ✓ تشكيل لجان متخصصة في إدارة الموارد البشرية (بدءً من مرحلة الاختيار ثم الاختبار ثم التعيين ثم التدريب ثم التحفيز ثم المتابعة ثم الترقى).
 - ✓ يجب أن تتسم هذه اللجان بوجود الرؤية الفنية الإبداعية لديها في إدارة مراكز الفنون والثقافة؛ ليكون العاملون فيها من (الإداريين والفنيين) على دراية ووعي وفهم وإدراك لما تحتوى هذه المراكز الثقافية من إبداعات وتراث وفنون حتى تعطي لهذه المراكز العمر المديد من العطاء الثقافي والتنوير سواء كانت هذه المراكز تتخذ شكل (المتحف أو المعرض أو المركز الثقافي أو المسرح أو الصالون الثقافي...إلى غيرها من الأنواع المختلفة لمراكز الفنون والمتاحف.
- كما تنوه الباحثة إنطلاقاً من هذا السرد العلمي والعملية لهذه الأطروحة البحثية أنه من المقترح أن تأخذ البلاد العربية التي تتميز مدنها بتوافر الآثار التاريخية والمراكز الإبداعية والتراث الفلكلوري والثقافي لهذا المقترح بتشكيل اللجان المتخصصة بإدارة الموارد البشرية بتلك المراكز الإبداعية لتوفير الآتي:
- (1) إدارة إبداعية للمتاحف .
 - (2) إدارة إبداعية للعاملين بالمتاحف .
 - (3) حسن اختيار الفنيين والإداريين العاملين بالمتاحف وفقاً لمعايير معينة ومحددة.
 - (4) تدريب مستمر لكافة العاملين بالمراكز الثقافية ومراكز الإبداع والمتاحف، ويحتوي برامجه على كل جديد وحديث في مجال الإدارة والتنمية البشرية.
 - (5) لجان متخصصة تضم المبدعين وقادة الإدارة في الوزارات المعنية بالثقافة والفنون بالبلاد العربية تختص باختبار وتدريب وتثقيف الموارد البشرية المكلفة بإدارة المتاحف والمراكز التنويرية.
- ❖ وليكن ذلك دستوراً عربياً ثقافياً تنويرياً يدفع بعجلة التنمية البشرية في وطننا العربي الكبير.

(*) - الفنان زكريا الخناني (1920-2000): بدأ العمل الفني في الخزف 1955 - الزجاج 1965، المؤهلات الحاصل عليها: (بكالوريوس كلية الهندسة جامعة

القاهرة 1942- دراسات عليا تكميلية في الحراريات بالمجلس القومي للبحوث عام 1972- دراسات عليا تكميلية في الحراريات بالجامعة الأمريكية عام 1973-

1974- دراسة فنية تشكيلية بمركز الفن والحياة بوزارة الثقافة عام 1965 لعدة سنوات)، البعثات والمنح الدراسية: (الاشتراك في معرض الفن والحياة باريس 1979- مصاحبة وإشراف على معرض جماعة الفن والحياة فيينا 1979 - مصاحبة وإشراف على معرض خاص به عن الزواج وبالرفانة عابدة عبد الكريم عن الخزف فيينا- حضر العديد من المؤتمرات وشارك في العديد من المعارض الفنية في مصر وخارجها وقام بإلقاء عدة محاضرات عن فن الزواج) .

(**) - عابدة عبد الكريم (1926- 2015): بدأت العمل الفني في الخزف عام 1954 - الزواج 2000 أول سيدة مصرية تخصصت في فن النحت وتخرجت من المعهد العالي لمعلمات الفنون الجميلة وقد أنشأت به قسم الخزف، المؤهلات الحاصلة عليها: (دبلوم المعهد العالي لمعلمات الفنون الجميلة 1948 تخصص نحت - إجازة التدريس 1950 تخصص تصوير - فقد درست فن التصوير لمدة عامين بعد النحت - عينت معيدة 1950 في المعهد وتزوجت من الفنان زكريا الخناني عام 1950)- البعثات والمنح الدراسية: (عام 1954 سافرت على أمريكا ودرست فن الخزف وعندما عادت سنة 56 أدخلت الخزف في النحت - (عام 1969-1970 سافرت المجر في منحة دراسية وحصلت على دبلوم الفنون الجميلة في النحت تعادلا مع الدكتوراه) .

(*)- البيروقراطية: هي كلمة يونانية الأصل بمعنى "الحكم"، وهكذا فإن كلمة "بيروقراطية" تعني "حكم المكاتب"، وتستخدم هذه العبارة الأخيرة منذ نحو 200 عام للتعبير عن حكم وتحكم المكاتب والموظفين في الحياة الاجتماعية. وللمزيد من التفاصيل أنظر المرجع:

- عبد الوهاب الكيالي، وآخرون، " موسوعة السياسة"، ج1، (بيروت، لبنان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص 644).

(*) -E. Dimova, Some Current Problems Of Human Resources Management In Bulgarian Public Administration, Vol. 11, № 3 (Faculty of Technics and Technologies, Trakia University, Stara Zagora, Bulgaria, Trakia Journal of Sciences, 2013, P 348- 354).

(**) - Pawan Kumar, Anther, A study of human resource policies and practices for primary health care system in Delhi, Vol 4, Issue 4, (New Delhi, India, International Journal of Medicine and Public Health, Oct-Dec 2014, P 430- 436).

(*) -Jyh-Rong Chou, anther, A Study Of The Performance On Human Resource Management Strategy In Tourism Industry With Data Envelopment Analysis, Vol. 28(5), (Pakistan Journal of Statistics, 2012, P 735-741).

النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف العام

وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية

د. بلاغماس بركة

جامعة البلدة 02

أ.د. رتيمي الفضيل

جامعة البلدة 02

ملخص:

الحياة المهنية أو المسار المهني من بين أهم مميزات الوظيفة العمومية، وهي تعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف بداية من التحاقه بالوظيفة: التوظيف والتعيين إلى غاية خروجه وانتهاء العلاقة المهنية سواء بالتقاعد أو الاستقالة أو الإقالة... وما يتلقاه من تدريب وتكوين وترقية...، وما يتقلد من وظائف وفي مختلف الوضعيات القانونية من وضعية القيام بالخدمة، الانتداب، الإحالة على الاستيداع وغيرها... وهي الحياة التي تسمح له باكتساب الخبرة والتجربة المهنية، المهارة، وكما للموظف حسب المشرع الجزائري ووفقا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حقوقا تسهر المؤسسة مهما كان نشاطها، وبغض النظر عن حجمها على احترامها تقع على الموظف أيضا خلال هذه الفترة جملة من الالتزامات والواجبات التي نص عليها ذات المشرع، ويقابل هذه الالتزامات نظام تأديبي ينجر عنه عقوبات تختلف باختلاف درجة وفداحة الخطأ المهني المرتكب، وقد وجد هذا النظام كوسيلة ردع للسلوكيات التي تضر بالسير الحسن للعمل في المؤسسة العمومية ومنه تدني الخدمة العمومية، وللوقوف بالمرصاد لكل من تسول له نفسه الإخلال بالنظام المعمول به، ولأن المسار الوظيفي لأي موظف له من الأهمية مكان وهو يعبر عن المكانة المهنية، الخبرة، السلوك، الأداء... وغيرها؛ وعلى أساسه يظفر بالحوافز والترقيات، الاحترام والتقدير؛ من هذا المنطلق نحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول تساؤل محوري هو: كيف تؤثر الإجراءات التأديبية على المسار المهني للموظف وبالتالي على تأدية الخدمة داخل المؤسسة؟

هذا التساؤل الذي يتفرع منه تساؤلين فرعيين هما:

ما هو الأثر الذي تتركه الإجراءات التأديبية على المسار المهني والسلوك التنظيمي للموظف ؟

هل تستطيع هذه الآثار جعل الموظف يفقد مكانته المهنية مهما كان ثراء مساره المهني لارتكابه لأخطاء من الدرجة الرابعة؟

Résumé:

La carrière professionnelle reflète les différentes étapes parcourues par l'employé dès le début de son recrutement: de recrutement jusqu' au la rupture de la relation professionnelle (retraite, démission, licenciement) au cours de ces étapes l'employé a bénéficié de formations, et amélioration de sa performance.

La carrière professionnelle permet aussi à l'employé d'avoir et acquérir une expérience professionnelle, et comme l'employé a des droits selon le législateur algérien, a aussi un certain nombre d'obligations et de devoirs prescrits par le même législateur, devant cette législation, il existe un système disciplinaire pour pénaliser l'employé qui a commis des erreurs professionnelles, et cette sanction varie selon le degré et la gravité de l'erreur; d'où la carrière est importante pour tout employés pour exprimer le grade professionnel, l'expérience, le comportement professionnel, et la performance.

Dans ce sens nous essayons à travers cette étude de discuter la problématique: comment influent les mesures disciplinaires sur la carrière professionnelle de l'employé et sur le service publique au sein de l'organisation Algérienne?

تهديد:

تتكون المؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها من أصول مادية، وأخرى بشرية، بالإضافة إلى النظم والتشريعات الضابطة لعلاقات العمل الفردية منها والجماعية، ورغم أهمية الأصول المادية لنجاح المؤسسة، إلا أن هناك إجماع من المختصين والخبراء حول أهمية الموارد البشرية، واعتبارها أكثر الأصول تأثيراً، حيث أن نجاح أو فشل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر الحيوي، وعليه وحتى تحقق المؤسسة أهدافها -المتتمثلة أساساً في الأهداف التنظيمية هذه التي تسعى لإيجاد الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية، والإدارات الأخرى، والأهداف الوظيفية التي تصبو إلى ضمان استمرار تدفق القوى البشرية، واستغلالها أحسن استغلال، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل؛ وأيضاً الأهداف الإنسانية والاجتماعية التي تتضمن إشباع رغبات وحاجيات المورد البشري، من خلال إتاحتها فرصاً للتقدم والنمو المهني، وتوفير سياسات تخدم مصالحه، وكذا تشغيل الأفراد حسب قدراتهم وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال، وحمائيتهم من أخطار العمل خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية والتي يغلب عليها طابع الخدمة العمومية، وتحكمها نظم عامة أنشأتها الدولة، ويضبطها قانون أساسي عام ألا وهو قانون الوظيف العمومي أو ما يعرف بالأمر 03/06؛ كان لزاماً عليها إعادة النظر في تعاملها مع مواردها البشرية وإدارتها وفق الأساليب الحديثة والأكثر تماشياً مع الفلسفة الحديثة للموارد البشرية؛ وهذا كله يتأتى من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تختلف أنشطتها من مؤسسة لأخرى ذلك لأنها مرتبطة بحجم وظروف وطبيعة النشاط؛ كما أن هناك وظائف مشتركة بينها وبين الإدارات

الأخرى مثل برامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني وتقييم الأداء، وهناك وظائف متخصصة تقوم بها إدارة الموارد البشرية وحدها منها: التعويضات، المزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد... وعليه فإن عملية تسيير المسار المهني تعد من وظائف إدارة الموارد البشرية، لكن السؤال المطروح وفي ظل قانون الوظيفة العمومية الجزائري كيف يؤثر النظام التأديبي على المسار المهني للموظف العام وما علاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية؟ الإجابة على هذا السؤال ستكون من خلال التطرق لماهية تسيير المسار المهني، الأخطاء المهنية والنظام التأديبي حسب قانون الوظيفة العمومية الجزائري، ومسطرة الإحالة على المجلس التأديبي وللإجابة على تساؤلات الدراسة سيكون هناك عرض لحالات ارتكبت أخطاء مهنية وتعرضت للتأديب.

ماهية تسيير المسار المهني:

مفهوم تسيير المسار المهني:

إذا كان المسار المهني يقصد به مجموع الوظائف التي يشغلها الفرد في حياته المهنية، وتبدأ من دخول الفرد عالم العمل إلى غاية توقفه عن العمل إراديا أو عن طريق التقاعد أو الوفاة، أو نتيجة عزله لارتكابه لخطأ مهني جسيم، فإن تسيير المسار المهني وحسب Jean Marie Peretti هو عملية تتضمن التتابع في الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة، ورغبات وطموحات الأفراد¹.

وعليه فإن تسيير المسار المهني أو الوظيفي أو الحياة الوظيفية كما يحلو للبعض تسميتها ليس بالمسألة الشخصية وهو لا يعني الموظف وحده، وكما يؤثر على أدائه وجودة عمله، ومعدل دورانه، فعليه أيضا يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة وهو الأمر الذي يفسر وجود مدخلين لتسيير المسار المهني الأول فردي والثاني تنظيمي، خاصة وأنه يعتبر أداة استراتيجية لتحقيق المساواة في فرص التوظيف، العدالة في نظم الأجور والحوافز، التدريب وتنمية المهارات ومن ثم الترقية والتقدم المهني...وعليه فإن لتسيير المسار المهني أهمية بما كان يمكن التطرق إليها فيما يلي:

أهمية وأهداف تسيير المسار المهني:

الحياة المهنية خاصة تلك المتعلقة بالموظف العام تشمل جوانب عديدة ترتبط ارتباطا وثيقا بفترة خدمته في المؤسسة التي ينتمي إليها والتي نص عليها الأمر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل15 يوليو 2006 والمتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العامة والتي تتلخص في الحقوق والواجبات، مراحل التوظيف، التكوين والتربص، التصنيف، التنقيط، الأجر والترقيات، حركة النقل، والسكن الوظيفي، العقوبات التأديبية، العطل

والغيايات، الوضعيات القانونية للموظف، انهاء علاقة العمل بواسطة الإلغاء القانوني لعقد العمل، أو انتهاء مدة التعاقد، أو الاستقالة، أو عدم القدرة على العمل، أو التسريح بسبب ضرورة اقتصادية أو لعجز جسدي ولفقدان الأهلية وعدم اللياقة البدنية...ولغيرها من الأسباب، التقاعد أو الوفاة؛ كل هذه الجوانب تجعلنا ندرك أهمية المسار المهني والدور الذي يلعبه في حياة الموظف خاصة وأن خلاله تنشأ علاقة وطيدة بين المؤسسة والموظف تتمثل في الشعور بالانتماء لدرجة التطابق، فالموظف في الوظيف العمومي وبسبب طبيعة القطاع يمتد مساره المهني لسنوات طويلة حيث تتراوح - في الحالات العادية- ما بين 30 سنة كأدنى مدة وقد تفوق 42 سنة من الخدمة، يفني من خلالها شبابه وعمره في أغلب الأحيان في نفس المؤسسة العمومية، وربما في نفس المنصب بالنسبة للذين لم تتح لهم فرص التقدم والنمو الوظيفي لأسباب تنظيمية، أو لأسباب تعود للموظف نفسه بمعنى محدودية مؤهلاته، لكن هذا لا يمنع أن هذه المدة تُمكن الفرد من التمكن في عمله، والحصول على خبرة مهنية، تزيد من كفاءته في أداء عمله مما يزيد من جودة ونوعية الخدمة العمومية؛ وبذلك تصبح الوظيفة جزء لا يتجزأ عن ذات الموظف بل يصبح المسار المهني يعبر عن ذاته وعن هويته وهذا ما يفسر التلازم الدائم للاسم واللقب مع المسمى الوظيفي في وثائق الهوية الرسمية لكل موظف. أما عن أهداف تسيير المسار المهني فهي عديدة ومتنوعة حيث نجد أهداف خاصة بالموظف منها إشباع الحاجات الإنسانية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير، وتحقيق الذات. وأخرى تتعلق بالمؤسسة أهمها مقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة، وفي المستويات المختلفة، وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وامكانياتهم².

مراحل تسيير المسار المهني:

على اعتبار أن تسيير المسار المهني له علاقة مباشرة بوظائف الفرد داخل المؤسسة فهو يمر كذلك بمراحل حيث أن كل مرحلة من هذه المراحل تتميز بطبيعتها وتحدياتها بالنسبة للموظف والمؤسسة التي ينتمي إليها على حدّ السواء، وهذا الآن شكل توضيحي - من تصميم وتصرف الباحثة- يبرز هذه المراحل وما تمتاز به من سمات:



والجدير بالذكر هو أن هذه المراحل تختلف من موظف لآخر، وبحسب المؤهلات والقدرات وكذا الطموحات، لك لأن الميدان أثبت خاصة في مجال الوظيف العمومي، أن هناك من يسمح له التقدم والنمو والرقى في الوظائف قلد المناصب والتدرج فيها الى أعلى المستويات، في حين يتعين آخر في منصب ويتثبت فيه، ليبقى فيه إلى أن يتقاعد أو ترك العمل لسبب أو لآخر، وهذا إما يرجع لأسباب تنظيمية ولسياسات إدارة الموارد البشرية والتي تخرج عن إطارها لموضوعي أو لأسباب متعلقة بالفرد ذاته، خاصة ما تعلق بمحدودية الطموح، وعدم الرغبة في تحسين المستوى التأهيل، أو لغياب روح المسؤولية والعزوف عن المناصب القيادية التي هي في الحقيقة تعد تكليفا قبل أن تكون شريفا وهناك من يتعرض لتنزيل في الرتب، لارتكابه لأخطاء مهنية... وغيرها من الحالات التي تتسبب في حالة من ركود في المسار المهني مما يتولد لدى الفرد حالات من اليأس والإحباط، وهي الأمور التي تعود بالسلب على أدائه على نوعية الخدمة العمومية وترديها لتخلق لدى الأفراد النفور، والسخط على المؤسسة ككل.

تنظيم المسار المهني وفق قانون الوظيف العمومي:³

حسب ما نص عليه قانون الوظيف العمومي في الباب الرابع والمتضمن للفصول السبعة والخاصة بالتوظيف، التبرص، تسيير المسار المهني للموظف، تقييم الموظف، التكوين، الترقية في الرتب وفي الدرجات، والأوسمة الشرفية والمكافآت. يتضح جليا اهتمام المشرع الجزائري بتسيير المسار المهني للموظفين ومدى ادراكه بأهميته حيث يلزم الإدارة من خلال المادة 93 من الأمر 03-06 تكوين ملف إداري لكل موظف. يتضمن مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار. مع تأكيد استغلاله لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط. كما يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني. وأيضا يلزمها من خلال المادة 94 منح الموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها عن طريق التنظيم، وتبليغه بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنتشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

قانون الوظيف العمومي الجزائري:

سنعرض الآن بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بقانون الوظيف العمومي في محاولة لاستكشاف بعض الحثيات التي تساعد على فهم سيرورة هذا النوع من القوانين، ومنه التعرف على النظام التأديبي فيه، والإجراءات المتبعة لتطبيقه بشكل فعلي على مرتكبي الأخطاء المهنية مهما كانت درجاتها وكيف تؤثر هذه الأخيرة على مسارهم المهني.

تعريف الوظيفة العامة: هي نصيب من العمل على وجه الدوام والاستقرار تمارس في المرفق العام والذي تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر، وهي الأداة الأفضل التي يمكن للدولة أن تمارس من خلالها: دورها كسلطة عمومية، هيبتها وديمومتها رغم الأحداث والتحولت السياسية، قدرتها على الاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها في كل الظروف والأوقات⁴.

تعريف الأمر: وهو مجموعة القواعد القانونية الصادرة عن رئيس الجمهورية عند غياب البرلمان أو بين دورتي البرلمان. بالأوامر يمارس رئيس الجمهورية سلطة التشريع التي هي أصلا من صلاحيات البرلمان.

تعريف قانون الوظيف العمومي: هو مجموع النظم والقواعد والأحكام السارية المفعول في زمن معين ومكان محدد والتي تطبق على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في الإدارات والمؤسسات العمومية، وهو جزء من القانون الإداري هذا الأخير الذي يستمد نصوصه من التشريع، والعرف والقضاء، والمبادئ العامة للقانون والفقه. في حين يتركز على مبدئين أساسيين هما المشروعية والمساواة. ونظام الوظيفة العمومية مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تطور الدولة⁵ ولأن الجزائر كانت في بداياتها مخيرة بين نظامين، نظام متوقف على المسار المهني *Carrière* المبني على العلاقات القانونية والتنظيمية، أو نظام وظيفة عمومية متوقف على الاستخدام *Emploi* مبني على العلاقة التعاقدية، وبالنظر الى التوجهات السياسية والاقتصادية للدولة التي كانت بحاجة الى موظفين يسودهم الاستقرار للتمكن من أداء مهام إدارية بعيدة المدى، فقد وقع الاختيار على النظام الذي يقوم على المسار المهني⁶ لكنه عرف تعديلات على مرّ السنين وهذا بسبب التطورات الحاصلة على جميع الأصعدة، خاصة الاجتماعية منها والاقتصادية، والتي بها الوظيفة العمومية في الجزائر انتقلت الى مرحلة يصعب الصمود فيها، خاصة في ظل غياب تسيير محكم يقودها الى وضعية تيسير التسيير الدولي لمواردها البشرية، حيث أنه ونظرا للتحوالت العميقة التي تواجهها الدولة في جميع الميادين لا سيما في مجال الوظيفة العمومية، وتصحيحا للوضعية السائدة، بادرت الدولة بإصدار الأمر 06-03 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيف العمومي وهذا بقصد معالجة النقائص، ومواجهة الرهانات المستقبلية، مع ضرورة احتواء الجوانب الجديدة لعصرنة الوظيفة العمومية، بدءا من مجال تطبيقه، مروراً بكيفيات توظيف الكفاءات البشرية، وصولاً الى إنهاء المسارات المهنية لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية⁷.

الموظف العام: الموظف العام حسب المشرع الجزائري وحسب نص المادة رقم 01 من الأمر 133/66 المتضمن للقانون الأساسي للوظيف العمومي المؤرخ في 02 جوان 1966، هو كل شخص عُيّن في وظيفة دائمة، والذي يكون قد رسم في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية للدولة وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العامة، وعليه وحسب ذات المشرع ومن خلال ذات الأمر فإن

الشروط الأساسية التي يستلزم توفرها في الفرد حتى يكون موظفا عاما هي: التثبيت والترسيم في المنصب، الانتماء الى رتبة ودرجة معينة من السلم الإداري، دائمية الوظيفة العامة، التعيين من جانب الإدارة أو الهيئة المختصة، العمل في المرفق العام والذي تديره الدولة. والموظف العام وكما يتمتع بحقوق كفلها له المشرع الجزائري، فإن عليه واجبات وأي إهمال لها ينجر عنها اخلال في سير الخدمة العمومية، مما يستوجب إجراءات تنظيمية تصل حتى التأديب خاصة في حالة حدوث أخطاء مهنية؛ ومنه فإن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يشمل نظام تأديبي من شأنه ردع السلوكيات التي قد تخل بالوظيفة العمومية، وفيما يلي سنتطرق لهذا النظام من خلال التعرف على أهم المبادئ العامة له، ونوعية الأخطاء المهنية وما هي الإجراءات التأديبية اللازمة لذلك.

النظام التأديبي حسب قانون الوظيف العمومي الجزائري:

يقصد بالنظام التأديبي مجموع الأخطاء الوظيفية التي يرتكبها الموظف أثناء أو بمناسبة تأديته لوظيفته والعقوبات التأديبية التي توقع على الموظف المرتكب لتلك الأخطاء.

المبادئ العامة المتعلقة بالنظام التأديبي⁸:

المواد من 160 الى 163 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيف العمومي جاءت لتحدد المبادئ العامة للنظام التأديبي والتي نعرضها فيما يلي:

يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية.

يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ، والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام.

تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات؛ وكما صنف الأخطاء لأربع درجات كذلك العقوبات التأديبية⁹.

وحسب ما تقره المادتان 165 و166 من الأمر 03-06 فإن أساس السلطة التأديبية وانطلاقاً من الصلاحيات المخولة لإدارة المؤسسة وعلى اعتبار عنصر التبعية وما ينتج عنه من حق الاشراف والرقابة والتوجيه... فإن السلطة التي لها صلاحيات التعيين تتخذ بقرار مرور العقوبات التأديبية من الدرجتين الأولى والثانية وهذا بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني، في حين تتخذ بقرار مرور العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعمة كمجلس تأديبي.

عرض الحالة رقم: 01¹⁰

وهذا الآن عرض لحالة موظف يعمل في منصب عون إداري على مستوى مصالح دائرة تيبازة، حيث أنه وحسب محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لسلك أعوان الإدارة المنعقد في 20/03/2014 على الساعة 14:00 مساءً بمديرية الإدارة المحلية، برئاسة مدير الإدارة المحلية وبحضور رئيس مصلحة المستخدمين بصفته كاتب اللجنة، بالإضافة الى اثنين من ممثلي الإدارة واثنين آخرين من ممثلي العمال، حيث تمثل جدول الأعمال في دراسة الملف التأديبي الخاص بعون الإدارة (الموظف المرتكب للخطأ المهني)، وبعد عملية التذكير بالنصوص القانونية المعمول بها في النظام التأديبي، فسح المجال للمعني لعرض وقائع القضية، والذي كان موضوع توقيف إحترازي عن ممارسة مهامه منذ 09/02/2014 الى غاية امتثاله أمام المجلس التأديبي، وذلك بسبب إخلاله بواجباته القانونية الأساسية، التسيير العشوائي لملف رخص السياقة، سوء السيرة والسلوك المهنيين أثناء تأدية الخدمة، فضلاً عن اختفاء الطوابع البريدية التي تسبب فيها، وقد صرح المعني بعد استدعائه بأنه يمارس مهامه منذ 14 سنة، ولم يتسبب في ضياع أي طابع جبائي في حين أقر بشأن الخصومات بسبب الدخول المتأخر عن أوقات العمل، والخروج من مقر العمل دون إذن أو رخصة مسبقة أو الخروج المبكر عن العمل. وبعد تكييف الخطأ الذي ارتكبه المعني على أساس تسبب في إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة الى السير الحسن للمصلحة، تقرر ادراج الخطأ ضمن الأخطاء المهنية من الدرجة الرابعة. وعليه قررت اللجنة بإجماع أعضائها تسليط عقوبة التنزيل الى الرتبة السفلى مع اجراء تحويل للمعني من مصالح دائرة تيبازة.

عرض الحالة رقم 02:

بعد تسجيل الخطأ المهني وتتبعه: التتبع - الإخبار - تبادل المعلومات والتعليمات - المراسلات الإدارية للمعني بالأمر... الخ؛ تقدير الوضع وإعداد الملف التأديبي بمعنى الاستقراء القانوني والإداري ثم الإعداد المادي للملف والذي يشمل المعلومات الإدارية، التقرير الإداري التفصيلي حول المخالفة أو المخالفات مشفوعاً برأي الإدارة، والوثائق

الداعمة لرأي الإدارة. وبعد مراجعة الملف وتقدير المخالفة ودعمه بالوثائق الضرورية والمكاملة، ومراسلة الإدارة للاستكمال إجراءات الإحالة على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ثم استدعاء اللجنة والمعني بالأمر وتمكينهما اللجنة والمعني بالأمر (أو من ينوب عنه) من الاطلاع على الملف لإعداد دفاعه وتسليم الملف للجنة يوم الجلسة المقترحة للنظر فيه والاستماع للمعني بالأمر ومن معه ، وعليه وفي تاريخ 2004/08/09 كان قد تم توقيف كاتب إداري بلدي على مستوى بلدية بورقيقة، وأربعة من زملائه بسبب تهمة التزوير وتسليم وثيقة لشخص لا حق له فيها، حيث حكمت المحكمة بتاريخ 2004/08/02 على المتهمين الخمسة بإدانتهم بجرم تسليم وثيقة إدارية لشخص لا حق له فيها، وتبرئتهم من جرم التزوير المنسوب إليهم، وعقابا لهم قضت على كل واحد منهم بعام حبس مع إيقاف التنفيذ بتاريخ 21 نوفمبر 2004 صدر عن مجلس قضاء البليدة بعد الاستئناف منطوق حكم يقضي بإلغاء التهمة والتصريح من جديد ببراءتهم. واجتمعت لجنة المستخدمين على مستوى البلدية بتاريخ 2005/02/15 وقررت تسليط عقوبة من الدرجة الثالثة والمتثلة في التنزيل من الرتبة- هذا ما جاء في الوثيقة التي تحصلنا عليها بوسائلنا الخاصة، لكنه وعلى ما يبدو أنه حدث خلط بين عقوبة الدرجة الثالثة والرابعة، حيث أن ما كتبه كاتب اللجنة من عقوبة يقابله خطأ من الدرجة الرابعة وليس الثالثة- وبالرغم من تقديم المعني طعن في قرار لجنة المستخدمين القاضي بتنزيله في الرتبة وذلك بتاريخ 2005/03/02، إلا أنه وحسب محضر اجتماع لجنة الطعن الولائية المنعقد في 2005/04/19 بمقر الولاية تحت إشراف الأمين العام للولاية لدراسة الطعن المقدم أمام خمسة أعضاء من ممثلي الإدارة وخمسة آخرين من ممثلي العمال تقرر تثبيت عقوبة التنزيل بستة أصوات مقابل 02. أما المحكمة فقد حكمت علنيا على المتهم الأول وعقابا له على الجرم المتابع به بسنتين حبس نافذة وغرامة مالية نافذة قدرها عشرة آلاف دينار، أما باقي المتهمين فقد تمت تبرئتهم من جرم التزوير، لكن وعقابا لهم على تسليمهم وثيقة إدارية لشخص لا حق له فيها قضت على كل واحد بعام حبس مع إيقاف التنفيذ، وتحميل المتهم الأول المصاريف القضائية¹¹.

النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية: مما سبق يظهر أن عملية إحالة الملف التأديبي على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، تعد من الأعمال التحضيرية لقرار إداري والتي قد تنتهي بإصدار عقوبة، سيكون لها أثر على المسار المهني للموظف، كالحرمان أو التأخير في الترقية أو الحرمان من الحصول على مهام إدارية أو تتسبب في الإعفاء منها... الخ، ومنه فإن الإجراءات التأديبية تترك آثارا سلبية على المسار المهني والسلوك التنظيمي للموظف. كما أن تلك التي تنجر عن الأخطاء من الدرجة الرابعة تجعل الموظف يفقد مكانته المهنية سواء بالتنزيل في الرتبة أو بالتسريح والإقالة مما يجعل المؤسسة تفقد خبرة وكفاءة مهنية الأمر الذي يعود بالسلب على الخدمة العمومية. فمن خلال استقراء المادة 185 من الأمر 03-06 المتضمن للقانون الأساسي

العام للتوظيف العمومي الجزائري تبين لنا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال للموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية؛ الأمر الذي يجعل المؤسسة العمومية تفقد خبرة تم اعدادها لسنوات قد تكون طويلة بحكم طبيعة القطاع؛ مما يستوجب الضبط الدقيق والتنظيم، والتعليل للقرارات والإجراءات التي سبقت إعداد الملف؛ خاصة وأن الملف التأديبي هو ملف قانوني لأنه قد يتعرض للطعن والإلغاء من طرف القضاء، بسبب طبيعة الإجراءات المتخذة والإجراءات اللاحقة، ونوعية الوثائق المتضمنة بالملف، ونوعية العقوبة ومدى تناسبها مع الخطأ المرتكب، وآجال التقديم إلى المجلس التأديبي... الخ وكذلك لفحص جوانب استعمال السلطة، الذي يمكن أن تمارسه الإدارة ضد الموظف، أو لعيب في السبب، كما أن الملف التأديبي هو ملف مفتوح، وكل وثيقة تتعلق بالمخالفات المسجلة على الموظف بإمكانها أن تقوي صحة رؤية الإدارة للموضوع، يمكن إلحاقها بالملف، مادام المعني بالأمر لم يتم بعد استدعائه للمثول أمام المجلس التأديبي. وهو -أي الملف- متكامل وغير منفصل، ويجمع كل الوثائق المتعلقة بالمخالفات التي سيحال المعني بالأمر من أجلها على المجلس التأديبي، لذا فالأخطاء الإدارية ستعرض الموظف للمساءلة، ولكن في نفس الوقت فإن عدم ضبطها وتنظيمها وسوء توظيفها، تعرض الإدارة للمساءلة الإدارية والقضائية بالطعن أمام الجهات القضائية المختصة، ويعد قرار الإحالة على المجلس التأديبي آخر مرحلة من مراحل العقاب والزجر، بعد أن تكون الإدارة قد استنفذت كل الوسائل في تنبيه الموظف، إذا كانت المخالفة من الدرجة الأولى، وهنا لا يتعلق الأمر بالهفوة الخطيرة التي تستوجب الإحالة الفورية على المجلس الانضباطي. كما يشكل عمل المجلس التأديبي إحدى مراحل الرقابة على سلوك الإدارة في تقديرها للخطأ، وفي صورتها للعقوبة، وهو بذلك دليل صحة وسلامة القرار الإداري النهائي ولو بشكل نسبي.

خلاصة:

نخلص في نهاية المطاف الى أنه ومهما كان مسار الموظف المهني حافلا بالتربصات والتدريبات، التكوين وإعادة التأهيل، ومهما تدرج الى أعلى المستويات السلمية وتقدم مهنيا، إلا أن المؤسسة المستخدمة ستتخلى حتما ووفق الطرق القانونية والنظام التأديبي المعمول به في قانون التوظيف العمومي عن هذه الكفاءة، وسوف تستغني عن خبرته وخدماته طالما ارتكب خطأ مهنيا صنف ضمن الأخطاء من الدرجة الرابعة، الأمر الذي سيعود بالسلب بالدرجة الأولى على الخدمة العمومية، وبالخسارة للدولة الممثلة في المؤسسة العمومية والتي صرفت أموالا أقل ما يقال عنها ضخمة في عمليات التوظيف، التربص، التكوين... وغيرها لتُضرب عرض الحائط وتكون في الأخير هباء منثورا بسبب هذا الخطأ المرتكب ان كان بقصد أو بغير قصد، أو حتى لأسباب تعسفية قد تمارسها السلطات المسؤولة.

¹ Jean Marie Peretti, *Gestion des Ressources Humaines*, 5^{ème} éd, Paris : Librairie Vuibert, 1999, p.221.

² عماد الدين مصطفى، ملامح من ذلك لزنك مصطفى، في مؤلفه *نظرة على الوظيفة الإدارية في الوطن العربي*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الوردية، القاهرة، 2006، ص، ص 269، 270.

³ أنظر الباب الرابع من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي

⁴ جمال خرشي، كلمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية، الملتقى الوطني حول الوظيفة العمومية، المكتبة الوطنية، الحامة، الجزائر، يومي 29-30 ماي 2000، ص 05.

⁵ Laousi Abdelouahab, *Communication sur les dispositifs statutaires dans la Fonction publique Algérienne*, séminaire Algérie-Français, hôtel El Aurassi, 3/10/2005, p.09.

⁶ سلوى تيشات، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية - دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، بومرداس-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2009، ص 60.

⁷ نفس المرجع، ص، ص 47، 46.

⁸ أنظر المواد 160-163 من الأمر 06-03

⁹ يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع المنصوص عليها في المادة 163، وهذا ما جاءت به المادة 164.

¹⁰ محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لسلك أعوان الإدارة المنعقد في 20/03/2014 على الساعة 14:00 مساء بمديرية الإدارة المحلية

¹¹ محضر اجتماع لجنة الطعن الولايتية الصادر في 9 أفريل 2005.

واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية

أ. عيشاوي هجيرة
جامعة بومرداس

د. عيشاوي وهيبة
جامعة البلدة 2

الملخص:

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية و تحقيق أهدافها لا يتطلب توفير الإمكانيات المادية فحسب، بل يقتضي كذلك إختيار أسلوب تسييري فعال و توفير موارد بشرية نوعية.

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها تشرع في عملية التوظيف، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، و يعد أول مرحلة من مراحل المسار المهني، بحيث أن التحكم في العملية التسييرية تبدأ من التخطيط و التحكم في التوظيف الذي يرتكز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، و الذين لديهم دافعية و رغبة في العمل و هذا يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ و الخلل التوظيفي و الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التسيير، المؤسسة، التوظيف، الموارد البشرية

Résumé :

la réussite d'une entreprise économique ne dépend pas uniquement de ses moyens matériels mais aussi de choisir la ressource humaine de la bonne qualité. Après la détermination réelle des besoins de l'entreprise, cette dernière va entamer la fonction du recrutement qui est considérée comme une importante mission de l'entreprise .

Et la bonne gestion des différentes fonctions de l'entreprise va contribuer au bon choix des ressources humaines qui peuvent aider l'entreprise à mieux fonctionner et va lui assurer son développement et sa continuité dans son domaine d'activité.

Les mots clés : la gestion, l'entreprise, le recrutement, les ressources humaines.

مقدمة:

تنشأ المؤسسات للقيام بنشاطات معينة لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية وغيرها، وتختلف هذه المؤسسات في درجة تحديدها و توضيحها لأهدافها سواء كانت عامة، رئيسية أو فرعية كما تختلف في مساعيها أو مناهجها لتحقيقها، و بالتالي في أدائها بتحقيق هذه الأهداف، و بقدر ما تكون هذه الأهداف معقولة و واضحة على مستوى مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، بقدر ما تكون عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق و التوجيه فعالة، و بالتالي تعمل على إشباع حاجات الأفراد و المسيرين و المنظمة نفسها.

و باعتبار الموارد البشرية هي إحدى المكونات الرئيسية للمؤسسة، إضافة إلى المال، المواد، التحضيرات و الهياكل التي تطبق عليها وظائف الإدارة، فإن الأسلوب الذي يسير هذه الموارد سيحدد مستويات الأداء و بالتالي مدى تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن الإدارة هي حلقة وصل بين تحديد الأهداف و مدى تحقيقها، أي إذا وضعت الإدارة آليات تنظيمية تسمح بمشاركة المنفذين مع المخططين في تحديد الأهداف و المعايير الواجب إنجازها، و تصاغ بطريقة عقلانية و واقعية فقد تؤدي إلى الوصول إلى ما خطط له بكل كفاءة و بالتالي يتحقق رضا كل الأطراف المرؤوسين، الرؤساء و الزبائن، أي أن كل وظائف تسيير الموارد البشرية تتطلب تخطيط و توجيه لتسييرها بفعالية و منها عملية التوظيف التي تعتبر من المهام و الوظائف المهمة و الحساسة في المؤسسة، كونها تعمل على اختيار و توظيف مختلف الفئات السوسيو مهنية و التي تعتبر عمود أي مؤسسة، و الذي تعمل جميع المؤسسات على توفير الآليات الفعالة لاختيار أنسب و أحسب و أكفأ مورد بشري قادر على تقديم الإضافة للمؤسسة.

أولاً- ماهية التسيير و خصائصه:

إن موضوع التسيير يشكل موضوعاً هاماً لكل الباحثين و العلماء، فكل منهم أخذ زاوية معينة من التسيير و طرحها على أرض الواقع، معبراً عن أفكاره المرتبطة به، كما عرف مجال التسيير دفعة قوية إلى الأمام بحيث أصبح يشمل جميع النشاطات الإنسانية التي تسعى على رغبة الفرد و المجتمع، و التي تحتاج في إدارة موارده اليومية سواء في الأسرة و العمل و كذلك حاجات المؤسسة على اختلاف أنواعها إليه.

1- مفهوم التسيير: التسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، و بالاختصار هو: تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. و التسيير يعتبر علماً لأنه يعبر عن تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة. و هو فن حيث أن إعطاء التسيير صفة الفن يجب أن لا يفسر على أنه تفرغ لصفته العلمية بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية، و لأنه يعني تطعيم لأسلوب العلمي مع حكمة المسير و آرائه و لتقديراته المستمدة من خبراته و تجاربه و احتكاكاته بواقع البيئة، أما التطعيم مع الأمزجة والأهواء الشخصية فكفيل بالفعل

بأن يجرب. (زايد منير عبودي، 2006، ص 30) أكثر التقنيات تقدماً و من محتواها العلمي بعد أن فصل التسيير عن الملكية أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا الخصوص أهمها: تراكم المعارف والخبرات حول العملية التسييرية، نمو و تطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة و التطبيق في المجال المناسب، تحمل المسير للمسؤولية الاجتماعية، سواء في مجال المحافظة على البيئة الطبيعية أو تد ريب اليد العاملة أو نوعية المستهلك و الزبون أو رفع مستوى معيشة المواطن. ولهذا فإن التسيير يجب أن يربط بين وظيفتين أساسيتين هما: التحكم فيه كعلم ليكون تسيير موضوعي دقيق و كذلك كفن ليكون التعامل إنساني بعيد عن التعسف و المصلحة و هذا من أجل النهوض بالمؤسسة و ضمان بقائها و استمراريتها (عامر عوض، 2007، ص 5).

كما أن عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح و كفء، و الذي بدوره يحتاج إلى أدوات تساعد في العملية التسييرية، واتخاذ القرار الهادف في المؤسسة، و بذلك ضمان البقاء و النجاح للمؤسسة. (محمد رفيق الطيب، 2006، ص ص. 27- 30)

أ- تطور مفهوم التسيير في المؤسسة:

وافق تطور النشاط الاقتصادي والصناعي إبان الثورة الصناعية في أوروبا، تقدماً تكنولوجيا و اجتماعيا وثقافيا انعكس على تطور المؤسسة في جميع النواحي، فمن المشروعات صغيرة الحجم و بسيطة إلى مشروعات ازدادت حجماً، وعدداً و تعقيداً، ومن المشروعات التي لم تكن بحاجة إلى مبادئ إدارية معقدة، وكتفتي بإدارة صاحبة الملكية إلى مؤسسات برزت فيها مشاكل التنظيم و الكفاءة و الفعالية والتي أدت في مرحلة لاحقة إلى ملكية المؤسسة و إدارتها، وظهور طبقة المديرين (المسيرين) المأجورين، و قفزت الإدارة من شكلها البسيط إلى المعقد وازداد ضغط مشاكل التخطيط والتنسيق والرقابة الإدارية و من ثمّ بدأت أهمية الإدارة كعلم و ليس كموهبة و فن فقط.

2- أساليب التسيير:

إن أهم العناصر الأساسية المكونة للمحيط المباشر للعمل و الأساسية أيضاً هي طبيعة أسلوب التسيير و يستلزم التسيير سلطة رسمية للمسير لإنجاز عمله و حسب طبيعة عمل المسير تكون السلطة على الأفراد الذين ينجزون الأعمال تحت إشرافه أو على الأموال و الوسائل التقنية... كما يمكن أن تكون السلطة على الأفراد و الموارد الأخرى و من أهم الاتجاهات و النظريات التي تعرض أساليب التسيير:

أ- نظرية شخصية الرائد (المسير): تعتبر هذه النظرية أن تصرف المسير مرتبط بشخصيته و اعتباراته و يمكن توضيح ذلك باعتماد اتجاهين هما: (محمد رفيق محمد، مرجع سابق، ص 30)

* النظرية المركزة على العمل: و يحصر المسير حسب هذا الاتجاه على احترام مواعيد العمل، يقوم بين الأفراد لمراقبة عمليات التنفيذ و يحصر على المحافظة على القواعد و القوانين، و يرتبط تصرف المسير حسب هذه النظرية

بالعمل و الإنتاج ، و المسير هنا يمكن أن يكون فعالا جدا من ناحية النتائج حيث يساهم في رفع مستوى الإنتاج و تحقيق الربح و الفعالية ...ومن هنا نرى أن هذا الاتجاه يركز على أهمية المراقبة و المتابعة.

*الاتجاه المراكز على العامل : يحاول المسير حسب هذه النظرية شرح القرارات ،إشراك العاملين و المجموعات في عملية اتخاذ القرار ،الاستماع إلى مشاكل العمال ، مما يؤدي إلى إرضائهم و رفع مستوى أدائهم ،ويعتبر أسلوب التسيير الفعال هو الأسلوب الذي يأخذ بعين الاعتبار الجانبين معا ، العمل و العامل و يهتم بنفس الدرجة بالموارد البشرية و بالنتائج .

ب- نظرية الوضعية التي يوجد بها المسير :تركز هذه النظرية على تأثير الوضعية و الظروف التي يعمل بها المسير مثل: حجم و أسلوب التنظيم و طبيعة و طريقة ارتباط المسير بعماله على فعالية أسلوب التسيير .فالمسیر الذي يهتم بالعمل ممكن أن يكون فعال في بعض الحالات و الذي يركز على العمال يكون فعال في ظروف أخرى. و حسب "فردا فريدلر" تربط فعالية المسير بأسلوب تسييره و الوضعية التي هو فيها.(كمال بربر، 1997، ص 27) يؤكد "هوشاي بلونشار" على نظرية الوضعية و يربط أن أسلوب التسيير ينضج العمال ، والذي يتحدد في إطار العمل بأربع عناصر تتمثل في: القدرة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق، إدارة و الكفاءة في أخذ المسؤوليات، التعليم والخبرة، النضج الشخصي والسيكولوجي (الثقة بالنفس)(.وسيلة حمداوي،مرجع سابق ، ص ص 49- 50)

ج- نظرية المسير المدرب: لم يعد المسير وحده نافع، فالمسیر يجب أن يهتم كذلك بالفرد لأنه الوحيد الذي يستطيع تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة . وتظهر فعالية المسير عند اهتمامه بالموارد البشرية عبر طريقة استقبله للعمال، الاستماع إلى مشاكلهم، معاملته لهم وطريقة تفاوضه و مناقشته مع العملاء.

ثانيا- التوظيف :

يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، و يعد أول مرحلة من مراحل المسار المهني، كما أن التوظيف يرتكز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، و الذين لديهم دافعية و رغبة في العمل و هذا يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ و الخلل التوظيفي.

1- مفهوم التوظيف:

بعد تحديد المؤسسة لحاجاتها من الأفراد تشرع في عملية التوظيف، التي تعتبر من أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة، حيث تعمل على وضع الأفراد المناسبين في مناصب العمل المطلوبة (Jardillier(p, 1974, la gestion prévisionnelle du personnel,p.u.f.paris) و "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث و اختيار الأفراد، والتوظيف هو "عملية تبدأ من تحليل الوظائف و المناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب و اختيار العناصر المتميزة و استقطابها بالمنظمة (كمال بربر، 2008 ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار

المنهل اللبناني للنشر، بيروت) "كما يعتبر مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية، وتبدأ بمجرد استلام طلبات التوظيف للمرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، و" تتضمن مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى زيادة فاعلية القرارات الخاصة بالاختيار للمتقدمين للتوظيف (منصور أحمد منصور، 1975، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات الجامعية، القاهرة)

4- خطوات و إجراءات التوظيف:

أ- **طلب التوظيف:** "يعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عنه (الشخص)، و عادة ما يوفر هذا المصدر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص و خبراته العملية و معلومات شخصية.

