

مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. - بحوثٌ ودراساتٌ -

مجلة دولية علمية دورية محكمة تصدر عن
مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.
باللغة العربية؛ الفرنسية؛ الانجليزية.

العدد الخامس مارس 2016



دار التل للطباعة



جامعة البليدة 2
- لونيبي علي -



مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

مجلة

التنمية وإدارة الموارد البشرية.
- بحوثٌ ودراساتٌ -

مجلة علمية دورية دولية محكمة تصدر عن:

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

باللغة العربية؛ الفرنسية؛ الانجليزية.

العدد الخامس مارس 2016

تصدر

عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة البليدة 02 - لونيبي علي -

Labo.domrh@.com

رغم الإبداع القانوني: 2015-3346

ر.د. محمد: 2437-0657

دار التل للطباعة- — البلدية (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 ايطاطحين.

د. بلاغماس بركة.

أ.خالد عنون

أ. فاروق مداس.

أ. زهرة مولاي علي.

المدقق اللغوي (الإنجليزية)

أ. شرع الله إبراهيم

الهيئة العلمية

- أ.د. الفضيل رتيمي؛ جامعة البليدة - 2
أ.د. جمال معتوق؛ جامعة البليدة - 2
أ.د. ناصر قاسمي؛ 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. عبد الحميد يحيى عبد الحميد المنظمة
العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية- مصر
أ.د. كمال علي مازيغي جامعة الجزائر 2
أ.د. خليفة بوزبرة، جامعة الجزائر-2
أ.د. لحسن بوعبد الله؛ جامعة سطيف 2.
أ.د. مسعود 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 بيكيت؛ جامعة محمد الفاتح -
استانبول-
أ.د. محمد بومخلف؛ جامعة الجزائر-2-
أ.د. رمينة أحمد جامعة الجزائر 2
أ.د. رابح درواش؛ جامعة البليدة - 2-
أ.د. أحمد براح؛ المدرسة المتعددة التقنيات
الجزائر
أ.د. لراري 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.
أ.د. إبراهيم بويحيوي البليدة 2
أ.د. سليم العايب، البليدة 2
أ.د. سعاد العربي بطي المنظمة العربية للتدريب
وتنمية الموارد البشرية- مصر
أ.د. محمد محسن الحسينات جامعة البلقاء
التطبيقية الأردن

- أ.د. أكرم عبد القادر المنظمة العربية للتدريب
وتنمية الموارد البشرية- مصر
أ.د. ضامر وليد عبد الرحمان جامعة الشلف.
أ.د. دلاسي أحمد جامعة الأغواط.
أ.د. مراد نعموني، جامعة البليدة 2
أ.د. بوسالم عبد العزيز، جامعة البليدة - 2
أ.د. لورسي عبد القادر، جامعة البليدة 2
د. سعيد سبعون؛ جامعة البليدة - 2
د. وهبية عشاوي؛ جامعة البليدة 2
د. كريم شويمات، جامعة البليدة 2
د. محمد يدو جامعة البليدة 2
د. حسين حميدة جامعة البليدة 2
د. بن يعقوب نعيمة البليدة 2
د. توفيق قطوش جامعة البليدة 2
د. طاهر سواكري جامعة البليدة 2
د. كمال الدين العقون، جامعة البليدة 2
د. يوسف جلولي جامعة المسيلة 2
د. نوري محمد جامعة الأغواط
د. ناني نبيلة؛ جامعة البليدة 2
د. بويحيوي عبد الكريم الجزائر 2
د. ميلود بكاي جامعة زيان بن عاشور الجلفة
د. ربيع العبروزي جامعة البليدة 2
د. ضامر وليد عبد الرحمان؛ جامعة الشلف.
د. مخلوف بلحسين؛ جامعة البليدة - 2
د. لطيفة طبال؛ جامعة البليدة 2
د. أوموسى ذهبية، جامعة البليدة 2
د. كويحل فاروق جامعة البليدة 2
د. ميهوبي فوزي، جامعة البليدة 2
د. ناجي شنوف جامعة المدية
د. شيخي رشيد جامعة البليدة 2
د. بن عيسى غلال 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 البلدة 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.
- أن ترفق بملخصين أحدهما باللغة العربية (لا يزيد عن 250 كلمة)، وآخر باللغة الأجنبية التهميش يكون في نهاية المداخلة بشكل كامل وديق مع الإشارة إليه في العرض (متن المقال).
- تحرر البحوث باستخدام Word كما يأتي:

للم تقدم المقالات باللغة العربية من خلال الاعتماد على خط Simplified

Arabic بحجم 14

للم أما الهوامش فهي تقدم بحجم 12، وبنفس نمط الخط.

للم تقدم المقالات باللغة الأجنبية من خلال الاعتماد على خط Times New

Roman بحجم 12، أما الهوامش فهي تقدم بحجم 10، وبنفس نمط الخط.

للم 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

فهرس المواضيع

الصفحة	الموضوع
	الافتتاحية
10	المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية و الأداء الوظيفي للمورد البشري د . لطيفة طبال أ.جيايلي عبد الحق جامعة البليدة 2- جامعة ام البواقي
32	إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة أ.بلعيد سمية- جامعة الحاج لخضر -باتنة-
56	مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الادارية د. مولود بكاي - جامعة زيان عاشور الجلفة أ. عمر قرقيط- جامعة زيان عاشور الجلفة
87	إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان و تحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي أ.أمنية عبادة - جامعة البليدة 2-
110	المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية - حالة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية- أ. فاروق مداس - جامعة البليدة 2-أ. عنون خالد - جامعة البليدة 2-
129	التنسيق والعلاقة بين سياسات التشغيل في الجزائر ومنظومة تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية د. أوموسى ذهبية - جامعة البليدة 2. أ. بوعلام أمينة- جامعة البليدة 2
148	أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز "من منظور إسلامي" ا.ربحي كريمة - جامعة البليدة 2. ا.سيرير الحرتسي حياة- جامعة البليدة 2
175	واقع المؤسسة التعليمية بين المقاومة والتغيير مشروع المؤسسة-أهمودجا د.بن سليم حسين- جامعة الأغواط . أ. تواتي طارق- جامعة الأغواط
189	دور التكوين في تحسين أداء المنظمة أ.د فكار عثمان جامعة البليدة 2 أ.زقندري حورية جامعة البليدة 2
210	الثابت والمتغير نظرة كلية في فلسفة طه عبد الرحمن د. علي محمود العمري جامعة البلقاء التطبيقية الأردن
226	تنمية أداء الموارد البشرية في ظل إستراتيجية القيادة الإدارية أ.د ريمي الفضيل أ. بطاط نصيرة جامعة البليدة 2. جامعة البليدة 2.
248	التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية د.شريف درويش جامعة البليدة 2 أ.ناهد بلقمري جامعة البليدة 2

271	السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة د. كريم شويحات جامعة البليدة 2 أ. جعيج عتيقة جامعة البليدة 2
295	تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الاداري د. مساك أمينة جامعة البليدة 2 أ. سلمى رزق الله جامعة البليدة 2
321	سياسة الدفاع الاجتماعي و تنمية الموارد البشري في المؤسسات العقابية (السجون ومراكز إعادة التربية نموذجاً). د. بوخدوني صبيحة جامعة البليدة 2 د. بن عاشور زهرة . جامعة البليدة 2
343	أسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الأردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية عمر جاسر الحسينات جامعة البلقاء التطبيقية الأردن وسام حسين الشрман جامعة البلقاء التطبيقية الأردن محمد جاسر الحسينات جامعة البلقاء التطبيقية الأردن
369	الخصائص السيكومترية لمقياس الاحترق النفسي بالتطبيق على معلم المرحلة الابتدائية أ.د. نعموني مراد، جامعة البليدة 2 أ. العزيز وردة، جامعة البليدة 2
391	دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر طلبة كلية عجلون الجامعية في الاردن د . يوسف محمد الشрман/ استاذ مشارك أ . تحسين محسن الحسينات جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عجلون الجامعية قسم العلوم الاجتماعية
420	تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم د. بلاغماس بركة أ. زروال نصيرة جامعة البليدة 2
435	الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية. أ.العبد عماد. أ. نورالدين بوعشة. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة د. يحي فارس بالمدينة قسم العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر-2 -
464	دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة - condor - برج بوغريريج أ.د. خريش عبد القادر أ. مشري سعاد جامعة تيبازة جامعة البليدة-2

الافتاحة

إنه لمن دواعي الرضا التام هو أن يجد الباحث عن حقيقة اليقين، فيجدها في ثنايا العلم ، و كتب العلماء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال المثابرة ، والبحث والتحقق في كنوز المعرفة التي يستطيع بها الوصول إلى درب الأمان ، دون نسيان الصعاب ،والتي يتخطاها بالجهد والصبر والرغبة الشديدة في التميز، و إذا لزم النقد ، فلا يكون الباعث الحقد ، ولكن موجهها إلى الآراء بالتمحيص لا إلى الأشخاص بالتنقيص.

مدير المجلة

أ.د.الفضيل رتيمي

المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية و الأداء الوظيفي للمورد البشري
د . لطيفة طبال
جامعة البلدية-2
أ. جبايلي عبد الحق
جامعة ام البواقي

ملخص:

إن تنمية الالتزام المسؤولية الاخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الايجابية تعتبر ولاشك من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الاول وأن تسير في فلكها جميع الفلسفات الاخرى المنشودة التي توصل جميعا نحو تحسين الانتاجية وبالتالي تحسين الرفاهية البشرية.

ولاشك أن فاعلية الانسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بايمانه العميق واقتناعه بالقيم الاصيله والمثل الاخلاقية العالية التي تدفعه الى تنمية معارفه العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء الوظيفي.ومن ثم فإن القيم والمثل و الاخلاقيات تؤثر في السلوك تماما كما تؤثر المفاهيم العلمية والنظرية.وأن التحدى الكبير لمنظمتنا لا يكمن فقط في القدرة على استيعاب المعرفة والتكنولوجيا بقدر ما يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية جديدة في إطار تراثنا وثقافة المجتمع ،

ولا يتأتى ذلك الا بدراسة الواقع وما يرتبط به من ظواهر ايجابية وسلبية في وحدتنا الادارية ومن ثم فإن التعرف على وتبنى القيم والمثل الاخلاقية الايجابية التي تمكن من دعم الظواهر الايجابية ودحر الظواهر السلبية وأعداد الاستراتيجية الفعالة لتنمية الالتزام بها ودعمها أو إجراء التعديلات عليها كلما تطلبت الضرورة ذلك ، يضعنا على الطريق الصحيح نحو التقدم ومواكبة حركة التطور

الكلمات المفتاحية: المنظمة، إدارة الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي ،المسؤولية الاخلاقية،الأداء الوظيفي.

Résumé:

Le développement de l'engagement de la responsabilité morale et les considérations juridiques ainsi que les comportements positifs sont considérés sans doute comme les principales philosophies qu'il faut mettre au premier plan autour desquelles gravitent les

autres philosophies espérées qui mèneront toutes vers l'amélioration de la productivité et par là, la prospérité humaine. Sans doute l'efficacité de l'homme et sa compétence sont liées et aussi impactées par sa foi profonde et sa conviction pour les valeurs originales et les hautes valeurs morales qui le poussent à accroître ses connaissances scientifiques et ses compétences comportementales et scientifiques pour améliorer ses performances fonctionnelles. A cet effet, les valeurs, la vertu et la morale influent sur le comportement exactement comme influent les concepts scientifiques et théoriques. Le grand défi pour nos organisations ne se limite pas à la capacité d'assimilation du savoir et de la technologie mais le dépasse à ce qui consiste en sa capacité à formuler des valeurs de civilisation et des valeurs sociétales nouvelles dans le cadre de notre patrimoine et la culture de notre société.

Cela ne s'acquiert que par l'étude de la société et ce qui la caractérise comme phénomènes positifs et négatifs dans nos unités administratives. A partir de là, l'identification et l'adoption de valeurs et des qualités morales positives qui permettent de consolider les phénomènes positifs et éradiquer les phénomènes négatifs ainsi que mettre en place des stratégies efficaces pour nourrir leur engagement, les consolider ou apporter les changements en cas de besoin, nous mettent sur la bonne voie du progrès et en diapason avec le mouvement du développement.

Mots clés : organisation-gestion des ressources humaines- la conduite morale- la responsabilité morale-la performance fonctionnelle.

مقدمة:

تعرف التنظيمات بمختلف أشكالها في الأيام الأخيرة منافسة شديدة، تستدعي منها وضع استراتيجيات جديدة تضمن لها الاستمرارية والنمو في ظل هذه المنافسة. حيث أولت التنظيمات الحديثة عنايتها بالجوانب المادية من معدات وأجهزة وتقنيات متطورة من أجل مواكبة السيرورة المتسارعة للخدمات المقدمة تماشياً مع ما تفرضه التكنولوجيا الحديثة.

كما اعتنت كذلك بالموارد البشرية التي تعد الطاقة المتجددة لكل التنظيمات وهي المحرك الحقيقي للإبداع والنمو داخل المنظمة. فالاستثمار الجديد للطاقات البشرية أصبح من الاهتمامات الأساسية للتنظيمات الحديثة. إن اهتمام المنظمات الاقتصادية بالجوانب الاجتماعية يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية ليشمل بيئتها التي تعيش فيها، الأطراف المتعاملة معها من موردين، عاملين، عملاء، منافسين.... الخ والمجتمع بصفة عامة، كما أنه الذي يعكس الممارسات والمساهمات التي قامت بها في سبيل خدمة المجتمع كافة، ومن شأن هذه الاهتمام أن يجعل المنظمة ترتقي لتصبح " منظمة مواطنة " تقوم بتطوير وتنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مدخلاتها ومخرجاتها.

فبعد أن كان الاهتمام مركزاً على كون مسؤولية المنظمة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع ومن خلالها تحقق المنظمة عوائد مجزية للمالكين، اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتؤكد على أن مسؤولية المنظمة تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية والأخلاقية التي تقوم بها

اتجاه مجتمعها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، والمنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية المهنة، وبعد أن شكلت الكفاءة مركز الاهتمام الوحيد أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأكبر ويعاد صياغة الأهداف والسياسات وفقها وطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية، ويلاحظ في السنوات الأخيرة اهتمام المجتمع بموضوع مكافحة الفساد الإداري وكذلك موضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في مؤسسات الدولة كافة والقطاع الخاص، ويسجل للدولة والمؤسسات على اختلاف أشكالها وبيئات عملها محاولات تنمية السلوك المهني لدى العاملين فيها كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية، فالوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام يعد الهدف الأساسي في بناء مؤسسات عامة فعّالة تحظى باحترام الموظفين من خلال منظومة القيم والسلوكيات الأخلاقية، وتمكّنها من تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعّالة لمعالجة آثاره.

1. مفهوم المسؤولية الأخلاقية :

مهما يكن من اتجاهات فإن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة، ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرين ويعتبر، ومصدرا لتكوين أخلاقيات الإدارة، بل وأيضا لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة، لابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر إعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها.⁽¹⁾

كذلك فإن الدور الذي يوكل لكل جيل في تطور الأخلاق محدود للغاية فأخلاق عصرنا قد ثبتت خطوطها العريضة منذ ولادتنا، إذن التحولات الأخلاقية الكبرى

تقتضي زمنا طويلا. ونحن لانستطيع أن ننكر أن الأخلاق نتيجة لمجهود جمعي ، ذلك أننا نتلقاه أكثر مما نصنعها، وسلوكنا مسير أكثر منه سائر بإرادته. إن الالتزام بالمبادئ و السلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا الأمر يقوى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصادق و يبعد المنظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب إلا الاعتبارات المالية.

✓ أما إذا أردنا أن نعطي تصورا محددًا و تعريفًا لأخلاقيات المنظمة فهي كما عرفها " **prix et al** " انها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة

✓ كذلك هناك تعريف آخر مقدم من قبل (**van vilock**) يشير فيه أن أخلاقيات الأعمال ماهي إلا الدراسة و التحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح و جيد للفرد و للمجموعات و للمنظمة

✓ و قد أوضح الباحث " **wiley** " أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ و القيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما و تصنع محددات على قراراتها. ⁽²⁾

و يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء و سلوك المنظمة ككل فسلوك الفرد، يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل، و اتصاله بالآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك و أخلاق المنظمة ككل.

كما أن أخلاقيات الاعمال عرفها كل من: ⁽³⁾

✓ (**robinz et dencendo**):أنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما السلوك الصحيح وما السلوك الخاطئ.

✓ وهذا ما يؤكده التعريف التالي الذي اعتبر أخلاقيات الاعمال هي تحديد ما هو صحيح وخطأ، جيد وسيئ نافع وضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المنظمة .

✓ إن أخلاقيات الأعمال تشير بأنه يوجد مبادئ أو قواعد محددة بإحترامها ، ويمكن تعريفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة والمتخذة داخل المنظمة وتؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموماً.

✓ كما تم تعريفها على أنها محاولة تحديد معايير يمكن من خلالها للعاملين بالمنظمة جميعاً معرفة المتوقع منهم بل وهي محاولة لحث العاملين والمديرين ومجالس الإدارة على التفكير وإتخاذ القرارات من خلال منظومة موحدة لبعض القيم المشتركة.

ومفهوم اخلاقيات الاعمال مرتبط بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ،حيث تعد الأخلاق والمسؤولية الاخلاقية أحد مرتكزات الأساسية للمسؤولية الإجتماعية، وإذا كانتا تمثلان إطاراً عاماً يفترض أن لا تحيد عنه منظمات الأعمال، فإن هذا الإطار العام يتجسد باليات وصيغ عمل تنتهج سلوكاً أخلاقياً لمختلف إدارات المنظمة وأنشطتها الفرعية لمختلف المديرين في جميع المستويات الإدارية.

2. تشكيل المسؤولية الأخلاقية للموارد البشرية بالمنظمة:

لا يستطيع أي فرد اتخاذ قرارات من فراغ. لأن الاختيارات تتأثر بشدة بمعايير السلوك التي وضعت داخل المنشأة حيث يعمل الناس. كما إنه من الحكمة أن يكون لدى أي صاحب عمل مجموعة من القواعد التأديبية التي يتم تنبيه العاملين إليها.

وتحدث أخلاقيات العمل على أربعة مستويات: (4)

الوعي الأخلاقي - التفكير الأخلاقي - التصرف الأخلاقي - والقيادة الأخلاقية .
لو اختلفت واحدة من تلك العناصر فإن المناخ الأخلاقي في المنشأة سيضعف.

● الوعي الأخلاقي:

أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي. حيث أن المأزق الأخلاقي دائما يحدث في موقع العمل. لذلك فإن الموظفين يحتاجوا للمساعدة لتحديد المسائل الأخلاقية عند حدوثها ويحتاج العاملون أيضا لإرشادهم إلى ما تتوقعه المنشأة منهم كاستجابة للمواقف المختلفة لاتخاذ القرار الأخلاقي. والطريقة المثلى لتظهر المنشأة القواعد الأخلاقية التي ترغب في وجودها داخل منطقة العمل هي بأن تحدد أمهات السلوك الأخلاقي كتابة ويعلق في مكان ظاهر لجميع العاملين . أن أخلاقية الأعمال توضح السلوك المقبول يجب إن توضح أيضا القوانين والتعليمات التي يجب أن يطيعها العاملين.

● التفكير الأخلاقي:

إن التدريب على لائحة السلوك الأخلاقي تساعد العاملين على التعرف والتفكير في المسائل الأخلاقية. ومع ذلك فإن المؤسسات يجب أن تعطي الإطار والوسيلة التي تسمح للقرارات أن تتحول إلى تصرف أخلاقي. أن الأهداف المحددة لمؤسسة ككل وللأفراد والأقسام كجزء يمكنها أن تؤثر على السلوك الأخلاقي. فأن المؤسسة التي يضع مديرها أهداف غير واقعية لأداء الموظفين ستجد الكثير من الغش والكذب والأفعال السيئة الأخرى لأن الموظفين سيحاولون حماية أنفسهم. بعض الشركات الأخرى تشجع على التصرف الأخلاقي بإعطائها الدعم للموظف عندما يكون في مأزق أخلاقي. أحد هذه الأساليب هي وجود خط ساخن مع الإدارة يستطيع الموظف من خلاله السؤال عن ما يجب عمله حتى ينفذ ما يطلب منه بصورة مرضية دون الحاجة للكذب. بعض الشركات الأخلاقية: خاص للرد على أي استفسار من العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة.

● القيادة الأخلاقية:

التنفيذيون لا يجب إن يتكلمون عن السلوك الأخلاقي فقط بل يجب أن يظهر ذلك في كل تصرفاتهم أيضا. هذا المبدأ يتطلب أن يكونوا شخصا ملتزمين بقيم ومبادئ المؤسسة ومستعدون أن يتصرفوا على هذا الأساس. ويجب على القائد الأخلاقي أن يتقدم خطوة أبعد ويطلب الموظفين على كل المستويات أن يتحملوا المسؤولية الأخلاقية كقادة أمام من هم أقل منهم في المستوى. وطبعا لسوء الحظ ليست كل المؤسسات قادرة على إنشاء هذا الإطار الصلب من السلوك الأخلاقي.

3. عناصر المسؤولية الأخلاقية في المنظمة:

وتشير أغلب الأدبيات إلى أن مكونات أخلاقيات الأعمال هي: العدالة، الأمانة، السرية والشفافية.⁽⁵⁾

✘ العدالة: يشير مفهوم العدالة إلى الإستقامة والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز، خاصة فيما يتعلق بالإستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية، وتبين العدالة أن السلوك الصحيح هو الذي يكون عادلا لاهتمامات ومصالح كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة.

✘ الأمانة: إنها واحدة من بين أهم القضايا التي يجب أن تراعيها المنظمة في تعاملها مع موظفيها كما انها ضرورية ومهمة عندما تقصد المنظمة أن تكون المنظمة مسؤولة أخلاقيا اتجاه الأطراف المختلفة التي تتعامل معها، فالتحلي بالأمانة من خلال المحافظة على الوعود الصريحة والضمنية وقول الحقيقة للأطراف كلها.

☒ السرية:تمثل السرية قدرة الموظفين والعاملين في المنظمة على الإحتفاظ بما يشكل قضايا مهمة للمنظمة من جهة وبما يعتبر قضايا خاصة من جهة أخرى. وتعني السرية حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقفه الوظيفي.

☒ الشفافية:تشير الشفافية إلى مبدأ الذي يهتم بتوفير بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف، القرارات والمعلومات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة للمشاركين كلهم في السوق وتقوم على أساس التدفق الحر للمعلومات ، أي ان الشفافية تعني الوضوح والنقاء.

تعرض الكثير من الكتاب والباحثين الى عناصر اخلاقيات وظيفية العامة (عاشور 1987) (شريف 1991) كما يأتي :⁽⁶⁾

- ✓ الالتزام بالانظمة والقوانين
- ✓ احترام قيم وعادات المجتمع
- ✓ العدالة وعدم التحيز
- ✓ احترام الوقت وعدم التقيد بالداوم
- ✓ الانتماء والولاء للمنظمة
- ✓ حب العمل
- ✓ الامانة والنزاهة والحكمة والاخلاص
- ✓ السرعة والاتقان في انجاز العمل
- ✓ المحافظة على ممتلكات الدولة او الشركة
- ✓ تنمية الكفاءات العلمية والعملية من قبل المديرين

4. أسباب عدم تحقيق المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية

بالمنظمة:

إن تحكم المنظمات الحديثة في مستوى أداء العاملين بفضل الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها إلى حد كبير يمدى تأثيرها في إدراك العاملين بمدى المسؤولية الأخلاقية في تلك الممارسات من وجهة نظرهم ومن هذا المنطلق فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاثة مجالات أساسية:

➤ الاستقطاب (عملية الجذب الأيدي العاملة)

➤ الحفاظ على الموارد البشرية (نظام المكافآت، مزايا العمل، الأمن الوظيفي)

➤ تنمية الموارد البشرية (التدريب، تقييم وإدارة الأداء).

وسوف نتعرض إلى أهم الأسباب المؤدية إلى عدم تحقيق المسؤولية الأخلاقية من طرف إدارة الموارد البشرية من خلال عدم تحقيق المجالات الأساسية لها.

5-1 ضعف المسؤولية الأخلاقية في عملية الاستقطاب:

يعني الاستقطاب جذب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وذلك بعد التأكد من الحاجة إلى هذه العمالة، مراجعة خطة القوى العاملة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف، من أجل تزويد المنظمة بأفضل العناصر البشرية للمساهمة في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمنطقة.⁽⁷⁾

والبحث عن العاملين في سوق العمالة وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصنيفها من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية وهذا بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وترجع أهمية هذا المجال أنه يؤكد حقيقة مهمته هي أن المسؤولية الأخلاقية تبدأ قبل أن يلتحق الفرد بالمنظمة كذلك نجد أن المسؤولية الأخلاقية في عملية الاستقطاب تؤثر كثيرا على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات والذي قد يفقد الكثير من الشباب الذين يعتقدون أن الوساطة الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على وظيفة مناسبة.

وتقتضي عملية البحث عن الموارد البشرية المطلوبة دراسة دقيقة التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة، ولا شك ان جميع المصادر قد لا تفيد

لمعظم المؤسسات استخدامها، كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت إلى آخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل، ومن ثم فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنشأة وظروفها وإمكاناتها وأيضاً ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة والظروف الاقتصادية بصفة عامة.⁽⁸⁾

وتنقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية كالآتي:

➤ المصادر الداخلية (داخل المنظمة)، ذلك من خلال: الترقية، النقل الوظيفي.

➤ المصادر الخارجية (خارج المنظمة): وذلك من خلال البيئة الخارجية عن طريق: الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، شبكة الأنترنت... الخ.

غير أن المغالاة في تطبيق سياسة الاستقطاب الخارجي يؤدي في كثير من الأحيان إلى انخفاض إحساس العاملين بالمسؤولية الأخلاقية خاصة بين طبقات الإدارة العليا، ففي كثير من المنظمات يقتضي العديد من العاملين حياتهم الوظيفية في انتظار لحظة الترفي إلى منصب رفيع في أماكن عملهم وعندما يفاجأ هؤلاء الأفراد بأصحاب "المطلات" يقفزون من السماء لتشغل المناصب العليا فإن إحساسهم بالمسؤولية الأخلاقية ينخفض إلى حد كبير، خاصة إذا أصبح هذا النوع من الإسقاط المظلي هو السائد في شغل المناصب العليا.⁽⁹⁾

2-5 ضعف المسؤولية الأخلاقية في نظام المكافآت والأجور:

وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشة وبقائه أو شعوره بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.⁽¹⁰⁾ إن الدولة التي تدفع الأجر العادل يحسن الأداء الفردي والمساواة في المعاملة تثير روح المجموعة وتخلق الالتزام في القرار، وتتيح الفرص لحليف مخلص للمؤسسة.⁽¹¹⁾

لذلك فإن الأجر تتمثل أهميته بنسبة لها (المؤسسة) في مايلي:⁽¹²⁾

➤ يعتبر الأجر وسيلة جذب اليد العاملة العالية الكفاءة.

◀ الأجر هو المقابل العادل للعمل هو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فإذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام للأجور فيسعى الاهتمام بتحديد المراحل التي تمر بها عملية التصميم.

ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت إلي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت وتتضمن المكافآت التنظيمية كل أنواع المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة، أما بالنسبة للمكافآت الخارجية معظمها تسيطر عليها المنظمة وعلى طريقة توزيعها وعادة تكون صورة مادية ملموسة،⁽¹³⁾.

وتهدف إستراتيجية التعويضات المالية إلى تحقيق أمرين أساسيين هما:
الأول: جعل التعويضات أداة الاستقطاب من خلال التركيز على ضمان تحقيق العدالة والمساواة الداخلية.

الثاني: تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات المنافسة.
ولا بد لإدارة الموارد البشرية من العمل على تحقيق التوازن الفعال بين هذين الأمرين والأخذ في الاعتبار استحالة تحقيق المسؤولية الأخلاقية المطلقة داخل المنظمة بل هي مسؤولية نسبية نظر التداخلات العديدة المؤثرة في هذا المجال وعلى هذا يجب أن تتميز التعويضات التالية:

◀ الكفاية: أي أن يكون كافيا لموازاة الجهد والوقت المبذول من قبل الفرد العامل.

◀ المساواة: أي أن قيم دفع التعويض بشكل مساو على أساس الجهد المبذول المرتبط بالمهارات والقدرات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة.

◀ الضمان: أي أن يكون التعويض مستمر ويساعد الفرد العامل للشعور بالضمان والأمان الوظيفي.

◀ التحفيز: أي أن يكون التعويض العمل الفعال والإبداع الإنتاجي.

◀ القبول: أي أن يكون التعويض مقبولاً من قبل الفرد، العامل الذي يتسلمه.

◀ الإمكان: أي أن يكون الدفع ضمن حدود قدرة المنظمة المالية. وتشير الدراسات الميدانية بأن نظام التعويضات كان سبباً أساسياً في فشل الكثير من منظمات الأعمال، حيث أن نظام يفتقر إلى خصائص الستة المشار إليها أعلاه يدفع لفرد العامل إلى ترك المنظمة أو قيام النية لديه في ترك المنظمة وهذا مؤشر واضح على نقص مستوى ولاءه لوظيفته ومنظمتها وتدهور مستوى رضاه عن عمله.⁽¹⁴⁾

جدول 1: المكافآت الداخلية والخارجية.

المكافآت الداخلية	المكافآت الخارجية
◀ الإنجاز.	◀ التقدير الرسمي
◀ الشعور بتحقيق الإنجاز.	◀ المنافع والمزايا
◀ التقدير غير الرسمي.	◀ الحوافز
◀ الرضا عن العمل.	◀ الترقية
◀ النمو الشخصي.	◀ العلاقات الاجتماعية
◀ المركز الأدبي.	◀ بيئة العمل

المصدر: راوية حسن: مرجع سابق ص262

3-5 ضعف المسؤولية الاخلاقية في مجال الأمن الوظيفي ومزايا العمل: هناك العديد من الأنواع وأشكال الأمن الوظيفي ومزايا العمل سوف تقتصر الدراسة على أكثرها شيوعاً واستخداماً والتي يمكن أن تشمل على الآتي:

◀ برنامج الحماية الخاصة والعامة: تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافآت المباشرة (اجر أو المكافآت المادية) كما تهدف إلى تحقيق نفقات الأعباء الصحية وتتشترط هذه البرامج من

قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة لهذا فإنها في الجانب الآخر تدعى بالبرامج الخاصة وتتضمن مجموعة مزايا ومنافع التي تتطور المنظمة بتقديمها للعاملين فيها.⁽¹⁵⁾

◀ التأمين الصحي: يحتل التأمين الصحي مرتبة عالية في قائمة الأمن الوظيفي التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها لذلك إن مسألة الصحة هي أهم شيء بالنسبة للإنسان، وبما أن العلاج الطبي أصبح عبئا ماديا كبيرا على الموارد البشرية في العمل، نجد بأن التأمين الصحي يجد مكانة كبيرة من الاهتمام عند هذه الموارد.

◀ الضمان الاجتماعي: هو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين كراتب عندما يتقاعدون من العمل أو يصابون بحادث أو بمرض يحول دون مزاولتهم العمل، وتصدر هذه البرامج عادة وينظمها قوانين حكومية.

◀ التأمين: تقدم المنظمات ميزة التأمين كحافز وتعويض غير مباشر وخدمة منها للعاملين لديها كالتأمين على الحياة والسيارات وتقدم هذه الميزة بأشكال متعددة منها على سبيل المثال:

◀ أن تدفع المنظمة قسط التأمين كاملا.

◀ أن تدفع المنظمة جزءا من قسط التأمين الشهري مع خصم ما تقدمه الشركة للتأمين ويدعي بخصم التأمين الجماعي.

◀ الإجازة العائلية وإجازة الاستجمام: تمنح المنظمات لعاملها عدد من الأيام السنوية براتب أو أجر تقديرا منها لبعض الظروف العائلية التي تمر فيها ولها أشكال منها: إجازة الأمومة، رعاية المريض...الخ، كما تلتزم المنظمات بمنح عطل سنوية مدفوعة الأجر من أجر الراحة والاستجمام وإعادة النشاط حيث تخضع هذه الإجازات لاعتبارات (المستوى الإداري للفرد، القوانين...الخ).

- ◀ المساعدة التعليمية: هي خدمة تقدمها المنظمات للعاملين لديها لمن يرغب منهم في متابعة تعليمية (ثانوي، جامعي... الخ) كتشجيع وحافز منها لهم من أجل زيادة معارفهم العلمية.
- ◀ مزايا أخرى، وتتمثل في عدة أشكال أخرى كالسكن الوظيفي والنقل مما يدعم راحة العاملين وتحقيق مردودية عالية للمنظمة.
- بناء على ما سبق فإن المزايا الوظيفية تتنوع وتتشكل من حيث نوع النشاط وحجم المنظمة للاستفادة من حزمة من المزايا الوظيفية للأفراد وتترك الاختيار لهم حسب ما يتناسب مع ظروفهم... وتتميز خدمة المزايا الوظيفية في ضوء ما تقدم بدرجة عالية من المرونة وحرية اختيار العاملين للمزايا التي تناسبهم دون أن تفرض عليهم بعضها وهم ليسوا بحاجة إليها.⁽¹⁶⁾
- يمكن القول أن المسؤولية الأخلاقية في توزيع المزايا الوظيفية تحقق أهداف عدة من أهمها:
- ◀ تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق استقرار وظيفي.
- ◀ كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد على المنظمة حيث ينظر عليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن الموارد البشرية جزء من هذا المجتمع.

4-5 ضعف المسؤولية الأخلاقية في عملية التدريب:

يعد التدريب من الإجراءات التي يستخدمها المديرون في التوجيه في الحفز لأن التدريب يزيد من كفاءة العاملين ويتضح أمامهم فرص الترقية، ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقديهم وإتقانهم لعملهم، كما يؤدي إلى تحقيق الإنسجام بينهم بما يسبب من رفع الضعيف منهم إلى مستوى القوي، فضلا على أنه يكشف الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل.

وتدريب الفعال هو الذي يحفز العاملين فعلا بالتدريب المستمر والمتواصل والمبرمج الذي يحمل أهدافا واضحة ودقيقة.

فالتدريب حاجة ضرورية للفرد والمنشأة لأنه يساعد المنشأة على التكيف مع المتغيرات ويعزز من كفاءة العاملين مما ينعكس على الأداء والإنتاجية علاوة على دور التدريب في حفز العاملين وتعزيز حالة الاستقرار النفسي.⁽¹⁷⁾

يشير إلى الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين الكفاءات والقدرات المتعلقة بالعمل أو الوظيفة وتشمل القدرات المعرفة والمهارات أو السلوكيات والتي تعتبر عامل هام في نجاح انجاز العمل.
ومن هذا التعريف نستطيع تحديد العناصر الثلاثة الرئيسية التالية:

◀ التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة: وبالتالي فهو يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ومراعاة مختلف البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة.

◀ التدريب يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة، ويجب تحديد تلك المعارف والمهارات من أجل تنميتها لكي يصبح التدريب مجرد نشاط شكلي لا يحقق أهدافه.

◀ التدريب يهدف إلى تنمية أداء العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لذلك لا بد من تحديد هذه الأهداف والغاية بدقة ومن ثمة يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيقها ثم يتم بعد ذلك تحديد نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المطلوب.

5-5 ضعف المسؤولية الأخلاقية في عملية تقييم الإدارة للأداء:

على الرغم من أهمية التقييم الأدائي للعاملين كأجراء تقوم به المنظمات لكنه لا يحظى بالجدية لدى الإدارات ويعود ذلك لأسباب عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لان العملية تخضع للحكم الشخصي في كثير من الأحيان ولحساسية عملية تقييم الأداء وجب على المديرين أن يدركوا النواحي التالية: (18)

◀ إن العلاقة الشخصية بين المديرين وبين الأشخاص أو النظرة الخاصة التي يوليها المدبرون بعض مراكز المرؤوسين وشخصياتهم قد تتسبب بعدم عدالة التقييم

- يجب الحكم على الأشخاص من خلال المعرفة العامة أو النسب أو الشكل وجعل المعيار هو الأداء الجيد.
- الإستعداد لتغيير آرائهم المسبقة وبالذات عند ملاحظة الأداء من طرف العاملين.
- وعن العوامل التي تؤثر في إدراك الموظفين للعدالة في المعاملة أجريت إحدى الدراسات الميدانية والتي توصلت إلى وجود ثلاث عوامل تتمثل فيما يلي: (19)
- إشراك العاملين في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- القدرة على فهم الأسباب الكامنة وراء اتخاذ القرار المعين.
- درجة وضوح التوقعات بشأن معايير التي سوف تستخدم في الحكم على قرار معين، وكذا العقوبات المحتمل توقيعها في حالة الفشل.
- إذا كانت المنظمة تضمن عدالة الفرص لإجراءات (العاملين) الترقية حسب قدراتهم و تحترمها، فإن المنظمة تتفادى وجود مجموعة من الاختلافات بين أعمالها. (20)
- إن مسؤولية الأخلاقية في عملية تقييم الأداء يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظرا لإتاحة الفرص لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى، وستهدف هذه العملية في مجملها إلى تحقيق أهداف على أساس ثلاث مستويات هي كالتالي: (21)
- على مستوى المنظمة:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجديدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وأمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء موظفيهم.
- على مستوى الفرد:
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار

5. -أهمية المسؤولية الاخلاقية في تحقيق الأداء الوظيفي بالمنظمة :

يعتبر مفهوم المسؤولية الأخلاقية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام وليس هناك أدنى شك من حاجة القطاع الإداري المحلي إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظرا لأهميتها المتزايدة، وفي القرن الماضي كان اهتمام كبير بالمسؤولية الأخلاقية كونها بناء مهما ومجالا بحثيا رئيسيا لأنها تشير إلى الإنصاف والمعاملة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة. فقد أثبتت الدراسات بأن أهمية المسؤولية الأخلاقية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها:

➤ ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء:

إن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعروا بأن هذا النظام يتصف بالمسؤولية الأخلاقية ويتحقق ذلك على أساس التقييم الذي يتم وفق الجهد المبذول في الاداء أو استقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرص للعمال لكي يتكلموا بصوت مسموع لإبداء رأيهم في نتائج التقييم. ووضع معايير معروفة ومحددة بعناصر تغطي جميع الكفاءات المهنية ويكون العاملين على علم بها وأهمية عناصرها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.⁽²²⁾

◀ زيادة دافعية الجماعة في العمل:

تؤثر المسؤولية الأخلاقية على روح الفريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد إن المسؤولية الأخلاقية في الإجراءات والمعاملة تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

◀ الأثر في الأداء الوظيفي:

يمكن أن تؤثر المسؤولية الأخلاقية على كمية ونوعية الأداء حيث أن شعور الموظفين بعدم الإنصاف يولد لديهم شعور بالتوتر يحاولون إزالته، وذلك بالتأثير على أدائهم في العمل من حيث الكم والنوع، أو يصبح العمال يكثرون من التغيب والعطلات المرضية كما يمكن أن يصل هذا التوتر إلى خارج نطاق العمل وصولاً إلى حياتهم الخاصة.

الامر الذي يتطلب وجود أساليب ونظم ادارية قانونية تتسم بالمسؤولية الاخلاقية والفعالية مثل:

- ☒ تتضمن التشريعات نصوصاً تتعلق بالمثل الاخلاقية العليا.
- ☒ التدريب المستمر للمسؤولين والقادة الاداريين.
- ☒ وضع نظم خاصة بالمكافآت والتقدير للسلوك الاخلاقى الجيد.
- ☒ زيادة الوعى بالاعتبارات السامية وتنمية العمل بالاديان السماوية.
- ☒ الاهتمام بالشكاوى التى يقدمها المواطنين وتدعيم الرقابة ومشاركة المواطنين.
- ☒ تضمن القانون الجنائى والمدنى عقوبات وصلاحيات لردع حالات الفساد وذلك في مجال جرائم
- ☒ غسيل الاموال وجرائم الحاسب الآلى.
- ☒ حظر مشاركة المسؤولين في أى اعمال رسمية لهم فيها مصلحة شخصية.
- ☒ زيادة التعاون الدولى في مجالات محاربة الفساد.

- ✘ إصدار ميثاق شرف أخلاقي يتضمن الاعتبارات الاخلاقية التي ينبغي مراعاتها فيما يتعلق بالاخلاق والامانة الوظيفية.
- ✘ حسن اختيار القيادات ليكونوا قدوة حسنة لمرؤسيهم ووضع برامج تدريبية للعاملين في مجال اخلاقيات الوظيفة العامة

خاتمة:

أصبح من الضروري البحث عن وسائل وطرق أكثر نجاعة لرفع القدرة التنافسية وتحقيق الإستمرارية والتقدم للمنظمة في ظل تطور البيئة التي تنشط فيها، وهو أمر مرهون بمستويات الموارد البشرية التي تشكل العمود الفقري للمنظمة التي تصنع الفارق بما تمنحه من طاقات وإبداعات وأفكار متجددة، مما يفرض على إدارة المنظمة أن تعيرها إهتمامها وتحمل مسؤولياتها الأخلاقية كاملة إتجاه هذا المورد المهم.

وإن المنظمات الناجحة في العالم المتقدم إستوعبت ذلك منذ زمن بعيد بتجسيد سلوكيات أخلاقية إتجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

1. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص19.
2. الطاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل، ط 3، عمان، الأردن، 2010، ص135.
3. سارة بهلولي: "المسؤولية الأخلاقية للمنظمة في الإسلام بين الواقع والتطبيق"، مجلة الإقتصاد الاسلامي الالكترونية ، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بالتعاون مع مركز الأبحاث فقه المعاملات الإسلامية - البحرين، العدد 34 - مارس 2015، ص43
4. سليمان الفارس وعبد السلام علي: سليمان الفارس وعبد السلام علي: "أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي(ضمن وظيفة الموارد البشرية)، مجلة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، سوريا، 2010، ص15
5. سارة بهلولي: مرجع سابق، ص44
6. ائمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف: أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الموصل، 2005، ص ص(5.6)
7. عبد الفتاح بوخمم: تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى عين مليلة الجزائر 2011. ص23.
8. محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط(1) مصر، 2004، ص 117
9. عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006. ص167
10. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص187.
11. Baldwin Susanna : "organizational Justice", Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, Brighton, UK, 2006, P6

12. أحمد ماهر: مرجع سابق ص 179
13. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر 2004-2003، ص 261.
14. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005، ص 152.
15. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن ط(1)، 2005، ص ص (23، 24)
16. نفس المرجع السابق: مرجع سابق ص 26
17. بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 326.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات دار الجامعة، ط1، مصر 2004، ص 81.
19. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 362
20. Marie-Luce Stephan : B.A.-B.A des ressources humaines ; édition VocaticeFrance, 2011, P21
21. محمد الصيرفي: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ط1، مصر 2009، ص 430
- نازك مصطفى سنبل و يسرية ابراهيم موسى: "العلاقة بين موضوعية تقييم الاداء والعدالة التنظيمية للعاملين في دراسة ميدانية: مراكز الشباب بمحافظة الاسكندرية، مجلة الكلية التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2009، ص 215.

إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة
أ. بلعيد سمية
جامعة الحاج لخضر -باتنة-

ملخص:

إن التوجه الكبير نحو الاقتصاد المعرفي زاد أهمية إدارة المعرفة والمعرفة في حد ذاتها فهذه الأخيرة هي أساس القدرات الإبداعية وأن الإبداع المعرفي في حاضنته الأساسية هي المورد البشري الذي يخلق الإبداع فالمنظمات التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعليم والإبداع المستمرين لذا فإن الإبداع التنظيمي في جانب كبير منه يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفية دورا كبيرا فيها. والجامعة بصفتها مجتمع معرفة تعتبر مناخ ملائم لتطبيق إدارة المعرفة ومبادئها لغرض تحقيق نتائج سواء على المستوى المعرفي والعملي أو على مستوى سمعة الجامعة بين الجامعات الأخرى وحتمية مواكبة العصرنة ستفرض على الجامعات تطبيق إدارة المعرفة التي ستجعل الأفراد أكثر مرونة في التعامل مع كل ماهو جديد وسترفع قدراتهم الإبداعية ومنه إبداع المنظمة.

الهدف من هذه الورقة البحثية هو وصف تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي ومحاولة معرفة إمكانية تطبيقها -إدارة المعرفة- في جامعة باتنة بالخصوص في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للأسانذة الجامعيين

الاداريين أي على المستوى الإداري. توصلت الدراسة إلى أن مركزية الإدارة تعتبر من معيقات تطوير الإبداع التنظيمي وكذلك قلة الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى أنه عدم توفر البنية التحتية لتسيير المعرفة وعدم توفر الموارد المنفتحة وعدم دعم الإدارة العليا من أهم الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي، رأس المال الفكري، الجامعة.

Résumé

La grande orientation vers l'économie savante –de savoir- a augmenté l'importance de la gestion du savoir ainsi que le savoir même qui est à la base des facultés créatives. Le pouvoir créatif dans son giron essentiel est la ressource humaine qui est à l'origine de la créativité.

Les organisations qui s'occuperont du savoir et de sa gestion devront se doter d'une multitude de compétences et de culture et se distinguer à partir de l'enseignement et de la créativité continus. C'est ainsi que la création organisationnelle dans son ensemble soit influencée par plusieurs variables environnementales où la direction du savoir serait d'un apport signifiant.

L'université en tant que société de savoir serait le climat propice à l'application de la gestion du savoir et de ses principes, et cela, dans le but de réaliser des objectifs tant au niveau du savoir qu'à celui de la pratique comme pour ce qui est de la réputation de l'université parmi ses semblables. La nécessité d'être à la page incitera les universités à la mise en application d'une gestion de

savoir où tous les membres se doteront d'une souplesse leur permettant de gérer tout ce qui est nouveau et d'augmenter, par conséquences, leurs capacités créatives ainsi que celles de l'organisation.

Le but de cette feuille de recherche est de décrire l'influence de la gestion du savoir sur la créativité organisationnelle, et une tentative de connaître les limites de son application à l'université de batna, en particulier – la faculté des sciences économiques et sciences de gestion au niveau de la direction.

L'étude a démontré que la centralisation de l'administration est l'une des entraves au développement de la créativité organisationnelle, à cela s'ajoute le manque des mesures incitatives matérielles et morales en plus d'une infrastructure défaillante et de l'absence de soutien de l'administration qui représente une impasse dans la voie d'une application convenable de la gestion de savoir à l'université.

Mots clés :

la gestion des connaissances , la créativité organisationnelle, le capital intellectuel, université.

مقدمة

تسعى العديد من المنظمات الى تحويل أعماله الى نشاطات قائمة على المعرفة الاهتمام بالأفراد التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول الى منظمات رأس المال الفكري من خلال استقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية للتعامل مع الطوارئ ليسهل على المنظمة خلق إبداع تنظيمي باستغلال كل الطاقة الفردية . والجامعة بصفتها مجتمع معرفة تعتبر مناخ ملائم لتطبيق إدارة المعرفة تجعل

الأفراد أكثر مرونة في التعامل مع كل ماهو جديد وسترفع قدراتهم الإبداعية ومنه إبداع المنظمة وانطلاقا من كل هذه المعطيات يمكن أن نطرح الإشكالية العامة التي تقود هذه الدراسة:

ما مدى تأثير ادارة المعرفة على خلق ابداع الافراد في الجامعة محل الدراسة؟.

تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور:

المحور الأول: إدارة المعرفة

المحور الثاني: مقارنة نظرية للإبداع التنظيمي

المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة و أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي

المحور الرابع: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة .

المحور الأول: إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

حسب سكايرم (skayrem) وهو أحد أبرز من تناولوا إدارة المعرفة فيعرفها على أساس " أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"¹.

وحسب hempel : فإنه عرف إدارة المعرفة بأنها: حزمة أنشطة استقطاب امتلاك تنسيق، نشر ، تكوين، وابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية، بمعنى آخر تهتم إدارة المعرفة باستثمار أصول المعرفة knowledge Assest ل أو رأس مال المعرفة knowledge capital (ويطلق عليه أحيانا رأس المال الفكري Intellecctual capital) واكتشاف القيم المخفية Hidden value

وغير الملموسة Intangible لوصول المعرفية والإنسانية الموجودة في المنظمة والمجتمع².

2- دواعي تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

تتطلب إدارة المعرفة مفاهيم وطرق نظامية لإيجاد وفهم واستخدام المعرفة لخلق قيم محددة وعينة وأيضاً تشكيل وقيام بخبرات معينة، وتكوين معارف تؤدي إلى خلق قدرات جديدة تؤدي إلى رفع معدلات الأداء وتشجيع عمليات الإبداع والتفكير فمؤخراً بدأت العديد من المؤسسات التعليمية الكبرى التي تؤمن بضرورة خلق قدرات معرفية وبناء ثقافات تدعمية وتنظيمية لها، ومع ذلك فهناك نوعاً محدد من المؤسسات تعتبر أرضية وواقعا جيداً بتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة الحديثة وهي الجامعات ومن المهم أن نذكر أنه من وجهة النظر التعليمية ليس هناك نوعاً مجدداً من المؤسسات الجامعية أو المدرسين يعتبرون واقعا وأرضية جيدة لتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة ولكن تعتبر البيئة الجامعية بطبيعتها المكان الجيد والمناسب لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة ويرجع ذلك إلى بعض الأسباب الرئيسية منها³:

- الجامعات دائماً على علم تام بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية.
- إدارة المعرفة مهمة جداً بالنسبة للجامعات حتى يتمكن المدرسون و الأساتذة من تبادل آرائهم ومعارفهم مع الآخرين.
- إدارة المعرفة مهمة لاكتساب المعارف من منابعها بصورة سريعة وتلك هي رغبة الطلاب.
- هناك اتجاه عام داخل الجامعات وهو أن أي فرد داخل الجامعات لا يتردد إطلاقاً أو يخاف من التعبير عن آراءه أو نشر أو المساهمة في المعرفة مع الآخرين.
- الحاجة المتنامية للمعرفة المتمركزة حول الطالب والتعلم الإجرائي .
- الانتقال من نظم المعرفة المغلقة إلى النظم المفتوحة.
- التطور المتزايد في التعلم المرتبط بالعمل.

- إدراك العمل والخبرات العملية كمصادر أساسية للتعلم.
- نمو مفهوم المعلم المستمر لدى الجميع.
- التفجير المعرفي وثورة الاتصال والتكنولوجيا القادرة على إحداث ثورة في التعليم.
- كما توجد ثلاثة أسباب رئيسية وراء استفادة الجامعات من أفكار ومبادئ إدارة المعرفة وهي:
 - تعليمهم وتوعيتهم باستخدام برامج تدريس مناسبة وجيدة.
 - لاستخدام إدارة المعرفة في مساند عمليات إدارة قراراتهم ولتحسين قدراتهم الإدارية الداخلية وأيضاً لزيادة مستوى توزيع وتبادل المعلومات والمعارف.
 - الاستفادة من إدارة المعرفة في رصد التغييرات الكمية داخل العملية التعليمية نفسها.
- 3- طرق تحسين إدارة المعرفة في الجامعة
- تعد الجامعة مؤسسات معرفية. ومن هم فان سياستها يمكن اعتبارها طريقة لتحسين إدارة المعرفة داخلها، ويمكن تحسين إدارة المعرفة في الجامعة عن طريق⁴:
- وضع الجامعة لرسالة واضحة تحدد مهامها وواجباتها الأساسية ويجب مناقشة هذه الوثيقة من قبل المسؤولين في كافة المستويات داخل الجامعة، بل ولا بد من الاستعانة ببعض المشاركين من المجتمع الخارجي.
- نشر الوعي بخصوص مسؤولية ومحاسبة أعضاء الجامعة تجاه مؤسسيها.
- تبني مدخل تبايني لإعادة هيكلة الجامعة والتخلص من الهيكل البيروقراطي المندرج الذي قد يعوق العمل الفعال داخلها.

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بجانب إدارة المعرفة فالأولى هي بمثابة تنمية ضرورية تساهم في فعالية توليد وابتكار المعرفة الجامعية.
- الانفتاح الفكري والمعرفي من قبل الجامعة على المجتمعات الأخرى.
- إعداد الطلاب والباحثين للوفاء بالمتطلبات المادية وغير المادية التي يحتاجها مجتمع المعرفة.
- استخدام أساليب التقويم بحيث يتم توفير مناخ تنظيمي جيد يتيح للأفراد القدرة على الإبداع.
- يجب أن تتوقف الجامعات عن النظر إلى نفسها على أنها مؤسسات فردية وذلك لما ينجم عنه من إعاقة الاتصال المؤسسي والذي سيتزايد مع مرور الزمن، فما صحيح على المستوى التنظيمي يكون صحيحا أيضا على المستوى الفردي ، فما يحتاجه كل من الطلاب والاستاذة هو العمل سويا في جو من الحرية الأكاديمية بهدف رفع الأداء المؤسسي والفردي.

4- إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري حسب (hamel 1994) يرى رأس المال الفكري بأنه قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها بتحقيق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية⁵.

أما حسب (Endres 1997) فإنه يرى أنه الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز والذي يعد المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة المحلية والدولية⁶.

ويتفق كل من (Rastogi) (Stevenson) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.

وعلى هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر DAFT " الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين"⁷.

ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاورة (DIALOGUE) عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري، وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة استثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي غلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماما وهذا ما أشار إليه له Brown بقوله: " اكتشف أحد صناعي الساعات السويسرية إمكانية استخدام الكوارتز بدلا من اللولب، ولكن من استفاد من هذا الاكتشاف شركة -سايكو- اليابانية وشركة Texas الأمريكية اللتان صنعتا ملايين الساعات منها وأغرقتنا السوق، فهنا رأس المال الفكري منجم ذهب ولكن لا بد من تعدينه" وهي إشارة واضحة إلى أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تعدين رأس المال الفكري باعتباره منجم ذهب.

فضلا عن ما تقدم عان إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

المحور الثاني: مقارنة نظرية للإبداع التنظيمي

1- مفهوم الإبداع والإبداع التنظيمي

لقد عرف بيتر دراكر الإبداع على أنه: " البحث الغير منتهي والمنظم من أجل التغيير وتحليل الأنظمة الملائمة لأي تغييرات يمكن استغلالها من أجل التطوير الاقتصادي أو الاجتماعي"⁸.

كما عرف على أنه " الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كليهما"⁹.

أما الإبداع التنظيمي فيعرفه Drucker على أنه " الطريقة التي يعتمد عليها المقاول لخلق مصادر للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا ومما يؤكد العلاقة بين المقاول والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق الديناميكي وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة " الخدمية والإنتاجية على حد سواء"¹⁰.

2- مراحل الإبداع التنظيمي

يقترح الكاتبان Kreitner and Knicki أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس التالية¹¹:

(1) الإعداد preparation : وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في العلم

والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

(2) التركيز Concentration: وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

(3) الاحتضان Incubation: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

(4) الشروق / الإلهام Illumination: حيث أنه بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضا على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء، حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه

الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

(5) الإثبات (التحقق) Vérification : وتعني إعادة العملية لأكملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) يخضع لاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

3- معوقات الإبداع التنظيمي

من أهم معوقات الإبداع التنظيمي ما يلي¹²:

- الخوف من التغيير وتفضيل حالة الاستقرار.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات و الإجراءات والتشدد في التركيز.
- مركزية الإدارة ووجود الفواصل رئاسية أي عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- عدم وجود قيادة إدارية كفؤة (مؤهلة) باعتبار ان الإدارة صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم.

المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة و أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي

1- العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

لقد أشار Drucker إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (المعرفة والإبداع) عندما يقول أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من ان ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها

كانت تختلف في معدلات الوقت التي تأخذه في معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وأكدت الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول تفوق الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع، وأشارت دراسة Drucker أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسه للاستخدام في إنتاج منتجات جديدة، وأكدت الدراسة على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة.

وعلى الرغم أنه في هذه العملية الفرد يؤدي دورا مهما، لكن الإبداعات تنبثق من جهود المجموعات وليس الأفراد وأن المعرفة الجديدة هي التي يكونها الأفراد المتعاونين في مجموعات والذين يبدعون الأفكار الجديدة ويطبّقونها، وفي هذا المجال تؤثر على عملية الإبداع التنظيمي عوامل منها: علم الأجنّة والتنوع الفكري وغيرها.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى الاستراتيجيات الخمس للإبداع وهي¹³:
الاستراتيجيات التابعة أو المعتمدة dependent: التي تمتاز بطبيعتها الإضافية والمستمرة ويلاتم هذه الإستراتيجية التنوع المعرفي اي خليط من المعرفة (الضمنية والظاهرة) ودمج أنواع مختلفة من المهارات.

أما الإستراتيجية المستجيبة أو المعتمدة على المهنة (craft based responsive) التي تتضمن تطوير منتج جديد، فإن هذه الإبداعات تتعزز من خلال اكتساب

وتطوير المعرفة الجديدة ولاعتمادها على المهارات الضرورية فإن النمط السائد لهذه الإبداعات هو المعرفة الضمنية.

أما إستراتيجية الإبداع العامة (generic) التي تميل إلى تطوير منتجات وخدمات مغطية للمستفيدين غير محددين، وتقليل التكاليف من خلال تحسين العملية الإنتاجية، فتعتمد على المعرفة الظاهرة، لان الاعتماد على المعرفة الضمنية يقلل من قيمة هذه الإبداعات.

والإستراتيجية الرابعة (المعقدة والمخاطرة) complex and risky: التي تعني تطوير منتج جديد له استعمالات واسعة، فإن هذه الإبداعات تعتمد على توافر معرفة جديدة من خلال النوعين (الضمنية والظاهرة) ولان عدم التأكد فيها عالي، فهي تحتاج إلى تنوع مصادر للمعرفة.

أما إستراتيجية الإبداع التحويلية (transformative) فتتطلب تأسيس صناعات جديدة لإنتاج منتج جديد لسد حاجة جديدة، لذا نحتاج إلى المعرفة.

ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمة أشارت دراسة قام بها (Krogh) إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة هو كيف تستطيع المنظمات الابتكار والمشاركة بمعرفتها وأن الهدف من ابتكار المعرفة هو تعزيز الإبداعات المحتملة وإشارت الدراسة إلى أربعة إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي إستراتيجية الرفع le veraging strategy التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة.

لتحسين عمليات الإبداع، والإستراتيجية التخصّصية (appropriation strategy) التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً. وإستراتيجية الفحص the probing strategy التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتوج الجذري، وإستراتيجية التوسع the expanding strategy التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتوج والعملية من خلال المعرفة.

2- أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي

عرف رأس المال الفكري على أنه زيادة قدرات منظمات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وبتجاهات مستحدثة غير مسبوقة من خلال تنمية الإبداع والتعلم والاستثمار المتعاضم في البشر تعليماً وتدريباً.

ووجد بأنه يتكون من ثلاثة مكونات رأس المال البشري رأس المال الهيكلية، رأس المال ألبائني، وقد تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجتمعا للبحث كونها من الشركات الصناعية المعروفة وأن هناك استثمار لمنتجاتها في أنحاء القطر ومن هذا المجتمع تم توزيع 30 استبيان، شملت المدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام والشعب الإنتاجية والإدارية واتبع الباحث الأسلوب المباشر في التوزيع والاسترداد وتم استعادة الاستثمارات بالكامل.

فقد كان لإدارة الشركة المبحوثة تصور واضح عن رأس المال الفكري وطبيعة مكوناته إذ أسهمت مكونات هذا الأخير في تنمية الإبداع التنظيمي للشركة المبحوثة¹⁴، وقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي ضعف علاقة التأثير لرأس

المال الزبائني في الإبداع التنظيمي اي ليس من المتغيرات الحاكمة في الإبداع التنظيمي وعدم وجود تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري مجتمعة في الإبداع التنظيمي للشركة المبحوثة وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين رأس المال الهيكلية والإبداع التنظيمي وتكمن جذور رأس المال الفكري في رأس المال الهيكلية وعليه فان الخلفية الأساسية لرأس المال الفكري هو رأس المال الهيكلية في العينة المبحوثة، وتبين ان رأس المال البشري في الشركة المبحوثة ضعيف من خلال عدم قدرته التأثير في الإبداع التنظيمي.

وتوصلوا إلى مجموعة من التوصيات متمثلة في النقاط التالية¹⁵:

- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري كونه معبر عن كل القيم غير الملموسة.
- ضرورة أن يكون لإدارة الشركة المبحوثة معرفة وافية حول كيفية إدارة رأس المال الفكري وتنميته والمحافظة عليه واستثماره ولابد من توظيف إبعاد رأس المال الفكري بشكل أكثر فاعلية لتعزيز تأثيرها في الإبداع التنظيمي.
- ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري والزبائني من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات الزبائنية.

المحور الرابع: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باتنة .

أولاً: منهج البحث والأدوات المستخدمة

1. مجتمع الدراسة: شملت الدراسة أساسا الاساتذة الإداريين في كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر -باتنة- حيث تحتوي الدراسة كل من العميد، نائب العميد، رؤساء الأقسام و رئيس المجلس العلمي ورؤساء اللجنة العلمية وكون العدد ليس كبير فقد فضلنا إجراء الدراسة على أساس المسح الشامل ومن بين 11 استمارة موزعة فقد تم استرجاع الكل أي 100 % .

2. أدوات الدراسة: تم جمع بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات تمثلت في ما يلي:

- الأدوات الإحصائية: تمثلت فيما يلي: التكرارات، النسب المئوية، اختبار X^2 .
- الاستبيان: الاستبيان متكون من ثلاثة محاور هي:
 - أ. المحور الأول يهدف إلى معرفة منصب و أقدمية الأستاذ في الإدارة.
 - ب. المحور الثاني غرضه معرفة إمكانية تطبيق ادراة المعرفة في الجامعة ومعيقاتها.
 - ج. المحور الثالث يهدف إلى معرفة إمكانية وجود الإبداع في الجامعة ومعيقاته.

ثانياً: تحليل أجوبة الاستبيان

1. تحليل أجوبة المحور الأول

- بيانات متعلقة بالوظيفة الإدارية والاقدمية فيها:
- (1) الوظيفة الإدارية

الجدول 01: توزيع الأساتذة المستقvisين حسب نوع الوظيفة الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
عميد	01	9.09

العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية

9.09	01	نائب عميد
54.54	06	رئيس قسم
18.18	02	رئيس لجنة علمية
9.09	01	رئيس مجلس علمي
%100	11	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن عدد رؤساء الأقسام كبير مقارنة بعدد الأساتذة في الوظائف الأخرى وهذا ما توضحه النسبة 54.54 % فهي تشكل نصف المجموع الوظائف الإدارية وتدل على درجة التخصص حيث يوجد لكل قسم رئيس يهتم بشؤونه ثم يليه رؤساء اللجان العلمية 18.18% ثم يليه الوظائف الإدارية: عميد، نائب عميد، رئيس مجلس علمي بنسبة 9.09% .

(2) الاقدمية في الإدارة:

الجدول 02: توزيع الأساتذة المستقنين حسب الاقدمية في الوظيفة الإدارية

النسبة %	التكرار	الإجابة
18.18	02	1-5 سنوات
27.27	03	5-10 سنوات
54.54	06	أكثر من 10 سنوات
%100	11	المجموع

من خلال هذا الجدول أن الاقدمية التي تفوق 10 سنوات في الإدارة له نسبة عالية وهي 54.54% وذلك تدل على أن الإداريين لهم خبرة كافية ومعلومات

كاملة عن الإدارة في الجامعة ونقاط القوة والضعف فيه والمشاكل التي تواجه الكلية كما يجعلهم على دراية بالأمور التي تتطلب التغيير والإمكانية على ذلك ان تطلب الأمر ذلك وهذه النسبة تليها 27.27% للاقدمية بين سنة و5 سنوات ثم 18.18% بالنسبة لأقل من 5 سنوات.

2. تحليل أجوبة المحور الثاني:

- نوع التفكير في الجامعة

الجدول 03: نوع التفكير في الجامعة

الإجابة	التكرار	النسبة %
فردى	04	36.36
الجماعى	07	63.63
لا أدرى	00	00
لا يوجد تفكير، تطبيق بتعليمات الوزارة	00	00
المجموع	11	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاساتذة الإداريين الذين يرون أن التفكير الموجود في الجامعة هو تفكير جماعى وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية 63.63% أما الأساتذة الإداريين الذين يرون أن نوع التفكير في الجامعة هو تفكير فردى كانت نسبتهم 36.36%.

- تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة (على المستوى الإدارى):

العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية

الجدول 04: تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة (على المستوى الإداري)

X^2_t	X^2	النسبة	التكرار	الإجابة
5.99	16.54	90.90	10	مناسب
		9.09	01	غير مناسب
		00	00	لا أدري
		%100	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن x^2 دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن $(x^2_t > x^2)$ وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار مناسب حيث أجمع الباحثون على أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة (على المستوى الإداري) مناسب وذلك نسبته 90.90%.

- إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة (على المستوى الإداري)

الجدول 05: إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة (على المستوى الإداري)

X^2_t	X^2	النسبة	التكرار	الإجابة
5.99	16.57	90.90	10	ممكن
		9.09	01	غير ممكن
		00	00	لا أدري
		%100	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن x^2 دالة مستوى معنوية 0.05 لأن $(x^2_t > x^2)$ وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار ممكن حيث أجمع المبحثن على أن

العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية

إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة (على المستوى الإداري) وذلك بنسبة 90.90%.

- معيقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة (على المستوى الإداري)

الجدول 06: معيقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة (على المستوى الإداري)

النسبة	التكرار	الإجابة
90.90	10	عدم توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة
9.09	01	عدم توفير موارد بشرية منفتحة لتسيير المعرفة
00	00	عدم دعم الإدارة العليا
%100	11	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن معيقات إدارة المعرفة هي عدم توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة وعدم توفير موارد بشرية منفتحة لتسيير المعرفة بنسبة متساوية 36.36% أما عدم دعم الإدارة العليا بنسبة 27.27% مع إعطاء أهمية كبيرة لعدم توفير موارد منفتحة ثم يليه عدم توفير البنية التحتية وأخيرا عدم دعم الإدارة العليا.

تحليل أجوبة المحور الثالث

- إمكانية الإبداع في الجامعة (على المستوى الإداري)

الجدول 07: إمكانية الإبداع في الجامعة (على المستوى الإداري)

X^2_t	X^2	النسبة	التكرار	الإجابة
5.99	22.04	100	11	نعم
		00	00	لا
		00	00	لا أدري
		%100	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن x^2 دالة عند مستوى معنوية 0.05 لأن $x^2_p >$ وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار نعم حيث أجمع المبحوثين على أن هناك إمكانية للإبداع في الجامعة (على المستوى الإداري) وذلك بنسبة 100%.

- معيقات تطوير الإبداع في الجامعة (على المستوى الإداري)

الجدول 08: معيقات تطوير الإبداع في الجامعة (على المستوى الإداري)

النسبة (%)	التكرار	الإجابة
27.27	03	انشغال الإدارة بالأعمال الروتينية واليومية
9.09	01	ضرورة الالتزام بالقواعد والتعليمات والإرشادات الوزارية
9.09	01	مركزية الإدارة

18.18	02	عدم تفويض الإدارة
18.18	02	عدم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار
9.09	01	قلة الحوافز المادية
9.09	01	قلة الحوافز المعنوية
%100	11	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك قبول لكل المعايير المقترحة ولكن بنسب متفاوتة فأخذ الانشغال بالأعمال اليومية والروتينية بالنسبة للمبحوثين أهم سبب يعيق الإبداع في الجامعة (على المستوى الإداري) وهذا ما تدل عليه النسبة المئوية 27.27% ثم تليه عدم تفويض الأعمال وعدم إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار في الدرجة الثانية بنسبة 18.18% ثم بقية العوائق الأخرى: ضرورة الالتزام بالتعليمات الوزارية: مركزية الإدارة: قلة الحوافز المادية والمعنوية بالدرجة الثالثة وذلك بنسبة 9.09%.

الملاحظات والإضافات حول الموضوع:

أعطى بعض المبحوثين ملاحظات حول الاستمارة والموضوع عامة يمكن إجمالها فيما يلي:

- يجب إعطاء العنصر البشري وربطه بالواقع لكونه أساس تطور البحث الجامعي الذي يخدم قضايا المجتمع والإبداع في العلوم التطبيقية.

- إمكانية الإبداع على المستوى الإداري تتطلب ندوات عمل، رسكلة الموظفين تخصص الموظفين، توزيع النشاطات الإدارية والكف عن مركزية الإدارة إضافة إلى وجوب انسجام الموظفين في أعمالهم.
- من معوقات الإبداع الإعداد الكبيرة للطلبة والنقض الشديد في الفئات الإدارية والسكرتارية المتخصصة مما يجعل الأستاذ الإداري يغرق في عمال يومية ليست من تخصصه وذلك لسبب الاعتماد على التشغيل المؤقت الذي يشكل عبئا كبير من حيث انصراف هؤلاء من العمل بمجرد انتهاء عقودهم.
- للوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة يجب القيام بالتدريب للإداريين على شكل تربصات قصيرة وهذا من أجل تأهيلهم ورفع مستواهم إلى حد المطلوب.

خاتمة

من خلال معالجتنا للموضوع نستنتج أن المنظمات التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة كبيرة الى التميز من خلال التعليم والإبداع المستمرين لذا فان الإبداع التنظيمي في جانب كبير منه يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفية دورا كبيرا فيها اذ يعد الأساتذة الإداريين أهم الركائز في الجامعة من حيث قدرتهم على الإبداع التنظيمي في ظل تطبيق إدارة المعرفة وذلك للتقليل من تطبيق القوانين الآتية من الإدارة العليا بل خلق أفكار إبداعية جديدة ومنه يمكن القول أن هناك إمكانية للإبداع في الجامعة اذا حاولنا تقليص المعوقات السالفة الذكر على أهمها محاولة تقليل العبء على الأساتذة الإداريين من خلال تعيين مساعدين متخصصين وتدريبهم على القيام بأعمالهم من خلال الندوات و التربصات قصيرة الأجل وهذا يعكس أن تطوير الإبداع التنظيمي لا يعتمد على التحليل من مركزية الإدارة، كما أنه عدم توفر البنية التحتية لتسيير المعرفة وعدم توافر موارد منفتحة وعدم معد الإدارة العليا من أهم الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

قائمة المراجع

- 1- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان -الأردن، ط1، 2009، ص 77.
- 2- سعد غالب يسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج، ط1، 2003، ص ص 41-42.
- 3- حسن حسين البلاوي، سلامة عبد العظيم حسن، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2007، ص 251.
- 4- المرجع نفسه، ص 264.
- 5- عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 15.
- 6- المرجع نفسه، ص 16.
- 7- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 59.
- 8- Jean Yves Prax, le manuel du knowledge management, polia Editeurs, Paris, 2^{ème} édition, 2007, p 195.
- 9- صالح مهدي محسن العامري، طاه محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2007، ص 180.
- 10- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، 2008، ص358.
- 11- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفة للنشر، ط1، عمان، 2004، ص 42.
- 12- المرجع نفسه، ص ص 109-110.
- 13- حسن عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 48-52.
- 14- عبد الله كاظم، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، دورية فصلية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد مج 10، ع2008، 3، ص ص 65-68.
- 15- المرجع نفسه، ص 69.

مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الادارية

أ. عمر قريط
جامعة زيان عاشور الجلفة

د. مولود بكاي
جامعة زيان عاشور الجلفة

الملخص :

إن التطور في تكنولوجيا المعلومات خلق فجوة بشرية بين المهارات المورد البشري وبين الأداء المتعلق باستخدامها ، وعليه أصبحت المنظمات تسعى إلى البحث عن يد مؤهل وذو مهارة تتحكم في معالجة وتخزين وبث المعلومات التي تتناول الجانب الإداري باستعمال التكنولوجيا المناسبة لها ، أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات الإدارية ، وعليه إن إكتساب تلك المهارات إلا عن طريق تدريب قد تحصل عليه وعن مؤهل علمي في تخصص المناسب ، وكذلك عن خبرة عملية ممارسة من خلال : تجارب ، إحتكاك بالآخرين ، تعلم ذاتي ، خبرة مهنية في العمل ، هذا من جهة مهارات الموارد البشرية ، أما من جهة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات فهي مكونة من العتاد والبرمجيات أي أجهزة الكمبيوتر ومكوناته ولواحقه وبرمجيات متمثلة في نظام التشغيل وبرامج التطبيقية وكذلك شبكات المعلوماتية تربط أجهزة الكمبيوتر ببعضها و المعلومات وهي مجموعة من المعطيات والبيانات والتي يتم جلبها ومعالجتها وتنظيمها وتصنيفها و تخزينها في وسائلها المختلفة المخصصة لها .

وإنطلاقا من هذا تأتي هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي لتكشف عن التساؤل المطروح بـ " هل تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ؟ .

الكلمات المفتاحية:

مهارات الموارد البشرية ، الكفاءات الادارية ، مستوى الأداء ، تدريب الموظفين ، تكنولوجيا المعلومات الادارية

Résumé:(Abstract)

The development of information technology to create a human gap between the skills of the human resource and the performance on the use of information technology, and become organizations seeking to Find the hands of qualified and skilled control the processing and storing information, and that the acquisition of skills, but by training and diploma, as well as experience , In terms of information technology, it is made up of computers and components, and software such as operating system and other software, as well as computer networks linking computers to each other and the information, a set of data which are retrieved and processed, organized, categorized and stored, come this study the question "Do you contribute to the technical skills of human resources in improving performance on the use of management information technology level.?"

مقدمة

لقد شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقه في كافة مناحي الحياة ، وإن أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية ، التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وتخزينها وبتثا أو ما يعرف اليوم بتكنولوجيا المعلومات، والاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في معظم الأنشطة البشرية أصبح من الضروري بل من المستحيل التخلي عنها في كافة المؤسسات والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها ل عقود لاحقة ، وإن هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات خلق فجوة بشرية بين المهارات المورد البشري وبين الأداء المتعلق باستخدامها وعليه أصبحت المنظمات تسعى إلى البحث عن يد مؤهل وذو مهارة تتحكم في معالجة وتخزين وبث المعلومات التي تتناول الجانب الإداري باستعمال التكنولوجيا

المناسبة لها ، أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات الإدارية ، وعليه إن إكتساب تلك المهارات إلا عن طريق تدريب قد تحصل عليه وعن مؤهل علمي في تخصص المناسب ، وكذلك عن خبرة عملية ممارسة من خلال : تجارب ، إحتكاك بالآخرين ، تعلم ذاتي ، خبرة مهنية في العمل ،هذا من جهة مهارات الموارد البشرية ، أما من جهة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات فهي مكونة من ثلاث أقسام وهي: العتاد والبرمجيات أي أجهزة الكمبيوتر ومكوناته ولواحقه وبرمجيات متمثلة في نظام التشغيل وبرامج التطبيقية أما القسم الثاني فهو شبكات المعلوماتية وهي نظام يربط أجهزة الكمبيوتر ببعضها ولها أنواع مختلفة وأما القسم الثالث فتمثل بالمعلومات وهي مجموعة من المعطيات والبيانات والتي يتم جلبها ومعالجتها وتنظيمها وتصنيفها وتخزينها في وسائلها المختلفة المخصصة لها

وإنطلاقا من هذا تأتي هذه الدراسة تتكشف عن مدى تأثير الذي بين مهارات الموارد البشرية وبين الأداء باستعمال تكنولوجيا المعلومات ، وعليه سيتم الكشف عن هذا التأثير إلا بتناولها بشكل مسار وخطوات علمية والمنهجية

الإشكالية :

إن عاملنا اليوم عالم متغير لا يعرف ثباتا ولا استقرارا، فهو يمر بتحولات هامة وسريعة في نظمه السياسية،الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجيا، هذه التحولات من شأنها إحداث تغيرات جذرية في مجالات الحياة المختلفة، وخلق تحديات جديدة تنعكس في مجملها على حركة المجتمع ومؤسساته .
وإن المؤسسات اليوم تواجه بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، المقرونة بالشح في الموارد،فهي تتنافس مع مؤسسات عالمية تتصف بمنتجاتها وخدماتها بالجودة والتنوع والإنتشار الواسع وغزوها لمعظم الأسواق العالمية، وذلك لامتلاكها لتكنولوجيات حديثة ومنتطورة مكنتها بسهولة من معرفة السلع والخدمات المطلوبة على المستوى العالمي

وفي حين لم تعرف المؤسسات على اختلافها تطورا وتقدما بل وتعقيدا كالذي عرفتة في القرن العشرين ،وعلى وجه التحديد في النصف الثاني منه ، ونتيجة لهذا التطور دخل العالم مجال التكنولوجيا وعصر مجتمع المعلومات ، وفي الوقت الراهن أصبحت المؤسسات تواجه شكلا جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة

لتكنولوجيا المعلومات التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و في ظل هذا التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات و المعلوماتية المادة الأولية لأي مؤسسة، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها و خطط لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة وتخزين كم هائل من المعلومات بطريقة منظمة و سريعة و دقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال والشبكات و الأقمار الصناعية ، وعليه فإن امتلاك تكنولوجيا المعلومات أمر لا بد منه، ولكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير هي المعلومة في وقتها وكذا مدى دقتها، وإذا اختل شرط من شروطها أفقدها معناها

إذن فالوصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، وبما أن الإنسان هو الذي أوجد هذه التكنولوجيات والقادر على استخدامها لتعظيم حاجاته وحاجات مؤسسته التي يعمل لصالحها ، وقد تطلب هذا الوضع توفر مزيد من الموارد البشرية كما ونوعا كاستجابة آلية لمتطلبات العمل، الشيء الذي أصبح معه الاهتمام بالموارد البشري أكثر ضرورة ، لتصبح هذه الأخيرة ميزة الإدارة الحديثة، وهو ما دفع إلى إجراء المزيد من الدراسات ، حول الأداء المنوط بتكنولوجيا المعلومات وكفاءة ومهارة الموارد البشرية ، وفي هذا الإطار تشير العديد منها إلى أهمية التركيز على هذا الجانب والعناية به ، وهذا ما تترجمه النزعة القوية من جانب التنظيمات الكبرى نحو الاهتمام به وأدركت أنه أهم عناصر الصيرورة ، وأن نجاحها واستمرارها مرهونين برفع مستوى هذه الكفاءة والمهارة لأقصى حد ممكن .

وهذا ما دعا الجزائر كغيرها من الدول للانفتاح على المنافسة الدولية مما أفرز عنه إعادة النظر في مؤسساتها ومن بينها مؤسسة الاتصالات ، حيث قام هذا القطاع بمجموعة من الإصلاحات وذلك خلال شهر أوت سنة 2000 ، لأنه أصبح لازما عليها مواكبة التطور التكنولوجي الكبير ، مما يؤكد على ضرورة التغيير في مؤسساتها من أجل الاندماج في السوق ، هذا التغيير الذي يمس عدة مستويات منها التقنية والمالية والبشرية.

ولهذا فإن مؤسسة الاتصالات لم تهمل هذا الجانب المتعلقة بتطوير وتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة بل أنه في الوقت الحاضر يعطى لها الأهمية القصوى ، ففي إطار هذه الإصلاحات أصبح من السهل جدا اقتناء الإمكانيات التقنية والتكنولوجية المتطورة ، لكنه من الصعب الحصول على يد عاملة مؤهلة التي تشغل هذه الأجهزة وتستغلها حسب الطرق المثلى، وهنا تكمن المشكلة العامة للدراسة وهي في التساؤل الرئيسي التالي:

* هل تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية؟
وتتفرع تحت هذا السؤال التساؤلات التالية:

1-هل تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية؟.

2-هل تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة من خلال التحصيل العلمي في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية؟.

3-هل تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق الخبرة العملية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية؟.

4-هل توجد علاقة بين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وبين السمات الشخصية (الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، سنوات الأقدمية ، المستوى الدراسي)؟

1- فرضيات الدراسة :

وعليه فلإجابة على هذه التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

* تساهم مهارات الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية.

الفرضيات الجزئية:

- 1- تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية .
- 2- تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة من خلال التحصيل العلمي في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية.
- 3- تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق الخبرة العملية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية.
- 4- توجد علاقة بين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وبين السمات الشخصية (الجنس ، السن ، الحالة العائلية ، سنوات الأقدمية ، المستوى الدراسي

تحديد المفاهيم:

التعريف الإجرائي للمهارات التقنية للموارد البشرية الآتي : على أنها مجموعة المعارف والقدرات على استخدام الحاسوب وبرامجه للأفراد وترجمتها في أعمالهم بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة ، وهي مكتسبة بالخبرة العملية (الممارسة) وعن طريق الكفاءات المكتسبة (التأهيل العلمي والتدريب).

التعريف اللغوي للتكنولوجيا : عربت كلمة تكنولوجيا إلى تقنيات وهي في الأصل كلمة يونانية TECHNE والتي تعني فنا أو مهارة ، و LOGIE تعني علما أو دراسة وبذلك فإن كلمة تكنولوجيا TECHNOLOGIE تعني علم المهارات أو الفنون ، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة¹.

التعريف الإجرائي للتكنولوجيا : هي مجموع من المعدات والأجهزة التي تعمل الكترونيا المعدة للخدمة (عتاد الإعلام الآلي)، باستعمال الأنظمة وطرق ومناهج

1- عبد السلام الشناق ، دور المؤسسة المدرسية في توظيف برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال . ط1، عمان : دار وائل، 2010 ، ص 33 .

وأساليب علمية وتقنية منظمة ومنسقة (نظام التشغيل وبرامجه) تعتمد على كل المؤسسات والإدارات في توجيه أنشطتها المتباينة .

التعريف الإجرائي للمعلومات :

مجموعة من المعطيات والبيانات والتي يتم جلبها ومعالجتها وتنظيمها وتصنيفها و التي يمكن بعدها تخزينها ونشرها في وسائلها المختلفة المخصصة لها ، وتعتبر المادة الخام الهامة التي بالإمكان الاستفادة منها بشكل أفضل عند طلبها و تتدخل في توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية كما أن توافرها ودقتها وجودتها يساهم في فعالية المعاملات والعمليات الإدارية وينعكس على الأداء ككل .

تكنولوجيا المعلومات :

التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات : تعني إقتناء المعلومات والبيانات ثم معالجتها وتخزينها في صورها المختلفة : النصية ، المصورة والرقمية (عن طريق برامجها المخصصة لها) وبواسطة أجهزة تعمل إلكترونيا (العتاد) وتجمع بين أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الإتصال (شبكات المعلوماتية) .
التعريف الإجرائي للدراسة "مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية":

مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة ما ذوي المهارات والقدرات والمعارف المكتسبة بالخبرة العملية (الممارسة) وعن طريق الكفاءات المكتسبة (التأهيل العلمي والتدريب)، يقومون بأداء مهام محددة وواجبات الوظيفية المنوطة بإقتناء البيانات ثم معالجتها وتخزينها ونشر تلك المعلومات بواسطة أجهزة تعمل إلكترونيا بين أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة الإتصال، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة والمتوقعة تبعاً لهدف معين ووضعيات معينة .

الجانب النظري : الفصل الأول : مهارات الموارد البشرية

أولاً : المهارات البشرية إن المهارات البشرية ليست ثابتة ولكن متغيرة تبعاً لاحتياجات العمل، وهي تختلف باختلاف الأشخاص والعصر (الزمان) والمكان وهذا يجعل من المهارات البشرية تتعدد فيها التعاريف والأنواع والخصائص وسيأتي هذا المبحث ليتكلم عن بعضها .

1- تعريف المهارات البشرية

1-1 تعريف المهارة : يشير مصطلح المهارة في قاموس "ويستر" إلى أنها مجموعة المهارات والمعارف والقدرة على تطبيقها في المواقف المختلفة ، كما يعرفها معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية بأنها " قدرة الفرد على استخدام المعارف استخداما فعالا لتحقيق الأهداف المطلوبة" ، أما قاموس علم الاجتماع فيشير إلى أن المهارة هي "القدرة على التأثير في الآخرين والتعامل مع المواقف المختلفة التي يواجهها الفرد"¹.

1-2- تعريف المهارات البشرية : تعرف المهارات البشرية على أنها: مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات مهيكلة (منظمة) تبعا لهدف معين ووضعيات معينة"²

في حين هناك من ينظر إليها على أنها: " مجموعة المعارف، قدرات والاستعدادات خاصة لفرد(أو مجموعة) المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب"³ كما تعرف كذلك أنها: " قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة"⁴

2- أنواع المهارات البشرية وخصائصها :

أولا : أنواع المهارات البشرية اختلفت الآراء حول تحديد أنواع المهارات وفقا للوظيفة التي تمارس فيها المهارة إلا أن أكثر التصنيفات شيوعا يقسمها إلى:

1- تقسيم المهارات وفقا لطبيعتها :

¹ - محمد عبد الفتاح محمد ، الاتجاهات النظرية المعاصرة لتنظيم : نماذج ونظريات، مهارات مهنية. الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2011 ، ص 130 .

² - مراد رايس ، " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، ص134.

³ - J.Aubret, P.Gilbert , et autres , Savoir et Pouvoir: Les Compétences en questions. France: éditions puf, 1993, p.42

⁴ - S. Schermerhorn, G.Hunt , et autres, Comportement Humain et Organisation., 2éd, Paris: éditions imprimé au Canada, 2002, p 15.

المهارات الفكرية : وهي المهارات التي يغلب عليها الطابع الفكري والنظري ، ويقل فيها الطابع اليدوي والعضلي ، وهذا النوع من المهارات يتطلب في الغالب إعدادا خاصا ولفترة طويلة ، إن ذوي المهارات الفكرية السليمة قادرون على استيعاب:¹

- كيفية ارتباط وتدخل الأقسام المختلفة ووظائفها المتفرعة في المنظمة الواحدة .

- كيفية حدوث التطوير والتغيير في القسم أو وحدة التنظيمية وانعكاس تأثيره على الأقسام والوحدات الأخرى .

المهارات اليدوية : هي تلك المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي والعضلي ، أي المهارات التي تتصل بالأداء ويقل فيها الطابع الفكري والنظري ، وهذه المهارات يمكن أن تكتسب من خلال التدريب لفترات قد تطول أو تقصر وفقا لطبيعة العمل الذي يتصل بهذا النوع من المهارات. ومنها ما يسمى بالمهارات الفنية وتعني تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص من العمل ، ، مثل هذه المهارات واضحة ويمكن إكتسابها للشخص المعني سواء خلال الدراسة الجامعية أو عن طريق برنامج تدريبي² .

2- تقسيم المهارات حسب شموليتها :

مهارات عامة وأساسية : وهي تلك المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة ، والتي غالبا ما تكون فكرية ونظرية ، والتي يمكن أن تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه لعمله مع بعض التكيف ، لتلائم احتياجات عمل أو أعمال معينة قد تطول فترة التكيف أو تقصر حسب طبيعة المهارة

مهارات متخصصة : وهي المهارات التي توفر معلومات نظرية وعملية لتلائم طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو القيام بأعمال بذاتها دون غيرها ، وهذا النوع من المهارات المطلوبة لأداء أعمال أخرى .

¹- محمد عبد الفتاح محمد ، مرجع سابق ، ص 134

²- شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال : منظور كلي . ط1، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص46.

3- خصائص المهارات البشرية:

تعتمد المهارات على حساسية الممارس المهني وارتباطه بأعضاء النسق (جماعات أو مجتمعات) واتصاله بالمنظمة التي يمثلها ووظيفتها ، وعلى الممارس المهني أن يدرك أن هذه المهارات متداخلة ، وقد تستخدم الواحدة دون الأخرى ، ويجب أن يكون لديه القدرة على تحديد المهارة الملائمة للاستخدام وفقا للموقف أو المشكلة التي يتعامل معها ، ومع مستوى العملاء ، ووفقا للمنظمات وأهدافها ونوعية خدمتها ، وبالتالي فإن مهارات الممارسة المهنية كنشاط هادف وقدرة على الأداء تتسم بمجموعة خصائص ومميزات من أهمها¹:

- تتميز مهارات بأنها ترتبط بال مكونات المهنية للخدمة الاجتماعية بمستويات ممارستها المختلفة كالمبادئ والأسس المهنية وعمليات الممارسة المختلفة .
- تهدف المهارات البشرية إلى تحقيق عملية المساعدة وإحداث التغيير كهدف أساسي من خلال مراحل الممارسة المهنية المختلفة .
- تتميز المهارات البشرية بأنها تستند على جوانب عملية مهنية وجوانب إنسانية واضحة تتفاعل مع بعضها البعض خلال مواقف الممارسة.
- تتميز المهارات البشرية بالمرونة ، بمعنى يمكن للممارس استخدام بعضها في مواقف معينة دون غيرها ، كما أنه يستطيع استخدام أكثر من مهارة في موقف آخر ، ويرتبط بعضها بمستوى محدد من الممارسة .
- تركز المهارات على التفاعل المشترك بين الممارس المهني والمستوى الذي يتعامل معه .
- تتميز مهارات بأنها تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها الممارس المهني .

¹- محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق ، ص 137

- توضح استخدامات هذه المهارات الفروق الفردية ومستويات آدائها بين الممارسين المهنية ويمكن تحديد وقياس هذه المستويات .
- ثالثا : اكتساب وتنمية المهارات البشرية
- 1- شروط اكتساب المهارات: يمكن بناء على ذلك تحديد شروط اكتساب وتنمية المهارات بما يلي¹
- توفر الرغبة والاستعداد للمتدربين في اكتساب وتنمية مهارات محددة .
- السلامة الجسدية والنضج العقلي لدى المتدربين .
- أن تكون نقطة البداية من حيث مستوى المهارة لدى المتدرب لتنميتها والارتقاء بها إلى مستويات أرقى .
- استخدام نماذج تعلم واكتساب المهارات المستهدفة كالتدريب والنقل والتقليد .
- توجيه المدرب للمتدربين ونصحه وإرشاده وتصحيح الأخطاء لاكتساب وتنمية المهارات ، وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة .
- ارتباط معارف محددة بمهارات بعينها يمكن اكتسابها وتنميتها لدى المتدربين .
- تحليل قدرات المتدرب وتوظيفها لاكتساب وتنمية مهارات معينة لأكثر من غيرها وفقا لقدراته واستعداداته وعارفه وخبراته (مراعاة الفروق الفردية)، وطبيعة المهارة المكتسبة والخصائص الاجتماعية للمتدرب ، والظروف التي يتم فيها التعليم والتدريب .

¹- محمود عبد الرحمن حسن ، " ممارسة طريقة العمل مع الجماعات في تعلم مهارة الحياة للأطفال " ، رسالة دكتوراه معهد العلوم الاجتماعية بكلية الآداب ، جامعة الاسكندرية ، 2004 ، ص ص 166-167

2- مستويات تطوير المهارة المكتسبة:

- اكتساب المهارة :بمعنى تعلم الإجراء ومعرفة الخطوات وتتابعها .
- كفاءة المهارة : أي معرفة الخطوات وتتابعها وأداء الإجراء بحيث يكون هذا الهدف هو الوصول إلى هذا المستوى في نهاية برنامج التدخل المهني .
- إتقان المهارة : وذلك بمعرفة الخطوات وتتابعها والكفاءة في الإجراء ، وفي المعتاد يتم التوصل إلى هذا المستوى بعد أداء الإجراء بنجاح من خلال المجال العام للممارسة عبر فترة ممتدة من الزمن .
وتتعدد أساليب اكتساب وتعليم المهارات في ¹ :
- أساليب تعليم عن طريق المحاضرات والمناقشات والقراءة ولعب الأدوار .
- أساليب تعليم تتمثل في التدريب باستخدام جماعات التدريب ودراسة الحالة والتمارين وبصفة عامة يمكن تعليم المهارة يتطلب القدرة على ملاحظة طبيعة المهارة المكتسبة من خلال الممارسة أو على الأقل توفر إطارا مرجعيا عن طريق القراءة المتفحصه يتضمن وصف كيفية أداء المهارة المراد اكتسابها ،وهناك فرض لأعضاء الجماعات لممارسة المهارة من خلال خلق مواقف في الحياة الجماعة لأي مستوى ترتضيه الجماعات ، وعندئذ يمكن أن تنقل خبرة العضو التي اكتسبها عن طريق السلوك المتعلم من خلال المواقف المختلفة في حياة الجماعة إلى المواقف الجماعية المتشابهة بالمجتمع .

¹- نفس المرجع السابق ، ص 136

رابعاً : المكونات الأساسية للمهارات البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات: و هي كالتالي¹:

1- التفكير الناقد والأفعال (العمل): حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات وإستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة. حيث يجب أن يوجد الإنسيابية في عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.

2- الإبداع: إن الحل - والذي يكاد يكون الوحيد - للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى تتمكن من العيش في رفاهية.

فالتطورات الحاصلة اليوم لمهام المؤسسات الاقتصادية الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل بالضرورة منابع تحول بإستمرار قصد الإتيان بسلع أو تقديم خدمات أكثر تطوراً ومنفعة بهدف تلبية أحسن فأحسن للاحتياجات الفعلية المتوقعة

3- التعاون: إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.

4- فهم التدخلات الثقافية: لقد سبق وأشرنا أن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم. لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الإختلاف الثقافي والمعرفي والإختلاف السياسي، معرفة التدخلات والإختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصصية الفنية، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

¹- بشار عباس ، المعلومات والتنمية الاقتصادية ، مجلة العربية 3000، العدد 2 ، 2001 ،

5- الاتصال :سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لإختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للإختيار ما بين تقارير، كتب، انترنيت، إنترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني... إلخ¹.

6-إستخدام الكمبيوتر :حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل بالكمبيوتر، وإنما الإنطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية، مع القدرة على إستخدام الأدوات القائمة على إستخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح .

7-المستقبل الوظيفي وتعلم الإعتماد على النفس :حيث أصبح على العمال الإعتماد على أنفسهم في إكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، وهذا نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تدريبية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة .

خامسا :علاقة تكنولوجيا المعلومات بتنمية المهارات البشرية :

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله.

وفي هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية هي درجة إتاحة والتحكم في هذه التكنولوجيا.

¹- مراد رايس ، مرجع سابق ، ص ص 138-139

الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات :

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقه في كافة نواحي الحياة ، و أبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبنها ، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات .

أولا: تعريف تكنولوجيا المعلومات وخصائصها

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها "عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تعاون الإدارة على إستخدام المعلومات لدعم إحتياجاتها في مجال إتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المنظمة ، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات البرامج الفنية ، البرامج الجاهزة ، وقواعد البيانات ، وشبكة الربط بين العديد من الحاسبات وعناصر أخرى ذات علاقة"¹.

" يقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد ، البيانات ، والإجراءات ، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة " ، " تكنولوجيا المعلومات هي إكتساب وتخزين ومعالجة واسترجاع ونشر المعلومات عن طريق التكامل بين الحاسبات الالكترونية ونظم الاتصالات الحديثة "².

يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كل الأدوات و التقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها و تشمل كل من عتاد الحاسوب والمكونات المادية للحاسوب ، برامج الحاسوب³.

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس ، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2009 ، ص 86

²- نور الدين بشاخ ، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة " ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009-2010 ، ص 66

³- أحمد فوزي ملوخية ، نظم المعلومات الإدارية . مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009 ، ص 13

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة¹

ثانياً: خصائص تكنولوجيا المعلومات تتمثل أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات في ما يلي :

- 1- التفاعلية : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة .
- 2- اللاتزامنية : وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .
- 3- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله .
- 4- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع .
- 5- قابلية التحرك والحركية : أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال ، الهاتف النقال... إلخ²
- 6- قابلية التحويل : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة .
- 7- اللاجماهيرية : وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها

¹ Michel paquin , **gestion des technologies de l'information** . canada : éditions agence d'arc , 1990,p17

² ياسمينه ياسع ، "دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة " ، مذكرة ماجستير تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010-2011 ص 24

- تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواءا من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة
- 8- الشبوع والإنتشار : وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن .
- 9- العالمية والكونية : وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم . وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية¹.
- 10- تكوين شبكات الاتصال : تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجية المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى .
- 11- الذكاء الاصطناعي : أهم ما يميز تكنولوجية المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- 12- النممنة: ونقصد بها الأسرع والأصغر والأقل تكلفة ، وهي من أهم ميزات تكنولوجيا المعلومات ، فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها مع إنخفاض أسعارها ، مما يجعلها موضوع طلب دائم وكبير في جميع الميادين .
- 13- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة : نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام

¹- علوطي ملين ، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/ 2008 ص 56

- 14- تقليص المكان : تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة .
- 15- تخفيض الوقت : بإمكان القول بأن تكنولوجيا المعلومات تمكنت من اقتصار الوقت والزمان فمثلا الانترنت سمحت لكل فرد بالحصول على ما يلزمه من معلومات في وقت قصير جدا مهما كان موقعه الجغرافي¹ .

ثانيا : متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات : وهي :

1- المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية

- 1- الحد من البيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والإبتكار والاستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين .
- 2- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز .
- 3- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات .
- 4- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة .
- 5- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات .
- 6- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل .
- 7- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والاصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مختلف قطاعات النشاط² .

¹- ياسمينة ياسع ، مرجع سابق ، ص 25

²- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . مصر : المكتبة العصرية للنشر التوزيع ، 2009 ، ص ص 424-425

2- المتطلبات الفنية

- 1- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات .
- 2- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والابداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي .
- 3- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين للاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد .
- 4- تتحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات وطموحات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية .
- 5- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

3- المتطلبات الاجتماعية والنفسية

- 1- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في إتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والادارية والتشغيلية والتكنيكية .
- 2- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة
- 3- ضرورة تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات .
- 4- دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة امامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل .
- 5- القدرة على التألف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات .
- 6- زيادة قدرات العاملين على التعلم ، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات .

4- المتطلبات المالية

- 1- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية .
- 2- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها .
- 3- اعتمادات دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد¹ .

