



جامعة البليدة 2
- لونيبي علي -
مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.



مجلة

التنمية وإدارة الموارد البشرية.

- بحوثٌ ودراساتٌ -

تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية
قسم العلوم الاجتماعية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة البليدة 02 - لونيبي علي -
Labo.domrh@.com

العدد الحادي عشر 11

فيفري 2018

الآراء الواردة في هذه الأوراق البحثية لا تعبر عن فلسفة المخبر
وهو غير مسؤول عن أي انتهاك لحقوق الملكية

الإفتاحفة:

لقد تم بحمد الله هذا العدد الإلكترونف على مستوى البوابة الجزائرفة للمجلات العلمفة ، وانه لشرف ووسام ان تكون مجلة التتمفة وإدارة الموارد البشرفة- بآوث ودراسات - من بفن المجلات المشاركة فف البوابة الإلكترونفة ، وهذا العدد ما كان لفظر إلا بآهوء القائفن على المجلة ، والمشاركفن ففها من أكادفمففن وأسائذة يؤمنون بالبآآ العلمف، وفعملون من أجل ترقففه، وفعمفه ،آدمة لطالب العلم من آهة ، والمآآمع العلمف من آهة أخرى ، وهذا من آلال مقالآهم ، وأفكارهم ، وإنآآهم العلمف ، الذي ففمفز داما بالآدفة فف الطرآ والمعالآة ،كما نآمن كل مآهوءات فرقف العلم من مرالآفن ، وإدارة التحرفر آصوصا مساعد التحرفر، والعمل كفرقف هف فكرة العلم معاً فعنف فوففه الطاقات الفرذفة المبعآرة لآآقف أهداف مشآركة، وهف بداة الطرفق ووسفلة نالآة للأفراد العادففن لآآقف نالآ فر عادف.

رففس التحرفر

البروففسور الفضفل رففمف

الفهرس

الصفحة	صاحب المقال	العنوان	الرقم
22-1	بلوصيف الطيب دراجي هادية	العوامل المؤثرة على اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي -دراسة ميدانية على عينة من المستهلكين	01
42-23	زريق الدراجي قاسيمي ناصر	التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة	02
55-43	طبال لطيفة موساوي سامية	التدريب كآلية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين	03
66-56	رابح درواس سعداوي أم هاني	الأمثال الشعبية الجزائرية	04
77-67	بوعطيط سفيان	إشكالية سوء التوافق مع المهنة في المنظمات المعاصرة : ماهيتها، أسبابها، مظاهرها وسبل علاجها	05
100-78	زبار نانو	إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي	06
121-101	بوعامة أمال	أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية مع الإشارة إلى المعيار المحاسبي الدولي الثامن والثلاثين	07
136-122	حلا أحمد معلا	أزمة الهوية في دراسة وممارسة الإدارة العامة: نظرة عامة	08
155-137	جخدم موسى	أبعاد العملية التسويقية في ظل بيئة الأعمال الحالية	09
200-156	وسيم إسماعيل الهابليل رمضان رزق الحايك	The Impact of Work Climate Factors on the Quality of Work Life – Case Study: Food and Beverage Industry Sector, Gaza Strip	10

العوامل المؤثرة على اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي

-دراسة ميدانية على عينة من المستهلكين -

د/ بلوصيف الطيب

أ/ دراجي هادية

جامعة محمد لمين ديباغين سطيف2

البريد الالكتروني: hadia_23.com@hotmail.com

الملخص:

يواجه المستهلك الجزائري اليوم كثرة وتنوعا في المنتجات التي يبحث عنها ويشتريها لإشباع حاجاته ورغباته المختلفة سواء كانت هذه المنتجات محلية الصنع أم أجنبية والتي يجري تداولها في السوق الجزائرية، وعلى الرغم من وفرة المنتجات المحلية إلا أننا لاحظنا في فترة ما اقبالا كبيرا للمستهلك الجزائري على شراء و استهلاك المنتجات الأجنبية، والتي أخذت حيزا كبيرا في السوق الجزائرية، حيث أنها كانت تتسم بالجودة و التنوع و كذلك الشهرة، و هذا ما جعلها تتميز عن المنتجات المحلية الجزائرية. لكن في الفترة الحالية لاحظنا تغيرا جذريا في اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي و يرجع ذلك عدة عوامل (اقتصادية، سياسية، ثقافية، اجتماعية...الخ) والتي أصبح تأثيرها واضحا على تغيير اتجاهاته و سلوكه الاستهلاكي للمنتجات. ولذا جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على موضوع "اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي"، حيث قمنا بتصميم استمارة وزعت على مجموعة من المستهلكين الجزائريين بهدف قياس اتجاهاتهم نحو المنتج المحلي من جهة و معرفة أهم العوامل التي تؤثر على سلوكهم الاستهلاكي من جهة أخرى. و قد اتخذنا من الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية نموذجا لهذه المنتجات.

الكلمات المفتاحية: الاتجاهات، المستهلك، سلوك المستهلك، المنتج المحلي.

Résumé :

les consommateurs algériens sont aujourd'hui confrontés à des produits fréquents et diversifiés qui sont à la recherche et achètent pour satisfaire leurs besoins et différents désirs, que ces produits sont faits en Algérie ou à l'étranger, qui sont disponibles sur le marché algérien, en dépit de l'abondance des produits locaux, mais nous avons remarqué dans une période de forte demande pour les consommateurs algériens qui achète et consomme de produits étrangers, ce dernier a pris une grande place sur le marché algérien, car elle était caractérisée par la qualité et la diversité, ce qui la distinguait des produits algériens. Mais dans la période actuelle, nous avons remarqué un changement radical dans les attitudes du consommateur algériens sur les produits locaux en raison de plusieurs facteurs influent (économique, politique, culturelle, sociale ... etc) qui sont devenues influant sur les attitudes et le comportement du consommateur algérien vers les produits locaux.

Par conséquent, cet article est venu pour mettre en évidence le thème de « les attitudes du consommateurs algériens vers les produits locaux », où nous avons conçu un questionnaire distribué à un groupe de consommateurs algériens dans le but de mesurer leurs attitudes à l'égard du produit local d'une part et la connaissance des facteurs les plus importants qui influent sur le comportement des consommateurs de l'autre. Et nous avons pris les produits électroniques et électriques comme modèle.

Mots clés :

Attitude, consommateur, comportement du consommateur, produit locale.

الإشكالية:

تعتبر الأمم و المجتمعات نتاج لعملية تفاعل لعدد ن النظم و الأنساق و التي تتمثل أساسا في الأسرة، الثقافة، القيم، الاقتصاد....الخ، كما أن هذه الأنساق و النظم هي في الحقيقة البنى الأساسية المحركة لهذه المجتمعات و التي تشرف بدورها على توجيهه و تعديل سلوكيات الأفراد لتأخذ اتجاهات متعددة و مقبولة.

و في هذه الإطار، يمكن الإشارة إلى أن الأفراد يخضعون بشكل مباشر و غير مباشر لأثر العوامل، المعايير، القيم السائدة في مجتمعاتهم و المحددة لطبيعة اتجاهاتهم نحو العديد من القضايا و الاهتمامات المتعلقة بحياتهم اليومية باعتبار أن هذه المعايير و القيم هي أحد المؤثرات الهامة لنوعية و مستوى العيش في المجتمع لكونها انعكاس للأسلوب الذي يفكر به الفرد و مرتبطة بشكل كبير بسلوكياته وتصرفاته زيادة على هذا فإن الحياة الاجتماعية تعتبر خاصية من خصائص

المجتمع المدني بحيث أنه مهما كانت طبيعة حاجاته و رغبات الفرد و دوافعه، فإنه هناك نظام اجتماعي محدد يعمل على توحيد و المحافظة على استمرارية و بقاء تلك القيم و المعايير كأسس في ظل التغيرات و التطورات الحاصلة في المجتمع.

و لقد أكدت العديد من الدراسات على أن سلوك الفرد يوجه بشكل واضح نحو اشباع الحاجات الأساسية، و لا يعني هذا أن كل الأفراد في المجتمع الواحد لهم نفس الاتجاهات أو نفس طريقة تغييرها. فالأمر هنا يعتمد أساسا على طبيعة هذه الاتجاهات و على درجة أثر تلك العوامل الثقافية و الاجتماعية الموجودة في المحيط، و حتى يمكن للفرد إشباع حاجاته و رغباته، فإنه يستهلك سلعا متعدد و متنوعة سواء محلية أو أجنبية و يقدم خدمات عديدة، غير أن طريقة استهلاكه و ترتيب أولويات حاجاته و رغباته و كذا الأسلوب المعتمد في عملية الإشباع يتوقف أساسا على أثر العديد من العوامل منها العوامل الاقتصادية و الاعلامية و الاجتماعية التي من شأنها تغيير اتجاهاته في الاستهلاك و تعمل على تكيفه و تحسينه حتى يكون أكثر فعالية. باعتبار أن سلوك المستهلك ما هو إلا جزء من السلوك الانساني و الذي يعتبر تمثيل لمختلف انشطته و تصرفاته بداية من ظهور الحاجة الى اقتناء و استهلاك السلعة.

و نجد أن الأحداث و التغيرات التي حصلت في الجزائر مؤخرا في مختلف المجالات خاصة المجال الاقتصادي، تعتبر عاملا مهما يفترض أن يحدث تغييرا في اتجاهات سلوك المستهلك الجزائري نحو مختلف السلع و الخدمات المحلية رغم مقاومته لهذه الأخيرة بسبب السلع الأجنبية التي لطالما تميزت بالتنوع و الجودة و الوفرة في السوق و خاصة الشهرة. ولهذا أصبح من الضروري فهم شخصية المستهلك الجزائري فهما دقيقا في ضوء هذه المتغيرات و الأحداث من أجل تحديد أهدافها و معالمها المختلفة. و توضيح أهم العوامل التي تأثر على اتجاهات المستهلك الجزائري و قراراته الشرائية تجاه المنتجات المحلية.

ماهي أهم العوامل المؤثرة في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي؟

وينقسم هذا التساؤل الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1_ هل للعوامل المتعلقة بالإشهار دور تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي؟
- 2_ هل للعوامل المتعلقة بطبيعة المنتج في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي؟
- 3_ هل للعوامل المرتبطة بالأسرة دور في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي؟

أولاً منهجية الدراسة

أ-فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي.

الفرضية الجزئية الأولى: للعوامل المتعلقة بالإشهار دورا في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي.

الفرضية الثانية: للعوامل المرتبطة بطبيعة المنتج دورا في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو منتج المحلي.

الفرضية الثالثة: للعوامل المرتبطة بالأسرة دورا في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي.

ب_ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع المتناول والذي يركز على سلوك المستهلك واتجاهاته نحو المنتج المحلي في السوق المحلية الجزائرية، فضلا عن ما يحتله قطاع الالكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية من أهمية استراتيجية سيما وأنه من أكثر القطاعات رواجاً في الآونة الأخيرة لتأثيره على الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمواطن الجزائري.

كما تبرز أهمية الدراسة من خلال كونها من الدراسات القلائل التي تناولت سلوك المستهلك واتجاهاته نحو المنتج المحلي (الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية) على المستوى الجزائري، وبالتالي يمكن أن تشكل هذه الدراسة مدخلا جديرا بالاهتمام للمنظمات الجزائرية والمتخصصة في صناعة الالكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية والتي تسعى لإبراز جدارتها التنافسية واحتلال المراكز التنافسية في السوق المحلية الجزائرية أو الأجنبية، وذلك من خلال الاستفادة من النتائج والتوصيات التي ستمخض عنها.

ج_ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها على النحو الآتي:

أ_ التعرف على اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي الجزائري (الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية نموذجاً).

ب_ التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية للمستهلك الجزائري (السن، الجنس، الدخل، المستوى التعليمي، الوضعية الاجتماعية) واتجاهات سلوكه الشرائية نحو المنتجات المحلية الجزائرية في السوق الجزائرية.

_ التعرف على طبيعة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين العوامل المؤثرة والتي ساهمت في تكوين اتجاهات المستهلك نحو تفضيل المنتج المحلي في السوق الجزائرية.

د- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها أن تقيّد صناع القرارات في المنظمات الجزائرية المتخصصة في صناعة الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية في زيادة مستويات تفضيل منتجاتها وتحسين من ميزتها التنافسية من خلال دراسة اتجاهات المستهلك بشكل عام.

د تحديد مصطلحات الدراسة

1- مفهوم الاتجاهات:

لقد احتلت الاتجاهات النفسية والاجتماعية مكانا رئيسيا في علم النفس الاجتماعي كونها من أهم نتائج التنشئة الاجتماعية من جهة كما أنها من أهم الجهات الضابطة والمنظمة للسلوك الاجتماعي من جهة أخرى ، هذا ما جعل الكثير من المهتمين بهذا الموضوع يقرون أن موضوع الاتجاهات هو محور علم النفس والدراسات السلوكية مهما تعددت أنواعها.

وتعتبر الاتجاهات النفسية من أكثر المتغيرات دراسة وبحثا في دائرة العلوم الاجتماعية وتهتم منظمات الأعمال الكبرى بقياس الاتجاهات النفسية للمستهلكين بصورة منتظمة ولكي يكون هناك وضوح في الموضوع يجب البحث عن تعريف شامل لمفهوم الاتجاهات يقوم على تعريف محدد وواضح للاتجاهات ومكوناتها وخصائصها يساعد على وضع مقاييس موضوعية وصحيحة لقياس الاتجاهات.

وعندما نحاول تعريف الاتجاهات نجد العديد من التعريفات القديمة والمعاصرة للمفهوم نذكر منها ما يلي:

- يعرف ألمبورت الاتجاهات على أنها: حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، تنتظم من خلال خبرة الشخص، وتكون ذات تأثير توجيهي وديناميكي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والموقف التي تستثير هذه الاستجابة.
- يعرف بوجاردس الاتجاهات على أنها: ميل الفرد الذي ينحو سلوكه تجاه بعض عناصر البيئة أو بعيدا عنها متأثرا في ذلك بالمعايير الموجبة أو السالبة تبعا لقربه من هذه أو بعده عنها.
- تعريف نيوكامب: الاتجاه هو تنظيم لمعارف ذات ارتباطات موجبة أو سالبة نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف.
- أما ثرستون وهو أحد رواد قياس الاتجاهات فيرى: أن الاتجاه النفسي هو تعميم الاستجابات الفرد تعميما يدفع سلوكه بعيدا أو قريبا من مدرك معين¹.
- ويعرف العنزلي الاتجاه بأنه: ميل نفسي يتجسد في تقييم كيان معين بدرجة من التفضيل أو عدم التفضيل²، ويعبر الاتجاه عن وجود ميل نحو الشعور والتفكير والسلوك بطريقة معينة إزاء أفراد آخرين أو منظمات وموضوعات أو رموز أخرى وهو بهذا المعنى قد يشكل كثيرا من الجوانب السلوكية الايجابية (كالحب و التقبل) أو السلبية (كالتعصب) نحو الواقع.

2- مفهوم المستهلك:

يعتبر المستهلك الحلقة الأساسية في العملية التسويقية خاصة، فمنه نبدأ هذه الحلقة، وعنده تنتهي، وقد عرف المستهلك بعدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

يعرف المستهلك على أنه: الشخص الذي يشتري، ويستهلك سلعة أو خدمة واحدة، أو سلع أو خدمات متعددة من عند المنتج أو من عند البائع الذي يبيع هذه السلع والخدمات، في السوق بهدف استخدامها، أي استهلاكها.³

كما يعرف المستهلك أيضا على أنه: كل ما يمتلك بشكل غير مهني سلعا استهلاكية وخدمة مخصصة لاستخدامه الشخصي.⁴

ويعرف المستهلك أيضا بأنه: من يقوم باستعمال السلع والخدمات لإشباع حاجياته الشخصية، وحاجيات من يعولهم، وليس بهدف إعادة بيعها، أو تحويلها أو استخدامها في نطاق نشاطه المهني.⁵

وكل إنسان يعتبر مستهلك لبعض السلع ولبعض مصادر الثروة في الاقتصاد، فالإنسان يعتبر أو يعد مستهلكا لمنتجات المؤسسة، التي تستهدف الربح، مثل شركات السيارات والملابس، وتلك التي لا تستهدف الربح كالمؤسسات التعليمية أو العلاجية، أو الثقافية، فنحن نعتبر مستهلكين لخدمات رجال الشرطة، رجال البريد، المعلم، ومهندس التلغراف والمهندسون والأطباء، والمحاسبون والصناع والزراع على اختلاف ألوانهم.⁶

3 مفهوم سلوك المستهلك:

لقد تعددت واختلفت تعريفات سلوك المستهلك إلا أن معظمها يصب في منبع واحد. ومن بينها نورد التعريف الآتي.

ويعرف عبد الحميد طلعت أسعد سلوك المستهلك على أنه: النمط لذي يتبع المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته.⁷

وتعرفه عائشة مصطفى الميناوي على أنه: مجموعة من التصرفات التي تتضمن الشراء واستخدام السلع والخدمات، وتشمل أيضا القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات.⁸

ويعرف أيضا على أنه: ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع والخدمات والأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة.⁹

ويعرف سلوك المستهلك بأنه: السلوك الفردي والجماعي الذي يرتبط بتخطيط واتخاذ قرارات شراء السلع والخدمات واستهلاكها أي هو التصرف الذي يبرزه شخص ما نتيجة دافع داخلي تحركه منبهات داخلية أو خارجية حول أشياء وموقف تشبع حاجاته ورغباته وتحقق أهدافه.¹⁰

ثانياً - الإطار النظري للدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم التطرق إلى ذكر الجانب النظري الذي تم الاعتماد عليه، وذلك من خلال إبراز متغيرات الدراسة نظريا بالاعتماد على الكتب والمراجع المتخصصة في ذلك.

1-1 مدخل لدراسة الاتجاهات:

1_2_1 خصائص الاتجاهات: بعد استعراضنا للتعريفات السابقة للاتجاهات في مفاهيم الدراسة يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص وهي:

أ_ يكتسب ويتعلم من البيئة التي يعيش فيها الفرد.

ب_ له خاصية تقويمية مع أو ضد.

ج_ يتكون من ثلاث خصائص معرفية، انفعالية وسلوكية.

د_ لا يلاحظ مباشرة، وإنما يستدل عليه من خلال ما يبدو على الفرد من فعال خارجية خاضعة للملاحظة والقياس.

هـ_ يتضمن علاقة بين الفرد وموضوع معين من موضوعات البيئة المتجادل عليها.

و_ محتوى الاتجاه تغلب عليه الذاتية.

ز_ يضيف النظام على ردود أفعالنا، ويبسر التوافق الاجتماعي.

ح_ من الممكن تعديله وتغييره¹¹.

2_2_2 مكونات الاتجاه:

بناء الاتجاهات يشمل مكونات وخصائص معرفية وعاطفية وسلوكية.

2_2_2_1 **المكون المعرفي:** ويتضمن كل م لدى الفرد من عمليات إدراكية ومعتقدات وأفكار تتعلق بموضوع

الاتجاه، كما يشمل ما لديه من حجج تقف وراء تقبله لموضوع الاتجاه.

2_2_2_2 **المكون العاطفي:** ويستدل عليه من خلال مشاعر الشخص ورغباته نحو الموضوع وإقباله عليه أو

من نفوره منه، وحبه أو كرهه له.

2_2_2_3 **المكون السلوكي:** يتضح في الاستجابة العملية نحو موضوع الاتجاه بطريقة ما، فإذا كانت لدى

الفرد معتقدات سالبة عن أعضاء جماعة من الجماعات، فإنه بالتالي أما أن يتحاشى اللقاء بهم أو يوجه إليهم

العقب بأي صورة من الصور إذا كان في إمكانه ذلك، أما إذا كنت معتقداته ايجابية، فإنه يكون مستعد للتفاعل

معهم أو لتقديم المساعدة لهم¹².

2_2_3 **عوامل تكوين الاتجاهات:** الاتجاه مكتسب لا يولد مع الإنسان بل وإنما يكتسبه بتفاعله مع عدة عوامل

تؤثر على الاتجاه من حيث القوة والضعف والثبت والتغير ومن أهمها:

2_3_1 **الوالدين:** إن الاتجاهات الوالدية الخاصة وما يقدمانه من تعزيز لبعض أساليب الطفل السلوكية تؤثر

عميق على تكوين اتجاهاته ونموها، ويكتسبه من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

وما يمكن الإشارة إليه أن الطفل كلما تقدم في النمو كلما تنقص تأثير والديه في اتجاهاته حيث يتعرض إلى

مؤثرات أخرى على اتجاهاته.

2_3_2 **التعليم:** تعد المدرسة ثاني مؤسسات التنشئة الاجتماعية بعد الأسرة، ولها تأثير كبير في شخصية

الفرد وسلوكياته التي تحدد اتجاهاته، وللتعليم دور فعال في ذلك كونه مصدر مهم لتزويد الفرد بالمعلومات

المساعدة على نمو اتجاهات معينة أو تدعيمها وربما تعديل ما لديه من اتجاهات سابقة فما يكتسبه الطفل من

المدرسة قد يجعله أكثر مرنة قل تعصبا وكلما زدت السنوات التي يقضيها الفرد في التعليم كلما بدت اتجاهاته

أكثر تحررا.¹³

2_3_3_ تأثير وسائل الإعلام: تساعد وسائل الإعلام في تكوين الاتجاهات الاجتماعية أو تدعيمها وحتى حذف بعضها.

2_3_4_ البيئة الاقتصادية: تلعب الظروف التي يعيش فيها المجتمع من غنى وفقر دورا في نشء اتجاهات متعددة داخل المجتمع الواحد مما يؤدي إلى تبني كل طبقة جملة من الاتجاهات قد تختلف عن اتجاهات طبقة أخرى من بين تلك الاتجاهات ما تعلق بالاستهلاك والادخار.

2_3_5_ البيئة السياسية: للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد دور مهم في تكوين اتجاهات أفراده، فنوع نظام الحكم علاقة النظام الحكم ومحكوميه وكذا السياسات التي ينتهجها في الحكم تؤثر بشكل واضح على اتجاهات الأفراد نحو مختلف القضايا.

2_3_6_ البيئة الجغرافية: فالفرد الذي يعيش في الريف يكن تمسكه أقوى باتجاهاته من الذي يعيش في المدينة فالأول يعطي أولوية للاتجاهات ذات الصلة بالعادات والتقاليد والقيم إما الثاني فقد يعطي أولوية لتكوين اتجاهات حول بعض الأمور المادية¹⁴.

وكخلاصة حاولنا من خلال هذين المحورين أن نلقي الضوء على الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة (الاتجاهات وسلوك المستهلك) من خلال ما تم ذكره في بعض المراجع المتخصصة، وهذا لإثراء النقاش أكثر حول موضوع الاتجاهات وسلوك المستهلك، سنحاول في المرحلة الثانية إسقاط الجزء النظري في الواقع وذلك من خلال التطرق للدراسة الميدانية

2- مدخل لدراسة سلوك المستهلك:

إن تجاهل حقيقة أن المستهلك قد أصبح سيد السوق وعدم دراسة احتياجاته وسلوكه. وأسباب هذا السلوك يؤدي في كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات خاطئة قد تؤدي بالمؤسسات إلى الانهيار. ذلك و وفقا للمفهوم الحديث للتسويق. فإن المستهلك يعتبر نقطة البداية والنهاية بالنسبة للنشاط التسويقي، في أي مؤسسة كانت أو في أي مجتمع.

ومن المعروف أن العامل المشترك بين البشر كافة هو أنهم جميعا مستهلكين مهما اختلفت مواقعهم، ثقافتهم، مستويات تعليمهم أو قدراتهم الشرائية، ذلك أننا جميعا مستهلكين، نستخدم بشكل متكرر الطعام والملابس ووسائل الاتصال وغير ذلك من الاحتياجات الضرورية والكمالية للإنسان من أجل التكيف مع الحياة الاجتماعية.

1-1- خصائص سلوك المستهلك: يتميز سلوك المستهلك بعدة خصائص منها:

- _ السلوك الاستهلاكي هو محصلة دافع أو عدة دوافع.
- _ السلوك الاستهلاكي سلوك هادف، متنوع ومرن، يتعدل ويتبدل بحسب الظروف ويختلف من شخص لآخر.
- _ كثيرا ما يتدخل اللاشعور في إحداث السلوك الاستهلاكي.

_ يرتبط السلوك الاستهلاكي بأحداث وأعمال تكون قد سبقته وأخرى قد تتبعه.

_ صعوبة التنبؤ بسلوك المستهلك وتصرفاته أغلب الأحيان¹⁵.

1-2- أهداف دراسة سلوك المستهلك: تنفيذ دراسة سلوك المستهلك كل من المستهلك والباحث ورجل التسويق بمايلي:

أ_ تمكن المستهلك من فهم ما يتخذه يوميا من قرارات شرائية، وتساعده على معرفة الإجابة على الأسئلة المعتادة التالية:

_ ماذا يشتري؟ أي التعرف على الأنواع المختلفة من السلع والخدمات موضوع الشراء التي تشبع حاجاته ورغباته.

_ لماذا يشتري؟ أي التعرف على الأهداف التي من أجلها يقدم على الشراء أو المؤثرات التي تحثه على شراء السلع والخدمات.

كيف يشتري؟ أي التعرف على العمليات والأنشطة التي تنطوي عليها عملية الشراء.

ب_ تمكن الباحث من فهم العوامل أو المؤثرات الشخصية والعوامل أو المؤثرات الخارجية (البيئية) التي تؤثر على تصرفات المستهلكين، حيث يتحدد السلوك الإنساني بصفة عامة، نتيجة تفاعل هذه العوامل.

ج_ تمكن دراسة سلوك المستهلك رجل التسويق من معرفة سلوك المشتريين الحاليين والمحتملين والبحث عن الكيفية التي تسمح له بالتأقلم معهم وحملهم على التصرف بطريقة تتماشى وأهداف المنظمة¹⁶.

1_3_ أنواع المستهلكين: يمكن تصنيف المستهلكين إلى نوعين هما:

أ_ **المستهلك الفرد أو ما يسمى بالمستهلك النهائي:** هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة لشرائها أو لاستخدامها الخاص أو العائلي¹⁷.

ب_ **المستهلك الصناعي:**

وهو كل الأفراد والمنظمات التي قد تشتري السلع التامة الصنع والنصف مصنعة، والمواد الخام بهدف استخدامها في سلع جديدة ومن أجل إعادة استخدامها لأداء أنشطة وفعاليات أخرى، أو من أجل إعادة بيعها لتحقيق الأرباح¹⁸.

ويعرف أيضا على أنه: عبارة عن جماعة تقوم بشراء السلع ذات طابع خاص، تستخدم في واحدة من ثلاث وظائف، هي إما التصنيع أو الاستعمال أو إعادة البيع (إما مؤسسة أو مصنع أو شركة تجارية كبيرة)، وهو يشتري بكميات كبيرة، وطرق شرائه معقدة، وتمر بعدة مراحل، إما أن يكون حكوميا أو مدنيا¹⁹.

1_4_ أهمية دراسة سلوك المستهلك: تتبع أهمية دراسة سلوك المستهلك من أنها تشمل كافة أطراف عملية التبادل، بدءا من المستهلك الفرد إلى الأسرة، إلى المؤسسات والمشاريع الصناعية والتجارية حتى الحكومات نفسها، وعليه تظهر أهمية دراسة سلوك المستهلك فيمايلي:

1_4_1_ أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمستهلك والأسرة:

أ_ تفيد دراسة سلوك المستهلك في التعرف على كافة المعلومات والبيانات التي تساعد هذه الأخيرة في الاختيار الأمثل للمنتج ، وهذا حسب إمكانياته الشرائية.

ب_ تفيد في توفير المنتجات التي يرغب بها المستهلك وبالمواصفات المرجوة.

ج_ تفيد المستهلك وتمكنه من فهم ما يتخذه يوميا من قرارات شرائية وتساعد على الإجابة على الأسئلة المعتادة مثل: ماذا يشتري؟ لماذا؟ وكيف يشتري؟.

د_ تفيد في تحديد المواعيد الأفضل لتسوق الأسرة وأماكن التسوق الأكثر مرغوبة.

هـ_ تفيد دراسة سلوك المستهلك الأسرة في إمكانية المؤثرين على القرار الشرائي بإجراء التحليلات اللازمة لنقاط القوة والضعف لمختلف البدائل المتاحة واختيار البديل أو العلامة التي تحقق أقصى إشباع²⁰.

1_4_2_ أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمؤسسات الصناعية والتجارية:

تتبنى المنظمات الصناعية الكبرى نتائج دراسة سلوك المستهلك وخاصة تلك التي تقوم بها ذاتي وتستفيد من نتائجها في تخطيط ما يجب إنتاجه كما ونوعا وبما يشبع حاجات المستهلكين الحاليين والمحتملين وفق إمكانياتهم وأذواقهم ودوافعهم كما أن مثل هذه النتائج لدراسة سلوك المستهلك تساعد في اختيار عناصر المزيج التسويقي الأكثر ملائمة من جهة وإمكانية اكتشاف أية فرصة تسويقية متاحة يمكن استغلالها من جهة أخرى²¹.

و يستفيد رجال الأعمال والإدارة من دراسة سلوك المستهلك في نواحي عديدة نذكر منها مايلي:

أ_ اكتشاف الفرص التسويقية المواتية، فعند دراستهم للأسواق التي تتواجد فيها ومقارنتها بالأسواق التي تقتحمها، فقد نجد فرص تسويقية جذبة يمكن استغلالها.

ب_ تجزئة السوق وتقييم اختيار القطاعات المربحة بهدف استهدافها.

ج_ الاستجابة السريعة في حاجات وخصائص المستهلكين.

د_ تصميم الموقع التنافسي المناسب لمنتجات المؤسسة، فإذا اكتشفت المؤسسة أن صورة أحد منتجاتها بدأت تتناسى أو تفقد تأثيرها فإنه من الواجب عليها تحسينها ومحاولة المحافظة على موقعها بالمقارنة مع المنافسين، وذلك باستخدام الوسائل المناسبة لإعادة منح المنتج موقعه التنافسي وصورته الملائمة، وذلك عن طريق دراسة سلوك المستهلك.

هـ_ تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، فبالإضافة إلى السلعة فإن المؤسسة تقوم بتقديم الخدمات، مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع، كما أن هناك مؤسسات أخرى تسعى إلى تقديم الخدمات فقط (مؤسسات خدمية) ، وكلها تسعى لإرضاء المستهلك الذي أخذ يزيد تطلبا يوما بعد يوم، ولتحقيق هذا الهدف زادت الجهود المبذولة في مجال بحوث التسويق، بغرض الحصول على أكبر عدد من المستهلكين وكسب ولائهم²².

1_4_3_ أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة لرجل التسويق: تزود دراسة سلوك المستهلك رجال التسويق

في المنظمات الاقتصادية الحديثة بالعديد من الفوائد والمساهمات نذكر منها مايلي:

أ_ اختيار شريحة السوق المناسبة من خلال تقسيم المستهلكين إلى شرائح متجانسة بما يمكن من رفع مستوى كفاءة النشاط التسويقي للمنظمة.

ب_ إمكانية تحديد حجم الأسواق التي تتعامل بمنتجات الشركة، بالإضافة إلى تحديد أنواع العملاء وطبيعة كل منهم وأذواقهم ودوافعهم الشرائية.

ج_ المساهمة في تحديد طرق الترويج الممكنة واختيار الوسائل وإعداد لحملات الإعلان والترويجية المناسبة.

د_ تمثل دراسات سلوك المستهلك الطريق على فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق، نتيجة لدراسة حاجات العملاء غير المشبعة وتحديد الفرص الخاصة بتقديم منتجات جديدة، كما تسعى منظمات الأعمال إلى التأكد من أن تصميم المنتج يتناسب مع احتياجات و منافع العملاء²³.

المحور الثاني: الدراسة التطبيقية (دراسة ميدانية حول المنتجات الكهرومنزلية).

تتخذ السوق الجزائرية بالعديد من المنتجات المختلفة في ميدان المنتجات الكهرومنزلية بما فيها الأجنبية، لذا ارتأينا من خلال قيامنا بهذه الدراسة دراسة اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتجات المحلية وتفضيله لها عن العلامات الأجنبية في هذا المجال (منتجات الكهرومنزلية) وذلك من خلال استبيان تم تصميمه لهذا الغرض وتم توزيعه على عينة من المستهلكين الجزائريين من أجل التوصل إلى معرفة اتجاهاتهم نحو المنتجات المحلية في المجتمع الجزائري ومعرفة أسباب هذا التفضيل.

أ- مجالات الدراسة: سيتم من خلال هذا العنصر ذكر المجالات المتعلقة بهذه الدراسة.

الحدود الزمنية والمكانية للدراسة: استغرقت فترة إجراء الدراسة مدة شهرين قمنا من خلال بجمع الكتب والمراجع المتخصصة لبناء الجانب النظري وتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استبيان إلكتروني وتم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ثم تحليل النتائج المتحصل عليها، أما بخصوص الحدود المكانية للدراسة فقد تمثلت في مواقع التواصل الاجتماعي وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من العينة والبيانات من مرطادي مواقع التواصل الاجتماعي فيما يخص اتجاهاتهم حول الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية المحلية الصنع.