ب- **المقابلة المبدئية:** لا تأخذ شكل المقابلات بالمفهوم الواسع لها، إنما هي مقابلات تستغرق وقتاً محدوداً جداً، و تكون بغرض تقديم طلب استفسارات عن المؤسسة أو الوظيفة المعلن عنها، و تحقق هذه المقابلة الانطباعات حول المظهر، المستوى الثقافي، السرعة في التخاطب للمرشح... كما تعتبر مرحلة متقدمة في تصفية المترشحين غير المناسبين للوظيفة.

ج- **اختبارات العمل:** "تعتبر الاختبارات من الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات في المفاضلة بين المتقدمين الذين استوفوا شروط الالتحاق بالوظائف" و قد أثارت اختبارات العمل جدلاً كبيراً حول أمور أساسية .

د- **المقابلة الشاملة:** تعد من أكثر الأساليب استخداماً، و تعتبر إحدى الإجراءات التي تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة ما، و ذلك بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبديها من خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه خلال المقابلة.

و- **التحري عن المتقدم للوظيفة:** جميع المعلومات التي يقدمها الفرد سواء في طلب التوظيف أو المقابلة تتطلب التأكد من صدقها من مصادر المعلومات المتوفرة.

هـ- **الترشيح للتعين:** على ضوء النتائج التي أسفرت عنها مختلف الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين، تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين و إعداد جداول بأسماء المرشحين الذين تم اختيارهم للتعين في المؤسسة، فالترشيح للتعين يعني أولاً الموافقة المبدئية من قبل إدارة الموارد البشرية على الذين تم اختيارهم لمباشرة العمل، و ثانياً التمهيد لعرض ملفات

التعيين النهائية على الإدارة لاستصدار قرارات التعيين مشروطة باجتيازهم للفحوصات الطبية المعتمدة من قبل المؤسسة .

ع- الفحص الطبي: يعتبر وسيلة لتقييم الحالة الصحية و الحكم على سلامة المرشحين، و هذا للوقوف على مدى تناسب متطلبات الوظيفة مع الظروف الصحية للمتترح .

ز- إتخاذ قرار التعيين: بعد تقديم الترشيحات تصدر المؤسسات القرارات النهائية للتعين، و هنا تبدأ مرحلة جديدة للموارد البشرية بمؤسساتها، حيث بداية تتولى إدارة الموارد البشرية تقديمهم لمدرائهم و تعريفهم بمهامهم و واجباتهم.

ح- مرحلة التنوير و التنسيب إلى الوظيفة: عند تعيين الفرد في المؤسسة، و تعريفه بمهامه فانه ينسب إلى وظيفته، " و بعض المنظمات لا تكتفي بذلك، بل تقوم بعملية تهيئة و تنوير للموظفين الجدد لتعريفهم على المنظمة، و غالبا ما تمتلك المنظمات الكبيرة برنامجا للتنوير يتضمن استخدام عددا من الوسائل

5- طرق التوظيف:

هناك نوعان من الطرق تتمثل في التوظيف الداخلي(إعادة التوجيه) و التوظيف الحديث أو الاستقطاب.

- التوظيف الداخلي (إعادة التوجيه):

- مصادره :

*الترقية الاختيارية الداخلية: بمعنى ترقية موظف من هيئة إلى أخرى أعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار مدة خدمته و كفاءته في أداء عمله.

- الاستقطاب (الطرق الحديثة) :

- مفهوم الاستقطاب و مصادره :

يعرفه سلطان محمد سعيد بأنه " البحث و الكشف عن المترشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية و المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على وصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضون وظائف" (سلطان محمد أنور سعيد، 2008 ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية)

- التحويل: و هو نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم إلى آخر بغرض سد المناصب الشاغرة في الداخل، أي وضع الفرد في المكان الذي تكون حاجة أكبر إليه فيه، كما تساعد على تحقيق توازن في الموارد البشرية على أقسام و فروع المؤسسة(سلطان محمد أنور سعيد،2008 ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية)

- الموظفون السابقون: أي توظيف موظفين سبق لهم العمل في المنظمة من داخلها خاصة الراغبين في العودة للعمل،

"و تزيد هذه الطريقة الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة، و ترفع من درجة الرضا لدى العاملين(حسن إبراهيم بلوط،2002 ، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية)

- الجامعات، والمعاهد و المدارس: أي الاتصال المباشر" بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج طلبة بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسات" Peretti(j.m), 2003,ressources humaines et gestion du personnel,éditionvuibert,paris. خاصة في حالة نقص سوق العمل و ندرة التخصصات.

ثالثا- الدراسة الميدانية:

الإشكالية: التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف نواحيه، يفرض على المؤسسات الجزائرية مواكبتها وذلك بإدخال تغييرات و تعديلات في أنماط و أشكال تسييرها وتنظيمها خاصة و انه حاليا البقاء للأفضل و الأقوى، فالمؤسسات اليوم ليست بحاجة إلى يد عاملة قادرة على القيام بالمهام المرتبطة بمنصب عملها فقط، بل هي أكثر من ذلك بحاجة إلى طاقة أو موارد بشرية قادرة على التكيف مع المحيط الشامل للمؤسسة. و مما سبق نطرح التساؤل التالي:- هل هناك سياسة عقلانية في تسيير المؤسسة؟، إلى أي مدى وصلت المؤسسة في التطابق بين كفاءات إطاراتها و متطلبات مناصبها؟

الفرضية: اعتماد أسلوب عقلاي في التسيير يمكن المؤسسة من توظيف أحسن الكفاءات و الاستفادة منها.

المناهج والتقنيات المستعملة في الدراسة :

- المنهج الوصفي التحليلي : يعتمد على وصف الظاهرة وتقرير خصائص المشكلة ، دراسة ظروفها وتفسير الأسباب وتحليل نتائجها من اجل الوصول إلى حقائق كمية محددة بعد التحليل و القياس.

- التقنيات المستخدمة في الدراسة :

- الدراسة الاستطلاعية: تعتبر أول ما يقوم به الباحث في ميدان البحث بجمع معلوماته ، قمنا بإجراء عدة زيارات في الميدان من اجل الحصول على معلومات أكثر حول الظاهرة .

- الاستمارة (الاستبيان): وقد مثلت الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات في دراستنا الميدانية بالمؤسسة كونها احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة وتمت الإجابة عليها من قبل كافة المبحوثين من إطارات عليا إطارات متوسطة ومهندسين فقد قمنا و قد احتوت الاستمارة على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة

العينة: تم استخدام العينة الطبقية و التي بلغ عددها 103 إطارا في مختلف الفئات السوسيو مهنية .

تحليل النتائج:

أغلبية الموظفين ذو مستوى جامعي و متزوجين، كما أن هناك تقارب في السن حيث أغلبهم شباب ما بين 23-35 سنة و هناك لجنس الذكر، و الإطارات موزعة إلى 25 إطار سامي و33 إطار متوسط و 45 مهندس . و قد قمنا بعدة جداول ارتباطية بين عدة متغيرات مستقلة و تابعة لتحليل و كشف العلاقات المختلفة بغرض التوصل إلى إجابات حول تساؤلاتنا.

الاستنتاج: ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى عدة نتائج منها :

تنوع معايير الانتقاء للتوظيف في المؤسسة، حيث أن معيار المسابقة قد طغى على المعايير الأخرى و قد مس خاصة الإطارات من جميع الأصناف خاصة الموظفة حديثا ، و هذا راجع للكم الهائل من الإطارات التي ترشحت لمختلف المناصب ، أما معيار المسابقة و الشهادة فقد مس خاصة الفترة المتوسطة بعد الاستقلال ، أما معيار دراسة الملف فقد مس خاصة الإطارات التي تمتلك خبرة

أما فيما يخص الاختبارات التي خضع لها الإطار عند التوظيف فهي متنوعة و هي مرتبة حسب أهميتها كالتالي : مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية ، و هذا ما يبين حرص المؤسسة على انتقاء و توظيف الأحسن و الأكفأ، وسهرها على تتبع كل صغيرة و كبيرة فيما يخص موظفيها خاصة ذوي المسؤوليات العليا ، إضافة إلى اختبار روائز الذكاء و الشخصية ، و الغرض منه هو معرفة مدى تحمل شاغل الوظيفة في منصب عمله بمختلف المهام التي يحملها مثلا كحل مشاكل العمل ، اتخاذ القرار المناسب و كيفية تطبيقه....إضافة إلى الاختبارات الشفهية التي تبين مدى تأهيل الفرد (الإطار) و مدى إدراكه لمتطلبات منصبه ، كما وجدنا الاختبارات الكتابية و التي تقف على مدى إدراك الإطار لمنصبه و المهام التي تنتظره .

أما فيما يخص كيفية التعيين في المنصب فنجد أن هذا الأخير قد خضع لعدة عوامل فهناك من كان تعيينه في منصبه على أساس الشهادة التي يحملها إضافة للاختبار المهني ، أي هنا التخصص مطلوب و الذي يضمن التوافق بين متطلبات المنصب و المؤهلات و المعارف التي يحملها شاغل الوظيفة ، كما نجد أن بعض الإطارات باختلاف أصنافها قد عينت في منصب عملها على أساس الكفاءة و الاختبار المهني ومنها خاصة فئة المهندسين ، و هذا راجع لطبيعة المنصب الذي يتطلب معارف نظرية و تقنية التي ترفع و تزيد من التحكم في المنصب و تساعد على مواجهة كل العراقيل التي تعترض العمل خاصة الميداني منه ، أما فيما يخص الإطارات التي تم تعيينها في مناصبها على أساس الشهادة و الكفاءة معا ، فقد خصت الإطارات العليا ، و التي تعتبر فئة مسيرة في المؤسسة ، فبالتالي طبيعة مهامها و أنشطتها الإستراتيجية في المؤسسة هي التي تفرض الشهادة و الكفاءة للتعين في المنصب .

أما فيما يخص موقف الإطارات من عملية التوظيف ، فنجد أن أغلبية الإطارات أقرت بموضوعية عملية التوظيف في المؤسسة ، و هذا راجع لتطبيق المؤسسة سياسة خاصة و عقلانية في التوظيف ، بداية بحصر الاحتياجات الحقيقية للتوظيف ، تقييم و تحليل الوظائف أي تحديد التخصص المطلوب ، مواصفات الوظيفة ، مواصفات شاغلها ، مع وضع التأهيل المناسب لكل وظيفة ، فالمؤسسة بشهادة إطاراتها قد تحكمت في مختلف المراحل و الظروف التي تصاحب عملية التوظيف .

الخاتمة:

تعد الموارد البشرية من بين أهم موارد المؤسسة، و قد ظهر ذلك في الماضي و تبلور حاليا حيث أن الاهتمام بهذا المورد تجلى في جميع الميادين و أصبح يعد من أهم مشاغل المديرين ، المديرين و القائمين على رأس المؤسسة ، لأنهم أدركوا حقيقة أن نجاح المؤسسة يتوقف على هذا العنصر و المورد الثمين أي المورد البشري ، فأحسن استثمار يعود إيجابا على المؤسسة هو الاستثمار في هذا المورد الحساس ، و الذي يبدأ بحسن انتقائه و اختياره الاهتمام بإدماجه و تكييفه مع متطلبات العمل ، و تحفيزه معنويا و ماديا لضمان السير الحسن للمهام الموكلة له و لا يكون ذلك إلا باتباع أسلوب تسيير فعال يخدم أهداف المؤسسة و أفرادها معا ويطورها ما أحسن مستقبلا.

المراجع:

- 1-محمد سعيد فهمي، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية،(الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000)،ص133.
- 2-حمام محمد زهير، محاضرات في علوم التنظيم و التسيير،(الجزائر: دار أسامة للنشر، ط1، 2005)، ص ص51-52.
- 3-نفس المرجع،ص52.
- 4-عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة،(عمان: مكتب دار الثقافة، 1991)،ص50.
- 5-إبراهيم عبد الهادي و محمود المليحي، الإدارة و مفاهيمها أنواعها و عملياتها،(الجزائر: دار المعرفة الجامعية، 2005)،ص274.
- 6-عمر وصفي، المنظمة و نظرية التنظيم،(عمان:دار الزهران للطباعة، 1994)،ص119.
- 7-Weiss(i), pratique de la formation personnel,(paris,2^{ème} édition,1989),p88.
- 8-Jardillier(p), la gestion prévisionnelle du personnel, paris : p.u.f, 2^{ème} édition,1974),p34.
- 9-كمال بربر، إدارة الموارد البشرية إتجاهات و ممارسات،(بيروت: دار المنهل اللبناني للنشر، ط1، 2008)،ص132.
- 10- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة،(القاهرة: وكالة المطبوعات الجامعية، 1975)،ص162.
- 11-محمد رفيق الطيب،مدخل للتسيير: أساسيات ، وظائف، تقنيات (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، ج 2 ، 2006)، ص ص 27- 30
- 12- وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ،(قائمة، مديرية النشر الجامعية ، بدون سنة) ص 31
- 13-سلطان محمد أنور سعيد، إدارة الموارد البشرية،(الإسكندرية: المكتب الجامعي، 2008)،ص117.
- 14-محمد عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية ،(الجزائر: الدار الجامعية، 1999)،ص127.
- 15-Peretti(j.m), ressources humaines et gestion du personnel,(paris :édition vuibert, 2^{ème} édition,2003),p98.
- 16-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية،(الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999)،ص103.

مهنة الخدمة الاجتماعية ضمان لجودة التدخل الاجتماعي

د. زبوج سامية

أ. عنون خالد

جامعة البليدة 02

جامعة البليدة 02

ملخص:

يتمحور موضوع المداخلة حول موضوع الخدمة الاجتماعية باعتبارها المهنة المتخصصة التي يمتثلها المتدخل الاجتماعي لأداء مهامه و تدخلاته الميدانية و التي تتميز بالمرونة و السرعة في التدخل بطرق علمية ، إذ تعتبر الخدمات الاجتماعية عنصر أساسي لمكافحة و تقليص حدة المشكلات في أي مجتمع بصرف النظر عن المكان و الزمان، فهي غاية نبيلة تعبر عنها الدولة إثر برمجة و سن سياستها الاجتماعية.

وعلى هذا الأساس تقيّم وظيفية المؤسسة العمومية، أي على حسب نوعية و مستوى الخدمات الاجتماعية، ومدى تأثيرها و إرضائها للفئات الاجتماعية. ولهذا يقع على عاتق هذه المؤسسات مسؤولية جسيمة تتمثل في تسيير البرامج و محاولة تحسين الخدمات، ومنه إرضاء الأفراد المعنيين بمساعدات الدولة و الحرص في آن واحد على وصولها إليهم.

وعليه، ومن خلال هذه المداخلة سوف نعرض مهنة الخدمة الاجتماعية نظريا بما فيها من تعاريف، خصائص وأهمية ومن ثم نعرض المهام النظرية و الميدانية لوحدة مرنة ممتثلة للخدمة الاجتماعية و التابعة لوزارة التضامن الوطني وهي خلايا الجوار التضامنية والتي نهدف من خلالها الى إبراز أهمية امتثال المتدخل الاجتماعي لمهنة الخدمة الاجتماعية من اجل أداء سليم يربط بين العلم النظري و الميداني في آن واحد.

الكلمات المفتاحية: خدمة اجتماعية - تدخل اجتماعي - عمل جوارى - مساعدات اجتماعية - خلايا الجوار التضامنية

1. ماهية الخدمة الإجتماعية:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالخدمة الإجتماعية بتعدد الأخصائيين و الباحثين في هذا المجال و كذلك من خلال التطورات التي شهدتها من فترة لأخرى، باعتبارها فنا ثم علما في العصر الحديث له خصوصياته و مبادئه و كونه وسيلة فعالة لتقديم الخدمات الإجتماعية.

إذ عرفت الجمعية الوطنية للأخصائيين الإجتماعيين بالولايات المتحدة الأمريكية الخدمة الإجتماعية بأنها: «مهنة تخصصت في تسيير و تنمية العلاقات الإجتماعية بين الأفراد و الجماعات و النظم الإجتماعية و من ثم تقع مسؤولية العمل الإجتماعي على عاتق هذه المهنة تلك المسؤولية التي تصدر عن وظيفتها في المجتمع و من معارفها المهنية، و بناء عليه فالأخصائي الإجتماعي مسؤول بالدرجة الأولى عن الإدراك الواعي للظروف الإجتماعية السائدة بما في ذلك النظم الإجتماعية القائمة و إحتياجات المجتمع و موارده الفعلية و التوقعات بالنسبة للمستقبل و توجيه نظر المسؤولين في الهيئات الحكومية أو الأهلية أو قادة المجتمع حتى يتعاون الجميع في تدليل الصعوبات القائمة أو إستحداث خدمات جديدة تستجيب لإحتياجات الناس في المجتمع»¹

من خلال هذا التعريف تظهر الخدمة الإجتماعية بوصفها مهنة تعمل على مستوى العلاقات الإجتماعية و النظم الإجتماعية، كما تظهر أهميتها عن طريق المؤشرات الوظيفية في المجتمع و التدخلات الفعالة للأخصائي الإجتماعي في إحداث التغيير للأحسن.

و كما يعرف محمود حسن الخدمة الإجتماعية على أنها « تمثل متصلا يوجد في أحد طرفيه سوء الأداء الوظيفي الواضح الذي يحتاج فيه الفرد إلى العلاج حتى يستطيع مواجهة مواقف الحياة المتغيرة و في الطرف الثاني تهدف الخدمة الإجتماعية إلى تنمية الأداء الوظيفي و تقوية ودعم العلاقات الإجتماعية الإيجابية في جماعة أو مجتمع معين»²

تظهر من خلال هذا التعريف العلاقة المباشرة بين الخلل الإجتماعي و الخدمة الإجتماعية كونها الوسيلة في تنمية الأداء الوظيفي و تقوية العلاقات الإجتماعية و منه فهي تعمل على مواجهة و إشباع إحتياجات قائمة في المجتمع.

و كما تعرف الفدرالية الدولية للمساعدين الإجتماعيين الخدمة الإجتماعية على أنها عبارة عن « مهنة تهدف إلى إحداث التغيير الإجتماعي في المجتمع بصفة عامة و في أجزائه الفردية للتطور... يساهم المتدخلون الإجتماعيون للتخطيط و التحضير و التطبيق و إلى تطوير السياسات الإجتماعية و الوقائية الخاصة بالمصالح التي تتعامل مع الجماعات، فهم يتدخلون في مختلف القطاعات الوظيفية بإقترابات منهجية متنوعة، و يعملون داخل إطار تنظيمي واسع للمصالح الإجتماعية لمختلف شرائح الشعب على مستوى الميكرو-إجتماعي و الماكرو- إجتماعي»³.

يربز هذا التعريف الخدمة الإجتماعية كمهنة تستهدف التغيير نحو الأحسن و الأفضل كما يبين أهمية و فعالية المتدخلين الإجتماعيين في هذا الميدان، و مهمتهم الحساسة في تطبيق الخدمة الإجتماعية على المستوى الميكرو و الماكرو الإجتماعي.

و كذلك تعرف على أساس أنها أداء مهني يؤدي إلى التغيير الإجتماعي المرغوب وفق أساليب علمية مستمدة من تجارب و أبحاث العلوم الإنسانية المتعلقة بمشاكل الناس فرادى أو جماعات و تنظر للإنسان نظرة شمولية من جميع جوانبه الشخصية 4، و تتناول كل ما يؤثر عليه بإعتباره فردا في المجتمع و هذا وفق مناهج و خطط تتوقف على طبيعة الحالة .

من هنا تظهر الخدمة الإجتماعية كمهنة متخصصة توجد في مختلف المجتمعات لإرضاء حاجيات و أوضاع إجتماعية معينة، كما تستهدف الوقاية و العلاج و إعادة البناء الإجتماعي ككل بطرق علمية ووظيفية وفق خطط و سياسات تضامنية و إصلاحية.

2. طرق الخدمة الإجتماعية:

تؤدي الخدمة الإجتماعية بثلاثة طرق أساسية و هي: خدمة الفرد، خدمة الجماعة و خدمة المجتمع الكلي، و هذا حسب ظهورها التاريخي، فهذه الطرق الثلاثة منفصلة من الناحية النظرية إلا أنها تعتبر جد متداخلة و متكاملة من الناحية العملية كما أنها تسعى لتحقيق الأهداف المنشودة للخدمة الإجتماعية في المجتمع.

أ. طريقة خدمة الفرد:

تعتبر طريقة خدمة الفرد أول طريقة ظهرت عبر التاريخ فيما يخص الخدمة الإجتماعية فالتعامل من خلالها يتم على أساس فردي، فهذه الطريقة تهتم بالفرد كوحدة إجتماعية مكونة للمجتمع ككل بغرض مساعدة الأفراد على تخطي الأزمات المعرقله لمسارهم الإجتماعي.

فطريقة خدمة الفرد تعرف على وجه الخصوص بطابعها النفسي الوقائي، فقد تأثرت كثيرا بما أنجزه التقدم العلمي فيما يخص علم النفس و الطب النفسي كونها تتعامل مع الأفراد الذين يعانون من صعوبات في أداء وظائفهم الإجتماعية بصورة طبيعية، فهي تهدف إلى إعادة تكييف الأفراد مع البيئة التي يعيشون فيها.

فهذه الطريقة « تعني الجهد الذي يبذل لفرد ما لإعانتته على تخطي ما يسد أو يعترض طريقه أو طريق أسرته من صعوبات هي فوق قدرته بمفرده» 5

من خلال هذا تظهر طريقة خدمة الفرد كمنهجية بسيكولوجية تمكن الفرد من تعدي العراقيل التي تواجهه في تعاملاته اليومية في المجتمع، ليس هذا فحسب فالسوسيوولوجيا تساعد بطريقتين في إثراء طريقة خدمة الفرد «فمن

جهة تمكن من تقدير العناصر المتعلقة بالحالة من أجل معرفة إذا كان الفرد يحتاج للمساعدة و بأي كيفية، و من جهة أخرى تمكن من إكتشاف القدرات الفردية للشخص عن طريق شخصيته و محيطه...» 6 و بهذا فالمبادئ السوسولوجية و البيكولوجية تتدخل بشكل واضح في خدمة الفرد ليكون العمل متكاملًا و ناجحًا.

ب. طريقة خدمة الجماعة:

تعتبر طريقة خدمة الجماعة الطريقة الثانية للخدمة الإجتماعية، فإذا كانت خدمة الفرد تهتم أساسًا بالفرد كفرد إجتماعي فإن خدمة الجماعة تهتم بتجمعات هؤلاء الأفراد في جماعات. فمن وجهة نظر تاريخية أبرزت طريقة خدمة الجماعة تكاملًا و إنسجامًا واضحين مع طريقة خدمة الفرد إذ توجد علاقة جد وطيدة بين الطريقتين إلى درجة يصعب وضع حدود لكل منهما. فخدمة الجماعة «تتميز بأنها عملية تجري في جماعة و المساعدة تتناول الأفراد في علاقاتهم كأعضاء في جماعة» 7. فهي تتعامل مع الجماعة كوحدة إجتماعية لغرض إدراك أهدافها و تحقيق وجودها، و توفير فرص لنمو عادي جماعي متوازن على مستوى الحاجيات و القدرات.

فخدمة الجماعة تهتم أساسًا بالجماعة كعنصر فعال في التركيبة المجتمعية فهي تهدف على وجه الخصوص إلى الإدماج الإجتماعي للجماعات بإعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف الإجتماعية لصالح المجتمع ككل. «فالهدف العام لخدمة الجماعة هو إيجاد و تدعيم الحافز للتغير لدى أعضاء الجماعة، و على ذلك ينظر للجماعة بوصفها نسقًا إجتماعيًا فرعيًا يهدف إلى مساعدة الفرد في تنمية قدراته و تعديل إتجاهاته السلبية و حل صراعاته الداخلية و إيجاد صيغة بنائية جديدة لسلوكه» 8

فهذه الخدمة - خدمة الجماعة - تقوم على الدراسة المستمرة و تكوين الجماعة على أساس مرسوم من خلال أنشطة تفاعلية مع باقي الأوساط بغرض الإدماج الإجتماعي.

ج. طريقة خدمة المجتمع:

تعتبر طريقة خدمة المجتمع الطريقة الثالثة من طرق الخدمة الإجتماعية و تسمى أيضا بطريقة تنظيم المجتمع، فهي تعمل على تطوير و رفع مستوى المجتمع ككل بما فيه الفرد و الجماعة، و هذا بتنظيمه و التخطيط الإجتماعي له، إذ تتم تدخلات هذه الأخيرة في الأحياء قرب التجمعات السكانية، فمن وجهة نظر تاريخية تعتبر هذه الطريقة ثالث طريقة بعد كل من خدمة الفرد و خدمة الجماعة، و كما يقول « Serge Mayence » في هذا الصدد «إن طريقة خدمة المجتمع تسجل في خضم التطورات التي شهدتها الفعل الإجتماعي» 9.

فهذه الطريقة تهتم بالتعامل مع المجتمع في حد ذاته للوصول إلى نوع من التوازن بين موارده المحلية و بين إحتياجات الأفراد و بالتالي تعدي أي خلل يصيب البناء الإجتماعي ككل.

فطريقة خدمة المجتمع هي «وسيلة علمية لتوظيف و إستخدام موارد المجتمع لمقابلة إحتياجاته و من ثم العمل على إحداث التغير الإجتماعي المقصود10». و منه فهي تعبير عن الإهتمام بالموارد المتاحة في المجتمع و إمكانية توجيهها لخدمة مصالحه و هذا ما يعكس لنا أهمية التخطيط الإجتماعي بالنسبة لهذه الطريقة، فهي تهدف إلى رقي المجتمع و البحث عن إحتياجاته و إكتشاف النقائص التي تحول دون نموه و نمو أفراداه، و بالتالي البحث عن كيفية إستغلال موارده الطبيعية و الطاقات البشرية.

لقد عبر « Bernard Lohry » عن هذه الأفكار بقوله أن خدمة المجتمع «تمثل المرور من تحليل بيسيولوجي أساسي إلى تحليل سوسيولوجي...11»، و هنا تبرز العلاقة الوطيدة بين كل من التحليل البيسيولوجي و التحليل السوسيولوجي لدراسة مختلف المستويات و الأوساط بغية الوصول إلى مجتمع متزن. و بهذا تظهر العلاقة المترابطة و التكاملية بين كل من خدمة الفرد، خدمة الجماعة و خدمة المجتمع، إلا أن لكل طريقة منهج خاص في التعامل .

نموذج من الخدمة الاجتماعية في الجزائر

عرض لخلايا الجوار التضامنية:

إن من أهم النماذج التي يمكن التطرق إليها بخصوص الاداء المهني للخدمة الاجتماعية في الجزائر هو جهاز خلايا الجوار التضامنية التابعة لوزارة التضامن الوطني، اد ان هذه الخلايا الجوارية منتشرة بكافة ولايات القطر الوطني .

تعريف خلايا الجوار التضامنية :

خلايا الجوار التضامنية عبارة عن وحدات مرنة و متحركة تضم أشخاص مختصين هم كل من : الطبيب ، أخصائي في علم الإجتماع ، أخصائي في علم النفس و مساعد إجتماعي زيادة على مهندس زراعي أو اقتصادي على حسب متطلبات المنطقة .

إذ تشكل خلايا الجوار التضامنية وفق قرار الوزير المكلف بالتضامن الوطني و العائلة وهذا بإقتراح من المدير العام لوكالة التنمية الإجتماعية ، وكما يقوم عضو من أعضاء الخلية بعملية التنسيق وفق قرار تعيين من مدير وكالة التنمية الإجتماعية12.

تتميز خلايا الجوار التضامنية بعدة خصائص هي كالتالي : 13

أ- السرعة : في التدخلات الميدانية و في حل المشاكل السكانية.

ب-المرونة: في تشخيص الأوضاع على أساس أن لكل وضع حل خاص به .

ج-الخصوصية : في التدخلات حسب نوعية المنطقة (ريفية ، حضرية ، صحراوية).

د- تكيف: مهام الخلايا على حسب منطقة التدخل.

هـ - علاقات: مع مختلف الفاعلين الإجماعيين في تحسين مستوى معيشة الفئات الفقيرة.

يظهر برنامج خلايا الجوار التضامنية من خلال مهامه و خصائصه كبرنامج ديناميكي و مرن يتماشى مع المتطلبات الإجماعية و مختلف الأوضاع ، إذ تظهر خلايا الجوار كوسيلة للتوازن الإجماعي و محرك أساسي لتغيير إجماعي مقصود و مبرمج في سياق مكافحة الفقر و التهميش و الإقصاء .

توزيع خلايا الجوار التضامنية حسب الولايات:

إن تشكيل خلايا الجوار التضامنية حسب السنوات وتوزيعها حسب الولايات ، يوضح التزايد في عدد الخلايا و هذا ما يبرز الطلب المستمر على وسيط إجماعي يقوم بعمليات ديناميكية تهدف للتغيير و على وسيلة ميدانية وطنية ، إذ يقدر متوسط عدد الخلايا بـ 05 خلايا للولاية الواحدة .

الجدول رقم (01): عدد خلايا الجوار التضامنية ب 48 ولاية:

عدد الولايات	عدد خلايا الجوار
48	242

مهام خلايا الجوار التضامنية: 14:

- المساهمة في تنفيذ النشاطات ذات الطابع الإنساني، الإجماعي، الطبي و النفسي و لا سيما في حالة الكوارث.

- إنجاز تحقيقات وإعداد تقارير خاصة حول الفقر و الآفات الإجماعية .

- إعلام الفئات المستحقة ببرامج الدعم ونشاطات التنمية الإجتماعية و التضامن. الإجتماعي وتقريبها من الإدارات المعنية لضمان إستفادتهم من هذه البرامج و النشاطات .
 - تحديد الأقاليم وحيوب الفقر.
 - المساهمة في إعداد وتحسين الخريطة الإجتماعية البلدية و الولائية.
 - إستهداف و إحصاء إحتياجات الفئات السكانية الفقيرة.
 - إقتراح النشاطات القابلة للإدماج في برامج التنمية المحلية.
 - مرافقة الفئات السكانية الفقيرة و الحركة الجموعية في تحديد وإنجاز مشاريع التنمية المحلية بالتنسيق مع السلطات المحلية .
 - مرافقة الأشخاص المحتاجين للإستفادة من الإعانات المختلفة المحددة حسب التشريع و القانون المعمول به .
 - إعداد مخطط العمل و تقارير النشاطات الثلاثية و السنوية.
- تظهر من خلال هذه المهام التنوع الكبير في المجال التدخلاتي لخلايا الجوار التضامنية من مساعدات مباشرة و غيرها غير مباشرة ، من تدخلات استعجالية و غيرها مخطط لها ، من التعامل مع الافراد والجماعات و من تم مع المجتمع المحلي ...الخ و كلها اعمال و مهام تدخل في الاطار العلمي العام لمهنة الخدمة الاجتماعية. ففيما يخص منهجية تدخل خلايا الجوار التضامنية فهي تدرج في إطارها العام لسيوسولوجية الخدمة الإجتماعية وهذا بتبنيها لطرق الخدمة الإجتماعية ، فخدمة الفرد تظهر في أعمال الخلايا من خلال المساعدات الفردية من تشخيص طبي ، نفسي ...الخ ، والخدمة الثانية هي خدمة الجماعة والتي تظهر من خلال أعمال الخلايا بإقامة الأيام الإعلامية التوعوية ، التحسيسية ، وذلك بتطبيق خطوة الشراكة (démarche participative) وتحديد الحاجيات الجماعية وتصنيفها ، و أما ثالث خدمة إجتماعية و المتمثلة في تنمية المجتمع فهي تظهر من خلال مخطط العمل الجماعي الذي ترسمه الخلايا لتحقيق الحاجيات الجماعية بما فيها المشاريع التنموية المختارة لتحسين الأوضاع المعيشية للفئات المستهدفة .

وبهذا تنطبق مهام مخطط العمل النظري المبرمج لخلايا الجوار التضامنية مع ما هو علمي و عملي في الخدمة الإجتماعية،و في هذه الحالة يجدر الإشارة لأهمية الخلايا و دورها كوسيط إجتماعي يدل الفئات الفقيرة على مصالحهم الشخصية ويعمل على إحداث التغيير للأحسن.

عرض أعمال خلايا الجوار التضامنية: 15

أ- مساعدات صحية :

الجدول رقم (2):عدد المستفيدين من التشخيص الطبي:

يحتاجون لمتابعة		استفادوا من تشخيص طبي		الإستفادة المدة
راشدين	أطفال	راشدين	أطفال	
4167	1193	8961	3133	الثلاثي الأول
4514	1635	7833	2961	الثلاثي الثاني
3530	1060	6662	2258	الثلاثي الثالث
8642	2945	8883	3157	الثلاثي الرابع
20853	6833	32339	11509	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم المساعدات الطبية خصت الراشدين سواء على مستوى التشخيص الطبي (32339) أو المتابعة (32339) و لربما يرجع ذلك لكون الأطباء التابعين لخلايا الجوار التضامنية هم أطباء عامين وليسوا مختصين في طب الأطفال.

ب- مساعدات نفسية :

الجدول رقم (3): عدد المستفيدين من التشخيص النفسي

يحتاجون لمتابعة		استفادوا من مقابلة		الإستفادة المدة
راشدين	أطفال	راشدين	أطفال	
899	747	3080	2319	الثلاثي الأول
921	1121	3237	3440	الثلاثي الثاني
578	765	1881	1318	الثلاثي الثالث
1758	2054	1822	2118	الثلاثي الرابع
4156	4687	10020	9195	المجموع

يتضح من خلال الجدول المتعلق بالمستفيدين من التشخيص النفسي أن عدد المستفيدين من مقابلة نفسية أو متابعة سواء كانوا أطفال أو راشدين جد متقارب مما يوضح حساسية الأطفال للأوضاع و تأثيرهم السريع بالمحيط ، وهذا ما يبرز كذلك أهمية التشخيص و المساعدات النفسية المقدمة من طرف خلايا الجوارى.

ج- مهام الوساطة :

الجدول رقم (4): عدد المستفيدين من الوساطة

الوساطة / المدة	ادارية	طبية	نفسية
الثلثي الأول	13504	4205	3847
الثلثي الثاني	15877	4084	5481
الثلثي الثالث	9964	2826	2103
الثلثي الرابع	9993	3422	2675
المجموع	49338	14537	14106

يتضح من خلال قراءة الجدول أن معظم مهام الوساطة خصت الوساطة الإدارية بـ 49338 مقابل 14537 بالنسبة للوساطة الطبية و 14106 بالنسبة للوساطة النفسية وهذا ما يبرز إحتياج المواطنين لوسيط إداري يدلهم على مصالحهم الشخصية نظرا لإفتقار المجتمع الجزائري لوسيط من هذا النوع.

د- مهام الإدماج في البرامج الإجتماعية لوكالة التنمية الإجتماعية:

الجدول رقم (5): عدد المستفيدين و المستحقين غير المستفيدين من البرامج الإجتماعية:

PAID		PID		IAIG		AFS		البرامج
مستحق غير مستفيد	مستحق مستفيد	مستحق غير مستفيد	مستحق مستفيد	مستحق غير مستفيد	مستحق مستفيد	مستحق غير مستفيد	مستحق مستفيد	المدة
163	34	148	26	334	194	239	287	الثلاثي الأول
243	63	58	76	392	194	210	242	الثلاثي الثاني
68	35	6	72	137	96	102	175	الثلاثي الثالث
177	74	19	89	241	131	144	233	الثلاثي الرابع
651	206	231	263	1104	615	695	937	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن خلايا الجوار التضامنية كشفت على حالات عديدة من المحتاجين و الفقراء و الذين لم يستفيدوا بعد من المساعدات المقدمة من طرف الدولة وهذا ما يبرز أهمية التحقيقات الأسرية المقامة من طرف الخلايا.

خاتمة :

- تتميز مهنة الخدمة الاجتماعية بالمنهجية العلمية و العملية للتدخل الميداني بغية التقرب من الأفراد و كشف إهتماماتهم ، ميولاتهم و إحتياجاتهم ومن ثم تلبية متطلباتهم و تحسيسهم بالتضامن الإجتماعي. فمهنة الخدمة الاجتماعية مطلب ضروري و جد مهم في الظروف القاسية ، فهي وليدة الحاجة فالمؤسسات العمومية اصبحت

تعمل على عدّة مستويات مساعداتية مادية و معنوية في آنٍ واحدٍ مما يوحى بمحاولات حصر المشاكل و إيجاد الحلول بطرق علمية رشيدة ، فمن واجبها الأخذ بجميع المؤشرات الميدانية لتشخيص الوضعية و تحديد الإستراتيجية و الأهداف خاصة و أن الأفراد ينتظرون المساعدات الحقيقية لا الرمزية مع إتساع ظاهرة الفقر

إذ تظهر الخدمة الاجتماعية من خلال تدخلات خلايا الجوار التضامنية كمحاولة عقلانية للفعل الإجتماعي تربط بين كل من الرعاية و التنمية الاجتماعية بهدف ترقية المستوى المحلي، فنجاعة و مصداقية التسيير تكمن في التقرب من المواطنين لرصد إحتياجاتهم و تحسيسهم بالتضامن الإجتماعي كونه قيمة أساسية و التي لا تتعلق بفهم آلام ومعاناة الأفراد فحسب و لكن محاولة تلبية الرغبات كذلك.

خاصة و ان التعامل يتم مع مختلف الفئات أطفال ، شباب ، شيوخ و في مختلف المجالات مما يضيف على هذا النوع من العمل خاصية جد متميزة نظرا لمرونة تدخلاته وظهور نتائجه الإيجابية ميدانيا. وعليه، فالخدمة الاجتماعية تنتسب للممارسة العلمية التي تستهدف تحقيق التكيف و الإدماج الإجتماعي بين الأفراد و المجتمع ، كما أنها مهنة تعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات و بين الأفراد و المجتمع و كذلك بين الأفراد و النظم الاجتماعية و بالتالي بين الأفراد و الدولة بغية التغيير و وصولا إلى غايات إجتماعية محظية ، و منه تظهر الوظيفة الاجتماعية للدولة إتجاه المواطنين .

قائمة المراجع:

- 1- خاطر أحمد مصطفى، الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص144.
- 2- محمود حسن ، مقدمة الخدمة الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، ب ت، ص 242.
- 3- FIAS (Fédération Internationale Des Assistants Sociaux), ANAS (Association Nationale Des Assistants De Service Sociale), Droit de l'homme et travail social, éditions ENSP, Paris, 1998, p19
- 4- Mayence Serge, Sociologie et action sociale, éditions labore, Paris, 1981, p139
- 5- Mayence serge, opcit , p122.
- 6- محمود حسن ، مرجع سابق، ص154.
- 7- خاطر أحمد مصطفى، الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص246.

- 8- MAYENCE Serge , Sociologie et action sociale, éditions labore, Paris, 1981, P 139
- 9- خاطر أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص267.
- 10- MAYENCE Serge, opcit, p 137
- 11- Moulin Brigitte , « Réflexions et interrogations préalables, Recherche action : entre théorie et pratique » , in revue crise du travail, travail social de la crise, n 4-5, automne 1999, p39
- 12- Journal Officiel de la République Algérienne , N° 56 , 28 sep 2008, p18
- 13- وكالة التنمية الاجتماعية ، خلايا الجوار التضامنية ، ديسمبر 2012، ص 3
- 14- نفس المرجع ، ص 4
- 15- أخذت مجمل المعطيات الإحصائية المتواجدة بالجداول من التقارير الثلاثية الخاصة بوكالة التنمية الإجتماعية (تقرير الثلاثي الأول، تقرير الثلاثي الثاني، تقرير الثلاثي الثالث، تقرير الثلاثي الرابع) .

دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه التجربة الاردنية في خدمه الايتام

د.ممدوح هايل السرور
جامعه آل البيت/ الاردن

أ.د. محمد محسن حسينات
جامعة البلقاء التطبيقية / الاردن

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في رعاية الايتام، من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاجتماعية في المجتمع الاردني، وتكونت عينه الدراسه من 250 موظف. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لقياس ما يجب قياسه، والذي تكون من 18 فقره في صورته النهائيه، كما تم اجراء دلالات الصدق والثبات للاداه. و كانت نتائج الدراسه كما يلي: فيما يتعلق بدور المؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام صحيا أوضحت عينه الدراسة أن المؤسسات الاجتماعية تسعى لتوفير برنامجا علاجيا شاملا، كما أن الأدوية التي توفرها من خلال البرامج العلاجية المطروحة هي شاملة لكافة الأمراض. فيما يتعلق بدور المؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام تربويا أوضحت عينه الدراسه أن المؤسسات الاجتماعية تؤمن للأيتام الكتب والمواد الدراسية اللازمة للعملية التربوية. كما بينت العينه ايضا أن هناك نسب معينه من المقاعد الجامعية التي تسعى المؤسسة الاجتماعية لتأمينها لتابعيها من الأيتام. أما دور المؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام اجتماعيا واقتصاديا فإن من أهم العوامل التي توفرها المؤسسة الاجتماعية هي البيئة الأخلاقية التي تتناسب مع المجتمع. بالإضافة لمستلزمات الحياة المادية. وأخيرا فيما يتعلق بدور المؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام رياضيا وترفيهيها أوضحت عينه الدراسة أن المؤسسات تقوم بتنظيم مسابقات رياضية وترفيهية مفيدة وقيمه للأيتام. حيث اوصت الدراسة مراعاة التشريعات والقوانين الخاصة بالأيتام والتي تنظمها مؤسسات الرعاية الاجتماعية وجعلها أكثر توافقا مع مواد اتفاقية حقوق الطفل بما يضمن حماية حقوقهم. العمل على تطوير برامج الرعاية التعليمية والتربوية والاجتماعية للأطفال الأيتام من خلال التنسيق بين المؤسسات الحكومية و الاهلية.

الكلمات المفتاحيه: المؤسسات الاجتماعية، رعايه الايتام، المجتمع الاردني الخدمه العموميه.

Abstract

The study aimed to identify the role of social institutions as a service generality in the care of orphans, from the viewpoint of workers in social institutions in the Jordanian society, and the study sample consisted of 250 employees. For the purpose of achieving the objectives of the study was to develop a questionnaire to measure what should be measured, and which consisted of 18 paragraph in the final image, it has also been a semantics validity and reliability of the instrument And the results of the study were as follows: Regarding the role of social institutions in the care of orphans healthy sample study showed that social institutions seeking to provide a comprehensive treatment program, and medicines provided through the proposed therapeutic programs are comprehensive for all diseases. Regarding the role of social institutions in the care of orphans educationally sample study showed that the social institutions provide the necessary books for the orphans of the educational process subjects. The sample also showed that there are certain percentages of university seats which seeks to secure social institution to affiliates of orphans. The role of social institutions in the care of orphans socially and economically, the most important factors offered by the social institution that is the moral environment that are commensurate with the community. In addition to the material requirements of life Finally, regarding the role of social institutions in the care of orphans and recreational sports sample study showed that institutions organize sports and recreational competitions and useful value for the orphans. Where the study recommended the application of legislation and laws on orphans and organized by social welfare institutions and make them more compatible with the Convention on the Rights of the Child materials to ensure the protection of their rights. Work on the development of educational and social welfare programs for orphaned children through coordination between government and civil institutions.

Key words: social institutions, the care of orphans, the Jordanian society, the service generality.

مقدمة الدراسة:

لقد أولت الشريعة الإسلامية اليتيم عناية كبيره وذلك من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة وما كتبه بعض العلماء والفقهاء فشملت كافة جوانب حياته، فاليتيم ليس عاراً، ولا عيباً، فرسول محمد صلى الله عليه وسلم عاش يتيم الأب، وقد ضرب عليه السلام أروع الأمثلة في العطف والإحسان على اليتامى، لقوله تعالى " ويسألونك عن اليتامى قل إصلاح لهم خير " (البقرة: 220). هكذا كان يعيش اليتيم في ظل رسول الله، أما رعاية اليتيم في عصرنا هذا أصبحت بيد المؤسسات الاجتماعية المتنوعة والمتعددة الأغراض. لا توفر له إلا أدنى مستويات التعليم، والمبيت والمأكل والمشرب دون أن توفر له الدفء والحنان والرحمة. واليتيم: هو الصبي الذي فقد أباه قبل

البلوغ، فإن لم يجد اليتيم من يؤويه ويرعاه ويكفله، كان عرضة للضياع من جهة، وخاصة إذا كان فقيراً، أما إذا كان غنياً فإنه يكون مطمئناً لمن يلي رعايته بغير تقوى الله من جهة أخرى، وفريسة سهلة أمام المنحرفين ورفقاء السوء من جهة ثانية. وتكمن أهميته دور المؤسسات الاجتماعية سواء الحكومية أو الخاصة في رعايته الإيتام من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والتربوية، ويعد الفقر والبطالة وموت أحد الوالدين من أهم أسباب إيداع الأطفال في دور المؤسسات الاجتماعية. (Carter, 2005)

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بمعرفة المشاكل التي يعاني منها الإيتام داخل المؤسسات الاجتماعية كتوفير الرعاية النفسية والاجتماعية والتربوية التي توفرها الأسرة الطبيعية، والتحديات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية في التصدي لها. ومعرفة اوضاع الإيتام والسياسات العامة والبرامج القائمة التي تستهدفهم والتي تتأثر بدورها في ثقافته المجتمعية. فما نشهده اليوم من حروب وأمراض، وعنف وارهاب وفقر أدى الى ارتفاع الإيتام الذين أصبحوا يعانون من مشاكل متعددة ومختلفة وبحاجة الى تكاتف في الجهود الدولية والوطنية لوضع استراتيجيات وبرامج هادفة للتصدي لهذه المشاكل من خلال المؤسسات الاجتماعية .

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في تحديد اهم الاحتياجات النفسية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية التي تقدمها دور المؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام والعمل على اشباع هذه الاحتياجات لهم من وجهة نظر عينة الدراسة.

اما من الناحية العملية فإن نتائج هذه الدراسة سوف تسهم في تقديم صورة واضحة للمؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام. وتعتبر النتائج المتوقعة ذات أهمية مستقبلية بالنسبة لكيفية التعامل مع هذه الحالات ومحاولة تجنب الآثار السلبية المترتبة عليها.