ثالثا : تأثيرات تكنولوجيا المعلومات يمكن توضيح هذه التأثيرات في الجدول التالي :

جدول 3 : بعض التأثيرات الإيجابية والسلبية لتكنولوجيا المعلومات

التأثيرات السلبية التي ترافقها	التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات
1- حوسبة النشاطات التي كان يؤديها الأفراد ، ستوقف أو تنهي بعض الوظائف .	1- التمكن من إنجاز المسائل الحسابية وعمليات المعالجة للأعمال الورقية بشكل أسرع بكثير مما يقوم به الافراد .
2- ستسمح للمنظمات بجمع معلومات تفصيلية عن الأفراد ، وبذلك قد تتجاوز على خصوصياتهم ، وحررياتهم الفردية .	2- مساعدة المنظمات على التعرف الأوسع والأشمل على نماذج المبيعات الخاصة بالزبائن
3- استخدامها المكثف قد يسبب الإرهاق ، والمشاكل الصحية	3- إمكانية التقدم في المجالات الطبية والجراحية والصور الشعاعية ومراقبة المرضى
4- تسبب شلل المجتمعات في حالات الأعطال ، غير المتوقعة أو غير المتوقعة في هذه النظم الآلية	4- التزويد بإمكانيات وكفاءات جديدة ، من خلال خدمات مثل : الصرف الآلي ، السيطرة الآلية على الطائرات والمطارات.
5- من الممكن إستخدامها ، خاصة الانترنت في توزيع نسخ غير قانونية ، وبطريقة غير قانونية وبطريقة غير قانونية ، وبطريقة غير مشروعة ، من البرمجيات والمقالات والكتب والممتلكات الفكرية الأخرى	5- توزيع المعلومات بشكل فوري إلى الملايين من الأفراد في مختلف مناطق العالم .

¹- نفس المرجع السابق ، ص 426-427

6- تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية	6- التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة ، لوجود شبكة اتصال وسيطة بين الشركات ، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة ..
7- هناك أشخاص لم يسعفهم الحظ في الحصول على منصب عمل بسبب هذه التكنولوجيات	7- الحاجة إلى عمالة أعلى خبرة وتعلما ، وبالتالي زيادة أجور العاملين في مهن هذا القطاع

المصدر : ياسع ياسمينة ، مرجع سابق ، ص46

- المطلب الرابع: تحديات تكنولوجيا المعلومات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :**
- 1- تحديات عمارة المعلومات : تتمثل هذه التحديات في كيفية قيام المنظمة بتطوير عمارة تدعم أهدافها ووظائف انشطتها ، فخلق نظام جديد لمعلومات المنظمة هو أبعد من تركيب أجهزة حاسبات جديدة ، فالنظام الجديد يتطلب إجراءات توضح كيفية التعامل معه ، وتدريب افراد يمكن تطبيق واستخدام هذه التكنولوجيا بكفاءة ، وتوزيع محطات العمل الطرفية على الأقسام أو الوحدات ، وبناء شبكة إتصالات بين المحطات والأقسام ، وكيفية التنسيق بينهم¹ .
 - 2- تحديات العوامة : أدت ظاهرة العوامة إلى نمو وتداخل العلاقات بين المنظمات بمختلف مناطق العالم ، وفي ظل المنافسة العالمية ، يتطلب هذا مراعاة الإختلافات الثقافية لبيئات التطبيق المختلفة عند تصميم نظم المعلومات .
 - 3- التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المنظمات : من الواضح أن التطور التقني أسرع بكثير من قدرة المنظمة على إستيعاب وتطبيق هذا التطور .

¹- طارق طه ، نظم المعلومات والحاسبات الآلية . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2008، ص114

- 4- الحمل المعلوماتي الزائد : إذا كانت عملية إتخاذ القرار لا تتم بصورة فعالة في حالة نقص المعلومات وعدم إمكانية الوصول إليها بسهولة ، ففي المقابل سيؤدي حجم المعلومات الزائد عن القدرة الإستيعابية لمتخذ القرار إلى ما يعرف بالحمل المعلوماتي الزائد ، ويتمثل في شعور متخذ القرار بالغرق في طوفان المعلومات المتاحة لديهم
- 5- المقاومة التنظيمية : يتمثل هذا التحدي في مقاومة الأفراد العاملين لأي إستحداث في نظم المعلومات أو تطوير أي نظام قائم ، فهم يقاومون أي يستشفون منه تهديد لمراكزهم التنظيمية أو تعديل في مهامهم الوظيفية ، أو تقليص في درجة إحتياج التنظيم لهم .
- 6- تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال : أصبح العالم حولنا يتسم بالسرعة في التغيير والديناميكية في الحركة ، عالم تكاد تتلاشى فيه الحدود الرومانية والمكانية بين ما هو قديم وجديد وهذا التغيير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية (الاجتماعية ، السياسية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ...) ويمكن اعتبار التطورات في تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب والاتصالات) أحد أهم التغيرات التي تتطلب من منظمات الأعمال الاستجابة لها من خلال إعتبارها أحد العناصر المهمة في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة¹ .

الجانب التطبيقي الميداني

- 1- تقديم ميدان البحث (تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر) :
وفيه نتعرف على المؤسسة ، نشأتها والهيكل التنظيمي لها ، علاوة على ذلك شرح مبسط لأهم المصالح التي فيها ، والأهم من ذلك سياسة وأهداف التدريب في المؤسسة* .
- مجالات الدراسة (الدراسة الاستطلاعية):

¹- غسان عيسى العمري ، نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي معاصر . عمان : دار الميسرة ، 2008 ، ص21

* الملحق رقم (02) دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر

1. - المجال المكاني :

تعريف اتصالات الجزائر بالجلفة: هي مؤسسة خدماتية مالية تابعة للمديرية الإقليمية لولاية الشلف ، وإن عدد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة حوالي 294 عاملا

2- المجال الزمني :

المرحلة الأولى : وقد تمت فيها الدراسة الاستطلاعية* للمؤسسة حيث استغرقت أقل من شهر واحد ، وكان ذلك في شهر نوفمبر وقد تم من خلالها التعرف عن قرب على مصالح المؤسسة وسير العمل فيها ، حيث تم بمقابلات مع بعض المسؤولين أين استفاد الباحث بوثائق هامة وطرح بعض الأسئلة عليهم
المرحلة الثانية : حيث بدأت الانطلاقة بالدراسة الميدانية الفعلية في مؤسسة اتصالات الجزائر ، وكان ذلك في شهر ديسمبر ،
3. - المجال البشري (مجتمع الدراسة وعينة البحث):

1. - مجتمع الدراسة : العمال الثابتين حوالي : 239 موظفا

2. - عينة الدراسة :

العينة القصدية : وعليه فالعينة تشمل الموظفين الدائمين الذين لديهم جهاز كمبيوتر ومربوط بشبكة معلوماتية ويعالجون البيانات والمعلومات ، وأيضا قد خضعوا للتدريب في المؤسسة ، ووجد الباحث أن عدد أفراد العينة التي تم توزيع عليهم الاستثمارات هم 74 فردا ، ويمثلون جميع العينة المقصودة

4. المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

5- أدوات جمع البيانات : اعتمد الباحث على نوعين من أدوات جمع البيانات الأولى و هي المقابلة الاستطلاعية من أجل معرفة مجتمع الدراسة وبالأخص نوعية وخصائص العينة التي سيجرى عليها البحث ، أما الأداة الثانية فهي

الاستبيان الذي يقدم لنا قياس لمستوى الأداء وكذا نوعية المهارات التي يمتاز بها الأفراد العينة

6- الأساليب الإحصائية المتبعة : البرنامج الإحصائي spss:

عرض ومناقشة وتفسير النتائج

جدول رقم 23 : نتائج معامل الارتباط (Pearson) المتعلقة بدراسة مساهمة المهارات التقنية المكتسبة عن طريق التدريب في تحسين مستوى الأداء

معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة	مستوى الأداء		مساهمة التدريب		المتغير
		إنحراف معياري	متوسط حسابي	إنحراف معياري	متوسط حسابي	
0.894	0.00	30.214	85	6.038	13.76	النتائج

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) إلى أن معامل الارتباط المقدر بـ 0.864 دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.00 وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التدريب وبين مستوى أداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية .

أوضحت نتائج تحليل البيانات بالنسبة للفرضية الأولى بوجود علاقة بين المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التدريب وبين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ، وهي علاقة طردية قوية أي كلما زادت مساهمة في إكتساب المهارات التقنية عن طريق التدريب زاد بتحسين في مستوى الأداء لدى المبحوثين .

جدول رقم 28 : نتائج معامل الارتباط (Pearson) المتعلقة بدراسة مساهمة المهارات التقنية المكتسبة عن طريق التحصيل العلمي في تحسين مستوى الأداء

معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة	مستوى الأداء		التحصيل العلمي		المتغير
		متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	
0.908	0.00	30.214	85	6.681	17.58	النتائج

يتبين من النتائج الموضحة رقم (28) إلى أن معامل الارتباط المقدر بـ 0.908 دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.00 وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التحصيل العلمي وبين مستوى أداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية . أظهرت نتائج تحليل البيانات بالنسبة للفرضية الثانية بوجود علاقة بين المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التحصيل العلمي وبين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية ، أي كلما زادت مساهمة في إكتساب المهارات التقنية من خلال التحصيل زاد تحسن في مستوى الأداء لدى المبحوثين .

. جدول رقم 35 : نتائج معامل الارتباط (Pearson) المتعلقة بدراسة مساهمة المهارات التقنية المكتسبة عن طريق الخبرة العملية في تحسين مستوى الأداء

معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة	مستوى الأداء		مساهمة الخبرة العملية		المتغير
		إنحراف معياري	متوسط حسابي	إنحراف معياري	متوسط حسابي	
		م 2	م ح 2	م 1	م ح 1	
0.744	0.00	30.214	85	5.246	6.82	النتائج

يتبين من النتائج الموضحة رقم (35) إلى أن معامل الارتباط المقدر بـ 0.744 دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.00 وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة بين المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق الخبرة العملية و بين مستوى أداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية . أوضحت نتائج تحليل البيانات بالنسبة للفرضية الثالثة بوجود علاقة بين المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة من طريق الخبرة العملية وبين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية أي كلما زادت مساهمة في اكتساب المهارات التقنية عن طريق الخبرة العملية زاد تحسن الأداء لدى المبحوثين.

بالنسبة للفرضية الرابعة :

يتبين من خلال البيانات الناتجة المتعلقة بالفرضية الرابعة أنه لا توجد علاقة بين مستوى الأداء المتعلقة باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وبين السمات الشخصية (الجنس، السن ، مستوى الدراسي ، سنوات الأقدمية والحالة العائلية) ، ويفسر ذلك بأن:

الاستنتاجات العامة :

أجابت الدراسة الميدانية المجراة على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة على تساؤلات الإشكالية وعلى الفروض المصاغة .

بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على: " تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التدريب في تحسين الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ، أوضحت تحليل البيانات لهذه الفرضية بوجود علاقة بين المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التدريب وبين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية أي كلما زادت مساهمة في اكتساب المهارات التقنية عن طريق التدريب زاد بتحسن في مستوى الأداء .

بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على " تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق التحصيل العلمي في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية" ، وأظهرت نتائج تحليل البيانات بالنسبة لهذه الفرضية بوجود علاقة بين المهارات التقنية للوارد البشرية المكتسبة من خلال التحصيل العلمي وبين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية جدا ، أي كلما زادت مساهمة في اكتساب المهارات التقنية من خلال التحصيل العلمي زاد تحسن في مستوى لدى المبحوثين ،

أما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص على : " تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق الخبرة العملية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية" ، وأظهرت نتائج تحليل البيانات بالنسبة لهذه الفرضية بوجود علاقة بين المهارات التقنية للموارد البشرية المكتسبة عن طريق الخبرة العملية وبين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وهي علاقة طردية قوية أي كلما زادت مساهمة الموارد البشرية في اكتساب المهارات التقنية عن طريق الخبرة العملية زاد تحسن الأداء لدى المبحوثين

بالنسبة للفرضية الرابعة والتي تنص على : " توجد علاقة بين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية وبين السمات الشخصية "(الجنس، السن ، المستوى الدراسي ، سنوات الأقدمية والحالة العائلية) " ، وأوضحت تحليل البيانات لهذه الفرضية بأنه لا توجد علاقة بين مستوى الأداء

وبين السمات الشخصية وهذا يجعل من مؤسسة الاتصالات الجزائرية في سياستها في التوظيف وحتى التعيين في المناصب المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات لا تهتم بالأحوال والسمات الشخصية للأفراد

بعد تحليل وتفسير البيانات للفرضيات الجزئية خلصت بتحقيق أهم الفرضيات الثلاثة الجزئية المكونة للفرضية العامة والتي تنص: "تساهم مهارات الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية" وبتحقق الفرضيات الجزئية تتحقق الفرضية العامة وعليه يفسر ذلك بأن كل من التدريب والتحصيل العلمي والخبرة العملية للموارد البشرية يساهمون في تحسين مستوى المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية والملاحظ أن هناك تكامل بين المكتسبات الثلاثة وهذا منذ ظهور أولى النظريات القديمة الكلاسيكية وخلصت في مبادئها الأساسية كالنظرية التaylorية منها تقسيم العمل وفق الخبرة وكذلك تدريب العمال الأداء المهام وفق متطلبات تحليل العمل، واختيار العمال وفق مستواه العلمي، بالإضافة إلى العديد من النظريات التي كانت من اهتماماتها رفع من الأداء والإنتاج ومن جهة أخرى نلاحظ أن نظرية التحديث أعطت الأولوية للمهارات واكتسابها عوضا من الوارثة والمكانة الاجتماعية والعلاقة القرابية، ولا يمكن تحقيق التحديث دون وجود مهارات الموارد البشرية بالإضافة أن مؤسسة اتصالات الجزائر لم تغفل واستعانة ببعض النظريات مثل تطبيق النظرية التبادلية لرتشارد إيمرسون من أجل الزيادة الكفاءة الإنتاجية بزيادة مستوى الأداء. بالإضافة إلى التكامل بين التدريب التحصيل العلمي والخبرة العملية يعتبر شكل واحد لاكتساب المهارات، فالخبرة العملية بتراكماتها المختلف تساعد من تحصيل تدريب فعال والعكس صحيح فالمعارف المتحصّل عليها في التدريب ترفع من مستوى الخبرة في العمل وكذلك التحصيل العلمي والتدريب ونستنتج في الأخير من كل هذا:

أن التدريب والتحصيل العلمي والخبرة العملية متكاملين فيما بينهم في اكتساب المهارات التقنية للموارد البشرية وأنهم ساهموا في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية

الخاتمة:

إن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يشكل منها التنظيم ، وهو القدرة الدافعة الحقيقية له ، وبداية كل نجاح أو إنجاز إنما يعود إليه بالدرجة الأولى ، لهذا فقد إزداد الاهتمام بالموارد البشرية ، وإبتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته وتنمية هذا العنصر الحيوي ، وعليه أصبح من الضروري إجراء البحوث وإعطاء الأهمية الكبرى له، وتعمل المنظمة على تطبيقها وتنفيذها بدقة من طرف المختصين ، حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لها الصفات الإيجابية المرجوة وذات مهارات عالية ومن بينها المهارات التقنية وذلك من أجل تحقيق أهدافها وهي الربح والاستمرارية والفعالية ولا يتحقق ذلك إلا بتحقيق مستويات عالية من الجودة وتحسين الأداء ، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على العلاقة بين المهارات ومستوى الأداء ، حيث تمخض عن هذه العلاقة الانطلاقة لهذه الدراسة بالتساؤل عن هل تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية ؟. ، وأن الدراسة الميدانية كانت في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بمدينة الجلفة ، وبعد مرور الدراسة بالخطوات المنهجية بالدراسة والبحث للإجابة عن هذا التساؤل فخلصت الدراسة بالإجابة عنه بتحقيق فرضيتها العامة وهي تساهم المهارات التقنية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية .

قائمة المراجع :

- 1- أحمد فوزي ملوخية ، نظم المعلومات الإدارية . مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009.
- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس ، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2009.
- 3- شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال : منظور كلي . ط1، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010.
- 4- طارق طه ، نظم المعلومات والحاسبات الآلية . الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2008.
- 5- عبد السلام الشناق ، دور المؤسسة المدرسية في توظيف برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال . ط1، عمان : دار وائل، 2010.
- 6- . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية . مصر : المكتبة العصرية للنشر التوزيع ، 2009 .
- 7- غسان عيسى العمري ، نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي معاصر . عمان : دار الميسرة ، 2008.
- 8- محمد عبد الفتاح محمد ، الاتجاهات النظرية المعاصرة لتنظيم نماذج ونظريات، مهارات مهنية. الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2011.
- 9- علوطي لمين ، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/ 2007.
- 10- مراد رايس، "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006.
- 11- محمود عبد الرحمن حسن، " ممارسة طريقة العمل مع الجماعات في تعلم مهارة الحياة للأطفال " ، رسالة دكتوراه معهد العلوم الاجتماعية بكلية الآداب ، جامعة الاسكندرية ، 2004

- 12 نور الدين بشاخ ،"دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009-2010
- 13 ياسمينه ياسع ،"دراسة إقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإقتصادي للمنظمة " ، مذكرة ماجستير تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010-2011
- 14 بشار عباس ، المعلومات والتنمية الاقتصادية ، مجلة العربية 3000، العدد 2001، 2
- 15 J.Aubret, P.Gilbert , et autres , Savoir et Pouvoir: Les Compétences en questions. France: éditions puf, 1993
- 16 S. Schermerhorn, G.Hunt , et autres, Comportement Humain et Organisation., 2éd, Paris: éditions imprimé au Canada, 2002
- 17 Michel paquin , gestion des technologies de l'information . canada : éditions agence d'arc , 1990

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان و تحسين جودة خدمات مؤسسات
التعليم العالي

أمينة عبادة
جامعة البليدة -2-

ملخص :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الحديثة التي استحوذت على إهتمامات العديد من الباحثين الأكاديميين و الممارسين ، كإحدى الأساليب الإدارية الحديثة و المرغوبة في الفترة الحالية و التي أثبتت نجاعتها في عملية التحسين و التطوير ، كما تجدر الإشارة إلى أن تبني هذا النظام و تطبيقه بنجاح لا يتأتى إلا بتكافل جهود الأطراف الفاعلة.

إن التعليم العالي ما هو إلا إنعكاس للسياق الاجتماعي و الاقتصادي العام ، و ليس من الغريب أن يعاني قطاع التعليم العالي بمختلف مؤسساته من مشاكل (في البلدان العربية عامة و الجزائر خاصة)، و بالتالي أصبح لزاما على كل المعنيين بالعملية التعليمية التفكير جديا في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يلعب دورا هاما في تمكين مؤسسات التعليم العالي من مواكبة التطور و مواجهة التحديات بشكل فاعل.

إنطلاقا من هذا تهدف دراستنا إلى مناقشة دور إدارة الجودة الشاملة في ضمان و تحسين جودة خدمات التعليم العالي من خلال تحديد مفهومها، المبادئ التي تقوم عليها، متطلباتها و مراحل تطبيقها، مع الاستشهاد في الأخير ببعض التجارب الدولية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

Résumer :

Le concept de management par la qualité totale « TQM » désigne la mise en œuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, ou bien une stratégie globale par laquelle l'entreprise tout entière met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaire en qualité, cout et délai.son objet passe ainsi nécessairement par le développement d'un « Esprit qualité » partagé par tous.

L'enseignement supérieur en tant que système d'organisation reflète les contextes sociaux et économiques . A cet égard , L'enseignement supérieur avec tous ses institutions connaissent des problèmes capitaux face aux déficit imposés par la mondialisation et le nouvel ordre international. Par conséquent, ils doivent penser à la mis en œuvre de « TQM ». L'ébauche de cette étude est de traiter le rôle du management par la qualité totale dans l'enseignement supérieur à travers la présentation de ses différent concepts , principes et ses applications. Finissons par exposer certaines expériences internationales.

مقدمة :

تعد إدارة الجودة الشاملة « Total Quality Management » محور اهتمام معظم دول العالم أو بالأحرى من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل المدراء الممارسين و الباحثين الأكاديميين . فهي تمثل النموذج العصري الحديث للإدارة الذي يقوم على جملة من المفاهيم الادارية الحديثة ، حيث وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب و هي بذلك تقوم على المزج بين المبادئ الادارية الأساسية و الجهود الابتكارية ، مما يتيح لها مسaire التحديات و المستجدات التي أصبحت كحاجز مميت للإدارة التقليدية "كالعولمة الاقتصادية ، انتشار تقنية و شبكة المعلومات، منظمة المواصفات العالمية ISO ... و غيرها. هذا و يعتمد تطبيق أسلوب ادارة الجودة الشاملة على أساليب و وسائل و مبادئ تهدف في الأساس إلى التحسين و التطوير المستمر و تحقيق أعلى مستويات النوعية في العمليات و الممارسات و النواتج و الخدمات. و كنتيجة لهذه الموجة ، ظهرت العديد من المفاهيم و التي تركزت معظمها حول ثلاث محاور أساسية : مراقبة الجودة، ضمان الجودة و إدارة الجودة .

و على الصعيد التعليمي، فإن موضوع الجودة يعتبر من أكثر التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية و خاصة مؤسسات التعليم العالي، إذ أن هذه الأخيرة ليست إلا انعكاسا للسياق الاجتماعي و الاقتصادي العام، و ليس من الغريب أن تعاني من المشكلات و التحديات و التهديدات التي ولدتها المتغيرات

و التي غيرت الشكل العام و أوجدت بذلك نظاما عالميا جديدا قائما على تقنيات عالية معتمدا على العلم و التطور التكنولوجي ، الأمر الذي دفع العديد من مؤسسات التعليم العالي بتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها كنسق تعليم نظامي يهدف إلى رفع مستوى التعليم و التعلم و يركز على الكفاءة النوعية لمخرجاته و تزويدهم بالمهارات اللازمة و رفع كفاءة العاملين بما يضمن الحصول على مخرجات ذات جودة و المساهمة في بناء اقتصاد مبني على المعرفة.

أجمعت أغلب الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين و الخبراء على أن مؤسسات التعليم العالي العربية (خاصة الجزائرية) تواجه حالة من الضبابية و المحدودية في التعاطي مع مفاهيم الجودة المعاصرة ، الأمر الذي أدى إلى خلق تدهور مضطرب في جودة الخدمات التي تقدمها و جودة المنتج التعليمي الذي تطرحه. و لعل ما يؤكد هذا التدهور ، النمطية في الخطط و المناهج و السياسات التعليمية التي تجد مقاومة من طرف الطالب و الأستاذ نفسه، ضعف الكفاءة الداخلية التي يعكسها إرتفاع معدل التسرب ، معضلة اساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل و قدرات الخريجين الذي يتمثل سببها الأساسي في اتباع سياسة التطوير الكمي على حساب التطوير النوعي، عدم فعالية أجهزة التوجيه ناهيك عن رداءة الخدمات الادارية المقدمة لأطراف منظومة التعليم. و أما هذا الزخم من التدهور الذي توصلت إليه مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي ، تأكدت ضرورة الأخذ بمنهج إستراتيجي أو فلسفة إدارية من شأنها أن تساعد على تخطي هذه الصعوبات و معالجة هذا التدهور، لتسلك بذلك نفس المنهج الذي اتبعته الجامعات الأمريكية و الأوروبية و تستفيد من تجاربها في علاج مشاكلها و التي تبنت بدورها أسلوبا حديثا انتجته من قبلها المؤسسات الصناعية الأمريكية كوسيلة لاستعادة هيبتها و مزاياها التنافسية التي فقدتها إثر مواجهة الصناعة اليابانية ، ألا و هو مدخل إدارة الجودة الشاملة . و من هنا ، و في اطار هذا التوجه ، جاءت هذه الدراسة بمحاولة يسلط من خلالها الضوء على اشكالية إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين خدمات مؤسسات التعليم العالي.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) باعتبارها فلسفة إدارية عصرية كغيرها من المفاهيم السيسولوجية و الادارية التي تتباين بشأنه الأفكار ، إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد يكون متماثلا في المضمون.

فقد عرفها Edward Deming في كتابه « Out of Crisis » سنة 1986 بأنها " فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل و تحقيق احتياجاته و توقعاته حاضرا و مستقبلا [1]ص9. كما عرفها Crousby و الذي يعد أحد أهم المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة على أنها " تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الاسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنب و منع المشاكل من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الاداري التنظيمي من خلال الموارد البشرية و المادية و بكفاءة عالية " [2]ص7.

هذا و من جهة أخرى عرفها Juran بأنها "ليست سلسلة من البرامج ، إنما هي نظام إداري و الذي يمكن من خلاله تطبيق مختلف الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة في المؤسسة ، في حين لا يمكن جني فوائدها دون إحداث تغيير في كل من سلوكيات العاملين و أوضاع التشغيل اليومية و أولوياتها ، و من أجل انجاح عملية تطبيقها فإنه يتعين على جميع أقسام المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق " [3]ص5.

هذا و قد كان الفضل لمختلف المنظمات و الهيئات الدولية في إعطاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعرفها المنظمة العالمية للمقاييس (ISO) بأنها " أسلوب لإدارة المنظمة ، تتمحور بمجملها حول الجودة و تقوم على مشاركة جميع أعضاء تلك المنظمة و تهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و فوائد للمنظمة ذاتها و من ثم المجتمع " [4]ص23. كما يعرّفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي على أنها "نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى إلى تحقيق رضا الزبون" [5]ص24.

فمن خلال الطرح السابق لمختلف التعاريف التي جاءت في هذا السياق ، يمكن أن نخلص إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي "فلسفة إدارية تشمل كافة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق حاجات الزبائن و المجتمع و كسب رضاهم ، و هذا من خلال التحسين و التطوير المستمر لجودة المنتج أو الخدمة ، و الذي يتم عبر

تضافر جهود كل من الادارة و العاملين مما يحقق أهداف المؤسسة و بكفاءة عالية".

أما في مجال التعليم العالي فإن إدارة الجودة الشاملة تتعلق بكافة الخصائص المرتبطة بالتعليم ، و هي بذلك تعتبر أسلوبا متكاملًا يطبق في جميع فروع المنظومة التعليمية و مستوياتها ، ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب [6]ص2.

إن إنتقال هذا المفهوم من الصناعة إلى التعليم ا باقتراح من مختلف المسؤولين عن الاصلاحات التعليمية باعتباره الحل الأمثل لحل المشاكل. حيث دعا Deming إلى ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بوصفها منظومة لعمليات الجودة في التعليم و التحسين المستمر [7]ص90 و الذي حاول من بعدها بعض التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية من تطبيق مبادئه في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية و معايير أداء الطلاب فيها.

إن اللجوء و الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني جعلها (خاصة مؤسسات التعليم العالي) مؤسسات تجارية تسعى إلى مضاعفة أرباحها و لكن ما ينبغي أن يستفاد من تطبيقاتها هو تطوير أساليب الادارة التعليمية تحقيقا للجودة و سعيا إلى مضاعفة الرضا لدى المجتمع بكل مؤسساته و جماعاته و أفراده في مجال التعلم[8]ص5.

فمع بدايات تطبيق هذا المفهوم في مؤسسات التعليم من الابتدائي إلى العالي برزت عدة آراء و مواقف حول مفهومها ، فقد عرفها Hixon and lacem سنة 1992 بأنها "عملية استراتيجية ادارية ترتكز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب و قدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة [9]ص7. أما (العلوية،1996) فقد عرفها على أنها " نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات ، و المتمثلة في الأفراد و الأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين [10]ص3. كما عرفها (النجار،1999) على أنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنطقة التعليمية و مستوياتها ليوفر للعاملين و فرق العمل الفرصة لأشباع حلجات الطلبة و المستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل

خدمات تعليمية بحثية و استشارية بأكفاً الأساليب و أقل التكاليف و أعلى جودة ممكنة [9]ص7.

و من جهة أخرى يرى Rhods بأنها "عملية ادارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توافق مواهب العاملين و تستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة [11]ص37. أما الموسوي فيرى أنها " فلسفة شاملة للحياة و العمل في مؤسسات التعليم العالي، تعمل على تحديد أسلوب لممارسة الادارة ، هدفه الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم و تطوير مخرجاته على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة و الطلبة و أولياء الأمر و سوق العمل[7]ص96.

و في تعريف حديث لها ، يرى (بدر،2009) بأنها " عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً ، حيث أنها الأسلوب المثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث امشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الاداري و التنظيمي الأمثل في الأداء و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة عالية". و يتفق أيضا Nickel و حسين عבוד على أنها "عبارة عن نظام تستخدمه المؤسسات التعليمية للسيطرة على العملية التعليمية بأنظمتها الفرعية المختلفة و تحسين مستويات الأداء التنظيمي فيها. [3]

انطلاقاً من التعاريف السابقة ، فإن إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم (العام أو العالي) تضم مجموعة من المضامين و أهمها ما يلي : [12]ص80.

- الاعتماد على العمل الجماعي و مدى امتلاك المؤسسة للعناصر البشرية ذات الخبرة و الكفاءة.
- الحرص على التطوير و التحسين المستمر لجودة و اعتبار الجودة جزء رئيسي من استراتيجية الجامعة.
- التقليل من الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى مما يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى و تحقيق أقصى رضا لدة المستفيدين من العملية التعليمية.

- حساب تكلفة كافة العمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم و التي تمثل في المجمل تكلفة الجودة داخل المؤسسة.
- واسعة النطاق، إذ تشمل بذلك جميع أرجاء الجامعة و كلياتها، و يعد كل شخص فيها مسؤولاً عن تحقيق الجودة.

من خلال الطرح السابق، فإنه يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة أصبح يعد أسلوباً فاعلاً لإدارة مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، و بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي " فلسفة و استراتيجية و أكثر من ذلك مدخل فكري، ثقافي و إداري تنظيمي، تعمل على تحقيق التكامل و التنسيق بين مختلف جهود منتسبي الجامعة في كلياتها و أقسامها و العمل على إشراكهم في عملية التطوير و التحسين المستمر لمخرجات الجامعة، و ذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ التوجه بالزبون(الطالب، سوق العمل)، و هذا بهدف تلبية حاجات و رغبات الطلبة و سوق العمل لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها إدارة الجامعة و المتمثلة في الاستمرار و البقاء و النمو".

2- أهمية تطبيق (TQM) في مؤسسات التعليم العالي و الفوائد المرجوة منها :

تتجلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال سعي مؤسسات التعليم العالي للأخذ بمختلف الأساليب و الفلسفات و المناهج الإدارية الحديثة، و الكفيلة بتطوير و تحسين مخرجاتها لتواكب بذلك حركة التغيير و التطور في عصر العولمة و حتى تتمكن من مواجهة موجة التحديات القائمة على التميز و الابداع. و تأتي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال الفوائد المرجوة منها و هذا عبر : [14]ص80

- تطوير قطاع التعليم العالي من خلال إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي، و الذي يمكنها من تقويم و

مراجعة و تطوير المناهج الدراسية فيها، ليصبح بذلك أكثر قدرة على تخريج طلبة مؤهلين أكاديميا و مهنيا، قادرين على تلبية متطلبات سوق العمل و التطلعات التنموية في مختلف الميادين بهدف تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمجتمع.

- زيادة رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم ، و كذا رضا المجتمع عن مستوى المعرفة التي توصل إليها. هذا فضلا عن زيادة رضا سوق العمل عن كفاءة و فعالية مخرجات التعليم العالي.

- مراعاة اقتصاديات قطاع التعليم العالي التي تضمن التمويل اللازم و وضع الاليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة و استخدامها بكفاءة و فعالية وفق الأولويات.

- زيادة الفعالية و المرونة التنظيمية للجامعة ، باعتبار الجودة الشاملة تستدعي الشمولية التي لا تتحقق إلا بإشراك أوسع للعملاء الداخليين خاصة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و حل المشاكل التشغيلية و تحسين العلاقات الوظيفية.

- المساهمة في ايجاد ميزة تنافسية لمؤسسة التعليم العالي و رفع قدرتها التنافسية على المستوى المحلي و الاقليمي و الدولي ، و الذي يتجلى في قدرة منتجها (الخريج الجامعي) على كسب حصص سوقية أكبر من خلال الطلب عليه نتيجة جودته.

- تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل بحيث يعمل على إيجاد ترابط و تكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي و العمل بروح الفريق و توافر جو من التفاهم و

التعاون و العلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين الذي من شأنه أن يحسن من نوعية الخدمات المقدمة.

3- متطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لابد من توافر بعض العناصر و التي تعد متطلبات رئيسية لخطة عمل إجرائية لإدارة الجودة الشاملة ، و هي : [15]ص14

1.3. دعم الإدارة العليا : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى قناعة و دعم و مؤازرة و من الادارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.3. التمهيد قبل التطبيق : زرع التوعية و القناع لدى جميع موظفي مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها و الالتزام بها من قبل العاملين بالمؤسسة.

3.3. توحيد العمليات : إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الداء و يجعله يتم بطريقة أسهل ، و يؤدي إلى تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموما داخل مؤسسات التعليم العالي.

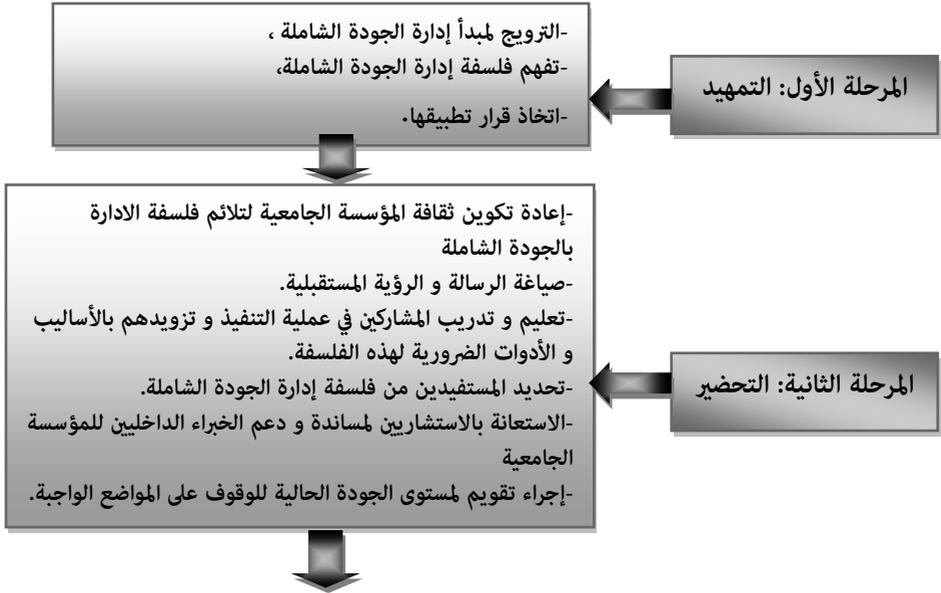
4.3. شمولية و استمرارية المتابعة : من خلال لجنة تنفيذ و ضبط النوعية و أقسام مؤسسات التعليم المختلفة لمتابعة و جمع المعلومات من أجل التقييم لتتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.

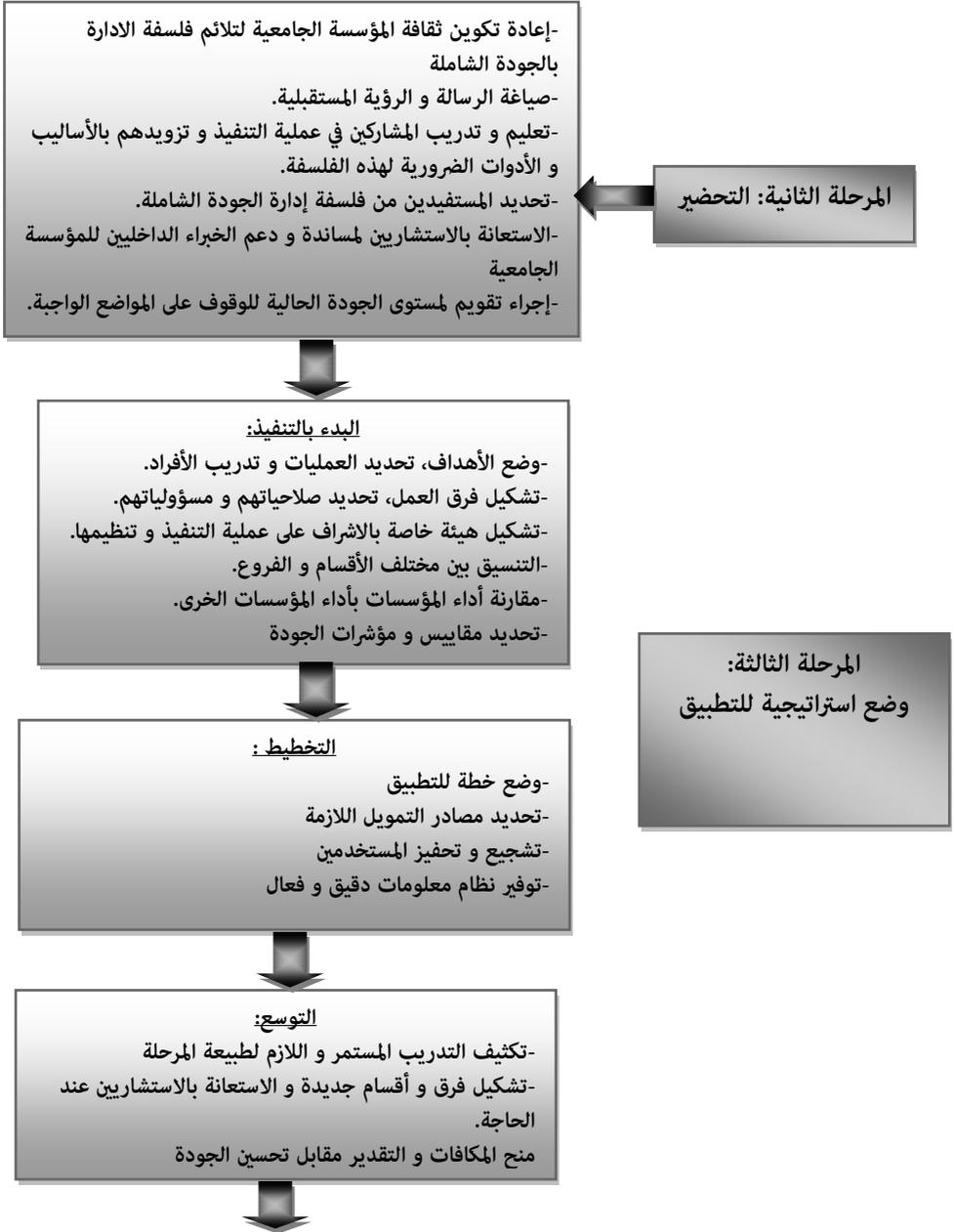
5.3. سياسة إشراك العاملين : لابد على مؤسسات التعليم العالي من إشراك جميع مجالات العمل و خاصة في اتخاذ القرارات و حل المشاكل و عمليات التحسين.

6.3. تغيير اتجاهات العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط و تكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.

7.3. المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية : إن المحافظة على قضايا البيئة و المجتمع جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم خدمات لا تضر بالمجتمع. هذا و من جهة أخرى ، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تشكيل فريق إدارة الجودة و مجالسها و توضيح المسؤوليات التي ينبغي القيام بها. و الشكل الموالي يوضح لنا مختلف متطلبات إدارة الجودة الشاملة و مراحل تنفيذها في مؤسسات التعليم العالي : [6]ص7

نموذج مقترح لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات العليم العالي





4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث يعتمد على استثمار الطاقات المنظمة و مواردها المادية و البشرية ، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس و المبادئ التي تركز عليها، و يتضمن هذا النظام في مؤسسات التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد بها لتحقيق النجاح في تطبيقها و التي تتمثل اساسا في المبادئ التي وضعها Deeming مع محاولة تكييفها مع متطلبات القطاع التعليمي ، و هذا كما يلي :

1.4. **التركيز على المستفيد :** هذا من خلال الاهتمام بالمستفيد (داخليا كان أم خارجيا) و المحافظة على رضاه عبر الوفاء باحتياجاته ، و لذلك تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي بدراسة توقعات هؤلاء المستفيدين عن الخدمة المقدمة و العمل على تحقيقها. [17]ص25.

2.4. **التركيز على جودة أداء هيئة التدريس :** يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، و توفير مختلف الإمكانيات و الطاقات من جهة و وضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات من جه أخرى. هذا فضلا عن منح الثقة للأساتذة و تفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية [18]ص63.

3.4. **التركيز على المشاركة الكاملة :** إذ يعتبر العمل الجماعي أو المشاركة أفضل الأساليب لتحقيق التحسين في أداء العمل. و في اطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي جملة من الاجراءات التي من شأنها أن ترسخ العمل الجماعي، كعقد ورشات العمل و الدورات التدريبية و الأيام الدراسية ، و العمل على قيادة حملات توعوية بأهمية العمل الجماعي وغيرها. [19] ص139.

4.4. **التزام الإدارة :** يتطلب تحقيق هذا المبدأ من إدارة التعليم العالي توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية ، و يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي

المطلوب و المبادرة إلى التدريب و أساليب التنمية و التطوير المتاحة ، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة . [20] ص176.

5.4. التحسين المستمر : التحسين المستمر الداخلي للجودة يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة و بالتالي تنخفض التكلفة ، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (طرق و أساليب تعليم جديدة ، محاور جديدة، و موضوعات و مناهج حديثة ، و نظه اتصال جديدة). لهذا ينبغي على مؤسسات التعليم العالي و المختصين في البحث باستمرار عن طرق تمنع حدوث الأخطاء و الانحرافات، و العمل على تصحيحها. [21] ص37.

5- وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي: [25] ص171.

- مخطط باريتو ومخطط إيشيكاوا : يستخدم مخطط باريتو في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق تقسيم 80% من النتائج التي تسببها 20% من الأسباب، بمعنى أن هذا المخطط يحاول أن يقضي على 20% القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية أو 80% من مشاكل الجودة. وبهذا يحاول هذا المخطط الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي بتقليص نسب الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مشاكل في الجودة أو ضمانها. أما مخطط إيشيكاوا فله تقريبا نفس مبدأ مخطط باريتو، حيث أن هذا المخطط يقوم بدراسة السبب والأثر أو النتيجة كما يسمى أيضا مخطط عظمة السمكة. فهو يقوم بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف أو رداءة الجودة و العمل على تحليلها.
- مخطط الانتشار، قائمة المراجعة وخرائط الرقابة : تستخدم من خلال جمع بيانات مأخوذة من مراقبة عينات استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي لدراسة أداؤها

وتكرارها. مع العلم انه يجب الاتفاق في هذه الوسيلة على الأمر المراد مراجعته من قبل القائمين على إدارة الجودة ، بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية لجمع البيانات بواسطة الاستمارة أو النموذج المعد لهذا الغرض. أما خرائط الرقابة فتبرز مجال جودة المخرجات. في حين أن مخطط الانتشار فيستخدم لإبراز احتمال وجود علاقة بين المتغيرات واتجاهها الإيجابي أو السلبي بغية تحديد شكل أو نموذج الدراسة.

- **العصف الذهني:** يستخدم العصف الذهني لضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق توليد الأفكار الإبداعية للطلبة بهدف إثارة أفكار خلاقية، هذه الأفكار هي التي تؤدي بهم وخاصة عندما يعملون في مجموعات وفرق، حيث تظهر إبداعاتهم بشكل أكبر، وهذا ما يؤدي بهم إلى زيادة جودة مستوى البحث العلمي .

6- دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي :

تعود جذور التحسين (Kaizen) إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية حين بدأت اليابان بعملية أطلق عليها "عمليات إعادة البناء" و الذي إعتمدته العديد من المؤسسات اليابانية مثل Toshiba عام 1946 و Toyota عام 1951. هذا و يعبر الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر و مدير معهد التحسين Imaj Mas Aakj عن مفهوم التحسين المستمر على أنه سر نجاح اليابان في التنافس ، إذ يتضمن السعي نحو التحسين المستمر و أداء الأعمال الصغيرة بطريقة أفضل و تحقيق مستويات أعلى للأداء.

تعمل مؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر على تحسين الجودة لعدة أسباب ، كالضغوط الناشئة عن المنافسة بين الجامعات، أو الشكاوي ، أو الرغبة الملحة من أجل تجويد مخرجاتها. و من أهم المصادر التي تعد منبعاً لتحسين الجودة من منظور "الطائي و قدادة،2008": عملية البحث و التطوير ، المنافسة لما لها من دور إيجابي في عملية تطوير الجودة، و أخيراً التحسين المستمر للجودة الذي يعتبر رمزاً للتميز و هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة. و لهذا تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات التي

ترغب في عملية التطوير، حيث تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الادارية و اتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك التطوير. [22]ص47.

بالرغم من هذا ، إلا أن دور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالعالم العربي لا يزال غير واضحاً مقارنة بالمؤسسات التعليمية في البلدان المتقدمة التي تبنته منذ أمد، و الذي مكنها من بناء ثقافة تنظيمية تنفسية خاصة بها، حيث يصعب التكهن بعدد الجامعات العربية التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع العلم أن هناك عدداً من الجامعات العربية قد أخذت بهذا المفهوم في برامجها ز سياساتها و أهدافها التعليمية. [8]ص9 .

أما إذا تكلمنا عن الدور الريادي الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في عملية تحسين نوعية خدمات مؤسسات التعليم العالي ، فلا بد أن نتكلم عن ما توصلت إليه و ما حققته مختلف التجارب الدولية من خلال تبنيها لهذا المفهوم.

7- تجارب بعض الدول في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في

التعليم العالي :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات العديد من الدول المتقدمة و بعض الدول النامية و ما حققته من نجاح من خلال تبنيها هذا الأسلوب على مستوى تحسين جودة منجاتها و خدماتها و زيادة الطلب عليها في المجال الاقتصادي و الصناعي و التكنولوجي، أوجد مبرراً قوياً لتطبيقه في المؤسسات التعليمية و خاصة قطاع التعليم العالي. و فيما يلي عرض لبعض الجامعات أو الدول التي طبقت أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إداراتها : [1]ص31

1.7. تجربة جامعة شمال غرب ولاية ميسوري **Northwest Missouri State University** [23]ص14

بدأت هذه الجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة 1989، و في سنة 1991 قامت الجامع بتطوير ثقافتها في ظل الجودة الشاملة مع دراسة للوثيقة الأصلية لبرنامج جائزة « Malcom Baldrige »، و في سنة 1997 فازت الجامعة بجائزة ميسوري لجودة التي تعتمد على مبادئ Baldrige بوصفها نموذجاً للتخطيط. حيث عملت الجامعة على تطوير و إعادة هيكلة في نظامها ، و أدخلت بذلك عمليات التخطيط الاستراتيجية و وضعت معايير و نقاط مرجعية لقياس الأداء ، و قد تبنت ثقافة تنظيمية جديدة معتمدة بها على فلسفة و مبادئ الجودة

الشاملة بإتباعها للإقتصاد في الموارد ، التميز، التركيز على العميل، التدريب ، الجودة الشاملة في القاعات الدراسية و في طرق التدريس ، و قد حققت بذلك العديد من النجاحات من بينها : دمج سبع كليات في أربع و إقامة أول حرم جامعي إلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى الارتقاء بالجامعة من حالة العجز المقدر بمليون دولار إلى فائض إحتياطي قدره ثلاث ملايين دولار. هذا فضلا عن إلغاء أربع و ثلاثين برنامجا لم تكن المشاركة فيها بالمستوى أو الجودة المطلوبة، زيادة عدد الطلاب بنسبة 26% من قدرة الجامعة الاستيعابية ... و غيرها.

2.7. تجربة جامع ويسكنسون « Wisconsin University » : [1] ص 32
قامت هذه الجامعة بوضع خطة لتطبيق مبادئ و طرق إدارة الجودة الشاملة سنة 1990، و قد عرفت هذه الخطة بـ "قيادة الجودة الشاملة" على أنها مدخل هام في الادارة ، يستخدم الطريقة العلمية و إسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات المستفيد. و قد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثماني مجموعات تمثلت في "فريق القيادة، مكتب الجودة، فريق التنفيذ، أقسام التحول، الشبكة الداخلية، فريق النصح، فريق الممولين و الشبكة الخارجية . و قد توصلت الامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة كالتقليل من التكاليف، تقليل افاقد و الهدر، تقليل القلق النزاعات و الاختلافات بين العاملين.

3.7. تجربة جامعة جريفث الأسترالية: « Griffith University » [23] ص 15.

هدفت جامعة جريفث الأسترالية نحو الاستجابة للمحاسبة الخارجية و في نفس الوقت صممت إستراتيجية لتحري الجودة في مختلف قطاعات الجامعة. أما تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها فقد شمل الخطوات التالية:

- **خطة إدارة الجودة:** عين مجلس الجامعة مساعد نائب رئيس الجامعة لتطوير الجودة، و هذا التعيين هدف لتعزيز مشاركة الجميع في تطوير جودة نشاطات الجامعة و المبادئ الأساسية لهذا البرنامج.

- **خطة إدارة جودة التعليم و التعلم :** إتمدت هذه الخطة كمحرك للتحسين، و بناء أفضل ممارسات لعملية التعليم و التعلم في جميع أرجاء الجامعة، و تطالب الخطة مراجعة تلك العمليات من قبل الأعضاء و الأقسام كخطوة أولية لتحديد مواطن القوة و الضعف ، و الفاعلية و الكفاءة المتعلقة بجميع المقررات من أجل التحسين
- **خطة إدارة جودة البحث العلمي :** تضمن هذه الخطة الخطوط العريضة لعملية البحث و طرح مقررات ادراست العليا، بالاضافة إلى تحقيق فرص للتنافس الوطني لنيل تمويل و دعم مركز البحث.
- **تنفيذ تطبيق الجودة :** و هذا من خلال تشكيل لجان للجودة لتوفير القيادة في كل كلية ، و رفع و توفير و تحسين الجودة في الكلية مع تأكيد المسؤولية و أداء الهداف في الوقت المحدد.

4.7. تجربة ماليزيا : [23]ص26

إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا غير من نظرة وزارة التعليم بها إلى التعليم ، حيث أصبحت تنظر إليه كصناعة و استثمار. و من النتائج التي حققها اتباع هذا الأسلوب ، زيادة تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة 9%، حيث كان عدد الطلاب سنة 1996 (17569) طالبا ، ليلغ عددهم بعد ذلك (28344) طالبا سنة 1997 ، بعد الانفتاح على التعليم بشكل كبير . و قد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي طبقت إدارة الجودة الشاملة (11) جامعة عامة و (6) جامعات خاصة . و زاد تخصيص 30% من الميزانية للتعليم ، كما خصصت الحكومة الماليزية أكثر من 100 مليون دولار لنقابة التعليم الوطني لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي. و قد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي ، تمثلت في : القيادة ، التحسين المستمر ، الوقاية ، مقياس الموارد ، رضا الزبون الداخلي ، الخارجي ، إدارة الناس، العمل في فريق.

8- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

بالجزائر :

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تنصب أساسا في تقويم المؤسسة الجامعية بقصد تطويرها وتحسينها باعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية الجامعية بشكل خاص. فما موقع جودة التعليم العالي في الوطن العربي كأداة قوية لترسيخ الوعي لبناء نظام تربوي تعليمي قوي ؟ إن في الوطن العربي عدداً لا يستهان به من المؤسسات الجامعية التي بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة . و في خضم التحول الجارف و الانتشار المتزايد لأنظمة إدارة الجودة الشاملة، تبقى الجزائر تعاني الكثير من النقائص في قطاع التعليم ، كغياب العمل الجماعي ، وغياب التكوين الجيد و طرق التقويم الدقيقة ، إلى جانب نقص الوسائل التعليمية و سوء استعمالها ، و تدني الإنتاجية التعليمية ، و الهدر التربوي...الخ. و كل هذا جعل الجزائر تتخبط في أوضاع اقتصادية و اجتماعية و ثقافية أقل ما يقال عنها أنها لم تحقق ما تصبو إليه من أهداف و تطلعات تجعلها في مصاف الدول المواكبة لركب التطور ، و رغم ما انتهجته الحكومات المتعاقبة من إصلاحات و تعديلات في هياكلها الإدارية ، و مناهجها ، وأنظمتها التعليمية ، إلا أنها تبقى غائبة عن هذا التغيير المتسارع الذي يفرضه نظام عالمي جديد يعتمد العلم و التطوير التكنولوجي أساسا، و يستند إلى التقدم و التفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير و التحديث.

خاتمة:

إن اتباع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -شأنها شأن مؤسسات التعليم العربية أو بالأحرى في البلدان النامية- لمختلف الأنظمة التقليدية للتسيير و التعليم ، ساهمت و بشكل كبير في شلل العملية التعليمية و رداءة مخرجاتها بفعل عدم إسهام هذه الأخيرة بفاعلية في تنمية المجتمع ، و عدم إرتباط تخصصات التعليم مع متطلبات سوق العمل ، و ارتفاع التكاليف و غيرها. فبالرغم من الجهود الإيجابية التي تبنتها الوزارة الوصية إلا أن التعليم العالي في الجزائر يعاني العديد من التحديات التي لا تلتها لا الأنظمة و لا التعليمات و الإشراف الوزاري. و بالتالي فقد أصبح خيارها الاستراتيجي الوحيد و الأوحد للتخلص من هذه الاعاقة و في ظل التحديات التي تواجهها هو تغيير النمط التقليدي في إدارتها و اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفق متطلباته و

خصائصه و باعتماد عدد من الأسس التي من شأنها تطويع و تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يتناسب و واقع التعليم العالي في الجزائر و العالم العربي.

التوصيات :

على ضوء ما سبق من مؤشرات و لتحقيق إرادة الدولة الرامية إلى تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي العربية عامة و الجزائرية خاصة ، نوصي بما يلي :

- إنشاء مركز لإدارة الجودة الشاملة خاص بمؤسسات التعليم العالي و تابع لوزارة التعليم اعالي و البحث العلمي، بالإضافة إلى مراكز تقويم داخل المؤسسة لتقييم أدائها و معالجة جوانب القصور فيه.
- ترجمة أهداف تحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي في رسالتها بشكل ممارسات واضحة.
- تحسين الخدمات الجامعية و جعلها مطلبا من كطالب تحقيق اجودة الشاملة، كالخدمات المصاحبة للتعليم العالي[24] ص 16.
- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين ، أي نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الادارية و العلمية بالجامعة.
- إلزام مؤسسات التعليم العالي بإعداد تقارير دورية عن تحسين الجودة و عن التطورات الحاصلة في هذه المؤسسات .
- اختيار الأساليب التعليمية و التخصصات المناسبة في ضوء إحتياجات و متطلبات سوق العمل.
- ضرورة الاطلاع على التجارب العالمية لمؤسسات التعليم العالي في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و العمل بها و الاستفادة من

خبراتها. و لا ضرر في قيام الادارة بالاستعانة بالخبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة لتطبيقه على النحو السليم و الفعال.

- العمل على توفير دورات تدريبية لكل من المحاضرين و الاداريين بهدف تعريفهم على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و طبقا للمواصفات العالمية.
- توسيع عمل المنظمة العربية لضما الجودة في التعليم في العديد من الجامعات و المساهمة في إمدادها بالمعلومات الكافية لإعداد تقاريرها في سبيل تحسين توجيهاتها الخاصة بالجامعات العربية.

قائمة المراجع :

- 1- خالد أحمد الصرايرة ، ليلي العساف : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد (1) ، العدد(1) ، 2008.
- 2- دربال أمنة : إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيده ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.
- 3- بن عيشاوي أحمد : إدارة الجودة الشاملة : مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة ، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيده ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.
- 4- مؤيد الساعدي ، رشد عبد الأ مير جاسم الشمري، محمد ثابت فرعون الكرعاوي: علاقة الثقة التنظيمية بقدارة الجودة الشاملة في التعليم

- العالي، بحث إستطلاعي تحليلي في كلية الادارة و الاقتصاد بجامعة الكوفة ، مجلة المؤسسة ، العدد (1)، جامعة الجزائر3 ، 2012.
- 5- محمود العاني ، خليل إبراهيم محمد و اخرون : ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الازو 2000: 9001، مطبعة الأشقر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بغداد ، 2002.
- 6- سعيدة بوسعدة : متطلبات الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في تفعيل أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.
- 7- نعمان محمد صالح الموسوي : تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، مجلة النشر العلمي ، المجلد (12) ، العدد (67)، 2003.
- 8- محمود سمايلي : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد(16) ، 2012.
- 9- سليمان حسين المزين، سامية اسماعيل سكيك: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات ، بحث مقدم من خلال المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي افاق مستقبلية، في 18 جانفي 2012.
- 10- يعقوبي خليفة ، طاوش قندوسي ، دباب زقاي : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة) ، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيدة ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.

11- Rhods. L.A : On The Road To Quality , Congress Library,
USA , 1997.

12-الدرادكة مأمون ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، دار الصفاء
للنشر و التوزيع ، عمان،2002.

13-أكرم أحمد رضا الطويل، أحمد عوني أحمد عمر أغا: متطلبات إدارة
الجودة الشاملة في التعليم العالي و أثرها في تحقيق التنمية المستدامة
: دراسة تحليلية لأراء القيادات الادارية في جامعة الموصل ، بحث
مقدم من خلال المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن حول "جودة
التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة"، 11-13 أكتوبر 2010.

14- Jens.J.Dahlgard and Kai Kristensen : « Total Quality
Management and Education , Quality Control and
Applied Statistics , V°41, N°2 , USA, 1996.

15-نزعي عز الدين ، نزعي فاطمة الزهراء : تحقيق الجودة الشاملة في
مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني
حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر
مولاي ، سعيدة ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.

16- أم كلثوم بوزيان ، حسينة قديرة تومي : ضرورة تطبيق إدارة الجودة
الشاملة في الجامعة الجزائرية لمواجهة متطلبات سوق الشغل في ظل
التغيرات الراهنة، بحث مقدم من خلال الملتقى الوطني الأول حول
تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل و
مواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، يومي
20-21 ماي 2010.

17-الحمالي راشد : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات ،
مجلة المكتبات و المعلومات العربية ، العدد (1) ، دار المريخ للنشر
2003.

- 18- حسين سلامة : ضمان الجودة و الاعتماد في التعليم، الدار الصوتية للنشر و التوزيع، الرياض، 2005
- 19- سمان فيصل محجوب : الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2003.
- 20- زاهر ضياء الدين: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005
- 21- العباسي عمر: واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الطلبة، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين.
- 22- جعفر عبد الله موسى إدريس و اخرون: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر و ضمان جودة المخرجات و الحصول على الاعتمادية ، دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة أماراباك ، المجلد (31)، العدد (7) ، 2012.
- 23- شليل عبد اللطيف، عياد سيدي محمد: تطبيق إدارة الجودة اشاملة في الجامعات: تجارب بعض الدول، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة د.الطاهر مولاي ، سعيده ، يومي 13-14 ديسمبر 2010.
- 24- عبد الله سعيد : جودة الكتاب الجامعي و افاق تطويره ، بحث مقدم ضمن فعاليات الندوة الوطنية لتطوير المناهج و الاختصاصات التي تنظمها وزارة التعليم العالي في جامعة حلب، 30-31 ماي 2007
- 25- الهام يحيياوي ، بركة مشنان : أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 1 ، ديسمبر 2014.

المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية

- حالة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية-

أ. عنون خالد

أ. فاروق مداس

جامعة البليدة-2-

جامعة البليدة-2-

الملخص:

هدفت المداخلة إلى إبراز العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية مع التركيز على الواقع الجزائري. في هذا المجال تناولت المداخلة رصد لهذا الواقع من خلال استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات سابقة أجراها الباحثان ومست أكثر من 22 مؤسسة اقتصادية جزائرية من كلا القطاعين العام والخاص. وقد تبين من النتائج المستخلصة أنه لا يتم اللجوء بالشكل المناسب والسليم للممارسات ذات العلاقة لإدارة الموارد البشرية والتي تصب ضمن متطلبات تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.

الكلمات الدالة: المسؤولية الاجتماعية للشركات، الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

Résumé :

La présente communication traite de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines dans un contexte algérien à travers l'analyse des principaux enseignements tirés de travaux scientifiques déjà réalisés par les deux chercheurs et qui ont touché plus de 22 entreprises économiques algériennes des deux secteurs, public et privé. Les résultats de cette analyse montrent que les pratiques de ressources utilisées en matière de gestion de ressources humaines ne sont pas en adéquation avec ce que la pratique de la RSE exige.

Mots clés : Responsabilité Sociale des Entreprises – Ressources Humaines – Pratique de Gestion des Ressources Humaines – entreprises économiques algériennes

المقدمة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات أحد المحاور الأساسية التي تشغل انتباه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن. كما أن التطبيق الميداني لهذه المسؤولية هو جزء لا يتجزأ من اهتمامات إدارة الموارد البشرية. وفي ظل ممارسة هذه المسؤولية، يقع على عاتق المؤسسات تحمل جملة من الأعباء اتجاه المجتمع الذي تنشط في وسطه وذلك بأن تلعب دورا بارزا في خلق مناصب عمل جديدة داخل منظمة الأعمال وتوفير الحماية بكافة أشكالها لصالح العمال وضمان التكوين والتدريب اللازمين لكل العمال بغرض الرفع من كفاءتهم. كل هذه الأمور يترتب عليها أن يتحسن أداء الموارد البشرية مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة. وبهذه الطريقة تثبت منظمة الأعمال وتبرهن أمام كل أصحاب المصالح أنها تبني التصرفات المسؤولة اجتماعيا. من خلال هذه المداخل سنقوم بالإجابة على الإشكالية التالية "إلى أي مدى تقوم المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في ممارستها لإدارة الموارد البشرية؟ وذلك من خلال الوقوف على واقع بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في الجزائر على ضوء نتائج دراسات أجراها الباحثان ونتائج دراسات أخرى لباحثين جزائريين.

1. الإطار النظري للدراسة:

1) مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات العشرات من التعاريف صادرة من توجهن في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله التعاريف الأكاديمية. أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وبطبيعة الحال إن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها.

بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر للمنظر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات بحثا سنة 2010 يؤكد فيه أنه لحد هذه السنة "تم إحصاء أكثر من 37 تعريف أكاديمي

قدم للمسؤولية الاجتماعية للشركات.⁽¹⁾ نبدأ بعرض التعاريف الأكاديمية ثم ننتقل بعدها بتقديم التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات الشأن. بالنسبة للتعاريف الأكاديمية، فقد كان أول من عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الباحث بيتر دروكر Peter DRUCKER الذي اعتبرها بأنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."⁽²⁾ وقد عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان Milton FRIEDMAN سنة 1970 في مقال صدر بجريدة نيويورك تايمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل."⁽³⁾ ومن وجهة نظر أخرى والتي يعد من أبرز أصوارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف بول سامويلسن Paul SAMUELSON الذي يرى "أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا. كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط المسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحا على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير."⁽⁴⁾ ويرى كيث دافيس Keith DAVIS المسؤولية الاجتماعية أنها "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة."⁽⁵⁾ أما وقد أعطى الباحث كارول CARROLL تعريفا للمسؤولية الاجتماعية للشركات معتبرا إياها "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية."⁽⁶⁾ وأخيرا عرفها الأكاديمي الفرنسي المختص في مجالات علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة كريستيان برودهاق Christian BRODHAG على أنها "الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية وكذلك في علاقاتهم مع أصحاب المصالح. فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح."⁽⁷⁾

أما التعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية، فيمكن تقديم جملة منها وهي كما يلي:

(1) تعريف الاتحاد الأوروبي: commission européenne هي "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال.⁽⁸⁾ " كما قدم تعريفاً آخر مفاده أن "مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات يعني أن تقرر هذه الشركات طواعية بأن تكون طرفاً فاعلاً في المجتمع وذلك بأن تساهم في حماية والحفاظ على البيئة الطبيعية التي تنشط فيها وبأن تتحمل مسؤولياتها اتجاه عمالها وبصفة عامة اتجاه كل أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة الاقتصادية والذين قد يؤثر في توفير المتطلبات التي تساهم في نجاحها.⁽⁹⁾ "

(2) تعريف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات ORSE: هي "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة.⁽¹⁰⁾ "

(3) تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية: هي "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.⁽¹¹⁾ "

من دراسة التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات يلاحظ أن الذي يميزها هو أنه حاولت كلها إعطاء إطار عام يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تستنبط منه توجهها وتحدد على أساسها أهدافها الإستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات. إن هذه الملاحظة سارية المفعل على كل التعاريف قديمها وحديثها.

أما بالنسبة للتعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات، فيلاحظ أنه لا يوجد نقاط توافق بينها، أي أن كل واحد منها يركز على موضوع لم يتناوله تعريف آخر. كما أن معظمها يركز على مسألة الحد الأدنى وهو الذهاب إلى أبعد مما تقرضه القوانين والتشريعات.

ويمكن الإضافة إلى نقاط التوافق بينها على النحو التالي:

- (1) إن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات المسائل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها قصد تحسين أثرها في المجتمع.
- (2) يتفق الجميع على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.
- (3) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الاقتصادية. فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو متطلب قانوني بحيث يتعين ويتحتم عليها أن تأخذ مزيدا من الخطوات لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح.
- (4) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا نكتفي بما ينص عليه القانون بل لابد من انتهاج مبادرات طوعية أخرى. ففي حقيقة الأمر التوقف عند تطبيق النصوص القانونية يعتبر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لأن خرقها

يضع المؤسسة أمام مساءلة قانونية، وكلما أرادت أن تكون ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية.

(2) إدارة الموارد البشرية:

1. مفهوم وأهمية ودور إدارة الموارد البشرية :

(1) تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة الاقتصادية والأفراد الذين يعملون بها.⁽¹²⁾" وتمثل هذه إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات من خلال الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية.

ويتمثل الهدف الشامل لإدارة الموارد البشرية في تكوين مجموعة من القوى البشرية تتوفر فيها القدرة على العمل وتكون قوة دفع أساسية للمنظمة. ويرى أحد المختصين في إدارة الموارد البشرية أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في ما يلي⁽¹³⁾:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة الاقتصادية.

3) علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإدارة الموارد البشرية :

يتفق أصحاب الدراسات المتوفرة حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أن لسياسات وممارسات هذه الإدارة الدور البارز في حث منظمات الأعمال على الانخراط في مسار المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويتفق أصحابها أنه لا يوجد نمط أو نموذج موحد يسمح بتحديد مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه المسؤولية. فأسرد كل من تناول الموضوع بدراسة وجهات نظر مختلفة يمكن التطرق إلى أهمها. فمنهم من أطلق على "إدارة الموارد البشرية التي تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية المستدامة".⁽¹⁴⁾ ويرى أحد المختصين أن "دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمنظمة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وقد حصرها في أربعة فئات، الأولى تخص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل، والثانية تخص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل، والثالثة تخص الممارسات الحسنة اتجاه الأفراد وأما الرابعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة على العمال.⁽¹⁵⁾ " وقد قام أحد الباحثين البارزين في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات بإحصاء جملة الممارسات التي تسمح بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي واقترح في ذلك ستة عشر ممارسة جمعها في أربعة فئات رئيسية⁽¹⁶⁾:

- التوظيف: ويشمل القضاء على العنصرية وتهميش جميع أشكاله وإدماج الأفراد المنتمين إلى الأقليات وكذلك العدالة في الوصول إلى المناصب العليا بغض النظر عن الجنس أو العرق توزيع.
- الأجور وما يرتبط بها: تشمل تحقيق المساواة والعدالة في منح الأجور، كما تشمل منح المكافآت والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي.

- تنمية الموارد البشرية: يتم التركيز على إدماج المتضررين من مخططات إعادة الهيكلة الذين فقدوا مناصب شغلهم والتدريب الذي يحسن كفاءتهم وحرية الممارسة النقابية ومنع تشغيل القصر.
- رؤية الإدارة العليا للموارد البشرية: تشمل كل من توفير المقومات التي تضمن بقاء المنظمة واستمرارية نشاطها وديمومتها مما يترتب عليه الحفاظ على مناصب الشغل الموجودة وخلق مناصب شغل جديدة كما تشمل أساليب وأتماط التسيير التي تقضي على ظاهرة ندرة بعض الكفاءات في المناصب الحساسة ويكون ذلك بتشجيع نقل الخبرات والمهارات.

ومن جملة الآراء ووجهات النظر التي تم عرضها أعلاه يتضح أن للتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أثرا مباشرا على العنصر البشري من خلال الدور الذي يجب على إدارة الموارد البشرية. فمخططات الأعمال حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسمى، إلا أنها مطالبة بخلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على تلك الموجودة وتوفير الحماية للعمال في مجالات عديدة. كما أنها مطالبة بالاهتمام بالتكوين الذي يساعد في الرفع من مستوى الأفراد وتحسين كفاءتهم وأداءهم ذلك أنها في حاجة دائمة إلى الكفاءات البشرية المتخصصة.

وعليه، فإنه "أمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة تحديات يجب رفعها، الأول يتمثل في تحفيز العمال وتحسين كفاءتهم. وينجم الثاني عن رفع التحدي الأول وهو أن تحقق المؤسسة رهان كسب ثقة عمالها. أما الثالث فهو أن يصبح العامل عنصرا يتحمل المسؤولية مثله باقي الأفراد. وبرفع هذه التحديات الثلاثة، فإن المنظمة تكون قد كسبت رهانا مهما من رهانات المسؤولية الاجتماعية للشركات وهو أن تحقق البعد الاجتماعي." (17)

ومن كل ما سبق تفصيله، نخلص إلى أن العنصر البشري يعتبر مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل

تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.

2. واقع بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في الجزائر:

(1) قاعدة البيانات المستعملة في دراسة الواقع الجزائري:

تعتمد دراسة واقع علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الجزائرية على جملة الأبحاث والدراسات التي أجراها الباحثان ذات الصلة بالموضوع وهي:

- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، نوقشت يوم 08 مارس 2012
- العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 11، 2011
- العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 12، سنة 2012
- العيب عبد الرحمان وبقة شريف، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر

- الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-3 نوفمبر 2009
- العايب عبد الرحمان وبقة الشريف، إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر : حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012
 - العايب عبد الرحمان وآخرون، الإسهام في تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف، البرنامج الوطني للبحث في PNR، مخبر تنمية وإدارة الموارد البشرية- جامعة سطيف 2، 2013
 - العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع - حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي BCR، مجلة تنمية الموارد البشرية، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، العدد 8، 2014
- في عرضنا للواقع الجزائري، تم استخلاص أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الأبحاث المذكورة والتي نرى فيها أنها تعكس بجد الواقع الجزائري وذلك لما تمثله المؤسسات المدروسة من خصائص تم تفصيلها في العنصر الموالي.

(2) خصائص المؤسسات المدروسة:

يحتوي الجدول التالي على قائمة بالمؤسسات التي تناولتها الدراسات المذكورة سلفا:

جدول رقم (02): خصائص المؤسسات المدروسة

الرقم	اسم المؤسسة	التواجد الجغرافي	قطاع النشاط	الملكية
1	شركة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت	سطيف	صناعة الاسمنت	مؤسسة اقتصادية عمومية
2	مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان	قسنطينة		مؤسسة اقتصادية عمومية
3	مؤسسة الاسمنت حجار السود	سكيكدة		مؤسسة اقتصادية عمومية
4	مؤسسة الاسمنت عين توتة	باتنة		مؤسسة اقتصادية عمومية
5	مؤسسة اسمنت - رايس حميدو	الجزائر		مؤسسة اقتصادية عمومية
6	مؤسسة اسمنت المتيجة	البليدة		مؤسسة اقتصادية عمومية
7	مؤسسة اسمنت سور الغزلان	البويرة		مؤسسة اقتصادية عمومية
8	مؤسسة الاسمنت زهانة	معسكر		مؤسسة اقتصادية عمومية
9	مؤسسة الاسمنت بني صاف	عين تموشنت		مؤسسة اقتصادية عمومية
10	مؤسسة اسمنت معسكر	سعيدة		مؤسسة اقتصادية عمومية
11	المؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE	الشلف		مؤسسة اقتصادية عمومية
12	المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي BCR	سطيف، برج منايل، غليزان	الصناعات الميكانيكية	مؤسسة اقتصادية عمومية
13	مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة (EMBAG)	برج بو عرييج	الصناعات السيلولوزية	مؤسسة اقتصادية عمومية
14	مؤسسة البرهان لصناعة البسكويت	سطيف	الصناعات الغذائية	مؤسسة خاصة
15	مؤسسة بسكويت الوفاق	سطيف		مؤسسة خاصة
16	مؤسسة سميد التل	سطيف		مؤسسة خاصة
17	مؤسسة مطاحن الهضاب العليا للسميد ومشتقاته	سطيف		مؤسسة اقتصادية عمومية
18	مؤسسة سباك SPAC للسميد ومشتقاته	سطيف		مؤسسة خاصة
19	مؤسسة SBC للمشروبات غير الكحولية	سطيف		مؤسسة خاصة
20	مؤسسة مامي للمشروبات غير الكحولية	سطيف		مؤسسة خاصة
21	مؤسسة MGB روايال للمشروبات غير الكحولية	سطيف		مؤسسة خاصة
22	مؤسسة المشروبات الشرقية صرموك	سطيف		مؤسسة خاصة

المصدر: من إعداد الباحثان

- إن ما يميز المؤسسات المدروسة ما يلي:
- تواجدها الجغرافي يكاد يغطي كامل التراب الوطني.
- تشمل أهم قطاعات النشاط الاقتصادي.
- تمثل كلا من القطاع العام والقطاع الخاص.
- تسمح بتوظيف عدد معتبر من اليد العاملة، مما يجعلها أكثر اهتماما بمواردها البشرية.

كل هذه الخصائص تجعل من نتائج الدراسة أكثر تعبيراً عن واقع اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية في ظل تحليها بمسؤوليتها الاجتماعية.

3) ممارسات الموارد البشرية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية:

يعتبر البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في الوقت الراهن المحور الرئيسي لهذا المفهوم. وفي تطبيقه على أرض الواقع فهو جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، ففي تحقيق البعد الاجتماعي تتحمل إدارة الموارد البشرية كل الأعباء التي تقع على عاتق المؤسسة الاقتصادية اتجاه المجتمع. وباعتبار أن العنصر البشري مصدر ثروة للمؤسسة، وأن مصلحته مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة، التكوين والتدريب، وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل. وانطلاقاً من هذا، فإن الدراسة الميدانية علاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات بإدارة الموارد البشرية في الجزائر من خلال التركيز على الممارسات التالية:

- الصحة والأمن والسلامة المهنية؛
- التدريب والتكوين؛

- التحفيز؛
- الاتصالات الداخلية.

3.1 الصحة والأمن والسلامة المهنية

لقد بينت الدراسات أن بعضا من المؤسسات المدروسة تقوم بالانتهاج، وبصفة طوعية، سياسات واضحة في مجال تحسين ظروف العمل خاصة الصحة والسلامة المهنية. وتتمثل هذه المؤسسات في :

- شركة عين الكبيرة لإنتاج الاسمنت
 - مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان
 - مؤسسة الاسمنت حجار السود
 - مؤسسة الاسمنت عين توتة
 - مؤسسة اسمنت سور الغزلان
 - مؤسسة الاسمنت زهانة
 - مؤسسة الاسمنت بني صاف
 - المؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE
 - المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي BCR
 - مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة(EMBAG)
- وما يعكس هذا الاهتمام هو إقدام الشركات المذكورة على وضع أنظمة للصحة والسلامة المهنية مطابقة للمواصفة القياسية OHSAS 18001 إصدار 2007.

لكن بالرغم من ذلك تبقى جوانب القصور فيما يتعلق هذه الممارسة هو عدم اعتبار كل المؤسسات الصحة والسلامة المهنية أحد الانشغالات التي

يجب مراعاتها عند وضع استراتيجية المؤسسة، حيث أن عدد معتبر من المؤسسات محل الدراسة لا تعتبر وضع نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية رهان رايح بالنسبة لها بالرغم من الإيجابيات التي يقدمها وأهمها أنه من شأنه أن يقلل ويخفض من حدة وتكرار وقوع الحوادث والأمراض المهنية الناتجة عن العمل. كما أن نظام الصحة والسلامة المهنية يساعد في حل مشكل أساسي يتعلق على مستوى مؤسسات صناعة الاسمنت والمتعلق بالانبعاثات والتسربات التي كانت تطلقها مداخن المؤسسة في كل الأوقات. وخير مثال على ذلك شركة صناعة الاسمنت لعين الكبيرة التي قامت بالاستثمار في نوع جديد من المصافي سنة 2006 والتي بواسطتها أصبح العمال ينعمون بطروف عمل جد مريحة مما حفزهم على رفع مردوديتهم وكان ذلك في صالح المؤسسة.

ومن جهة أخرى، يلاحظ أن المؤسسات التابعة لقطاع الصناعات الغذائية في مجملها والتي تمتاز بانتمائها إلى القطاع الخاص لا تولي نفس الأهمية لأنظمة الصحة والسلامة المهنية بالرغم من أن طبيعة النشاط تتميز بالخطورة العالية وبظروف العمل المادية غير الملائمة. وقد تبرر الكثير من المؤسسات المدروسة والتي لم تقدم على وضع نظام الصحة والسلامة المهنية ذلك بأنه توجد قوانين وتشريعات تضمن حقوق العمال حيث أنها تجبر المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعمال وضرورة وجود طب العمل وتكفل هذه القوانين أيضا حق العامل في الحصول على العطل المدفوعة الأجر وهي أيضا تحدد مدة العمل القانونية.

3.2 التدريب والتكوين

يعتبر كل من التدريب والتكوين من أهم أوجه ممارسات الموارد البشرية، وذلك بخصوص ما توفره المؤسسات من إمكانيات تدريب لمختلف الفئات العمالية سواء لتحسين مؤهلاتهم أو تحسيسهم بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات والمسؤولية الاجتماعية، وارتباط ذلك من تخصيص لميزانية خاصة وإجراء تقييم للعملية.

وفي تطبيقهما على أرض الواقع نجد أن المؤسسات المدروسة سواء كانت عمومية أو خاصة تولى أهمية كبيرة لكل من التدريب والتكوين. ويتجلى

ذلك من خلال إعطاء أغلب المؤسسات الاقتصادية المدروسة في إدارتها لعلاقتها مع عمالها الاهتمام الكافي لمجال الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية وذلك من خلال الاعتماد على مخططات تكوين وتدريب تتماشى والاحتياجات الحقيقية للأفراد والمؤسسة في آن واحد. وكمثال عن ممارسات التدريب والتكوين، نجد "أن عمال شركة عين الكبيرة للاسمنت والذين يصل عددهم إلى 384 عاملا، يستفيدون من دورات تكوينية داخل المؤسسة في شكل ملتقيات أو في مركز التكوين التابع لمجمع الاسمنت الجزائري (GICA)، وهذا من أجل تحسين الأداء والرسكلة والترقية إلى مناصب أعلى رتبة. فخلال سنتي 2010 و 2011 أنفقت المؤسسة ما يزيد عن 11.077 ألف دج و 82.753 ألف دج على التوالي في دورات تكوينية لفائدة العمال في مختلف المستويات. وهو نفس الأمر الذي تقوم به مؤسسات الصناعات الغذائية بخصوص مدى أخذهم بعين الاعتبار للاحتياجات الخاصة بالتكوين والمرتبطة أساسا بالمؤهلات الحالية وإدارة المسار الوظيفي والحاجة إلى الترقية الداخلية.

3.3 التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة بتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العمومية، حيث تميز عدة أوجه لهذه الممارسة على مستوى المؤسسات محل الدراسة أهمها الاعتماد المؤسسات التابعة لقطاع صناعة الاسمنت بالاعتماد على نظام تحفيزي من أجل إرضاء العاملين بها، في مختلف المستويات، عن طريق تفويض المسؤولية وتنمية روح المبادرة والاهتمام بحالتهم الصحية وتشجيعهم على ممارسة النشاطات الرياضية المختلفة وإجراء دورات في كرة القدم في المناسبات الوطنية. وهو الأمر نفسه لدى الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة بـرج بو عريريج في هذا المجال التي تعمل جاهدة على تحقيق المساواة في حساب الأجور والحوافز من خلال بنود الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

إلا أن الملاحظ في هذا المجال بالنسبة للمؤسسات الخاصة والتي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية أن هذا العنصر يكاد يكون منعدما، أين نجد أن عنصر التحفيز ينحصر في نظام الأجور والتعويضات دون غيره من المجالات

التي من شأنها أن تجعل من العنصر البشري يتمتع بانتماءه للمؤسسة محافظا على ديمومة علاقته بالمؤسسة التي يشتغل فيها.

3.4 الاتصال

يرتبط الاهتمام بالموارد البشرية بالدور الذي توليه المؤسسات للحوار والتشاور خاصة مع ممثلي العمال من لجنة مساهمة أو نقابة تفاعليا لظهور صراعات اجتماعية قد تعود بنتائج سلبية وخيمة على الأداء العام للمؤسسات. ففي هذا المجال بينت الدراسات أن المؤسسات الاقتصادية العمومية تقوم بالانتهاج وبصفة طوعية، سياسات واضحة في مجال تحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين وكذا تحديد سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية. كذلك اعتبار الموارد البشرية ذات وزن استراتيجي هام داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على قنوات للحوار مع العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والسهر على إشباع رغبات العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. كما بينت الدراسات أيضا وجود اتصال فعال بين الإدارة والعمال، بحيث من خلاله يتم إعلام العمال بكل القرارات الإستراتيجية التي تمس مصير ومستقبل المؤسسة وكذا مراعاة مصالح العمال عند الدخول معهم في مفاوضات حول محتويات الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، حيث يتم ربط قنوات الاتصال الفعال مع العمال بواسطة هيئات تمثل العمال. غير أن ما تقوم به المؤسسات هو عبارة عن متطلبات قانونية مجبرة على الالتزام بها أكثر من كونها إحدى القيم الأخلاقية التي يجب أن تتحلى بها.

لكن إذا ما رجعنا إلى قطاع الصناعات الغذائية والتي هي من القطاع الخاص، فإننا نجد أن الدراسات تشير إلى ضعف العملية الاتصالية على مستوى بعض المؤسسات واللجوء إلى استعمال اتصالات واضحة ومفهومة من جانب مختلف الأفراد العاملين نتيجة لاستعمال دعائم اتصال ملائمة. والعنصر المهم الغائب في هذه العملية لدى هذه الفئة من المؤسسات هو مسألة إعلام العمال بنتائج الأداء والأرباح المحققة. فيقدر ما توليه المؤسسات من أهمية لهذا العنصر بقدر ما يرفع من الشعور بانتمائهم وتحفيزهم.

الخاتمة:

لقد تبين من خلال دراسة وتحليل الواقع الجزائري في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية أنه بالرغم من الاهتمام بالتدريب وتوفير ظروف العمل المناسبة ووجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية للأفراد ووجود هيئات تمثل العمال، إلا أن هذا لم تأت نتيجة لانتهاج المؤسسة لسياسات رسمية تعلن عنها للمسؤولية الاجتماعية للشركات، بل إن هذه الأمور نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر. وكما هو معلوم، فإن هذه الأخيرة لا تركز إلا على الحد الأدنى الواجب توفره واحترامه من طرف المؤسسة. وعليه، وجب التفكير في سياسات إدارية أخرى تساعد في التحسين من الدور المجتمعي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي يوجد فيها التركيز المكثف والسليم على العنصر البشري. ولعل اللجوء إلى وضع الأنظمة الإدارية المختلفة كنظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية ونظام الصحة والسلامة المهنية من شأنه أن يرفع في مستويات الإشباع للموارد البشرية مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

قائمة المراجع

- 1-Archie B CAROLL et Kareem M SHABANA, The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, International journal of Management review, USA, 2010, p. 86.
- 2-Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286
- 3-Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970.
- 4-Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsibilities, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973, p.312
- 5-Archie B CAROLL, Op. Cit., p. 272.
- 6-طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، فعاليات المؤتمر السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 216.
- 7-Christian Brodhag, Le développement durable, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002, p.2
- 8-Commission des communautés européennes, livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, Bruxelles, Belgique, 2001, p.7.
- 9-Union européenne, disponible sur le site : www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm, consulté le 09 novembre 2011.
- 10-Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », Développement durable et entreprises, Editions AFNOR, France, 2003, p.12
- 11-روبنز ريكوير، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004، ص. 27-29

- 12-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 12
- 13-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص 12
- 14- Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ, RH et développement durable : une autre vision de la performance, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005, p. 10.
- 15- Benjamin DUBRION, questionner le développement de la gestion des ressources humaines dite « responsable » : une interprétation à la lumière du Old Institutionalism, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France, p. 1.
- 16- Jean Yves SAULQUIN, la responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux, dans le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON, Editions Lavoisier, 2008, p. 141 à 146.
- 17-العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع - حالة المجمع الصناعي للسكاكين والصنابير والبراغي BCR، مجلة تنمية الموارد البشرية، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، العدد 8، 2014، ص 23.

التنسيق والعلاقة بين سياسات التشغيل في الجزائر
ومنظومة تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية
د. أوموسي ذهبية
أ. بوعلام أمينة
جامعة البليدة
جامعة البليدة

ملخص المدخلة :

تواجه كثير من المجتمعات، ومنها مجتمعات الوطن العربي، والجزائر بصفة خاصة تحديات كبيرة في جهودها التنموية، من أهمها الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية. ومن ناحية أخرى تتصدر قضايا التشغيل والبطالة اهتمامات المجتمعات العالمية وتنعكس على أعمالها وأولوياتها، منها ما يتعلق بضرورة العناية والاهتمام بمنظومة الموارد البشرية، سواء ما يتعلق منها بجانب العرض من القوى أو بجانب الطلب عليها أو ما يتعلق بالقنوات والروابط بين الجانبين كالشريعات ونظم المعلومات وخدمات التشغيل والتوجيه والإرشاد وغير ذلك. هدف هذه المدخلة لتوضيح أثر سياسات التشغيل على المورد البشري في المؤسسة العمومية لتحسين دوره والارتقاء به من خلال التحكم فيه كما ونوعا، تسخيره في خدمة التنمية المستدامة، فالوظيفة العمومية الجزائرية مطالبة، اليوم بتحقيق هدف أساس من أهداف العصرية وهو جعل نشاطها أكثر فاعلية وفعالية .

الكلمات المفتاحية: التشغيل، سياسات التشغيل، الخدمة العمومية، الموظف العمومي، الأعدان المتعاقدين .

مقدمة :

تحتل الوظيفة العمومية في علمنا المعاصر مكانة مرموقة ضمن مجموعة الوظيفية باعتبارها أداة ومظهر من مظاهر ممارسة سلطة الدولة. فإلى جانب الاضطلاع بدورها السياسي والإداري بالنظام المؤسسي فهي مطالبة لا سيما والدولة النامية بالتكيف مع مقتضيات العصرية، بالتركيز على حسن استخدام المنظمة لمواردها البشرية لتساعد على تحقيق قدرتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها.

الإشكالية :

تكمّن نجاعة سياسة التشغيل في تقليص من مشكلة البطالة، تعالج مظاهر المرض وليس أسبابه وجذوره وغالبا ما تكون مجرد اصطناع إحصائي لتخلص من البطالة أن قطاع الوظيفة العمومية مزال يتعامل مع مسارات التغيير والبناء وإعادة البناء بطريقة التحديث التقليدية المتدرجة في معالجة الأخطاء المتراكمة التي مازالت تهدر المزيد من الموارد والجهود وتستنفذ الطاقات والوقت لتدور في دائرة لا جدوي منها .

هل سياسات التشغيل في الجزائر ساهمت في تحسين الخدمة العمومية ؟
ما هي انعكاسات سياسات التشغيل على المورد البشري لارتقاء في تحسين الخدمة العمومية؟

محاوّر المداخلة :

1-آليات سياسة التشغيل في الجزائر.

2-آليات التشغيل في الجزائر ودورها في الوظيفة العمومية.

3-نقد وواقع المورد البشري في ظل سياسات التشغيل

مفهوم التشغيل: يقصد بعملية التشغيل استخدام القوى العاملة في إحدى القطاعات الاقتصادية سواء الصناعية أو الإدارية أو التجارية أو الخدماتية فهذه العملية ترتبط بعنصر تخطيط القوى العاملة من خلال تلبية احتياجات مختلف القطاعات الاقتصادية من اليد العاملة المتاحة، كما أنها تربط ارتباطا وثيقا بمفهوم وظاهرة البطالة والتي من أسبابها نمو المتراكم للقوة العمل ويقابله طلب ضعيف على اليد العاملة، فخلق فرص العمل وتحقيق التشغيل الكامل من الأمور التي يجب أن تتكفل بها اقتصاديات الدول وهو أيضا ما حاول علماء الاقتصاد الكلاسيكيين والمعاصرين وضع اطر نظرية من اجل أحداث التوازن بين قوى العرض والطلب والتخفيف من البطالة .

تعرف الإجرائي لسياسة التشغيل: على أنها الأسلوب الذي يتبناه المجتمع إزاء توفير فرص عمل للقوى العاملة المتاحة، وفي إعداد وتكوين أفرادها وفي التنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل عن طريق التعليمات والقواعد والقوانين

وتعكس سياسة التشغيل أيديولوجية النظام الاقتصادي و الاجتماعي القائم ونظرته للعمل وحق المواطن فيه .

- تعريف الإجراءات الوظيفية العمومية :

- مفهوم الإدارة تعرف بأنها الأداة المفضلة لتحضير وتنفيذ سياسات الدولة وأعمالها، وتتصف بموصفات وتعبّر عن الأسس التي تقوم عليها وذلك من خلال تنظيم هيكلها وقواعد سيرها.¹

- تعريف الموظف العمومي :

- أنه "كل شخص يعمل في خدمة سلطة وطنية ويساهم بصورة اعتيادية في تسيير مرفق عام يدار بطريقة الإدارة المباشرة ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الكادر الإداري".

- الأعوان المتعاقدين : وهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم في وظيفة عمومية دون تثبيتهم في مناصب، فتعيينهم يتم وفقا للاتفاق تعاقدية إداري يخضع للقانون العام وإجراءات خاصة ويحق للإدارة إنهاء الرابطة أو تمديدها لما لها من امتيازات السلطة العامة.²

- ومن أجل ذلك فإن جل الخطط التنموية تهدف إلى تحقيق الاستخدام الكامل لكل طاقات المجتمع، بجميع فئاته فلذلك فقد عملت الحكومات على تطبيق استراتيجيات تنموية وسياسات تشغيلية لضمان الاستغلال الأمثل والرشيد للموارد البشرية .

¹ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية وآفاقها في الجزائر في ظل العولمة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون الجزائر بحث للحصول على درجة دكتوراه، تخصص القانون العام، 2006، ص 30.

² - سعيد مقدم نفس المرجع ص 31

إن مسعى وحرص الحكومة على تصحيح التأثيرات السلبية لبرنامج التعديل الهيكلي على سوق العمل وإدماج الشباب في الحياة النشطة ، جعلها تركز اهتمامها وتعطي دعماً لتنظيم سوق العمل وامتصاص البطالة .

حيث قطعت التنمية الاقتصادية أشواطاً جديدة مع مطلع الألفية الثالثة كان لها انعكاسها الإيجابي أولاً على مستوى التشغيل والبطالة ثم على مستوى الاقتصاد الكلي ، وقد وجد هذا النمو الاقتصادي انعكاسه المبدئي من خلال متحقق من إنجازات ونتائج خصوصاً بعد تحسن الوضعية الأمنية والاستقرار السياسي اللذان ساهما كثيراً في الاستقرار الاقتصادي وزيادة وتيرة الاستثمارات .

1- آليات سياسة التشغيل في الجزائر:

لقد تميز سوق الشغل بالجزائر منذ النصف الثاني للثمانينيات إلى غاية عام 1999 بارتفاع كبير في نسبة البطالة وصلت في بعض الأحيان إلى أكثر من 30 %، فالأزمة الاقتصادية الحادة التي عاشتها خلال هذه الفترة و التي اتسمت بتراجع كبير في حجم الاستثمارات و انخفاض أسعار النفط قد أدت إلى بروز إختلالات كبيرة في سوق الشغل بحيث تقلصت فرص العمل المتاحة بدرجة كبيرة في نفس الوقت الذي سجل فيه تزايد أكبر لطالبي العمل، إضافة لما ترتب عن الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر وشروعها في تطبيق مخطط إعادة الهيكلة الذي كانت أولى نتائجه غلق مئآت المؤسسات وتسريح آلاف العمال. تفاقم ظاهرة البطالة مس كل الفئات الاجتماعية لاسيما الشباب و أصحاب الشهادات العلمية، فمن مجموع العاطلين عن العمل و البالغ عددهم الآن 1.7 مليون شخص نجد أن أكثر من 73 % منهم تقل أعمارهم عن 30 سنة ، ونسبة البطالة ارتفعت بشكل كبير حيث كانت :

-سنة 1987 في حدود . 17 %

-سنة 1995 في حدود . 28 %

-سنة 1999 في حدود . 30 %

وبلغت البطالة نسبة أصبحت تشكل تهديداً على المجتمع، مما استلزم على الحكومة الشروع في إجراءات وتدابير استثنائية للتخفيف من حدتها وانعكاساتها السلبية خاصة في أوساط الشباب وتمثلت هذه الإجراءات في وضع برامج عديدة لترقية الشغل وإنشاء هياكل متخصصة لتنفيذها مع التركيز على حملة واسعة

للتحسيس و التوجيه من أجل إنجاح هذه البرامج، وقد ساعد على ذلك عودة الهدوء و الأمن و الاستقرار إلى كامل التراب الوطني خصوصا بعد انتخاب السيد / عبد العزيز بوتفليقة رئيسا للجمهورية عام 1999 والجهود الكبيرة التي بذلها في إتجاه تحقيق الوثام المدني ثم المصالحة الوطنية. وبالموازاة مع البرامج التي وضعت للتطبيق في مجال التشغيل فإن الفترة من 1999 إلى 2004 عرفت انتعاشا اقتصاديا معتبرا حيث تم تجنيد إمكانيات مالية كبيرة سواء عن طريق الاستثمار المباشر للدولة أو بمساهمة الاستثمار الخاص الوطني و الأجنبي، وهذه الجهود ستستثمر في إطار البرنامج الخماسي 2005-2009 الخاص بالبرنامج الإضافي لدعم النمو الاقتصادي بتخصيص إمكانيات مالية أخرى أكثر أهمية [55 مليار دولار حسب تصريح رئيس الجمهورية. - وكانت لكل هذه الموجودات نتائج إيجابية في مجال التشغيل كما كانت البداية لإعادة التوازن بين العرض و الطلب في سوق الشغل، و يظهر ذلك جليا من خلال نسبة البطالة التي تراجعت كثيرا حيث كانت ¹ :

-سنة 1999 في حدود 30%

-سنة 2004 في حدود 17.7% حسب معايير المكتب الدولي للعمل، أي من دون الأخذ بعين الاعتبار لمعطيات الشغل في القطاع الموازي أو الغير رسمي. أما الأهداف المستطرة بالنسبة للسنوات الخمس المقبلة، فإن برنامج الحكومة يسعى إلى خلق مليوني منصب شغل و لبلوغ ذلك:

-تجنيد أكبر لكل الطاقات لتفادي النقائص المسجلة تماشيا مع متغيرات سوق الشغل والتطورات الجديدة.

-ربط الشغل بظاهرة الفقر وهو التداخل الذي دعمته المنظمة الدولية للعمل من خلال توصيتها " التحرر من الفقر عن طريق العمل " وهو أسلوب انتهجته اليوم كل الدول.

¹ - عبد الحميد قومي وحمزة عايب، السياسات التشغيل كسياسة لمكافحة البطالة، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة بوزياف، المسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011.

-تدعيم استمرار كل برامج التشغيل السابقة وتحسينها لبلوغ نتائج أحسن وتوفير العمل لأكثر عدد من المواطنين وخفض البطالة إلى أدنى مستوياتها. وستتناول فيما يلي الموضوع بالتعرض إلى ما يلي :

-قطاع التشغيل بالجزائر وهياكله.

-التوجيه و الإرشاد في برامج التشغيل.

-تنظيم سوق الشغل من خلال الوكالة الوطنية للتشغيل ودورها في التوجيه.

-مديرية التشغيل للولاية من خلال البرنامج الوطني لعقود ما قبل التشغيل.

-الوكالات المتخصصة في دعم أصحاب المبادرات ودور التوجيه في برامجها .

2آليات التشغيل في الجزائر ودورها في الوظيفة العمومية :

إن اهتمام الدولة بقضايا التشغيل وتكثيف الجهود لمواجهة ظاهرة البطالة استلزم توفير الشروط اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وذلك بوضع هياكل قوية ومتخصصة قادرة على تحمل حجم المهام الموكلة إليها. وتم بذلك إنشاء وزارة خاصة بالتشغيل والتضامن الوطني مهيكلت أساسا على المستوى المركزي في مديريتين عامتين واحدة للتشغيل والأخرى للتضامن الوطني متفرعتين إلى عدة مديريات مركزية وعلى المستوى المحلي في مديريتين ولائيتين الأولى للتشغيل والثانية للنشاط الاجتماعي، إضافة إلى الوكالات المتخصصة القديمة والجديدة التي وضعت تحت الوصاية المباشرة للوزارة¹ وهي :

الوكالة الوطنية للتشغيل.

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

وكالة التنمية الاجتماعية.

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

كما تم إنشاء المرصد الوطني للتشغيل و مكافحة الفقر.

وتتمحور الأهداف الإستراتيجية لقطاع التشغيل بمختلف هياكله حول تخفيف الضغط على سوق الشغل من خلال تطبيق أجهزة وبرامج ترقية الشغل المشار

¹ - راشد عزيز و ،مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في محاربة البطالة في الجزائر ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي :حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ،جامعة مسيلة ،يومي 15-16 نوفمبر 2011.

إليها المقدمة التي تمولها الدولة والتي تعتبر إحدى ركائز المساعي الرامية إلى محاربة البطالة والتشجيع على الإدماج المهني.