ب- منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا هذه على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث ركزنا على محاولة وصف الظاهرة المدروسة والمتمثلة في التعرف على طبيعة اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي، وكذا وصف العوامل المؤثرة في تكوين تلك الاتجاهات، وكذا تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة الراهنة.

ج- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع المستهلكين النهائيين المحتملين للمنتجات المستهدفة، أي الذين يفتنون الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

د- عينة الدراسة: وتتمثل عينة البحث في مجموع المستهلكين الذين يشترون المنتجات المحلية (الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية) والمتواجدين عبر القطر الوطني الجزائري، ويستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي وقد تم استجواب عينة مكونة من 103 مستهلك.

هـ- أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتصميم استبيان إلكتروني، تكون من جزئين، خصص الجزء الأول منها للعوامل الديموغرافية (البيانات الشخصية لأفراد العينة)، والتي تمثلت في (السن، الجنس، المستوى

التعليمي، الدخل، الوضعية الاجتماعية) ، بينما تضمن الجزء الثاني عدد من العبارات بهدف جمع البيانات حول العوامل المؤثرة في اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي الجزائري، ولقد تمت صياغته تبعا لطريقة مقياس ليكرت الخماسي وجاءت عبارات الاستبيان متناسقة مع فرضيات الدراسة، حيث ضمت المحاور الآتية: (عوامل: الاشهار - طبيعة المنتج - الأسرة وأدوار الفرد).

قمنا بالتأكد من صلاحيات أداة القياس عن طريق قياس الثبات والمصدقية لأنهما من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرتها على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.

صدق الأداة: يقصد بصدق الاستبيان هو أن تقيس الاستبانة ما وضعت للقياس، وتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والذين لم يبخلوا علينا بملاحظاتهم القيمة، وهذا حتى لا تقع في الأخطاء المنهجية والشكلية، و بناء على تلك الملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمين، تم التعديل في عباراته وذلك من خلال الحذف والتعديل والإضافة مثلما طلبه منا المحكمين، حيث تم التوصل في الأخير إلى إخراجها بصورتها النهائية، وبلغ عدد عباراتها 16 عبارة.

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم(1): يوضح معامل الثبات لمقياس الدراسة.

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
العوامل المؤثرة في تكوين اتجاهات المستهلك	محور العوامل الاشهارية	4	0.73
	محور طبيعة المنتج	6	0.34
	محور الأسرة و أدوار الفرد	6	0.64

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يحسب معامل ألفا وذلك لهدف اختبار ثبات المقياس، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) ويكون المقياس مقبولا إذا تجاوزت نسبة العامل 60 في المائة، وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، وفي دراستنا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان ينحصر بين (0.34) كأصغر قيمة و بين (0.64) و(0.73) كأكبر قيمة ، هذا ما يدل على أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات قوي.

و- **المعالجة الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد تمت معالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت من خلال الاستبيان باستخدام برنامج spss ، وذلك باستخدام الإجراءات الإحصائية التالية:

أ_ حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.

ب_ المتوسطات الحسابية وذلك للتعرف على مدى توافق أفراد العينة.

ج_ الانحراف المعياري، وذلك لقياس درجة تشتت قيم أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

د_ معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة:

أ_ البيانات الشخصية:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع المستهلكين حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	53	51.5%
أنثى	50	48.5%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (2) أن فئة الذكور تمثل أغلبية أفراد العينة حيث قدر عددهم ب 53 وبنسبة قدرت ب (51.5%) في حين نجد أن فئة الإناث قدر عددهم ب 50 ونسبتهم قدرت ب 48.5% ويعود سبب في ذلك إلى كل من الذكور والإناث يشتركون في كونهم جميعا مستهلكين، ونجد الذكور أكثر لأن الرجال من يكلفون بالتسوق والذهاب إلى الأسواق حسب الأعراف والتقاليد الجزائري، إل أنه نتيجة التغييرات التي حدثت في المجتمع خصوصا مع الانفتاح وتأثير العولمة أصبحنا نرى أن المرأة أيضا تشارك في التسوق وتشتري ما يلزم احتياجاتها واحتياجات أسرتها.

الجدول رقم(3) يوضح توزيع المستهلكين حسب متغير السن:

متغير السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	50	48,5%
من 30 إلى 39 سنة	29	38,3%
من 40 إلى 49 سنة	19	33,3%
من 50 إلى 59 سنة	05	3,7%
أكثر من 60 سنة فما فوق	/	/
المجموع	103	100%

المصدر من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات

spss

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة أي نسبة 48.5%، تتراوح أعمارهم بين 20 سنة و 29 سنة أي ما يعادل 50 شخص، كما أن نسبة 38.3% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، مما يدل على نسبة الشباب هي الغالبة والسائدة في مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع المستهلكين حسب المستوى التعليمي:

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	/	/
ثانوي	16	15,5%
جامعي	50	48,5%
الدراسات العليا	37	35,9%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (04)، والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يبين بأن نسبة المستهلكين من المستوى والجامعي والدراسات العليا هي النسبة الغالبة، بحيث تقدر نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي ب (48.5%)، أما المستهلكين من ذوي المستوى الدراسات العليا الجامعي فتقدر نسبتهم ب (35.9%)، في حين نجد أن المستهلكين من ذوي المستوى ثانوي تقدر نسبتهم ب (15.5%) ، وهذا الإخلاف بالنسب المئوية مرده إلى الطبقات الاجتماعية في تركيبة العينة التي تم استجوابها عبر مواقع

التواصل الاجتماعي، وأن المستهلك كل ما كان واعي ومثقف كلما سهل عليه اختيار واقتناء المنتجات، ويؤثر المستوى الثقافي للمستهلك على قرارات لشرائية في كثير من الأحيان ، فنجد يتميز بذوق معين يلبي احتياجاته ورغباته الشخصية.

الجدول رقم(5) يوضح توزيع المستهلكين حسب الدخل:

الدخل	التكرار	النسبة المئوية
من 12.000 إلى 20.000 دج	35	34,0 %
من 21.000 إلى 29.000 دج	10	9,7 %
من 30.000 إلى 38.000 دج	8	7,8 %
من 39.000 إلى 47.000 دج	23	22,3 %
أكثر من 48.000 دج	27	26,2 %
المجموع	103	100 %

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (05)، والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الدخل يبين بأن نسبة المستهلكين من يتحصلون على دخل يتراوح بين 12.000 دج إلى 20.000 دج، وذلك بنسبة 34.0%، كما نجد أغلبهم أيضا يتقاضون أكثر من 48.000 دج% وهي النسب الغالبة، وهذا ما يفسر بأن للدخل تأثير كبير في اقتناء وشراء المنتجات، فالمستوى المعيشي يمكن أن يؤثر في اختيارات المستهلك ويتركه يستجيب إلى إرضاء نفسه بمنتجات تتناسب مع الأجر الذي يتقاضاه، كما أن المنتجات الأجنبية غالبا ما تتميز بأسعار باهضة التكاليف، لذا نجد المستهلك الجزائري يميل إلى شراء منتجات التي تناسب أجره.

جدول رقم (6) يوضح توزيع المستهلكين حسب الوضعية الاجتماعية:

الوضعية الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	57	55,3 %
متزوج	43	41,7 %
مطلق	03	2,9 %
أرمل	/	/
المجموع	103	100 %

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (06)، والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية يبين بأن نسبة المستهلكين من العزاب هي النسبة الغالبة، بحيث تقدر نسبتهم ب (55.3%)، أما المستهلكين من المتزوجين فتقدر نسبتهم ب (41.2%)، في حين نجد أن المستهلكين من المطلقين تقدر نسبتهم ب (2.9%) ، ويعود السبب في ذلك إلى أن غالبية العينة هم شباب، كما أن المستهلك عندما يكون متزوج فإنه يتحتم عليه أن يشتري منتجات معينة لإشباع حاجات عائلته، بينما عندما يكون غير متزوج فإنه يشتري منتجات تحقق أغراضه الشخصية، وقد لا تلبي احتياجات أسرته، لذلك نجد اختلافات كثيرة في أذوق المستهلكين المتزوجين وغير المتزوجين.

ب_تحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة:

الجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول (محور العوامل الإعلانية)				
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارات
04	1,0642	3,155	103	تعد الإشهارات من الوسائل التي جذبت اهتمامي نحو شرائي للمنتج المحلي
01	,9472	3,845	103	أرى بأن الأسرة والأصدقاء يؤثران في اختياري للمنتج المحلي
03	1,0683	3,233	103	أرى بأن وسائل الإعلامية (التلفزة، المصقات، المجلات) تؤثر على اختياري للمنتج المحلي
02	1,1102	3,359	103	تؤثر محتوى الإشهارات على قرارات شرائي للمنتج المحلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه، والتي تدور حول العوامل الإشهارية المؤثرة في اتجاهات المستهلك، تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (3.84) و (3.15)، مما يبين أن آراء أفراد العينة في العبارات كانت إيجابية، وأن ترتيب عبارات المحور الأول تم تحديدها بناء على المتوسط الفرضي وقدره (3) وبالتالي فإن كل المتوسطات الحسابية المستخرجة لأفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات هذا المحور إذا فاقت المتوسط الفرضي فهذا يعني أن العبارة ذات أهمية وإذا كانت مساوية للمتوسط الفرضي فهذا يعني أن العبارة متوسطة الأهمية أما العبارات التي ما دون المتوسط الفرضي فلا يأخذ بها أو يمكن القول بأنها غير مهمة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول أعلى من المتوسط الفرضي، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط الفرضي، فهو يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت، مما يدل بأن المبحوثين يوافقون بأن العوامل الإعلانية لها تأثير في اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي، لذلك فإذا أرادت المؤسسات أن تحقق المزيد من الأرباح وتضمن ولاء الزبون وتفضيله لمنتجاتها فلا بد لها أن تعطي أهمية بالغة للجانب الإشهاري خلال تسويقه لمنتجاتها وذلك من حيث عرض الإشهارات في وسائل الإعلام المختلفة كالتلفزة والمجلات وغيرها ، كما لا بد من أن تعطي أهمية لهذه الإشهارات

لأنها تسوق في الصورة الذهنية عن المنتج وعن المؤسسة وبالتالي فلا بد أن تلبي وتجذب المستهلك أكثر نحو المنتج المحلي دون غيره من المنتجات الأخرى.

الجدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني (طبيعة المنتج)				
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارات
06	1,2238	2,951	103	أعتبر أن المنتج الجزائري ذو جودة مثله مثل المنتجات الأجنبية
04	1,0905	3,214	103	أرى بأن كل ما هو منتج وطني أقل مصداقية من المنتجات الأجنبية
03	1,0865	3,767	103	اعتبر بأن المنتج الجزائري لديه (شكل، لون ، خصائص) تميزه عن المنتجات الأجنبية
05	1,2080	3,175	103	أعتبر بأن المنتجات المحلية تحقق رغباتي وحاجاتي
01	1,0471	4,107	103	حسب رأيي، النوعية و الجودة هي المعيار لأساسي لاختياري المنتجات المحلية
02	,9728	4,068	103	أفضل استهلاك المنتجات المحلية الأكثر شهرة وسمعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه، والتي تدور حول طبيعة المنتج، تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (4.10) و (2.95)، مما يبين أن آراء أفراد العينة في العبارات كانت إيجابية، وأن ترتيب عبارات المحور تم تحديدها بناء على المتوسط الفرضي وقدره (3) وبالتالي فإن كل المتوسطات الحسابية المستخرجة لأفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات هذا المحور إذا فاقت المتوسط الفرضي فهذا يعني أن العبارة ذات أهمية وإذا

كانت مساوية للمتوسط الفرضي فهذا يعني أن العبارة متوسطة الأهمية أما العبارات التي ما دون المتوسط الفرضي فلا يأخذ بها أو يمكن القول بأنها غير مهمة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات أعلى من المتوسط الفرضي، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط الفرضي، فهو يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت، مما يدل بأن المبحوثين يوافقون بأن لطبيعة المنتج تأثير في اختيار المنتج المحلي من عدمه، فنوعية وجودة المنتجات المحلية هي المعيار الأساسي حسب آراء المستهلكين في اختيار المنتج المحلي، فكلما راعت وطبقت المؤسسات المواصفات العالمية للجودة (الإيزو) ، كلما استقطبت أكثر المستهلكين، فالمنتج الذي يتصف بمواصفات عالية يقبل عليه الزبائن بكثرة، لذا فلا بد أن تعطي المؤسسات أهمية بالغة لطبيعة المنتج، كما أبدى المستهلكين رغبتهم أكثر في شراء المنتجات المحلية ذات شهرة وسمعة، فالمؤسسة عندما تكون مشهورة وذات سمعة طيبة يقبل عليها الزبائن بكثرة، ومنتجاتها تكون ذائعة الصيت، في حين نجد أن هناك من المستهلكين غير موافقين على اعتبار أن المنتج المحلي أقل مصداقية من المنتج الأجنبي، لأن المنتج المحلي يتميز بعدة خصائص معينة وأيضا مادام أنه ذو جودة وأنتج بمعايير عالمية لذلك يقبل عليه المستهلك الجزائري.

الجدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثالث (محور الأسرة و أدوار الفرد)				
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارات
02	,9086	3,913	103	قرارات شرائي للمنتج المحلي نبع من احتياجات ورغبات أسرتي.
01	,8339	4,243	103	أعتبر بأن المستوى المعيشي للأسرة يؤثر على قرارات شرائي للمنتجات المحلية
06	1,1605	3,126	103	يؤثر سني على قرارات شرائي للمنتجات المحلية
05	1,0766	3,621	103	يؤثر تسوقي مع أفراد عائلتي على قرارات اختياري للمنتج المحلي
04	,8979	3,621	103	أرى بأن المنتجات المحلية تناسب مع قيم اسرتي و اتجاهاتها الفكرية و معتقدتها
03	,9403	3,835	103	أرى بأن مسؤولية شراء المنتجات المحلية يشترك فيها جميع أفراد الأسرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه، والتي تدور حول الأسرة وأدوار الفرد، تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (4.24) و (3.12)، مما يبين أن آراء أفراد العينة في العبارات كانت إيجابية، وأن ترتيب عبارات المحور الأول تم تحديدها بناء على المتوسط الفرضي وقدره (3) وبالتالي فإن كل المتوسطات الحسابية المستخرجة لأفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات هذا المحور إذا فاقت المتوسط الفرضي فهذا يعني أن العبارة ذات أهمية وإذا كانت مساوية للمتوسط الفرضي فهذا يعني أن العبارة متوسطة الأهمية أما العبارات التي ما دون المتوسط الفرضي فلا يأخذ بها أو يمكن القول بأنها غير مهمة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور أعلى من المتوسط الفرضي، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (3) هي المتوسط الفرضي، فهو يقع في المنطقة الخاصة بالموافقة حسب سلم ليكرت، مما يدل بأن المبحوثين يوافقون بأن للأسرة ودور الفرد فيها تأثير في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو اختيار المنتج المحلي، ذلك أن المستوى المعيشي للأسرة يؤثر بدرجة أولى في قرارات شراء المنتج من عدمه، إذا كان مستوى المعيشي للأسرة مرتفع يستطيع المستهلك أن يشتري العديد من المنتجات لتحقيق رغباته الشخصية ورغبات أسرته، والعكس صحيح عندما يكون الدخل قليل فإنه لا يستطيع تلبية حاجياته المختلفة، كما أن قرارات شراء المنتج هي نابعة بدرجة أولى من احتياجات الأسرة، فالمستهلك يضع احتياجاته جانبا أمام احتياجات أسرته فالأولوية للأسرة، كما أن شراء المنتجات هو مسؤولية مشتركة بين جميع أفراد الأسرة وهذا من أجل تحقيق وإشباع رغبات معينة، فلا تقتصر فقط على شخص معين، وإنما الكل يساهم، ويراعى عند اقتناء المنتجات أن تكون مراعية ومتناسبة مع قيم واتجاهات الأسرة ومعتقداتها، لذلك ينبغي على المؤسسات المتخصصة في صناعة هذه المنتجات أن تعطي أهمية بالغة للمحيط الاجتماعي الذي تنشط فيه، وأن تستقرى احتياجات الأسرة الجزائرية جيدا، وتختار منتجات تكون صلب احتياجات الأسرة الجزائرية ومتناسبة مع طبيعة المجتمع الجزائري.

خلاصة الدراسة ونتائجها:

من خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة الميدانية، وبعد القيام بتحليل كامل للبيانات الجداول السابقة الذكر تم التوصل إلى نتائج تمثلت في مايلي:

- 1_ تؤكد الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول رقم(7) بأن العوامل الشهرية تؤثر في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي.
- 2_ تؤكد البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول رقم (7) بأن الأسرة والأصدقاء تؤثر في اختيار المنتج المحلي.
- 3_ يؤكد المستهلكين في الجدول رقم (8) على أن النوعية والجودة تساهم في اختيار وتفضيل المنتج المحلي.

4_ أكدت البيانات الكمية في الجدول رقم (8) أن المستهلك الجزائري يفضل استهلاك منتجات محلية ذات شهرة وسمعة.

5_ يؤثر المستوى المعيشي للأسرة على قرارات شراء المستهلك للمنتج المحلي، وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (9).

6_ تؤثر الأسرة ومكانة الفرد في تكوين اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتج المحلي، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (9).

7_ يؤكد المستهلكين في الجدول رقم (9) أن إقتناء المنتجات المحلية هو نابع من احتياجات ورغبات الأسرة.

اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما انتهت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإنه يمكن الخروج ببعض الاقتراحات العملية، وذلك من خلال التأكيد على النقاط التالية:

أ_ ضرورة أن تولي المؤسسات بشتى أنواعها الاهتمام اللازم لدراسة سلوك واتجاهات المستهلك الجزائري، كونه متغير هام يساهم في معرفة تفضيل المستهلك لمنتجاتها المختلفة، والعمل على إرضاء الزبائن.

ب_ ضرورة أن تولي المؤسسات الاهتمام اللازم في صناعة المنتجات المختلفة، بحيث يجب أن تكون ذات جودة و متناسبة مع احتياجات الأسرة الجزائرية.

ج_ ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تعنى بدراسة سلوك المستهلك خاصة نحو المنتجات المحلية، فإذا ما أرادت المؤسسات أو الحكومة ذلك، فما عليها إلا بدراسة طبيعة اتجاهات هذا المستهلك.

خاتمة:

من خلال ما تم تناوله في هذه الورقة البحثية، وبعد تحليلنا للنتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن المستهلك الجزائري يفضل استهلاك المنتج المحلي بدل المنتج الأجنبي، لأن المنتج المحلي يستجيب لرغباته وطموحاته ويتميز بخصائص من شكل ولون وجودة تميزه عن المنتج الأجنبي، كما أنه متوافر في السوق المحلية، وبه يمكن المساهمة في تشجيع لاقتصاد المحلي الجزائري عن طريق شراء وتفضيل المنتج المحلي الجزائري، كما أنه بات من الضروري قيام المؤسسات المعنية بالإنتاج بالقيام بدراسات متعددة لاتجاهات المستهلك وسلوكه تمكن من الوصول الحقيقي للمستهلك من جهة والنهوض بالاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

قائمة المراجع:

- ¹ عبد الرحمن سعد: القياس النفسي النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1997، ص 359.
- ² عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي، دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 41، 40.
- ³ Cloude démeure : **Marketing**, Dallaz éditeur, 4^{ème} édition, paris, 2003, p29.
- ⁴ عبد السلام أبو قحف: التسويق مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 336.
- ⁵ عبد الفتاح بيومي حجازي: النظام القانوني لحماية التجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 2002، ص 138.
- ⁶ عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية المستهلك والتسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1986، ص 13.
- ⁷ عبد الحميد طلعت أسعد: التسويق الفعال كيف توجه تحديات القرن 21، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص 95.
- ⁸ عائشة مصطفى الميناوي: سلوك المستهلك المفاهيم والإستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 12.
- ⁹ محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 13.
- ¹⁰ نصر المنصور كاسر: سلوك المستهلك مدخل الإعلان، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 58.
- ¹¹ أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 41، 40.
- ¹² محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 2009، ص 354، 353.
- ¹³ أحمد عبد الله: السلوك الاجتماعي وديناميته، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 72.
- ¹⁴ شعبان علي السيسي: علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 175، 176.
- ¹⁵ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرنجي، إستراتيجية التسويق المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 116.
- ¹⁶ عنابي بن عيسى: سلوك المستهلك عوامل تأثير البيئة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 15.
- ¹⁷ محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 6.
- ¹⁸ محمد إبراهيم عبيدات: مبادئ التسويق، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 123.
- ¹⁹ نصر المنصور كاسر، مرجع سابق، ص 97.
- ²⁰ ماهر العجمي: سلوك المستهلك، دار رضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2000، ص 18.
- ²¹ نصر المنصور كاسر، مرجع سابق، ص 64.
- ²² أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 25_27.
- ²³ عبد الحميد طلعت أسعد، عبد الحميد ياسر الخطيب: سلوك المستهلك المفاهيم العصرية والتطبيقات، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 24، 23.

التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة

قاسيمي ناصر جامعة البليدة 2

زريق الدراجي جامعة البليدة 2

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية الى التطرق لمفهوم السلطة والتغيير التنظيمي من منظور سوسيولوجي ومحاولة معرفة اهم اسباب التغيير داخل المؤسسة ،الذي اصبح اكثر من ضرورة ويفرض نفسه على حياة المنظمات بصفة متسارعة تسابق الزمان والمكان وتتطلع الى المستقبل ،في ظل وجود منافسة قوية من قبل جميع المؤسسات سواء كانت على المستوى البيئية الداخلية او الخارجية لها،لهذا تسعى الادارة العليا الى تغيير فلسفة التسيير من خلال اعادة توزيع المسؤوليات والسلطات والتقليل من مركزية اتخاذ القرارات واعادة تأهيل الموارد البشرية وكل مايتعلق بعملية التغيير نحوى الاحسن ،ولنجاح عملية التغيير لابد ان تسهر القيادة العليا على تطبيق برنامج التغيير واشراك المرؤوسين فيه للحد من مقاومته باعتباره اللاعب المهم والمحوري في هذه العملية .

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، السلطة .

Abstract:

The current study aimed at addressing the concepts of power and organizational change from a sociological perspective and trying to find out the most important reasons for change within the institution, which has become more than necessary and imposes itself on the life of organizations in an accelerated of time and place and looking to the future, in the presence of strong competition from all institutions Whether at the internal or external environment, so the senior management seeks to change the philosophy of governance through the redistribution of responsibilities and authorities and reduce the central decision-making and rehabilitation of human resources and everything related to the process of change towards the best,. And to the success of the process of change, The senior leadership must ensure that the program of change is implemented and that the Subordinates are involved in it to limit their resistance as the central player in this process

Keywords: organizational change, authority.

مقدمة:

يزداد الاهتمام يوم بعد يوم إلى أهمية عملية التغيير التنظيمي نظرا لعدة عوامل بالنسبة للمؤسسات الخدمية أو الصناعية وذلك للحراك الذي تعيشه البيئة الخارجية لهذه المؤسسات في عدة مجالات سواء كان من ناحية التطور التكنولوجي أو إرضاء الزبائن من خلال تقديم الخدمات بمعايير تتماشى و الظروف العالمية، وذلك لان المؤسسة اليوم أصبحت منفتحة تتأثر بجميع المتغيرات في ظل وجود المنافسة القوية من قبل جميع المؤسسات، لهذا تسعى الإدارة وجميع السلطات إلى محاولة معرفة أدق التفاصيل بتغيرات السوق الخارجية لضمان مرتبة تنافسية تجعلها في الريادة لضمان مواردها المالية لخلق التوازن الداخلي والخارجي لها وذلك يتم من خلال التجديد والتغيير الدوري في جميع المستويات سواء كان على مستوى تغيير التكنولوجيا أو تغيير الثقافة التنظيمية أو تغيير فلسفة التسيير من خلال اعادة توزيع المسؤوليات والسلطات والتقليل من مركزية اتخاذ القرارات و إعادة النظر إلى تأهيل الموارد البشرية وكل ما يتعلق بعملية التغيير نحو الأحسن ولنجاح عملية التغيير لا بد ان تسهر القيادة العليا على تطبيق برنامج التغيير وإشراك المرؤوسين فيه للحد من مقاومته، وفي هذا السياق سوف نتحدث في هذا الدراسة عن أهمية وأسباب ومجالات التغيير ودور السلطة الرسمية في هذه العملي.

1- تحديد مصطلحات الدراسة:

1-1: مفهوم التغيير التنظيمي:

هو اختلاف حجم التنظيم من وقت الى اخر وتبيان بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت ،فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتبيان خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتباين اساليب الاتصال وتتنوع التخصصات ويتعد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم اهدافه بأخرى جديدة ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته (1). والتغيير التنظيمي عملية طبيعية في حياة المنظمات وعملية مستمرة، وفي عصرنا الحالي اصبح اكثر من ضرورة ويفرض نفسه على حياة المنظمات بصفة متسارعة تسابق الزمان والمكان وتتطلع الى المستقبل(2).

2_1 مفهوم السلطة :

يحظى مفهوم السلطة باهتمام الباحثين و المفكرين في علم السياسة و علم الإدارة بصفة عامة و علم الاجتماع التنظيم والعمل بصفة خاصة ، وقد اختلف تحديد مفهوم السلطة من باحث إلى آخر كل حسب رؤيته للتنظيم ومن بين هذه التعاريف مايلي:

يعرفها "ناصر قاسمي" هي تلك الوضعية التي تجعل بعض الأفراد داخل التنظيم لهم القدرة على تنفيذ المهام و فرض هذا التنفيذ على الآخرين من خلال آلية فرض الطاعة و إصدار الأوامر و تنفيذها لمختلف وسائل الإلزام أو الرضا (3) و يعرفها "بشير العلاق" بأنها أداة بناء لإحداث تغيير مطلوب وليس أداة جبر أو إكراه تسلط على الناس، و إلا فإن مشروعية السلطة تنتهي حيث في حد ذاتها هدفا لصاحبها و يختفي الواجب الذي كان من المفروض و الضروري أن يعترف بها.(4)

2- لمحة تاريخية عن التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

مرت المؤسسة الصناعية الجزائرية بعدة مراحل عكست في مجملها الاديولوجيات التي طبقت في كل مرحلة حيث شهدت كل مرحلة تغيرات تنظيمية منذ الاستقلال 1962 إلى يومنا عكست فلسفة التسيير المطبقة فيها.

1- التسيير الذاتي (1962_1966).

تميزت هذه المرحلة بمركزية السلطة في اتخاذ القرارات وعدم المشاركة الفعلية للعمال في عملية التسيير واحتكار السلطة من طرف المسيرين مما أدى إلى حدوث صراعات وصدّامات بين الإدارة والعمل.

2-مرحلة الشراكة الوطنية: (1966-1971).

تراجع نسبة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات مما أدى إلى حدوث صراعات عمالية بحيث تكون السلطة العليا هي التي تعين المدراء بموجب قرارات إدارية

3-مرحلة التسيير الاشتراكي(1971_1980).

عند تطبيق ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ظهر نمط آخر من الثقافة التنظيمية وفي التسيير أساسية المشاركة، في اتخاذ القرارات بمعنى اللامركزية وتطبيق النظام الاشتراكي في إطار المؤسسة الاشتراكية وتكريس الديمقراطية.

4-مرحلة إعادة الهيكلة(5): 1980-1988 والتي اتصفت فيها المؤسسات بالمبادئ التالية الاستقلالية أو المبادرة والتنظيم الاشتراكي.

5-مرحلة 1983 الخوصصة إلى يومنا:

تم تطبيق نظام الخوصصة على أغلبية المؤسسات الكبرى ويلاحظ ان ظاهر التغيير التنظيمي المطبقة على المؤسسات الصناعية الجزائرية تخلت على الطابع الاجتماعي الذي طغى عليها خصوصا في فترة التسيير الاشتراكي وبدأ التوجه العقلاني في التسيير يشكل السمة الأساسية للتغيرات الحالية غير ان ذلك افرز بعض المشكلات كتسريح العمال وكثرة الإضرابات.

3- أسباب التغيير التنظيمي.

لا يحدث التغيير التنظيمي في أي منظمة من فراغ بل يكون نتيجة سبب ما داخل المنظمة أو من خارجها فمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والدينامكية الكبيرة التي فرضتها الثورة التكنولوجية في جميع المجالات تفرض على المنظمة تطوير تغيير فلسفة تسييرها من جميع الجوانب وعلى السلطة و القيادة التفكير دوما و اخذ الاحتياطات اللازمة للحفاظ على استقرار وتوازن المنظمة من جميع المخاطر المحيطة به من خلال إيجاد آليات تواكب التغيرات من خلال التخطيط المسبق لبرامج من شأنها، تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلالها تلجا إليها المنظمة إلى التغيير محصورة بين اسباب داخلية وأخرى خارجية(6):

1-الأسباب الداخلية :

وهي عبارة عن ضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم والتي لها علاقة بالمناخ التنظيمي وما يسوده من سلوكيات عمالية والجو العام في المنظمات إذ من الممكن ان تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية

-العوامل التنظيمية:في هذه الحالة تتعلق بمشكلة نقل المعلومات من القمة(المدير)

إلى المستويات الدنيا (رؤساء الو رشات، وباقي العمال).

- العوامل السلوكية: تتمثل مجملها في عجز تلك الناقله للمعلومات عبر كل

المستويات لتحقيق الاتصال الفعال.

- **العوامل الإجرائية:** إن الفشل في اتخاذ القرارات أو تأخر وصول المعلومات بسبب كل من تأثيرات العوامل التنظيمية والسلوكية ودعم فاعلية الأسلوب القيادي ومن المسببات التي من خلالها المؤسسة تسعى إلى عملية التغيير التنظيمي إضافة إلى الأسباب السالفة الذكر ما يلي(7):

- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة
- ندرة القوى العاملة
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة
- تدني معنويات العاملين
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي
- تدني مستويات الأداء

2- الأسباب الخارجية:

إذا كانت هناك أسباب داخلية تستدعي التغيير فهناك أيضا أسباب خارجية تجبر المؤسسة إلى إعادة النظر في العديد من الاستراتيجيات لمواجهة تقلبات البيئة الخارجية في ظل التطور التكنولوجي السريع والذي يتجلى في رقمية التجهيزات والآلات وظهور التجارة الالكترونية والبيع والشراء عبر شبكات الانترنت كل هذه العوامل تؤدي إلى ضرورة التغيير التنظيمي وإدارته وإنجاحه لتحقيق اهداف المؤسسة ومن بين الأسباب الخارجية التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي ما يلي(8):

- القوانين والتشريعات الحكومية.
- الاتحادات والنقابات المهنية والعالمية.
- الضغوطات التي تمارسها جمعيات حماية المستهلك.

3- **التغيير الثقافي** حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء و موردين فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التفاعل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في ضل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر

في اتجاهات العملاء و بالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج و المزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء(9).

4. التغيير الاجتماعي:

يتضح كل من ما سبق ان كل تغير ثقافي حاسم سوف يؤدي بالقطع إلى إحداث تغير في النظام الاجتماعي القائم أي سيؤدي إلى أضعاف الثبات الذي يتمتع به المجتمع ويعرضه إلى موجات من ردود الأفعال ضد هذه التغيرات الجديدة بل قد تحدث مشكلات اجتماعية غير محسوبة تضطر المجتمع إلى أحداث تغيرات مقصودة لحل تلك المشكلات الناشئة من التغيرات السابقة وهكذا يستمر التغير والتبدل في أنماط السلوك الاجتماعي نتيجة للتغيرات الثقافية(10).

5- الأسباب التكنولوجية تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء وتساعد هذه مع التأثيرات يوم بعد يوم وبشكل سريع جدا لان تقنية المعلومات اصبحت جزءا من الاتجاه الهادف إلى انجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر وبناء على ذلك بنصح المدراء والقادة للعمل على استخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من اجل البقاء وإتباع سياسة الانفتاح حياز كل تطور تكنولوجي(11).

4 - اهمية التغيير التنظيمي ومجالاته :

4_1 اهمية التغيير التنظيمي:

تسعى المؤسسات الحديثة باستمرار إلى البحث إلى انجح الطرق للوصول إلى تحقيق اهدافها من خلال النظر دائما والتعديل في هذه الاهداف وتغييرها وفق متطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تتميز بحركة التجديد في جميع المجالات وخاصة في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال والمعلومات والآلات المتطورة ومحاولة السلطة الرسمية داخل المؤسسة استغلال هذه الإمكانيات لتحقيق ذلك التوازن الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الهادف وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة والموارد البشرية من خلال برامج التدريبى المستمر وتنمية المهارة لدى المرؤوسين وتمكن .

أهمية التغيير التنظيمي في : (12).