تساؤلات الدراسة:

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على السؤال التالي:

"هل هناك دور للمؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في رعاية الأيتام؟"

والذي يتفرع منه:

1. ما هو دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في الرعاية الصحية للأيتام؟
2. ما هو دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في الرعاية التربوية للأيتام؟
3. ما هو دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في الرعاية الاجتماعية والاقتصادية للأيتام؟

4. ما هو دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في ترفيهها ورياضيا للأيتام؟
5. هل هناك فروق او دلالة احصائية حول العناصر الديموغرافية ؟

اهداف الدراسه

1. التعرف على دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في الرعاية الصحية للأيتام.
2. التعرف على دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في الرعاية التربوية للأيتام.
3. التعرف على دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في الرعاية الاجتماعية والاقتصادية للأيتام.
4. التعرف على دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في ترفيهها ورياضيا للأيتام.
5. التعرف على الفروق او دلالة احصائية حول العناصر الديموغرافية.

التعريفات الاجرائيه

- مؤسسات الرعاية الإجتماعية:** هي جميع المؤسسات التي تهتم برعاية الأطفال الأيتام و مجهولي النسب . الذين لا تتوفر لديهم الرعاية في الأسرة الطبيعية حيث توفر لهم هذه المؤسسات الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية والتعليمية .
- الأيتام:** هوكل شخص فقد أحد والديه أو كليهما دون سن الثامنة عشر نتيجة حدوث ظرف معين.

محددات الدّراسة

تحدد الدراسة بالآتي:

1. الحدّ الزّمني: تقتصر الدراسة على دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في رعاية الأيتام خلال فترة الدراسة لعام 2015م.
2. الحدّ المكاني: يقتصر- هذا البحث على تحديد دور المؤسسات الاجتماعية كخدمه عموميه في رعاية الأيتام، في كل من محافظتي جرش وعجلون.
3. تتحدد نتائج الدراسة بأداة الدراسة ودلالات صدقها وثباتها.

مصطلحات الدراسه:

دار الايتام: أنه عبارة عن مؤسسة تهتم بإعطاء الطفل اليتيم والمحروم بداية جديدة من الحياة، وذلك بتأمينه بديل عن العائلة التي فقدتها وهي تعني في المقام الأول برعاية الطفل من جميع الجوانب الدينية والنفسية والجسدية والغذائية. (المطرفي 2001 م).

اليتيم في اللغة: هو الانفراد، فمن فقد أباه فهو يتيم، ولا يقال لمن فقد أمه يتيم؛ بل منقطع، أما من فقد أباه وأمّه معاً؛ فهو (لقيم)

اليتيم اصطلاحاً: هو من فقد أحد والديه أو كليهما، أو من كان مجهول الأبوين، وعمره منذ الولادة حتى السن الثامنة عشرة، أي حين تنتهي فترة ولاية المؤسسة عليه. (الحليبي، 1425 هـ).

واليتيم شرعاً هو: من مات عنه أبوه وهو صغير لم يبلغ الحلم، ويستمر وصفه باليتيم حتى يبلغ. (درويش، 1432 هـ). ويتفق (حماد، 1430 هـ) مع ذلك حيث يذهب إلى أن اليتيم هو من فقد الأب من الصغر ولا يسمى بعد البلوغ يتيماً.

الإطار النظري والدراسات السابقة

دور المؤسسات الإيوائية في رعاية الطفل اليتيم

يوجد عدد من الأطفال الذين يودعون في المؤسسات الإيوائية والتي تعتبر الحل الأنسب لتوفير الرعاية الإيوائية التي تكفل لهم حياة والتي يمكنها أن تلعب دوراً مهماً في رعاية وإشباع الحاجات الاجتماعية للطفل اليتيم من خلال تقدير واحترام العاملين فيها لشخصية الطفل وتشجيعه باستمرار ومساعدته على صقل شخصيته من خلال العلاقات الاجتماعية واندماجه مع بيئته الموسسه الداخليه والخارجيه. و إتاحة المجال له للمشاركة في الحياة الجماعية من خلال برامجها وأنشطتها المتنوعة، والرعاية الإيوائية في المؤسسات الاجتماعية هو نظام في معظم دول العالم ويتمثل في مؤسسة اجتماعية يوجد بها العديد من الأيتام، ويشرف عليهم عدد من المشرفين، وكانت تسمى قديماً الملاجئ ثم تغير اسمها إلى المؤسسات الاجتماعية تقدم برامج تعليمية وتربويه وترفيهيه وتعمل على اندماجهم الداخلي والخارجي مع المجتمع (خليفة، 1403 هـ) وهذا النوع من الرعاية هو النمط الغالب على رعاية الأيتام وهو ما تقوم به معظم الدول وتصرف عليه من ميزانية الدولة كما تقوم بتوظيف العاملين فيه وتضع البرامج، فالمؤسسات الاجتماعية في الغالب لا تعتمد إلى الرعايه الفردية باليتيم ولا تقوم بعملية التنبيه الحسي والحركي لليتيم، ويفتقد فيها الفرصة السانحة للعب مع غيره من الأطفال وتناول الأشياء وامتلاكها وحرية الحركة والتنقل والحديث وهذا النمط من التربية في هذه المؤسسات الاجتماعية الإيوائية مسؤل إلى حد كبير عن التأخر الواضح في نمو الطفل اليتيم الذي يعيش في هذه المؤسسات في جوانب كثيرة (الدوسري، 1429 هـ) ويلاحظ على مر التاريخ الإسلامي عدم وجود مؤسسات إيوائية لرعاية الأيتام من خلال الإيواء وبناء اليتيم فيها، كما هو قائم الآن في عصرنا الحالي بحيث ينشأ اليتيم منذ صغره في تلك المؤسسات والدور الاجتماعية بل كانت رعايته تتم لدى إحدى الأسر في المجتمع قدوه بقول الرسول عليه السلام " أنا وكافل اليتيم في الجنة كهاتين"، وأشار بالسبابة والوسطى، وفرج بينهما شيئاً، وهذا يعود إلى عدة أمور، منها حرص الأسر المسلمة على رعاية الأيتام، فالتكافل كان على أشده في تلك العصور، فلا توجد

مشكلة تخلي الأسر على رعاية أيتامها. وقد أظهرت الكتابات أن بداية نشأة هذه المؤسسات الاجتماعية الإيوائية كانت في البلاد الإسلامية المتخصصة في رعايه الأيتام ، وجد أن هناك دار للأيتام أنشأها الوالي مدحت باشا في سوريا عام (1879م) وفي المملكة العربية السعودية كانت أول دار للأيتام في المدينة المنورة التي أنشأها الحجاج الهنود لرعاية أيتام المدينة عام(1933 م -م) وهي ما زالت قائمة حتى الآن، إلا أنها تحت إشراف وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وأصبحت هي التي تديرها (العساف، 1409 هـ).

سلبيات تتصف بها المؤسسات الاجتماعية القائمة حالياً لرعاية الأيتام:

- 1- تقوم مؤسسات الرعاية الإيوائية بتصنيف وتقسيم الأطفال فيها وفقاً للسن والجنس. وهذا لا يوجد في الأسر الطبيعية (قاسم، 1988 م
- 2- تتم الرعاية في هذه المؤسسات الإيوائية من قبل موظفي يتقاضون أجور، وهذا يجعل الموظف يركز على الجانب المالي أكثر من رعاية اليتيم.
- 3- يتخذ شكل الرعاية الإيوائية للأيتام شكلاً رسمياً يبعده عن النمط الأسري الطبيعي.
- 4- تعتبر بيئة المؤسسة الإيوائية غير مشجعه لنمو اليتيم مقارنة مع الأسرة الطبيعية.
- 5- ضعف العلاقات والاتصال داخل المجتمع بين المؤسسات الإيوائية والمجتمع الداخلي.
- 6- انعدام الأدوار والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات الإيوائية كعلاقة الأمومة والأبوة والأخوة وصلة (رشدي، 2004 م.) وهناك كثير من الدراسات تؤكد ان المؤسسات الاجتماعية الإيوائية بالرغم من تطورها في برامجها المتنوعة إلا أنها ما زالت دون المستوى المطلوب في تحقيق الإشباع الاجتماعية والنفسية لليتيم (مصطفى، 1987 م).

دور منظمة الأمم المتحدة في حماية الأطفال

- 1- مؤتمر القمة العالمي: عُقد مؤتمر القمة العالمي من أجل الطفل في عام 1990 في مقر الأمم المتحدة بنيويورك ، و دعى إلى إجتماع الأمم لحماية الأطفال و التخفيف من مشكلاتهم ومعاناتهم و تعزيز احترام حقوق الأطفال ، و إعطاء مزيد من الاهتمام و الرعاية و الدعم للأطفال الذين يعيشون في ظل ظروف صعبة كاليتامى و أطفال الشوارع و غيرهم ، و توفير بيئة مأمونة من خلال الأسر و الجهات الأخرى المعنية برعايتهم و رفاههم ، و يجب إعدادهم لتحمل المسؤولية في ظل مجتمع حر ، و تشجيعهم منذ سنواتهم الأولى على المشاركة في الحياة الثقافية لمجتمعاتهم ، و خاصة في البلدان النامية.
- 2- إتفاقية حقوق الطفل: أعلنت الأمم المتحدة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان أن لطفولة الحق في الرعاية، فالطفل في حاجة إلى توفير رعاية خاصة ، و قد ذكر ذلك في إعلان جنيف لحقوق الطفل لعام

، 1924 و في إعلان حقوق الطفل الذي اعتمده الجمعية العامة في 1959 و المعترف به في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ، و في العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية و السياسية ، و في العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية و الإجتماعية و الثقافية ، و في المنظمات الدولية المعنية بحقوق الطفل.

و قد جاءت إتفاقية حقوق الطفل في عام ، 1989 وفقا للمبادئ المعلنة في ميثاق الأمم المتحدة بأنه يجب صقل الطفل ليعيش حياة فردية في المجتمع و تربيته بروح المثل العليا المعلنة في ميثاق الأمم المتحدة ، و جاءت هذه الإتفاقية في 41 مادة ، بدأت بتعريف الطفل بأنه كل إنسان لم يتجاوز الثامنة عشرة ، و فيها تتعهد الدول الأطراف بأن تضمن للطفل الحماية و الرعاية اللازمين في جميع المجالات كالتعليم والصحة و غيرها سواء قامت بها مؤسسات الرعاية الإجتماعية العامة أو الخاصة ، فالاعتبار الأول يولي لمصلحة الطفل.

تجربة المملكة الأردنية الهاشمية في مجال رعاية الأيتام

لا توجد استراتيجيات مستقلة لرعاية الأيتام في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد جاء الاهتمام بالتأكيد على دور وزارة التنمية الاجتماعية فيما يتعلق بالترخيص لمؤسسات العمل الاجتماعي والتي تشتمل في إطارها على دور رعاية الأيتام ومؤسسات ومراكز التربية الخاصة، وما يرتبط بذلك من ممارسة بعض المهام الإشرافية وتقديم الدعم المالي وتشكيل اللجان الوطنية لتطوير معايير ميادين العمل الاجتماعي، والتي كان من بينها لجنة سياسات الأطفال مجهولي النسب، التي تشكلت في شهر كانون الثاني من عام 2008 م (وزارة التنمية الاجتماعية وشؤون المرأة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011 م). كذلك ما تضمنه نظام التنظيم الإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والصادر بمقتضى- المادة (120) من الدستور الأردني بتاريخ 1 / 11 / 1975 م؛ حيث نصت المادة (18) من هذا النظام على أن تتألف دائرة الأسرة والطفولة من أقسام عدة تشمل: (إرشاد الأسرة - رعاية الأسرة - رعاية الأحداث - المساعدات- التأهيل).

وتكون المهمة الأساسية لهذه الدائرة رعاية المواطنين غير القادرين والمعوقين جسدياً واجتماعياً واقتصادياً وتوفير الخدمات الاجتماعية اللازمة لهم .ولتحقيق هذه المهمة تقوم دائرة الأسرة والطفولة بعدة واجبات يأتي من بينها رعاية الأطفال الأيتام ومجهولي النسب وكذلك الأطفال المحرومين من رعاية الأسرة وذلك لدى أسرهم الأصلية أو لدى أسر بديلة او حاضنة(نظام التنظيم الإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الأردني، 1975 م). كذلك فقد نصت المادة (20) من نظام التنظيم الإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية الأردنية على أن تتألف دائرة المؤسسات الاجتماعية من أقسام تشمل: (البرامج والمناهج - المؤسسات الحكومية والخاصة - شؤون المعاهد -شؤون المنتفعين والمدربين)وتكون المهمة الأساسية لهذه الدائرة تنشيط المؤسسات والمعاهد الاجتماعية التي تعني بذوي العاهات ودور العجزة ودور الأيتام ونوادي الأحداث ودور تربية الأحداث وما شابهها في القطاعين العام والخاص ولتحقيق هذه المهمة تقوم دائرة المؤسسات الاجتماعية بعدة واجبات من بينها العمل على إيجاد

مؤسسات وقائية لرعاية اللقطاء والأطفال الأيتام وفاقدى الأهلية المدنية وضعاف العقول وغيرهم من ذوي العاهات وكذلك العناية بالعجزة والمسنين والمقعدين (نظام التنظيم الإداري لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الأردني، 1975 م.) وتسعي الحكومة الأردنية في الوقت الراهن إلى تطوير عدد من البرامج التي تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية للأيتام، وتشمل تشجيع الرعاية المنزلية للأطفال الأيتام وضحايا العنف والتفكك الأسري والرعاية المؤسسية الإيوائية المتكاملة من صحة وتعليم وإيواء وتغذية وترفيه كما تشمل البرامج اعتماد النظام الأسري في إنشاء وإدارة بيوت الرعاية، بحيث ينقسم الأطفال إلى مجموعات صغيرة تشارك المسكن ونشاطات الحياة اليومية بشكل يعزز شعور الأسرة والألفة بينهم. ويركز برنامج اعتماد النظام الأسري على إقامة هذه البيوت داخل التجمعات السكانية لتكريس الاندماج الاجتماعي للأطفال تلافياً لمراكز الإيواء التي تعاني من عزلة اجتماعية بسبب بعدها. وتشمل البرامج أيضاً الفعاليات الترفيهية والترويحية الاجتماعية والتأهيل الأكاديمي والدراسي وبرامج تقوية دراسية، وتأمين السكن لبعض الشباب منهم وتزويج بعضهم الآخر

www.jorda n. zad.com, 2010__

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

دراسة العطاس (1433هـ) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالطمأنينة والوحدة النفسية لدى الأيتام المقيمين في دور الرعاية والايتام المقيمين لدى ذويهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، وتكونت عينة الدراسة من ٣٢ من الايتام المقيمين في دور الرعاية بمكة المكرمة و٢٢ من الايتام المقيمين لدى ذويهم بمكة المكرمة. وكان من نتائج الدراسة ان الايتام المقيمين في دور الرعاية يعانون من فقر في الطمأنينة النفسية بمستوي أعلي من اقربانهم المقيمين لدى ذويهم، وتوصلت الدراسة ايضا الى عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين معاملي الارتباط بين الطمأنينة النفسية والشعور بالوحدة النفسية لدى الايتام المقيمين في دور الرعاية والايتام المقيمين لدى ذويهم. ومن توصياتها الاهتمام بإعداد برامج وقائية وعلاجية للأيتام خاصة بالطمأنينة النفسية من قبل الاخصائيين النفسيين.

دراسة بلان (2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار الاضطرابات السلوكية والوجدانية لدى الأطفال المقيمين في دور الأيتام، وكذلك شدتها لديهم حسب متغيرات: الجنس والعمر وسنوات الإقامة ووفاة أحد الوالدين أو كليهما، وذلك من وجهة نظر المشرفين عليهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (270) طفلاً وطفلة، منهم (178) من الذكور و(92) من الإناث، من محافظات دمشق وحمص وحلب. وكانت أداة الدراسة مقياس

الاضطرابات السلوكية والوجدانية للأطفال والمكون من (54) عبارة موزعة على ستة بنود. وتم استخدام المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج SPSS. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة انتشار الاضطرابات السلوكية والوجدانية بين الأطفال المقيمين في دور الأيتام. توجد فروق دالة على شدة الاضطرابات السلوكية والوجدانية بين الأطفال الذكور والإناث المقيمين في دور الأيتام. الاضطرابات السلوكية والوجدانية لدى الأطفال المقيمين في دور الأيتام من وجهة نظر المشرفين عليهم 178 توجد فروق دالة على شدة الاضطرابات السلوكية والوجدانية بين الأطفال المقيمين في دور الأيتام وفقاً لمتغير العمر. توجد فروق دالة على شدة الاضطرابات السلوكية والوجدانية بين الأطفال المقيمين في دور الأيتام وفقاً لمتغير سنوات الإقامة في الميتم. توجد فروق دالة على شدة الاضطرابات السلوكية والوجدانية بين الأطفال المقيمين في دور الأيتام وفقاً لمتغير وفاة أحد الوالدين أو كليهما.

دراسة أبو النجا (2006) بعنوان الشعور بالوحدة النفسية وعلاقته بكل من السلوك العدواني ومفهوم الذات لدى أطفال دور الأيتام القاطنات ضمن نظام أسري بديل والقاطنات ضمن نظام الإيواء العادي بمدينة مكة - جدة (دراسة مقارنة) تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة الشعور بالوحدة النفسية والسلوك العدواني ومفهوم الذات لدى الأطفال الأيتام (الفتيات) المقيمت ضمن نظام الإيواء العادي والمقيمت ضمن نظام أسري بديل، وهل توجد فروق بين الفئتين بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وهل لمتغير العمر أثر في تباين الدرجات على المقاييس المستخدمة، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطي مقياس الوحدة النفسية ومتوسطي مقياس المفهوم بالذات لدى مرحلة الطفولة المتأخرة ومرحلة المراهقة المبكرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطي مقياس السلوك العدواني بين مرحلة الطفولة المتأخرة ومرحلة المراهقة المبكرة لصالح مرحلة الطفولة المتأخرة.

دراسة أبو شمالة (2002) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الفروق في مستوى التوافق النفسي والاجتماعي عند الأطفال الأيتام وفقاً لأساليب الرعاية التي يتلقونها من مؤسسات رعاية الأيتام في قطاع غزة، وقد تم اختيار عينة الدراسة البالغ عددها (169) طفلاً يتيماً من مؤسسات رعاية الأيتام الموجودة في قطاع غزة وهي: معهد الأمل للأيتام، ومؤسسة دار الكرامة لرعاية أبناء الشهداء والأيتام، ومدرسة الصلاح الخيرية للأيتام، والطلاب الأيتام الذين لا يتلقون رعاية في مؤسسات رعاية الأيتام تتراوح أعمارهم بين 10 - 13 سنة، وللوصول إلى النتائج الدراسة قام الباحث بتطبيق اختبار التوافق الشخصي والاجتماعي من إعداد علي الديب وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق النفسي والاجتماعي بين متوسطات درجات أطفال الرعاية التعليمية ومتوسطات درجات أطفال التعليم العام لصالح أطفال الرعاية التعليمية ماعدا البعد الجسمي حيث لا يوجد فروق بين المجموعتين.

دراسة رشدي (2004) هدفت هذه الدراسة الى تقويم فعالية المؤسسات الاجتماعية الايوائية في مواجهة مشكلات الأيتام المودعين بها ، وأشارت الدراسة إلى أن الأيتام لديهم ارتفاع في الشعور بالقلق أكثر من الأسوياء، وهذا بالإضافة إلى معاناتهم من كثير من المشكلات بصفة عامة مثل سوء التكيف الشخصي والاجتماعي، وانخفاض تقدير الذات، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات في مجال رعاية الأيتام بهدف تقدير احتياجاتهم ومشكلاتهم المتعددة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

الدراسات الاجنبية

دراسة (Gmc.T.G, 2003) هدفت هذه الدراسه إلى الكشف عن المشكلات الناجمة عن الأطفال الذين يفقدون آبائهم أو أمهاتهم ويعيشون في ملاجئ للأيتام، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان فقدان الأب في مرحلة الطفولة المبكرة تثير القلق والخوف والحزن، أما فقدان الأب في مرحلة الطفولة المتوسطة يؤثر على النمو المعرفي والاجتماعي للطفل، كما أن فقدان الأب في مرحلة الطفولة المتأخرة يؤثر على النمو الاجتماعي والديني، وأما فقدان المراهق للأب فإن ذلك يشكل أزمات كثيرة منها غياب مصدر الأمن والحماية والثقة .ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة إيجاد مكتب للإرشاد والتوجيه في دور ومؤسسات الأيتام لحل مشاكلهم النفسية والتربوية والاجتماعية. (جامعة القدس المفتوحة، 1998م: 227)

دراسة (Utting,1997) هدفت هذه الدراسه إلى التعرف على المشكلات المدرسية التي يعانيها الأطفال الأيتام وأسباب هذه المشكلات، والمقارنة بين الأطفال العاديين والأطفال الأيتام من ناحية التحصيل الدراسي. وقد بلغت عينة الدراسة (200) طالب من مدارس مختلفة في مدينة لندن، منهم (100) طالب يتيم و (100) طالب يعيشون الاضطرابات السلوكية والوجدانية لدى الأطفال المقيمين في دور الأيتام من وجهة نظر المشرفين عليهم 194مع أسرهم. وقد أظهرت نتيجة الدراسة أن معظم المشكلات التي يتعرض لها الأطفال الأيتام تتمثل بالدونية والإهمال في المدرسة من المعلمين والطلاب، وكذلك عدم الاهتمام بهم جيداً من الناحية الدراسية في الميتم، بالإضافة إلى الشعور بالنقص في المدارس بالمقارنة مع الأطفال العاديين، مما يجعلهم يتعرضون لسوء التوافق المدرسي. كما أظهرت هذه الدراسة انخفاض درجات التحصيل الدراسي بدرجة كبيرة في جميع المواد الدراسية لدى الطلاب الذين يعيشون في المؤسسات الإيوائية مقارنة بالطلاب الذين يعيشون مع والديهم.

دراسة (Johnson and Grose,1994) هدفت هذه الدراسة بالتعرف على دور الرعاية المؤسسية للإيتام المحرومين من أسرهم في رومانيا و أشارت إلى أن الأطفال المودعين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية يعانون من بعض المشكلات منها ضعف التحصيل الدراسي والسلوك العدواني والانطواء والسرققة كما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الجهود المهنية التي تبذل مع هؤلاء الأطفال لزيادة توافقهم داخل المؤسسات تساهم في الحد من هذه المشكلات.

تعقيب على الدراسات السابقة

نستنتج من خلال الدراسات السابقة ما يلي:

معرفة الشعور بالطمأنينة والوحده النفسية لدى الاطفال الايتام(العطاس,1433هـ,ابو النجا,2006). بينما دراسته (بلان,2011,2003, Gmc.T.G) ركزت على الاضطرابات والمشكلات السلوكيه والوجدانيه عند الاطفال الايتام داخل دور الرعاية. كما جاءت دراسته (Utting,1997) بالتركيز على المشكلات المدرسيه والتحصيل العلمي لدى اطفال الايتام داخل المؤسسات الاجتماعيه. حيث انا دراستنا الحاليه قد تتفق مع كل من (ابو شماله,2002_ رشدي,2004_ Johnson and Grose,1994) في معرفه دور المؤسسات الاجتماعيه في رعاية الايتام من حيث التوافق النفسي والاجتماعي وفاعلية هذه المؤسسات في تقديم البرامج والخدمات للايتام.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وذلك لملائته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الاجتماعية في كل من محافظة جرش وعجلون في الاردن

للعام 2015م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات الاجتماعية بلغت (250) عامل وعامله في مديريات

التنمية في محافظة جرش وعجلون. وهي كالآتي:

- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	140	56%
	الإناث	110	44%
طبيعة العمل	باحثة اجتماعية	90	36%
	مراقب سلوك	100	40%
	إداري	60	24%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	185	74%
	دراسات عليا	65	26%

أداة الدراسة: تم الاعتماد بشكل مباشر على الاستبيان والمكون من قسمين:

- الاول: ويحتوي على البيانات الأولية وتتضمن الجنس وطبيعة العمل والمؤهل العلمي.
- الثاني: يتضمن اربعة محاور, يحتوي المحور الاول على 6 فقرات, والمحور الثاني والثالث والرابع كل منهم على 4 فقرات, وكان عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (18) فقرة .

صدق الأداة:

صدق الأداة: قام الباحث بعرض الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الاجتماعية، وذلك بغرض معرفة ما تقيمه الفقرات من الأداء المطلوب، ومدى صلة فقرات المقياس بالمتغير المراد قياسه، وللحكم على الفقرات وصياغتها ودرجة وضوحها، ومناسبتها للمجالات.

ثبات الأداة: تم استخراج قيم معاملات الثبات (كورنباخ ألفا) لمجالات الدراسة وكانت كالآتي:

جدول (2): قيم معاملات الثبات (كورنباخ ألفا) لمجالات الدراسة

معامل الثبات	المجال
0.84	دور المؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام صحيا

0.86	دور المؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام تربويا
0.88	دور المؤسسات الاجتماعية في رعاية الأيتام اجتماعيا واقتصاديا
0.86	الأداة ككل

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع في نسب معاملات الثبات، مما يبين وجود اتساق عالي بين فقرات المجال الواحد على حده وفقرات الأداة ككل. مما يجعلها مقبولة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وذلك بعد شرح أهدافها والطلب من العينة تعبئتها بدقة وموضوعية، كما أكد الباحث للأفراد المشمولين بالدراسة، أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة.

كما سيتم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديد بها بخمسة مستويات على النحو الآتي: موافق جدا ويعطى (5) درجات ومستوى موافق ويعطى (4) درجات ومستوى محايد ويعطى (3) درجات ومستوى غير موافق ويعطى (2) درجتين ومستوى غير موافق بشدة ويعطى (1) درجة واحدة، وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (مرتفع، متوسط، منخفض)، بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي (1-1.99)، (2-2.99)، (3-3.99)، (4-5)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة وهي تمثل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبطريقة حسابية $(0.8 = 5 \div 4)$ تكون المستويات الثلاثة كالتالي [الدرجة المنخفضة من (1- أقل من 2.6) والدرجة المتوسطة (2.6 - أقل من 3.4)، والدرجة المرتفعة (3.4 - 5)]، ويمكن توضيح التقسيم لهذه المستويات كالتالي:

$$2.6 = (0.8 + 0.8) + 1$$

$$3.4 = (0.8) + 2.6$$

$$5 = (0.8 + 0.8) + 3.4$$

وبذلك تكون المستويات على النحو الآتي:

من 1- أقل من 2.6 درجة منخفضة.

2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة.

3.4- 5 درجة مرتفعة .

المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق الأهداف المرجوة منه، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. لاستخراج ثبات الأداة تم استخدام معامل الثبات (Cornbach Alpha).
3. وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لأغراض حصر العينة.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- فيما يتعلق بدور المؤسسات الاجتماعية كخدمة عمومية في رعاية الأيتام صحيا أوضحت عينة الدراسة أن المؤسسات الاجتماعية تسعى لتوفير برنامجا علاجيا شاملا، كما أن الأدوية التي توفرها من خلال البرامج العلاجية المطروحة هي شاملة لكافة الأمراض.
- 2- فيما يتعلق بدور المؤسسات الاجتماعية كخدمة عمومية في رعاية الأيتام تربويا أوضحت العينة أن المؤسسات الاجتماعية تؤمن الأيتام بالكتب والمواد الدراسية اللازمة للعملية التربوية. كما بينت العينة أن هناك نسب معينة من المقاعد الجامعية التي تسعى المؤسسة الاجتماعية لتأمينها لتابعيها من الأيتام.
- 3- أما دور المؤسسات الاجتماعية كخدمة عمومية في رعاية الأيتام اجتماعيا واقتصاديا فإن من أهم العوامل التي توفرها المؤسسة الاجتماعية هي البيئة الأخلاقية التي تتناسب مع المجتمع. بالإضافة لمستلزمات الحياة المادية.
- 4- فيما يتعلق بدور المؤسسات الاجتماعية كخدمة عمومية في رعاية الأيتام رياضية وترفيهية أوضحت عينة الدراسة أن المؤسسات تقوم بتنظيم مسابقات رياضية وترفيهية مفيدة وقيمة للأيتام.
- 5- أظهرت النتائج تبعا للجنس وطبيعة العمل الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إجابات الذكور والإناث حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة في الأربع مجالات غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

التوصيات:

- 1- مراعاة التشريعات والقوانين الخاصة بالأيتام والتي تنظمها مؤسسات الرعاية الاجتماعية وجعلها أكثر توافقا مع مواد اتفاقية حقوق الطفل بما يضمن حماية حقوقهم.
- 2- العمل على تطوير برامج الرعاية التعليمية والتربوية والاجتماعية للأطفال الأيتام من خلال التنسيق بين المؤسسات الحكومية و الأهلية.

- 3- العمل على خلق بيئة يسودها الحب والتفاعل والاحترام المتبادل بين الأمهات و العاملين بالمؤسسة من خلال تعزيز التواصل والتفاعل الاجتماعي مما ينعكس إيجابيا على اشباع احتياجات الطفل اليتيم المختلفة.
- 4- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية لمواكبة ومعرفة متطلبات الطفل اليتيم واحتياجاته المتنوعة للوصول إلى إيجاد حياه كريمه لهم.
- 5- غرس قيم المواطنة في نفس الطفل اليتيم من خلال عملية التنشئة الدينية والاجتماعيه وتعليمهم آداب السلوك الاجتماعي والاخلاقي وتعزيز ثقتهم بانفسهم.
- 6- التعاون بين الجمعيات الأهلية والحكومية في مجال رعاية الأيتام وتبادل الخبرات فيما بينهم مما يساعد في تغيير النظرة السلبية نحو الايتام.

المراجع العربية

1. القرآن الكريم.
2. أبو النجا، أماني صالح:(2006م)؛"الشعور بالوحدة النفسية وعلاقته بكل من السلوك العدواني ومفهوم الذات لدى أطفال دور الأيتام القاطنات ضمن نظام أسري بديل والقاطنات ضمن نظام الإيواء العادي بمدنتي مكة - جدة (دراسة مقارنة)", رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
3. أبو شمالة، أنيس عبدالرحمن عقيلان(2002).أساليب الرعاية في مؤسسات رعاية الأيتام وعلاقتها بالتوافق النفسي الاجتماعي نرسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية، غزة.
4. الحلبي، خالد بن سعود(1425هـ) _ كيف يمكن الإسهام في تنمية الشخصية الإيجابية لليتيم من خلال الاستفادة من التجارب التربوية والتعليمية، ورقة عمل في ندوة بعنوان«: الرؤى المستقبلية لرعاية الأيتام في المملكة العربية السعودية» ، وزارة الشؤون الاجتماعية، وكالة الوزارة للشؤون الاجتماعية، مكتب الشؤون الاجتماعية، الدمام، الثلاثاء 21 / 8 / 1425 هـ الموافق 5 / 10 / 2004 م.
5. الدوسري، حماد بن بخيت(1429هـ)بعض المشكلات الاجتماعية التي تواجه أسر الأيتام وكيفية مواجهتها من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية.
6. المطرفي، فوزية محمد عبد المحسن:(2001م)"دراسة العلاقة بين الحالة الغذائية والوجبات المقدمة لأطفال دور الأيتام في منطقة مكة المكرمة لأطفال السن المدرسي 12 - 6 (سنة")، رسالة دكتوراه، كلية التربية للاقتصاد المنزلي، قسم التغذية وعلوم الأطعمة، مكة المكرمة.
7. العساف، صالح(1409هـ)، تربية الأطفال مجهولي الهوية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، عمر، معن خليل،1991، المشكلات الاجتماعية، جامعة بغداد، بغداد.

8. العطاس, عبد الرحمن بن علي حسن. (1433هـ) الشعور بالطمأنينة والوحدة النفسية لدى الأيتام المقيمين في دور الرعاية والمقيمين لدى ذويهم(دراسه حاله). رساله ماجستير غير منشوره_ جامعه ام القرى_ كلية التربية/ المملكة العربية السعودية.
9. بلان, كمال يوسف (2011), الاضطرابات السلوكية والوجدانية لدى الأطفال المقيمين في دور الأيتام من وجهة نظر المشرفين عليهم. مجلة جامعة دمشق-كلية التربية -المجلد 27- العدد الأول + الثاني سوريا.
10. جامعة القدس المفتوحة, الرعاية الاجتماعية, مطبعة دار الأرقم, غزة, فلسطين, 2007م.
11. حماد, أمين خميس عمر(1430هـ) أحكام اليتيم المالية في الشريعة الإسلامية وتطبيقاتها في المحاكم الشرعية, رسالة ماجستير, كلية الشريعة والقانون, الجامعة الإسلامية, غزة.
12. خليفة, محروس ومرعي, إبراهيم (1403هـ) اتجاهات الرعاية الاجتماعية ومداخلها المهنية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية
13. درويش, حنان محمد (1432هـ)الأمن التربوي للطفل العربي اليتيم...روية استشرافية.(في :موقع (المستشار) التابع لمركز التنمية الأسرية بالدمام التابع لجمعية البر بالمنطقة الشرقية, منشور بتاريخ 29/2/1432 هـ , <http://www.almostshar.com>
14. رشدي, محمد(2004م) تقويم وفعالية المؤسسات الاجتماعية الإيوائية في مواجهة مشكلات الأيتام, المؤتمرالعلمي السابع عشر, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان.
15. قاسم, أنس محمد(1998م)أطفال بلا أسر, مركز الإسكندرية للكتاب, الإسكندرية.
16. مصطفى, إسماعيل (1987م), دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين الرعاية الأسرية البديلة والرعاية المؤسسية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الخدمة الاجتماعية.
17. وزارة التنمية الاجتماعيه وشؤون المرأة, 2011_ المملكة الاردنيه الهاشميه.

المراجع الاجنبيه

- 1) Carter R. (2005). Family Matters: A study of institutional childcare in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union. London: Everychild.
- 2) Johnson Alice, Grose Victor: The orphaned and Institutionalized Children of Romania, journal of .Emotional and Behavioral Problems, VoL 2 , No 2 , 1994
- 3) Utting, W. (1997). People Like Us, Children Living Away From Hom. London: The Oxford University Press
- 4) www.jordan.n.zad.com /2010

إدارة المعرفة كمدخل تنظيمي لإدارة التميز في المنظمة الجزائرية.

أ. لجلط ابراهيم
المركز الجامعي تيسمسيلت

د. عائشة سعدي
جامعة البليدة 02

ملخص:

تعد المنظمة الوعاء التنظيمي الذي يحوي جميع العمليات التنظيمية التي تؤدي بها إلى النجاح والتميز عن باقي المنظمات الأخرى سواء من نفس القطاع أو من قطاعات منافسة.

ومن بين الاستراتيجيات التنظيمية التي تعد من المداخل التنظيمية الحديثة التي تسعى كل منظمة تطمح للنجاح و التميز إلى تبنيها وتطبيقها، وهذا المدخل يسمى إدارة المعرفة والتي تعد اتجاه حديث في مجال المنظمات الساعية نحو التميز.

فإدارة المعرفة مفهوم حديث النشأة، أخذت جميع المنظمات المتعلمة إلى تطبيقه بكل الوسائل والأساليب العلمية والتنظيمية الحديثة إلى تفعيله و استثماره داخل محيط التنظيم.

Résumé :

L'organisation est le conteneur d'organisation qui contient tous les processus réglementaires qui les mènent à la réussite et de l'excellence du reste d'autres organisations à la fois dans le même secteur ou les secteurs de la concurrents.

Parmi les stratégies organisationnelles, qui est l'une des entrées de réglementation modernes que chaque organisation aspire à la réussite et l'excellence cherche à l'adopter et l'appliquée.

C'est la gestion de la connaissance, qui est la tendance moderne dans le domaine des organisations qui recherchent l'excellence.

La gestion des connaissances est une nouvelle notion, que toutes les organisations commencent à appliquer à tous moyens et méthodes scientifiques, réglementaires et modernes pour l'activer et l'investir dans le périmètre de la réglementation.

تعرف المنظمات اليوم الكثير من التحديات ، منها ما هو على المستوى الداخلي و المتمثل في مدى قدرة مسيري المنظمة في تحقيق التوافق ما بين أهداف الموظفين وأهداف منظمهم ، أما على المستوى الخارجي فيتجسد في قدرة المنظمة للتأثير على البيئة الخارجية والتكيف معها.

مفهوم ادارة المعرفة:

يعد مفهوم ادارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين ، حيث تعرف بأنها منظومة الأنشطة الادارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الادارية القائمة على احتواء و تجميع و صياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة و المهمة بالمؤسسة ، بهدف رفع كفاءة الأداء و ضمان استمرار تطور المنظمة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها.1

كما تشير ادارة المعرفة إلى تلك الادارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد من معارف كاملة في عقولهم و أذهانهم أو جمع و ايجاد المعرفة الظاهرة في السجلات و الوثائق ، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها و المشاركة فيها بين منسوبي المنظمة ، بما يحقق رفع مستوى الأداء و انجاح العمل بأفضل الأساليب و بأقل التكاليف الممكنة.2

من هذا كله يمكن القول ، بأن ادارة المعرفة استراتيجية ادارية حديثة تسعى المنظمة إلى توظيفها بكل ما تحويه من أساليب لأجل الوقوف على نتائج ملموسة في واقع المنظمة.

**أهمية ادارة المعرفة :

تبرز أهمية ادارة المعرفة في كونها الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وتعود للأسباب التالية:

1-زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

2-تعقيدات السلع والخدمات ،تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون و السوق و المنافسة و من ثم إلى ادارة معرفة قوية.

3-زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة، ومن هنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.3.

4-المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.

5-تخفيض التكاليف و أساليب طرق العمل.

6-القدرة على التكيف التنظيمي.

7-جذب الزبائن الجدد.

8-تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة 4.

كما أن لادارة المعرفة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ، ومنها مايلي:

1*تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب لاستخدامها في الوقت المناسب.

2*بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة و توفيرها واسترجاعها عند الحاجة.

3*ارضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة ، من خلال تقليل الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة و تحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.

4*تطوير عمليات الابتكار والابداع داخل المنظمة.

5*تشجيع العمل بروح الفريق ،وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات و الأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

6*تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة و داعمة لثقافة التعلم و التطوير الذاتي المستمر.5.

ادارة التميز:

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام واسع للمنظمات بما يعرف بإدارة التميز سعيا منها للتكيف مع بيئة الاعمال الجديدة و افرازات العولمة وحدة التنافسية ما بين المنظمات، بحكم أن المستقبل يشير الى أنه لن يكون هناك مكان في السوق إلا للمنظمات المتميزة(6).

فالتميز هو تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، و أيضا التميز يعني الابتكار والتجديد فهو تقديم ما هو مختلف عن الاخرين سواء المنافسين او غيرهم، و هو ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار او هو تحقيق ميزة تنافسية بمعنى ان تكون الافضل من المنافسين في واحد او الاكثر من الاداء الاستراتيجي : التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة والابتكار / (7).

وقد عرف على السلمي ادارة التميز بانها القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية و الوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات اصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة(8).

مراحل التميز في المنظمة

يمكن توضيح مراحل التميز في المنظمة بالشكل التالي:

1-المراحل الأولية : هي التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبينة على وضوح الاستراتيجية لتحقيق التميز ، كما يلي:
porter and tanner وقد حددها

***تحديد طرق اجراءات العمل:** حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة و أسلوب اجراءات العمل التشغيلية و العمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل و الوضوح ، ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الايزو لتحسين اجراءات العمل(9).

***البناء على أفضل الممارسات:** بعد تحسين اجراءات العمل ، يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها و اجراء المقارنة معها ، و من المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات و التقويم الذاتي.

***تطوير مستوى الأداء:** إن نقل مستوى الأداء لمستوى متميز يتطلب استخدام نماذج التميز و التي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

2-**مرحلة تطبيق نموذج التميز:** و هي الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز و التي حددها نموذج التميز الكندي بعشر خطوات على النحو التالي:

-نشر مفاهيم التميز

-فهم نموذج التميز

-نشر الرسالة

-استخدام نموذج التميز للتقويم

-وضع خطط التحسين المستمر

-تنفيذ خطة التحسين والتطوير

-مراقبة خطة التحسين و التطوير

-اعادة اجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز

-المحافظة على المكاسب و الأهداف المحققة

-التركيز على التحسين المستمر 10.

3-مرحلة استدامة التميز: وهي خطوات لاستمرار تحقيق التميز و تتمثل في:

-الاستمرار في تطبيق نموذج التميز.

-قيادة ادارة التغيير .

-فهم منهج النظم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.

-توضيح قوة وفرص التحسين و ذلك لوضع حصة من الموارد للتحسين.

-ادخال تقنيات التحسين من خلال الأخذ بأدوات التحسين و مسؤوليات التطوير(11).

نماذج التميز:

تعددت النماذج و اختلفت أهدافها و منطلقاتها في العلوم السلوكية وقد استفادت نماذج التميز من الخبرات المتراكمة ، وسيتم عرض أهم النماذج التي تشترك في جانب أو أكثر مع نماذج التميز وذلك على النحو التالي:

1*النموذج المثالي :طرح ماكس فيبر مفهوم النموذج المثالي في كتابه" The Methodology of Social Sciences" موضحا بأن النموذج المثالي ليس فرضية ولكنه يقدم التوجه لبناء الفرضيات ، وهو ليس وصفا للحقائق الواقعية و لكنه يهدف إلى اعطاء وسائل واضحة تعبر عن وصف الحقائق ، كما أنه ليس نموذج مركب تقريبي للواقع و لكنه ليس نموذج مثالي لما يجب أن يكون ، وهو ما لا يمكن العثور عليه تجريبيا بأي مكان في أرض الواقع و وفقا لفيبر فإن النموذج المثالي يعتبر منتجا عقليا و مثاليا في معناه المنطقي ، فهو مستخلص من ظواهر حقيقية مختلفة ومن جانب واحد أو أكثر من وجهات النظر الموسعة المترابطة و غير المترابطة من المعرفة ، ويمكن مقارنته و تقييمه مع

أي ظاهرة حقيقية ، وتشترك نماذج التميز مع النموذج المثالي في أنها تصف ما ينبغي أن يكون ، وهي تعتبر مثالية في معناها المنطقي ، كما أنها مستخلصة من ظواهر حقيقية مختلفة ، و يمكن مقارنتها و تقييمها مع أي ظاهرة حقيقية (12).

*2*النموذج الوصفي: هو نموذج يركز على وصف ما هو كائن فعلا ، أي وصف الظواهر أو الوقائع الحالية ، وهذا النوع من النماذج يساعد المديرين في اتخاذ القرارات بالصورة الحالية ، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الوصفية في أنها تصف ما هو كائن فعلا من خلال تحديدها لمستوى تميز أداء المنظمة الفعلي(13).

*3*النماذج الرياضية : وهي نماذج نظرية تحتوي على بعض التفاصيل ، أي أن الملامح الأساسية تبقى ولكن تحتوي على رموز رياضية أو جبرية من خلال ترميز و ترقيم المتغيرات ، لكي يتيح امكانية لوضع صورة معادلة أو معادلات رياضية ، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الرياضية في تحديد معايير التميز بقيم لقياس مستوى تميز أداء المنظمة من خلال معادلات رياضية.

*4*النماذج الديناميكية : وهي النماذج التي تكون عناصرها في حالة من التفاعل و التغيير حسب ما يحدث في الظواهر أو المواقف التي تواجهها الادارة خلال الزمن ، وتشترك نماذج التميز مع النماذج الديناميكية في أن معايير التميز هي علاقات ديناميكية مستمرة فيما بينها(14).

*5*النموذج اللفظي : وهي النماذج التي تصمم في صورة كلمات مكتوبة ، فعلى سبيل المثال وصف وتحليل الوظيفة يعتبر نموذجا لفظيا لأنه يصف التعليم والخبرة والتدريب و غيرها من المتطلبات اللازمة في شاغل الوظيفة. وتشترك نماذج التميز مع النماذج اللفظية في أنها تصف معايير التميز في كلمات مكتوبة(15).

*6*النماذج التخطيطية : وهي النماذج التي يعبر عنها بالرسومات أو بخرائط التدفق أو الرسوم البيانية أو الجداول أو الهياكل التنظيمية ، وتشترك نماذج التميز مع النماذج التخطيطية في أن لها رسما هيكليا يضم معاييرها الرئيسية(16).

حتمية ادارة التميز وعوامل نجاحها:

أما لتحقيق ما يعرف بإدارة التميز داخل أي منظمة، فإنه يجب توفير المتطلبات التالية:

-خطة استراتيجية متكاملة .

-منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة و ترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس و قواعد ومعايير اتخاذ القرار(17).

-نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة و تقويم الأداء المؤسسي و النتائج والانجازات.

-قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات و قيم و أخلاقيات العمل لتحقيق التميز(18).

**متطلبات تحقيق ادارة التميز من خلال مدخل ادارة المعرفة:

هناك ثلاثة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة، وهي:

أ*متطلبات تكنولوجية: و من أمثلة هذا محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات ادارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة ، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات ادارة المعرفة بصورة تكنولوجية ، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة.

ب*متطلبات تنظيمية : تعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها ومضاعفتها و اعادة استخدامها ، ويتعلق هذا بتجديد الطرائق و الاجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

ج*متطلبات اجتماعية : تركز هذه الأخيرة على تقاسم المعرفة بين الأفراد و بناء جماعات من صناعات المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة ، والمشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

خاتمة:

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح بالصدفة دون الرجوع لأي استراتيجيات ، لكنها سرعان ما تزول ، لأن المنظمة الناجحة هي التي تعتمد على مختلف الاستراتيجيات كاستراتيجية ادارة المعرفة وتوظيفها بأحسن الطرق

خدمة لأغراض التنظيم و للوصول إلى أعلى مراتب التميز من خلال خدماتها ومنتجاتها الجيدة ، كما أن حالة التميز تعطي للمنظمة وموظفيها دفعا ايجابيا للتطور وتحقيق الأهداف المسطرة في أقصر وقت وتكاليف أقل .