التوجيه والإرشاد في التشغيل:

كما سبق الذكر، فإن البرامج والهيكل التي وضعتها الدولة في مجال الإدماج والتشغيل عديدة و متنوعة و هامة ولكن يبقى نجاحها مرتبط بدرجة كبيرة بمدى فعالية دور التوجيه والإعلام وتقريب كل بطل بجهاز التشغيل الذي يلائمه، و إذا كان ذلك يدخل ضمن المهام التقليدية للوكالة الوطنية للتشغيل باعتبارها الهيئة العمومية المكلفة بتنظيم ومتابعة سوق الشغل وكذلك مديريات التشغيل بالولايات باعتبارها تمثل سلطة وزير التشغيل على المستوى المحلي، فإن ما يمكن قوله بالنسبة للجزائر هو أن دور التوجيه والإرشاد في التشغيل لم يحصر تحديدا في نشاط هيئة معينة ولا توجد أقسام مخصصة لهذا الأمر.

وموضوع التوجيه والإعلام يعتبر أمرا أساسيا في كل أجهزة وبرامج التشغيل التي تضعها الدولة وتقوم الوكالات المتخصصة التي أنشئت لهذا الغرض بوضع إستراتيجيات في مجال التوجيه و الإعلام تطبق عبر فروعها الموجودة في كل المناطق بغرض إبلاغ البرامج الذي تروج لها إلى أكبر عدد من المواطنين المعنيين حسب المواصفات والشروط والخصوصيات لكل برنامج، وذلك لتحقيق الأهداف المتمثلة في التحاق كل بطل بالبرنامج الذي يتلاءم مع قدراته واستعداداته وتخصه.

وسنتناول فيما يلي الموضوع عند الوكالة الوطنية للتشغيل ثم مديريات التشغيل للولاية من خلال البرنامج الوطني لعقود ما قبل التشغيل باعتباره أهم برنامج وضعته الدولة لإدماج المتحصلين على شهادات جامعية، وبعدها باقي الوكالات المتخصصة الموضوعة تحت وصاية الوزارة للتعريف بها وبرامجها المختصة أساسا في استقبال وتوجيه أصحاب المبادرات والعمل على تجسيد مشاريعهم . هذا مع الإشارة إلى التفريق بين التوجيه والإرشاد عند طالبي الشغل والتوجيه عند الراغبين في الالتحاق بالتكوين المهني حيث نجد في هذا الأخير أنه أنشئت خلايا مختصة في التوجيه و الإعلام عبر كامل مراكز التكوين المهني في الجزائر الوكالة الوطنية للتشغيل :

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 90/259 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 المعدل والمكمل للأمر رقم : 71/42 المؤرخ في : 17 جوان 1971 المتضمن تنظيم الديوان الوطني لليد العاملة المنشأ بالمرسوم رقم : 62/99 المؤرخ في : 29 نوفمبر 1962.

وبذلك نلاحظ أن الوكالة وبعد تغيير التسمية تعتبر من أقدم لهيئات العمومية للتشغيل في الجزائر، ومهمتها الأساسية كما ذكرنا هي تنظيم سوق الشغل وتسيير العرض و الطلب، وتلعب في هذا الشأن دورا أساسيا في التقريب بين:

-طالبى العمل وهم البطالين من كل الفئات .
-أصحاب العمل وهم كل المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاعات العمومي والخاص.

باستثناء طبعاً الإدارة العمومية التي يخضع التشغيل فيها لإجراءات أخرى تحت إشراف المديرية العامة للتوظيف العمومي.

وقد جاء القانون رقم : 04/90 المؤرخ في : 25 ديسمبر 2004 المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة الشغل ليعزز مكانة و دور الوكالة بصفتها الهيئة العمومية التي تضمن تنصيب العمال وتشغيلهم باستثناء الأماكن التي لا توجد بها هياكل الوكالة أين رخص للبلديات استثناء أن تقوم بهذا الدور في حدود اختصاصاتها الإقليمية.

وحتى تواكب التطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وحتى تقوم بدورها في توفير فرص العمل حسب معايير العمل الدولية، استفادت الوكالة من مخطط تأهيل وإعادة الاعتبار يهدف أساسا إلى تحقيق ما يلي:
-تدعيمها بالإمكانيات لتصفية كل المشاكل التي تعيق سيرها مع توحيد دعائم التسيير والتدخل في سوق الشغل.

-اتخاذ إجراءات عصرنه طرق تسييرها وتدخلها تماشيا مع التطورات التكنولوجية الراهنة.

-تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها للمتعاملين معها سواء طالبى العمل أو أصحاب العمل

- ونشير أن مخطط التأهيل وإعادة الاعتبار تمت المصادقة عليه بموافقة الشركاء الاجتماعيين من نقابة العمال ومنظمات أصحاب العمل، كما أبدى مكتب

الجزائر للمنظمة الدولية للعمل موافقته على تقديم المساعدة ومرافقة تجسيد هذا المخطط الإصلاحي.

أما من جانب التنظيم فإن الوكالة مهيكلت بطريقة تسمح لها بالتواجد في كل مناطق الوطن وتتكون هياكلها من :

□ المديرية العامة.

□ وكالات جهوية . 10

□ أكثر من 157 وكالة محلية.

وتعتبر الوكالة المحلية للتشغيل هي الخلية الأساسية في هذا التنظيم وهي التي تستقبل المتعاملين معها سواء من طالبي العمل أو أصحاب العمل، ويمكن تلخيص مهامها كما يلي :

-استقبال طالبي العمل من الجنسين لتسجيلهم بعد جلسة الحوار الأولى حسب مؤهلاتهم ورغباتهم في المنصب الذي يسعون إليه أو توجيههم وفقا لاستعداداتهم إلى برامج أخرى.

-تتلقى عروض العمل وتعمل على ربطها بالطلبات ضمن بطاقة موزعة حسب المهن والقدرات، وفي هذا المجال فإنها تبادر إلى برمجة زيارات إلى أصحاب العمل من أجل تفعيل سوق الشغل¹.

-استقبال الشباب المتخرجين من الجامعات والمعاهد الوطنية لتسجيلهم في البرنامج الوطني لعقود ما قبل التشغيل حسب التخصص.

-تسجيل العمال المسرحين لأسباب اقتصادية من أجل تمكينهم من الاستفادة من نظام التأمين على البطالة على أساس ملفات وقوائم يقدمها صاحب العمل.

ومن خلال المهام المذكورة أعلاه تقوم الوكالة بدورها في التوجيه وتسعى باستمرار إلى تحسينه خاصة ضمن مخطط إصلاح الوكالة في جانبه المتعلق بعلاقتها مع المتعاملين.

وفي هذا الإطار فإن استقبال طالب العمل في كل وكالة محلية يكون عن طريق مستشار للتشغيل يقدم للبطال كل المعلومات التي يطلبها ثم فرص الشغل

¹ - مدني بن شهرة الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية) دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، ط2004، dz1.andi.www.

المتوفرة ابتداء من كيفية ملئ بطاقة السيرة الذاتية وصولا إلى توجيهه إما لمنصب متوفر وملائم لقدراته وإما لأحد أجهزة التشغيل الأخرى إن أبدى استعدادا لذلك وحتى إلى التكوين المهني إن كان بدون مؤهلات. زيادة على التوجيه فإن مستشار التشغيل بالوكالة يمكن أن يقترح على طالب العمل مرافقته لدى أصحاب العمل إلى غاية تحقيق رغبته¹.

وفي الأخير ورغم النتائج المحققة، فإنه يمكن الإشارة إلى بعض النقائص التي يجب العمل من أجل تداركها حتى تقوم الوكالة بدورها على أحسن وجه ومنها على الخصوص:

-استكمال مخطط الإصلاح بتدعيم الوكالة وفروعها بإمكانيات و كفاءات بشرية متخصصة.

-ضعف النظام الإعلامي ونقص التحقيقات التقييمين المنتظمة ونشرها، ولتدارك الأمر فإن الوزارة الآن بصدد إعداد نظام إعلامي شامل للتسيير في مجال التشغيل والتضامن الوطني.

-كما يمكن للمرصد الوطني للتشغيل ومكافحة الفقر أن يلعب دورا بارزا في مجال الإعلام والتقييم في التشغيل بحكم اختصاصاته وتركيبته المتكونة من :

-مختلف القطاعات الوزارية.

-منظمات أصحاب العمل.

-نقابة العمال.

-معاهد البحث المتخصصة.

-وكالات التشغيل تحت وصاية وزارة التشغيل.

مديرية التشغيل بالولاية² :

أنشئت بموجب المرسوم 02/50 المؤرخ في : 22 جانفي 2002 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل في الولاية وعملها، تمثل وزارة التشغيل

¹ - وسيلة دموش، أزمة البطالة في الجزائر واقعها وآفاقها،رسالة ماجستير ،جامعة 20أوت سكيده 2009،ص45.

² - عبد الحميد قومي وحزمة عايب ،السياسات التشغيل كسياسة لمكافحة البطالة ،مداخلة ضمن ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ،جامعة بوزياف ،المسيلة ،يومي 15-16 نوفمبر 2011.

على المستوى المحلي وموجودة في كل ولاية من الولايات 48 حسب التقسيم الإداري للجزائر.

تشكل مديريات التشغيل من مصالح تتفرع عنها مكاتب وأما مهمتها الأساسية كما جاء في المادة 03 من مرسوم إنشائها فهي تطوير جميع التدابير الرامية إلى تشجيع التشغيل وترقيته وبعثه وتضعها حيز التنفيذ.

وتقوم حاليا بتنفيذ ثلاثة برامج هامة من البرامج الوطنية لترقية الشغل لحساب وكالة التنمية الاجتماعية، وهذه البرامج ترمي إلى خلق مناصب شغل مؤقتة ومباشرة ممولة من طرف الدولة وهي:

1- برنامج الشغل المأجور بمبادرة محلية:

وهو بمثابة تدعيم للجماعات المحلية في إطار موجوداتها لمواجهة البطالة موجه لإدماج الشباب البطال بدون مؤهلات أو بمؤهلات بسيطة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 إلى 30 سنة في ورشات تكلف بإنجاز نشاطات تعود بالمنفعة العامة على المواطنين في كل بلدية، مع الإشارة إلى برنامج آخر يشبهه إلى حد كبير هو: برنامج النشاطات ذات المنفعة العامة في نظام الشبكة الاجتماعية الذي تشرف عليه مديرية النشاط الاجتماعي لحساب وكالة التنمية الاجتماعية التابعة لنفس الوزارة¹.

2- برنامج أشغال المنفعة العامة ذات الاستعمال المكثف اليد العاملة :

وهو برنامج تشارك فيه عدة قطاعات يرمي إلى خلق مناصب شغل مؤقتة بصورة كثيفة وفي وقت سريع موجه أيضا للشباب البطال بدون مؤهلات و بالخصوص في المناطق النائية والمحرومة التي مستها البطالة أكثر.

3- برنامج عقود ما قبل التشغيل:

ويعتبر من أهم البرامج المطبقة حاليا كما ذكرنا، موجه لإدماج الشباب المتحصّلين على شهادات جامعية الذين يدخلون سوق الشغل لأول مرة.

¹ - لخضر عزي، فعالية سياسة التشغيل من خلال صندوق الوطني للتأمين عن البطالة (إشارة إلى البطالة اليائسة)، مجلة علوم إنسانية العدد 26 مأخوذ من الموقع

وضع البرنامج حيز التنفيذ بموجب المرسوم رقم : 98/402 المؤرخ في : 02/12/1998 و يهدف إلى زيادة العروض وتشجيع وتسهيل إدماج المتحصلين على شهادات علمية في سوق الشغل من خلال الفرصة التي يمنحها أيا هم عقد ما قبل التشغيل في اكتساب تجربة تساعدهم على الإدماج النهائي لدى أصحاب العمل وهم كل الهيآت والمؤسسات العمومية والخاصة.

وتتكفل الدولة بالأجور الأساسية للمدمجين مع تكاليف التغطية الاجتماعية طيلة مدة عقد ما قبل التشغيل الذي يمكن أن يصل إلى سنتين، كما يستفيد المدمج من نظام العلاوات يدفع من طرف صاحب العمل.

ويعتبر عقد ما قبل التشغيل التزام ثلاثي الأطراف بين : صاحب العمل والمترشح ومديرية التشغيل التي تمثل وكالة التنمية الاجتماعية.

وحتى يكون المترشح مؤهلا للاستفادة من عقد ما قبل التشغيل فإنه يتقدم للتسجيل لدى مكاتب الوكالات المحلية للتشغيل التي تقوم بإرسال قوائم المسجلين حسب الاختصاص إلى مديريات التشغيل¹.

وتقوم مديريةية التشغيل في هذا البرنامج بدور إعلامي وتوجيهي كبير سواء لدى :
□ أصحاب العمل بالاتصال بكل المؤسسات التي يعينها البرنامج وإبراز أهمية البرنامج من خلال :

*الفرصة التي يمنحها لأصحاب العمل لتدعيم و تأطير مؤسساتهم بكفاءات جامعية تتكفل بهم الدولة طيلة مدة عقد ما قبل التشغيل .

*الامتيازات الضريبية وشبه الضريبية التي تستفيد منها المؤسسة في حالة الإدماج النهائي بعد فترة العقد.

□ أو عند المترشحين الجامعيين باستقبالهم من طرف أعوان المديرية بصفة فردية في حوار يهدف إلى التعرف على قدراتهم وتوجيههم نحو المؤسسات التي تقدم عروضاً تناسب اختصاصاتهم واستعداداتهم.

ومن خلال الاحتكاك المباشر سواء بالشباب الجامعي أو أصحاب العمل فإن البرنامج حقق نجاحاً معتبراً باعتراف الطرفين:

¹ - لخضر عزي نفس المرجع ص 16

- فأصحاب العمل يشهدون أن الديناميكية التي أتى بها البرنامج مكنت من إعطاء نفس جديد لتشغيل المتحصّلين على شهادات جامعية داخل المؤسسات .
- ونفس الشيء بالنسبة للشباب الجامعي الذي يعتبر التجربة ناجحة حيث سمحت له باقتحام عالم الشغل لأول مرة.

ويبرز أكثر نجاح البرنامج من خلال النتائج التي حققها حيث استفاد خلال سنة 2004 لوحدها أكثر من 60.000 شاب من عقود، كما أن الأهداف المسطرة بالنسبة للخمس سنوات القادمة ستسمح بإدماج أكثر من 300.000 شاب جامعي.

وكما ذكرنا فإن البرامج الثلاثة الآنفه الذكر تنجزها مديرية التشغيل لحساب وكالة التنمية الاجتماعية التي كلفت من طرف الوزارة الوصية بالإشراف على كل البرامج ذات الصيغة الاجتماعية سواء في التشغيل أو في الحماية الاجتماعية وميزة هذه البرامج أنها ممولة كلية من طرف الدولة وموجهة لفئات اجتماعية معينة، وتعرض فيما يلي إلى وكالة التنمية الاجتماعية ودورها¹.

وكالة التنمية الاجتماعية:

هيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل والتضامن الوطني أنشئت عام 1996 في ظل تطبيق مخطط إعادة الهيكلة بالجزائر هدفها التخفيف من حدة نتائج هذا المخطط على الفئات الاجتماعية الضعيفة وذلك بوضع تدابير وبرامج لمحاربة البطالة والفقر والتهميش.
وعليه فإن المهام الأساسية للوكالة يمكن تلخيصها في :

- ترقية واختيار وتمويل كل العمليات الموجهة للفئات الاجتماعية المحتاج .
- تمويل مشاريع لها منفعة اقتصادية واجتماعية تستعمل في إنجازها يد عاملة كثيفة أي تشغيل أكبر عدد ممكن من العمال في كل مشروع.
تنظيم الوكالة يشمل مديرية عامة تتفرع عنها عدة مديريات مركزية وكذا مجلس للتوجيه ولجنة للمراقبة، وحتى تقوم بمهامها فإنها تعتمد على شبكة تتكون من 07 وكالات جهوية إضافة كما ذكرنا إلى اعتمادها على مديريات التشغيل و مديريات النشاط الاجتماعي بالولايات وكذلك البلديات.

¹ - service de première ministère; années a la déclaration de politique général

وقد سبق أن تحدثنا عن برامج مديرية التشغيل التي تشرف عليها الوكالة، يضاف إليها برامج الحماية الاجتماعية خاصة نظام الشبكة الاجتماعية المسير من طرف مديرية النشاط الاجتماعي بالولاية لحساب الوكالة أيضا. أهداف الوكالة كبيرة وهامة بالنظر للفئات الاجتماعية التي تقصدها و لبلوغ هذه الأهداف والوصول إلى المواطنين المعنيين ببرامجها فإن الوكالة تقوم بدور إعلامي وتوجيهي كبير عبر كل الهياكل التي تعتمد عليها من :

-فروعها الجهوية.

-مديريات التشغيل للولاية.

-مديريات النشاط الاجتماعي للولاية.

-الخلايا الجوارية في الأحياء.

-البلديات.

-الجمعيات المدنية التي لها علاقة بالمسائل الاجتماعية بصفة عامة.

ويرتكز هذا الدور على تنظيم حملات تحسيسية وإعلامية عامة ثم اتصالات مباشرة بالمواطن سواء فرديا أو عبر الجمعيات للوصول إلى توجيه كل مواطن إلى البرنامج الذي يتلاءم مع حالته الاجتماعية .

ومما سبق نكون قد تعرضنا إلى برامج التشغيل الممولة كلية من طرف الدولة والموجهة بالخصوص لفئات اجتماعية معينة من المحتاجين أو من الذين مستهم البطالة أكثر وهذه البرامج كما قلنا وضعتها الدولة كإجراءات استثنائية بعد تفاهم ظاهرة البطالة وبلوغها مستويات مرتفعة جدا خاصة في أوساط الشباب كما تعرضنا إلى وكالة التنمية الاجتماعية التي أنشئت خصيصا لتطبيق هذه البرامج.

3-نقد وواقع المورد البشري في ظل سياسات التشغيل :

ضرورة تكييف الوظيفة العمومية مع التحديات التي تفرضها العولمة ومدى تأثر هذه الأخيرة على الوظيفة العمومية وعلى مهامها كالتخطيط من خلال استباق التطورات المحتملة في شتى الميادين عن طريق وظيفة التوقع والاستشراف وعلى مهمة التوجيه من خلال زيادة التركيز على الحوافز وتثمين الكفاءات الموجودة وعلى مهمة الرقابة والتقييم من خلال ظهور معايير الموصفات العاملة لرقابة والتدقيق.

- إذا كان تحسين الخدمة العمومية تقتضي تحسين علاقة الإدارة بالمواطن تحقيق الفعالية والفاعلية .
- فان هذا المسعى مرهون بكفاءة الموظف العمومي الذي يعتبر ركيزة أساسية لنهوض الإدارة العمومية وتأهيلها للاندماج في محيطها الاجتماعي والاقتصادي الجديد بل أصبح من منظور التنقل من منطق تسيير الموظفين إلى منطق إدارة بالكفاءات الذي يهدف إلى التنسيق بين حاجيات المؤسسة أو الإدارة العمومية وبين مواردها .

من خلال تثمين الموارد البشرية باعتبارها العنصر المحرك للتنمية في كل بلاد ثم إعادة النظر في حقوق وواجبات أعوان الدولة بشكل يثمن الموارد البشرية ويساهم في بلوغ التوعية في التسيير إضفاء المرونة على القوانين وتحديث مناهج إدارة الأفراد بما يتلاءم مع الدور الجديد للدولة ، حيث تم تحديث قانون أساس لكل فئة من أعوان الدولة موظفي الجماعات المحلية وموظفي الإدارات والمؤسسات العمومي ...الخ¹ ، وتتعدد الآليات والبرامج التي تساعد على التنسيق بين التشغيل وتنمية الموارد البشرية، ومنها استراتيجيات التشغيل، ووضع مؤشرات للتعليم والتدريب المهني والتقني، وإنشاء نظم معلومات سوق العمل، وتدريب المدربين والمشرفين في مواقع العمل.

إن المتابع لسياسة التشغيل في الجزائر ليأسف عندما يتأمل في الآثار الداخلية في ارتفاع معدل دوران العمل نظرا لنمط التوظيف الذي تتبعه المؤسسة، حيث نظام التعاقد هو الذي يميز إجراءات التوظيف، وكذلك راجع للتسريح المكثف للعمال، وهذا يؤثر على استقرار العمالة داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية لا يساعدها على تقييم أداء الأفراد الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي يجب أن تقوم عليها أي منظمة. والأثر الداخلي الثاني يتمثل في تحقيق رضا العاملين وانتمائهم التنظيمي لأنه مؤشر يدل على مدى اهتمام المنظمة بالفرد العامل من حيث الأهداف التي يصبوا إليها ومدى تحقيقها. ومن أجل أن تكون عملية اتخاذ القرارات فعالة فإنه يجب مشاركة العمال في هذه العملية، وهذا ما

¹ - هاشمي خرجي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010، ص 14

يساعد في تحفيزهم. إلا أن هذه الإجراءات لم تكفي في حل مشكلة البطالة وخاصة على المدى الطويل.

ولهذا فمن المهم إيجاد وسيلة يمكنها أن تجمع ما بين التمويل والتشغيل والتسيير دون ان نستثمر أموال في مصانع كبرى يصعب تسييرها كما ستواجه عراقيل عدة ابتداء بإيجاد الأرضية ونهاية بتكاليف الزائدة من وسائل النقل والمطعم وربما الإيواء. ولهذا فمن السهل استبدالها بنسيج وطني مكون أساسا من مؤسسات متوسطة وصغيرة لا يقل عدد عمالها عن (10) ولا يزيد عن (20) وتكون نسبة أصحاب الشهادات من الجامعيين 30% وتكون تحت وصاية البلديات لما ستوفره لها من سيولة مالية كما سترفع عن كاهلها عدة مصاريف من رفع قمامة وصيانة الطرقات وصيانة الإنارة العمومية والحدائق والميادين المشتركة

وبالتالي 100 مؤسسة محلية لكل بلدية عوض 100 محل لكل بلدية. وكل بلدية تحدد شخصيتها فهناك البلدية السياحية والصناعية والفلاحية والرعية وغيرها من النشاطات التي ترى بأنها تلاءم التركيبة الاجتماعية للمنطقة وهذا لا يمنع أن تكون هناك سياسة وطنية عامة لهذه المؤسسات فمثلا يمكن للدولة أن تقرر بان هدفها الاستراتيجي في الـ10 سنوات القادمة في المجال الصناعي الاستحواذ على سوق الكومبيوتر المحمول في المنطقة وتسخر لهذا إمكانيات لكل بلدية ترى بان لها القدرة على ذلك فمثلا بلديات سيدي بلعباس وبرج بوعريريج لهما باع في الالكترونيات. وفي مجال الزراعة تدعم انتاج الشمندر السكري فيمكن بلدية كأدرار أن تلعب دورا في ذلك وفي السياحة تراهن عدد معين من السياح سويا والمهم هو أن تكون مؤسسات إنتاجية في المقام الأول لا تقتصر العملية على المؤسسات الخدمائية رغم أهميتها ولكن ما ينقص الوطن هو نسيج صناعي متكامل يدعم الانتاج الوطني ويتطلع في للتصدير. ولهذا يجب أن تكون النسبة الأكبر للإنتاج 60% على الأقل و40% المتبقية يمكن أن تكون مؤسسات خدمائية. وعلى الدولة أن توفر غطاء علمية لهذه الخطة عن طريق الجامعات القريبة ومراكز التكوين لهته البلديات للمساهمة في تطوير تلك النشاطات بطريقة علميا مدروسة ولاندماج تام مع التعليم العالي والتكوين المهني والوسط الإنتاجي.

- بتحسين القدرات المالية والموارد البشرية للولايات والبلديات، ولاسيما من جانب التوزيع العادل لإعانات ميزانية الدولة للجماعات المحلية،أخذا بعين الاعتبار حقائق تنميتهم وقدراتهم.
- بتقريب مصالح الإدارة المحلية من المواطن عن طريق تعزيز الحوار وتحسين الخدمة العمومية؛
- بتحسين إطار الحياة في مدننا، وأحيائنا و قرانا، من أجل راحة المواطن.
- بالتحفيز السريع لمهام و إمكانيات الجماعات المحلية في ميدان تشجيع الاستثمار والأنشطة الاقتصادية المنتجة لضمان مساهمة بلدياتنا بشكل أكبر في جهود التنمية .
- وما يمكن استخلاصه هو :
- غياب الجرأة السياسية في طرح الإصلاحات الضرورية وتحمل تبعاتها مهما يكن من الأمر في سلوك الدولة السياسية إصلاح قطاع الوظيفة العمومية منهج التقسيط .
- تشريع العمل بعقود عمل محددة المدة لا ينتج عنها أي حق في العمل ومن ثم يكرس الهشاشة في التشغيل .
- الارتجالية في إصلاح جعل الحكومة تسقط في معالجة جزئية لمطالب مختلف فئات الموظفين بحيث ما أن تصل إلى اتفاق مع فئة، تجد نفسها في مواجهة مطالب فئات أخرى مثل ما حدث مع الأسلاك التقنية التابعين لقطاع الشغل، بعض أسلاك قطاع التربية، قطاع الشؤون الدينية والأوقاف .
- غياب عامل التحفيز و الذي يعتبره الموظف منفذ آخر من أجل تحسين وضعيته المادية
- أن تطلع الأفراد للحرية والتعبير عن الذات وانتشار الوعي الثقافي بين العاملين كان على الإدارة حتما مقضيا من تطوير نفسها وسلوك طريق جديد في علاقاتها الخاصة بالعاملين، واستبدال الإدارة التقليدية بالإدارة الإنسانية التي تؤمن بالجانب الإنساني في العمل الإداري وذلك ب :

- بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي في قطاع الوظيفة العمومية .
- تمكين الإدارات والمؤسسات العمومية من تأهيل الكفاءات اللازمة وتطويرها من خلال :
- 1-تثمين الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية .
- 2-إعداد وتنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية تتسم بالشمولية والفاعلية .
- 3- إعداد وتنفيذ برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في إدارت والمؤسسات العمومية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
- إعادة النظر في سلم الرتب والعمل على توحيد الأصناف حسب تخصص كل فئة .
- مراجعة سياسة الجور وجعلها تتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة وذلك لغلق باب الكسب غير المشروع الذي يؤدي إلى تفشى الفساد بجميع أنواعه مما يفقد الدارة هيبتها بعد فقدان نزاهة عاملها .
- فتح مجال رفع التظلم من قبل المواطنين والموظفين .
- الخلاصة :
- وتبدو الحاجة قائمة حالياً إلى تطوير وتحديث "الإستراتيجية السياسات العامة لتشغيل " لتنمية القوى العاملة و لتأخذ بالاعتبار التطورات والتوجهات الحديثة في قضايا تنمية الموارد البشرية وديناميات سوق العمل والمتطلبات التنموية، والتحوّل في العلاقات الدولية، والأولويات المرتبطة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية العربية.

قائمة المراجع :

- 1- سعيد مقدم ،الوظيفة العمومية وآفاقها في الجزائر في ظل العولمة ،كلية الحقوق والعلوم الإدارية ،بن عكنون الجزائر بحث للحصول على درجة دكتوراه ،تخصص القانون العام، 2006
- 2- وسيلة دموش ،أزمة البطالة في الجزائر واقعها وآفاقها،رسالة ماجستير ،جامعة 20 أوت سكيده 2009.
- عبد الحميد قومي وحمزة عايب ،السياسات التشغيل كسياسة لمكافحة -3 البطالة ،مداخلة ضمن ملتقى دولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ،جامعة بوضياف ،المسيلة ،يومي 15-16 نوفمبر 2011.
- 4 - لخصر عزي ،فعالية سياسة التشغيل من خلال صندوق الوطني للتأمين عن البطالة (إشارة إلى البطالة اليائسة)،مجلة علوم إنسانية العدد 26 مأخوذ من الموقع [ULUMINSANIA.WWW](http://www.uluminsania.net) NET.
- 5-هاشمي خرجي ،الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ،دار هومة للطباعة والنشر ،الجزائر ،2010.
- 6- service de première ministre; années a la déclaration de politique générale ,16octobre 2010 .
- 7- راشد عزيز و ،مساهمة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في محاربة البطالة في الجزائر ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي :حول إستراتيجية الحكومة في القضاء علة البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ،جامعة مسيلة ،يومي 15-16 نوفمبر 2011.
- 8- مدني بن شهرة الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل (التجربة الجزائرية)دار الحامد لنشر والتوزيع ،الأردن ،ط2004،www.andi.dz1.

أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز
"من منظور إسلامي"

أ. سرير الحرثسي حياة
جامعة البليدة2

أ.ربحي كريمة
جامعة البليدة2

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأثر الإيجابي الذي تحدثه القيم الإدارية الإسلامية في تسيير الموارد البشرية التي تؤدي إلى وجود أداء بشري متميز، من شأنه أن يشكل نظاما متكاملا من القيم والمعايير والحقائق الثابتة، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة باستمرار بقصد الوصول إلى بعض من درجات الكمال التي هيأها الله للبشر لتحقيق أهدافهم المنشودة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة القيم، القيم الإسلامية، الموارد البشرية، المنظمات.

Abstract:

This study aimed to reveal the positive impact of Islamic administrative values in the conduct of human resources that lead to the existence of a distinct human performance would constitute an integrated system of values and norms fixed and facts, experience and skills humanitarian and knowledge-changing and ever-evolving with a view to access to some of perfect scores which God prepared her for humans to achieve the desired goals.

Keywords: Management values, Islamic values, human resources, organizations.

قهيد

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، و حرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، و المعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتلات... و يجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها، و على سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية و الألمانية، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

إن الإدارة بالقيم تساهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد مهامها، فكل مؤسسة تملك هيكل ثقافي عليها أن تحدد مسبقا مجموعتين من القيم الأساسية بغية تحقيق أهدافها، تتمثل المجموعة الأولى أساسا في القيم القاعدية التي تتعلق بالرؤية أي إلى أين تتجه المؤسسة، كما تحدد مهمتها أيضا، أما المجموعة الثانية من القيم فهي تلك التي تتعلق بطريقة التفكير و عمل الأشياء داخل المؤسسة وتسمح لها بالتكيف و الوقوف في وجه تحديات المحيط، كما يسمح تواجهها أيضا بتسهيل عملية تسيير التغيير استراتيجيا فكل محاولات التغيير بعيدا عن تغيير القيم و المعتقدات تبقى مجرد تغيرات سطحية إذا لم تشمل تغيير سلوكيات الأفراد من خلال تغيير طرق تفكيرهم.

والقيم الإدارية الإسلامية تلعب دورا في توجيه العنصر البشري، وتعمل على تنمية مهاراته التي تركز على أسس سليمة، مستمدة من الدين الإسلامي، ومنظومة القيم الإسلامية هي من أهم المناهج ترشيدا وتوجيها للسلوك الإداري وذلك لاعتمادها على القيم الإدارية الفاضلة، التي تصقل

نفسية العاملين وتجنبها المفاصد التي تشكل المعرقلات الرئيسية للأداء البشري المتميز، ولهذا فإن أثر القيم في الإدارة يساعد على إيجاد إدارة نموذجية يكون العنصر البشري فيها هو المستفيد الأكبر.

وبناء على ما سبق، نحاول من خلال هذه الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يتم توظيف مضامين القيم الإدارية الإسلامية في إدارة الموارد البشرية؟ وما أثرها على تحقيق الأداء البشري المتميز؟
أهمية البحث :

إن هناك شبه اتفاق على أن الترتيبات التنظيمية هي ما تجعل المؤسسات تتفوق وتتميز وبصفة خاصة:

- هي المنظمات على نحو أفضل للوفاء باحتياجات المورد البشري بها، ومن ثم فهي تجتذب الأفضل من العاملين الذين يعملون لدى منافسيها، كما أن هؤلاء المورد البشري أكثر حماسا لإنجاز أعمالهم بصورة ممتازة للغاية، يصرّف النظر عما يعملونه.

- هي المنظمة على نحو أفضل للوفاء باحتياجات المورد البشري ذلك لأن هذه الشركات إما أن تكون أكثر إبتكارا في توقع احتياجات العملاء، والمقدرة على الوفاء بتوقعات العميل، أو أفضل في تسليم منتجها أو خدمتها على نحو أرخص من غيرها، أو أن هذه الشركات تتمتع بتوليفة من كل ذلك.

الهدف من البحث :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مفهوم منظومة القيم الإدارية.

- التعرف على مبادئ القيم الإدارية الإسلامية وأثرها على الأداء البشري المتميز.

- تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على إيجاد منظومة القيم تشجع الأداء المتميز للمورد البشري في المنظمات الجزائية.

مجاور الدراسة:

سنتطرق في هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

➤ مفهوم وخصائص منظومة القيم الإدارية.

➤ القيم الإدارية الإسلامية.

➤ أثر منظومة القيم الإدارية الإسلامية على الأداء البشري المتميز.

1. مفهوم وخصائص منظومة القيم الإدارية

تمثل الإدارة بالقيم الوسيلة المثلى لإقامة رابطة لإدماج الإدارة الإستراتيجية في الإدارة الموارد البشرية. ففي غالب الأحيان نجد غياب جوهرى في الانسجام بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للقيم وهذا ما يتجسد في الغالب في الفرق الكبير بين القيم التي يصرح بها المسيرين وتلك التي يطبقونها فعلا و يتمثل هنا الدور الجوهرى للتسيير بالقيم في تحقيق الانسجام بين ما يعتقده المسيرين وبين ما تكشفه قراراتهم و أفعالهم على المدى الطويل، وتعتبر الإدارة بالقيم أيضا مفتاح مهم لفهم و تسهيل سلوك الأفراد في العمل بشكل أحسن.

1.1. مفهوم الإدارة بالقيم.

الإدارة بالقيم هي تلك الإدارة المتجردة من الانحياز، وتتسم بالموضوعية والتوجيه السليم والنية الخالصة، وإتقان العمل والمراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية وهي أساس تنظيم السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استثارة الهمم وتفجير الطاقات لإحداث التنمية البشرية المستدامة⁽¹⁾.

ومن هذا فإن الإدارة بالقيم تعتبر منهجا متميزا ومتفردا بكل الكمال والفضائل والايجابيات التي يمكن التصرف من خلالها جميعا بما يحقق أعلى الأداء، وأكفئ المهارات مما يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية التي تنتج أكبر المنافع مما ينعكس على ترفيه الفرد والجماعة ويتسبب في تطوير الحياة وازدهارها.⁽²⁾

وتلعب القيم الادارية دورا أساسيا في خلق وتكوين اتجاهات الفرد العامل ، حيث يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بمجموعة من هذه القيم⁽³⁾

- قيم اجتماعية (الأمانة - الإخلاص - الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين ...الخ) .

- قيم تنظيمية (الولاء - الشعور بالانتماء - الفعالية - الكفاءة ...الخ)

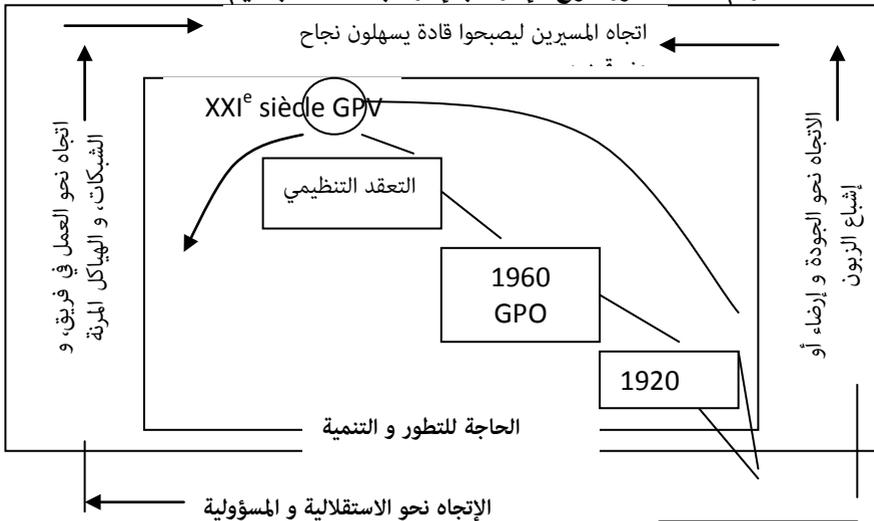
- قيم مهنية (المهارة - التعاون ...الخ) .
- قيم شخصية (الخدمة والمساندة)

2.1. التطور نحو الإدارة بالقيم.

فمن الإدارة بالتوجيهات الإدارية (GPD) ⁽⁴⁾ إلى الإدارة بالأهداف (GPO) ثم الإدارة بالقيم (GPV) الذي يمثل استجابة المؤسسة لحاجتها لإدماج جزء من التعقد و عدم التأكد المتزايدة بشكل مستمر.

يمثل الشكل رقم (01): نظرة تخطيطية لتطور أنظمة الإدارة، فمن الإدارة بالتوجيهات الإدارية (GPD) إلى الإدارة بالأهداف (GPO) وصولاً للإدارة بالقيم (GPV)، ويبرز هذا التطور ظهور أربع اتجاهات ظهرت في العشريات الأخيرة تفرض على المنظمات التكيف للسمود في وجه منافسة الأسواق التي أصبحت تتسارع بشكل رهيب.

الشكل رقم (01): تطور أنواع الإدارة (بالإدارة، بالأهداف، بالقيم)



Source: Shimon L. dolant ET Salvador Garcia, OP- cit., p: 08.

تعتبر هذه الاتجاهات الأربعة ذات تأثير كبير على زيادة التعقد و عدم التأكد في المنظمات، كما تتميز هذه الاتجاهات أيضا بكونها مستقلة فيما بينها و تتلخص فيما يلي⁽⁵⁾:

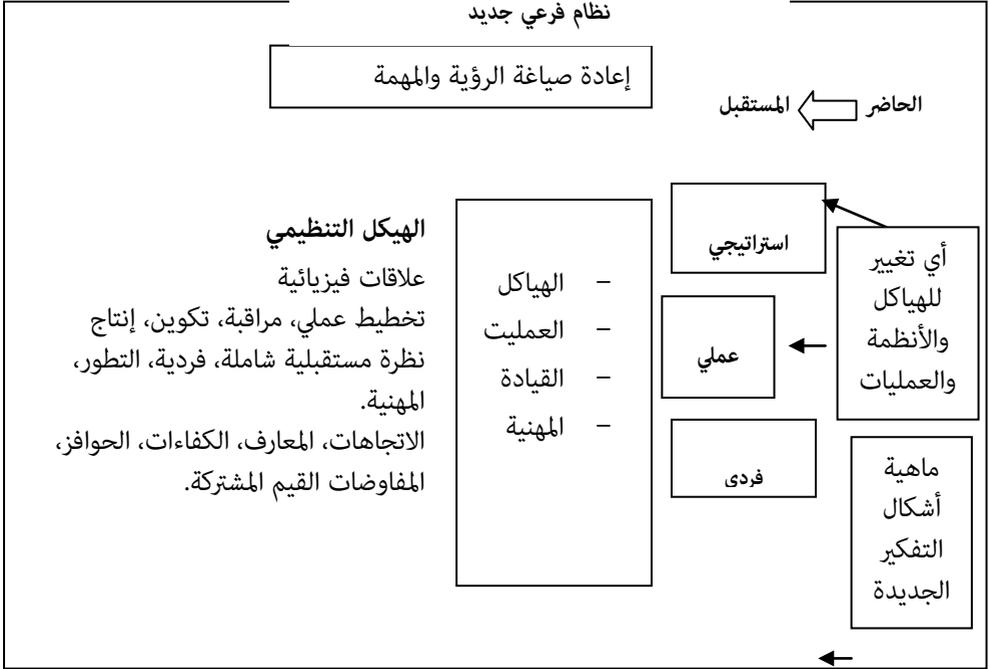
1. الحاجة إلى الجودة و إرضاء الزبون و هو ما تفرضه منافسة الأسواق.
 2. الحاجة إلى الفردية(التفرد) و المسؤولية المهنية.
 3. الحاجة لسلالة جديدة من القادة تسهل عملية نجاح مساعديهم.
 4. حاجة المؤسسات لهياكل مرنة و مسطحة (مستوية).
- تعتبر الإجراءات الإدارية بمثابة أدوات تسيير بالنسبة للمسؤولين و الأهداف هي أدوات تسيير خاصة بالإداريين أما القيم فهي ما يقدمه القائد.

3.1.متسويات الإدارة بالقيم.

إن ضرورة الابتكار للمؤسسة على كافة المستويات تسمح للمؤسسة بالتوجه نحو التحسين و التطور الدائم و يتحقق التجديد بذلك على عدة مستويات ممكنة للتغير نحو الإدارة بالقيم، كما هو مبين في الشكل رقم (02) وهي:

- التغيير الاستراتيجي: إعادة تشكيل الرؤية و المهمة "أين نتجه، و لماذا".
- التغيير التطبيقي: تغيير الهياكل، و الأنظمة و العمليات الداخلية للمؤسسة.
- التغيير الفردي: تغيير نمط القيادة، طريقة التفكير و القيم المشتركة بين كل الأعضاء.

الشكل رقم (02): مستويات الإدارة بالقيم في المؤسسة



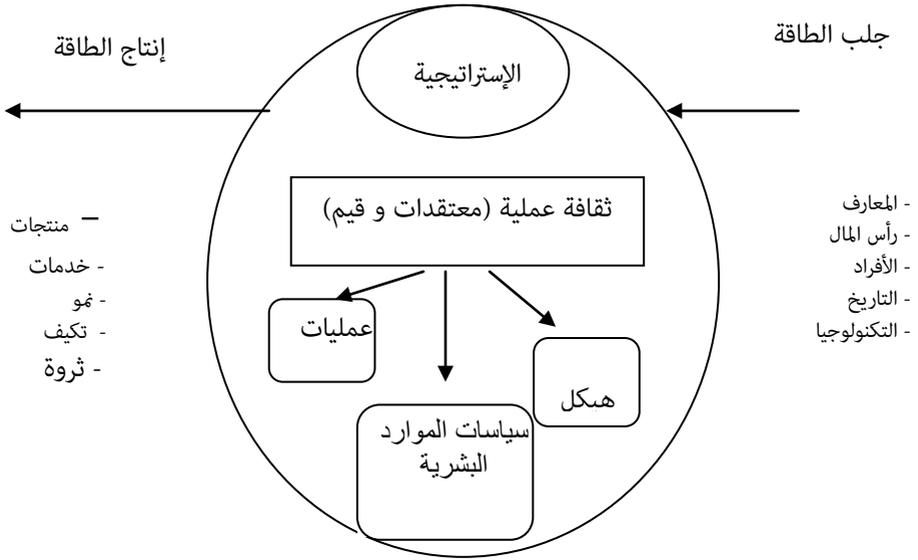
Source: Shimon L. Dolant ET Salvador Garcia, op.cit , p: 107.

نلاحظ في الشكل السابق انه من الصعب جدا و فائق الصعوبة تغيير القيم المشتركة بين الأفراد مقارنة بتعديل بسيط في المخطط أو شكل المنظمة أو في تكنولوجيا المؤسسة.

تتكون موارد الطاقة للمؤسسة أساسا من راس المال، والأفكار وكل ما في المؤسسة من أفراد وتكنولوجيا... الخ، و تتمثل مردوديتها في المنتجات و الخدمات، غير أن التطور الفردي لعمالها يعتبر أيضا من مردوديتها.

تمثل القيم عامل توازن بين المحركات الأربعة المترابطة للمؤسسة: الإستراتيجية، الهيكل، العمليات الداخلية و السياسات الإنسانية مثلما يوضحه الشكل رقم (03): فلا يمكن لهذه المحركات الأربعة العمل إذا توقف أحدها عن العمل و هو ما يسميه ناندلا و وتروشمان بالحاجة إلى "نقطة توافق"⁽⁶⁾.

الشكل رقم (03): المؤسسة كنظام تحول للطاقة



Source: Ibid. , p: 108

4.1. مراحل تطبيق الإدارة بالقيم.

إن فلسفة الإدارة بالقيم لا تعتمد على التغيير لأجل التغيير، كما لا تتبنى التغيير الثقافي لكونها لا ترغب في الثقافة الحالية للمؤسسة، فالتغيير الثقافي يهدف إلى تحقيق ما هو أكبر وأهم بالنسبة للمؤسسة و يركز بشكل ملموس على الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وترتكز الهيكلية الضرورية لعملية التغيير الثقافي المخطط على عمودين: يتمثل العمود الأول في إرساء التغيير الثقافي أما العمود الثاني يتمثل في المحافظة على التغيير الثقافي و التكفل بحاجياته و تقييمه و تدعيمه. و منه يمكن تطبيق الإدارة بالقيم من خلال عدة مراحل⁽⁷⁾:

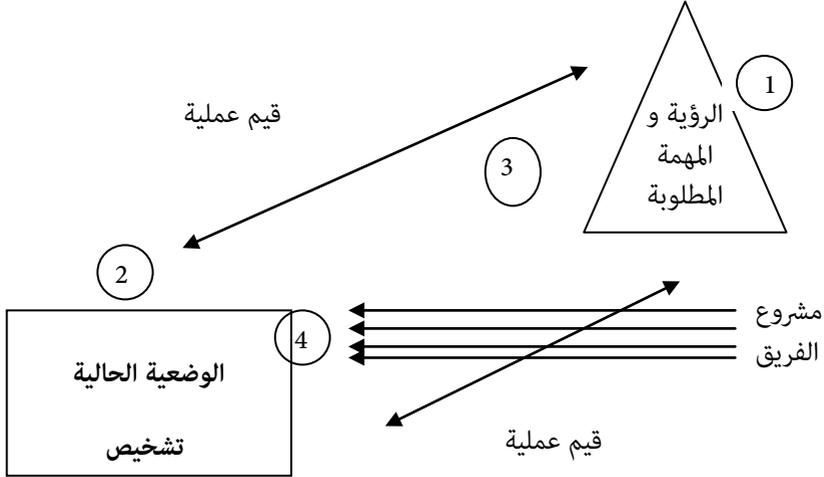
المرحلة 0: و هي مرحلة الحصول على قادة قادرين على تثبيت التغيير و استخدام الموارد الضرورية، وهو ما يتطلب مؤهلات مهنية كبيرة و طاقة فيزيائية و فكرية معتبرة في القادة و في فريقهم، و هي مرحلة أساسية لكل المراحل.

المرحلة 1: ترتكز هذه المرحلة أساسا على تشكيل القيم الذي يعتمد على وجود أكبر درجة ممكنة للمشاركة على كل المستويات، و تلخص مهام هذه المرحلة في ثلاث نقاط أساسية: و هي عرض المستقبل المراد تحقيقه بصورة جماعية و واضحة ، و وصفه و عرضه في شكل قيم نهائية من خلال رؤية المؤسسة⁽⁸⁾ و مهمتها، ثم تشخيص نقاط القوة و نقاط الضعف للوضع الحالية للمؤسسة و عرض إمكانياتها في مقارنتها بالفرص والتحديات البيئية.

أما المهمة الثالثة تتمثل في تحقيق التوافق بين قيم العملية الجديدة لتشكيل ثقافة مرجعية للمؤسسة.

و يلخص الشكل التالي جزء من تطبيق الإدارة بالقيم.

لشكل رقم(04): مخطط قاعدي لمقطع من تطبيق الإدارة بالقيم



Source: Ibid., p: 248.

المرحلة 2: تتلخص هذه المرحلة في تطوير الثقافة الجديدة بتكوين فرق عمل، و ذلك بتغيير كل الاتجاهات والإجراءات و وظائف العمل و استبدال القيم الضرورية بأهداف عملية و جعل كل الأفراد يفهمون بوضوح هذه الأهداف.

المرحلة 3: و تتمثل في تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية التي تركز على القيم و تساهم الإدارة بالقيم في هذه المرحلة في تقليص عيوب هذه السياسات الداخلية للموارد البشرية (توظيف، تكوين، ترقية، تقييم) و عادة تتمثل هذه النقائص في نقص التنسيق و الاندماج في الإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة. كما يهدف الإدارة بالقيم إلى البحث عن الانسجام بين قيم الفرد (المترشح) و القيم الخاصة بالمؤسسة، و يساهم أيضا في إدماج القيم الجديدة في

التطور المخطط من خلال التكوين الذي يساهم بدوره في تطوير الكفاءة و الاعتراف بالمجهدات⁽⁹⁾.

المرحلة 4: و هي مرحلة تقييم القيم العملية، فالإدارة بالقيم يحقق ديناميكية الثقافة التنظيمية الجديدة ويساهم في معرفة الأهداف المنجزة من طرف العمال وهذا من خلال مشاركة العمال بالتعلم المستمر وتقييم مرحلي ودوري للقيم وهذا لتقبل العمال الجدد للثقافة الجديدة.

2. القيم الإدارية الإسلامية.

إن أعظم إدارة على مر العصور التاريخية التي مرت بالبشرية هي الإدارة الإسلامية، بقيادة قائد البشرية وإمامها محمد صلى عليه وسلم، والمنظومة الإدارية الإسلامية جزء من النظام الإسلامي، التي عمل الإسلام على إرسالها، وكفل حفظ الحقوق لكل فرد يعمل بها، وحكم العلاقة بين الفرد والتنظيم على أساس الإهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة في سبيل تحيقي الأهداف. فالقيم الإسلامية تعتبر ضوابط وقواعد سلوكية أساسية من الله عز وجل لتنظيم حياة الإنسان، مع نفسه ومع الآخرين، ومن هنا تبرز قيمة القيم الإدارية الإسلامية.

1.2. مفهوم القيم في الإسلام.

للقيم معان كثيرة، منها أن القيمة تأتي بمعنى التعديل، والاسقامة، لقوله تعالى " ذُلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ " سورة التوبة الآية 36، أي المستقيم والمقوم لأمر الناس. وقال تعالى " قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَمَا كَانَ مِنَ الْمُشْرِكِينَ " ⁽¹⁰⁾ أي مستقيما لا عوج فيه.

إن لفظ القيم الإسلامية يطلق على القيم الإيجابية التي تتوافق مع النفس البشرية، وتلائم طبيعة الإنسان كفرد، وتنمي مشاعره نحو المجتمع كعضو مؤثر، وهذه القيم تتصل بالإنسان في حياته بصفة عامة وفي عملة بصفة خاصة. بمعنى

أن القيم هي المثليات والمبادئ العليا التي يسعى الفرد لتطبيقها والتمسك بها⁽¹¹⁾.

2.2. خصائص القيم الإدارية الإسلامية.

وتتمثل خصائص نظام الإدارة بالقيم في طبيعة الإدارة الإسلامية إذ هي إدارة تركز على القيم، ولعل هذه الركيزة هي التي تميزها عما سواها من الإدارات التي تنتمي إلى أفكار ونظريات وضعها البشر لأنفسهم ، وتتلخص فوائدها ومزايا نظرية الإدارة بالقيم من منظور إسلامي في نقاط أجملها فيما يلي:⁽¹²⁾

- 1 - لارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم والبيئة الإسلامية.
- 2 - قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى ، يمثل شفافية النظرية الإسلامية وعدالتها.
- 3 - إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة والمبدأ.
- 4 - إشباع الحاجات المادية للعامل.
- 5 - التخطيط والمرونة ونظام الحوافز كلها سمات حققتها التوجهات الإسلامية للبيئة الإدارية.
- 6 - الإدارة بالقيم هي إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية.
- 7 - وهي إدارة شاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية.
- 8 - إنها إدارة تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها.

3.2. مراحل ظهور منظومة القيم الإدارية في الحضارة الإسلامية.

منظومة القيم الإدارية الإسلامية هي ذلك الأسلوب الإنساني، الذي يعمل وفق معايير معينة وضوابط محددة بحيث يرسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة كما يجب أن يكون من منظور إسلامي، وفيما يلي مراحل ظهورها⁽¹³⁾:

1.3.2. مرحلة التخطيط:

مكة المكرمة بداية عصر النبوة حيث كانت عبارة عن إعداد وزرع للقيم التي تقوم عليها إدارة الدولة القادمة وكان المدير الاستراتيجي فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم وكان مصدر هذا التخطيط هو الوحي الذي كان ينزل عليه من المولى عز وجل.

2.3.2. مرحلة التنظيم:

أما المدينة المنورة، فقد توفرت فيها الشروط الأولية لقيام الدولة الإسلامية، وقد كانت كل العمليات الإدارية مبنية أساسا على القيم حيث كان صلى الله عليه وسلم يمثل السلطة التشريعية والتنفيذية.

3.3.2. تطور الإدارة بالقيم بعد عهد النبوة:

عرفت الإدارة بالقيم تطورا كبيرا بعد عهد النبوة وبالأخص في عهد الخليفة عمر ابن الخطاب الذي رسخ الفكر الإداري القائم على القيم ولاسيما الشورى وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية، ثم تطورت أكثر في العهود اللاحقة وبعدها بدأت تظهر الانحرافات والابتعاد عن أسلوب القيم مما كان سببا في تراجع التنمية البشرية المستدامة وفقا لتراجع الإدارة بالقيم.

4.2. مصادر القيم في الإسلام:

يُميز القيم الإسلامية عن غيرها أن مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، خلافا لما ذهب إليه الفلاسفة والباحثون في الموضوع القيم، حيث يرجعها علماء الاجتماع إلى المجتمع الذي ينمي إليه الفرد، بينما يرجعها الماركسيون إلى الأحوال الاقتصادية، أما دعاة النزعة الإنسانية يرجعونها إلى الإنسان بصفته صانع القيم على حد زعمهم، لذلك فإن مصادر القيم الإسلامية هي⁽¹⁴⁾:

1.4.2. القرآن الكريم:

هو كتاب الله المنزل على رسوله الكريم، وهو أساس الشريعة الإسلامية، ويشمل جميع جوانب العلم في الدنيا والأخرة قال تعالي " مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ " (15). إن القرآن الكريم يحتوي على النسق القيمي الإسلامي بأبعاده المتعددة، فهذا المصدر الأول للالتزام الخلقي وهو جامع لكل ما يحتاج إليه البشر من موعظة حسنة لإصلاح أخلاقهم وأعمالهم الظاهرة والباطنة.

2.4.2. السنة النبوية:

هي كل قول أو إقرار صدر عن النبي صلى الله عليه وسلم، ونأتي بعد كلام الله تعالى قل تعالى " وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا" (16)، أي وما جاكم به الرسول فاقبلوه، وما أمركم به من أمر فافعلوه وما نهاكم عنه فاجتنبوه لأنه إنما يبلغكم أوامر الله وشريعته القدسية العادلة، ولا يأتي بشيء من عنده.

3.4.2. الإجماع:

يعد الإجماع المصدر الثالث من مصادر التشريع الإسلامي والذي هو اتفاق جميع المجتهدين من المسلمين في عصر من العصور بعد وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم، على حكم شرعي، وفي واقعة من الوقائع.

4.4.2. القياس:

يعتبر القياس المصدر الرابع من مصادر التشريع الإسلامية ويأتي بعد الإجماع، وهو الحكم على أمر معين بالقياس على أمر سابق له ورد في القرآن الكريم أو السنة النبوية المطهرة أو الإجماع.

5.2. القيم الإدارية في الإسلام:

يمكن تحديد القيم الإدارية في الإسلام في النقاط التالية:

1.5.2. العلم :

يعد العلم أساس القيم الإدارية الإسلامية، وهذا ما أكد عليه الدين الإسلامي، فقد كانت أول سورة نزلت على محمد صلى الله عليه وسلم تحت على العلم، فقال تعالى " اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ، اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ" (17). وقوله تعالى " وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا" (18).

1.5.2. الأمانة :

تعد الأمانة في العمل الإداري من الأمور التي يقوم عليها العمل، وهي صفة إنسانية أوجبها النظام الإسلامي على المسلم، قال تعالى: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ

تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ
إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا⁽¹⁹⁾

1.5.2.1. العدل:

بمعنى الإنصاف وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه، قال تعالى " إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرٍ
بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ "⁽²⁰⁾.

1.5.2. الشورى :

هي استطلاع الرأي من ذوي الخبرة فيه للتوصل إلى أقرب الأمور إلى الحق،
وفي مجال الإدارة الشورى هي مشاركة الرئيس مرؤوسيه عند وضع خطط
الإدارة، قال تعالى " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ
بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ "⁽²¹⁾.

1.5.2. اللين والتسامح :

لفظ التسامح يحمل معاني السهولة والسهولة واللين والانقياد والسعة بعيدا
عن الضيق والشدّة. " قُلْ لَهُمْ قَوْلًا مِّسُورًا "⁽²²⁾

1.5.2. القوة :

يجب على إداري التمتع بالقوة والإقدام في تنفيذ القرارات، قال تعالى " وَإِذْ
أَخَذْنَا مِيثَاقَكُمْ وَرَفَعْنَا فَوْقَكُمُ الطُّورَ خُذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ وَاذْكُرُوا مَا فِيهِ
لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ "⁽²³⁾

1.5.2. الحكمة :

الحكمة هي منهج الدعوة، كما تمثل الذكاء والقدرة على مواجهة المواقف
الخلافية والوصول إلى تحقيق قرارات إبداعية تعطي أفضل النتائج المتميزة
عن الآخرين.⁽²⁴⁾ فقال تعالى " ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ
الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ مِمَّنْ ضَلَّعُنَّ سَبِيلَهُ
وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ "⁽²⁵⁾

1.5.2. القدوة الحسنة :

ينبغي على القائد المسلم أن يجعل نفسه مثلاً طيباً من أجل أن يقتدي به مرؤوسيه، قال تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" (26)، وقوله: لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا" (27)

1.5.2. الإبداع:

الإبداع هو الخروج عن المألوف والمعتاد، قال

تعالى "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا
فَأَمَّا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (28)

3. أثر منظومة القيم الإدارية الإسلامية على الأداء البشري المتميز.

إن منظومة القيم الإسلامية هي من أهم المناهج ترشيدا وتوجيها للسلوك الإداري وذلك لاعتمادها على القيم الإدارية الفاضلة، التي تصقل نفسية العاملين وتجنبها المفاسد التي تشكل المعرقلات الرئيسية للأداء البشري المتميز، ولهذا فإن أثر القيم في الإدارة يساعد على إيجاد إدارة نموذجية يكون العنصر البشري فيها هو المستفيد الأكبر.

1.3. أثر تنظيم الإدارة بالقيم في الأداء البشري المتميز.

يمكن أن نميز في التأثير الذي ينشأ عن القيم في مبادئ التنظيم ومراحله والذي نوضحه باختصار فيما يلي:

1.1.3. مبادئ منظومة القيم وأثرها على الأداء البشري المتميز.

يمكن أن نوجز أهم مبادئ منظومة القيم وأثرها على الأداء البشري المتميز في النقاط الآتية: (29)

1.1.1.3. الشمولية:

يتسم التنظيم الإداري القيمي بالشمولية، أي أن القيم الإيجابية والأخلاقية والإنسانية النبيلة لا بد أن تسير مع بعضها البعض، فالتنظيم الإداري القيمي يعمل على تنظيم الجانب الإداري من العملية

الإنتاجية بشكل خاص والحياة البشرية بشكل عام في تناسق وتكامل تام نتيجة تكامل، وشمول الأصل المتفرع منه، فلا يجوز أخذ الجزء والتفريط في جزء آخر. وشمولية القيم وتوحيدها لها أثر فعال على تربية الفرد تربية إدارية إيجابية فعالة.

2.1.1.3. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

يعتبر تقسيم العمل من أهم القيم التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وقد أدى ذلك إلى ظهور نتائج ايجابية لهذه القيمة التي أكد عليها رائد الاقتصاد الغربي آدم سميث ومن قبله مؤسس الاقتصاد ابن خلدون، فإذا سيج هذا المبدأ بالقيم الفاضلة والمتمثلة في قناعه المستخدمين بقيمة التسخير التي جعلها الله سبحانه وتعالى آلية ليقسم بها حياة البشر، أدى ذلك إلى تفاني كل عامل في مستواه الإداري في عمله وإتقانه وتفعيله وهذا إيماناً بقوله تعالى: " أَهْمُ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْحِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ"⁽³⁰⁾.

ويتبين من هذه الآية بأن الاختلاف والتباين من طبيعة البشر وهو روح مبدأ التخصص وتقسيم العمل كل حسب طاقته وقدرته وخبرته، كما أن المنهج الإداري القيمي يقسم الناس إلى درجات كل درجة مسخرة للأخرى وهي مرتبطة ارتباطاً إيماني لما فطروا عليه من قوة وضعف، وفطنة وذكاء، وعلم وجهل وجد وخمول وما إليه من طبائع البشر.

3.1.1.3. العمل أساس الترقية الإدارية.

إن الترقية إلى الدرجات المختلفة هي قيمة من قيم الإدارة، وهي فطرة إلهية و طبيعة بشرية "ورفعنا بعضكم فوق بعض درجات"، غير أن هذه الدرجات لا بد أن يكون الارتقاء إليها نتيجة العمل، والعمل وحده هو المقياس الذي يمكن بواسطته تدرج المراتب، لأن بلوغ

الدرجات المتميزة بعيدا عن مقياس العمل كالمحسوبة، والجاه والنسب يؤدي إلى عرقلة التنمية البشرية وتجعل ما تحقق منها عرضة للفناء.⁽³¹⁾ وهذا مصداقا لقوله تعالى: " وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى " ⁽³²⁾.

4.1.1.3. العلم هو أساس التفاضل في الدرجات:

إذا كان العمل هو المقياس للوصول إلى أي درجة من الدرجات فإن أساس التفاضل بين المستخدمين هو العلم، والعلم كان وما زال وسيبقى هو الأساس في الرفعة والمفاضلة، فإذا بلغت قيمة العلم مبلغ الإيمان تنافس الناس على تحصيله وتفاضلوا عن طريقه فيصبح هو دافعهم للإبداع والاختراع وهذا ما يجعل أثره بالغاً في التنمية البشرية المستدامة.⁽³³⁾ يقول تعالى: " تَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ " ⁽³⁴⁾.

5.1.1.3. الأجر بقدر العمل المبذول:

يختلف الأجر من عامل إلى آخر حسب طبيعة العمل المؤدى، فإذا سادت هذه القيمة وكانت تعبر بصورة صحيحة عن العمل المبذول يؤدي ذلك إلى ظهور النمو وزيادته، وإذا فسدت هذه القيمة وأصبح التعويض لا يتبع العمل وإنما يؤخذ حسب أساليب أخرى، انقلبت الأمور إلى ضدها وأثر ذلك سلباً على الأداء البشري وتراجعت التنمية البشرية.

لذلك فإن هذه القيمة تعتبر قيمة هامة ولها أثر كبير يزور الأداء البشري المتميز، ولهذا فتنميتها والحرص على تطبيقها له شأن كبير في الإدارة خاصة وفي الحياة البشرية عامة. يقول عز وجل: " مَنْ عَمَلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاتًا طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ " ⁽³⁵⁾.

6.1.1.3. الأجر المعنوي.

يجب على كل مسؤول في مستوى مسؤوليته أن يعنى بقيمة الأجر المعنوي، وهذه القيمة المعنوية هي التي تقول للمحسن أحسنت وتشجعه وتدفعه إلى الاستزادة من الإبداع وتقول للمسيء أسأت وتؤدبه لإرجاعه إلى الصواب وتشجعه على التخلي عن العمل السيئ، وهذا من أكبر الدوافع لبلوغ الأداء البشري المتميز⁽³⁶⁾.

2.3. مراحل التنظيم الإداري القيمي وأثره في الأداء البشري المتميز.

يتوقف نجاح أي مشروع إلى حد كبير بمدى فاعلية المستخدمين في أدائهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم، ولذلك فإن إدارة تسيير الموارد البشرية تهتم بهذه الحقيقة الحيوية وتبرزها من خلال اعتماد قيم معينة، تؤدي إلى تعزيز بناء التنظيم الإداري وتفعله من أجل الوصول إلى تنمية بشرية مستدامة.

1.2.3. ملامح الوظيفة القيمة وأثرها في الأداء البشري المتميز:

لمنظومة القيم الإنسانية الأثر البالغ في تنمية العنصر البشري وتفعله ولعل التعرض لبعض أهم هذه الملامح يوضح هذا التأثير الإيجابي المنشود وهذا في النقاط الآتية⁽³⁷⁾:

1.1.2.3. القوة والأمانة.

تعتبر القوة والأمانة قيمتين أساسيتين في إسناد الوظائف، وهما متلازمتين ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، وذلك لأن عمل أي منهما بمعزل عن الأخرى يتسبب في عرقلة التنمية البشرية بصفة خاصة والتنمية المستدامة بصفة عامة.

وقد ذكر القرآن الكريم هاتين القيمتين على لسان ابنة النبي شعيب عند طلبت استئجار موسى عليه السلام قائلة: " إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"⁽³⁸⁾. ويتبين من هذا أن معيار الوظائف يكون متوافقا مع

طبيعة العمل الذي سوف يوكل للأشخاص تنفيذًا لقاعدة الأصلح قبل الصالح في التعيين في الوظيفة.

2.1.2.3. التكليف والإلزام:

الوظيفة الأمانة يجب أن يراعى في إسنادها إلى قيمتي التكليف والإلزام حتى يكون لها أثر فعال في الأداء البشري المتميز ، وقيمة الالتزام يتولاها المسئول عند عملية الاختيار فهو ملزم أن لا يقدم من هو أقل خبرة وعلمًا وتدريبًا وصلاحًا على من يستحقها وإلا أدى ذلك إلى التأثير السلبي على المؤسسة، فالأصلح ثم الصالح وهكذا، ولهذا نجد التشديد على هذه القيمة في قوله صلى الله عليه وسلم: (من ولى أمر المسلمين شيئًا، فولى رجل وهو يجد أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله).⁽³⁹⁾

3.1.2.3. الوظيفة تسند لعبئها ولا تطلب لذاتها:

تفرض القيم الإدارية المؤثرة في فعالية المؤسسة أن تسند الوظيفة بحسب عبئها إلى القادرين على تحمل هذا العبء، وأن يسبق الاختبار جملة من التدابير منها التوجيه والتدريب والمتابعة والتقييم، وأن يكون الشخص المختار له القدرة الكافية لتحمل هذه المسؤولية وأن لا يرأس على من هم له كارهون، ولذلك من خير المؤسسة أن تأخذ رأي المرؤوسين فيمن يتم اختياره لقيادتهم أو على الأقل تجنب عدم رضاهم عنه، وقد وضحت هذه القيمة التي أصبحت المبدأ الذي تنادي به النظريات الحديثة للإدارة منذ عهد النبوة الأول حيث يقول صلى الله عليه وسلم: "لعن الله رجلاً أمّ قوما وهم له كارهون"⁽⁴⁰⁾.

2.2.3. العلاقات القيمية في التدرج الإداري وأثرها على الأداء البشري:

أي تنظيم إداري مهما كان لا بد وأن يوضع في تدرج هرمي تتوسع فيه السلطات والمسؤوليات على درجات متعددة تربط القاعدة بالهرم وفق مدرجات معلومة. ويتميز الفكر الإداري القيمي بأنواع مختلفة من التنظيمات

الإدارية وما تتطلبه من تدرج رئاسي وسلطوي، ووضع القيم التي تحكم اختيار نمط التدرج، ولهذا فإن السلطة والمسؤولية تعتبر من بين العناصر الأساسية التي تحكم العلاقات التنظيمية القيمة في المؤسسة وسنحاول أن نتطرق لهذين العنصرين بشيء من التوضيح فيما يلي⁽⁴¹⁾

1.2.2.3. السلطة.

السلطة هي مجموعة من الحقوق التي تخولها الوظيفة لشاغلها، والتي تعطى له الحق في إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الأقل منه في المستوى الإداري. والتنظيم القيمي يرجع إلى نمط السلطة الافناعي أي تلك التي بينها القائد مع مرؤوسيه نتيجة النسيج القيمي، الذي يحكمه ويتعامل به مع أعضاء التنظيم ومنه أهمية التآلف والود والشورى والصداقات الشخصية، والحوافز المعنوية، مما يساعد القائد على تطبيق قرارات صحيحة بتقبل الآخرين لها برضاء كامل، وقد ضرب خليفة رسول الله أبو بكر الصديق أروع الأمثلة في هذا المجال حيث قال: (أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم)، ولا يتأتى هذا إلا إذا شعر الرئيس بأن السلطة هي أمانة في عنقه تلزمه بتبعات كبيرة وهي مرتبطة بالوظيفة لا بالموظف.

1.2.2.3. المسؤولية.

المسؤولية هي قوة قانون أخلاقي معين خاص على ضبط سلوك الفرد في مواجهة الرغبات المتعارضة، وهي كذلك محاسبة الآخرين على أداء الواجبات"⁽⁴²⁾.

والمسؤولية في التنظيم القيمي ذاتية وشخصية، أي أنها مرتبطة بالشخص نفسه، وقد حدد هذه الذاتية حديث الرسول صلى الله عليه وسلم القائل: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)⁽⁴³⁾، وهذا يبين بأن المسؤولية من أعظم القيم التي ترقى إلى الأمانة المطالب بأدائها على أكمل وجه وأخلص عمل، ولعظم شأنها يأمرنا الله أن نؤديها إلى

أهلها فيقول: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ " (44). ويتبين من هذا أن السلطة والمسؤولية هما قيمتان أساسيتان في التنظيم الإداري القيمي حيث تبين وتحدد الواجبات فتؤدي بفاعلية عظمى والسلطات فيمارس بحقها، وإذا ظهرت هذه القيم فلاشك أن تأثيرها يكون كبيرا على الأداء البشري المتميز (45).

3.3. نظام القرارات القيمي وأثره في الأداء البشري:

يضع نظام القرارات القيمي جملة من القيم التي تحكم عملية صنع القرار كما تضع جملة أخرى من القيم تسيج سلوك الشخص الإداري الذي يتخذ القرار النهائي. وسنختصر كل منهما فيما يلي:

1.3.3. أهم القيم التي تحكم عملية صنع القرار وأثرها في الأداء البشري المتميز:

توجد مجموعة كبيرة من القيم التي تحكم عملية صنع القرار نذكر أهمها باختصار في النقاط الآتية (46):

1.1.3.3. الشورى.

من أهم القيم التي لها أثر بالغ في الأداء البشري المتميز هي الشورى، هذه القيمة الأساسية التي تولد الشعور لدى المستخدمين بقيمتهم الذاتية، وتجعلهم يؤمنون بأن وجودهم في المؤسسة له معنى، وأن رأيهم جزء من صنع القرار، فالشورى تدعم جماعية الفكر والرأي وتؤدي إلى التفاهم المشترك، وتحفز الفرد لتبني هدف المؤسسة الذي كان طرفا في صنعه، ولذلك نجد الله سبحانه يأمر جماعة المسلمين بجعل مبدأ الشورى أساس بينهم فيقول: " وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ " (47).

2.1.3.3. المرونة.

لا توجد قرارات صائبة تماما لسيادة ظروف عدم التأكد، وإنما هناك قرارات معقولة نسبياً، وتقديرات عملية في ظل الظروف المتاحة، ولذلك يجب أن يتسم صنع القرار بالمرونة الكافية وعدم التشدد والتفرد بالرأي .

3.1.3.3. الاختيار والتجربة:

حتى يكون القرار صائبا لا بد من اختياره من بين مجموعة من القرارات ومحاولة إخضاعه للتجربة قبل التنفيذ النهائي، وذلك للوصول إلى درجة عالية من التأكد بفعالية القرار الذي يجب أن يتصف باليسر والوضوح والواقعية التي تتماشى مع الطبيعة البشرية يقول عز وجل: " لا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْساً إِلاَّ وُسْعَهَا " (48).

2.3.3. أهم القيم التي تحكم صانع القرار وأثره في الأداء المتميز:

كما أن هناك قيم تحكم صنع القرار فإنه يوجد مثل ذلك في صانع القرار وسنختصر ذلك في النقاط الآتية (49):

1.2.3.3. الشورى:

يجب أن يلتزم صانع القرار بقيمة الشورى ويشاور من حوله لمعرفة آرائهم، فالعقل البشري لا يحيط بكل شيء ورأي الجماعة خير من رأي الفرد الواحد، والشورى تجنب الأخذ بالظن يقول تعالى: "اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ".

2.2.3.3. الحياد:

يجب أن يكون مصدر القرار قويا وأميناً وغير متحيز لرأي معين نتيجة لتأثير جاه أو منصب أو غيره أو مكانة اجتماعية، كما يجب أن يكون

بعيد عن التسرع والتعسف والتقليد الأعمى، فالواقعية هي القيمة الأساسية لنجاح القرار.

3.2.3.3. القدوة:

لابد أن يكون صانع القرار القدوة في كل شيء، وأهمها الصدق والأمانة والحدية في العمل والمسؤولية وقوة الإقناع مما يجعل التأثير على المرؤوسين إيجابيا. يقول عز وجل: " أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ " (50).

لخاتمة: إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية للموارد البشرية هو من ضروريات البحث في مجال تطوير و تفعيل الإدارة الحديثة الناجحة، ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات، فمنظومة القيم الإدارية الإسلامية هي نظام متميز عن بقية النظم الإدارية المختلفة، ذلك لأنها تأخذ بأفضل المداخل والتقنيات التيسيرية الحديثة ضمن القيم الإنسانية الفاضلة مستمدة من الدين الإسلامي، مما يمكنها من الاستثمار الفعّال لمواردها الداخلية بفعالية كبيرة عن طريق تفجير القدرات الكامنة في الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور أداء بشري متميز.

التوصيات و الاقتراحات

وعلى ضوء النتائج السابقة نقدم جملة من التوصيات هي كما يلي:

- ضرورة أن تهتم الأنظمة الإدارية في المنظمات بتفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم الإسلامية.
- ربط أعضاء المنظمة ببعض من خلال قيم مشتركة و أهداف جماعية و توجيههم نحو تطوير الأداء بالمنظمة.
- عدم تخصيص ثقافة اللوم فإن ذلك يمنع من انتقاد الأفراد لأنفسهم، فقتل هذه الثقافة يشجع على التغيير.
- غرس قيم مشتركة لنشر روح التعاون في المنظمة و تحسيس الفرد بأهميته فيها.

- توافق القيم الشخصية للفرد مع قيم و معتقدات المنظمة.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح، وزيادة حرية التصرف للأفراد والرؤية الواضحة، وحث الآخرين لتعبير عن آرائهم، وتشجيع الآخرين بالترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.
- عقد دورات تدريبية تختص بغرس القيم الإدارية الإسلامية لدى المورد البشري وتطوير الذات ونقل وتبادل واكتساب الخبرات مع المتخصصين في هذا المجال عن طريق هذه الدورات.
- ضرورة تكثيف المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تناقش موضوعات القيم الإدارية الإسلامية.

- 1- الطيب داودي، أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 27/25 أبريل 2005، ص.6.
- 2- حسن صالح العناني، جمال البناء، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العهد الحديث، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1993، ص.12.
- 3- العيمان، محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص.35.
- 4- Gestion par directive (GPD).
- 5- Shimon L. dolant et Salvador Garcia, La Gestion par Valeurs, Montréal, Ed nouvelles, 1999, p : 09-13
- 6- Shimon L. dolant et Salvador Garcia, op. cit., p: 108.
- 7- Ibid., p: 244.
- 8- Ibid., p: 251.
- 9- Ibid, p: 275.
- 10- سورة الأنعام، الآية:161.
- 11- سعيد بن سهلان بن سعد العلياني، ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر العاملين.رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2008، ص 22.
- 12- مشاعل بنت ذياب العتيبي ، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية ، 1_4 نوفمبر 2009، ص.30.
- 13- الطيب داودي، أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 27/25 أبريل 2005، ص.5.
- 14- سعيد بن سهلان بن سعد العلياني، المرجع سبق ذكره ، ص 32/31.
- 15- سورة الأنعام، الآية: 38.
- 16- سورة الحشر، الآية: 7.
- 17- سورة العلق الأيات:4/1.
- 18- سورة طه، الآية: 114.
- 19- سورة النساء، الآية:58.
- 20- سورة النحل، الآية: 90.
- 21- سورة الشورى، الآية:38.

- 22- سورة الإسراء، الآية: 28.
- 23- سورة البقرة، الآية: 63.
- 24- محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:12.
- 25- سورة النحل، الآية: 125.
- 26- سورة القلم، الآية: 4.
- 27- سورة الأحزاب، الآية: 21.
- 28- سورة البقرة، الآية: 117.
- 29- حسن صالح العناني، جمال البناء، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العهد الحديث، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، 1993، ص14/12.
- 30- سورة الزخرف، الآية: 32.
- 31- حسن صالح العناني، جمال البناء، المرجع سبق ذكره، ص: 12.
- 32- سورة النجم، الآية 39.
- 33- حسن صالح العناني، جمال البناء، المرجع سبق ذكره، ص: 13.
- 34- سورة يوسف، الآية: 76.
- 35- سورة النحل، الآية: 97.
- 36- حسن صالح العناني، جمال البناء، المرجع سبق ذكره، ص: 14.
- 37- محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص:77/76.
- 38- سورة القصص الآية 26.
- 39- رواه مسلم في صحيحه.
- 40- رواه الترمذي.
- 41- أحمد عبد العظيم محمد، أصول الفكر في الإسلام، مكتبة وهبه، القاهرة، 1994، ص145.
- 42- شاكر عصفور محمد، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1993، ص92.
- 43- حديث صحيح رواه مسلم.
- 44- سورة النساء، الآية: 58.
- 45- شاكر عصفور محمد، المرجع سبق ذكره، ص:92.
- 46- الطيب داودي، المرجع سبق ذكره، ص:9/7.
- 47- سورة الشورى، الآية : 38.
- 48- سورة البقرة، الآية: 286.
- 49- الطيب داودي، المرجع سبق ذكره، ص:14.
- 50- سورة البقرة، الآية 44.

واقع المؤسسة التعليمية بين المقاومة والتغيير

مشروع المؤسسة-أمودجا

أ. تواتي طارق

جامعة الأغواط

د.بن سليم حسين

جامعة الأغواط

ملخص:

العمل بمشروع المؤسسة أسلوب ومنهج عمل في تسيير المدرسة الجزائرية ، وخطة ترسم معالم وأهداف هذا النسق وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة ، يضعها الفاعلون مساهمة كل الفروع المكونة للنسق المدرسي ، أي مساهمة جميع الشركاء سواء كانوا داخل النسق أو خارجه ، ويعملون على تطبيقه عند أي محاولة لإدارة التغيير لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة التي تسطرها المدرسة لنفسها لضمان جودة التعليم وبالتالي ضمان جودة المخرج .

Résumé :

Le projet de l'institution est adopté comme procédé et méthode de gestion de l'école en Algérie. Un plan qui détermine les repères et les objectifs de cet arrangement, et définit la méthodologie et les outils de réalisation dans une période donnée, devrait être mis en place par les acteurs de concert avec tous les sous-ensembles composant l'espace scolaire, de manière qui permette à tous les partenaires internes et externes d'y participer. Ils œuvreront ainsi à sa mise en application lors de toute démarche d'administration du changement pour rendre effectifs les objectifs proches et lointains que de l'école se fixe dans le but de garantir la qualité de l'enseignement, et par conséquent la qualité du résultat.

مقدمة: مما لاشك أن قضية التغيير قد أصبح من القضايا الأساسية في عالم اليوم، عالم التطورات السريعة عالم لا تتوقف مسيرته، ويتأخر من لا يعد العدة في

خضمه. وبما أننا جزء من هذه المسيرة ، يجب أن نتفاعل بإيجابية بين التأثير والتأثر، ويجب أن يكون التغيير والإعداد له شاملا شمول الضروريات والحاجيات الإنسانية ، كما ينبغي أن يشمل التغيير كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة ، ولا شك من حيث المبدأ أن التغيير يتم بالإنسان وللإنسان وما يتفاعل معه الإنسان، لذا فالإنسان هو المحور الأساسي والوسيلة الأساسية في نفس الوقت في عملية التغيير حتى يصل إلى تحقيق غاياته الإنسانية .

والمدرسة الجزائرية كبقية المؤسسات تمتلك فرصا حقيقية لإحداث التغيير أكثر من أي وقت مضى ، بتبنيها إستراتيجية العمل بالمشروع ، الذي يهدف إلى تحسين جودة التعليم ، حيث يرمي إلى تغييرات نوعية كبيرة في المؤسسة في جميع جوانبها سواء كان ذلك داخل المدرسة أو خارجها ، ولكن هذه التغييرات لن تؤتي ثمارها ما لم تتوفر لها مقومات النجاح في مقدمتها تبني حقيقي لكل الأطراف المكونة للنسق المدرسي ، إضافة إلى مساندة شركاء المؤسسة ، بهدف الوصول إلى تغيير حقيقي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة والقضاء على المقاومة أو التقليل منها من جهة ثانية .

إشكالية الورقة البحثية: تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره. ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة المنتجات التي تقدمها للزبون، وهذا ما يفرض على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تبني على أساليب حديثة على غرار إعادة الهندسة الإدارية وإدارة

الجودة الشاملة، وإدارة مشروع المؤسسة ، لذلك جاء التساؤل على النحو التالي
ما واقع المؤسسات التعليمية بين المحافظة والتجديد -مشروع المؤسسة نموذجاً-
؟

التساؤلات الجزئية :

- ما واقع مشروع المؤسسة داخل المؤسسات التعليمية من وجهة نظر
المبحوثين التي تم مقابلتهم؟
- ما هي أشكال وطبيعة المقاومة التي يبديها العاملون داخل المؤسسات
التعليمية من وجهة نظر المبحوثين التي تم مقابلتهم ؟
- ما هي الأسباب التي تكمن وراء هذه المقاومة ومن وجهة نظر
المبحوثين التي تم مقابلتهم ؟

أهداف الدراسة :

- محاولة الوقوف على واقع مشروع المؤسسة وذلك من خلال وجهة
نظر المبحوثين التي تمت مقابلتهم .
- محاولة معرفة طبيعة وأشكال المقاومة التي يبديها الفاعلون داخل
النسق المدرسية تجاه مشروع المؤسسة الذي تبنته المؤسسات
التعليمية كإستراتيجية لتفعيل الحياة المدرسية المبحوثين التي تمت
مقابلتهم ..
- محاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء هذه المقاومة من
وجهة نظر المبحوثين التي تمت مقابلتهم .

الإطار المفاهيمي للورقة البحثية:

ماهية مشروع المؤسسة : كما جاءت في المادة الثانية من القرار الوزاري رقم 17
والمؤرخ في 06 جوان 2006 يبين بأن مشروع المؤسسة أسلوب ومنهج عمل في

تسيير المؤسسات التعليمية وخطة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية ، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع المؤسسة ،ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرتهها المؤسسة لنفسها وفقا لأولويات وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها ، أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح بها القانون .⁽¹⁾ ، وهو كذلك خطة تفرض نفسها بدافع الحاجة إلى الانتقال من وضع قائم إلى وضع مرغوب فيه ، تتميز بكونها متكاملة العناصر متناسقة ، تسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها ، وذلك بعد تشخيص محكم ، وضبط دقيق للإمكانيات المادية والبشرية وترتيب الأولويات مع مراعاة الوسط المدرسي والمحيط الخارجي .⁽¹⁾ ، وهو طريقة وأسلوب لتخلص من النظام الصارم والممل الذي يتميز به التسيير الإداري والبيروقراطي المسؤول على تثبيت العزيمة بل أيضا ترقية تسيير المؤسسات معتمدا على تحفيز ومساهمة كل من (التلاميذ ، المدرسين أولياء ، مديري المؤسسات ، السلطات المحلية ، بلدية ،الدائرة ، الحماية الوطنية ، المستشفى) .⁽¹⁾

يتم العمل بمشروع المؤسسة وجوبا في إطار :⁽¹⁾

المبادئ والأهداف العامة للسياسة الوطنية للتربية .

الأحكام القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل .

الموارد البشرية و الاعتمادات المالية والوسائل المادية المتاحة .

يجب أن يشكل التلميذ منطلق كل العمليات المسجلة في مشروع المؤسسة ومحورها وهدفها ، تلکم هي القواعد والضوابط الأساسية الواجب مراعاتها وعدم تجاوزها عند إعداد أي مشروع .

ظهور فكرة العمل بالمشروع في المؤسسات التربوية : إن أول ما ظهرت فكرة العمل بمشروع المؤسسة كانت في المؤسسات الصناعية والاقتصادية والإدارية حيث ساهم في دفع حركة الإنتاج وتحسين أداء هذه المؤسسات ، كما أحدث

ثورة في ميدان التسيير الإداري واتضحت خطة العمل المعتمد على تنسيق وتعديل وتكامل نشاطاته لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، وبعد ثبات نجاعة هذه الفكرة في المؤسسات الصناعية والاقتصادية ، انتقلت إلى المؤسسات التربوية حيث اعتمدت في تسييرها على العمل بمشروع المؤسسة دوليا ومحليا: ⁽¹⁾

1. في المجال الدولي : إن العمل بفكرة المشروع في المؤسسات التربوية حديث العهد ، إذا ما قورنت بالمجالات الأخرى كالصناعية والاقتصادية . ففي فرنسا مثلا بدأت بإدخال مفهوم العمل بمشروع المؤسسة في التعليم سنة 1967 في التعليم المتخصص ، وابتداء من 1972 بذلت مجهودات من أجل إعطاء الاستقلالية للمؤسسات التي جعلت من المشروع وسيلة عمل لا يمكن الاستغناء عنها في كل تجديد خاص بالنشاطات المدرسية.

2. في المجال المحلي : برزت فكرة العمل بمشروع المؤسسة في بلادنا إلا بعد صدور المنشور الوزاري رقم 94/184 المؤرخ في 13/08/1994 ، الخاص بوضع مشروع المؤسسة حيز التطبيق وحددت فيه التصورات ، والمنهجية والأهداف المرجوة والمراحل المتبعة في الإعداد والانجاز ، والذي أصبح مرجعا أساسيا لكل محاولة في هذا المجال.

دوافع العمل بمشروع المؤسسة : جاءت فكرة العمل بمشروع المؤسسة في المدارس الجزائرية ، لمسايرة التطورات والتحولات الحاصلة في الوطن وفي العالم ، باعتباره يتضمن روح المؤسسة العصرية التي تعتمد على التقنيات الحديثة في التسيير والتقييم لتحقيق النتائج الإيجابية ، ومن الدوافع التي تدعو للعمل بمشروع المؤسسة وتحمل في كثير من جوانبها بواذر النجاعة هي : وعي المجتمع الجزائري والأسرة التربوية بصفة خاصة أكثر من أي وقت مضى بما يلي: ⁽¹⁾

1. ضرورة معالجة النقائص الناتجة عن جمود طرق التسيير الكلاسيكية

المطبقة في المؤسسات التربوية أداءا ومردودا .

2. ضرورة التغيير لمواكبة تطورت العصر والحاجات المتجددة للمجتمع .

3. ضرورة تغيير سلوكات وأساليب التعامل لدى مختلف أطراف الجماعة التربوية (أعضاء الجماعة المدرسية أولياء التلاميذ ، السلطات المحلية مثل البلدية الدائرة ، الولاية والمصالح التابعة لها كالقطاع الصحي ، الحماية المدنية والأمن) وكل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة أي كل من تربطه علاقة معنوية أو مادية بالمؤسسة وتشمل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والخدمات كالبريد والمياه والكهرباء وكذا الثقافة أو الأشخاص ذوي الاختصاص أو الإعلام بوسائله المختلفة .
4. ضرورة منح قدر من الحرية للمؤسسة لتتولى بنفسها وبإشراك جميع أعضاء الجماعة التربوية والمتعاملين معها في رسم الأهداف ووضع خطة مضبوطة تراعي الخصوصيات والوسائل المتاحة وفترة الإنجاز المحددة مع الاحترام الصادر لأهداف المنظومة التربوية والإلزام بالبرامج التعليمية الرسمية ومواقبتها والعمل في إطار النصوص التشريعية الجاري بها العمل (الحالية أو المستقبلية)
5. ضرورة فض النزاعات والمشاكل المعروفة في المؤسسات والنتيجة غالبا عن نقص الإعلام والاتصال والتواصل بين مختلف الأطراف.
6. ضرورة الحد من ظاهرة الرسوب المدرسي عن طريق تحسين أداء المؤسسة ومردودها واتخاذ العلاج في الوقت المناسب بالوسائل المتاحة .
7. ضرورة تكييف النصوص التشريعية لمواكبة المستجدات الناتجة عن العمل بمشروع المؤسسة وهكذا فإن الانتقال بالمؤسسة من وضعيتها الراهنة إلى وضعية أفضل يمكن أن يتحقق في إطار العمل بمشروع المؤسسة الذي يمكنها من رفع مستوى أدائها وتحسين مردودها انطلاقا من وضعيتها ومبادرة من داخلها بشكل يجعل التلميذ هو المنطلق للعملية التربوية ومحورها وغايتها ويجعل كل المتعلمين معها معنيين بالمشاركة في التحسن والتطوير .

لقد جاءت العديد من القرارات والمناشير الوزارية المتضمنة النصوص المنظمة لمشروع المؤسسة ، فكان المنشور رقم 94/184 الصادر من مديرية التنظيم الدراسي بالوزارة بعنوان " وضع مشروع المؤسسة " وكان هذا المنشور الانطلاقة الأولى للمشروع في التعريف بهذا المشروع وما يحمله ، ووضعت الخطوط العريضة له ، واقترحت نموذج وثيقة تعتمد وضع مشروع المؤسسة وبعد أن اكتملت الصورة لدى المسؤولين عن مشروع المؤسسة . جاء صدور القرار الوزاري رقم : 15 / وت / 79 بتاريخ : 04 جوان 1997 بضرورة التنفيذ ، والذي يهدف إلى اعتماد مشروع المؤسسة كإستراتيجية لتسيير المؤسسات التعليمية وإدارتها لجميع مراحلها لتحسين أداؤها ورفع مردودها ، وتغييرها من الوضع الذي هي فيه إلى وضع أفضل ، وكان المنطلق والدافع للعمل بمشروع المؤسسة نتيجة الأوضاع السائدة بحيث لا يمكن لأحد أن يتجاهل أن العالم قد شهد تطورا مذهلا من القرن السابق ، وما زال يعرف ذلك إلى وقتنا الحاضر في العديد من الميادين (الفلاحية والتكنولوجية والعلوم والتربية) ، وهذا التطور يتقدم بوتيرة متسارعة إلى درجة أننا لا نستطيع التحكم فيه في القرن العشرين خاصة في السنوات الأخيرة وفي بداية القرن الواحد والعشرين حيث تضغط العولمة على شتى مجالات الحياة والعلم وهذا ناجم عن تراكم المعارف والاكتشافات العلمية والتقنية .⁽¹⁾

والنظام التربوي الجزائري أمام أمرين ، فمن جهة لابد أن يتجاوب مع حاجيات القرن والمنتظرات (تكنولوجيا جديدة = طرائق جديدة) ، ومن جهة أخرى أن يتجاوب مع حاجيات المتعلم المتزايدة والمتطورة فعلا ، لذلك فهو مجبر على القيام بتعديلات في المحتويات والطرائق و الأساليب أكثر ديناميكية قائمة على معايير علمية تدرس التفاعلات المستمرة بين التلاميذ أنفسهم وبينهم وبين معلمهم وبينهم وبين مجتمعهم فالتلميذ هو المركز انشغال المرين ، لذا جاءت الإصلاحات حاملة لمجموعة من التجديدات في مجالات متعددة رامية إلى تفعيل الحياة المدرسية .⁽¹⁾

أهداف مشروع المؤسسة : نصت المادة 5 من القرار الوزاري المنشئ لمشروع المؤسسة على أهداف وغايات المؤسسة ، حيث يهدف مشروع المؤسسة على الخصوص إلى :⁽¹⁾

- ترجمة الأهداف العامة والتوجيهات الرسمية للتربية والتعليم إلى نشاطات فاعلة وممارسات عملية .
- فتح المجال أمام الجماعة التربوية للقيام بمبادرات من أجل تطوير مناهج التسيير ورفع مردودية المؤسسات وترقية مستوى التعليم وتحسين نوعيته .
- الانتقال بالمؤسسة المدرسية من وضعية التلقي والتنفيذ إلى وضعية المشاركة في رسم الأهداف وكيفية تحقيقها في الآجال المقترحة .
- الاعتماد على الإمكانيات المتوفرة وتوظيفها الفعال وترشيد استغلالها بما يخدم الأهداف التربوية وبثمن المجهود الجماعي .
- إشراك الجماعة التربوية في ضبط التصورات والأولويات الخاصة بالمؤسسة لتحرير الطاقات وتحفيز روح المبادرة وترقية الحس بالمسؤولية .
- تنظيم التفكير الجماعي وفتح باب الحوار والاستشارة الواسعة بما يحقق الانسجام في الوظائف والتنسيق في الأنشطة خاصة داخل المجالس المختلفة .
- إدخال التحسينات على الأداء التربوي والوظيفي واعتماد منهج المتابعة للأنشطة والتقييم الدوري للنتائج
- التكفل باحتياجات التلاميذ من حيث مقتضيات التمدن وتحسين الحياة والمدرسية والنتائج المدرسية
- تدعيم النشاطات البيداغوجية وتكتملها بالفعاليات الثقافية والرياضية والترفيهية .

■ انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وتجنيده حولها وحمل مختلف الشركاء والمتعلمين مع المدرسة على المساهمة في تحسين الأداء والرفع من المردود .

المنهج والعينة التي اختيرت في الورقة البحثية : بما أن الدراسة هي دراسة كيفية تتمثل في آراء ومواقف بعض الخبراء والمفتشين حول مشروع المؤسسة ، لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ولا يسع الحديث لإعطاء تفصيلات حول ذلك الأداة التي استخدمت في الورقة البحثية: كانت الأداة الأنسب لهذه الورقة البحثية ، هي أداة المقابلة التي من خلالها قابلنا بعض المسؤولين (خبراء ومفتشين عددهم 6) المنتمين للنسق المدرسي والذي لديهم دراية كبير بواقع هذه المؤسسات ، وذلك بحكم موقعهم واحتكاكهم الدائم بقطاع التربية بصفة عامة .

عرض وتحليل نتائج محاور المقابلة: من الخصائص التي اشترك فيها أفراد عينة الدراسة ، هي أنهم من جنس الذكور ولهم خبرة مهنية في القطاع تفوق 25 سنة ، ويشغلون منصب مفتش او خبير في مشروع المؤسسة ، هذا ما سيجعلنا نثق في إجاباتهم حول موضوع الدراسة ، فالمسار المهني الطويل اكسبهم دراية عميقة بالمؤسسات التعليمية .

نتائج محور طبيعة وأشكال المقاومة: أكد أغلب المبحوثين بأن نجاح المدرسة الجزائرية في تحقيق أهدافها مرتبط بمدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في محيطها فالمدرسة عبارة عن كيان يؤثر ويتأثر بما يحدث في محيطها. من أساليب العمل الجديدة والتي ألحت الوزارة الوصية على تبنيها ، هو أسلوب العمل بمشروع المؤسسة ، فكانت الإجابة " صحيح " أن هناك إجماع كبير من جميع الشرائح المنتمية لقطاع التربية أن نجاعة هذه الإستراتيجية إذا ما كانت الظروف مواتية لذلك ، وإذا وجدت رغبة من طرف العاملين لتبني مثل هذه الإستراتيجية .

برأيك هل يمكن الحكم على العمل بمشروع المؤسسة في المدرسة الجزائرية بالنجاح ؟ جاءت إجابة المبحوثين واضحة وصریحة ، سابق لأوانه أن

نحكم على المشروع بالنجاح ، لأن ذلك يتطلب دراسة ميدانية لكل المؤسسات التي قامت على تطبيقه والنتائج المتحصل عليها. كيف تقيم مشروع المؤسسة من بداية تاريخ صدور منشور تطبيقه في جميع المدارس الجزائرية بمراحلها الثلاث (الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) إلى يومنا هذا ؟ أجب المبحوث بأن هناك نجاحات في بعض المؤسسات كما تقابلها إخفاقات لبعض آخر ، وهذا مرتبط لظروف كل مؤسسة تعليمية .

من خلال خبرتك الطويلة وانتمائكم لقطاع التعليم ، هل يمكن أن تشخص وتحدد لنا طبيعة وأشكال المقاومة التي يبديها العاملين داخل المؤسسات التعليمية ؟

أجمع المبحوثين أن هناك أشكال متعددة للمقاومة ، وأن الفاعلون يبدون ردود أفعال وسلوكات سلبية لا تخدم مشروع المؤسسة ، حيث تظهر هذه المقاومة قبل الانطلاقة في المشروع ، وهي مرتبة على النحو التالي :

❖ التشكك بفائدة العمل بمشروع المؤسسة.

❖ العمل على إحباط المؤيدين لمشروع المؤسسة.

❖ توعية العاملين بان العمل بالمشروع لا يتناسب مع بيئتنا.

❖ إبراز سلبيات مشروع المؤسسة .

❖ الاستشهاد بنماذج فاشلة حول مشروع المؤسسة.

❖ نشر إشاعات معيقة للمشروع المؤسسة.

كما أجمع المبحوثين أن هناك ردود أفعال و سلوكات سلبية أخرى يبديها الفاعلون لا تخدم مشروع المؤسسة ، حيث تظهر هذه المقاومة بعد الانطلاقة في المشروع ، وهي مرتبة على النحو التالي :

❖ تضخيم ونشر أخطاء العمل بمشروع المؤسسة.

❖ عدم الإدلاء بالمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة.

❖ المماطلة والتهاون لإفشال المشروع .

للـ مساندة الجماعات الراضة للعمل بمشروع المؤسسة .

للـ تقديم أذار للتهرب من العمل بمشروع المؤسسة.

للـ ارتكاب بعض الأخطاء لإعفاء من المشروع.

نتائج محور أسباب المقاومة: اجمع المبحوثين فيما يخص الأسباب الحقيقية التي دفعت الفاعلين داخل النسق المدرسي لإبداء هذه الأشكال من المقاومة ، في النقاط التالية :

للـ غموض وقلّة الفهم لما يحمله مشروع المؤسسة

للـ عدم توفر دورات تدريبية كافية لتطبيق مشروع المؤسسة.

للـ عدم وجود الدعم الكافي لتطبيق مشروع المؤسسة داخليا

خارجيا.

للـ كثرة الأعباء الخاصة بوظيفة العامل داخل المدرسة

للـ ضعف الاتصال داخل وخارج المدرسة.

للـ تأصيل مبدأ الثقافة المحافظة والاعتیاد على أساليب عمل

روتينية محددة.

للـ افتقاد القائد القدوة الذي يتبنى قيادة التغيير داخل

المدرسة.

للـ عدم وجود امتيازات وحوافز للمنخرطين في مشروع

المؤسسة.

للـ ضعف ثقة العاملين في نتائج مشروع المؤسسة.

للـ تأصل ثقافة الرفض لكل ما هو جديد لدي العاملين

للـ فشل مشروع المؤسسة في مؤسسات مجاورة.

للـ عدم القناعة بأسلوب العمل بمشروع المؤسسة.