- تشجع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي .
- تقليل دوران العمل يتوفر الاستقرار الوطني العمال والتشجيع ومنع المكافآت
- التجديد في مكان العمل و في الوسائل والمهارات
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الانماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من اجل التحكم في التكاليف
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل مكونات المنظمة تناسب وأهدافها
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التآني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه

2_4 مجالات لتغيير التنظيمي:

تستطيع المؤسسة ان تتبع عدة مناهج للتغيير هي:

2-4- التغيير التنظيمي :

والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها .

2-4- التغيير الإنساني: وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم

2-4- التغيير في العمل أو تغيير الواجبات الوظيفية، اما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما ولا بد من الاشارة إلى إن هذه المحطات متداخلة مترابطة وان واحد منها يؤثر في الاخرى ويتأثر بها(13).

2-4- التغيير في الهيكل التنظيمي ويشمل هذا المجال التغيير في خطوط السلطة والمسؤولية، والأنظمة والتعليمات المواقع الوظيفية، وذلك لأجل احداث نقلات نوعية لارتقاء بمستوى الأداء كما يشمل هذا المجال ايضا التغيير في ادارة المنظمة وما

ينسحب عليه من نتائج وأثار على سائر ابعاد التنظيم مثل التغيير في أهداف المنظمة سياساتها' ضوابط العمل والسلوكالخ

4-2-5 تغيير التكنولوجيا ويشمل هذا المجال الآلات والمعدات أجهزة الرقابة والاتصال خطوط الإنتاج التي تحدد طريقة تدفق العمل والتغيير في هذا المجال يساهم بمستوى الأداء من خلال المساعدة في حل مشكلات المنظمة المتعلقة بالناحية الفنية، وبالتالي التأثير الايجابي في الأداء الكلي للمنظمة(14).

4-2-2 تغيير الإستراتيجية عندما تعدل المنظمة من إستراتيجياتها وتتبنى إستراتيجية جديدة تكون قد دخلت في مجال التغيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة مثلا، قد تتحول المنظمة من استراتيجية النمو إلى استراتيجية التراجع كما تفعل شركة (أي بي ام) أو قد تتحول منظمة الوحدات الاستراتيجية أو تطبيق وحدة جديدة..... وكذلك قد تغير المنظمة واحدة أداء أكثر من استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو البحوث والتنمية أو القوى العاملة، أو حتى استراتيجية تصميم البناء التنظيمي(15).

وفي هذا السياق اكد ميشال كروزي في تحليله الاستراتيجي للمؤسسة ان استراتيجية الفاعل تمكنه من اكتساب سلطة نسبية داخل المنظمة من خلال التحكم في مناطق الشك وتغيير استراتيجية من الدفاعية إلى هجومية لحماية مصالحه والمحافظة عليها، ولهذا تكون المؤسسة ذات سلطة قوية كلما كانت تتحكم في مناطق الارتياح ((الشك)) أو عدم اليقين والمتمثلة في فهم افعال العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بهدف التحكم فيها واحتوائها واستغلالها بما يخدم المؤسسة اضافة إلى ذلك معرفة اهم التفاصيل للتغيرات الجديدة فيما يخص التطور التكنولوجي والعلاقات داخل المؤسسة وخارجها سواء كانت علاقات سلطة أو علاقات اجتماعية أو تجارية.

4-2-2 التغيير على مستوى المنتجات والخدمات : ويركز التغيير هنا على اجراء تغييرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات مما يؤدي إلى الحصول على منتجات جديدة أو منتجات محسنة فالمعروف ان حاجات وأذواق المستهلكين في تغير مستمر الامر الذي يتطلب معه ضرورة العمل على اجراء التحسين المستمر على جودة

الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، والتنوع في هذه الخدمات والمنتجات(16).

5- انواع التغيير التنظيمي وخصائصه :

1_5 انواع التغيير التنظيمي:

لا يكون التغيير التنظيمي إلا في حال الفشل كما هو معروف بل يكون في حالة النجاح ايضا لان المؤسسة الناجحة دوما تبحث على التغيير المستمر الذي يواكب اهم التطورات في الساحة الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، لذا يكون لأصحاب السلطة والقيادة الدور الكبير في بلورة معالم التغيير الناجح وفق برنامج يعده خبراء يدرس جميع جزئيات العملية ولذلك هناك انواع عديدة للتغيير تتمثل فيما يلي(17):

5-1-1.التغيرات الغير المخططة:

تحدث بشكل مستقل عن رغبة المنظمة نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة

5-1-2 التغيرات المخططة تحدث من قبل الادارة بشكل منظم

5-1-1-التعيريات المفروضة: تكون الزامية على العاملين من قبل السلطة .

5-1-4 التغيرات بالمشاركة: تحدث بمشاركة العاملين في عملية التغيير

5-1-5 التغيير الوظيفي يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل

والتقنيات التي لها اثر مباشر في التنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة.

وهناك من يميز انواع التغيير التنظيمي عن غيرها من الانواع من حيث المدة

المستغرقة في عملية التغيير من حيث سرعة التغيير او بطئ التغيير ونعني

بذلك:(18).

1-التغيير السريع التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمي البعض هذا النوع

من التغيير بالصدمة القوية حيث ان تنفيذه يشكل تساؤلا لدى الجميع ويجب الحذر هنا

من الاثار الاجتماعية السلبية على الذين سوف يتأثرون بالتغيير لان من شان ذلك ان

يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير ولكن هناك ظروف معينة يمكن ان ينفذ فيها كظهور

مشكلة تأثر على مستقبل المؤسسة .

ب-التغيير البطيئ : يتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة وذلك تجنباً لأي اثار سلبية على المتأثرين بالتغيير ويمكن تنفيذ التغيير البطيئ عندما يكون التغيير شاملاً لكل مؤسسة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المراد اجراءه.

2_5 خصائص التغيير التنظيمي:

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص نذكر منها:(19).

5-2-1الاستهدافية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فان إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

5-2-2الواقعية:

يجب ان ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في اطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

5-2-3التوافقية:

يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

5-2-4الفاعلية:

يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5-2-5المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية لقوى وأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

5-2-6الشرعية:

يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين اولا تعديل أو تغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

5-2-7الإصلاح:

حتى تتجح إدارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى أنها تجب إن تسعى نحوى إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.

5-2-الرشد: هو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير اذا يخضع كل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر .

5-2-9القدرة على التطوير والابتكار وهي خاصية عملية لازمة في ادارة التغيير فالتغيير يتعين على ايجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحوى الارتقاء والتقديم وإلا فقد مضمونه

5-2-10القدرة على التكيف السريع مع الأحداث إن ادارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها لإبقاء حيوية وفاعلية المنظمة.

6_ مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تعددت رؤى الباحثين الدارسين لموضوع التغيير التنظيمي لصعوبة توحيد مفهوم شامل وكامل للتغيير التنظيمي ولهذا سوف نستعرض نموذج يبين لنا مراحل عملية التغيير التنظيمي ومن بين هذه النماذج نذكر:

- نموذج كيرت لوين (20):

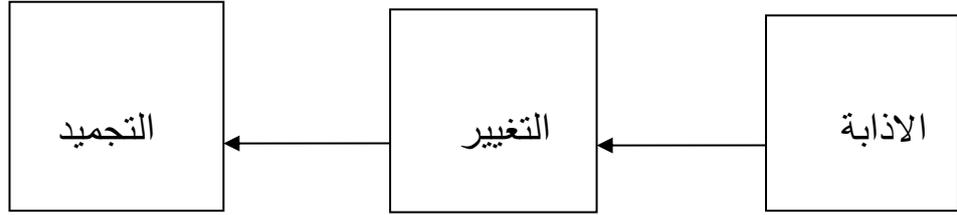
حظي نموذج كيرت لوين باهتمام كبير وقبول واسع من قبل معظم الكتاب والذي يؤكد فيه ان التغيير المخطط والهادف هو الذي يمر عبر ثلاث مراحل اساسية وهي:

-المرحلة الأولى إذابة وإزالة الجليد في هذه المرحلة يتم استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وذلك بإضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي وهو حالة التوازن التي بواجدها فيها الفرد مما يجعله غير مقاوم للتغيير

- المرحلة الثانية التغيير يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة وبالتالي يسلك الفرد سلوكاً جديداً ، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر عناصر المؤسسة

-المرحلة الثالثة اعادة التجميد لا يكفي احداث التغييرات فقط بل من المهم جداً، حماية ماتم إنجازها والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه.

-شكل رقم (1) خطوات نموذج كيرت لوبين



- المصدر: ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية. 2007. ص 51

7- المفاهيم المرتبطة بالسلطة:

7-1 القوة والسلطة:

ترتبط القوة بشخصية الأفراد أما السلطة ترتبط دائما بالموقع و الأدوار الاجتماعية وعلى ذلك فالقوة علاقة اجتماعية واقعية أي تحكم " الأمر الواقع" والسلطة علاقة شرعية و قد أشار "هربرت سيمون" إلى أن السلطة هي إصدار الأوامر والقوة هي في اتخاذ القرارات التي توجه أفعال الآخرين(21).

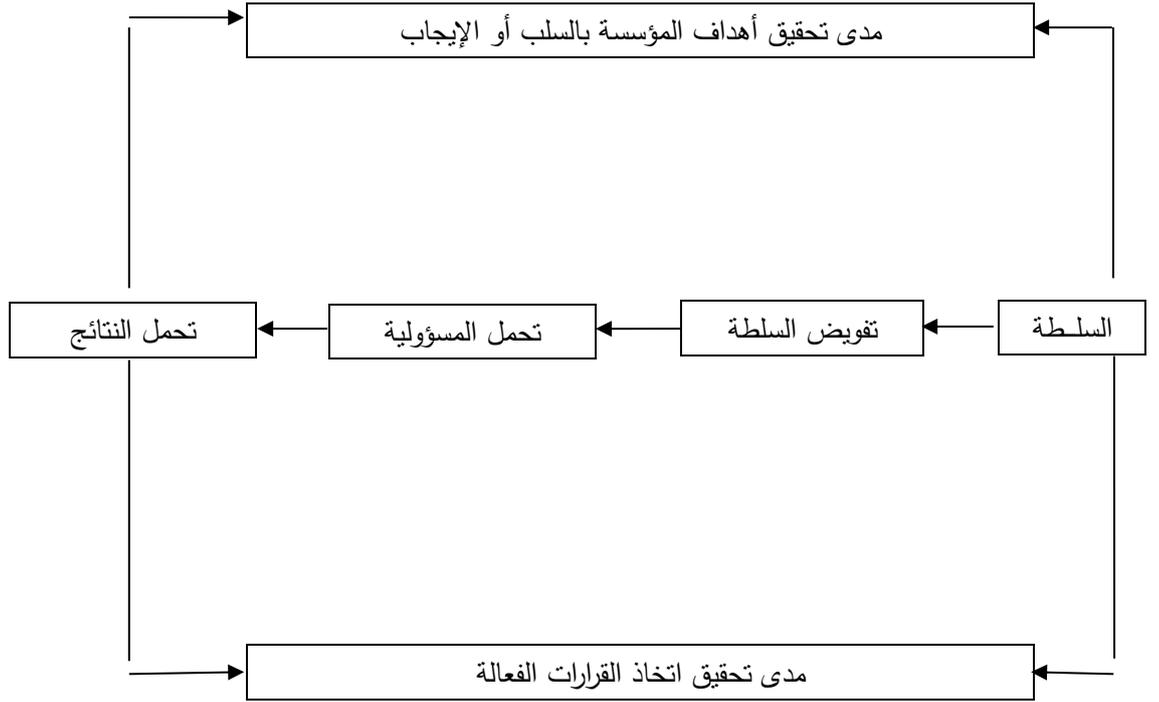
ومن خلال أن القوة لها تأثير على مجمل القرارات التي تؤخذ داخل المؤسسة فإن هذه القوة لا تكون فعالة إلا إذا اقترنت بوجود سلطة شرعية و نفوذ قوي داخل هذه المؤسسة باعتبار السلطة والنفوذ جناح القوة، ويتحقق كل هذا من خلال التحكم في مصادر تلك السلطة. ويؤكد "ألفيين توفلر" أن المؤسسة لا بد لها من استراتيجيات بعيدة المدى تركز على البحث العلمي و التكنولوجي وتدريب القوى العاملة على البرامج المعلوماتية المتطورة، تحسين الإدارة، والتقدم و الشبكات الحالية الإلكترونية هذه هي المصادر الرئيسية للسلطة في المستقبل ومن بين هذه الأدوات الإستراتيجية لا يوجد أهم من التفوق في مجال التنظيم خاصة تنظيم المعرفة ذاتها(22).

7-2 المسؤولية و السلطة:

يرتبط مفهوم السلطة و المسؤولية بالتفويض لبعض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل أي من الرئيس إلى المرؤوس ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يدا بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة و إذا كنا نستطيع تفويض السلطة فإننا لا نستطيع تفويض المسؤولية

* لأن ذلك يستلزم المساءلة (23).

ومن هذا المنطلق نجد أن سلطة كل فرد في التنظيم حسب التدرج الهرمي لتوزيع الوظائف توازيها مسؤولية وهذا ما أكده "هنري فايول" أن السلطة لا تقوم دون مسؤولية.



المصدر: من انشاء الباحث الشكل رقم (2) علاقة السلطة بالمسؤولية

8- التغيير التنظيمي في المصنع وتوزيع السلطة :

إن اغلب نظريات التنظيم عالجت التغيير التنظيمي وفق المتغيرات والمستجدات والتركيز على تغيير اللوائح و القواعد و القوانين التي تحكم وتحدد افعال وسلوكيات الافراد بهدف الوصول إلى رفع الكفاية الانتاجية.

ورفع مستوى العمال في بناء التنظيم قد ارتبطا بوعي العمال بحقوقهم ومن خلال المشاركة في مجالس الادارة وزيادة تمثيلهم في النقابات العمالية وبالتالي المشاركة في

*المساءلة هي الوجه الثاني للمسؤولية أي يكون الموظف أمام هيئة محاسبية من قبل سلطة أعلى منه عن جميع نتائج المهام والمسؤوليات التي فوضت إليه و تحمل جميع انعكاسات هذه النتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية و هذا عنوان الإدارة الناجحة الحديثة التي تقوم على إصلاح الأخطاء و الاستفادة منها، و تشجيع الأعمال الناجحة.

اتخاذ القرارات وخاصة التي تهمهم كمرووسين، وبالتالي تنقص المركزية وزيادة اللامركزية في المنظمات ومن بين الرواد الاوائل الذين وضعوا اطر عمل من خلال التجارب الميدانية في المصانع و الادارات نذكر من بينهم هنري فايول وماكس فيبر و التون مايو وتايلور وميشال كروزيه.

8-1 هنري فايول وتوزيع السلطة داخل الإدارة: نظرية التقسيم الاداري 1841\1925

ركز هنري فايول على العملية الادارية ومركزية السلطة أي ان اعطاء الاوامر واتخاذ القرارات وتدفق المعلومات و الاتصالات يعتمد على التدرج الهرمي للسلطة أي من اعلى إلى اسفل أي ان حق اصدار الاوامر هو الرئيس لا المرؤوس، وبذلك فالعمال في نظر فايول مهمتهم متابعة الانتاج والزيادة فيه ولا يحق لهم التدخل في العملية الاستراتيجية التسيير به.

ومن اجل الزيادة في فعالية الاداء تعتمد الادارة على مجموعة من المبادئ هي(24):
تقسيم العمل-تحديد السلطات ووحدة القيادة والأوامر و المركزية و ترتيب التجهيزات و الافراد و المبادرة و استقرار العمل و التضامن و وحدة الهدف ونطاق الاشراف و تدرج السلطات.

ومن هذا المنطلق فان فايول ركز على الجانب الرسمي للعمل وعدم اهتمامه بالجانب الغير رسمي له مما يؤدي إلى تركيز السلطة في اعلى مستويات الادارة العليا.

8-2 ماكس فيبر وتوزيع السلطة داخل الإدارة(1864-1920)

يعرف بالنموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر و الذي بدوره يركز على رفع اعلى قدر من الكفاية الانتاجية إن "ماكس فيبر" يرى عن قناعة راسخة بان الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين و اللوائح يجنب الفرد احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية(25).

ومن بين اهم خصائص البيروقراطية ما يلي(26).

- لا بد من وجود قانون ينظم اصدار الاوامر إلى الموظفين كما يقوموا بواجباتهم الرسمية.

- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات و الخبرة المناسبة عن طريق اختبارات خاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تتم انتخابهم للتعبير عن إرادة الناخبين.

- لكل وضع أو طبقة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها البعض بحيث ماله من سلطات وتترتب عن هذه الوظائف في شكل هرمي فكل موظف يشغل وضعا إشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم وبالتالي يعد مسئول أما رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال مرؤوسيه ويتطلب ذلك توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤوسيه.

يعتبر تركيز السلطة في يد الإدارة العليا وترتيب الوظائف في شكل هرمي يعد من اشكال سيطرة الاقلية(الرؤساء) على الاغلبية(المرؤوسين) وبالتالي مركزية السلطة من خلال التنظيم الهرمي التي تسيطر عليه الفئة السوسيو مهنية العليا على الفئات الدنيا المرؤوسين حيث ركز ماكس فيبر على السلطة الرسمية و الجانب الرسمي للإدارة وإهماله الجانب غير رسمي للعمال وإهماله لدور العلاقات الغير رسمية بين العمال ودورها في زيادة الانتاجية.

ويقسم ماكس فيبر السلطة إلى ثلاثة انواع هي السلطة التقليدية والسلطة الكارزما تيكية والسلطة القانونية .

8-3 ميشال كروزيه وتوزيع السلطة داخل الإدارة:

يعتبر ميشال كروزيه ان الفاعل هو اساس التغيير في التنظيم وبالتالي ان توزيع السلطة داخل هذا النسق يتطلب التحكم في منطقة الشك أو عدم اليقين حتى يبحث كل فاعل داخل هذا النسق إلى زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الاخرين مرتبط بالقدرة والكفاءة والشرعية.

حيث يرى كروزيه ان كل تنظيم يخضع وبصفة مستمرة لمناطق الشك في كل الميادين التقنية أو الادارية فالذي يتحكم احسن في هذه المناطق بفضل قدراته ومؤهلاته وشبكة علاقاته و اتصالاته ان يتنبأ ويستحوذ على اكثر من منابع للسلطة ويرى كروزيه أن هناك علاقة طردية بين منطقة الشك ومقدار السلطة الناتجة عنها

ويوضح أن مناطق الشك هي تلك المناطق الغير المحددة في الاطار الرسمي داخل النسق(27).

و بالتالي تعد مصادر السلطة داخل النسق من بين اهداف الفاعل لأنه كلما تحكم في هذه المصادر كلما زاد هامش حريته النسبية داخل التنظيم واكتساب سلطة يستخدمها في مشاريعه الخاصة ومن هذا المنطق نجد إن اتجاه السلطة أو التحكم فيها لا يستند إلى القوانين واللوائح بل إلى قدرة الفاعل في التحكم في مناطق الشك .

8-4-4 فريدريك تايلور وتوزيع السلطة داخل المصنع: 1856_1915

بحكم التجربة الطويلة التي اداها تايلور في المصنع والتدرج الوظيفي الذي جعل منه يعرف طبيعة العمل من مهندس إلى مدير لاحظ نقص الانتاجية وارتفاع التكاليف ومن خلال ملاحظاته وتجاربه اعتبر العنصر البشري هو المسؤول عن هذا النقص وعمل على تغيير عملية اداء العامل و الوصول به إلى مستوى اعلى من الانتاجية من خلال اتباع اسلوب علمي في الاداء ومن بين هذه الاساليب العلمية اسلوب الحركة والزمن وتهدف هذه الدراسة إلى رفع الكفاءة الانتاجية للعامل وذلك عن طريق التخلص من كثير من الحركات غير اللازمة التي يتطلبها اداء العمل ومن ثم تحديد وقت نموذجي لإنجاز العمل(28).

وحققت هذه الدراسة رواجاً في ذلك الوقت من خلال اعتمادها من قبل العديد من المصانع وتحقيق الكفاية الإنتاجية ولكن على حساب العامل البسيط الذي لم يعطه تايلور ادنى الحقوق الاجتماعية واعتباره آلة تحفز بالأجر المادي لزيادة الانتاج مثل اسلوب العمل بالقطعة مما ترك مناخ يسوده الصراع بين الادارة والعمال من خلال استغلال الجهد العضلي والروتين القاتل الذي تعتمد الادارة في العملية التسييرية والتي من بين مبادئها(29).

- التخصص وتقسيم العمل حيث يقتضي هذا المبدأ بتقسيم العمل والمسؤولية بين الادارة والعمال، تتحمل الادارة مسؤولية التخطيط و التنظيم و الاشراف بينما يقوم العمال بالعمل الحقيقي . ومن هذا المنطلق يكون اتجاه السلطة من فوق إلى اسفل أي مركزية السلطة واتخاذ القرارات من طرف الادارة وحدها دون اشراك العمال في العملية الادارية وبالتالي اعتبر تايلور التنظيم نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية للعامل

بدليل اهتمامه بالتنظيم الرسمي وإهماله التنظيم غير الرسمي الخاص بالعمال ودور العلاقات الاجتماعية في رفع مستوى الانتاجية ووجهت إلى تايلور عدت انتقادات من بينها نشأة مدرسة العلاقات الانسانية بزعامة "التون مايو" التي اهتمت بالجانب الانساني للعامل و التنظيم غير الرسمي.

-8-5-التون مايو وتوزيع السلطة داخل المصنع:مدرسة العلاقات الانسانية(1880-1949).

بعد الكساد الذي عرفته الولايات المتحدة الامريكية قام العلماء بدراسة الاسباب المؤدية الى هذه النتائج فكانت تجارب "الهاوثورن بقيادة التون مايو" وزملائه بمصنع جنرال الكتريك بشيكاغو 1924_1927 والتجارب التي عرفت بتجارب الاضاءة وقاعة التجميع والدوافع المادية وتجربة السلوك الاجتماعي .

و اوضحت تجاربهم أن العامل ليس اداة بسيطة ولكنها شخصية معقدة تتفاعل في موقف الجماعة التي كان يصعب التعامل معها ويساء فهمها وأضاف زميله "روثلريجر" ان المشكلة الإنسانية اذا اريد لها حلا انسانيا يتطلب بيانات انسانية وأدوات انسانية ومن بين النتائج التي توصلوا اليها ما يلي(30).

- تلعب ساعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الانتاجية داخل المنظمة.
- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.

- هناك انماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الانماط فعالية النمط الذي يعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ومن خلال النتائج التي توصلت اليها تجارب "التون مايو" وتركيزها على الجانب غير رسمي للعامل والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الانتاجية اكدت التجارب ان الفرد له حوافز معنوية والتي من خلالها تزيد انتاجيته عكس تايلور الذي اعتمد على الجانب المادي فقط وبالتالي فالفرد من جهة نظر التون مايو لابد بالاهتمام به بالجانب الاجتماعي والمعنوي من خلال اشراكه في العملية الادارية وعدم تركيز القرارات في يد الادارة وحدها بل هناك شريك اخر وهو المرؤوسين لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات وهو النمط الديمقراطي الاكثر فاعلية وبالتالي توزيع السلطة يكون في الاتجاه

الافقي والعمودي بالتالي تكون لا مركزية في السلطة والقرارات أي الفرد جزء من العملية التسييرية، وما يعاب على هذه النظرية المبالغة الكبيرة بالجانب غير الرسمي داخل المصنع.

خاتمة:

من خلال الإحاطة بمختلف مسببات التغيير التنظيمي ينبغي للقيادة أن تفهم ان نجاح عملية التغيير لا تتم بدون اشراك المرؤوسين لأنه العامل الوحيد الذي نستطيع التحكم فيه إلا من خلال معرفة اتجاهاته و قيمه وإشباع حاجياته النفسية و الاجتماعية و المادية لان مختلف الدراسات انطلقا من المدرسة الكلاسيكية مرورا بالمدرسة السلوكية وصولا إلى المدارس الحديثة ركزت على اهمية الموارد البشري ودوره في رفع الكفاية الانتاجية عند الاهتمام به من جميع النواحي وغرس قيم التضامن وحب اتقان العمل وتشجيع اسلوب التحاور والتشاور وإشراكه في العملية التسييرية مما يخلق لديه الثقة والتفاعل الايجابي مع الادارة ومع بقية زملائه وزيادة الولاء والانتماء التنظيمي لمؤسسته ، وبالتالي يصبح مهياً لأي عملية تغيير تنظيمي والمساهمة الفعلية في انجازه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة

ومن هذا المنطق تصبح الإدارة اكثر انفتاحا على مرؤوسيه وتقل مركزية اتخاذ القرارات وتركيز السلطة عند الأقلية وتزداد قنوات الاتصال بأنواعه الافقي والعمودي وتقل البيروقراطية السلبية

-قائمة المراجع :

- (1)- عبد الرزاق جيلي: علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1990، ص14.
- (2)- ناصر قاسيمي: التحليل السوسولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص178.
- (3)- ناصر قاسيمي : دليل المصطلحات علم الاجتماع تنظيم و عمل ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 75.
- (4)- بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار اليازوري، عمان الأردن 2008، ص233.
- (5)- كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية جامعة عنابه، 2009-2010، ص01.
- (6)- اندرودي سيزولاكي، جي ولاس: السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة ابو القاسم احمد، معهد الادارة العامة، الرياض، 1990، ص556.
- (7)- عطاء الله بن فاحس راضي العنزي: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة السعودية دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى، ص ص 27-28.
- (8)- مخلوفي عبد السلام بلعرايبي عبد الكريم: التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة ضمن المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08\03\2005، ص497.
- (9)- رحيم حسنى : التغيير التنظيمي في المنظمات الأعمال الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، 12\13\ماي، 2010، ص8.
- (10)- سعيد مبارك ال نعير: التلفزيون والتغيير الاجتماعي في الدول النامية، دار و مكتبة الهلال بيروت، 2008، ص ص 30-31.
- (11)- بوشمال أحمد: سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمات، مذكرة ماجستير غ م، علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة فاصدي مبرباح، ورقلة 2010\2011، ص 38.
- (12)- بوقرة رايح ، قبالي امال: دور ومجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير البليدة، الجزائر، 05، 2011.
- (13)- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد: ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، دار الحمد للنشر والتوزيع عمان ص ص 152-153.
- (14)- عطاء الله بن فاحس راضي العنزي: مرجع سابق، ص ص 43-44.
- (15)- فهد بن احمد الشعلان: التغيير التنظيمي بين الإدارة و الإدارة المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريبية، المجلة 31، العدد 64، الرياض 2016 ص 18.

- (16)- ميساء مصطفى بن سلامة، رقبيا قاسم البدارين: دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية العاملة في محافظة اريد، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد 24 العدد 3 الاردن 2016 ص 39
- (17)- مروان أحمد ادارة الصراع و الازمات وضغوط العمل و التغيير دار الحامد، عمان 2008، 152.
- (18)- محفوظ احمد :ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، طح2دار وائل للنشر و التوزيع،2006، ص 38.
- (19)- سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط1،دار وائل ،الاردن،2002ص ص 145،147.
- (20)- زين الدين بروش، حسين هدار: دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة اباحث اقتصادية كلية العلوم الاقتصادية، العدد الأول،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2007،ص51.
- (21)-حسن عبد الحميد،رشوان أحمد: في القوة والسلطة والنفوذ دراسة فن علم الاجتماع السياسي،مركز الإسكندرية للكتابة، مصر،2007،ص222.
- (22)-الفين توفلر: تحول السلطة، ترجمة لبنى الريدي، ج1، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1995،ص 204.
- (23)-بشير العلق: مرجع سابق، ص-ص،239-240.
- (24)- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل مرجع سابق:ص:124
- (25)- بشير العلق: مرجع سابق،ص،71.
- (26)- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم،دار غريب للنشر و التوزيع،2007 ص ص39_40
- (27)- روابح وهيبة: إشكالية الصدف الأميرقي لأطروحات ميشال كروزيه، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية:جامعة منشوري قسنطينة،2008،ص-ص142-143
- (28)-طلق عوض الله السواط ،طلعت عبد الوهاب سندي ،طلال مسلط الشريف:الادارة العامة المفاهيم الوظائف-الانشطة،دار حافظ ،جدة،2007،ص29.
- (29)-طلق عوض الله السوط وآخرون: مرجع سابق،ص 29.
- (30)- بشير العلق: مرجع سابق،ص ص 77_78.

ورقة بحثية بعنوان : التدريب كآلية لتحقيق التمكين الإداري للعاملين

طبال لطيفة ,جامعة لونيبي علي البلدية 02

موساوي سامية ,جامعة لونيبي علي البلدية 02

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وتمكين العاملين إداريا وهذا انطلاقا من أن المنظمة المعاصرة تعيش وسط بيئة متغيرة جدا والنجاح فيها مرهون بمدى استيعاب هذا التغير السريع ولعل التدريب كأحد الميكانيزمات المستخدمة التي تهدف إلى استقلالية العامل ورفع كفاءته بالشكل الذي يزيد من ثقته بمنظمته و تكون عملية تمكينه محتملة جدا خاصة إذا توفرت كل شروط التدريب الناجح مع ضمان استمراريته واعتماده كثقافة في المنظمة وفرصة تمنح للعامل للتعلم وتصحيح الأخطاء بدل تسليط العقوبة .

الكلمات المفتاحية : المنظمة، التدريب، التمكين الإداري، العاملين .

Abstract

This paper aims at identifying the relationship between training and empowering administrative staff. This is because the contemporary organization is living in a very variable environment and success depends on the extent to which this rapid change can be absorbed. Training is one of the places in which the worker is independent and proficient in a way that increases his confidence in his organization And the process of empowerment is very possible, especially if all the conditions of successful training, ensuring its continuity and adoption as a culture in the organization and an opportunity for the worker to learn and correct errors instead of punishment.

Keywords: Organization, Training, Administrative Empowerment, Workers.

مقدمة

انطلاقاً من فكرة أن المورد البشري يعد أهم ما تملكه المنظمة بدليل أن نجاحها مرهون بمدى الاهتمام به لدى عمدت المنظمة بخصوص المعاصرة منها بادراك هذا الدور والأخذ به من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم للقيام بعمله وفق الشكل المطلوب واستناداً لحاجيات وأهداف المنظمة، وانطلاقاً من الدراسات السابقة في هذا المجال فقد حددت بعضها بعد التدريب كأحد أبعاد المناخ التنظيمي الملائم أو الجيد خاصة إذا استوفى شروط نجاحه التي من أهمها ضرورة التشخيص الجيد للاحتياجات التدريبية وفقاً لما يتطلبه المورد البشري وبما يتوافق مع أهداف وإستراتيجية المنظمة ككل . وبالرجوع إلى أهمية تدريب المورد البشري خاصة في بيئة تسودها التنافسية تحاول كل منظمة فيها فرض استمراريته ونجاحها في هذه البيئة بتوفير التدريب الكافي لها و الإحاطة بالمستجدات بالشكل الذي يحسن من كفاءة العاملين و يسهم في سيطرة وتحكم العامل في عمله وبالتالي تمكنه.

ولكشف العلاقة بين التدريب كآلية مستخدمة في المنظمة في تحقيقه لتمكين العاملين نكون أمام

الإشكالية التالية : هل يوجد ارتباط بين التدريب والتمكين الإداري للعاملين ؟

ولالإجابة عن الإشكالية السابقة نوجزها في المحاور التالية :

المحور الأول : مدخل مفاهيمي

المحور الثاني : التدريب كآلية معتمدة في المنظمة

المحور الثالث : أساسيات الإدارة التمكينية

المحور الرابع : تعزيز فكرة التمكين الإداري من خلال آلية التدريب.....رصد للعلاقة بينهما

المحور الأول : محور مفاهيمي

تعريف كل من :

1. المنظمة : هي تكوين رسمي لمجموعة من الأفراد تزيد عن اثنين تعمل في إطار مشترك وفق

مجموعة من الأحكام والتعليمات والتوجيهات من اجل تحقيق أهداف مشتركة .(1)

2. العاملين : يقصد به مدخلات المنظمة من الطاقات البشرية التي تساعد في رسم أهداف

وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال وهي مقسمة إلى ثلاث مجموعات هي :التنفيذ،

التحكم، والإشراف . (2)

3. **التدريب** : يعرفه فريق خبراء التدريب على أنه: " عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم.(3)

➤ من خلال مفاهيم (المنظمة، العاملين، التدريب) بهذا الترتيب يفهم أن المنظمة من بين أهم ما تحويه مواردها البشرية متمثلة في العاملين واهم ما تقوم به لتنمية وتطوير كفاءاتهم اعتمادها آلية التدريب .