قائمة المراجع:

- 1-Delong David' Lost knowledge confronting the threat of an Aging work force 'oxford university press' 2004'p06.
- 2-علي ذيب الأكلبي ، ادارة المعرفة في المكتبات و مراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ،2008،ص26.
- 3-نجم عبود ، اداة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، مؤسسة الوراق للنشر ،الأردن ،2006،ص43.
- 4-حسن حريم و رشاد الساعد ، دور ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في ايجاد الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الرابع - الأردن ، 2004،ص06.
- 5-محمد عواد الزيادات،اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر ، ط06 ، عمان ، 2008،ص60.
- 6--صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء اطار منهجي للإبداع و تميز الأعمال في المنظمات العربية ،مصر ،2004،ص23
- 7-محمود محمد مجدي طایل، توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، الرياض ، 2004،ص41
- 8-علي السلمي، ادارة التميز :نماذج وتقنيات في عصر المعرفة ، مكتبة الادارة الجديدة ، مصر ،2002،ص05.
- 9-Porter and Tanner “assensing business excellence ,publishing elservier butter worth henaiman , second edition ,2004,p14.
- 10-National quality institute, canadian frame work for busines excellence ,overview document, Canada national quality institute ;2007,p14.
- 11-Sal-global, business tmprovement solutions achieving exellenc ,Australia ,sal global,2003,p15.
- 12-Basseti Groff, 08 clés pour une organisation performante , paris ,p04.
- 13-أكرم عبد الرحيم ،التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي ، القاهرة ، 2002 ، ص130

14-سمير أحمد عسكر، أصول الادارة، دار القلم للنشر، مصر، 1997، ص178.

15-أحمد سيد مصطفى، المدير العربي في عالم متغير، دار الصباح، القاهرة، 2004، ص177.

16-Alomar , Bad ran Abdurrahman ,an evaluation of the management of primary health care in Saudi Arabia ,
doctoral dissertation ,united kingdom ;university of ,wales ,1995,p50.

17-بومدين يوسف ، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الاقتصادية ، الجزائر، 2006، ص163.

18-عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص120.

تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة اتخاذ القرارات

أ. بن حليلة عمر عبد العزيز
جامعة البليدة 2

د بن عيسى علال
جامعة البليدة 2

1- الإشكالية .

تعد الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في المنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو والمتمثلة بالفرد الذي هو الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي و الاجتماعي فالعنصر البشري يعمل في المجالات المهنية والوظيفية ضمن تخصصاته المختلفة في منشآت الأعمال مهما كان نوعها وفي أي قطاع كانت .

فالموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة هي الأساس في تحقيق التفوق والتميز لأي منظمة في الخدمات والأسواق والأرباح ، فكان اهتمام التنظيمات بالموارد البشري مقتصرًا على الانتاج ، وانتقل هذا الاهتمام المتزايد إلى منظمات الأعمال المختلفة إدراكاً منها أنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استثمارها ، فالإنسان هو أساس مسيرة الحياة وأساس الحضارات فهو الذي يخترع التكنولوجيا ويسيرها ، وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها .

إن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية ، وأساس تحريك عجلات النمو والتطور .. ودول العالم المتقدم والنامية تركز على إعداد برامج طموحة للتنمية البشرية قائمة على أسس علمية ، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية ، فهي عنصر الإنتاج الرئيسي بل الأهم من عناصر الإنتاج.

ويعد تخطيط الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها ، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء

والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة .

فعملية تخطيط الموارد البشرية هي عماد تسيير و تنظيم وتنمية الكوادر البشرية على ضوء التقييم المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة وتحليل القدرات الذاتية لتحديد جوانب القوة والضعف وتوليد البدائل وإحداث التعاون والتناسق بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها ، لذا فعلى الإدارة القيام بتخطيط وتنمية الموارد البشرية وما يضمن لها حسن اختيار مواردها والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة وذلك في ظل عوامل تفرض نفسها على المنظمات الحديثة ، منها ازدياد حجم المؤسسات وتنوع الوظائف والمنافسة الحادة وضرورة تحسين الجودة والخدمات وتقديم الأفكار ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغير في الوظائف وفي الهياكل التنظيمية وإحلال الوظائف محل أخرى .

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الانشطة التنظيمية المركبة، حيث تبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد ، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة، اختيار بين بدائل مختلفة، ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث نجد أن المدير دائماً في موقف يطلب إليه أن يختار بديلاً معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه.

ويمكن القول بأن النشاط الأساسي المؤثر على الأداء هو اتخاذ القرارات. هذا ورغم أن الظروف تختلف من قرار إلى آخر اختلافاً جذرياً، فإن جميع هذه القرارات ذات عناصر هامة واحدة، فأولاً: إن متخذ القرار يواجه عدداً من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات. وثانياً: إن مختلف العوائد أو النواتج تتوقف على نوع التصرف الذي يتم اختياره. وثالثاً: أن كل ناتج للقرار احتمالاً أو فرض حدوث، وقد لا تكون جميع الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ. ورابعاً: فإن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه.

فمحددات اتخاذ القرار ترتبطة بمجموعة من المتغرت التنظيمية تأثر و تتاثر بها

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة

الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالاضافة الى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة التفسيرية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

— من خلال هذا الطرح نجد ان سياسة تخطيط الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا جذريا بعملية اتخاذ القرار وذلك راجع الى كون عملية التخطيط هي عبارة عن وضع خطط اتسيير المورد البشري في المؤسسة لوصول

فيما بعد الى قرارات متعلقة بتسيير المورد البشري في المؤسسة ، فتخطيط المورد البشري هو في الحقيقة مجموعة من القرارات التي سيتم اتخاذها في اطار تنظيم وتسيير المورد البشري حيث يعتبر التخطيط اختيار بديل من مجموع البدائل المتوفرة وتحليلها ودراستها تكون لدى مخطط لتسيير المورد البشري

- تعتبر مؤسسة تندال لصناعة الأقمشة الصناعية من أهم المؤسسات الوطنية ذات البعد الاستراتيجي في تنمية الاقتصاد الوطني و الاحتواءها على كادر ضخم من الموارد البشرية ، عدد العمال الإجمالي إلى 1055 عامل منهم المتعاقدون حوالي 73 عامل بينما الدائمون فيبلغون 982 عامل موزعين حسب المستوى المهني، حيث أن الإطارات نجد 106، 239 عمال مهرة و 710 عمال تنفيذ و هم موزعين على مختلف الأقسام والوحدات ، هذا مايتطلب وجود مخطط مورد بشري يقوم على أسس علمية و موضوعية وذلك لحفاظ على سيرورة المنظمة و فاعليتها و ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة

- من خلال هذا الطرح نطرح الاشكال الآتي

- مامدي تأثير سياسة التخطيط على جودة اتخاذ القرار في مؤسسة تندال لأقمشة الصناعية ؟

- و ينبثق عن هذا التسائل الرئيسي، اسئلة فرعية وهي ملائي

- هل تقوم مؤسسة " تندال " أثناء عملية تخطيط المورد البشري بدراسة البيانات الخارجية للمورد البشري هذا الأمر الذي يؤدي الى اتخاذ قرارات معينة في تسيير المورد البشري ؟

- هل تقوم مؤسسة " تندال " أثناء عملية تخطيط المورد البشري بدراسة البيانات الداخلية للمورد البشري هذا الأمر الذي يؤدي الى اتخاذ قرارات معينة في تسيير المورد البشري ؟

2- الفرضيات.

الفرضية العامة :

- تؤثر سياسة تخطيط المورد البشري على جودة اتخاذ القرار كما وكيفا .

الفرضيات الفرعية :

● تؤثر دراسة البيانات الخرجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة العرض والطلب الموجود في سوق الشغل و التطور التقني و التكنولوجي وخصائص القوى العاملة المتوفرة كما ونوعا .

- تؤثر دراسة البيانات الخارجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة أهداف و خطط المؤسسة و التعديلات المنتظر اجراءها في الهيكل التنظيمي و و كفاءة القوى العاملة

3- أهمية الموضوع.

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء تخطيط المورد البشري في مؤسسة "تندال" بولاية المسيلة وتبيان تأثير سياسة التخطيط على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة ،مما يمكن لأصحاب القرار والمعنيين بالأمر من أخذ فكرة عن تلك العلاقة وأخذها بعين الاعتبار في تسييرهم للقطاع الصناعي-أصحاب القرار- ولإفادة الباحثين والأكاديميين وكذلك لقللة الدراسات التي تناولت علاقة بين تخطيط المورد البشري و جودة اتخاذ القرار في المؤسسة
- تكمن أهمية هذه الدراسة باعتبار هذا الموضوع حدث الساعة ونظرا إلى حاجة هذه المؤسسات الي اتباع سياسة معينة في تخطيط المورد البشري وذلك نظرا لتغيرات المستمرو و الحاصلة على المستوى التنظيمي و القانوني و التكنولوجي و الاجتماعي
- كما تكمن أهمية هذا البحث في طبيعة مجتمع الدراسة،حيث أن هذه الشريحة-المورد البشري في المؤسسة المعنية -تعاني الكثير من الصعوبات والعراقيل تسيير واضح للعمال و الاداريين وأبعاد هذه الصعوبات على العمال و الاداريين بالخصوص و سيرورة المؤسسة عموما ،
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة تقييم برامج التخطيط في مؤسسة تندال ومعرفة العراقيل والصعوبات التي تعترض القائمين على عملية تخطيط المورد البشري في المؤسسة .

4- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع أسباب اختيارنا للموضوع لما يأتي :

- غموض سياسة تخطيط المورد البشري و آلياته يستدعي توضيحا.
- لأنه بناءا على دراستنا الاستطلاعية النظرية والميدانية لموضوع البحث تبين لنا أن موضوع" تأثير سياسة التخطيط المورد البشري على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة " جديد نسبيا فهو لم يتناول من قبل العديد من البحوث،وعدم وجود ربط بين هذين المتغيرين.
- أيضا من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع: عدم الاهتمام بموضوعي تخطيط الموارد البشرية و اتخاذ القرار من قبل الباحثين و المهتمين بواقع المورد البشري في الجزائر .

5- أهداف الموضوع.

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع سياسة تخطيط المورد البشري و تأثيرها على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة
- التعرف على المعوقات الوظيفية التي تواجه القيميين على العملية التخطيطية في المؤسسة .

- الوصول الى جدوى دراسة البيانات الخارجية المرتبطة بعملية تخطيط المورد البشري و دورها في التأثير على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة

- الوصول الى جدوى دراسة البيانات الداخلية المرتبطة بعملية تخطيط المورد البشري و دورها في التأثير على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة

3- الإطار الميداني للدراسة

1- التعريف بميدان الدراسة : سنتطرق إلى:

أ: لمحة تاريخية :

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني و ذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عايشتها البلاد .
و تعود أول خطوة اتبعتها الحكومة في إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 235 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل و كان هذا من طرف وزير الصناعة و الطاقة، و لقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، و لكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974، 1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13 و تبلغ مساحته الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، و في هذه السنة تم تكليف مقاول فرنسي- لإنشاء مشروع مركب يضم أربعة وحدات إنتاجية و هي: الغزل، النسيج، التكملة، التفصيل، فيما سمي بمركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة تابعا للمؤسسة الوطنية للنسيج سونتاكس، حيث انطلق في الإنتاج الفعلي في سنة 1980، و بعد إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية في سنة 1982 ألحق هذا المركب بالمؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية أندتاكس بالمسيلة و في إطار إعادة هيكلة مؤسسة أندتاكس في سنة 1998، أصبح هذا المركب مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 290.000.000.00 دج.

و لقد ساهمت مؤسسة تيندال منذ إنشائها في تغطية جميع احتياجات السوق الوطنية من الأقمشة الصناعية و الخيم المختلفة ووسائل التخميم، كما ساهمت مساهمة جبارة في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفتها الجزائر منذ سنة 1980، و ذلك بدءاً بزلزال الأضنام في سنة 1980 وصولاً إلى زلازل بومرداس و الجزائر الذي كان في 2004. كما أن هذه المؤسسة مستعدة لفتح رأس مالها للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب للاستثمار في هذا القطاع.

ب- لمحة جغرافية .

تقع مؤسسة تيندال في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية للولاية، يحدها شمالاً المؤسسة الوطنية للبناء، ومن الجهة الشرقية السوناطراك، و من الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد

ج-لمحة ديمغرافية عن ميدان الدراسة.

بناءً على إحصائيات 2008 وصل عدد العمال الإجمالي إلى 1055 عامل منهم المتعاقدون حوالي 73 عامل بينما الدائمون فيبلغون 982 عامل موزعين حسب المستوى المهني، حيث أن الإطارات نجد 106، 239 عمال مهرة و 710 عمال تنفيذ و هم موزعين على مختلف الأقسام والوحدات

المجال الزمني :

تمت دراستنا الميدانية في مؤسسة تيندال ، وقد امتدت من فترة 2012/05/18 الى -دراسة استطلاعية ميدانية وتوزيع الاستمارات وإجراء المقابلات- إلى غاية 2012/05/29

II - منهجية البحث :

1- تعريف المنهج : "بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، حيث يساعد الباحث في ضبط المؤشرات والأبعاد و الأسئلة وفرضيات البحث"⁽¹⁾.

ومن خلال هذا فإن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج دراسة حالة وذلك لما يتماشى مع دراستنا في ما يخص " تأثير سياسة التخطيط وعلى جودة اتخاذ القرار في المؤسسة " وملائمته لها .

- تعريف المنهج دراسة الحالة : بأنه "دراسة معمقة لنموذج واحد أو أكثر ، من أجل الوصول الى تعميمات الوحدة المدروسة و علاقتها بوحدات المماثلة و هي الطريقة التي يجمع بها الباحث معلومات خاصة بوحدة موضوع الدراسة شخصا كان أو أسرة أو مؤسسة أو جماعة أو نظاما معينا "⁽²⁾.

2- العينة:ولقد اعتمدنا على العينة القصدية(الغير احتمالية): حيث تستخدم العينة القصدية عموما في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس ، أو اختبار فرضيات محددة،وبخاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد وبالتالي لا يوجد إطار دقيق يمكن من اختبار العينة عشوائيا ،ففي مثل هذه البحوث يلجأ الباحث لاختيار مجموعة من الوحدات التي وحدات التي تتلاءم مع أغراض بحثه ويسمى هذا النوع بالعينة القصدية "⁽³⁾.

إن أسباب اختيارنا لهذه العينة راجع إلى أنه تم قصد 15 اطارا بالمؤسسة وهذا راجع لخصوصيات الدراسة التي تتطلب منا معرفة واقع التخطيط و أثره على جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر الاطارات .

3- **الملاحظة:** "تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث الاجتماعي التي يستخدمها الأخصائي الاجتماعي سواء مع العملاء أو الجماعات أو المجتمعات للتعرف على السمات العامة و الخاصة لموضوع البحث وملاحظة السلوك و الظاهر والأفراد والمجتمعات " (4).

4- **استمارة بالمقابلة:** تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يقوم الباحث بمقابلة المبحوثين و مملء الاستمارة معهم وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق" (5).

وقد احتوت في بحثنا هذا على 15 سؤالاً مقسمة على ثلاث محاور:

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية، حيث يحتوي على سؤالين .

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بتخطيط الموارد البشرية و البيانات الخارجية ، حيث يحتوي على ستة أسئلة .

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بتخطيط الموارد البشرية و البيانات الداخلية ، حيث يحتوي على سبعة أسئلة.

6 - **بعض القواعد والإحصائيات والقياسات الإحصائية:** لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على النسب المئوية في تحليل نتائج استمارة الاستبيان ، واتبعنا طريقتين في التحليل هما الطريقة الكمية ومتمثلة في الحساب بالنسب المئوية واستعمال الجداول البسيطة والمركبة ، كما اعتمدنا أيضاً على الطريق الكيفية في تحليل المعطيات وربطها بالجانب النظري

7 - **العينة:** هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات ، حيث تعتبر العينة جزءاً من الكل بمعنى أن يأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجرى عليه الدراسة .

ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي، أي عند استحالة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث لظرف من الظروف، إن تحديد العينة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار :
أ - مراعاة عامل الزمن في جمع المعلومات.

ب - الإمكانات المادية في اختيار عينة مجتمع البحث .

من خلال بحثنا هذا تم اختيار نسبة 100% من أصل 15 اطاراً أي حصولنا على عينة 15 اطاراً

أ - عرض النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: " تؤثر دراسة البيانات الخرجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة العرض والطلب الموجود في سوق الشغل و التطور التقني و التكنولوجي وخصائص القوى العاملة المتوفرة كما ونوعاً ."

من خلال المقابلات والأسئلة التي طرحها على الاطارت في ما يخص دراسة البيانات الخارجية نجد .

- فيما يخص الموازنة بين العرض والطلب : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أنه لاتوجد دراسة للعرض والطلب على المورد البشري و لاتتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 35.33% أجابو ان انه لاتوجد موازنة بين العرض والطلب ولا تؤثر على جودة اتخاذ القرار و هذا مايوضحه الجدول رقم 03 .

- فيما يخص الموازنة بين العرض والطلب : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أنه توجد دراسة لمواكبة التطور التكنولوجي و الفني ودراسة أبعاد هذه المواكبة في جودة اتخاذ القرار في المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 86.66% أجابو أن أنه توجد موازنة بين مواكبة التطور التقني وبين عملية وضع برامج تخطيط الموارد البشرية و تؤثر على جودة اتخاذ القرار فيما يخص تقليص حجم العمال و توجه نحو الوظائف النوعية و هذا مايوضحه الجدول رقم 04 .

- فيما يخص دراسة خصائص القوى العاملة : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أجابو أنه توجد دراسة لخصائص القوى العاملة ودراسة أبعاد هذه الدراسة على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 73.33% أجابو ان انه توجد موازنة بين دراسة خصائص القوى العاملة وبين عملية وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار فيما يخص معرفة التخصصات و الوظائف التي تتطلبها المؤسسة من عمال و الاطارات المتوفرة و هذا مايوضحه الجدول رقم 05 .

- من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الفرعية تحققت لنا بنسبة كبيرة وهذا راجع الى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ ، حيث نقول أنه " تؤثر دراسة البيانات الخرجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة العرض والطلب الموجود في سوق الشغل و التطور التقني و التكنولوجي وخصائص القوى العاملة المتوفرة كما ونوعا " .

ب- عرض النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

- الفرضية الفرعية الأولى : " تؤثر دراسة البيانات الخارجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة أهداف و خطط المؤسسة و التعديلات المنتظر اجراءها في الهيكل التنظيمي و و كفاءة القوى العاملة .

من خلال المقابلات والأسئلة التي طرحها على الاطارت في ما يخص دراسة البيانات الداخلية نجد .

- فيما يخص دراسة أهداف المؤسسة : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أجابو أنه توجد دراسة للأهداف المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 73.33% أجابو ان انه توجد دراسة للأهداف المؤسسة

ومراعاتها أثناء وضع برامج لتخطيط المورد البشري وتأثير هذه الدراسة على جودة اتخاذ القرار و هذا ما يوضحه الجدول رقم 06 .

- فيما يخص تعديل الهيكل الوظيفي للمؤسسة : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أجابو أنه توجد دراسة لأثر تعديل الهيكل التنظيمي الوظيفي ودراسة أبعاد هذه التأثير في جودة اتخاذ القرار في المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 66.66 % أجابو ان انه توجد دراسة لتأثير التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي وبين عملية وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار فيما يخص زيادة المناصب و توزيع السلطات و الرقابة و المركزية في الهيكل في البنية التنظيمية للمؤسسة و هذا ما يوضحه الجدول رقم 07 .

- فيما دراسة كفاءة القوى العاملة : نجد ان الاطارت في مؤسسة تندال أجابو بأنه توجد دراسة لكفاءة القوى العاملة ودراسة أبعاد هذه الدراسة على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة و تتم مراعاتها اثناء عملية التخطيط حيث نجد نسبة 73.33 % أجابو ان انه توجد موازنة بين دراسة خصائص القوى العاملة وبين عملية وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار فيما يخص معرفة التخصصات و الوظائف التي تتطلبها المؤسسة من عمال و الاطارات المتوفرة وضع برامج التكوين و الرسكلة و التدريب و هذا ما يوضحه الجدول رقم 08 .

- من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه البيانات نجد أن الفرضية الفرعية تحققت لنا بنسبة كبيرة وهذا راجع الى ارتفاع النسب كما هو ملحوظ ، حيث نقول أنه " تؤثر دراسة البيانات الخارجية على جودة اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال دراسة أهداف و خطط المؤسسة و التعديلات المنتظر اجراءها في الهيكل التنظيمي و و كفاءة القوى العاملة." .

- الاستنتاج العام:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة تندال ، ومن خلال الاستثمارات بالمقابلة التي اجريناها مع الاطارات الموجودة في المؤسسة ، ومن خلال استنتاجنا للفرضيتين الفرعيتين والتأكد من تحققهما

من القول أن الفرضية العامة " تؤثر سياسة تخطيط المورد البشري على جودة اتخاذ القرار كما وكيفا .

قد تحققت بنسبة كبيرة نظرا للمعطيات المذكورة في تحليل البيانات الاستمارة بالمقابلة حيث تأكد تأثير سياسة تخطيط علة جودة اتخاذ القرار كما وكيفا " .

لكن نجد من جهى أخرى بعض التناقضات الموجودة في آراء الاطارات و الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسة العمومية فيما يخص تسيير المورد البشري وانتشار ظاهرة البطالة المقنعة و التي كان بالاحرى أن عملية تخطيط المورد البشري تأخذ بعين الاعتبار هذا الاشكال وعدم وجود معايير تقييم الكفاءات الموجودة بالمؤسسة و الضغوطات التي تفرضها

المركزية و النقابية والوزارة الوصية فيما يخص التوظيف العشوائي للشباب وذلك لغرض الانقاص من الغضب الاجتماعي على حساب فاعلية المؤسسة ومردوديتها الانتاجية حيث تعتبر المؤسسة من أهم المؤسسات التي تغطي حاجيات الوطن من الآمشة الصناعية وخاصة في حالة الكوارث الطبيعية و الازمات .

الاقتراحات و التوصيات :

- توفير خبراء و أكاديميين لوضع برامج تخطيط المورد البشري في المؤسسة
- ضرورة توفير معايير كفاءة و الاداء للعمال
- ضرورة وجودة عملية ربط بين تخطيط الموارد البشرية و تأثيرها جودة اتخاذ القرار من خلال وجود دراسات معمقة لحاجيات المؤسسة من مورد بشري و واقع المؤسسة وقابليتها لجلب العمال و الاداريين و الطارت و وماهو متوفر من موارد مادية و بشرية .
- دراسة حاجيات المؤسسة من موارد البشرية من خلال وضع برامج ومعايير اختيار وذلك عن طريق اجراء دراسة لقابلية الافراد لشغل وظيفتهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية .

1- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر، ص 176 .

2- رشيد زرواتي: المرجع نفسه ،ص 86.

3- رشيد زرواتي: المرجع نفسه ، ص 374.

4- أحمد مصطفى خاطر وآخرون: البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية في مناهج العلوم ، ط6، مطابع القدس،الإسكندرية-مصر ،1995، ص 158.

5- عامر بوحرش وآخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2001، ص 67 .

الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

د. طايبي رتيبة

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة البليدة-2-

ملخص:

مما لا شك فيه أن الإبداع المؤسسي بات يشكل في عالم اليوم إحدى الاستراتيجيات الهامة لرفع التحديات الخارجية التي تواجه المؤسسة الاقتصادية، وخاصة منها الجزائرية، ومن أهمها المنافسة الشديدة حيث ظهرت العديد من التغيرات والتطورات التي أسهمت بشكل كبير في إعادة تشكيل البيئة الاقتصادية العالمية وفي تغيير أشكال المنافسة التي أصبحت أكثر شراسة في الألفية الثالثة. الأمر الذي يستدعي على المؤسسة الاقتصادية الرفع من قدراتها الابتكارية والإبداعية بهدف خلق الأداء المتميز واكتساب الميزة التنافسية.

بيد أنه كثيرا ما تواجه الإبداع المؤسسي عدد من المعوقات التي تكبح كل محاولات الابتكار والإبداع النابعة من المورد البشري، نذكر منها المعوقات التنظيمية الناتجة عن غمط القيادة ونظم الاتصال المستخدمة وبيروقراطية الهيكل التنظيمي، هذا بالإضافة إلى المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية الضعيفة والجامدة التي لا تؤمن بالأفكار التطويرية والأداء المتميز. وبهذا تبرز أهمية العمل على خلق ثقافة إبداعية على مستوى مؤسساتنا الاقتصادية حيث تساهم في زيادة الوعي بالحاجة إلى إدارة الإبداع المؤسسي وتطويره.

الكلمات المفتاحية: الإبداع المؤسسي، الأداء المتميز، الميزة التنافسية، معوقات الإبداع المؤسسي.

1/- الإطار المفاهيمي للإبداع المؤسسي:

لقد جاء عن الباحث "شومبيتر" (J. Schumpeter) في تعريفه للإبداع المؤسسي بأنه: " هو ابتكار منتج جديد أو إصلاح أو تحسين منتج قديم أو أنه ترتيب مختلف لعوامل الإنتاج"⁽¹⁾. أما الباحث "إيفان" (Evan) فيعرف الإبداع المؤسسي بأنه: " تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها"⁽²⁾. وتم تعريف أيضا الإبداع المؤسسي على أنه: " تغيير في نتائج العمليات وما يتبعه من تغيير في قيمة المنتج

فهو يتضمن تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة⁽³⁾.

مما هو جدير بالإشارة في هذا السياق أن مفهوم الإبداع قد اختلط بمفاهيم أخرى تتقارب فيما بينها في المعنى فهي متداخلة مع بعضها بعض رغم اختلافها في الأصل، وهذا خاصة فيما يتعلق بمفهومى الاختراع (Invention) والابتكار (Création) حيث يستعمل هذان المصطلحين بمعنى واحد من طرف الاقتصاديين⁽⁴⁾. ويمكن القول أن الاختراع والابتكار يمثلان نقطة الانطلاق بينما يمثل الإبداع نقطة الوصول، فالابتكار عبارة عن تقديم وإنتاج أفكار جديدة أما الإبداع فهو عبارة عن وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ⁽⁵⁾.

2- أنواع الإبداع المؤسسي:

يمكن تصنيف الإبداع المؤسسي إلى الأنواع التالية:

أ- الإبداع التكنولوجي: إن عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو ابتكار عملية إنتاجية جديدة هو ما نسميه بالإبداع التكنولوجي والذي يعتبر اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسة.

ب- الإبداع الإداري والتنظيمي: وهو عبارة عن نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات، أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة.

ج- الإبداع في المنتجات والخدمات: إن الإبداع الإداري والتنظيمي ينعكس على تقديم الجديد في الخدمات والمنتجات وطريقة الشركة في تقديم خدماتها ومنتجاتها والسرعة والمتابعة في تقديمها أي ضمان الجودة⁽⁶⁾.

3- دور الإبداع المؤسسي في تحقيق التميز في الأداء والميزة التنافسية:

لقد أصبح الأداء اليوم شغلا شاغلا على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة الاقتصادية إذ تعتبر عملية تحسين الأداء وتنميته إلى مستوى التميز من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، بحيث لا يتم ذلك إلا من خلال تحديد مكونات وعناصر هذا الأداء بهدف العمل على توجيهها والتحكم فيها، بالإضافة إلى دراسة سبل إدارة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة واعتماد استراتيجيات للرفع من مستوياته ضمن ما يشهده اليوم الواقع الاقتصادي الدولي من تغيرات وأزمات في مختلف قطاعاته⁽⁷⁾. وحسب الباحث "لورينو" (Ph.Lorino) الأداء هو "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، المدة، السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي"⁽⁸⁾. وعليه تشكل إدارة الجودة الشاملة (TQM) إحدى الأنماط الإدارية الحديثة وأهم الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمات المعاصرة اليوم لتحقيق أهدافها في تحسين جودة أدائها والارتقاء به إلى مستوى التميز في خدمة المتعاملين وتخفيض التكلفة والوقت المستغرق مما يساهم في ترشيد الأداء الاقتصادي للمؤسسة⁽⁹⁾، وبالتالي فإن الجودة الشاملة هي مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى

تعزير المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه. وبهذا فإن الإبداع يعد أحد أهم المبادئ والمرتكزات الأساسية للتميز والذي يعتبر بدوره من المقومات المحورية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن التميز يعني تحدي الوضع القائم والتفاعل مع حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية من خلال استخدام الإبداع والابتكار لتحسين الأداء الشامل وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وبقائها وفوها⁽¹⁰⁾. ونتوقف هنا عند مفهوم الميزة التنافسية لنوضح بأن هذا الأخير يشير إلى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط"⁽¹¹⁾.

هذا وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعددين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز⁽¹²⁾. ومن أهم تلك الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية نذكر: أ- إستراتيجية الإبداع التكنولوجي: تقوم المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد في التقليل من تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة مما يكسب المؤسسة ميزة على منافسيها⁽¹³⁾. ب- إستراتيجية التمايز: ويعني تمتع المؤسسة بمهارات وقدرات تكنولوجية وكفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على الوقت المناسب في استغلال الفرص للتحرك وإحداث نوع التمايز في منتجاتها قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك. ج- إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على المزاجية بين التكلفة الأقل والتمايز أو إحداهما⁽¹⁴⁾. وعلى هذا الأساس تبرز أهمية ودور الإبداع في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتدعيمها من خلال عدد من العناصر نوجزها كالآتي:

- مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصص سوقية أكبر عن طريق الابتكارات والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الأخرى.

- تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي بحيث أن المؤسسات العملاقة في عالم اليوم هي على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي الذي يتيح منتجات جديدة⁽¹⁵⁾.

- زيادة أداء المؤسسة وهذا انطلاقاً من أن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الابتكار أو الإبداع الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتوج وجلب للمستهلكين باعتباره خاصاً ومتميزاً.

-حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين إلى السوق أو المنافسين الجدد وتبرز هنا الأهمية التي تعطيها المؤسسات العملاقة للتجديد والإبداع من أجل كسب حصص سوقية جديدة وريح المعركة التنافسية⁽¹⁶⁾.
-تطوير العنصر البشري ذلك أن استعمال التكنولوجيا المتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة أي توفر العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع الفكري والتخطيط والتنفيذ⁽¹⁷⁾.

4/- معوقات الإبداع المؤسسي:

إن الإبداع المؤسسي كثيرا ما يصطدم بمعوقات التي لا تشكل فقط حواجز حقيقية تكبح عملية الإبداع ولكنها تشكل أيضا صعوبات لا بد من التغلب عليها لإمكانية تحقيق التطوير والتغيير ويمكن تصنيفها كالتالي:

أولا- المعوقات الشخصية:

وهي تلك التي تتعلق بالفرد ذاته بتفكيره وقناعاته وبتكوين شخصيته الأمر الذي يفرض عليه الانحراف لاشعوريا⁽¹⁸⁾ وتضم عدم الثقة بالذات وضعف المثابرة والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل المسؤولية، عدم المخاطرة ومقاومة التغيير في طرائق العمل والإنتاج ونظمه والاتجاه السلبي نحو التفكير الإبداعي⁽¹⁹⁾.

ثانيا- المعوقات التنظيمية:

وترتبط عموما بتلك المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد نذكر منها على النحو التالي:

أ- القيادة: لقد ركز الباحثون على إبراز أهمية القيادة وتأثيرها في عملية الإبداع باعتبارها من العوامل التي تيسر أو تعرقل الإبداع، ووجد من خلال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن نمط القيادة الاستبدادية المنفردة أو التسلطية تؤثر سلبا على عملية الإبداع، حيث يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها واعتماده الثواب والعقاب بصورة شخصية غير موضوعية⁽²⁰⁾.

ب- الاتصال التنظيمي: لقد أثبتت الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والإبداع التنظيمي والأداء العام للمؤسسة⁽²¹⁾. على أن عدم كثافة الاتصالات والتفاعل بين العاملين والبيئة التنظيمية والتركيز فقط على الاتصالات النازلة وغياب التغذية الراجعة يعيق عملية الإبداع⁽²²⁾.

ج- التنظيم البيروقراطي: إن التنظيم البيروقراطي الذي يتميز بهرمية التعليمات والقواعد ومركزية القرارات وقيامه على مبدأ التخصص الذي لا يسمح للفرد بحرية التفكير والبحث والاجتهاد وعلى مبدأ الالتزام بالتعليمات وعدم الانحياز عنها، يشكل لا محالة عائقا رئيسيا للإبداع ويعد كابئا للقرارات الإبداعية⁽²³⁾.

د- الثقافة التنظيمية: يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون عامل معيق لعملية الإبداع حيث يشكل ذلك النمط من الثقافة التنظيمية السلبية والجامدة أهم معوقات التفكير الابتكاري وتنفيذ التغيير التنظيمي، فهذه الثقافة تتسم بتمسكها بطرق الأداء النمطية التي لا تحفز على الإبداع ولا تؤمن بالأداء المتميز الخارج عن المألوف⁽²⁴⁾.

5/- استراتيجيات تنمية ودعم الإبداع المؤسسي:

إن الإبداع يعد مورد قيم يجب رعايته ودعمه وتشجيعه ومكافأته لتبقى المؤسسة منافسة، مما يجعل البحث عن الاستراتيجيات أو الأساليب التي تساعد على إدارة عملية الإبداع وتنميته وتدعيمه على مستوى المؤسسة أمر حتمي، والتي سنأتي على ذكر بعضها منها كمايلي²⁵:

أولاً-الدعم التنظيمي:

إن الدعم التنظيمي يعد إحدى أهم مساهمات المؤسسة -خاصة القيادة- للعاملين للتأثير في السلوك بشكل يعمل على تنمية القدرات الابتكارية، وإفساح المجال أمام تمكين العاملين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها. هذا وتتمثل أهم محددات الدعم التنظيمي في مدى اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية في توزيع المكافآت والتعامل الشخصي مع العاملين وعدالة الإجراءات الرسمية، ودعم القيادة لجهود العاملين والاهتمام بالمرؤوسين والعمل على تنمية مهاراتهم الابتكارية²⁶. كما أن مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار وتوافر درجات من الحرية والاستقلالية للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم باستخدام كافة قدراتهم ومهاراتهم عند أداء الأعمال مع زيادة الصلاحيات لهم إنما يؤدي إلى تنمية القدرات الابتكارية²⁷.

ثانياً-توافر ثقافة التميز:

إن المؤسسات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تنمي الإبداع وتدعمه من خلال غرس قيم واتجاهات وأنماط سلوكية وعلاقات اجتماعية تشجع الأداء المتميز والإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة، وهي ثقافة تقوم أيضاً على تشجيع التكيف مع البيئة التنافسية الخارجية والمواءمة مع اتجاهات التغير أو الثبات ومرونة اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة أعمال المؤسسة²⁸.

ثالثاً-توافر نظام لإدارة الموارد البشرية:

يعد توافر نظام لإدارة الموارد البشرية أحد متطلبات الإبداع المؤسسي فهو يتضمن كيفية المحافظة على المورد البشري والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي إلى تحقيق تمكين وتنمية للمورد البشري في المؤسسة، وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي يجب المحافظة على المورد البشري المتفوق والمتميز ودعمه وتنميته تنمية مستدامة التي تتم بعدة طرق منها التدريب²⁹.

-خاتمة:

بهذا يتبين لنا فيما تقدم أن الإبداع المؤسسي يكتسي أهمية بالغة وقد أضحت ضرورة ملحة في عصرنا الحالي الذي يقتضي على المؤسسة الاقتصادية الأخذ به والعمل على إدارته وتنميته ودعمه، وهذا باعتباره عامل منافسة فاعل، في ظل البيئة الشديدة التنافسية، والقادر على مواجهة تلك التحديات الجديدة التي تفرضها البيئة الخارجية ومواكبتها من أهمها التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة المتسارعة.

ومن ثم تبرز أهمية العمل على تكريس ثقافة إبداعية على مستوى مؤسساتنا الاقتصادية حيث تساهم في زيادة الوعي بالحاجة إلى إدارة الإبداع المؤسسي وتطويره، وتوفير البيئة المهنية أو المناخ التنظيمي المحفز على التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي الخلاق. بيد أن ذلك لا يقتصر فقط على المؤسسة كـ مجال ضيق ومحدود وإنما مسألة ضرورة أن يتم تكريس ثقافة إبداعية تمتد كذلك إلى المجتمع الواسع بما يشمل من مؤسسات اجتماعية تربوية، منها الأسرة والمدرسة، ومؤسسات المجتمع المدني التي لها دورا فاعلا في اكتشاف الموهوبين والمبدعين، من أبناء مجتمعنا، وتقديم لهم الرعاية والدعم، والتوعية بأهمية ودور الإبداع والابتكار في تقدم الأمم ورفقها الحضاري، وهذا من منطلق أن الثقافة الاجتماعية تؤثر على ثقافة المؤسسة.

-التوصيات:

نقترح في الختام بعض من التوصيات المرتبطة بالموضوع المتناول بالبحث وهذا على النحو التالي:

- ضرورة التعاون والتنسيق وإبرام الشراكة ما بين المؤسسات الاقتصادية الوطنية ومخابر ووحدات البحث السائدة على مستوى الجامعات والكليات لتناول البحث العلمي المعيقات التنظيمية للإبداع والابتكار. هذا إلى جانب البحث في سبل الإدماج المهني للمتفوقين والمتميزين، من الطلبة الجامعيين، في مؤسساتنا الاقتصادية.

- إبراز أهمية التدريب والتكوين في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية مع ضرورة الرفع من جودة التكوين وتحديث المناهج والبرامج وتكييفها لمواكبة التطورات العالمية التقنية والمعرفية.

- تشجيع الشباب الجامعي، بخاصة المتفوق والمتميز منه في المجالات العلمية والتقنية، على المقاولاتية والاستثمار في المشاريع ذات الصناعات التكنولوجية العالية التي يعد الابتكار دعائمها الأساسية، ومرافقته وتقديم له الدعم المادي والمعنوي لاستحداث مؤسسات جديدة والابتكار.

- التأكيد على أهمية أن يتم إعداد القادة الإداريين الذين سيتولون تسيير مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية وتنمية وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، وذلك حتى يتمكنوا من إدارة عملية الإبداع ودعمه لمواجهة تلك التحديات التكنولوجية والاقتصادية التي تقتضي توفر نمط قيادة ابتكارية متميزة الأداء.

-التحفيز على إنشاء جمعيات خاصة بالشباب المبدع والموهوب أو المخترع بحيث تتولى الاهتمام بقضايا هذه الفئة المتميزة، مع التركيز أيضا على تكريس ثقافة إبداعية على المستوى المؤسسي والمجتمع برمته.

الهوامش والمراجع:

(1)-Chantal Bussenault, Martine Pretet : Economie et Gestion de L'entreprise, Paris, 1998, P.85, in

نقلا عن عائشة سمسوم: مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، منشورات بن سالم ط، الأغواط، 2009، ص.20.

(2)-William N. Evan: "Organization Theory", Macmillan Publishing Co., 1993, P.120, in

نقلا عن حسين حريم: السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص.345.
﴿3﴾-خثري محمد، زروقي إبراهيم: "المقاول بين التغيير والإبداع والمؤسسة"، الندوة الدولية حول "المقولة والإبداع في الدول النامية"، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 2007، ص.259، نقلا عن عائشة سمسوم: مرجع سابق، ص.27.

(4)-Camille Carrier et Denis Garand : "Le Concept D'Innovation –Débats et Ambigüités-", Conférence Internationale de Management Stratégique, 1996, France, P.P.3, 4, in

نقلا عن نفس المرجع، ص.28.

﴿5﴾- طراد فارس: مناقمات الإبداع وتأثيره على فو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص.3، نقلا عن نفس المرجع، ص.49.

(6)-J. Feriçelli et C. Jessua : « L'Entreprise dans L'Évolution de la Pensée Economique », Connaissances Politiques, Février, 1983, P.42, in

نقلا عن نصيرة قوريش: "الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، الملتقى الدولي حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، ص.ص.1، 2، الموقع الإلكتروني:

<http://www.labocolloque5.voila-net>

(7)-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية للنشر، الجزائر، بدون سنة، ص.7.

(8)-P. Lorino : L'Economiste et le Manager, Ed. ENAG, Alger, 1991, P.56, in

نقلا عن زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر: "الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟"، الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات"، جامعة سعيدة، ص.13، الموقع الإلكتروني:

<http://www.iefpedia.com>

(9)-علي السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002، ص.126.

(10)-إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص.ص.24، 97.

(11)-معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.8.

- (12)-مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.ص.13، 14.
- (13)-مسعود بن مويزة: الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق وعلوم التسيير، 2004-2005، نقلا عن برك نعيمة، براينيس عبد القادر: "متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية"، الملتقى العلمي الدولي حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، ص.ص.8، 9.
- (14)-نبيل مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، ص.11، نقلا عن نفس المرجع، ص.ص.10، 11.
- (15)-منير نوري فاتح مجاهدي: "دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر"، الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة"، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص.ص.10، 11، نقلا عن برك نعيمة، براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص.ص.8-10.
- (16)-نبيل مرسي خليل: "الإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية، ص.75، نقلا عن نصيرة قوريش: مرجع سابق، ص.9.
- (17)-نبيل مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص.92.
- (18)-توماس ستيوارت: مجلة الثروة، سبتمبر 1999، ص.124، نقلا عن حسين حريم: مرجع سابق، ص.15.
- (19)-عبد الله المهيري: "الإبداع في المؤسسات"، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، نقلا عن نفس المرجع، ص.55.
- ﴿20﴾-سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، ط، عمان، 2004، ص.12.
- (21)-Keith Davis and John W. Newstrom: "Human Behavior at Work", 1989, P.71, in
نقلا عن حسين حريم: مرجع سابق، ص.243.
- (22)-Robert Kreitner and Angelo Kinicki: "Organizational Behavior", Homewood, 1992, P.436, in
نقلا عن نفس المرجع، ص.243.
- ﴿23﴾-سيد الهواري: التنظيم - النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات-، ط، 1998، ص.ص.220-235.
- ﴿24﴾-زايد عادل محمد: "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص.87، نقلا عن أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص.47.
- (25)-Robert H. Rosenfeld and David C. Wilson (1999): "Managing Organization", P.530, in
نقلا عن عائشة سمسوم: مرجع سابق، ص.ص.53، 347.
- ﴿26﴾-عائشة سمسوم: مرجع سابق، ص.53.
- ﴿27﴾-نيجل كنج، نيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات-، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.163.
- ﴿28﴾-المسدي عادل عبد المنعم (2003): "أثر محددات الدعم التنظيمي على تنمية قدرات المرؤوسين الابتكارية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، ص.157، نقلا عن أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص.139.

العدد الثالث من مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

﴿29﴾- أسماء رشاد نايف الصالح: "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، 18-19 ماي 2011، ص.12، الموقع الالكتروني:

<http://www.faculty.san.edu.sa/doc>

أثر اعتماد الإدارة المحلية على نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية

أ.بعلة الطاهر
جامعة البليدة 02

د.بوشامة مصطفى
جامعة البليدة 02

مقدمة:

فرض دور أداء الإدارة المحلية نفسه كأحد شروط إنجاح المشاريع التنموية عموما، والخدمة العمومية خصوصا. حيث تعتبر الإدارة المحلية المسؤولة على تنفيذ الإصلاحات والسياسات التي تضعها الإدارة المركزية وهذا ما يعطي الإدارة المحلية دورا فعالا في تحسين الخدمة العمومية التي تعتبر مركز لخلق الثروة ومنه الرقي بمستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية للمواطن، وذلك لتجسيد المساواة بين سكان الريف والمدينة، لأن التنمية الحقيقية تنطلق من الإنسان ثم تتجه لتغير محيطه المادي، وبتعبير آخر أن المورد البشري يعد من أهم المحاور التي يعول عليها حاليا في تحسين وتأهيل الخدمة العمومية خاصة على المستوى المحلي.

إن الدارس للتحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية المحلية يجدها كثيرة ومتنوعة ومتداخلة، منها ما هو داخلي يتعلق بهذه المؤسسات ذاتها، ومنها ما هو خارجي كتحديات الجانب التشريعي والمناخ الاقتصادي والتوجه السياسي، إضافة إلى البيئة والثقافة الاجتماعية والعادات والتقاليد، ونحن في دراستنا هذه نركز على الجانب التنظيمي، وبالتحديد نأخذ بدراسة أثر اعتماد الادارة المحلية على نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية.

لقد ساهمت أهمية تحسين الجودة في تطور التفكير الاقتصادي بالتوجه من مفهوم الجودة إلى مفهوم آخر وهو إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت تكتسب اهتمام كبير وواسع، الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لها لما أثبتت نجاحها حيث تعرف بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين".

وأهم من كل ما تقدم أن ندرك أن جوهر نجاح المؤسسة العمومية هو التزامها بمبادئ التنظيم الإداري والمحافظة على جودة الخدمة، ونتيجة ما أفرزته العولمة من نظم وأساليب حديثة ومتجددة في إطار المؤسسات المعاصرة، يقع على الباحثين والمفكرين التجاوب والتفاعل المتوازي مع الحركة السريعة للتغيرات الحاصلة، للتسهيل على المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء آليات عملها، وزيادة قدرتها التنافسية بالتناسب مع البيئة التنظيمية والثقافية بما يضمن استمرارها، وهنا نتساءل عن مدى قدرة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية؟

المحور الأول: الإدارة المحلية

أولاً: تعريف الإدارة المحلية:

- هي نظام من أنظمة الإدارة العامة، أداة من أدوات التنمية تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة، ويتم بمقتضاها إعطاء المحليات الاختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرار بعيداً عن السيطرة المركزية من ارتباط هذا القرار بتحقيق السياسات والأهداف التنموية للدولة، وهي تعبير اللامركزية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، أي أن الإدارة المحلية تؤدي إلى نقل بعض السلطات إلى الوحدات المحلية، وهذا بطبع ليقضي على اختصاصات الحكومة المركزية بل أنه يظهر علاقة اشتراك الوحدات المحلية المركزية ونتيجة هذه العلاقة يجب التنسيق بين الطرفين.¹

ثانياً: أسباب الاعتماد على نظام الإدارة المحلية:

إن الدوافع الرئيسية للاعتماد على نظام الإدارة المحلية نجدها على العموم متشابهة في كل الدول والتي نستطيع ذكرها

- تزايد مهام الدولة.
- التفاوت فيما بين أجزاء إقليم الدولة.
- تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي.