مناقشة وتفسير المقابلات: نفسر ظهور هذه الأشكال من المقاومة قبل وبعد الانطلاقة في مشروع المؤسسة نتيجة متوقعة ، ويمكن أن نرجع ذلك إلى مستوى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع في أبعاده المعرفي والسلوكي والتنظيمي و التشاركي ، خاصة البعد الأول ، فإذا ما كانت مساهمة القيادة المدرسية فيه مساهمة قوية ، فسيؤدي ذلك إلى تغيير السلوكات السلبية التي سبق ذكرها في بداية التحليل ، إلى سلوكات ايجابية داعمة لمشروع المؤسسة .

فانتشار ثقافة المحافظة على الموروث (التمسك بأنماط العمل القديمة)

، يبين عدم وجود وعي لدى الفاعلين داخل النسق المدرسي ، ويرجع عدم وجود ذلك إلى غياب ثقافة المشروع ، فهي التي تمنح الوعي والإدراك بفائدة وأهمية المشروع على الصعيد الفردي والجماعي والمؤسسي ، لذلك فهو يشكل عائقا حقيقيا للمدرسة يقف حاجزا أمام تحقيق أهدافها ، لهذا فعدم وجود وعي بثقافة المشروع وما يحمله من قيم ومبادئ ، سببا حقيقيا في فشل مشروع المؤسسة ، إضافة إلى غياب التحفيز خاصة المادي منه يجعلهم لا يبذلون أي مبادرة جادة نحو العمل التطوعي الذي يعتبر أساسا لتفعيل المشروع .

توصيات : وفي الأخير يقدم المبحوثين مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يراها ذات فائدة للمشروع إذا ما أخذت بجدية من طرف القائمين على القطاع لإدارة مشروع المؤسسة تتمثل فيما يلي:

✓ لا نقوم بأي مبادرة لتطبيق مشروع المؤسسة ما لم نكون متأكدين من وجود معرفة وعي وإدراك كل الأطراف المعنية بالمشروع لما يحمله ، حتى نضمن الالتزام بمبادئه وقيمه(ثقافة المشروع).

✓ لا بد من تخصيص غلاف مالي يدعم به المشروع والأطراف المشاركة فيه خاصة فئة الأساتذة منهم لأنهم أكثر الفئات المعنية بالمشروع .

خلاصة الورقة البحثية: وجود مستوى عالي من المقاومة في بعدها القبلي والبعدي لدى الفاعلين تجاه مشروع المؤسسة ، تبين مدى تمسك العاملين بالأنظمة واللوائح وأساليب العمل القديمة مؤكدين على عدم وجود قابلية لأي

تغيير يمكن أن تقوم به القيادة المدرسية ، ونفسر هذا الالتزام الذي يديه الفاعلين داخل النسق بسبب ضعف مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع سواء كان على المستوى المعرفي أو السلوكي أو التنظيمي أو التشاركي. ويمكن القول بان لا يمكن أن يتم إدارة مشروع المؤسسة ما لم يتم الحد من القوى المعيقة للتغيير ، ويمثلها العالم لوين في كومة من الجليد لا بد من إذابتها حتى تتم عملية التغيير بشكل صحيح وسليم ، لذلك لا بد من تحسيس وتهيئة كل الأطراف الفاعلة داخل وخارج النسق المدرسي وإبراز أهميته بالنسبة لكل طرف مشارك فيه حتى يتم تبنيه بصورة حقيقية ، تساهم في نجاحه واستمراره.

قائمة المراجع:

- ^{1.} وزارة التربية الوطنية ، مشروع المؤسسة ، المنشور التطبيقي ، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد ، جوان 2006 ، ص 10.
- ^{2.} وزارة التربية الوطنية ، الدليل المنهجي للعمل بمشروع المؤسسة ، مطبعة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد ، الجزائر ، جوان 2006 ، ص 1.
- ^{3.} وزارة التربية الوطنية ، مشروع المؤسسة من قضايا التربية ، امركز الوطني للوثائق التربوية ، الملف 12، جانفي 1999، ص 15.
- ^{4.} وزارة التربية الوطنية ، القرار الوزاري رقم 17 ، المادة الرابعة ، تأسيس مشروع المؤسسة والمصلحة وتنظيم العمل بهما ، المؤرخ في 06 جوان 2006 ، الجزائر .

5. صابة زواوي ،التسيير بالمشاريع، المركز الوطني للوثائق التربوية
سلسلة موعدك التربوي ، الملف 12 ، جويلية 2003،الجزائر ، ص ص
5-6 .
6. هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، النظام
التربوي والمناهج التعليمية : سند تكويني لفائدة مديري المؤسسات ،
الحراش ، الجزائر ص ص 90-92.
7. نفس المرجع ، ص ص 92-94.
8. وزارة التربية الوطنية ، المنشور الوزاري رقم 184، مديرية التنظيم
الدراسي ، المؤرخ في 13 أوت 1994، موضوعه "وضع مشروع
المؤسسة".
9. وزارة التربية الوطنية ، القرار الوزاري رقم : 15 / وت / 79 ، المتضمن
تأسيس العمل بمشروع المؤسسة واعتماده في نظام تسيير المؤسسات
التعليمية ، المؤرخ 04 جوان 1997 .
10. هيئة التأطير المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، نفس
المرجع ، ص ص 99-100.

دور التكوين في تحسين أداء المنظمة

أ. قندري حورية
جامعة البليدة 2

أ.د عثمان فكار
جامعة البليدة 2

الملخص:

تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة، وهو وسيلة للنمو باعتبار أن كفاءة اليد العاملة هي البعد الوحيد للإنتاج، فبفضل المعرفة وحسن الأداء يمكن الوصول إلى أقصى درجة من النجاح، كما يعتبر أحسن وسيلة للتأقلم مع التغيير، فبمجرد إدخال تكنولوجيا وتقنية جديدة لابد من إعادة النظر في مؤهلات المستخدمين وذلك باللجوء إلى التكوين بدلا من التوظيف -

وسنحاول من خلال هذا المقال الإجابة على مجموعة من التساؤلات حول أهمية التكوين ودوره في رفع أداء المؤسسة.

و ذلك من خلال التساؤلات التالية :

س1 : ما هي مبادئ و أهداف التكوين ؟

س2: ما هي أهم الطرق المتبعة في العملية التكوينية و أبرز مهامها ؟

س3: كيف يتم التخطيط الاستراتيجي للعملية التكوينية ؟

الكلمات المفتاحية : التكوين ، الأداء ، البيئة الداخلية و الخارجية .

Résumé :

la formation de ressources humaines Est un fonctions critiques dans le processus de l'organisation, qui est un moyen de la

croissance, que l'efficacité du travail est la seule dimension de la production, grâce à la connaissance et une bonne performance peut atteindre le degré maximum de succès est également le meilleur moyen de faire face au changement, une fois l'introduction de nouvelles technologies et de la technologie être réexaminée dans les qualifications des consommateurs par le recours à la formation au lieu le recrutement.

Nous allons essayer à travers cet article de répondre à une série de questions sur l'importance de la formation et de leur rôle en faisant la performance de l'organisation.

Et à travers les questions suivantes:

Q 1: Quels sont les principes et les objectifs de la formation?

Q2: Quelles sont les principales méthodes utilisées dans le processus de formation et les tâches les plus importantes?

Q3: Comment est la planification stratégique du processus de formation?

Mots-clés: la formation, la performance, l'environnement interne et externe.

مقدمة :

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في مواجهة التحديات والضغوطات، والتي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي في المؤسسة، حيث تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ويعتبر التكوين وظيفة مهمة تمكن المؤسسة من مساندة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية باعتباره وسيلة فعالة يتمكن من خلالها الفرد من تأدية مهامه بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف -

تعريف التكوين :

يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا"⁽¹⁾.

كما يعرف على أنه "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله"⁽²⁾.

يعرف التكوين أيضا "هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الفرد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معادلات الفرد في أداء عمله"⁽³⁾.

التعريف الإجرائي: ويقصد بالتكوين إعداد العامل وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى أدائه، وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من

روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت و الترقية و تحسين ظروف العمل -

أولا: مبادئ عملية التكوين:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- خلق دافع لدى المتكوّن، فكلما كان الدافع قويًا كلما ساعد على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة -

- متابعة تقدم المتكوّن لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حدّ ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المتكوّن في متابعة درجة تقدّم المتكوّن والتحقق من الاستيعاب النظري والعملي لمحتويات برامج التكوين.

- ربط التكوين ببرامج للتقييم بعد تعلم المهارات من خلال التكوين

- ضرورة الممارسة العملية للتكوين، لكي نكتسب المهارة والمعرفة لا بد من مشاركة المتكوّن وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، من توفير الأدوات والوسائل التكوينية، وأن يعرف المتكوّن المغزى منها.

- ارتباط التكوين بالتكنولوجيا الحديثة، لمسايرة التطور والتغير يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية لما يخدم طبيعة المؤسسات و الظروف البيئية المحيطة بها، مما يحقق في النهاية تقدم المؤسسة، فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي

تحدث فيه، لذا يجب عند إعداد مخطط تكويني مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات والمستجدات الخارجية.⁽⁴⁾

أهداف التكوين:

يحقق تكوين الأيدي العاملة مجموعة من الأهداف أهمها:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد.
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل.
- رفع كفاءة أداء للعامل، عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في فنون و أساليب العمل.⁽⁵⁾
- تحسين العلاقات الإنسانية، والتقليص من درجة التوتر والاستقرار الوظيفي داخل التنظيم.
- رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة، نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
- إن تلقي الفرد لمهارات ومعلومات أكبر عن العمل خلال مرحلة التكوين يعطيه إحساس داخلي بالأمن والأهمية، الأمر الذي يساهم في زيادة اهتمامه بالعمل يقلل من معدل دوران العمل ومن نسبة التغيب -

أ- بالنسبة للفرد:

الموظف الجديد يمكن له من خلال التكوين التزود بمهارات ومعارف قد لا يكون يملكها أصلاً، وأداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة -

- كما يعمل على تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التكوين والتطوير يزيد من التزام الأفراد وولائهم للمنظمة، ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل -⁽⁶⁾

ب- بالنسبة للمؤسسة:

بالنسبة للمؤسسة، فإن أهم مهام التكوين، تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي، فبمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى المؤسسة، ويساهم في تطورها واستمرارها.⁽⁷⁾

أضف إلى هذا، يساعد التكوين في تجديد وإثراء المعلومات، الأكثر تلاؤماً مع المعطيات الحديثة.

- يساعد في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة.

- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.⁽⁸⁾

ج- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

يعمل التكوين على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك من خلال:

- إمدادهم في البداية بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ العمل.

- تسهيل وسائل الاتصال سواء كان من أعلى إلى أسفل أو من أسفل على أعلى (الهابط أو الصاعد) بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة.⁽⁹⁾

وبهذا المسعى أصبح التكوين وسيلة هامة، تسمح بشكل عام بتقييم الموارد البشرية ويكون الانطلاق الخاص والضروري بالاحتكاك والتفاعل مع مستوى التأهيل، التكوين يعتبر استثمارا هاما بالسنة للإدارة، بوضع شروط أفضل للاندماج في جميع المستويات.

ثانيا: طرق التكوين -

يمكن إبراز طرق التكوين حسب موقع ومكان العمل وهي:

01: طرق التكوين في مكان العمل:

أ- التكوين عن طريق الرئيس المباشر:

تلقي هذه الطريقة عبء التكوين على عاتق الرئيس المباشر - المشرف -، باعتبار أن الرئيس المباشر مسؤول على رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ومن ثم تكون علاقته مبرؤوسيه علاقة تكوينية.

- وبموجب هذه الطريقة يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي، تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذي

يوجهونه ويصححون له أخطاءه، فهذه الطريقة تسمح للفرد بالتعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل.

ب- التكوين عن طريق عامل قديم:

لا تختلف هذه الطريقة في التكوين عن الطرق السابقة، فقد يتولى التكوين أحد العاملين القدامى،

ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين، يقدمون المعرفة للمتكونين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق وإكساب الخبرة.

ج- التكوين تحت توجيه وملاحظة المشرف:

يحدد المشرف دورا إيجابيا منظما في تكوين مرؤوسيه على أداء أعمالهم ويشار إلى هذا التكوين إلى أن طريقة تحت توجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف المكوّن.⁽¹⁰⁾

02: طرق التكوين خارج العمل:

أ- أسلوب المحاضرة: فهو يعتبر عملية تعلم وأخبار أو بمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يكون هذا الحديث نقاش وحوار، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته على تنظيم أفكاره و آرائه وعرضها على مستمعيه.⁽¹¹⁾

ب- أسلوب الندوات والمؤتمرات: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية ويعطي للمشاركين وقتا كافيا للإعداد والتحضير من

أجل مناقشة موجهة لموضوعات محددة، تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة، أو عن طريق مناقشة جماعية.

ج- طريقة تمثيل الأدوار:

يقوم مسؤول التكوين بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المسؤول مثالا عمليا، على

أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع ويرتكز هذا النوع في حالات مثل: التكوين على البيع والتسويق، التكوين على إدارة المقابلات الشخصية... الخ.⁽¹²⁾

د- طريقة التطبيقات العملية:

بموجب هذه العملية يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المكونين، موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة خاصة في الأعمال اليدوية والحرفية.⁽¹³⁾

هـ- طريقة مناقشة حالات:

الحالة هي وصف لموقف عمل معين، تكتب على شكل مذكرة لفكرة معينة أو قضية ويطلب من المتكوّن حل هذه القضية وإعطاء الحلول لها، بعد تحديد المشكل المطروح، إذ يساعد هذا الأسلوب المتكّون على اكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة -

و- طريقة التكوين الفردي أو الجماعي:

ونعني بالتكوين الفردي تكوين كل فرد على حده، ويتم هذا عن طريق التكوين أثناء العمل.

أما التكوين الجماعي يقصد به تكوين أكثر من فرد واحد، قد يتم في مراكز التكوين داخل المؤسسة، أو خارج المؤسسة (مراكز متخصصة).⁽¹⁴⁾

ص- تكوين الحساسية:

تهدف هذه الطريقة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة التكوين من 10 إلى 20 فرد. على أن لا يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محدّدة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاول دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة سلوك الجماعة.⁽¹⁵⁾

م- طريقة التنقل بين الوظائف:

يعني نقل الفرد المراد تنميته من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، إذ أن ممارسة الفرد المتكون لمهام وأعمال وظيفية خلال فترة قد تمتد بين 04 إلى 06 أشهر ثم انتقاله إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مختلفة قد (تستغرق نفس المدة الزمنية) تكسبه المهارات والخبرات الجديدة.

- وعليه فالتنقل بين الوظائف يساهم في إثراء وتوسيع المهام الوظيفية وإدراك واكتساب الخبرات التي تؤهله لمعرفة مهام تنظيم المؤسسة ككل.⁽¹⁶⁾

- يتضح من خلال الطرق المعروضة سابقا عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتكوين يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمواقف. فاختلاف المستوى الوظيفي للمتكونين يحتم اختلاف طرق وأساليب التكوين في كل مستوى في السلم الهرمي للمؤسسة، إضافة إلى اختلاف الغرض من عملية التكوين والتطوير والتنمية يحتم اختلاف طريقة التكوين المستخدمة والإمكانيات التي تسخرها المؤسسة في تفعيل كفاءة التكوين -

التخطيط الاستراتيجي للتكوين :

يتبنى المدخل الاستراتيجي للتكوين، والذي يتمثل في تخطيط طويل الأجل لمدة زمنية تتراوح بين خمس و عشر سنوات (05 إلى 10 سنوات) بعد مراجعة للماضي وتحليل الحاضر واستقراء للمتغيرات البيئية المتوقعة.

وتتعدد الأسباب الداعية لتصميم إستراتيجية التكوين أهمها:

- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية، الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ وتلك التي ستشعر مستقبلا على مدى (05 إلى 10 سنوات) ويتطلب ذلك تخطيطا تكوينيا طويل المدى لتأهيل الأفراد.

- قد تتطلب مواجهة التحديات تطورا في التكنولوجيا، في خصائص التجهيزات (الآلات) ومستوى الأداء، وهذا بدوره يتطلب تنمية قدرات الأفراد لتفهم خصائص هذه المعدات والتجهيزات الجديدة وإدارتها بفعالية وكفاءة.⁽¹⁷⁾

- البعد الاستراتيجي للتكوين يساهم في تطوير أهداف المؤسسة وهذا من خلال تطوير وتنمية الكفاءات المطلوبة.⁽¹⁸⁾

- وعليه تنبع إستراتيجية التكوين في جذورها من رسالة المنظمة، فتقوم بتحديد الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجيهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الأخرى، مثلا وظيفة التسويق المالية، إدارة الموارد البشرية...الخ.

سياسة إعداد برنامج تكويني:

إذا كان التكوين مهما في الدول الصناعية، فإنه أشد أهمية بالنسبة إلى الدول التي تسير في طريق التنمية الصناعية والتي تنقصها الخبرات في كافة الميادين، لأن العملية ضرورية تهدف إلى تنمية قدرات الفرد ومهاراته وتنمية الكفاءات الإنسانية التي تؤدي إلى زيادة لفعالية في الأداء حيث يتطلب:

أ- تنمية مهارات الأفراد، أي زيادة قدرة وكفاءة الفرد على أداء عمل معين عن الطريق تكوينه عليه والظروف المحيطة به وأسلوب أدائه.

ب- تنمية القدرات الذهنية للأفراد واكتمال شخصيتهم. ولا تنحصر وظيفة برامج التكوين في درجة عالية من المهارة فحسب، وإنما تمتد أيضا إلى تنمية قدرات شخصية الفرد ككل.

ج- خلق الجو الاجتماعي والنفسي الملائم بين العمال، وتغيير الصورة والاتجاه الذي كان من الممكن أن يحمله العامل في نفس اتجاه المشروع الذي يعمل فيه، وذلك عن طريق توضيح كافة الاستفسارات التي تراوده.

د- رفع مستوى جودة الإنتاج عن طريق مهارة الأفراد المديرين، وللتدريب فعالية مرتبطة بالقدرة والاستعداد الخاضعين للبرامج المهنية، وفي هذ الإطار

يوضح Malthis (I) برامج التكوين بالمؤسسة، حيث يكون التكوين فيها مشكلا من مجموعة من العناصر والنشاطات تشارك في تقييم الطاقة العملية للأفراد في المؤسسة وتكون مدمجة بطريقة جد منظمة ضمن السياسة العامة للموارد المؤسسة، و أن كل توجيهات التكوين توضع من طرف الإدارة العامة للموارد البشرية وأن تكون موازية لهذه السياسة، ومنه يكون التكوين مساعدا على التغيير، بحيث يجعل الفرد أو الجماعة قادرة على التحكم في مناهج وبنية العمل، وأن يأخذ بعين الاعتبار بعد الجماعة داخل المؤسسة، ويعطي إمكانية الإحساس أكثر بحقيقة المؤسسة ويعمل كمحدد للمشاكل على المستوى الاجتماعي.⁽¹⁹⁾

- ولهذا نجد فرنسا مثلا لكي تستجيب لحاجة اقتصادها الماسّة إلى مزيد من التكوين لجأت إلى سنّ قانون يجبر المؤسسات أن تنقص 12% على الأقل من مصاريف الأجور في ميدان التكوين، و إلا فإن المبالغ المالية الواقعة في حدود هذه النسبة المئوية والتي يتم إنفاقها تقصد بيت الخزينة العامّة.

_ وبهذا المسعى فإن التكوين ليس له معنى إلا إذا استمر طوال حياة المؤسسة، فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء الفعّال، ومنه الاستثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد ويخص المؤسسة ككل.⁽²⁰⁾

- وفي هذا السياق يؤكد "جمال برعي محمد" على إننا نعيش عصرا يفرض علينا تدريب جميع العاملين في شتى المجالات باختلاف مستوياتهم وأعمارهم نظرا

للاكتشافات الحديثة التي تتطلب تغيير المعلومات والمعارف والخبرات بصورة مستمرة.⁽²¹⁾

والخيار الاستراتيجي الأول الذي تواجهه المؤسسات ينحصر بأن المؤسسات تبادر إلى تكوين وتطوير أفرادها وتبذل جهوداً ووقتاً ومالاً من أجل رفع مهارات وكفاءات الأفراد، أما البعض الآخر من المؤسسات يتوجه إلى توظيف مكونين ومطورين من قبل سوق العمل، إلا أن هذه المؤسسات قد تواجه بعض المشاكل في حالة توظيف أفراد غير مكونين ووضعهم في الوظائف الشاغرة، ولكي تغلب هذه المؤسسات على تلك المشاكل لا بد لها من التركيز على الاحتياجات التكوينية التي تنمي أداء الأفراد.⁽²²⁾

- أما الخيار الاستراتيجي الثاني، تطلب المؤسسات دون استثناء من الموارد البشرية العاملة معها الامتثال لها ومعنى الامتثال هم أن يتقيد الأفراد بقواعد وإجراءات وسياسات المؤسسة.

- أما الخيار الاستراتيجي الثالث الذي تواجهه المؤسسات يتعلق بمثالية التكوين والاستبدال الخارجي، المسألة الأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التكويني المطلوب دفعه تكاليف مقابل شروط إنجاز الأداء الوظيفي المرغوب به، والمسألة الثانية مرتبطة بالأولى، كون الأداء الضعيف يحتاج إلى التكوين.

تحديد الاحتياجات التكوينية:

تلجأ الكثير من المنظمات إلى تصميم برامج التكوين وتخصيص موارد مالية عالية لها، وذلك بسبب اتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج، وتخطيء بعض

المنظمات في هذا السعي، و ذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتكوين، وما يزيد الأمر سوءاً أن هناك اعتقد لدى المنظمات ورجال الإدارة بأن التكوين (التدريب) يمكنه أن يحل مشاكل انخفاض الأداء، في حين كثير من هذه المشاكل يمكنها أن تحل بأساليب آخر غير التكوين. لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التكوين ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها أداء الأفراد.⁽²³⁾

ونعني بالحاجات التكوينية المعلومات أو المهارات التي يراد تعديلها و تطويرها في الأفراد، وهي لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو النقص، ولكن جوانب تطويرية استعداد لترقية الأفراد أو مواجهة تغيرات متوقع -

والحاجات التكوينية مستمرة، ومتجددة وتظهر في مراحل عديدة في حياة المنظمات وبما انها أول خطوة في تخطيط البرامج التكوينية، فإنه يستدعي تحديداً دقيقاً وواضحاً لهذه الاحتياجات حتى تتحقق الأهداف المسطرة، وتقوم المنظمات بتحديد حاجاتها التكوينية في المراحل التالية:- ملاحظة ضعف الأداء الذي يراد علاجه.

- إعداد للأفراد الجدد عند تعيينهم. - نقل الأفراد أو ترقيتهم. - افتتاح فروع جديدة تابعة للمؤسسة.⁽²⁴⁾

أ- تصميم برامج التكوين: بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برامج التكوين، ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة.

" تصميم البرنامج التكويني عملية تعني تحديد الأهداف التكوينية التعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتابعها وتوقيتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم قياس فاعلية البرنامج".⁽²⁵⁾

وتتضمن عملية تصميم البرنامج عدّة إجراءات هامة وهي:

- تحديد أهداف البرنامج.- تحديد نوع المهارات التي سيتم تكوينها.- وضع المنهاج المناسب للتكوين.

- اختيار أسلوب التكوين.- اختيار المكونين.- تحديد مكان التكوين.- تحديد فترة التكوين.- توفير مستلزمات التكوين.⁽²⁶⁾

تنفيذ برامج التكوين:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه. ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التكوين، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.⁽²⁷⁾

- وتتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكويين، كما يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع على الأساليب التكوينية التي يتضمنها البرنامج.
- كما يجب كذلك تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني سواء داخل المنظمة او خارجها في مراكز متخصصة.

- وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان أساسيان هما:

1- مدى توافر إمكانيات التكوين لدى المنظمة، من حيث المكونات ووسائل التكوين التي تساعد المتكويين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمّة في البرنامج التكويني.

2- مدى توافر أجهزة تكوين خارجية ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتكوين بهذه المراكز.⁽²⁸⁾

التقييم:

التكوين كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من متابعته وتقييمه لغرض تحديد مدى فعاليته، ذلك أن وجود مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتكويين وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين، ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التكوين، بل تمتد لتثبت بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة برنامج التكوين.

ولإنجاز عملية التقييم من الضروري تقييم جميع العناصر المكونة لهذه العملية، وقد حدّد "وليام ترسي" هذه العناصر في:⁽²⁹⁾

أ- المتكويون ب- المتكويون ج- محتوى البرنامج د- التسلسل والوقت
المخصّص للتكوين هـ- استراتيجيات التكوين و- المؤاد و أجهزة التكوين
وتتم هذه العملية عبر خطوات وهي:

- 1- تحديد طرف التقييم، 2- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم 3- تحديد أسلوب جمع البيانات، 4- جمع البيانات، 5- تحليل البيانات، 6- استخلاص النتائج، 7- وضع توصيات خاصة بالمستقبل -

معوقات تطبيق إستراتيجية التكوين في المؤسسات:

ويمكن توضيح هذه المشكلات والمعوقات في:

- 1- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمّها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
- 2- عدم كفاءة الكثيرين من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- 3- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.⁽³⁰⁾
- 4- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وعدم وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.
- 5- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية، جمود القوانين والتشريعات، عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتكوين وضعف الإمكانيات المالية المتاحة.
- 6- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يعتبر أساس نجاح الدورة.
- 7- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على

الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة وتحقيق كفاءة وفعالية التكوين -⁽³¹⁾

خاتمة :

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات المؤسسات الحديثة، فالتكوين ضروري لبناء قوة بشرية منتجة، وفي هذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغييرات البيئية التي تواجهها، لأن التكوين لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الأفراد.

فالتكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب الموظفين المهارة اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحاليين وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة، ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء يمكن الموظفين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة.

قائمة المراجع:

- (1)- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص. 2- 3.
- (2)- حسن حليبي، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات، ط2 ، 1982، ص25.
- (3)- صلاح الدين، عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 262.
- (4)- عيساوي عبد الرحمن محمد: علم النفس الإنتاج. القاهرة. دار المعرفة الجامعية. 2003، ص 65.
- (5)- سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية. القاهرة. دار الجامعة الجديدة. 2003، ص 190.
- (6)- الهيبي مطر خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي". عمّان: دار حامد للنشر. 2000، ص 203.
- (7)- نفس المرجع، ص 204.
- (8)- شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية. عمان. دار الصف للنشر. 2000، ص 52.
- (9)- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، الجزائر. دار الهدى للطباعة والنشر. 2002، ص 111.
- (10)- سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 197.
- (11)- شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان. دار الشروق. 1996، ص 141.
- (12)- ساعاتي أمين: إدارة الموارد البشرية "من النظرية إلى التطبيق". القاهرة: دار الفكر العربي. 1998، ص 197.
- (13)- عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 181.
- (14)- نفس المرجع، ص 279.
- (15)- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية. القاهرة : الدارة الجامعية: 1999 ص 344
- (16)- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية. 2002، ص 278.

- (17)- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية. منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة. مكتبة الأنجلو مصرية. 2000، ص 254.
- (18) _SONTAG (Michel) : Développer et intégrer la formation en entreprise. Ed. liaison, Paris, 1994, P. 13.
- (19)_ Malthis (L): Gestion prévisionnelle des R.H. ed.d'organisation, Paris.1982,P. 144.
- (20)_ Hervé Hamon : « Investir dans la formation_ l'entreprise à la recherche de la performance ». Revue entreprendre et forme. Paris, fiche N°1 juin 1993, PP 89_90.
- (21) - سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 182.
- (22)- بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص 251.
- (23)- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية. 2004، ص 329.
- (24) - Ibid⁴ - . ' p, 38.
- (25)- مؤيد سعيد السالم: عادل حرحوش. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. عمان. عالم الكتب الحديثة. 2002، ص 132.
- (26)- شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص 248.
- (27)- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 348.
- (28)- الهيتي مطر (خالد عبد الرحيم): مرجع سابق، ص 218.
- (29)- وليام ترسي: ترجمة سعد أحمد الجبالي. نظم التدريب والتطوير. معهد الإدارة العامة. السعودية. 1990، ص 582_600.
- (30)- غياث بوتلجة: مبادئ التسيير البشري. الجزائر. دار الغرب. دون سنة، ص 77_78.
- (31)- خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. مصر. المكتب الجامعي الحديث. 1998، ص 107، ص 109.

الثابت والمتغير

نظرة كلية في فلسفة طه عبد الرحمن

د. علي محمود العمري

الملخص

لا شك إن الحياة الفلسفية في العالم العربي قد أصيبت بسبات عميق من مدة طويلة، وأصبح النظر الفلسفي العربي منحصرًا في ترجمة الكتب الغربية، أو تأليف الكتب على منوالها، وأصبح النسق العلمي هو الطاعي على المشتغلين في الفلسفة. وقد كان هناك بلا شك بعض الأفراد الذين تميزوا بنظرات عميقة، لا تخلوا من جدة، ومن هؤلاء القلة المميّزة كان الدكتور طه عبد الرحمن، الذي استطاع أن يؤسس لمدرسة فلسفية تحاول إعادة تقييم المصطلحات الفلسفية، والاجتهاد في اختراع مصطلحات غير مسبوقة، مستنبطة من اللسان العربي ابتداءً، ثم التنظير لمشروع فلسفي عربي إسلامي متكامل.

وقد حاولت في هذا البحث تقديم صورة كلية إجمالية تعرف بالمشروع الفكري لطه عبد الرحمن معتمدًا في ذلك على الأسلوبين الاستقرائي والتحليلي، وقد خلص البحث إلى بعض النتائج الهامة منها أن فلسفة طه عبد الرحمن الرئيسية تعتمد على ما أسماه "بالمجال التداولي" بحيث يتعامل مع التراث كأنه نص لغوي زمني، كما أن جميع مقومات التراث عند طه عبد الرحمن هي عرضة للتغير والتبدل.

الكلمات المفتاحية: طه عبد الرحمن، الفلسفة الإسلامية، الحداثة

Abstract:

There is little debate that any form of genuine philosophical reflection in the Arab world has been in a state of deep decline for a considerable period of time. Whatever we do find is little more than translations from the western philosophical tradition in to Arabic, or emulative works thereof. Indeed, for those working within some form of philosophical inquiry in the Arab world, secular modes of thought are seen as authoritative. Still, it remains

the case that specific individuals have distinguished themselves by offering some profound and original philosophical reflections. Belonging to this group of exceptional individuals is Dr Taha Abd al-Rahman, who has been able to initiate a philosophical school of thought which calls for a reevaluation of philosophical terminology, and an attempt at coining new philosophical terms in the Arabic language for previously existing philosophical concepts, and then, by using this as a basis, work toward a fully-fledged Arabo-Islamic school of philosophy.

In this paper I have attempted to present a complete and overall picture of Taha Abd al-Rahman's philosophical project. As such, I have relied on two methods: (i) inductive, and (ii) analytical. The paper concludes with the following important points: firstly, the crux of Taha Abd al-Rahman's philosophy depends on the idea termed by him in Arabic as "*al-majāl al-tadāwī*", wherein each text is to be understood in its specific space-time context, and, secondly, even fundamental aspects of Islamic heritage are open to change and alternate understanding.

Keywords: Taha Abd al-Rahman, Islamic Philosophy, Modernity

1. المجال التداولي

يمكننا وبكل وضوح أن نعتبر أن حجر الأساس في مشروع طه عبد الرحمن الفكري هو "المجال التداولي".

وإذا كان هذا المفهوم يستخدم عادة في الدراسات اللغوية بمعنى دراسة الظواهر اللغوية في مجال الاستخدام أو التداول⁽¹⁾؛ إلا أن طه عبد الرحمن يتوسع به ليجعله ركناً أصيلاً في الدراسات الفلسفية:

"وقد استفدنا بدورنا من الجانب التداولي في الدرس الفلسفي والكلامي، وساهمنا في وضع قواعد تداولية لهذا الخطاب الفكري، وخرجنا فيه بنتائج بلغت من التخصيص والتدقيق درجة لا يمكن أن يؤدي إليها المنهج التاريخي الذي غلب على الدرس التراثي الإسلامي العربي"⁽²⁾.

ويشتمل المجال التداولي بحسب ما يراه طه عبد الرحمن على⁽³⁾:

1- اللغة المستعملة: تبليغ المقاصد للمخاطب، والتأثير فيه بحسب هذه المقاصد. وكلما كانت هذه الوسيلة أقرب إلى فهم المخاطب، كلما كان التأثير أشد.

2- الثوابت العقدية: أهم أركان المجال التداولي، وعليه قامت الأسس الأولى للممارسة التراثية⁽⁴⁾.

(1) انظر: صحرأوي، مسعود، التداولية عند العلماء العرب، بيروت، دار الطليعة، 2005، ص 16 وما بعدها
(2) عبد الرحمن، طه، حوارات من أجل المستقبل، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2011م. ص 78.
(3) عبد الرحمن، طه، تجديد المنهج في تقويم التراث، ط2، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي. ص 245.
(4) وسيأتي بعد قليل بيان أن استخدام طه عبد الرحمن لمفهوم "الثابت" ليس بمقابل "المتغير" وهو المعنى المتداول عند أغلب أهل اللغة.

3- والممارسة المعرفية: هي ما ينتجه الممارسين للتراث عن طريق استخدامهم للغة والعقيدة.

فهو يتعامل إذن مع التراث بوصفه مجالاً تداولياً، وبالتالي ينقل خاصيتي التداول الرئيسيتين وهما "التواصل" و"التفاعل" إلى الدراسات التراثية، ليصبح بذلك مؤطراً "بالمكان"، أو كما يقول هو:

"فالتداول عندنا متى تعلق بالممارسة التراثية؛ هو وصف لكل ما كان مظهراً من مظاهر التواصل والتفاعل بين صانعي التراث من عامة الناس وخاصتهم، كما أن المجال في سياق هذه الممارسة هو وصف لكل ما كان نطاقاً مكانياً وزمانياً لحصول التواصل والتفاعل" (1). وبناء على ذلك؛ لن يكون التراث منتجاً ما دمنا نتعامل معه على أنه يحوي في مكوناته أي مطلق، فالقراءة التراثية ذات القيمة عند طه عبد الرحمن هي ما كانت قائمةً على النسبية الزمكانية (2).

1.1 خصائص المجال التداولي:

تظهر الخصائص الأبرز التي يقوم عليها المجال التداولي في الفروق التي يذكرها طه عبد الرحمن بينه وبين المجال الثقافي والمجال التخاطبي:

(1) عبد الرحمن، طه، تجديد المنهج في تقويم التراث، المغرب، المركز الثقافي العربي، ط2، 244.
(2) ويظهر جلياً أن الممارسة الفلسفية للدكتور عبد الرحمن فلسفة عملية بامتياز يقول طه واصفاً "التداول" الذي يرتضيه كاشفاً عن الممارسة الثقافية: "فمقتضى "التداول" إذن أن يكون القول موصولاً بالفعل". عبد الرحمن، طه، تجديد المنهج في تقويم التراث، ص 244. وأيضاً مقدمة كتاب "سؤال العمل".

فالفارق بين المجال التداولي والمجال الثقافي أن الأول "لا يتناول من الثقافة إلا ما دخل حيز التطبيق وأثر في الجانب العملي من الحياة الثقافية، فقد نجد في المجتمع بعض المعارف (آراء ونظريات) وبعض المقاصد (قيماً وعقائد) التي نقلت إليه بطريق أو بآخر، ولكنها على قدم وردوها عليه وشدة الدعو إليها، بقيت منقطعة عن سبل التحقيق ومنفصلة عن آفاق التفاعل مع معارفه ومقاصده الحية، فالمجال التداولي لا يعتبر هذا الصنف من المعارف والمقاصد، ولا يقبل إلا الصنف الذي ثبت استعماله وعم انتشاره بين أفراد المجتمع (1)، على خلاف المجال الثقافي الاجتماعي الذي يضم كل التصورات والاعتقادات سواء منها تلك التي رسخت بالاستعمال أو تلك التي بقيت على حال الإهمال، عالقة ببعض الأذهان؛ إذ يكفي في انتسابها إليه أن تكون قد دخلت المجتمع وظهرت على يد بعض أفرادها، فعلى هذا يكون مجال التداول أخص من المجال الثقافي الاجتماعي؛ إذ يقوم على مبدأ تطبيق المعارف والمقاصد تطبيقاً شاملاً لجميع الأفراد (2).

الفرق بين المجال التداولي والمجال التخاطبي: المجال التداولي وإن تعلق بالأقوال والمعارف والمعتقدات مثل المجال التخاطبي؛ إلا أنه "يتناولها بوصفها مستعملة استعمالاً شاملاً لا جزئياً، دائماً لا وقتاً، أما المجال التخاطبي فتدخل فيه هذه

(1) لاحظ هنا أنه يجعل شيوع الاستعمال بين الأفراد مصححاً للقبول للعقائد التي يتناولها المجال التداولي، الذي هو منهج التعامل مع التراث.

(2) تجديد المنهج في تقويم التراث، ص 247.

العناصر التداولية بوصف المتكلم والمخاطب مستحضرين لبعضها عند فتح باب التخاطب بينهما، مثل المعارف التي تكون لكل واحد منهما عن الآخر، فالتصورات التي تكون لكل واحد منهما عن معرفة الآخر به، وهكذا فإن المجال التخاطبي محدود من جهتين : من جهة عدد العناصر التداولية المستعملة ومن جهة زمان هذا الاستعمال، وهو الوقت الذي تستغرقه المخاطبة، في حين يخلو المجال التداول من هذين القيدين، فهو يشتمل على كل العناصر التداولية، وبها كل مقامات الكلام في جميع أزمنتها وأمكنها⁽¹⁾. يظهر هنا التناقض في كلام طه عبد الرحمن، ففي حين يشير سابقاً إلى أن المجال التداولي يشترط فيه أن يكون زمانياً ومكانياً لحصول التواصل والتفاعل، نجده هنا يفرقه عن المجال التخاطبي بأنه ثابت في جميع الأزمنة والأمكنة. يحاول طه عبد الرحمن التخلص من هذا التناقض الظاهر من خلال التفريق بين "المطلق" و "الثابت":

هل الثبات لا يجتمع مع التغيير؟

"إن كان يصح² في المعاني والأحكام المأخوذ على وجه الإطلاق، مثل أوصاف الألوهية أو حتى القوانين المنطقية ، على تقدير دوام تقريرنا بصدد المعقولات المجردة ، فإنه لا يصح في غير ما نسب إلى المطلق ، والمجال التداولي هو أحد

(1) تجديد المنهج في تقويم التراث، ص 247.

(2) أي عدم الجمع بين الثبوت والتغير

هذه الأمور التي ليست بالمطلقات¹ وإن كان يتصف بالثبات ، والمقصود بثباته أنه يقع بالنسبة لما سواه من الظواهر الثقافية والاجتماعية في أدنى درجات التغيير، وأنه لا يتغير بالكيفية التي تتغير بها هذه الظواهر ، وما ذاك إلا لأنه يقوم مقام الدليل المرشد الذي يوجه هذه الظواهر فيما يتطرق إليها من التغيرات والذي يحملها على الدخول في التغيير متى خالفت مقتضياته الاستعمالية⁽²⁾.

ومن النص السابق يتضح أنه حتى مفهوم الثبات عند نسبي، أي أن الثابت ما يتغير بصورة أقل تسارعا بالنسبة لغيره.

ثانياً: العقل

بما أن فلسفة طه عبد الرحمن هي فلسفة عملية ونسبية؛ فلا بد إذن أن تؤثر في نظره إلى العقل، وإلى الحقيقة نفسها، وإلى إمكان قيام أدلة عقلية برهانية على الدين.

فالحقيقة عند طه، وكنتيجة طبيعية للنسبية التي يقوم عليها المجال التداولي الذي يقول به، لا يمكن أن تنحصر في مصداق واحد؛ "لأن الحق هو نفسه، على خلاف الرأي السائد، ليس ثابتاً لا يتغير، بل أصله أن يتغير ويتجدد"⁽³⁾.

وما هذا التقلب والتغير للحقيقة إلا لأن العقل هو أيضاً ليس ثابتاً؛ "فالعقل لا يقيم على حال، وإنما يتجدد على الدوام، ويتقلب بغير انقطاع، فعلى خلاف ما ساد ويسود به الاعتقاد الموروث عن اليونان، ليس العقل جوهرًا مستقلاً قائماً

(1) لاحظ هنا أنه يستبعد بالتالي المطلق المتمثل بأوصاف الألوهية والقواعد المنطقية من المجال التداولي.

(2) تجديد المنهج في تقويم التراث، ص 249.

(3) في أصول الحوار وتجديد علم الكلام، ص 20

بنفس الإنسان، وإنما هو فاعلية، وحق الفاعلية أن تتغير على الدوام"، (1) فالعقل يجب أن يكون متكوثراً⁽²⁾، بل "لا يتكوثر إلا العقل"⁽³⁾. وتتأكد مسلمة التغير والتبدل في العقل عند طه لأن "العقل فعل قلبي صريح"⁽⁴⁾ فالعقل يقوم بالقلب ويحل فيه، لذلك ورد في الشريعة نسبة الفعل "عَقَلَ" إلى القلب بوصفه الفعل الذي يختص به كما تختص العين بفعل النظر، وتختص الأذن بالسمع⁽⁵⁾. والقلب كما هو معلوم متقلب ولا يبقى على حال. فإذا كان شأن العقل هكذا هل يجوز الاعتماد عليه في التأصيل للدين أو الحداثة؟

يرى طه أن العقل النظري الذي اعتمد عليه الفلاسفة والمتكلمون في بناء نظريتهم المعرفية، وفي ممارسة النظر في الإلهيات خصوصاً عقل ناقص ومحدود، ولا يمكن أن يقام برهان بالاستناد عليه، وهذا العقل النظري الفلسفي الذي تقوم بالاعتماد عليه قوانين علم المنطق، والذي أيضاً تقوم عليه العلوم التجريبية يُطلق عليه اسم "العقل المجرد"، وهو "الذي يطلع به صاحبه على وجه من وجوه شيء ما، معتقداً صدق هذا الفعل، ومستنداً في هذا التصديق إلى دليل معين"⁶.

وبخلاف ما هو متقررٌ قديماً وحديثاً من أن العقل النظري أو العقلانية هي الحد الفاصل بين الإنسان وسائر الحيوانات غير الناطقة، يرى طه أن "العقل المجرد" مشترك بين الإنسان والبهائم، لأنه مجرد عن الأخلاق، أما ما يميزه عن البهائم هو "العقل المسدّد بالأخلاق"⁷. ليرتق بعد ذلك في الكمالات الحاصلة عند طريق التجربة الحية المستمدة من الشرع ليتحقق "بالعقل المؤيد".

(1) اللسان والميزان، أو التكوثر العقلي، ص 21.

(2) يشق طه عبد الرحمن "التكوثر" من مادة كَثَرَ، والدالة على التكاثر.

(3) اللسان والميزان، أو التكوثر العقلي، ص 21.

(4) سؤال الأخلاق، 154

(5) سؤال الأخلاق، 152

(6) العمل الديني وتجديد العقل، ص 17.

(7) انظر: سؤال الأخلاق، ص 13، 14. وانظر أيضاً: روح الحداثة، ص 15، 16.

فالعقل المجرد القائم على علم المنطق الأرسطي لا يمكن أن يقوم عليه "علم ميتافيزيقي برهاني"، وما كانت محاولات الفلاسفة والمتكلمين إلا بسبب اغترارهم بمنطق أرسطو إلى حد أبعد مما ذهب إليه اليونان أنفسهم (1).

ومن أبرز الانتقادات التي يوردها طه عبد الرحمن على العقل المجرد أنه منطق ثنائي القيمة، يأخذ بمبدأ "الثالث المرفوع" أو "عدم التناقض"، وبالتالي فإن علم الكلام القائم على هذا المبدأ لا يصح العمل به الآن، و"أنسب نسق منطقي لصوغ المناهج الكلامية، هو ذلك الذي لا يبطل فيه مبدأ الثالث المرفوع فقط، بل مبدأ عدم التناقض... ويدخل في بنائه لا الأقوال وحدها، وإنما أيضاً أصحابها" (2).

والغريب حقاً أن طه عبد الرحمن في النص السابق ينطلق مما اعتبرها مسلمة، وهي أن المتكلمين في ممارستهم الكلامية قد خرقوا مبدأ عدم التناقض، حتى عنون أحد المباحث في نفس الكتاب بـ "المماثلة والخرق الكلامي لمبدأ الثالث المرفوع ومبدأ عدم التناقض"، ويستدل على ذلك بأمثلة، يعتبر أقواها موقف المتكلمين من علاقة الذات بالصفات، حيث قال المتكلمون من أهل السنة بأنها لا عين الذات ولا غير الذات، وهذا بنظره يخرج عن مبدأ الثالث المرفوع. وأيضاً يقول: "ويتخذ هذا الخرق مظهره الأقوى في القول بـ (الحال) التي تعتبر صفة للذات لا تكون معدومة ولا موجودة" (3).

وقد ذكر الإمام التفتازاني في شرح العقائد هذه الشبهة بالنص وأجاب عليها:

" فإن قيل: هذا النفي في الظاهر رفع للنقيضين، وفي الحقيقة جمع بينهما، لأن نفي الغيرية صريحاً مثلاً إثبات العينية ضمناً، وإثباتها مع نفي العينية صريحاً جمع بين النقيضين، وكذا نفي العينية صريحاً جمع بينهما، لأن المفهوم من الشيء إن لم يكن هو المفهوم من الآخر فهو غيره، وإلا فهو عينه، ولا يتصور بينهما واسطة.

(1) في أصول الحوار وتجديد علم الكلام، ص 62.

(2) في أصول الحوار وتجديد علم الكلام، ص 133.

(3) في أصول الحوار وتجديد علم الكلام، ص 132.

قلنا: قد فسروا الغيرية بكون الموجودين بحيث يقدّر ويتصور وجود أحدهما مع عدم الآخر، أي يمكن الانفكاك بينهما، والعينية باتحاد المفهوم بلا تفاوت أصلاً، فلا يكونان نقيضين، بل يتصور بينهما واسطة بأن يكون بين الشيء بحيث لا يكون مفهومه مفهوم الآخر، ولا يوجد بدونه كالجزم مع الكل والصفة مع الذات وبعض الصفات مع البعض، فإن ذات الله تعالى وصفاته أزلية، والعدم على الأزلي محال، والواحد من العشرة يستحيل بقاؤه بدونها وبقائها بدونه إذ هو منها، فعدمها عدمه ووجودها وجوده، بخلاف الصفات المحدثة، فإن قيام الذات بدون تلك الصفات المعنية متصور، فيكون غير الذات".

فالصفة لا هي عين الذات في الذهن، ولا هي غير الذات في الخارج، وهذا ليس رفعاً للنقيضين كما يعرف بأدنى تأمل، لانفكاك الجهة.

ولو قال: ليست عين الذات ولا غيرها في الذهن لكان كلامه صحيحاً

وأما الحال فليس رفعاً للنقيضين أيضاً؛ لأن من قال بالحال لا يرى الوجود مناقضاً للعدم، أي إن العدم عنده لا يساوي الوجود، بل الوجود عنده أعم من العدم والحال فيتناولهما،

وكذلك الالعدم أعم من الوجود، فيتناول الوجود والحال، ويعرف ذلك من يقف على قسمتهم

فيجدهم يقولون: المفهوم ثابت أو منفي

والثابت: موجود وحال

ولو قالوا: المفهوم لا ثابت ولا منفي لكان مشكلاً؛ لأنهم قالوا النفي نقيض الإثبات، فاللامنفي هو المثبت، واللامنفي هو المنفي. ولكنهم لم يقولوا اللاموجود هو المعدوم، واللامعدوم هو الموجود، كما قاله نفاة الحال.

ثالثاً: حقيقة الدين

في هذا الباب تظهر أكثر القضايا الإشكالية في فلسفة طه عبد الرحمن وأكثرها إثارة للجدل، فما هو تصويره عن الدين؟

يصرح طه بأن الاقتصار على الدليل العقلي ليس كافياً في إثبات المعارف عموماً: أغلب المشتغلين في المجال المعرفي يحصرون الأدلة "بالدليل العقلي" و"الدليل الحسي"، إلا أن هناك أدلة ثلاثة لا تقل أهمية عنهما، بل ربما تتفوق، وهي "خبر النقل" سواء كان أحاداً أم متواتراً، و"شهادة العدل" وهي الإخبار عن الشيء مع إدعاء العلم به والصدق في قوله، و"شعور القلب" وهي ما يجده الإنسان في قلبه من أحوال ومعارف باطنة⁽¹⁾.

أما عند الحديث عن الإلهيات تحديداً فالعقل المجرد أقل من أن يتمكن من إثباتها، فهي تثبت بالوجدان، أو ما يسميه الشعور القلبي:

"يجوز أن يحتاج الاستدلال على الوجود الإلهي إلى دليل أعلى رتبة من حجة العقل التي جمدها عليها اللاأدري، وقد يكون هو شعور القلب أو الخبر المتواتر"⁽²⁾.

ويرى طه عبد الرحمن أنه لا يمكن أن تقوم ممارسة تدبُّن حقيقة إلا إن تمكن الفاعل الديني من ممارسة "التشهير"، وهو أن لا ينفك عن مشاهدة العالم الغيبي في عالمه المرئي⁽³⁾، ولتحقيق ذلك ينبغي على المتدين الأخذ بمبادئ ثلاثة هي: "مبدأ الفطرة" و"مبدأ التفاضل" و"مبدأ التكامل".

1- مبدأ الفطرة: بمعنى أن الإنسان خلق على هيئة تحفظ له صلته بعالم الغيب، أو هو أشبه بذاكرة سابقة على ذاكرته التي يملكها في العالم المرئي تحفظ

(1) روح الدين، 60، 61

(2) روح الدين، 61

(3) انظر: روح الدين، ص 51

له ذكريات عالم الغيب، وهي ما تسمى في المجال التداولي الإسلامي
"بالفطرة"⁽¹⁾.

2- مبدأ التفاضل: أن كمال التشهيد لا يحصل إلا إذا آمن الفاعل الديني
بعقيدته ودعا إليها بوصفها أفضل العقائد في زمانه ⁽²⁾، "فإن الأفضلية التي
يشهدها الفاعل الديني في دينه هي من أكملية ربه الذي أنزل هذا الدين".⁽³⁾
و تنقسم الأفضلية الدينية إلى قسمين: "الأفضلية الموضوعية" تقوم على تحليل
دقيق لأصول الأديان، والمقارنة بين أدوارها في مجمل تاريخها، شأنها في ذلك شأن
"الأفضلية السياسية".

و"الأفضلية الذاتية" وهي الأفضلية التي ينسبها كل فاعل ديني إلى دينه طلباً
للاطمئنان إليه. والخلو في الدين يكون بأن يعتقد المتدين اختصاص دينه
بالأفضلية الموضوعية.⁽⁴⁾

"إبطال دعوى تكافؤ الأديان: لكن العجب كل العجب أن ترى جمهرة المتأخرين
من الدارسين وقد ظنوا بأنفسهم التفرد ببرهان العقل الخالص وسلطان العلم
الكامل يتجاهلون كل ذلك، بل ينكرونه ويستنكرونه، فيقررون في غير تردد أن
الأديان إما هي أنساق أخلاق تقليدية وطقوس غيبية تتكافأ أو تتعادل فيما
بينها، بحيث لا يجوز ترجيح بعضها على بعض، لأنها يتم به الترجيح مفقود فيها،

(1) روح الدين، 51، 52. وطبعاً هذا المفهوم الذي يضعه هنا للفطرة يخالف صريح القرآن في
قوله: {وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ
وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ} {سورة النحل/78}، وقول النبي صلى الله عليه وسلم: "كُلُّ إِنْسَانٍ
تَلِدُهُ أُمُّهُ عَلَى الْفِطْرَةِ وَأَبَوَاهُ بَعْدَ يَهُودِيَّتِهِ وَيُنَصْرَانِهِ وَمُجَسَّانِهِ فَإِنْ كَانَا مُسْلِمَيْنِ فَمُسْلِمٌ"
صحيح مسلم، حديث رقم 6932.

فهذه النصوص دالة صراحة على أن الإنسان يولد صفحة بيضاء، لا تتركز في نفسه أي معرفة
مسبقة، بخلاف ما يقول طه هنا بوجود ذاكرة سابقة للإنسان مرتبطة بالعالم الغيبي.

(2) روح الدين، 62

(3) روح الدين، 63

(4) روح الدين، 66

فلا علم معها يمكن النظر فيه، ولا عقل فيها يمكن الاحتكام إليه، وهذا الرأي على شهرته هو في غاية الفساد"¹
فإذا كان الدين لا يتم إلا باعتقاد الفاعل الديني الأفضلية لدينه، كيف عليه أن يتعامل مع من يعتقد الأفضلية في دين آخر؟
يعترض طه عبد الرحمن على ما يسمى "بالتسامح الديني"؛ حيث إنه يجعل التسامح في رتبة أعلى من التسامح، وعليه؛ يقترح مبدأ سماه "مبدأ المعاملة بالمثل" ومقتضاه أن الفاعل الديني مطالب بأن يعامل غيره بما يحب أن يُعامل هو به.⁽²⁾

ولكن حتى مع معاملة الآخرين بالمثل يبقى السؤال: كيف يمكن تعيين الدين الأفضل في نفسه؟

يرى طه أن هذا السؤال خطأ من الأساس؛ لأن الأفضلية ليست مطلقة لأي دين في نفسه، وإنما فقط تكون مطلقة بالنسبة للمتدين:
"لا ضرر في تعدد الأفضلية؛ لأن الأفضلية ليست مطلقة إلا في سياق علاقة المتدين بدينه، مثلها في ذلك مثل الحب، أما بالنسبة لمن هو خارج هذه العلاقة، فإن هذه الأفضلية تزل نسبية"³.

3- مبدأ التكامل

وهو "اتساق الدين بحيث لا تنفك مضامين أحكامه بعضها عن بعض، ولا تتضارب صوره فيما بينها"⁴.

رابعاً: روح الحداثة

الحداثة في نظر طه عبد الرحمن تخضع أيضاً للنسبية التي تنتظم بها فلسفته كلها، ويرى أنه ينبغي أن تكون هناك حداثة خاصة بالمجتمع الإسلامي:
"فالرأي الذي نرتضيه هو أن الحداثة إمكانات متعددة، وليست، كما رسخ في الأذهان، إمكاناً واحداً؛ وينهض على دليلاً على ذلك أن المشهد الحدائي الغربي ليس بالتجانس المظنون، بل فيه من التنوع ما يجوز معه الكلام عن حداثة

(1) روح الدين، 64

(2) روح الدين، 68

(3) روح الدين، 68

(4) روح الدين، 70

كثيرة... فكما أن هناك حدثاً غير إسلامية، فكذلك ينبغي أن تكون هناك حدثاً إسلامية"¹.

ويفرق بين مفهومين²:

● روح الحدث: جملة المبادئ والقيم القادرة على النهوض بالوجود الحضاري للإنسان في أي زمان وأي مكان

● واقع الحدث: تحقق هذه القيم والمبادئ في زمان مخصوص ومكان مخصوص؛ وبالطبع فإن هذه التحققات سوف تختلف باختلاف الظروف الزمانية والمكانية.

"كل تطبيق لروح الحدث تصحبه اعتقادات وافتراسات خاصة مستمدة من مجاله التداولي"³.

تنبني روح الحدث عند طه عبد الرحمن على مبادئ ثلاثة، هي:

1- مبدأ الرشد: وهو عدم اختيار التبعية للغير.

ويتكون هذا المبدأ من ركنين:

أ- الاستقلال: على الإنسان الراشد أن يستغن عن كل وصاية فيما يحق له التفكير فيه.

ب- الإبداع: على الإنسان الراشد أن يسع إلى إبداع أفكاره، وأن يؤسس هذه الأفكار على قيم جديدة يبدعها من عنده، أو على قيم سابقة يعيد إبداعها لتصبح وكأنها قيم غير مسبوقة.

2- مبدأ النقد: أن الأصل في الحدث هو الانتقال من حال الاعتقاد إلى

حال الانتقاد، والمراد "بالاعتقاد" هنا التسليم بالشيء من غير وجود دليل عليه، "والانتقاد" المطالبة بالدليل على كل شيء.

ويتكون من ركنين:

أ- التعقيل: إخضاع ظواهر العالم وموروثات التاريخ إلى العقلانية

(1) روح الحدث، ص 16، 17.

(2) روح الحدث، 175.

(3) روح الحدث، ص 35.

ب- التفصيل: نقل الشيء من صفة التجانس إلى صفة التغاير، كالتفصيل في ميدان المعرفة مثلا بين دوائر العلم والأخلاق والقانون والفنون... وكما تم في واقع الحداثة الغربية من فصل الدين عن الدولة وعن الأخلاق.

3- مبدأ الشمول : أن الأصل في الحداثة الإخراج من حال الخصوص إلى حال الشمول ويتكون من ركنين:

- أ- التوسع: أن مجالات الحداثة جميع مناحي الحياة
- ب- التعميم: إذا تحققت روح الحداثة في مجتمع فلن تظل حبيسة هذا المجتمع، بل سترتحل إلى غيره من المجتمعات.

المراجع

- صحراوي، مسعود، التداولية عند العلماء العرب، بيروت، دار الطليعة، 2005.
- عبد الرحمن، طه، حوارات من أجل المستقبل، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2011م.
- عبد الرحمن، طه، تجديد المنهج في تقويم التراث، ط2، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي.
- عبد الرحمن، طه، في أصول الحوار وتجديد علم الكلام، ط2، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، 2000.
- عبد الرحمن، طه، اللسان والميزان، أو التكوثر العقلي، ط1، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، 1998.
- عبد الرحمن، طه، العمل الديني وتجديد العقل، ط2، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، 1997.
- عبد الرحمن، طه، سؤال العمل، ط1، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، 2012.
- عبد الرحمن، طه، سؤال الأخلاق، ط1، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، 2000.
- عبد الرحمن، طه، روح الحداثة، ط1، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، 2006.

تنمية أداء الموارد البشرية في ظل إستراتيجية القيادة الإدارية
أ.د رتيمي الفضيل
جامعة البليدة 2.
أ. بطاط نصيرة
جامعة البليدة 2.

ملخص:

ظلت إشكالية الأداء وتحسينه مصدر اهتمام وبحث طويل، وهو ما تعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، باعتباره الممارسة العملية لمحتويات الخطط والقرارات الإدارية، وأحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وأداء مواردها البشرية، والذي يعد المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين.

وتحتاج ممارسة القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية (نسق السلطة، نسق تسيير الموارد البشرية، نسق الإشراف) الاهتمام ببعض الاعتبارات والتصرفات الإدارية التي تمثل إستراتيجية تكفل توفيراً لجو التنظيمي اللائق لتنمية أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، القيادة الإدارية، التنمية، الأداء، الموارد البشرية.

: Résumé

La problématique de performances et ses améliorations reste la source intéressante de la recherche, qui se reflète les recherches de réflexion et la science du comportement à travers ses différentétapes de développement.

La performances est la pratique opérationnelles des contenus des plans et des décisions administratives et l'une de mesures considerent d'efficacité des travailleurs et leurs rendement vu les moyens fournis.

Alors que la réussite d'une organisation depends de l'efficacité et la performance des ses ressources humaines.

Exercée le commandement administrative à travers les niveaux organisationnels doit prendre en consideration certains comportements administratifs ,c'est une strategied'assurer une performance adéquat pour les developpements des ressources humaines .

Mots clés :strategie,commandement administrative, developpement, performances, ressources humaines

مقدمة :

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر من أهمها الموارد البشرية،وفي مقدمتها يأتي القادة الإداريون عبر المستويات التنظيمية (نسق السلطة نسق، تسيير الموارد البشرية، نسق الإشراف) الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسات هذه المنظمات وترجمتها في شكل ممارسات والتي تمثل إستراتيجية تهدف ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتهيئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة في ظل جو تنظيمي لائق لتحسين الأداء.

ويحتاج إعداد الأطر البشرية إلى جهود تنموية مستمرة خصوصا في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ، ولذلك أصبح الاهتمام بتطوير ورفع مستوى أداء الموارد البشرية ضرورة لأي مؤسسة لأنه يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة، حيث نجده يأخذ عدة أشكال واتجاهات والتي من بينها الاهتمام بالموظف وتهيئته علميا وعمليا، إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة مادية ومعنوية تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفعالية.

وعرفت المؤسسة العمومية الجزائرية عدة تحولات في ميدان تسييرها-بداية من التسيير الذاتي ثم الاشتراكي، لإعادة الهيكلة وأخيرا نظام الاستقلالية-أثرت بشكل مباشر على دور الرؤساء فيها،وبرزت مجموعة من السلوكيات والممارسات غير

الرشيدة، ففي مجال تسيير الموارد البشرية كانت تتخذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، وانعدام الاستثمار في التكوين، مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، التغييب، دوران العمل، عدم الانضباط وعدم التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.

ولكي تضمن هذه المؤسسة استمرارها لم يعد أمامها إلا تنمية قدراتها، ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بتحسين الأداء حيث اقترنت كفاءة الأداء التنظيمي بكفاءة العنصر البشري، لهذا نجد الكثير من القيادات الإدارية في المؤسسات الناجحة تسعى جاهدة إلى تنمية العنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى مراتبه من خلال إستراتيجية تمثل مجموعة من العمليات المتشابكة والمتكاملة والتي تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، لذا تلعب القيادة الإدارية دورا هاما وبارزا في محاولة تحقيق خططها الإستراتيجية على أرض الواقع من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات.

وبناء على ما سبق يمكن طرح السؤال العام التالي: ما هو الدور الذي ترسمه استراتيجيات القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية لتنمية أداء الموارد البشرية؟

تكمن أهمية هذا الموضوع في -عدد من المضامين ذات العلاقة بموضوع البحث - لفت الانتباه إلى أهمية إستراتيجية القيادة الإدارية في حياة المؤسسة عامة وفي بقائها واستمراريتها بصفة خاصة، حيث أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قادة أكفاء قادرين على تنمية مهارات العاملين من خلال توجيههم ومراقبة أدائهم والتأثير فيهم.

ونهدف بذلك إلى محاولة الكشف عن استراتيجية القيادة الإدارية ومعرفة مدى أهميتها في السياق التنظيمي للمنظمة، والوقوف على مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية بالمنظمة محل الدراسة، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين استراتيجية نسق القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية (نسق السلطة، نسق تسيير الموارد البشرية، نسق الإشراف) ومؤشرات أداء الموارد البشرية داخل المنظمة (التغييب، دوران العمل، التحكم التكنولوجي والانضباط).

وبهدف الإلمام بمختلف جوانب الموضوع سنعرض إلى المحاور التالية: أولا- إستراتيجية القيادة الإدارية.

ثانيا- تنمية أداء الموارد البشرية، ثالثا-استراتيجية القيادة الإدارية وتنمية أداء الموارد البشرية.

أولا-القيادة الإدارية:

تعد القيادة واحدة من مجموعة مرتكزات تقوم عليها العملية الإدارية ولقد حظيت القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص بالاهتمام كثير من علماء وباحثي الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في كفاءة وفعالية التنظيمات. ولا يوجد تعريف ثابت متفق عليه من الباحثين، فكل واحد منهم يتناول الموضوع من وجهة نظره، فهناك من يعرفها بأنها "القدرة التي يؤثر بها الرئيس على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين".⁽¹⁾ وتتجلى أهمية القيادة في طبيعة التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا، وفي هذا الصدد يقول "بيتر دراكر" القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق...والارتفاع بمستوى أدائها إلى مستويات أعلى...وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدود العادية...، وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة، التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة والمبادئ الحازمة للقيادة والارتفاع بمستويات الأداء واحترام الموظف وعمله".⁽²⁾

وللقيادة مستويات تعبر عن تسلسل القيادة وتدرج السلطة وتباين مستويات الإشراف في كل مستوى وظيفي حيث يستمد كل مستوى سلطته بالتفويض من المستوى الأعلى حتى نصل إلى مستوى القيادة العليا وبالمفهوم السابق لمستويات القيادة تختلف المنظمات في عدد المستويات القيادية الموجودة بها، إلا أن علم الإدارة سعى لتجميع المستويات التنظيمية في ثلاث مستويات قيادية وهي:مستوى القيادة العليا ومستوى القيادة الوسطى ومستوى القيادة التنفيذية الميدانية المباشرة-والتي يعبر عنها بنسق السلطة وتسيير الموارد البشرية والإشراف - وكل مستوى يضع تحت إمرة القائد مجموعة من الوظائف.⁽³⁾

فسنق السلطة التنظيمية باعتبارها أهم ممارسات الضبط وصاحبة القوة الرشيدة في التنظيم، إذ تلعب دورا محددًا لحركة وأنشطة المؤسسة المختلفة،

على أساس أنها القوة التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها. إذ تعد طبيعة أو نمط السلطة عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية، على أساس أن الأنماط السلطوية تحدد في خضم الأطر النظرية والدراسات الإمبريقية، حسب البناءات التنظيمية، طبيعة عملها ونوعية الفاعلين بها ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات.

أما بالنسبة لنسق تسيير الموارد البشرية فهو من أهم المستويات التنظيمية التي تشكل الدعامة الأساسية لفعالية التنظيم واستمراره على أساس أنه نسق متخصص يقوم على جملة من الوظائف الإدارية (كالتوجيه والرقابة) والتنفيذية والتي تحتوي القواعد والإجراءات المتعلقة في شقها الأول العملية التوظيفية ترمي في سياق وظائفها الفرعية وعملياتها (الاستقطاب، اختيار، تعيين) مد البنية التنظيمية بالموارد الفعالة القادرة على تحقيق المتطلبات الوظيفية فالأهداف التنظيمية⁽⁴⁾، الأمر الذي يستدعي الشق الثاني كآلية لدعم المورد البشري ومساعدته فتمكنه من استخراج أفضل ما لديه، طالما أن الوظيفة التكوينية هي أفضل أنواع الاستثمارات الفردية فالتنظيمية، وما يعزز ذلك الشق الثالث في سياق مجموعة من الإجراءات التي ترمي إلى تصميم وإعداد سياسة تحفيز فعالة تتماشى مع التوجه الحديث الذي يرسو إلى معالم الكفاءة والفعالية لزيادة درجة الأداء والولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بأنسنة الواقع التنظيمي.

كما أن نسق العملية الإشرافية لا يقل أهمية، فهو الوظيفة التنظيمية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة العمال لكي تتمكن من تنسيق جهودها من أجل صياغة وإنجاز الأهداف العامة⁽⁵⁾، وهذا ما يجسد أهمية العملية الإشرافية التي تعمل على توجيه وتنسيق مختلف المجهودات في إطار الممارسات الإشرافية، حيث يعمل المشرف على إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب الأخطاء، وإشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية تهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس.⁽⁶⁾

ثانيا- تنمية أداء الموارد البشرية:

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن المشكلات المتعلقة به، إذ يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف العمل، ولتطوير الأداء دورا في حياة

الأفراد، باعتباره عنصرا هاما في نموهم الوظيفي وتحسين قدراتهم، وهو الطريق الواضح لإحداث أي تنمية حقيقية.

وإن عدم توحيد مختلف وجهات النظر أدى إلى التباين حول تعريفه، وانطلاقا من التعريف اللغوي للأداء "إنجاز عمل ما"، فلقد اقتصر لدى الكثير من الباحثين على الموارد البشرية، وتم تعريفه بأنه "قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله"، وهناك من يرى أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما"⁽⁷⁾.
يتبين مما سبق أن أداء الموارد البشرية هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.

ومن هذا المنطلق حمل رواد البحث على عاتقهم الكشف عن أهم محددات رفع أداء العامل، في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل توفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء، فكانت المنطلقات الكلاسيكية التي ترأستها مجهودات "تايلور" الذي حصر نطاق دراسته بالعامل الصناعي الذي اعتبره وحدة مستقلة يتعين أن يكون سلوكه وضروب نشاطه على درجة من عالية من العقلانية والرشد⁽⁸⁾، بتطبيقه لمبادئ الإدارة العلمية التي ترمي إلى رفع مستويات الأداء، وبالمقابل توجه المنظور النظمي إلى إبراز المداخل التي تركز على عدد من الأسس العلمية في دراسته وتحليل العناصر التنظيمية الكفيلة بتحديد أداء العامل. ومهما اختلفت التوجهات النظرية فإنها تصب في قالب واحد يعمل على عقلانية التنظيم وترشيده، في إطار البحث عن فهم الفعل الاجتماعي داخل التنظيمات كأساس لتحديد فعالية أداء العامل.

ومن مؤشرات أداء العامل-التغيب: ويرى "فرج عبدالقادره": "أن التغيب عن العمل لدى بعض العمال نوع من الهروب وإنكار الحقيقة، فقد يحمي العامل نفسه من موقف الانعصاب عن طريق الهروب من موقف العمل"⁽⁹⁾. بينما ركز آخرون على الأبعاد النفسية والاجتماعية على أساس أن ظاهرة التغيب مؤشر أو كنتيجة لإيقاعات العمل وضغوطه، وفي هذا الإطار يقول "Pierre Dubois": "يعتبر التغيب كرد فعل أو عدم قبول حالة أو وضع العمل"⁽¹⁰⁾. ومهما

اختلفت العوامل المؤثرة على ظاهرة التغيب العمالي، فإن الاهتمام كان يصب في قال بواحد وهو التأثير السلبي لهذه الظاهرة على العامل والمؤسسة، باعتبار أن العمل من العناصر الرئيسية في الإنتاج، وفي حالة التغيب عن العمل يتعطل ويتوقف الإنتاج، باعتبار مؤثر التغيب العمالي كفيل بالحد من أداء العامل. -**دوران العمل:** يشير إلى "تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها".⁽¹¹⁾ وانعدام الاستقرار في العمل (دوران العمل) من أهم مؤشرات الأداء المنخفض، ولهذا كلما زادت الرغبة في الاستقرار والاستمرار في العملز أدأء العامل و العكس صحيح.

-**التحكم التكنولوجي:** فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والوسائل المادية والتنظيمية التي تستخدم في مجالات النشاط المختلفة، بغية إشباع الحاجات البشرية المتزايدة سواء على صعيد الفرد أو المجتمع⁽¹²⁾. فالتحكم في التكنولوجيا يدل على قوة التحكم والسيطرة العامل على طرق العمل وكذا الآلات ونظام سيرها وإنتاجها وطرق صيانتها، في خضم الخبرة المهنية وبعد العملية التكوينية الكفيلة بجعل العامل أكثر قدرة ومهارة في استيعاب متطلبات نظام العمل.

-**الانضباط:** ويعرفه محمد المهدي تقيه بأنه: "الالتزام الدقيق بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين والتشريعات، وبنظم العمل وإجراءاته وقواعده، وكذا بمقاييسه ومواصفاته مع التمسك الشديد بكل القيم والمثل والمبادئ العليا التي

ارتضاها المجتمعوارتبطتبهوأصبحتتشكلسلوكه، وتتحكمفيكافةمعاملاتهوآلياته"⁽¹³⁾، حيث يشير انضباط العاملين في المؤسسة إلى سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها ويتخذ مظاهر سلوكية من الإلتقان إلى الصدق والأمانة واحترام قيمة الوقت، وإن من مظاهر هذا الانضباط والتي تتجلى في السلوكيات الإيجابية التالية:⁽¹⁴⁾

-**المواظبة:** وتعني التزام العامل بعمله من خلال احترامه للمواعيد الرسمية المحددة له، كما أن المواظبة الوظيفية تعبر عن المسؤولية فالمحافظة على وقت الدوام في الحضور والانصراف هو جزء من الانضباط في العمل.

-إتقان العمل: إذا كان الإنجاز هو إتمام المهام كما تم الاتفاق عليه بين الرئيس والمرؤوسين، فإن الإتقان هو الإجادة في إتمامها وبأفضل ما يمكن، والإتقان يتولد من الجدية والإخلاص والذي يؤدي إلى الانضباط في العمل.

-الالتزام في العمل: وهو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة من خلال درجة ومستوى الانغماس في العمل بها ومقدار الجهد والوقت المكرس لهذا الغرض، كما أن درجة الالتزام تعكس درجة الانضباط، فكلما كان التزام الفرد عاليا زاد انضباطه والعكس صحيح.

-الاحترام: إن تقدير الفرد من طرف المنظمة، ومن طرف زملائه يولد لديه شعورا بأهميته ضمن فريق عمل يقوم على احترام أعضائه، ولن يتحقق الانضباط إذا فقد الاحترام بين الزملاء.

ثالثا-استراتيجية القيادة الإدارية وتنمية أداء الموارد البشرية:

تشكل القيادة الإدارية عبر المستويات التنظيمية(نسق السلطة، تسيير الموارد البشرية، العملية الإشرافية)والتي تعتبر من أهم الأبعاد الرسمية التي حددتها الدراسة -ولها علاقة مع بعضها البعض باعتبارها أنساق جزئية داخل البناء الكلي -لما لها من علاقة بأداء المورد البشري ، إذ تمارس تأثيرها بصفة غير مباشرة من خلال علاقتها بمؤشرات الأداء.

حيث تعتبر السلطة التنظيمية من أهم آليات الضبط التنظيمية المحددة لسلوكيات وأفعال المرؤوسين في إطار النسق المعياري التنظيمي، الكفيل بتقنين هذه الأفعال وترشيدها لتحقيق الاستقرار للعامل.

كما أن ظاهرة التغيب تعتبر من أبرز المشاكل التنظيمية التي تحدد عدم نجاعة ممارسات السلطة في تحقيق الانضباط ، وهذا ما تحدده الأنماط السلطوية المتبعة التي له دور في الحد من هذه المظاهر السلبية المحددة لعدم فعالية الأداء في المنظمة.

-النمط السلطوي المتبع وعلاقته بالتغيب العمالي: تلعب طبيعة السلطة أو النمط السلطوي المتبع دورا في حدوث ظاهرة التغيب العمالي، حيث أن من أنماط السلطة المركزية واللامركزية، ولقد ظلت السلطة المركزية السمة المميزة لمسيرة المؤسسات الجزائرية، رغم أن الإصلاحات الاقتصادية جاءت لتخفيف من حدة هذه المركزية لإعطاء دفع قوي للمؤسسات وحتى الأفراد لإنجاز مهامهم على أكمل وجه.

والمركزية عملية تجميع أو حصر كافة السلطات وحقوق اتخاذ القرار في مراكز الإدارة العليا، وعدم إعطاء الإدارات في المستويات الدنيا أية حرية في التصرف، وإلزامها بالرجوع إلى المستويات الأعلى للبت في أي موضوع يتعلق بالنشاطات التي تمارسها، والكثير من أنصار المركزية وخاصة رواد النظرية الكلاسيكية يرون فيها الموجه والدافع لتحقيق أهداف المنظمات، وهذا انطلاقاً من المزايا التي تحققها ومنها⁽¹⁵⁾

-إفصاح المجال لوضع سياسات واتخاذ قرارات موحدة.
-تخفيض حالات ازدواجية الوظائف إلى أدنى حد ممكن.
-التقليل من الأخطار الناتجة عن حصول انحرافات في الأداء الفعلي عن ما هو مخطط، وذلك لما تمتلكه الإدارة المركزية من خبرة واسعة في معالجة الانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة.

فهذه المزايا تحولت إلى عيوب سايرت مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية -قبل مرحلة الاستقلالية- وأعاقت تحقيق أهدافها، وجعلت مؤشرات الأداء تحدد موقعها داخل الإطار التنظيمي، وانخفضت بذلك فعالية الأداء باستمرار، على أساس أن التنظيم البيروقراطي الصارم، خاصة إذا اقترن بكبر حجم المؤسسة من شأنه أن يضعف العلاقة بين العامل والإدارة مما يدفعه إلى التغيب⁽¹⁶⁾ فرجوع السلطة التنظيمية للجهة الوصية في ممارستها التنظيمية، أنتج ببطء في الإجراءات وعدم الكفاءة في التنظيم، فهذه المرجعية السياسية جردت السلطة التنظيمية من إمكانية تفويض السلطة للمستويات الدنيا، مما أحدث فجوة بين العمال والإدارة أثرت على فعالية أداء العامل، الأمر الذي جعل من استقلالية المؤسسات مرحلة حتمية لتكريس مبدأ اللامركزية الذي بمقتضاه ترتفع فعالية الأداء.

فاللامركزية أسلوب إداري وتنظيمي يستند إلى مبدأ تشتيت السلطة وتوزيعها بين الرئيس والمرؤوس، حيث يتم بموجبها تفويض بعض السلطات لاتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ المسؤوليات المرتبطة بأعمال المرؤوسين، لذلك فإن جوهر اللامركزية هو "الاستقلال والحرية الممنوحة للمرؤوسين وللوحدات التنظيمية التي يعملون بها، فاللامركزية كفيلة بتحقيق أهداف المنظمات والحد من ظاهرة التغيب العمالي، انطلاقاً من المزايا التي تتمتع بها ومنها⁽¹⁷⁾

-تقليل أعباء المدراء في قمة الهرم التنظيمي، وذلك من خلال مشاركة الآخرين ممن تفوض لهم السلطة في تحمل جزء من المسؤوليات.
-تنمية الأفراد العاملين لتولي مراكز إدارية في قمة الهرم التنظيمي.
-تساهم في الإسراع في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة إمكانية استغلال المنظمة للفرص التي تتاح أمامها بكفاءة، وكذلك سرعة معالجة أية انحرافات بين الإداء المخطط والفعلي.

-تساهم في تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية بين المدراء ومرؤوسيهم، مما ينعكس إيجاباً على تحسين معدلات الأداء وزيادة درجة التنسيق بين الأنشطة المختلفة في إطار الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

وبهذا فإن اللامركزية التي أصبحت المؤسسة مدعمة بها، أين أصبح العامل أكثر حظاً في المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي أكثر حرية في الأداء وكذلك تطوير أساليب وطرق الأداء، الأمر الذي يسمح بارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية التي تسمح بالخروج من الأزمات التي يعيشها كل من العامل والمؤسسة على حد سواء.

-عقلانية القرارات الإدارية في ضوء المشاركة العمالية: إن نظام المشاركة في الإدارة من الناحية النظرية له قيمة كبيرة، فيما يتعلق بالتعبير عن آراء العمال وإشراكهم في إدارة المصنع، كما أنه يعني تذويب الفوارق بين طبقات العاملين وزيادة الصلة بين العمال والإدارة، فنظام المشاركة يهدف إلى زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ في التنظيم، مما يحقق التعاون بينها وبين الإدارة، ويخفف من حدة الصراعات، الأمر الذي يجعل القرارات عقلانية ورشيدها ولها دورها في الحد من ظاهرة التغيب العمالي، على أساس أن مشاركة العمال تزيد من فعالية القرار المتخذ نتيجة إضافة عنصر جديد من عناصر الخبرة التي تتصل اتصالاً مباشراً بالإنتاج.⁽¹⁸⁾

وفي هذا الإطار يمكن الوقوف على واقع المشاركة العمالية في البناء التنظيمي للمؤسسة، فبمجيء مبدأ الاستقلالية تم النظر إلى مبدأ المشاركة العمالية؛ باعتبار أن من بين أهداف هذه المرحلة هو الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال إشراك العامل في عملية اتخاذ القرارات، من أجل إعطاء لهذه الأخيرة عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة التغيب العمالي، فإشراك العاملين في صنع القرارات يرفع مستوى رضاهم ويزيد من دافعيتهم للأداء، فلقد أظهرت التقارير العملية التي

أجريت حول الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1977 "أن انخفاض الإنتاجية في الوم.أ يعود إلى فشل السياسة الممارسة مع العمال، ففعالية الأداء ترتفع عندما تتاح للعامل الفرصة للإبداء آرائه والمشاركة في اتخاذ القرارات"،⁽¹⁹⁾ وبهذا فإن للمشاركة عدة مزايا منها⁽²⁰⁾

-تحقق المشاركة تفهم العمال للقرارات وقبولهم له، وكذا زيادة الالتزام بتنفيذه، ومرجع هذا الالتزام هو شعور المرؤوسين بأن هذا القرار قرارهم، لأنه وليد مشاركتهم وإسهامهم.

-تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار وتفهمهم لبرامج تنفيذه، وبالتالي فهي تسيير التنفيذ الفعال للقرار والتطبيق المرن له.

-تمكن المشاركة من تعرف المرؤوسين تعرفا صحيحا على الحوافز الإيجابية والسلبية المشروطة بالأداء الفعال، مما يزيد من دافعيتهم للأداء الفعال وعدم التغيب. فمختلف هذه المزايا لها دورها الواضح في الحد من ظاهرة التغيب، على أساس أن العمال ينظرون إلى مختلف هذه القرارات نظرة عقلانية ورشيدة تخدم المصلحة العامة.

-**اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء:** ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في صنع القرارات، مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكنا، وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل منها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توفرت له قدرات ذاتية الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أنه لا بد أن تعمل القيادة الإدارية على توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم، وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة كضمان تعاونهم والتزامهم، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء مصالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ويمكن الربط بين اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء، الذي يعني الارتباط الإيجابي بين العامل والتنظيم الذي يعمل به، ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل العمل عن قناعة، ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ومن هنا ظهرت العديد من الدراسات التي ركزت على أهمية

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل التنظيمات كأحد الوسائل الضرورية لزيادة شعور العاملين بالانتماء وضمن أداءهم الجيد. ولقد قام "فيليب سيليزنيك" بإجراء بحوث عن السلطة-ومنها ما يبحث عن مدى الارتباط بين تفويض الصلاحيات بالالتزام بتحقيق الأهداف-في منظمة تنسي فالي (TVA)،ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص من خلال ميكانيزم تفويض السلطة في المنظمة يساعد على التحكم في شبكة العلاقات المحلية، لأن عدم الرجوع إليهم قد يخلق موجة من السخط والتذمر وعدم الرضا، لهذا تم الاعتماد على مؤسسات محلية فوضت لها بعض السلطات والصلاحيات قصد تبديل أراء وسلوكيات سكان الوادي بما يساهم في مساعدة الهيئة الحكومية على تنفيذ الإصلاحات⁽²¹⁾ ولقد أكد سيليزنيك على عملية تفويض السلطة في التنظيم يؤدي إلى النتائج التالية:

-المتوقعة (إيجابية) ومنها:الكفاءة في العمل، مواجهة المشكلات ومعالجتها، المشاركة، انخفاض معدل النقل والتغيير،زيادة فرص التدريب وزيادة خبرة الأعضاء، تقليل الاختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء.
-وغير متوقعة (سلبية)ومنها:زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الوحدات، ظهور صراعات بين الأقسام الفرعية، استبدال الأهداف، ظهور إيديولوجيات فرعية، تحول الوسائل والغايات.⁽²²⁾
كما أجريت دراسة تحت عنوان "تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"⁽²³⁾،وهدف للتعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء،حيث توصلت الدراسة إلى:

- إظهار موقفات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية القرارات التيلاتقبل التفويض،وعدمال تكافؤ بينا السلطة والمسؤولية.

-إظهار القوى الدافعة لنجاح عملية التفويض ومنها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء.

-إظهار تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء، ومنه أن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية،ويعمل على زيادة العمل المنجز.

وإن تسيير الموارد البشرية عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للمؤسسة، وهي آية تحمل كل مواصفات عملية التسيير؛ من حيث أنها تعتمد على التنظيم والتوجيه والرقابة، ومجال تسيير الموارد البشرية هو العنصر البشري، ومهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، من خلال توجيه أداء الأفراد والتأثير عليه من خلال عملياتها التنفيذية من توظيف وتكوين وتحفيز والدور الذي تلعبه في خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من ظاهرة دوران العمل والتغيب العمالي وكذا التحكم في طرق العمل والآلات من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء، لهذا فإن الوظائف التنفيذية لها علاقة بمؤشرات الأداء.

- العملية التوظيفية ودوران العمل: فالعملية التوظيفية كعملية تنظيمية هامة تحقق الأهداف الاجتماعية للمنظمة باستقطاب اليد العاملة بطريقة عقلانية ورشيدة، تأخذ بالطرق العلمية وتبعد الطرق الشخصية لضمان تحقيق أهداف التنظيم ورفع أداء العامل، فالموثمة بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة من جهة وبين متطلبات العمل وعدد الأشخاص من جهة أخرى كفيل بالحد من ظاهرة دوران العمل.

وإن عملية الانتقاء الجيد هي أهم خطوة في إحداث سلوك سليم يتسم بالانضباط وتحقق به المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، فالاختيار يحفز على الجد والعمل الفعال، مما يمكن تحقيق المبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"،⁽²⁴⁾ فإذا حققت الإدارة هذا المبدأ واعتمدت على التوظيف بطرق علمية فإنها تتوقع الرفع من الانضباط الوظيفي.

- العملية التكوينية والتحكم التكنولوجي: تحتل العملية التكوينية موقعا خاصا في الإطار التنظيمي؛⁽²⁵⁾ إذ تعمل على تحسين مهارات العامل وقدراته العلمية والعملية، لكي يتمكن من التحكم في الآلات وطرق العمل، مما يضمن له تحقيق أداء فعال ومقتضاه يحصل العامل على حوافز مادية ومعنوية تعمل على الحد من ظاهرة التغيب.

لهذا شكلت هذه العملية اهتمام العديد من الدراسات والنظريات السوسولوجية التي حاولت الوقوف على أهم أبعادها في سياق تنظيمي بحت، وفي هذا الإطار اهتم "تايلور" بالتكوين في خضم مبادئ الحركة والزمن، من خلال تدريب العمال على تفاصيل هذه الطريقة، وحثهم على أداء العمل وفقها.⁽²⁶⁾

أما "التون مايو" فإنه ينظر لتكوين المهني على أنه جزء لا يتجزأ من المكافحة الاجتماعية للعمال؛ فكلما حسن العامل وضعه المهني، أتيحت له فرصة التكوين، كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية الأمر الذي يزيد من الإنتاجية.

ويتضح مما سبق أن هدف العملية التكوينية هو رفع الأداء، وهذا من خلال التحكم في الآلات وطرق العمل ويتوقف ذلك على الأسلوب المتبع في العملية التكوينية، فالبرامج الناجحة كفيلة بتحقيق أهداف العملية التكوينية، فلقد أوضح "Dumazedier" بأن المنتجات التي حافظت على استمرارها لمدة بين عشرة وخمسة عشر سنة في الولايات المتحدة الأمريكية لا تتماشى مع ارتفاع درجة التكوين والبحث، كما ورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية "أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار".⁽²⁷⁾

- العملية التحفيزية والتغيب العمال: لقد شكل العنصر الإنساني أهم العناصر التنظيمية، لتحقيق أهداف المنظمات التي تسعى لاختيار أفضل الأشخاص المؤهلين والقادرين على الكفاءة في الإنجاز والفعالية في الأداء، وإن تحقيق الكفاءة ليس مرتبط فقط بالقدرة وإنما للرغبة في الأداء الدور الأعظم، لكي يؤدي الفرد عمله على أفضل صورة ممكنة، ولكي تتوفر الرغبة للفرد يجب أن يكون هناك حافز لخلق هذه الرغبة، ومن خلال هذا الحافز يندفع الفرد في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه، وبما يخدم تحقيق جزء من أهداف المنظمة في إطار الحد من ظاهرة التغيب العمالي، فالفرد المندفع للعمل المحفز يقوم بكل ما لديه من قدرة وخبرة ويساهم جدياً في تطوير الإنتاج كما ونوعاً، بما يضمن تحسين معدل الأداء.⁽²⁸⁾

كما أكدت الدراسات العلاقة الوطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي المؤدي إلى الانضباط، والحوافز في العمل هي تلك العوامل التي تربط العامل بعمله، والرضا في العمل هو الفرق بين النتائج المتوقعة من العامل والنتائج المتحصل عليها.⁽²⁹⁾ واهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية (ماكريجور) حول سلوكيات البشر قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (y و x) ويمثل هذا النوع في (z) الذي يتصرف وفقاً للظروف المحيطة به والتي تحته على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على الحوافز كالتدريب فإن أدائه سوف يتحسن،

وإذا توفرت له حوافز معنوية مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المسؤولية، وإذا وجد المناخ التنظيمي المناسب فإنه يعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه.⁽³⁰⁾ ويشير "مدني عبد القادر علاقي"⁽³¹⁾ إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المنظمة نجاحا كبيرا في المنظمات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المنظمة يدفعه لمضاعفة جهده وزيادة أدائه، وهذا ما ينعكس على الإنتاجية والأرباح و يحقق الاستفادة لجميع الأطراف. كما يشير "شاويش" إلى أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم وذلك من أجل زيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.⁽³²⁾

ويعد الإشراف من أبرز المؤشرات التنظيمية، وكأحد العوامل المحفزة والمؤثرة على أداء العامل، ولقد كشف التراث السوسولوجي عن التباين الواضح في وجهات النظر، والمداخل النظرية التي عالجت الإشراف كعملية تنظيمية لها تأثير على الاستقرار المهني للعامل وبالتالي فعالية أدائه. فهو بذلك أحد العناصر المؤثرة على الأداء والروح المعنوية داخل التنظيم، فالأسلوب الذي ينشد التوازن في الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي من شأنها التي تدفع لإنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة، وبين العلاقات الاجتماعية التي تحقق رضا العمال يحد من ظاهرة دوران العمل والتي تحقق أداء فعال للعمال.

-النمط الإشرافي والاستقرار المهني للعامل: كانت دراسة جامعة ميتشجان وأوهايو من الدراسات الرائدة التي أبرزت أهمية سلوك المشرف وقدمته في صورة أمثاط توضح الفرق بين النمط الاستبدادي الذي يركز على الإنتاجية وتركيز كافة القرارات في يد المشرف، وعدم الاهتمام بأداء ومقترحات مرؤوسيه، عكس النمط الديمقراطي الذي تتحدد فيه مختلف القرارات نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة المشرف، الأمر الذي جعل درجة الابتكار في ظل النمط الديمقراطي أكبر والدافع للعمل قوي، ومعدل دوران العمل أقل، والتفاعلات الاجتماعية تسود بدرجة واضحة في سلوك الأفراد.

وفي إطار الربط بين النمط الإشرافي والاستقرار المهني للعامل بينت دراسة "R.ley" عام 1966 إلى الكشف عن العلاقة بين مشكلة دوران العمل والنمط الإشرافي السائد داخل الأقسام المختلفة، حيث يتزايد معدل دوران العمل بالنسبة للمشرفين الذين يتبعون الاستبدادي، بعكس أولئك المشرفين الذين يتبعون الأسلوب الديمقراطي في العمل، فإن معدل دوران العمل يقل لدى العمال نظرا لإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.⁽³³⁾

وبذلك يتضح أن النمط الإشرافي الفعال هو الكفيل بتحقيق الاستقرار للعامل، وهذا ما أورده "هاوس" في نظرية المسار والهدف التي جسدت وظيفتين أساسيتين للعملية الإشرافية، وتتمثل الأولى في توضيح المسار للمرؤوسين لأداء أعمالهم في إطار تحديد أهم السلوكيات اللازمة لإنجاز مهامهم، أما الثانية فهي زيادة قدرة المكافأة المتاحة لهم.

فبهذا يلعب المشرف دورا واضحا في تحريك مسار مرؤوسيه حول تحقيق الأهداف التنظيمية، بإتباع أمط إشرافية متنوعة تأخذ بعين الاعتبار خصائص الموقف وتوقعات المرؤوسين.

فالنمط الإشرافي الفعال كما يرى "هاوس" هو الذي ينجح في حفز المرؤوسين، وتوليد دافع قوي للعمل المستمر لديهم.⁽³⁴⁾ وهذا ما يضمن الاستقرار المهني العمال، بأن تقل ظاهرة دوران العمل داخل الواقع التنظيمي، في إطار رضاهم عن العمل المنجز وقبولهم للممارسات الإشرافية، فتتحدد بذلك الأمط الإشرافية في خضم خصائص المرؤوسين وهيكل العمل وبيئته.

فالمشرف يتبع النمط الإنساني في الحالات التي يقوم فيها المرؤوسون بعمل يحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط والاستياء، فالسلوك الإنساني المشبع بحاجات المرؤوسين هنا يعمل على تعويض النقص الذي يشعر به المرؤوسون في أدائهم لعمل غير مرضي.

كما يتبع المشرف نمط الإشراف بالمشاركة في الموقف الذي يشعر فيه المرؤوسين بأن عملهم يعبر عن ذاتهم ويرتبط بها، وكذلك عندما تكون مطالب وقرارات هذا العمل غامضة، وفي هذا الصدد أوضح "ستالوزي" بأن "الإشراف يجب أن يكون عملية استشارية أكثر منها تعليمية أو قيادية، حتى يتحرر العامل من كافة ألوان الضغط الذهني."⁽³⁵⁾

-الإشراف والانضباط: الإشراف هو أحد العناصر الإدارية التي يمكن من خلالها التحقق من أن جهود العاملين تسير في المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

والمشرف يعمل على حث العاملين على الأداء الفعال وانتهاج السلوك التنظيمي القائم على الانضباط وكذا توجيههم على الالتزام بالتعليمات بشكل سليم، فحسب "منصور فهمي" فإن المشرف "لا يؤثر فيهم عن طريق وظيفته فقط ولكن بأفعاله وتصرفاته، وأن الأفراد لا يتأثرون فقط بالمظهر والسلوك بل باتصال رؤسائهم، وهنا يظهر الاهتمام بأن يختص المشرف في كيفية سلوكه في التأثير على الأفراد.

وإن العلاقة التي تنشأ بين المشرف والمشرفين عليهم -القائمة على أساس الارتياح والثقة المتبادلة -هي علاقة ضرورية لإرشاد العاملين وترغيبهم في العمل وتوجيه سلوكياتهم التنظيمية نحو تحقيق الانضباط في العمل.⁽³⁶⁾

-نطاق الإشراف والتحكم التكنولوجي: لنطاق الإشراف دور في تحقيق أهداف الإشراف عن طريق تحكم العامل في التكنولوجيا، وبالتالي رفع مستويات الأداء. فنطاق الإشراف ضروري لتنظيم ممارسة السلطة وتوضيح علاقة الرئيس بالمرؤوسين في أية منظمة، بحيث يتصل هذا المفهوم اتصالاً مباشراً بمفاهيم تفويض السلطة والمركزية واللامركزية وغيرها من المبادئ التنظيمية الأخرى.⁽³⁷⁾ كما أن هناك العديد من الاعتبارات والعوامل الكفيلة بتحديد نطاق الإشراف والمؤثرة على اتساعه أو نقصه منها: طبيعة العمل و كفاءة الاتصالات وأنظمة العمل وكذا كفاءة الرئيس والمرؤوسين، وهذه الاعتبارات جعلت الكثير من المنظرين يحددون نطاق الإشراف من زوايا مختلفة تحدها البيئة التنظيمية التي يعملون في حيزها، "ففايول" أكد أن هناك نطاقاً نموذجياً في الإشراف لا يجب تعديده، فيجب أن لا يزيد عدد العمال الذي يشرف عليهم رئيس واحد إشرافاً مباشراً عن عدد معين، وأن هذا العدد يمكن أن يكون عشرون إلى ثلاثين فرداً بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة.

كما أكد "تايلور" على فعالية نطاق الإشراف في الواقع التنظيمي، إذ يمكن من خلاله معرفة مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، من خلال تأثير نطاق الإشراف على التحكم التكنولوجي للعامل، وبالتالي فعالية أدائه ، فاتساع أو

ضيق نطاق الإشراف يؤثر على عملية الإشراف التي يقوم بها الرئيس من ناحية الجهود التي يصرفها في العمل والعلاقات والاتصالات التي تربطه مع المرؤوسين. وعلى هذا الأساس فإن نطاق الإشراف الضيق يجعل العملية الإشرافية تحقق أهدافها التنظيمية، من خلال جعل العامل أكثر قدرة ومعرفة بمتطلبات الوظيفة وما تقتضيه من التحكم في الآلة وطرق العمل المختلفة الأمر الذي يجعل أداء العامل أكثر فعالية.⁽³⁸⁾

وأجريت دراسة "بيلز" في شركة الكهرباء سنة 1948، وكان الغرض منها التعرف على خصائص القادة والمشرفين ذوي الفعالية، ولقد أجاب حوالي 800000 عامل على الاستخبار، وكما أجريت مقابلات مع المشرفين ورجال الإدارة، وكانت الدراسة تهدف إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يجب أن يشرك المشرف مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات إذا أراد أن يكون رضا المستخدمين وأداؤهم للعمل أعلى ما يكون؟
- إلى أي مدى يجب أن يظل المشرف متعاليا ولا يختلط بحرية مع المستخدمين؟
- إلى أي مدى يجب أن يبقى مواليا لمستخدميه في حالة التصارع بين المؤسسة وأهداف المستخدمين؟

ولقد كشفت هذه الدراسة أن تحقيق أهداف التنظيم وزيادة كفاءته الإنتاجية يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه، إلا أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيه لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة حول كيفية سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضمان الفاعلية.

كما كشفت أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم.⁽³⁹⁾

الخاتمة.

تمثل التنظيمات كيانات اجتماعية منظمة بطريق هادفة،تضمن ميكانيزمات تدعم توازنها وتكفل استقرارها، وتهدف إلى تحقيق أعلى درجات الربح من وراء العملية الإنتاجية، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بأداء الموارد البشرية.

وإن أداء المنظمة يتحدد من خلال أداء موردها البشري مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي في خضم مستويات تنظيمية رشيدة وعقلانية. فنسق السلطة التنظيمية،نسق تسيير الموارد البشرية، ونسق العملية الإشرافية تشكل أهم المحددات والمعطيات التنظيمية التي تكفل استقرار الفئات العمالية وانضباطها وتوافق سلوكها مع السلوك التنظيمي في خضم التخفيف من التغيب العمال ودوران العمل، ومن جهة أخرى تكفل المستويات السابقة في إطار الأسس و المعايير العقلانية تحكم العامل في التكنولوجيا التنظيمية.