4. **التمكين الإداري** : يعرفه اتوري "ETTORRE" بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المقومات الإدارية الدنيا.(4)

- و عرفه قاموس "WEBSTER" كونه تخويلا أو تفويضا أو إعطاء القوة لشخص ما.(5)

- عرف "الطقاوي" التمكين الإداري بأنه العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونماءها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.(6)

➤ من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين الإداري هو إعطاء للعامل الحرية وإشراكه في السلطة بالشكل الذي يؤدي إلى استقلاليته ويزيد من ثقته وما نخلص به هنا بروز مفاهيم مكونة لمفهوم التمكين الإداري وهي (مشاركة العامل - الحرية و الاستقلالية - الثقة التنظيمية) وهي ما سوف نعتمدها في العلاقة الارتباطية بين التدريب وتمكين العاملين بوصفها مفاهيم تعبر عن تمكين العامل إداريا .

المحور الثاني : التدريب كآلية معتمدة في المنظمة

1. دواعي الاهتمام المتزايد بالتدريب الإداري:

أحدث عصر العولمة تغييرا في مفاهيم الفكر التنموي المعاصر وأرسى دعائم واضحة المعالم وذلك بتغيير قسم الموظفين والعاملين في مختلف المنظمات إلى قسم الموارد البشرية وذلك تبيانا للدور الذي تضطلع عنه القوى البشرية للنهوض بالعمل وتطويره.

وقد أصبحت المنظمات تناشد بضرورة التدريب باعتباره وسيلة للنهوض بالمنظمات وعليه تم اعتبار التدريب وسيلة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، بحيث أصبح من المسلمات المطروحة أمام المنظمات للارتقاء بالأداء الإداري وجودة الخدمات والمنتجات المراد تقديمها لمتلقي هذه الخدمة أصبحت الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين عنصرا مهما خصوصا بعد قناعة المفكرين بأن الإنسان هو المورد لتحقيق التنمية الشاملة واعتبار التدريب يعمل على تحويل العاملين من مجرد التعامل مع ردود أفعال إلى أفراد مشاركين في وضع قرارات منظماتهم.

فالتدريب هو وسيلة سريعة لاستيعاب ما هو جديد من التكنولوجيا وهو الآلية والوسيلة المناسبة والسريعة للتعامل مع ثورة الاتصالات والمعلومات في إطار التطبيق العملي لتلك المستجدات المعاصرة. ولهذا فقد حظي التدريب باهتمام كبير في الو.م.أ على وجه الخصوص إذ يقدر ما يصرف على التدريب سنويا ب (55) مليار دولار سنويا، وهذا إن دل فإنما يدل على المكانة التي يحظى بها التدريب في البلدان المتقدمة على وجه التحديد . (7)

1. أهداف التدريب

1- أهداف تدريبية عادية روتينية:

يسعى التدريب من خلالها إلى مواجهة المواقف الروتينية المتكررة من حين لآخر، ويضم هذا النوع من التدريب التوجيهي تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به وبالمنظمة التي سيعملون بها وتشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة، أنظمتها، قوانينها، الشروط العامة للخدمة كالمرتبات والترقيات والإجازات وساعات العمل..... وغيرها من المعلومات، وما يميز هذا النوع من التدريب أنه لا يحتاج إلى جهد ذهني إلا أن أهميته التدريبية تجعله في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهي بذلك لا تمثل مجهودا غير منتج بل هي تحقق فائدة للتنظيم مفادها البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة.

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

تتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة، ومحاولة الكشف عن المعوقات التي تعوق الأداء ويتم ذلك من خلال إعداد أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة لعلاجها وتهدف هذه الأخيرة إلى استعادة التوازن للتنظيم.

3- أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية): تعتبر الأهداف التدريبية الابتكارية أعلى مستويات المهام التدريبية وهي تختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها. وهي تهدف إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من المكافأة والفعالية والخروج بها من المعتاد والمألوف. (8)

الفصل الثالث : أساسيات الإدارة الممكنة

1. دوافع تبني التمكين الإداري داخل المنظمة:

تعتبر عملية التمكين الإداري رؤية جديدة معاصرة للتعامل مع الموارد البشرية من خلال زيادة مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمة وتقديم الحلول الناجحة، فضلا عن منح العاملين مساحة واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية وهذا من خلال وضع مجموعة من الآليات التحفيزية لزيادة اندفاعهم نحو العمل.

لذلك فإن دوافع المنظمة نحو تبني عملية التمكين الإداري هو التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة، الأمر الذي أملى على المنظمة مغادرة المنطق التقليدي في الإدارة المتحكمة إلى منطق الإدارة بأعلى مستويات المشاركة التي قد تصل إلى حدود المشاركة بالملكية. كما أكدت دراسات كثيرة على أن بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة هو أحد الأسباب وراء تبني إستراتيجية التمكين، وما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعا مهما لتبني أكثر المنظمات لإستراتيجية التمكين. (9)

إضافة إلى ما ذكر سابقا يمكن أن نجمل الأسباب التي تدفع إلى تبني التمكين الإداري في المنظمة إلى ما يلي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالقضايا اليومية وتركيزها على إستراتيجية طويلة الأمد.
- حاجة المنظمة إلى استغلال كل مواردها خاصة المورد البشري من خلال الحفاظ عليه وتطويره.
- منح العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

- وأحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتمثل في توفير مناخ تنظيمي إيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين. (10)

2. أهداف وأهمية التمكين الإداري:

أ. أهدافه

توجيه المنظمات إلى زبائنها والمحافظة عليهم.

الاستجابة لتغيرات المحيط.

اختصار وقت اتخاذ القرار .

التمكين ضروري لتحسين كل الطرق بمحاولة حذف أسباب الخطأ والتعطل، وهذا ما جعل اليابانيون يفتحون المجال للتمكين بما يسمح للعمال في سلسلة الإنتاج بإيقاف الأخطاء.

زيادة سرعة رد الفعل من طرف المنظمة.

إعطاء أحسن قرار ملائم.

يجب أن يقود التمكين إلى إدماج وتحفيز الأفراد وإرضاء الزبائن.

الإحساس بالمسؤولية.

زيادة روح المبادرة.

رفع القدرات للفرد والجماعة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى وهي:

-زيادة الدافع لتقليل الأخطاء.

-زيادة فرصة الإبداع والابتكار.

-تقليل الغياب ودوران العمل.

ب. أهميته

-التمكين يجعل العاملين يشعرون بأن لهم دور في نجاح المنظمة، بالإضافة إلى زيادة ثقة العاملين

بقدراتهم في المساهمة إلى حد كبير في أهداف المنظمة، وسيكون ملتزمون بتحقيقها.

-التمكين الإداري يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

-الأفراد الممكنين يدركون بأن أعمالهم ذات معنى وهدف.

-تقليل عدد المستويات الإدارية في المنظمة، والتي تؤدي إلى زيادة فعالية الاتصالات واختصار وقت

القرار .

-زيادة التركيز والاهتمام حول القضايا المهمة من الإدارة العليا الإستراتيجية وترك الأمور يوم بعد يوم للمرؤوسين.

-يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.
-زيادة ولاء العاملين، والحد من وقت دوران العمل، الغياب والمرض.
كما توجد مزايا أخرى أهمها :

-تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين العاملين والإدارة العليا.
-تدعيم سلوك تحمل المخاطرة من جانب العاملين واعتبار أن الفشل هو تجربة للتعلم.
-ارتفاع كفاءة العاملين.

- تحسين مستوى الأداء . (11)

المحور الرابع : تعزيز فكرة التمكين الإداري من خلال آلية التدريب.....رصد للعلاقة بينهما

1. العلاج بالتدريب كسمة مميزة للتمكين الإداري للعاملين (تجاهل العقاب)

يكون العلاج بالتدريب عندما يصبح مجال المشكلة الإدارية موضوعا للتدريب تماما مثل أي نوع من الدواء (المضادات الحيوية) أن تقتصر فائدته لمدى ملائمته للمرض الذي يريد معالجته، والأكثر من هذا فإن طبيعة العلاج بالتدريب يجب أن تحظى بنفس القدر من الاهتمام والتشخيص تماما كما يفعل خبير الإبر الصينية عندما يدقق النظر في إدخال الإبر في مراكز الآلام لدى طالب العلاج.
إن عدم توخي الدقة في تحديد مجال العلاج بالتدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية خاصة إذا كان وراء المشكلة أشياء أخرى كمشكلة في النظام أو الهيكل التنظيمي ... إلخ فإن التدريب هنا لا يجدي نفعا بدليل أن التشخيص لم يكن سليما في محله، وفي كثير من الأحيان لا يكون العلاج بالتدريب حلا مناسباً لتحسين صحة المنشأة ومن هذه الحالات نجد:

- عدم وضوح الرؤية لدى العاملين بالنسبة لأهداف وسياسات المنظمة.

- عدم الإحساس بالعدالة في توزيع المكافآت.

- عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

- تدعيم التنظيمات غير الرسمية.

- تعقد إجراءات العمل اليومي.

- عدم توفير التسهيلات والأدوات المساعدة للأداء. (12)

ما يهمننا هنا ليس التشخيص لجعل العملية التدريبية أكثر فعالية وإنما بكونها سمة مميزة تخدم عملية التمكين، فالتمكين الإداري الحقيقي لا يعتمد على توجيه العقوبة لتصحيح الخطأ بل يعتمد إلى برجة تدريبات للقيام بهذا الغرض.

➤ انطلاقاً من المعطيات السابقة يمكن استنتاج أوجه العلاقة الارتباطية بين التدريب

تمكين العاملين من خلال ما يلي :

2. جعل التدريب كثافة في المنظمة :

حتى يتسنى للمنظمة تمكين عاملها عليها بجعل العملية التدريبية كثافة في المنظمة تواجه من خلالها المستجدات وتعمل من خلالها على تذليل الصعوبات التي تواجه عاملها هذا ولأن المنظمة تسعى إلى تحقيق التنافسية هذا ما يقابله انتشار واسع للتكنولوجيا وللطرق الحديثة في العمل الأمر الذي يتطلب تدريب العمال على كل ما يحيط بهم من جديد، ومن جهة ثانية فإن جعل التدريب مستمرا يجنب المنظمة الوقوع في تناقضات من جهة تدخل كل ما هو جديد إلى بيئة العمل بالمقابل أنها تجهل استخدام ما تم إدخاله أما الفائدة الأخرى التي تجنيها من جراء العملية التدريبية هو تحديد أفكار العاملين من فترة إلى أخرى بشكل يضمن توفر كوادرة على تخطي الأزمات المحتمل وقوعها في ظل هذه البيئة .

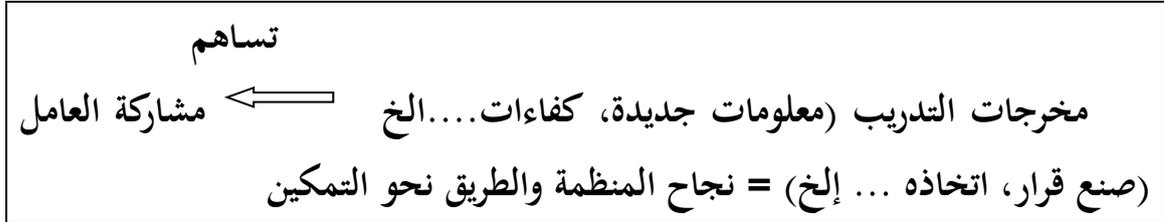
3. علاقة التدريب بتمكين العاملين إداريا (المشاركة - الاستقلالية - الثقة التنظيمية)

أ. مشاركة العاملين

بما أن مشاركة العاملين تعني عملية اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين القمة والقاعدة " . وعليه نستنتج أن التدريب هو بمثابة مشاركة للعاملين وفي نفس الوقت هو تحصيل حاصل لما تصبوا إليه المنظمة.

والعملية التدريبية كما هو معلوم أنها تصدر من الإدارة العليا بحيث هي من تحدد الاحتياجات التدريبية، وما دام اتجاهها أعلى نحو الأسفل فهي بهذا بمثابة دعوة لمشاركة العاملين في التدريب. أما مشاركة العاملين في العملية التدريبية فهي تتفاوت من قطاع لآخر ومن الخاص إلى العام .

ولإبراز وجه العلاقة بشكل واضح فإن هدف المنظمة من العملية التدريبية هو تحسين كفاءة العاملين داخل المنظمة، هذا الأخير سوف يساهم في جودة القرارات سواء ما تعلق منها ب (الفرص - حل مشكلات - صنع قرارات) وبالتالي فالهدف من هذا كله هو استمرارية المنظمة ونجاحها. ويمكن التعبير عن كل هذا بالمعادلة التالية:



ومن أبرز النقاط التي تجمع بينهما في الوقت نفسه هي دواعي الجمع بين هذه الثنائية من حيث أن مخرجات العملية التدريبية هي بمثابة مشاركة العامل في قرارات منظمته نوضحها فيما يلي:

1. الوضع التنافسي للمنظمة: تعد التنافسية ميزة هذا العصر خاصة المؤسسات الاقتصادية التي تتطلب دخول الأسواق التنافسية في مقابل الحصول على حصتها كأقل ما يمكن تحقيقه، وبهذا فهي تحتاج إلى كفاءات عالية وعالية جدا، ولتحقيق ذلك أوجب عليها توفير أرقى أنواع التدريب الهادف إلى الإبداع ويراد منه إيصال المنظمة إلى مراتب عليا وأداء عالي، وعليه فإن مثل هذا التدريب سوف تكون مخرجاته كفاءات قادرة على صنع أو اتخاذ قرارات من شأنها جعل المؤسسة تحقق ميزة تنافسية.
2. الحفاظ على سمعة المنظمة:

تجعل المنظمات الرائدة والحاملة لسمعة حسنة التدريب على قائمة أولوياتها بشكل مستمر وهذا خوفا من تغير سمعتها من الحسن إلى الأسوأ وبهذا فهي تسعى من وراء كل عملية تدريبية الوصول إلى الأهداف التالية (تجديد مستمر للمعلومات - إحاطة شاملة - الاستفادة من التجارب الناجحة ... إلخ) وعليه تضمن مشاركة فعالة تفي بالغرض المطلوب.

3. إحساس المنظمة بوجود ضعف بين عاملاتها:

تستوجب هذه النقطة تخطيط للعملية التدريبية لأجل تحسين قدرات العاملين وهذا بلا شك سوف يؤثر على قراراتهم بالإيجاب أثناء القيام بأعمالهم داخل المنظمة.

4. تجديد المعلومات لضمان جودة القرارات:

يحتاج العامل من حين لآخر لتجديد معلوماته وكسر الروتين واستبداله بمعطيات جديدة تتوافق مع ما هو معمول به في بيئة الأعمال الرائدة وفي الأخير بلا شك سوف يعطي مخرجات (قرارات) ذات جودة تؤثر إيجاباً على السير الحسن للمنظمة.

وما يمكن أن نضيفه لهذه العلاقة أن ليس كل عملية تدريبية تقود إلى تحقق الأهداف خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات التي سوف تكون الفيصل في عملية تمكين العامل، وعليه لابد من التركيز على فعالية التدريب من خلال الاستعانة مثلاً بخبراء التدريب - التركيز على الميداني أكثر من النظري، مشاركة العاملين في وضع الخطط والاحتياجات التدريبية للوقوف على النقائص وتشخيصها ... إلخ.

2. الحرية والاستقلالية - الثقة التنظيمية

يعد إدخال التكنولوجيا الحديثة للمنظمة من حين لآخر إحدى دواعي التدريب لجعل العامل أكثر إلماماً ومعرفة لما يستخدمه في مجال عمله ويكون هذا بدعوة العامل لدورات تدريبية الهدف منها السيطرة على التكنولوجيا الجديدة بشكل يزيد فيما بعد من استقلالية وحرية العامل في عمله وبالتالي تمكينه.

ترك الحرية للعامل بإبداء رأيه أثناء العملية التدريبية إحدى العوامل المساهمة في مشاركته وهذا ما يزيد من ثقته ورفع معنوياته بشكل يجعله يتعلم أكثر في مقابل أنه يعطي أكثر لأن المعلومة قد شارك فيها وبالتالي يكون أكثر تقبلاً لها مما يزيد من حصيلته المعرفية والتي سوف تساهم في استقلاليته داخل العمل لأنه تشبع بكم هائل من المعرفة جعلته أكثر سيطرة وتحكم في عمله.

يعتبر جعل التدريب كثافة سائدة في المنظمة إحدى العوامل التي تعزز ثقة العامل بمنظّمته وتجعله أكثر تشبهاً بها لأنه أدرك أن المنظمة تمثل هذه الثقافة تسعى للمحافظة عليه مما يجعل لديه نوع من الأمان المستقبلي، هذا وبالإضافة إلى أن إثراء العملية التدريبية بأهل الاختصاص من خبراء التدريب وكذا استخدام التكنولوجيا المتطورة أحد الأشكال التي تجعل ثقة العامل أكبر بمنظّمته وبالتالي تؤثر على تمكينه.

خاتمة

- وما نخلص به من استنتاجات من خلال اعتماد التدريب كآلية في المنظمة للوصول إلى تمكين العاملين ممثلة في علاقة ارتباطية و يمكن إبراز ذلك في النقاط التالية :
- من سمات الإدارة الممكنة اعتماد التدريب كأسلوب لتصحيح الأخطاء بدل تسليط العقوبة .
 - إذا أرادت المنظمة تمكين عاملها لابد من اعتماد التدريب بشكل مستمر بشكل يتماشى والمستجدات الحاصلة سواء تعلق الأمر بداخل المنظمة أو خارجها .
 - ترك الحرية للعامل وإشراكه أثناء العملية التدريبية هو دافع قوي نحو تمكينه .
 - اعتماد التدريب في المنظمة يجعل العامل أكثر استقلالية في عمله مما يساهم في تمكينه .
 - تدريب العاملين في المنظمة يزيد من ثقتهم مما يعطي فرص نجاح أكبر لتمكينه .

قائمة المراجع

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان الأردن، 2011، ص 435 .
2. بلاغماس بركة، ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - كلية الحقوق والعلوم السياسية - كلية اللغات والآداب- جامعة البليدة 02 نموذجا، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02 الجزائر، 2015-2016، ص 29 .
3. محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط3، عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص: 06.
4. علي الضلاعين: أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية 37، 1، 2010، ص: 72.
5. معن وعبد الله المعاضيدي، علي عبد الستار الحافظ: توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة -دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، العدد43، 2013، ص 5
6. حسن مروان عفانة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل ف المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة 2013، ص:10.
7. خضير كاظم حمود: منظمة المعرفة، ط1، عمان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص ص: 205، 207، (بتصرف).
8. محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص ص: 11، 13، (بتصرف).
9. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، د ط، عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص ص: 102، 105، (بتصرف).

10. عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلة المنظمة، ط1، عمان-الأردن: دار جليس الزمان، 2009، ص ص: 25، 24، بتصريف.
11. صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2016، ص 38-39 .
12. بلال خلف السكارنة: تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص ص : 206، 207.

الأمثال الشعبية الجزائرية

تحت إشراف أ د درواش رابح

أم هاني سعداوي

جامعة البليدة -2-

الملخص:

يمكن القول أن كلمة المثل الشعبي اشتملت على عدة معان أهمها: الشبه والنظير والحكمة، والقرآن الكريم بدوره احتوى على العديد من الأمثال التي تدعو الناس للهداية وإرشادهم لطريق الحق. كما أن المثل اختلفت تعارفه وتنوعت لكن الكل يركز على أنه يمثل خلاصة و عصاره تجارب الأمم ، فهو يحتل بذلك مكانة هامة بين الأنواع الشعبية الأدبية الأخرى ، ودراسة الأمثال الشعبية هي دراسة لحياة الأفراد الاجتماعية ، وبذلك فالمثل الشعبي يعد كصورة حية للحياة الشعبية بما فيها من تيارات ظاهرة أم خفية تكشف الواقع الاجتماعي بتناقضاته وصراعاته المتواصلة . الكلمات المفتاحية : الأمثال الشعبية؛ الأدب الشعبي؛ التقاليد؛ الأعراف.

The summary:

We can say that proverb has a lot of meanings and most important ones are: resembling, parallel, wisdom and Koran that contains a lot of proverbs that call people for guidance to the night path.

The definition of proverb differs and varies but all people think that it represents the experiences and extraction of nations. Thus it occupies an important rank among the popular for other forms of proverbs .and the study of proverbs is the study of social life of people. Therefore proverb belongs to a living picture for the popular life with its flows public or se cut flows that unveil the social reality with its contradictions and continued conflicts

مقدمة :

إن المثل في تعبيره عن الحياة الاجتماعية يأتي في مقدمة أشكال التعبير الأخرى كالقصص، والشعر والأساطير والألغاز، والأحاديث.... لأنه يصور بصفة مباشرة حالات واقعة تشكل بذاتها عينات وشرائح يتكون من مجموعها النسيج المجتمعي الذي يقوم أساسا على العلاقات القائمة بين الناس في تعاملهم أيام المعصرة والمسيرة، والتفاهم حول المثل والمقدسات وقضايا مشتركة تجعل منهم وحدة متميزة لها خصوصياتها المحلية وامتداداتها الإثنائية إلى حضارة معينة .

ومن هذا المنطلق نريد في بداية الأمر التعرف على هذه المادة التراثية من مضامين، وذلك بطرح مجموعة من التعاريف التي جاءت بتناوله ومن بعد ذلك نبرز مصادر ومميزات ودور هذه المادة التراثية وأهميتها ثم التعرف على هدفها وخصائصها، وإن للأمثال الشعبية مكانة في المجتمع التي يتداولها ويردها .

وتشير كلمة "مثل" في اللغة العربية إلى المثل (بكسر الميم وتسكين الناء) وهو الشبه والنظير، والمثل (بفتح الميم والهاء) هو المثل والجمع الأمثال، وجاء في تعريف اللغوي آخر أن أصل المثل التماثل بين الشئيين في الكلام كقولهم "كما تدين تدان"، وقد تشترك الكثير من اللغات في لفظ مثل، بحيث أن الأصل السامي لهذه الكلمة والذي يعني كما رأينا في العربية مثل، وفي العبرية "Masal"، وفي الأرمية "Matla"، وفي الحبشية "Mesel"، وفي الأكادية "Meslum"، كلها تعاريف ومضامين تعني المماثلة والمشابهة بين شئيين، وبذلك يصبح مثلا سائرا، ثابتا ومتداولاً، ولكن رغم ذلك فالمثل ليس تعبيراً لغوياً فحسب بل يحمل في مدلولاته الكثير من الصور التعبيرية التي تلجأ إليها الشعب في التعبير الصائب عما يختلج حياتهم الاجتماعية من إرهابات وتناقضات¹.

و يعرف المثل الشعبي اصطلاحاً بأنه جملة من التعاريف التي تحصلنا عليها في هذا المقام متعددة ومتنوعة، بحيث نجد بأن هناك تعاريف قد أعطت الأولوية أو غلبت الجانب الأدبي على الجانب الاجتماعي².

و نجد التعاريف التالية:

عرف المثل العالم الألماني "فريدريك زيلر" " بأن المثل هو عبارات متداولة بين الناس تتصف بالتكامل ويغلب عليها الطابع التعليمي وتبدو في شكل ففي أكثر اتفاقاً من أسلوب الحديث العادي".

1- د فتيحة بن فرحات الأمثال الشعبية الجزائرية -دراسة سوسيوثقافية، دار الكاتب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر

¹، ط1، 2014، ص7.

²- نفس المرجع، ص8.

ويعرف العالم "سوكولوف" الذي يرى أن المثل "جملة قصيرة صورها شائعة، تجري سهلة في لغة كل يوم، أسلوبها مجازي، وتسود مقاطعها الموسيقى اللفظية".
و كذلك يعرفه العلماء العرب القدامى الذين يرون أن المثل هو " نوع من أنواع الأدب يمتاز بإيجاز اللفظ وحسن المعنى، ولطيف التشبيه، وجودة الكناية"¹ .
و أيضا هناك من يزيد على ذلك بالقول أن المثل الشعبي هو " جملة موجزة شائعة بين الناس".

و يترتب للأمثال الشعبية مصادر هي كالتالي:

من الأمثال الشعبية ما تقرزه " حادثة " أو " حكاية " حيث تلخص خبرة حياتية أو موقف في عبارة أو تعليق موجز، و قد وجد المثل سبيله إلى البلاغة العربية فيما عرف باسم الاستعارة التمثيلية،
حيث يوحي بإجراء تشبيه بين حالتين : الحالة الراهنة التي يستعير فيه القول المتمثل به ، و الحالة التي صدر عنها ذلك القول ، و يكون المثل إشارة موحية تتكئ على خبرة حياتية سابقة ، و باستعراض هذا المجال في المثل الشعبي نرى أنه يستمد من عدد من مصادر :

- ما أستمد من حكاية أو نكتة شعبية .
 - ما أقتبس عن الفصحى بنصه، أو بشيء من التغيير الطفيف.
 - ما أستمد من كتب التراث .
 - المستمد من الأغاني الشعبية .
 - هو خلاصة تجارب و ممارسات عديدة كانت تلجأ إليها بعض الشعوب .
 - أمثال تحمل توصيف دقيق لأعماق النفس البشرية، أو التجربة الإنسانية العامة.
 - أمثال مستمدة من خلال التعامل مع شعوب و ثقافات أخرى، و منها كتب الديانات الثلاثة.
 - مستمد مما يلحق بالأمثال تعابير ، أعجب الناس بجماليتها أو بالصورة الكاريكاتيرية الساخرة .
 - و هناك أمثال تحمل بصمات معتقدات قديمة جدا، مما يشير إلى قدم هذا التراث الذي وصلنا.²
- تعد الأمثال أداة منتشرة بين فئات شعبية بسيطة التفكير ، فهي تعتبر حكمة الشعب ، و فلسفته أو حكمة الأجيال السابقة و المثل الشعبي يمثل للتجربة اليومية البسيطة ، مصدره الشعب و تجربة الحياة اليومية البسيطة التي يعيشونها ، و من ثمة فالمثل يصلح لزمان و مكان معينين ، و ليس دائما صالح لكل زمان و مكان ، و هو من إنتاج فردي لأنه من صنع شخصية مفردة تنتمي إلى عامة الشعب ، فإذا مس هذا الابتكار الفردي حس المستمعين و أثر على عاطفتهم و تفكيرهم ، و كان في إطار ثقافتهم و ديانتهم أدى ذلك إلى استحسانهم له و بالتالي انتشاره بينهم، فالمثل هو ملك للشعب و ليس ملكا للفرد .

¹- د أحمد بن نعمان ، نفسية الشعب الجزائري ، دار الامة للطباعة و الترجمة و النشر و التوزيع ، ط2 ، الجزائر ، 1997 ، ص90.

²- غادة محمد سعيد ، الأمثال الشعبية ، ص4، ص5.

و انطلاقا من هذا فالمثل هو مرآة الأمة ، و نقلا عن " جلا وحي " قال عبد الرحمان التكريتي : " أمثال كل أمة خلاصة تجاربها و مستودع خبراتها ، و مثار حكمتها ، و مرجع عاداتها ، و سجل وقائعها ، و ترجمة أحوالها ، و مصدر ثرائها ، و متنفس أجزائها ، فهي مرآة الأمة تعكس واقعها الفكري و الاجتماعي بصفاء ووضوح " ، و من الواضح أن الشيء الذي رسخ المثل الشعبي ، وضمن بقاءه و انتشاره و تداوله هو صدوره من قبل فئات اجتماعية بسيطة لا تتمتع بقدر من المعرفة ، فالمجتمع هو الذي يحافظ على المثل من النسيان و الاندثار .

و بهذا فإن الأمثال الشعبية تعتبر كصفات اجتماعية جاهزة، تعالج مواقف الحياة الاجتماعية، في صيغ مختصرة، معبرة عن التجربة المشابهة للموقف الذي يسايرها، و بما أنها وصفات جاهزة فإن استعمالها و تداولها يساهم في الحفاظ على هذا الكيان التراثي للمجتمع الذي يتبناها.¹

و تكمن أهمية المثل و دوره في:

تعد الأمثال الشعبية تعبيراً شعبياً يعكس الخلفية التاريخية و خبرة الإنسان من خلال ممارسة الحياة نفسها " و هي خبرة أدركها الإنسان من خلال عملية إدراكية جمعية تخرج به من إطار التجربة الذاتية إلى مجال الخبرة الجماعية التي تعبر عن فكر ووجدان جمعي " .²

و الأمثال الشعبية هي تسجيل قولي كلامي في جمل قصيرة لبعض ما مر بالإنسان من إحداث استخلص منها مآثر و مواظ فقل أن تجد مثلا لا يحمل معه الشرح الكاشف لمجرى أحداث القصة و ما كان من أشخاصها فهي تكشف بدلالاتها عن أن فعل الإنسان إذا فقد قيمه الايجابية في الحياة تحول هذا الفعل إلى انتقاص من قيمة الإنسان نفسه صاحب هذا الفعل و قد أبى الشعب أن يهمل أو ينسى هذه الأحداث ف سجلها في هذه الكلمات التي يتناقلها الناس بالرواية جيلا بعد جيل و عصرا بعد عصر " مما جعل الأمثال تأخذ جانبا خاصا من ألوان القول و هي تؤدي إلى أقوى أنواع التأثير على الأمور و على السلوك الإنساني و ذلك عكس الحكمة التي تبقى كما هي كلمات ليس معها هذا التفصيل الكاشف".

فالمثل أقوى تأثيرا في العلاقات الاجتماعية و ألصق بحياة الناس حتى الوقت الحاضر ومرد هذه الظاهرة في رأي " التلي بن الشيخ " أن المثل الشعبي لا يعالج قضية اجتماعية مرتبطة بظروف مرحلية معينة مثل القصة الشعبية ، و إنما يركز على السلوك الإنساني في ظروف و حالات متغيرة ، سواء أكان السلوك فرديا أم جماعيا ، و ارتباط المثل بالسلوك يعني

¹ - كهينة قاسمي ، الأمثال الشعبية بمنطقة المهير - دراسة تاريخية وصفية - رسالة ماجستير ، قسم العربية و آدابها ، تخصص أدب عربي ، جامعة المسيلة ، 2009/2008 ، ص90.

² - لخضر حليتم ، صورة المرأة في الأمثال الشعبية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، قسم اللغة العربية و آدابها ، جامعة المسيلة ، 2010/2009 ، ص43، ص44.

الاهتمام بالفروق الفردية بين الأشخاص و الجماعات و العكس واضح في القصص ، والشعر معا ، فالقصيدة الغزلية مثلا قد تحتفظ بتأثيرها مدة أطول من تأثير شعر الحماسة أو شعر الرثاء ، لارتباط موضوع الغزل بعاطفة أقوى و أبقى بينما لا تحافظ قصيدة الحماس على نفس التأثير لهذا قيل " إن المثل الشعبي أهم من الشعر والقصة ، وأقرب إلى الصدق في التعبير عن الظواهر الاجتماعية " .¹

الهدف من المثل الشعبي :

للمثل دور كبير بالإضافة إلى وظائفه التي يؤديها في حياة الفرد و المجتمع ، إلا أن مفهومه ودوره أوسع من كل هذا و لما كانت تجارب الإنسان تشغله إلى حد كبير ، فإن الإنسان لا يعيش في عالمه الكبير بقدر ما يعيش في عوالمه الصغيرة أي في تجاربه و كلما عاش الإنسان في هذه التجارب وأحس بوقعها على نفسه كان أشد ميلا للتعبير عنها وعن نتائجها فقد يحدث أن يفشل في أمر ما كان يتوقع نجاحه فيه ، فإذا شاء هذا الشخص أن يصف سوء مصيره و عجزه لشخص آخر يدرك موقفه تماما ، فإنه يعبر عن ذلك بكلمة " حظ " .

فالمثل هو وسيلة لنقل تجارب الفرد سواء كانت مفرحة أو محزنة فهذا التعبير عن موقفه يحيل إلى موقفين : إما إصراره على مشاركة الناس لأفراحه وهمومه وإطلاعهم عليها ، وإما بهدف أخذ الغير العبرة منها ، فالمثل هو رصد للسلوك الإنساني في حالات و مواقف متغيرة ، فهو يهتم بالعلاقات الاجتماعية المتداخلة كما أنه يستعمل طريقة الإرشاد ، حيث يقوم بعرض المواقف ثم يترك الفرصة للفرد في الالتزام بذلك السلوك أو بتجاهله ، و من هذا يمكن القول بأن المثل الشعبي ينسجم تمام الانسجام مع نظرية التربية المعاصرة التي تحاول أن توافق بين استعدادات الفرد ومتطلبات البيئة الاجتماعية المعقدة ، و عملية التوفيق في جوهرها تتخلص في وضع المرء أمام حقائق عليه أن يهتدي بنفسه إلى إدراك ما هو صالح ، و ما هو طالح فيها ، فالهدف من المثل يبقى أولا و أخيرا محاولة تقويم سلوك الفرد للإنسان بتوجيهه الوجهة السليمة التي فيها الخير و السلام له ولأبناء مجتمعه و بالتالي فالمثل يحتل مكانة مرموقة بين أشكال الأدب الشعبي الأخرى ، فهو الأداة التعبيرية الأكثر تداولاً بين الناس إننا نعيش جزءا من مصائرنا في عالم الأمثال و لعل هذا يفسر استعمالنا الدائم للأمثال على عكس الأنواع الشعبية الأخرى² ، فالأمثال تتبع من الشعب و هدفها هو التعبير عن واقعه و عن ظروف عيش السكان و عن نسائه و رجاله ، عن مختلف المواقف الاجتماعية التي تحدث في الحياة و رغم بساطتها إلا أن لديها أهمية و مكانة متميزة تنفرد بها عن سائر أشكال التعبير الشعبي³ .