ثالثاً: خصائص الإدارة المحلية :

تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد بها لوحدها هي:²

- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل.

- تعمل على تكييف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دون تطويع ليتكيف مع الإدارة.
- اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الحاجات.
- تعتبر مدرسة لتربية السياسية للأفراد للإعداد القيادة الصالحة.
- إثارة الحماسة والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية.

رابعاً: وظائف الإدارة المحلية

1. الوظيفة التنموية :

وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية ويمكن تقسيمها إلى

- وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة.
- وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

2. الوظيفة السياسية :

- تحقيق الديمقراطية السياسية محلياً عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.
- دفع السكان المحليين إلى المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت أهمية تحسين الجودة في تطور التفكير الاقتصادي بالتوجه من مفهوم الجودة إلى مفهوم آخر وهو إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت تكتسب اهتمام كبير وواسع الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لها لما أثبتت نجاحها، وسنسعى هنا إلى إبراز الخطوط العريضة لتطبيقها في ميدان التعليم.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من تحديد الكلمات التي يتكون منها المصطلح، وهي:³

1. إدارة: يقصد بها القيام بتطوير القدرات التنظيمية للقيادات الإدارية لخلق حالة تضمن التحسين المستمر لغرض المحافظة على مستوى عال من الأداء.
 2. الجودة: تحقيق متطلبات الزبائن من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 3. الشاملة: يقصد بها إشراك عناصر العمل كافة لغرض التعرف الدقيق على حاجات الزبائن في كافة مراحل العمل ولجميع العاملين، وبذل أقصى الجهود الجماعية لتحقيق تلك الأهداف.
- غير أن هذا المفهوم لم يلقَ تعريفاً موحداً من طرف الكتاب والباحثين، إذ تعددت لتعدد وجهات النظر، ويعرض الجدول الموالي مجموعة لبعض هذه التعاريف من:

جدول رقم(1): بعض تعاريف إدارة الجودة الشاملة

التعريف	الباحث والسنة
أسلوب جديد للتفكير فيما يخص إدارة المؤسسات.	Chorn (1991)
يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل، أولها من خلال وصف المبدأ الأساس الذي تعتمد عليه وهو "الإخلاص الكلي للعميل"، وثانيها من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى إلى تحقيق الولاء لدى المستهلك من خلال عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يشجع ويدعم فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا للعاملين، التحسين المستمر. وثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها.	Ciampa (1991)
ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل.	Logothetis (1992)
الالتزام وتعهد الإدارة والعاملين بانجاز الأعمال بصورة تلبية توقعات المستهلك أو تفوقها.	Tunks (1992)
منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم الكامل لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي.	Oakland (2001)
إدارة المؤسسة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك.	Heizer&Render(2001)

المصدر: رعد عبدالله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سابق، ص 75.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ يمكن إيجازها كما يلي:⁴

1. التخطيط الاستراتيجي؛
2. التركيز على المستفيد؛
3. إسناد الإدارة العليا؛
4. منع الأخطاء؛
5. فرق العمل؛
6. التدريب والتعليم؛
7. التحسين المستمر؛
8. الجودة قابلة للقياس؛
9. اندماج العاملين ومشاركتهم؛

ثالثا: فوائد إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد، أهمها:⁵

- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمر؛
- انخفاض التكاليف؛
- تخفيض العمل المعاد؛
- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق الأهداف؛
- تنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة؛
- زيادة معدل العائد على الاستثمار؛
- زيادة فعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء.

رابعا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل وهي:⁶

1. مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛

2. مرحلة التخطيط؛

3. مرحلة التقويم؛

4. مرحلة التنفيذ؛

5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات؛

خامسا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات الرئيسية وأهمها:⁷

1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة؛

2. الترويج وتسويق البرنامج؛

3. الاستعانة بالاستشاريين؛

4. التعليم والتدريب؛

5. تشكيل فرق العمل؛

6. التشجيع والتحفيز؛

7. الإشراف والمتابعة؛

8. إستراتيجية التطبيق.

المحور الثالث: توجه إدارة الموارد البشرية نحو تبني نظم الجودة الشاملة كأحد أساليب تحسين الخدمة العمومية

تعتبر الموارد البشرية بتمثيلها لمختلف العاملين بالمنظمة مستوياتهم وتخصصاتهم هي ركيزة المنظمة الحديثة، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقية في تحقيق الأهداف المسطرة، فدونهم لا يمكن استغلال الموارد المتاحة في المنظمة، خصوصا إذا ما أحسن اختيارهم وتدريبهم، ومن ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها مع نظام المكافآت وحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية، ولذلك سنحاول معالجة هصر إدارة الموارد البشرية من خلال مفهومها واستراتيجياتها وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط الموالية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات المحلية او الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة، وقد اختلف الباحثون بشأن مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرا لوجود العديد من التسميات البديلة مثل إدارة الأفراد وإدارة القوى العاملة، إدارة الموظفين وغيرها، وتعد إدارة الموارد البشرية التسمية الحديثة لها، كما يعود الاختلاف أيضا إلى تنوع الممارسات والمجالات التي تعنى بها.

ثانياً: الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

عند مناقشة الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية فإن هناك العديد من الافتراضات الأساسية التي يجب التأكيد عليها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:⁸

1. إدارة الموارد البشرية إدارة موجهة بالأداء؛
2. إدارة الموارد البشرية تركز على العنصر البشري؛
3. إدارة الموارد البشرية لها طابع عالمي؛
4. إدارة الموارد البشرية لها توجه مستقبلي؛

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1. تحليل الوظائف وتصميمها؛
2. التوظيف والتعيين؛
3. إستراتيجية التدريب؛
4. إستراتيجية تقييم الأداء؛
5. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية؛
6. إستراتيجية التعويضات؛
7. إستراتيجية العلاقات مع العاملين؛
8. إستراتيجية معلومات الموارد البشرية؛

رابعاً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

توافقا مع الحاجات لإحداث التغييرات في أسلوب الإدارة وتنظيم العمل، يتضح بأن أساسيات إدارة الموارد البشرية وتسهيلات لها دور هام في تسهيل تنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة. إن مسألة تطوير ثقافة الجودة يجب أن تبدأ بمسألة اختيار وتعيين العاملين ذوي الخصائص والسلوكيات المطلوبة وإدخالهم في دورات خاصة بثقافة الجودة، وقد يتم صياغة الرسالة الإعلانية الملائمة والمتضمنة وجود وظائف شاغرة لمؤهلات معينة لغرض

جذب طالبي الوظيفة ذوي السلوكيات والمواقف المطلوبة من قبل المنظمة. كما أن عرض واقع الوظائف المطلوبة يشجع طالبي الوظيفة على ملاحظة تطابق سلوكياتهم ومهاراتهم مع متطلبات تلك الوظيفة، وأن طرق الاختيار والتعيين قد تصمم لاختبار القدرة على حل المشكلات والرغبة في العمل الفريق، ومن ذلك توجد أهمية في إشراك أعضاء فريق العمل في عملية الاختيار وقد أدركت منظمات عديدة للدور الذي تلعبه عملية الاختيار في إدارة الجودة الشاملة.⁹

ومنه نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، وإنجاز هذا الدور فإن وظيفة الموارد البشرية يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظمة فقط، بل يجب أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمده إدارة الموارد البشرية على الدوام، وقد وضعت بعض مبادئ لإدارة الجودة الشاملة للعمل بها في قسم إدارة الموارد البشرية، وهذه المبادئ هي:¹⁰

- جودة العمل بالدرجة الأولى؛
- التركيز على الزبون؛
- اعتماد إستراتيجية شمولية من أجل التحسين؛
- التحسين المستمر؛
- الاحترام المتبادل.

ويمكن الاستعانة بالجدول الموالي الذي يوضح لنا التغيير الذي يطرأ على سلوكيات الأفراد عند تطبيق أو تبني المؤسسة لمدخل الجودة الشاملة.

جدول رقم(2): المقارنة بين دور الأفراد ونظرتهم إلى العمل بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة.

المنظمات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة	المنظمات التقليدية
ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المدرب	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة الحاكم
تتصف علاقات الرؤوس بالثقة والاعتماد المتبادل	تتصف علاقات الرئيس بالرؤوس بالتواكل والسيطرة
التركيز على الجهود الجماعية وسيادة روح الفريق	التركيز على الجهود الفردية وسيادة المنافسة
تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول وإلى التدريب على أنه استثمار	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها كلفة

الأفراد لا يرغبون بالعمل	العمل أمر ضروري
الأفراد يجب أن يوجهوا	التزام الأفراد أمر ضروري
الأفراد يتجنبون المسؤولية	العمل مصدر مهم للمكافآت
الأفراد يتجنبون العمل	يملك الأفراد الطاقة والإبداع

المصدر: ليث سعد الله حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، مرجع سابق.

خلاصة القول من كل ما سبق أن على الرغم من أن هناك بعض حالات الاختلاف بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك العديد من حالات التماثل والتكامل بينهما، وتتعلق حالات الاختلاف بتقييم الأداء والأجور المستندة على الأداء، وكذلك قضايا الرقابة المستندة على المعايير، أما نقاط التماثل فهي قد تغطي حالات الاختلاف، إذ يؤكد كلا من المفهومين على تبني الالتزام الواسع الذي يشمل كل أطراف المنظمة والذي يستهدف التحسين، إذ نجد مفهوم الجودة الشاملة يذهب إلى ما هو أبعد.¹¹

خاتمة:

في هذه الدراسة نشير إلى أنه لا بد أن يلعب نظام إدارة الجودة الشاملة الدور المنوط لها بأكمل وجه خاصة في تنظيم وتسيير الموارد البشرية التي يعتمد عليها بشكل كبير لإنجاح عمل الإدارة المحلية عموماً وتحسين الخدمة العمومية خصوصاً، وبما أن الإدارة المحلية هي أقرب من المواطن منه إلى الإدارة المركزية، لا بد من ضرورة ملائمة توجهات الإدارة المحلية ومرونتها ويجب أن يتلاءم مع جميع الإصلاحات والسياسات التي تبنتها الدولة وخاصة وما جاء في بحثنا أي اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمة العمومية.

ومن خلال هذا يمكن طرح مجموعة من التوصيات والتي يمكن من شأنها تحسين أداء الإدارة المحلية و إنجاح مهمتها في الجزائر:

- السلطة المركزية مطالبة بإعطاء حرية أكبر للإدارة المحلية في اتخاذ القرار.
- السعي إلى خلق شبائيك أكثر وأقرب إلى المواطن تخص معظم القطاعات.
- تعزيز وتثمين الشركات مع كل التنظيمات المدنية والمؤسسات التعليمية التي تحسن من مردودية الجانب البشري من خلال جملة الدورات والتربصات التي تنظمها.
- دعم الموارد البشرية عبر التوظيف لسد النقص في الإدارة المحلية واعتماد آليات التدخل لمواجهة النقص.

➤ تقوية الثقة بين المواطن والإدارة من خلال خلق آليات و5 إجراءات تقضي على البيروقراطية والفساد.

المراجع والمصادر

¹ هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة، رسالة دكتوراه، القاهرة، مصر، 2000 .

² المنظمة العربية للعلوم الإدارية النمو الحضري في الوطن العربي المؤتمر العاشر .

³ مديحة عباس خلف، تحقيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاجتماعية، العدد 28، 2011، ص172.

⁴ مديحة عباس خلف، مرجع سبق ذكره، ص174.

⁵ المرجع نفسه، ص 173.

⁶ آمال غالب راشد، علي كاظم حسين، إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، المجلة

العراقية للعلوم الادارية، عدد29، ص7.

⁷ المهندس علي فرحان عبدالله الفكيكي، معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة، مجلة المستنصرية للدراسات

العربية والدولية، العدد 39، 2012، ص 95.

⁸ المرجع نفسه، ص ص 46، 47.

⁹ محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، أحمد سليمان محمد الجرجري، مرجع سابق.

¹⁰ ليث سعد الله حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل

الجودة الشاملة/ دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة

الموصل، العدد77، المجلد27، 2005، ص ص81-94

¹¹ محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، أحمد سليمان محمد الجرجري، مرجع سابق.

مهنة الموارد البشرية في الجزائر بين الأطر المهنية و الممارسات الميدانية.

د. بوتخيل معطي

جامعة البلدة 2.

ملخص

وظيفة الموارد البشرية ارتبطت ارتباطا وثيقا بالسياق التاريخي، الإيديولوجي، اقتصادي، اجتماعي الذي مرت به الجزائر. فتأثرت بهذا المسار. أين كان القائم على وظيفة الموارد البشرية المطبق الوفي: "للقوانين المعيارية"، الصادرة عن أجهزة الدولة. بعد الدخول في اقتصاد السوق، كان عليه أن يواجه الحقائق الميدانية المتغيرة في التنظيمات. و أن يحترم القوانين المعيارية، التي صارت مرنة. و أن يكون في نفس الوقت مدبرا، ينتج: "قوانين تعاقدية"، و تنظيمات تطبيقية، إن على المستوى الفردي أو الجماعي. فيكون مهني يتمتع بكفاءة تمكنه من معرفة تقنيات الاختصاص بما فيها تقنيات الحوار، الاتصال و الاقتناع. صارت وظيفة الموارد البشري محل: "رهان جسيم"، إن على مستوى التنظيم أو خارجه. كما صارت تتطلب كفاءات و مهارات عالية. على القائم بأعمال الموارد البشرية أن يضطلع بها. الكلمات الدالة: وظيفة الموارد البشرية، المهنة و الممتهن، بالتسيير الإداري للمستخدمين، دوران العمل، تسيير العلاقات البشرية، تسيير الموارد البشرية: القانون التعاقدية، القانون المعياري، عقد اجتماعي.

Résumé :

Le contexte historique, idéologique, économique et social, qu'a connu l'Algérie a influencé la fonction ressources humaines où le responsable des ressources humaines été chargé d'appliquer avec rigueur les lois et réglementations normatives, du droit conventionnel. La réglementation du droit du travail a été internalisée.

Le chargé des ressources humaines doit produire une réglementation contractuelle. La ressource humaine est devenue un enjeu majeur soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

إن مهنة الموارد البشرية هي مهنة كبقية المهن الأخرى. من نافلة القول أنه يجب على القائم: "بوظيفة المورد البشرية"، أن يكون من أخصائيين في هذا الحقل المعرفي. و ان الذي يتولى وظيفة الموارد البشرية عليه ان يكون مهنيا في الاختصاص. فتكون له معارف تقنية لها علاقة بالوظيفة التي يمتنها. حتى يتمكن من ممارستها و النجاح فيها في بعدها التقني. ثم تكون له مدارك بالوظائف الأخرى التي تمارس في التنظيم. الذي يتولى فيه مهنة الموارد البشرية. ذلك أنه دون هاته المعرفة، يصعب عليه استعمال مهاراته التقنية بإحكام و توفيق. فيجب ان يتقن اللغة المستعملة من طرفها، حتى يتمكن من التواصل مع هاته الوظائف. كذلك إن مهمته الأساسية هي الوصول الى إيجاد تنسيق

بين كل الطاقات البشرية الموجودة في التنظيم مختلفة اختصاصاتها. حتى تتمكن من تحقيق أهداف التنظيم. الأهداف التي يجب ان يكون مطلعاً عليها. و التي يجب عليه أن ينجزها في شقها المتعلق بالموارد البشرية. و هذه كفاءة أخرى يجب ان يضطلع بها بالنظر الى المهنة التي يقودها. عليه ان يكون موسوعياً. ذو ثقافة واسعة فيما يخص كيفية التعامل و التخاطب مع مختلف الفئات: "المهنية - الاجتماعية"، الموجود في التنظيم. بالخصوص أن تكون له معارف بالتقنيات المستعملة في التنظيم. و كذلك معارف: اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، نفسية و تديرية. الكل يكون مرتبط بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم. كما عليه أن يتمتع بسلوك مثالي يتصف: بالصدق، النزاهة، العدل، الفصاحة، الاقتناع، الاستمتاع، القدرة على القيادة و اتخاذ القرارات. التي قد تكون في بعض الأحيان مؤلمة. و لكنها ضرورية بالنسبة لاستمرار التنظيم. يدافع على المستخدمين. و يضمن لهم الحياة الكريمة داخل التنظيم و خارجه. كما يدافع على التنظيم، بالخصوص في القطاع العام. حيث يبحث كل الأعوان على تحقيق مصالحهم الخاصة. و غالباً ما يتم تحقيق مآرب الفئات الاجتماعية: "المهيمنة"، على حساب التنظيم، الذي لا يجد من يدافع عليه أو يتكلم باسمه و يحافظ عليه و على مصالحه. إذ غالباً ما ننتظر من المالك الإستماتة في الدفاع عن مصالحه. و المالك في حالتنا هاته هي الدولة. و الناطق باسمها، غالباً ما يكون مغيباً أو غير حاضر. من المفروض أن: "مجلس المساهمة"، هو الذي يسهر على الدفاع عن مصالح التنظيم. من خلال: "مجلس الادارة"، الذي يمثل المساهمين في المؤسسة. لكن غالباً ما يحصل الإطار المسيرة على مزايا جد مهمة. قد لا يكون اصحاب الامتياز هؤلاء الأكثر نجاعة عن الأطارات العليا الموجودين في التنظيم. مع أن أجر الفئتين قد يكون متبايناً بشكل كبير. الأمر الذي يدفع بالإطارات العليا و المتوسطة من الدخول في حالة: "اللامبالاة" و عدم الدفاع عن مصالح التنظيم. حيث يرون أن المعني بهته العملية هم: "الأطارات المسيرة"، صاحبة الامتيازات الكبيرة.

المهنة و الممتن: زوج متلازم. و على الممتن أن يكون في مستوى المهنة التي يؤديها. ذلك ان المهن تتغير بتغير العلم، و بتغيير انماط تنظيم العمل المعتمد في التنظيم. و على الممتن ان يتغير من خلال اكتساب المعارف و المهارات و السوك الذي يتلاءم مع المهنة التي يمثلها. و بالخصوص ان كان على رأس المهنة. اي هو المسؤول الاول عن الوظيفة. ذلك ان الاعوان الموجودون في البنية التي يرأسها يكونون في حالة انتظار و ترقب لهذا: "المدير الأول". ما هي سياساته، طرق عمله، الاهداف التي يرمي الى تحقيقها، الامكانيات و الوسائل التي يضعها تحت تصرف الاعوان. قصد تجسيد الاهداف المسطرة. و كذلك مدى دفاعه عن اعوان الوظيفة، من مستويات الاجر و التحفيزات، ظروف العمل و ظروف الحياة، سواء داخل التنظيم أو خارجها. على ممتن وظيفة الموارد البشرية، ان يتحلى بالحيوية اللازمة، قصد ممارسة هاته الوظيفة. التي لا يجب ان تكتفي: "بالتسيير الاداري للمستخدمين". فتقوم بتسجيل الافراد الذين يدخلون التنظيم و الافراد الذين يغادرون هذا التنظيم. و تحسب الغيابات و تضع رزنامة العطل و

برنامج التكوين و تسدد الاجور. بل على ممتهن وظيفة الموارد البشرية ان يكون متفتحا على المحيط من تغيرات اجتماعية، ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية، المهن الجديدة، المهن المنقرضة. و ان يكون عوناً مهماً لتغيير الموارد البشرية المتوفرة لديه. و البحث عن موارد ذات كفاءات عالية تتلاءم مع المتغيرات السابقة الذكر. فيضخها كدم جديد في التنظيم. فقد تساعده على الخروج من تلك الرتابة التي يمكن ان يوضع فيها كل تنظيم. يحافظ على ما هو موجود بالطرق الموجودة. فمع مرور الزمن، و مهما تكن درجة النجاعة عالية، الا انه بالنظر للمتغيرات التي تحدث في المحيط، و التي تؤثر على التنظيم، سواء شاء او ابي. فإن هاته النجاعة تقل. ذلك انها لم تعد تواكب المستجدات التي افرزها المحيط. و بالتالي تتراجع. و "من لم يتقدم دوماً، فإنه يتراجع دوماً".

فعلى وظيفة الموارد البشرية ان تراقب كل الطاقات الموجودة عندها. قصد: "احداث التغيير"، الذي يتلاءم مع المستجدات. لذلك فإن مجموعة من الكفاءات، عليها ان تشكل: "خلية السهر و الإصغاء"، تكون مهمتها جمع المعلومات. و تكوين: "بنك للمعلومات"، تهم التنظيم. و تحليل المستجدات في جميع المجالات. و تحاول دراسة كفيات الاستجابة لها. و تحضر مواردها البشرية لأن تكون في مستوى تلك التغيرات. ذلك ان الاعوان يكونون منهمكين بتأدية مهامهم اليومية و التي لا تنتهي. فهم داخل: "العلبة السوداء". يقومون بعمليات التحويل الضرورية. لا يتمكنون غالباً من متابعة ما يجري خارج التنظيم، فيما يتعلق بالمهنة التي يمارسونها. لذلك فإن: "خلية السهر و الاستماع"، او خلية الاستشراف، و التي تهدف كلها لتكوين بنك من المعلومات عن كل المستجدات التي لها علاقة بالمهنة القاعدية للتنظيم. و تزود الادارة العليا بتلك المعلومات المحينة، قصد أخذ التدابير التي يجب اخذها، من أجل موازنة تلك المستجدات و تفادي الصدمات، التي يمكن أن تنتج عن جهل المستجدات التي تقع في المحيط. و التي يجهلها التنظيم. فلا يحضر لها حتى تفرض نفسها على شكل صدمة. يعاني منها التنظيم المغلق. اما التنظيم المفتوح على المحيط فهو يعلم تلك المتغيرات و يأخذ التدابير والاجراءات المناسبة. و ان كان التغيير يحدث دوماً وآلاماً، الا أن الذي يستشرفه بوقت كافي يتمكن من مواجهته بأقل الخسائر. خلافاً للذي هو في حالة نوم و سبات عميق. فإن الصدمة تكون اكثر آلاماً و اكثر تكلفة بالنسبة للتنظيم المغلق. أما التنظيم المفتوح غالباً ما يكون من ضمن المؤسسات ذات خبرة و المكونة. و التي تعتبر: "مدارس"، في تلقين المهنة التي تحترفها. و غالباً ما تكون مثل هاته المؤسسات مزودة بمديرية للبحث و التطوير. فتكون رائدة في مجال تخصصها. فتعمل على الحفاظ على الطاقات الخلاقة و المبتكرة التي تتوفر عليها.

- على صاحب الموارد البشرية، ان يختار بين هاته الامكانيات في التوظيف، التكوين و المتابعة. و أن يقوم بعملية: "التقييم". فلا نكتفي بالبحث عن: "العصافير النادرة"، نزود بها التنظيم، رغم تكلفتها الكبيرة جداً. دون حساب تلك: "القيمة المضافة"، التي يتحصل عليها التنظيم، بالإقبال على هذا الاختيار او ذلك. فالتقييم أمر مفروغ منه.

حتى: "نشجع المتفوقين". و نعمل على توفير احسن الظروف لاستمرارهم في هذا النهج المتمثل في البحث عن: "الامتياز". و لكن ايضا: "نجزر و نعاقب المتقاعسين"، فنقوم بتكوينهم، تغيير مكان عملهم او الاستغناء عن خدماتهم الرديئة التي يقدمونها للتنظيم. فالتقييم وسيلة ضرورية. لكن يجب ان تكون: "موضوعية و نزيهة". حتى تحدث: "الأثر الايجابي"، في التنظيم. ذلك أن التقييم السيء يحدث: "الأثر العكسي". عوض ان يشجع، فهو يكبح القدرات و الكفاءات والارادات الحسنة التي توجد في التنظيم. فهو سلاح ذو حدين. إن أحسن استخدامه يؤدي حتما الى: "الامتياز". و لكن ان أسيء استخدامه يؤدي الى: مغادرة العناصر التي ترى ان التنظيم يهضم حقها. انها قادرة على تغيير هذا التنظيم بتنظيم آخر. يكون قادرا على التقييم العادل. و اعطاء هاته العناصر الكفوة مكانتها التي تستحقها. فالأجر العادل، عامل جد مهم في عملية الحد من: "دوران العمل"، الزائد عن الحاجة او المبالغ فيه. و الذي قد يلحق بالتنظيم أضرار جسيمة. ان لم يأخذ التدابير الضرورية للحد من تفاقمه. و إرجاعه الى: "المستويات المعقولة".

تأثير السياق التاريخي على وظيفة الموارد البشرية في الجزائر: لقد ارتبطت مهنة الموارد البشرية بالسياقات التاريخية التي عاشها التنظيم. و الذي أثرت عليه و تركت آثارا ما تزال قائمة لحد الآن. بحيث إنها اعتمدت على: - "التسيير الإداري للمستخدمين"، من خلال هيكل تنظيمي يطلق عليه: "مديرية المستخدمين". direction du personnel أوكلت، في بداية الأمر، إلى عمال ذوي خبرة رقوا إلى درجة إطارات عليا، سيرت هاته المهنة. ثم إنها أسندت إلى مختصين في: "العلوم القانونية و الإدارية". قصد تطبيق القوانين. بالخصوص: "القانون العام للعامل" SGT و "قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات" GSE. و ما على مديرية المستخدمين و أعوانها سوى: "تطبيق القوانين"، المنظمة لتسيير المستخدمين الصادرة في: "الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية و الديمقراطية". بل و عرفت كثير من الشركات وجود خلية: "حزب جبهة التحرير الوطني" داخلها. و ذلك في محاولة لإدخال: "الرقابة السياسية على القطاع الاقتصادي".

- "تسيير العلاقات البشرية"، إلى جانب تطبيق القوانين المعيارية، تم التأكيد في هاته المرحلة على: "العلاقات الصناعية": نقابة/إدارة. صمم هيكل تنظيمي أطلق عليه: "مديرية العلاقات البشرية". direction des relations humaines.

- "تسيير الموارد البشرية"، تطبق فيها القوانين المعيارية و تراعى فيها العلاقات الصناعية و تحاول أن تتكفل بالعاملين داخل التنظيم باستعمال التقنيات التي يسمح بها اختصاص الموارد البشرية. للقيام بمهام: الاختيار، التوظيف، التكوين، التكفل بالشؤون الاجتماعية، الثقافية، الصحية و الرياضية. فأنشئ هيكل: "مديرية الموارد

البشرية" direction des ressources humaines و صارت تتكفل بمهام: الاختيار، التوظيف، الاجور، التكوين، الشؤون الاجتماعية، الثقافية، الصحية و حتى الرياضية. و بالنظر الى كل هاته المهام فإن خريجي الجامعات: من حقوقيين، اجتماعيين، نفسانيين، سياسيين، اعلام و اتصال، اقتصاد و التسيير، كلهم وجدوا امكنة عمل في مثل هاته المديریات. التي بدأت تعرف تضخما في اعداد مستخدميها، مقارنة بالمديریات العملياتیة الأخرى.

تميزت حقبة الدخول في اقتصاد الحر بإنتاج ترسانة من القوانين تميزت بإدخال مرونة كبيرة على القوانين المعيارية. كما أعطت أهمية بالغة إلى: "القانون التعاقدی". فرصنا في حاجة إلى التفاعل الداخلي. و الاعتماد على: الحوار، التفاوض و اتخاذ قرارات مصيرية تتعلق بالعمال و المؤسسة من طرف الفاعلين الموجودين داخل التنظيم. فصارت القوانين أكثر مسموحية "permissivité" و لم تعد مكبلة لاتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية. فمرحلة البناء الاشتراكي اتسمت: "بصرامة و صلابة المنظومة القانونية"، في مجال حماية العمل. و التي كانت شرعية القوانين تغلوا و لا يعلى عليها. و منه خضوع مسيري المؤسسات العمومية. و بالخصوص القائمین على وظيفة الموارد البشرية. بتطبيق بصفة صارمة القوانين و الأوامر و التنظيمات التي تصممها أجهزة التخطيط و الوزارات الوصية. بل ويرجعون في كل صغيرة و كبيرة الى هاته السلطة لتلقي التعليمات و الأوامر و التي تكون ملزمة لهم.

هاته السيرورة التاريخية كانت ذات أثر بالغ على ممتهني وظيفة الموارد البشرية. بحيث إن أغلبهم بقي رهين تلك الردود أفعال المنعكسة شرطيا. و التي تتمسك بالنصوص المعيارية. و تختفي وراءها لتغطية عجزها و عدم قدرتها على إنتاج نصوص قانونية تعاقدية تتلاءم مع امكانيات التنظيم و نوعية الطاقات البشرية الموجودة فيه. لسنا في حاجة إلى مجرد مطبقين لنصوص قانونية معيارية فحسب. و إنما بحاجة إلى من يتمكن من أخذ هاته النصوص المعيارية كإطار عمل. و تطوير القواعد التنظيمية و القانونية التعاقدية، داخل التنظيم، بما يخدم جميع الفاعلين الذين لهم علاقة بالتنظيم. من مساهمين، زبائن مرورا بالعاملين داخل التنظيم. فمستقبل المهنة مرهون بهذا الصنف من الممتهين، المصممين القادرين على إنتاج نصوص تعاقدية. لا مجرد منفذين أو مفسرين للنصوص المعيارية: ما تسمح به و ما لا تسمح به.

الأسئلة التي تبقى مطروحة:

كيف تم إعادة تملك تقنيات الموارد البشرية المعمول بها في الاختصاص في المؤسسة الجزائرية؟
ما هو رد فعل العمال و المحيط؟ و هل اثمرت و اتت بأكملها في المؤسسات الجزائرية ؟
ما موقع مقاومة التغيير في المؤسسة الجزائرية؟ ما مدى تفعيل دور العمال كفاعل داخل التنظيم له حق حرية التعاقد و التفاوض الفردي و الجماعي و كيف يستعمل هذا الحق ميدانيا ؟
هل فعلا تم تغيير ذهنية المسير الإداري الذي صار مدبرا؟

و ذهنية العامل المسعف الذي صار طرفا محاورا فاعلا و متعاقدان فرديا و/أو جماعيا؟
وظيفة الموارد البشرية هي محل رهانات أكيدة: سواء داخل التنظيم أو خارجه: فداخل التنظيم: الكل يتقرب منها، يتودد لها، ينتقدها، يسخط عليها. و ذلك كله بحسب استجابة وظيفة الموارد البشرية لتطلعات: فإن مكنتهم من احتلال مناصب عمل مهمة في التنظيم، واستفادوا من ترقية مهنية سريعة او معقولة ومكنتهم من راتب: "أجر، علاوات و امتيازات"، ذات قيمة عالية بالنسبة لمؤهلاتهم او مساوية لها. و مكنتهم من تكوين مستمر، يستجيب لتطلعاتهم. و كانوا على اطلاع جيد بكل النشاطات التي تقوم بها الوظيفة. و مكنتهم من الاستفادة من الكثير مما تطرح من خدمات اجتماعية و ثقافية للعمال. فإن ذلك كله يكون محل استحسان بالنسبة للعمال. فيزيدوا من التقرب من الوظيفة قصد الظفر بالمزيد.

أما ان لم تمكنهم من تسيير مسارههم المهني بالشكل اللائق، و لم يكونوا محل عناية. و لم يتمتعوا بأجر لائق. و لم يتحصوا على امتيازات اجتماعية و/أو ثقافية. فإن ذلك يسبب سخطهم على هاته الوظيفة التي لا تهتم بشؤونهم. فالعمال لا يهتمون بالوظائف الأخرى قدر اهتمامهم بوظيفة الموارد البشرية، التي قد: "تمكنهم او لا تمكنهم"، لذلك غالبا ما يكون مسؤول الموارد البشرية بمثابة: "صمام أمان" "Fusible".

إذ غالبا ما يضحى "بالمدير الأول"، وقت الأزمات، ارضاء للشريك الاجتماعي: "النقابة" او حتى تظلم بعض العمال. و تعدد شكواهم اتجاه هاته الوظيفة. فهي محل انظار العمال الذين يرغبون في: توظيف ابنائهم أو احد اقاربهم، محل انظار الشباب العاطل، الذي يتطلع الى فتح مناصب شغل، موضع مطلب لتحقيق المزيد من الرعاية و تنمية الموارد العاملة التي ترغب في تحسين مستواها المعاشي و تتطلع دوما الى المزيد. فالكل ينتظر من الموارد البشرية: "لفتة كريمة"، اتجاهه و حل مشاكله ومتابعة جهده و تقيمه تقييما ايجابيا.

مستقبل المهنة:

- أكثر مهنية و تحكم في التقنيات و استعمال الموارد البشرية بكيفية ناجعة،
- أكثر تشاركية للعناصر المكونة للتنظيم. بحيث انها تقحم و تدمج بصفة قصيرة او اختيارية عن طريق الحوافز. لكن حتما لا تبقى معارضة للتنظيم،
- أقل مسافة سلمية بين المستويات العليا و السفلى. و ذلك لتقارب المستويات التعليمية بين الفئات السفلى و العليا. و واجب استمرارية تكوينها تقنيا و من ناحية المعارف التي يجب ان تكون محينة. و كذلك التكوين المتواصل، فيتم الارتقاء في المناصب. كما يتم التخلي عن المناصب البسيطة التي لا تحتاج الى كفاءات عليا. و التي تترك الى التقنين، عن طريق برامج آلية مرتبطة بالإعلام الآلي،

- يدمج العمال عن طريق ثقافة المؤسسة، الحوار الجماعي، التفاوض و التشاركية. فصار الاندماج يؤخذ بعين الاعتبار، سواء عن طريق القهر التنظيمي، أي اجبار الفاعلين على الفعل، أو يلفظ من طرف التنظيم. أو أنهم يحفزوا. فيكونوا مندمجين داخل التنظيم،
- تزايد هيمنة اصحاب رؤوس الاموال و السياسيين على بقية العاملين، الذين كلما ارتفعت قدراتهم و مكانتهم المهنية، و بالخصوص الابداعية، كلما تم أخذ مصلحتهم بعين الاعتبار،
- البقاء للأقوى في التنظيم، جراء تنافسية كبيرة. و التي تبحث عن أكثر العناصر القادرة على تقديم خدمة تنافسية، يكون التنظيم في أمس الحاجة إليها،
- الاعتماد على الخبرات الرفيعة و المستشارين في جميع المجالات. الذين يبيعون قدراتهم و كفاءتهم للذي يكون أكثر سخاء معهم، أي للذي يدفع أكثر،
- على الطاقات البشرية، ان تكون اكثر مرونة. اي لها قدرات و كفاءات عالية و متنوعة في نفس الوقت. و التي بالإمكان ان تسير التغيرات التي تحدث في المحيط. و التي تزداد في عملية التسارع و تقليص الوقت، قد لا تكون لها كبير الصلة بما هو معمول به حاليا، او بما جرت به العادة،
- صعوبة وظيفة الموارد البشرية، تكمن في انها ليست مجرد وظيفة تقنية تقوم بنشاطات:
- تزويد المنظمة بالطاقة المؤهلة و القادرة على بلوغ الاهداف و تحقيق الامتياز،
- تصميم شبكة أجور سليمة من الناحية التقنية و الاجتماعية. تحقق العدالة و الانصاف،
- تصميم مخطط تكوين و رسكلة في اطار تعزيز المعارف و المهارات. التي يتمتع بها عاملوها و تحيينها مع المستجدات: الاقتصادية، التكنولوجية و الثقافية للمستهلكين،
- تصميم خدمة صحية و اجتماعية تلبى حاجيات العمال و ذويهم. و تقوم بالرعاية الصحية و الاجتماعية لمستحقيها من العمال، او حتى من المتقاعدين الذين عملوا لديها،
- تصميم اطار يتفاعل فيه المتدخلون الاجتماعيون من اطرارات مسيرة، عالية، متوسطة، اطرارات تحكم، عمال مهرة و عمال مؤهلون الى العمال البسطاء. و ذلك من خلال تصميم: "عقد اجتماعي"، تكون فيه العلاقات التي تربط بين الفاعلين الاجتماعيين مقننة و واضحة المعالم. يسودها الحوار و التشاركية و تقاسم الارباح و الخسائر.
- الخاتمة:** أثر السياق التاريخي، الايديولوجي، الاقتصادي الاجتماعي على تنظيم وظيفة الموارد البشرية. التي كانت تتكفل بتطبيق القوانين المعيارية الصادرة عن الدولة المنظمة، في حقبة البناء الاشتراكي. ثم صارت مطالبة بالتدبير و انتاج القوانين التعاقدية واتخاذ القرارات على مستوى التنظيم.

فصارت الوظيفة مطالبة بأن تقوم ب: "تنمية هاته الموارد البشرية"، ادماجها وتحفيزها في النسق الكلي للتنظيم. كما صارت أحد أهم: "الرهانات"، التي تستقطب اهتمام كل الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم و حتى خارجه. و كل تقاعس من هاته الوظيفة أو عدم تلبية ما يطمح الفاعلون الاجتماعيون المشار اليهم انعكس ذلك سلبيا على: "صورة وظيفة الموارد البشرية"

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

د.كوئيل فاروق

جامعة البليدة 2

د.درديش أحمد

جامعة البليدة 2

ملخص

تواجه المؤسسات المعاصرة الكثير من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية. وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات عرضة لهذه التغيرات كونها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة وهي الموارد البشرية، والتي تعتبر إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح. وإضافة إلى التغيرات البيئية العامة هناك اتجاهات حديثة تمتلك تأثيرا قويا على ممارسة إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الهندسة، التغير التكنولوجي والهيكلية، الاستثمار الفكري وغيرها.

Résumé :

Les entreprises contemporaines affrontent un nombre important de défis qui s'imposent à l'environnement du travail. Ces dernières interagissent avec les changements externes qui influent à leur tour sur les changements internes. Ces derniers influent à leur tour sur les changements internes. La gestion des ressources humaines est la composante la plus exposée aux changements externes étant donné qu'elle est responsable de ses activités de la plus importante ressource de l'entreprise en l'occurrence les ressources humaines. Ces dernières qui sont considérées comme l'un des facteurs fondamentaux de la réussite de l'organisation, si ce n'est le facteur déterminant par excellence de cette réussite.

En plus des changements environnementaux généraux, il existe de nouvelles tendances qui exercent une forte influence sur la gestion des ressources humaines, notamment la gestion stratégique de ces ressources, la gestion de la qualité globale, le changement technologique et structurel, l'investissement intellectuel ...etc.

Mots clés: Entreprise, direction, ressources humaines, nouvelles tendances, gestion.

1- مقدمة

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصا للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على الموارد البشرية التي تعتبر إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل هي المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث أن توافر قوى عاملة ذات قدرات ومهارات عالية في الأداء ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة. وتعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة المثلى في تخطيط الموارد البشرية من خلال القيام بشتى العمليات من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب بغية الوصول إلى الهدف المسطر.

نريد من خلال هذه المداخلة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما هي الوظائف الإدارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية؟ كيف تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية؟ ما هي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؟ وما هي التحديات الجديدة التي تواجهها؟

2- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمات لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة القوية في القطاع الأهلي، وفي ظل زيادة وعي وإدراك المواطنين وزيادة مطالباتهم من الأجهزة الحكومية لتقديم الخدمات لهم بأسرع وقت وبجودة عالية. إضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تساعد على استقطاب واختيار القوى العاملة، فهي الركيزة الأساسية لتحقيق المنظمات لأهدافها التي تأملها وتسعى إليها القيادة العليا.

3- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها الإدارية والتنفيذية؛

- تحديد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛
- معرفة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها.

4- مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

- وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضحك أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص15).

- وجهة النظر الحديثة

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة (صلاح الدين عبد الباقي، 1999، ص15).

ومن أجل الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض التعريفات وهي:
تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص18). وهناك من يعرفها بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها (أحمد ماهر، 2004، ص26).

يعرف "باري كشواي" إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها (باري كشواي، 2006، ص12). في حين يقول "طاهر محمود الكلالده" أن مصطلح إدارة الموارد البشرية، مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة (طاهر محمود الكلالده، 2008، ص14).

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المؤسسات.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية

الهدف من تسيير الموارد البشرية هو تنظيم الشؤون العمالية بالمؤسسة وتحقيق مطالب كل أصحاب أو أرباب العمل والعمال والمجتمع، ولبلوغ هذه الغاية تجمع كل النواحي المتعلقة بالعمال. وعلى العموم تقسم أهداف إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة إلى نوعين وهما المشاركة والفعالية.

6- وظائف إدارة الموارد البشرية

1-6- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- وظيفة التخطيط وتهتم بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

- وظيفة التنظيم وتتمثل في تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.

- وظيفة الرقابة وتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة.

2-6- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

- وظيفة استقطاب العمالة وتتمثل في تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا.

- وظيفة تنمية مهارات العاملين بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء.

- وظيفة التعويض أو المكافأة وتختص بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة.

- وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية والرعاية عند ترك الخدمة.

7- تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية

بدأت التطورات الهامة في إدارة الموارد البشرية مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة مع ظهور عصر الآلية والمصانع الكبيرة، وما يسمى بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، ومن أهم التغيرات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية نجد:

* **المدخل الميكانيكي:** ظل هذا المدخل سائدا حتى العشرينيات من القرن الماضي، وفيه نجد أن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد كانت باعتباره سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال.

* **المدخل الأبوي:** كان هذا المدخل سائدا في الفترة من 1920-1930م، وفي ظل هذا المدخل تبنت الإدارة اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين. وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك، حيث بدأت الإدارة توفر للعاملين الاحتياجات المختلفة مثل السكن والتسليية، والترفيه، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين، ولكن هذه النظرة إلى العاملين كانت تحوي في طياتها اعتبارهم أطفالا قصر، ولكنها فشلت في ذلك حيث أن العاملين اعتبروا أنفسهم بالغين، وهذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانب واحد هو الذي يقررها، وهو الإدارة لأنها هي التي تعرف مصلحة العاملين.

* النظام الاجتماعي (1930-1980)

لقد تلاشى المدخل الأبوي سريعا خلال كساد الثلاثينيات وبدأ يدخل فكر جديد سمي بالنظام الاجتماعي، وهذا المفهوم ينظر إلى المنظمة كهيئة تعمل في ظل نظام مفتوح، وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور هذا المدخل نذكر منها فشل المدخل الأبوي، زيادة التقدم الثقافي وانتشار التعليم بين طبقات العاملين، ظهور الكساد الكبير في فترة الثلاثينات، ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها "ألتون مايو، ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمتها "ماري باركر فوليت"، ظهور بعض المفاهيم الحديثة التي استفادت منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في أداء وظائفها بكفاءة أكبر.

* الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (سنة 1980م وبعدها)

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسي على جودة المنتجات، ظهرت مفاهيم حديثة منها: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، التغير التكنولوجي والهيكلية، الاستثمار الفكري وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية.

✓ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، كنقص رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة وغيرها. وترتب على ذلك زيادة المنافسة بين المنظمات، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق. ونتج عن ذلك تصفية الكثير من المشروعات، تجميد خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها.

ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، وجب عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة، وتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت وغيرها.

✓ إدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير في المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

- التغيير في أدوار العاملين (الوظائف والمهام، فرق العمل، المساعدين والمساعدين).
- التغيير في أداء العاملين (جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها، المكافآت الخاصة، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز).
- التغيير في قسم الموارد البشرية (زيادة دور الموارد البشرية، زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، التدريب أصبح لزاما على كل العاملين بالمنظمة، علاقات العمل أصبحت علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها).
- اتخاذ القرارات والإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، كما أن الإستراتيجية أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.

✓ إعادة الهندسة

تعد إعادة هندسة العمليات أحدث تطور في الفكر الإداري المعاصر، فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقة من خلال اعتناق فلسفة الجودة الشاملة، هناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية

للغاية تواجه فيها تغييرات سريعة ودائمة، فأساليب إدارة الجودة الشاملة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذه المؤسسات بل تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية وليست تدريجية وهذا ما ساعد على ظهور المفهوم الجديد والمتمثل في إعادة هندسة العمليات.

✓ الاستثمار الفكري

إن العنصر البشري لديه نمو عقلي وفكري متميز إضافة إلى طاقات إبداعية يمكن للمؤسسة استغلالها وتنميتها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقة، وهذا ما يؤدي بنا إلى الحديث عن الاستثمار الفكري.

* **رأس المال الفكري:** لقد أصبح لزاما على المؤسسات أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية تحويله إلى وضع استراتيجي وميزة تنافسية، ومن ثم لا بد أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى، من خلال تنميتها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. ويتكبد رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. يتضمن رأس المال البشري الكفاءات (المعارف والخبرات) والسلوكيات (الدافعية والقدرة القيادية للإطارات) وسرعة البديهة (قدرة المسؤولين المنظمين على التصرف بسرعة وحكمة، القدرة على الابتكارات واتخاذ القرارات، القدرة على التكيف). أما رأس المال الهيكلي يجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المؤسسة ويتضمن العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة والمساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة وهيكلها وثقافتها وإجراءاتها ومختلف مساراتها.

8- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

- نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:
- 1- عولمة كل من المعلومات، والفكر الإداري، وتقنيات الاتصالات، والأسواق المحلية، والاتجاهات الجديدة في السياسات التسويقية والمالية وفي تعامل العمالة الماهرة مع المؤسسات الدولية؛
 - 2- التركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلا من التركيز على المعارف والمهارات، حيث أصبح العاملون يتحملون مسؤولية اكتساب تلك المهارات بأنفسهم؛
 - 3- شدة المنافسة على الموارد الاقتصادية وذلك بسبب تزايد الطلب عليها وتناقص الكميات المتوفرة منها؛
 - 4- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة؛
 - 5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي، أي التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة الفردية في منظمات العمل التي تديرها فرق العمل؛

- 6- التحول من الأمر إلى التوجيه ومن الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل؛
 - 7- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات؛
 - 8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك؛
 - 9- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
 - 10- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري، أي التركيز على العنصر البشري باعتباره أكثر العناصر تأثيراً وفعالية.
- ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:
- تبنى فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها.
 - ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة، فهذه الأخيرة أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة.
 - التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديموقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.
 - استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.
 - السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.
 - التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين، وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.

- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري حيث أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

* الخاتمة

يتضح من خلال ما تم عرضه بأن الدور المتنامي للموارد البشرية يمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة في المؤسسة الحديثة. وبذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن لا تعامل أفراد المؤسسة باعتبارهم أجراء يعملون لقاء أجر محدد ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للإبداع والأفكار النيرة والأداة الرئيسية للتغيير وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المعاصرة. لذا يفترض بالمؤسسة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير وإثراء في أدائهم وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق أهدافها، كما يجب استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، إتباع السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين، التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

* الهوامش والمراجع

- (1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص15.
- (2) نفس المرجع، ص15.
- (3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص18.
- (4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص26.
- (5) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص12.
- (6) طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص14.
- (7) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص13.
- (8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص293.
- (9) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص125.

(10) سونيا محمد البكري، نفس المرجع ص130.

(11) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص453.

(12) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،

الدار الجامعية، مصر، 2003، ص81.

المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

أ. إيمان عميرات

جامعة المدية

د. حسين يرقى

جامعة المدية

الملخص:

في عالم يتصف بالعمولة والأزمات الاقتصادية، أصبح من الضرورة الملحة والمتزايدة على منظمات الاعمال أن تعي وتواكب أثرها في البيئة والمجتمع ككل، حيث لم يعد الاهتمام بتعظيم الأرباح الهدف الوحيد الذي يبرر أي شيء لصالحها على حساب مصلحة كل ما له علاقة بها، بل ظهرت مفاهيم حديثة تهتم بتضمين مصلحة جميع الأطراف المتفاعلة معها في استراتيجياتها، ولعل من أبرزها مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تهدف الى تطبيق أساليب إدارية حديثة تعزز دور ومكانة المنظمات ليس فقط ككيان اقتصادي وإنما أيضا ككيان اجتماعي لتصبح بذلك المنظمة جزءا من نظام المواطنة الصالحة. وباعتبار الموارد البشرية أحد الأطراف المهمة من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم وتأثر عليهم المنظمات، فان على هذه الأخيرة الالتزام بالسلوك المسؤول من خلال تجسيد مبادئها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه الركيزة الأساسية لتفوق وتميز منظمات الاعمال. ومن خلال هذه الورقة البحثية سندرس أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كمنهج وتطبيق في تعامل المنظمة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بها وخاصة مع مواردها البشرية، وفيما تتمثل مظاهر هذه الفلسفة اتجاه العنصر البشري في منظمات الاعمال.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.

Abstract :

In a world described by Globalization and economic crises, it has become urgently necessary for the business organizations to be aware of and to cope with their impact on the environment and society as a whole. Where the interest of maximize profit is no longer the only goal that justifies anything for its sake on the account of all others which have a relationship with it. But modern concepts have appeared to be interested in including the interest of all parties that are interacting with them in their strategies .

And perhaps the most prominent of these concepts we find, is the concept of social responsibility, which aims to apply modern management techniques that enhance the role and the status of organizations not only as an

economic entity but also as a social entity so that this organization can be part of good citizenship system. And regarding the human resources one of the important Parties of stakeholders who are affected by them and are influenced by organizations, so the latest has to be committed to the responsible behavior through the embodiment of its moral and social principles towards the basic foundation of business organization's Superiority and excellence. Through this paper we will study the importance of social responsibility as a way of adoption and application of the organization dealing with various related parties, especially with the human resources, and what are the manifestations of this philosophy towards human resource in business organizations.

Key words: Corporatesocial responsibility, Humanresources, Humanresource management.

مقدمة:

شهد العالم خلال الثورة الصناعية نهضة علمية شاملة كان لها الأثر البالغ في تنشيط الحياة الاقتصادية ودفع عجلة التطور الصناعي باي ثمن، وذلك بتوجه جل المنظمات للاهتمام بتعظيم الأرباح كهدف وحيد يبرر أي شيء لصالحها على حساب مصالح كل ما له علاقة بها، وكنتيجة لهذه النظرة الضيقة والمشكلات المرتبطة بالإخفاق في الاستجابة لاحتياجات بيئتها والأطراف الفاعلة فيها، بدأت المنظمات تواجه ضغوطات من مختلف الجماعات، مما حملها مسؤولية مراعاة الأطراف المتعامل معها ووضعها ضمن أولويات أهدافها. وان كانت هذه المسؤولية نشأة تحت تأثير مختلف الضغوطات الممارسة، فإنها تمت وتطورت خلال العقود الأخيرة تحت تأثير التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال على المستويين المحلي والدولي والظواهر العالمية الجديدة من خصخصة وعمولة وتقدم تكنولوجياي... إذ تطلب هذا الوضع تبني المنظمات أدوارا تحاول من خلالها تعزيز مشروعية وجودها وتطوير اداءها وتحسين سمعتها، وهذا كله لا يعتمد على المراكز المالية فحسب وانما أيضا بالاعتماد على تطبيق مفاهيم حديثة تساعد على خلق ديناميكية عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال، ومن هذه المفاهيم نجد مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تهتم بتضمين مصلحة جميع الأطراف في استراتيجيات المنظمات، ولعل أهم الأطراف التي تمثل مجالاً مهما في ظل أبعاد المسؤولية الاجتماعية نجد المورد البشري، بحيث يجب على أي منظمة الاهتمام به وتنمية قدراته وتحسين حياته، بعيدا عن الاكتفاء بتطبيق القوانين وتشريعات العمل والتي تعكس لنا المسؤولية الاجتماعية في حدودها الدنيا، لان خرقها يضع المنظمة امام المساءلة القانونية، وهكذا تكون المنظمة ذات توجه فعلي لتبني المسؤولية الاجتماعية كلما أخذت زمام المبادرة في مجال المساهمات الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصلحة وخاصة اتجاه مواردها البشرية. الا ان المشكلة تكمن أساسا في مدى اقتناع العنصر البشري في المنظمة بضرورة تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، بحيث ان مساهمته فيها لا تتحقق الا إذا كان له نصيب كاف منها واستشعر أهميتها

في حياته المهنية ومن ثم أهميتها في البيئة والمجتمع ولدى أصحاب المصلحة ككل، وإن تحقيق ذلك يقع بصفة خاصة على عاتق إدارة الموارد البشرية التي يستوجب على القائمين على ادارتها توظيفها أحسن التوظيف من أجل الاندماج في ركب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. إن هذا الطرح هو جوهر الإشكالية التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يتم تحقيق الانسجام بين الممارسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، سنتناول الدراسة من خلال محورين أساسيين كما يلي:

✽ الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.

✽ إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.

أولاً: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

إن أول من كتب في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو الاقتصادي الأمريكي "جون موريس كلارك Morice Gohn KClark"، والذي صدر له أول مقال يحمل عنوان "التغيرات الجوهرية في المسؤولية الاقتصادية" وكان ذلك عام 1916، وبواسطة هذا البحث اقترح توسعة نطاق مسؤولية المنظمة لكي تشمل البعد الاجتماعي.¹

وقد تلت هذه الدراسة بحثاً آخر قدمه الأب المؤسس للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات "هوارد بوان Howard Bowen" عام 1953، تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية للأعمال"، بحيث من وجهة نظره فإن "المئات من منظمات الأعمال تمتاز بسلطة تحديد مسار حياة المواطنين بالإضافة إلى أشياء أخرى"، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال قد تكون إحدى الوسائل التي تسمح بمعالجة الكثير من المسائل الاقتصادية، كما يرى أن لرجال الأعمال مسؤولية في متابعة السياسات واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تعتبر صالحة ومفيدة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع.²

كما تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية "بيتر دروكر Peter Drucker" في كتابه "مقدمة مهيديّة للإدارة" عام 1977، بحيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"³، فبالرغم من ضيق هذا التعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أنه شكل منطلقاً لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعاً لدراسة الموضوع في اتجاهات مختلفة.

أما فيليب كوتلر ونانسي لي يقدمان التعريف التالي: "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية".⁴

وتجدر الإشارة إلى أن رأياً طرح من قبل الباحث "Robbins" ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية وفق مجموعة من الأبعاد، مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدين المتوسط والقريب.⁵

أما الباحث "Carroll" فقد عرف المسؤولية الاجتماعية أنها: "جميع القرارات والفلسفات والطرق والأفعال التباديرية التي تعتبر تطور ورفاهية المجتمع هدفاً لها، وهي بذلك التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن".⁶ وعليه يعتبر Carroll أول من أعطى تعريفاً شاملاً للمسؤولية الاجتماعية وأول من وضع لها أسسها النظرية.

أهمية المسؤولية الاجتماعية

مما لا شك فيه أن تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية يحقق العديد من المكاسب تتجلى من خلالها أهمية المسؤولية الاجتماعية. وفيما يلي سنبرز باختصار أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام وهي: المنظمة، المجتمع، والدولة.

أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمة

تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعلاء والعاملين وأفراد المجتمع، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.⁷

إن قيام المنظمات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية، والاعتراف بممارستها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها وهنا يشير "هنري جانت H.Gantt" في آخر كتبه "التنظيم للعمل" إلى أنه: "إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمعان ثمن وجود المنظمات يفوق ما يجني من ورائها من نفع فإن السماح بوجودها ينتفي".⁸

تعزيز ولاء العاملين للمنظمة المسؤولة اجتماعياً، وتحسين قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء وجذب الكفاءات البشرية التي تمثل ميزة تنافس عليها المنظمات.

أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع⁹

الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

إيجاد مختلف الحلول للمشكلات التي تتحملها والتي تقف عائقا في وجه النمو الاقتصادي ورفاه المجتمع على المدى الطويل.

أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة¹⁰

تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها التعليمية، الصحية، الثقافية والاجتماعية الأخرى.

تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة.

المساهمة في التطور التكنولوجي، والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على تحمل أعبائها جميعا، بعيدا عن تحمل المنظمات دورها في هذا الإطار.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يسعى العديد من الباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وقد تناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة كما وضعوا لها مسميات ومناذج متعددة. إلا أن هناك تقاربا كبيرا بين الباحثين في تحديدهم لأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتي تعد متكاملة مع بعضها لتشكل في النهاية فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تبنيها. لهذا فإن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث Carroll يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي: *البعد الاقتصادي. *البعد الأخلاقي. *البعد القانوني. *البعد الخيري.¹¹ إن فهم هذه الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن وجهات النظر لمختلف الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال تتباين من ناحية ترتيبها وفق الأهمية التي تعكس مصلحتها، فمثلا يركز المالكون في الدرجة الأولى على البعد الاقتصادي بشكل عام، في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أولا، أما العاملون فما يهمهم هو البعد القانوني بالدرجة الأولى ولكن المجتمع المحلي يعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير امرا حتميا ومستمرًا، لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض بإدارة المنظمة ان تعيرها جل اهتمامها وان تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد. وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية.

مظاهر وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال
لعل من أبرز الاحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية،
خاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المنظمات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها لالتزاماتها
الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة الموظفين باعتبارهم حجر الأساس في المنظمة، وعليه
تتبنى المنظمة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء الموظف بالعمل في المنظمة او خلال فترة العمل،
وحتى بعد انتهاء عمله من المنظمة.

ممارسات المسؤولية الاجتماعية قبل البدء بالعمل¹²

- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة.
- الا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي او التمييز بسبب العجز.
- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب، وان تتسم بالشفافية والعدالة،
وان تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات
والأساليب.
- احترام المنظمات المنافسة وعدم اتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين.
- الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمترشحين، والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية واخلاقية.
- تحقيق التوازن بين مزايا الشفافية والعلانية في اعلان تفاصيل نتائج المقابلات، وبين مزايا المحافظة على
السرية، ومراعاة الاعتبارات الخاصة بالمتقدمين للشغل.
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة، وحسن الاستقبال.
- موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المترشحين.
- التوظيف على أساس النتائج والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.

ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل

ليس بالصعب على اية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا
تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية او حتى مستوى
الكفاية المعقولة لعائلة العامل، إضافة الى افساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال
الدعم التكويني والتعليم المستمر.

وكتجسيد للدور الاجتماعي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة الى:¹³

- إثراء الوظائف واشباع طموحات العاملين.
- تعزيز الانسجام بين حياة العامل المهنية وحياته الشخصية.
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- ادخال تغييرات على سياسة المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المتنبأ بها مستقبلا، وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة والامن للموارد البشرية.
- تبني نظاما رقابيا متطورا لضمان الصحة والامن.
- توفير خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين.
- توفير خدمات ترفيهية للرفع من الروح المعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم سفرات...)، وكذلك بناء علاقات عمل بعيدا عن الجو الرسمي.
- توفير خدمات التغذية والإسكان والنقل.
- توفير خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية.
- انشاء مكتب استشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية والمالية.
- الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المنظمة.

كما تجسد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الأجور والمكافآت كالآتي:¹⁴ *

- ان تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والموضوعية وان تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والابداع فيه.

- عدم التمييز والشفافية في تناول هياكل الأجور ونظم الحوافز والمكافآت.

ويمكن ان تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة، *

بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابا لصالح العاملين والمنظمة. واهم ما يجب اخذه بعين الاعتبار ما يلي:¹⁵

- تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية.
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد او لإقصاء بعض العاملين.
- ان يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة.

وفي إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال اليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الالتزام:¹⁶ *

- الموضوعية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.

- لا يجب ان تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة ومباشرة.
- تناط عملية التقييم لأشخاص ذوي خبرة وإدراك واستقرار عاطفي.

✳ حماية المرأة العاملة.

✳ ادماج المعوقين.

ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد انتهاء العمل

- ثمة العديد من السبل التي يمكن من خلالها انتهاء العمل، ومهما كانت الطريقة فان المنظمة وكتجسيد لدورها الاجتماعي اتجاة مواردها البشرية الذين انهو عملهم بها، عليها ب:¹⁷
- منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة اثناء عملهم بالمنظمة.
- منحهم فرص للعودة والتوظف من جديد.
- منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.
- استمرار الخدمات الصحية والتأمينات.
- تقديم المساعد ومنحهم تسهيلات لإيجاد وظائف جديدة.

خاتمة:

أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمنظمات في كافة دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، وذلك لتأثيرها البالغ على اعمال المنظمة وفاعليتها، حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين من جهة وأصحاب المنظمات من جهة أخرى. وبدأت المنظمات بتقديم التزامات اتجاة مجتمعها بالتخلي عن الكثير من الظواهر غير المرغوب بها كتقديم المصلحة الخاصة عند تضاربها مع المصلحة العامة، عدم اتاحة فرص متكافئة امام المتقدمين لشغل الوظائف، الإفصاح غير المسموح به عن اسرار المنظمة، عدم الانصاف في التعامل مع العمال،... في حين ان التحديات العالمية المعاصرة جعلت العديد من المنظمات تعيد تفكيرها اتجاة المجتمع بصفة عامة، ومواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها من اهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فهي تمثل القلب النابض لها، لذلك فان استقطاب المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقية لها أهمية كبيرة، والمحافظة عليها تعد من أولويات الأمور التي تساعد على تحقيق التفوق والتميز، ومما زاد من أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لتحقيق النجاح والارتقاء تجسيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في اطار

الموارد البشرية من خلال ممارسات عديدة تغطي الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال باعتبار المورد البشري يشمل مجالاً أساسياً ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

التهميش والاحالات:

¹Bouyouf Floriane, *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, Pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire D'investigation en Prospective Stratégie et Organisation, Paris, Avril 2010, p44.

²Bouyouf floriane, Op.cit, p44.

³الصيرفي محمد، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الاولى، دار الوفاء لنديا للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2007، ص15.

⁴كوتلر فيليب، لي نانسي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، (ترجمة: علا أحمد إصلاح)، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2011، ص9.

⁵الغالبى طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص49-50.

⁶بودي عبد القادر، بن سفيان زهرة، المسؤولية الاجتماعية للمقاول ومؤسساته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص6.

⁷بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع، أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص6.

⁸نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص197.

⁹بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص6.

- ¹⁰ بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص6.
- ¹¹ الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص81.
- ¹² فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014، ص55-56.
- ¹³ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص63-64.
- ¹⁴ سلامي منيرة، سنيقرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013، ص7.
- ¹⁵ سلامي منيرة، سنيقرة رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص6.
- ¹⁶ مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص11.
- ¹⁷ ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص68.

المورد البشري داخل المؤسسة الإستشفائية بين ثقافة المؤسسة والثقافة الاجتماعية

تناول وفق نظرية الدينامية النفسية للعمل لـ كريستوف دجور Christophe D

د.ميهوبي فوزي

جامعة البليدة 2

ملخص:

تعاين الجزائر من سوء تسيير العديد من المؤسسات المهنية وفي شتى المجالات، من بينها المجال الاستشفائي وقد عَظُم الأمر واستفحل، واستعصى حله.

وتتجلى مشكلة التسيير داخل المؤسسات الإستشفائية الجزائرية في الظاهرات التي لا تمت بصلة للمهنة النبيلة، وتولّد عنها خدمات صحية مقدمة منقوصة الأنسنة، وكذا العنف، وانعدام النظافة والصراع بين الفئات المهنية، وبينها وبين المرضى ومرافقيهم، و...الخ، والدالة عن ضعف الثقافة التنظيمية المهنية، والتي فتحت المجال لسيطرة الثقافة الاجتماعية على حياة المنظمة، كون ثقافة المنظمة تؤثر على الأداء وعلى فاعلية المنظمة.

وفي هذه الورقة نسعى إلى تفسير سلوكيات المورد البشري الاستشفائي الذي يتأرجح بين ثقافة المؤسسة والثقافة الاجتماعية، وذلك وفق نظرية الدينامية النفسية لـ كريستوف دجور Christophe Dejours.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري - الثقافة التنظيمية - الثقافة الاجتماعية - النظرية الدينامية النفسية.

Résumé :

L'Algérie souffre de la mauvaise gestion de plusieurs entreprises et dans différents secteurs dont le milieu hospitalier, le problème a pris de l'ampleur et devient crucial.

La difficulté se manifeste dans les infrastructures hospitalières par des phénomènes qui n'ont aucun rapport avec la noblesse de la profession, ce qui engendre des prestations sanitaires inhumaines ainsi que la violence,

le manque de l'hygiène, les conflits entre différentes catégories professionnelles et entre celles-ci et les malades ainsi que leurs accompagnateurs etc. ce qui démontre une faible culture organisationnelle qui a permis la dominance de la culture sociale sur la vie de l'entreprise.

Dans ce papier nous envisageons d'expliquer les comportements de la ressource humaine qui oscille entre culture organisationnelle et culture sociale selon la théorie de la psychodynamique de Christophe Dejours.

Mots clés : Ressources humaines – culture organisationnelle – culture sociales – théorie de la psychodynamique.

مقدمة: إن المهتم بشؤون المؤسسات المهنية في الجزائر يصل دون أدنى شك إلى نتيجة ألا وهي أن مشكلات تسييرها متعددة الأبعاد، وهو ما يحول دون ارتقاء لا المنتوج ولا الخدمات إلى ما ينتظره المواطن، وهذا لا يخص المؤسسات العمومية فحسب بل الخاصة أيضاً.

إن أداء العاملين في كل القطاعات دون استثناء ناتج عن اعتقادات وقيم واتجاهات، وسلوكيات والتي يُطلق عليها منذ الثمانينيات مع شين (Schein) بالثقافة التنظيمية.

وحسب الشلوي (2005): " يعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة، أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به ". ويرى سالم (2006) " أن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وحب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها ".

لذا فالمنظمات الجزائرية كون أن لديها أداء لم يرقى إلى المتطلع إليه، يتوجب على قادتها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، بأن تكون لإدارتهم نظرة واضحة، وأن تسعى بغية دعم القيم والمعتقدات والتوقعات التي تخدمها وتخدم أهدافها.

فالثقافة إما أن تُفعل بعد تخطيط محكم، وتُحفز كل الفئات المهنية لتبنيها وتبدأ من التوظيف (الاختيار) والإدماج والاحتفاظ، وهذا ما يُطلق عليه بالثقافة المرغوب فيها (intentionnelle)، وإما أن تُترك المؤسسة لحالها

وهنا تنشأ الثقافة التلقائية أو العفوية (fortuite) بعيدة عن إدارة التنظيم، فإن لم تُرسخ الثقافة التنظيمية من طرف المسيرين تنشأ من العاملين أنفسهم فالطبيعة لا تبغي الفراغ، وهذا ما سنفسر حدوثه استناداً على نظرية الدينامية النفسية لصاحبها كرسstof دجور (Christophe Dejours).

تعريف الثقافة التنظيمية:

يُعرف الشلوي (2005) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجاً مستقلاً، ومميزاً في التفكير، والمواءمة، ومعالجة المشكلات المختلفة.

تفسير النظرية الدينامية النفسية للعمل لـ كرسstof دجور (Christophe Dejours):

" يعمل " « Travailler » مفهوم مركزي:

استناداً على الأرغونوميا تقترح النظرية الدينامية النفسية للعمل تعريفاً جديداً للعمل، فهو حسبها النشاط الذي يقتضي ملئ الفجوة الذي لا نستطيع اختزالها (irréductible) بين العمل الموصوف (المطلوب) (prescrit) والعمل الحقيقي réel. فالعمل هو "حركة" (mobilisation) الرجال والنساء اتجاه ما لم يكن متوقع من طرف الوصفة prescription اتجاه ما لم يُعطى من طرف تنظيم العمل." (Davezies, 1993) (Rometti, 2013)

ويبدو لنا بأن العمل هو كذلك النشاط الذي يقتضي ملئ الفجوة بين الثقافة التنظيمية المعلن عنها déclarée والثقافة التنظيمية المعمول بها opérante حسب تصنيف دوفيلار وري (Devillard & Rey (2008).

فلكي يتكيف الوافد الجديد طبيب كان أو ممرض (ركزنا على هذه الفئة كونها العمود الفقري للخدمات الصحية) مع ثقافة تنظيمية معمول بها بعيدة عن قيم ثقافة تنظيمية معلن عنها ينبغي على الممارس شيء إضافي هو " يعمل " « travailler ». فهو تلك التجربة الذاتية المكونة constitutive التي تنشأ من تحريك كامل الشخصية عند مواجهة حقيقة الثقافة التنظيمية المعمول بها والتي تساهم في سيرورة الهوية لتحقيق الذات في الميدان الاجتماعي. (Dejours, 2009).

يلج الممارس (طبيب كان أو ممرض) عالم المؤسسات الإستشفائية ويشرع في مزاولة مهامه، فيصدم بغياب ما كان يتوقع وجوده من قيم نبيلة تدل على ثقافة تنظيمية مهنية قوية قوة وصرامة مهنة غايتها خدمة ورعاية أكرم

مخلوق، وكأمثلة على سبيل الذكر لا الحصر: فالاعتقاد بأن الخطأ غير مسموح كونه يؤدي بوفاة المريض أو إصابته بإعاقة دائمة، والاتجاه بأن المريض قبل كل شيء، والتضحية كسلوك من أجل رعاية الآخر، وقيم العمل كفريق (طبيب - ممرض - إدارة) بالتعاون والثقة، وأن المرضى سواسية في تلقي نوعية الخدمات، والتكوين المستمر للطبيب والممرض، ونقل ونشر المعلومات والخبرات من الأكثر علمًا إلى من هو بحاجة إلى ذلك، هذه الثقافة لا وجود لها في الواقع، فالمعمول به هو أن مدير المؤسسة أو غالبًا ما يكون البروفسور رئيس المصلحة يحسب نفسه في مملكة يتربع على عرشها ويجب على الكل أن يخضعه هو وليس غيره، وأن المريض هو رقم في المصلحة (بالنسبة للفريق الطبي) ويُحسب في الـ in put والـ out put بالنسبة للإدارة، والسلوك السائد بين مختلف الفئات يطغى عليه معاملة العالي supérieur للداني subordonné والأمر ordonnateur للمنفذ exécuter، والأناية والفردانية وثقافة " تخطي رأسي ".

من المعاناة إلى الذكاء في العمل: de la souffrance à l'intelligence au travail

الثقافة التنظيمية تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة (الشلوي، 2005)، إلا أن هذه المعاناة الناجمة عن الضغوط تزيد كلما كانت الهوة (البن) شاسعة بين الثقافة المعلن عنها والثقافة المعمول بها.

تظهر المواجهة مع حقيقة الثقافة التنظيمية السائدة في إخفاق الرغبة échec du vouloir، رغبة مساعدة المريض عن طريق علاجه ومواساته، والتخفيف من ألامه، والسعي إلى رد صحته كما كانت من قبل دخول المستشفى أو أفضل، فلإخفاق هو تجربة عاطفية أليمة، فتنشأ " المعاناة "، وتأتي من المواجهة المستمرة لمتطلبات المتناقضة نوعاً ما التي يخضع لها الممارس، ولكن يجب أن يصل إلى أن يُوفق بين: الثقافة التنظيمية المهنية المعلن عنها والثقافة التنظيمية المعمول بها للاستجابة إلى متطلبات الخدمات الصحية، ومتطلبات مكانته الاجتماعية ومتطلبات حماية صحته. وإيجاد حلول وسطى تلاءم هذه المتطلبات تستوجب على الممارس الخروج من الخطاب النظري ومواجهة مقاومة العالم من خلال مقاومة الإجراءات، والمهارات savoir faire، والفنية la technique والمعرفة.

الحقيقة le réel تجعل الممارس يواجه الإخفاق وتولد مشاعر عدم القدرة impuissance والخيبة déception والغضب la colère. تولد هذه المعاناة الحصول على حلول، فهي المحرك للفعل الفردي والجماعي، فيكون (بيني) الممارس ذكاء مهني استجابة لهذه المعاناة للتكيف مع البيئة المهنية (المناخ التنظيمي)، ويتزود الممارس من رصيده الثقافي الاجتماعي للتكيف مع الثقافة المعمول بها. بالارتكاز على تربيته وأخلاقه وشخصيته وبالتالي الاستجابة

تختلف من ممارس إلى آخر، لذا نلاحظ داخل المؤسسات الإستشفائية أن في نفس الموفق تصرفات مختلفة من ممارس لآخر (الرصيد مختلف)، فمن خلال رصيده الثقافي الاجتماعي يُروض تصرفاته وأفعاله اتجاه زملائه من أطباء وممرضين وإدارة والفئات العمالية الأخرى وكذا اتجاه الخدمات الصحية التي يُقدمها. فيجب عليه أن يتعلم كيف يُترجم interpréter، ويتحایل ruser، ويترجل improviser، وكذلك يغش tricher. يعود ذكاء الفعل intelligence de l'action إلى " الشعور " sentir وهو ليس تفكير مُسبق préreflexif ولكن يُكتسب. خصوصياته بأنه غير مرئي للمنظم l'organisateur فغالبًا ما تكون الثقافة المعمول بها صعبة الفهم حتى على العامل نفسه، ويصعب استخراجها واستظهارها فهي داخل الجدران وليس على الجدران على حد قول دوفيلار وري (2008) Devillard & Rey، فيقول الممارس لماذا أنا ونحن نتصرف بهذه الطريقة؟ لما لا يقوم كل عضو بمهامه على أحسن ما يرام ليقل الخصام ونتعاون كلنا بثقة ووضوح لخدمة المريض؟ أين الخلل؟

اكتساب التكيّف يتوقف على الرصيد الثقافي الاجتماعي، ولا يرجع ذكاء العمل إلى المراقبة الصارمة للذكاء كما لا يُعطي تمثيل représentation واضح. وحسب (Davezies, 1993) (Rometti, 2013) إن سيرورة استرجاع آثار معرفية نفسية للفعل ليصبح رسمي وجعل هذا الاختبار تجربة ممكن استخدامها في مواقف مختلفة ليست آلية automatique. ففي إطار هذه الخصوصية للذكاء، تظهر مسألة جماعة العمل (le collectif de travail) مركزية. وفي الحقيقة يجب على الجماعة أن تسهل توضيح الجزء الغامض واللغز énigmatique للعمل.

3 - العمل الجماعي: Le travail collectif

العمل هو نشاط يحمل في طياته مفهوم الجماعة، هو دائماً تجربة اجتماعية مُوجهة نحو شخص أو مشتركة مع شخص، إما زبائن أو مسئول أو زملاء فلا أحد يزعم العمل بمفرده. إذن يجب المرور من التجربة الفردية إلى النشاط الجماعي.

3-1 - التنسيق والتعاون: Coordination et coopération

على نفس منوال أمهوج التضاد l'opposition بين العمل الموصوف والعمل الحقيقي، نستطيع أن نفرق في العمل الجماعي بين التنسيق والتعاون.

يعني التنسيق الوصفة المعطاة من طرف تنظيم العمل فيما يخص العلاقات بين الأفراد، فهو يُصمم التقسيم الاجتماعي والفني. فيستجيب العمال للتنسيق بالتعاون، فهو في نفس الوقت (آن واحد) التنظيم الواقعي للعمل

والعلاقات المكونة بين الأفراد لغرض تحقيق الخدمات الصحية المشتركة. فالتعاون يسعى إلى ملئ فراغات lacunes تنظيم العمل عند وصف المهام ويُنسق المبادرات الفردية. يجب على التعاون أن يسهل للجماعة بأن تصل إلى قواعد المهنية التي تحدد جمع l'articulation مختلف الذكاء الفردي لغرض تقديم الخدمات الصحية.

3-2- شروط التعاون: الوضوح والثقة: visibilité et confiance: condition de la coopération

لكي يكون هناك تنسيق بين مختلف طرائق عمل الممارسين يجب أن تكون كل طريقة عمل سهلة الفهم من طرف كل الزملاء (الطبيب يأتي إلى المؤسسة الإستشفائية وقت ما شاء ويعمل كيف ما شاء، ويغادر المؤسسة متى يحلو له، كما بإمكانه التغيب، لكن بالمقابل إذا كان للممرض أو الإداري أو عامل آخر في المؤسسة مريض قريب un malade proche فيفحصه هو الأول وتقدم له أحسن الخدمات، وتوفر له أفضل ما لديهم من إمكانيات، من تحاليل وأشعة و...و... فالكل يرضى بتصرفات الطبيب وبالمقابل له بعض الامتيازات لم يكن يحصل عليها لولا أنه فهم طريقة عمل هذا الطبيب

كما سبق وأن درسنا، يحتوي العمل على جزء غامض obscure والذي يحرك المعرفة savoir، لكن كذلك أمطاط خاصة عن طريقها يتفاوض négocié الفرد عدم التلاؤم بين رغبته والحقيقة. زيادة على أنها صعبة التفسير، تميل طريقة عمل العامل على أن تكون متخفية من طرف الممارس (كل ممارس طبيب كان أو ممرض يخفي طريقة عمله). ولمواجهة الحقيقة يضع الممارس حسابات combines أو حيل مهنية ficelles de métier والتي تكون في بعض الأحيان مخالفة للقانون أو التي تُثبت عدم كفايته أو إخفاقاته (maladresses). أمام الفشل يتحرك تائب الضمير (culpabilité)، هذه الترتيبات تعود إلى الخاص (intime). كشفها يُعرض إلى خطر سرقة حيله أو التنديد بها (dénoncer) فالثقة هي مشكل مهم في التعاون، تسمح الثقة " الوثام بمواءمة حاجة الخاص (intimité) الضرورية لتحريك الشخصية، ومتطلبات الوضوح الضروري للتنسيق. (Davezies, 1993) تُبنى الثقة في جماعة العمل بإشراك قواعد المهن التي يُوافق كل المهنيين الخضوع لها.

4- النشاط الرسمي: من القرار إلى قواعد المهنة: L'activité déontique : de la délibération aux règles de métier

بعد أن تظهر للعيان يجب التنسيق بين مختلف الكفاءات المهنية savoir-faire حول القواعد التي تنبع من الجماعة، إنتاج قواعد العمل من طرف الممارسين أنفسهم تُسمى "النشاط الرسمي" l'activité déontique. ولتسيير الفجوات بين تنظيم العمل الموصوف organisation prescrite du travail والحقيقي، تكوين الاتفاق compromis بين

مختلف أمهات العملية ضروري، وفي غياب الاتفاق كل ممارس يعمل كما يعرف وهنا تتشكل la cacophonie أصوات غير منسجمة ولا رئيس جوق.

تمر هذه الاتفاقيات عن طريق مواجهة مبررات كل الملتزمين في العمل داخل فضاءات القرار la délibération. يسمح القرار تشكيل إجماع على ما يُفضل عمله وما هو ممنوع.

فضاءات القرار تمثل شرط ضروري للنشاط الرسمي، تصف النظرية الدينامية النفسية للعمل نمطين:

● الفضاءات الرسمية: les espaces formels

مثل لقاءات الفريق les synthèses ou les staff, réunions d'équipe هي فضاءات نادرة لدرجة أنها لم تُوّجأ أكلها، لعدم وعي المسيرين الاستشفائيين بمنفعتها للنشاط الرسمي ولتنظيم ككل.

الفضاءات الغير رسمية: مثل قاعات الراحة pause، المقاهي هي أماكن للترجمة الجماعة للأوامر المكونة للتنسيق، والتي تسمح استقرار وترتيب تنظيم العمل، وعن طريقها يقارن كل فرد مطابقة طريقة عمله، فالحميمية convivialité هي جزء لا يتجزأ من التعاون، يقول Christophe dejours " يعمل ليس فقط يُنتج، فهو كذلك العيش جماعياً ". « Travailler, ce n'est pas seulement produire, c'est aussi vivre ensemble »

قواعد المهنة: les règles de métier

هنا نتكلم عن القواعد التي تأخذ في الحسبان وفي نفس الوقت العلاقة مع الواقع والعيش الجماعي، فهي قواعد تقنية وكيفية العيش الجماعي، وميّز أربع أنواع:

- قواعد تقنية التي تنظم النشاطات وطرائق العمل بالأدوات، بالآلات أو كذلك إجراءات التطبيق.
- قواعد اجتماعية التي تنظم العلاقات الأفقية والعمودية. ولا تتميز بالحميمية والعيش الجماعي والتي بعيداً عن الفروق الفردية تتمحور حول المنفعة الفردية وليس المشتركة.
- قواعد لغوية والتي في قالب لغة المهنة تسمح الفهم المتبادل داخل الجماعة.
- قواعد أخلاقية تُملي القيم المشتركة والمعايير المرجعية للنشاط، تقرر ما هو حق أو باطل بالنسبة لموقف عمل خاص.

ولا يُدرك بأن التنظيم غير تام، ويجب الاقتناع بخصائصه غير الكاملة والقابلة للتجويد، وبالتالي لا يصبح الاعتراف بمساهمة كل ممارس في تنظيم العمل ممكن، ومن خلال عدم الاعتراف يزيد ضغط البيئة المهنية على ضغط طبيعة المهنة ويستمر ليصل إلى الاحتراق النفسي ما يؤدي إلى الممارسة للإنسانية.

خاتمة:

إن حل ما تتخبط فيه المؤسسات الإستشفائية من تقديم لخدمات صحية ناقصة الأنسنة هو راجع إلى تفشي بداخلها ثقافة أقرب للثقافة الاجتماعية منها لثقافة تنظيمية قوية تركز على خصوصيات المهنة، ولا يتسنى ذلك إلا بالرجوع إلى تصميم ملمح القادة الاستشفائيين القادرين على غرس ثقافة تنظيمية قوية، وذلك بالرجوع إلى عملية اختيار القادة وفق معايير مضبوطة ودعمهم بتكوين قاعدي ومستمر يجعلهم أكفاء للقيام بالمهام المنوطة بهم، فحسب شين (Schein, 2010) المسئول الأول عن الثقافة التنظيمية هو القائد.

المراجع:

- 1- إلباس سالم (2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مذكرة ماجستير. جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.
- 2- حمد بن فرحان الشلوي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية - المملكة العربية السعودية.
- 3- Devillard Olivier & Rey Dominique (2008) Culture d'entreprise: un actif stratégique. Dunod, Paris. France.
- 4- Rometti Claire (2013): Psychopathologie et travail: Etude des cas. Thèse d'état de docteur en médecine. Université de Nice Sophia Antipolis. France.
- 5- Schein Edward.H (2010) :organizational culture and leadership. 4th Edition, JOSSEY-BASS. San Francisco - USA.

واقع المؤسسة بين المقاومة و التغيير

أ. نبيل حمداوي.
جامعة البليدة 02

أ.د سيد أحمد نفاز
جامعة البليدة 02

الملخص:

إن المؤسسة في يومنا الحالي تعيش في ظل مواجهة إرتفاع حدة التغيرات و المستجديات و الضغوطات سواء كانت إيكولوجية (بيئية) أو تنظيمية إدارية، وأن أسباب هذا التغيير، قد يعود دوافعه إلى أسباب خارجية (التغيرات القانونية في البنية السياسية و التشريعية للدولة، التغيرات الاقتصادية السلع و الخدمات، اقتصاد السوق، التغيرات الاجتماعية، التغيرات التكنولوجية و الثقافية)، أو لأسباب داخلية (العوامل التنظيمية للإدارة في المؤسسات، السلوكية و الإجرائية).

و لذلك نجد المؤسسة بين تحديين المقامة في ظل التغيرات على مختلف الأصعدة و المجالات، أو مواكبة هذه التغيرات على مختلف الأصعدة و المجالات.

وتعتبر عملية التغيير إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية لاستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية، و التغيير مجهود لتحسين فعالية و قدرة المؤسسة على المشاكل و تجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة

و التغيير يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة (المنظمة) للأفكار الجديدة ، أو تغيير توجيههم و التفاعل في قلب المؤسسة و مع محيطها، فالتغيير هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات المؤسسة في عنصر من عناصر التنظيمي أو المؤسساتي.

و للتغيير خصائص ووظائف التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الإستراتيجية التحويلية ومن بين خصائصها (الاستهداف، الواقع، التوافق، الفعالية، المشاركة، الشرعية، الإصلاح، الرشد، و العقلانية، و القدرة على التطوير و الابتكار و التكيف).

و لمعرفة ذلك نطرح التساؤلات التالية، ماهي أسباب هذه التغيرات و أهدافها؟ و ما هو واقع المؤسسة في ظل هذه التغيرات المستجدة على مختلف المجالات؟

SUMMARY:

The institution in the present Day living in the face of rising unit changes and developments and pressures, whether ecological (environmental) or organizational management, and That the reasons for this change, the motivation may be due to external causes (legal changes in the political structure and the legislature of the state, economic changes Goods and services, market economy, social changes, technological and cultural changes), or internal reasons (regulatory factors in the management of institutions, behavioral and procedural).

And so we find the institution between two challenges filed under changes at various levels and fields, or keep up with these changes at various levels and fields, or keep up with the emerging changes.

The process of change is to increase organizational effectiveness by uniting individuals' needs for growth and development with organizational goals for the use of the knowledge and methods of behavioral sciences, and the change effort to improve the effectiveness and the ability of the institution to the problems and the renewal of its operations to be done through the creation of a comprehensive development in the prevailing climate in the organization.

And the change is to convince the members of the organization (the organization) to new ideas, or to change the guidance and interaction in the heart of the institution and with its surroundings, change would bring about changes in the objectives and policies of the institution in the element of organizational or institutional elements.

And to change the properties and functions that allow them to exercise or application of this manufacturing strategy Among the characteristics (targeting, actually, compatibility, effectiveness, participation, legitimacy, reform, adulthood, and rationality, and development and the ability to innovate and adapt).

To find out, ask the following questions, what are the reasons for these changes and their goals? And what is the reality of the institution under these emerging on the various fields of changes?

مُقَدِّمَة:

إنَّ المَوْسَّسَة فِي وقتنا الرَّاهِن تَعيشُ وَ تَواكِبُ وَ تُواجه التَّغْيِراتِ التي تَطْرَأُ عَلَیْها، وَ هذا ما يَتَجَلَّى فِي عَمَلِیَّةِ التَّغْيِیرِ عَلى مُخْتَلَفِ الأَصْعَدَةِ وَ المَجالِاتِ، هذا مِنْ جَهِةٍ، أَوْ مَقاومَة هذا التَّغْيِیرِ وَ ذلك لَعَدَمِ قابِلِیَّةِ الأَفرادِ أَوْ الجَماعِاتِ مِنَ العامِلِینَ لِتَقَبُّلِ عَمَلِیَّةِ التَّغْيِیرِ.

وَ لَمَعْرِفَةِ ذلكِ، سَوفَ نَتَطَرَّقُ فِي دِراسَتِنا النِّظَریَّةِ حَولَ مَوضُوعِ (المُدخالَة) وَاقِعِ المَوْسَّسَة بَینَ المَقاومَة وَ التَّغْيِیرِ مِنَ المَعْرِفَةِ، أَهَمُّ التَّعاریفِ المُتَعَلِّقَةِ بِعَمَلِیَّةِ التَّغْيِیرِ وَ أَهَمُّ أَشْكالِها، وَ المَراحِلِ التي تَمُرُّ بِها وَ العِناصِرِ المُكوِّنَة لَها، وَ مَجالِاتِها وَ أَهْداَفِها، وَ أَهَمُّ اسْتِراتِجِیاتِ التَّغْيِیرِ وَ حَالاتِ اسْتِخدامِها، وَ کَذلكِ مَعْرِفَةُ التَّغْيِیرِ التَّنظِیمِیِّ

في المؤسسات، و عوامل هذا التغيير التنظيمي، كما سنتطرق في دراستنا عن مقاومة التغيير التنظيمي، كما سنتطرق في دراستنا عن مقاومة التغيير التنظيمي و أسبابه و أساليب التقليل من مقاومته.

1- تعريف التغيير:

يُعرف الدكتور السلمي التغيير بأنه إحداثٌ تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي، و ذلك لإحداث أمرين أساسيين:

- إحداثٌ تناسق و اسنجام بين أوضاع التنظيم، و الأساليب الإدارية المستخدمة مع التغييرات في الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم.

- إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمي و الأساليب الإدارية، مما يُحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات، الأمر الذي يُوفر له ميزة نسبية تعود عليه بالفائدة الكبيرة. 1

2- قوى التغيير:

تواجه المؤسسات اليوم و بشكل متزايد البيئة الديناميكية و المتغيرة، و هذا ما يتطلب التكيف، فإما التغيير و إما الزوال، فقد أصبح مطلوباً من أغلب منظمات اليوم أن تتكيف مع البيئة المتعددة الثقافات، كما يجب تغيير سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكي يمكن جذب و المحافظة على قوى العمل الأكثر تنوعاً، كما أن على العديد من المؤسسات أن تنفق مبالغ طائلة على التدريب لتحسين الأداء و تحقيق الكفاءة المطلوبة، لأن التكنولوجيا الحديثة أدت إلى تغيير المنظمات، فدخول تكنولوجيا المعلومات المتطورة أدى إلى أن تكون المنظمات أكثر استجابة في تطوير و توزيع منتجاتها. 2

3- أشكال التغيير:

هناك عدّة أشكالٍ يُمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني أو الاقتصادي للمؤسسات، و يختلف شكل التغيير ما إذا كانت المؤسسة حكومية أو قطاعاً خاصاً، أو منظمة أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار، أو منظمة مشتركة، أو غيرها من أشكال التكامل التي تجمع بين عدّة مؤسسات. و يُمكن حصر هذه الأشكال فيما يلي:

1-3 التغيير في ملكية مؤسسة حكومية أو محلية:

و يتم هذا الشكل بتغيير هذه المؤسسة إلى منظمة خاصة أو شركة عامة أخرى.

2-3 التغيير في ملكية مؤسسة إلى مستثمر رئيسي واحد:

و هذا الشكل يُطلق عليه اسم الخصخصة، أي تحويل المؤسسة إلى ملكية خاصة كاملة، و بالتالي يتغير الشكل المؤسسي تماماً، و ينتقل إلى القطاع الخاص.

3-3- التغيير بالاندماج:

و هو اندماج بين عدّة مؤسّسات لغرض زيادة الكفاءة، و الاستفادة من الموارد البشرية، لمواجهة التناقص، و يكون الاندماج إما كلياً أو جزئياً.

4-3 التغيير من الملكية الخاصة إلى الملكية الحكومية:

و يتمّ هذا سواء بالتأميم، أو الاستيلاء السوي، و هذا الشكل ينشأ عنه تغيير في الاستراتيجيات الإدارية، و الأساليب الإدارية، بل و حتّى في نوعيّة القائمين بالإدارة و شؤون التسيير، حتّى يمكن إحداث التغيير و تثبيت المؤسسة و استقرارها. 3

4- مراحل عملية التغيير:

إنّ عملية التغيير -كما سبق تعريفها- هي عملية تحوّل من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي الأفضل، و ترمي إلى زيادة فعالية المؤسسة و تحسين بيئة العمل فيها، و هذا ما يتطلب مراحل و مناهج محدّدة تؤدّي إلى إنجاح العملية التغييرية بنجاح تام. و لتوضيح هذه المراحل، سوف نستعرض نموذ كارت ليفن KURT- Liven، و يرى بأنّ عمليات التغيير المُخطّط مُرّ بثلاثة (03) مراحل هي:

1-4- مرحلة التهيؤ و التحليل من القديم:

حيثُ يتمّ فيها الإعداد و التهيؤ للتغيير، فالإنسان يميل إلى التصرف و السلوك حسب العادات والتقاليد، مُرور الزمن يُصبح ما تعود عليه أمراً بسيطاً، و تُصبح المُشكلة بكيفية تغيير تلك الأُمّاط السلوكية الراسخة، و يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حثّ الأفراد للشعور و الإدراك، بإقرار الحاجة إلى التغيير، و عليه ينبغي إلى الإداريين من مُديرين و قادة إلى إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين، من أجل زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير، حيثُ لن يكون للتغيير المُخطّط فرصة النجاح على المدى الطويل، ما لم يكن هناك اعتباراً و مُراجعة للأهداف و الاتجاهات و السلوك القديم، و أن يكون هناك قبول إيجابي و استعداد للعمل بطرق مُختلفة عن السابق.