المراجع والهوامش:

- (1) صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، الدار الجامعية، 2001، ص195.
- (2) كمال حمدي أبو الخير : أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس، (دت)، ص246.
- (3) كنعان نواف: القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، 2006، ص263.
- (4) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن، دار وائل، 2005، ص120.
- (5) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 1986، ص406.
- (6) حسن رشدي التودي، مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مصر، مكتبة الانجلومصرية، 1974، ص129.
- (7) أحمد زكي بدوي :معجم المصطلحات الاجتماعية، لبنان، مكتبة لبنان، 1992، ص310.
- (8) محمد علي محمد: المرجع السابق، ص131.
- (9) فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي في التنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، 1978، ص102.
- (10) Dubois Pierrr: l'absentéisme ouvrier dans l'industrie ,Revue (10) francais des affaires sociales, n°02 , paris 1977, p28
- (11) عبد المنعم الحي: علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1984، ص59.
- (12) عدنان حسين يونس: نقل التكنولوجيا بين تعميق التبعية وتعزيز مبدأ الاعتماد على الذات في البلدان النامية، مجلة النفط والتنمية، بغداد، العدد 25، نوفمبر 1979، ص67.
- (13) محمد المهدي تقيّة: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2007، ص28.

- (14) سيد راضية: الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، 2010، ص 76-77
- (15) قيس محمد العبيدي: التنظيم، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997، ص 220-221
- (16) محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، عمان، دار وائل، 1999، ص 192.
- (17) قيس محمد العبيدي: مرجع سابق، ص 222.
- (18) محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 524.
- (19) إسمهان بلوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002، ص 102-104.
- (20) احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989، ص 229-230.
- (21) عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 136.
- (22) بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 149
- (23) محمد عبد الله العثمان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- (24) عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 11.
- (25) بلقاسم سلاطنية: التكوين المهني والتنمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 132.
- (26) علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 47.
- (27) بلقاسم سلاطنية: التكوين المهني والتنمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر 2001، ص 123.
- (28) صالح عودة سعيد: إدارة الافراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1994، ص 288

- (29) إبراهيم حاج عمر: الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، ص 93 .
- (30) عبد العزيز محمد ملائكة: مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، جدة ، دار العلم، 2007، ص 448.
- (31) مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، ط2، جدة، خوارزم العلمية، 2007، ص 501.
- (32) مصطفى نجيب شايوش: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، 2005، ص 184.
- (33) محمد الدقس: مرجع سابق، ص 185.
- (34) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية ، 2000، ص 309.
- (35) إسمهان بلوم: مرجع سابق، ص 96-97.
- (36) سيد راضية: مرجع سابق، ص 82.
- (37) قيس محمد العبيدي: مرجع سابق، ص 185.
- (38) إسمهان بلوم: مرجع سابق، ص 98.
- (39) عبد الرحمن عيسوي: علم النفس الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 189.

التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية

أ. ناهد بلقمرى
جامعة البلدة 2

د. شريف درويش
جامعة البلدة 2

مقدمة:

يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية من السياسات الحديثة التي ظهرت، واصبحت تعتمدها مجموعة من المنظمات، باعتباره يمس موردا هاما كالمورد البشري، كون الهدف من هذا التسيير هو متابعة هذا النوع من الموارد المتواجدة في المنظمة أو في البيئة المحيطة، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب، من خلال الاجراءات التي يقترحها من توظيف وتكوين وتحفيز...لذا سنحاول معرفة دور هذه الاجراءات التعديلية في زيادة فعالية المنظمة من خلال بعض المؤشرات مثل دوران العمل، حوادث العمل، والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التسيير التنبؤي للموارد البشرية، التكوين، التوظيف، التحفيز، الفعالية التنظيمية، الرضا الوظيفي، حوادث العمل، دوران العمل.

introduction:

la gestion prévisionnelle des ressources humaines est une politique moderne qui a émergé et elle es devenus adopté par une série d'organisations, elle es aussi une ressource importante, **les ressources humaines**, et l'objectif de la gestion est de suivre ce genre de gestion prévisionnelle dans l'organisation . dans les ressources ou dans l'environnement, et de travailler pour atteindre un équilibre **entre l'offre et la demande**, sur la base ce style de politique de gestion sont mis dans diverses activités dans les ressources humaines depuis **le recrutement et de promotion de la formation et de transport ... et d'autres mesures.**

Nous allons donc essayer de trouver le rôle de ces mesures dans le révisionnisme accroître l'efficacité de l'organisation à travers certains indicateurs tels que le chiffre d'affaires du travail, les accidents du travail, et la satisfaction professionnelle.

Mots clés: gestion prévisionnelle .des ressources humaines, la formation, le recrutement, la motivation, l'efficacité organisationnelle, la satisfaction au travail, les accidents du travail, le chiffre d'affaires du travail.

الاشكالية:

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط الداخلية والخارجية في ظل التحديات التي تفرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة والخصوصية وشدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة، والتي تؤثر بشكل كبير على بقائها وموهها وقدرتها على الاستمرار حيث يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيها التغيرات والتحويلات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم. وهو ما يحتاج من إدارة المنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات، حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات، ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والنمو.

إن المجتمع الحديث مبني على أساس جملة من الوحدات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية والتي هي بأمس الحاجة لمجموعة من الفاعلين الاجتماعيين للمحافظة على بقائها و استمرارها وذلك من خلال توفر مختلف شروط ومتطلبات بقاء ونجاح النسق و منها ضرورة توفر مختلف الموارد البشرية والمادية التي يحتاجها النسق لأداء دوره الوظيفي تجاه النسق الكلي وبالتالي تحقيق أهدافه من خلال الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

ومن أجل ذلك أصبحت المؤسسات تسعى إلى تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما و الدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، إذ تشكل أحد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع من مردوديتها، حيث ينبغي الاهتمام بهذا المورد الهام واستغلاله بطريقة تضمن للمنظمات تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وهذا الاستغلال لا يتوقف على ما هو متوفر من موارد داخل المنظمة، وإنما يتعدى ذلك الى استثمار ما هو موجود من كفاءات في البيئة المحيطة؛ وعليه يجب أن تكون للمنظمة استراتيجية تتعلق بالاستثمار في الموارد البشرية، من خلال اتباع مختلف الطرق والإجراءات التي تحقق الأهداف المسطرة.

ومع التطورات المعاصرة والتغيرات التكنولوجية والمعرفية ظهرت فلسفات ومناهج تسيير جديدة، ومن بينها التسيير التنبؤي، الخاص بالعنصر البشري، وهو كمفهوم أصبح يحضى باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، باعتباره يمس موردا هاما كالمورد البشري وهذا المنهج من التسيير اصبح ضرورة للمنظمة خاصة وأنها كسقسق مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، وبالتالي ينبغي ان تكون على اطلاع بالتغيرات التي تحدث على مختلف الأصعدة، وتحديدًا تلك التي تمس العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في أي منظمة، والهدف من هذا التسيير هو متابعة هذا النوع من الموارد المتواجدة في المنظمة أو في البيئة المحيطة، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب أي بين الموارد المتاحة واحتياجات المنظمة، وبالتالي فهو يساعد على التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية من الكفاءات التي تحتاجها، ليتم بناء على ذلك وضع سياسات أو اجراءات تعديلية على مختلف أنشطة الموارد البشرية من توظيف وترقية وتكوين ونقل... وغيرها، وهي الانشطة التي لها أهمية كبيرة في المنظمات.

وفي المقابل فإن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات وكمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية بغض النظر عن نوع نشاطها او حجمها، ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المنظمات، وهي لا تقتصر على مؤشرات البقاء والتكيف وإنما هناك مؤشرات أخرى تتعلق بالموارد البشرية وتدل على فعالية المنظمة وتساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وإذا ما تحققت فستؤدي الى بقاء المنظمة واستمرارها، الامر الذي يحتاج إلى تضافر الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف العاملين بها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال العمل على جعل الوظائف تؤدي بشكل سريع ويكون هناك تكامل بين مختلف الفاعلين وبين الوحدات المكونة لهذا النسق، من خلال وضع المورد المناسب في المكان المناسب.

وبما ان التسيير التنبؤي يعتبر أسلوبا أو سياسة حديثة وتكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فهذا يدفعنا لمحاولة معرفة الدور الذي يؤديه التسيير التنبؤي للموارد البشرية من خلال الاجراءات التي يتم اتباعها وصولا الى ما يتم اقتراحه

من سياسات تعديلية تتعلق بالتوظيف والتكوين والترقية والتحفيز... وغيرها في زيادة الفعالية التنظيمية خاصة فيما يتعلق ببعض المؤشرات، كالرضا الوظيفي وانخفاض دوران العمل الذي اصبح يشكل مقياسا لفعالية المنظمة المعاصرة، والتقليل من حوادث العمل... وغيرها، لان المنظمة ينبغي ان تحافظ على الكفاءات التي تملكها، وتعمل على تكوينها وتطويرها في ظل التطورات التي تحدث في الجوانب التكنولوجية او على مستوى طرق التسيير. وبناء على ماسبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ماهو التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وماهي اهميته؟
- ماهي اهم الخطوات التي تستخدم في التسيير التنبؤي؟
- كيف يساهم التسيير التنبؤي للموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة؟

1- اهمية الموضوع:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في
- تحسيس المنظمات بأهمية الاختيار الفعال لنماذج توظيف وبرامج تدريب كفاءاتها البشرية، خاصة وان الفعالية التنظيمية لا تتوقف على توفر الجوانب المادية كالأموال والتجهيزات...، وانما ايضا تتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية ومدى استعدادها لتحقيق أهداف المنظمة.
 - التسيير التنبؤي للموارد البشرية يساهم في التقليل من التكلفة التي يمكن ان تكون عائقا امام تقدم المؤسسات خاصة وانها تسعى الى الربح وبأقل التكاليف.
 - التسيير التنبؤي يمكن المؤسسات من التنبؤ بالتركيب البشرية المتوقعة من حيث الكم والكيف وهو ما يمكنها من اعداد سياسات وبرامج تخطيط القوى العاملة بصفة دقيقة وموضوعية، وبالتالي الاستعداد لمواجهة الظروف البيئية التي قد تواجهها
- ### 2- أهداف البحث:

من بين الاهداف المتوخاة من التطرق لهذا الموضوع مايلي:

- التعرف على الاجراءات التي يتم اتباعها في اطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية، وكيف يمكن ان تؤدي الى زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة.

- تسليط الضوء على بعض المفاهيم الهامة و المواضيع المتعلقة بالكفاءات البشرية من توظيف وتدريب، وتحفيز والتي يمكن ان تتم في اطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

- تحديد و تحليل بعض وظائف الموارد البشرية التي لها اثر على تحقيق المواءمة بين الوظائف و الكفاءات البشرية.

3- تحديد المفاهيم:

3-1- تعريف التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

يذهب (جاك اوبرت وآخران) Jacques Aubert et deux autres : إلى أن أحد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص قدرتها على تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة الكمية والنوعية في الوقت المحدد. وللإجابة على هذا التحدي، تحاول المؤسسات باستمرار التوقع باحتياجاتها على المدى البعيد، لهذا ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج لهذا من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر¹.

ويعرف التسيير التنبؤي على انه عبارة عن وسيلة موضوعية تسمح للمؤسسة من أن تهيأ نفسها في الوقت المناسب من خلال التنبؤ بالمستخدمين وهذا من حيث التأهيلات (المعارف، التجربة، الكفاءات، الاتجاهات)، والتحفيز المناسب، وتمكن الادارة من التحكم في النشاطات والوظائف والتكفل بالمسؤوليات التي تظهر في كل وقت ضروري، وهذا طيلة مسار وطور المؤسسة. وعرفه ماتيس التسيير التقديري للعمال يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير الاخطاء لتحويلها إن امكن الى فرص للرجال (العمال) وللمؤسسة.

ويعرف على انه وسيلة لدى مصالح تسيير الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ في المدى المتوسط والطويلة بالاحتياجات للعمال في منظمة ما... التسيير التقديري هو قبل كل شيء اجراء تنبؤ منطقي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة

والنتائج التي يتوصل لها تعتبر توصيات قاعدية للقرارات التي تتخذ من أجل معرفة العجز المستقبلي من الموارد البشرية²

كما يعرف على انه: أداة لمصلحة تسيير الموارد البشرية، لعرض حاجيات المؤسسة من المستخدمين في المدى المتوسط، التي تتراوح مدتها بين 6 أشهر إلى 3 سنوات، بالنسبة للوحدات الصغيرة والمتوسطة، أما الوحدات الكبيرة فتتراوح بين 4 و 5 سنوات³.

ويمكن القول ان التسيير التنبؤي للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما ونوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها، لهذا يهتم التقدير للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل الشركة على أفراد من النوعية والكمية التي تحتاجها⁴.

ونظرا لكثرة المصطلحات وأشكال التسيير التنبؤي اقترح لويس مالت 1991 اعتماد مصطلح عام وهو التسيير التنبؤي للموارد البشرية ويغطي جميع العمليات والإجراءات والأساليب التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الفرص المستقبلية الممكنة للشركة وعلى ضوءها يتم وضع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية⁵.

4- أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

تكمن اهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في كونه :

- يسمح بالإدخال المثالي للموارد البشرية في كل الخيارات الاستراتيجية والعملياتية.
- يساعد بطريقة حساسة مسؤولي المديرية المركزية والعملياتية في الرفع الأمثل للاحتياجات أو الموارد البشرية في كل دائرة من دوائر المؤسسة.
- القدرة على اتخاذ قرارات ملاءمة فيما يخص مجال التكوين والتوظيف.
- تنظر في التكاليف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية باعتبارها استثمار وليس مصاريف صعبة للإدارة.

- توجيه ادارة الموارد البشرية نحو المستقبل⁶.
- التمييز بين عوامل التقييم الكمية لمناصب العمل (التغيرات في العدد) والنوعية (تقييم تكنولوجي، تنظيمي، اقتصادي)
- اعطاء المخططات الملاءمة للموارد والكفاءات مع التقييمات الاقتصادية والصناعية وضبط مختلف التغيرات الحاصلة في طاقات فريق العمل.
- جلب معلومات كلية تقديرية لمختلف الوظائف في كل المؤسسة.
- يقوم بمنح كل عامل امكانية قيادته بنفسه لسيرته الذاتية وبناء مشروعه الحقيقي المهني الذي يساعده في اتخاذ القرارات الاساسية فيما يخص قدرته على التنقل وتكوينه وتوجيهه حيث تكمن الاهمية الاساسية في مخطط الصيانة السنوي⁷.

5- خطوات التسيير التنبؤي للموارد البشرية

نجد في غالب الاحيان ان مسار التسيير التنبؤي للموارد البشرية يتم في مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها فيمايلي:

الخطوة الاولى: جرد واحصاء الموارد المتاحة

تحليل الموجود (موازنات الموارد البشرية الحالية): ويكون من خلال الاعداد المختار بسبب الحساسية الخاصة للمؤسسة: المهارات، السن، الاقدمية، الموقع الجغرافي، الحرف... الخ، والتقدير فيما يتعلق بالتطور المحتمل لكل الحالات مع تساوي هذه الموارد في آفاق زمنية مستقبلية، (أي السماح بتوقعات واقعية بين 6 أشهر الى 5 سنوات وفقا للمنظمات، بيئتها وتعقيد المتغيرات المدروسة). هذا الاسقاط يتم وفقا لمتغيرات معروفة أو التي من الممكن أن تصيغ افتراضات واقعية عن الماضي كالحالة على التقاعد (اعتمادا على هرم الاعمار)، المعدل المعتاد للاقالات، الاستقالات، أو الترقيات، ومعدلات حوادث العمل... الخ

الخطوة الثانية: مشروع الموارد في المدى القصير والمتوسط:

وهذا لجعل ممارسة المحاكاة في المدى القصير (1 سنة) والمدى المتوسط (2و3سنوات)، ولمعرفة ما ستصبح عليه الموارد البشرية في هذا الافق، هذه المرحلة تقنية، يعبئ فيها الخدمات الاحصائية ويستند على أداء أدوات إدارة معلومات الموارد البشرية (نظام معلومات الموارد البشرية).

الخطوة الثالثة: تحديد الهدف الاستراتيجي:

الأمر يتعلق بتحديد الاحتياجات من الوظائف، والقوى العاملة المهارات، بالذهاب الى تحليل تطور مهام وشروطهم من الناحية العملية، مع الاخذ بعين الاعتبار التوجهات السياسية من التعبير عن احتياجات أرباب العمل والالتزامات المتعلقة بالسياسات العامة، وهذه المرحلة استراتيجية للغاية .

الخطوة الرابعة: تشخيص وتحليل الفوارق:

ويتعلق الأمر بتحقيق دراسة تأثير تطور الموارد المتاحة و التغييرات التنظيمية القابلة للتنبؤ (الهدف الاستراتيجي). وانشاء كميا ونوعيا التوازن بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة في الافق (افاق زمنية مستقبلية) المختار (3.2.1 سنوات) والذي يسبق اتخاذ القرار، وهذه المرحلة ينبغي تشاركتها مع النقابات.

بالإضافة إلى أن تشخيص الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في نفس افاق الزمنية المستقبلية المحددة يحتاج للنظر إلى العناصر التي تسمح بصياغة افتراضات واقعية فيما يتعلق بهذه الاحتياجات: المشاريع الاستراتيجية للشركة، التطورات التكنولوجية التي يمكن توقعها، التطورات القانونية (على سبيل المثال في ساعات العمل !)⁸.

الخطوة الخامسة: ايجاد الانحرافات بين الاحتياجات الممكنة والموارد في

المستقبل

بعد التحليل وتحديد الفوارق والانحرافات تأتي الخطوة الهامة الاخرى والتي تتعلق بوضع برنامج تصحيح لهذه الانحرافات والتي يتم بفضل كل وسائل التعديل المتاحة للإدارة: كالتدريب، النقل، تسيير الحياة المهنية، تسريح العمال، الحوافز لبدء (توزيع المساعدات لإحداث اعمال، التقاعد المبكر...)،

التوظيف، اللجوء والاستعانة بالعمالة لفترة محددة (مؤقتة) تخفيض في وقت العمل، انشاء سياسة مرنة للاستخدام المتعدد للموظفين ..الخ والشكل التالي يوضح الخطوات الاساسية التي تتم في اطار التسيير التنبؤي او ما يسمى المخطط الاساسي⁹:

شكل رقم (01): يوضح الخطة القاعدية لنموذج التسيير التنبؤي
الموارد الحالية الموارد المستقبلية

ملاحظة وتحليل

اجراءات تقليص حدة

الفوارق

الفوارق(تصحيح)

المناصب الحالية المناصب المستقبلية

Source :Loïc Cadin, Francis Guérin, **la Gestion Des Ressources Humaines**, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003, p 69.

وفيما يخص اجراءات تقليص حدة الفوارق وهي نفسها الاجراءات التعديلية التي تتم في اطار التسيير التنبؤي وهي كثيرة لكن سيتم التركيز على التوظيف، التكوين، والتحفيز...

● التوظيف:

ويقصد به عموما " الإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوفر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه الوظائف.¹⁰

● التكوين:

وهو" النشاط المخطط الذي يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معادلات اداء الفرد في عمله". كما يقصد ايضا به : " تلك الانشطة التي تساعد العاملين على رفع ادائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم او تنمية معارفهم"¹¹.

• الحوافز:

تعرف الحوافز على انها: " كل الادوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الادارة لحث العاملين على اداء عمل محدد بشكل متغير"¹².
وتعرف ايضا على انها: " المغريات التي تقدمها الادارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين"¹³.

6- الفعالية التنظيمية:

يعد هذا المفهوم من المؤشرات الهامة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما أو تكييفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم الفعالية إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية :
عرف برنارد **Barnard** الفاعلية: على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.

ومعنى أكثر وضوحا فان المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما اذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية وبالتالي الفاعلية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بدرجات متفاوتة

واشار الفار (Alvar) الى ان الفاعلية تعنى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها"¹⁴.

7- خصائص فعالية المنظمات:

تتمثل الخصائص التي من خلالها يمكن الحكم على فعالية التنظيمات في ثلاثة عناصر اساسية:

- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم:

- ✓ تكنولوجيا متطورة: وتعد من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة، واعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة التي اقتحمت كل دول العالم وفي مختلف الميادين.
- ✓ تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب ان يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن

العمل ملائماً للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

موارد بشرية ذات كفاءة:

- ✓ يد عاملة تتميز بالكفاءة: على التنظيم الفعال ان يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.
- ✓ الاتصالات: ايجاد نظام مرن مساعد على تسهيل عمليات الاتصال في كل الاتجاهات من الاعلى الى الاسفل، ومن الاسفل الى الأعلى، وأفقياً بين مختلف المصالح.
- ✓ فعالية القيادة التنظيمية: بحيث تكون لها القدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على اىصال التجارب الخاصة الى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال.
- ✓ المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب اشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال، اي اشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات، وهو ما يشعروهم بأهميتهم وحاجة التنظيم اليهم.
- ✓ حل مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم الى كسب رضاهم ورفع مستوى رضاهم المهني، وهذا ما يؤدي الى الشعور بالانتماء للتنظيم الامر الذي يؤدي الى التقليل من السلوكيات والتصرفات السلبية كالتغيب أو ترك العمل...

- كمية الانتاج ومستوى جودته:

تؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفأة والمحفزة الى مجموعة من النتائج أو الأثار بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الانتاج ما يلي:

✓ جودة الانتاج: التحكم في تكنولوجيا وتوفر المواد الخام بالنوعية

المطلوبة، تساعد على الرفع من جودة الانتاج

✓ انخفاض التكاليف الخاصة بالإنتاج: ويكون ذلك من خلال

الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع.

✓ القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: أن توفر الشروط

الضرورية للإنتاج يؤدي الى مرونة وقدرة على التكيف مع الواقع

ومواجهة الصعوبات والمستجدات، كما ان فعالية التنظيم تساعد

على ايجاد ميكانزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في

الاقوات والسرعة المناسبين¹⁵.

وتجدر الاشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على مستوى فعالية

التنظيم منها قلة الموارد وصعوبات التسويق، وارتفاع النفقات، ونقص الهياكل

داخل المحيط، وكلها عوامل تؤثر على مستوى فعالية التنظيمات، إن عدم ملائمة

الامكانيات التكنولوجية وعدم توفر الكفاءات الضرورية، وعدم مرونة أساليب

التسيير وضعف نجاعتها، عوامل تؤدي الى صعوبة التكيف على المحيط؛ وبالتالي

إلى أثار سلبية على فعاليته¹⁶.

وبالنسبة للمؤشرات الخاصة بالفعالية التنظيمية والخاصة بالموارد البشرية

هي كثيرة ومن بينها:

● الرضا الوظيفي:

يذكر فروم Vromm أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو

عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم

الرضا الوظيفي.

وأشار إدوين لوك locke إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره¹⁷.

● حوادث العمل:

يمكن تعريف حادثة العمل على انها: تلك التي تنشأ مباشرة في موقف العمل ووضعيته او من الاجهزة والآلات والمكائن او من الفرد نفسه لسوء ادائه او لسوء استعداده¹⁸.

● دوران العمل:

ويشير دوران العمل الى عدد الافراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بحض إرادتهم والذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي. ويقصد بمعدل دوران العمل عدد حالات ترك الخدمة الاختيار خلال فترة معينة مقسوما على اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب عنها المعدل¹⁹.

8- التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية:

تكمن أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية، في كونه يعد من السياسات الحديثة التي تسيير بها المنظمات مواردها البشرية، خاصة وأنها تنتمي إلى محيط يتميز بالتغير المتسارع الامر الذي يفرض على المنظمات مواكبته إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، كما انه يمس جانبا هاما جدا وهو الموارد البشرية، فمثلما تمتلك الاستراتيجية العامة للمؤسسة دلالات بالنسبة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية، فإن هذا الأخير يمتلك أيضا دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بأنشطة الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، برامج المسار الوظيفي للأفراد.. ويعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية كسياسة تتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر إحدى وظائفها الأساسية. إذ يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، وحتى أعداد الأفراد اللزمين من كل نوع لهذه الوظائف أو

الأعمال، والفترة الزمنية التي تعد فيها خطة الموارد البشرية²⁰، بناء على تحليل وتوصيف المناصب والذي يعتبر ضروريا، لأن عدم الأخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة وبصفة عامة فإن معظم نشاطات الأفراد هي في علاقة مع نشاط التسيير التنبؤي للموارد البشرية فبعض منها يستفيد هذا الأخير من نتائجه كمدخلات في صيرورته كتسيير المسارات الوظيفية أو توصيف المناصب، أو تستعمل نتائجه كمدخلات في عملية نشاط بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين الاستقطاب أو التدريب...²¹

وعند تطبيق التسيير التنبؤي للموارد البشرية فإن المنظمة تقوم بمجموعة من الاجراءات التي ينبغي القيام بها في اطاره بداية من تحليل مختلف الموارد والمناصب الحالية للمنظمة واحتياجاتها المستقبلية وصولا الى تحديد الفارق فيما بينهم، وعند تحليل الفروقات يمكن أن تشير إما إلى وجود حاجة لموارد بشرية إضافية، أو أن هناك فائضا فيها، أو أن الموارد الحالية تتواءم والمتطلبات المستقبلية للمؤسسة. وفي حالة الاكتفاء ما على المؤسسة إلا أن تسهر على السير العادي للأمر والاكتفاء بتسيير التشغيل في المدى القصير، حتى وإن كان هناك تغيرات فستكون في المدى القصير، أما في حالة العجز وإذا كانت نتيجة المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة بالموجب، فإن ذلك يعني أن عدد المطلوب من العمالة يزيد عن عدد العروض أو عن ما هو المتاح منها، أي أن هناك عجزا ينبغي تعويضه، وهذا يتطلب إتباع أساليب معينة تختلف باختلاف ظروف العمل²². وبالتالي تقوم المنظمة ببناء على نتائج التسيير التنبؤي باتخاذ الاجراءات المناسبة لتغطية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من جهة ومن جهة اخرى نوعية الموارد المطلوب توظيفها.

ومنه فهذا النوع من التسيير يكشف من ناحية التقدير الكمي والذي يعبر عن عدد الافراد اللازمين والواجب توفرهم في المؤسسة لشغل الوظائف، ومن ناحية أخرى التقدير النوعي الذي يحدد نوعية المناصب و الكفاءات او الافراد المناسبين لها"

من هنا يمكن للمنظمة ان تحدد طرق التوظيف خاصة اذا كانت تعاني من العجز فتحديد هذه الحالات يمكنها من اتخاذ اجراءات الاستقطاب وطرقه، وتحديد الاجور...الخ، وحتى تكون مصدراً لجذب العمالة وخاصة الماهرة منها، لأن الأجور والفوائد المادية تمثل الحافز الأساسي لاستقطاب العمالة²³، ليطم بذلك

انتقاء أفضل المتقدمين وتعيينهم في المناصب المناسبة لهم سواء من حيث المهام والمسؤوليات أو من جهة نظام الأجر...، وبهذا يمكن للمنظمة استقطاب العمالة والمحافظة عليها وبالتالي يساعد ذلك على التقليل من الدوران الوظيفي والذي يعد من أهم المؤشرات الدالة على مدى فعالية المنظمة خاصة وأنه يتعلق بالفرد مباشرة، فكما سبق الذكر قد تكون توجهات الفرد أو ظروف العمل عموماً غير مشجعة على البقاء، خاصة إذا تعلق الأمر بالمهام التي يؤديها العامل والتي تشكل سبباً في تركه للعمل، لذا عند تحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة سيؤدي ذلك إلى تفادي ما يسمى بغموض الدور والذي يعد من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات، إذ إن الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها، يترتب عليه عدم تأكد الفرد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات²⁴، وهذا يعني عدم وضوح مدركات العامل لواجبات الوظيفة وحدود السلطة والمسؤولية المرتبطة بها، الأمر الذي سيشكل ضغوطاً على العامل ويدفع به إلى الانسحاب من الوظيفة، وقد يأخذ الانسحاب عدة أشكال كالتأخير، أو التغيب أو ترك العمل، وهناك علاقة طردية بين ارتفاع مستوى ضغط العمل وهذه الأشكال الثلاثة، وهي أقل الآثار غير المرغوب فيها إذا ما قورنت بالآثار الأخرى كالتخريب وانخفاض مستوى الأداء كما أن زيادة حدة ضغط العمل يؤدي إلى زيادة الرغبة في ترك العمل وهو ما يزيد من نسبة معدلات دوران العمل والغياب²⁵.

ومن بين السبل التي تلجأ إليها المؤسسات لتفادي هذه الظاهرة هو الاختيار أي انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة²⁶، وفي هذه الحالة فإن تطبيق نتائج التسيير التنبؤي يعتبر كذلك بمثابة مدخلات لنشاط الاختيار والتعيين، فهي تحدد العدد المطلوب اختياره وتعيينه، والمواصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب، بناءً على تحليل وتوصيف المناصب الذي يعد ضرورياً لهذه السياسة، إذ إن عدم الأخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة الوظيفية، ويستخدم نتائج توصيف المناصب، كمدخلات في عملية نشاط بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين الاستقطاب...، وبالتالي التمكن من انتقاء أفضل المتقدمين ومن ثم تعيينهم في المناصب المناسبة لهم²⁷.

ولهذا فان التعيين في المناصب المناسبة يجعل الفرد يؤدي وظيفته دون ضغوط، لأنه على اطلاع بالمهام التي يؤديها الامر الذي يمنعه من التفكير في ترك العمل لهذا السبب.

والتسيير التنبؤي للموارد البشرية لا يتضمن التوظيف فقط كإجراء تعديلي يتم في اطاره، فهو يتعدى الى مجموعة من مهام ادارة الموارد البشرية كالتحفيز من مختلف جوانبه والذي يكتسي اهمية بالغة في أي منظمة لنجاحها واستمرارها، فالتحفيز عموما يكتسي أهمية كبيرة في الارتقاء بمهارات وأداء العمال وبالتالي تساهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويذهب منير بن دريدي في دراسته استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، إلى أن المؤسسة إذا أرادت الوصول إلى هذه الفعالية فلا بد لها من وجود استراتيجية واضحة ومدروسة في وضع نظام حوافز يقوم على أسس وأساليب متعارف عليها²⁸، وبهذا تضمن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة وقد ذهب في هذا المقام عبد العزيز شنيق في دراسته حول الحوافز والفعالية التنظيمية، والتي كان أحد أهدافها هو محاولة فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز بنوعها والفعالية التنظيمية، والتركيز على جانب التحفيز و الفعالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، وكذلك التأثيرات المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية من ناحية وبين عناصر و مكونات كل من المتغيرين المستقل و التابع من ناحية أخرى، وقد توصل الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وقد أكدت الدراسة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة و شعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى، الأمر الذي انعكس إيجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها²⁹.

والتحفيز كسياسة تتم في اطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية جاءت من منطلق حتمية فهم السلوك الانساني في مواقع العمل حتى تتوفر للإدارة القدرة على التنبؤ بأتمات هذا السلوك، وبالتالي تتمكن من السير عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة، حيث ان من خلال هذا الفهم تتمكن الادارة من توقع انواع السلوك الانساني، في مواقف العمل المحتملة ومن ثمة تتولى رسم السياسات الادارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الافراد

بطريقة تحقق أعلى كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة³⁰، فالتحفيز كإجراء تعديلي يتم في إطار ما تم التنبؤ به من احتياجات المؤسسة للموارد البشرية، وذلك بوضع تصور مسبق لتحفيز هذه الموارد البشرية بما يمكن من المحافظة على ما تم تقديره وجعل كل فرد يبذل الجهد المستمر بالكيفية والكمية التي تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف، وفي إطار متطلبات نشاط المؤسسة وخاصة أنه لا معنى للمهارات والقدرات إذا كانت غير مصحوبة بالأداء، هذا الأخير لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الدافعية والتحفيز وفهم سلوك العمال داخل المؤسسة³¹. ويظهر الدور الذي يؤديه التحفيز كإجراء تعديلي في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، فالأجر يعتبر أهم عناصر الدخل بالنسبة للعامل لأنه يعد بالنسبة له من أهم الحقوق، فالفرد من خلاله يلبي كل حاجاته ورغباته³²، وإذا كان نظام الأجور يحقق للفرد مستوى معيشي مقبول، فإنه من المتوقع أن يكون اتجاه الفرد تجاه وظيفته إيجابياً³³، خاصة إذا كان الفرد يحصل على أجر عادل يتناسب مع مهاراته من جهة، ومقارنة مع زملائه في العمل من جهة أخرى، فهذا من شأنه أن يخلق لديه إحساساً بالرضا، وتزداد قدرته على تحقيق الأهداف والاستغلال الجيد للموارد، لذلك أصبح الأجر يقاس بالأداء الفعلي الذي يقدمه العامل، مما يعني أن مهارات المورد البشري تزداد كلما أدرك بأن الأجر يلبي تطلعاته ويراعى فيه حاجاته ومتطلباته

ولكن ما تجدر الإشارة إليه هو أن الحوافز ليست منحصرة في الأجر فقط، وإنما هناك حوافز معنوية تساعد على تحقيق الرضا، فالترقية يمكن اعتبارها حافزاً للحفاظ على تلك المهارات الموجودة داخل المنظمة و ضمان عدم مغادرتها، حيث أن عملية تخصص الفرد بانتقاله من وظيفة ذات مرتبة أقل إلى وظيفة ذات مرتبة أعلى، مع توسيع في السلطات والمسؤوليات الممنوحة وزيادة في الأجر...، إذا حسن استغلالها تعتبر فرصة مناسبة لتنمية قدرات العامل من خلال تطوير معارفه ومهاراته، لأن ذلك يشعره بالرضا والامتنان للمنظمة ولزملائه في العمل أكثر من الترقية نفسها، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية ففي هذه الحالة ستفقد تأثيرها كحافز بسبب المساواة بين الفرد العادي والفرد المتميز بالمعارف والمهارات فالترقية لها أهمية ووضع خاص في نفس الفرد (حافز معنوي) تقديراً لذاته ومكافأة لمجهوداته، فهي تشعره بالرضا وتقدير جهة

عمله له، ومن جهة أخرى فإن الاختيار السليم ووضع العامل المناسب في العمل المناسب (بناء على ما يمتلكه من معارف و مهارات)، يحقق أقصى معدلات الكفاءة في أقل وقت وجهد وبالتالي تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل، إن الهدف من الترقية كإجراء تعديلي ناتج من التطبيق هو تقدير حجم الترقيات في الفترات المستقبلية³⁴.

و يساهم أيضا التسيير التنبؤي للموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق عملية التكوين كإجراء تعديلي يتم في اطار هذا التسيير والتي تساهم بشكل كبير في التقليل من حوادث العمل اذ يساعد في تفعيل نشاط التكوين كون نتائجه توضح أعداد وتخصصات الأفراد الذين يجري العمل على توفيرهم في المستقبل، في حالة إظهار التسيير التنبؤي نقصا في الموارد البشرية، واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد، هذا ما يساعد على وضع الخطط التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة، من أجل تأهيل وإعداد الأفراد لسد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا، ليتمكنوا من تأدية مهامهم على الوجه المطلوب³⁵، وبالتالي فهو تعلم لطرق العمل واهم الاجراءات التي تساعد العامل على تجنب الكثير من الحوادث التي قد يتعرض لها اثناء تأدية مهامه، والتي يمكن ان أو تنتج عن عدم القدرة على استعمال آلات العمل ومعداته ، بالإضافة الى ظروف العمل وبيئته قلة التدريب والخبرة وعدم إتباع قواعد وتعليمات السلامة، أو نقص في معدات السلامة، وان توفرت لا يتم استخدامهما، وليس هذا فقط وانما قد تعود الى أخطاء في مرحلة التخطيط والتنفيذ.³⁶

ويمكن القول في الاخير أن التسيير التقديري للموارد البشرية يختص بتحديد احتياجات المنظمة من الأفراد كما ونوعا خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها، لهذا يهتم التقدير للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل المنظمة على أفراد من النوعية والكمية التي تحتاجها، وبالتالي فهو سياسة تساعد الى حد كبير في زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمات خاصة وان هذه السياسة تمس بالدرجة الاولى المورد البشري والذي عادة ما يكون اهم مورد لأي منظمة، في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال، والتي تفرض على المنظمات مواكبتها ان ارادت البقاء.

ومنه فالتسيير التقديري للموارد البشرية له دور في فعالية الموارد البشرية فالمؤسسات الحديثة وبشكل أساسي نجاحها وتنمية قدرات أفرادها، كما يمكن القول انه:

- عند اعتماد التسيير التنبؤي للموارد البشرية ينبغي ان يطبق بطريقة موضوعية من أول خطوة الى غاية التنفيذ بغض النظر عن المؤسسة التي تعتمده سواء كانت خاصة او تنتمي الى القطاع العام.

- اختيار وتطبيق الأساليب الكمية الملائمة التي تمكن من الحصول على تقديرات دقيقة عن حالة الطلب من الموارد البشرية والعرض الداخلي والخارجي منها، وهو ما يمكن المنظمة من اختيار احسن الكفاءات وتوظيفها في المناصب المناسبة، والمحافظة عليها من الضياع.

- اختيار أحسن الطرق لتدريب العمال بكفاءة وأقل تكلفة واعتبار مصاريف هذه العملية استثمار له عائد وليس تكاليف يجب تخفيضها، ويساهم بشكل كبير في التقليل من حوادث العمل.

- المحافظة على ما تمتلكه المنظمة من الكفاءات والقدرة على استقطاب احسن الافراد من خلال وضع نظم تحفيزات مناسبة تكون سببا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا كله لا يمكن اعتباره تكاليف بقدر ما سيكون استثمار في أهم مورد تقوم عليه المنظمات وهو المورد البشري، والذي سيعود بالفائدة على المنظمة بالدرجة الاولى.

قائمة المراجع:

- 1- Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyer, **Management des Compétences réalisations Concepts Analyses**, 2e ed, édition DUNOD, Paris, 2002, P 86
- 2- إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص ص 38، 39.
- 3- العايب سليم، هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 123.
- 4- ماضي بلقاسم، برجم حنان، التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، يومي 28/27 فيفري 2013، ص 03.
- 5- Patrick Gilbert , la Gestion prévisionnelle des ressources humaines, Éditions La Découverte ,paris, 2006,p08
- 6- Kehri Samir, **la problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne**, en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences Economiques, option Management des entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, pp 59, 60.
- 7- اسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، اهمية التنظيم و ديناميكية الهياكل، الجزائر، ط3، موفم للنشر، 2013، ص 302

8- La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état, Guides pratiques, édition 2015, DGAFP, Française, p29.

9- Loïc Cadin, Francis Guérin, **la Gestion Des Ressources Humaines**, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003, p 69.

10- قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2011، ص62

11- محمد عبد الفتاح، التنمية الاجتماعية من منظور الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية ،المكتب الجامعي، 2003، ص ص 281، 282.

12- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، الاردن، عالم الكتب الحديث،2006، ص ص 189، 190

13- منال طلعت محمود، اساسيات في علم الادارة، ط1، مصر، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ، 2003، ص 254.

14- خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 227، 228.

15- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 102، 104.

16- بوفلجة غياث، مرجع نفسه، ص 107.

17- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 64.

18- انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 201

19- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 333

- 20- ماضي بلقاسم، برجم حنان، مرجع سابق، ص 3
- 21- عبدالله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص ص 66، 67
- 22- عبد الله لفايدة، مرجع نفسه، ص 145
- 23- عبد الله لفايدة، مرجع نفسه، ص 145، 147.
- 24- تغريد زياد عمار: أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006 ص 36.
- 25- تغريد زياد عمار: المرجع نفسه، ص 54.
- 26- ماجد فهد سعود القريشي: ضغوط العمل واثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 59.
- 27- رابع بوقرة، هاجر غانم: المرجع السابق، ص ص 06، 07.
- 28- بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 29- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، 2008.
- 30- إدريس تواتي، مرجع سابق، ص 163.
- 31- إدريس تواتي، مرجع نفسه، ص 150.

32- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، ملتقى حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27، 28 فيفري 2013، ص 09.

33- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية، اطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص 292.

34- بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مرجع نفسه، ص 09

35- عبد الله لفايدة، مرجع سابق، ص 71.

36- رمضان عمومن، حمزة معمري، حوادث العمل اسبابها واساليب خفضها، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، عدد خاص بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، ص 557.

السلوك القيادي للمرأة العاملة وعقلانية المؤسسة

أ. جعيج عتيقة
جامعة البليدة 2

د. كريم شويحات
جامعة البليدة 2
ملخص :

ان السلوك القيادي للمرأة داخل أي تنظيم محدد تبعا لنوعين من الظروف، ضوابط ترتبط بالخلفية الثقافية التي تمثل كل القيم والمعتقدات التي اكتسبتها المرأة من الواقع الاجتماعي التي تنشأت وترتبت فيه باعتبار السلوك التنظيمي للمرأة القائدة جزء لا يتجزأ من الثقافة الجزائرية، وواقع مؤسسي يحمل القيم العقلانية والقواعد واللوائح التنظيمية الرشيدة بالمؤسسة، وبالتالي لا يمكن اغفال الدور المحوري الذي تلعبه الخلفية الثقافية للمرأة القائدة في تحديد وكيفية بناء انماط التسير وقواعد التنظيم بالمؤسسة.

وباعتبار القيادة عملية تآثر وتأثر بين القائد والمرؤوسين، وبما ان المرأة القائدة تحمل ثقافة خاصة بها، فالمرؤوسين هم كذلك يدخلون المؤسسات متحملين بمعتقدات واتجاهات وقيم هي الاخرى نابعة من تنشئة تربوا عليها ومن واقع اجتماعي وايدولوجي عاشوا فيه، مثلا تحديد النساء بصفات الضعف والرجال بصفات القوة أو ما يعرف بالتنميط الجندري، تنتج نوع من التنافر بين دور المرأة الجندري ودورها في المنصب القيادي، فينقص من قيمتها كقائدة، وصعوبة الاعتراف بجدارتها و كفاءتها في المنصب القيادي، هذا يؤدي بنا القول انه فكلما استطاعت المرأة القائدة هنا احداث التوافق بين قيمها وقيم المرؤوسين وقيم التنظيم القائم على عقلانية ومنطقية كلما تحقق التسير العقلاني وتحققت رسالة المنظمة.

الكلمات المفتاحية : المرأة العاملة، القيادة في المؤسسة ، السلوك القيادي للمرأة، الخلفية الثقافية للمرأة ، العقلانية، عقلانية التسير، الدور الجندري.

Résumé:

Le comportement de leadership chez la femme au sein de toute organisation est déterminé selon deux (2) types de règles: Règles liées au contexte culturel qui représente toutes les valeurs et les croyances que les femmes ont acquies de la réalité sociale où elles ont grandi étant donné que le comportement organisationnel chez la femme leadership représente une partie intégrante de la culture algérienne, et une réalité institutionnelle portant des valeurs de rationalité et les règles et règlements de bonne gouvernance de l'organisation de ce fait, on ne peut pas négliger le rôle central joué par le contexte culturel de la femme leadership dans la détermination de la façon de construire des modèles de gestion et les règles d'organisation au sein de l'institution. de ce fait, on ne peut pas négliger le rôle central joué par le contexte culturel de la femme leadership dans la détermination de la façon de construire des modèles de gestion et les règles d'organisation au sein de l'institution.

Compte tenu que la direction est un processus d'influence mutuelle entre le leader et ses subordonnés et étant donné que la femme leadership porte une culture propre à elle, les subordonnés, eux aussi, intègrent l'organisation porteurs de croyances, les attitudes et les valeurs sont d'autres institutions qui découlent de leur éducation et nourries par la réalité sociale et idéologique vécues, Par exemple, l'affectation des qualités de faiblesse aux femmes et celles de la force aux hommes double

qualités de force dans ce qui est connu sous le principe du rôle du genre, Produit une sorte de dissonance entre le rôle du genre chez la femme et son rôle comme leadership, ce qui diminue sa valeur en tant que leadership et la difficulté de reconnaissance de sa compétence et son efficacité dans le poste de leadership. Cela nous amène à dire que chaque fois que la femme leadership réussit à concilier ses valeurs avec celles de ses subordonnés et de l'organisation basées sur la rationalité et la logique cela mène à avoir une gestion rationnelle et atteint la mission de l'organisation.

Mots-clés : Les femmes actives, Leadership dans l'entreprise, Comportement de leadership chez la femme ,culturel de la femme , Rationalité , La gestion rationnelle , Le rôle du genre

مقدمة:

لقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة في دراسة المحيط الثقافي والاجتماعي وأثره على فاعلية التسيير، فبعد ما كانت النظرة الكلاسيكية تعتبر التنظيم نسقا مغلقا مستقلا وأهملت دور البيئة الاجتماعية والثقافية، تحولت إلى استخدام مفهوم جديد وهو "النسق المفتوح" لكون أي تنظيم هو مجتمع متفاعل مع المحيط الخارجي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والسياسي، أي أن الاتجاه الحديث يعتبر التنظيم نسقا ثقافيا وهو بمثابة إقرار لما لثقافة العمال من أثر على التنظيم وبالتالي على طرق التسيير.

عندما نتعرض لتحليل علاقة السلوك القيادي عند المرأة بالتسيير العقلاني في مؤسستها سنضطر بلا شك لتوضيح خلفيتها الثقافية- الاجتماعية التي تحملها في ثقافتها التي توجه سلوكها وأسلوب تسييرها داخل التنظيم.

والمقصود بالخلفية الثقافية هي تلك المعتقدات والعادات والقيم والمعايير وكل ما اكتسبته هذه المرأة خلال والتنشئة الاجتماعية، والذي يطبع بطريقة أو بأخرى عملية تسيير الجماعة في المؤسسة التي تنتمي إليها، ولذلك نقول لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه الخلفية الاجتماعية والثقافية للمرأة القائدة في بناء أتماط التسيير وقواعد التنظيم بالمؤسسة.

بناء على ذلك فإن نجاح المؤسسة او فشلها في تحقيق أهدافها العامة والمشاركة يتركز بنمط شخصية المرأة القيادية، فطالما أعتبر السلوك التنظيمي مؤشرا على هذا النجاح أو ذاك الفشل، ولاسيما فيما يتعلق بالسلوك القيادي والاستراتيجي والفعل العقلاني الصادر عن المسؤولين بالتنظيم الذي له علاقة ارتباط مباشرة بالتسيير في أي تنظيم رسمي وفعالته في تحقيق الأهداف. وباعتبار السلوك التنظيمي فعل مبني اجتماعيا وعقلانيا وليس معطى طبيعي، بمعنى أنه فعل رشيد "مُعتَلَن" مبني ويتخذ مبدأ الربح والخسارة في انتقاء الوسائل الأكثر كفاءة وبأقل تكلفة، ويجمع ما أمكن من معلومات عن الظروف أو الشروط الموضوعية المتوفرة في بيئة المؤسسة أو خارجها (قوانين، قواعد، برامج..الخ) من ناحية، وفهم الأشخاص الآخرين في التنظيم وعلاقات التفاعل بينهم واستراتيجياتهم هم كذلك من ناحية ثانية، باعتبار كل ذلك فإن سلوك المرأة القائدة هو الآخر فعل عقلاني ما دام نابعا من وعي وإدراك، كما أنه قائم على فكر استراتيجي له خلفية اجتماعية ثقافية معينة.

كما يعتبر السلوك القيادي من وسائل تحديد رسالة المنظمة، بحيث تهتم القيادة النسوية بمتابعة وتحليل التغيرات التي تحدث في داخل بيئة المؤسسة وخارجها، فيساعدها ذلك في تحديد اختيارات إستراتيجية ملائمة لكيفية التعامل مع الموارد البشرية في المنظمة، أي في كيفية منع السلوك الضار بسير المؤسسة العقلاني وتوجيه الأفعال توجيهها صحيحا ضمن المخطط العام للتنظيم. ومن المعروف أن التسيير العقلاني، كما يصفه الباحثون، ماكس فيبر يتسم بدقة القوعدة والتنظيم الرشيد للموارد، وتحديد الوظائف والمسؤوليات تبعا لقواعد

منطقية، وضع هيكل نضامي يحدد الوظائف والمراكز ، فصل الملكية عن التسيير ، الاختيار العقلاني للأشخاص . (مصطفى عشوي ، 1992 ، ص:7). من هذا المنظور نرى بأن بعض المؤسسات الجزائرية (من خلال دراستين في مؤسسة السونلغاز والضمان الاجتماعي بولاية المسيلة) تملك قدرا من هذه المواصفات ومع ذلك يمكن القول معه أنه مهما اتصف التسيير في المنظمة بالمنطقية والعقلانية فلن تصل هذه المنظمة إلى النجاح حتما، بيد أن الملاحظة المتمعنة نحو مؤسساتنا بصفة عامة تقدم انطبعا بأنها تفتقر إلى قدر كبير من الانضباط على مستوى السلوك التنظيمي بصفة عامة ، وهنا يمكن أن نتساءل: ما هي عوامل ضعف الانضباط في هذه المؤسسات؟ وهل يجوز لنا الحديث عن "العقلانية" بمعناها العلمي داخل هذه المؤسسات عموما؟. هل يمكن اعتبار أن الخلفية المرأة القائدة الثقافية والاجتماعية تأثيرا في التسيير العقلاني بالمؤسسة ؟ لقد شغل موضوع التسيير العقلاني داخل المؤسسات حيزا كبيرا في الفكر الإداري المعاصر، باعتباره دعامة أساسية لنجاح أي مؤسسة، ويتوقف ذلك على مدى فهم المسيرين لهذه القواعد التنظيمية، ومدى قدرة الإدارة على التوقع والتنبؤ والتحكم بسلوكيات وتصرفات عامليها وتطويرها وتوجيهها على أسس علمية عقلانية.

فالتسيير بالطريقة العقلانية هو التنسيق بين الموارد البشرية والمادية، والمالية بمعنى أن التسيير هنا مبني على تقارب تيارين هما: "العقلانية" و"الإنسانية" قصد تحقيق الأهداف المرجوة بالتوفيق بين مختلف موارد المؤسسة، و تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة. وإن التسيير الجيد والعقلاني للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في استعمال مواردها (البشرية والمادية) بكيفية رشيدة، وذلك بالاعتماد على كفاءة مسيرين وقياديين في استخدام الأدوات اللازمة استخدامها ناجعا. وفي هذا الصدد عرف ميشال كروزي (M Crozier) التنظيم العقلاني بأنه تجمعا إنسانيا منظما عقلانيا لبلوغ أهداف محددة، حيث يتميز بتقسيم العمل

والسلطة والمسؤوليات وبوجود شبكات اتصال مخططة بالمراقبة ذلك لكي لا ينحرف عن الأهداف المسطرة، ولكي يحافظ ويحسن من فعاليته وبقائه.(p:271 M.Grawitz .1989 .)

وهنا نتساءل عما هو سر فشل مؤسسات أو نجاح بعضها الآخر واستمراره في وظائفه لتحقيق أهدافها؟ لماذا ينجح أفراد، مهما كانوا قادة أو مرؤوسين، في تحقيق أهدافهم وبلوغ غاياتهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، وقد يرتقون إلى مراتب عليا ووظائف مهمة أو بالعكس يمكن أن يفشل أفراد آخرون في كل ذلك ؟. مثل هذه التساؤلات دفعت باحثين مختصين في التنظيمات إلى الاهتمام بموضوع القيادة وتطبيقها على مستوى مؤسسات المجتمع والأفراد الفاعلين ضمنه، لرؤية مدى تحقيق العقلانية بالمؤسسة.

وإذا كان موضوع القيادة في التنظيم موضوعا واسعا ومعقدا وهو يعتبر إحدى العمليات الأساسية التي تتركز عليها إدارة المؤسسة في قيادة وتوجيه الأفراد العاملين، كما أنه تعتبر من العناصر الهامة في البيئة التنظيمية، وعلاقة هذه العملية بالسلوكيات المنتجة من طرف العاملين، فسنكتفي بمعالجة بعض جوانب القيادة النسوية في المؤسسات والتركيز على السلوكيات القيادية للمرأة العاملة كفعل اجتماعي بحيث تعتبر بمثابة سلوك إرادي لدى المرأة لتحقيق هدف محدد، هذا الهدف هو نتاج تفكير عقلاي غايته ذات طابع جماعي بالأساس. وسنحاول معالجة طبيعة السلوكيات القيادية للمرأة وعلاقتها بالتسيير العقلاي في المؤسسة، أي نبين أثر الخلفية الثقافية للمرأة القائدة على التسيير العقلاي في التنظيم الرسمي. وتكمن أهمية هذا التأثير في المنتج العام الذي يقدمه العامل في هذا التنظيم .

لا ريب أن أي مؤسسة لابد وأن تكون لها قيادة "التي غالبا ما تكون فردية" وهي تعد مرتكزا أساسيا في إدارة أي مؤسسة، إذ تعتبر واحدة من أهم عوامل النجاح في المؤسسة إضافة إلى عوامل أخرى عديدة ومتنوعة لا يمكن التطرق لها هنا؛ ويعرفها محمد حسين العجمي في كتابه بانها : الشخص الذي

يستطيع ان يتناول اي عمل يدخل عليه تحسينات ويضعه في حيز التنفيذ ويصل له الى النتائج المركزية وهو مدرب يستطيع بناء فريق -يشجع روح الفريق-وهو ماهر في الاتصال وقادر على حل المشكلات يحب المخاطرة وهو صانع القرار الممتاز ويهتم باعضاء فريق العمل كما يهتم بالنتائج النهائية كما ان العمل معه متعة. (محمد حسين العجمي، 2008، ص: 167). كما يمكننا ان نعرف المرأة القائدة اجراثيا هي كل امراة تحتل منصب نوعي وتترأس جماعة من المرؤوسين ، لها قدرات ومميزات جنسوية تؤهلها لان تؤثر في سلوكيات من ترأسهم ، تهدف الى تحقيق تسيير قائم على العقلانية .

وكما يبدو لنا أن أهمية القيادة لا تنحصر في مجال واحد فقط دون المجالات الأخرى، فهي ضرورية في كافة مجالات الحياة المختلفة؛ وهي ليست مغنماً بل هي عبء على من حملها بإخلاص، ولم يطلب أي مغنم من ورائها فالأمر ليس سهلاً، ويحتاج إلى مواصفات عالية ومتميزة لا تتوافر عند العمال كلهم بالمؤسسة ؛ كالقدرة على التفكير العقلاني، وفيما يصب في الصالح العام، بالإضافة إلى القدرة على إيجاد الحلول الإبداعية لكافة المشاكل التي قد تعترض طريقه، عدا عن الأمانة، والصدق، والإخلاص في العمل، امتلاك أكبر قدر من المعلومات الخاصة بالتنظيم، القدرة على الاتصال مع الأشخاص ...أضافة مميزات أخرى هامة يتفوق بها على الآخر من المرؤوسين.

وفي هذا الصدد قدمت العديد من الدراسات تصورات متباينة حول موضوع القيادة (النسوية)وذلك لكثرة الانطباعات الموجهة نحو القيادة النسوية مهما كان المرؤوسون إناثا أو الذكورا. كما ان في الجزائر إقبال المرأة الجزائرية على سوق العمل كان محتشما في القديم ويقصر على قطاعات محددة مثل الاعمال الزراعية والصناعات التقليدية مثل الاواني الفخارية والزراي والطرز... الخ. (الاخضر ضرباني ، 1983، ص: 33). إلا أنه عرف مع الوقت ارتفاعا ملموسا بحيث عمّ في السنوات الأخيرة مختلف القطاعات الرسمية في الدولة بما في ذلك القطاعات التي كانت حكرا على الرجل (مثل الأمن،الحماية المدنية،

الجيش، النقل، التجارة، والمقاولات المختلفة (...)، وربما ارتبط هذا التطور النوعي للشغيلة النسوية بالتطور الاقتصادي الذي تسعى الدولة لتحقيقه في العقود الأخيرة، ولذلك أدرج عمل المرأة في كل المجالات ضمن أولويات الدولة، وتجسد ذلك في البرامج والمخططات التي سطرته للإدماج المرأة السلس والتدريجي في عالم الشغل إلى جانب الرجل، لذا هيئت البيئة السوسيوثقافية مما أزاح بعض العادات البالية التي تقف في وجه هذا المشروع وصارت كثيرا من الأسر والجماعات المحلية تتقبل تدريجا خروج المرأة إلى للعمل ومحو القيم السلبية التي كانت وراءها، تم ذلك بفضل عدة وسائل منها تشجيع تعليم المرأة ودور الجمعيات خاصة الجمعيات النسوية وتوعية وسائل الاتصال والإعلام التي وقد يكون توفير التكنولوجيا المنزلية في الأسواق واقتنائها السهل من قبل كثير من الأسر عنصرا محفزا للمرأة في البحث عن عمل خارج البيت فهي كما هو معلوم من عوامل تقليص الجهد والوقت المنزلي -

كل ذلك ساهم اليوم في تغيير نظرة المجتمع نحو المرأة العاملة اليوم وغيرت بعض المفاهيم التقليدية السلبية المرتبطة بعملها وأصبح هناك وعي بمهنية المرأة شبه تام. بل تطور الأمر في الفترة الأخيرة إلى انتشار القيادة النسوية في كثير من المؤسسات ومجالات العمل الرسمية، ومع ذلك لا يمكن الجزم بأن هذه الظاهرة قد انتشرت بشكل متوازن حسب مناطق القطر الجزائري وبحسب طبيعة المجتمع المحلي (ريفي أو مديني) في بعض المناطق (المناطق التي هي بعيدة نوعا ما على العاصمة مثل المسيلة، الجلفة، ... الخ). فمازال الاتجاه المحافظ في هذه المناطق ضد العمل النسوي سائدا ويطبع ذهنية سكانها، لاسيما سكان جنوب الجزائر وفي المجتمعات الريفية، بمعنى أن المرأة التي حظيت بمنصب قيادي في المؤسسات الرسمية قد واجهت رفضا من قبل الجميع حتى من النساء المرؤوسات ذاتهن. لذلك فإنها تعاني من ظروف صعبة في التسيير وعرقلة واضحة من قبل الآخرين، أكثر من زميلها الرجل القائد، ومع ذلك فهي غالبا ما تملك فكرا عقلانيا في التسيير الذي يعتمد على استراتيجية

وتخطيط رشيد لكيفية التأثير في الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات. وهنا لابد ذكر بأن من شروط النجاح الوظيفي للمرأة القائدة هو كيفية التوفيق بين قوة الموقع القيادي وبين الصعوبات التي قد تواجهها من قبل المرؤوسين وكيفية التعامل مع العمال ومدى قدرتها على اكتسابها ثقتهم فيما تملكه من قدرات وخصائص قيادية.

وبما أن السلوك التنظيمي للمرأة القائدة فعل عقلائي في مجمله داخل التنظيم، فهو عبارة عن حصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها، وتستطيع المرأة القائدة هنا معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة من جراء سلوكها، وباستطاعتها امتلاك فرصا لاختيار البدائل الممكنة لتحقيق أفضل النتائج أو أمثل الحلول بعقلانية تامة، على حسب الظروف التي تواجهها سواء داخل التنظيم أو خارجه. ولاشك أن المواقف الشخصية حسب تلك الظروف تؤثر في تحديد قيمهم وسلوكياتهم وأنماط شخصياتهم، بالإضافة إلى تأثير كل من الضغوط المهنية ومتطلباتها وضغوط المجتمع وقيمه على السلوكيات المهنية للمرأة القائدة واتجاهاتها نحو العمل، وهذا ما يشير إليه أ.عاشور(1989) بقوله "بأن التصرفات، والاستجابات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه، ولا نتاجا مستقلا لمؤثرات بيئة العمل...فتصرفات الفرد، واستجابته هي نتاج لتفاعل خصائصه مع خصائص ظروف العمل معا". (عاشور، أحمد صقر، 1989، ص)

.31:

وانطلاقا من خاصية غائية السلوك فإن المرأة القائدة في إطار التنظيم كغيرها من عمال المؤسسة لا تتصرف من فراغ، وإنما سلوكياتها تكون نتيجة إستراتيجية عقلانية. وكان لـ كروزيي (Crozier) وفريدبرغ Friedberg الفضل في توظيف مفهوم السلوك الاستراتيجي، واعتبرا أن الفاعل في التنظيم يتمتع بقدر كبير من الحرية في تصرفاته النابعة عن وعي وتديبر، وهذه مسلمة أساسية ينبغي اتخاذها في أي تحليل استراتيجي. وفي هذا الصدد يرى م.كروزيي

بأنه لا يمكن اعتبار الإنسان داخل المؤسسة مجرد يد طيعة و فقط، كما كانت "التيلورية" تفترض مع غيرها من النظريات الكلاسيكية في التنظيم، ولا يمكن اعتباره مجرد كائن ذي "قلب و يد" حسب ما تفترض كذلك مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم، فكلتا النظرتين أهملتا حقيقة أن الفاعل في التنظيم هو إنسان قبل كل شيء و فاعل عقلا في تصرفاته له من الاستقلالية ما تمكنه من تدبير شؤونه الخاصة واختياره في التكيف والإبداع حسب المواقف التي يواجهها والفعالين الآخرين الذين يتعاملون معه في التنظيم، لأن الفعل الاجتماعي في المؤسسة هو حصيلة تعاون الفاعلين لتحقيق أهدافهم المشتركة. (Crozier ,

(Friedberg, 1977, p: 44-45)

وانسجاما مع الأهمية الحيوية للسلوك التنظيمي للقيادة النسوية ومدى تأثيره على التسيير العقلا للمنظمة، والحاجة لفهم مختلف الطرق والأساليب المنتهجة من طرف المرأة القائدة لتحقيق التسيير العقلا بالمنظمة، فإننا نحاول في هذا المقال فهم العلاقة بين السلوك القيادي النسوي كمسار تختاره المرأة بكيفية واعية، والتسيير العقلا بالمؤسسة من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل أبعاد كلا من المتغيرين انطلاقا من الافتراض بأن القيادة النسوية تمثل إحدى القوى التي توجه التسيير العقلا العلمي، بمعنى آخر، قد تدفع بهؤلاء القائدات إلى القدرة على إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة والتأثير على المرؤوسين وتبني خطط إستراتيجية لتوجيه العاملين وفق الخطط المرسومة، فلا بد للقائد الاستراتيجي أن يمتلك قدرة على التفكير العميق والعقلا النابع من معطيات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. وقد تختلف هنا قيادة المرأة حسب القيم والأخلاق والمسؤولية التي تتمتع بها هذه القائدة ، وذلك ان القيم هي نتاج واقع ايديولوجي واجتماعي وهنا الاختلاف واضح في اخلاق ومسؤولية كل امرأة ، لان الوازع الأخلاقي والديني والتربوي للمرأة القائدة يعتبر من العناصر الأساسية في تقوية الالتزام للأفراد والغرض من التعليم والتربية والتمسك بالوازع الديني، يظهر من خلال موقف مالك بن نبي في كتابه "ميلاد

المجتمع" قائلاً: أن ليس الهدف منها أن نعلم الناس أن يقولوا أو يكتبوا أشياء جميلة ولكن الهدف أن نعلم كل فرد فن الحياة مع زملائه، أعنى أن نعلمه كيف يتحضر، وهذا التحضر هو سمة من سمات الدول المتقدمة المتمسكة بالسلوك المثالي المتمثل في الالتزام الذاتي سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع. فالوازع الأخلاقي في ميدان العمل يكون حتى في حماية أملاك المؤسسة والتمسك بالصلاة والصيام، ألا يشكلان الدعائم الأساسية في تشكيل الالتزام. (مصطفى أبو بكر، 2003، ص: 401).

وضمن هذا التحليل يمكن يمكن القول بأن قيادة المرأة تختلف عن القيادة المشابهة عند الرجال لما تتسم به من خصائص أنثوية تميزها عن قيادة الرجل، من الناحية البيولوجية ومن ناحية الدور الاجتماعي هو الآخر، مثل صفة التعاطف والإبداع، التفويض وإعطاء الصلاحيات للمرؤوسين، قدرتها على الاتصال والحوار. فعلاقة القائدة بمرؤوسيهما أعمق من علاقات القائد بمرؤوسيه. فكثير ما يُعتقد بأن النساء ضعيفات وعاطفيات بل ناقصات عقل وغير عقلانيات وغير قدرات على تحمل الصعوبات.. الخ بالمقارنة للرجل كما ورد في الحديث الشريف النساء ناقصات عقل ودين ولكن بتفسيره بمعنى آخر... لقد كانت عائشة أم المؤمنين (ض) قمة في الحديث والعقلانية باعتراف الرسول ص "خذوا نصف دينكم من هذه الحميرة فكيف تكون ناقصة عقل وديني وجل الأحاديث النبوي كانت راوية له"، وحتى ولو كانت في مستوى القيادة، ولها القدرة الكافية للقيام بدور القيادي الا انها تبقى عرضة للكثير من الانطباعات السلبية بعدم مناسبتها لذلك المنصب، وهذا ما يعرف بالتنميط الجندري والذي يقصد به السلوكيات والاتجاهات والقيم والمعتقدات الاجتماعية التي تعتبرها ثقافة مامناسبة للذكور والإناث بناء على جنسهم البيولوجي، بمعنى ان مصطلح الجنس يطلق على الجانب الفيزيولوجي، اما الدور الجندري يطلق الصفات والخصائص الاجتماعية التي تحدد ادوار كل من الجنسين ، فلا بد من أن تأخذ المرأة القائدة هذه المعتقدات بعين الاعتبار لتكون على صورة واضحة مما قد

تتلقى من انطباعات سلبية من طرف المرؤوسين، هذه الصورة غير المنسجمة مع الخصائص والسمات التي يعتقد بأنها لازمة للنجاح في المنصب القيادي، فهي تنتج نوعا من التنافر بين دور المرأة الجندري ودورها في المنصب القيادي، فينقص من تقييمها كموظفة في منصب قيادي، ويظهر التحيز ضد القيادات النسائية من خلال الاتجاه العام نحو تفضيل القادة من الرجال عن القادة من النساء، وصعوبة الاعتراف بجدارة المرأة وكفاءتها في المنصب القيادي؛ لأن إثبات المرأة لجدارتها واستحقاقها لمثل هذه المناصب قد يصنف على أنه خلل في دورها الجندري، أو نقص في أنوثتها، وبالنظر إلى الواقع الاجتماعي؛ نجد أنه من الشائع جدا تمييط المرأة في المجال القيادي بناء على الصور النمطية عن النساء بشكل عام، بأنهن غير قادرات على تحمل المهام الصعبة، أكثر تعقيدا، غير قادرات على اتخاذ القرار، مزاجيات ويؤثرن الجوانب الإنسانية والشخصية على سير العمل.

وإذا افترضنا بأن المرأة غير صالحة للمراكز القيادية وتحمل المسؤولية، نصبح على تناقض مما قد حققته المرأة في المجال الاسرة ، فيبدو أن المرأة العاملة في مجتمعاتنا العربية والمجتمع الجزائري خاصة أضحت اليوم تقوم بعمل مزدوجا أخذ كل أوقاتها اليومية أكثر من الرجل، فإذا كان الرجل يعمل عادة في مؤسسة خلال ساعات معدودة وكفى، فهي غالبا ما تعمل في مؤسستين: المؤسسة الرسمية خارج البيت و"مؤسسة البيت"، إن صُح التعبير، وما تتضمنه من أشغال لا تنتهي أحيانا إلا مع منتصف الليل (كالطبخ، الغسيل، التنظيف، التسوق...) فضلا عن توجيهها أبناءها المتدرسين ومساعدتهم في دراستهم والعناية بهم صحيا..، ومن هنا يمكن القول بلا مبالغة بأن المرأة أكثر جهدا واجتهادا وعملا وصبرا وعقلانية في التصرف من الرجل.

و يمكن القول أن الضعف الأصلي في إعاقة التسيير العقلاني للمرأة القائدة هو عدم التطابق بين الخلفية الاجتماعية والثقافية للمرأة القائدة والتسيير العقلاني بالمنظمة، أدى إلى مقاومة المرؤوسين للمرأة القائدة وأنتج سلوكيات

سلبية، لا هي نافعة للتنظيم ولا للمرأة في حد ذاتها ، فاستيراد طرق وإستراتيجية التسيير من قبل المرأة القائدة من واقعها وخلفيتها الاجتماعية يؤدي إلى تسيير لا يتلاءم والمحيط العقلاني القائم على أسس عقلانية وقيم وقواعد دقيقة وثابتة ولا يتلاءم كذلك مع ثقافة المرؤوسين على حد السواء .

لان القيادة تعتبر علاقة تأثير وتأثر بين القائد والمقودين، ولا شك أن أية امرأة قائدة تحمل ثقافة خاصة بها نابعة من تنشئتها الاجتماعية والثقافية ، والمرؤوسون هم كذلك حاملين لمعتقدات واتجاهات وقيم نابعة هي الأخرى من تنشئتهم قد تختلف تماما عن تنشئة قائدهم، والحال هذه فإن التعارض بين القيم والمعايير سيكون حتميا ولا مناص منه ، ولكن إذا استطاعت المرأة القائدة هنا إحداث التوافق بين قيمها من جهة وقيم المرؤوسين وقيم التنظيم القائم على عقلانية ومنطقية سيتحقق التسيير العقلاني وتحقق رسالة المنظمة، إما عند إخفاق المرأة القائدة في فهم واقع التنظيم وعقلية المرؤوسين سيؤدي إلى سيادة النظرة السلبية من طرف المرؤوسين خاصة من قبل الذين لديهم اتجاهات نمطية عن الأدوار الجندرية بحيث يميلون إلى إظهار قدر أقل من الاحترام المهني لقادتهم من النساء. ولابد هنا على المرأة القائدة أن تتبع سلوكا قياديا إستراتيجيا وتحاول به فرض دورها في المنصب القيادي. ومن خلال بعض الدراسات النظرية لموضوع القيادة تم التركيز على نمطين قيادين للمرأة القائدة هما النمط الديمقراطي أو التشاركي والنمط التسلطي أو العمودي، ويمكن إرجاع كل نمط إلى خلفية سوسيوثقافية تتمتع بها كل قائدة، فقد تكون متسلطة نتيجة لما عاشته من ظروف وفي وسط عائلي أكثر تسلطا وديكتاتورية أو نتيجة حرمان ذاقته في حياتها ومن أسرتها بالذات، وبالتالي تنعكس نتائج هذه التنشئة على إبراز سلوك متسلط ومتعسف إزاء المرؤوسين، ومن المحتمل هنا أن تتلقى عدم القبول بل رفضا من قبل أفراد جماعتها ، وبالعكس تماما قد تكون القيادة ديمقراطية مبنية على أسلوب تشاركي لين في تطبيق القوانين والتعامل السلس مع المرؤوسين، وهذا أيضا انعكاس عن واقع وتنشئة هذه

القائدة التي تتميز بالمعاملة الطيبة والاحترام والإنصاف لذوي الحق والاستماع إليهم والاهتمام بانشغالهم ومشكلاتهم ولا سيما إشراكهم في اتخاذ القرارات ومشاورتهم في إيجاد الحلول للمشكلات المستجدة، فكلما كانت القيادة تشاركية قائمة على مبدأ توزيع الأدوار كلما كان العمال بالمؤسسة أكثر التزاما وانضباطا، وبالتالي إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية للمؤسسة، وإعطاء الحرية أثناء العمل بقدر ما تسمح به قوانين المؤسسة قد تجعل العمال أكثر حرصا على أعمالهم، وأكثر قابلية للتغير والتطور، لأن القرارات نابعة من ذاتهم، وأكثر امتثالا وتعاوناً لإنجاز الأهداف المخطط لها في التنظيم. كما يساهم النمط الديمقراطي على تشجيع التواصل الفكري والنفسي والاجتماعي بين افراد الجماعة وازالة كلما قد يقع بين العاملين من خلافات.(احمد قوراية ، ص: 73).

وبالعكس سنستنتج انه كلما كانت القيادة مركزية عمودية (أتوقراطية) قائمة على مبدأ الانفراد في اتخاذ القرارات كلما دفعت بهؤلاء العمال بالمؤسسة إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيميا، وستواجه بالتالي القائدة صعوبات في القيام بدورها كقائدة مؤسسة هدفها التسيير بطريقة عقلانية، لأنه ضمن الإستراتيجية الفردية والجماعية هو صون حقوقهم حماية أنفسهم من القوانين والقرارات الإدارية التي غالبا ما تبدو في نظرهم مجحفة ومن الرقابة الصارمة المسلطة عليهم أثناء عملهم، كل ذلك يفرز سلوكيات سلبية بالنسبة إلى النظام العام ومن الصعب على أي مسئول التحكم فيها مثل حالة التمرد والتغيب وضعف المردود وربما قد تتطور هذه الظواهر من حالتها الفردية إلى حالة جماعية تهدد كيان المؤسسة برمتها ويصعب معالجتها.

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرة الشخص المسير على خلق التأييد وجعل الأفراد يتماشون مع سياسة المؤسسة طواعية لا إكراها لتحقيق مصلحة العمال والتنظيم عامة، و ما تعتبره المرأة القائدة إيجابيا وعقلانيا من تعليمات وقواعد رسمية قد يفهمه العمال تسلطا وجبروتا في بعض الأحيان، وعدم فهم

هذا السلوك التنظيمي والإهمال للجانب الاجتماعي والنفسي للعمال، يؤدي إلى فشل المنظمة في عملية التنظيم والتسيير المبنين على أسس عقلانية علمية ويزيد من فرص عدم القابلية للقيادة النسوية. وهنا لابد الانتباه جيداً لكيفية التسيير ونوعية الإستراتيجية المتبعة، أي النمط القيادي المناسب وذلك مع مراعاة ما تملكه القائدة من معلومات وتحليل للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة التي تساعد على الخيار الاستراتيجي السليم والمناسب لسلوكيات وأفعال الموارد البشرية في المؤسسة التي تنشط فيها.

ونظراً للأهمية التي تحظى بها القيادة في المؤسسات، فيمكن القول بأن المؤسسة نظام شامل لمجموعة من الوظائف الإدارية والتسييرية المتمثلة في الرقابة والتخطيط والتنظيم والتوجيه، ومن هذا المنطلق فإن التسيير العقلاني يلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحديد كفاءة المنظمة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة، ولذا يبدو أثر التسيير العقلاني ومدى فاعليته في تحقيق الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة. ويتأكد هذا نظرياً من خلال ما جاءت به النظريات الكلاسيكية وتظم نظريات الإدارة الكلاسيكية كل من النظرية البيروقراطية، والنظرية العلمية، والنظرية الإدارية أو مبادئ الإدارة .

فالبيروقراطية والإدارة الإدارية هما أول ما كتب في مجال دراسة التنظيمات، ويعرفان في تراث التنظيم بالنموذج الآلي لنظريات التنظيمي، لأنهما يركزان على الجوانب البنائية الرسمية للتنظيمات، وتفويض السلطة وغير ذلك . فانطلق ماكس Weber من الفعالية والرشد، أي استخدام أفضل واقصر الطرق للوصول إلى الأهداف المحددة، لأنه يرى أن البيروقراطية من أعلى أشكال التنظيم كفاية ؛ ولأن التكامل بين عناصر أو مقومات النموذج المثالي هو المحك الذي يقاس به مدى إسهام البيروقراطية في تحقيق الكفاية الإدارية. أما تايلر انطلق من فرض مؤداه أن الإدارة كوظيفة متخصصة تتكون من عدد من

المبادئ التي يمكن تطبيقها بنفس الدرجة في كل التنظيمات وعلى كل الأنشطة الاجتماعية. وكان هذا الاتجاه من الإشكالية التي مؤداها، هي كيف يتم التعامل مع العلاقات الهيكلية بين الإنتاج والأفراد والتموين ووحدات الخدمات المختلفة للمنظمة. وكذلك كيف يمكن الوصول إلى تعظيم الكفاءة أي ما هو الطريق الذي يمكن من تحقق الحد الأقصى من الكفاءة.

وتعتبر هذه النظريات البيروقراطية ماكس فيبر (Weber) والإدارة العلمية عند تايلر (Taylor) والاتجاه الإداري عند فايول (Fayol). ان الرقابة هي قوة السلطة والجزاءات الرسمية والنفوذ، وإجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر والتعليمات، وتنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي، وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة هي محور اعتباراتها. ويمكن استخلاص مؤشر بالغ الأهمية وهو أن التسيير العقلاني له الدور الكبير في تسيير العمل، والرفع من مستوى الأداء، إلا أن المشكل يبقى في السلوكيات المنتهجة من طرف العاملين. وفي كيفية القيادة التي ستبعتها المرأة القائمة في هذه المؤسسة.

وإن التنوع الذي نجده في ثقافة المجتمع الجزائري قد نجده له عينة مصغرة في كثير من المؤسسات الجزائرية، وفي الإدارات بالذات التي نجدها تتصف بالفوارق الواضحة من حيث المستوى التعليمي واللغوي والمعتقد الايديولوجي والجنسية "إناثا، ذكورا" إلخ.. وباختصار هي فوارق ثقافية واضحة المعالم غالبا ما تكون سببا في خلق صراعات ونزاعات ليس بين المرؤوسين فحسب بل بين هؤلاء ورؤسائهم، وهنا على القائمة الحليفة أن تتدارك كل هذه الفوارق الثقافية وتضمنها في إستراتيجية تسييرها للجماعة التي تترأسها.

من هذا الإطار يرى هيتشيسن "أن الهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني هو اكتشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الإنساني، وتدفعه في مسارات معينة، سواء كانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد، أم مرتبطة بالظروف البيئية المحيطة به" (حسين، حسن سلمان، 2005، ص: 16). ولذا

لابد من نموذج تسييري قيادي موحد يتماشى مع القيم التنظيمية والعمالية على حد سواء.

كما ان معظم المشكلات التي تعاني منها القيادة النسوية في الجزائر هي إفرازات خلفية اجتماعية للقيادة النسوية، ويرجع معظم هذه المشكلات إلى عوامل ثقافية أكثر منها عوامل مهنية، فبالرغم مما نالته المرأة الجزائرية من حقوقها المدنية وخاصة في مجال الشغل كما ذكرنا سالفًا، إلا أننا لا ننكر بأن المجتمع الجزائري مازال مجتمعًا "ذكوريًا" بمعنى القوامة دائمًا للرجل مهما بلغت المرأة مركزًا في المسؤوليات أو درجة في التعليم، ومهما أثبتت جدارتها في العمل وتفوقها على الرجل في بعض النواحي. إلا ان المشكل يبقى في في الانطباعات التي اكتسبها المجتمع والافراد حول عمل المرأة، حيث يعطي الرجال الحرية لا أنفسهم اكثر من النساء وخاصة في الجزائر الواقع المعيشي الذي نلاحظه، ورغم ما عرفه المجتمع الجزائري من تطور ملحوظ نتج أساسا عن تحسين المستوى الثقافي والفكري للمرأة، إلا أن بعض العادات والتقاليد البالية التي لا تمد لثقافتنا بصلة، ولها قوة لا تقل أهمية عن القوانين التشريعية ، تلعب دورا أساسيا في تحديد حياة المرأة داخل المجتمع، فسلطة الرجل لها تأثير كبير على القرارات المهنية للمرأة وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث إن الآباء هم من يختارون مهن بناتهم على أساس بعض القيم والعادات والوسط الاجتماعي والثقافي ، وحتى اختيار الفتاة لعملها تجدها تراعي فيه عدم الاعتراض مع قيم البيت لهذا نجدتها تتجه إلى تخصصات حتى وان لم تكن لديها رغبة فيها، وبالتالي المهن التي تشغلها تجدها أحيانا مجبرة على مناصب قيادية ليس من رغبتها وهنا يبدو إن المرأة القائدة عندما تكون مكرهة على مناصب معينة وليس باختيارها الشخصي ستجدها أكثر انتقامية وأكثر تعسفية من المرأة التي تكون اختارت المنصب القيادي من ذاتها واختيارها نابع من قناعة ، وبالتالي الخلفية الاجتماعية والثقافية تلعب الدور الكبير في تحديد السلوك القيادي للمرأة وكيفية تحقيقها التسيير العقلاني .

والأفكار النمطية ذات الجذور المتأصلة التي تؤكد ادوارا محددة لكل الجنسين، وتنظر الى المرأة كزوجة وأم فقط ، ويعتبرونها دون الرجل في القدرات الجسدية والعقلية، وتحتاج إلى حماية دائمة من قبل الرجل سواء كان أبا. أبا. زوجا ، في مقابل ذلك ينظر إلى الرجل على انه أكمل عقلا أو كثر حكمة وتديبر، وهذا في الواقع غير صحيح لأن المرأة ليست اقل استعداد من الرجل في الحياة العامة، وإنما المجتمع هو من يمنح الرجل حقوقا على حساب المرأة لإبراز قدرته، كما انه ليس هناك ما يمنح الرجل المشاركة في أمور البيت من طبخ وغسل وتربية الأولاد إذا كانت هناك حاجة. (المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، 2006، ص: 196).

وبالرغم من هذا لم تستسلم المرأة لحكم التقاليد المقيدة لطاقتها وطموحاتها لان بعض هذه التقاليد في عهد ليس بالبعيد كانت تقضي على أدمية المرأة وشخصيتها، فلم يكمن لها رأي في شؤون المجتمع والحياة ولا رأي لها في أخص خصوصياتها، ولو تمسكنا بتلك التقاليد لما وصلت المرأة إلى ما وصلت إليه الآن ولما تعلمت ولما عملت وساهمت في تنمية المجتمع. (عبد الحميد اسماعيل الانصاري ، 2000 ، ص: 125).

أن الفكرة الهامة التي يمكن استخلاصها هنا هي أن السلوك القيادي للمرأة غير مستقل عن الخلفية الثقافية للمرأة، ف شخصية المرأة هي نتاج واقع اجتماعي وتنشئة اجتماعية خاصة بالإناث دون الذكور، وبالتالي مهما وصلت إلى مراكز قيادية تبقى في نظر المجتمع الذكور غير متحررة كليا من خلفية وثقافة اجتماعية متأصلة فيها ولا ينبغي أن تكون كذلك. صحيح أنها تحاول محو التصورات القديمة التي كانت سائدة من خلال إبراز كفاءتها في مجالات عدة، إلا إن هذا لا يقضي على الذهنية التمييزية للرجال والتسلطية التي ترفض الإنصياع لتوجهات "امرأة" وتنفيذ أوامرهما مهما كانت مكانتها العلمية والمهنية لأن الخلفية الثقافية المتعلقة بنظرة الرجال إلى النساء مازالت راسخة في بناء

شخصيته الاجتماعية. ومهما حدث من تغيرات وتطور الا هذا لم يغير النظرة حول النظرة التقليدية للنوع الاجتماعي.

اما الفكرة الثانية المستخلصة هنا هي الاختلاف في التعامل مع المرؤوسين الذي تملكه كل امرأة قائدة ترأس جماعة ما في مؤسسة رسمية، فليس هنا تطابقا في السلوك القيادي بين القائدات في التنظيمات الرسمية والأمر مرتبط بالتكوين الثقافي والاجتماعي والعلمي لكل واحدة منهن، فإما أن تكون محبذة وتجلب المورد البشري ومشاركتهم وتصبح القيادة مبنية على عمل الفريق مما يزيد في أواصر الأخوة بين أفراد الفريق الواحد وتزيد الرقابة الذاتية للعمال باعتبارهم عناصر من المؤسسة والقرارات نابعة من ذواتهم، مع زيادة الولاء لهذه القائدة، واتفاق كل من العاملين وإدارة أنفسهم على مصالح مشتركة وأهداف محددة، مما سيؤدي بالضرورة إلى زيادة معدلات الأداء والالتزام بقوانين القائدة طواعية وليس كراهية، وعندما يقوم العاملون بأعمالهم عن رغبة وقناعة حقيقية مشتركة بينهم ، وتناسب ذلك العمل مع إمكانياتهم وقدراتهم الجسدية والفكرية، فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الرضا والوصول إلى غايات مشتركة تحقق الرضا المعنوي لجميع العاملين في التنظيمات المختلفة. في حين نجد العكس مع القائدة المتعسفة المتفردة في اتخاذ القرارات التي تعتبر المرؤوسين مجرد آلات تستخدمهم في تنفيذ قراراتها بعيدا عن روح الفريق، وبالتالي ستلقى هذه المعاملة رفضا تاما لهذه القيادة.

وعدم فهم هذا السلوك التنظيمي والإهمال للجانب الاجتماعي والنفسي للعمال، يؤدي إلى فشل المنظمة في عملية التنظيم والتسيير المبني على أسس عقلانية علمية، "لأنه لا بد من اخذ بعين الاعتبار أن الأفراد دائما يرون أن تصرفاتهم و سلوكياتهم مناسبة للموقف الذي يوجدون فيه وهو الحالة الطبيعية لسلوكهم، بغض النظر عن مدى تطابق هذا السلوك مع المعايير التنظيمية العقلانية بالمنظمة" (ستيفن أكرويد، وبول طومبسون ، 2002 ، ص: 17).

وبالرغم من أن تطبيق النموذج البيروقراطي قد حقق النتائج الكفؤة في مجال التنظيم و ساعد على النمو الاقتصادي في الدول الصناعية خاصة، وكذلك اعتماده من قبل أغلب الدول النامية لما له من فوائد في توفير الاستقرار في العمل والوضوح في العلاقات والترتيب للإجراءات، إلا أنه تعرض لمناقشات وانتقادات شديدة من قبل أصحاب المدارس والنظريات التنظيمية الأخرى والتي تتمثل في أن النموذج البيروقراطي ينظر للإنسان نظرة آلية، ولا وجود للمعنويات والقناعات والانفعالات الشخصية. فمن الصعوبة على الأفراد أن يطوروا ويغيروا من سلوكياتهم وتصرفاتهم لكي يتلاءموا مع متطلبات الوظيفة وقواعد المنظمة بصورة مثالية. ويفترض التنظيم البيروقراطي هو بدوره عدم تأثير البيئة على المنظمة، أي أن المنظمة تعيش في بيئة جامدة. وهذه الفرضية غير صحيحة لأن البيئة المحيطة بالمنظمة تتغير بصورة مستمرة. وبالتالي فإن البيروقراطية تعيش في نظام مغلق ومن الصعوبة أن نتصور بأنه ليس هناك أي تأثير متبادل بين المنظمة وبيئتها التي يمكن أن تؤثر على طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة.

ومن الضروري ان تكون للقائدة دراية كافية ومعرفة باغاط القيادة وكيفية التعامل بها واستخدام منها وفق متطلبات الحالة ونو المشكلة من خلال ما تتبعه القائدة من نمط سلوكي في قيادتها تكتسب تسميته: الديمقراطي، الدكتاتوري ، الفوضوي.

فالقيادة الاتوقراطية او البروقراطية فيتسم فيها القائد بالاعتماد على القوانين واللوائح بصفة اساسية والالتزام بها حرفيا .(بلال خلف السكارنة، 2008، ص، 78) والجماعات التي اتبعت القائد الأتوقراطي: تتصف باللامبالاة وانخفاض الإنتاج عند تغيب القائد أي أن العامل يعمل فقط في وجود المراقب. اما بالنسبة لنمط القيادة الافوضوية او الحرة يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويكون هو في حكم المستشار لهم ويفوض صلاحيته في اتخاذ القرار للمرؤوسين وتكون حرة في التصرف (هاشم حمدي رضا، ص:94) والجماعات

التي اتبعت هذا النوع من القيادة اي الفوضوي: كان أعضاؤها يتصفون بالود والثقة تجاه قائدهم وهم أكثر نوعا ما تحمل المسؤولية عند غياب القائد أو المرآب من الجماعات ذات القائدة الأتوقراطي.

اما القيادة الديمقراطية فالقائد فيها يحاول الوصول الى قلوب الاخرين واستمالتهم وكسب ثقتهم واشراكهم في اتخاذ القرار ويلجأ الى مشورتهم قبل القبال على اي قرار وتخطيط ويوضح للجماعة التي يقودها الاسس التي ينبغي اتخاذها في اتخاذ قرار حول امر ما (محمد حسين العجمي ، 2008، ص: 181) وتتصف هذه الجماعات بالجد والنشاط وقد أثبتت هذه الدراسة أن أفراد هذه الجماعة تتميز بالعمل الجماعي والاعتماد على بعضهم البعض متضامنين نجاح المهمة كما أنهم يعملون بنفس الوتيرة عند غياب قائدهم وزيادة ولاءهم وانضباطهم داخل المنظمة. (كامل محمد المغربي، 2007، ص: 247، 248).

وعلى هذا الأساس فان التسيير العقلاني غير مرتبط بنوع أو الاسلوب القيادي المنتهج من طرف المرآة القائدة ، فقد تتحقق العقلانية في إتباع الرسميات والقوانين مع القائدة الديمقراطية، مع وجود رضى تام بهذه القواعد والقوانين واللوائح التنظيمية، كما قد تتحقق العقلانية مع وجود قائدة ديكتاتورية، في غياب الرضى، ففي كلتا الحالتين يمكن تحقيق العقلانية، إلا أن الأمر يبقى في البيئة التنظيمية والجو التنظيمي التي قد تخلقه هذه المرآة في المؤسسة.

خاتمة:

إن التسيير العقلاني كظاهرة اجتماعية يمكن دراسته من جانب السلوك الذي هو نتيجة التراكمات التاريخية والاجتماعية، حسب نظرية ماكس فيبر، التي ارتكزت على دراسة الفعل الاجتماعي وتصنيفه حسب الدوافع القيمة التي تحدد الفعل العقلاني من غيره. ومما أن التسيير هو مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار المنظمة وهدافها، وهو نتاج مشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهود الإنسانية، لذا فإن الفعل يكون عقليا حين يكون

موجه نحو هدف محدد وغاية واضحة ومجموعة من القيم الملائمة منطقياً، ولا بد أيضاً من أن تكون الوسائل متناسبة وتحقيق الهدف، وهكذا يكون السلوك هادفاً عقلياً.

كما أن العوامل المؤثرة في التسيير العقلاني كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بالموارد البشري سواء كان من فئة القادة أو من فئة المقودين وبعضها مرتبط بالبيئة التنظيمية و بمستوى العمل ومتطلباته، كلها عوامل مهمة في تحقيق أو عدم تحقيق التسيير العقلاني، وارتأينا في عملنا هذا من خلال تحليل العلاقة بين المرأة القائدة والتسيير العقلاني بالغوص في إحدى أهم العوامل المؤثرة، ألا وهي الخلفية الثقافية للمرأة القائدة وتأثيرها على عقلانية المؤسسة، أو بمعنى آخر الخلفية التي تؤثر في السلوك التنظيمي للقيادة النسوية وعلاقتها بالتسيير في المؤسسة. فكثيراً ما تظهر ضغوطات في العمل بسبب عدم التوافق والتطابق بين القيم والخلفية الثقافية للمرأة القائدة والمرؤوسين والتنظيم في حد ذاته، وعلى هذا الأساس فإن الكلام عن التسيير العقلاني داخل المؤسسة هو عندما تكون القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من قبل جميع المكونات البشرية في التنظيم، ويتضح ذلك من خلال درجة التمسك والالتزام بها.

المراجع:

- 1- احمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون طبعة الساحة المركزية ، بن عكنون الجزائر.
- 2- بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الحديثة، دار النشر الاردن ، 2008.
- 3- حسين، حسن سلمان، السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مجد، لبنان، 2005 .
- 4- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار لجامعة، بيروت، 1989.
- 5- عبد الحميد اسماعيل الانصاري ، قضايا المرأة بين تعاليم الاسلام وقضايا المجتمع ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1، 2000.
- 6- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان الاردن ، 2008
- 7- مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 8- مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 9- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، ط1، عمان، 2007.
- 10- ستيفن أكرويد ، وبول طومبسون، سوء السلوك التنظيمي، حقل المعرفي جديد، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 .
- 11- هاشم حمدي رضا ، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية والنشر، ط1، عمان الاردن .

12- الاخضر ضرباني ، المهارة الجزائرية في تدعيم الاقتصاد الوطني، المجلة الجزائرية ، العدد ، 1983.

13- المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد التاسع العدد 2 ، السنة 2006، تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان الاردن، ص: 196.

14- Michel Crozier & Erhard Friedberg: L'acteur et le système ,les contraintes de l'action collective, Paris, Editions du Seuil, 1977.

15-M.Grawitz lexique des sciencs sociales Ed Dalloz paris 2 éd, 1989

تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري
د. مساك أمينة
أ. سلمى رزق الله
جامعة البليدة 2
جامعة البليدة 2

الملخص :

يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري ، وذلك من خلال إدارتهم إدارة إستراتيجية والتخطيط طويل المدى لمسارهم الوظيفي داخل المؤسسة والعمل على الإستثمار فيهم لتنمية وتطوير قدراتهم وجعلهم على مستوى كبير من الإستعداد والتهيء لمجابهة مختلف التغيرات التي تفرضاها البيئة الخارجية ، ومن خلاله يمكن طرح التساؤل التالي : كيف يمكن الوصول إلى التميز الإداري اعتمادا على تنمية الموارد البشرية ؟
الكلمات المفتاحية : المورد البشري ، تنمية الموارد البشرية ، التميز الإداري ، الميزة التنافسية .

Abstract :

This article aims to high light the importance of human resource developpement in the pursuit of excellence administrative, through their manage for strategy management and planning long-term career for there careers in establishmnt and working to invest in them for the development of their abilities and make them at a high level of readiness and preparedness to confront the various changes imposed by the external environment, we can asked the following question : How can access to administrative excellence depending on the development of human resources ?

Key words: human resource, human resource development, administrative excellence, competitive advantage.

الاشكالية :

نظرا لما تواجهه المنظمات الحالية من ضغوطات وتحديات داخلية وخارجية ، ما يلحظه النظام العالمي الجديد من حركية سريعة إتجهت مختلف الحكومات وإدارات المنظمات بمختلف نشاطاتها إلى البحث عن استراتيجيات جديدة سعيا لتحقيق الاستقرار والتجانس مع البيئة الخارجية ، ولزيادة فرصتها في الاستمرار والتكيف معها خاصة في ظل الميزة التنافسية التي تشتد حدتها مع مرور الوقت .

وتعتبر تنمية الموارد البشرية من بين اهم الرهانات التي ادركت مختلف المؤسسات في الاونة الاخيرة اهميتها للوصول الى غايتها وتحقيق اهدافها المرسومة ، وهو ما ادى الى تغير النظرة الى هذا المورد الذي اصبح يعتبر راس مال فكري وعنصر مهم من عناصر قوة اي مؤسسة ، ومن هنا فقد اصبح الاستثمار في هذا المورد الحيوي والتخطيط الاستراتيجي لمساره الوظيفي والعمل على تاهيل وتطوير قدراته وجعله على مستوى عالي من الاستعداد للمواجهة والمنافسة الخارجية ضرورة ملحة ومهمة اساسية من مهام اي مؤسسة .

وتكمن اهمية هذا المقال في أهمية الموضوع الذي يعالجه والمتمثل في أهمية رأس المال البشري في تحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز الإداري الذي أصبح مطلبا و غاية تسعى كل المؤسسات إلى الوصول إليها ، ومن خلاله سنحاول الاجابة على التساؤل التالي : كيف يمكن الوصول الى التميز الاداري اعتمادا على تنمية الموارد البشرية ؟ يمكن الاجابة على التساؤل المطروح من خلال معالجة النقاط التالية :

اولا : ماهية تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيهم .

ثانيا : ماهية التميز الاداري :

ثالثا : أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية

للمنظمة .

رابعا : تنمية الكفاءات كمدخل لتدعيم التميز في المؤسسة .

اولا : ماهية تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيهم .

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية :

يعرف علي عبد الرزاق جليبي بأنه " لا يشمل مفهوم تنمية الموارد البشرية تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط بل يشمل أيضا نطاقا واسعا يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية، الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري، إلى تمكين الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي " .⁽¹⁾

كما يعرفها عبد القادر عطية بأنها "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها ."⁽²⁾

هي استخدام كل الإجراءات والتدابير لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية والفكرية للمورد البشري من أجل تقديم خبراتهم ومعلوماتهم للخدمات أو الأعمال التي يقومون بها من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى إلا بتغيير وإحداث تحولات جذرية على مستوى الآليات المطابقة من قبل التنظيم السائد في المؤسسة .⁽³⁾

التعريف الإجرائي

تنمية الموارد البشرية هي جملة العمليات والإجراءات والسياسات الهادفة إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات في هذا المجال ، وتوفير إطار مساعد للأفراد من أجل تحقيق أكثر فعالية للأفراد وللمنظمة .

2. خصائص تنمية الموارد البشرية : تدعيماً لمفهوم تنمية الموارد

البشرية ، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمتماثلة في :

– تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية : ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية ، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن استراتيجية المؤسسة .

– وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة ، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، من أجل مساعدة

الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة ، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد ، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها ، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية .

— تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة : إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم ، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية ، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي ، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية ، وهي مساعي جادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة ، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية ، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر .⁽⁴⁾

3. أهمية تنمية الموارد البشرية :

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية التي زادت من الضغوط علي المؤسسة لمواكبة هذه التغيرات ، حيث أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء في مجال عملها ، أن تعمل لتحقيق بعض المزايا التنافسية ، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة للوصول الى هذه الميزة التنافسية هي الموارد البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة كونها الأكثر مهارة وكفاءة ، وقدرة ومعرفة والتزام ، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية والمتمثل في حفظ سجلات الموظفين كافيا في ظل التحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجيا ، عولمة ، تنوع المهارات المطلوبة ، واختلاف مزيج القوى العاملة ، بل برزت ادوار جديدة لإدارة

الموارد البشرية تواكب مراحل التطور مبنية على توجهات إستراتيجية في التعامل مع مواردها البشرية من خلال طبيعة القرارات التي تكون أساسا تتعلق بالعنصر البشري وتشتمل على مختلف المهام التي تركز على العامل ومختلف المراحل التي يمر بها خلال مساره المهني داخل المؤسسة ، ناهيك على مختلف الوظائف التي تهدف من خلالها الى زيادة مهاراتهم والاستثمار فيهم من أجل تحقيق اهدافها المرجوة ، وذلك إنطلاقا من أن توفر المؤسسة على مخزون بشري ذو مهارة ومعرفة مؤشر من مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية .
إذن وانطلاقا مما سبق يمكن استنباط أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة في النقاط التالية :

- الحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب والتأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ، ومن الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة ، واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة .
- النتائج الملموسة التي تحققها في حال ما إذا ارتكزت علي سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من الإدارة العليا ، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء يعتبران مطلبين أساسيين يقعن في صلب تفكير واستراتيجيات المؤسسة يتحققان غالبا عن طريق تنمية مهاراتها البشرية .
- تحقيق التنمية للأهداف المرجوة منها⁽⁵⁾ .
- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية ، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت .
- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري ، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية .

— المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية. (6)

4. الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية .

قصد الاستجابة للتحديات السابقة ، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية ، حتى يمكن الاستفادة أكثر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

— إيجاد ظروف عمل أفضل : يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب ، وبرامج التنمية ، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد .

— التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين : حيث يمكن الاستفادة منهم في حل تطوير المنظمة نظرا للخبرة التي اكتسبوها .

— الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب : والذي يعتبر تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا ، ومتطلبات الجودة والأسعار ، وعدم تجميد الأفكار والجهود .

— مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية .

— استخدام نظم معلومات في إدارة الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب في هذا المجالات التالية :

● **التوظيف** : تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فورية نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة .

● **التدريب والتنمية** : بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب ، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي ، التعلم عن بعد ... الخ .

• الأجرور : بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين .

– العلاقات مع النقابات العمالية : يستبدل الاتجاه السلبي تجاهها ، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات ، وفرض النزاعات بأفضل الطرق .

– التركيز على التميز : وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق مايلي :

- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء بشكل مستمر .
 - إشراك العاملين في إتخاذ القرارات لزيادة استقرارهم الوظيفي .
 - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة .
 - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية .⁽⁷⁾
5. اسس التخطيط للاستثمار في الموارد البشرية .

إن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وتسييرها هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال ، فالناتج الوطني الإجمالي في مجتمع ما هو محصلة أداء قوى العمل المنتجة فيه ، ولكن مع التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب التسيير وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج ، ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات وزيادة حدة المنافسة وظهور ومو التنظيمات العمالية ، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية ، وفيما يلي نستعرض أهم الاقتراحات في سياسات واستراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري .

– يقوم التخطيط للاستثمار البشري على الرؤيا الشاملة للظروف البيئية بما تحويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المؤسسة ، كما يقوم على

الإعداد والتغيير والقياس والتقييم ، استنادا إلى تصورات شاملة ومحيطة لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة .

– أن تفهم كيف يمكن إحداث التخطيط للاستثمار البشري مع تخطيط الإستراتيجية العامة للمؤسسة أمر هام جدا ، لأن تطوير وإعداد الموارد البشرية يتكامل ويرتبط بإستراتيجية التطوير المستمر التي تطبقها المؤسسة ، ويظهر هذا بوضوح في حالة تدريب وتنمية مهارات العاملين ، لأن فاعلية برامج التنمية البشرية والاستثمار فيها يمكن أن يصبح عنصرا حرجا بالنسبة لتأثيراتها على إستراتيجية التحسن المستمر للمؤسسة .

– في حالة التسيير كامل التأهيل أو التسيير بالجودة الشاملة ، فإن الاهتمام بعنصر البيئة المحيطة وعنصر التدريب والتنمية من جهة ثانية ، يأخذ دورا مهما متكاملا في إستراتيجية أعمال المؤسسات ، ومهدا أولا بالأفكار وبالعوامل البيئية المحيطة وبالفرص والتهديدات ، وثانيا بالمهارات والتخصصات المطلوبة للتوافق مع هذه الظروف والفرص والتهديدات ، ومن ثم إمكان العاملين المشاركة الفعالة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة .

– يعتمد التخطيط للاستثمار البشري على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل ، وهو ما يظهر الحاجة إلى نظم معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ، ومن ثم تحقيقها فاعلية الأداء ، من خلال موارد بشرية متجاوبة مع احتياجات الإستراتيجية العامة لها .

– تتغير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من ناحية تخصيص الموارد المالية ومن ناحية الهياكل التنظيمية ، ومن ناحية تصميم الوظائف ونظم الحوافز تبعا لتغيير الإستراتيجية الكلية التي تتبعها المؤسسة ، وما إذا كانت تتبع إستراتيجية النمو والتوسع ، أو إستراتيجية الانكماش ، ولا يقتصر الأمر على ذلك ، بل يتطلب تغييرا في النماذج التسييرية وأمط القيادة تبعا لتغيير الإستراتيجية الكلية ، وبذلك تتحقق فاعلية الاستثمار في الموارد البشرية .

— يجب أن يتوافر من البداية منهج استراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية ، حتى يمكن تحقيق فاعلية التدريب وتنمية المهارات وتعديل السلوك ومواقف الأفراد ونقل كل ذلك إلى الواقع العملي بالمؤسسة .

❖ وتتمثل الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري

في :

- تكوين الإطارات المسيرة في مستوى الإدارة العليا واللازمة ، والتي تساعد المؤسسة على التوافق مع البيئة وتحقيق الأهداف طويلة المدى .
- تكوين وإعداد الكفاءات المسيرة وتوزيع قوى العمل في مستوى الإدارة الوسطى ، والتي تساعد المؤسسة في تحقيق خطط وبرامج العمل طبقا للإستراتيجية الكلية للمؤسسة .

• إعداد وتنمية الموارد البشرية في مستوى الإدارة التنفيذية لتنفيذ برامج العمل اليومية .⁽⁸⁾

6. أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية .

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها :

— **البعد الثقافي :** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب ، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

— **البعد الاقتصادي :** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما وتدريبيا لديه فرصة أكبر كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

— **البعد الاجتماعي** : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلي تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات .

— **البعد العلمي** : حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .

— **البعد الأمني** : حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلي تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلي قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار .⁽⁹⁾

ثانيا : التميز الإداري :

1. مفهوم التميز الاداري :

" هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسساتي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة"⁽¹⁰⁾

" هي التميز في الإستراتيجيات وممارسات نشاط الأعمال ، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة التي تم التأكد من صحتها بواسطة التقييمات باستخدام نماذج تميز الأعمال ذات العلاقة"⁽¹¹⁾

يعرفه بن عبود على أحمد ثاني بأنه : " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة"⁽¹²⁾

أما الطيب والبشتي فيعرفانه لأنه : " المفهوم القائم على أساس الإدارة الناجحة في جانبين الأول تميز الإدارة ، والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل"⁽¹³⁾

التعريف الإجرائي : " هو القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الإتقان والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة داخليا وخارجيا "

2. التطور التاريخي لإدارة التميز .

تبحث العديد من المنظمات عن التميز لكن القليل منها قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة العديد من المنظمات لا تعي بشكل كامل معنى التميز. وبما أن التميز هو عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد حيث تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز والذي يمكن إيجازه في مايلي :

● **في عام 1980 :** قدم كل من (Peters ، Waterman) نموذج Mchinsky 7S الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز وتم تقسيمها إلى عناصر (Hardware) والتي تتكون من الأنظمة (Systems) ، الهياكل (Structure) ، الإستراتيجية (Strategy) ، وعناصر (Software) والتي تتكون من النمط الثقافي السائد (Style / Culture) ، والموظفين (Staff) ، والمهارات (Skills) والقيم المشتركة (Shared values) ، ويعتبر هذا النموذج متوافقا مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي كانت سائدة في تلك الفترة .

● **1981 :** قام كل من (Athos ، Pascale) بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة .

● **1982 :** قام كل من (Peters ، Waterman) بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهما " In Search Of Excellence " حيث أكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة .

● 1985 : بين كل من (Peters ، Austin) في كتابهما " The passion for Excellence " أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة ، وهذا ما يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية .

● 1988 : أضافت " Peters " أن المنظمة المتميزة هي المنظمة التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية.

● 1990: قامت الشركة Xerox بالإستفادة من مبادئ "ديمنغ" وحركة الجودة فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، نتائج الأعمال.

● كما اقترح الباحث Sengehg الذي تأثر بأفكار (Forrest,Dewey ، Argyris ,Doming) أن التميز يتحقق من خلال الرؤية مشتركة، الإتقان الشخصي، الاعتماد على نماذج مدروسة، التفكير المنظم وفرق العمل، وهذا يتوافق مع المدرسة الكلاسيكية الجديدة.

● 1992 : أكد " Aubert De Gauleja " أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم، الانتماء، الالتزام بالتدريب، التقييم، تشجيع المنافسة والدعم

● 1999 إلى 2003 : كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard ,Dahlgaard-park) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل وهو 4P حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي: القيادة، الموارد البشرية، الشراكة وفرق العمل، العمليات، المنتجات، وركز على الموارد البشرية بشكل كبير حيث يرى أن التميز يتحقق من

خلال القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

● 2004 : على غرار نموذج 4P طورت شركة تويوتا من قبل "Likert" نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة، العمليات، الموارد البشرية، الشراكة، حل المشكلات، كما ظهرت مجموعة من الجوائز التي انطلقت من فكرة التميز واعتمدت على نماذج تقييم وأوزان مختلفة لكل معيار من المعايير المختارة ضمن ذلك النموذج مثل نموذج: مالكوم بالدريج الأمريكي، النموذج الأوروبي.⁽¹⁴⁾

بناء على ما سبق، يمكن القول أن إدارة التميز هي عبارة على فلسفة إدارية حديثة النشأة تسعى كل المنظمات باختلاف مجالاتها وتخصصاتها إلى تحقيقها، إلا أن نشأتها وبوادرها الأولى لم تكن وليد الصدفة بل نتيجة للمحاولات والاجتهادات المتواصلة في مجال الإدارة والتسيير من أجل الوصول إلى مجموعة من المواصفات القياسية التي لابد للمؤسسة من تحقيقها من أجل الظفر بهذه الميزة الإدارية، والتي لا تتحقق إلا من خلال عمل المؤسسة المتواصل على أداء أعمالها بالشكل الدقيق الذي لا مجال فيه للخطأ اعتماداً على ما لديها من موارد مادية وبشرية. كل هذا من أجل إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين وبالتالي تحقيق هدفها العام وهو تحقيق التميز والمحافظة على البقاء والاستمرارية في ظل التنافس الخارجي الذي تزداد حدته من حين لآخر.

2. مبادئ إدارة التميز .

— التركيز على الزبائن : من خلال وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها الداخليين والخارجيين .

— القيادة وتناسق الأهداف : التميز هو وجود قيادة قوية ومميّزة تستطيع أن تحقق أهدافها التي تكون مشتركة ومنسجمة بشكل يحقق مصلحة كل الأطراف داخل وخارج المؤسسة .

- الإدارة بالعمليات والحقائق : فالتميز هو إدارة المنظمة بمجموعة مترابطة من النظم والعمليات.⁽¹⁵⁾
 - تطوير ومشاركة القوى البشرية : حيث يقوم التميز على تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم .
 - نتائج الأعمال : حيث أن التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات .
 - الابتكار والتجديد : فالتميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.⁽¹⁶⁾
 - تنمية علاقات الشراكة والتحالف : التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات .
 - المسؤولية المجتمعية : التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.⁽¹⁷⁾
3. خصائص الأداء المتميز.
- ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها :
- إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد .
 - مهارات متعددة وكفاءات متميزة .
 - السعي المستمر لتحسين الأداء .
 - التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة .
- ومن خلال الدراسة التي أجراها كل من Tom peters - Robert Waterman على 62 مؤسسة أمريكية ، حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الرائدة أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى للجودة ، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار ، والتطوير في المنتجات ، ولقد حدد الباحثان المزايا الأساسية والخصائص المميزة لهذه المؤسسات في ما يلي :

— إعتقاد المؤسسة مبدأ الحركية : في دراسة وتحليل الظروف الداخلية والخارجية التي مرت على المؤسسة والتي من المحتمل أن تمر بها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة وتعتمد في ذلك على الاستغلال الأمثل للوقت الذي يعتبر من بين أهم المصادر التي تمتلكها المؤسسة للوصول إلى التميز .

— التقريب إلى الزبون : يرى الباحثان أن المؤسسات مكان الدراسة نجحت في الوصول إلى التميز من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج ، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة ، إذن فبداية المنتج يكون من عند الزبون لا من عند المؤسسة .

— الاستقلالية وروح التجديد : حيث بينت الدراية أن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العمال حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم ، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم ، حيث أعطيت الإستقلالية لكل الأفراد والمبادرات مهما كانت مستوياتها .

— الربط بين صفة الجدية والليونة : تتمتع المؤسسات مكان الدراسة بصفة المركزية واللامركزية في آن واحد ، فمن ناحية نجدها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدة التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم ، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية والهدف العام التي تتميز بها هذه المؤسسة .⁽¹⁸⁾

— تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال : إن نظرة المؤسسة للعامل حسب ما جاءت به نتائج الدراسة كانت بأنهم مصدر للمعرفة ، حيث أن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عن العامل مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة وان الاهتمام بهذا العنصر البشري يجب أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق

الإستراتيجية حيث أنه كان سائدا مبدأ إحترام وتقدير العمال والثقة فيهم ، التي كانت تمنح لهم الإحساس بالانتماء .

– الاعتماد على الهيكل البسيط والخفيف : تبين الدراسة أن المؤسسات الأمريكية المتميزة لا تأخذ الشكل المصفوفي ، بل يتسم بالبساطة والإداريون في القمة عددهم قليل ، إذن فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف السريعة التغيير في محيطها وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض إستخدام المصفوفة ، ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة ، كما تمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك يمكنها استخدام التشكيلات المؤقتة مثل الفرق الخاصة ، لكم هذه العملية تحدث عند الأطراف ، أما الصيغة الرئيسية للتنظيم فتبقى ثابتة إلى حد بعيد .

– التجمع حول قيم أساسية : من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها دراسة الباحثان Tom peters – Robert Waterman هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات ، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به ، حيث يمكن للمؤسسة أن تؤثر على العاملين بها من خلال مدى جاذبية القيم السائدة بها - وتأثيرها على تصرفات العاملين .

إذن فالتمييز يكون من خلال الاحترام الجاد للعمال والعمل على تدريبهم ، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تحفيزهم الذي يلعب دورا جوهريا في زيادة أو نقصان مستوى الأداء⁽¹⁹⁾ .

إذن فالمساهمة الفعلية والأساسية للقادة في المؤسسة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد في المؤسسة ويجب الإشارة إلى أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل .

إنطلاقا مما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسة المتميزة هي التي تعطي أهمية للعاملين بها ، لما لهم من دور جوهري في تنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة ، كما تفضل سرعة التنفيذ بدل الانتظار أي تبذل جهودها من أجل عدم تضييع أي وقت بغية تحقيق أهدافها وهي تحرص على

أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها من أجل الحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة في نظر عملائها الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد ، كما تحرص على تشجيع المبادرة الخاصة من أجل تنمية روح الإبداع ، كل هذه الصفات تعتمدها المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق التميز عن منافسيها خاصة في ظل المحيط المتغير باستمرار .

4. نماذج التميز .

تعتبر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن مصادر ومركزات الأداء المتميز، حيث تتمحور تقنيات إدارة الأداء المتميز على كل العناصر والمبادئ الإدارية والتنظيمية التي تجعل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا يتخلل كافة فعاليات المؤسسة نحو تحقيق الرضا لكل الأطراف المشاركة ، ومن بين نماذج الجودة والتميز نجد :

● نموذج الياباني لإدوارد ديمينغ Deming

تم وضع هذا النظام من طرف عالم الرياضيات والفيزياء " ويليام دومينغ سنة 1951 . وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان تكريما لهذا الرجل منذ سنة 1962 التي يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (J.U.S.E) ، حيث قام ديمينغ بوضع المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة وهي عبارة عن إشارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي من بينها :

- التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج .
- تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، والإنتاجية .
- استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري.
- الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين.⁽²⁰⁾
- التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد والذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل.
- توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

ويحتوي نموذج دومينغ على 10 عناصر متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي: سياسات الجودة، التنظيم وإدارة التنظيم، جمع واستخدام معلومات الجودة، التعليم ونشر الجودة، التحليل (للجودة والعمليات)، ضمان الجودة، التحكم في الجودة، المعايير والإجراءات، التخطيط للمستقبل، نتائج الأداء.

حيث يظهر من خلال عرض معايير جائزة Deming اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياسا بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطا عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزا وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق .

● النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة :

يعود أصل تسمية هذه الجائزة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة الأمريكي لعشرينيات القرن الماضي ، وقد تم إطلاق هذه الجائزة خلال سنة 1987 ويبلغ عدد نقاط هذا النموذج 1000 نقطة مقسمة على 7 عناصر ، وهي القيادة (125 نقطة) ، التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة) ، التركيز على العميل (85 نقطة) ، المعلومات والتحليل (85 نقطة) ، تطوير الموارد البشرية (85 نقطة) ، إدارة العمليات (85 نقطة) ، نتائج العمليات (450 نقطة)⁽²¹⁾.

ويتضح من خلال هذا التقسيم ونظام التنقيط عدم التساوي في عدد من العناصر مع إعطاء الأولوية إلى نتائج العمليات التي قاربت نسبتها نصف النقاط حيث تشكل 45 % ويليهما عنصر القيادة بـ 12.5 % فيما تتساوى العناصر الخمسة المتبقية الأخرى على خلاف النظام الياباني الذي يعد الأكثر إيضاحا وتناسقا كما سبقت الإشارة إليه سابقا.

● النموذج الأوربي للتميز :

■ سمات النموذج الأوربي للتميز:

يعبر النموذج الأوربي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة وفعاليات الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة الذي أنشأ في عام 1988 ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة الذي يديرها

الإتحاد ذاته ويعبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن أرقى معايير الجودة وتسعى إلى التميز في أسواقها وفي مجالاتها، حيث تتخذ الجائزة الأوروبية للتميز التي أسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزا لها وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في انحاء العالم ومؤسسة EFQM هي مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح سنويا لتكريم عدد من أبرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزدو الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه وتحديد مستويات الأدائية وتقييمها في كل الأماكن والعناصر الحساسة .

وتتلور فلسفة النموذج الأوروبي في ان التميز في الاداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. حيث يعرف النموذج الاوروي التميز بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج "، ومن ثم فإن المنظمة تستطيع الوصول الى مرتبة إدارة التميز إن هي التزمت بأفكار وانماط الإدارة القائمة على الأسس المصممة في النموذج .

■ المعايير التي يقوم عليها النموذج الأوروبي للتميز: يصل عدد

عناصر هذا النموذج 9 عناصر ، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي : القيادة (100 نقطة) ، السياسة الاستراتيجية (80 نقطة) ، الموارد (90 نقطة) ، تسيير الموارد البشرية (90 نقطة) ، العمليات (140 نقطة) ، إرضاء العميل الداخلي - العاملون - (90 نقطة) ، إرضاء العملاء الخارجيين (200 نقطة) ، النتائج المتعلقة بالمجتمع (60 نقطة) ، نتائج الأداء الرئيسية (150 نقطة) .⁽²²⁾

وما يمكن ملاحظته من خلال هذا النموذج أنه يتشابه مع النموذج الأمريكي - السابق الذكر - في العديد من العناصر، كما يتقاربان في عدد النقاط التي تمنح إلى هذه العناصر، ولكن يتميز عنه بتركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين حيث خصص لهم 20 % من مجمل النقاط دون إغفال العملاء الداخليين (العاملين ،

ثم نتائج الأداء التي خصص لها 15 % من النقاط، ثم العمليات بـ 14 % من مجمل النقاط، أما الموارد البشرية والمادية في هذا النموذج فقد خصصت لها نسبة متساوية تقدر بـ 9 % من مجمل النقاط، كما أنه يتفرد في الاهتمام الخاص بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت نسبة 6 % .

● **النموذج الجزائري للتميز** : ويعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا، وقد أنشأ اقتداءً بنماذج التميز السبّاقة وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها. وقد أقتراح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني من قبل الحكومة الجزائرية ، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05- 02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كاس الاستحقاق وشهادة شرفية. وتمنح الجائزة سنويا كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة، منظمات كبيرة، منظمات عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

يتم التقييم هنا على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وهي : التزام الإدارة ، الإستراتيجية والأهداف ، الاستماع للزبائن ، التحكم في النوعية ، قياس الجودة ، تحسين الجودة ، مشاركة العمال ، النتائج .⁽²³⁾

ثالثا : أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة .

لقد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال ، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية ، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية ، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في

عمليات التصميم والإبداع الفكري ، التخطيط والبرمجة ، التنسيق والتنظيم ، الإعداد والتهيئة ، التطوير والتحديث ، التنفيذ والإنجاز ، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة .

كما يمكن القول ان تواجد العنصر البشري فحسب ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة والمتمثلة غالباً في القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثمره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير ، إذاً فما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ⁽²⁴⁾ .

رابعا : تنمية الكفاءات كمدخل لتدعيم التميز في المؤسسة .

تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة أهمية كبيرة نظرا للارتباط الوثيق بين جودة المنتجات وكفاءة الموظفين المساهمين في إنتاجها ، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المكثفة التي تعمل على إكساب العاملين بها المعرفة والسلوك المناسبين لتقديم منتجات ذات جودة عالية تسمح للمؤسسة بمواجهة المتطلبات التنافسية محليا ودوليا .

وهو ما جعل المؤسسة الباحثة عن دعم مشروع التميز تركز على كل أنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بداية من استقطاب أفضل المهارات البشرية وتنظيم دورات تكوينية متخصصة لها، ووضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها خاصة وان عملية بناء الميزة التنافسية تتطلب التركيز على نظام تنمية الكفاءات والذي يمر عبر سياسة البحث عن أحسن المدخل لتثمين الموارد البشرية بما يساهم في ترقية الخدمات والمنتجات ، ومن هذا المنطلق تمارس هذه الإدارة الكثير من الجهود وتحقق الكثير من السياسات الهادفة إلى تعزيز مكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة والتي من بينها :

- نظام تثمين كفاءات الأفراد في إطار تدعيم الميزة التنافسية : يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم

الإستراتيجية التنموية للمؤسسة ، ويهدف اعتماد مثل هذا النظام من طرف المؤسسة إلى تحقيق جملة من النتائج ومن أهمها نجد :

■ عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بكل من :

— تقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء .

— تثمين الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكامنة وتفجيرها .

■ العمل على الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية :

— الاحتياجات والإمكانيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة .

— التطلعات والطموحات الحالية والمستقبلية للأفراد .

■ التأكيد على أهمية تحديد احتياجات التدريبية لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة .

● **تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة :** يهدف نظام تقييم كفاءات الأفراد إلى تقديم معلومات مفيدة للإدارة لمساعدتها على إكتشاف مواطن الضعف عند الموارد البشرية ومن ثم العمل على تصحيحها من خلال التدريب ، التحفيز ، التطوير ... وهذا يعني أن تقييم أداء العامل تتجلى أهميته في كونه يعالج إشكالية حساسة تمس وترتبط بمتابعة تطور أدائه قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقاته .

إذن فتنمية الكفاءات في المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإستثمار الفعال لقدراتها من خلال اعتماد إستراتيجيات لتحسين أدائها تشمل دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط قوتها لتدعيمها ونقاط ضعفها لمعالجتها ، بما يساهم في تدعيم انجاز الأهداف المبرمجة ، حيث تقوم تنمية المهارات على مبدأ المشاركة الجماعية داخل المؤسسة بهدف تحقيق تميز الأداء من خلال إيجاد بيئة

يتم فيها تطوير وتحسين مستمر لها لتحقيق رضا العميل بمساهمة جميع العاملين بشكل مستمر⁽²⁵⁾.

خاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن مختلف التحولات التيسيرية ، الانتاجية ، البشرية التي حدثت على مستوى المؤسسة جاءت استجابة لما فرضته البيئة الخارجية من تغيرات ، وهو ما يؤكد على انها نسق مفتوح تعمل في اطار تفاعلي من اجل تحقيق الاستقرار والبقاء ضمن جو المنافسة الذي تشتد حدته مع مرور الوقت حيث لا مكان الا للمؤسسات المتميزة .

ومن بين الاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسة للوصول الى التميز الاداري نجد الاستثمار في مواردها البشرية وتغيير النظرة اليهم حيث اصحت تعتبرهم راس مال فكري واصل من اصول المؤسسة ، وكذا عنصر مهم من عناصر قوتها ، فوزن المؤسسة الذي كان سابقا يعتمد على ما تملكه من موارد مادية ، وتكنولوجية ، اصبح اليوم يقاس بما تملكه من قدرات فكرية وكفاءات بشرية ، وذلك انطلاقا من ادراك المؤسسات ان هذه الثروة الفكرية هي المحرك الاساسي للمؤسسة فهي التي تساعد على استغلال بقية الموارد المتاحة وتوجيهها وجهة سليمة لتحقيق الاهداف المرسومة اذا ما استطاعت وضع هيكله استراتيجيه لكيفية التعامل معها وتنميتها مستغلة بذلك مختلف المبادئ والاسس التي تنادي بها المدخل والفلسفات الحديثة في ادارة الموارد البشرية .

قائمة المراجع :

- ¹- علي عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 420 .
- ² - عبد القادر محمد عطية ، اتجاهات حديثة في التنمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 49 .
- ³ - عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 1996 ، ص 61 .
- ⁴ - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر ، حلب ، 2005 ، ص 437 .
- ⁵ - راوية محمد الحسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 03 .
- ⁶ - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز - نظرية إلى المنظمة المستقبل - ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33 .
- ⁷ - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، الأردن ، 2001 ، ص 400 - 404 .
- ⁸ - حسين يريقي : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2007 ، 2008 ، ص 178 ، 179 .
- ⁹ - أماني خضر شلتوت : تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري ، رسالة ماجستير ، ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2009 ، ص 24 .
- ¹⁰ - محمد الصيرفي ، التميز الإداري ، للعاملين بقطاع التربية والتعليم . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 6 .
- ¹¹ - BUSINESS PERFORMANCE IMPROVEMENT RESOURCE (26/01/2013). AT www.bpir.com .

- ¹² - بن عبود على أحمد ثاني : دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي ، ورقة عمل للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ص 05 .
- ¹³ - الطيب أحمد محمد البشتي جمعة : القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير - الإدارة الاستراتيجية التميز الإداري - ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد ، مصر ، 2004 ، ص 86 .
- ¹⁴ - تغريد عيد الجعبري ، مرجع سابق . ص ص 40 - 43 .
- ¹⁵ - سلمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل - . ج 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2010 ، ص 28 .
- ¹⁶ - عاطف الديب ، " إدارة الإمتياز " . المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، الجمعية العربية للإدارة ، 9 - 10 / 4 / 2008 .
- ¹⁷ - بسام جرار ، " برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي " . كلية دبي للإدارة الحكومية ، تارسخ الزيارة على الانترنت 2014/03/25 ، الموقع www.mof.gov.ae/arabic/doclibl.pdf .
- ¹⁸ - le prix de l'excellence – les 8 ، Tom peters Robert Waterman .
- DUNOD . - livres de performance ، paris ، 1999 ، P 09 .
- ¹⁹ - إبراهيم الفقي ، أسرار قادة التميز . ترجمة أميرة نبيل عرفة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1996 ، ص 50 .
- ²⁰ - لويد دوبينز وكليز كراوفورد ماسون ، إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج . - ترجمة : حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، ط 1 ، 1997 ، ص ص 72 - 86 .
- ²¹ - فرنسيس ماهوني ، كارل جي ثور ، ترجمة عبد الرحمن الخزامي ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، دط ، دار الفجر للنشر ، سنة 2000 ، ص 140 .

- ²² - نزار عبد المجيد البروازي ، لحسن عبد الله باشيوه ، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن - دط ، 2010 ، ص ص 485 ، 486 .
- ²³ - قبطان شوقي ، " إدارة التميز : الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة " . ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة المدية ، ص ص 12 ، 13 ، 14
- ²⁴ - علي السلمي : مرجع سابق ، ص 104 .
- ²⁵ - مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني . ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، يومي 3 ، 4 ديسمبر 2012 ، ص 13 .

سياسة الدفاع الاجتماعي و تنمية الموارد البشري في المؤسسات العقابية
(السجون ومراكز إعادة التربية نموذجا)

د. بن عاشور زهرة

جامعة البليدة 2

د. بوخدوني صبيحة

جامعة البليدة 2

مقدمة

لقد حاول الإنسان علاج الجريمة والتصدي لها بأساليب عدة منها أساليب موجهة للفرد كالسجون والعقوبات الأخرى والعلاجات الجسمية والنفسية ، وأساليب موجهة نحو البيئة مثل تحسين ظروف البيئة الأسرية ، وبيئة الرفاق والعمل والظروف الاجتماعية والاقتصادية واستخدام التربية المدنية، هذا كله بشأن إيجاد سياسة جنائية تستهدف إلى التعامل مع الظاهرة الإجرامية من خلال سياسات التجريم ، وسياسة الجزاء ، وسياسة المنع، فهي تتضمن مجموعة القوانين واللوائح والأنشطة الموجهة بهدف منع وتجميع الجريمة ، فلقد بدأ الفقه الجنائي يتجه صوب استحداث وسائل جديدة تقف بجانب العقوبة كعوامل كفاح ضد الظاهرة الإجرامية مثل التدابير الأمنية التي تتضمن معنى الإيلاء ، والتدابير الوقائية التي تسبق ارتكاب الجريمة لمن تتوافر لديهم الخطورة الإجرامية ، سواء كانت مقيدة للحرية أو غير مقيدة ، ومن هنا لم يعد قانون العقوبات يتسع لكل هذه الوسائل لهذا بدأ البحث عن تسمية تتضمن تلك الأفكار .

ولعل من أهم الاتجاهات في هذا الشأن أربعة اتجاهات رئيسية ، الأول والذي لازال يسميه البعض (بقانون العقوبات) والثاني الذي يستخدم عبارة (القانون الجنائي) والثالث الذي يستخدم (القانون الجزائي)، والرابع يستخدم عبارة (قانون الدفاع الاجتماعي) (ويتسع هذا الأخير ليشمل كل وأي وسيلة إنسانية - حالة أو مستقبلية - قبل أو بعد ارتكاب الجريمة يكون من شأنه المساهمة في منع الجرائم).

تساءل عن أهمية سياسة الدفاع الاجتماعي و تنمية الموارد البشري في المؤسسات العقابية ؟

1. ماهية الدفاع الاجتماعي :

إن التعريفات التي تتصل بالدفاع الاجتماعي تكاد تكون قليلة لأنها ترتبط بفكرة الحماية الاجتماعية ، التدخل الاجتماعي ، التكافل الاجتماعي كلها تحاول أن تصف مفهوم "الدفاع الاجتماعي". وجدت مدرستان في الدفاع الاجتماعي هما المدرسة الإيطالية ومثلها فيلب جراماتيكا والمدرسة الفرنسية ومثلها مارك:

➤ و يرجع انتشاره في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى البروفيسور "فيليب جراماتيكا" مؤسس الجمعية الدولية للدفاع الاجتماعي سنة 1949 م وذلك بإنشاء قسم الدفاع الاجتماعي بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي لهيئة الأمم المتحدة على مستوى النطاق العالمي¹. فإن جراماتيكا يخالف كلية أفكار القانون العقابي أو الجنائي في الجريمة والمجرم والمسؤولية والعقاب. وهو يعنى بذلك استبدال الدفاع الاجتماعي لديه هو فرع مستقل للقانون له نظم القانونية الخاصة، ومجالات تطبيقية التي تتسع عن القانون الجنائي، وهو يهدف إلى إصلاح الفرد المناهض للمجتمع وليس المجرم فقط، فالشخصية الإنسانية بجوانبها الاجتماعية والبيولوجية والنفسية هي محور الدفاع عن المجتمع. فهذه النظرية القانونية ترفض فكرة الجريمة لأن مبنائها التقدير الموضوعي للضرر أو الخطر الذي سببه عمل مادي كالجرائم ضد الدولة، ضد الأشخاص، ضد الأموال... الخ، ويستتبع ذلك أيضا ضرورة إلغاء فكرة التكيف الاجتماعي للفرد ومدى تجاوبه أو انحرافه عن القيود الاجتماعية يقتضي سياسة اجتماعية بحثة أساسها الدراسة العلمية لشخصية كل منحرف اجتماعيا.

➤ وضع مارك أنسل سياسة للدفاع الاجتماعي تعترف بالقانون الجنائي ولا تنكر مبدأ المسؤولية، وهي سياسة تهدف إلى دعم العلم

1- مارك أنسل، الدفاع الاجتماعي الجديد سياسة جنائية إنسانية، طبعة عربية خاصة، الإسكندرية، منشأة المعارف، ط3، 1981، ص9.

الجنائي بإنسانية قانونية وأدبية، فالمشاكل الجنائية هي مشاكل فردية يجب دراستها من خلال شخصية كل مجرم، وعلى ذلك يرفض مارك انسل فكرة العدالة المطلقة كهدف مجرد للقانون الجنائي وهو ينكر الجريمة كفكرة قانونية بحتة عرفتها المدرسة التقليدية الجديدة، فالعدالة الجنائية تمارس في المقام الأول وظيفة اجتماعية هي تأهيل المجرم وحماية المجتمع، ومن وجهة نظرية يعترف بمبدأ المسؤولية الأخلاقية كفكرة واقعية إنسانية دالة على الإدارة الحرة للإنسان. و يسود العالم خاصة في إيطاليا وفرنسا وبلجيكا والسويد وعديد أمريكا اللاتينية حركة إصلاح في النظام الجنائي تطبيقا لمبادئ الدفاع الاجتماعي، حتى أن بعض الدول أطلقت على مدوناتها الجنائية مصطلح (الدفاع الاجتماعي).

للدفاع الاجتماعي مفهومان أساسيان:

الأول: ما يؤدي إليه اللفظ بصورة مباشرة وهو مجرد الحماية ضد الإجرام وهو الأقدم تاريخياً. ثانياً: وهو المفهوم الحديث الذي يقوم على أساس مكافحة الإجرام والانحراف من خلال التركيز على الفرد والعناية بشخصيته والتعريف على أسباب ودوافع انحرافه والعمل على علاجه¹.

كما يشير هذا المصطلح إلى السياسة الاجتماعية المرتكزة على المنهج العلمي في دراسة الجريمة والمجرم من كافة الجوانب بهدف وقاية الإنسان من الإنزلاق في الانحراف وحماية المجتمع من الإجرام².

وقد وضعت الجمعية الدولية للدفاع الاجتماعي عام 1955 م تعريفاً يشير إلى "أنّ الدفاع الاجتماعي هو رمز إلى السياسة الاجتماعية والجنائية المرتكزة على العلم التجريبي في تفهم كل من ظاهرة الإجرام والشخص المجرم أو

1- ماهر أبو المعاطي وآخرون، مدخل في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، مركز توزيع الكتاب الجامعي، 2004، 124.

2- شفيق محمد، الجريمة والمجتمع، مصر، مكتب الجامعي الحديث، 1987، ص 51.

الجناح بهدف الوقاية اجتماعيًا من مسببات تلك الظاهرة ومعاملة المجرمين والجانحين معاملة جنائية إنسانية تكفل تأهيلهم للتألف الاجتماعي¹.
وظهرت عدة اتجاهات تربط ما بين الدفاع الاجتماعي و بعض الفئات الأخرى من المجتمع و خاصة تزايد جرائم الاغتصاب بإضافة إلى ظهور عدة مشكلات مستحدثة مرتبطة بالبطالة و الظروف المادية الخ². ومن هذا المنطلق يتضح أنّ مفهوم الدفاع الاجتماعي يسعى لتحقيق هدفين رئيسيين⁽³⁾:

الهدف الأول:	اجتماعي ونفسي	(وقائي)
الهدف الثاني:	وهو هدف عام	(أمني)

الأول: هدف إنساني يقوم على فكرة العناية بدراسة الشخص المنحرف أو المجرم.

الثاني: هدف اجتماعي هو مكافحة الإجرام عامّة، فمفهوم الدفاع الاجتماعي يقوم على فكرة العناية بالفرد الخ الذي ظلّ الطريق السوي وإعادة توافقه وهذا التوافق يجب أن يفهم بأوسع معانيه، ومؤسسات المجتمع المتنوعة التي يجب أن تعمل في تنسيق كامل وترابط وثيق مع الخطّة العامّة للدولة في مجال التنمية الاجتماعية. و ذلك بتعاون الأجهزة الرسمية والغير رسمية في مواجهة المشكلة قبل وبعد خروج من مؤسسات العقابية⁴.

وتشير معظم الكتابات في علم الجريمة والانحراف إلى أنه يمكن تحقيق هذين الهدفين الرئيسيين من خلال مجموعة من الأهداف المتضمنة:

1. رسم السياسة الإصلاحية في مجال مواجهة الجريمة على أسس واقعية ودراسات علمية وبيانات سليمة بما يوجّه جهود مكافحة الجريمة والانحراف بتدابير وقائية وعلاجية وتربوية ملائمة.

1- عبد الخالق محمد عفيفي، الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الفئات الخاصة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 11.

2- رشاد احمد عبد اللطيف ، أساسيات الدفاع الاجتماعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2008، ص 65.

3- نفس المرجع ، ص 72

4- محمد نجيب حسنى ، علم العقاب، القاهرة ، دار النهضة ، 1973، ص 113.

2. تفسير ظاهرة الجريمة في المجتمع والتّعرّف على حجمها ومدى انتشارها وخصائصها وأيضاً خصائص المجرمين والمنحرفين.
3. إلقاء الصّوء على سياسة التّشريع العقابي وأنظمة السّجون وما يرتبط بها من مشكلات وثيقة من فتح آفاق جديدة لمعاملة الجناة.
4. بحث العلاقة بين الانحراف وغيره من الظواهر الاجتماعيّة والظروف البيئيّة السّائدة وعقد المقارنات للأزمة لوصف وتحليل المجرم والجريمة.
5. وضع برامج التّربية الدّينيّة والتنشئة.
6. تنظر حركة الدفاع الاجتماعي إلى الخصائص الذاتية التي تتميز بها الشخصية المنحرفة من الجوانب البيولوجية والنفسية والاجتماعية وطرق مواجهتها وليس من جانب المسؤولية عن الضرر الناجم عن السلوك الانحرافي.
7. وضع القواعد والأسس لتنفيذ السّياسة العامّة لرعاية الأحداث والبالغين من المتسوّلين ومدمني المخدرات وضحايا الانحراف إلخ.
8. التّعاون مع الهيئات والأجهزة المحليّة والدّوليّة التي تعمل في مجال الدّفاع الاجتماعي وفي مجال الإشراف على المؤسّسات العلاجيّة والوقائيّة المختلفة للإستفادة بخبراتها وتجاربها وتبادل المعرفة والتّوجيه معها.
9. إجراء البحوث والدّراسات الاجتماعية في مجال الدّفاع الاجتماعي وتنظيم المؤتمرات والدّورات العلميّة والحلقات الدّراسيّة لبحث المشكلات الاجتماعيّة وحلولها المختلفة.
10. تدريب العاملين المشتغلين في مجال الدّفاع الاجتماعي تدريباً مناسباً متطوراً يتمثّل مع واجباتهم ومسؤولياتهم.
11. تحقيق فهم أكثر عمقاً للإنسان بوجه عامّ وللمجرم المنحرف بوجه خاصّ بهدف وضع الخطط للأزمة المناسبة لمواجهة الجريمة والانحراف داخل المجتمع¹.
12. يجب أن تبدأ عمليات الدفاع الاجتماعي بدراسة درجة التضاد بين الفرد والمجتمع وتقديرها، واتخاذ الترتيبات اللازمة للتقويم، ووضع الحلول

1- شفيق محمد ، المرجع السابق ، ، 54.

المناسبة لضمان عودة الفرد المنحرف للاندماج في المجتمع وأداء الأدوار المتوقعة منه كعضو فاعل وقادر على المساهمة في تنمية مجتمعه.

فالدفاع الاجتماعي هو الإطار العام المنظم و إجراءات الحماية الاجتماعية سواء الأفراد المجتمع ككل أو فئة المنحرفين سواء في مؤسسات الأحداث أو السجون و كذلك يشمل ضحايا الجريمة و التدابير اللازمة لاسترداد حقوقهم و الحد من العوامل المؤدية لها .

فقد تبلورت العديد من المستجدات والمظاهر الحديثة في الدفاع الاجتماعي عالميًا في السنوات الأخيرة منها:

الأول: الاهتمام بعقد المؤتمرات العالمية والإقليمية التي تهتم بدراسة جوانب خاصة بتقرير سياسة الدفاع الاجتماعي والتدابير الوقائية لمنع الجريمة والانحراف تنظمها الأمم المتحدة أو الجمعيات الحكومية والأهلية المسؤولة عن الدفاع الاجتماعي داخل الدولة وكان آخرها المؤتمر التاسع للأمم المتحدة لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين بالقاهرة عام 1995 م.

الثاني: تحديث حركة الدفاع الاجتماعي وتمثل في مرافقة الجمعية العمومية للجمعية الدولية للدفاع الاجتماعي في أكتوبر 1985 م على إدخال إضافات على قواعد الحد الأدنى للجمعية الدولية.

* فلسفة الدفاع الاجتماعي على ثلاث عمليات هي:

➤ الإصلاح.

➤ التقويم.

➤ إعادة التأهيل.

الإصلاح: وهو إحداث تغيير نوعي في نمط الاستجابة للمؤثرات المحيطة بالفرد سواء كانت هذه المؤثرات داخلية أو خارجية ويتحدد نوع هذا التغيير في نمط الاستجابة وفي نوعية السلوك في مدى اتفاهه مع القوانين السائدة في المجتمع وقواعد الآداب والقيم والمعايير والسلوك المتبع في المحيط الاجتماعي، والمتفقه مع القيم للمجتمع¹.

1- المركز العربي للدراسات الأمنية ، إعادة تأهيل النزلاء بالمؤسسات الإصلاحية ، الرياض ،معهد العالي للعلوم الأمنية ،1996، ص 25.

فهي عملية من أصل مجموعة من العمليات التي تستخدم في الاستفادة من الحكم العدلي، وهذه العمليات تشمل:

1. تطبيق القانون، وهي عملية تعني بتجميع البيانات لإثبات السلوك الانحرافي.
 2. عمليات الدفاع وإقامة الدعوى قبل المحاكمة.
 3. مرحلة المحاكمة التي تهتم بتحديد الذنب والعقوبة.
 4. الإصلاح، وهي العملية الأخيرة التي تهتم بإدارة تنفيذ الحكم.
- وتهدف عملية الإصلاح إلى الإبقاء على سلوك الفرد في الحدود المقبولة، وتعديل البيئة لمساعدته على التكيف.

ويشير رشاد احمد عبد اللطيف بان عمليات الإصلاح قد تكون:
أ- داخل المؤسسات (سواء كانت حكومية أو أهلية)

ب- خارج المؤسسات الإصلاحية وذلك عن طريق وضع المجرم أو الجانح تحت المراقبة والتوجيه والإشراف من قبل مشرف مسؤول حسب نظام إخلاء السبيل الشرطي أو حسب نظام إيقاف التنفيذ ووضع المجرم تحت المراقبة والإشراف بدلا من الحبس. ووظيفة الإصلاح بالنسبة للمجرم أو الجانح وبالنسبة للبيئة الاجتماعية (المجتمع) أمر قد يصعب تحقيقه أو التوافق بين هذه الأهداف ... ويتطلب هذا الأمر عدد كبير من الأخصائيين في الإصلاح وتوفير برامج فعالة تسير بمقتضاها عمليات العلاج والتأهيل.

✓ **التقييم:** عملية تعني بتعرف جوانب القوة والضعف في كل من شخصية الحدث وفي البيئة، وكيفية استغلال جوانب القوة في علاج السلوك الانحرافي.

✓ **إعادة التأهيل:** عملية تهتم بإعادة دمج الفرد في المجتمع بعد أن يكون قد قضى محكوميته، وتشمل عملية إعادة التأهيل تهيئة الفرد لتقبل البيئة والتكيف معها، وتهيئة البيئة والأسرة لتقبل الفرد، وتهيئة جميع الظروف الملائمة للحيلولة دون عودته إلى السلوك الانحرافي مرة أخرى.

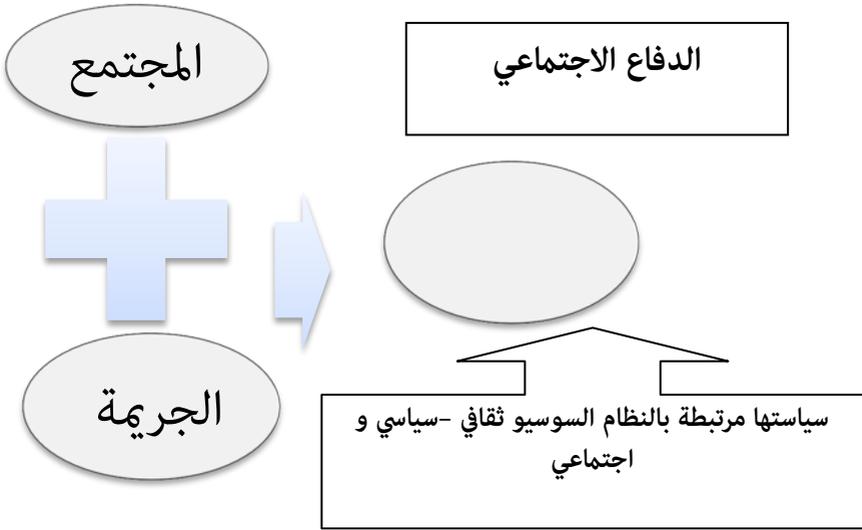
وبذلك تتضمن سياسة الدفاع الاجتماعي جانبين مهمين هما:

➤ الجانب الوقائي: يقصد به كل الجهود والإجراءات التي تقضي على العوامل المسببة للإتجاه الإجرامي أو المساعدة عليه وذلك بما تتضمنه من خطط التنمية التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة وعلاج مشكلات المجتمع للقضاء على أسباب الإجرام في المجتمع.

حيث قام المركز القومي الأمريكي لدراسات السلوك الانحرافي والوقاية من الانحراف بنشر دراسة هامة في عام 1981 حول "استراتيجيات الوقاية من الانحراف المستخدمة في الوقت الحالي، وقد ذكرت الدراسة اثنتا عشرة إستراتيجية تختلف فيما بينها من حيث الافتراضات التي تقوم عليها من حيث تصورها لأسباب الانحراف والعوامل المؤدية إليه، ومن حيث تصورها لطبيعة الأفراد المعرضين للانحراف، واختلفت نتيجة لذلك تصورات كل منهما فيما يتصل بالسبل التي تتبناها لتحقيق الأهداف الوقائية وهي¹.

- 1- استراتيجيات بيولوجية فسيولوجية.
- 2- استراتيجيات نفسية أو متصلة بالصحة العقلية.
- 3- استراتيجيات تنمية الشبكات الاجتماعية .
- 4- استراتيجيات تخفيض المؤثرات الإجرامية.
- 5- استراتيجيات زيادة القوة والتأثير في البيئة.
- 6- استراتيجيات تنمية وزيادة فاعلية أداء الأدوار الاجتماعية.
- 7- استراتيجيات نشاطية ترويجية.
- 8- استراتيجيات تنمية المهارات/التعليم.
- 9- استراتيجيات التوفيق بين التوقعات الاجتماعية المتعارضة.
- 10- استراتيجيات إيجاد الفرص الاقتصادية المناسبة.
- 11- إستراتيجيات الردع.
- 12- استراتيجيات التسامح الاجتماعي وعدم اللجوء إلى القضاء.

➤ **الجانب العلاجي:** وهي الإجراءات والتدابير حيال المجرم وذلك بدراسة شخصيته ودوافع إجرامه وتوفير وسائل العلاج والرعاية الفردية له في ضوء ما توصل إليه تقدم العلوم الإنسانية وفي اتجاهات الرعاية الاجتماعية وتطبيقاتها الحديثة. واعتبار كل حالة إجرامية حالة بذاتها وفق مبدأ تفريد العقوبة والعمل على تصنيف المجرمين تبعاً لتماثل مشكلاتهم وتقديم وسائل الرعاية الملائمة والعلاج على أساس فردي



أهم الأسس والمسلمات التي تستند إليها ممارسة المهنة : الخدمة الاجتماعية في مجال الدفاع الاجتماعي:

1. أن الإنسان كل متكامل تتفاعل عناصر شخصيته الأربعة الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية دائماً، وهو يعيش في بيئة اجتماعية، ومجتمع إنساني، وأي اضطراب في أحد هذه العناصر قد يؤدي إلى اضطراب في العناصر الأخرى، لذا فإن النظرة إلى مشكلة الانحراف

- والجريمة يجب أن تكون نظرة شاملة متكاملة من حيث العوامل المؤدية للانحراف والجريمة وأيضاً إلى تكامل البرامج والخدمات المقدمة للمنحرفين، وكذلك البرامج التي تسعى إلى الوقاية من الانحراف والجريمة بالنسبة للفئات المستهدفة من برامج الدفاع الاجتماعي في المجتمع.
2. أن الخدمات الاجتماعية المختلفة التي تقدم من خلال برامج الدفاع الاجتماعي لا تعد جهداً ومالاً ووقتاً ضائعاً وإنما هي استثمار لاستعادة تلك الفئات كمواطنين لهم مكانة في عملية الإنتاج والتنمية. وهكذا تتحول رسالة المؤسسات العاملة في هذا المجال من السلبية إلى الإيجابية ومن الردع إلى الإصلاح من خلال مجموعة الخدمات الاجتماعية المقدمة التي تسعى إلى تأهيل هذه الفئات وردها إلى عجلة الإنتاج.
3. انطلاقاً من إيمان المهنة بأهمية التغيير وإمكانيته، فإنه يجب النظر إلى المنحرف، باعتباره شخصاً يمكن تغييره وتعديل سلوكه وأن المنحرف لديه الاستعداد لذلك، وعلى المجتمع واجب تغييره وإصلاحه.
4. تؤمن المهنة بضرورة إدراك المجتمع لمسؤوليته عن الجريمة والانحراف بسبب ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وأنظمتها. ومن هذا الإدراك فإن المجتمع يكون مسؤولاً عن توفير الخدمات الاجتماعية اللازمة لإعادة المنحرفين إلى الطريق القويم من خلال المؤسسات الإصلاحية والعقابية. وأيضاً مسؤوليته في إشباع احتياجاته المتعددة التي يؤدي القصور في إشباعها إلى زيادة معدلات الجريمة وجنوح أفراد المجتمع إلى الانحراف.
5. انطلاقاً من إيمان مهنة الخدمة الاجتماعية باستخدام التخطيط كأسلوب علمي لحل المشكلات أو الوقاية منها، فإن أي برنامج أو مشروع لحل مشكلات الجريمة والانحراف أو الوقاية منها يجب أن يستند إلى أساس علمي قائم على الدراسة ومعرفة الأسباب والتشخيص ووضع خطة وتنفيذها ثم متابعتها وتقويمها.
6. لإيمان المهنة بالفروق الفردية بين الناس، فإن ذلك يجعل من الضروري التفريد في معاملة كل مجرم أو منحرف، كذلك تفريد احتياجاته إلى خدمة معينة تتفق في سنه وجنسه ونوع جرمه.

7. تؤمن المهنة بضرورة وأهمية التنسيق وتدعيم التعاون بين مؤسسات الدفاع الاجتماعي الإصلاحية والعقابية وغيرها من المؤسسات الاجتماعية الموجودة في البيئة المحيطة للاستفادة بمواردها وإمكاناتها المختلفة في الارتقاء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لنزلاء مؤسسات الدفاع الاجتماعي طبقاً لاحتياجات كل فئة من الفئات.
8. تؤمن المهنة بأهمية التكامل والتنسيق بين الجهود الحكومية والجهود الأهلية في البرامج الوقائية والعلاجية والتنموية لخدمة الفئات المستهدفة من الدفاع الاجتماعي في المجتمع.
9. تؤمن المهنة بضرورة تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين من التخصصات المختلفة داخل مؤسسات الدفاع الاجتماعي من ناحية وبين النزلاء وبعضهم من ناحية وبين العاملين والنزلاء من ناحية ثالثة باعتبار أن ذلك يعد من أهم العوامل التي تساهم في تكامل برامج الإصلاح والتأهيل في تلك المؤسسات¹.

المؤسسات العقابية أهدافها وأنواعها.

أصبحت العقوبات السالبة للحرية في وقتنا الحاضر الوسيلة الأكثر استعمالاً في التعامل مع الجريمة و الأفعال الخارجة عن القانون ، الأمر الذي يتطلب بالضرورة ظهور مؤسسات اجتماعية تنفذ بها العقوبات أطلق عليها اسم السجون ، أو المؤسسات العقابية ، و لما كانت الجرائم مختلفة في أنماطها ، و أساليب ارتكابها و تعدد أصناف المجرمين فقد انصبت الاتجاهات النظرية على دراسة المؤسسات العقابية من حيث أهدافها ، و أنواعها ، و نظمها ، و أساليب إدارتها باعتبار أن مرحلة التنفيذ العقابي تعد اخطر مرحلة من مراحل المعاملة العقابية . تطور الفلسفة العقابية على مر التاريخ إلى أن أخذت مفهومها المعاصر الذي يهدف أساساً إلى الإصلاح وإعادة التأهيل.

1- نفس المرجع ، ص 293 - 295.

2: تعريف المؤسسات العقابية: وهي عبارة عن نظام تنفيذ من خلال العقوبات والتدابير الإصلاحية والعلاجية والتأهيلية التي تتخذها المحاكم والهيئات المختصة بحق المنحرفين وهي أداء ووسيلة لتقويم السجناء وتهيئتهم للاندماج في المجتمع بعد الإفراج عنهم. وتعرف المؤسسة بصفة عامة على أنها وحدات أنشئت بقصد ذلك بغرض إحراز أهداف معينة¹. أو أنها وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تبنى ويعاد بناؤها بقصد أهداف معينة، والمؤسسة هي المكان الذي يلجأ إليه العملاء أو يحاولون إليه من الجهات والهيئات المختلفة، لتلقى نوع من المساعدة التي يحتاجونها وتقدمها هذه المؤسسات كجزء من خدماتها.

أما أنواع المؤسسات العقابية في النظام الجزائري: فلقد نص المشروع الجزائري في المادة 28 من قانون تنظيم السجون على تصنيف مؤسسات البيئة المغلقة إلى مؤسسات و مراكز كمايلي²:

1/ مؤسسات الوقاية: وهي المؤسسة التي تجدها الدائرة في اختصاص كل محكمة و تخصص لاستقبال المحبوسين مؤقتا، و و المحكوم عليهم نهائيا بعقوبة لمدة تساوي أو تقل سنتان أو اقل و يقدر ب80 مؤسسة و التي تتواجد قرب مقر المحكمة .

2/ مؤسسة إعادة التربية : و هي تتواجد عبر كل مجلس قضائي يودع فيها :

*المحبوسين مؤقتا*المحبوسين بإكراه*المحبوسين المحكوم عليهم بعقوبة لمدة تساوي أو تقل عن خمس سنوات و تقدر عددها ب: 33 مؤسسة
3/ مؤسسات إعادة التأهيل : و هي مخصصة لحبس المحكوم عليهم نهائيا بعقوبة لمدة تفوق خمس سنوات و المحكوم عليهم بإعدام. و يبلغ عددها 10 مؤسسات

4/ المراكز المتخصصة :

1- محمد شمس الدين احمد و آخرون،دراسات في الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، دار النشر للطباعة، 1988، ص104

2- قانون تنظيم السجون في الجزائر المادة 28 تحت رقم 04-05 المؤرخة في 6 فبراير 2005.

-مراكز متخصصة بالنساء : وهي مخصصة لاستقبال النساء مؤقتا و المحكوم عليهم نهائيا
-مركز متخصصة للأحداث :و هي استقبال الأحداث الذين تقل أعمارهم عن ثماني عشر سنة .و يبلغ عددها (02) .
78 % من المؤسسات العقابية يعود تاريخ بنائها إلى ما قبل سنة 1962 و هي مصممة بشكل لا يتجاوب مع الوظيفة الإصلاحية الحديثة للسجون المتمثلة في إعادة التربية و التحضير و إعادة الإدماج وتوزع كالتالي :
*57 سجنا بني قبل 1990 .
*17 سجنا بني ما بين 1900 و 1962 .
*51 سجنا بني بعد 1962
و سيتم إنشاء 81 سجنا في سنة 2010 بطاقة استيعاب تقدر ب 39500 سجين¹ .

وفي إطار ما تقدمه البرامج الإصلاحية في السجون ما يلي:

1-الرعاية الصحية : تعد الرعاية الصحية داخل المؤسسة العقابية إحدى الوسائل المؤدية إلى تقويم سلوك المسجون و تهذيبهم ، حيث أصبح حق المسجونين تلتزم الدولة بتوفيره ،و هذا ما نجده في قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين في الجزائر للمادة 57 في القسم الثاني "حقوق المحبوسين" وهذا يرجع إلى أن حق الدولة في العقاب مقصور على مجرد سلب حريته ، دون الأضرار بسلامته البدنية أو النفسية² .
وتتطلب عملية التأهيل الاجتماعي للنزلاء اهتمام كبيرا بالطب الوقائي أو ما يمكن أن نطلق عليه الطب الاجتماعي وذلك لاكتشاف الحالات المرضية السائدة بين النزلاء مثل (النزلات المعوية، الأمراض العصبية والنفسية، حالات الإدمان على المخدرات، الشذوذ الجنسي ... الخ) ، لذلك لكي يمكن الوقاية من انتشار الأوبئة بين هؤلاء المسجونين من خلال:

1-بلقاسم محمد بوفاتح ،أنسنة السجون الجزائرية ما بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص ص 99-100 .

2 -قانون تنظيم السجون في الجزائر ، المادة 57 إلى غاية المادة 65.

أ) وجوب إشراف دوري للسجناء و عزل المرضى المصابين بأمراض معدية بالمصحات المتخصصة

ب) عمل التوعية اللازمة للنزلاء داخل السجن والمحافظة على النظافة

ج) القيام بالأنشطة الرياضية التي يشارك فيها الجميع إلا من كانت حالتهم الصحية لا تسمح بذلك. ووضع برامج تأهيل للياقة البدنية .

د) تأمين المتابعة والرقابة الصحية على المفرج عنهم من حاملي فيروسات الأمراض وتزويدهم بالتعليمات اللازمة لحماية أنفسهم والمجتمع الذي سوف يعيشون فيه.

*التأهيل مهني اقتصادي:

يعتبر التأهيل الاقتصادي للسجين عاملا مهما في توفير الاستقرار المعيشي للفرد إذ أنه السبيل إلى كسب عيشه بشرف واستقامة كما أنه مورد رزقه وبقدر إتقانه لبرامج التأهيل الاقتصادي الذي يمكنه من مواجهة المشكلات التي قد يواجهها من الإفراج عنه والحفاظ عليه، ولهذا يسعى التأهيل المهني إلى تزويد السجين بالمهارات المهنية التي تساعد على إتقان المهنة التي يرغب في ممارستها والتي تتناسب مع مؤهلاته الشخصية. كما يتركز التدريب المهني على المهن ذات المردود الاقتصادي والتي يحتاج إليها سوق العمل وعلى هذا يعتبر التأهيل المهني وسيلة من وسائل التأهيل الاجتماعي.

1-الرعاية الاجتماعية و التربوية: يستهدف التأهيل الاجتماعي

تحقيق الوقاية من الجريمة وإصلاح المجرمين حتى يعودوا إلى المجتمع إعفاء صالحين فيسلكون سلوك المواطن الشريف الذي يسعى لتأمين معيشته من خلال قيامه بدور بناء في مجتمعه. وعلى هذا تستهدف عملية التأهيل الاجتماعي توفير الظروف الملائمة للسجناء لكي يتوافق مع مجتمع السجن وبيئته الخارجية ويسعى برنامج التأهيل الاجتماعي إلى:إحداث تغير نوعي في السلوك وتنمية الشعور بالمسؤولية بحث حالات الانحراف الفردية والرصد المبكر للحالات المرضية

✓ معالجة السلبيات التي تولدها حياة السجن أو الحد من

آثارها.

✓ مواجهة المشاكل الشخصية والاجتماعية للسجناء.

✓ تقديم البرامج التعليمية.

✓ التوعية العامة وإمداد السجناء بالثقافة المناسبة.

حيث تسعى السياسة الجديدة في مجال احترام حقوق الإنسان و دعمها و العمل على جعل برامج إعادة التربية للمحبوسين ، تهدف إلى تنمية قدراتهم و مؤهلاتهم الفكرية و الذهنية و إحساسهم و بعث الرغبة فيهم للعيش في المجتمع ، و ذلك من خلال ترقية دروس محو الأمية و برامج تحسين المستوى و تشجيع التعليم بكل أمثاطه و مستوياته إلى غاية المستوى الجامعي ، و فتح ورشات للتكوين المهني و ضمان سلسلة من البرامج الفكرية و الترفيهية للمحبوسين .

ويستهدف البرنامج التربوي التعليمي:

(أ) إرشاد ومساعدة كل سجين ليحصل على عمل يعيش منه كعضو في المجتمع.

(ب) مساعدة السجن على تحسين شخصيته وقدرته على التعامل مع الناس بواسطة الإرشاد الفردي أو الجماعي

(ج) إتاحة الفرصة للسجين برفع مستواه التعليمي حسب القدرة على مواصلة التعليم ليتقدم إلى مراحل أخرى.

(د) مساعدة السجن على استقلال وقت فراغه (لعب الكرة، سباحة، القراءة، ...)

(هـ) مساعدة السجن على تكوين عادات حسنة في حياته اليومية

(و) تزويد السجن بمعلومات كافية عن السجن ونظامه وعن المجتمع الخارجي والتطورات التي حدثت فيه حتى يعدا

إعدادا مناسباً لمواجهة المجتمع وما به من تغيرات أو تطورات بعد الإفراج عنه.

فالبرامج التعليمية دورا هاما في القضاء على الأمية من خلال برامج محو الأمية ودروس تحسين المستوى و مواصلة التعليم العام و التعليم العالي ، و كذا التكوين المهني ، مما يكسب المحبوسين مهنة تساعدهم على كسب الرزق بعد الإفراج عنهم .

وعن واقع برنامج إصلاح السجون في الجزائر و إعادة تربية
المحبوسين و إدماجهم اجتماعيا من خلال العمل على ترقية النشاط التربوي و
التأهيلي داخل المؤسسة العقابية فالجدول التالي يوضح مايلي :
جدول يوضح عدد المستنفدين و الناجين من برامج التربية داخل
المؤسسات العقابية

السنوات	عدد المستنفدين من الدروس التعليمية داخل المؤسسات العقابية	عدد الناجين في شهادة البكالوريا	عدد الناجين في شهادة التعليم المتوسط	عدد المستنفدين من التكوين المهني داخل المؤسسات العقابية
2001/2000	1714	53	20	64
2003/2001	1739	45	24	24
2003/2002	2255	86	62	73
2004/2003	3165	151	117	111
2005/2004	3506	234	259	105
2006/2005	6791	202	278	456
2007/2006	11454	445	735	377
2008/2007	15740	481	772	456
2009/2008	20694	531	1404	352
2010/2009	23746	5701	1859	232
2011/2010	24892	732	2159	188
2012/2011	25442	953	1875	130

من خلال هذا الجدول يتبين استفادة المحبوسين من الدروس التعليمية بصفة
عامة، و لجميع المستويات ، من خلال السنوات المتواجدة في الجدول ، و هذا
دليل على مدى حرص المؤسسات العقابية في تحقيق أهداف السياسة العقابية
من خلال برامج الإصلاح و التأهيل التي تقدمها الخدمة الاجتماعية وفقا
لسياسة منتهجة و التي تختلف من مجتمع لأخر تبعا لسياسته الاجتماعية و
الثقافية و الاقتصادية و السياسية .

ويشمل البرنامج الإصلاحي إجراءات تعديل ثقافة المسجونين المعادية للإصلاح وذلك من خلال إزاحة أو تغيير نمط الثقافة المؤيدة للإجرام وتشجيع عمليات الاتصال بالمجتمع وتغيير نظرة المجتمع إلى السجين وذلك من خلال النشاطات الرياضية و الثقافية التي تحرص عليها المديرية العامة لإدارة السجون عن تنويع النشاطات لفائدة المحبوسين من خلال توفير الوسائل المادية المختلفة من جهة و توفير التأطير البشري المؤهل من جهة أخرى و مشاركة المجتمع المدني في تنظيم النشاطات الرياضية و الثقافية و التربوية بإجراء دورات تكوينية و تنظيم أيام تحسيسية وتنظيم مسابقات ثقافية و فكرية ودورات رياضية الخ .

***أساليب المعاملة العقابية خارج المؤسسة**: و المتمثلة في تاهيل المسجونين و إعادة ابتعاد عن طريق الإجرام ، لذا فقد جاء قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين بإحكام جديدة تهدف إلى إعادة إدماجهم في المجتمع ، و لعل أهم هذه الأنظمة هي : الإفراج المشروط ، نظام الحرية النصفية و كذا إجازة الخروج ، و التوقيت المؤقت لتطبيق العقوبة كما هو موضح في الجدول و التي تم أخذها من موقع وزارة العدل (إصلاح السجون)¹.

1- الإفراج الشرطي

هو إطلاق سراح المحكوم عليه قبل انقضاء كل مدة عقوبته إطلاقا مفيدا بشروط تتمثل في التزامات تفرض عليه، وتقيد حريته، وتتمثل كذلك في تعليق الحرية على الوفاء بهذه الالتزامات. أهدافه:

تتمثل أهم أهدافه في الآتي:

- ✓ أنه يستهدف تكملة أساليب المعاملة العقابية في المؤسسات العقابية للتمهيد على التأهيل النهائي.
- ✓ أنه وسيلة للتخفيف من ازدحام السجون، وذلك بإخراج من ثبت استفادتهم من نظم المعاملة العقابية في السجن.
- ✓ أنه يساعد في حث المحكوم عليه بالالتزام بالسلوك الحسن أثناء التنفيذ العقابي ليستفيد منه.

ومن خلال المعطيات الإحصائية لعدد المستنفدين من الإفراج المشروط في الجزائر نجد مايلي¹.

السنوات	عدد المستنفدين
2005	943
2006	2964
2007	2711
2008	2539
2009	1408
2010	1305
2011	1631

و لقد اخذ به المشروع الجزائري من خلال قانون تنظيم السجون³². وجعله مكافأة يجازي به المحبوس الذي تتوفر فيه شروط شكلية و أخرى موضوعية ،من بينها أن يكون محكوم عليه بعقوبة سالبة للحرية ،و أن يكون حسن السيرة و السلوك الخ ،و هذا لإعفاء المحكوم عليه من قضاء العقوبة المتبقية.و يمكن القول ان هذا النظام يعتبر من بين أهم الأنظمة و أفضلها خصوصا إذا طبق هذا الأخير في مجال التمهين و التكوين الأمر الذي يساهم في اكتساب مهن و حرف تساعدهم على الابتعاد على عالم الإجرام

- 3- **إجازة الخروج** : و يقصد بها منح مكافأة للمحبوس حسن السيرة و سلوك اقصاها 10 أيام دون حراسة ،و هذا ما نصت عليه المادة 129 من قانون تنظيم السجون ،و يستفيد منها من حكم عليه بعقوبة سالبة للحرية ، و محكوم عليه بعقوبة ثقل أو تساوي ثلاث سنوات .

1- نفس المصدر .
2 قانون تنظيم السجون و إعادة إدماج الاجتماعي للمحبوسين ، الصادر في 06 فيفري 2005 ، تحت رقم 04/05 . المواد 134 إلى 150 .

*الرعاية اللاحقة للمفرج عنهم:

تعني "تقديم العون للمفرج عنهم من المؤسسة العقابية و يكون ذلك لتكملة برنامج التاهيل الذي بدا بداخل المؤسسة خشية أن تفسده الظروف الاجتماعية التي يعبر عنها بالإفراج¹. فالسياسة العقابية الحديثة تذهب إلى ابعء ، فتوجب رعاية المفرج عنهم دون عودتهم للسجون مرة أخرى .و تكون مساعدة المفرج عنه إما ماديا أو معنويا بتوفير سبيل الكسب المشروع لهم لحماية من خطر عودتهم إلى الإجرام .

فلقد اثبتت الدراسة التي قام بها عباس أبو شامة عبد المحمود حول جرائم العنف في المجتمعات العربية ان نسبة العود للجريمة تقدر بنسبة 19% تقريبا بالنسبة لنتائج أربعة عشر دولة عربية²

فقد عقدت العديد من المؤتمرات والحلقات والندوات العربية التي تناولت بالدراسة الرعاية اللاحقة وأصدرت توصياتها في شأنها، و التي ترى بأنه واجب المجتمع لا ينتهي بالإفراج عنه ولذلك ينبغي قيام هيئات حكومية وأهلية قادرة على حد الإفراج عنه برعاية لاحقة فعالة.

1- فريد زين الدين بن الشيخ ، علم العقاب ، الجزائر ، منشورات حلب ، 1998 ، ص 64 .

2- عباس أبو شامة عبد المحمود ، مرجع سابق ، ص 180 .

ملخص

فالرسالة الجديدة للمؤسسات الإصلاحية أصبحت تتضمن اليوم بجانب الحراسة، رعاية السجناء اجتماعيا، ووضع برامج لتأهيلهم وإصلاحهم في إطار الخدمة الاجتماعية بما يكفل إعادتهم للمجتمع بعد الإفراج عنهم مواطنين صالحين، وأهم ما تتضمنه هذه البرامج الفحص والتصنيف الذي يتعلق بدراسة شخصية السجين وللتعرف على احتياجاته لتحديد البرامج التأهيلية المناسبة له ، وهذا الإجراء يزيد من تحقيق أهدافه ويتم عند تصميم وإعداد برنامج التأهيل الاستعانة بعلم وخبرة فئات عديدة من المهن المتخصصة أمثال: في المجال النفسي، والأخصائيين الاجتماعيين، والتربويين، وأخصائيي التدريب المهني.

بحيث أن وظيفة الإصلاح بالنسبة للمجرم أو الجانح وبالنسبة للبيئة الاجتماعية (المجتمع) أمر قد يصعب تحقيقه أو التوافق بين هذه الأهداف مما يتطلب هذا الأمر عدد كبير من الأخصائيين الاجتماعيين في الإصلاح وتوفير برامج فعالة تسير بمقتضاها عمليات العلاج والتأهيل في إطار الخدمة الاجتماعية.

قائمة المراجع :

1. أبو المعاطي ماهر وآخرون، مدخل في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، مركز توزيع الكتاب الجامعي، 2004.
2. احمد شمس الدين محمد وآخرون، دراسات في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار النشر للطباعة، 1988.
3. آنسل مارك ، الدفاع الاجتماعي الجديد سياسة جنائية إنسانية، طبعة عربية خاصة، الإسكندرية، منشأة المعارف، ط3، 1981 .
4. المركز العربي للدراسات الأمنية ، إعادة تأهيل النزلاء بالمؤسسات الإصلاحية، الرياض، معهد العالي للعلوم الأمنية، 1996.
5. العفيفي محمد عبد الخالق، الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الفئات الخاصة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995 .
6. الكساسبة يوسف فهد، وظيفة العقوبة و دورها في الإصلاح و التأهيل، الأردن ، دار وائل للنشر ، ط 1، 2010.
7. بختي العربي ، جنوح الأحداث في ضوء الشريعة و علم النفس الأسباب و العوامل -الجزء و العلاج، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014
8. بن الشيخ زين الدين فريد ، علم العقاب ، الجزائر ، منشورات حلب ، 1998 .
9. حسنى نجيب محمد، علم العقاب، القاهرة، دار النهضة، 1973.
10. رشاد احمد عبد اللطيف ، أساسيات الدفاع الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، 2008.
11. عبد اللطيف احمد رشاد: أساسيات الدفاع الاجتماعي ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2008.
12. عبد المحمود أبو شامة عباس ، جرائم العنف و أساليب مواجهتها في الدول العربية، الرياض ، مركز الدراسات العربية ، 2013 .
13. غانم عبد الله : فكرة المؤسسات الإصلاحية، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية، 1991 .

14. محمد شفيق ، الجريمة والمجتمع ، مصر ، مكتب الجامعي الحديث ، 1987 .

15. وثائق حكومية

قانون تنظيم السجون وإعادة إدماج الاجتماعي للمحبوسين ، الصادر في 06 فيفري 2005، تحت رقم 04/05 .

وزارة العدل ، قانون العقوبات الجزائري ، الجزائر، الديوان الوطني للأشغال التربوية ، الطبعة الثانية ، 1999 ، 2002.

[www.arabvolunteering.org/..](http://www.arabvolunteering.org/) بتاريخ 2014/04/20

إصلاح السجون في الجزائر ، تاريخ التصفح .Arabica.mjustice.dz2013/02/25

أسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الأردني
من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية
عمر جاسر الحسينات
وسام حسين الشрман
محمد جاسر الحسينات
جامعة البلقاء التطبيقية الأردن

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على اسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق المهني والتقني من وجهة نظرطلبه جامعه البلقاء التطبيقية- الاردن وعلاقته ببعض المتغيرات كالجنس، ومكان السكن، والدخل، والتخصص. وقد اعد الباحث لهذا الغرض استبانة مكونه من 19 فقره وتم اختيار عينه عشوائيه بسيطه مكونه من 200 طالب وطالبه، وبعد جمع البيانات وتحليلها احصائيا توصلت الدراره الى وجود مستوى مرتفع في اسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني كما اظهرت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيه عند مستوى الدلاله في اسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن التعليم المهني. واوصت الدراره بتطوير برامج التعليم التقني والمهني في ما يتوافق مع متطلبات التنميه الاقصاديه والاجتماعيه واحتياجات سوق العمل. الكلمات المفتاحيه: التعليم المهني والتقني، عزوف الطلبة، المجتمع الاردني، الطلبة الجامعيين.

Abstract

The study aimed to identify the reasons for the reluctance of students for vocational and technical school from the viewpoint of his request Balqa Applied University of Jordan and its relationship with some variables, such as race and place of residence, income, and specialization. The researcher prepared for this purpose consisting questionnaire of 19 vertebra was selected

random sample simple, consisting of 200 students, after the data collection and analysis of statistical study found the presence of a high level in the reasons for the reluctance of university students for enrollment of vocational and technical education in Jordanian society as Results showed a lack of and no statistically significant differences at the reasons for the reluctance of university students for vocational education. The study recommended the development of technical and vocational education programs in line with the economic and social development requirements and the needs of the labor market.

Keyword: vocational and technical education, the reluctance of students, the Jordanian society, university students words.

المقدمة :

إن تطورات الحياة البشرية في الوقت الحاضر وانتشار المعرفة والخبرات الإنسانية أدى إلى إدخال الجوانب المهنية والتقنية والفنية ضمن برامج وأهداف العملية التعليمية من أجل المواءمة بين رغبات الأفراد المهنية ومتطلبات سوق العمل لتلبية احتياجات الأفراد و المجتمع ورفع مستوى وعي الشباب وثقافتهم المهنية والتقنية، ومن خلال وظيفة الفرد أو مهنته قد يتم تحديد علاقاته الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسلم الوظيفي للفرد في المجتمع وهنا يتطلب توعية أفكار الشباب في التوجه نحو التعليم المهني والتقني التي أصبحت من أهم أهداف العملية التعليمية في المجتمع الأردني المعاصر الذي يؤدي إلى أحداث التنمية الشاملة بما يتفق مع مطالبهم وحاجاتهم وطموحاتهم المهنية.(خطايبية، 2009: 191) ويعلم التعليم المهني والفني دورا هاما في إعداد أفراد المجتمع القادرين على التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة المتسارعة وانعكاساتها على طبيعة احتياجات سوق العمل. وان قلة الاهتمام بالتعليم

والتدريب المهني أدى إلى ازدياد في معدلات تسرب التلاميذ من المدارس وعزوفهم عن الالتحاق ببرامج التعليم المهني والفني ومساراته المختلفة ودخول هؤلاء التلاميذ إلى سوق العمل دون أن يكون لديهم خبرة مهنية أو فنية للتعامل مع سوق العمل مما أدى إلى ضعف المستوى المهني في قوة العمل وانخفاض قدرة المجتمع على التنافس مع المجتمعات العالمية، وهنا يتطلب إعادة الهيكلة في العملية التعليمية والمهنية من أجل إعداد قوة عاملة تتسم بالمهارة والتقنية العالية القادرة على تلبية حاجة سوق العمل من الفنيين والمتخصصين في العمل المهني .

ولقد تأثر التعليم المهني والتقني من النظرة الاجتماعية الدونية وانعكست هذه النظرة على عزوف الطلبة بالتحاقهم بالمراكز ومدارس ومعاهد التعليم المهني على اعتبار أن من يلتحق بهذه المراكز أو المدارس انه فاشل في التعليم الأكاديمي ولا يحتاج إلى مستوى عالٍ من الذكاء بحيث أصبحت أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم الأكاديمي عاب على الدولة مما جعل كثير من الدول تتجه إلى اختيار أصحاب التحصيل الدراسي العالي للتعليم الأكاديمي بينما ذات التحصيل الدراسي الأكاديمي المتدني يتوجهون إلى المدارس المهنية مما أثر على نوعية القوة العاملة التي يخرجها التعليم المهني(عبد المعطي، 1987: 12).

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في ندرة الدراسات الميدانية المتعلقة بتوعية الشباب الجامعي بأهمية التعليم المهني والتقني لما له اثر في تنمية الاقتصاد الوطني وتوفير المعرفة في هذا الموضوع قد يؤدي إلى نجاح الفرد في عملة من خلال اختيار مهنته مما ينعكس ايجابيا على العملية الإنتاجية واندماجه في الحياة الاجتماعية، وتكشف هذه الدراسة عن المشكلات التي تؤدي إلى عزوف التلاميذ عن الالتحاق بالتعليم المهني في المجتمع الأردني وعلاقتها ببعض المتغيرات(كالجنس أو مكان الإقامة أو مستوى الدخل الشهري للأسرة) وتسهم في زيادة معرفة مؤسسات الدولة وأفرادها بأهمية التعليم المهني والتقني في

تحقيق الهدف الاستراتيجي بتوفير قوة عاملة مؤهلة ومدربة قادرة على تلبية حاجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحاجات سوق العمل.

أهمية الدراسة :

تتحدد أهمية هذه الدراسة بأبعادها المعرفية والتطبيقية في معرفة ابرز مشكلات التعليم المهني والتقني عند طلبة جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن ومعالجتها، وان التعليم والتدريب المهني يمثل عنصر أساسيا للتنمية الشاملة بمختلف جوانبها من خلال إعداد وتطوير وتأهيل الكفاءات البشرية الفنية المتخصصة وتحديد علاقة سوق العمل بمخرجات التعليم الفني والتدريب المهني،وان هذا البحث قد يضيف دراسة جديدة تحليلية لواقع التعليم الفني والمهني في سوق العمل الأردني ويقدم معالجة موضوعية للمشكلات المطروحة في بيئة العمل الصناعية وتعد نتائج هذا البحث التي سيتم التوصل إليها إضافة جديدة للمعرفة.

أسئلة الدراسة :

- 1- ما أسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الأردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية ؟
- 2- هل تختلف وجهات نظر الطلبة باختلاف متغيرات الجنس،المستوى التعليمي،مكان السكن،الدخل الشهري ؟

أهداف الدراسة :

- 1- الكشف عن ابرز أسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الأردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية.
- 2- التعرف إلى وجهات نظر الطلبة باختلاف متغيرات الجنس،المستوى التعليمي،مكان السكن،الدخل الشهري.

محددات الدراسة :

1- الحد المكاني: تناولت هذه الدراسة أسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في جامعة البلقاء التطبيقية (كلية عجلون وكلية الحصن) في الأردن.

2- الحد الزمني: تمت هذه الدراسة خلال العام الدراسي الأول 2016/2017

3- الحد الموضوعي: أسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الأردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية.

4- الحد البشري: طلبة جامعة البلقاء التطبيقية (كلية عجلون وكلية الحصن).

مصطلحات الدراسة :

التعليم المهني:

هو احد مسارات التعليم الذي يهدف إلى إعداد عمال مهنيين مهرة ومدة الدراسة فيه سنتان أو ثلاث سنوات، تبدأ بعد نهاية التعليم الأساسي ويحصل الطالب بعدها على شهادة الثانوية العامة في الفرع المهني. (أبو جراد،1994).

التعليم التقني:

هو ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي بالإضافة إلى اكتساب المهارات إلدوية،والمقدرة التقنية التي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة لا تقل عن سنتين بعد الدراسة الثانوية ودون مستوى الدراسة الجامعية لغرض إعداد قوة عاملة متخصصة تقع عليها مسؤولية التشغيل والإنتاج وتكون حلقة وصل بين المخططين والاختصاصين من خريجي الجامعات من جهة وبين العمال الماهرين من جهة أخرى ولها القدرة على توجيه الخطط الإنتاجية والعمل على تنفيذها مع الأيدي العاملة الماهرة(فلاته،24،1994).

عزوف: في المعجم الوسيط : العزوف هو الانصراف عن الشيء والزهد فيه (مصطفى وآخرون ، 1972 ، ص598).

إجرائيا :

التعليم المهني والتقني:

ذلك النظام من التعليم الفني والتقني والمهني بعد إكمال مرحلة التعليم الأساسي يكتسب فيه الطالب معلومات ومهارات فنية ومهنية بمدة زمنية محدودة ثم يمنح شهادة تؤهله للالتحاق للعمل بمؤسسات وكليات مهنية تقنية. **طلبة جامعة البلقاء التطبيقية:**

هم الطلبة الملتحقين بالتعليم الجامعي لدرجة الدبلوم أو البكالوريوس في كلية الحصن وعجلون التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعام 2017/2016.

عزوف : عدم رغبة التحاق طلبة المدارس بالتعليم المهني والتقني والانصراف عنه والاتجاه نحو التعليم الأكاديمي .

الإطار النظري للدراسة :

يعتبر العنصر البشري هو الأساس في إحداث التنمية الشاملة بمختلف جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال العمل على تطوير مهاراته الفنية والمهنية، حيث تلعب المؤسسات التعليمية والمهنية دورا هاما في تطوير التنمية المستدامة من حيث إعداد الكوادر المهنية المدربة والقادرة على الإسهام في رفد القطاعات المختلفة بهذه الكوادر، وبرزت أهمية هذه المؤسسات في الحاجة الملحة إلى قوة بشرية مؤهلة ومدربة في مختلف المهن قادرة على التنافس وسد حاجة سوق العمل، والمجتمع الأردني قد أولى اهتمامه من خلال المؤسسات المعنية بالتعليم المهني والتقني في إعداد قوة بشرية متخصصة فنيا ومهنيا لكلي الجنسين لتوفير احتياجات سوق العمل الأردني من المهن والمهارات المختلفة، وبالرغم من كل هذا الاهتمام لا يزال يعاني المجتمع في قلة الإقبال على التعليم المهني والتقني، حيث يفضل الطلبة التعليم الأكاديمي على التعليم المهني وان قبول الطلبة ذات المعدلات المتدنية في التعليم المهني، ونظرة المجتمع الدونية للتعليم الفني والمهني وقلة توافر التخصصات الفنية مع متطلبات سوق العمل

ومحدودية العلاقة بين المعاهد والمؤسسات الفنية والمهنية والجامعات أدى إلى عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني، إذ تلعب القيم الاجتماعية والثقافية دورا كبيرا في توجهات الفرد نحو مهنة المستقبل، وأصبح من الضروري أن تكون هناك مسؤولية مشتركة بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية تسهم في تعزيز قيمة العمل وقبوله وانعكاساته الإيجابية على الفرد والمجتمع(العلوان، 2001).

وظائف التعليم المهني:

- 1- إحداث التغيرات في اتجاهات الأفراد والجماعات بما يجعل الصناعة والعلم والتكنولوجيا والعمل المهني واليدوي وكل الأفكار والقيم والمفاهيم المرتبطة بذلك جزءا أساسيا من ثقافة المجتمع،(الرياشي،1993م،481).
- 2- إعداد القوى العاملة المدربة اللازمة لعملية التصنيع بمختلف أنواعه وتطوير المجتمع وتنميته.
- 3- تأصيل فكرة ومفهوم احترام العمل اليدوي والصناعي من اجل تنمية وتطوير المجتمع صناعيا وتكنولوجيا،(الفاقي،1991م،510).
- 4- تطوير مهارات الفنيين وتحديث معلوماتهم المهنية باستمرار من خلال مواكبة التطورات والاكتشافات المعاصرة والاطلاع على الأبحاث والدراسات الحديثة المتعلقة بالتعليم المهني.(الرشيد،1986م،25).

هدف التعليم المهني:

يهدف التعليم المهني والفني التي اقرها المؤتمر العام لليونسكو عام 1974 على اعتبار انه عنصرا أساسيا في العملية التربوية مما يسهم في تحقيق أهداف المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية مع تنمية طاقات الفرد من اجل مشاركته الإيجابية في تحديد الأهداف ومدى تحقيقها.كما تعمل على التعرف على الجوانب العلمية والفنية للحضارة المعاصرة بحيث يتولد عند الناس وعي ببيئتهم ويقدررون على التأثير فيها باتخاذ موقف نقدي من المتضمنات الاجتماعية والسياسية لتقدم العلمي والفني، ويكون عنصرا من عناصر نظام

التربية المستديمة والتعليم المستمر ويلاءم احتياجات كل مجتمع على حدة.(المصري،1992، 17). ويهدف التعليم المهني إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات التي يتطلبها تخصصه المهني وفق الأسس والمعايير المقبولة بسوق العمل، وإعداد أفراد يتحلون بالسلوكيات المهنية كإتقان العمل والأمانة والحرص على جودة الإنتاج، وتعزيز طلبة التعليم المهني بقيمتهم وشخصيتهم بين زملائهم في أنواع التعليم المختلفة وتوسيع مجالات المهنة أمامهم وتحسين فرص العمل المتاحة لهم.

التعليم المهني والتقني والفني في الأردن:

لقد بدء الاهتمام بالتعليم المهني والتقني والفني في الأردن في بداية العشرينات من القرن العشرين، فقد تم إنشاء أول مدرسة تعنى بالتعليم المهني في الأردن مدرسة الصنائع والفنون عام 1942 تحت إشراف وزارة التربية والتعليم التي اهتمت بتوفير التعليم الثانوي المهني الشامل التطبيقي في مناهج التعليم الأساسي، كما تم إنشاء مؤسسة التدريب المهني التي قامت بتقديم برامج التلمذة المهنية المدربة ورفع المستوى المهني لدى أفراد المجتمع، كما قامت وزارة التعليم العالي بفتح تخصصات تقنية تطبيقية في الجامعات والكليات تهدف إلى رقد سوق العمل بكوادر تقنية مؤهلة، وتم تطوير العمل التقني والمهني من خلال إستراتيجية التشغيل الوطنية - للتعليم والتدريب المهني في الأردن 2008- 2013م، وإن قطاع التدريب المهني والتقني هو مساهم كبير في النمو الاقتصادي وتنمية رأس المال البشري في الأردن، والهدف من إستراتيجية التعليم والتدريب المهني هو تطوير وتنفيذ نظام التدريب والتعليم المهني والتقني بحيث يمكن الأردنيين من تحقيق طموحاتهم الوظيفية من خلال الهيئات والمؤسسات العاملة في تنفيذ منظومة وبرامج التعليم والتدريب المهني والتقني مثل وزارة التربية، والتعليم وزارة التعليم العالي، جامعة البلقاء التطبيقية، ومؤسسة التدريب المهني، والقوات المسلحة، والقطاع الخاص حيث يتسم الوضع الراهن للتعليم المهني في الأردن بضرورة تطوير جميع جوانب البعد التخطيطي من خلال تنمية

الموارد البشرية على المستوى الوطني الكلي إضافة إلى ذلك إن التطور الذي طرأ على وضع الإناث في مجال تنمية الموارد البشرية لم يصاحبه تطور في مجال التعليم والتدريب المهني حيث إن أعداد الإناث الملتحقات في فروع التعليم المهني بعد مرحلة التعليم الأساسي يمثل نصف عدد طلاب الذكور وإن نسبة عدد الإناث العاملة تبلغ 13%. (إستراتيجية التشغيل الوطنية 2008-2013م). وبالرغم من كل هذا الاهتمام الحكومي والنهضة العلمية الشاملة التي يشهدها الأردن لا يزال ينظر أفراد المجتمع للتعليم المهني والتقني نظرة دونية على اعتبار إن التعليم الأكاديمي هو الذي يحقق طموحهم وأهدافهم وما زالت الحاجة ملحة تقع على المؤسسات المعنية في تحسين الصور المجتمعية للتعليم المهني والتقني. (مريان، 2010). ويتضمن برامج التعليم والتدريب المهني والتقني في الأردن في منظومتين رئيسيتين ومستويين مهنيين 1- تستهدف المنظومة الأولى الطلاب الذين أكملوا بنجاح التعليم الأساسي الإلزامي من الفئة العمرية 16-18 عام، بهدف إعداد العاملين المهرة وفي مسارين هما مسار التعليم الثانوي الشامل الأكاديمي والمهني ومسار التعليم الثانوي التطبيقي تحت إشراف مؤسسة التدريب المهني 2- تستهدف المنظومة الثانية الطلبة الذين أكملوا بنجاح الثانوي من الفئة العمرية 18-21 عام، بهدف إعداد الفنيين في المستوى المهني المتوسط.

النظرة الدونية للتعليم المهني:

إن النظرة إلى مهنة التعليم المهني والتقني تختلف باختلاف الفلسفات المختلفة، فالفلسفة المثالية كانت تركز على أهمية العقل والمعرفة النظرية دون أن تولي أي اهتمام للجانب التطبيقي بينما الفلسفة البرجماتية والطبيعية قد أعطت أهمية للبعد التطبيقي كمصدر للمعرفة (كندري وملك، 2005)، أما الفلسفة الإسلامية فقد ركزت على أهمية العمل في كسب العيش من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، ففي المجتمع الأردني لا تزال هناك نظرة سلبية نحو التعليم المهني تحول دون التحاق الفرد الأردني ببرامج التعليم

والتدريب المهني، وهذه النظرة السلبية قد تشكل عائقا على هيكل التنمية الشاملة المختلفة في المجتمع(المصري،2003)، وان ضعف مؤهلات الملتحقين ببرامج مؤسسة التعليم المهني في الأردن قد ساهمت في ازدياد النظرة الاجتماعية السلبية للتعليم المهني وإخراج مخرجات مهنية ضعيفة فلا بد من العمل على تغيير هذه النظرة المجتمعية المتدنية نحو التعليم المهني والتقني(الحباشنة،2011). وهناك كثير من الدراسات التي درست النظرة الدونية للتعليم المهني في المجتمعات العربية ولخصت هذه الدراسات النظرة السلبية للصانع والعامل أدت إلى عدم تشجيع أفراد المجتمع عن إلحاق أبنائهم بمؤسسات التعليم المهني الفني وان الطلبة الذين يلتحقون بالتعليم المهني هم من عائلات فقيرة وأصحاب دخل محدود، وان التعليم المهني قد يقف عائقا في الالتحاق بالتعليم الجامعي ومواصلة تعليمية في الدراسات العليا لان ثقافة المجتمع العربي تعتبر التعليم الأكاديمي أفضل وانجح لمستقبل الفرد من التعليم المهني من حيث توفير فرصة العمل لهم.(مدانات،1982).

الدراسات السابقة:

دراسة الطويسي (2013) بعنوان: الحلول المقترحة لتحسين النظرة المجتمعية نحو التعليم المهني والتقني من وجهة نظر الخبراء في الأردن، يتكون مجتمع الدراسة من كافة الخبراء القائمين على رسم أو تنفيذ سياسات التعليم والتدريب المهني والتقني في الأردن، وبلغت عينة الدراسة (167) خبيرا وتم استخدام الإستبانة كاداه لجمع البيانات، وكان من نتائج هذه الدراسة لتحسين النظرة المجتمعية نحو التعليم المهني من خلال مناهج التدريس، البنية التحتية، والتعليمية، التشريعات، والإعلام، والإرشاد المهني، والتشاركية بين الفئات المعنية بالتعليم المهني، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في تقديرات الخبراء تعزى لمتغير طبيعة عمل الخبير وملتغير جهة العمل ولأثر التفاعل بين متغيرات الدراسة.

دراسة حسن (2012) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الفني والتقني في السودان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وكان من نتائجها الاستعداد للتغير والتطوير الشامل للإصلاح والانسجام بين التعليم الفني والتقني والمجتمع، ومن خلال التخطيط الاستراتيجي ظهر تحديد ملامح أهداف التعليم الفني والتقني المتميز القادر على تحقيق التنمية والعمل على تلبية متطلبات ومواجهة التحديات والتعامل مع متغيرات العصر، والتقبل والاطلاع على التجارب التربوية العالمية.

دراسة خطابية (2009) بعنوان: التوجهات المهنية عند الشباب الجامعي: دراسة ميدانية في الأردن. تكونت عينة الدراسة من 300 مبعوث، من طلبة الجامعة الأردنية واستخدم الباحث الإستبانة والإحصاء الوصفي واختبارات (t-test, f-test) ومربع كأي لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وكان من نتائج هذه الدراسة أن التوجهات المهنية عند الشباب كانت ايجابية نحو مهنة المستقبل وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق بين توجهات الشباب المهنية تعود إلى فئات الدخل المتوسط والكليات العلمية إذ كانت توجهاتهم أكثر ايجابية من غيرهم ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس والإقامة، وأوصت الدراسة ضرورة تطوير المناهج الدراسية والحملات الإرشادية للطلبة.

دراسة المخضوب (2008) بعنوان: العوامل المؤثر على التحاق الطالبات بالمعاهد الثانوية المهنية للبنات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات والمديرات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة طبقت على (50%) من مديرات ومعلمات المعاهد الثانوية المهنية للبنات البالغ عددهم (299) واستجاب منهم (265) من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إن عامل (يتناسب التعليم القائم بالمعاهد المهنية مع احتياجات الفتيات وميولهم) على أعلى متوسط حساسي (4.17) من حيث أعلى نسبة تأيد، يليه العامل الثاني (وجود مكافئات مالية تعطي لطالبات) متوسط حساسي (4.16) بنما جاء العامل (تشجيع وسائل الإعلام الفتيات للالتحاق

بالمعاهد المهنية) على اقل متوسط حسابي (2.64)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية للفتيات ومعاملتها معاملة التعليم الأكاديمي. دراسة مقدادي (2007) بعنوان: التعليم المهني في الأردن، مشكلاته واتجاهات تطويره، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم ثلاثة مقاييس، مقياس واقع التعليم المهني في الأردن، ومقياس مشكلات التعليم في الأردن، ومقياس الاتجاهات المستقبلية للتعليم المهني. تكونت عينة الدراسة من (250) معلم ومعلمة، منهم (141) معلم و(109) معلمة، موزعين على فروع التعليم المهني في مديريات التربية التابعة لمحافظة اربد، ومن نتائج هذه الدراسة أن واقع التعليم في الأردن كان متوسطاً، ولا تختلف تقديرات المعلمين لواقع التعليم المهني باختلاف خبرة المعلم وفرع التعليم المهني والتخصص، وتختلف باختلاف النوع الاجتماعي، وتركزت أهم مشكلات التعليم المهني في الأردن في المجال الاجتماعي والاقتصادي.

دراسة جعيني (1992) بعنوان: اتجاهات طلبة الصف العاشر الأساسي في المدارس الحكومية في لواء مادبا نحو التعليم المهني، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (320) طالبا وطالبة نصفهم من الذكور والنصف الآخر من الإناث وكانت من نتائج هذه الدراسة وجود اتجاه ايجابي نحو التعليم المهني وعدم وجود اثر لمتغير الجنس والسكن ومستوى تحصيل الوالدين وطبيعة عملهما، وأوصت الدراسة التوسع في قبول التعليم المهني وتوفير المعلمين المهنيين مهنيا وتربويا.

الدراسات الأجنبية:

دراسة شماس (2010) مؤتمر: تحسين الصورة الاجتماعية للتعليم المهني في دول المشرق العربي، ومن أهم نتائج وتوصيات هذا المؤتمر ما زالت النظرة الاجتماعية نحو التعليم والتدريب المهني تشكل تحدياً يتطلب تدخل من أصحاب القرار في دول المشرق العربي لتغيير هذه النظرة السلبية إلى النظرة الايجابية من خلال إدخال إصلاحات حقيقية على السياسات التشريعات ذات

الصلة بالتعليم المهني وإسهام القطاع الخاص في تلبية بعض احتياجات قطاع التعليم المهني والتقني وتحسين بيئة التدريب والعمل والحاجة إلى شراكة إستراتيجية بين جميع مؤسسات القطاعات ذات الارتباط بالتعليم والتدريب المهني.

دراسة اليونسكو (1996) UNESCO، بعنوان: التعليم العام وأهميته في المدارس المهنية والتقنية في الاتحاد السوفيتي، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ضرورة أن يتمتع المعلم في المدارس المهنية بمجموعة من الكفاءات والمهارات مثل معارف عامة ومتخصصة ومعارف طرق التدريس المختلفة والتخطيط والتنظيم والبحث ومواكبة التطورات المهنية، ومن توصيات هذه الدراسة الاهتمام بمعلمين المدارس المهنية الفنية من خلال عقد دورات لتحسين مؤهلات العمال والفنيين الذين يعملون في المؤسسات الإنتاجية.

دراسة روستي واخرون (1990) Rossetti & Others، بعنوان: فحص العوامل التي تؤثر في عدم التحاق الطلاب في المدارس الثانوية المهنية، تكونت عينة الدراسة (633) طالبا، حيث تم اختيارهم عشوائيا في جنوب غرب آهاي، وتم تحليل استجابات على شكل فقرات استبانة، وخلصت إلى النتائج الآتية (60%) من العينة سجلوا في مناهج أكاديمية بينما (40%) توجهوا نحو التعليم العام بينما الطلاب الذكور البيض ذات الوضع الاقتصادي المرتفع ينظرون إلى التعليم نظرة سلبية، وكانت نتائج الدراسة أيضا أن للأمهات والأصدقاء والاخوة والمعلمين لهم دورا كبيرا في التأثير على أبنائهم في عدم الالتحاق، وأوصت هذه الدراسة تطوير النظرة نحو التعليم المهني من خلال حملات التوعية المهنية والإرشادية.

دراسة فريتاكون وروزيز (2003) Vertakon & Rousseas، بعنوان: التعليم والتدريب في اليونان، استخدم الباحث في هذه الدراسة الأسلوب التحليلي، وتوصل إلى نتيجة أن التعليم والتدريب المهني في اليونان أخر ما يلجا إليه الشباب

بالرغم من دعم الدولة لهذا القطاع وتوفر فرص عمل في التعليم المهني أكثر من خريجي التعليم الأكاديمي العام.

التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

إن معظم الدراسات السابقة ذات أهمية في دراسة التعليم التقني والمهني وأن معظم عيناتها ليست من طلبة الجامعات باستثناء دراسة خطائية (2009) ، حيث تتفق مع الدراسة الحالية من حيث قياس توجهات الطلبة وهو المحور المهم للباحثين عند معالجة مشكلات عزوف الطلبة عن التعليم المهني والتقني في الاردن علماً بأن هذه الدراسة تطرح متغيرات جديدة سواء كانت مستقلة أم تابعة .