¹ - بن الشيخ التلي ، منطلقات التفكير في الأدب الشعبي الجزائري ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1990 ، ص157.

² - كهينة قاسمي ، مرجع سابق ، ص93 ، ص94.

³ - كهينة قاسمي ، مرجع سابق ، ص94.

فالمثل الشعبي بما أنه نابع من عمق الشعب فهو يصور الحياة الاجتماعية ويرسي الأعراف والتقاليد ، لأنه يملئ عليهم ما يأخذون و يلتزمون به و ينههم إلى ما يجب تركه والابتعاد عنه فهو يلعب دور الرقيب أو الضابط الاجتماعي ، كما أن المثل يمثل عراقة الشعب وجذوره وأصوله وأهو بمثابة إرث حضاري تاريخي ، يروي عبر ثناياه عن أخلاق ومبادئ هذه الأمة المستمد من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف ، و تبدو أهمية الأمثال والحكم أنها وسيلة تربوية لأن فيها التذكير والوعظ والحث والزجر وتصوير المعاني¹ ، فالمثل عبارة عن تكريس للخلق الحميد كونه يعبر عن طبقات الشعب خاصة منها المحرومة والمحتاجة من الفقراء والمعوزين أو ذوي العاهات ، يتحدث عن مختلف مراحل حياة الناس من الطفولة إلى الشباب إلى الشيخوخة ، كما يتحدث عن المرأة والرجل وعن حقوقهما والتزاماتهما وعن مختلف العلاقات أو المشاكل التي تنشأ بينهما ، إن مكانة وأهمية المثل الشعبي نجدها في تعريفه المعمق لبعض فئات المجتمع .

و للمثل أهمية في المجال النفسي حيث يعتبر متنفسا عن الرغبات الإنسانية ، فالإنسان يمر في حياته بلحظات أليمة فيجد نفسه محبطا أو يائسا من الحياة أو فاقد الأمل من ناسه و مجتمعه ، فنجد الأمثال الشعبية تساعده على إيجاد الحل للحالة التي هو عليها فالشخص يلجأ إليها بطريقة غير مقصودة ، كما يقلل من توتره الناتج عن شعوره بالخيانة أو بالفشل و الإحباط و يقول الشيخ عبد الرحمان المجذوب في إحدى ربايعاته :

لا تخم في ضيق الحال شف عند الله ما وسعها
الشدّة تهزم الأردال أما الرجال لا تقطعها²

بمعنى كل شيء بالنسبة إلى الله سهل لا صعوبة فيه لذلك لا داعي إلى اليأس و الجبن فصبر المرء يظهر في الشدائد وأن أرباب الشجاعة والمروءة والهمة يقاسون الشدائد ونوائب الزمان ، لكنهم يصبرون ويتغلبون عليها بقوة إرادتهم وشدّة عزيمتهم .

كما أن للمثل الشعبي تأثيرا قويا على السامع فهو يجعل الأفراد ينصاعون كما تقتضي به قوة العرف و المعتقد الشعبي فتأثيره عليهم بهذه الطريقة يبرر ما له من مكانة و أهمية في الثقافة الشعبية.

و نستنتج أن المثل له دور و أهمية كبيرة في حياة الفرد و المجتمع و كما كانت الأمثال فنا من الفنون الأدبية الشعبية الحية تعلقت بكل شيء و تناولت كل شيء يتصل بالحياة فتراها تعالج الأخلاق و الحكمة و التربية و التوجيه و السخرية ، و الفكاهة و العبرة ، و الحب و الكره ، والاضطراب و الاطمئنان ، و الخوف و الأمن و السعادة و الشقاء ، و الحرب و السلم ، و الحياة و الموت ، و كل ما يتصل بالحياة ، إذ فالأمثال عالجت كل موضوعات فقد ركزت الأمثال الشعبية بهذه الجهة على مبدأ العلاقات الاجتماعية فكان المثل فلسفة تشع أفكارا نيرة³ ، يسعى القائل من خلاله إلى تأسيس هرم العلاقات المتينة بين أفراد

¹ - الماوردي علي ، الأمثال و الحكم ، دار الوطن ، 1999 ، ص20.

² - المجذوب عبد الرحمن ، القول المأثور ، ص8.

³ - كهينة قاسمي ، مرجع سابق ، ص95 ، ص96.

المجتمع ، و بالتالي المثل يمثل بابا مفتوحا بمصراعيه على مختلف المواقف التي يمر بها الفرد في حياته إن لها فلسفة تقوم أساسا على التجربة المعاشة .

و من كل هذا تبرز أهمية و مكانة المثل في الحياة ، و مدى قدرته الكبيرة على التعبير عن مختلف مواقف الحياة و معالجتها أو إيجاد حلول بديلة لها ، كل هذا يؤكد على أولويته و أسبقيته في التعبير عن أشكال الأدب الشعبي الأخرى ، و هذا ما جعل له نوعا من العصمة و الخلود و الرسوخ في نفوس الناس ، كما كان له أثر عليهم ، و سلطان على آرائهم حتى أنهم يلجئون إلى تداوله و ترديده في مواقف مختلفة لحسم الخلاف أو إثراء حوار أو إسكان عدو أو إثثار... الخ¹ .

خصائص و مميزات المثل الشعبي :

يمتاز المثل الشعبي كغيره من فنون الأدب الشعبي بمجموعة من الخصائص و الميزات، و هي تشترك في أكثرها مع عناصر الأدب الشعبي الأخرى و هذه الخصائص هي :

- اللغة المستعملة في المثل فيما أن المثل ذات طابع شعبي ، فإن اللغة المعتمدة فيه هي لغة الحياة اليومية المستعملة و السائدة بين الشعب بمختلف فئاته ، و من المعروف أن اللهجة العامية لا تخضع لقواعد و لا لضوابط لغوية ، و هذا ما ساعد الأمثال على سهولة التداول لأن العامية هي لغة البيت و الشارع و المجتمع و لغة الأمي و المتعلم ، الغني و الفقير ، أي هي لغة اللا حواجز .

- المثل الشعبي مجهول المؤلف و حتى و إن وجدنا نسبته فهي موضع شك فالأدب الشعبي عموما يتميز بالجماعية ، و الشيء نفسه ينطبق على المثل ، فصاحبه الأصلي هو فرد من عامة الناس أطلق مثله ثم ذابت ذاتيته في جماعة مجتمعه ، ليقى مثله سائرا و صاحبه مجهولا و حتى و إن تم التعرف على المرحلة الزمنية التي قيل فيها أو عن المكان الذي أنتج فيها أول مرة حسب المضمون كالأمثال التي أنتجت في الفترة الاستعمارية فالذاكرة الشعبية لا تعطي الحق لمعرفة قائل المثل الشعبي

- المثل الشعبي لا يخضع لعملية التدوين أثناء نشأته الأولى إلا بعد أن يستكمل نموه على أيدي الناس.

- المثل الشعبي صادق في تعبيره فهو ينقل حالة الفرد و الجماعة بصدق و دون خوف من قوة الرئيس أو الحاكم أو المسؤول و لا من نقد النقاد و الدارسين " فالمثل يحتوي على معنى يصيب التجربة والفكرة في الصميم"².

- معظم الأمثال الشعبية تقتضي نوعا من الإيجاز بحيث يدل قليل الكلام فيه على الكثير فهو مكون من أقل قدر من الألفاظ ، و أكبر قدر من الدلالة ، و تتميز بجودة المعنى و الاختصار و التركيز ، فهي أكثر ما تتسم من حيث مستواها بالإيقاع الخارجي التام أو الناقص و لكن هذا الإيقاع

¹- كهينة قاسمي ، مرجع سابق ، ص 96.

²- قاسمي كهينة ، مرجع سابق ، ص 84.

ثابت في الحالتين (التام ، الناقص) ، و ثانيهما الاتصاف بالإيجاز و الدقة ، و قد استمدت هذه الميزة شكلها و مرونتها من اللهجة العامية لكونها منطوقة و بالتالي فهي لا تعتمد على قواعد الإعراب وتضبط كلماتها فقط بالطريقة التي تتوافق مع شكل إيقاع المثل و ظروفه الاجتماعية .

- المثل الشعبي يمثل فلسفة الفرد و المجتمع في الحياة فهو خلاصة تجارب الشعب ، كما أنه يمثل مرآة لثقافة الأمة و اتجاهاتها و نظرتها إلى الحياة فالأمثال تنقل لنا بصورة أمينة الحياة الاجتماعية للشعوب في فترات مختلفة ، كاشفة النقاب عن مكنونات الواقع الاجتماعي فهي أصدق أداة للتعبير عن حالة الفرد و الجماعة .

- بما أن المثل الشعبي هو جزء من التراث الشعبي ، لذا فهي تقتضي في سيرها و تداولها التناقل شفويا بين أفراد المجتمع و هي تبدو في المقام الأول جزءا لا يتجزأ من التراث الإنساني بوجه عام ، ولشعب بعينه بصفة خاصة ، حيث تضم في طياتها الخبرة الطويلة ، و التجربة العلمية الحسية ، و الحكمة الشعبية ، و آداب السلوك ، و كذلك الأمثال تنقل من شفاه إلى شفاه عبر أجيال متعددة ، فالرواية الشفوية تعد خاصية أو ميزة أساسية لانتقال المثل الشعبي بل هو جزء من الرواية الشفوية و الأدب الشعبي أيضا يدخل في هذا الجانب ، أي ينتقل عن طريق الرواية الشفوية عامة ، معتمدا على اللغة المنطوقة التي تعارف المجتمع على فهم رموزها و مدلولاتها ، و تعد الذاكرة الناقل الأساسي لهذا الإبداع الشفوي ، و اللغة الشفوية تتميز بالمرونة و السهولة و لا تعتمد على قواعد الإعراب و هي اللغة الأم التي يتعلمها الطفل و يتلقاها من أسرته و يتعامل بها في حياته اليومية¹ .

- الأمثال ذات طابع شعبي متصلة بالحياة الاجتماعية فهي تمتاز بألفة شعبية لأنها نابعة من أوساطه ، نمت من صميم البيئة تباها الشعب و حافظ عليها من عوامل الزوال و الاندثار و تشير صفة شعبي إلى أنها نتاج الشعب كله و زاده على اختلاف طبقاته ، و فئاته ، و بيئاته ، و مراحلها التاريخية ، فالمثل الشعبي هو وليد التجربة الذاتية من إنتاج فردي ثم زالت التجربة الفردية في الجماعة ، لتصبح جماعية و مشتركة بين الناس، تمس واقعهم و معاناتهم ، أفراحهم ، و أتراحهم في إطار المجتمع الذي وافق عليها من خلال عملية التداول و التناقل .

- يحمل المثل الشعبي في طياته وظائف مختلفة أهمها الوظيفة التربوية التعليمية ، فهو يتميز بالطابع التعليمي ، حيث يقوم بعرض الفكرة أو الموقف ، ثم يترك المجال للغير مفتوحا سواء يتقبل النصيحة أو التوجيه و العمل بهما ، أو يرفضهما .

- تتميز الأمثال بالإيقاع فمن العوامل الأساسية التي جعلت معظم الأمثال الشعبية القديمة الموجزة تتماسك و تصمد أمام الزمن توفرها على مصادر إيقاعية تتجسد في الاعتدال و التناسب بين الأجزاء، و في التقديم و التأخير ، و التراكيب البلاغية و السجع و الجناس ، فالإيقاع إذا ما وجد في المثل عمل على إظهاره أكثر من الكلام العادي ، و المتكلم عندما يعتمد على الأمثال في

¹ - كهينة قاسمي ، مرجع سابق ، ص85.

حديثه فإن السامع يتفطن إلى التعابير المثلية ، وذلك لتغير نبرة صوت المتكلم ، وهذا لما تتسم به من خصائص بلاغية وإيقاعية و تركيبية و انطلاقا من كل هذا هناك تعريف قدمه الأستاذ " فريدريك زايلر " في مقدمة كتابه " علم الأمثال الألمانية " يشمل خصائص المثل الشعبي يقول بأنه " القول الجاري على ألسنة الشعب الذي يتميز بطابع تعليمي و شكل أدبي مكتمل يسمو على أشكال التعبير المعروفة "1.

يتبين من خلال هذه الخصائص أن المثل الشعبي يأتي في مقدمة أشكال التعبير الأدبية المعروفة لأنه يعبر عن الواقع الاجتماعي بكل تناقضاته و صراعاته و يكشف الكثير عن العلاقات الاجتماعية السائدة بين أفراد ، بل و يمتاز عن هذه الأشكال بخصائص دقيقة ، إنه الصورة الواقعية و الحية التي تكشف أحوال المجتمع ، و هذا الأخير هو من أعاد خلق و إثراء المثل و الحفاظ عليه في أبسط صورته المعروفة ، و هذا ما ضمن له الديمومة و الاستمرارية 2.

و يحمل المثل الشعبي مكانة في الثقافة الجزائرية :

نظرا أن المجتمع الجزائري في نسبة غالبية من أفراد هو مجتمع تقليدي يعيش على الإنتاج الزراعي في الأرياف و بعض الأنشطة التجارية و الحرفية في المدن و الحواضر ، و قد ورث من عهد الاحتلال (الذي لم يمض على انقضائه أكثر من 30 سنة) نسبة من الأمية بين أفراد بلغت عادة الاستقلال 80% بين الذكور و 95% بين الإناث ، فإن الأدب الشعبي ظل يحتل مكانة مرموقة في الأوساط الاجتماعية و ازدهرت فنون التعبير الشفهي العامي في غياب معرفة القراءة و الكتابة ، و في غياب إلمام العامة من الناس باللغة العربية الفصحى التي ظلت محظورة التعليم و التداول على النطاق الرسمي بأوامر صارمة من سلطات الاحتلال ، و كان من الطبيعي و الحالة هذه أن يتبوأ المثل الشعبي مكان الصدارة لدى مختلف الفئات الاجتماعية حيث أصبح يمثل الوسيلة المفضلة في الإقناع و التوجيه والتربية، و لا يقل في درجة حبيته لدى العامة من درجة الحديث النبوي الشريف ، حتى إن العديد من الأمثال و الحكم الشعبية قد اختلطت في عرف العامة من أفراد الشعب بالأحاديث المنسوبة إلى الرسول صلى الله عليه و سلم ، و قد ساعد على ذلك تفشي الجهل و الأمية و سرعة التصديق و سهولة الاقتناع، و هي من السمات الواضحة لدى المجتمعات الأمية بصفة عامة في كل أقطار العالم .

و الأمثال الشعبية في الثقافة الجزائرية من أكثر عناصر الأدب الشعبي شمولية للفئات الاجتماعية وأكثرها تعبيرا عن نفسية غالبية أفراد الشعب و إحساساتهم ، و بهذا الخصوص الإذاعة الوطنية الجزائرية لم تخل في حصصها الثقافية و التربوية على امتداد أكثر من 40 عاما من إنشائها من برنامج حول الأدب الشعبي و تصادف تجاوبا و إقبالا كبيرين من طرف أفراد الشعب الذين يرسلون البرنامج باستمرار

1- كهينة قاسمي ، مرجع سابق ، ص ص85، 86، 87 .

2- كهينة قاسمي ، مرجع سابق ، ص 87.

ويزودنه بالأمثال و الحكم و المأثورات الشعبية المتداولة في مناطق مختلفة من البلاد و ذلك باختلاف في اللفظ و يلتقي بعضها في المعنى بحسب اللهجات المحلية المتداولة في البلاد.¹

خاتمة :

لقد ميز المثل الشعبي بين أشكال الأدب الشعبي و ظهرت مكانته في كونه لا يلزم الأفراد في سلوكا تهم و لا يحتوي على الإكراه أو التوجيه الملزم بل هو نصيحة و توجه إلى التمسك بالفضائل و الأخلاق. إن أهميته و مكانته بين أشكال الأدب الشعبي و الثقافة الشعبية جعلت له نوعا من العصمة و القداسة في نفوس الناس و له سلطان على آرائهم ، حتى أنهم يلجئون إلى تداوله و ترديده في مواقف مختلفة لحسم الخلاف ، أو إثراء حوار ، أو إسكات ثرثار .

¹ - د. أحمد بن نعمان ، مرجع سابق ، ص100.

قائمة المراجع :

- 1- أحمد بن نعمان ، نفسية الشعب الجزائري ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و النشر و التوزيع ، ط2، الجزائر ، 1997.
- 2- بن الشيخ التلي ، منطلقات التفكير في الأدب الشعبي الجزائري ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1990 .
- 3- عبد الرحمن المجذوب ، القول المأثور .
- 4- علي الماوردي ، الأمثال و الحكم ، دار الوطن ، 1999.
- 5- غادة محمد سعيد ، الأمثال الشعبية .
- 6- فتيحة بن فرحات ، الأمثال الشعبية الجزائرية – دراسة سوسيوثقافية، دار الكاتب للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1، 2014.
- 7- كهينة قاسمي ، الأمثال الشعبية بمنطقة المهير – دراسة تاريخية وصفية – رسالة ماجستير ، قسم العربية و آدابها ، تخصص أدب عربي ، جامعة المسيلة ، 2009/2008.
- 8- لخضر حليتم ، صورة المرأة في الأمثال الشعبية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، قسم اللغة العربية و آدابها، جامعة المسيلة ، 2010/2009.

إشكالية سوء التوافق مع المهنة في المنظمات المعاصرة:

ماهيتها، أسبابها، مظاهرها وسبل علاجها

بو عطيّط سفيان, جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملخص:

إن الحضارة الصناعية الحديثة و بالرغم ما أنتت به من تقدم و ازدهار إلا أنها قد تبعث على زعزعة الأمن و الاستقرار في نفوس العاملين، فما من كائن آدمي مهما كان جنسه أو نوعه أو درجة ثقافته إلا واجتاز أو سيجتاز في حياته ضربا من ضروب الصراع أو الإحباط و من ثم قد تحدث حالات لسوء التوافق المهني خصوصا وإن فشل الفرد في تجاوز العقبات التي تعترضه، أو إعطاء حلول خاطئة.

يهدف هذا المقال إلى إلقاء الضوء على هذه المعضلة من خلال الكشف عن ماهيتها، أسبابها، مظاهرها، مستخلصين في الأخير سبل علاجها.

الكلمات المفتاحية: التوافق، التوافق المهني، سوء التوافق المهني.

Abstract :

No human being, no matter what his gender, gender, or culture, has passed or will have experienced a kind of conflict or frustration in his life. There may therefore be instances of professional incompetence, especially if the individual fails to overcome the obstacles he faces.

The purpose of this article is to shed light on this dilemma by revealing what it is, its causes, manifestations, and finally the means of treatment.

Keywords: compatibility, professional compatibility, poor professional compatibility.

مقدمة:

إن المهنة الآن كما هو شأنها في الماضي جزءا أساسيا من حياة العاملين، و مصدر شقاء أو سعادة لهم، فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا و تحقيق الذات، لكن أعمالا أخرى قد تفرض على العامل واجبات كثيرة، وضغوطا هائلة تقوده إلى تكوين مشاعر سلبية و باختصار تولد معظم الأعمال لدى من يقومون بها مشاعر الرضا و لكنها قد تؤدي إلى مشاعر الضغط أيضا⁽¹⁾. لقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله و مدى قدرته على التوافق معه، و من هذه المصطلحات: التوافق .

يبدو التوافق في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما و أن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية و مع نفسه، والتوافق عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل جسمية و نفسية و اجتماعية كثيرة، فالعامل يبدأ عمله فيرى نفسه أنه مضطرا للتكيف مع ظروف ومطالب عديدة حيث أن عملية التوافق لا تقتصر على تكيفه

مع الآلة فحسب ، بل تتجاوز ذلك إلى التكيف مع الزملاء و مع المشرف و مع مزاجه و مع نظام العمل الخاص في المصنع و مع كل الظروف المحيطة بما فيها بيئة العمل.

يعتبر هذا الأخير من أهم مجالات التوافق العام و ذلك لأن مجال العمل يعتبر من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق، وترجع هذه الأهمية لعاملين أساسيين أحدهما: أن الفرد يقضي معظم وقته في ميدان العمل و الثاني هو الدور الهام للعمل و تأثيره على حياة الفرد ومكانته . فسوء التوافق في مجال معين يكون له صده و تأثيراته على جميع النواحي ، فالإنسان قبل أن يكون عاملاً هو وحدة نفسية اجتماعية، إن اضطرب جانباً منها اضطربت باقي جوانبها.

1- مفهوم التوافق المهني:

ينظر البعض إلى التوافق المهني على أنه جزء من التوافق العام في شتى مجالات حياته ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية كانت أو اجتماعية، وما يطرأ على هذه البيئة من تغيير بين وقت لآخر، وتتضمن البيئة المهنية : الإداريين و المشرفين و المرؤوسين، وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه، ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق من خلال سنوات عمل الفرد أي من خلال تاريخه المهني (2) .

ومن خلال هذا يتضح لنا أن التوافق المهني هو تقبل العامل للعاملين معه و رضاه عن التغييرات التي تعترض محيط العمل من وقت لآخر، و انسجامه مع ظروف العمل، و تميزه الكمي و الكيفي في الأداء.

ويعرفه " Scott " بأنه: " توافق الفرد مع بيئة عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغييرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن و توافقه لخصائصه الذاتية، و هكذا فإن توافق الفرد مع صاحب العمل، ومع المشرف عليه، ومع زملائه و كذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة و الخاصة بالعمل، و توافقه مع قدراته الخاصة و ميوله، و مع مزاجه " (3) . و يتفق فرج طه مع هذا التعريف، حيث ذكر بأن التوافق المهني هو :

" توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغييرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، و توافقه لخصائصه الذاتية، و هكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه، و مع زملائه، و مع مطالب العمل، ومع قدراته الخاصة، ومع ميوله، ومزاجه، يعتبر هذا جميعه متضمنا في مفهوم التوافق المهني" (4) .

و تعرفه "م غرافيتس" التوافق المهني على أنه :

" المجهود من أجل التكيف مع بيئة العمل" (5) .

2- سوء التوافق المهني:

بما أن التوافق المهني يشير إلى حسن العلاقة بين العامل و محيط عمله فإن حدث اضطراب في هذه العلاقة نتيجة لجملة من العوامل والأسباب، نجم عن ذلك سوء توافق مهني، و الذي يعرف بأنه إخفاق الفرد في

عمله إما لعدم تناسب قدراته مع عمله أو لأنه يجد صعوبة في علاقاته الاجتماعية مع زملائه و رؤسائه في العمل.

يمثل سوء التوافق المهني الوجه السلبي لعملية التوافق و هو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو كلاهما بما يجعلهم غير راضين عنها وغير مرضي عنهم⁽⁶⁾.

وسوء التوافق المهني شكل من أشكال السلوكات غير الملائمة، أي حالة تنتج من محاولة الالتحاق في مهنة ليست مناسبة لفرد ما، لا من ناحية القدرة أو التدريب أو من نواحي أخرى حيث يقول جارسون أن سوء التوافق وعدم الكفاءة وعدم الرضا عن العمل الموجود بين العمال يرتبط ارتباطا وثيقا بتلك التغيرات والعجز عن التكيف معها ومع التغيرات الاقتصادية والحضارية الأخرى.

ويرى "جارسون" أن هناك مصدرين أساسيين لسوء توافق العاملين في العمل وهما:

(أ) سياسات التدريب العامة بالمصنع وهي تتبع من الإدارة العليا.

(ب) شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعمال⁽⁷⁾.

يؤكد جارسون أن ما للدخل من علاقة بعدم الرضا إذا كان منخفضا وبالرضا إذا كان مرتفعا كما يؤكد علاقة عدم الأمن بسوء التوافق، أما بخصوص المؤثرات الخارجية فيركز على ظروف المنزل غير الملائمة والتي تعتبر المسؤولة عن سوء توافق العامل مثل الصراع بين الزوجين، الديون المالية، الأمراض المزمنة، وهذه مؤثرات على سوء التوافق المهني للعامل.

ويرى العالم "كارل جارسون" بأن سوء التوافق المهني ينتج من عجز ملائمة سلوك الفرد عندما يتصل ببيئته، فسوء التوافق يشكل واحدا من السلوكات غير الملائمة، وحالة تنتج من محاولة الالتحاق بمهنة ليست مناسبة للفرد لا تدريبييا، ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى.

ومهما يكن فانطلاقا من أن الفرد كائنا فإن سوء التوافق في أي مجال من ناحية يكون له رد فعله المضاد على توافقه وعلى اعتبار أن التوافق المهني يستدل عليه بعاملين هما:

الرضا والإرضاء.

حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام وتقبل العامل لظروف بيئة العمل من إشراف وزملاء وإدارة العمل، وأحوال العمل وساعات العمل والأجر ونوع العمل، وهذا كله يتضمن إشباع حاجاته.

أما الإرضاء فيعبر عن مدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته بالطريقة التي يحترمه بها رؤسائه وزملاءه ، ولهذا فإنه في حالة عدم رضا العامل وإرضاءه قد ينتج عنه سوء توافق مهني، وقد ينتج أيضا عن ظروف العمل التي لا تحتل من تعب أو تكرار أو طبيعة العمل أو غيرها من الأسباب:

3- أسباب سوء التوافق المهني:

إن العوامل المؤثرة في التوافق المهني كثيرة و متنوعة بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته و بعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، فالعلاقة مع الزملاء و الرؤساء و الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني، حيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم توافق الفرد مع مهمته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي و إلى الأساليب الإدارية غير الملائمة و زيادة حجم العمل و عدم الرضا عن المكانة الاجتماعية و الحوافز المادية و العلاقة مع الزملاء⁽⁸⁾ .

إن سوء التوافق المهني و عدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور، وروح معنوية هابطة تفتقد الحماس، هذا الفتور ينتج عن عدة أسباب:

بعضها مرتبط بعوامل وظيفية و بعضها من إجراءات تنظيمية أو من العلاقات داخل العمل، أو من عوامل فردية، مثل العمر والرتبة، المستوى التعليمي والخبرة والتدريب والحالة الاجتماعية

كما يرى الزبيري أنه: " هناك سببا آخر لسوء التوافق المهني وهو أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي، و العلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة الصناعية الحديثة حيث يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين بعضهم ببعض، و نقص إحساسهم بالتعاون وهذا يؤدي بهم أن يكونوا غير سعداء و غير مستأنسين بزملاتهم، و بالتالي تظهر عليهم أعراض الاغتراب النفسي، و قد لا يكون سبب عدم الرضا المهني راجعا إلى مواقف العمل ذاته، بل يكون مرجعه سوء توافق شخصي عام، كالصراعات التي تنشأ في ظل المنزل فيأتي بها العامل إلى موقف العمل⁽⁹⁾ .

عموما عند الحديث عن أسباب سوء التوافق المهني يجب أن نتطرق إلى مجموعة العوامل الذاتية و مجموعة العوامل البيئية التي أفرزت المشكلة و فيما يلي نذكر هذه العوامل:

- العوامل الذاتية :

تعد العوامل الذاتية أو الشخصية من الأسباب الهامة التي تسبب ظاهرة سوء التوافق، ومن العوامل التي تندرج تحتها نجد العوامل الجسدية، النفسية، العقلية.

- العوامل الجسدية:

هذه العوامل لها أثر على سوء التوافق لدى العامل في مركز عمله، فالمرض على سبيل المثال و الذي يشمل ضعف النظر، العاهة، ضعف السمع كل ذلك قد يسبب للعامل اضطراب نفسي مما يجعله غير قادرا على ممارسة العمل بنجاح فيصبح كثير الغياب، مستهدف للحوادث بسبب حالته الصحية السيئة، فسوء التوافق المهني بسبب العوامل الجسدية يجعل العامل أكثر عرضة لأخطار العمل.

- العوامل النفسية :

لهذه العوامل تأثير كبير على مختلف جوانب الشخصية و التي تسبب معظمها في ظهور الصراعات النفسية لدى العامل مما يؤدي حتما إلى بروز سوء توافقه بشكل واضح و ملفت للانتباه مما قد يتسبب له في العديد من المشاكل الأخرى، ومن هذه المؤشرات نذكر مرض العصر : القلق، الشعور بالذنب، عدم الاتزان الانفعالي

، الإحباط فهي في مجملها عوامل ذات تأثير في تعرض الفرد لحوادث العمل، فنجد مدرسة التحليل النفسي ترى بأن معظم إصابات العمل ترجع إلى الدوافع اللاشعورية.

- العوامل العقلية:

هي من العوامل المسببة لسوء التوافق المهني، فلها ارتباطا كبيرا بحوادث العمل وتغيب العامل عن عمله وقد أثبت الباحثون المتخصصون أن هناك علاقة طردية بين مستوى الذكاء وحوادث العمل، كذلك نفس الشيء عن تأثير عدم القدرة بحيث أن النتائج التي توصل إليها "يونغ" من خلال دراسته بينت بأن عدم القدرة على الانتباه من طرف العامل يسبب مشكلات كثيرة بينه وبين العاملين في التنظيم الصناعي.

-العوامل البيئية:

إن عدم الاتزان بين العامل وبيئته هي من الأسباب المؤدية إلى ظاهرة سوء التوافق، فالعوامل البيئية والتي قد تتمثل في الأسرة ولما يحدث داخلها من تفكك أو انهيار أو اضطراب قد يسبب للعامل عدم التوافق الذاتي والاجتماعي. وكذلك العوامل البيئية المهنية فتحتوي على الكثير من العوامل منها: العلاقة مع الزملاء، المشرفين، الإدارة و الآلات كلها لها صلة وثيقة بسوء التوافق المهني.

4- مظاهر سوء التوافق المهني:

تم سابقا التطرق أو الاستدلال على التوافق المهني على أنه يتم من خلال عاملين ألا وهما الرضا والإرضاء، هذان العاملان يعبر عنهما العامل إيجابيا من خلال قدراته ومهاراته إذا توافقت مع مطالب العمل ومقتضياته، أما سلبيا فيعبر عنها بالتغيب والتأخير والحوادث التي يتعرض لها وانخفاض إنتاجيته..... الخ
لقد تمخضت الدراسات السيكولوجية عن عدة نتائج يعكس بعضها بعضا مظاهر سوء التوافق المهني لدى العاملين في المهن المختلفة ويمكن إجمالها في ما يلي: كثرة التغيب والشكاوي والإصابات، مخالفة النظام، إثارة المشكلات، المرض، التمارض، الجزاءات التورط في الحوادث، كثرة التنقل، الإضراب عن العمل، التذمر والعصيان، الرفض العصبي للمهنة، وفيما يلي سنوضح بعض هذه المظاهر:

• التنقل من عمل إلى آخر:

عادة ما يبرز سوء التوافق المهني في شعور العامل بوحدته داخل التنظيم الصناعي، فهذا الشعور بعدم الأمان و عدم الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها فيزداد كرها لعمله، و غالبا ما يظهر جليا في تركه للعمل و البحث عن عمل آخر يوفر له الأمن و الانتماء .

• سوء العلاقات بالتنظيم المهني:

عندما يكون العامل غير متكيفا مع عمله، فإنه يفقد توازنه مع المحيط الاجتماعي والمهني ، وبالتالي فإن غيابه عن العمل يزداد و يكثر تكاسله و إهماله، فهذه الوضعية تصبح مثيرة للمشاكل داخل التنظيم المهني، فيكون مصدر تعب و قلق لزملائه و رؤسائه ومرؤوسيه و سوء تواقفه هذا يظهر في مظاهر عديدة منها :
- كرهه للناس دون سبب معقول أو عدوانه عليهم.

- كثرة التشاكي.

- متقلب في سلوكه، أي أنه مصدر تعب و إزعاج لغيره و نفسه.

• الأمراض النفسية المهنية:

المرض النفسي أو العصاب هو اضطراب في الشخصية، يبدو في صورة أعراض نفسية و جسمية مختلفة منها : القلق ،الوسواس و الشكوك و الأفكار المتسلطة، المخاوف الشاذة الأفعال القسرية التي يجد المريض نفسه مضطرا إلى أدائها.

ومن علامات الصحة النفسية قدرة الفرد على الإنتاج في حدود ذكائه و حيويته و استعداداته إذ كثيرا ما يكون الكسل و الخمول دلائل على شخصيات هدها الكبت و الصراعات النفسية والتعب السريع الذي يعتبر سمة العصاب، فالعصابي يسوء عمله و إنتاجه و تزداد حالته اضطرابا إن اضطر إلى الإسراع في عمله لتأثير بواعث مالية، وقد يمضي في عمله خوفا أو طمعا لكنه لا يلبث أن ينهار بعد وقت قصير، و العصابي مسئول عن حوالي الربع أو الثلث من جميع حالات التغيب بسبب المرض، و يضاف إليها خسارة أخرى و هي عدم كفاية هؤلاء العمال و تراخيهم في العمل و عجزهم عن التركيز و صعوبة التعامل معهم نظرا لما يحدثونه من أثر سيئ في زملائهم و رؤسائهم .