2-4- مرحلة إحداث التغيير:

في هذه المرحلة، يتمّ الشروع في إحداث التغيير المطلوب، بحيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير، و ذلك من خلال مُكوّنات التنظيم (العنصر البشري، المهام، و الهيكل التنظيمي)، و ذلك من خلال التشخيص المُعمّق للمشاكل، و تحديد البدائل المُمكنة. و يعتقد "كارت ليفن" أنّ بعض خبراء التغيير الذين يدخلون في هذه المرحلة بصورة سريعة غالباً ما ينتهون بالفشل بسبب عدم شعور المتأخّرين بالتغيير إلى الحاجة إليه، و تكون النتيجة أنّهم يُحدّثون ردود فعل مُعاكسة و مُقاومة للتغيير، هم في غنأ عنها، والسبب هو الجهل و عدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعّال و الاستعجال في تحقيقه.

4-3- مرحلة تثبيت التغيير أو الاستقرار:

و تمثل المرحلة الأخيرة، بحيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تمّ التوصل إليه من تطوير و تعديل في السلوك، أو الاتجاهات أو الأساليب، و خلق الظروف المناسبة لذلك، و يمكن القول بأن أي خلل سوف ينتج عنه التخلي على ما تمّ التوصل إليه من تغيير. 4

5- عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء بأن عملية التغيير تتكوّن من ستّة (06) عناصر أساسية، يُنصحُ كُلّ من يتعامل مع عملية التغيير و إحداثه بدراستها، و التعرف على كيفية التعامل معها.

5-1- موضوع التغيير:

أي الموضوع الذي يتناوله الغير.

5-2- المُغيّر:

و هو الذي يُطالب بالعملية التغييرية، و يُنادي بها، و يبدأ في ممارستها و يقودها، و هو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

5-3- المؤيد للتغيير:

و هو الذي يُؤيد و يُقدّم المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

5-4- المُحايد:

و هو الذي لم يُشكّل رأياً أو يتبنّى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.

5-5- المُقاوم:

و هو الذي يرفض و يُقاوم عملية التغيير، و يسعى إلى إفشالها و القضاء عليها، أو تأخيرها وتشويهها.

5-6- مُقاومة المُقاومة:

و هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيدوه، بترويض المُقاومة و القضاء عليها.

و يمكن تمثيل ما سبق بالشكل السُداسي التالي: 5

6- مجالات التغيير:

6-1- التغيير التنظيمي:

و الذي ينصبّ على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلية للمنظمة و إدراتها و أقسامها و وحداتها.

2-6- التغيير التكنولوجي:

يشمل الأدوات و المعدّلات و الطرُق و الأساليب الخاصة بالإنتاج.

3-6- التغيير الإنساني:

و هو الذي يتعلّق بأفكار الناس و اتجاهاتهم، و عاداتهم، و قيمهم، و دوافعهم، و طمُوحاتهم في العمل.

4-6- التغيير في العمل:

و هو تغيير الواجبات الوظيفية، إمّا من الناحية الكميّة، أو النوعية، أو كليهما. 6

7- أهداف إدارة التغيير:

هنالك هدفان لإدارة التغيير، الأوّل يتمثّل في سعي الإدارة لتحسين قابليّة المؤسسة على التكيّف مع التحوّلات الحاصلة في البيئة المحيطة، و الثّاني هو السّعي لتغيير السلوك لدى العاملين لتوافق أحداث التغيير، "و إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق البقاء و الاستمرار، فعليها الاستجابة للتغيّرات في بيئتها"، إذ أنّه حينما يدخل المنافسون منتجاً أو خدمة جديدة، و حينما تشرع الدولة قوانين جديدة، و حينما يخسر العمل أحد مؤرّديه الأساسيين، أو حدوث أيّ تغييرات في البيئة، فإنّه على المؤسسة أن تكون بحاجة للتكيّف، و ذلك بالتّحفيز من الإبداع، و تفويض صلاحيات أكبر للعاملين، و إيجاد فرق العمل للإستجابة لمُتطلّبات التغيير. 7

و بما أنّ نجاح أو فشل المؤسسة يعودُ سببهُ الأساسي لأُمور يقومُ بها أو يفشلُ في القيام بها العاملون فيها بصفة عامّة، و القائمين على التسيير بصفة خاصّة، لذلك فإنّ التغيير سلُوكُ الأفراد و الجماعات، و ذلك بتبني سلُوكيات مُختلفة في إنجاز المهام، و في التفاعل مع الآخر. 8

تعريف التغيير التنظيمي:

هو استراتيجية تتبّعها المنطّمات من أجل التّحسين في الكفاءات و نوعيّة المنتوج و الخدمة، بحيثُ تتمكّن من التغلّب على المنافسين، أو إيجاد مكان بين المنافسين، و هناك عواملٌ داخلية و خارجية تدفعُ إلى التغيير التنظيمي:

– أما الخارجية تتعلّق بسلُوك المنافسين، و تطوّر التّقنية، و تغيير أذواق المُستهلكين.

– و أما الدّاخلية فتتصلّ بالصراع التّنظيمي، و صراع المصالح بين مصالح جماعات العَمال، أو بين العاملين و الإدارة، أو الرّغبة في التّحسين المُستمر و تحقيق الفعاليّة من طرف الإطارات.

و لا يعني التغيير التّنظيمي النّجاح فقط في إحداث تحسينات تقنية إدارية، و إمّا يعني أيضاً تغيير ذهنيّة العاملين و الإطارات و توجيهها نحو أُماط جديدة من التّعاون من التّحسين و التغيير له مفعول الصّدمة بين العاملين، بحيثُ

يُؤدّي إلى مقاومة التّغيير بسبب الخوف من ضياع المصالح، أو إحداث تغييرات جذرية تُؤدّي إلى تسريح بعض العاملين و غيرها. 9

كما يُعرّف التّغيير التّنظيمي بأنّه انتقال المنشأة من وضعيّة إلى أخرى، سواء بصفة شاملة أو جزئية، والذي يُعرّفه عبد الرّزاق جلبي: "التّغيير التّنظيمي هو اختلاف حجم المنظمة من وقت إلى آخر، و تباين بنائها عبر الزّمن، و تغيير أهدافها و وظائفها، و قد يتغيّر حجم المشاركين فيها، و تباين أهدافهم و خصائصهم و أساليب الاتّصال و أنساقه، و تنوع الاختصاصات، و يتعدّد العمل، و قد تُبدّل المنظمة بأهدافها أهدافاً أخرى، و تلتزم بمسؤوليات مُغايرة اتّجاه بيئتها. 10

عوامل التّغيير التّنظيمي:

التغيّرات الخارجية:

- عوامل البيئة التّقنية: و تتمثّل في التغيّرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، حيثُ بدأت المعلومات عام 1940، بالزيادة في المكتشفات التّقنية، و هذا التّغيير في الاكتشافات التّقنية له تأثيرٌ في بيئة العمل، و مهامه التّهديد بتقادم سلع و خدمات المنظمة.
- التغيّر في ظروف الشّوق المحيطة بالمنظمة، و زيادة حدة المنافسة، و لُجوء المنافسين إلى طرقٍ و وسائل تُهدّد مكانة المنظمة في السّوق، و ما تُدخله القوى المنافسة من تغيّرات على المواد البشرية في الكميّة أو النوعية.
- التّغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة، كما هو الحال في التغيّرات في علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة و منشآت العمل.
- البيئة الاقتصادية: و تُمثّل العلاقة بين الأعمال التجاريّة و الحكوميّة، قُوّة خارجية للتّغيير ذات تأثير كبير.
- عوامل البيئة الاجتماعيّة: و تتمثّل في العوامل البيئية الخارجية، كالعادات، التّقاليد، المبادئ الدّينية و القيم.

التغيّرات الداخليّة:

- قد تتعبّ الحاجة للتّغيير من وجود بعض المشاكل الدّانية داخل الوحدات التّنظيمية، و قد تتعلّق تلك المشاكل بأحد الجانبين، الأوّل يتمثّل في مدى قُدرة التّنظيم الحالي على مُواجهة الأوضاع البيئية المحيطة، و قد تتمثّل في ضعف بعض عناصر التّنظيم الحالي، و عدم توافقها مع باقي العناصر. 11

مقاومة التغيير التنظيمي:

رغم أن التنظيم ظاهرة عالمية لا يُمكن تجنبها، إلا أنه نادراً ما يحدث بطريقة هادئة و متوازنة، إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عادي للتغيير منها، دفع المسؤولين في تنفيذ التغيير و زيادة التفكير في ضرورته، بحيث أنه غالباً ما يجهل المُسَيَّرُون أسباب المقاومة. و فيما يلي أربعة أسباب تُساعد على فهم ذلك:

- 1- أسباب ذاتية: تتعلق باعتقاد العاملين بأنهم سوف يفقدون الاعتبار بالنسبة لهم، بحيث أن شعور العامل للتغيير يُسبب تهديداً مباشراً لمصالحه الشخصية و المهنية، و غالباً ما يُؤدِّي إلى المقاومة.
- 2- قلة الفهم و الثقة.
- 3- اختلاف التقييمات، و تكون المقاومة عندما يختلف الأفراد المُساهمون حول تقييمهم حول عملية التغيير.

انخفاض مستوى التسامح مع التغيير:

يُمكن للمقاومة أن تكون نتيجة قلة التسامح مع التغيير، للأفراد قابليات متفاوتة لتقبل التغيير، إذ أن الجهل بما ينجر عن التغيير، و ما قد ينتج عنه تهديد مصالح كثير من العمال، يُؤدِّي إلى عدم التسامح معه، فإن هناك أفراداً يُقاومون التغيير، رغم أنهم مُقتنعون بضرورته، حيث يخافون من عدم القدرة على تعلُّم المهارات الجديدة، و من عدم التكيف مع الظروف الجيدة للعمل. 12

أسباب مقاومة التغيير:

- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول.
- العادات، بحيث أن الفرد يُكوِّن عادات و أماط سلوك تُحدِّد طريقة تصرفه، و يشعر بالارتياح لها، لأنه لا يكون مُضطرباً في كُل موقف جديد بطريقة جذرية، بل يُصبح مُبرمج لحد ما.
- سوء الإدراك، أو عدم القدرة على إدراك الجوانب الجيدة و مزايا الوضع الجديد يُشكِّل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- المصالح المكتسبة، حيث تتصل مصالح الفرد أحياناً بالوضع القائم، ممَّا يجعله يُقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، ما يعني خسارة شخصية له، كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إحقاق خسارة مالية و معنوية به.
- الانتماءات الخارجية، و تنشأ مقاومة التغيير عندما يشعر الفرد أو الجماعة بأن تقاليد و معايير صديقة مُهددة بسبب التغيير الجديد المُفاجئ، و في حالة إحداث التغيير قد يُصاب هوء بضرر. 13

أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:

- الاتصال و التوعية:

قبل حدوث التغيير، يجب الاتصال بالأفراد، و تعليمهم بحاجة المستخدمين و المقاومين إلى معلومات حقيقية و واقعية، تهدف إلى شرح و توضيح كل التغيرات الحادثة، أو التي سوف تحدث، فالتعليم مهم بشكل خاص عندما يتضمن التغيير معلومات تكنولوجية جديدة، و ليس المستخدمين.

- المشاركة في تخطيط التغيير:

لإزالة أي تباين أو التباس في موضوع التغيير، يجب إشراك العمال في تصميم و إعداد و تنفيذ عملية التغيير، و السماح لهم بإبداء آرائهم و تساؤلاتهم، و تقديم تحفظاتهم، و طرح و شرح اقتراحاتهم و مناقشتها، حيث يؤدي ذلك إلى التزام العمال نحو التغيير و إشعارهم بأهميتهم، و مسؤوليتهم، و بالتالي يسهل إجراء التغييرات التي تكون في صالح المؤسسة.

- التفاوض: أي إمكانية إجراء مفاوضات و مناقشات حول التغيير المراد إحداثه لإكتشاف جوانب القبول،

و الجوانب المراد تعديلها أو عزلها، بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي إلى تقليل مقاومة الغير.

- الإكراه: ويعني استخدام المديرين للسلطة الرسمية من أجل إجبار العاملين على قبول التغيير، و ذلك

باستخدام نوع التهديد الضمني أو الصريح.

- الوقوف إلى جانب المعنيين بالتغيير: أخذ انشغالات العمال بعين الاعتبار، و محاولة مناقشتها و الاهتمام

بها و طمأنة العمال المعنيين بهذا الشأن، لتسهيل تقبلهم للوضع و التكيف و الاندماج في الظروف المستحدثة.

- دعم الإدارة العليا: إن دعم الإدارة العليا الواضع لعملية التغيير تساعد في التغلب على مقاومة التغيير،

فدعم الإدارة تمثل و لجميع العاملين أهمية التغيير عدد من الدوائر و الأقسام، أو إذا كانت هناك محاولة لإعادة توزيع الموارد بين الدوائر المختلفة. يُستخدم هذا الأسلوب غير المباشر و التكتيكات الملتوية عادة في هذا الأخير، عند فشل الحلول السابقة، و ذلك لإقناع الآخرين أن التغيير في صالحهم. 14

قائمة المراجع:

- 1- محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، سنة 1995، ص 321.
- 2- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2003، ص 346.
- 3- سعيد يس عامر: الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، سنة 2002، ص [260-265].

- 4- زايد مُراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات). دار الخلدونية، الجزائر، ط1، سنة 2012، ص [199-197].
- 5- زايد مُراد: المرجع السابق، ص-ص [195-194].
- 6- معن محمود عياصرة، مروان مُحمّد بني أحمد: إدارة الصّراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنّشر و التّوزيع، عمّان، ط1، سنة 2007، ص [153].
- 7- ماجدة العطيّة: سلوك المنظمة، دار الشّرق للنّشر و التّوزيع، عمان، سنة 2003، ص [348].
- 8- خليل مُحمّد حُسن الشّمّاع: مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنّشر والتّوزيع، عمّان، الأردن، سنة 1999، ص [235].
- 9- دافيد ويلسون: استراتيجية التغيير، ترجمة تحية عمار، دار الفجر للنّشر و التّوزيع، القاهرة، سنة 1999، ص [60].
- 10- عبد الرزّاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، النّظرية و التّطبيق، الإسكندرية، مصر، سنة 1986، ص [14].
- 11- صلاح عبد الباقي: السّلوک الفعّال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنّشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2000، ص [351].
- 12- بوفلجة غياث: مبادئ التّسيير البشري، دار الغرب للنّشر و التّوزيع، الجزائر، ط2، د. سنة، ص [139-137].
- 13- زيد مُنير عبوي: إدارة التغيير و التطوير، دار كُنوز المعرفة للنّشر و التّوزيع، دط، سنة 2007، ص [42].
- 14- كامل مُحمّد المغربي: الإدارة الأصّالة، المبادئ و وظائف المنشأة، مع حدّاتة و تحدّيات القرن الحادي و العشرين، دار الفكر، عمّان، ط1، سنة 2007، ص [533].

طرق وأساليب إدارة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية.

أ.بن سعدي فريزة

جامعة مولود معمري تيزي وزو

الملخص

إن لتكريس العلاقات العامة في المؤسسات والإدارات العمومية أهمية كبيرة نظرا لدور هذه الوظيفة في القطاع العام وتأثيرها على نشاط الإدارة ونجاحها وتحقيق الانسجام بين مختلف العناصر البشرية فيها سواء في علاقة الإدارة بموظفيها أو علاقتها بالجمهور.

وتمارس هذه الوظيفة بأساليب وطرق عديدة تتمثل أهم أجهزتها في رئيس الإدارة أو المؤسسة، أجهزة فروع الإدارة أو المؤسسة، أخصائيو العلاقات العامة، مصلحة العلاقات العامة أو أسلوب الاعتماد على جهاز متخصص داخل المؤسسة، أما عن طرق تنظيم العلاقات العامة في المؤسسات العمومية فتتمثل في التخطيط والتوجيه.

وتتدخل العلاقات العامة في المؤسسات العمومية عن طريق الاتصال أو التدخل الشفهي أو عن طريق الاتصال أو التدخل الخطي أو الاتصال أو التدخل بواسطة الوسائل السمعية والبصرية. وبالتالي فإن أعمال العلاقات العامة هي أعمال مدروسة لا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية .

مقدمة :

إن البحث في موضوع العلاقات العامة في إدارات الدولة والمؤسسات العمومية يعود أصلا إلى رغبتنا في إظهار أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للقطاع العام وتأثيرها على نشاط الإدارة ونجاحها وتحقيق الانسجام بين مختلف العناصر البشرية فيها، فيهدف بالنتيجة إلى إلقاء الأضواء على واقع الإدارة العامة في علاقاتها بالجمهور الذي يتعامل معها أو يعمل في إطارها باعتبار أن لهذه العلاقات اتجاهاً متميزاً، فهي تعني من جهة علاقة الإدارة بموظفيها والعاملين في إطارها، وتعني من جهة ثانية علاقتها بالجمهور الذي يستفيد من خدماتها أو يشاركها في بعض الحالات على تحقيق تلك الخدمات. وفي سبيل تحقيق هذا الانسجام تتولى مختلف المؤسسات العمومية توظيف العلاقات العامة في منظومتها.

ونظرا لأهميتها في تواصل المؤسسات نتساءل عن طرق تنفيذ العلاقات العامة والأجهزة والأساليب المعتمدة فيها وذلك وفق الإشكالية التالية :

ما هي طرق وأساليب إدارة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية للدولة ؟

وسيم بداية التعرض لمفهوم العلاقات العامة وعلاقتها بالإدارات العمومية في (المبحث الأول) ثم يتم التعرض إلى طرق وأساليب تنظيمها في إدارة المؤسسات العمومية وذلك في (المبحث الثاني).

المبحث الأول

مفهوم العلاقات العامة في الإدارة العمومية

سيتم التعرض إلى تعريف بسيط للعلاقات العامة في (المطلب الأول)، ثم إلى أهم الأجهزة التي توظفها الإدارات العمومية لتنظيم مختلف العلاقات بين المؤسسة ومختلف العناصر البشرية في (المطلب الثاني).

المطلب الأول

تعريف العلاقات العامة

عرفتها الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة على أنها " الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة"⁽¹⁾.

أما الجمعية الدولية للعلاقات العامة فقد عرفت على أنها " وظيفة إدارية دائمة ومنظمة ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها"⁽²⁾.

وقد جاء هذا التعريف أكثر دقة لاشتماله على عناصر تساعد على فهم العلاقات العامة أكثر وخاصة بتركيزه على عنصر الوظيفة الإدارية الدائمة والمنظمة، حيث تكون الإدارة ملزمة بالاطلاع بمسؤولية تحسين تلك العلاقات إلى أقصى درجة ممكنة لتحقيق الغاية التي أنشأت من أجلها وضرورة توظيف العلاقات العامة في علاقاتها بموظفيها وبعلاقتها مع الغير أو المنتفعين بخدماتها.

فمن العلاقات التي قد تثار في مجال الإدارات العامة مفهومان متميزان، فهي تعني من جهة علاقة الإدارة بموظفيها والعاملين في إطارها، حيث أن العلاقات الطيبة التي يقضي تأمينها بين الإدارة وموظفيها تشكل سببا رئيسيا من أسباب نجاحها وعاملا فعلا لحمل موظفيها على تقبل عملهم كواجب واعتبار إسهامهم في تسير عجلة الإدارة مشاركة منهم كمواطنين صالحين في تحقيق المصلحة العامة. و إن كانت الوظيفة العامة واجبا على المواطن فان هذا

لا يعني بالضرورة أنها تحمل هذا الأخير قدرا كبيرا من التضحيات التي لا يتحملها غيره من العاملين في القطاع الخاص⁽³⁾.

ومن جهة أخرى نجد علاقة الإدارة بالجمهور وهي العلاقات التي يقع على الإدارة واجب إقامتها وإبقائها مع الجمهور، والعلاقات التي يترتب على الجمهور واجب رعايتها عندما تتاح له الفرصة في مشاركة الإدارة في أعمالها وإسهامه معها في تحقيق برامجها ومخططاتها⁽⁴⁾.

المطلب الثاني

أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

تتعدد الأجهزة المطبقة لتنفيذ العلاقات العامة، الأمر الذي يدفعنا إلى التعرض للبعض منها بشيء من التفصيل والتي جرت العادة على توظيفها في المؤسسات العمومية وذلك في النقاط التالية :

أولا _ **رئس الإدارة أو المؤسسة ودوره في مجال العلاقات العامة**: نظرا لاعتبار الرئيس السلطة العليا في الإدارة أو المؤسسة فإنه يتولى إقرار سياسة العلاقات العامة وإصدار التوجيهات العامة بشأنها، كما يعمل على تأمين التنسيق بين جميع المصالح والأجهزة في الإدارة أو المؤسسة العمومية التي تساهم كما سنرى مع الجهاز بتنفيذ خطة العلاقات العامة وتحقيق برامجها .

وباعتباره الصورة المعبرة عن الإدارة أو المؤسسة العمومية، لابد أن يكون مثالا في علمه وصفاته وتصرفاته لحيازة ثقة وتقدير موظفيه، وضمان ثقة الجمهور بالمؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمثلها خير تمثيل⁽⁵⁾. فعلى أساس وظيفته يجب أن يتحلى بجميع المزايا التي لابد من توفرها في الرئيس من حيوية وأهلية لممارسة السلطة واتخاذ القرارات وتقبل الأفكار الإصلاحية المتطورة. كما لابد عليه أن يعتمد البساطة والتواضع في معاملتهم .

ثانيا _ **أجهزة وفروع الإدارة أو المؤسسة** : تتوزع المهام داخل المؤسسة أو الإدارة على الأجهزة والوحدات التي تؤلفها، وهذا مبدأ من مبادئ التنظيم الإداري لا يجوز تجاهله، فعلى أساسه تبنى المسؤوليات وتحدد الجهات التي يقع عليها واجب الاضطلاع بمختلف نشاطات المؤسسة أو الإدارة .

وان كانت مسؤولية تنظيم العلاقات العامة تقع على عاتق الجهاز المخول له بهذه المهمة إلا أن ذلك لا يعني انتفاء المسؤولية بالنسبة لسائر المصالح القائمة في الإدارة والعاملين فيها الذين هم ملزمون بالتضامن في تصرفاتهم وأعمالهم مع مقتضيات ومفهوم العلاقات العامة التي تخططها الإدارة وتقرر تحقيقها. وذلك من شأنه أن يعطي الشعب أو الجمهور المتعامل مع الإدارة أو المؤسسة العمومية الفكرة الحسنة اتجاهها⁽⁶⁾.

وبالتالي على جميع مصالح الإدارة أو المؤسسة وفروعها أن تتفهم خطة العلاقات العامة التي يجري تقيدها، وأن تسهم بقدر إمكاناتها في نطاق صلاحياتها في مراعاة الخطة وإلا تعرضت تلك المؤسسة العمومية إلى الفشل وفتح المجال للاضطرابات بين مختلف الشرائح البشرية سواء مع الموظفين أو مع الشعب أو الجمهور المستنفع من خدماتها.

ثالثاً_ أخصائيو العلاقات العامة أو أسلوب الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة : وهم الأشخاص المؤهلين بعلمهم وخبرتهم لتقديم الخدمات إلى الإدارات والمؤسسات والجماعات والتي يمكن أن تلجأ إليهم لدراسة المسائل الاجتماعية وقضايا العلاقات العامة التي تواجهها، واقتراح الحلول المجدية لتلك المسائل والقضايا مستعملين في ذلك الطرق والأساليب والوسائل الملائمة لتحسين العلاقات الإنسانية داخل تلك المؤسسات وخارجها⁽⁷⁾، ويشترط في هؤلاء الأخصائيين بعض الصفات والمؤهلات التي يقتضي توفرها لديهم ومنها صفات ذاتية كالسيرة الحسنة وحب المهنة والتفاني في إنجازها وصفات فكرية كاللياقة الفكرية والقدرة على الإقناع والقدرة على التعبير بوضوح والموضوعية، أما عن المؤهلات المطلوبة التي يشترط توفرها في الأخصائي حصوله على ثقافة عامة واسعة والإحاطة العامة بالعلوم الإنسانية ومعرفة تقنيات الإعلام.

ومن عيوب هذا الأسلوب في إدارة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية هي عدم قدرته على معرفة الخفايا المتعلقة بالموقف العام باعتباره بعيداً عن المؤسسة، احتمال معارضة الموظفين للمستشار الخارجي يكون كبيراً وكذا محاولة تضليله وعدم التعاون معه وحجب المعلومات التي قد توضح أبعاد المشكلة المطروحة تكون أكثر احتمالاً من محاولة مساعدته. كما نجد أن عدم قدرة الأخصائي أو المستشار الخارجي على التواجد باستمرار في موقع العمل قد يؤدي إلى صعوبة مواجهة بعض المواقف التي تتطلب مواجهة مباشرة لتفادي سوء التفاهم الذي قد يحصل بين المؤسسة وجماهيرها⁽⁸⁾.

رابعاً_ مصلحة العلاقات العامة أو أسلوب الاعتماد على جهاز متخصص داخل المؤسسة: إن هذا الأسلوب يقوم على إدارة متكاملة للعلاقات العامة، حيث يكون لها وضعها وكيانها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما لها مسئول يشرف ويوجه العاملين فيها والمختصين الذين يقومون بتنفيذ أنشطتها طبقاً لطبيعة الوظيفة والمسؤوليات الملقاة على عاتقها والهدف الذي ترغب إدارة المنظمة في تحقيقه من وراء إنشاء هذه الإدارة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يوفر المعرفة العميقة بسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة ومشاكلها وبالتالي يؤدي إلى سهولة التأثير على الجمهور الداخلي، كما أن وجود جهاز داخل المؤسسة يتيح إمكانية الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم الخبرات لدى أفراد الجهاز في معالجة المشكلات النوعية التي تواجه المؤسسة، كما يسمح هذا الجهاز

بالاستفادة من خدماته في أي وقت تحتاج إليه إدارة المؤسسة. كما يساعد على معرفة وتحديد مصادر المعلومات اللازمة والحصول عليها بسهولة من مصدرها، إضافة إلى الابتعاد عن الصراع المحتمل بين مختلف الشرائح البشرية. غير أن هذا الأسلوب أيضا لا يخلو من العيوب، حيث يمكن أن يتعد جهاز العلاقات العامة عن الموضوعية في تقديم استشاراته أو تنفيذ مهامه، وذلك نتيجة لتأثير الإدارة العليا عليه. فيتحوّل هذا الجهاز من إدارة استشارية إلى إدارة تنفيذية فقط تغرق في الأعمال اليومية التي تطلبها الإدارة العليا منها⁽⁹⁾.

وعموما يمكن القول أن الأسلوب الذي يعتمد على الجمع بين المستشار الخارجي وبين جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة هو الأسلوب الأكثر استخداما في الحياة العملية، إذ أنه في الوقت الذي تتصف فيه خدمات المستشار الخارجي بالنظرة الموضوعية المحايدة، فإن الجهاز الداخلي أكثر قدرة على معرفة التفاصيل المحيطة بكل موقف تتعرض له المؤسسة العمومية، لذلك لا بد من وجود التعاون الوثيق بين الجهاز الداخلي والمستشار الخارجي لتحقيق التكامل والاستفادة من مزايا كل من الأسلوبين المذكورين.

المبحث الثاني

طرق تنظيم العلاقات العامة في المؤسسات العمومية

إن العلاقات العامة تظهر إلى حيز النفاذ من خلال نشاطات المؤسسة المدروسة التي يتم إدخالها كمجموعة من الأفعال الواعية المنظمة في إطار برامج يحدد زمانها ومكانها بصورة مستمرة، فالمؤسسات العمومية والإدارات الكبرى في الدولة عادة ما تنظم برامج سنوية للعلاقات العامة، وستعرض فيما يلي إلى أهم العناصر الأساسية التي يتطلبها تنظيم العلاقات العامة وهي التوجيه والتخطيط في العلاقات العامة (المطلب الأول)، ثم تحديد أشكال التدخل في (المطلب الثاني).

المطلب الأول

التخطيط و التوجيه للعلاقات العامة في المؤسسات العمومية

إن التوجيه والتخطيط من أهم العناصر التي تقوم عليها العلاقات العامة وسيتم فيما يلي التعرض لمعناها ووظيفة كل من هذين العنصرين في تنظيم العلاقات العامة :

أولا_التخطيط: تعددت أيضا حوله التعاريف ومن بينها تعريف أرفيك الذي يرى أن التخطيط هو "عملية تخطيطية في أساسها وميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة منسقة، فالتخطيط تفكير قبل الأداء وأداء في ضوء الحقائق لا التخمين". أما هنري فايول فيعرف التخطيط على أنه "يمثل الواقع على اعتباري أساسين هما التنبؤ

بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل". أما بانث يعرف التخطيط على أنه "تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص في قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف في سهولة ويسر"⁽¹⁰⁾.

وبالتالي يمكننا القول بأن التخطيط هو مرحلة تفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها عن طريق أدوات مدروسة مسبقا. ومن بين المبادئ التي يقوم عليها التخطيط في العلاقات العامة حتى يكون على درجة عالية من الدقة والجديّة نجد :

1_ التركيز على الهدف المراد تحقيقه والذي يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بأمور جانبية لا تؤثر أوصلة لها بالهدف الذي نخطط له

2_ شمولية التخطيط حيث يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخططه .

3_ أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتمد أولا التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانيات المؤدية إلى الغاية أو الهدف .

4_ فاعلية وكفاية التخطيط وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانيات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف .

5_ مرونة التخطيط وهذا يعني أن يكون التصور المستقبلي ذا أطراف واسعة التحرك حيث يمكن من خلالها مواجهة التغيرات المستقبلية بسهولة من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط في إطار متحجر لا يستوعب إمكانيات التغير المستقبلية.

ثانياً_ التوجيه: تعددت التعاريف التي أعطيت لمعنى التوجيه ومنها تعريف **هايمان وهيلجرت** الذي يرى أن التوجيه هو "الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين". في حين يرى البعض أن التوجيه هو "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها"⁽¹¹⁾. فالتوجيه يعتبر وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها. وهو يتضمن مجموعة من الخصائص تتمثل في كون وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المنظمة، كما أنه يعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين بالمنظمة، تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني والاتصالات.

ويتم التوجيه وفقا لخطوات تتمثل أساسا في ترجمة الخطط إلى أوامر مباشرة ثم إصدار الأوامر مع الإشراف وتقييم الجهود المبذولة ليتم تحفيز هذه الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية⁽¹²⁾.

يظهر مما سبق أن التخطيط والتوجيه في مجال العلاقات العامة له دوره المعترف في تنظيم واستقرار المؤسسات العمومية، كما يعمل على التنسيق الفعال بين جميع العناصر البشرية وجميع الأنشطة .

المطلب الثاني

أشكال التدخل للعلاقات العامة في المؤسسات العمومية

إن أشكال التدخل عديدة ومتشعبة نكتفي بالإشارة إلى بعضها لئتم بعدها التعرض لكيفية مباشرة التنفيذ :

أولا _ صور وأشكال تدخل العلاقات العامة في المؤسسات العمومية⁽¹³⁾؛ وتتمثل أهمها في:

1_ الاتصال أو التدخل الشفهي: كانت هذه الوسيلة تشكل الدعامة الوحيدة لتحقيق العلاقات العامة، وقد استمرت على هذا النحو إلى حين ظهور وتطور مختلف الوسائل الكتابية والسمعية والبصرية التي أخذت تقاسمها المهمة في الاتصال بالجمهور والتدخل في مجاله. إلا أن ظهور الوسائل الجديدة لم يكن من شأنه التقليل من أهميته أو إضعاف فعاليته في مخاطبة الجمهور وإقناعه وما قد يحققه من تجاوب، ويستعمل بصورة أساسية لشرح أهداف ونشاط الإدارة أو المؤسسة للجمهور بقصد خلق اهتمامه بها وتأييده لمشاريعها، ويتم إما عن طريق الاجتماعات الخاصة أو المناقشة أو الخطب أو المحاضرات التي يجري تنظيمها وفقا للظروف ومقتضيات الحاجة.

2_ الاتصال أو التدخل الخطي: كان لتطور العلاقات العامة واتساع مجالات ممارستها أثره في تجسيد أهمية الاتصال الخطي وتأكيد لزومه تكملة وسدا للحاجة التي لا يمكن تحقيقها عن طريق الاتصال الشفهي.

فانتساع الجمهور وتنوعه وتشعب العلاقات والروابط وتخصص المواضيع وتعقيدها كلها أمور أظهرت وما زالت تظهر قيام الحاجة لإتباع أساليب الاتصال الخطي والكتابي في مخاطبة الجمهور، ومن أهم الوسائل في مجال الاتصال الخطي نجد الصحافة والكتب والمجلات والمنشورات والإعلانات وغيرها من وسائل الإعلام المكتوبة. وتجدر الإشارة في هذا المجال أن الصحافة تعد أفضل تلك الوسائل وأفضلها في حقل العلاقات العامة، فهي الوسيلة الأكثر استعمالا⁽¹⁴⁾.

3_ الاتصال أو التدخل بواسطة الوسائل السمعية والبصرية: إن العالم المعاصر يظهر الارتباط الواضح للفرد بالصورة الناطقة أي ارتباطه بالملمسوس والتي تكون عن طريق وسائل الإعلام السمعية البصرية كالتلفزيون والسينما والراديو والانترنت، فأصبح المرء "سمعيا بصريا"، حيث غالبا ما يتم تذكره للأمور عن طريق ما انطبع في عينيه من صور وما دخل في أذنيه من أصوات.

وبالتالي فإن اكتمال الانطباعات الصورية بالانطباعات السمعية وما تحمله هذه الأخيرة من تشويق يؤدي إلى تكوين أفضل طريق يمكن تصورها للاتصال بالجمهور.

ثانياً _ مباشرة التنفيذ: بعد أن يتم اتخاذ الخطوات التي سبق ذكرها يصبح من الممكن للمسئول عن العلاقات العامة أن يضع البرنامج النهائي للعمل ويحدد رزنامة لذلك. وهذا يعني تحديد الأعمال التي يقتضي تحقيقها والمسئولين عن هذا التحقيق، وتوقيت كل عمل من تلك الأعمال في الوقت المناسب والظروف الملائمة. وبالتالي فإن أعمال العلاقات العامة هي أعمال مدروسة لا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية، وان نجاح البرنامج لا يتوقف على القيام بالأعمال التي يلحظها فحسب وإنما على تحقيقها في أوقاتها وظروفها وتأمين التناسق والاستمرار في تنفيذها⁽¹⁵⁾.

خاتمة :

نظراً للأهمية التي تلعبها العلاقات العامة في المؤسسات العمومية لابد على الدولة من رسم سياسة وإستراتيجية في هذا المجال والاهتمام بوجود إدارة عصرية وعلمية وفنية ومهنية متخصصة لإدارة وتسيير العلاقات العامة في كل فروع ومؤسسات ومرافق وهيئات إدارة الدولة المركزية واللامركزية وفي جميع قطاعات الحياة العامة الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية والأمنية والعسكرية والعمل على تطويرها.

وعلى الإدارة العمومية أن تسعى لتنظيم العلاقات العامة فيها، كما ينبغي بذل الجهود وإظهار التعقل والحيطة وذلك قصد تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف عقليات البشر وميولهم وعاداتهم وتقاليدهم ومواقفهم وذلك تجنباً لما تعانيه العديد من إدارات ومؤسسات الدولة مؤخراً من اضطرابات واحتجاجات والتي تفقدها نزاهتها واستقرارها.

الهوامش والمراجع:

- 1_ حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، الطبعة الأولى 1980، منشورات عويدات بيروت _باريس، ص12 .
- 2_ أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006 ، البحرين، ص 10
- 3_ حسن الحلبي، المرجع السابق، ص 92 .
- 4_ المرجع نفسه، ص 93 .
- 5_ المرجع نفسه، ص 67 .
- 6_ المرجع نفسه، ص 68_69 .
- 7_ المرجع نفسه، ص 69 .
- 8_ أسامة كامل، محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 92 .
- 9_ المرجع نفسه، ص 93_94 .
- 10_ أسامة كامل، المرجع السابق، ص 29.
- 11_ المرجع نفسه، ص 95 .
- 12_ المرجع نفسه.

13_ حسن الحلبي، المرجع السابق، ص62_48 .

راجع كذلك : زهرة مليكة أفشيش، إستراتيجية مجلس الأمة في تطبيق فكرة العلاقات العامة البرلمانية لترسيخ مبدأ حسن العلاقة بين الدولة والمواطن، الفكر البرلماني، العدد 9، جويلية 2005، ص173_175 .

14_ عمرو بن عبد العزيز الماضي، إجراءات العمل في إدارات العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الحكومية والمؤسسات الخاصة، الطبعة الأولى 2001، الرياض، ص23_15 .

15_ المرجع نفسه، ص63_62 .

ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الإقتصادي في المؤسسة

أ.بوزيداوي محمد

المركز الجامعي بتيبازة.

الملخص:

تبرز ادارة المعرفة كأسلوب متميز للمؤسسة يعمل على اكتساب المعرفة وتوليدها ثم توزيعها ونشرها وتشجيع تقاسمها، ثم تخزينها وتطبيقها، ومن خلال هذه العمليات يتم انتاج المعرفة الحاسمة في اتخاذ القرار، وهنا يبرز مصطلح الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر نوع خاص من المعرفة اللازمة لإنجاز المهام، وهو ذلك النوع من المعرفة الاستراتيجية التي تكشف التهديدات والفرص الهامة التي قد تعرض للخطر أو تسهل إنجاز المهمة، فالملاحظ أن هناك تكامل وتقاطع بين الذكاء الاقتصادي وادارة المعرفة، حيث يعمل الذكاء على انتاج وتوليد المعرفة، وفي نفس الوقت تعمل ادارة المعرفة على توفير المعرفة المناسبة ليتم استغلالها من خلال الذكاء الاقتصادي، وعلى الرغم من أن ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لهما نفس الهدف الا انهما يختلفان في طريقة تحقيق الهدف، وفي حين تبرز قيمة الذكاء الاقتصادي في ايجاد الفرص لصنع القرار، فان قيمة إدارة المعرفة تعتمد على قدرة المنظمة على تحديد والتقاط وإعادة استخدام المعرفة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، المعرفة، مستودع البيانات، المعلومات.

Abstract :

knowledge management is a distinct method for enterprise works on the acquisition of knowledge and generation and distribution and dissemination and encourage share it, and then stored and applied, and through these processes are critical knowledge production in decision-making, and here highlights term economic intelligence, which is a special kind of knowledge necessary to accomplish the tasks, which is the kind of strategic knowledge that reveal threats and important opportunities that may endanger or facilitate get the job done, and noted that there is integration and the intersection between economic intelligence and knowledge management, where he works as intelligence on the production and generation of knowledge, and at the same time, knowledge management is working on providing appropriate knowledge to be exploited through economic intelligence, although the knowledge management and economic intelligence have the same goal, but they differ in the way of achieving the goal, while highlighting the value of economic intelligence in the creation

of opportunities for decision making, knowledge management is a value based on the organization's ability to identify and capture and reuse of knowledge.

Key words: Knowledge management, economic intelligence, knowledge, data repository, information.

مقدمة:

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال، والتي تقتضي من المؤسسة التعامل مع وضعيات صعبة بحاجة الى المعلومات والمعرفة المناسبة لاتخاذ قرارات فورية حاسمة، ومن هنا يبرز مصطلحين ذو اهمية عميقة هما ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، حيث تقوم ادارة المعرفة على مجموعة من العمليات التي تدور حول اكتساب وتوليد وتوزيع وخرن المعرفة وتطبيقها، لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة، ويقوم الذكاء الاقتصادي على تجميع ودراسة وتحليل المعلومات لمختلف المصادر المتاحة لاتخاذ القرارات الحاسمة، والاشكالية المطروحة هي فيما تتمثل طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي؟

1-الاطار النظري لادارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من النظريات الحديثة التي انتهت إليها الفكر الإداري والهادفة إلى بناء قاعدة من المعرفة تزود المؤسسة بالقدرة على مواجهة التحديات والتفوق على المنافسين وتحقيق الأداء المتميز.

1-1. مفهوم المعرفة:

يعد مفهوم المعرفة واسع المعاني ومتنوع الأبعاد وقد ثار حولها الكثير من النقاش والجدل من قبل العلماء والباحثين في المجالات المتخصصة للعلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة.

1-1-1. تعريف المعرفة:

يعرف karl Sveiby المعرفة بأنها "التبصر والفهم التي تنعكس على المقدرة العملية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة إلى الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة"¹

1-1-2. أنواع المعرفة:

من أكثر التصنيفات شهرة للمعرفة هو تقسيمها إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة كالتالي:

أ-المعرفة الصريحة: حيث تشير إلى المعرفة الموضوعية في البرامج والمستندات والإجراءات والسياسات فهي معرفة مرمزة ويمكن تشاركتها وتقاسمها، ويشير الكاتبان Nonaka&Takeuchi إلى أن المعرفة الصريحة هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والأصوات، وتتم مشاركتها على شكل بيانات، صيغ علمية، مرئيات، أشرطة سمعية، مواصفات المنتج، كتيبات، وتنتقل بسهولة بين الأفراد.²

ب-المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي تكون متضمنة في عقول الأفراد على شكل خبرات وأفكار وآراء ومهارات، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين.³

2-1. مفهوم ادارة المعرفة:

ادارة المعرفة هي اسلوب حديث متقدم لخلق المعرفة ونشرها في المؤسسة لتحقيق اكبر قيمة مضافة للعمل، وتركز ادارة المعرفة على المعرفة الضمنية باعتبارها الاثمن وتحويلها الى معرفة صريحة متاحة.

1-2-1. تطور ادارة المعرفة:

وفي منتصف التسعينات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت عام 1989م في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفي أواخر التسعينات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999م، خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.⁴

2-2-1. تعريف ادارة المعرفة:

حيث عرفها Duffy بأنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة"⁵

1-2-3. عمليات إدارة المعرفة:

تمثل مختلف الأنشطة المتعلقة بتسيير شؤون المعرفة داخل المنظمة، ويمكن تلخيصها كالتالي:

أ- تشخيص المعرفة: ويعنى رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، كذلك التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة⁶.

ب- اكتساب المعرفة: ويقصد به الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، حيث من بين هذه المصادر نجد الخبراء ومكاتب الاستشارات او من خلال كراء او شراء البرامج وبراءات الاختراع وغيرها.

ج- توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة⁷.

د- توزيع المعرفة: ويعني نشر المعرفة داخل المؤسسة والتشجيع على تقاسمها وتشاركتها، وايصالها في الوقت والمكان المناسبين من اجل تحسين الاداء.

هـ- تخزين المعرفة: يشير التخزين الى حفظ المعرفة من الضياع واستغلالها عند الحاجة اليها، وبهذا تتشكا ذاكرة المنظمة التي تحفظ المعارف والمعلومات والخبرات المتعلقة بانشطة المؤسسة وموقعها التنافسي.

د- تطبيق المعرفة: حيث يتم الاستفادة من المعرفة من خلال تحويلها الى قيمة تظهر في تحسين الاداء والجودة او ادخال تحسينات ابداعية على المنتج.

2-الاطار النظري للذكاء الاقتصادي:

يساعد الذكاء الاقتصادي في اتخاذ القرارات السريعة الحاسمة من خلال توفير المعلومة المناسبة وتحليلها وتقديم التصور الملائم لتصحيح القرارات.

2-1.تطور الذكاء الاقتصادي:

فحسب Salles فإن هناك أربع فترات رئيسية في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي⁸:

-الفترة 1: والموافقة للثمانينات وأوائل التسعينات، حيث تتركز التعاريف على العمليات والأدوات والتقنيات.

-الفترة 2: والتي تغطي فترة التسعينات، حيث التعاريف المعنية في المقام الأول على استخدام الذكاء الاقتصادي أو اليقظة الاستراتيجية وأهدافها العامة.

-الفترة 3: التي بدأت في أواخر التسعينات، ظهرت مفاهيم الإدارة المشتركة والذكاء الجماعي، والتعلم التنظيمي والعمل التعاوني.

-الفترة 4: بدأت في 2000، وتشمل إضافة للسابق، الهوية الثقافية والمناطقية ومفهوم الدفاع الاقتصادي.

2-2.تعريف الذكاء الاقتصادي:

حيث عرفه Harold Wilensky بأنه "نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، والمخزنة والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة"⁹

2-3.وظائف الذكاء الاقتصادي:

وللذكاء الاقتصادي أربع وظائف رئيسية كالتالي¹⁰:

- السيطرة (الحماية والتعزيز) على الخبرات العلمية والتكنولوجية في مجال نشاط معين.
- الكشف عن التهديدات والفرص المتاحة في الأسواق المحلية والخارجية؛
- تحديد استراتيجيات فردية أو مشتركة جماعية أكثر فعالية؛
- المساعدة في تحديد تأثير استراتيجيات من شأنها أن تدعم الإجراءات .

2-4. خصائص الذكاء الاقتصادي:

ومن بين الصفات التي ينبغي تواجدها في الذكاء الاقتصادي نجد التالي¹¹:

الملائمة (دمج المعرفة، والعمل ذو التأثير)، محددة، صالحة، عملية بمعنى تطبيقية، متوفرة في الوقت المحدد، أخلاقية (الاستخدام الحصري للوسائل القانونية).

2-5. عناصر الذكاء الاقتصادي:

يتمحور الذكاء الاقتصادي حول ثلاث (3) عناصر وهي¹²:

-اليقظة: وتكمن في ملاحظة وتحليل كل ما يحدث في محيط المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتفصيله.

-الاتصال والأمن: بمعنى التحضير و التحسب ضد يقظة الآخرين إضافة إلى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية، خلق ردود أفعال، وضع بنود سرية في عقود العمل...

-التأثير: معرفة المعلومات التي هي في محيط المؤسسة من أجل اتخاذ القرار الناجح الذي يكون له دور وتأثير على هذا المحيط.

3-ادارة المعرفة كأساس للذكاء الاقتصادي الفعال:

ادارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات المترابطة المتمحورة حول المعرفة وتحويلها الى قيمة، تمثل خط الدفع الخلفي للذكاء الاقتصادي الذي يحدث التكامل التام في عملية اتخاذ القرار السليم.

3-1. اوجه التشابه والاختلاف بين ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي:

هناك نقاط عديدة يتقاطع فيها مفهوم ادارة المعرفة بمفهوم الذكاء الاقتصادي، لكنهما يختلفان في نقاط أخرى وهو ما يجعلهما اقرب الى التكامل، والجدول التالي يوضح اوجه التشابه والاختلاف بين المفهومين.