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهج الدراسة : المنهج المتبع في هذه الدراسة هو منهج الوصفي التحليلي بالعينة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكون ممثلة بطلبة جامعة البلقاء التطبيقية لغاية الحصول على البيانات المتعلقة بأسباب عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني ، وبيان بعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ذات الصلة بالموضوع عندهم وهو منهج يقوم على استكشاف وضعية الظاهرة المدروسة ووصفها وتحليلها والكشف عن العلاقات بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها .

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من طلبة كلية عجلون الجامعية وكلية الحصن التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/2017

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من 200 طالب وطالبة تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية من طلبة جامعة البلقاء التطبيقية (كلية عجلون الجامعية وكلية الحصن).

أداة الدراسة : تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة وشملت مختلف محاور الدراسة الاساسية.

صدق الأداة وثباتها :

صدق الأداة : تمت عملية تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على متخصصين في مجال التعليم المهني والتقني وعلم الاجتماع وممن لهم معرفة أكاديمية في هذا المجال وبعد إتمام عملية التحكيم الأولية تم توزيع 50 استبانة على طلبة الجامعة لاختبار مدى مصداقيتها ميدانياً حيث أجريت بعض التعديلات على بعض الفقرات وأعدت بعد ذلك بصيغتها النهائية.

التحليل الاحصائي المستخدم : اعتمدت الدراسة على ادخال البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي للعلوم الاجتماعية واستخدم الاحصاء الوصفي الذي تمثل في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لوصف خصائص افراد عينة الدراسة .

ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق معادلة ثبات الأداة (كرونباخ ألفا) على جميع فقرات أداة الدراسة (أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية) حيث بلغ معامل الثبات (0.85) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لاغراض تطبيق الدراسة.

وصف عينة الدراسة:

فيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الكلية، الجنس، التخصص، الدخل الشهري، مكان الإقامة، كما في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الكلية	كلية الحصن الجامعية	100	50.0
	كلية عجلون الجامعية	100	50.0
	المجموع	200	100.0
الجنس	ذكر	90	45.0
	أنثى	110	55.0
	المجموع	200	100.0

العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية

53.0	106	كليات إنسانية	التخصص
47.0	94	كليات علمية	
100.0	200	المجموع	
44.0	88	500 فأقل	الدخل الشهري للاسره
37.5	75	1000-501	
18.5	37	1001 فأكثر	
100.0	200	المجموع	
50.5	101	مدينة	مكان السكن
49.5	99	قرية	
100.0	200	المجموع	

- يظهر من جدول (1) أن عدد الطلبة في كليتي الحصن وعجلون الجامعية (100) كل منهما بنسبة مئوية (50.0).
- ويظهر من الجدول أن عدد الطلبة الإناث بلغ (110) بنسبة مئوية (55.0)، بينما بلغ عدد الطلبة الذكور (90) بنسبة مئوية بلغت (45.0).
- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير التخصص بلغ (106) للكليات (الإنسانية) بنسبة مئوية (53.0) وجاءت بعدها الكليات (العلمية) بتكرار بلغ (94) بنسبة مئوية (47.0).
- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير الدخل الشهري بلغ (88) للفئة (500 فأقل) بنسبة مئوية (44.0)، وجاءت بعدها الفئة (501-1000) بتكرار بلغ (75) ونسبة مئوية (37.5).
- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير مكان السكن بلغ (101) للفئة (مدينة) بنسبة مئوية (50.5)، وجاءت بعدها الفئة (قرية) بتكرار بلغ (99) ونسبة مئوية (49.5).

تصحيح الاستبانة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (19) فقرة، حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء موافق

بدرجة كبيرة جداً (5)، موافق بدرجة كبيرة (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، موافق بدرجة قليلة (2)، موافق بدرجة قليلة جداً (1)، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

- متوسط حسابي (أقل من 2.33) درجة تقدير منخفضة.
- متوسط حسابي (2.34 - 3.66) درجة تقدير متوسطة.
- متوسط حسابي (3.67) درجة تقدير مرتفعة.

المعالجة الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات أداة الدراسة.
- تم تطبيق تحليل التباين الخماسي (ANOVA) للكشف عن الفروق في أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية تعزى للمتغيرات الشخصية.
- تطبيق اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية للكشف عن مواقع الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية.

عرض النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية؟
 للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس مستوى أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية، والمتوسط العام للمجال الكلي جدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس مستوى أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	عدم مراعاة التعليم المهني وضع برامج وتخصصات تتناسب مع احتياجات سوق العمل الاردني	4.13	0.99	1	مرتفعة
2	لا يوفر التعليم المهني احتياجات سوق العمل الاردني	4.01	0.92	2	مرتفعة
19	عدم اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتعليم المهني والتقني	3.95	1.07	3	مرتفعة
1	لا يتابع نظام التعليم المهني خريجي المدارس المهنية	3.87	1.17	4	مرتفعة
13	عدم وجود تخصصات كافية في المدارس المهنية	3.79	1.07	5	مرتفعة
7	يتجه الى التعليم المهني ذوي المعدلات المتدنية	3.79	1.11	5	مرتفعة
6	أهداف التعليم المهني غير قابلة للتحقق الفعلي	3.78	1.06	7	مرتفعة
14	عدم توفر فرص عمل بعد تخرجك من التعليم المهني	3.71	1.08	8	مرتفعة
9	ضعف الارشاد والتوجيه المهني لطلاب المرحلة الأساسية	3.70	1.17	9	مرتفعة

مرتفعة	10	1.11	3.69	إختيارك للتعليم المهني قد يسبب لك حرج في الزواج	17
متوسطة	11	1.15	3.66	عدم اهتمام وزارة التعليم العالي بالتعليم المهني والتقني	18
متوسطة	12	1.08	3.64	عدم اختيار التخصصات المهنية برغبتك	15
متوسطة	13	1.12	3.63	عدم تشجيع أستاذك على الالتحاق بالتعليم المهني والتقني	16
متوسطة	14	1.09	3.62	نظرة المجتمع إلى التعليم المهني نظرة دونية	8
متوسطة	15	1.15	3.57	عدم شعور خريجو المدارس المهنية بالفخر والإعزاز أمام زملائهم	11
متوسطة	16	1.10	3.55	لا يراعي التعليم المهني المناطق الجغرافية التعليم المهني والتقني	4
متوسطة	17	1.17	3.51	عدم وجود بعثات ومنح مجانية للتعليم المهني	12
متوسطة	18	1.28	3.49	يشعر خريجو مدارس التعليم المهني بالحرج والنقص مقارنة مع زملائهم خريجي التعليم الاكاديمي	10
متوسطة	19	1.25	3.40	ضعف التحاق خريجي المدارس المهنية بالتعليم الجامعي	3
مرتفعة		0.59	3.71	المتوسط العام	

يظهر من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات التي تقيس مستوى أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية تراوحت بين (3.40-4.13)، وكان أبرزها للفقرة رقم (5) التي تنص: "يسهم عدم مراعاة التعليم المهني وضع برامج وتخصصات تتناسب مع احتياجات سوق العمل الاردني" وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص على: "لا يوفر التعليم المهني احتياجات سوق العمل الاردني"، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (3) التي تنص على "ضعف التحاق خريجي المدارس المهنية بالتعليم الجامعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.40) بدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات التي تقيس

مستوى أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية (3.71) وبدرجة مرتفعة.

وهذا يدل على وجود اسباب واضحة لعزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية، حيث ان البرامج المهنية المتوفرة في الجامعات الاردنية لا تتناسب وسوق العمل الأردني، وبالتالي لا يرى الطلبة ان هذه التخصصات تتناسب مع رغبتهم في تحقيق عمل بسرعة وبطريقة افضل، كما ان اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتعليم المهني والتقني أقل من التعليم الاكاديمي العلمي والأدبي، لذلك برزت اسباب العزوف عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني وبدرجة كبيرة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الكلية، الجنس، التخصص، الدخل الشهري، مكان السكن)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق تحليل التباين الخماسي (ANOVA) للأداة ككل للكشف عن الفروق في أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الكلية، الجنس، التخصص، الدخل الشهري، مكان السكن)، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول رقم (3)

نتائج اختبار تحليل التباين الخماسي (ANOVA) للكشف عن الفروق في أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية تعزى للمتغيرات الشخصية (الكلية، الجنس، التخصص، الدخل الشهري، مكان السكن)

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.586	0.298	0.099	1	0.099	الكلية
0.320	0.994	0.330	1	0.330	الجنس
0.450	0.573	0.190	1	0.190	التخصص
0.027	3.684	1.223	2	2.445	الدخل الشهري
0.131	2.296	0.762	1	0.762	مكان السكن
		0.33	193	64.049	الخطأ
			199	68.270	المجموع المصحح

يظهر من الجدول (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الكلية، الجنس، التخصص، مكان السكن) ، حيث لم تصل قيمة (F) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً لمتغير (الدخل الشهري)، حيث بلغت قيمة (F) (7.139) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، وأظهرت نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية ولصالح (501-1000) بمتوسط حسابي (3.84)، جدول (4) يوضح ذلك، وهذا يدل على الطلبة من ذوي الدخل المتوسط تزداد نسبة عزوفهم عن التخصصات المهنية

والتقنية نتيجة عدم توفر فرص عمل بالتخصصات التي تطرحها وزارة التعليم العالي.

جدول (4)

نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للكشف عن الفروق في (أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية) تعزى لمتغير (الدخل الشهري)

الفترة	المتوسط الحسابي	500 فأقل	1000-501	1001 فأكثر
500 فأقل	3.67	-	-0.17	0.13
1000-501	3.84	-	-	*0.30
1001 فأكثر	3.54	-	-	-

يظهر من الجدول (4) وجود فروق في (أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية) تبعاً لمتغير (الدخل الشهري) حيث كانت الفروق بين الفترة (1000-501) والفترة (1001 فأكثر) ولصالح (1000-501) بمتوسط حسابي (3.84) بينما بلغ المتوسط الحسابي للفترة (1001 فأكثر) (3.54)، وبالتالي يمكن القول بان الطلبة من ذوي فئة الدخل الشهري المتوسط تزداد لديهم درجة العزوف عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني، حيث ان التحاقهم بهذه البرامج لا يوفر لهم دخل شهري مرضي بالمقارنة مع التخصصات الأخرى.

ملخص النتائج:

من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي، والإجابة عن أسئلة الدراسة، يمكن تلخيص النتائج على النحو التالي:

- أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لأسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية (3.71) وبدرجة مرتفعة
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في (أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق

بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الكلية، الجنس، التخصص، مكان السكن)، حيث لم تصل قيمة (F) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

- أظهرت النتائج وجود فروق في (أسباب عزوف الطلبة الجامعيين عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في المجتمع الاردني من وجهة نظر طلبة جامعة البلقاء التطبيقية) تبعاً لمتغير (الدخل الشهري) حيث كانت الفروق لصالح (501-1000) بمتوسط حساسي (3.84).

التوصيات :

- 1- تطوير برامج التعليم المهني والتقني بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واحتياجات سوق العمل .
- 2- توسيع وتنويع برامج التعليم المهني والتقني من أجل تلبية فئات المجتمع المختلفة والفئات العمرية والمناطق الجغرافية .
- 3- تشجيع وتعزيز البحث العلمي والدراسات المتعلقة بالتعليم المهني والتقني وتفعيل دور الجامعات والهيئات المعنية بهذا القطاع .
- 4- العمل على توعية وإرشاد الأهالي والطلبة في المراحل الأساسية نحو أهمية التعليم المهني والتقني ومساهمة المناهج الدراسية في تغيير النظرة المجتمعية السلبية للتعليم التقني والمهني .
- 5- تخصيص ميزانية لتمويل التعليم المهني والتقني كتوفير منح للمتعلمين اثناء التعليم وبعد التخرج .

المراجع

المراجع العربي

- 1- أبو جراد، محمد، (1994)، التعليم المهني والتقني في فلسطين واقع الطموحات، رابطة الجامعيين، الخليل.
- 2- إستراتيجية التشغيل الوطنية-التعليم والتدريب التقني والمهني في الأردن(2008-2013)، (<http://inform.gov.jo/ar-jo/>).
- 3- الحباشنه، ماجد، (2011)، تعقيب صحفي حول دراسة المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية: تشغيل الشباب.....واقع وتحديات، صحيفة الرأي الأردنية.
- 4- الرشيد، محمد، (1986)، التربية والثقافة، رسالة الخليج العربي.
- 5- الرياشي، حمزة عبد الحكيم، (1993)، التعليم الفني وسبل تطويره في الوطن العربي، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر-مستقبل التعليم الفني في مصر، 13-15 يوليو 1993، رابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية بجامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- 6- الطويسي، احمد عيسى، (2013)، الحلول المقترحة لتحسين النظرة المجتمعية نحو التعليم المهني والتقني من وجهة نظر الخبراء في الأردن، دراسات العلوم التربوية، مجلد40، عدد2، جامعة مؤتة، الأردن.
- 7- الفقي، عطية، (1991)، التعليم الفني والتقني في المملكة العربية السعودية، رابطة التربية الحديثة، ص 510-512.
- 8- الكندري لطيفة حسين، وملك بدر محمد، (2005)، تعليقة أصول التربية، ط(2)، مكتبة الفلاح والنشر والتوزيع، الكويت.
- 9- المخضوب، بدور بنت عبد العزيز، (2008)، العوامل المؤثر على التحاق الطالبات بالمعاهد الثانوية المهنية للبنات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات والمديرات، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية.

- 10- المصري، منذر، (2003)، اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، بنغازي، ليبيا.
- 11- المصري، منذر واصف، (1992)، التعليم والتدريب المهني في الوطن العربي، منظمة العمل العربية، ليبيا.
- 12- جعيني، نعيم، (1992)، اتجاهات طلبة الصف العاشر الاساسي في المدارس الحكومية في لواء مادبا نحو التعليم المهني، مجلة دراسات، مجلد21، عدد3، ص ص:93-111
- 13- حسن، أميرة محمد علي أحمد، (2012)، دور التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الفني والتقني في السودان، مؤتمر تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان 25-28 مارس 2012م، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 14- خطابية، يوسف ضامن، (2009)، التوجهات المهنية عند الشباب الجامعي: دراسة ميدانية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، مجلد2، عدد2، الأردن.
- 15- عبد المعطي، يوسف، (1987)، رحلة إلى المدرسة الشاملة، دار البحوث العلمية: الكويت.
- 16- علوان، سحر مفلح، (2001)، التفاوت في الاتجاهات المهنية بين طلبة الصف الأول والثانوي المهني في كل من الريف والمدينة في محافظة البلقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- 17- فلاته، مصطفى، (1994)، إعداد معلم التعليم التقني والمهني في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.
- 18- مدانات، حيدر وناصر إبراهيم، (1984)، أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية ومستوى تعليم الأب وتحصيل الطالب على اتجاه طلبة

- الصف الثالث الإعدادي الذكور نحو العلم المهني، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، ع2، م21، ص ص 65-75، عمان، الأردن.
- 19- مريان، نادر، (2010)، تشغيل الشباب... واقع وتحديات، منشورات المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن.
- 20- مصطفى، ابراهيم وآخرون ، (1972) المعجم الوسيط ، الجزء الأول ، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر ، استنبول، تركيا .
- 21- مقدادي، عمر مقداد يحيى، (2007)، التعليم المهني في الأردن، مشكلاته، واتجاهات تطويره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان.

المراجع الأجنبية

- 1- Chammas, Amal J. (2010). Promoting the Social Image Of TVET in Mashreq Countries. Beirut: Conference Report(GTZ Publications).
- 2- Rossetti, Rosemarie and others, (1990). An Examination of Factors influencing students not to Enroll in secondary vocational Education, Ohio state Univ. Colum bus. Dept of Agricultural Education the ERIC Data base Ed 319919.
- 3- UNESCO (1996).contents of General Education in technical and vocational Education. (14). Unesco .paris.
- 4- Vertakon, Vassileia, Rousseas, Panagiotis, (2003). Vocational education and Traming in Greece, European, Center of development of vocational Traming, The ERIC Database ED 475119.

الخصائص السيكومترية لمقياس الاحتراق النفسي

بالتطبيق على معلم المرحلة الابتدائية

أ.د. نعموني مراد، جامعة البليدة 2 العزيز وردة، جامعة البليدة 2

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة الخصائص السيكومترية لمقياس الاحتراق النفسي الخاص بالمعلم المعد من طرف ماسلاش وجاكسون (1996)، وهذا بالتطبيق على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية، وقد أسفرت النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة أن المقياس يتكون من ثلاثة أبعاد، وهي نفسها الأبعاد في المقياس الأصلي أي (الإنهاك الإنفعالي، تبدل المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز الشخصي)، كما وجدنا أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات وصدق مرتفعتين.

تعريف الاحتراق النفسي

الاحتراق النفسي عند المعلم

يذكر الأنور (2003) أن منظمة العمل الدولية قامت بتصنيف مهنة التدريس من أكثر المهن المسببة للضغط (اليوبي، 2006)، هذا وتعد المدارس ضمن أعلى البيئات الضاغطة في المجتمع (حامد، 2001) حيث يتعرض المعلمون لخبرات ومواقف سلبية متنوعة ترتبط بعملية التدريس، وتنعكس على اتجاهاتهم، وعواطفهم نحو الطلاب والعمل، وتؤثر في قدراتهم على الإنجاز، وبالتالي تسبب لهم ما يعرف بالاحتراق النفسي. (Jenkins, 1991) هذا الأخير الذي ينتج عن زيادة متطلبات وظروف العمل، قد يفسر الصعوبات التي تواجه

المعلمين في هذا المجال، لما يرتبط بها من سلبيات وفشل في سلوكيات التكيف والتي تشير إلى محاولة الشخص للسيطرة على التحديات والظروف الصعبة، وكما أشار التراث العلمي فإن درجة الاحتراق النفسي تتأثر بشكل واضح بنوعية الأفراد (التلاميذ) الذين يتعامل معهم المعلم، وعلاقته بزملائه وأولياء أمور الطلبة، والإدارة المدرسية والظروف الفيزيائية المحيطة به، إضافة إلى مستوى خبرته التدريسية ومستوى تأهيله حيث تمثل كلها مصادر مهمة لظهور أعراض الإحترق النفسي لدى المعلم. (القيوتي، 1998)

وكما هو الشأن في الدراسات العالمية التي اهتمت بدراسة هذه الظاهرة عند المعلم، كذلك هو الحال بالنسبة للدراسات العربية، إذ قد لا نجد بلدا عربيا لم يقم بدراسة مدى انتشار هذه الدراسة عند المعلم العربي، خاصة بعد التغييرات التي شهدتها المدرسة العربية في إطار الإصلاحات التي باشرتها الحكومات تماشيا مع التقدم والتطور الحاصل على كل الأصعدة، ولعل أولى الدراسات التي اهتمت بدراسة الاحتراق النفسي عند المعلم، نجد دراسة عسكر وآخرون سنة 1986 والتي تعرضت لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت، حيث توصل الباحثون إلى أن أكثر الفئات تعرضا للاحتراق النفسي المعلمون من ذوي الخبرة بين خمسة سنوات وتسعة سنوات، وأن تعرض المعلمين الكويتيين لهذه الظاهرة أكثر من تعرض المعلمين غير الكويتيين. (عسكر وآخرون، 1989)

كما نجد أولى الدراسات كذلك أقيمت بالأردن سنة 1989، من طرف دواني وآخرون، والتي تعرضت لمستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي المدارس

الحكومية في الأردن، وقد أشارت نتائجها على أن المعلم الأردني يعاني من الاحتراق النفسي بدرجة متوسطة، وفي دراسة على المعلمين في نفس البلد، كانت لمقابلة وسلامة سنة 1993، قارنت بين الاحتراق النفسي بين المراحل التعليمية الثلاثة، خلصت إلى أن معلمي المرحلة الثانوية يعانون أثر من غيرهم على بُعد الانهك يأتي بعدهم معلمو المرحلة الابتدائية، أما على بعد بتبلد المشاعر فقد احتل معلم الابتدائي المرتبة الأولى.

أما في المملكة العربية السعودية فنجد أن الوابلي قام سنة 1995 بدراسة مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمي التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، والتي استنتج من خلالها أن درجة الاحتراق النفسي لبعدي الإجهاد الانفعالي وتكرار تبدل المشاعر نحو التلاميذ كانت متوسطة، أما بعد نقص الشعور بالإنجاز فقد كانت درجاته عالية.

كما نجد أن المعلم الفلسطيني هو الآخر لم يسلم من هذه الظاهرة حيث وجد الخطيب (2008)، في دراسة له حول الاحتراق النفسي وعلاقته بهرونة الأنا لدى المعلمين الفلسطينيين بمحافظة غزة، حيث توصل أن هذه الظاهرة تنتشر بين المعلمين ضمن المستوى المتوسط.

وفي نفس السنة ولكن هذه المرة في سلطنة عمان، وجدت الوحشي (2008)، أن الضغوط المهنية التي يعاني منها المعلم العماني ترتبط بأبعاد الاحتراق النفسي لديه.

وصف المقياس

أُستعملت عدة مقاييس للكشف عن ظاهرة الاحتراق النفسي، لكن يعتبر مقياس ماسلاش الأكثر استخداما لقياس الإحترق النفسي عند الأفراد (Lindblom & all, 2006) ذلك أنه أُستعمل في عدة دراسات علمية، مما أدى إلى التحقق من صدقه وثباته في عدة دراسات عبر أنحاء العالم (dion & all, 1994). كما تجدر الإشارة إلى أن (MBI-ES) هي نسخة معدلة من مقياس الاحتراق النفسي (MBI) الذي أعدته ماسلاش وجاكسون (1981)، حيث أن النسخة الأخيرة والخاصة بالمعلمين، حافظت على عدد البنود والأبعاد الثلاثة للاحتراق النفسي (الانهك الانفعالي، تبدل المشاعر، نقص الشعور بالانجاز الشخصي)، ونجد تغيير في كلمة متلقي (*recipient*) (الذي يتلقى الخدمة مثل الزبون، المريض)، بكلمة تلميذ (*student*). في النسخة الخاصة بالمعلمين (Carlos & all, 1997).

ويتكون مقياس الاحتراق النفسي (MBI-ES) من (22) فقرة، على شكل عبارات تسأل المعلم عن شعوره نحو مجموعة من السلوكيات المتصلة بمهنته، ويستجيب المعلم في النسخة الأصلية وفقا لتدرج سباعي (أبدا، بضع مرات في السنة، مرة في الشهر أو أقل، بضع مرات في الشهر، مرة كل أسبوع، بضع مرات في الأسبوع، كل يوم تقريبا)، وتتوزع عبارات المقياس على ثلاثة أبعاد هي:

■ **الإرهاك الانفعالي:** يشير الإجهاد الانفعالي حسب ماسلاش (1993) إلى استنفاد الطاقة الجسمية، واستنفاد للموارد الانفعالية والعاطفية (2012, & all Mahboobeh).

■ **تبلد المشاعر:** أما بعد اللأنسنة أو تبلد المشاعر، فيتميّز باتجاه سلبي نحو المهنة، والتلاميذ والحياة بصفة عامة (2010, Cameron & all).

■ **نقص الشعور بالإنجاز الشخصي:** ويعكس هذا البعد التقدير السلبي للذات، وتناقص في الأداء، وعدم بذل أي جهد (2009, Galanakis & all).

وبيّن الجدول التالي، توزيع عبارات المقياس على الأبعاد الثلاثة للإحترق النفسي. جدول (01): توزيع فقرات (MBI-ES) على الأبعاد الثلاثة للإحترق النفسي.

الأبعاد	عدد العبارات	الأسئلة
الإرهاك الانفعالي	09	1,2, 3,6, 8,13, 14, 16,20.
تبلد المشاعر	05	5, 10,11, 15, 22.
نقص الشعور بالإنجاز الشخصي	08	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21.

تصحيح المقياس

بما أن البدائل المتاحة للإجابة على الفقرة تتراوح بين (0-6) فإن درجة المعلم على بعد الإرهاك الانفعالي تتراوح بين (0-54)، وعلى بعد تبلد المشاعر بين (0-30)، في حين تتراوح درجة المستجيب على بعد نقص الشعور بالإنجاز بين (0-

(48)، وعلى هذا الأساس يمكننا تصنيف استجابات المعلمين على الأبعاد الثلاثة من منخفضة إلى مرتفعة، مروراً بالمستوى المعتدل أو المتوسط، وفق المعايير التي وضعتها ماسلاش وجاكسون، ويبين الجدول التالي ذلك:
جدول (02): تصنيف درجات المقياس على الأبعاد الثلاثة.

مستوى الإحترق النفسي			
البعد	منخفض	متوسط	مرتفع
الإرهاك الانفعالي	أقل من 16	17 - 26	أكثر من 27
تبلد المشاعر	أقل من 6	7 - 12	أكثر من 13
نقص الشعور الشخصي	أقل من 31	32 - 38	أكثر من 39

وتجدر بنا الإشارة إلى أن المقياس في نسخته الأصلية، يستجيب فيه الفرد مرتين لكل بند، مرة على تكرار الشعور ومرة أخرى على شدته، وبما أن الدراسات السابقة بينت أن الإجابة على تكرار الشعور بالاحترق النفسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع شدته، فقد اكتفينا بدراسة تكرار الشعور بالاحترق النفسي عند المعلم في دراستنا الحالية، وهذا ما عملت به الكثير من الدراسات سواء أكانت أجنبية مثل: Abel & Sewell (1999) أو عربية مثل: السلخي (2013).

وبما أن بعد الإنهاك الانفعالي وبعد تبلد المشاعر بعدين سلبيين، وبعد الشعور بالإنجاز الشخصي بعد إيجابي، فإننا إذا ما أردنا الحصول على الدرجة الكلية لإحترق النفسي، فإننا نعكس عبارات البعد الأخير لتصبح كلها سلبية، وبالتالي نقوم بجمع درجات الفرد على كل الفقرات (الأسئلة). وقد أقتُرح هذا الإجراء

من طرف عدد من الباحثين قاموا بدراسات ميدانية استعانوا فيها بمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي نذكر منهم: فريجات والربضي (2010)

الخصائص السيكومترية للمقياس الأصلي

تَحَقَّق لمقياس الاحتراق النفسي في صورته الأصلية - سواء في نسخته الأولى (MBI) والتي طُبِّقت على المعلمين، أو في نسخته الثانية والتي خُصِّصت للمعلمين (MBI-ES)، دلالات صدق وثبات مقبولة، أدت بالباحثين في موضوع الاحتراق النفسي إلى الثقة بهذا المقياس، ونلخِّص في الجدول التالي قيم الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباك لبعض الدراسات العالمية حيث أوردناها حسب سنوات إجرائها.

جدول (03): معامل ألفا لكرونباك لأبعاد (MBI-ES)، لبعض الدراسات العالمية.

الأبعاد				
البلد	الإنجاز الشخصي	تبدل المشاعر	الإجهاد الانفعالي	الباحث
أمريكا	0,73	0,78	0,87	Schwab, Jackson & Randall (1986)
الصين	0,80	0,79	0,86	Kim-Wan Mo (1991)
فرنسا	0,79	0,65	0,88	(1994) Dion & Tessier
الأردن	0,74	0,54	0,86	مقابلة وسلامة (1993)
ألمانيا	0,78	0,71	0,87	Schaufeli & Van Mierlo & (1995)

المهداوي (2002)	0,81	0,57	0,69	م.ع.السعودية
Aluja, Blach& Garcia (2005)	0,83	0,50	0,79	اسبانيا
Galanakis & all (2009)	0,85	0,74	0,73	اليونان
المساعيد (2011)	0,84	0,55	0,84	العراق
البخيت والحسن (2001)	0,77	0,72	0,79	السودان

أما عن صدق المقياس في صورته الأولى والتي طُبِّقت على المعلمين، فقد تم فحصه بعدة طرق، وأكدت دراسة Gold (1984) باستخدام التحليل العاملي على وجود ثلاثة أبعاد للاحتراق النفسي.

كما قام كل من Dion et Tessier (1994)، بإجراء التحليل العاملي لمقياس ماسلاش وجاكسون، حيث أكدت هذه الطريقة وجود ثلاث عوامل للاحتراق النفسي بحيث فسّر العامل الأول وهو (الإنهاك الانفعالي) 20,41 % من التباين، بينما فسّر العامل الثاني (تدني الشعور بالإنجاز الشخصي) 10,23 % من التباين، بينما فسّر العامل الثالث (تبلد المشاعر) 8,05 % من التباين. واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي أكدت عبر التحليل العاملي وجود ثلاث عوامل للاحتراق النفسي، نذكر منها دراسة كل من:

Evans & Fisher (1993) Byrne (1993) Gordes, Dougherty & Blum (1997), Lieter and Schaufeli (1996).

لكن ومع الاتفاق الكبير بين الدراسات الأجنبية على وجود ثلاث أبعاد للاحتراق النفسي، نجد دراسة جزائرية حديثة للباحثة رحمون (2013) والتي أخضعت المقياس إلى التحليل العاملي وفقا لطريقة المكونات الأساسية، وباستخدام طريقة التدوير العمودي للمحاور (Varimax)، توصلت إلى وجود ستة أبعاد للمقياس، حيث تراوحت نسبة التباين المفسرة للعوامل بعد التدوير ما بين 5,89 % و 18,35 % ، ومجموع ما فسرتة العوامل مجتمعة 54,78 %، وقد طبقت هذه الدراسة على (266) معلم من معلمي الأطوار الثلاثة (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).

وعليه رأينا أنه من الضروري إجراء التحليل العاملي لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي في الدراسة الحالية، والذي سيأتي الحديث عنه بالتفصيل في عنصر لاحق.

خطوات ترجمة المقياس في الدراسة الحالية

اعتمدنا على مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي في نسخته الموجهة للمعلمين (MBI-ES) (Maslach Burnout Inventory Educator Survey) لماسلاش و جاكسون و ليدر (1996) Maslach Jackson and Lieter، إذ يعتبر أكثر المقاييس استخداما على نطاق عالمي لقياس الاحتراق النفسي. المقياس إنجليزي الطبعة، ولهذا قمنا بترجمته إلى اللغة العربية، ومن أجل تحقيق ترجمة سليمة وصادقة للمقياس قمنا باعتماد المراحل التالية:

• ترجمة المقياس من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية من طرف الطالبة.

• عُرضت الترجمة مرفقة بالمقياس الأصلي على أربعة أساتذة من علم النفس (يجيدون اللغة الإنجليزية) لإبداء رأيهم في الصياغة والترجمة
• إجراء التعديلات حسب آراء الأساتذة.

• اعتماد المقياس المترجم، كمقياس يكشف عن مستويات الاحتراق النفسي لدى المعلمين المستهدفين في الدراسة الحالية.

صدق المقياس في الدراسة الحالية

أ. الصدق التمييزي

1. طريقة مقارنة الأطراف في المقياس والمحك

لتحقيق هذه الطريقة، قامت الطالبة أثناء الدراسة الاستطلاعية بتطبيق محك خارجي، والمتمثل في مقياس الاحتراق النفسي للمعلم لسيدمان وزاجر (1986) حيث قام عادل عبد الله (1994) بترجمة المقياس والتحقق من خصائصه السيكومترية، وقد استعانت عدة دراسات عربية بهذه النسخة المعربة لمعرفة مستويات الاحتراق النفسي عند المعلم.

بعد ترتيب درجات المعلمين على كل مقياس تنازلياً، قمنا بمقارنة الثلث الأعلى (27 % من أفراد العينة الاستطلاعية) لدرجات المعلمين على مقياس الاحتراق النفسي لماسلاش والثلث الأعلى لدرجات المعلمين على مقياس الاحتراق النفسي لسيدمان وزاجر (1986) أي المحك، والثلث الأدنى (27 % من

أفراد العينة الاستطلاعية) لدرجات المعلمين على المقياس والملحك. فإذا لم تكن هناك دلالة إحصائية للفروق بين المتوسطين في حالة مقارنة الثلث الأعلى في درجات المقياس بالثلث الأعلى في درجات الملحك، وإذا لم تكن هناك دلالات إحصائية للفرق بين المتوسطين في حالة مقارنة الثلث الأدنى في درجات المقياس بالثلث الأدنى في درجات الملحك، ففي هذه الحالة يمكن القول أن المقياس صادق (سعد، 1998).

جدول (04): المؤشرات الإحصائية للمقارنة الطرفية بين المقياس والملحك.

(t- test) لعينتين مستقلتين غير متجانستين		اختبار Levene للتجانس		الإحصاءات الوصفية		
t	F	SD	X	N		
1.72	2.19	6.93	66.8	31	مقياس	الأطراف
غير دال	غير دال		3		ماسلاش	العليا
		5.80	63.8	31	الملحك	
			4			
0.24	0.19	4.16	34.3	31	مقياس	الأطراف
غير دال	غير دال		2		ماسلاش	الدنيا
		4.98	34.0	31	الملحك	
			3			

واعتمادا على نتائج الجدول السابق، يتبين لنا أن مقارنة الأطراف العليا والدنيا للمقياس والمحك معا باستخدام (t-test) لعينتين مستقلتين غير متجانستين، أظهرت أن الفروق غير دالة بين هذه الأطراف، حيث قدّرت قيم $(t = 1.72)$ للطرفين العلويين و $(t = 0.24)$ للطرفين السفليين وكلتا القيمتين غير دالتين إحصائيا، مما يشير إلى صدق المقياس الحالي.

2. طريقة مقارنة الأطراف على مقياس ماسلاش

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة درجات الثلث الأعلى بدرجات الثلث الأدنى في المقياس باستخدام (t- test) لعينتين مستقلتين، فإذا كانت هناك دلالة بين متوسطات الثلثين يمكن القول أن المقياس صادق. ولكشف الفروق بين درجات المعلمين على طرفي المقياس الحالي، قمنا باستغلال نتائج تطبيق مقياس الاحتراق النفسي في الدراسة الاستطلاعية، حيث رتبنا درجات المعلمين تنازليا وأخذنا (27%) من المعلمين ذوي الاحتراق المنخفض، و (27%) من المعلمين ذوي الاحتراق المرتفع، ثم استخدمنا (t-test) لعينتين مستقلتين غير متجانستين كما هو موضح في الجدول (05)، وهذا لأننا فحصنا تجانس العينتين (المعلمين منخفضي ومرتفعي الاحتراق) عن طريق اختبار **Levene (F)** للتجانس حيث قدرت قيمته 8.76، وهو دال إحصائيا عند 0.01، وهذا ما يعني أن العينتين غير متجانستين، وقد بينت النتائج أن قيمة $(t = 22.24)$ وهي دالة عند 0.01، مما يدل على أن الفروق دالة إحصائيا بين درجات المعلمين على طرفي المقياس، والذي يعتبر مؤشرا على درجة صدق المقياس.

ونلخص نتائج هذه المقارنة في الجدول (05).

جدول (05): نتائج المقارنة الطرفية على مقياس الاحتراق النفسي (MBI-ES)

اختبار Levene للتجانس	اختبار t- test) مستقلين غير متجانستين	الإحصاءات الوصفية			
F	t	SD	X	N	
8,767	22,24	6,93	66,64	31	مرتفعي الاحتراق
دال عند 0,01	دال عند 0,01	4,16	34,32	31	منخفضي الاحتراق

نستنتج من الجدول (04) والجدول (05) أن للمقياس القدرة على التمييز بين المعلمين ذوي الاحتراق النفسي المرتفع والمعلمين ذوي الاحتراق النفسي المنخفض، وهذا يعد مؤشرا على الصدق التمييزي للمقياس.

ب. الصدق العاملي

قبل فحص الصدق العاملي لمقياس الاحتراق النفسي (MBI-ES)، تحققنا من كفاءة بيانات عينة الدراسة الاستطلاعية، لإجراء التحليل العاملي عليها، وذلك من خلال اختبار كايزر - ماير - أولكن وبارتلنت (Kaiser Mayer Olkin & Bartlett's test (KMO) الذي دل على ملائمة البيانات للتحليل العاملي (KMO=830، $\chi^2 = 1037.254$ ، دال عند مستوى اقل من 0.001).

وقد استخدمت الطالبة التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal Component) بعد التدوير المائل بطريقة (Varimax)، فتوصلنا إلى وجود ثلاثة عوامل فسّرت 51,589% من التباين الكلي.

والجدول الموالي يبين قيم الجذر الكامن والتباين المفسر للعوامل الثلاثة للاحتراق النفسي (MBIES).

الجدول (06) : قيم الجذر الكامن والتباين المفسر لعوامل مقياس الاحتراق النفسي.

العامل	قيمة الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	التباين التراكمي
الإجهاد الانفعالي	4,557	20,712	20,712
نقص الشعور بالإنجاز	4,028	18,308	39,020
تبلد المشاعر	2,765	12,569	51,589

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول المتمثل في الإجهاد الانفعالي بلغت 4,557، وقد فسّر هذا العامل 20,712% من التباين، بينما العامل الثاني وهو نقص الشعور بالإنجاز فقد بلغ جذره الكامن 4,028 وفسّر 18,308% من التباين، في حين فسّر العامل الثالث أي تبلد الشعور 12,56% من التباين، بجذر كامن قدر بـ 2,565.

العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية

أما الجدول التالي فيوضح تشبّعات المفردات على العوامل الثلاثة، علماً بأنّه لم يتم عرض التشبّعات التي تقل عن 0.30، لأنّها تعتبر ليست ذات قيمة وفقاً لمحك كايزر، وقد لُوحيظ تشبّع بعض المفردات على أكثر من عامل. وعند حدوث ذلك تم عرض التشبع ذو القيمة الأكبر.

جدول(07): تشبّعات مفردات مقياس الاحتراق النفسي على العامل

الذي تنتمي إليه.

الأبعاد			العبارات
تبليد الشعور	الشعور بالانجاز	الإجهاد الانفعالي	
		,648	Q1
		,684	Q2
		,606	Q3
		,733	Q6
		,706	Q8
		,793	Q14
		,685	Q16
		,609	Q20
		,584	Q13
,430			Q5
,704			Q10
,690			Q11
,668			Q15
,542			Q22
	,681		Q4
	,713		Q7
	,749		Q9

,796	Q12
,799	Q17
,647	Q18
,591	Q19
,584	Q21

ثبات المقياس في الدراسة الحالية

مع أنه توفرت لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي سواء الصورة الأصلية أو الصورة المعرّبة، دلالات ثبات جيدة مما يُطمئن على استخدام هذا المقياس لمعرفة مستويات الاحتراق النفسي عند المعلم الجزائري، إلا أنه تم التّحقق من دلالة ثباته في الدراسة الحالية، حيث " ينبغي على الباحث ألا يكتفي بالأدلة الموجودة في الدراسات السابقة عن ثبات درجات الأدوات التي وظفها في بحثه، بل يسعى بنفسه إلى تقويم ثبات درجات أدواته باستخدام عينة بحثه " (تيعزة، ص45) ولذلك استعنا بالطرق التالية:

حساب معامل الاتساق الداخلي

أ - طريقة التجزئة النصفية

قامت الطالبة بالاستعانة بالرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتنفيذ هذه الطريقة، بعدها تم تصحيح معامل الارتباط عن طريق معادلة جتمان لأن تباين نصفي المقياس لم يكن متساويا. ونلخص نتائج هذه الطريقة في الجدول (08).

جدول(08): التجزئة النصفية لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي

(MBI-ES)

الأبعاد	التباين	معامل الاتساق (لجتمان)
الاجهاد الانفعالي	التباين في النصف الأول	19.709
	التباين في النصف الثاني	18.924
نقص الشعور بالإنجاز	التباين في النصف الأول	8,850
	التباين في النصف الثاني	3.673
تبلد المشاعر	التباين في النصف الأول	8,150
	التباين في النصف الثاني	6,862

يلاحظ من الجدول (08) أن قيم معاملات الثبات لجتمان متوسطة

إلى مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.495 و 0.865)، للأبعاد الثلاثة.

ب - طريقة كرونباك (معامل α)

يستعمل معامل ألفا لكرونباك للكشف عن التناسق الداخلي

للمقياس، وبعد تطبيقه في الدراسة الحالية، تحصلنا على النتائج المبينة في

الجدول أدناه.

جدول (09): معامل الاتساق الداخلي بطريقة كرونباك

الأبعاد	معامل α
---------	----------------

8780.	الإرهاك الانفعالي
6920.	نقص الشعور بالانجاز
8470.	تبلد المشاعر

نلاحظ من خلال الجدول (09) أن قيم معامل ألفا لكرونباك مقبولة لكل الأبعاد وكذا بالنسبة للمقياس ككل، هذا ما يسمح لنا بالحكم على ثبات مقياس الاحتراق النفسي للمعلمين (MBI-ES)، المترجم إلى اللغة العربية من طرف الطالبة.

ومن خلال الإجراءات السابقة المتبعة في التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الاحتراق النفسي للمعلمين (MBI-ES) اتضح لنا ملاءمة المقياس وصلاحيته للاستخدام بهذه الدراسة للكشف عن مستويات الاحتراق النفسي عند معلمي المرحلة الابتدائية.

المراجع

- ◉ ابراهيم أمين، القريوتي، فيصل أحمد، عبد الفتاح، الإحتراق النفسي لدى عينة معلمي الطلاب العاديين ومعلمي الطلاب ذوي الإحتياجات الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة كلية التربية، السنة 13، العدد 15، جامعة الإمارات، 1998، ص 105
- ◉ أصلان صبح، المساعيد، مستويات الاحتراق النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت وعلاقتها بالخبرة والتخصص الدراسي، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 1، 2011
- ◉ الفريحات عمار، الرضي وائل، مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال في محافظة عجلون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (العلوم الإنسانية) المجلد 24 (5)، 2010، ص ص: 1559 - 1586.
- ◉ أمينة، رحمون، التأكد من الخصائص السيكومترية لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي دراسة على عينة من معلمي الطور الإبتدائي والمتوسط والثانوي بمدينة مليانة، ماجستير، جامعة البليدة2، 2013.
- ◉ تينغزة أمحمد، البنية المنطقية لمعامل ألفا لكرونباخ، ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، ص45.
- ◉ سعد عبد الرحمن، القياس النفسي (النظرية و التطبيقات)، ط3، القاهرة : دار الفكر العربي، 1998، ص 1991.
- ◉ صلاح الدين، البخيت ، زينب، الحسن ، الاحتراق النفسي ومصادره لدى معلمي المهويين في السودان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 1، 2011، ص ص : 12 - 68.

- ❖ عبد الله، المهداوي ، مستويات وأبعاد الاحتراق النفسي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لدى المرشدين الطلابيين في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة بإدارة تعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2002.
- ❖ عزيزة، اليوبي، وجهة الضبط وعلاقتها بكل من الأفكار اللاعقلانية والاحتراق النفسي لدى عينة من معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة ينبع، ماجستير، كلية التربية للبنات، مكة المكرمة، 2006.
- ❖ على، عسكر و حسن، جامع ومحمد، الأنصاري، مدى تعرض معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت لظاهرة الاحتراق النفسي، المجلة التربوية، العدد 10، المجلد 03، 1989، ص 9 - 43.
- ❖ يحيى، خولة و حامد، رنا، نجيب،(2001)، مصادر الاحتراق النفسي لدى معلمي الطلبة المعوقين عقليا في اليمن، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة العاشرة، العدد العشرون، يوليو.
- ❖ Abel, M., & Sewell, J. Stress and burnout in rural and urban secondary school teachers. *The Journal of Educational Research*, 92(5), 1999: 287-293.
- ❖ Aluja, A., Blanch, A., and Garcia, L., Dimensionality of the Maslach Burnout Inventory in School Teachers: A Study of Several Proposals, *European Journal of Psychological Assessment* 2005, 21(1), 67-76.
- ❖ Brouwers,A., Tomic , W., A logitudinal study of teacher burnout and perceived self - efficacy in classroom management, *teaching and Teacher Education* ,(16) 2000, 239 - 253.

- ◊ Carlos P Zalaquett, Richard J. Wood, Evaluating Stress A Book of Resources, The Scarecrow Press, Inc, Lanham, Md., & London, 1997.
- ◊ Dion, G., Tessier, R., (1994), Validation de la traduction de l'Inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson. Revue Canadienne des Sciences du Comportement, 26 (2),210-227.
- ◊ Galanakis, M., Moraitou, M., Garivaldis, F, Anastasios Stalikas Factorial Structure and Psychometric Properties of the Maslach, Europe's Journal of Psychology (4),2009, 52-70.
- ◊ Jenkins,S.& Calhoon,J.F. Teacher stress : Issues and intervention. Psychology in the Schools,(28), 60 - 70, 1991.
- ◊ Kim-Wan Mo, Teacher Burnout: Relations with Stress, Personality, and Social Support, Education Journal. (19),01,3-11, 1991
- ◊ Schwab,R., Jackson,S., Randall, S., Educator burnout: Sources And Comsequences, Educatonal Research Quarterly, (10),3,1986,14- 30.

- Taris, T.W , Schreurs J.G., Schaufeli. W.B., Construct validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey : a tow samples examination of its factors structure and correlates, Work and Stress, 1999, vol 13, (3), 223,237.
- Worley., Vassar,M.,Wheeler,D. and Barnes, L. (2008) Factor Structure of Scores From the Maslach Burnout Inventory A Review and Meta-Analysis of 45 Exploratory and Confirmatory Factor-Analytic Studies. Educational and Psychological Measurement, 68(5), 797-823.

دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي
الاحتياجات الخاصة
من وجهة نظر طلبة كلية عجلون الجامعية في الاردن

د . يوسف محمد الشрман/ استاذ مشارك أ . تحسين محسن الحسينات
جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عجلون الجامعية
قسم العلوم الاجتماعية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر طالبات كلية عجلون الجامعية. تكونت عينة الدراسة من (150) من طالبات الكلية. وقد تم تصميم مقياس من خلال إعداد الإستبانة المتكونة من ثلاثة محاور رئيسية، تم توزيعها على أفراد العينة وتم تحليل البيانات واستخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة وفقرات الإستبانة باستخدام المعالجات الإحصائية من خلال برنامج الرزم الإحصائية (spss)، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلي أن فقرة النصائح والإرشادات للهيئة التعليمية مع الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة شكلت أعلى نسبة بمعدل 94% بينما فقرة معلومات الهيئة التعليمية عن دمج الطفل الذي يواجه صعوبات في التعلم بنسبة 92% ولاكن فقرة تعرف الأهل على المساعدات التي يستطيعون تلقيها من وزارة التنمية الاجتماعية بلغت نسبة 69% وحصلت فقرة متابعة الطفل تعليميا من قبل اسرته بنسبة 83% وفي ضوء أهداف الدراسة ونتائجها أوصى الباحثان تزويد المعلمين بمعلومات حول الإعاقة ونوعها والصعوبات التي يعاني منها الطفل، و تدريب الهيئة التعليمية بمعلومات حول استقلالية الطفل المعاق والتكيف مع نفسه ورفاقه (الدمج الاجتماعي).الكلمات المفتاحية: الاحتياجات الخاصة، الطفل المعاق، خدمات المعاقين، كلية عجلون.

Summary

The role of social service in the provision of educational services for children with special needs from the perspective of students Ajloun University College in Jordan

This study aimed to identify the role of social service in the provision of educational services for children with special needs from the perspective of students Ajloun University College. The study sample consisted of 150 college students. The scale was designed by preparing a questionnaire consisting of three major axes, which were distributed to the sample data were analyzed and the extraction frequencies and percentages for Answers study sample and paragraphs questionnaire using statistical treatments through a statistical program (spss) The study results have shown to be a paragraph advice and guidance educational teaching staff for a child with special needs constituted the highest percentage rate of 94% While the paragraph faculty About a child who face difficulties in learning by 92% _ While the paragraph knowing the parents the help they can receive from the Ministry of Development social constituted 69% and got a paragraph follow the child educationally by his family 83% Based on the objectives of the study and the researchers recommended that their results provide teachers with information about disability and the kind and the difficulties experienced by the child, and the training of the teaching staff with information about the independence of the disabled child and adapt himself and his companions (social inclusion). Key words: special needs, disabled children, services for the disabled, Ajloun College.

مقدمة :-

تلعب الخدمة الاجتماعية دورا بارزا في مجال تطبيقها للنظريات والمبادئ التي تعترف بحقوق الطفل المعوق وتساعد على التكيف والاندماج الاجتماعي مع البيئة المحيطة به , ليعيش مساواة مع الأطفال الآخرين في محيطه الذي يعيش به . لذا فإن للخدمة الاجتماعية الدور الرئيس و الهام في تقديم الخدمات التعليمية التي يحتاجها هذا الطفل في مجال صعوبات التعلم , ولا يقتصر دور الخدمة الاجتماعية على تعليم الأطفال فقط بل تتعداها من خلال الجهود التي يقوم بها الباحث الاجتماعي لجعل المجتمع أكثر تقبلا لهؤلاء الأطفال , أي ان الخدمة الاجتماعية تعمل باتجاهين هما مساعدة الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة على التعلم و تهيئة البيئة المناسبة لذلك و تعمل أيضا على جعل أفراد المجتمع يتقبلون هذا الطفل على قدم المساواة مع الأطفال العاديين . كما و تعمل الخدمة الاجتماعية مع مؤسسات المجتمع المدني لجعلهم يتقبلوا فكرة بذل جهد إضافي للوصول إلى تقديم خدمات خاصة للأطفال الذين يحتاجون الى هذه (الرعاية الخاصة) .

الخدمة الاجتماعية تساعد الأفراد والجماعات على تحديد مشكلاتهم , و تساعدهم على البحث عن البدائل لحلها , أو تخفيف حدتها , و في حال تعذر عليهم ذلك فإنها تكتفي بتجميد الموقف و عدم السماح لتلك المشاكل بالتفاقم و الزيادة .

مشكلة الدراسة :

تدور مشكلة الدراسة حول دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة , هذه الاحتياجات التي تعتبر من أنواع الإعاقة الخفية (المستترة) التي يجهلها الكثير من أفراد المجتمع , التي يحتاج معها الطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة إلى جهد كبير ومميز في طرق التعامل معه ويتمثل ذلك في معرفة الأخصائي الاجتماعي لدوره في كيفية تقديم الخدمة للذين يعانون من صعوبات في التعلم , و جاءت هذه الدراسة لتكشف عن دور الخدمة الاجتماعية في مجال تقديم الخدمة التعليمية لرعاية هؤلاء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مع الهيئة التعليمية ومع الطفل نفسه ومع أسرته .

تساؤلات الدراسة

ما الدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية للهيئة التعليمية في مجال تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

ما الدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية للطفل المعوق نفسه في مجال تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة .

ما الدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية لأسرة الطفل المعوق في مجال تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة .

أهمية الدراسة وأهدافها :

تنبع أهمية الدراسة في كونها تهتم بشريحة هامة من شرائح المجتمع , و هي شريحة الأطفال بشكل عام , و ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل خاص , هذه الشريحة التي بحاجة الى عناية و رعاية مركزة نظرا لطبيعة و ظروف أفرادها , حيث تهدف الخدمة الاجتماعية الى تقديم المساعدة لكل من هو بحاجة لها , و رعاية هؤلاء الأطفال في سن مبكر هي من أنواع التنمية المستدامة التي تجعل منهم أطفالا مشاركين في عجلة التنمية , بدلا من ان يصبحوا عبئا على التنمية في المجتمع في حال تم إغفالهم من برامج الرعاية الخاصة التي يحتاجونها في حياتهم مما يكلف الدولة ويرهق كاهلها , ويعرّك صفو الأسر وبالتالي صفو المجتمعات .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

اعترافاً بحقوق الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة وإيماناً بطاقاته وقدراته المحددة, كان للخدمة الاجتماعية الدور البارز في هذا المجال لتكريسها النظريات والمبادئ التي تعترف بحق الطفل المعوق وتساعد على التكيف والاندماج مع البيئة المحيطة به ليصبح على قدم المساواة مع الأطفال الآخرين . على الرغم من انتشار مصطلح ومسمى صعوبات التعلم إلا انه مازال هناك الكثيرون يجهلون معناه أو مضمونه فيخلطون بين التأخر الدراسي والإهمال الدراسي وبين صعوبة التعلم . وصعوبات التعلم هي اضطرابات في واحدة أو أكثر من العمليات النفسية الأساسية التي تتضمن فهم واستخدام اللغة المكتوبة أو اللغة المنطوقة والتي تبدو في اضطرابات الاستماع والتفكير والكلام , والقراءة , والكتابة (الإملاء , التعبير, الخط) والرياضيات والتي لا تعود إلى أسباب تتعلق بالإعاقة العقلية أو السمعية أو البصرية أو غيرها من أنواع الإعاقات

الأخرى أو ظروف التعلم أو الرعاية الأسرية . (الروسان , 2002) .
ويواجه العاملون في مجال صعوبات التعلم الكثير من التحديات منها أهمية تطوير الاختبارات التشخيصية حيث أنها غير كافية وتؤدي إلى تشخيص خاطئ ويكون الضحية طفلاً بريئاً إلى جانب ضرورة الاهتمام بنفسية الطفل ومعرفة ما يواجهه من مشاكل قد يخضع إلى الإجابات الخاطئة نتيجة لنفسيته كما يعول الكثيرون على المعاملة الحسنة من قبل المعلمين لطلابهم دور كبير في هذا المجال وعدم استخدام غرفة المصادر وسيلة تهديد للطلبة فهنا يجب معالجة فكر المعلم قبل الطالب حيث أصبحت غرفة المصادر شائعة يستخدمها جميع المعلمين لتخويف الطلبة وتحويل المشاعر إليها للراحة منهم ، فهي تعتبر ملجأً وعونا لبعض المدرسين . إلى جانب أهمية تبادل الخبرة بين العاملين في هذا المجال للاطلاع على تجارب الآخرين في هذا المجال النادر ، خاصة المراكز ذات الخبرة والتاريخ الطويل في هذا المجال .
أهداف الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية المعوقين :

1 - الهدف الوقائي :

تحديد المكان الذي قد ينجم عنه خلل في التوازن بين الأفراد والجماعات من جهة ومحيطهم الاجتماعي من جهة أخرى ، محاولة لمنع حصول هذا الخلل في التوازن مثلاً ، اكتشاف العجز المبكر لحالات الإعاقة والتدخل المبكر له ، حيث يشجع العاملين بالخدمة الاجتماعية الأفراد و المؤسسات على محاولة الحد من وجود الإعاقة و بذل الجهد المناسب للوقاية منها ، و نلاحظ ممارسة هذا الجانب من خلال الورش و الندوات التي تعقد و يتم خلالها التركيز على هذا الجانب من خلال تشجيع الأهل بشكل عام و الأمهات بشكل خاص على ضرورة الالتزام بإعطاء أطفالهم المطاعيم الوقائية اللازمة ضد بعض الأمراض التي قد تتسبب ببعض الإعاقات و كذلك اجراء الفحوصات للمواليد الجدد للتأكد من سلامتهم ، أيضا يشجع الاخصائي الاجتماعي المؤسسات الطبية المعنية على توفير المطاعيم مجاناً و تيسير سبل الحصول عليها .

2 - الهدف العلاجي :

يلجأ العاملون بالخدمة الاجتماعية الى الجانب العلاجي في حال لم يتمكنوا من تحقيق هدفهم بالوقاية من مرض او إعاقة معينة، لذا تقدم الخدمة الاجتماعية

المساعدة للأفراد والجماعات على تحديد مشاكلهم للعمل على حلها إن أمكن أو التخفيف من حدتها في حال العجز عن حلها ، كنتك المشكلات التي تنجم عن خلل في التوازن بين ذوي الاحتياجات الخاصة وبين محيطهم الاجتماعي . مثلاً تهيئة المؤسسات من خلال توفير الفرص التعليمية والمهنية والبرامج التأهيلية مناسبة لهذه الشريحة ، إضافة إلى تأهيل الطرق والمواصلات بما يناسب احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة لتتقدم لهم أفضل الخدمات الممكنة ، و مساعدتهم على الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم وموابهم بما يخدم الخطة العلاجية لهم وفتح قنوات الاتصال والتواصل بينهم و بين بيئتهم لإعادة التوازن ولتحقيق القبول الاجتماعي لهم بالدرجة الأولى . فهم جزء لا يتجزأ من مكونات المجتمع ، و على متخذي القرارات ، و راسمي السياسات في البلد ان لا يغفلوا عن اخذ هذه الشريحة بعين الاعتبار . (الصريري, اسلام , 1998) .

3 - الهدف الإنمائي :

في هذا المجال تسعى الخدمة الاجتماعية الى تنمية المجتمع المحلي من خلال البحث عن الطاقات القصوى عند الأفراد والجماعات والمجتمعات ، بهدف تنشيط هذه الطاقات وتعزيزها . مثلاً الاستفادة من قدرات المعوقين وتوظيفها في مكانها المناسب وتوفير فرص العمل لهم بهدف إشراكهم في عملية التنمية الاقتصادية في وطنهم ، و لا يتحقق ذلك الا من خلال الوصول الى مرحلة الدمج الاجتماعي لهذه الشريحة مع أفراد المجتمع العاديين ليتمكنوا من تحقيق نموهم ، و تأكيد ذاتهم . و من ثم التركيز على الاستفادة القصوى من طاقاتهم و استثمار إمكاناتهم المعرفية و الاجتماعية و الانفعالية و المهنية . (الشخص , عبدالعزيز , 1987)

، و لكي يتمكن الأخصائي الاجتماعي الصحي من تحقيق أهداف الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة لا بدّ من أن تتكامل الاختصاصات المتنوعة ضمن فريق عمل مختص ، يتكون هذا الفريق من : معالج فيزيائي ، معالج نطق ، والطبيب المختص . إن للأخصائي الاجتماعي الصحي ادوار متعددة في ميدان رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة ، ومنها دوره في عملية دمج الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة العادية .

دور الأخصائي الاجتماعي الصحي في عملية الدمج :

إن الأخصائي الاجتماعي الصحيّ يهدف إلى إعادة التوازن وإحداث التغيير في البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية , وينطلق في عمله من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي :

المحور الأول : طريقة خدمة الفرد من خلال : التدخل الاجتماعي مع الفرد والأسرة .

المحور الثاني : طريقة خدمة الجماعة من خلال : التدخل الاجتماعي مع الجماعة .

المحور الثالث : طريقة تنظيم المجتمع من خلال : التدخل الاجتماعي مع المجتمع المحلي .

ويستخدم الأخصائي الاجتماعي الصحيّ في مجال رعاية المعوّقين كافة أساليب التدخل الإجتماعي مع الفرد واسرته ، و الجماعة و المجتمع المحلي ، من خلال استخدامه لتقنيات علمية كدراسة الحالة مثلا ، او دراسة التاريخ الاجتماعي للفرد والأسرة ، و كذلك المقابلة للوصول إلى حل للمشاكل التي تواجه المعوّق على الصعيد الشخصي والأسري والمجتمعي .

1 - دور الأخصائي الاجتماعي الصحيّ مع الإدارة :

إن للإدارة في المدرسة دور كبير لتقبل فكرة استقبال طفل ذوي الاحتياجات الخاصة واقتناعها بمفهوم الدمج ، خاصة أن هذه العملية تحتاج إلى متطلبات وإمكانيات خاصة لتوفير عناصر نجاحها مثل غرفة مصادر، وسائل إيضاحية تتعلق بحالة المعوّق وتجهيزات هندسية محددة للمبنى المدرسي . كما أن للإدارة دور في تحضير المعلمين للتعامل مع الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة داخل الصف . لذلك يقوم الأخصائي الاجتماعي الصحيّ بالتعرّف على إمكانيات الإدارة ، على مدى استعدادها لمتابعة هذه العملية ومدى توفيرها لفرص إنجاحها ، مما يحتمّ عليه أن يبني معها علاقة ثقة وتعاون لمواجهة الصعوبات التي ستعرض لها في عملية دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة . لذلك يتوجب على الأخصائي أن :

- يساعد الإدارة و يعرفها على متطلبات الدمج ، عبر التعاون والتنسيق مع الجهات المعنية سواء كانت مؤسسات اجتماعية تأهيلية ، أو مؤسسات تمويلية ، كوزارة الصحة و وزارة الشؤون الاجتماعية ، وغير ذلك ...

- أن يتعرف الأخصائي الاجتماعي الصحيّ على الطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة لتحديد احتياجاته والاضطرابات التي يعاني منها، تبعاً لإعاقته (خفيفة ، متوسطة ، شديدة) بالتعاون مع : طبيبه المختص ، أهل الطفل ، و الفريق الطبي الذي يقوم بمعالجته (إذا دعت الحاجة) . لمناقشة حالته مع الإدارة و الهيئة التعليمية لوضع برنامج ملائم لتطوير قدراته والتمكن من تعليمه .

2 - دور الأخصائي الاجتماعي الصحيّ مع الهيئة التعليمية :

يقع على الهيئة التعليمية عبء كبير في العملية التعليمية ، لذلك على الأخصائي الاجتماعي الصحيّ أن :

- يتعرف الى الهيئة التعليمية و على قدرتها و مدى تقبلها للطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة داخل الصف ، و ما مدى إلمامها بعملية الدمج من خلال المقابلة الجماعية والمناقشات .

- يعدّ دورة تحضيرية لتزويد المعلمين ، بمعلومات حول الإعاقة ، و نوعها ، و الصعوبات التي يعاني منها الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة ، و التدريبات اللازمة لوصوله إلى الاستقلالية في المدرسة ، والتكيف مع نفسه ورفاقه ، أي الدمج وأهميته و فوائده و انعكاسه على حياة الطفل النفسية و الاجتماعية .

- يركز على دور الهيئة التعليمية في عملية متابعة حالة الطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة و منحهم الوقت الكافي أو ضرورة اللجوء إلى استشارته لحل المشاكل الطارئة بالتعاون مع أهل هذا الطفل و الإدارة و الفريق الطبي .

- يوجّه عبر إرشاداته و نصائحه الهيئة التعليمية حول كيفية التعامل مع الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة ، باعتباره فرداً بحاجة إلى دعم شأنه شأن الأطفال الآخرين . فالهدف هو التركيز على ما يستطيع الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة القيام به ، أكثر من التركيز على الإعاقة نفسها .

- يتابع مع الهيئة التعليمية ويبني معهم علاقة ثقة وتعاون واحترام ، كونه أحد أفراد الفريق التعليمي ليتمكن من القيام بدوره و لتدعيم مواقفهم واتجاهاتهم تجاه الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة .

3 - دور الأخصائي الاجتماعي الصحيّ مع الطفل الذي يعاني من صعوبات في التعلم :

- يتعرّف الأخصائي الاجتماعي الصحيّ على الوضع الصحيّ للطفل ذوي الاحتياجات الخاصة ولا سيّما الأسباب التي أدت إلى الإعاقة ، عوارضها وآثارها ،

كما يتعرّف على مدى إمكانية التأهيل عند الطفل وقدرته على الدمج في المدرسة العادية بالتعاون مع الأهل، والطبيب المختص وفريق العمل المؤلف من معالج فيزيائي، وتأهيل نطق، ومعالج انشغالي .

- يتعرّف الأخصائي الاجتماعي الصحيّ على وضع الطفل النفسي و الاجتماعي من ذوي الاحتياجات الخاصة في الأسرة ، أحوال الأسرة الاقتصادية ، كل ذلك لأخذه بعين الاعتبار في عملية الدمج .

- يقوم الأخصائي الاجتماعي الصحيّ بالتحضير لإدخال الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة إلى المدرسة ، مثلاً : من خلال مشاهدة فيلم يروي قصة طفل من ذوي الاحتياجات الخاصة دخل إلى المدرسة وتابع دراسته بنجاح مع أطفال عاديين ، ويعرّف الفيلم عن شكل المدرسة وكيفية التنقل فيها .

كما ، يقوم الأخصائي الاجتماعي الصحيّ بدعوة الأهل في بداية العام الدراسي باصطحاب طفلهم ذوي الاحتياجات الخاصة لزيارة المدرسة بهدف التعرف على الصف والمعلمات والاختلاط مع الأطفال العاديين في الملعب لتكوين تصوّر إيجابي عن وضعه دخوله المدرسة .

يبين الأخصائي الاجتماعي الصحيّ للطفل ذوي الاحتياجات الخاصة معلومات عن الصعوبات التي ستواجهه خلال العام الدراسي ، مثلاً ، عدم قدرته على الحركة والتنقل بالشكل الطبيعي ، وبأنه مختلف عن الأطفال العاديين ، وأنه بحاجة إلى رعاية خاصة ومتابعة خارج المدرسة والتأكيد على إمكانية تقدمه واستمراره إذا أراد ذلك . و يتابع الأخصائي الاجتماعي الصحي الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة ويساعده في تخطي الصعوبات ، و يشركه في حل المشاكل التي تواجهه ، يدرّب الأخصائي الاجتماعي الصحيّ ذوي الاحتياجات الخاصة على السلوك الاجتماعي اللائق والمقبول بالتنسيق مع الهيئة التعليمية و الأهل ، لمساعدته على التكيف في المدرسة وفي الحياة الاجتماعية .

يعتمد الأخصائي الاجتماعي الصحيّ أسلوب المناقشة والجلسات الجماعية ، والنشاطات الهادفة مع الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك لدعمه ولتعزيز ثقته بنفسه ولتغيير اتجاهاته السلبية وتوظيفها إيجابيا ، والتي تساعده على تغيير موقفه من الإعاقة وصولاً به إلى مبدأ التقبل والتكيف .

4 - دور الاخصائي الاجتماعي الصحيّ مع الأطفال العاديين :

يستخدم الأخصائي الاجتماعي الصحي بالتعاون مع الهيئة التعليمية ، مختلف الوسائل الإيضاحية لتحضير الأطفال العاديين لاستقبال طفل ذوي الاحتياجات الخاصة داخل الصف ، مثال على ذلك ، مشاهدة فيلم عن حياة طفل من ذوي الاحتياجات الخاصة ، توزيع كتب رسم وتلوين عن موضوع الإعاقة ، ورواية قصص مصوّرة ، واعتماد الحوار والمناقشة والتعبير الخطي من قبل الأطفال لمعرفة نظرتهم تجاه الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة .

يشجّع الأخصائي الصحي الاجتماعي الأطفال العاديين على دعم الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة نفسياً واجتماعياً من خلال التحدث معه ومساعدته لتخطي الصعوبات التعليمية واللعب معه وزيارته في المنزل وبناء علاقة طبيعية سليمة معه .

يضع الأخصائي الاجتماعي الصحي برنامج زيارات إلى المؤسسات الاجتماعية لاصطحاب تلاميذ المدرسة إليها بهدف تقبل وجود طفل من ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة ، وللتعرف على نمط حياة الطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة والصعوبات التي يعاني منها ، وأهمية احترامه و مساعدته ما أمكن .

5 - دور الأخصائي الاجتماعي الصحي مع أهل الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة :

- يتعرف الأخصائي الاجتماعي الصحي على الأهل ويبني علاقة متينة معهم تقوم على أساس المشاركة والاحترام والثقة المتبادلة ، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بهم وزيارتهم كلما دعت الحاجة .- عقد اجتماعات دورية شهرية - حسب احتياجات طفل من ذوي الاحتياجات الخاصة - تضم الأهل والهيئة التعليمية لتقييم وضع الطفل ، و لاقتراح بعض التعديلات في التعامل معه .

- عقد دورة لأمهات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة ، لتعرفهن بانواع الإعاقات و كيفية التعامل معها و تشجيع أطفالهن على التكيف معها للوصول الى عملية الدمج الاجتماعي .

- يبين الأخصائي الاجتماعي الصحي للأهل أهمية دورهم في رعاية طفلهم ذوي الاحتياجات الخاصة ، ومساعدته على التكيف كتعليم هذا الطفل منذ الصغر كيفية العناية بنفسه ومساعدته على الاستقلالية من خلال تدريبه على الأكل وارتداء الملابس و اكتساب مهارة النظافة .

- يعتمد الأخصائي الاجتماعي الصحي على تقنية دينامية الجماعة و ذلك لينقل الأهل تجربتهم مع طفلهم ذوي الاحتياجات الخاصة إلى أهل الأطفال الآخرين .

- يتابع الأخصائي الاجتماعي الصحي الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة داخل الأسرة ويحفّز الأهل على بناء علاقة ثقة مع طفلهم هذا ، وذلك لأهمية شعوره بالانتماء إلى أسرة تحبه وتعطف عليه دون ، وتتعاون معه ككل لا يتجزأ لأن المطلوب هو الوصول إلى إتمام كامل الشخصية .

- يعرف الأخصائي الاجتماعي الصحي الأهل على المساعدات التي يستطيعون الحصول عليها من خلال وزارة الشؤون الاجتماعية (بطاقة ذوي الاحتياجات الخاصة التي تؤمن له خدمات مجانية : (صحية واجتماعية) ، من خلال المؤسسات الاجتماعية التأهيلية والتربوية والصحية .

- يقوم الأخصائي الاجتماعي الصحي بتوعية الأهل حول الإعاقة والصعوبة التي يتعرض لها الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة وبضرورة القيام بالتحليل والتدابير اللازمة لتجنب الإعاقة وتكرارها. كما يظهر أهمية اللجوء إلى العلاج والتشخيص المبكر للإعاقة للحد من تطورها السلبي .

- يبرز الأخصائي الاجتماعي الصحي للأهل أهمية متابعة طفلهم بالتعاون مع المعلمات داخل المدرسة و مع الفريق .

- يشجّع الأخصائي الاجتماعي الصحي الأهل على مشاركة طفلهم ذوي الاحتياجات الخاصة بالنشاطات الترفيهية و الزيارات المنزلية و الرحلات و النزاهات و التسوق مثله مثل الأطفال الآخرين ،لأنه يحتاج إلى تعزيز ثقته بنفسه بأن يكتسب نفس خبرات الأطفال الآخرين،وان يستطيع التكيف مع التغيرات التي تحيط به .

الدراسات السابقة

دراسة (الشقيرات ، أكرم محمود، 2004) صعوبات التعليم عند طلبة الصفوف الأساسية الأولى في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة عجلون ، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي مدارس المرحلة الأساسية الأولى ذكورا وإناثا في تربية محافظة عجلون والبالغ عددهم (367) مديرا ومعلما وتكونت اداة الدراسة من استبانة مؤلفة من (90) فقرة شكلت مجالات صعوبات التعلم المختلفة . وكشفت الدراسة ان صعوبات التفكير

والانتباه كانت من أكثر الصعوبات التي تواجه طلبة الصفوف الأساسية الأولى من وجهة نظر المديرين. كما أشارت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صعوبات التعلم عند الطلبة تعزى الى اختلاف الجنس في كل من مجالات الإدراك البصري والسمعي والحركي والتأزر العام . كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى اختلاف الجنس . أو اختلاف المؤهل العلمي .او العمر , و أوصت الدراسة بتأهيل المعلمين بالخبرات الكافية عن طريق الانتظام بدورات مدروسة يعدها متخصصون إعداد جيدا.

دراسة (بعبرات , محمد أحمد، 2005) مدى رضا أولياء الأمور عن دمج أطفالهم ذوي الصعوبات التعليمية في المدارس العادية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى رضا أولياء الأمور عن دمج أطفالهم ذوي الصعوبات التعليمية في المدارس العادية ومدى تباين هذا المستوى في ضوء متغير جنس الآباء والأمهات وعند أفراد الأسرة . وتكونت عينة الدراسة من (301) ولي أمر وطالب وطور الباحث إستبانة لتقيس أسئلة الدراسة وأشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (0.05) على المجال الأكاديمي تعزى إلى متغير الجنس . كما أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وأوصت الدراسة بإشراك أولياء أمور الطلبة ذوي الصعوبات التعليمية في التخطيط للبرامج المقدمة لأبنائهم ، وذلك لأنهم يعتبرون عنصرا هاما جدا في إنجاح عملية دمجهم ، كما أوصت تلك الدراسة بإجراء دراسات تقيس مدى رضا الطلبة ذوي الصعوبات التعليمية عن دمجهم في المدارس العادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات مثل استراتيجيات التدريس والمنهاج .

دراسة (الشلول , علي محمد، 2006) بعنوان تقويم البرامج التربوية المقدمة للمعاقين عقليا بمراكز التربية الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر المديرية والمعلمين، وقد هدفت الدراسة الى تقويم البرامج التربوية المقدمة لمعاقين عقليا بمراكز التربية الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر المديرية والمعلمين . وشملت الدراسة جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات الأطفال المعاقين عقليا الملحقين بمراكز التربة الخاصة في مدينة عمان الكبرى . حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (230) فرادا واعد الباحث استبانة تكونت من (58) فقرة تشتمل على محاور الدراسة الأربعة التي تمثل ابعاد البرامج التربوية المتمثلة في بعد

المنهاج بعد الوسائل والأنشطة بعد البيئة الصفية وبعد الخدمات الداعمة . وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم المديرية والمعلمين على الأبعاد الأربعة كما أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغيرات الدراسة . وأوصت الدراسة بتوفير مناهج وبرامج تعليمية وبيئات دراسة معدلة لتناسب حاجات الطلبة ذوي الإعاقات العقلية .

دراسة (الخطيب , جمال , البستنجي , مراد . 2006) الموسومة بعنوان :
مستوى التفاعل الاجتماعي للطلبة ذوي صعوبات التعلم مع الطلبة العاديين في المدارس العادية في ضوء بعض المتغيرات , و تكونت عينة الدراسة من 284 طالبا و طالبة من ذوي صعوبات التعلم الملتحقين بغرف المصادر في المدارس العادية , وأظهرت الدراسة ان التفاعل الاجتماعي للطلبة ذوي صعوبات التعلم مع الطلبة العاديين ايجابي و بدرجة متوسطة , و بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري المستوى الصفي و نوع صعوبة التعلم .

الطريقة والإجراءات :

أسلوب الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي يعتبر الأساس المستخدم في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية والذي لا يقتصر على وصف الظاهرة (دور الخدمة الاجتماعية في تقديم الخدمات التعليمية لرعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة .

أداة الدراسة :

قام الباحثان بتصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة محاور رئيسية للإجابة على أسئلة الدراسة و هي :

المحور الأول : دور الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الطفل الذي يعاني من صعوبات في التعلم مع الهيئة التعليمية حيث تكون هذا المحور من 9 فقرات طلب من العينة إبداء الرأي حول دورهم في رعاية الأطفال الذين يعانون من صعوبات في التعلم مع الهيئة التعليمية . من خلال المقياس الثلاثي (موافق - محايد - معارض) .

المحور الثاني : دور الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الطفل الذي يعاني من صعوبات في التعلم مع الطفل نفسه: حيث تكون هذا المحور من (10) فقرات تصف دور الخدمة الاجتماعية في مساعدة الطفل في مجال صعوبات

التعلم. وطلب من العينة إبداء الرأي حول مدى تحققها من خلال المقياس الثلاثي (موافق - محايد - معارض) ،
المحور الثالث : دور الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الطفل الذي يعاني من صعوبات في التعلم مع أسرته وطلب وتكون من (8 فقرات وطلب من أفراد العينة إبداء الرأي حول مدى موافقتهم لها من خلال المقياس الثلاثي (موافق - محايد - معارض)

صدق الأداة :

قام الباحثان بعرض الاستمارة البحثية بعد تصميمها في صيغتها النهائية على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بقسم العلوم الاجتماعية و قسم العلوم التربوية في كلية عجلون الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية . وتم اخذ الملاحظات التي أبدوها على بعض فقرات الاستبانة ومن ثم تم إجراء التعديلات الضرورية تبعا لذلك .

ثبات الأداة

وفيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل الثبات للاستمارة وذلك باستخدام معامل (ألفا كرونباخ 21) حيث كانت قيمة المعامل أكثر من (0.89) ويتضح أن المقياس على درجة عالية من الثبات .

التحليل الإحصائي :

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية في تحليل وتفسير البيانات التي توصل إليها الباحثان للتحقق من تساؤلات الدراسة وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) ومنها الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة بحساب التكرارات والمتوسطات المتووية والنسب المتووية والانحراف المعياري .

مجتمع الدراسة وعينتها :

يشمل مجتمع الدراسة طلاب الخدمة الاجتماعية في كلية عجلون الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من (150 طالبة) خدمة اجتماعية لكافة السنوات الدراسية على النحو التالي:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب السنوات الدراسية

المجموع	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	السنة الدراسية	المستوى الدراسي
150	45	36	33	36	العدد	

تحليل النتائج ومناقشتها :

أولاً : الخصائص الاجتماعية و الديمغرافية لعينة الدراسة :

من خلال الجداول (1) يتبين أن عينة الدراسة توزعت على مجموعة من طالبات كلية عجلون الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية .

تصنيف فقرات الدراسة :

قام الباحثان بتصنيف قوة الفقرة إلى ثلاثة أصناف رئيسية على النحو الوارد في الجدول التالي :

جدول (2) يصنف فقرات الاستبانة بناء على قوة الفقرة .			
% 69 - % 55	% 70 - % 84	% 85 - % 100	النسبة المئوية للفقرة
دور ضعيف	دور ثانوي	دور رئيسي	تصنيف الفقرة

جدول (3) يبين المتوسط الحسابي والمتوي والانحراف المعياري والترتيب للفقرات دور الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الطفل الذي يعاني من صعوبات في التعلم مع الهيئة التعليمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط المتوي	الانحراف المعياري	الدور (الأهمية)
1	التعرف الى الهيئة التعليمية ومدى قدرتها على قبول الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة الذي يواجه صعوبات في التعلم .	1.87	% 94	0.42	رئيسي
2	يجري المقابلات الجماعية والمناقشات لتحديد مدى معلومات الهيئة التعليمية عن دمج الطفل الذي يواجه صعوبات في التعلم	1.79	%92	0.39	رئيسي

7	أوجه نصائح وإرشادات للهيئة التعليمية حول كيفية التعامل مع طفل ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة باعتباره فردا بحاجة إلى دعم .	1.83	%90	0.41	رئيسي
4	أدرب الهيئة التعليمية في المدرسة لمساعدتهم في وصول الطفل إلى الاستقلالية والتكيف مع نفسه ورفاقه	1.59	%83	0.48	ثانوي
5	أركز على دور الهيئة التعليمية في عملية متابعة حالة الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة و منحه الوقت الكافي	1.33	%81	0.56	ثانوي
6	أتعامل مع	1.42	%79	0.59	ثانوي

				استشارات الهيئة التعليمية في المدرسة لحل المشاكل الطارئة مع أهل الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة والإدارة	
ثانوي	0.59	%77	1.39	أركز مع الهيئة التعليمية على ما يستطيع الطفل القيام به أكثر من التركيز على الإعاقة نفسها .	8
ثانوي	0.58	%72	1.41	أبني علاقات موددة وثقة مع الهيئة التعليمية لأتمكن من القيام بدوري لتدعيم اتجاهات إيجابية نحو الطفل الذي يحتاج إلى رعاية خاصة.	9
ضعيف	0.67	%66	1.44	أزود المعلمين بمعلومات حول	3

				الشلل الدماغي وأنواعه والصعوبات التي يعاني منها الطفل
--	--	--	--	---

أولاً: وبالنظر إلى الجدول (3) يتبين أن الفقرات ذوات الأرقام التالية صنفت ضمن الدور الرئيسي لطالبات الخدمة الاجتماعية والتي أظهرت نسبة مئوية تزيد عن (85%) وعلى النحو التالي :

أوجه نصائح وإرشادات للهيئة التعليمية حول كيفية التعامل مع طفل ذوي احتياجات خاصة في المدرسة باعتباره فرداً بحاجة إلى دعم بنسبة مئوية بلغت (94%)

يجري المقابلات الجماعية والمناقشات لتحديد مدى معلومات الهيئة التعليمية عن دمج الطفل الذي يواجه صعوبات في التعلم بنسبة مئوية بلغت (92%) التعرف على الهيئة التعليمية ومدى قدرتها على قبول الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة الذي يواجه صعوبات في التعلم . وبنسبة مئوية بلغت (90%).

ثانياً: كما يشير الجدول إلى أن الفقرات التالية صنفت أهميتها ضمن الدور الثانوي لأفراد العينة :

أدرب الهيئة التعليمية في المدرسة لمساعدتهم في وصول الطفل إلى الاستقلالية والتكيف مع نفسه ورفاقه وبلغت نسبتها المئوية (83%).

أركز على دور الهيئة التعليمية في عملية متابعة حالة الطفل المعوق و منحه الوقت الكافي وبلغت نسبتها المئوية (81 %).

أتعامل مع استشارات الهيئة التعليمية في المدرسة لحل المشاكل الطارئة مع أهل الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة والإدارة وبلغت نسبتها المئوية (79 %).

أركز مع الهيئة التعليمية على ما يستطيع الطفل القيام به أكثر من التركيز على الإعاقة نفسها وبلغت نسبتها المئوية (77 %).

أبني علاقات مودة وثقة مع الهيئة التعليمية لأتمكن من القيام بدوري لتدعيم اتجاهات إيجابية نحو الطفل الذي يحتاج إلى رعاية خاصة. وبلغت نسبتها المئوية (72 %).

ثالثا : كما أظهرت نتائج الدراسة أن فقرة واحدة فقط صنف أهميتها ضمن الدور الضعيف لأفراد العينة الخاصة : أزود المعلمين بمعلومات حول الشلل الدماغي وأنواعه والصعوبات التي يعاني منها الطفل وبلغت نسبتها المئوية (%66).

ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : الدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية للطفل ذوي الاحتياجات الخاصة نفسه في مجال تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة .

تم تخصيص الفقرات من الفقرة العاشرة ولغاية الفقرة التاسعة عشرة للإجابة عن السواك وكانت النتائج كما يشير الجدول (4) التالي"

جدول (4) يبين إلى المتوسطات الحسابية والمئوية والانحراف المعياري و درجة الأهمية الدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية للطفل المعوق نفسه في مجال تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط المئوي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
18	أساعد الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة في تخطي الصعوبات التي تواجهه وأشركه في حل المشكلات .	1.79	%93	0.41	رئيسي
10	أتعرف على	1.69	%83	0.49	ثانوي

				الوضع الصحي للطفل والأسباب التي أدت إلى الإعاقة .	
ثانوي	0.58	%76	1.53	أحضر مسبقا الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة للدخول إلى المدرسة .	13
ثانوي	0.59	%75	1.51	أتعرف على الوضع النفسي والاجتماعي للطفل	12
ثانوي	0.58	%75	1.51	أدرب ذوي الاحتياجات الخاصة على السلوك الاجتماعي اللائق والمقبول لمساعدته على التكيف مع المدرسة	19
ثانوي	0.59	%76	1.53	أكون صورة عن الصعوبات التي يمكن أن تواجه الطفل	17

				ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة .	
ثانوي	0.72	%73	1.44	أروي قصة ذوي الاحتياجات الخاصة دخل المدرسة وحقق نجاحات لإقناعه بالدخول للمدرسة .	14
ثانوي	0.59	%72	1.39	أتعرف على مدى تقبل الطفل إلى الدمج مع المجموعات	11
ثانوي	0.72	%72	1.43	أمكن الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة من مشاهدة أفلام لأطفال معاقين دخلوا المدرسة وحققوا نجاحات .	15
ضعيف	0.73	%66	1.33	أدعو الأهل	16

				لاصحاب طفلمهم ذوي الاحتياجات الخاصة لزيرة المدرسة .	
--	--	--	--	--	--

يشير الجدول (4) السابق النتائج التالية :

أولاً : الفقرة التالية صنف أهميتها حسب نتائج الدراسة ضمن الدور الرئيسي لأفراد عينة الدراسة (طالبات الخدمة الاجتماعية في كلية عجلون الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية .

أساعد الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة في تخطي الصعوبات التي تواجهه وأشركه في حل المشكلات , وبلغت نسبتها المئوية (93 %) .

ثانياً : الفقرات التالية صنف أهميتها حسب نتائج الدراسة ضمن الدور الثانوي لأفراد عينة الدراسة (طالبات الخدمة الاجتماعية في كلية عجلون الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية .

أتعرف على الوضع الصحي للطفل والأسباب التي أدت إلى الإعاقة . وبلغت نسبتها المئوية (83 %)

أحضر مسبقا الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة للدخول إلى المدرسة . وبلغت نسبتها المئوية (76 %)

أتعرف على الوضع النفسي والاجتماعي للطفل وبلغت نسبتها المئوية (75 %)

أدرب ذوي الاحتياجات الخاصة على السلوك الاجتماعي اللائق والمقبول لمساعدته على التكيف مع المدرسة وبلغت نسبتها المئوية (75%)

أكوّن صورة عن الصعوبات التي يمكن أن تواجه الطفل المعوق في المدرسة. وبلغت نسبتها المئوية (76%) .

أروي قصة طغل من ذوي الاحتياجات الخاصة معوق دخل المدرسة وحقق نجاحات لإقناعه بالدخول للمدرسة وبلغت نسبتها المئوية (72%)

أمكّن الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة المعوق من مشاهدة أفلام لأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة دخلوا المدرسة وحققوا نجاحات وبلغت نسبتها المئوية (72%)

أتعرف على مدى تقبل الطفل إلى الدمج مع المجموعات وبلغت نسبتها المئوية (72 %)

ثالثا : الفقرة التالية صنفت أهميتها حسب نتائج الدراسة ضمن الدور الضعيف لأفراد عينة الدراسة (طالبات الخدمة الاجتماعية في كلية عجلون الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية .

أدعو الأهل لاصطحاب طفلهم المعوق لزيارة المدرسة وبلغت نسبتها المئوية (66%).

رابعا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث : الدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية لأسرة الطفل ذوي الاحتياجات الخاصة في مجال تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة .

كشفت الدراسة عن النتائج التالية لدور الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الطفل الذي يعاني من صعوبات في التعلم . وكانت كما يشير الجدول (5) التالي:

جدول (5) يبين إلى المتوسطات الحسابية والمئوية والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لدور الذي تقدمه الخدمة الاجتماعية لأسرة الطفل المعوق في مجال تقديم الخدمات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	متوسط مئوي	انحراف معياري	الدور (الأهمية)
25	أعرف أهل على المساعدات التي يستطيعوا تلقيها من وزارة الشؤون الاجتماعية وغيرها	1.89	%96	0.299	رئيسي
20	التعرف على أهل الطفل الذي يحتاج إلى رعاية خاصة وبناء علاقة متينة معهم .	1.88	%91	0.45	رئيسي
24	متابعة الطفل تعليميا داخل الأسرة وتحفيز الأهل على تكميل دور المدرسة التعليمي	1.63	%83	0.488	ثانوي
23	الاعتماد على دينامية الجماعة (نقل تجربة الأهل مع أطفالهم الناجحة إلى أسر أخرى لديها نفس المشكلات مع طفل يحتاج لرعاية خاصة)	1.57	%76	0.598	ثانوي

26	ابرز للأهل أهمية متابعة طفلهم بالتعاون مع المعلمين والمعلمات داخل المدرسة. لتحقيق التكامل في الأدوار	1.56	%74	0.62	ثانوي
27	أشجع الأهل لمشاركة طفلهم المعوق بالنشاطات الترفيهية والزيارات المنزلية والرحلات ..	1.55	%74	0.64	ثانوي
22	إعداد أمهات الأطفال لدورات خاصة للتعامل مع الطفل الذي يحتاج لرعاية خاصة .	1.54	%74	0.63	ثانوي
21	إقامة اجتماعات دورية وشهرية مع الأهل لتقييم وضع الطفل ومدى تقدمه .	1.48	%71	0.58	ثانوي

وبالنظر إلى نتائج الدراسة التي يشير إليها الجدول (5) السابق يتبين ما يلي:
 أولاً: الفقرة التالية صنفت أهميتها حسب نتائج الدراسة ضمن الدور الرئيسي لأفراد عينة الدراسة (دور الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الطفل الذي يعاني من صعوبات في التعلم لدى طالبات الخدمة الاجتماعية في كلية عجلون الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية)
 أعرف الأهل على المساعدات التي يستطيعوا تلقيها من وزارة الشؤون الإجتماعية , بلغت نسبتها(96%)

التعرّف على أهل الطفل الذي يحتاج إلى رعاية خاصة وبناء علاقة متينة معهم و بلغت نسبتها (91%)

ثانياً : الفقرة التالية صنفت أهميتها حسب نتائج الدراسة ضمن الدور الثانوي لأفراد عينة الدراسة في مجال أسرة الطفل الذي يعاني من صعوبات في التعلم. (لدى طالبات الخدمة الاجتماعية) .

متابعة الطفل تعليمياً داخل الأسرة وتحفيز الأهل على تكملة دور المدرسة وبلغت نسبتها المئوية (83%).

الاعتماد على دينامية الجماعة (نقل تجربة الأهل مع أطفالهم الناجحة إلى أسر أخرى لديها نفس المشكلات مع طفل يحتاج لرعاية خاصة وبلغت نسبتها المئوية (76%).

أبرز للأهل أهمية متابعة طفلهم بالتعاون مع المعلمين والمعلمات داخل المدرسة. لتحقيق التكامل في الأدوار وبلغت نسبتها المئوية (74%).

أشجع الأهل لمشاركة طفلهم ذوي الاحتياجات الخاصة بالنشاطات الترفيهية والزيارات المنزلية والرحلات وبلغت نسبتها المئوية (74%).

إعداد أمهات الأطفال لدورات خاصة للتعامل مع الطفل الذي يحتاج لرعاية خاصة وبلغت نسبتها المئوية (74%).

إقامة اجتماعات دورية وشهرية مع الأهل لتقييم وضع الطفل ومدى تقدمه وبلغت نسبتها المئوية (71%).

ثالثاً : لم تكشف الدراسة عن أي دور ضعيف لأفراد العينة في مجال الأسرة (لدى طالبات الخدمة الاجتماعية في كلية عجلون الجامعية / جامعة البلقاء التطبيقية)

التوصيات

- ضرورة التعرّف من قبل مقدمي الخدمة الاجتماعية الى الهيئة التعليمية و معرفة مدى قدرتها على تقبل الطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة الذي يواجه صعوبات في التعلم .
- تزويد المعلمين بمعلومات حول الإعاقة ونوعها والصعوبات التي يعاني منها الطفل

- تدريب الهيئة التعليمية في المدرسة لمساعدتهم في إيصال الطفل إلى الاستقلالية والتكيف مع نفسه ورفاقه (الدمج الاجتماعي)
- التركيز على دور الهيئة التعليمية في عملية متابعة حالة الطفل من ذوي الاحتياجات الخاصة .
- إقامة اجتماعات دورية وشهرية مع الأهل و الهيئة التعليمية لتقييم وضع الطفل ومدى تقدمه .
- إعداد أمهات الأطفال لدورات خاصة للتعامل مع الطفل الذي يحتاج لرعاية خاصة .

المراجع :

- بعيرات , محمد . 2005 . مدى رضا أولياء الأمور عن دمج أطفالهم ذوي الصعوبات التعليمية في المدارس العادية , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الاردنية , عمان : الاردن .
- الخطيب , جمال , البستنحي , مراد . 2006 . مستوى التفاعل الاجتماعي للطلبة ذوي صعوبات التعلم مع الطلبة العاديين في المدارس العادية في ضوء بعض المتغيرات , مجلة دراسات , العلوم التربوية , المجلد 33 , العدد 1 . ص 82 .
- الروسان , فاروق . 2003 . سيكولوجية الاطفال غير العاديين , دار الفكر للطباعة و النشر , عمان : الاردن , ط 5 .
- الشخص , عبد العزيز . 1987 . دراسة لمتطلبات إدماج المعوقين في التعليم و المجتمع العربي , رسالة الخليج , العدد 7 , مجلد 21 .
- الشقيرات , أكرم محمود رشيد . 2004 . صعوبات التعلم عند طلبة الصفوف الاساسية الاولى (الاول , الثاني , الثالث الاساسي) في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين و المعلمين في محافظة عجلون , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة عمان العربية , عمان : الاردن .
- الشلول , علي محمد خلف . 2006 . تقويم البرامج التربوية المقدمة للمعاقين عقليا بمراكز التربية الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر المديرين و المعلمين , رسالة ماجستير في التربية الخاصة غير منشورة , الجامعة الاردنية , عمان : الاردن .
- الصريري , اسلام . 1998 . ندوة تجارب دمج الاشخاص ذوي الحاجات الخاصة في مجلس التعاون الخليجي , جامعة البحرين .

تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم

أ. زروال نصيرة
جامعة البليدة 2

د. بلاغماس بركة
جامعة البليدة 2

الملخص :

ترتبط فاعلية ونجاح أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل وتفانيه فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، حيث تعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، فيما يصعب على التنظيم ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة، فمن خلال هذا المقال نحاول معرفة أهم العوامل التي تتحكم في سلوك المورد البشري داخل التنظيم توجيه هذا السلوك نحو الانضباط، باعتبار هذا الأخير سلوك راقي تطمح كل المنظمات الى تحلي مواردها بهذا السلوك، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

وما هي عناصر الإدارة التي تتحكم في سلوك المورد البشري ؟

كيف تؤثر هذه عناصر العملية الإدارية في تحديد سلوك المورد البشري داخل

التنظيم وتوجيهه نحو سلوك الانضباط الوظيفي ؟

الكلمات المفتاحية: الانضباط الوظيفي، المورد البشري ، القيادة ، الرقابة،
الاتصال ، التنظيم

The impact of the administrative process elements of the discipline of human resource within the organization

Summary:

Linked to the effectiveness and success of any organization efficiently the human element and its ability to work and the dedication of as a moving element, the effective use of material resources available, in terms of management based on maximizing the results on the rational use of material and human resources available, while it is difficult for the organization to rationalize the use of the human element of the multiplicity of its specific variables , so much more difficult to rationalize the administration's ability to use this element

Which make the main problem facing the administration in any organization is to identify the specific for this component variables which are reflected on the behavior of these individuals, who represent the ability to work in the organization, it is through this article we are trying to find out the main factors that control the human resource behavior within the organization directing this behavior toward discipline, as the latter sophisticated behavior of all organizations aspiring to the analysis of its resources in this behavior, by answering the following questions:

What are the administrative elements that control the behavior of the human resource?

How do these elements affect the administrative process in determining the behavior of the human resource within the organization and discipline directed towards functional behavior?

Key words: Career discipline, human resource, command, control, communication, organization

مقدمة :

الانضباط سمة من سمات الشعوب الراقية والمتقدمة ، ووجوب الانضباط في مجتمع هو دليل على تقدمه وازدهاره، وانعدام الانضباط وإشاعة الفوضى في مجتمع ، مؤشر على انحدار مستواه وتأخره، والتحلي بالانضباط أصبح ضرورة من ضروريات حياة أي مؤسسة، ومن دون الانضباط لن تستطيع المؤسسة ضمان انجاز خططها وأهدافها وحتى أهداف المجتمع.

والموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية ، وفي مساراتهم المهنية والوظيفية ، و تعتبر هذه الموارد أهم العناصر داخل التنظيم ، يجب على القائمين على التنظيم الاستثمار فيه بشكل جيد يعود بالفائدة على التنظيم ككل، لان هذا المورد هو المسير للعملية الإنتاجية والإدارية داخل التنظيم ، هذا المورد الذي تنتج عنه عدة تصرفات وسلوكيات تحدد سير العملية الإدارية الإنتاجية، فكلما كان سلوك المورد يتسم بالانضباط في العمل ، كلما استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها ، لذلك يسعى كل تنظيم

الى ترسيخ هذا السلوك الحضاري في المورد البشري، من خلال توفير عدة عوامل وتحسينها من أجل توفير البيئة المناسبة للسلوك المنضبط، فتوفر جو يسوده تنظيم وقيادة جيدة ورقابة عادلة واتصال مناسب من شأنه أن يدفع بالمورد داخل التنظيم الى التحلي بسلوك منضبط.

لذلك سنحاول من خلال هذا المقال التطرق الى أهم العناصر الإدارية التي تؤثر على سلوك المورد البشري داخل التنظيم ، وتوجيهه نحو سلوك الانضباط الوظيفي .

مفاهيم الدراسة :

الانضباط الوظيفي: يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه: التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها ،معنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة سابقا يجب على الموظف أن يلتزم بها¹.

الانضباط الوظيفي عبارة عن تعديل السلوك غير المطابق مع ضوابط العمل، وتوضيح السلوك المرغوب فيه من قبل العاملين².

المورد البشري :

يعتبر بيتر داركر زعيم مدرسة الادارة بالأهداف أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي ، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الانسان ، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة ، وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر فشل إذا ساءت إدارتها³.

التنظيم : يعرفه قاموس علم الاجتماع التنظيم بأنه: "جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، وبنسق محدد للأدوار"⁴.

أما داركر فيرى أن التنظيم هو: "عملية تحليل النشاط، و تحليل القرارات، وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف"⁵.

الاتصال : يعتبر بأنه: " العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة من شخص إلى آخر ضمن المنظمة، أو التفاهم المتبادل بين شخصين"⁶.

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية تحويل واختيار جزء معين من العمليات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل"⁷.

الرقابة : حدد فايول مفهوم الرقابة في عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية، والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجاوزها، أو الوقاية منها لغرض تحقيق الأهداف تبعاً للخطط الموضوعية"⁸.

القيادة : قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم، بهدف كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة"⁹.

أهمية عناصر العملية الإدارية في التنظيم :

إن أي منظمة عبارة عن كيان نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات نعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، تربط بين هذه الجماعات علاقات يحددها سلم السلطة الموجود في التنظيم ، الذي تتوفر فيه مجموعة من العوامل والتي تسمى بعناصر العملية الإدارية ، والتي يجب توفرها داخل أي تنظيم ، هذه العناصر من شأنها أن تؤثر على التنظيم ككل لأنها تشكل الركيزة الأساسية لقيان أي تنظيم وتكوينه، حيث أن لكل عنصر من هذه العناصر أهمية بالنسبة للتنظيم، أولها القيادة الإدارية والتي تمثل جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهذه الأهمية استمدتها من مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فجعل الادارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل القيادة كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها ، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ¹⁰ ، أيضا تتميز القيادة بجانبها الإنساني للإدارة بوضوح، من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري ، في مجال العلاقات الانسانية ، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، احترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وكل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته ، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين ¹¹ ، وتعمل القيادة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين، من خلال

قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات و تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، فالقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ، وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، وهو المحرك الأساسي لفعالية القيادة الإدارية أو ضعفها، والعنصر الثاني المتمثل في الاتصال، حيث يعمل الاتصال على تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها بين أجزاء المنظمات ، فهو روح المنظمة والعنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري ، لأن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاؤها ، وبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة ، وبدون الاتصال لايعرف كل عامل ماذا يفعل زميله ، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها ، وهذا كله يؤدي حتما الى انهيار المنظمة¹².