و وجد أن العصاب شائع عند العمال الذين تحيط بهم بعض الظروف و من بينها نجد :

○ العمال الذين يكرهون أعمالهم و يجدونها مملة.

○ الذين لا تتناسب أعمالهم مع ذكائهم.

و من بين أكثر هذه الأمراض شيوعا نجد : القلق ، عصاب الوسواس، الهستيريا....الخ

• حوادث العمل:

حيث تعتبر هذه الأخيرة مشكلة خطيرة تواجه المسؤولين في كل مجتمع و تتزايد خطورتها كلما ازداد المجتمع تطورا و انتقالا من مرحلة الزراعة إلى مرحلة التصنيع، حيث تساهم طبيعة مرحلة التصنيع و ظروفها في تعريض العاملين و الموظفين كافة بشكل متزايد لأخطار المحركات و الآلات و المعدات و التيار الكهربائي...الخ

وردت تعريفات عديدة للحادثة ونذكر منها ما يلي: "إن حادثة العمل هي إصابة يتعرض لها العامل مما يؤدي لتعطل النشاط المبدول، وما يترتب على ذلك من خسائر مادية ومعنوية للعامل والمؤسسة على حد سواء (10)، ومن هذا التعريف نجد أن الحادثة هي كل ما يحدث دون أن نتوقعه مما ينجم عنه ضررا للناس والأشياء وبالتالي فهي تعبر عن الفشل الذي لا يحقق التوقع الظاهر للأمام أثناء العمل.

ويعرفها فرج عبد القادر طه: "بأنها حدث يقع للفرد أو يتورط فيه دون سابق معرفة أو توقع و ينتج عنه أضرار تصيب الفرد أو الآخرين أو المعدات (11) ، و بالتالي فهذا التعريف يرمي كذلك إلى ما سبق ذكره من أنه حدث مفاجئ يسبب أضرارا للفرد و الآخرين.

لكل سلوك سبب، و سلوك الحوادث ليس استثناء لأنه سلوك بدون دافع و الاستقصاء الدقيق لأسباب الحوادث يكشف عن فئتين من الأسباب:

- الظروف الخطيرة في بيئة العمل :

تتضمن بعض مظاهر البيئة المادية التي تهيئ لحدوث حادثة أو تجعل وقوعها محتملا، ومن أمثلة هذه الظروف وضع الآلات و الأدوات على نحو غير منتظم و النور الضعيف و الأجزاء المتحركة دون رقابة أو حراسة...الخ

- الأفعال الخطرة غير الآمنة :

و يقصد بها تلك الأفعال التي تؤدي إلى حادث أو الإخفاق في الأداء ، و قد تتفاعل الأفعال الخطيرة مع الظروف الخطيرة على نحو بحيث تقع الحادثة نتيجة لهما و كذلك من الممكن أن تقع بسبب عدد من الظروف غير الآمنة أو عدد من الأفعال غير الآمنة.

أما عن أسباب الحوادث فيمكن تقسيمها إلى:

أ- الذكاء:

تؤكد الدراسة التي قام بها فرج طه على عمال الشركة الشرقية للدخان من عدم وجود علاقة بين الذكاء الكلي و بين الحوادث، وفي دراسة قام بها " فارمر و شامبرز " حيث اقترحا بأن الذكاء يرتبط بالحوادث التي تتضمن أخطاء في الحكم و لا يرتبط بتلك التي تتضمن مهارات يدوية. و عموما فإن العديد من الدراسات أكدت نتائجها على وجود علاقة سلبية بين الذكاء و الاستهداف للحوادث⁽¹²⁾.

ب- الدافعية :

أكدت الدراسات أن نقص الدافعية عند العامل أثناء قيامه بالعمل يمكن أن يورطه في الحوادث وتشير نتائج دراسة "كبير" عن زيادة الحوادث في الأقسام ذات المرتبات الدنيا و فرص الترقى الأقل.

ج- الحالة الانفعالية الوجدانية:

تؤكد بحوث " هيرسي " أن الحالة الانفعالية الشديدة للعمال يمكن أن تزيد من التورط في الحوادث ، فالحزن و الغضب و ما إلى ذلك من حالات انفعالية تقلل من وظائف العمليات المعرفية و تباعد بينها و بين المعالجات الناجحة للمواقف الضاغطة.

ت-العوامل اللاشعورية :

تشير بعض بحوث مدرسة التحليل النفسي إلى أنه توجد دوافع لاشعورية تدفع العامل للوقوع في الحادثة و يتمثل ذلك في كراهية العمل و التهرب من المسؤوليات .

ث-الظروف الفيزيائية:

المقصود بالظروف الفيزيائية كل ما يحيط بالفرد من أحوال طبيعية من حرارة أو إضاءة أو تهوية أو رطوبة، و تؤكد الدراسات أن ثمة ارتباطا وثيقا بين الحوادث و الظروف الفيزيائية فكلما انحرفت هذه الظروف عن الدرجة

الطبيعية الملائمة و ذلك بالزيادة أو النقصان، زادت من توتر و عدم ارتياح العامل، مما يجعله أكثر عرضة للحوادث.

ج-المتغيرات الديمغرافية :

وتتضمن : النوع، السن، مستوى التعليم، السكن والإقامة، طبيعة العمل فكل متغير من هذه المتغيرات علاقة بحوادث العمل فعلى سبيل المثال أن النوع أو الجنس له علاقة بالتعرض للحوادث وذلك الآن نسبة الحوادث عند الإناث تزيد بأكثر بما هي عند الذكور، وذلك لأنه من المعروف أن النساء أقل اتزاناً من الناحية النفسية والفيزيولوجية.

أما السن فله علاقة سلبية بحوادث العمل وذلك أنه كلما كبر العامل قل تعرضه للحوادث نتيجة للخبرة أو ترقيته لعمل أقل خطورة.

• ظاهرة التغيب:

إن التعريف المعطى للتغيب في قاموس "le petit robert" هو كل غياب غير مبرر بحجة أو سبب قانوني من طرف العامل في مكان عمله ولهذا التعريف رغم بساطته الأهمية بإبراز فكرة مهمة وهي انه غير مبرر بسبب قانوني" (13) .

يظهر بالفعل أن المؤسسات التي تدرس هذه الظاهرة من أجل وحداتها لا تولي اهتماما كبيرا للعدد الحقيقي والإجمالي للغيابات بل تهتم بالغائبين الذين من المفروض أن لا يكونوا غائبين وهذه المؤسسات ترى ظاهرة التغيب بوجهتين مختلفتين وهما:

- على أنه مؤشر دقيق للمناخ الاجتماعي في المؤسسة.
 - أما القانون العام للعامل فيتميز بين نوعين من الغيابات المبررة لا يقطع بموجبها من أجر العمل وغيابات غير مبررة يقطع فيها من مرتب العامل.
- تعتبر ظاهرة التغيب عن العمل من أبرز المشاكل التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في كل المجتمعات ولقد تعرضوا إليها من جميع جوانبها وبكل أنواعها وأنماطها المتميزة لكونه مؤشرا هاما لظواهر عديدة منها سوء التوافق المهني.

5- ميكانيزمات التوافق :

يقصد بها الحيل و الأساليب التي يلجأ إليها الفرد لتحقيق توافقه إذا لم يستطع أن يحققه دونها. و يمكننا أن نعرض تلك الميكانيزمات أو أساليب الدفاع و لكن دون التعرض لتعريفاتها أو مفهوما، وذلك من خلال مايلي (14) :

1. Repression	1. الكبت الانسحاب
2. Withdrawal	2. الانسحاب
3. Day dreams, fantasy, autism	3. أحلام اليقظة-عدم الواقعية في التفكير
4. Night dreams	4. أحلام النوم
5. Regression	5. النكوص الارتداد
6. Rationalization, justification, self-deception	6. التبرير
7. Projection	7. الإسقاط
8. Over compensation	8. التعويض الزائد
9. Compensation	9. التعويض
10. Reaction formation	10. التكوين العكسي
11. Isolation, isulation	11. العزل
12. Identification	12. التقمص التوحد التظابق
13. Agression	13. العدوان
14. Forgetting	14. النسيان
15. Sublimation	15. الإغلاء التسامي
16. Displacement	16. النقل الإزاحة
17. Negativism	17. الخلفة السلبية
18. Conversion	18. التحويل
19. Denial	19. الإنكار
20. Dissociation	20. الانفصال الانشقاق التفكك
21. Introjection	21. الامتصاص التحاسس الاحتواء الاستدماج
22. Undoing	22. الإلغاء المحو الإبطال
23. Capitalization	23. الاحتماء بالمرض
24. Substitution	24. الاستعواض الإبدال
25. Inversion	25. القلب
26. Symbolization	26. الترميز
27. Generalization	27. التعميم
28. Idealization	28. التعظيم التفخيم التقدير المثالي
29. Challenge	29. التحدي
30. Intellectualization	30. التعقل
31. Nomadism	31. الرحيل الترحال
32. Apathy	32. التبلد البلادة
33. Fixation	33. التثبيت
34. Attention-getting behavior	34. السلوك الجاذب للانتباه

6- طرق وسبل تحسين سوء التوافق:

ليست الصحة النفسية مجرد خلو الفرد من الاعتلال النفسي، بل هي حالة تتميز فضلا عن ذلك بعلامات إيجابية، موضوعية وذاتية ومن علامات الصحة النفسية -كما ذكرنا سابقا- التوافق المهني الذي تناولنا مختلف جوانبه خلال هذا الفصل وارتأينا أنه لا يجدي نفعا أن نتحدث عن مظاهر التوافق وسوء التوافق أو أسبابها وكيفية قياسها دون أن نتحدث عن مختلف الأساليب العلاجية والوقائية لتفادي الوقوع في مظاهر سوء التوافق أو بالأحرى تحقيق التوافق المهني للعامل.

ومن بين أهم طرق وسبل تحسين التوافق المهني نذكر ما يلي:

- وضع العامل المناسب في المكان المناسب ولا يتم ذلك إلا من خلال أتباع طرق موضوعية في عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني، حيث أن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها الشركات أو المؤسسات أو المصانع.

- تقوية علاقة العامل بمؤسسته، فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون بين أهدافها دراسة مشاكل العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم و كذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالعاملين وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم .

- ديناميات التوافق النفسي والمهني: حيث تعتمد على خلق انسجام بين العامل و عمله الذي يتضمن الآلات و الظروف الفيزيائية و العلاقة بالزملاء و المشرفين و إذا أردنا أن نحقق توافقا نفسيا مهنيا للعامل فعلىنا بتقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

- تقوية علاقة العامل بزملائه: و يعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني وهذا ما يدعونا لتوصية تنقية أجواء العمل من الشللية و المنافسة المذمومة،حيث لابد أن تقوم علاقة العامل بزملائه على اعتبارين أساسيين و هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة و لن يتم ذلك إلا من خلال تعدد الأنشطة و إثرائها⁽¹⁵⁾.

- تقبل العامل لمهنته : لن يتقبل العامل مهنته إلا إذا اختار ما يناسبه ويناسب قدراته ويتفق مع ميوله واستعداداته وكذلك سماته الشخصية، لدى فإنه ينبغي على أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأي الاختيار والتوجيه المهني حيث أن هذان المبدأين يكفلان رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيد من توافق العامل مهنيا.

- خلق الموائمة بين العمل والآلة: حيث يكفل أمنا صناعيا ونفسيا جيدا كما يعمل على تقوية العلاقة مع الآلة. وباختصار فإن مشكلات العامل قد تكون من داخل محيط العمل أو من خارجه وحتى نحاول خلق توافقا مهنيا جيدا للعامل علينا أن نحل مشكلاته على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

قائمة المراجع:

- 1) رونالد ي ريجيو: المدخل إل علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان،1991، ص 267.
- 2) بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2001.
- 3) محمود السيد أبو النيل: الأمراض السيكوسوماتية، مكتبة الخانجي، القاهرة،1984، ص 156.
- 4) فرج عبد القادر طه: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظرية و ميدانية في التوافق المهني و الصحة النفسية، مكتبة الخانجي، ص 56.
- 5) MADLENE GRARUITZ, LEXIQUE DES SCIENCES SOCIALES, ED DALLOG ,PARIS,1981,p 83.
- 6) بديع محمود القاسم، مرجع سابق، ص 49.
- 7) محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص ص 270-271.
- 8) الخطيب وآخرون: معنويات معلمي التربية الخاصة في الأردن، مجلة دراسات (أ)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، الجامعة الأردنية، 1991، ص 53.
- 9) الزبيري، إبراهيم عبد الهادي: علم النفس الصناعي ، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1991، ص 259
- 10) حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 195.
- 11) فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 125.
- 12) Jean-Luc Bernard Dunond: Tests et théories de l'intelligence, Paris,2000,p 87.
- 13) محمد بومخلوف: اليد العاملة الريفية في الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، ص 284.
- 14) نبيل صالح سفيان، مرجع سابق، ص 93.
- 15) André Lévy : Psychologie sociale (texte fondamentaux anglais et américains),1997,p 86.

إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

زبار نانو, كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1

Abstract

The aim of this study is to identify the relationship between the career path and training path, also aimed to highlight the most important strategies of career development which is the strategy of connection between the career path and the training path.

The study concluded that the training path is training from the perspective of the planning career paths, who works on construction of cumulative experience and skills of human resources.

The results proved also the existence of a complementary relationship between the career and training path which allows the human resources to know the requirements of the career path of training needs.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، كما هدفت إلى تسليط الضوء على أهم إستراتيجيات التطوير الوظيفي و المتمثلة في إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن المسار التدريبي هو التدريب من منظور تخطيط المسارات الوظيفية الذي يعمل على البناء التراكمي للخبرات و المهارات للموارد البشرية.

كما أثبتت النتائج وجود علاقة تكاملية بين المسار الوظيفي والتدريبي بما يسمح للموارد البشرية بمعرفة متطلبات المسار الوظيفي من الإحتياجات التدريبية.

المقدمة:

تنمية المورد البشري وتطويره ظل من القناعات الرئيسية التي أصبحت تؤمن بها المنظمات لدفع عملية التطوير بها، وفي ظل الخطى المتسارعة لعمليات البناء والتحديث لنظم الموارد البشرية حاليا تظل المسارات الوظيفية وربطها بهذه النظم هو المحرك الحقيقي لهذه العملية، مما يتيح لتطوير حقيقي في أداء الأفراد والمنظمات، من خلال وضع إستراتيجية علمية يلتزم بها جميع أطراف العملية التنموية بالمنظمة. وبما أن نظم الموارد البشرية متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض بحيث يستحيل فصل واحد منها عن الآخر فإن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي تساهم في تنمية القدرات و المهارات و تكفل أداء متميز و فعال من خلال مسار وظيفي تدريبي واضح ومرتج لجميع الموارد البشرية بالمنظمة.

الإشكالية:

إن من الأهمية أن تقوم المنظمة بوضع خطط تطوير وظيفي توضح بها المسارات الوظيفية المتوفرة بها والتي تمثل الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، وعليه لابد كذلك من تطوير و تأهيل الموارد البشرية كي تواكب التغيرات الحاصلة أثناء تدرجها الوظيفي وأن تجدد معارفها وفقا لمنظور علمي قائم على خدمة خطط التنمية الوظيفية، وهذا من خلال تبني إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي التي تقوم بإحلال مفهوم المسار الوظيفي و التدريبي محل عشوائية التدريب و الترقية. وإدراكا منا بأهمية هذا الأمر فقد تبلورت لدينا إشكالية ورقة البحث هذه في التساؤل التالي:
ما هي العلاقة القائمة بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في كون أن موضوع البحث يعتبر من المواضيع الهامة في تنمية الموارد البشرية وبالأخص التطوير الوظيفي، إذ أن اعتماد المنظمة لإستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي يفعل دور التدريب في البناء التراكمي للمهارات والقدرات، بما ينعكس على تلبية متطلبات المسار الوظيفي اللازمة للموارد البشرية للقيام بمهامها وتحمل مسؤولياتها الوظيفية بفعالية حاليا ومستقبلا.

كما تتعكس أهمية هذا البحث كونه يساهم في تفعيل علاقة المسارات الوظيفية بالمسارات التدريبية بالمنظمات من خلال رؤية واضحة لعملية الربط ما بين المسارات الوظيفية والتدريبية.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة للوقوف على الجوانب التالية:

- ✓ الوقوف على مفهوم المسار الوظيفي والمسار التدريبي؛
- ✓ توضيح العلاقة بين المسارين؛
- ✓ إبراز أهمية و مزايا الربط ما بين المسارين؛
- ✓ معرفة الخطوات الضرورية للربط ما بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي؛
- ✓ التعرف على آلية تنفيذ خرائط المسار الوظيفي و المسار التدريبي.

أولا المسار الوظيفي

1- مفهوم المسار الوظيفي

هناك مدخلين مختلفين للنظر إلى المسار الوظيفي المدخل الأول ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه خاصية هيكلية لتخصص وظيفي، أما المدخل الثاني فهو ينظر للمسار الوظيفي على أنه خاصية فردية

وعليه سيتم إعطاء مفهوم للمسار الوظيفي على المستوى التنظيمي والآخر على المستوى الفردي.

أ - مفهوم المسار الوظيفي التنظيمي

هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفوا المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أو أفقيا ضمن نفس المستوى التنظيمي. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص546)

كما يعرف على أنه جزء من البناء التنظيمي الذي يتضمن نظاما للتقدم الوظيفي والترقية المستمرة بناء على موضوعية محددة وهي توفر المؤهلات والمهارات المطلوبة. (سلطان نايف أبو تاية، 2001، ص74)

ب- مفهوم المسار الوظيفي الفردي

هو عملية تحديد المورد البشري لأهدافه واحتياجاته وقيمة وظائفه المفضلة وقدراته الذاتية. (عادل حرحوش صالح، 2002، ص210)

كما يعرف على أنه تعاقب الوظائف التي يشغلها المورد البشري خلال حياته الوظيفية، وتختلف عدد هذه الوظائف ونوعيتها من مورد بشري لآخر (Eric Campoy,2008,p121) وذلك حسب مستوى أدائه ومؤهلاته العلمية وإمكاناته المتنوعة ومعارفه التي يمتلكها ويكتسبها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة. (عمر وصفي عقيلي،2005،ص557)

2- تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تهم كل من الفرد والمنظمة وعليه سنتطرق إلى هذا المفهوم من منظور المدخل الفردي والمدخل التنظيمي.

أ - مفهوم تخطيط المسار الوظيفي من منظور المدخل التنظيمي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من هذا المنظور إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة مساعدة مواردها البشرية لتنمية مسارها الوظيفي وتحقيق الرضا والحفز لها نتيجة معرفة مسار حياتها في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. (عبد العزيز بن سلطان العنقري،2010،ص233)

كما يعرف على أنه ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المنظمة لمواردها البشرية لزيادة وصل و تعميق المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها. (مصطفى محمود أبو بكر،2008،ص200)

من خلال هذين التعريفين نقول أن تخطيط المسار الوظيفي من منظور المدخل التنظيمي هو عملية تنظيمية رسمية تعني بها إدارة الموارد البشرية وتقوم من خلالها بوضع الاطار العام الذي على أساسه يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية وخط سير حياتها الوظيفية من مرحلة التعيين إلى سن التقاعد.

ب- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي من منظور المدخل الفردي

تخطيط المسار الوظيفي من هذا المدخل هي عملية استكشاف مستمرة ينمي المورد البشري من خلالها مفهومه الذاتي لهويته الوظيفية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه. (صلاح الدين الهيتي،2004،ص38)

كما يعرف على أنه التخطيط الذي يتضمن قيام المورد البشري بنفسه بتحديد أهدافه والمهارات والقدرات المطلوبة لنموه الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها. (حنا نصر الله،2002،ص251) من خلال هذين المفهومين نجد أنه يقع على المورد البشري قدر من مسؤولية تأهيل وتنمية نفسه لتوفير القدرات والمهارات اللازمة لنموه الوظيفي بالمنظمة.

3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

سيتم عرض هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص260-261)

- ✓ إن إعداد خطط المسارات الوظيفية للموارد البشرية ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المنظمة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية؛
- ✓ إن عدم الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي سيجعل المنظمة على المدى الطويل تواجه حالات من التراكم والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية الذي سينعكس أثره على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل وبالتالي على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار؛
- ✓ إن الاهتمام المستمر بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عمل منتجة وراغبة في العمل، وكلما أدركت الموارد البشرية مدى الارتباط بين كفاءتها وقدراتها وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامها كلما زاد ولاءها وإخلاصها للمنظمة؛
- ✓ إن تخطيط المسار الوظيفي يساعد الموارد البشرية على تنمية قدراتها ومهاراتها ويسد الفجوة بين قدرات المورد البشري ومتطلبات الوظيفة؛
- ✓ إن وجود برامج لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الموارد البشرية وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

4- أهداف تخطيط المسار الوظيفي

- إن عملية تخطيط المسار الوظيفي هي عملية إستراتيجية مخططة وهادفة ومستمرة ويمكن إبراز هذه الأهداف كما يلي:(سيد محمد جاد الرب، ص212-213)
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛
 - ✓ إثارة إهتمام وتحدي الموارد البشرية نحو إقتناص الفرص المتاحة للترقية والتقدم الوظيفي ومواجهة التحديات التي تقابلهم أثناء هذه المرحلة؛
 - ✓ إيجاد الدافعية لدى الأفراد نحو الوصول للأهداف من خلال مسارات مساعدة متعددة مثل التعلم والتدريب، بناء وإكتساب مهارات جديدة و التدوير الوظيفي، بناء علاقات متميزة مع الرؤساء والزلاء والمرؤوسين وإكتساب المعرفة التنظيمية والوظيفية؛
 - ✓ مواجهة التحديات المستقبلية والحالية المرتبطة بالموارد البشرية على مستوى المنظمة؛

- ✓ بناء رؤية إستراتيجية للمنظمة نحو الكشف عن المسارات الوظيفية المتاحة والمحتملة أمام الموارد البشرية العاملة فيها؛
- ✓ ربط تخطيط المسارات الوظيفية بتخطيط الموارد البشرية، بمايخلق توازن مابين العرض والطلب على العمل داخل المنظمة؛ (Chloé Guillot,2010,p58)
- ✓ الاستخدام الأمثل لأنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة مثل الاختيار والتعيين،النقل والترقية وتصميم وتحليل الوظائف؛
- ✓ استبقاء الموارد البشرية و الحفاظ عليها خاصة ذوي المهارات والخبرات والعقول البشرية عالية التميز؛
- ✓ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تخفيض التكاليف بالمنظمة وهي إستراتيجية تسعى جميع المنظمات للوصول إليها، ويتم تخفيض التكاليف من خلال التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي من خلال:

- تخفيض معدلات دوران العمل والغياب والتغيب ؛
- تخفيض معدلات حوادث العمل والأخطار والأمراض المهنية؛
- تخفيض معدلات الفاقد والتالف والمعيب نظرا لإنتماء الموارد البشرية لوظائف يحبونها وتساهم في تطورهم مستقبلا؛
- تخفيض معدلات الإضراب والتذمر والشكاوي؛
- تخفيض معدلات الصراع والنزاعات المدمرة مع الموارد البشرية والنقابات وأصحاب العمل وبناء علاقة طيبة وثقة متبادلة مع هذه الأطراف.

5- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق ثلاث أطراف هي المورد البشري نفسه، المسؤول المباشر عنه و المنظمة، فالتخطيط الناجح لهذا المسار يتطلب تضافر وتكاتف جهود هذه الأطراف معا وفيما يلي توضيح لمسؤولية كل طرف من الأطراف السابقة:

أ- مسؤولية المورد البشري

وترتكز هذه المسؤولية على الدور الذي يقوم به المورد البشري ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي، أي على المورد البشري أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية وهذا من خلال اكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ونواحي قوته وضعفه وكذا تحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار الوظيفي.(زاهد محمد ديري، 2011،ص146-147)

حيث أن إستمرار طموح المورد البشري وتطويره لقدراته يؤديان لتغير تطلعاته الوظيفية و السعي للبحث عن مراكز وظيفية مختلفة أو أعلى تتناسب وذلك التغيير الذي أحرزه مثل الحصول على مؤهلات عالية أو إكتساب خبرات أكثر أو اجتياز برامج تدريبية متنوعة وعليه نقول أن المسار الوظيفي للمورد البشري يتأثر بمبادراته هو أي أن مسؤولية المورد البشري بالدرجة الأولى أن يجعل من نفسه مطلوباً ومن قدراته الشيء المرغوب فيه. (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص352)

ب- مسؤولية المنظمة

تعد المنظمة مسؤولة عن توفير التجهيزات وإمداد الموارد البشرية بمختلف الموارد المطلوبة لتخطيط وتنمية مساهم الوظيفي ومن بين هذه التجهيزات والموارد: (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص125-126)

عقد اللقاءات وورش العمل لمناقشة مسائل وقضايا تخطيط المسار الوظيفي وبحث كيفية وضع الأهداف والقيام بالتقييم الذاتي الأمثل؛

✓ إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التي توفر للموارد البشرية ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية والتنموية؛

✓ إعداد اللوائح والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث تقوم المنظمة بطبع ونشر اللوائح التي تحتوي على سلسلة من التمارين والاختبارات والمناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية؛

✓ إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار يعمل من خلال هذه الوحدة مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل وتقديم المشورة للموارد البشرية؛

✓ الاهتمام بدراسات تغيير المسار إذ تهتم المنظمة بتحليل عملية تغيير المسار عندما تقتضى الظروف ذلك أو يرغب المورد البشري في إجراء عملية التغيير.

بالإضافة إلي هذا هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلن (Aplin) فيما يلي: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص271)

✓ توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة؛

✓ توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل و إعداد المورد البشري لوظائف أعلى في السلم الوظيفي؛

✓ التقويم الدوري والمستمر لأداء المورد البشري للتعرف على مدى قدرته على النمو والتطور ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل؛

- ✓ التأييد و الدعم المستمر للمورد البشري لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام بالمنظمة؛
- ✓ تشجيع المورد البشري بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.

ج- مسؤولية المشرف المباشر

للمشرف دور هام ورئيسي يلعبه في مساعدة الموارد البشرية في تخطيط حياتهم الوظيفية فهم بدورهم يقدمون النصح والإرشاد لهم، و لكن ينظر بعض المشرفين إلى أن هذا لا يدخل ضمن إختصاصهم أو أنهم لم يوجهوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة الموارد البشرية في تخطيط حياتهم الوظيفية فتقوم بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها، وتلزمهم بمساعدة الأشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة الوظيفية لهم، وفيما يلي بعض الادوار التي يقوم بها المشرفون لمساعدة الموارد البشرية في تخطيط مسار حياتهم الوظيفية: (نصر الله، 2002، ص253)

الإرشاد:

- ✓ المساعدة في تحديد الاهتمامات والمهارات والأهداف؛
- ✓ المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل؛
- ✓ المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الخيار الأفضل؛
- ✓ المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي وإستراتيجية تحقيقها.

التقييم:

- ✓ تحديد العناصر الحرجة في العمل؛
- ✓ مناقشة مجموعة الأهداف مع الموارد البشرية؛
- ✓ تقييم أداء الموارد البشرية؛
- ✓ مناقشة الأداء مع الموارد البشرية ومتطلبات خطة المسار الوظيفي؛
- ✓ مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

التوجيه:

- ✓ تدريب الموارد البشرية على المهارات الفنية؛
- ✓ دعم الأداء الفاعل؛
- ✓ اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة؛
- ✓ توضيح خطط وأهداف مجموعة العمل وتلك الخاصة بالمنظمة.

التنسيق:

✓ المساعدة في إيجاد ترابط بين الموارد البشرية مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية؛

✓ المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للموارد البشرية أو في إيجاد فرص عمل أفضل؛

✓ المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموارد البشرية.

تمثيل مصالح الموظفين

✓ العمل مع الموارد البشرية لتصويب أوضاعهم الوظيفية وحل المشاكل العالقة مع الإدارة؛

✓ وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه لعدم تناسبها مع توجهات الإدارة؛

✓ تمثيل مصالح واهتمامات الموارد البشرية والدفاع عنها أمام الإدارة وإقتراح الحلول للمشاكل القائمة.

6- مراحل تخطيط المسار الوظيفي

سوف نتطرق إلى هذه المراحل من خلال:

أ- مراحل تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

تتمثل هذه المراحل فيما يلي: (أحمد ماهر، 2007، ص538-539)

التبصر بالآمال المستقبلية:

إن المورد البشري ليس لديه معرفة تامة بالمشاكل والمواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرض لها، لذلك يجب عليه أن يسأل نفسه عن ماهية طبيعة العمل أو المستقبل الوظيفي الذي يأمله، وانطلاقاً من هذا التساؤل تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل في القيام بها أو شغلها كما تتحدد وفقاً لنفس السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة ودرجات التعليم والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

التعرف على القدرات والمهارات الحالية:

فعل الفرد أن يراجع نفسه ويحاول معرفة الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة لديه حالياً، وبالتالي تتحدد لديه درجات التعليم الحالية و الخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية:

في هذه المرحلة يصل المورد البشري إلى مقارنة المرحلة الأولى بالثانية، ويظهر جلياً أن هناك فروقاً بينهما مما يستدعي معالجتها في المرحلة القادمة.

معالجة الفرق ومعرفة الحلول:

قد يتمثل الحل في الالتحاق بدورة تدريبية ويحدد المورد البشري خطوات ذلك زمنيا كما يحدد مركز التدريب وتكلفته، ولا بد من الإشارة إلى أن معالجة الفرق تمس مجالات كثيرة مثل التعليم و الخبرة والمهارات، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين.

ب- مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي:

تتمثل هذه المراحل فيمل يلي: (مصطفى محمود أبو بكر، 2008، ص218)

تصميم المسارات الوظيفية:

يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض، مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

توصيف وتحديد أهداف كل مسار:

سواء في الأجل القصير أو المتوسط والطويل، بما في ذلك تحديد نوعية ومستوى ومسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب.

إجراء تقسيم لقدرات وإمكانيات الفرد:

وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم والتدريب والخبرة)، والشخصية (القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون)، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى لتحقيقها.

تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية

تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:

وذلك بما يتلائم وقدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد، و من خلال الحوار الشفاف والبناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل:

فبعد تقسيم قدرات وإمكانيات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له الأهداف، يتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي على سبيل المثال:

✓ تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه؛

✓ تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات.

ويتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة والفرد الذي يتوجب عليه استشارة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية، ويتم تنفيذ الخطة أو برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

✓ مساعدة المديرين لمرؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية؛

✓ التنقلات الوظيفية المؤقتة؛

✓ شغل مكان المدير أثناء العطل؛

✓ برامج التدريب أثناء العمل؛

✓ الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات.

إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:

الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

اتخاذ القرارات التصحيحية:

وذلك لحل المشكلات والتغلب على المعوقات، بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

ثانيا: المسار التدريبي

1- مفهوم المسار التدريبي

هو عبارة عن سلسلة متتالية ومتعاقبة ومتراكمة من الأنشطة التدريبية التي يحتاجها الموظف لينمي ويطور معارفه ومهاراته واتجاهاته لتتوافق مع الوظائف الجديدة ذات المستوى الأعلى التي ترقى أو سيترقى إليها وتتفاوت هذه الأنشطة من حيث الأهداف والمحتوى والمدد الزمنية، وذلك حسب مهام وواجبات الوظائف الجديدة. (ملف المسار الوظيفي والمسار التدريبي، 2014، ص1)

كما يعرف على أنه مجموعة البرامج التدريبية الادارية والتخصصية التي تعدها الجهات المختصة من اجل توفير أنواع برامج التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف بشكل يضمن تزويد هؤلاء الموظفين بالقدرات والمعارف والمعلومات الضرورية لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من أجل تهيئتهم

وإعدادهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى سواء أكانت إشرافية أو تخصصية. (حلمي حسين الحكيم، 2003، ص148)

وفي تعريف أخير له هو مجموعة الدورات والبرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد خلال فترة تدرجه بالوظائف المختلفة بالمنظمة والتي يستطيع من خلالها الإطلاع بمهام ومسؤوليات هذه الوظائف وفقاً لمتطلبات الأداء فيها. (التوم سيد أحمد البطري، 2015، ص18)

2- أسس تصميم المسار التدريبي

يقدم المسار جملة من المعايير والمرتكزات الرئيسة التي تساهم في تنظيم عملية التدريب وربطها بالمسار الوظيفي، وبموجبه يستطيع الموظف التقدم والترقي ضمن الدرجات بعد اجتيازه للبرامج التدريبية الإدارية والتخصصية. وقد روعي عند تصميم المسار التدريبي مجموعة من الأسس أهمها: (ملف المسار الوظيفي والمسار التدريبي، ص1، 2014)

✓ شامل لكافة الوظائف و يتوافق مع متطلبات الترفيع ضمن الدرجات الواردة في وصف وتصنيف الوظائف؛

✓ يتوافق مع احتياجات المجموعات الوظيفية؛

✓ مراعاة المستجدات الحديثة في كافة مجالات العمل؛

✓ تقسيم المسار التدريبي إلى مستويات حسب الرؤية المستقبلية للوظائف حيث يتضمن مستويات تدريبية متعاقبة.