الجدول رقم 1: اوجه التشابه والاختلاف بين ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.

الذكاء الاقتصادي	ادارة المعرفة		
		الاهداف	اوجه التشابه
		الاعتماد على مهارة المستخدم	
		القيمة	اوجه الاختلاف
		التطور	
		التركيز	
		التكنولوجيا الاساسية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:

Gul Muhammad&al, **Business Intelligence as a Knowledge Management Tool in Providing Financial Consultancy Services**, American Journal of Information Systems, Science and Education Publishing, Vol. 2, No. 2, 2014, p29.

2-3. العلاقة بين ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي:

ويشير McKnight الى نظم ادارة المعرفة تحت الذكاء الاقتصادي وهو يقترح أن هذا هو وسيلة جيدة للتفكير في العلاقة بين الاثنين، كما يقول ان ادارة المعرفة هي واجهة داخلية للذكاء الاقتصادي، وتبادل الذكاء بين الموظفين حول مدى فعالية أداء مجموعة متنوعة من المهام المطلوبة لجعل المنظمة تمضي في طريقها، وبالتالي تتم إدارة المعرفة باستخدام العديد من تقنيات الذكاء الاقتصادي¹³.

ويؤكد Marco أن ادارة المعرفة القادرة على ايجاد الحلول في المؤسسة لا يمكن أن توجد بدون مستودع البيانات الوصفية القائمة على الذكاء الاقتصادي، ففي الواقع مستودع البيانات هو العمود الفقري لادارة المعرفة، فمستودع بيانات الذكاء الاقتصادي التي تقوم على جمع، وحفظ وتحليل، ونشر المعرفة يمكن من توليد ميزة تنافسية في السوق، كما يرى أن معظم المجالات التي تناقش ادارة المعرفة يفوتها أن تذكر مستودع البيانات، ويعتقد أن هذه الإغفال الفاضح موجود لأن معظم مهنيي ادارة المعرفة يركزون على جزء محدود من معادلة ادارة المعرفة، ومع ذلك فالمنفذين يدركون أن مستودع البيانات هو الحل التقني لادارة المعرفة¹⁴.

3-3. التكامل بين ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي: وحسب Albescu فان دمج الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة للاستجابة لتحديات المؤسسة الحديثة لا بد أن يتم التعامل معه على انه ضرورة وليس فقط "اتجاه جديد" في تكنولوجيا المعلومات، وكذلك أشار Cheng إلى أنه مع اشتداد المنافسة التجارية تصبح بيئة السوق أكثر تعقيداً، فالمريد من الشركات تتعلم الاستفادة من المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين القدرة على اتخاذ القرار وزيادة الكفاءة، ومن المستحسن للشركات الكبيرة دمج استراتيجيات الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة بفعالية لإعطاء وظيفة كاملة لوظائفها التكميلية¹⁵.

ووفقاً لWeidong فان الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة تختلف عن بعضها البعض ولكنها مترابطة من حيث التآزر، والأساس المشترك والتكاملي، ولذلك فإن العلاقة بين ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وكيف تختلف عن بعضها بحاجة لمزيد من الاستقصاء، فبنظرة متبصرة لتكامل ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي تكشف أن الذكاء الاقتصادي يحول البيانات إلى معرفة ومعلومات، بينما تساعد ادارة المعرفة على تبادل المعرفة وخلق معرفة جديدة وتزويد

الذكاء الاقتصادي بفهم خصائص الأعمال، فضلا عن التقديرات ونتائج التحليل، ولذلك فإذا تم تنسيق ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، فيمكن أن تؤدي لحلول أكثر فعالية¹⁶.

الخاتمة:

من خلال البحث يتبين اهمية ادارة المعرفة في خلق المعرفة والمحافظة عليها وتحويلها الى قيمة وتفعيل مبادرات ادارة المعرفة، بينما ياتي الذكاء الاقتصادي كوسيلة لجمع وتحليل ورقابة المعلومات وتوفيرها لاتخاذ القرار المناسب، ويتبين ان العلاقة بين المفهومين تكاملية حيث تدعم ادارة المعرفة من خلال عملياتها وخاصة المعرفة الضمنية والخبرات الذكاء الاقتصادي، ويقدم الذكاء الاقتصادي مستودع معلومات يساعد في تفعيل عمليات ادارة المعرفة، وبين المفهومين نقاط تشابه ونقاط اختلاف تدعم التكامل والتآزر بينهما.

¹ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-، ط1، عمان: مؤسسة الوراق، 2007، ص31

² Nonaka Ikujiro&Takeuchi Hirotaka, **Hitosubashi on knowledge Management**, John Wiley&Sons, (Asia): Singapore, 2004, p04

³عليان رحي مصطفى، إدارة المعرفة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص81، بتصرف.
⁴سمير عبد الوهاب،"متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، بحث مقدم إلى مؤتمر(مدن المعرفة)، المدينة المنورة، السعودية، 28-30 نوفمبر، 2005، ص ص113-114.

⁵ريا المحاميد، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الاوسط، 2008، ص22.

⁶برويست جيلبرت وآخرون، إدارة المعرفة-بناء لبنات النجاح، ترجمة حازم حسن صبحي، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2001، ص08.

⁷عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، عمان: دار المسيرة، 2009، ص42.

⁸ Hany M. Elshamy, **Economic Intelligence: Theory and applications**, International Conference on Business Intelligence and Knowledge Economy, Al

Zaytoonah University of Jordan, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Amman Jordan, 23-26 (April 2012), p1154.

⁹ فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI " رويبة"، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، الجزائر: جامعة تلمسان، 2014، ص27.

¹⁰ Philippe Clerc, **Economic intelligence**, <http://www.unesco.org/webworld/wirerpt/wirenglish/chap22.pdf>, p306.

¹¹ Thiendou NIAN, **Enjeux de l'intelligence économique**, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), p2.

¹² فيلالي أسماء، مرجع سابق، ص ص33-34.

¹³ R. T. Herschel, N. E. Jones, **Knowledge management and business intelligence: The importance of integration**, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, VO L. 9, N O. 4, 2005, p 46.

¹⁴ ibid, p 46.

¹⁵ Irina-Bogdana Pugna & Dana-Maria Boldeanu, **Integration Of Knowledge Management And Business Intelligence Initiatives In A Collaborative Intelligence Framework**, Conference: Accounting and Management Information Systems, Volume: Proceedings of International Conference Accounting and Management Information Systems, 8th edition, At Bucharest, (AMIS 2013), p02.

¹⁶ Rizwan Shehzad and Muhammad Naem Ahmed Khan, **Integrating Knowledge Management with Business Intelligence Processes for Enhanced Organizational Learning**, International Journal of Software Engineering and Its Applications Vol. 7, No. 2, March, 2013, p65.

العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية في الجزائر دراسة بين الثابت والمتحول

د. دريس نبيل
جامعة الجزائر 02

مقدمة

يعرف العالم اليوم متغيرات كثيرة في مختلف المجالات، السياسية والاقتصادية والاجتماعية وهو ما ينعكس على حياة البشر ودورهم في المجتمع وفي النظام السياسي والاقتصادي، فيمكن القول أن عالم اليوم هو عالم العلاقات العامة التي أصبحت موضوع العصر باعتبارها أداة للتواصل، للعلاقات العامة أهمية في التعريف بصورة المؤسسة، وأداة لبناء الصورة الذهنية عن المؤسسة أو الجهاز الإداري، كما أنها أداة لاستشراف المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي.

من خلال هذه الورقة البحثية نحاول التطرق لأهم الجوانب المحيطة بالموضوع، كإدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية باعتبارها جزءا من هيكلها التنظيمي ولأنها ليست نشاط إداري فحسب وإنما هي نشاط جوهره الاتصال، وأهداف العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية، بالإضافة إلى الفلسفة الاتصالية للإدارة باعتبارها من أهم المبادئ التي تلتزم بها في تنفيذ أعمالها.

ومع ظهور متغيرات عالمية جديدة، كبروز ما يسمى بظاهرة العولمة والتطور المذهل في مجال تكنولوجيا علوم الإعلام والاتصال، فتم إدخال هذه التكنولوجيا في نشاطات المؤسسات، فالواقع العملي إعادة النظر في طبيعة عمل المؤسسات الكلاسيكية التي كانت تعتمد على التسيير التقليدي.

ولأن العلاقات العامة هي بالأساس مجموعة من الأنشطة الاتصالية أولا والإدارية ثانيا، أي أن الموظفين الإداريين في مجال العلاقات العامة يجب أن يكونوا على دراية واسعة بمهارات الإدارة. والأمثلة كثيرة أهمها إدارة العمليات التنموية الوطنية والمحلية وذلك بالتطرق إلى العلاقات العامة والمؤسسة العمومية ومدى ارتباطها بالتنمية الوطنية في الجزائر على اثر الإصلاحات التي اعتمدها الدولة في السنوات الأخيرة. وعليه يطرح موضوع المداخلة الإشكالية التالية: ما أهمية وواقع العلاقات العامة في المؤسسة العمومية في الجزائر؟ ولبحث مختلف العناصر المرتبطة بالموضوع اعتمدنا المحاور التالية: الإطار النظري من خلال تحديد المفاهيم المرتبطة بالموضوع، وأهداف ومبادئ العلاقات العامة، بالإضافة إلى مجالات العلاقات العامة (الميدان الإداري) في المؤسسة العمومية

مفهوم العلاقات العامة

مصطلح العلاقات العامة ظهر في القرن العشرين ، إلا أن جذوره العملية تعود لقدماء المصريين اليونان والرومان، فكان القرن التاسع عشر العصر الذهبي لوكلاء الصحف، كما كان الاستيطان بالغرب ناتجا عن حملات الترويج ومطورو الأراضي والسكة الحديدية الأمريكية، فقد بدأت المؤسسات الإعلامية مع نهاية القرن التاسع عشر باستخدام العلاقات العامة في الميدان الصحفي استجابة للانتقاد على سياساتها وإجراءاتها، ويعتبر هنري فورد ، ادوارد بيرنز ، ارثر بيج. من أبرز رواد العلاقات العامة⁽¹⁾.

وتعتبر الفترة الممتدة منتصف القرن العشرين حتى نهايته متميزة، حيث شهدت تجميع العلاقات العامة كقوة رئيسية في المجتمع الأمريكي مع زيادة عدد سكان الولايات المتحدة. الشيء الذي فرض على المؤسسات في أمريكا التفكير الاستراتيجي وضرورة استخدام مختصين في العلاقات العامة بهدف الاتصال الفعال مع وسائل الإعلام والجماعات المختلفة، مع بداية القرن الواحد والعشرون اعتبرت العلاقات العامة وظيفة اتصالية إدارية. العلاقات العامة تمثل نظاما مفتوحا تتفاعل مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها، فلا يختلف مفهوم العلاقات العامة باختلاف المنظمات الإدارية، ويحدث الاختلاف فقط في الواقع العملي حينما تعكس أهداف العلاقات العامة فلسفة المنظمة التي تعبر عنها.

فالأهداف التي تحددها إدارة العلاقات العامة في المؤسسة التي تسعى الى الربح، تختلف عن الأهداف التي تحددها إدارة العلاقات العامة في منظمة أخرى لا تسعى الى الربح، بالرغم من الاهداف المشتركة بينهما. ظهر مصطلح العلاقات العامة Public Relation نهاية القرن التاسع عشر، وشاع استخدامه في منتصف القرن العشرين، وكان شائعا في مجال الأعمال، وتعددت تعريفات العلاقات العامة نذكر اهمها باختصار، " العلاقات العامة مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة او اتحاد او حكومة او اي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الاسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه⁽²⁾ الشيء الذي يفرض وضوح مفهوم العلاقات العمومية لأنه يساهم بشكل كبير في الحد من تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين المصالح الإدارية، مما يحد تضاربا بين إدارة العلاقات العامة والقطاعات الإدارية الأخرى، كما وضوح المفهوم يساهم في تحديد الأهداف ومستويات إدارة العلاقات العامة بوضوح، وبالتالي يؤدي الى تأسيس تنظيم إداري صحيح وعلمي يتماشى والأهداف الإدارية المرجوة. بالإضافة إلى ان وضوح مفهوم العلاقات العامة يؤدي الى تحقيق الخطط المرسومة والتي يسير وفقها النشاط الإداري وتحديد الموارد البشرية والموارد المادية.

لكن يبقى إشكال عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى إدارة المؤسسة العمومية بصفة عامة، سببا كبيرا في عدم اهتمام الإدارة بالعلاقات العامة كنشاط له أصول وأسس علمية يقوم عليه ان زيادة على عدم وضوح نشاط العلاقات العامة وتداخل الصلاحيات والاختصاصات بين المصالح الادارية داخل المؤسسة العمومية. ومن التعريفات التي اعتبرت العلاقات العامة جهودا لكسب المواطنين، وقد عرفها معهد العلاقات العامة بأنها الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة و المحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها. فالعلاقات العامة تهتم بجميع فئات المجتمع التي تتصل بها، والعلاقات العامة تعمل على كسب ثقة الجمهور في الانجازات التي تقوم بها المؤسسة. وقد حاول كثير من علماء الاجتماع الوصول الى تعريف محدد للعلاقات العامة، على اعتبار ان المفهوم السائد للعلاقات العامة، بانه الجهود الادارية المخططة والمرسومة والمستمرة لتنظيم العمل من قبل الادارة والمؤسسة والتي تهدف الى اقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة ومواطنيها لكي تتكيف المؤسسة مع المجتمع وبالتالي البيئة التي توجد فيها. ووظيفة العلاقات العامة عملية إدارية مستمرة وشكل مدخلا أساسيا لتنظيم وإدارة المؤسسات الحديثة، فهي تعمل على اشباع حاجات البيئة الخارجية التي تتفاعل معها وإيصال حاجات البيئة الخارجية اليها من خلال عملية رصد هذه البيئة.

مفهوم الادرة العلمية: ارتبط مفهوم الإدارة العلمية ارتباطا وثيقا بالمهندس الامريكي فريديريك تايلور، حيث بين تعريف المفهوم من خلال ان هذه الأخيرة تختلف عن التقليدية اذ تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة، فالادارة العلمية تعتمد على جمع المعلومات وتحليله واستخلاص القواعد والقوانين التي تساعد العامل في اداء مهامه⁽³⁾، كما اثبت مايو الصلة الحقيقية بين عوامل الرفاهية وأداء المؤسسة بالإضافة الى مساهمته في جعل علاقات العمل إنسانية كالاهتمام بالصحة والأمن والأمان والتكوين لإثراء اداء العنصر البشري⁽⁴⁾

مفهوم الادارة الاستراتيجية: يعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة العملية التنافسية للإدارة وتطوير أدائها، هذا الأسلوب تبنته معظم المنظمات الإدارية المتقدمة والسائرة في طريق النمو وكان له الأثر في تفوقها وتميزها.

العلاقات العامة (المبدان الإداري) في المؤسسة العمومية الجزائرية : ماهي وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ كيف تنعكس وظيفة العلاقات العامة على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال المراحل السابقة التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال، ظهرت علاقات تتسم بعدم الانسجام والتناقض وكذا عدم الفعالية مما جعل الدولة تبحث عن البديل التنظيمي الجديد دون التقويم الحقيقي لأسباب الأزمة، وعدم فعالية المؤسسة العمومية الجزائرية وضعف أدائها. وغاب عن صناع القرار ان إعادة الهيكلة ليست مفهوما مجردا، بل مشروع مؤسسي يشترط منظومة معرفية وقيمية متناسقة مرتبطة بحرية الفكر⁽⁵⁾

يعتبر تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية احدى اهم الدعائم الاساسية في تسييرها وأدائها، باعتبارها تساهم في التنمية الاقتصادية الشاملة، ويجب التأكيد على انه لا يمكن للمؤسسة تحقيق ذلك إلا بالاعتماد على قاعدة أساسية تقوم عليها الإدارة ألا وهي عملية تخطيط الموارد البشرية، لما يلعبه في تحقيق الأهداف المرجوة، وأهمها تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة.

ان المؤسسة الجزائرية اليوم مجبرة على الاهتمام بتحسين وتنمية علاقاتها العامة القائمة امام التحديات البيئية المرتبطة بالتغيرات الحاصلة في المجتمع.

ان دراسة الحاضر والاهتمام بالمستقبل ينبعث من النظرة الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة العمومية، وحتى تنجح هذه الأخيرة في تحسين علاقاتها العامة، وجب عليها القيام بتخطيط استراتيجي لمواردها البشرية وتكوين علاقات عامة مشتركة. وهذا ما وصلنا إليه مقاربتنا المتعلقة بتنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية من خلال الخطط الإستراتيجية لمواردها البشرية.

ان الجزائر كرس توجهاها من الاستقلال الى اليوم على تبنيها لمجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بكل مرحلة مرت بها، وعليه جاءت العديد من النصوص القانونية والتنظيمية التي تكرر وضعية المؤسسات العمومية الجزائرية والتي أسندت إليها، جملة من الأهداف الإستراتيجية البالغة الأهمية، سواء على بيئتها الخارجية وهذا من اجل التقرب من المواطن من خلال التحسين الدائم في نوعية الخدمات. بالإضافة للاهتمام بتحسين العلاقات العامة الداخلية بين الأطراف الأساسية في العمل من خلال تنمية روح العمل والمساهمة في تامين الموارد البشرية المؤهلة والتخلص من الأساليب السلبية التي أضحت تعرقل تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة. كما شهدت السنوات الأخيرة تطورا ملموسا في مجال العلاقات العامة.

تصل هذه الدراسة بواقع العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، التي تعرف تطورات في شتى المجالات، وفي اطار الحديث عن المؤسسة العمومية الجزائرية والتي تسعى الى تحسين نوعية الخدمات باستمرار وبالتالي تحسين العلاقات العامة الخارجية.

الخاتمة

تمتد حاجة المؤسسة اليوم للعلاقات العامة من اجل التعريف بنفسها، لان صورة المؤسسة العمومية تعد أمرا مهما في تشكيل علاقات مع مختلف الفاعلين في البيئة الخارجية، وفي سبيل ذلك تعمل المؤسسة على تنظيم الإدارة، يعتبر الإنسان العنصر المتغير المحوري في كل المنظمات ودونه الأصول المادية قيمتها تماما، فالمنظمة تتكون من موارد

بشرية فالحصول عليهم وأعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم تعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها.

العلاقات العامة ووظيفة إدارية مستقلة تساعد على تأسيس خطوط اتصال متبادلة، بالإضافة إلى الفهم والتعاون بين المؤسسة العمومية ومواطنيها، وتتضمن إدارة المشاكل والقضايا المختلفة، وتساعد على بقاء المؤسسة العمومية على معرفة وتواصل والاستجابة إلى رأي المواطن، وتأكيد مسؤولية المؤسسة العمومية لخدمة المصالح العامة، كما تساعد المؤسسة العمومية على التماشي مع التغيير، والعمل باستخدام آليات الاتصال العلمية كأدواتها الأساسية، كما نتطرق إلى مدى تطبيق العلاقات العامة كوظيفة أساسية داخل المؤسسة العمومية في الجزائر والتفاعلات الحاصلة ميدانيا ومحاولة تقييمها، من خلال التجارب الميدانية الحاصلة، خاصة في ظل التغيرات القائمة على مستوى المؤسسات العمومية بالجزائر، ومدى تفاعل المنظومة القانونية معها، على ضوء النصوص والتشريعات التنظيمية الصادرة في هذا الإطار.

أهم النتائج المتوصل إليها في ظل الممارسات الميدانية، والعقبات التي تقف حائلا في تقدم الإصلاحات، وإلى أي مدى يمكن اعتبار المنظومة القانونية التي اعتمدها الدولة كافية في سبيل تحقيق الأهداف العامة، وبالتطرق لمشكلات العلاقات العامة في المؤسسة العمومية في الجزائر، يرجع إلى الحكومات عن طريق إصدار القرارات الوزارية، من أجل توجيه نشاط العلاقات العام داخل المؤسسة في الوجهة الصحيحة.

فالمؤسسة العمومية الجزائرية لا تملك وظيفة في ادارتها تعنى بالعلاقات العامة، ولكن عليها تبني النظرة الحديثة في تحسين علاقتها بالمواطن خاصة وأنها تجاوزت النظم الكلاسيكية. واليوم مع انشاء الجامعات ومراكز التكوين في كافة المجالات والمستعدة للمشاركة في تطوير المؤسسات، ومن هنا على قادة المؤسسات سد الفجوة وتبني الأفكار الجديدة من أجل تحقيق المصلحة العامة.

ان ضرورة وقيام علاقات عامة داخل المؤسسات الجزائرية مرتبط بتواجد مناخ اداري ديمقراطي في بيئة العمل وأثره على مستوى اداء العامل، وهذا ما تفتقر اليه معظم المؤسسات في الجزائر سواء الإنتاجية او العمومية، إضافة الى عدم اطمئنان الموظف او العامل على مستقبله، كما تعاني المؤسسة الجزائرية من غياب الروح الديمقراطية في العمل، حيث عقلية الاستحواذ والتسلط والهيمنة، وغياب العلاقات الموضوعية فيتصرف مدير المؤسسة على انها ملك شخص له، فالقانون هو مزاجه والعلاقات تحددها نزوات ورغبات عابرة ومتقلبة، فيخضع الفرد في هذه الحالة الى ضغوط قاسية وتجاوزات لا يبررها اي قانون فتتردى القيم والمعايير مما ينعكس سلبا على أداء العامل وبالتالي نقص في نوعية العلاقات العامة داخل المؤسسة.

- المؤسسة العمومية الجزائرية العمومية لم تولي أهمية كبيرة للعلاقات العامة في تسيير المؤسسة لحد الآن، اي ثقافة استخدام هذا العلم لدى المؤسسات كتنخيص مصلحة للعلاقات العامة. وفي الاخير نخلص الى ما يلي:
- المؤسسات العمومية الجزائرية لا تعتمد على العلاقات العامة كإستراتيجية فعالة للتعريف بالمؤسسة، وان استعملت بعض التقنيات ووسائل العلاقات العامة، فهي لا ترقى للمستوى المطلوب، ويطلق عليها احيانا تقنيات اتصال وإشهار ... لا تظهر مصالح مستقلة للعلاقات العامة في المؤسسات العمومية.
 - عدم الاعتماد على متخصصين في العلاقات العامة، بل توظيف حاملي شهادات في تخصصات أخرى تستعين بهم في تصميم وإعداد إستراتيجية للعلاقات العامة، وبصفة كلية تعتمد على موظفيها كما انها توظف في هذا الإطار تقنيات غير فعالة.
 - ان مجال العلاقات العامة في الجزائر يؤكد غياب ثقافة العلاقات العامة لدى مسؤولي المؤسسات ويرجع ذلك إلى عدم المعرفة بطبيعة العلاقات العامة ودورها الايجابي في التسيير ونقص المتخصصين في هذا المجال، كما لا تميز العديد من المؤسسات العمومية بين العلاقات العامة والاتصال والإشهار.

الهوامش

1- عبد الرزاق الدليمي ، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار البيازوري العلمية للنشر، عمان، 2015، ص 96.

2-Webster's New, Collégiale Dictionnaire.

- محمد شومان ، الإعلام والأزمات، دار الكتب العلمية ، القاهرة ، 2002.

-علي عوجة، ادارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة.

3- عمرو غنايم، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ص36.

4- jean Michel plane :La gestion Des Ressources Humaines, Ed économie ,2003,p13

علي، تنمية العلاقات العامة، جامعة عنابة.

الضغوط المهنية و دور الأخصائي النفسي.

دراسة ميدانية للكشف عن مدى فعالية تقنية " الاسترخاء " لتخفيف من الضغط المهني .

د.فاطمة الزهراء اليازيدي . د.نوار تواتي

جامعة البليدة02

جامعة البليدة02

Resumé :

Le stress est avant tout une réaction normale d'adaptation à une situation. Dans une société qui demande toujours plus de productivité, certaines personnes auront besoin de situations d'urgence, de conflits ou de complexité pour se dépasser et travailler de façon efficace. D'autres, au contraire, réagiront plus violemment à ce qui leur semble être une agression. Si le stress est interrompu, l'équilibre revient. Mais s'il devient chronique, il y a danger, car il pompe beaucoup d'énergie en demandant constamment à l'organisme de s'adapter. Il modifie l'équilibre nerveux et hormonal et baisse les capacités de concentration et de productivité. Sans oublier les retombées psychologiques plus ou moins sévères, et les problèmes cardio-vasculaires, comme l'hypertension, qu'il peut générer .cette étude vise en en premier lieu a dresser un constat sur les conditions de travail parfois pénible des infirmiers d'une clinique d'hémodialyse qui engendre chez beaucoup d'entre un stress professionnel . notre intervention consistait , en deuxième lieu , à essayé d'atténuer ce stress en appliquant la technique de relaxation chez ceux qui en souffrent .cette technique à permit de libérer les membres de l'échantillon des contractions musculaires du au stress, de elle à mis en relief le rôle important du psychologue ainsi que l'efficacité de la technique employé dans la diminution du stress

au travail Mots clés : stress au travail . relaxation , index de la perception du stress . Mots clés : stress professionnel ; technique de relaxation .role du psychologue du travail .

مقدمة :

تعد الضغوط المهنية و أثارها على العاملين في مختلف التنظيمات أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين و الدارسين في هذا المجال ، و ذلك للتأثير المباشر و غير المباشر التي تسببه ضغوطات العمل و مصادره المختلفة سواء منها المتعلقة بالفرد نفسه أو المتعلقة بالوظيفة . و على الرغم من الأهمية المتنامية التي توليها التنظيمات المختلفة اتجاه ظاهرة ضغوط العمل ، و التي أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجاهلها أو تجنبها حيث يشمل تأثيرها كل المنظمات سواء إنتاجية أو خدماتية هذا من جهة و على العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين و لو بدرجات متفاوتة من جهة أخرى. و ستركز في تدخلنا هذا و في الجانب النظري على بعض المفاهيم و أهم العناصر التي من شأنها أن تشرح الضغوط المهنية.

الكثير من الدراسات و البحوث (العطية 2003 ، المعيان 2005 Greiner and Krause 2005) حاولت تقديم تعاريف موضوعية لضغوط العمل حيث يعتبرها البعض على أنها حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرص أو متطلبات مرتبطة بما يرغب فيه و لكن تبقى النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة و مبهمه (العطية 2003) بينما يرى كل من " قرينار و كلوس " (Greiner and Krause 2005) على أن ضغوط العمل تحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو العمل غير متوافقة مع القدرات العقلية و الجسمية و الفسيولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أدائه لمهامه . و يعرف كل من " فولكمان و لازاريس " (Lazarus Folkman and 1984) الضغوط على أنها تحدث عندما تكون مطالب العمل شاقّة و مرهقة و تتجاوز

مصادر التوافق لدى الفرد. و في نفس الاتجاه يعتبر (معروف 2001) الضغوط المهنية على أنها حالة نفسية و ذهنية و اجتماعية تنتاب الإنسان و تتسم بالشعور بالإرهاق الجسمي و البدني الذي قد يصل

إلى الاحتراق النفسي ، كما تتسم بالشعور بالضيق و التعاسة و عدم القدرة على التأقلم و ما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة .

و هكذا تعد الضغوط ظروفًا و أحداثًا أو موافقا غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل تؤثر سلبا على راحتهم النفسية و على مشاعرهم و أحاسيسهم و معنوياتهم تنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معا (الدوسري 2005) . و من خلال تصحفنا لتراث الضغوط المهنية يمكننا تقسيمها إلى نوعين رئيسيين و هي ضغوط إيجابية و ضغوط سلبية و هذا التقسيم يأتي وفقا للآثار المترتبة عليها .

يعرف النوع الأول على أنها ضغوط مفيدة و غالبا ما تكون لها انعكاسات إيجابية ، حيث يشعر الفرد بالقدرة على إنتاج والانجاز بسرعة و حسم، كما أن لها آثار نفسية إيجابية تتمثل في توليد الشعور بالسعادة و السرور و ينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها. أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة و غير مقبولة .

و بالمقابل يتمثل النوع الثاني في لضغوط السلبية و هي الضغوط ذات إنعكاسات سلبية على الصحة النفسية و الجسدية للإنسان و من ثم تنعكس على أدائه و إنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بإحباط و عدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل . (تانوشان 2003) .

و بالرغم من أن هذا التصنيف لقي رواجًا كبيرًا لدى المختصين في هذا المجال إلا أنه لم يتفق معظمهم عن تحديد مصادر ضغوط العمل إلا أنه يوجد بعض التقارب في تحديد مصادر الضغوط في مصدرين رئيسيين و هما الفرد و المنظمة . فبالنسبة للمصدر الأول يشمل مجموعة من العوامل الشخصية التي تولد لدى الأفراد الشعور بالضغط و من أهم هذه العوامل تلك التي ترتبط بشخصية الفرد . بعبارة أخرى قد يكون لاختلاف شخصية الفرد سبب للشعور بضغوط العمل أي قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد أنه يشعر بالضغوط دون شخص آخر .

كما قد يؤدي اختلاف قدرات الأفراد، حيث تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، دور في تفاوت الشعور بضغوط العمل، كمثّل القدرة على تحمل الأعباء و المهام و الصعوبات ، و القدرة على تحمل المسؤولية و قد تكون المسؤولية عن الإشراف على الآخرين و المسؤولية عن الأشياء المادية للأفراد . إضافة إلى ما سبق

ذكره تلعب القدرة على التعامل و التأقلم مع الضغوط دورا مهما حيث يتمتع بعض الأفراد دون غيرهم بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل، و مع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة على مستوى الأفراد.

و من جهة أخرى و بالنسبة لمصادر الضغط نسجل عدة عناصر ترتبط بالضغوط المهنية و منها العناصر التي لها ارتباط بالفرد ، البيئة الخارجية للفرد التي قد تلعب دورا في ظهور الضغوط المهنية و هذا بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية و سياسية و قانونية و اقتصادية. و تعد الأسرة مصدرا لبعض الضغوط المهنية بسبب توقعاتها من الفرد ، و تعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، و ما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات المرض و الوفاة. كما تعتبر الأحداث الشخصية عاملا مهما في تفجير الضغوط المهنية لكونها تشكل قدرا من الإثارة و ضغط النفس و ما تسببه من توتر ينتقل تأثيره إلى العمل. و كذلك من العوامل التي يحتمل أن تشكل مصادر للضغوط المهنية شخصية الفرد و عدم تطابقها مع متطلبات التنظيم الرسمي بالإضافة إلى اختلال العلاقات الشخصية بين الفرد و زملائه في العمل .

و في سياق متصل نذكر تلك العناصر التي ترتبط بطبيعة العمل و من أهمها طبيعة و خصوصيات الوظائف مثل رجال الإطفاء و المديرين و رجال الأمن و موظفي القطاع الصحي التي تمثل مصدرا للضغوط المهنية أكثر من غيرها إذا ما قورنت بوظائف أخرى كالمحاسبين و خبراء التأمين... و يكون للصراع الدور في مجال العمل أهمية قصوى في تحفيز الضغوط المهنية خاصة لما يحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل و دوره في غير العمل ، و كذلك يعد غموض الدور عاملا أساسيا و مصدرا لظهور الضغوط المهنية

إشكالية البحث :

في ضوء التغيرات السريعة و كثرة الضغوط و الصراعات التي يعيشها الأفراد في معظم الدول ، و ظهور الخلافات و التشققات في مؤسسة واحدة ، و داخل الأسرة كذلك و هذا بسبب كثرة المطالب و الإشغالات و التطورات التي تحدث باستمرار ، حيث أصبح الفرد معرض لمختلف الضغوطات و الاضطرابات و لا يستطيع التوفيق بين الأشياء ، و هذا ما يجعله في أمس الحاجة لمن يأخذ بيده و يساعده في حل مشكلاته و تقديم السند المعنوي له ، و هذا الدور يقوم به بطبيعة الحال الأخصائي النفساني في مختلف المؤسسات و المراكز و لكلا الجنسين و مختلف الأعمار ، فلم يعد يقتصر عمله في تطبيق و تفسير الاختبارات كما كان غي السابق ، بل تعددت أدواره حسب التخصص المدروس و المكان الذي يعمل به ، فهو الشخص الادري

بالتركيبية الشخصية للفرد و بالاضطرابات النفسية ، و المشاكل العلائقية و التفاعلية للفرد ، و كيفية علاجها أو تخفيفها و الحرص على الراحة النفسية للفرد . إن الأخصائي النفسي هو ممارس يناضل من أجل الصحة العقلية للأفراد و الجماعات و الوقاية من الاضطرابات و يسعى إلى فهم شامل و متكامل عن شخصية عملية ، بغية التشخيص أو التوجيه و الإرشاد أو العلاج و هذا يكون باستعمال معارفه النظرية و التطبيقية ، كما يسهر على احترام القواعد الأخلاقية التي تحكم مهنته.

يتمحور دور المختص في علم النفس العمل و التنظيم حول وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، كما و أنه يتناول التأهيل المهني للمعوقين و التدريب المهني للأسوياء ، و ذلك باستعمال الاختبارات النفسية في مجال الصناعة ، و الاهتمام بموضوع الهندسة البشرية المتمثل في علاقة الإنسان بالآلة ، فهو إذا يهتمتهيئة ظروف العمل لضمان الراحة النفسية للعمال داخل المؤسسة ، و الدافعية و الرضا عن العمل ، و يهتم كذلك بالمشكلات الحيوية في المؤسسة الصناعية مثل تقييم الروح المعنوية للعمال و مشكلات البطالة و التقاعد .

فإن دور المختص في علم النفس العمل و التنظيم يتمثل في عدة نواحي ك لعب دور المرشد في التوظيف، و تحقيق التقييم النفسي، و اختيار الأشخاص المناسبين للمهنة المقترحة. هذا إلى جانب تقييم العمال أثناء مسيرتهم المهنية، و ذلك لتغير الوظيفة أو تعيينهم في أماكن أخرى. كما يقوم أيضا بالفحص النفسي للعمال الذين يعانون من الضغوطات و الصراعات النفسية في العمل أو مشاكل خاصة بحياتهم الشخصية. و غالبا ما يقوم بالتكفل بهذه الحالات الأخيرة و يعمل على إيجاد لها حولا عن طريق استخدام طرق علاجية مختلفة لكنها مناسبة لكل حالة. و هكذا يهتم المختص النفسي في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة أو المنظمة التي تظم العامل و العمل إضافة إلى الاهتمام بالضغوط المهنية و بالاضطرابات التي قد تنتج عنها مثل الإرهاق ، التعب و الاحتراق الخ . و من خلال دراستنا الحالية نحاول الكشف عن مدى معاناة العاملين في مجال التمريض من الضغوط المهنية و هل يمكن لتقنية الاسترخاء أن تساهم في التخفيف من شدة هذه الضغوط ؟ . و من بين الطرق العلاجية التي أن يستعين بها المختص النفسي ، في سعيه لمساعدة العمال الذين يعانون من الضغوط المهنية ، تقنية الاسترخاء (Relaxation) ،

و من أكثر طرق الاسترخاء شيوعا، برامج العلاج التي طورها " جاكوبسون " . و يعتبر هذا المختص النفسي الأمريكي " Jacobsen " من أوائل العلماء الذين بحثوا في تدريبات الاسترخاء وتطبيقاتها في مجال العلاج النفسي، وقد توصل إلى أن حالة الاسترخاء خبرة مضادة لحالة الضغط و القلق والانفعالات الحادة،

وتقوم الفكرة الأساسية لفنية الاسترخاء على أن الجسم في حالة القلق والانفعالات الحادة يتعرض لعمليتين هما الشد العضلي والتوتر النفسي . وإذا تم إيقاف أو تحويل حالة التوتر والشد العضلي لجسم الإنسان إلى حالة من الاسترخاء فإن الضغط لا يمكن أن يستمر على نفس الوضع، إنما يتحول إلى حالة من الاسترخاء مما يخفض درجة القلق عند الإنسان. حيث لا يمكن أن يكون الإنسان متوترًا جسميًا ومسترخيًا نفسيًا في آن واحد.) (دليله 1997 عيطور.)

و بمعنى آخر نستطيع أن نؤكد وجود علاقة تلازمية قوية بين التوتر العضلي والتوتر النفسي لدى الإنسان، فإذا زال التوتر العضلي فإن التوتر النفسي يزول حتميا. وفي هذا الصدد يذكر كوتيلاً و جردون (Cautela, Groden, 1978) أنه إذا كان الفرد يشعر بالتوتر أو العصبية، فإن هناك عضلات معينة في جسده سوف تكون مشدودة في هذه اللحظة، وإذا استطاع تعلم تحديد هذه العضلات وطريقة استرخائها، فإنه يستطيع العمل على استرخائها مما يجعله يشعر بحالة من الهدوء. وبذلك نجد أن عملية الاسترخاء يمكن أن تكون ضرورية للكثير من الناس سواء من الذين يعانون من مشكلات و اضطرابات نفسية أو الذين لا يعانون منها. الجانب الميداني

1- العينة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية بحيث تخدم أغراض البحث، بمعنى أننا قصدنا انتقاء مجموعة من المرضى يعانون من الضغط المهني وقد كان عددهم 10، 8 ذكور و 02 إناث و هم يعملون بعبادة تصفية الدم و لا يعانون من أي مرض جسمي معروف. كما تبين نفس مميزات العينة نسبة المتزوجين تمثل اعلي نسبة مقارنة مع غير المتزوجين حيث بلغت النسبة:90% متزوجين مقابل 10% غير متزوجين أما بالنسبة للسن يتراوح ما بين 30 و 60 سنة

2- و للتأكد من معاناة أفراد هذه العينة من الضغط عمدنا إلى استعمال مقياس " إدراك الضغط " لـ " ليفنستاين و آخرون " (Levenstein et al.1993)

و بعدما قمنا بتطبيق هذا المقياس على أفراد عينة البحث أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود ضغط مهني مرتفع لديهم (انظر الجدول رقم 01) أفراد العينة كما يبينه الجدول التالي

الجدول رقم 01: يبين نتائج التطبيق الأولي لمقياس " إدراك الضغط " .

الحالة	المؤشر الخاص القبلي	مستوى الضغط الخاص بالقياس القبلي
01	0.66 %	ضغط مرتفع
02	0.67 %	ضغط مرتفع
03	0.58 %	ضغط مرتفع
04	0.64 %	ضغط مرتفع
05	0.55 %	ضغط مرتفع
06	0.58 %	ضغط مرتفع
07	0.57 %	ضغط مرتفع
08	0.56 %	ضغط مرتفع
09	0.72 %	ضغط مرتفع
10	0.70 %	ضغط مرتفع

يظهر من خلال هذا الجدول أن كل الحالات تعاني من ضغط مرتفع تتراوح ، كما أظهرت الدراسة الإحصائية بعد تطبيق اختبار (t) لدلالة الفروق لدى عينة واحد للقياس القبلي للضغط المهني النتائج التي يبينها الجدول التالي:

جدول 02: يبين نتائج اختبار t لدلالة الفروق عند عينة واحد للقياس القبلي للضغط المهني

المتغير	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة	التفسير
الضغط المهني	10	40.20	5.05	24.85	0.001	دال

و يمكن أن نفهم من هذه النتيجة أن الممرضين العاملين بعيادة تصفية الدم يعانون من ضغط مهني مرتفع، يرجع دون شك إلى الظروف التي يعملون فيها و التي تشترك فيها كل من الظروف المادية مثل الأجر و العطل و توقيت العمل، و الظروف الاجتماعية مثل العلاقات داخل العيادة مع المرضى أو مع زملاء العمل أو مع المدير، و كذلك الظروف النفسية مثل القلق و التوتر الخوف، و قد ظهر هذا جليا من خلال الدراسات السابقة و بالأخص تلك التي قام بها كل من أندرسون، كراي و توفت (Anderson Cray et Toft 1981) حيث توصلوا إلى تصنيف 7 مصادر رئيسية للضغط تشمل : التعامل مع الموت، الخلافات التي تقوم بين الممرضين والأطباء، الاستعداد الناقص لتلبية الحاجات العاطفية للمرضى وعائلاتهم، نقص الدعم من الآخرين، الخلافات مع الزملاء، ثقل للعمل، (Dewe 1987) ، أما بيلاي و زملاءه () فقد وضعوا قائمة مشابهة تحتوي على عدة عوامل كصعوبات تسيير العلاقات الاجتماعية مع الممرضين والإطارات الطبية، المسائل المتعلقة بالعبء المهني، والمتعلقة بمعرفة التقنية المستعملة، الكفاءة و عبء للعمل .

وفي هذا الصدد يرى " كوبر " (Cooper 1984) إن الوسط الذي يعمل فيه الممرضون يبعث على الضغط مثل الجو المقلق للعمل، الصراع ضد الزمن، التحول المفاجئ من مهمة لأخرى، عدم وجود فرص أخرى لاستدراك كافة حالات الأخطاء، المناظر والأصوات المزعجة، و لهذا فالتمريض من أكثر الوظائف التي تبعث على الضغط والقائم بها أي الممرض يواجه يوميا معاناة كبيرة كمرارة الأسى والموت ، ومناظر الدماء والجروح. و يرجع بعض الباحثون ذلك إلى نقص في عدد الممرضين لأن طبيعة العمل تتطلب أن يتقاسم المهام مع عدة أشخاص بدل أن يقوم بها شخص واحد، خاصة المهام التي تختلف في طبيعتها فالانتقال من مهام الحقن والتضميد وإعداد الأدوية إلى مهام التغذية

العدد الثالث من مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

والتنظيف يتطلب طاقة نفسية وعقلية غالبا ما تؤدي إلى الشعور بالضغط، هذا دون أن ننسى المهام الإضافية الطارئة كالحالات المستعجلة.

و من أجل مساعدة هؤلاء الممرضين عمدنا إلى تطبيق لتطبيق تقنية الاسترخاء كمحاولة لمساعدة أفراد العينة على التخلص من الضغط. و يبين الجدول رقم 03 نتائج مقياس " ليفنستاين " بعد تطبيق تقنية لاسترخاء

رقم الحالة	المؤشر الخاص بالقياس البعدي	مستوى الضغط في القياس البعدي
1	0,44%	متوسط
2	0,44%	متوسط
3	0,47%	متوسط
4	0,47%	متوسط
5	0,37%	منخفض
6	0,41%	منخفض
7	0,42%	منخفض
8	0,47%	متوسط
9	0,38%	منخفض
10	0,36%	منخفض

و يظهر الجدول انخفاض مستوى الضغط حيث تؤكد هذه النتائج الدراسة الإحصائية بعد تطبيق اختبار (t) لدلالة الفروق لعينة واحدة بعد التطبيق البعدي .

جدول رقم 04: يبين الفروق بين متوسطات القياس القبلي و البعدي للضغط المهني عند الممرضين العاملين بعيادة تصفية الدم .

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
قياس الضغط المهني	القياس القبلي ن=10	40.20	35.45	5.05	5.05	دال عند 0.01
	القياس البعدي ن=10	30.70		2.16		

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 04 أن المتوسط الحسابي للقياس القبلي جاء بقيمة تقدر بـ : 40.20 في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ : 5.05 بينما قدرت قيمة المتوسط الحسابي للقياس البعدي بـ : 30.70 بانحراف معياري بلغ : 2.16 . و بعد تطبيق اختبار " t " بين القياس القبلي و القياس البعدي دلت النتائج على أن " t " المحسوبة (5.05) كانت دالة إحصائياً عند مستوى ألفا = 0.001 . هذه النتيجة تؤدي بنا للاحتفاظ بفرضية البحث التي توقعنا بأن تقنية الاسترخاء تساهم في التخفيض من شدة الضغوط المهنية . حاولت هذه

الدراسة التعرف على مدى فعالية تقنية الاسترخاء في تخفيف الضغط المهني لدى الممرضين العاملين في عيادة تصفية الدم، و من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، قمنا بتطبيق هذه التقنية على عينة من الممرضين بلغ عددهم عشرة (10) و لهدف قياس مستوى الضغط المهني لدى أفراد العينة تم استعمال مقياس " ليفنستاين " قبل التطبيق و بعده، و جاءت النتائج كالتالي :

أظهر تطبيق اختبار t للفروق إن الضغط المهني مرتفع فعلا لدى الممرضين العاملين بعيادة تصفية الدم و يرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها : الظروف المادية و الاجتماعية و النفسية . كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي القياس القبلي للضغط المهني و القياس البعدي، بمعنى إن إدخال هذه التقنية ساهم في تخفيض مستوى الضغط و ذلك لأنه حاول التخلص من الشد العضلي و التشنج، لأن حالة الاسترخاء خبرة مضادة لحالة الضغط و القلق والانفعالات الحادة.

المراجع باللغة العربية

- 1- العطية ماجد ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة . الطبعة الأولى . دار الشروق للنشر و التوزيع 2003 . مصر .
- 2- المعيان محمود ،
- 3- الدوسري سامي ابراهيم بن عميان ، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنظمة الشرقية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005 .
- 4- دليلة عيطور (1997) الضغط
- النفسي الاجتماعي لدى الممرضين . دراسة تطبيقية تحليلية ، رسالة ماجستير في علم النفس العيادي . جامعة الجزائر . 5- تانوشان عبد المجيد في توفيق عبد الرحمان :المدير في مواجهة ضغوط العمل . مركز المخبرات المهنية للإدارة (2003)

المراجع باللغة اللاتينية :

- 1- Greiner , BA . and Krause , N . Stress factors , accidents and absenteeism in Transit Operation : A theoretical framework and empirical evidence . Occupational Health Psychology , 2005
- 2- Lazarus S.R and Folkman, S (1984) Stress Appraisal and Coping .New york : Springer Publishing company . Inc.
- 3- Cautela J, and Groden, (1978) : Relaxation ; A comprehensive manual for adults , children and children with special needs . Research Press (800) 519-2707 .
- 4- levenstein et. Al (1993) The Perceived Stress Questionnaire . Journal of Psychosom.Res .jan 37 (1) 19- 32.
- 5- Anderson , (1981) Stress Reduction . The university of Texas Cancer Center . Patien Education Office .
- 6- Cray et Toft : Managing Stress .The British Journal .Psychology Association and Routling . 4th Edition.Prenice hall .2006 .
- 7- Dewe , A (2006) : Stress and Coping in harmful environment . Journal of Occupational studies (52) pp 26-59.
- 8- Cooper , Z.E (1984) Job Stress Determinants in Journal of Behavioral sciences . volume (18) pp. 185-202 .