والعنصر الثالث لا يقل أهمية عن هذه العناصر والذي يتمثل بالتنظيم ، حيث أن التنظيم هو وظيفة من وظائف الادارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول، تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته، لأنه يعمل على رسم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراده مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات ، وأيضا لقنوات الاتصال الرسمية، فالتنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي التغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة

أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم¹³، لأنه من خلال تجزئته لأهداف وتقسيمه لأعمال وتوزيعه للمهام حسب التخصصات، وحسب جهود وقابلية وقدرات الأفراد العاملين يحقق فائدة كبيرة للمنظمة، كونه يقضي على التداخل والازدواجية في الأعمال، ويمنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات، بحيث يمكن للإدارة أن توسع في تطبيق التخصص، والاستفادة القصوى من مميزاته لتطوير نشاطات المنظمة وتقدمها مستقبلاً¹⁴.

والعنصر الرابع والذي له دور كبير داخل التنظيم، يتمثل في الرقابة، حيث تكمن أهميتها والحاجة إليها بوصفها إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، فالمنظمة باعتبارها الوحدة الإجتماعية الهادفة، تمارس مهمات أدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب، وغالبا ما تواجهها عند قيامها بذلك الانحرافات الايجابية والسلبية، قياسا بالخطط التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها، فقد يكون الانحراف الذي تفرزه عملية الرقابة مقصودا (ايجابيا) أو غير مقصود (سلبيا)، تبعا لطبيعة المتغيرات التي تملي مثل هذه المواقف، لذلك لا بد من وجود نظام راقبي فعال وكفء، يقوم على أساس تمكين المنظمة من تنفيذ خططها

وتبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة، حيث أنها تتسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها، مما يؤدي بدوره الى وجود أنشطة رقابية لازمة لتوجيه فعاليات المنظمة نحو تحقيق أهدافها، بقاء المشكلات التي لا يمكن تجاوزها بدون اتخاذ الإجراءات الكفيلة بشأنها يؤدي في الغالب الى عرقلة

أداء وأنشطة المنظمة ،لذلك تسهم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المنظمة لأنشطتها وتمكينها من الدخول في الميادين المختلفة ، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الانشطة والمهام وفقا لمعايير الأداء الكفاء ولتحقيق الأهداف المتوقعة ، وتقليص جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية ¹⁵ .

أهداف عناصر العملية الإدارية بالنسبة للتنظيم :

لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية هدف معين بالنسبة للتنظيم الموجود فيه ، وسنعرض بعض الاهداف الهامة لكل عنصر فيما يلي :

تهدف القيادة على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع ، وتعمل على مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية تبعا لأهميتها ، و مساعدتها على الاتفاق على الاهداف التي يجب تحقيقها ، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف ¹⁶ ، كما تعمل على توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

أما بالنسبة للاتصال فهو يهدف الى التبادل الفكري، فهو عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات ، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الإجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال

وهو التأثير في المستقبل، فعندما يريد الانسان توصيل رسالة أو معلومة الى آخر ، أو نقل فكرة أو آرائه أو وجهة نظره الى آخر ، فإنه يحاول أن يجد وسيلة اتصال مناسبة لهذا الغرض أو يبحث جادا عن هذه الوسيلة¹⁷ .

كما يهدف التنظيم الى إيجاد المبرر لوجود المنظمة ، حيث يتم ترجمة تلك الاهداف في أشكال تنظيمية متعددة لتتولى عملية تحقيقها ،ويجب أن يتوفر في الهدف الوضوح ، وعدم الغموض ، حتى يمكن توجيه الأفراد نحو تحقيقه بشكل يضمن بلوغ الاستفادة المطلوبة ، وعند وضع هذه الأهداف يجب مراعاة الظروف البيئية والاجتماعية والتقنية ، التي ستعمل في ظلها هذه الأهداف بحيث تتلاءم مع ظروف المجتمع ، حتى لا تتقابل بالمقاومة والرفض ، من قبل المتعاملين مع التنظيم ، ويجب أن توضع في ضوء الإمكانيات المتاحة التي يمكن توفيرها خلال مدة من الزمن¹⁸ ، بعد تحديد هذه العناصر من قبل المنظمة يجب أن تحرص على الأداء الجيد من أجل تحقيق الاهداف ، والذي لا يتم دون وجود رقابة جيدة تحرص على تقييم وتقويم الأداء مع ما هو مطلوب ومخطط له لذلك تهدف الرقابة الى مراجعة التطور والإنتاج ومقارنته مع الخطط الموضوعة والأهداف المسطرة ، ومراجعة الاختلالات في الأداء في حالة وجودها ، ومحاولة تصحيحها وتعديلها ، ومعرفة إذا كانت المؤسسة في حالة خطر أم لا ، و ماهي أغلب المشاكل التي تعترض المؤسسة وتقف في طريق تحقيق أهدافها .

دور عناصر العملية الإدارية في انضباط المورد البشري داخل التنظيم :

تشكل هذه العناصر الأربعة المتمثلة في عناصر العملية الإدارية المحدد والموجه لسلوك المورد البشري داخل التنظيم ، فهي تؤثر بصورة كبيرة على نوعية السلوك الذي يسلكه المورد في عمله، بحيث أن لهذه العناصر دور كبير في تحديد سلوك المورد البشري داخل التنظيم ، لأن المورد البشري هو الركيزة الأساسية والمحرك لهذه العناصر الأربعة، حيث تعمل القيادة الإدارية الجيدة على جذب استقطاب الموارد البشرية داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف الكبرى للتنظيم، فكلما كان القائد الإداري يقو بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، والاستماع الى آرائهم وشكاويهم ، ويقوم بالإرشاد والتوجيه والتواصل مع المورد البشري وهذا كله يولد في نفسية المورد نوع من الروح المعنوية العالية والتمسك بالجماعة وبالتالي سلوك منضبط من طرف المورد البشري .

كما يعمل الاتصال على مساعدة الأعضاء الإداريين في انجاز اهداف فردية و إدارية ،وتستجيب للتغير الإداري ،وتنظيم النشاطات الإدارية ،وتصنف بصورة كاملة جميع السلوكيات المتعلقة بالادارة والتنظيم ¹⁹ بحيث يعمل الاتصال على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الافراد والجماعات ،وهناك علاقة طردية مباشرة بين الاتصال من ناحية وبين الأداء والإبداع والانضباط الوظيفي من جهة أخرى .

كما يساعد التنظيم على التوزيع العلمي للوظائف و الأعمال بحيث يتم تفادي إسناد وظائف أو أعمال للأفراد بناء على عوامل شخصية، ويمكن التنظيم من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المنظمة مما يساعد كل فرد منها

لأن يدرك موقعه الإداري و ماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة، وبالتالي لاتوجد تداخلات بين الوظائف ، وتتسم الوظيفة بالوضوح والشفافية ، وهذا من شأنه أن يؤثر على أداء المورد فيما بعد ، بحيث يدرك تماما ما هو مطلوب من الوظيفة الموكلة إليه ، ويعمل بكل انضباط وتفاني ، كما أن التنظيم يعمل على تنمية الأفراد العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم و تنمية قدراتهم بشكل يمكن من تحسين الأداء بشكل أكثر انضباط وجدية ²⁰.

كما أن للرقابة دور في سلوك المورد البشري بحيث أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي الى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفعالية وكفاءة ، وتقليل أوجه الهدر والضياع فيها ، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة والمهام وفقا لمعايير الأداء الكفاء ولتحقيق الأهداف المتوخاة ، وتقليل جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية .

خاتمة :

من خلال عرض المقال رأينا أن تكوين سلوك منضبط للمورد البشري ليس بالمهمة السهلة ، فسلوك المورد البشري تتحكم فيه جملة من العوامل المتداخلة فيما بينها، حيث تلعب العناصر الإدارية من قيادة واتصال وتنظيم ورقابة دور هام في تحديد سلوك العامل داخل التنظيم ، مع العمل انه ليست هذه

العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية

العناصر التي تطرقنا إليها من قيادة واتصال ورقابة وتنظيم، هي العناصر الوحيدة الأساسية داخل التنظيم والمحددة لسلوك المورد البشري في العمل، بل هناك العديد من العناصر التي تؤثر وتتحكم في سلوك المورد البشري .

قائمة المراجع

- 1- محمود حنفي سليمان ،مقدمة في السلوك التنظيمي، غير محدد جهة النشر ،2005،ص، 28.
- 2- يوسف حجيم الطائي ،مؤيد عبد المحسن الفضيل :إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي متكامل ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،2006،ص،511.
- 3- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية ،دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص، 15.
- 4- محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،1979،ص،312.
- 5- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ،1993،ص،11.
- 6- خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم حمود :نظرية المنظمة ،ط3،دار الميسرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2007،ص 202.
- 7- نفس المرجع ، نفس الصفحة.
- 8- محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،1979،ص،55.
- 9- كمال محمد المغربي :السلوك التنظيمي ،دار الفكر للنشر والتوزيع ،ط3،عمان ،2004،ص،199.
- 10- هاني خلف الطراونة: نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2012، ص 105.
- 11- طلال عبد الملك الشريف: الأماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004،ص،52.
- 11- حسين حريم :مبادئ الادارة الحديثة (النظريات ،العمليات الادارية ،وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2006، ص 272.

- 12- مازن سليمان الحوش:الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية،ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2006، ص،83.
- 13- بغولي زهير: محددات النجاح في العمل الإداري في المؤسسات الوطنية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، 2007، ص،217.
- 14- خليل محمد محسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص،316-317.
- 15- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2010، ص،87.
- 16- فاروق عبده فيله، السيد محمد عيد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط،2014، 3، ص 168.
- 17- بوزياني رحماني جمال:تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير إدارة أعمال، جامعة خروبة، الجزائر، 2009، ص،55.
- 18- عادل بن صالح عمر عبد الجبار :علم النفس التنظيمي والإداري ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2007، ص،143.
- 19- بغولي زهير: مرجع سبق ذكره، ص،225.

الثقافة التنظيمية كمدخل قيمى لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أ.العبد عماد.

أ. نورالدين بوعشة.

قسم العلوم الاجتماعية.

قسم العلوم الاجتماعية.

جامعة د. يحيى فارس بالمدينة

جامعة الجزائر-2 -

ملخص:

تؤكد الشواهد فى عصرنا الحالى على أن الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، هو لا يرتبط بمدى توافر الموارد والامكانيات المادية أو ندرتها- مجموعة المدخلات باللغة النظامية -بقدر- أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين فى التنظيم، وأثر التفاعل فى بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمؤسسة، أو على المستوى الفرعى أو حتى على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف فى طرق تحقيق المصالح أدى بدوره إلى تنوع واختلاف وجهات النظر، من حيث التراث السوسولوجى الموجود، وعليه فنحن ومن خلال هذا المقال حاولنا أن نبين كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، السلوك التنظيمى، القيادة الادارية.

Résumé:

Elle confirme la preuve de notre temps que la différence entre une organisation réussie et l'autre ne réussit pas, il est pas lié à la disponibilité des ressources et des possibilités matérielles ou page d'entrée ,

ou le résultat des acteurs sociaux dans les efforts de l'organisation, et l'impact de l'interaction entre eux dans le but d'élaborer des stratégies ou formats ont leur permettre d'atteindre leurs objectifs, tant sur le niveau général de l'institution, ou le sous-niveau ou même au niveau des objectifs personnels, mais c'est la différence dans les moyens de parvenir à des intérêts à son tour conduit à la diversité et différents points de vue, en termes de patrimoine sociologique, et donc nous à travers cet article Nous avons essayé de montrer comment la culture organisationnelle qui contribue à la réalisation de l'efficacité organisationnelle.

Les Mots clés: culture organisationnelle, efficacité organisationnelle, comportement organisationnel, le leadership de gestion.

تمهيد:

لقد أصبحت منظمات اليوم تبحث عن مزايا تنافسية، كي توظفها وتعتمد عليها في مقاومة تغيرات البيئة الخارجية، وذلك من خلال صنعها للفارق والتميز مقارنة مع نظيراتها الموجودة في السوق، وهذا الذي لن يتم ويتأتى لها إلا من خلال ترتيب وتنظيم شؤون البيت من الداخل والتحكم فيه بالشكل الجيد واللائق، أي وجود بيئة داخلية قوية ومميزة بذاتها، ومن بين هاته العناصر التي يمكنها أن تشارك في صنع هذا الفارق ومن ثمّة الساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية لها، لدينا الثقافة التنظيمية، وهي التي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل من خلال الآتي معنا:
أولاً- الإطار المفاهيمي.

حتى يتم تقديم مفاهيم هذا المقال بالشكل اللائق لابدء من القيام بتحليل وتفكيك بعض المفاهيم ذات الصلة المباشرة و/أو غير المباشرة بموضوع هذا المقال، وهذا حتى يتم الامام بالموضوع بالشكل الجيد.

1- مصطلح القيادة:

يعرف "إردوايتيد" القيادة بأنها: "القدرة على التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا للعمل على تحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم"⁽¹⁾، بينما هي تُعرّف من طرف "جون لوك" بأنها: "علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين، وحالة من التبعية بدون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص"⁽²⁾. وهي التي يُعنى بها كذلك بأنها: "العملية الدينامية التي بواسطتها لا يكون فرد واحد في مجموعة ما هو المسؤول الوحيد عن نتائج المجموعة، بل يسعى بشكل نشط تعاون والتزام أعضاء المجموعة جميعا في إنجاز أهداف المجموعة في سياق معين وعلى خلفية ثقافة وطنية خاصة"⁽³⁾. إن هاته التعريف المدرجة معنا هنا تبين لنا في مجملها بأن القيادة هي عملية تأثير في التابعين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المحددة من خلال التوجيه السليم للموارد البشرية.

2- مصطلح الإدارة:

نجد من تعاريف المفكرين والباحثين الذين اهتموا بتحديد معنى الإدارة ذلك الذي قدّمه **جوهر صلاح الدين** والذي يعرفها من خلاله بأنها: "عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المتاحة"⁽⁴⁾، بينما يعرفها **علي السلمي** بأنها: "ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما"⁽⁵⁾. نلاحظ أن

كلا التعريفين يحصر عملية الإدارة في اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود والموارد المختلفة لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة.

3- مصطلح القيادة الادارية:

يرى "كوهان kohan" أن القيادة الإدارية هي: "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"⁽⁶⁾. أما "كونتز ودانويل H. koontz&c.odonnell" فهما يعرفانها بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁽⁷⁾. في حين يراها "هايمان haiman" بأنها تعني: "العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه أو الإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية"⁽⁸⁾. ومنه نلاحظ أنّ هذه التعريفات قدّمت القيادة الادارية على أنها ذات تأثير إيجابي، التي من أهدافها: تأثيرها سواء إقناع وحث المرؤوسين، أو جعلهم يرغبون ويخضعون لسلطة القائد، الأمر الذي يسهل من عملية تحقيق الأهداف.

4- مصطلح الثقافة التنظيمية:

يعرف شفاريتز الثقافة المؤسسية بأنها: "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تجمع الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات والمدرجات الحسية وأشياء سلوكية وأشياء من صنع الإنسان وأتماط سلوكية، أنها تمثل القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"، أمّا شين فهو يعتبرها "بمثابة الطقوس" الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة ومناخها الداخلي"⁽⁹⁾.

يتضح لنا من خلال هذه المفاهيم المدرجة معنا أعلاه بأن الثقافة التنظيمية هي ذاكرة ومنطق أعضاء المنظمة انطلاقاً من اعتبارها نظاماً للقيم المشتركة، وهي نقطة مرجعية للتماسك، وكل من هذه المعتقدات والفلسفة الأساسية وروح المنظمة تلعب دوراً أهم بكثير من التكنولوجيا والهيكلة التنظيمية.

وبناء على هذه النظرة فإنها تشكل وتعبّر عن مجموعة مكتسبات أعضاء المنظمة من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات ناتجة عن التفاعل المستمر والعلاقات الاجتماعية⁽¹⁰⁾.

أمّا ميشال كروزيه فهو يعرفها بأنها "قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية، وتكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية"، أي أنّ الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك، وكذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج والانتماء لهذه المجموعة أولاً وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانياً⁽¹¹⁾.

من خلال هذه التعريفات تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، كما أنّ قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أفراد المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلون بها من أجل تحقيق تلك الأهداف.

5- **الفعالية التنظيمية:** هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أنّ الخلاف قائم

حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وفيما يأتي بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم⁽¹²⁾، والتي هي عموماً مقسّمة إلى ثلاث مجموعات: تقليدية، نظامية، وأخرى معاصرة.

أ- **التعاريف التقليدية**⁽¹³⁾: ركزت معظم تعاريف هذا المدخل على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية، وهذا بناءً على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل الزمني،

ب- **التعاريف النظامية**⁽¹⁴⁾: ترى هذه المجموعة في الفعالية التنظيمية بأنها عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مُدخلات النظام ومُخرجاته واعتماداً على التغذية المرتدة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي، وفيما يلي أهم وجهات النظر هاته:

ت- **التعاريف المعاصرة**⁽¹⁵⁾: من خلال هذه المجموعة المعاصرة لتعاريف الفعالية، يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعاً لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المؤسسة في حالة تيه بحثاً عن التوازن الديناميكي.

ثانياً- تأصيل تاريخي لظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر السوسيو-تنظيمي.

ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة "la culture d'entreprise" لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، على اثر المنافسة الحادة مع المؤسسات اليابانية، لإيجاد أنجع الوسائل من اجل تجنيد العمال والتمكن من التركيز على أهمية العنصر- البشري في الإنتاج، أما لغويا، نجد أن هناك ثلاث تسميات منحت لهذا المفهوم، ففي بعض الحالات يستعمل بتسمية: الثقافة في المؤسسة la culture dans l'entreprise، وفي حالات أخرى تحت تسمية: ثقافة المؤسسة la

culture d'entreprise، وأحياناً تحت تسمية : ثقافات المؤسسة les cultures d'entreprise، وبهذا فيعني الأول ضمناً انه ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع و المحيط، ويعني الثاني أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل، بينما الرأي الأخير فإنه يدل على وجود ثقافات متعددة⁽¹⁶⁾، وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم المراحل التي ساعد على تبلور هذا المفهوم ضمن قاموس سوسيولوجيا المنظمات:

1- المرحلة العقلانية: لقد نظر إلى العامل خلال هذه المرحلة نظرة مادية فقط، وتم الربط بين تحفيزه مادياً مقابل أدائه لمهامه، وكذلك نظرة ميكانيكية، مما افرز قيماً مادية رسخت هذه النظرة، غير أن هذه القيم قد تغيرت بتغير افتراضات الفكر الإداري.

2- مرحلة المواجهة: اتسمت بظهور قيم تنظيمية جديدة مثل الاهتمام بالعنصر الإنساني، محاسبة الإدارة في حالة إهمالها لهذا الجانب، الحرية، الاحترام والتقدير.

3- مرحلة الإجماع: بروز كبير لقيم الحرية في اعلم حيث تم نقل الفعل الإداري من المدراء إلى العمال وتعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية التي تمثلها نظريتي x و y لدوغلاس مجريغور.

4- المرحلة العاطفية: تم التأكيد على أهمية المشاعر والأحاسيس، والنظر إلى العامل على أنه كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس آلة ميكانيكية كما تراه التaylorية.

5- مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعمال في العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والإشراف وكذلك العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة في تحديد أهداف المنظمة.

6- **مرحلة التطوير التنظيمي:** من القيم التي ظهرت خلال هذه المرحلة نجد: تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، إيجاد التطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7- **مرحلة الواقعية:** مثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجا للمراحل السابقة من خلال إدراك المدراء لمفهوم القيادة وأهميتها، مراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس⁽¹⁷⁾.

بينما نجد أنّ كل من بورتر و ستيرز يحددان أربعة وسائل خاصة بتكوين ثقافة تنظيمية من منظور عملي لها وهي:

1- **مشاركة العمال:** من الوسائل الحساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة نجد النظم التي توفر المشاركة للعمال وتشجعهم على الاندماج في العمل مما ينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل، ونفسيا زيادة التزام الفرد.

2- **رمزية العمل الإداري:** يعتبر ظهور أفعال واضحة من طرف الإدارة لدعم القيم الثقافية وسيلة أخرى لتطوير الثقافة، فهناك من العمال الذين يريدون معرفة الأمور المهمة، ويكون ذلك من خلال مراقبة وسماع بعناية، السلطة والقيادة العليا، لأنهم يتطلعون إلى أماط وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تدلي به الإدارة.

3- **المعلومات من الآخرين:** إن وضوح رسائل المدراء يعتبر عاملا مهما في تطوير الثقافة وأيضا الرسائل الثابتة المتوافقة بين العمال الزملاء، فشعور الرشد مثلا يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

4- **نظم العوائد الشاملة:** لا يقصد بها الجانب المادي فقط، بل كذلك: التقدير والاعتراف والقبول، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة، وفيما يخص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صوبة كبيرة في ذلك لأنه قد تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل

والقيم التنظيمية والاتجاهات العامة لأفراد التنظيم، الأنماط السلوكية، توقعات أعضاء التنظيم، فانه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات وتحولات جوهرية في البيئة الخارجية للعمل⁽¹⁸⁾.

ثالثاً- من الثقافة التنظيمية إلى الفعالية التنظيمية:

حتى تتبين لنا العلاقة الموجودة بين هاتين المتغيرين يجب أولاً علينا ومن الناحية المنهجية فهم الأدوار التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤديها داخل المنظمة، وهذا مع تقديمنا لمختلف الأنواع التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تتواجد عليها داخل المنظمة وذلك كما يلي:

1- وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمة:

➤ تمثل دليل للإدارة والعمال وتمثل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد به؛

➤ تمثل إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم؛

➤ تشكل إطار تنظيمي موحد للعمال لأداء أعمالهم ومن ثم وبالنظر إلى محتوى الثقافة التنظيمية الذي يشتمل على القيم والقواعد السلوكية تحدد بدورها لهم السلوك التنظيمي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات البينية، مع بعضهم البعض و بينهم ومع العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدد لها لهم الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها؛

➤ تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤدي قيما معينة مثل الابتكار، التميز والريادة والتغلب على المنافسين؛

- تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العمال بالمنظمة ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
- تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق ، فتقلص من درجة لجوئهم إلى القواعد الرسمية " الإجراءات" أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- هي ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، خدمة العميل، كما قد تصبح ضارة إذا كانت تركز وتؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات؛
- تمثل عاملا هاما لجذب العمال الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العمال الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطور ينضم إليها العمال المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛
- تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم مرنة كانت المنظمة قادرة على التغيير ومستفيدة منه. وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفز والحرص، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطور؛
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي وترسخها في أذهان العمال وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم؛
- تأثيرها المباشر على تصرفات العمال، فهي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، التي تحكم التصرفات في مختلف المواقف واتجاهات وتصرفات القادة في المواقف التي لا تحكمها المعايير الواضحة بالإضافة إلى ذلك أشكال الاتصال ونظم المكافأة؛

- لها تأثير على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها وبهذا المعنى فهي تتغير مهم يحكم كيفية أداء وعمل التنظيم ولها اثر كبير على المنظمة والعمال باعتبارها الأساس في تحقيق الإبداع⁽¹⁹⁾؛
- تحقيق انتماء الموظفين للمنظمة؛
- تمكن المنظمة من التحكم التنظيمي في اتجاهات وسلوكيات العمال⁽²⁰⁾؛
- كما يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة بحيث "تؤثر ثقافة المنظمة بشدة على النتائج الاقتصادية في الفترات الطويلة، وقد لاحظ كل من P.ROTTER & L HESKETT أن المنظمات التي ثقافتها تعطي مكانة جيدة للعنصر البشري، ويجعل من الإطارات مسؤولين على كل المستويات تحصل على نتائج أحسن من المنظمات التي ثقافتها تعطي قيمة أقل لهذه الجوانب، ففي فترة 11 سنة ارتفعت مداخيل المنظمات الأولى بـ: 682% مقابل 166% بالنسبة للمنظمات الثانية، كما أن عدد الموظفين زاد بـ: 282% عند المنظمات من النوع الأول مقابل 36% في منظمات النوع الثاني، واستطاعت الأولى من تحسين ربحها الصافي بـ: 756% مقابل 1% بالنسبة للثانية ويوضح الباحثان من هذا أن الثقافة القوية تولد أداء جيد معتمدان في ذلك على تحقيق شمل 200 منظمة ذات جنسيات وأحجام مختلفة⁽²¹⁾، ويتضح لنا هذا التأثير فيما يلي:
- الثقافة الواضحة والقوية تمد العمال برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة المثلى لأداء العمل؛
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة استقرار العمال، ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل؛ ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا؛
- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات؛
- تنمي الإحساس بالانتماء إلى المنظمة لدى العمال؛
- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية؛

➤ تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتقلص من حجم الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.

ويرى كروسبي أيضا أن الجودة هي النتيجة الواضحة للتشديد والتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، أي تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ارتباط وانسجام عمالها ويضيف روبرت أوردال أن الثقافة التنظيمية توجد بيئة فعالة للابتكار، بحيث انعدام وجود إطار مركزي للثقافة يؤدي إلى تبديد طاقات العمال وانخفاض إنتاجيتهم وهذا انطلاقا من فكرة أن الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، لذا فثقافة الخدمة تكون المعيار الرئيسي للنجاح.

وبما أن الثقافة تركز على أداء العمال وفعالية تصرفاتهم تستخدم كعامل مساعد في تنفيذ استراتيجية المنظمة، لأنها في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المدراء مع الجمهور الخارجي، كما تكون مرشدا فعلا للعلاقات الشخصية داخل المنظمة، لأنها تساهم في اختيار أسلوب إداري مناسب وتحدد معايير الأداء، وتساهم الثقافة التنظيمية القوية في إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات، وتساعد المنظمة أيضا على التكيف في مرحلة التغيير التنظيمي وتوضيح رسالتها.⁽²²⁾

لذا يجب على المدير النظر إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال لجهود فريق العمل من خلال المساهمة في تدعيم وتقوية نظم الاتصالات ونظم العلاقات الإنسانية، كذلك تقوية عمليات الانتماء والولاء التنظيمي وتحسين خدمة العملاء.

2- أنواع الثقافة التنظيمية: تختلف ثقافات المنظمات تبعا للزاوية التي ينظر منها إليها، وهي عموما تصنف كما يلي:

1-2- حسب معيار الوظائف التي تؤديها:

➤ **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطات والمسؤوليات وفي إطار ينتظم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والالتزام.

➤ **الثقافة الإبداعية:** من مميزاتها إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع كما يتميز معنقيها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

➤ **الثقافة المساندة:** تتميز بصداقة العمال ومساعدتهم لبعضهم ويوفر لهم التنظيم الثقة والمساواة و التعاون كما تركز على الجانب الإنساني.

➤ **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام هذا اضرب الثقافي على كطريقة انجاز العمل وبغض النظر عن النتائج المحققة، كما أن الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.

➤ **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف مثل انجاز العمل كما تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثل من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

➤ **ثقافة الدور:** تركز على الأدوار الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الأفراد، كما تهتم بالقواعد والأنظمة وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.⁽²³⁾

2-2- حسب معيار الشمولية:

➤ **الثقافة السائدة:** هي الثقافة المشتركة بين جميع اعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

➤ **الثقافة الجزئية:** هي الثقافات المشتركة بين مجموعات صغيرة من العمال، قد تكون على مستوى المنظمة الواحدة أو المجموعات المهنية أو الفئات المهنية أو القطاعات.

3-2- حسب معيار قوتها داخل المنظمة:

➤ **الثقافة القوية:** تتجلى قوتها في درجة تمثل أعضاء التنظيم بقيمتها وتكون قوية عندما يكون هناك اتفاق كبير بين الأعضاء عليها وتمسك شديد من طرفهم بالقيم والمعتقدات السائدة ويمكننا القول بان ثقافة ما قوية من خلال درجة ثبات القيم والمعتقدات وتطابقها مع بعضها وكذلك استمرارها لمدة طويلة في اغلب الحالات.

➤ **الثقافة الضعيفة:** تكون الثقافة ضعيفة إذا كان هناك اتفاق قليل وتمسك اقل من طرف أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة وتوصف بالضعف عندما لا يتم اعتناقها بقوة من قبل الأعضاء وكذلك عندما لا تحض بالقبول الواسع وتؤثر مثل هذه الثقافة على أداء المنظمة وفعاليتها⁽²⁴⁾.

رابعاً- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

1- **نظرية القيم:** تنظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها تتضمن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العمال الذين يتبنون تلك الثقافة ووفق أويلر فإنه توجد بكل ثقافة مجموعة من القوى التي يؤكد من خلالها أفراد الجماعة على أهمية ثقافتهم ن كما تسيطر هذه القوى على تفاعل الأفراد وتحدد أماطهم الثقافية⁽²⁵⁾.

2- **نظرية روح الثقافة:** يرى أصحابها بأن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، كما تسيطر تلك الروح على القادة والعمال في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطارا مرجعيا لمعظم أعضاء الجماعة التنظيمية.

3- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تقوم هذه النظرية على انه لكل أفراد تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم، أي أن لديهم خارطة إدراكية خاصة يقيمون على أساسها جميع المعطيات، كما يختلف أسلوب النظر إلى الحياة عن أسلوب التفكير فالأول يتمثل في الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء

والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء في المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم⁽²⁶⁾.

4- **نظرية سجية الثقافة:** تقوم هذه النظرية على فكرة الخبرة المكتسبة التي يمنحها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، لأنها تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج هذا التراكم يشكل المهارة والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى تنوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

ويرى لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبطان بمجموعة من العوامل تتعلق ب:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة؛
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي "العادات والتقاليد، الخبرات، المعرفة والقيم"، وعلى هذا الأساس يعتبر سلوك الأفراد التنظيمي انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يتشكل إدراكا خاصا حول حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة والجودة".

- الأشياء ذات القيمة أو المهنية؛ ومعايير السلوك.

خامساً- ثقافة المنظمة؛ كمصدر للثقافة التسييرية:

بما أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأنساق الفرعية المندمجة والمتفاعلة مع بعضها البعض - الأهداف والإدارة والتكنولوجيا والإنتاج والثقافة- وفقا للنظرية النسقية، فإن الثقافة تشكل نوعا من الترابط بين الأنساق الفرعية الأخرى للمنظمة والتي تعتبر عند الباحثين في مجال التطور التنظيمي نسقا

فرعياً مفضلاً للتدخل، لأنها بمثابة التراث المشترك المتكون من القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح لأفراد المنظمة من تحديد هويتهم كما تشجع على استقرار النسق، فهي تتضمن الكثير من نقاط التقاطع بين السلوكيات والقرارات التسييرية، لأنه في حالة ما إذا عرفت المنظمة أزمة أو مشكلاً، قد يتم اللجوء إلى الثقافة أحياناً كحل لها، ويبين مفهوم الثقافة التسييرية ارتباط مفهوم الثقافة بالتسيير أو أن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة، لأن مستوى تبور ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على تبلور ووضوح الثقافة على المستوى المؤسسي في هذا المجتمع، لأنه لا يمكن فصل الثقافة التنظيمية عن بيئتها المادية والاجتماعية وما يسودها من قيم ومعايير سلوكية.

1- **مستويات الثقافة:** يرى رالف لينتون بأن الثقافة تتضمن على الأقل العناصر الثلاث التالية: العنصر المادي وهو الإنتاج الصناعي، العنصر الحركي المتمثل في السلوك الظاهر وثالثاً العنصر النفسي المشتمل على المعرفة والموافقة والقيم المشتركة بين أفراد المجتمع، بحيث يمثل العنصرين الأول والثاني المظهر المفتوح من الثقافة، بينما يمثل العنصر الثالث المظهر المستتر.

2- **الثقافة والشخصية:** يقوم العامل بتمثل قيم التنظيم الذي يعمل فيه، وكذلك ضوابطه ومعايير السلوك فيه وتصبح صورة الذات "هويته" محددة ضمن تلك التمثلات الفردية التي يكونها الفرد عن مؤسسته والتي تؤثر على اتجاهاته وسلوكاته وهذا ما يثير قضية تمييز الأفراد حسب المجتمعات والتنظيمات التي يعملون بها.

ويدعم روبرت ميرتون هذا الموقف بقوله: "أن الفرد يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية، بحيث تطرأ تغييرات على شخصية أعضاء التنظيم، منها ما هو واضح كالالتزام المطلق بالنظام والانتظام والامتثال للسلطة والاحتكام للقواعد ومنها ما هو كامن يظهر فقط في مواقف معينة

كما تحدث تغييرات في شخصيات الأفراد نتيجة لخصائص التنظيم الإداري وتكوينه الداخلي مما يفرض على الأفراد تبنيها والتكيف معها".

3- القيادة المتجه نحو تشكيل هوية تنظيمية: يعتبر العمل كذلك مصدرا مهما لتكوين الهوية التنظيمية للعامل بدءا من الإيمان بحاجته بالانتماء إلى مجموعة معينة وإتباع تقاليدها، لذا فانسجام المبادئ والممارسات التنظيمية مع مفاهيمه الذاتية يجعله ذو هوية تنظيمية، وهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها.

وهنا يجب على الإدارة العليا للمنظمة القيام بدورها الأساسي المتمثل في تشكيل هوية تنظيمية للعمال عن طريق تبني القيم الجوهرية والمعتقدات، وهذا يساعدها على تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية لأنها توجه تصرفات العمال.

ويعني هذا كذلك أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العمال للمنظمة ككل أكثر من انتمائهم للوحدة أو القسم الذي يعملون فيه أو تخصصهم المهني، لأنها ذات تأثير فعال على السلوك الفردي داخل العمل وخارجه، وبصفة عامة تمثل الإجابة عن سؤال من نحن؟ وبهذا المعنى فهي تعبر عن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عما تكون هذه المنظمة، لذا لا يكفي التمييز الذي يتصوره أعضاء المنظمة، بل من واجبات الإدارة العليا ترجمة هذا التمييز إلى واقع فعلي.

وفي هذا الإطار تتمحور السمات الموروثة والمطورة المتميزة بالاستمرارية، المنظمة ميزة تنافسية قوية فريدة من نوعها، وتساعدها على تكوين هوية تنظيمية، وبهذا الصدد يرى كل من ألبيرت وتين أنها تتكون من الأبعاد التالية:

➤ السمات المركزية؛

➤ السمات الفردية أو المتفردة، وهذين البعدين قد يختلفان من منظمة

لأخرى أو حتى داخل المنظمة الواحدة؛

➤ استمرارية السمات المركزية والمتفردة بمرور الزمن لأنها تتسم بالديمومة وهي كذلك قليلة التأثر بالتغيرات التي تطرأ على البيئة.

ويعتبر هذا البعد أساس الهوية التنظيمية القوية التي تؤدي إلى شعور الأعضاء بالسمات المركزية التي تتكون مع مرور الزمن وتميز المنظمة عن غيرها وتساعد إدارتها على تخطي الأزمات وبالتالي نجاحها، بينما الهوية التنظيمية الضعيفة تعبر عن الشعور الضئيل بالسمات الجوهرية لدى الأعضاء بسبب مرور زمن قصير على ظهورها.

في غالب الأحيان، تكون للمنظمة هوية واحدة يتفق جميع الأطراف على مفهومها، كما قد يمكن أن تكون لها هوية أخرى لها سمات جوهرية ناتجة عن اختلاف وجهات نظر القادة واتفاقهم عليها، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي الإيجابي وكذلك تنوع الأفكار، وفي هذه الحالة يكون الشعور بالهوية الفرعية أقوى من الشعور بالهوية التنظيمية بسبب قوة الارتباط بالمجموعة في ازدواجية الهوية التي تحدث بسبب تعقد التغيرات البيئية، أو الاضطرار إلى الازدواجية لاسيما في منظمات القطاع الحكومي، وكذلك التحول الإجباري عند بداية عمل المنظمة، والرغبة في تغيير مجالات نشاطها الذي يفرض وجود هوية مزدوجة.

يمكننا اعتبار تعدد الهويات التنظيمية في هذا الصدد بمثابة قوة دافعة كبيرة للعامل في حالة انسجام المفاهيم المختلفة لهذه الهويات، ولكي تكون الإدارة فعالة يجب عليها الاستفادة من هذا التعدد وإدارته بكفاءة وفعالية من خلال إحداث الانسجام بين الهوية الفرعية والهوية الجماعية قصد تحقيق الأهداف التنظيمية الفرعية والجماعية.

ويشير روتير R.reiter وآخر إلى العلاقة بين مفهومي الثقافة والهوية وبالنظر إلى تقاربهما فمن جهة تمثل الثقافة مجموعة واسعة وغامضة من المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الجماعي، تبقى على السطح في مستوى الشعور وقبل الشعور، بينما عندما تحليل ماهية التصورات ففي هذا المستوى قد نجد

أو لا نجد الهوية أي أين تكون الثقافة مدلولها كما تمثل أيضا نمط التفكير والفعل المعتاد والتقليدي الذي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة والذي يجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله ولو جزئيا كي تتقبلهم المؤسسة.

بينما الهوية هي بمثابة الرمز «logo» الذي يتشكل من خلال قوة الثقافة التي يتمثل بها العمال وهذه الأخيرة "الثقافة القوية" تعطي للتنظيم هوية خاصة ، تميزه عن غيره من التنظيمات، ومن ثم فإن الهوية تجمع بين التصورات الذاتية للأفراد وتمثلاتهم القيمية.

ويقدم العمال أنفسهم بصفاتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون فيها، ومن هذا المنطلق فإن العمل بالمنظمة يشكل عنصرا لتكوين هوية العامل التنظيمية لأنه يحتاج للانضمام إلى مجموعة للانتماء إليها مع وفائه لها بإتباع تقاليدها، كما أن العامل الذي تتوافق مفاهيمه الذاتية مع مبادئ وممارسات المنظمة التي يعمل بها، نجد لان لديه روابط ذات جاذبية كبيرة جدا وشعورا أكثر التصاقا بالهوية التنظيمية ومن ثم فإن استعداده لبذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية يكون كبيرا.

وتتعلق الهوية التنظيمية بمدى انتماء العمال للمنظمة ككل وليس للوحدات التي يعملون فيها، وهذا من خلال فهمهم للسّمات الأكثر جوهرية / مركزية التي تميز منظماتهم عن غيرها، كما أنها تتسم بالاستمرارية وفي المقابل من ذلك يجب على إدارة المنظمة البحث عن الوسائل المساعدة على التميز. وعلى هذا الأساس نعرف الهوية التنظيمية على أنها: "الشخصية المميزة للمنظمة، التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة الظاهرة في اتصالات المنظمة بالخارج".

ويشير سكوت ولان scott / lane إلى أن هوية العامل ترتبط ارتباطا قويا بالهوية التنظيمية ، هذه الأخيرة يمكن أن يكون تأثيرها فعالا في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه.

تشكل الهوية التنظيمية من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العمال في المنظمة ويكون دور الإدارة العليا أساسيا في تشكيلها من خلال الإجابة عن سؤال من نحن كمنظمة لان ذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل الصراعات التنظيمية.

وهناك من يرى بأن الهوية التنظيمية تعبر عن الإدراك المشترك حول وجود تفسيرات عما تكون هذه المنظمة.

ويعرفها الباحثين عبد اللطيف، وأحمد جودة بأنها: "سمات تعرف المنظمة وتميزها عن غيرها، ويرى بأنه من الأهمية على إدارتها اإلاءها العناية اللازمة عند اتصالها بالعملاء الداخليين والخارجيين، وكذلك مؤسسيها وقادتها لأنهم يمتلكون قدرات كبيرة وصفات قيادية تسمح بتحديد معالم الهوية التنظيمية أمام العملاء الداخليين وهذا يقوي من انتمائهم ويطابق بين سلوكياتهم وتصرفاتهم مع سلوكيات وتصرفات قادتهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز السمات الجوهرية للمنظمة ويميزها كذلك عن غيرها، وبهذا المعنى تصبح الهوية التنظيمية القيمة وصعبة التقليد، مصدرا للميزة التنافسية القوية".

4- القيادة المتجهة نحو الثقافة، التحول والتعاون: كل عضو داخل الجماعة يمارس من حين لآخر تأثيرا ما، لكن بعض الأفراد يغيرون مجرى الأشياء أكثر من غيرهم ، هذا يدفعنا مباشرة إلى الحديث كتأثير منتظم يمارسه شخص أو مجموعة محدودة العدد على قرارات وأعمال على مجموعة أكثر عددا وأحيانا على مجموعة أوسع مثل الحركة أو النقابة أو الحزب أو الوطن.

كما يمكن للقيادة أن يتحالفوا أو يتصارعوا أو يتقاسموا فيما بينهم مناطق التأثير داخل الجماعة أو المؤسسة إلى درجة معرفة ظواهر القيادة، كما أنها لا تتلخص في مجرد اكتشاف القادة الرسميين ، زيادة على ذلك فان هذا

الاكتشاف ليس بسيطاً كما قد يبدو، لأن بعض الأشخاص يعملون في الظل، ويعمل البعض الآخر جهاراً.

ويسمح مفهوم القيادة كتأثير منظم بوضع تعريف للقائد من خلال وصفه بذلك الشخص الذي يمارس القيادة في سياق معين، والقيادة بأنها القدرة على دفع الغير على الانخراط بنشاط وبشكل إرادي بغرض تحقيق أهداف جماعية.

انبثق هذا الشكل من القيادة منذ حوالي خمسة عشر سنة مع تبني نظرية تدبير الأنظمة تدريجياً للمنظور الثقافي، ومن ثم أكد على أهمية أن يشترك أعضاء التنظيم نفسه في القيم والمعتقدات نفسها، وهذا يعني أن القادة الذين يشتغلون في هذا الأفق، بوصفهم نماذج يواجهون طريقة العمل يوميا، في تناغم مع قيمهم ومعتقداتهم وطريقة الكلام والتفاعل والتقييم والتنظيم وحل الصراعات والعقاب والتقدير.

وحسب شين فإن الثقافات التنظيمية أوجدت من أجل هذا الصنف من القادة، ذلك أن الوظائف الأساسية الثلاث للقيادة الثقافية هي: الإبداع والحفاظ وتفكيك أو الثقافة، فالأمر يتعلق بقيادة دقيقة جدا، مباشرة وغير مباشرة، نظامية وغير نظامية، تشتغل بشكل منغلق ومنفتح في الآن نفسه، كما أنها تحدد الأسلوب الذي بواسطته تحل المشكلات، وكذلك أسلوب التفاعلات المهنية ونوعيتها، وتجعل من الممكن أو المستحيل انبثاق قيادة تعاونية.

ويهدف هذا الصنف من القيادة إلى تعديل الكفاءات الفردية والجماعية داخل المؤسسة بغرض تغيير الممارسات، فالقائد يحول المؤسسة بمساعدة الجماعة على إقرار وإقامة تغيير دائم لطريقتها في التفكير والفعل.

وحسب بنيس ونانوس، فإن هذه القيادة لا تتمكن من التغيير فقط، بل تطور وترفع من أسباب وأهداف أولئك الذين تمارس عليهم، لأن قادة هذا النمط يبرزون مستوى من التحكم في التدخلات، كما يعرفون كيفية حماية أنفسهم من الميل إلى دفع كل الأرانب إلى الجري.

من خلال هذه النظرة فإن القيادة التحويلية تؤثر أساسا في الثقافة القائمة وفي تمثلات مختلف الفاعلين وانفعالاتهم ومواقفهم ومعتقداتهم وبالتالي في تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية، كما تهدف كذلك إلى إقامة تعاون مهني والحفاظ عليه عبر إقرار دينامية علائقية خاصة ورمزية بين مختلف الشركاء.

وبهذا المعنى تمثل القيادة التحويلية تدخلا في الثقافة التنظيمية كلها، وبناء على هذا يوصف القادة التحويليون بأنهم أصحاب رؤى، وهم منخرطون بشكل صحيح في عملية التغيير، ويتمكنوا من دفع نظرائهم إلى بناء تمثلات مشتركة يتقاسمونها فيما بينهم ويحولون الثقافة التنظيمية من خلال التناسق والتساوي اللذين يتدبرهما المشروع الجماعي يوما بعد يوم.

في هذا المجال يعد سلوك القادة داخل المنظمة، عنصرا أساسيا في الثقافة التنظيمية والتي تمثل التأثير التراكمي لكل العمليات والأنظمة والمعلومات والعلاقات والسلوكيات والاتجاهات الخاصة بكل فرد؛ وبما أن العنصر الأساسي لنجاح المنظمات هو تنمية الثقافة المهيئة للتغيير وإعادة الابتكار وهذا ما أكده "أفوليو" بقوله أن من أهم مؤشرات النجاح التنظيمي هو اتجاه ثقافة المنظمة نحو التغيير، مع العلم أن التغيير الثقافي يركز بدرجة كبيرة على الجانب الإنساني للمنظمة.

وبما أن الثقافة التنظيمية تصف البيئة الداخلية للمنظمة بما تتضمنه من عادات وقيم واعتقادات يشترك فيها الأفراد وتساهم في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم وتتحكم في طريقة أدائهم للعمل، ومن الأدوار الأساسية للقائد هو العمل على ربط الثقافة التنظيمية بالتغيير من خلال تشكيل وبناء ثقافة تدعم التغيير وتساعد على إنجاحه؛ وهناك نوعين من التغييرات هما:

➤ **التغييرات السطحية:** هي التي تجرى على مجموع مكونات المؤسسة من استراتيجية وبنية وثقافة ونمط الإدارة فيها.

➤ **التغييرات العميقة:** تلك التغييرات التي تغير واقع المؤسسة بشكل قوي وتتم عندما لا تكون التغييرات السطحية كافية، وهي مكلفة للمؤسسة، وترتكز أساساً على الاستراتيجية والبنية التنظيمية وثقافة المنظمة.

وتعد الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة، بحيث كلما كانت القيم مرنة ومتطوعة للأفضل، كلما زادت قدرة المنظمة على التغيير ودرجة حرصها على الاستفادة منه.

بحيث قدم كل من **أورلي** و **كيميس** نموذجاً يساعد على تغيير الثقافة التنظيمية ويشمل: وضع رؤية واستراتيجية واضحة لتغيير الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا بالتغيير، وضع نموذج للتغيير، تحسين الوضع التنظيمي، وضع النواحي الأخلاقية والنظامية لتغيير الثقافة التنظيمية، وتوصل "أونال" كذلك إلى أنه لا بد من تغيير اتجاهات وثقافة العمال حتى يمكن تقليل درجة مقاومتهم للتغيير عند تطبيق الهندرة؛ وبتغيير الثقافة القديمة إلى ثقافة جديدة مرتكزة على التغيير في المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يناسب هندسة الإدارة.

وبما أن التغيير هو التحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري، فهو يعني التحول من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر فعالية وكفاءة، وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

كما يتضمن إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة واستراتيجياتها وأساليب حل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة من حوله.

وبصفة عامة فإن التغيير الثقافي يشتمل على ثلاثة محاور رئيسة هي:

➤ **تصميم ملامح الثقافة:** تحتاج مهمة تصميم ملامح الثقافة الجديدة إلى خطوتين، الأولى تتمثل في معرفة ملامح الثقافة السائدة وهدمها، والثانية

- تتمثل في معرفة ملامح الثقافة الجديدة وتصميمها ومن أهم الملامح الواجب معرفتها هي:
- مدى دعم المؤسسة للعمال بالموارد والمعلومات؛
 - مدى الالتزام والانضباط المطلوب في العمل؛
 - مدى الحرية والصلاحيات المتاحة للأفراد؛
 - مدى تشجيع المبادرات الشخصية والابتكار والأفكار الجديدة؛
 - مدى تشجيع المغامرة وتحمل المخاطر؛
 - أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المؤسسة؛
 - التعاون والتنسيق المطلوب بين الوحدات؛
 - ظروف العمل المادية المؤثرة على ملامح ثقافة المؤسسة.

➤ **نشر الثقافة الجديدة:** من خلال بعض الطرق التي تساعد على تغلغلها في إرجاء المنظمة وعلى بثها بين صفوف العمال، والمتمثلة في الشعارات، الحكايات، اللغة العامية، الاحتفالات والطقوس وإعلان مبادئ.

➤ **دعم الثقافة الجديدة:** وذلك الذي يكون من خلال:

- اختيار عمال قادرين على التكيف مع معايير وقيم الثقافة الجديدة؛
- مكافأة العمال الذين يلتزمون بقيم ومعايير الثقافة الجديدة وتدريبهم عليها؛
- ترقية العمال الذين لهم القدرة على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة الجديدة؛
- تقديم قصص وحكايات معبرة عن الثقافة الجديدة والاهتمام بتكريم العمال الملتزمين بالثقافة.

5- القيادة المتجهة نحو تكريس أخلاقيات العمل: من أسباب ظهور السلوكيات المعيقة للأداء هو غياب الأطر الثقافية كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات وكذلك غياب مفاهيم مثل : أخلاقيات العمل، الخدمة العمومية وبغياهما ظهر الفساد، ومما لاشك فيه أن تفشي السلوكات غير المحبذة في الواقع المؤسسي، فإنها تصبح تقليدا أو تترسخ في أذهان العمال أو

الموظفين وبالتالي تصبح قيما سلبية لا يمكن الاستغناء عنها من طرفهم نظرا لعدم توفر الأطر الردعية والتي تمنع وتحد من ظهور مثل تلك السلوكيات. وبما أنّ أخلاق العمل تعني تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، ولضمان وجود أخلاقيات عامة ومشتركة بين المؤسسات، سعت المنظمة الأممية إلى وضع مدونة دولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين، تغترف منه جميع الدول والمؤسسات المبادئ العامة لأخلاقيات العمل. وبالنظر إلى وجود علاقة وطيدة بين القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها، وهناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى العمال مثل القيم الاجتماعية والتنظيمية والمهنية، بحيث ترغب أغلب المنظمات في أن يتوفر عمالها على حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ولكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة الإدراك ومن العوامل المؤدية إلى رداءة القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل نذكر:

- معاملة العمال بتمييز؛
 - تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات؛
 - عدم توفر القدوة الحسنة داخل وخارج العمل، تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى العمال؛
 - ضعف الهياكل التنظيمية والقيادات الادارية والرقابة والإجراءات التأديبية؛
 - ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاق العمل.
- لذا يجب على المدراء خلق هيكل وثقافة تنظيمية تشجع العمال على العمل الجاد وتطوير الاتجاهات المساندة للعمل، وتسمح كذلك للأفراد والجماعات بالتعاون والعمل معا بفعالية.

خلاصة.

لقد حاولنا من خلال هذا المقال أن بين كيف يمكن للثقافة التنظيمية باعتبارها تجمع بين القيم والمفاهيم التي تدفع بأعضاء المنظمة إلى الالتزام التنظيمي، وعلى جميع المستويات، وهذا الذي يمكنه بدوره من جهة ثانية أن يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة، وخاصة في ظل التغيرات المتعددة الأبعاد التي تعرفها بيئة الاعمال اليوم.

قائمة المراجع والهوامش:

- 1- إردوايتيد: فن القيادة والتوجيه، ترجمة محمد عبد الوهاب إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص16.
- 2- Charron- Jean-Luc: **organisation et gestion de l'entreprise**, dunod Paris, 2ed, 2001, p53.
- 3- ج. أ. كول: الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرق، سوريا، 2014، ص101.
- 4- صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات التربوية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1972، ص7.
- 5- علي السلمي: الإدارة المصرية، رؤية معاصرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص75.
- 6- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص514.
- 7- هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص87.
- 8- رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص293.
- 9- نقلا عن-بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 2 / 2003، جامعة ورقلة، ص71.
- 10- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص51.

- 11- نقلا عن- بوراس نورالدين: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص19/18.
- 12- عبد الوهاب سويسي:الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص01.
- 13- صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987، ص09.
- 14- عبدالوهابسويسي:المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دارالتجاحللكتاب،الجزائر، 2009، ص47.
- 15- فلاح تايه النعيمي:اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1989، ص10.
- 16- حمادي محمد: ثقافة المؤسسة وفاعلية الاتصال في إدارة الموارد البشرية، مجلة الحوار الثقافي مخبر حوار الحضارات، التنوع الثقافي وفلسفة السلم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، عدد خريف وشتاء 2015، ص100/99.
- 17- حمد بن فرحان الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 33/31.
- 18- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2007، ص 41/40.
- 19- محمد بن علي بن حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة الابتدائية ودورها في الابداع الإداري من وجهة نظر مديري التعليم الابتدائي بالعاصمة

المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة 2008، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، ص 17/19.

20- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2011، ص 51.

21- jean brilman: **Les meilleures pratiques de management**(cœur de performance), édition d'organisation, 3^{eme} ed, 2001, p 58-59.

22- سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية: موضوعات أو بحوث متقدمة، مطبعة العثري، الإسكندرية، 2004، 2005 ، ص 139-140.

23- بوبكر منصور، مرجع سابق، ص 36/37.

24- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ احمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 86، العدد2، 2010، ص 124.

25- الساعاتي سامية: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 3 ، 1998 ، ص 240/241.

26- وصفي عاطف، المرجع نفسه، ص 152.

دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
دراسة ميدانية بمؤسسة -condor- برج بوعريريج
أ.د. خريش عبد القادر
أ. مشري سعاد
جامعة تيبازة
جامعة البليدة-

ملخص:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وشغلت أذهان الكثير من الباحثين والدارسين، وأصبحت الأداة الرئيسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التزام عمال وحدة المكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور" على عينة مكونة من 240 عامل، في إنجاح ذلك حيث تبين أن التزام العاملين عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، ويعزز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف وأبعاد المسؤولية الاجتماعية. وتطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل في محيطها الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الالتزام التنظيمي، المنظمة، العاملين.

Résumé :

La Responsabilité sociale est considéré parmi les concepts créés par la pensée administrative contemporaine qui a préoccupé la réflexion de nombreux chercheurs , et donc elle es devenu l'outil primordial pour la réalisation de l'efficacité organisationnelle concernant des entreprises modernes .

L'objectif de cette étude est de révéler le rôle de l'unité d'engagement des travailleurs du compartiment de la climatisation institution "Condor",a partir d'un échantillon composé de 240 travailleurs, le succès, il a été constaté que l'engagement des employés à un élément essentiel dans la

réalisation des objectifs organisationnels, qui favorise la stabilité et la confiance entre la direction d'une part et les travailleurs d'une autre part, et a contribué également à l'engagement organisationnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise et à élaborer les différentes dimensions de la responsabilité sociale. Et au développement de la capacité de l'organisation et aussi assurer la croissance continue de l'environnement social

Mots clés : La Responsabilité sociale, le engagement organisationnel , Organisation, personnel.

مقدمة

إن نجاح المؤسسات وسمعتها باتت تقاس حالياً بمقدار مساهمتها في حماية البيئة بتقديم منتجات صديقة لها والمحافظة على مواردها، والمتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات العاملين، فقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من الخطط الإستراتيجية لأغلب المؤسسات في القرن الواحد والعشرين نظراً لما لها من تأثير بعيد المدى على استمرارية نجاح المؤسسات وتوافقها مع متطلبات بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر.

لذلك لابد من خلق علاقة وطيدة بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي واندماجها وبشكل كبير مع تفاصيل الفضاءات المجتمعية التي تنشط من خلالها وتحقق أهدافها في ظلها، لأن المؤسسات الصناعية كلها انساق منظمة تسعى إلى تحقيق متطلبات النسق الكلي، وكذا متطلباتها في علاقة مباشرة مع المجتمع، وهذه المتطلبات تعتبر تحديات وأهداف كل تنظيم، وتأتي المؤسسات الصناعية في قمة الأهمية باعتبارها أساس نجاح المجتمعات، ويبقى نجاح واستمرار بقاء هذه المنظمات مرهون بمدى تحقيقها لمتطلباتها أي توفير الموارد اللازمة البشرية والمالية والتقنية، بحشد الموارد لبلوغ الأهداف المرجوة، من أجل تحقيق قدر من التناسق بين أجزاء التنظيم والمجتمع .

ولتحقيق ما سبق وتجسيده على أرض الواقع فإن عملية نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية تحتاج إلى غرسها في كل عامل بالمؤسسة، ولن يقتنع العامل بأهمية ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومساهمته فيها،

إلا إذا كان له نصيب كاف من هذه المسؤولية واستشعر أهميتها في حياته المهنية، ومن ثم أهميتها في المجتمع والبيئة. ذلك فتحقيق هذا يتوقف بدرجة كبيرة على مدى استعداد أفراد المؤسسة لتبني هذا التوجه واقتناعهم بها، ويتم استعدادهم من خلال الاستمرار وزيادة الرغبة في بذل جهود إضافية وكبيرة لصالح مؤسستهم بالإضافة إلى قبولهم واقتناعهم بأهدافها.

حيث أن العاملين الذين لديهم انتماء عال لمنظماتهم سوف يذهبوا إلى أبعد من متطلبات ومهام وظيفتهم ويقدمون أكثر مما هو متوقع منهم وذلك إيماناً وإحساساً من الجميع أن المؤسسة هي منهم ولهم، بحيث يساهم استقرار العمال وولائهم والتزامهم بالمؤسسة والرغبة في الاستقرار بالعمل داخل المؤسسة، في زيادة تطلعاتهم اتجاه تحقيق أهدافهم في ظل محاولة إيجاد توافق جزئي أو كلي بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، كما أنه في مصلحة المؤسسة التي تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها، وعليه فإذا كان هناك التزام نحو المؤسسة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المؤسسة والاستمرار للعمل بها.

وفي دراستنا هذه وبعد القيام بدراسة استطلاعية تبين لنا أن المؤسسة " كوندور" مجال الدراسة تتمتع بالإرادة حتى تكون العنصر الأقوى في مجال الإلكتروني والإلكترومنزلي على المستوى العالمي، فهي ترى أن النتائج المقنعة المتحصل عليها بفضل استخدام نظام الجودة قد أحدثت تحفيزاً كبيراً وشجعتها على المضي قدماً، من خلال الدمج التدريجي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجيتها وذلك بتبنيها لهذا المعيار سنة 2012 و بما أنها سعت للحصول على هذا المعيار ومحاولة تطبيقه هذا يدفعنا لمحاولة معرفة دور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في هذه المؤسسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الالتزام التنظيمي للعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية؟

من خلال طرح العام للإشكالية والتساؤل الرئيسي لها، يمكن تحديد مجموعة تساؤلات فرعية للبحث كالتالي:

- 1 - كيف يساهم الالتزام العاطفي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة؟
 - 2- كيف يساهم الالتزام الاستمراري لعمال المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟
 - 3- كيف يساهم الالتزام المعياري في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟
- 1- الفرضيات: من خلال ما سبق يمكن تقديم فرضيات عمل التالية:
- يساهم الالتزام التنظيمي بأبعاده المعيارية والمستمرة والعاطفية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
 - يؤدي توافق القيم والأهداف بين العمال والمؤسسة إلى تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
 - يؤدي وعي العمال بالقيمة الاستثمارية (التكاليف) المرتبطة بالمؤسسة إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
 - يؤدي الشعور بالواجب والمسؤولية اتجاه المؤسسة إلى تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية.
- 2- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في كونها مسح أو نظرة نسبية عن المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت بمثابة ثقافة جديدة في مجتمعنا، حيث أن هناك انتقادات في الوقت الحاضر وجهت للمؤسسات بسبب فشلها في الاهتمام بمسؤوليتها الاجتماعية، كما يمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الالتزام الاجتماعي للمؤسسة و التزام العمال ومنه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص، ومدى التزام العاملين بالمنظمة بتحقيق ذلك.
- 3- أهداف الدراسة: الكشف عن الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي بأبعاد المعيارية والمستمر والعاطفي (في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، نظرا لمساهمتها في تنمية المجتمع.
- التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاص (مؤسسة condor) ومدى الالتزام بها.

- الجانب النظري:

1- مفهوم الالتزام التنظيمي: يمثل الالتزام التنظيمي: "اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها"¹

ويعبر أيضا عن: "حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم."²

2- أنواع الالتزام التنظيمي: يتفرع الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع هي:

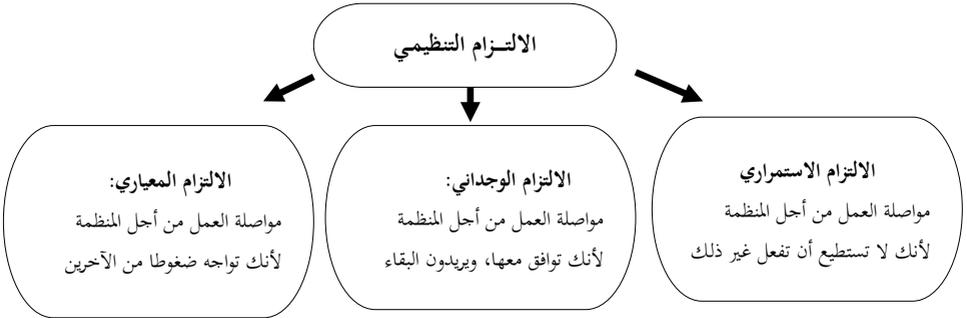
أ- الالتزام العاطفي: ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم.³

ب- الالتزام المعياري: ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة.⁴

ج - الالتزام الاستمراري (البقائي): إن الالتزام الاستمراري يتعلق بالرهان الجانبي ، ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشية بطريقة أخرى.⁵

ويمكن توضيح أيضا هذه الأنواع كما في الشكل التالي:

شكل رقم(01) يوضح أنواع الالتزام التنظيمي.



Source :⁶Naser Shirbagi, Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions, *Bulletin of Education & Research June 2007, Vol. 29, No. 1, p19*

3- **بناء ثقافة الالتزام التنظيمي:** هناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام لدى الفرد داخل المنظمة. ومن بين هذه الممارسات نجد: أ- ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.⁷

ب- القيم المشتركة: سوف يكون الالتزام الشعوري عاليا إذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.

ج- مستلزمات العاملين: لزيادة الالتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة.⁸

د- إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر العاملين بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

هـ- وضع نظام للحوافز والمكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها.

و- مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهارتهم وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي ولإثراء وظائفهم، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية.⁹

4- **تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين:** يتطلب تطوير الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة أن تتعامل المنظمة معهم بوضوح وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة فالمنظمات أيا كانت معنية بالاهتمام بكوادرها وموظفيها ويجب أن تحرص على اهتمامهم وتوقعاتهم، وتوجهاتهم المستقبلية، إذ لابد من النظر إلى تطوير قدراتهم وإضافة الجديد لديهم دون الإبقاء على ما اعتادت عليه النظم الإدارية التقليدية، التي مورست، وتمارس بين الحين والآخر، إذ أن الاهتمام الجيد والرؤية الواسعة لحاجات ومتطلبات الأفراد فيه زيادة التزامهم الوظيفي نحوها.¹⁰

5- **مفهوم المسؤولية الاجتماعية:** يقصد بها "مجموعة السلوكيات المادية والمعنوية التي تقدم المنظمات من خلالها على خدمة المجتمع المتواجدة فيه، من خلال الاهتمام بالقضايا العريضة التي تهتمه مثل تلوث البيئة، الفقر، البطالة، التضخم"¹¹.

كما تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة"¹².

ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية: "الأعباء والالتزامات التي يتوجب على الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين التقيد بها ومراعاتها أثناء ممارستهم لمصالحهم الذاتية وفق إطار المصلحة العامة"¹³.

و تعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها: " تلك الأنشطة التي تقوم المنظمة بتنفيذها اختياريا دون إلزام قانوني والتي تعني بالالتزام المنظمة تجاه المجتمع"¹⁴.

6- أبعاد المسؤولية الاجتماعية: يوجد أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي: البعد الاقتصادي والأخلاقي، والقانوني، والخيري (الإنساني) كما يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم (02) يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية



Source, Amit Kumar Srivastava ,Gayatri Negi , et autres,
Corporate Social Responsibility- A case study of TATA Group,
IOSR Journal of Business and Management(IOSRJBM) volume 3,
Issue 5 (Sep,Oct. 2012), p19¹⁵

أ- البعد الاقتصادي: إن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية، داخل المنظمات، مثل الحوكمة المؤسسية، ومنع الرشوة والفساد.¹⁶

ب- البعد القانوني: ويعني أن المنظمة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين، وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.¹⁷

ج - البعد الأخلاقي: فيه يتم تخطي المصلحة الذاتية الضيقة التي تقوم عليها المسؤولية الاقتصادية للمنظمات وتخطي الالتزامات القانونية لمصلحة المنظمة، لتصل إلى إثراء وتطوير صورة وسياسات وممارسات المنظمة من خلال الالتزامات والمبادرات الأخلاقية (دعم القيم الأخلاقية. والاستثمار الأخلاقي)¹⁸

د - البعد الخيري (الإنساني): هذا البعد يبين أن المسؤولية هي اختيارية أو إرادية في طبيعتها، وبالتالي يصعب الحكم والتحقق منها، ويندرج تحت هذه البعد المساهمات الخيرية الكبيرة للكثير من المنظمات المحلية والعالمية¹⁹

7- المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح: تحدد أهم مجالات مسؤوليات منظمات الأعمال على النحو التالي:

أ- المسؤولية تجاه أصحاب المنظمة والقائمين على تمويلها وإدارتها: إن الإدارة عليها مسؤولية حسن إدارة المنظمة والحفاظ على أموال وممتلكات أصحاب المنظمة والممولين لها وتنمية هذه الأموال بما يعود بالربح أو الفائدة على هؤلاء وكذلك حسن التصرف أثناء تنفيذ مختلف الأنشطة للمحافظة على مكانة وسمعة أصحاب المنظمة²⁰.

ب- المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد العلاقات متينة معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة.²¹

ج- المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال: تشمل أصحاب هذه الفئة جميع العاملين، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب، بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين، التدريب وكذلك نظام للحوافز، فالعمال يساهمون بشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.

د- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة: أصبحت القضايا المتعلقة بالبيئة تدخل في طيات ما يسمى بالمسؤولية البيئية التي تعتبر أداة لتجسيد العد البيئي للتنمية المستدامة في المنظمة، وبذلك فمجالات المسؤولية البيئية للمنظمة هي تلك المساهمات والمسؤوليات الطوعية والإجبارية الملقاة على عاتقها تجاه حماية البيئة.²²

هـ- المسؤولية اتجاه المساهمين: على المنظمة أن تحافظ على حقوق المساهمين في الحصول على الربح، بالإضافة إلى القيام بكل ما يدعم موقف المنظمة لدى أفراد المجتمع، ومن بينها ما تقوم به من أنشطة اجتماعية تدعم الصورة الذهنية للمنظمة، وذلك وفقا لإمكانيات معقولة لا تضر بمصالح المستثمرين.²³

و- **المسؤولية الاجتماعية** اتجاه الزبائن: تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة في مجال تحسين جوانب المنتج إلى تحسين سمعة المنظمة في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك في الأوساط الصناعية والتجارية، مما يعود ذلك على زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية.²⁴

8- دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية:

إن أمام إدارة الموارد البشرية ثلاث تحديات يجب رفعها، الأول يتمثل في تحفيز العمال وتحسين كفاءتهم، وينجم الثاني عن رفع التحدي الأول وهو أن تحقق المنظمة رهان كسب ثقة عمالها، أما الثالث فهو أن يصبح العامل عنصراً مسؤولاً داخل المنظمة يتحمل المسؤولية مثله مثل مسؤولي المنظمة، وعليه فالمرور البشري يعتبر ثروة للمؤسسة، فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.²⁵

وعليه يلعب العاملون دوراً حيوياً ورئيسياً في نجاح تطبيق التزامات المسؤولية الاجتماعية، وبينما يعتمد النجاح الكلي للمسؤولية الاجتماعية على الإدارة العليا، فإن النجاح النهائي يعتمد على العاملين، إذ أنهم سفراء للمؤسسة ومصدر للأفكار والمعلومات، كما إن عدم إشراك العاملين والموظفين، يؤدي إلى إحداث بعض المشاكل والمقاومة عند التطبيق، لذا يجب وضع خطة جيدة للتواصل ما بين الإدارة العليا وباقي الأطراف، لتوضيح إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والالتزامات المترتبة على تطبيقها، وإن وجود الرغبة والارتياح لدى العاملين، ينعكس بشكل كبير على راحة الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح، ويعكس هذا الانخراط مدى وعي الإدارة العليا بأهمية العاملين، ودورهم المهم في نجاح مبادرات المؤسسة في تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية.²⁶

- الجانب الميداني

1- **المنهج والتقنيات المستعملة:** اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي حيث حاولنا من خلال هذا المنهج وصف دور الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، والعاطفي، والاستمراري) في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعريج. معتمدين في ذلك على تقنية استمارة الاستبيان وللتحقق من ثبات الدراسة

بهذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على محاور الاستبيان، حيث من الناحية التطبيقية يعد ألفا ≤ 0.60 معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

الجدول رقم (01) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ.

0.777	ألفا كرونباخ
51	عدد الأسئلة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مقياس الثبات هو 0,777 أي (77.7%) وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%) وبذلك نستنتج أن أداة الاختبار الاستبيان صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة، وفي بحثنا هذا قد تم الاعتماد على أهم المقاييس الإحصائية المتعلقة بالارتباط والذي يتمثل في مقياس "كاي تربيع".

2 عينة الدراسة: أجريت الدراسة الميدانية على مجتمع بحث مكون من مجموعة من العاملين بوحدة المكيفات الهوائية بمؤسسة "كوندور" وشملت هذه الدراسة كل فرد يعمل في وحدة إنتاج المكيفات الهوائية، والذي بلغ عددهم 725 عامل، وبعد إجراءات المعاينة وتوزيع استمارة الاستبيان توصلنا إلى عينة بحث قدرت بـ 240.

3- مجالات الدراسة:

تنتمي شركة "كوندور" إلى مجموعة بن حمادي التي تحتوي على 5 شركات إنتاجية وهي: شركة ARGILOR لإنتاج الآجر و المواد الحمراء ، شركة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته، شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية ، شركة HODNA METAL لإنتاج الصفائح ، شركة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية. وهذه الأخيرة هي محل دراستنا. تنشط المؤسسة وفقاً لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003. وتمتلك "كوندور" 07 وحدات إنتاج وهي: وحدة إنتاج التلفاز وتمثل 40% من الحصص السوقية، وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي وتمثل 25%، وحدة إنتاج مكيفات الهواء وأجهزة كهرومنزلية وتمثل 10%، وحدة إنتاج التلاجات وتمثل

35%، وحدة إنتاج مواد التغليف، وحدة إنتاج مواد البلاستيك، كما تمتلك الشركة ورقتين مربحتين لتحقيق التميز: نوعية المنتج عالية الجودة وسياسة أسعار مدروسة بدقة، واعتماد سياسة التكوين المستمر للعمال لتجديد المهارات (امتلاك موارد بشرية ذات جودة عالية). شعار الشركة : الإبداع هو الحياة.²⁷ ولقد فاق حاليا عدد عمال الشركة بمختلف وحداتها : 5864 عامل بعد أن كانت تشغل 90 عامل في بداية نشاطها.

وتمت الدراسة الميدانية في فترة من 23 ماي 2015 إلى غاية 29 جانفي 2016 حيث قمنا في البداية بإجراء زيارة استطلاعية لاكتشاف مدى ملائمة الميدان لدراستنا، وبعد التأكد من صلاحية المؤسسة تم الحصول على الموافقة النهائية، وتوزيع واسترجاع الاستبيان.

الجدول رقم (02): يوضح دور التوافق بين قيم العامل والمؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	غير محققة	محققة نسبيا	محققة	مدى تحقيق المسؤولية الاجتماعية توافق القيم العامل والمؤسسة
02	6.833	150	18	52	80	تتوافق
		%100	%12	%34.7	%53.3	
		90	18	39	33	لا تتوافق
		%100	%20	%43.3	%36.7	
		240	36	91	113	المجموع
		%100	%15	%37.9	%47.1	

إذا تمعنا في هذا الجدول، الذي يوضح دور التوافق بين قيم العامل والمؤسسة في مدى تحقيق المسؤولية الاجتماعية نجد أن الاتجاه العام سجل

نسبة (47.1%) من المبحوثين يؤكدون أن المسؤولية الاجتماعية على مستوى مؤسستهم محققة تماما، بحيث نجد تحقيق ذلك كان من خلال وجود نوع من التوافق في القيم بين العامل والمؤسسة بنسبة (53.3%)، مقابل (36.7%) من المبحوثين الذين يجدون أن قيمهم لا تتطابق مع قيم المؤسسة. وعند حسابنا " توزيع ك² " تحصلنا على قيمة ك² المحسوبة تساوي 6.833 بينما كانت قيمة ك² الجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 وعليه فيما أن قيمة ك² المحسوبة أكبر من قيمة ك² الجدولة، فالباحثة متأكدة بـ 95% من وجود علاقة بين توافق القيم بين العاملين والمؤسسة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

فما هو التحليل الكيفي لهذه المعطيات الإحصائية؟

ومن خلال نتائج بيانات الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه هناك توافق بين قيمهم وقيم المؤسسة وهذا التوافق يدفع بالمبحوثين إلى تبني قيم واتجاهات هذه الإستراتيجية (المسؤولية الاجتماعية) وذلك بتقبلهم ودعمهم لها مما يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية و يرجع هذا بدرجة كبيرة على مدى استعداد المبحوثين لتبني هذا التوجه واقتناعهم بها ويتم استعداد من خلال قبولهم واقتناعهم بأهدافها وقيمها ومدى تقبلهم لقيمتها والذي يتوقف على مدى وعي المبحوثين بأهمية وفائدة المسؤولية الاجتماعية.وعليه فإن توافق قيم المبحوثين مع قيم المؤسسة من شأنه أن يساهم في تحقيق أبعد المسؤولية الاجتماعية وتجسيدها على أرض الواقع، فتوافق قيم المبحوثين مع قيم المؤسسة هذا يعني أيضا توافق مع قيم المسؤولية الاجتماعية التي تبنتها المؤسسة وتدرجها ضمن ثقافتها التنظيمية. فتوافق القوي بين قيم الطرفين يمكن أن نترجمه فقط إلا من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية التي توحى بتوافق والتلاحم القوي بين العمال والمؤسسة.

ضف إلى ذلك أن تحلي المبحوثين بمجموعة من القيم المتقاربة مع قيم المؤسسة (احترام الوقت إتقان العمل، التعاون) ساهم وساعد المؤسسة على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال المساهمة في تحقيق بيئة الداخلية مناسبة للعمل ، وجعل نظام الأمن والسلامة ملائم ، وجعل المؤسسة تسعى إلى احترام العدالة في التوزيع الأجور والمكافآت .

الجدول رقم (03) يوضح مدى تبني أهداف المؤسسة وعلاقته بتحقيق المسؤولية الاجتماعية

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	غير محققة	محققة نسبيا	محققة	مدى تحقيق المسؤولية الاجتماعية مدى تبني أهداف المؤسسة
04	9.759	60 %100	06 %10	20 %33.3	34 %56.7	قويا
		67 %100	17 %25.4	23 %34.3	27 %40.3	ضعيفا
		113 %100	13 %11.5	48 %42.5	52 %46	متوسط
		240 %100	36 %15	91 %37.9	113 %47.1	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام قد سجل عند صنف المبحوثين الذين يجدون أن المسؤولية الاجتماعية محققة على مستوى مؤسستهم بنسبة (47.1%) وعند قراءتنا للبيانات الجزئية للاتجاه العام نجد، أن نسبة (56.7%) من المبحوثين والذين أجابوا بأن تبنيهم لأهداف المؤسسة يلعب دور في تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية، ثم تليها نسبة (46%) من المبحوثين والذين أجابوا بأن تبنيهم لأهداف المؤسسة يكون بشكل متوسط ، لتليها فيما بعد نسبة (40.3%) من المبحوثين الذين أجابوا بأن تبنيهم لأهداف المؤسسة ضعيف.

وعند حسابنا " توزيع كا² " تحصلنا على قيمة كا² المحسوبة تساوي 9.759 بينما كانت قيمة كا² المجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 04 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 9.488 وعليه فيما أن قيمة كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² المجدولة، مما يجعل الباحثة متأكدة بـ 95% من وجود علاقة بين تبني المبحوثين

لأهداف المؤسسة ومدى تحقيق ذلك للمسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة. ما هو التحليل الكيفي لهذه المعطيات الكمية؟
و يمكن تفسير رغبة العمال في تبنيتهم لأهداف المؤسسة إلى مجموعة من العوامل منها مدى وعي وفهم العاملين لأهداف المحددة من طرف المؤسسة، وأيضا إلى التطابق الجزئي في الأهداف بين العاملين والمؤسسة.
ضف إلى ذلك أيضا السياسة التي تتبعها المؤسسة في هذا المجال بحيث تحرص كل الحرص على ضرورة شرح وتوعية العمال بمدى نجاعة وفاعلية أهداف المؤسسة، بالإضافة قيامها بتحديد أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها وفقا لمبادئ وقواعد متفق عليها.
وبصفة عامة فإنه كلما كانت درجة سيطرة الفرد على الهدف المحدد أعلى وكلما كانت قدرته على تحقيق هذا الهدف أوضح زادت رغبة المؤسسة في ذلك الهدف.بالإضافة إلى أنه كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد لتلك الأهداف وسبل تحقيقها ومدى تطابقها مع أهداف المؤسسة كلما زاد معدل الانجاز والإتقان.

الجدول رقم (04) : يوضح دور الرغبة في الاستمرار في العمل في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	غير محققة	محققة نسبيا	محققة	مدى تحقيق المسؤولية الاجتماعية الرغبة في الاستمرار في العمل
02	8.202	197 %100	24 %12.2	74 %37.6	99 %50.3	نعم
		43 %100	12 %27.9	17 %39.5	14 %32.6	لا
		240 %100	36 %15	91 %37.9	113 %47.1	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام قد سجل عند صنف المبحوثين الذين يجدون أن المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة محققة تماما بنسبة (47.1%) سجلت نسبة (50.3%) عند اغلب المبحوثين الذين يرون أن رغبتهم في البقاء والاستمرار بالعمل في المؤسسة يساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة، مقابل (32.6%) ممن يرون انه ليس لديهم رغبة في البقاء في العمل.

و بحسابنا " توزيع كاي " ، تحصلنا على قيمة كاي²المحسوبة تساوي 8.202 بينما كانت قيمة كاي² المجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 02 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 5.991 وعليه فيما أن قيمة كاي² المحسوبة أكبر من قيمة كاي²

المجدولة، فالباحثة متأكدة بنسبة 95% من وجود علاقة بين الرغبة في الاستمرار وتحقيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة. فما تحليل ذلك؟ ويمكن تفسير تحقيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى مؤسسة "كوندور" إلى مجموعة من القيم والدوافع والرغبات التي يكنها العاملين بالمؤسسة، كالشعور بالرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة فهذه الرغبة تجعلهم يستمتعون عند أدائهم لعملهم الأمر الذي ينعكس على رضاهم الوظيفي والذي يجعلهم يتبنون أهداف المؤسسة ويعتبروها أهدافهم وبالتالي يعملون جاهدين لتحقيق تلك الأهداف، من خلال إظهارهم للعديد من السلوكيات التي يمكن أن تفيد المؤسسة كإظهار النية في البقاء والعطاء من اجل فائدة المؤسسة والمجتمع، فالمحوثين واعين وقادرين على تشخيص الحالات التي تجعلهم يدركون فيها أن المؤسسة تسعى إلى التزام وتحمل مسؤوليتها تجاههم وتجاه المجتمع الأمر الذي يجعلهم يرغبون في البقاء والاستمرار والالتزام بالعمل بمؤسستهم من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية " المسؤولية الاجتماعية" وعيا منهم بأن المسؤولية الاجتماعية هي إحدى أولويات المؤسسة ولا بد من المساعدة على تحقيقها على ارض الواقع.

الجدول (05) : يوضح الاستعداد لبذل مجهود إضافي وعلاقته بتشجيع العمل التطوعي.

درجة الحرية	كاي المحسوبة	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	تشجيع على العمل التطوعي الاستعداد لبذل مجهود إضافي
06	13.586	166 %100	07 %4.2	17 %10.2	35 %21.1	107 %64.5	نعم
		37 %100	01 %2.7	10 %27	11 %29.7	15 %40.5	لا
		37 %100	-- %--	06 %16.2	12 %32.4	19 %51.4	حسب الظروف
		240 %100	08 %3.3	33 %13.8	58 %24.2	141 %58.7	المجموع

من خلال قراءة بيانات الجدول الذي يوضح مدى استعداد المبحوثين لبذل مجهود إضافي في تشجيع العمل التطوعي، نلاحظ أن الاتجاه العام قد سجل عند صنف دائما ما تشجع المؤسسة على العمل التطوعي بنسبة (58.7%) حيث سجلنا فيها أكبر نسبة عند فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن استعدادهم الدائم لبذل مجهود إضافي يؤدي بالمؤسسة إلى تشجيع العمل التطوعي بنسبة قدرت بـ (64.5%) مقابل (51.4%) عند فئة المبحوثين الذين يجدون أن استعدادهم لبذل مجهود إضافي يكون حسب الظروف، بينما من صرحوا بعدم استعداد لذلك قد سجلوا نسبة (40.5%).

و عند حسابنا " توزيع كاي² " تحصلنا على قيمة كاي² المحسوبة تساوي 13.586 بينما كانت قيمة كاي² الجدولة عند درجة حرية تقدر بـ 06 وهامش خطأ قدره 0.05 تساوي 12.592 وعليه فيما أن قيمة كاي² المحسوبة أكبر من قيمة كاي²

المجدولة، فالباحثة متأكدة بنسبة 95% من وجود علاقة بين استعداد المبحوثين لبذل مجهود إضافي و تشجيع العمل التطوعي . فكيف تفسير ذلك؟ إن الرغبة في المشاركة بما هو أكثر من شروط العمل تعد عنصرا رئيسيا من فعاليات المؤسسة، وإن رغبة الأفراد في المشاركة بجهود تعاونية لخدمة المؤسسة ذات قيمة عالية، وعلى الرغم من أن هذا السلوك يتعدى مجرد القيام بالدور الوظيفي الذي حدد له ، إلا أنه لا يتناقض مع متطلبات الوظيفة بشكل مباشر، بل إنه يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة .

وهذا ما تؤكد إحصائيات الجدول السابق حيث أكد أغلبية المبحوثين بأنه بالإضافة إلى العمل الرسمي والمتعاقد عليه فهم على استعداد دائم لبذل مجهود إضافي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يشجع المؤسسة على أن تخطي خطوة نحو العمل التطوعي الذي يعود على المؤسسة وسمعتها بشكل ايجابي.

وما يثبت ذلك هو مساهمة "كوندور" بقوة في دعم الأعمال الخيرية والتطوعية التي شاهدها عدد من ولايات الشرق الجزائري. وقد دأب مجمع بن حمادي طيلة السنوات الماضية على توجيه أنشطته إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني في إطار الاستجابة لمتطلبات وحاجيات المعوزين والفقراء خلال الشهر الفضيل، فتتعدد المبادرات، وتتنوع أشكال المساهمة في سد حاجيات عينة مهمة من المجتمع الجزائري، لا سيما على مستوى ولاية برج بوعرييج. كما تنشط من خلال "كوندور" عمليات موائد الرحمة والتي يسهر العديد من عمال مؤسسة "كوندور" على التطوع ومساعدة المؤسسة على تحقيق ذلك وصدقات العيد والقفة الرمضانية، كما تحرص مجموعة بن حمادي كل سنة على تكريس جزء كبير من برامجها الاجتماعية للاهتمام بالمواطنين، مبيناً أن حرص المؤسسة على مساهمتها السنوية في هذا الجانب ما هو إلا ترجمة حقيقية لأهدافها في مساندة ودعم تحسن الإطار المعيشي للمواطنين، كما أكد أيضا رئيس مجمع بن حمادي " عبد الرحمان بن حمادي" بأن المؤسسة ستستمر في تطبيق سياستها التي تنطلق من مسؤولياتها الاجتماعية، مشيرا إلى أن "كوندور" تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة كونها واحدة من كبريات الشركات الوطنية، وهي تعمل على أداء رسالتها الاجتماعية على أكمل وجه لقناعتها الشديدة بأهمية هذا الدور في تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمجتمع²⁸.

4- نتائج الدراسة:

4-1 نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى للدراسة على مايلي: يؤدي توافق القيم والأهداف بين العمال والمؤسسة إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ولاختبارها قمنا بالتحقق من المؤشرات الميدانية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والتابع حيث توصلنا عند تناولنا قيمة احترام مواقيت العمل بالمؤسسة، إلى أن عمال مؤسسة "كوندور" سواء ذكور أو إناث ملتزمين بمواقيت الدخول و الخروج وذلك بحكم القوانين التي فرضت بدرجة الأولى وبالتالي نجد أن هذه الإجراءات قد ساعدت في نشر ثقافة الالتزام لدى الموظفين وهذا ما يوضح وجود قيمة تنظيمية قوية.

كما وجدنا أن العدالة في توزيع الأجر والمكافآت هي رسالة واضحة من طرف مؤسسة "كوندور" عن ثقافة وقيم مؤسستها وهناك علاقة بين التزام واحترام العاملين لقيمة الوقت وتحقيق العدالة التوزيعية للأجر والمكافآت.

كما تشير نتائج إلى أن العمال الموجودين في المؤسسة ومن مختلف الفئات السوسيو مهنية من إداريين فنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة تؤثر في البيئة الداخلية وجو العمل في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانيات وقدرات وسلوكيات والتزامات، وأن للالتزام بمواقيت الدخول والخروج دور في جعل البيئة الداخلية للعمل مناسبة.

في حين تؤكد النتائج أن مؤسسة "كوندور" تتمتع بالإرادة لتكون مؤسسة تتميز بمنتجات ذات جودة عالية وعالمية، وتحقيق هذا الهدف كان نتيجة لتضافر جهود العاملين وأدائهم الفعال ذات درجة عالية من الإتقان لذلك فإن أداء العمال الفعال والمتقن وفق ضوابط وتقنيات يؤدي إلى إنتاج منتجات وسلع بمواصفات عالية.

بالإضافة توصلنا إلى انه كلما زاد دعم ومساندة العامل لزملائه في العمل كلما ساهم ذلك في تحقيق الأهداف.

بينما تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تعد من أهم خصائص بيئة العمل، حيث أنها المشكل لطبيعة ونوع المناخ السائد في إصدار القرارات والأوامر، ومدى تقبلها من قبل المرؤوسين. والالتزام العاملين بمؤسسة "كوندور" بطاعة رؤسائهم والاستجابة لأوامرهم وتوجيهاتهم

أهمية كبيرة على حركة سير العمل وسرعة الانجاز وانسجام القرارات التي تصدرها الإدارة ، كما لها أثرا كبيرا على تعزيز العلاقات الإنسانية في العمل ودعمها ايجابيا وبالتالي تحسين ودعم بيئة العمل الداخلية وجعلها مناسبة لأداء المهام بكل سهولة وحرية.

كما تبين أن مؤسسة " كوندور" تقوم بتكريم سنوي لأصحاب الانجازات والاحتفال بمجهوداتهم المتواصلة وذلك يعتبر من أحد الركائز ومبادئ الأساسية والايجابية للمؤسسة التي تلقى استحسان من طرف العاملين والمجتمع، فذلك من شأنه أن يزيد من الثقة والاحترام المتبادل بين العمال ومؤسستهم، ويرغب العاملين في الانتماء إلى المؤسسة والالتزام بأنظمتها. وبالتالي يحرص على تحقيق أهدافها من جهة، ويؤدي إلى تمتين روابط قوية مع المجتمع من جهة أخرى.

2-4 نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية للدراسة على مايلي: يؤدي وعي العمال بالقيمة الاستثمارية (التكاليف) المرتبطة بالمؤسسة إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية ولاختبارها قمنا بالتحقق من المؤشرات الميدانية المتعلقة بأبعاد المتغيرين حيث توصلنا إلى أنه كلما كان هناك توافق بين ما تقدمه المؤسسة من مكافآت وبين تطلعات المنتسبين إليها، كلما كان هناك احتمال أكبر لزيادة رغبتهم في الاستمرار والتمسك بمناصبهم، كما توصلنا إلى أن مؤسسة "كوندور" تهتم بقيمة مشاركة العاملين لاقتراحاتهم حول العمل والدور الذي يلعبه في تحقيق الالتزام والاجتهاد والانضباط وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل .

- كما وجدنا أن شعور المبحوثين في البقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة تؤدي بهم إلى تفادي أو تجنب التصرفات التي تتعارض مع القوانين والتعليمات واللوائح السائدة تفاديا للعقوبة التي قد تعرقل تطور مسارهم الوظيفي. وقد تزيد من حماسة المبحوثين لعملهم وتدفعهم حتى إلى القيام بواجبات ومهام إضافية ليثبتوا وجهة نظرهم وجدارتهم في المؤسسة. بالإضافة إلى اعتبار أن لرغبة المبحوثين في الاستمرار والبقاء في العمل بالمؤسسة دور في سعيهم إلى العمل لساعات إضافية.

- وتظهر النتائج أن المبحوثين الذين لديهم رغبة في البقاء بالعمل تجعلهم يقبلون على عملهم في همة ونشاط و يكونوا سعداء به، فتمضحل بذلك الكثير

من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط وهذا الأمر يجعلهم يتغلبون على العقبات مما يجعل جو والمناخ في المؤسسة مناسب للعمل.

- والعاملين الذين يشعرون أن المؤسسة ورؤسائهم قاما بوفاء بعهودهم يؤدي بهم إلى ارتفاع الرغبة بالبقاء داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحسين نظرة المبحوثين اتجاه مؤسستهم

- كما تبين الدراسة الميدانية أن وجود الرغبة والارتياح لدى العاملين، ينعكس بشكل كبير على راحة الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح، ويعكس هذا الانخراط مدى وعي الإدارة العليا بأهمية العاملين، ودورهم المهم في نجاح مبادرات المؤسسة في تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية.

- كما تبين أنه كلما زاد الدعم المقدم من طرف المؤسسة كلما زاد الشعور بالامتنان من طرف العاملين للمؤسسة.

- كما تشير الإحصائيات إلى وجود علاقة طردية بين تقديم المساعدة للزملاء و طبيعة العلاقة معهم، فنجد أنه كلما زادت المساعدة المقدمة بين الزملاء ساهم ذلك في تحسين العلاقة بينهم.

- بينما نجد أن العلاقة التي تنشأ بين العمال بمناسبة العمل ترفع مستوى النضج لديهم لذلك فمؤسسة "كوندور" تسعى إلى دعم روابط علائقية في العمل تحمل معاني الثقة والتعاون، وأن تفكك هذه العلاقة في العمل وبروز مظاهر الصراع والتناقض سيؤثر على تماسك جماعة العمل، وبالتالي سيقص من التفاعل والاحتكاك بين العمال وهو ما يؤثر بالسلب على طبيعة العلاقات العمل وبالتالي على جو وبيئة الداخلية للعمل.

3-4 نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة للدراسة على مايلي: يؤدي الشعور بالواجب والمسؤولية اتجاه المؤسسة إلى تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية. ولاختبارها قمنا بالتحقق من المؤشرات الميدانية المتعلقة بأبعاد المتغيرين.

- تشير نتائج الفرضين الثالثة إلى وجود علاقة بين الشعور بالانتماء للمؤسسة وامتغير الفئة السوسيو مهنية.

- كما نستنتج أن شعور المبحوثين بالفخر والاعتزاز يدعم فكرتهم حول اعتبار مؤسسة "كوندور" بأنها من أحسن المؤسسات في المنطقة.

- كما تبين دراسة أن تميز مؤسسة "كوندور" عن غيرها من المؤسسات وسعيها إلى تحقيق أهدافها وخدمة العاملين والمجتمع، يجعلها محل الافتخار والاعتزاز من طرف عمالها والذين بدورهم ساهموا في نقل هذه الصورة إلى الأشخاص الآخرين خارج المؤسسة من خلال التحدث عن ما تقدمه المؤسسة للعاملين والمجتمع.

- كما تشير الإحصائيات إلى أن تقدير وقبول مؤسسة "كوندور" وأن هذا النظرة قائمة على توفير المؤسسة بدرجة الأولى لمناصب العمل، وبذلك تكون قد ساهمت في تقليل من المشكلة كثيرا ما يشكوا منها أفراد المجتمع الجزائري بصفة عامة والمجتمع البرايجي بصفة خاصة (البطالة).

- وتبين أيضا أن أساس وجود مؤسسة "كوندور" هو أساس اقتصادي لبناء ولإدامة المجتمع من خلال إنتاج وتوفير احتياجاته الخدمية والسلعية والمادية له.

- وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مؤسسة "كوندور" تنفذ العديد من المبادرات ضمن نطاق البرامج التعليمية والتثقيفية والرياضية.
- يعود تمسك عمال المؤسسة بها إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة محل الدراسة في خلق جو ومناخ التنظيمي ملائم يتسم بالجو الأسري والودي بين أفراد المؤسسة.

-توجه المؤسسة نحو إقامة نوع من العدالة في الاستفادة من دورات تدريبية، وشعور العاملين بذلك يشكل إسهام وظيفي يساعدهم على التحلي بالواجب والمسؤولية والذي يؤدي بدوره مساعدة المؤسسة على تحقيق لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه عمالها.

- كما تبين نتائج الدراسة الميدانية أن بالإضافة إلى العمل الرسمي والمتعاقد عليه فالعاملين على استعداد دائم لبذل مجهود إضافي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يشجع المؤسسة على أن تخطي خطوة نحو العمل التطوعي.

- نشر الثقافة البيئية لدى الموظفين والعاملين في مؤسسة "كوندور" حسب رأي المبحوثين يساهم في الاهتمام والمحافظة على البيئة.

- تعتبر مؤسسة "كوندور" الالتزام البيئي من دعائم الأساسية التي تقوم عليها، وما يدعم ذلك هو تلك الجهود التي تبذلها مؤسسة "كوندور" من

- اجل تحسين أداءها البيئي في محيطها و حصولها على شهادة في نظام الإدارة البيئية الايزو 14000.
- وتشير النتائج إلى أن المؤسسة تقوم فعلا بتنظيم برامج توعوية خاصة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ومدى أهمية حصول المؤسسة عليها.
 - وتبين لنا أنه هناك اختلاف بين العاملين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية .
 - كما تشير نتائج إلى أن اهتمام العاملين بسمعة المؤسسة يدفعهم إلى المحافظة على البيئة والمحيط.
 - اتضح من الدراسة الميدانية أن (63.8%) من المبحوثين يرون أن اهتمامهم بسمعة المؤسسة يعود إلى اعتبارها مصدرا لرزقهم وقوت أولادهم
 - صرح أغلبية المبحوثين بأن واجبهم نحو المؤسسة والمتمثل في العمل بإتقان يساهم في جعل البيئة الداخلية مناسبة للعمل.
 - كما صرح المبحوثين بنسبة (56%) بأن وفائهم وإخلاصهم للمؤسسة يساهم في تحقيق هذه الاخيرة أهداف المسؤولية الاجتماعية.
 - تبين لنا أن (45.8%) من المبحوثين صرحوا بأن الخدمات على مستوى المؤسسة جيدة. و (68.3%) بأن المؤسسة تهتم بالجانب الصحي لعمالها.

الخاتمة:

تعد المسؤولية الاجتماعية أحد أهم المفاهيم الحديثة التي أخذت اهتمام الكثير من الباحثين في العديد من الميادين، ونظرا لهذه الأهمية المتزايدة برزت اتجاهات متعددة حاولت بشكل أو بآخر وضع تصور يعتمد كمبادئ ونظريات يمكن من خلالها فهم سلوك المنظمات الحديثة داخل المجتمعات، ذلك أن الدور الاجتماعي لا يقتصر على المديرين ومؤسسات العمل فحسب، ولكنها تتيح للعمال فهما للسلوك الإنساني والاجتماعي داخل المنظمات بشكل أكثر شمولاً، وهذا الفهم يساهم في تعزيز التزامهم الذي يأتي كنتيجة للعلاقات الاجتماعية بين العاملين من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، والذي يساهم في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة والمجتمع، ومن خلال هذه الدراسة تبين أن التزام العاملين له دور في تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية.

قائمة المراجع:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص 301.

2 فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2005، ص 285.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 298.

⁴ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمي، دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007، ص 131.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص 209.

6 Naser Shirbagi, Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions, *Bulletin of Education & Research June 2007, Vol. 29, No. 1, p*

7 حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 83، 2010، ص 180.

⁸ باسم عباس كردي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد الثاني عشر، العدد 3، 2010، ص 31.

⁹ حكمت محمد فليح، المرجع السابق، ص 181.

- 10 محمد رشدي أحمد ذيب، راتب السعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد الواحد والأربعون ، الملحق 01، 2014، ص 500 .
- 11 عمر وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2007، ص 80.
- 12 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان ، 2006، ص93.
- 13 صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص250.
- 14 سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي ، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2005، ص 87.
- 15 Amit Kumar Srivastava ,Gayatri Negi , et autres, **Corporate Social Responsibility-A case study of TATA Group**, IOSR Journal of Business and Management(IOSRJBM) volume 3, Issue 5 (Sep,Oct. 2012), p19
- 16 صالح الحموري، رولا المعايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 85.
- 17 فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص48.
- 18 نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال، المسؤولية البيئية لشركات الأعمال، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2008. ص 425.

19 ناصر محمد جرادات، عزام محمد أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 34.

²⁰ صبحي العتيبي، المرجع السابق، ص 251.

21 كرزابي عبد اللطيف، عيشوش خيرة، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012، ص 9.

22 محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2015، ص 172.

²³ عبد الرزاق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 158.

24 محمد سيد فهمي، المرجع السابق، ص 168.

25 عبد الرحمان العايب، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة، برج بوعريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، 2012، ص 19

26 صالح الحموري، رولا المعايطة، المرجع السابق، ص 161.

27 منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، مجلة كوندور، العدد الأول، جانفي 2007، ص 11.

28 سعاد مشري، واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة -condor- برج بوعريريج، مجلة مركز جيل البحث العلمي، العدد 05، فيفري 2015، ص 101.