3- تخطيط المسار التدريبي

يتطلب تخطيط المسار التدريبي تحديد البرامج التدريبية سواء كانت إدارية أم تخصصية بشكل يؤدي إلى مشاركة الموارد البشرية في هذه البرامج لمساعدتهم في اكتساب قدرات ومهارات إضافية تتماشى مع الوظائف التي سيشغلونها وتلك التي سيتم ترفيعهم إليها . وعليه يمكن تخطيط المسار التدريبي بإعداد خطة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات من خلال مسار وظيفي تدريبي إداري واضح ومتدرج يساهم في تنمية القدرات والمهارات الادارية والتخصصية لزيادة أداء المؤسسة. (حلمي حسين الحكيم، 2003، ص148)

4- تخطيط المسار التدريبي ودوره في الحياة الوظيفية للأفراد

يمر الفرد بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية وتشتمل هذه الدورة على عدة مراحل تتمثل في مرحلة التأسيس أو البداية ومرحلة التقدم أو النمو الوظيفي، ومرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية

و مرحلة التدهور والانسحاب، و ترتبط هذه المراحل ارتباطا وثيقا بتخطيط المسار التدريبي، حيث تمثل كل مرحلة من المراحل الوظيفية الأربعة نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستوى الإنجاز، و هنا يبرز الدور الملقى على التدريب في كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة منها نوضحه كما يلي (فهد الفضالة، 2015، ص14-25)

أ- مرحلة التأسيس أو البداية:

ويتم في هذه المرحلة بحث الفرد عن العمل والحصول على العمل المناسب، ويجب أن يعرف الفرد طبيعة عمله وظروفه التي تتماشى مع إمكانياته وقدراته، وقد يواجه الفرد بعض الصعوبات، فإذا وفق الفرد في العمل فإنه سوف يستمر ويشعر بالرضا، وإذا لم يحدث ذلك فإنه سوف يبحث عن وظيفة أخرى، وهنا يحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف بجانبه ويوجهه، ومن هنا فإن تخطيط المسار التدريبي في هذه المرحلة يلعب دورا أساسيا من خلال تأهيل وتدريب الفرد للوظيفة التي سوف يعمل بها حتى يستطيع الفرد أن ينجح في أدائه الوظيفي.

ومن أبرز البرامج التدريبية التي يخطط لها لتتوافق مع المسار الوظيفي للفرد في مرحلة التأسيس ما

يأتي:

✓ برامج تأهيل العاملين الجدد؛

✓ برامج التدريب على رأس العمل؛

✓ برامج التدريب الذاتي تحت توجيه المدير المباشر.

ب- مرحلة التقدم أو النمو الوظيفي:

يتركز إهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق الذات ولذلك تبدو الترقيات وإتخاذ القرارات والسلطات قضايا تمثل إحتياجات وتوقعات أساسية لدى الفرد في حياته الوظيفية في هذه المرحلة.

يجب تقييم أدائهم وتغيير أعمالهم وهناك بعض الأفراد الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة، ولذلك أو إتخاذ بعض الأساليب التي تؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن هنا فإن التدريب وتخطيط المسارات التدريبية للأفراد في هذه المرحلة من دورة حياتهم الوظيفية يشكل جانبا أساسيا، وعلى منظمة العمل التخطيط له بعناية، وذلك من خلال:

✓ تصميم برامج التنمية المهنية لصقل مهاراتهم الفنية والإدارية؛

✓ إعداد برامج تدريبية متخصصة تتوافق والمسار الوظيفي؛

✓ الأفراد الذين يتسم أداءهم بالجدية يتم تصميم برامج تنشيطية وبرامج الابتكار والإبداع لهم.

ج- مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية:

في هذه المرحلة تنتقل توقعات الموظف عن ذي قبل، فما يهيم الفرد في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها، وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل تقريبا على أقصى طموحاته الوظيفية، حيث يكون قد أرضى كل متطلباته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الفرد سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جانب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين، كما تبرز من خلال هذه المرحلة ما يسمى بأزمة منتصف العمر، فحينما لا يتمكن الفرد من إشباع متطلباته من الوظيفة تبدأ إنتاجيته في الانخفاض، وفي هذه المرحلة يلعب التدريب وتخطيط مسارات الفرد التدريبية دورا أساسيا في تغيير سلوكيات الموظف نحو العمل ودفعه إلى استمرار الأداء نحو الأفضل، وذلك من خلال برامج تنمية مهنية متخصصة منها:

✓ برامج المختبرات السلوكية والقيادية؛

✓ برامج التحفيز على الابتكار والإبداع الإداري والفني.

د- مرحلة التدهور والانسحاب:

وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، ويخطط الفرد خلالها للاعتزال من المنظمة، ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء وللحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية.

لكننا نرى العكس من ذلك ويرى البعض أن ليس للتدريب دور مهم في هذه المرحلة بالنسبة لهؤلاء الأفراد حيث يمكن أن يشترك هؤلاء الأفراد كمدرين للآخرين بعرض تجاربهم وخبراتهم الإدارية أو الفنية الناجحة وذلك من أجل تواصل عطائهم هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يتم كذلك تدريب الموارد البشرية على تقبل فكرة التقاعد وكيفية إستغلال وقتهم بعد الإحالة على التقاعد.

5- الأهداف المرجوة من المسار التدريبي

إن اعتماد المسار التدريبي بالمنظمة يندرج عنه مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (حلمي حسين الحكيم، 2003، ص148-149)

✓ توفير وإيجاد موارد بشرية مدربة على أداء الوظيفة من خلال تزويدها بمعلومات وخبرات ومهارات وإتجاهات جديدة ليس لها إلمام سابق بها أو أن مستوى معرفتها لها كان ضعيفاً؛

✓ إتاحة الفرصة الكافية لكل مورد بشري لإعداد نفسه لوظيفة أعلى وتنميته ثقافياً ومسلحياً ليحتل مكانه بجدارة؛

✓ تحفيز ودفع الموارد البشرية في الكشف عن طاقاتهم الكامنة ومهاراتهم المعطلة وتنمية وتطوير هذه المهارات من خلال التدريب بطريقة هادفة ومنظمة للاستفادة من هذه الطاقات والمهارات؛

- ✓ وضع سياسة عامة للاختيار والتعيين وتحديد الوظائف ومستوياتها ومساراتها تحديداً واضحاً في جميع المستويات و الوحدات الادارية؛
- ✓ منح الموارد البشرية تدريب إداري أساسي يعمل على تزويدهم بجميع المعارف والمهارات الادارية الأساسية التي تساعد على تنمية مفاهيم حديثة للوظيفة وتزويد من ولاء وانتماء المورد البشري لها وتساعد على عملية التمكين؛
- ✓ تحقيق التوافق والانسجام مع التوجهات الإدارية الحديثة لايجاد وصف وتصنيف لوظائف المؤسسة ضمن مسار وظيفي واضح يوازيه مسار تدريبي يدعم عملية ترقية المورد البشري في المسار الوظيفي؛
- ✓ بناء خبرات ومعارف إدارية تراكمية خلال سنوات خدمة المورد البشري تنطلق من المعلومات والمهارات الإدارية الأساسية وصولاً إلى مهارات الإدارة العليا والمتقدمة؛
- ✓ إيجاد آلية أو ميكانيكية عمل واضحة تساعد المؤسسة على انتقاء القيادات الادارية في مراحل مبكرة من الحياة الوظيفية من بين المشاركين في البرامج التدريبية والذين يظهرون قدرات ومهارات إدارية متميزة تؤهلهم لتقلد مراكز إدارية واضحة؛
- ✓ المساعدة على تطوير الهيكل الإداري للمواقع المختلفة والتقليل من الهفوات الناجمة عن النقل العشوائي غير المخطط للعاملين في المؤسسة بين المراكز الوظيفية المختلفة.(ملف المسار الوظيفي والمسار التدريبي، 2014، ص1)

ثالثاً- إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

إن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي لها أهمية بالغة و أثر كبير في تحديد الإحتياجات التدريبية الحقيقية للمورد البشري بما يضمن التحسن المستمر في أدائه وفي تدرجه الوظيفي، وعليه سنتطرق لهذه الإستراتيجية عبر النقاط التالية:

1- أهمية الربط بين المسارين الوظيفي و التدريبي

تتعرض هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- ✓ تسهيل عملية إعداد وتصميم البرامج التدريبية التي تستجيب للاحتياجات التدريبية؛ -
- ✓ المساهمة في خفض تكاليف التدريب والإفادة القصوى من الموارد المالية المخصصة لهذه الغاية؛
- ✓ تمكين المؤسسات المستفيدة من التدريب من التخطيط السليم لمواردها البشرية و إدارتها بشكل فعال؛
- ✓ تقليل نسبة الفاقد من جهود التدريب وتوجيهه مباشرة نحو الأداء الفعلي؛

✓ تسهيل عملية التخطيط والاستعداد لمواجهة متطلبات المستقبل الوظيفية و خلق الدافعية الإيجابية نحوه؛

✓ بناء علاقة مهنية وإيجابية متميزة بين مؤسسات التدريب والمؤسسات المستفيدة من التدريب بشكل يؤدي إلى التطوير المستمر للعملية التدريبية.(ملف المسار الوظيفي والمسار التدريبي، 2014، ص1)

✓ التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية؛

✓ التدريب المستمر للموارد البشرية.(نبيل عبد الرؤوف، 2007، ص16)

2- مزايا الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي

تتمثل هذه المزايا فيما يلي:(مجدي عبد السلام، 2010، ص3)

✓ تحديد الفئة المستهدفة للتدريب بدقة مما يعظم العائد من العملية التدريبية؛

✓ عدم اقتصاد الدورات التدريب على طائفة معينة بل تمتد لتشمل كافة العاملين بالمنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تميز الخطة التدريبية وشمولها؛

✓ إمكانية وضع جداول زمنية للتدريب؛

✓ تصميم بطاقة المسار التدريبي؛

✓ تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة نتيجة الدورات المستمرة للعاملين في كل مراحلهم الوظيفية؛

✓ إمكانية تعديل المسار الوظيفي للفرد وفقا لنتائج التدريب والتقييم مما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل؛

✓ عدم إقتصار الدورات التدريبية على المهارات الفنية فقط في مجال العمل ولكن تمتد لتشمل المهارات السلوكية والإدارية الأمر الذي يساهم في اعداد القيادات الإدارية مستقبلا.

3- متطلبات تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي

إن تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي يفرض متطلبات ندرجها كالتالي: (نبيل عبد

الرؤوف، 2007، ص21)

✓ الدعم الكامل من الإدارة العليا ومشاركة الوحدات الإدارية في تصميم وتنفيذ برامج التنمية الوظيفية؛

✓ إجراء بعض التعديلات على قانون العمل والقوانين التي تحكم عمل المؤسسات خاصة فيما يتعلق أوما يسمى بالدوران الوظيفي والترقيع إلى وظيفة أعلى أو جديدة مما يترتب على ذلك زيادة في راتب المورد البشري ومكانته الاجتماعية وتحقيق الأمان الوظيفي له؛

- ✓ دراسة الوظائف دراسة تفصيلية دقيقة بحيث تحدد المهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لكل وظيفة من خلال تحليل الوظائف وتقييمها؛
- ✓ تحديد قدرات الموارد البشرية وإستعداداتهم وإمكانياتهم.

4-الخطوات الضرورية للربط بين المسارين

حتى يتم الربط ما بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي، يتم إعتداد الخطوات التالية:(نبيل عبد الرؤوف،2007،ص19-20)

- ✓ إعتداد وصف وتصنيف وظيفي لمختلف الوظائف يتصف بالشمولية والدقة والواقعية؛
- ✓ وجود سلم للوظائف يقوم على التدرج الوظيفي بجانبه الإشرافي والفني (التخصصي) ويوضح متطلبات الترقى والترقيع من مستوى لآخر بما في ذلك متطلبات التدريب؛
- ✓ إعتداد نظام حوافز تشجيعية بشقيه المالي والمعنوي للموارد البشرية الذين يشاركون بنجاح في الأنشطة التدريبية؛
- ✓ تطوير أنظمة وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية والتنسيق الفعال مع مؤسسات التدريب فيما يتعلق
- ✓ بتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ✓ إعداد وصياغة البرامج والأنشطة التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمورد البشري انطلاقاً من المهام والواجبات الوظيفية التي يمارسها فعلياً؛
- ✓ وضع وصياغة أهداف البرنامج التدريبي بشكل واضح ودقيق وإطلاع المورد البشري عليها وعلى محتوى النشاط التدريبي قبل البدء به؛
- ✓ استخدام وسائل وتقنيات التدريب الحديثة والتنوع في أساليب التدريب المستخدمة والتركيز على الجوانب العملية والتطبيقية في العملية التدريبية؛
- ✓ تطوير أدوات عادلة وموضوعية لتقييم أداء المورد البشري خلال مشاركته في النشاط التدريبي وتزويد الإدارات المعنية بنسخ من نماذج ونتائج التقييم؛
- ✓ متابعة أداء المتدرب بعد اجتيازه للبرنامج التدريبي والتعرف على درجة تغير أدائه وسلوكه الوظيفي، وذلك بالتعاون مع الرئيس المباشر للمورد البشري.

5- خرائط المسار الوظيفي والمسار التدريبي

وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة وذلك من خلال التنقلات والترقيات والتدريب المطلوب في كل حركة وظيفية وحتى يتم فهم مضمون هذه الخرائط ندرج المثال التالي لخريطة المسار الوظيفي والتدريبي لموظف جديد (أخصائي بإدارة دراسات العمل).(فهد الفضالة،2014،ص1-2)

نموذج خريطة المسار الوظيفي والتدريبي لموظف جديد

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	مسمى الوظيفة	إسم القسم أو الإدارة	المدة بالسنة	المسار التدريبي (التدريب المطلوب)
أخصائي	1/6	أخصائي تنظيم مساعد (متدرب)	إدارة دراسات العمل	2	برامج عاملين جدد برامج إدارية متنوعة
أخصائي	2/6	أخصائي تنظيم	إدارة دراسات العمل	1.5	برامج تنمية المهارات
أخصائي	3/6	أخصائي علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	1.5	برامج تخصصية في المجال
رئيس قسم	1/7	مساعد رئيس قسم التدريب الفني	إدارة التدريب	2	برامج تدريب إثرائي برامج الإدارة الإشرافية
رئيس قسم	2/7	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	2	برامج التطوير الإداري
مدير إدارة	1/8	مدير ادارة التدريب	إدارة التدريب	3	برامج إدارة مراكز التدريب برامج القيادة الإدارية
مدير إدارة	2/8	مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-	برامج متقدمة في إدارة الموارد البشرية (استراتيجيات) برامج قانونية متعلقة بالعمل

إن هذا النموذج يبين التدرج الوظيفي للمورد البشري والتدريب المطلوب في كل مرحلة من مراحل التدرج، وهو يدعم فكرة دور تخطيط المسار التدريبي في دورة الحياة الوظيفية للمورد البشري الذي تطرقنا له سالفاً، حيث أنه لاجال للفصل بين المسارين.

6- آلية تنفيذ خرائط المسارات الوظيفية والتدريبية

حتى يتم تنفيذ خرائط المسارات الوظيفية و التدريبية يتم إدراج الخطوات التالية كآلية لذلك:(فهد الفضالة،2015،ص2-7)

- ✓ استصدار التشريع أو النص القانوني في المنظمة الذي يسمح بوضع قواعد بناء واستخدام المسارات الوظيفية وربطها بالتدريب وأن يكون ذلك أحد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بالمنظمة؛
- ✓ قيام إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة(العلاقات،الإعلام، المالية) بحملة توعية وترويج بالوسائل المناسبة لتشجيع الأفراد على التنمية الذاتية إضافة إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية المعدة لهم سابقا والتعريف بخطة المسارات الوظيفية والتدريبية وما تتوقعه المنظمة من مستقبل وظيفي لهم؛
- ✓ توفير وإختيار وتدريب مجموعة من الأخصائيين العاملين في إدارة الموارد البشرية وعلى الأخص:أخصائي تنظيم، أخصائي تحليل ووصف الوظائف، أخصائي اختيار وتعيين، أخصائي تخطيط قوى عاملة، أخصائي تدريب؛
- ✓ تجهيز قاعدة بيانات حديثة لقوى العمل بالمنظمة وإتاحتها للإستخدام من خلال شبكة حديثة للحاسب الآلي، وتوفير البرامج والتقنيات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وبرامج التدريب وإتاحة الإطلاع عليها للأفراد بغرض التواصل معهم والتعاون معهم لرسم مستقبلهم الوظيفي؛
- ✓ العمل على تحديث الهيكل التنظيمي للمنظمة وفقا للمستجدات التي تحدث في نظام عمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما في ذلك التنبؤ بالوظائف المستقبلية لها؛
- ✓ إعداد وصف دقيق ومفصل لكل وظيفة من الوظائف؛
- ✓ إعداد مسارات النقل والترقية لكل الوظائف الموجودة في هيكل المنظمة، ومن ثم إعداد خريطة النقل والترقية بها؛
- ✓ تطوير نظام حديث لقياس الأداء وإعداد معايير شفافة ومستويات وأنماط الأداء المناسبة لطبيعة عمل المنظمة والوظائف القائمة بها؛
- ✓ إعداد خطة تدريبية تلبي إحتياجات الموارد البشرية والوظائف القائمة عليها وتستجيب لكل عملية نقل أو ترقية، وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لها؛
- ✓ إعداد جداول بالوظائف التي يمكن أن تشرع خلال فترة زمنية معينة (وفيات،استقالات،تقاعد،دوران العمل) والموعد المحدد لها؛

- ✓ إختيار المرشحين لشغل الشواغر من المخزون الحالي من القوى العاملة أو الإعلان عن الاحتياج الوظيفي من خارج المنظمة وفقا للمعارف والمهارات المطلوبة؛
- ✓ تضمين جداول الإحلال لكل المعلومات المتوفرة عن الشواغر والمرشحين المتوقعين وإدراج ذلك في خطة قوى العمل بالمنظمة.

الخاتمة

على ضوء ما سبق نخلص إلى القول بأن هناك علاقة وثيقة بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي، وعليه ندرج أهم النتائج و التوصيات فيما يلي:

أ- النتائج:

تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها لورقة البحث في:

- ✓ المسار الوظيفي للمورد البشري ليس ثابتا ويمر بسلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية، وهذا التغير تتواكب معه إحتياجات تدريبية جديدة تظهر بفعل عوامل بيئية و تنظيمية متفاعلة مع المسار الوظيفي؛

- ✓ إن التوافق الحاصل بين الفرد و الوظيفة الحالية أو الوظائف التي يتدرج عليها مستقبلا من خلال تدريبه

و تأهيله و تنمية خبرته في العمل، تجعل المورد البشري أكثر كفاءة في ممارسة أعباء و مهام الوظيفة التي سوف يشغلها؛

- ✓ يؤثر المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي، أي يجب تخطيط المسارات التدريبية بما يتوافق

و المسارات الوظيفية وذلك بتحديد نوع التدريب الذي يتناسب مع كل مرحلة من مراحل الحياة الوظيفية؛

- ✓ ضرورة وجود فهم واضح عن المسار الوظيفي أي ضرورة إطلاع الموارد البشرية على متطلبات الوظائف التي يشغلونها؛

- ✓ هناك علاقة تكاملية بين المسارين الوظيفي و التدريبي، بحيث لا يمكن للفرد أن يتكيف في وظيفته دون مسار تدريبي واضح ومخطط يؤهله لذلك، كما لا يمكن النظر إلى المسار الوظيفي للمورد البشري دون تخطيط مساره التدريبي؛

- ✓ المسار التدريبي هو التدريب من مظهر تخطيط و تنمية المسار الوظيفي والذي يهدف إلى زيادة مهارات المورد البشري و معارفه و إتجاهاته لكي يكون مناسب للوظيفة التي يشغلها أو سيشغلها لاحقا؛

- ✓ المسار التدريبي للمورد البشري يلعب دوراً أساسياً في الحياة الوظيفية ابتداءً من دخول المورد البشري للعمل إلى غاية سن الإحالة على التقاعد، وعليه يجب على إدارة كل منظمة الإستثمار في التدريب بكافة أنواعه و أساليبه لإكساب الموارد البشرية لديها معارف ومهارات و إتجاهات إيجابية جديدة تتوافق مع تقدمهم الوظيفي؛
- ✓ إن المسار الوظيفي يساهم في خلق و تحديد الفرص الوظيفية للموارد البشرية و بالموازاة يساهم المسار التدريبي في إمتلاك و إكتساب هذه الموارد للخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الفرص؛
- ✓ إن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي تتطلب تحديد الإحتياجات التدريبية وتنظيم تلك الإحتياجات توفقاً مع متطلبات الإقتان و الفاعلية في الأداء على مستوى المورد البشري و الوظيفة و المنظمة ككل؛
- ✓ إن إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي تساهم في تحقيق تنمية للموارد البشرية و زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الفعالية الكلية المستدامة للمنظمة.

ب- التوصيات:

- ✓ ضرورة توفر القناعة التامة لدى كل منظمة بجدوى تحديد المسارات الوظيفية وربطها بالتدريب؛
- ✓ ضرورة وجود تشريع أو نص قانوني من الجهات المختصة يسمح و يفرض وضع قواعد و أسس بناء المسارات الوظيفية وربطها بالتدريب؛
- ✓ ضرورة وجود قاعدة معلومات متكاملة عن الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة تساعد على تحليل و دراسة تركيبة هذه الموارد البشرية و أدائها، والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة فيها خلال المستقبل و تحديد المسار التدريبي الذي يتوافق وهذه التغيرات؛
- ✓ ضرورة وجود وصف دقيق و مفصل لكل وظيفة و نظام سليم لتقييم الأداء الفردي للمورد البشري يساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية لكل حركة و مرحلة وظيفية للمورد البشري، حيث تساهم نتائج تحليل العمل و تقييم الأداء في ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي؛
- ✓ ضرورة تحديد زمن حدوث الحركات الوظيفية ضمن المسار الوظيفي و بالتالي البدء في تدريب الموارد البشرية التي ستستفيد من هذه الفرص؛
- ✓ ضرورة رسم ووضع خرائط للمسارات الوظيفية والمسارات التدريبية بالمنظمة؛
- ✓ ضرورة توضيح العلاقة بين المسار الوظيفي و المسار التدريبي للموارد البشرية بالمنظمة، ليكونوا على علم بمتطلبات المسار الوظيفي من الإحتياجات التدريبية.

المراجع

- 1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، القاهرة، إيتراك، 2008.
- 2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.
- 3- التوم سيد أحمد البطري: تخطيط و تنمية المسارات الوظيفية و ربطها بنظم الموارد البشرية" الخطوة الأولى لإصلاح الخدمة المدنية"، الخرطوم، دون مكان نشر، 2015.
- 4- المسار الوظيفي و المسار التدريبي، ملف إلكتروني على الموقع (<http://dev.ar> - <http://nw.com/details-59.html>, 14juin2014)
- 5- حلمي حسين الحكيم: التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، "الإتجاهات المعاصرة في التدريب و الإستشارات الإدارية"، الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 6- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2002.
- 7- زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 8- سلطان نايف أبو تاية: العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الإتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 28، العدد الأول، جانفي 2001.
- 9- سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء"الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2009.
- 10- صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2004.
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، القاهرة، الدار الجامعية، 2004.
- 12- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، إريد، عالم الكتب الحديث، 2002.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، مصر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 14- عبد العزيز بن سلطان العنقري: تخطيط المسار الوظيفي و أثره على رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر، العدد الخامس، 2010.
- 15- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.

- 16- فهد الفضالة:آلية و مداخل تخطيط و تطبيق المسار الوظيفي'تدريبات وتطبيقات عملية"مهارات تحديد الإحتياجات التدريبية و التخطيط الوظيفي"،الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2015.
- 17- فهد الفضالة:تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي"مهارات تحديد الإحتياجات التدريبية و التخطيط الوظيفي" الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2015.
- 18- فهد الفضالة:خرائط المسار الوظيفي والتدريبي"تخطيط و إدارة التدريب و المسار الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة"، الكويت، المعهد العربي للتخطيط،2014.
- 19- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية،2008.
- 20- مجدي عبد السلام: مشروع ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي بمصلحة الجمارك، مصر، 2010. ملف إلكتروني على الموقع www.hrdiscussion.com
- 21- نبيل عبد الرؤوف: ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي و التوظيف الفعال للموارد البشرية، ورقة عمل إلى الإجتماع الإقليمي الخامس عشر للشبكة العربية لإدارة و تنمية الموارد البشرية، صنعاء، المعهد العام للإتصالات،2007.
- 22- Eric Campoy et autres:Gestion des ressources humaines,pearson,France, 2008.
- 23-Chloé Guillot-Soulez :La Gestion des Ressources Humaines,3e édition, lextenso éditions,2010,Paris.

أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية مع الإشارة إلى المعيار المحاسبي الدولي الثامن والثلاثين

بوعمامة أمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1

الملخص

نتيجة للدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري لتمييز المؤسسة والرفع من أداءها فقد وجدت النظرية المحاسبية ضرورة استحداث نظام جديد يطلق عليه مفهوم محاسبة الموارد البشرية، حيث يهتم هذا الأخير بقياس القيمة الاقتصادية والتكاليف المتعلقة بالموارد البشرية عن طريق أساليب ونماذج عملية، وتقديم كل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للإدارة من أجل اتخاذ قرارات من شأنها الرفع من كفاءة وأداء المؤسسة، كما تعمل على تقديم هاته المعلومات أيضا لأصحاب المصالح من اجل ترشيد قراراتهم. ولهذا هدفنا من خلال هذا البحث إلى ابراز أهمية محاسبة الموارد البشرية في رسملة تكاليف وتوظيف وتطوير الافراد داخل المؤسسة وتحميلها لعدة سنوات طيلة فترة العمر الإنتاجي للمورد البشري، وذلك لضخامة هذه التكاليف وخاصة في ظل البحث عن الافراد ذات خبرة ومهارة عالية الذي لهم أثر كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، كما هدفنا إلى التعرف على مدى أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية ودوره في توفير المعلومات الهامة لترشيد قرارات الإدارة، وكذلك توفيره لمعلومات هامة لأصحاب المصالح.

الكلمات المفتاحية: محاسبة الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، الإفصاح الاختياري، الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية.

Le résumé

En raison du rôle actif joué par la ressource humaine pour caractériser l'organisation et accroître sa performance, la théorie comptable a trouvé le besoin de développer un nouveau système appelé la comptabilité des ressources humaines. Il mesure la valeur économique et les coûts liés aux ressources humaines par des méthodes et des modèles spéciaux, et il fournit toutes les informations sur les ressources humaines afin de prendre des décisions qui permettront d'accroître l'efficacité et la performance de l'organisation, et il fournit également des informations aux parties prenantes afin de rationaliser leurs décisions. Tel est l'objectif de cette recherche est de mettre en évidence l'importance de la comptabilité des ressources humaines dans la Capitalisation les coûts du recrutement et développement les individus d'organisation et les télécharger depuis plusieurs années pour la durée de la vie utile de ressource humaine, et ceci est le résultat de l'ampleur de ces coûts, et Surtout dans le cas de la recherche des personnes hautement efficaces, qui ont un impact significatif dans la

réalisation des objectifs de l'entreprise. Le but de cette recherche est aussi de reconnaître l'importance de la Divulgence volontaire des ressources humaines dans les états financiers, et son rôle dans la fourniture importante des informations du ressources humaines pour rationaliser les décisions d'entreprise, ainsi que fourni des informations importantes pour les parties prenantes.

Mots clés : la comptabilité des ressources humaines, la gestion des ressources humaines, Divulgence volontaire, Divulgence volontaire des ressources humaines.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة أحد عوامل تميزها وهذا في حالة حصولها على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وغير متاحة، فالموارد البشرية المؤهلة تأهيلا علميا وعمليا راقيا هي الممتلكات الحقيقية للمؤسسة، فهي المسؤولة عن ربحها او افلاسها فنجد مثلا هينري فايول هو الذي انقض شركته بعدما كانت على وشك الإفلاس كما استطاع نقلها إلى عالم الريادة في فترة وجيزة. غير أن حصولها على هاته الموارد أصبح مكلف جدا وذلك سواء جازء تحملها لتكاليف التكوين والتدريب أو توظيفها لموارد بشرية ذات خبرة وكفاءة عالية بالإضافة إلى تكاليف المحافظة عليها وتطوير أدائها داخل المؤسسة، ولهذا يجب على الإدارة التمتع بنوع من الرشادة في قراراتها المتعلقة بمواردها البشرية وتساعد في ذلك محاسبة الموارد البشرية التي تهدف إلى تقديم المعلومات المتغيرة عن تكاليف وقيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة. فمحاسبة الموارد البشرية تعتبر فرع جديد في المحاسبة، والذي يهدف إلى معالجة الأصول البشرية ورسملة تكاليفها وتوزيعها على عدة سنوات عوضا عن تحملها كمصاريف جارية على مستوى حساب الأجور والمكافآت وما شابهها وإدخال القيمة المتحققة للمؤسسة من كفاءة ومهارة مواردها البشرية ضمن شهرة المحل، كما تقدم محاسبة الموارد البشرية معلومات تساعد مستخدمي القوائم المالية للمؤسسة في اتخاذ قرارات فعالة، فالمستثمرين مثلا عند اتخاذهم لقرارات استثمارية أصبحوا يهتمون أيضا بمعرفة ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة تمكنها من تحقيق النجاحات، ومن خلال هذا تتضح لنا أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية سواء بالنسبة للإدارة أو للأصحاب المصالح.

فالإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية له أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فهذه المعلومات عن الموارد البشرية المتوفرة في القوائم المالية تساعد الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات فيما يخص مواردها البشرية، كما تساعد أيضا في الرقابة والتأكد من أن الموارد البشرية قد تم الحصول عليها واستخدمت بكفاءة وفاعلية عالية في كل مستوى من مستويات المؤسسة. كما أن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التي تظهر على مستوى القوائم المالية تؤثر على كل قرارات أصحاب المصالح سواء كانوا مستثمرين حاليين أو مستقبليين، فنجد ان المستثمرين في وقتنا الحالي لا يكتفون بمعرفة ما تملكه المؤسسة من أصول مادية وإنما يتطلعون لمعرفة ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية ذات كفاءة عالية باعتبارها هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف المسطرة. كما تساعد هذه المعلومات المالكين من معرفة أداء المدراء واهتمامهم بتطوير موظفي المؤسسة. كما يوفر هذا الإفصاح معلومات مهمة جدا للمحللين الماليين أو الحكومة وغيرهم من المستفيدين من القوائم المالية.

مشكلة البحث

بهدف تسليط الضوء على مفهوم محاسبة الموارد البشرية وأهميتها، وكذلك أهمية الإفصاح الاختياري عن المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وأثاره فمنا بصياغة إشكالية مداخلتنا على النحو التالي:

ما هي محاسبة الموارد البشرية وما أهميتها؟

وما تأثير الإفصاح الاختياري عن المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في القوائم المالية؟

أهداف البحث

يهدف البحث للإجابة عن الإشكالية وذلك من خلال:

- تسليط الضوء على أهمية وأهداف محاسبة الموارد البشرية.
- التعرف على صعوبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية.
- التعرف على النماذج التي تقوم عليها محاسبة الموارد البشرية.
- التعرف على أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية.

أهمية البحث

على ضوء طبيعة الإشكالية وأهداف البحث يمكن إبراز أهميته فيما يأتي:

- الاتجاه الحالي والمتزايد نحو المعرفة وزيادة أهمية الموارد البشرية ذات كفاءة عالية لرفع المؤسسة للريادة.
- ارتفاع تكاليف الحصول على الموارد ذات خبرة وكفاءة عالية حتم رسملتها وتوزيعها على العمر الإنتاجي للمورد البشري وعدم تحملها كتكاليف جارية.
- أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في توفير المعلومات الفعالة للإدارة.
- كما تكمن أهمية هذا البحث أو هذه الورقة في أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية ودوره في توفير المعلومات لأصحاب المصالح.

المنهج المتبع

يقوم البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي تم بواسطته اجراء دراسة نظرية حيث تم الاعتماد على مختلف المراجع باللغتين العربية والانجليزية لتحليل الأفكار والآراء المتعلقة بمحاسبة الموارد البشرية.

هيكل البحث

وللإجابة عن هذه التساؤلات ارتأينا التطرق للعناصر التالية:

- المراحل التي مرت بها محاسبة الموارد البشرية ومفهومها؛
- أهمية محاسبة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها؛
- أهداف وفوائد الاعتماد على محاسبة الموارد البشرية؛

- صعوبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية؛
- النماذج المستخدمة في محاسبة الموارد البشرية؛
- المعايير الواجب توافرها في المورد البشري لتطبيق إجراءات محاسبة الموارد البشرية؛
- المبادئ والفروض التي يقوم عليها النظام المحاسبي للموارد البشرية؛
- المعالجة المحاسبية للموارد البشرية؛
- أهمية الإفصاح الاختياري وطرق الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية؛
- آثار الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية؛
- دور معيار المحاسبة الدولي الثامن والثلاثين في محاسبة للموارد البشرية.

1. المراحل التي مرت بها محاسبة الموارد البشرية

قد مرت محاسبة الموارد البشرية بعدة مراحل، يمكن تلخيصها فيما يلي:

المرحلة الأولى: تمتد من بداية الستينيات حتى 1966، تميزت هذه المرحلة بوضع المفاهيم الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية من خلال الأبحاث النظرية.¹ ولعل المصادر البحثية الرئيسية لهذه الفترة هي البحوث المتعلقة بالتنظيم والتي تهتم بفعالية القيادة والاهمية النسبية للموارد البشرية في مكونات شهرة المحل في المحاسبة التقليدية.

وقد دعا Rensis Likert عام 1960 بتقسيم المتغيرات الكيفية للموارد البشرية إلى ثلاثة متغيرات وهي السببية، الوسيطة ومتغيرات النتيجة.²

المرحلة الثانية: تمتد من 1966 إلى 1971، في هذه المرحلة تم وضع نماذج لقياس تكلفة وقيمة الموارد البشرية وتقييم فعالية هذه النماذج، وتعتبر هذه الفترة مرحلة لتحديد المجالات الحالية والمستقبلية لاستخدامات المحاسبة عن الموارد البشرية في بعض المنشآت. حيث قام William بتطبيق دراسته الهادفة لتقييم الموارد البشرية على الشركة R.J.Barry حيث نشرت الشركة ولعدة سنوات قوائمها المالية الختامية متضمنة معلومات مالية عن الموارد البشرية.³

المرحلة الثالثة: تمتد من 1971 إلى 1976، حيث تم في هذه المرحلة نشر العديد من الدراسات الأكاديمية في أمريكا وأستراليا واليابان، وكانت معظمها حول أثر المعلومات التي تقدمها المحاسبة عن الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك أثرها في قرارات المستثمرين.⁴

وخلال هذه المرحلة كونت جمعية المحاسبين الأمريكيين لجننتين لمحاسبة الموارد البشرية عامي 1971 و1972 وقد تم نشر تقرير اللجنيتين عام 1973 حيث عرّفت فيه محاسبة الموارد البشرية، واستمرت خلال هذه الفترة البحوث الهادفة إلى تطوير المفاهيم والنماذج المستخدمة في قياس الموارد البشرية سواء من ناحية التكلفة أو القيمة.¹

¹ م.م. ثامر عادل الصقر، محاسبة الموارد البشرية: المفهوم والاهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة دراسات البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 16، السنة الثامنة، 2013، ص. 173.

² DR. Reeta, Human resources accounting practices in satyam computers services LTD, International research journal of human resources and social sciences, Volume-2, ISSUE-5, May 2015, p. 3.

³ حمد فهد ديسان المطيري، "تطبيق نظم محاسبة الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة بدولة الكويت: المبررات، المبادئ والمعوقات"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص. 13.

⁴ DR. Reeta, Op.Cit, p. 4.

المرحلة الرابعة: وتمتد هذه المرحلة من 1976 إلى 1980، تميزت هذه المرحلة بتراجع في الاهتمام بهذا المفهوم سواء من الجانب الأكاديمي أو التطبيقي، وهذا راجع بنسبة كبيرة إلى ضخامة تكاليف تطبيق نظمها ونماذجها بالإضافة إلى ان العائد المتوقع منها غير مؤكد.²

المرحلة الخامسة: تمتد من 1980 إلى الحين، حيث تميزت ببداية الاهتمام الجدي بكل من النظرية والتطبيق لمحاكاة الموارد البشرية وهذا يرجع إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية كعامل أساسي لخلق القيمة وتميز المؤسسة وزيادة انتاجيتها.³ كما جاء التركيز على محاسبة الموارد البشرية انعكاسا للتطور الكبير الحاصل في اقتصاديات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.⁴

2. تعريف محاسبة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري اهم الموارد بالنسبة للمؤسسة فهو الذي يمكنه التأثير في مواردها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة الذي هو بدوره يتأثر بها، وكلما ازدادت أهمية الابداع وتطوير المنتجات وحدة المنافسة تزداد أهمية العمالة المتميزة بالمهارة والكفاءة العالية.

فالموارد البشرية المؤهلة تأهيلا علميا وعمليا راقيا تمثل ركنا أساسيا من الأركان المحددة لمستوى الأداء في المؤسسة، وقد تضمنت النظريتان الاقتصادية والإدارية دراسات واسعة وشاملة تستهدف قياس الاستثمار في رأس المال البشري وترشيد استخدامه من خلال التدريب والتطوير المستمر لقدراته ولم تكن النظرية المحاسبية إلى وقت قريب تعني بمهده الموارد، فالمستخدم للقرارات المالية يلاحظ أن الإشارة الوحيدة للعنصر البشري تتمثل فقط في حساب الأجور والمكافآت وما شابهها حيث تظهر كمصاريف الجارية، أما القيمة المتحققة للمنشأة من كفاءة ومهارة مواردها البشرية فقد تدخل مثلا ضمن شهرة المحل.⁵

نتيجة للدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري لتميز المؤسسة والرفع من أدائها فقد وجدت النظرية المحاسبية ضرورة استحداث نظام جديد يطلق عليه مفهوم محاسبة الموارد البشرية، حيث يهتم هذا الأخير بقياس القيمة الاقتصادية والتكاليف المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل كل المعلومات المتعلقة بالمورد البشري للجهات المعنية. وقد عرف مفهوم محاسبة الموارد البشرية عدة تعاريف كل حسب وجهة نظره نذكر منها:

- عرف بروميت Brummet محاسبة الموارد البشرية عام 1970 بأنها: "أسلوب لتحديد وقياس وتوصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للمساعدة على رفع كفاءة إدارة المؤسسة".⁶
- عرّفت لجنة محاسبة الموارد البشرية التابعة للجمعية المحاسبية الأمريكية AAA في تقريرها الأول عام 1973 محاسبة الموارد البشرية بأنها: "علمية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات للأطراف المهتمة والمستفيدة منها".⁷
- وعرف ألكسندر Alexander محاسبة الموارد البشرية على أنها: "ما هي إلا امتداد للمبادئ المحاسبية لمقابلة التكاليف بالإيرادات، وتنظيم البيانات المتعلقة بالموارد البشرية لتوصيلها للمختصين معبرا عنها بقيم نقدية".¹

¹ فضل كمال سالم، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة -، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص. 28.

² م.م. ثامر عادل الصقر، المرجع السابق، ص. 173.

³ حمد فهد دعسان المطيري، المرجع السابق، ص. 14.

⁴ فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 29.

⁵ فضل كمال سالم، المرجع نفسه، ص. 22.

⁶ فضل كمال سالم، المرجع نفسه، ص. 25.

⁷ Report of the committee on accounting for human resources, the accounting review, Vol. 49, Committee reports: supplement to volume XLIX of the accounting reviews, 1974, P 115.

- عرّف كنهث Kenneth محاسبة الموارد البشرية عام 1977 بأنها "محاولة للتحديد والتقرير عن الاستثمار في الموارد الخاصة بالمؤسسة والتي لا يتم المحاسبة عنها حالياً بالإجراءات المحاسبية التقليدية، ويرى أنها نظام للمعلومات يبين للإدارة التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية للمؤسسة بمرور الزمن".²
- أما فلامهولتز Flamholtz فقد عرّف محاسبة الموارد البشرية في كتابه "المحاسبة عن الموارد البشرية" عام 1992 بأنها: "وسيلة لقياس التكاليف التي تحدث نتيجة لاختيار أو اختبار أو تعيين أو تدريب أو تنمية الموارد البشرية، كما تتضمن أيضاً القياس الاقتصادي لقيمة الموارد البشرية في المؤسسة".³

من خلال التعاريف السابقة نجد أن كل هاته الأخيرة اقرت بأن محاسبة الموارد البشرية تعتمد على قياس كل من تكلفة الموارد البشرية وقيمتها، كما اقرت بأنها تهدف إلى تقديم المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في المؤسسة للأطراف المستفيدة سواء كانت الإدارة أو المساهمين أو غيرهم من أجل اتخاذهم لقرارات فعالة إلاّ بروميت فقد حصر هدف توصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في تحسين الإدارة فقط.

وعليه يمكننا القول بأن محاسبة الموارد البشرية هي تعمل على تحديد، قياس وتقديم المعلومات عن الموارد البشرية، فهي أداة لقياس كل من تكاليف وقيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة عن طريق أساليب ونماذج عملية، وتقديم كل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للإدارة من أجل اتخاذ قرارات من شأنها الرفع من كفاءة وأداء المؤسسة، كما تعمل على تقديم هاته المعلومات أيضاً لكل طرف يستفيد منها.

3. أهمية محاسبة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها

تستمد محاسبة الموارد البشرية أهميتها من أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فالعديد من المؤسسات الكبيرة والناجحة يرجع نجاحها بالدرجة الأولى إلى قدرتها الفعالة في الحصول والاحتفاظ بموظفين ومدبرين على درجة عالية من الكفاءة والمهارة. حيث يقر Harbison بان الانسان او المردود البشري هو المحدد الرئيسي للأعمال ومقدار كفايتها ونجاحها فهو الذي يحدد الأهداف، يخطط، يختار الموارد اللازمة لبلوغ الأهداف المسطرة ويعتبر هو المنفذ للعمل الفعلي ثم هو الذي يقيم النتائج ويحدد درجة نجاحه وفشله.⁴

يمكننا القول بأن هناك سببين لإدخال الموارد البشرية في المحاسبة، فالأول يتمثل في كون الأفراد تعتبر مورد مهم جدا للمؤسسة والذي يمكن قياس أدائه كميًا، أما الثاني فيرتبط بتحسين أداء العاملين كون ان الإدارة تقيم وتهتم بالخدمات التي يقدمها هذا المورد البشري للمؤسسة عند اعتمادها محاسبة الموارد البشرية.⁵

كما لمحاسبة الموارد البشرية أهمية كبيرة كونها تسهل على الإدارة اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية والعمل على خفض التكاليف والرقابة عليها، كما ان الإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية يساعد المستثمرين ومستخدمي القوائم المالية الاخرين على اتخاذ قراراتهم.⁶

¹ فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 26.

² فضل كمال سالم، المرجع نفسه، ص. 24.

³ د. رشا حمادة، القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية – دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق -، مجلة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2002، ص. 147.

⁴ فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 34، 35.

⁵ Dr. H RAIASHEKAR et Fariborz AVAZZADEHFATH, Decision – Making based on human resource accounting information and its evaluation method, Asian journal of finance et accounting, Vol. 3, No. 1: E14, 2011, p. 2.

⁶ حمد فهد ديسان المطيري، المرجع السابق، ص. 18.

ويمكن الإشارة إلى مجموعة من العوامل التي ساعدت على الاهتمام بحاسبة الموارد البشرية وهي:

- الأهمية المتصاعدة للمورد البشري وخاصة بزيادة التطور التكنولوجي الذي يستدعي موارد بشرية ذات خبرة ومهارة عالية، فمعظم الشركات الكبرى والرائدة كان الفضل الكبير في نجاحها وتآلقها راجع لمواردها البشرية.¹
 - زيادة التقدم الفني الذي أدى إلى زيادة حاجة الأفراد للتعليم والتدريب واكتساب المهارات والخبرات التي تزيد من قيمة المورد البشري أو رأس المال البشري في المؤسسة، بالإضافة إلى قيام بعض المؤسسات بالإنفاق على تشغيل وتنمية الأساليب الفنية والإدارية ومهارات بعض العاملين إيماناً منها بأن العائد من هذه الاستثمارات يتمثل في منافع مستقبلية يحصل عليها الافراد.²
 - العنصر البشري له قيمة سوقية، وما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1968 يؤكد هذا فعند استقالة ثمانية من كبار المدراء في شركة موتورولا والتحاقهم بالعمل لدى شركة منافسة لها وهي شركة فيرتشيلر، انخفضت القيمة السوقية لأسهم الشركة الأولى بحوالي 41 مليون دولار وارتفعت القيمة السوقية لأسهم الشركة الثانية بمبلغ 14 مليون دولار خلال 24 ساعة من تاريخ إعلان خبر الاستقالة.³
 - الاتجاه المتزايد في المؤسسات الحديثة نحو تكوين نظم معلومات تزود الأطراف ذات المصلحة بمعلومات مناسبة حول الموارد البشرية العاملة في المؤسسة والافصح عما يحدث من تغيير في قيمتها.⁴
 - تعطي محاسبة الموارد البشرية دلالات هامة لبعض النسب المحاسبية، فقد استعملت شركة فولفو نظام محاسبة الموارد البشرية وتوصلت إلى أن كل نقص في معدل دوران العمالة بنسبة 1% يعادل توفير مبلغ خمسة آلاف جنيه إسترليني للمؤسسة.⁵
- مما سبق تتضح لنا أهمية ادراج نظام محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تمنح للإدارة معلومات دقيقة وفعالة حول تغير قيمة الموارد البشرية وكذلك تكاليفها من اجل اتخاذ قرارات فعالة حول ذلك، كما تقدم معلومات عن الموارد البشرية للمستثمرين سواء الحاليين أو المستقبليين من أجل مساعدتهم في تقييم الأصول البشرية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالاحتفاظ أو الاستغناء عن أسهم أو اقتناء أسهم جديدة، كما يمكن ان يستفيد كل مستعمل للقوائم المالية بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

4. أهداف محاسبة الموارد البشرية

يتجلى الهدف الأساسي لمحاسبة الموارد البشرية في مساعدة الإدارة بمستوياتها المختلفة على اتخاذ قرارات فعالة فيما يخص التخطيط والرقابة على الموارد البشرية من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ويمكن تحديد اهم الأهداف التي تسعى محاسبة الموارد البشرية لتحقيقها فيما يلي:⁶

- مساعدة الإدارة في تخطيط القوى العاملة ومعرفة حجم الاستثمارات اللازمة من الموارد البشرية.
- مقابلة تكاليف وقيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

كما تهدف إلى:¹

¹ حمد فهد دعسان المطيري، المرجع نفسه، ص. 18.

² فضل كمال سالم، المرجع السابق، 2008، ص. 36.

³ فضل كمال سالم، المرجع نفسه، ص. 35.

⁴ حمد فهد دعسان المطيري، المرجع السابق، ص. 18.

⁵ فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 35.

⁶ Vinay Chaitanya GANTA et Mangayamma GEDDAM, Human resource accounting, International journal of academic research, Vol. 1 Issue-3 (2), Octobre – Decembre 2014, pages 55, 56.

- مساعدة الإدارة في إعداد الموازنات الرأسمالية للموارد البشرية
- مساعدة الإدارة على معرفة جدوى الاستثمار وتقييم قرارات الاستثمار في الموارد البشرية.
- مساعدة الإدارة في تقييم البدائل المتاحة للقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية مثل قرارات الاستغناء أو التوظيف.
- تحديد أثر تخفيض تكاليف الموارد البشرية - مثلا تخفيض دورات تدريبية مهمة أو عدم اجراء اختبارات كافية لتوظيف الافراد - وأثرها على الإنتاجية ودوران العمل.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات وقدرات الافراد.

بالإضافة إلى:²

- تقديم معلومات عن تكاليف الموارد البشرية وتحديد أثر رأس المال البشري في القوائم المالية، فهي تحدد أثر قيمة الموارد البشرية على ربحية المؤسسة مثلا.
- مساعدة الإدارة في الرقابة على أداء الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات الفعالة.
- المحافظة على بقاء الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمؤهلات.

5. فوائد الاعتماد على محاسبة الموارد البشرية

يمكننا الإشارة إلى عدة مزايا تحققها الإدارة جراء تطبيقها لنظام محاسبة الموارد البشرية وهي:³

- التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة.
- تقدير الاستثمارات اللازمة في الموارد البشرية، وترشيد قراراتها حول توظيف أو تكوين أو تسريح أو نقل عمالها أو غيرها وذلك حسب ظروفها وأهدافها.
- عدم تحميل حسابات النتيجة بكافة المصروفات المرتبطة بالموارد البشرية التي لا تستنفذ خلال الفترة المالية مما يترتب عليه زيادة الأرباح.
- تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية وذلك عن طريق قياس كل من العائد من استخدامها والتكاليف الحقيقية المترتبة عنها.
- معاملة الموارد البشرية على أنها أصول يعمل على زيادة المركز المالي للمؤسسة وهذا ما يرفع ثقلها في السوق.
- تساعد محاسبة الموارد البشرية المؤسسة على القيام بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه عمالها.
- تساهم محاسبة الموارد البشرية في تحويل النظرة إلى العاملين على أنهم أصول وليس أعباء بل أعضاء مشاركين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يعمل على زيادة اهتمام المؤسسة بتطوير مواردها البشرية.

بالإضافة إلى ان اعتماد محاسبة الموارد البشرية يساعد الإدارة على التوزيع السليم والفعال لعمالها، كما يعمل على الرفع من أدائهم وهذا نتيجة اهتمام الإدارة بأدائهم وتقييم خدماتهم اتجاه المؤسسة وزيادة شعورهم بالرضا والاهمية، كما تسهل الرقابة على الموارد البشرية.¹

¹ فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص ص. 38، 39.

² م. م. ثامر عادل الصقر، المرجع السابق، ص. 184.

³ فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 33.

6. صعوبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية

رغم الأهمية والاهداف التي تسعى محاسبة الموارد البشرية تحقيقها إلا ان هناك صعوبات تقف أمام تطبيقها في المؤسسة ونذكر منها:²

- صعوبة استنفاد قيمة الموارد البشرية في نهاية العمر الإنتاجي وذلك لأن بعض الافراد تقل قدرتهم مع مرور الزمن في حين البعض تزداد قدرتهم وذلك نتيجة خبرتهم.
- صعوبة تقييم القيمة الاقتصادية للمورد البشري وخاصة الافراد العاملين في المجال الإداري التي يصعب التمييز في مستوى مساهمته في تحقيق أرباح المؤسسة.
- ان عملية قياس قيمة الافراد وفقا لمحاسبة الموارد البشرية يفترض بقاء الافراد في المؤسسة ووضع مسار محدد للتطور الوظيفي للأفراد مع مراعاة سياسات التقاعد واحتمالية مغادرة المؤسسة في أي وقت وهذا يصعب تطبيقه في الواقع.
- لا يمكن امتلاك الافراد من قبل المؤسسة وانما استخدامهم والاستفادة من خدماتهم في مدة محددة، كما لا يمكن تحديد قيمة بيعه في نهاية العمر الإنتاجي للمؤسسة وإنما يمكن للمؤسسة ان تقدم له مكافأة في نهاية خدمته.
- ان تطبيق محاسبة الموارد البشرية قد يدفع الإدارة إلى المزيد من استغلال جهود الافراد نحو الأهداف الاقتصادية.
- كما ان تطبيق محاسبة الموارد البشرية يتطلب تسجيل قيمة مالية عن الافراد باعتبارهم أصول وهذا ما يدفع ردود سلبية من قبل الافراد ولهذا يجب على الإدارة توضيح الأهداف والاعراض الأساسية لتطبيقها لمحاسبة الموارد البشرية كما يجب عليها لفت انتباه الافراد للإيجابيات التي قد يجتنيها كل فرد من تطبيقها.

7. النماذج المستخدمة في محاسبة الموارد البشرية

توصل الباحثون والمختصون في هذا المجال إلى وجود نموذجين تستخدم في محاسبة الموارد البشرية، الأول يعتمد على التكلفة والثاني على القيمة.

1.7 النماذج المعتمدة على التكلفة

تقوم هذه النماذج على التكاليف المتعلقة بالمورد البشري من تكلفة الاستقطاب، الاختيار، التدريب، الترقية والاستبدال وغيرها من تكاليف، ويطبق هذا النموذج بثلاثة أساليب وهي:

1.1.7 أسلوب التكلفة التاريخية

كان الباحثان Hekiman و Curtis أول من نادى باستخدام هذا الأسلوب عام 1967 حيث قسما التكلفة التاريخية للموارد البشرية إلى جزئين وهما: تكاليف إدارية وتتمثل في تكاليف تشغيل وصيانة هاته الموارد حيث تشكل الرواتب الجانب الرئيسي منها وتحمل لإيراد الفترة الجارية، وتكاليف رأسمالية تحمل لإيراد الفترات اللاحقة وتشمل الاستثمار المبدئي لتلك الموارد مع النفقات الإضافية التي تدفعها المؤسسة من اجل رفع كفاءة الأفراد. وعليه يمكن تحديد البنود التي تشكل التكلفة التاريخية للموارد البشرية فيما يلي:³

¹ Md. Amirul ISLAM et others, Human resource accounting: recognition and disclosure of accounting methods et techniques, Global journal of management and business research accounting and auditing, Vol. 13, Issue 3, Version 1.0, 2013, p. 6.

² م.م. ثامر عادل الصقر، المرجع السابق، ص ص. 182، 183.
³ حمد فهد ديسان المطيري، المرجع السابق، ص ص. 27-29.

1.1.1.7 تكلفة الحصول على الموارد البشرية

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل الحصول على موارد بشرية تقدم لها خدمات مستقبلية، ومن بين هاته التكاليف نذكر:

- تكلفة الاستقطاب، وتمثل في التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة الإعلان والمراسلات وغيرها من الأساليب لجلب واعلام الافراد بالمناصب الشاغرة المراد التوظيف فيها، بالإضافة الى التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة الرد على المرفوضين.
- تكلفة الاختيار، وتبدأ عندما يتم الرد على المتقدمين المختارين وقد تتألف من مقابلة المترشح، عقد اختبارات واختيار الافراد التي تراهم الإدارة مناسبين.
- تكلفة التعاقد، وتبدأ بمجرد اختيار الموظفين وتنطوي هذه العملية على اعداد العقد ونفقات السفر وما شابهها.
- تكلفة تحديد المكان، وتشمل كل التكاليف الإدارية التي يتطلبها تحديد مكان الموظف الجديد في وظيفته.

2.1.1.7 تكلفة تطوير الموارد البشرية

وتمثل في التكاليف التي تتحملها المؤسسة قصد تطوير الموارد البشرية والرفع من مهاراتهم، ويمكن ان تشمل ما يلي:

- تكلفة التوجيه، وهي عملية من الصعب تقديرها وتمثل في تعريف الموظف الجديد بسياسة شؤون الموظفين ومنتجات وخدمات المؤسسة والهيكلة التنظيمي بشكل عام، وهي تشمل تكاليف تكييف الموظف الجديد مع المؤسسة ككل وليس مع وظيفته فحسب.
- تكلفة التدريب، وهي تنشأ جراء تدريب الموظف الجديد للتكيف مع خصوصيات الوظيفة الجديدة وتنشأ معظم هاته التكاليف من رواتب الموظفين غير المنتجين الجدد بالإضافة إلى التكاليف التي تنشأ من تقلص إنتاجية الموظفين الآخرين الذي تتأثر وظائفهم من تدريب الموظف الجديد وهو مثلاً عند عدم المامه الكافي بوظيفته.
- تكلفة التحسين، وهي تشمل كل التكاليف التي تتحملها المؤسسة للمحافظة على إمكانية وتحسينها لكل موظف.
- تكلفة الترقية، وتشمل التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة ترقية موظف ما نتيجة خبرته أو مهارته لوظيفة أعلى.

2.1.7 أسلوب التكلفة الاستبدالية أو تكلفة الاحلال للموارد البشرية

كان Rensis Likert أول من اقترح هذا الأسلوب، وقد طور من طرف Eric G. Flamholtz والذي دعا إلى تبني هذا الأسلوب بدلا من أسلوب التكلفة التاريخية.¹

تكلفة الاحلال للموارد البشرية هي التضحية التي ستتحملها المؤسسة من اجل استبدال أو إحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن، بحيث يكون البديل قادرا على تقديم نفس المجموعة من الخدمات التي يقوم بها الفرد الذي يشغل هذه الوظيفة. وتشمل التكلفة الاستبدالية كل من تكلفة الحصول على الافراد وتكلفة التعلم وتكلفة ترك العمل والتي تتمثل بالتعويضات والمدفوعات التي سينالها الفرد نتيجة تركه للعمل سواء بالاستقالة او بالوفاة او بالإصابة التي تقعه عن العمل او الاستغناء عنه لسبب معينه، بالإضافة إلى تكلفة الوظيفة الخالية خلال فترة البحث عن البديل.²

3.1.7 أسلوب تكلفة الفرصة البديلة

¹ Vinay Chaitanya GANTA et Mangayamma GEDDAM, Op.Cit, p. 56.

² حمد فهد ديسان المطيري، المرجع السابق، ص. 29.

قد دعا إلى تبني هذا الأسلوب كل من Lau و Jaggi كبديل عن التكلفة الاستبدالية، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس أن تكلفة الفرصة البديلة للموظف هي قيمته والخدمات المقدمة منه للمؤسسة.

وتعرف تكلفة الفرصة البديلة للمورد البشري على أنها "قيمة هذا الأصل في الاستخدام البديل المتاح لاستخدامه الحالي"، ويعتمد هذا النموذج على تحديد قيمة المورد البشري بتكلفة الفرصة الضائعة والتي تتمثل في قيمة له في الاستخدام البديل، وهي لا تعطي قيمة للموارد البشرية إلا إذا كانت ذات ندرة نسبية وموضع منافسة بين الرؤساء. وبناء على هذا اقترح الباحثان Hikimian و Jones نموذج المزايدة التنافسية لرؤساء المراكز الربحية على خدمات موظفيها، وذلك للضفر بالفرد ذات الكفاءة العالية واستغلال هاته الأخيرة بفعالية قصد رفع أداء أقسامهم.¹

2.7 النماذج المعتمدة على القيمة

تقوم هاته النماذج على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية وهي القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منه في المستقبل.² فهاته النماذج تأخذ بعين الاعتبار قيمة الخدمات المقدمة من طرف المورد البشري للمؤسسة لتحديد قيمته الاقتصادية بالنسبة للمؤسسة وهذا ما تحمله النماذج المعتمدة على التكلفة، وكان Likert هو من دعا إلى هذه النوع من النماذج في مجموعة من دراساته التي استخدم فيها بعض المؤشرات الاجتماعية والسيكولوجية في تطوير نموذج رياضي لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية حيث يقوم على ثلاثة متغيرات وهي:³

- متغيرات سببية، وهي بمثابة المتغير المستقل وتشمل العوامل الواقعة تحت سيطرة الإدارة والتي تؤثر على حافزية ونتاجية الموظف.
- متغير وسيط، وتشمل العوامل ذات العلاقة بشخصية الموظف مثل التأهيل العلمي أو الخبرة أو الحالة الصحية أو العمر وغيرها.
- متغيرات النتيجة، ويعتبر هو المتغير التابع الذي يعد محصلة للمتغيرين السابقين ويتمثل في إنتاجية الموظف ومن ثم الإيرادات المتوقعة منه والتي بناء عليها تتحدد قيمته الاقتصادية.

بالاعتماد على النتائج التي توصل إليها Likert تمكن Flamholtz أدخل متغير جديد وهو الوظائف المتاحة أمام الموظف لأن يشغلها خلال عمله في المؤسسة ومن ثم درجة احتمال ان يتمكن من اشغال تلك الوظائف. كما قاما الباحثان Lev و Schwartz بتطوير النموذجين السابقين وإدخال متغير خامس وهو احتمال وفاة الموظف خلال فترة عمله في المؤسسة.⁴

8. المعايير الواجب توافرها في المورد البشري لاعتباره أصل أو موجود غير ملموس

نجد أن لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC عام 1999 عرّفت الأصل على "أنه مورد تسيطر عليه المؤسسة نتيجة لأحداث سابقة ومن المتوقع أن ينجم عنه منافع اقتصادية مستقبلية للمؤسسة". كما وافقها مجلس المحاسبة الأمريكي FASB في هذا التعريف.⁵ بالإضافة إلى أنه هناك من عرف الأصل على أنه عامل من عوامل الإنتاج ففي هذا التعريف نجده ركز على المقدرة الإنتاجية.⁶

ولهذا فلتطبيق إجراءات محاسبة الموارد البشرية يجب توافر عدة معايير في المورد البشري حتى تستطيع المؤسسة الإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية على أنها أصول او موجودات غير ملموسة. وتتمثل هاته المعايير فيما يلي:¹

¹ فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 107.

² د. رشا حمادة، المرجع السابق، ص. 150.

³ حمد فهد ديسان المطيري، المرجع السابق، ص. 30، 31.

⁴ حمد فهد ديسان المطيري، المرجع نفسه، ص. 31.

⁵ د. رشا حمادة، المرجع السابق، ص. 148.

⁶ م. م. ثامر عادل الصقر، المرجع السابق، ص. 175.

1.8 معيار الملكية:

يرى البعض إمكانية اعتبار المورد البشري كأصل للمؤسسة وهذا لإمكانية تملكه من طرف هاته الأخيرة وذلك عن طريق التزامه بالعمل لصالحها طيلة فترة التعاقد، بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة لإحلال أو استبدال الموارد البشرية كلما دعا الأمر لذلك وتوفرت الشروط الضرورية. بينما يرى البعض بان الأشخاص لا تخضع للملك وهذا من باب الاخلاق والقيم والحقوق الإنسانية التي تحتم علينا عدم التسليم بفكرة امتلاك الافراد، ونتيجة لهذا فلا يمكن للمؤسسة اظهار الموارد البشرية كأصل من أصولها في القوائم المالية. ولهذا وضعت ثلاثة خصائص يجب توفرها في الأصول لكي ينطبق عليها هذا المعيار وهي:

- حيازة الأصل: فالمؤسسة يمكنها حيازة المورد البشري وذلك خلال فترة تعاقد معها ومن حقها الاستفادة من خدماته طيلة هاته الفترة.
- الرقابة على الأصل: إن من جوانب الملكية نشوء الحق للمالك في الرقابة على المملوك، ونجد ان المؤسسة لها الحق في الرقابة على أعمال مواردها البشرية.
- القدرة على التصرف بالأصل: يحق للمؤسسة التصرف بأصولها ومواردها بما يحقق الهدف الذي استخدم من اجله كل مورد وذلك عن طريق إعادة البيع أو التخزين أو غيرها، أما بالنسبة للمورد البشري فان عمليات التصرف به لا تكمن بعملية بيعه وإنما تكون مثلا بالنقل أو التسريح أو غيرها مقابل تعويض معين حسب الظروف.

2.8 معيار المقدرة الإنتاجية

نعلم أن المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى تحقيق الأرباح والذي من اجله تعمل على استقطاب وتوظيف يد عاملة تحقق ذلك، بالإضافة إلى اكتسابها للموارد الأخرى اللازمة في العملية الإنتاجية، كذلك الامر بالنسبة للمؤسسات الغير هادفة للربح فهي تعمل على توظيف يد عاملة تساهم في تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله.

3.8 معيار الخدمات المستقبلية

يمكن اعتبار ان الموارد البشرية هي مصدر للمنافع المستقبلية للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال قدرتها الإنتاجية وكذلك قدرتها في التأثير على الموارد الأخرى، فالمورد البشري يعمل لصالح المؤسسة طيلة فترة التعاقد.

4.8 القابلية للتحديد أو القياس

لتقييم كفاءة المورد الاقتصادي يجب تحديد وقياس خدماته الاقتصادية، وبالنسبة للمورد البشري فتوجد عدة طرق لقياس خدماته الاقتصادية.

استنادا إلى هاته المعايير الواجب توافرها في الموارد الاقتصادية لكي تعتبر أصولا للمؤسسة من وجهة النظرة المحاسبية يمكن اعتبار المورد البشري كأصل للمؤسسة وذلك لتوافره على هاته المعايير.

¹ م.م. ثامر عادل الصقر، المرجع نفسه، ص ص. 175-179.

9. المبادئ والفروض التي يقوم عليها النظام المحاسبي للموارد البشرية

فالنظام المحاسبي للموارد البشرية يقوم على عدة مبادئ وهي:¹

- إن الافراد ذو قيمة كموارد بشرية للمؤسسة: يجب اعتبار الافراد داخل المؤسسة كموارد قادرة على تقديم خدمات للمؤسسة سواء حاليا او مستقبليا.
- إن قيمة الموارد البشرية تتأثر بنمط الإدارة الموجودة على مستوى المؤسسة: فمن خلال التصرفات الإدارية يمكن زيادة قيمة الموارد البشرية للمؤسسة والمحافظة عليها أو العكس، فمثلا تكثيف الدورات التدريبية اللازمة يرفع من كفاءة الافراد مما ينعكس على انتاجيتهم.
- ضرورة وجود معلومات عن محاسبة الموارد البشرية: فهذا ضروري من اجل إدارة الافراد بكفاءة وفعالية باعتبارها اهم موارد المؤسسة، فهذه المعلومات تفيد الإدارة على تنمية الافراد العاملين لديها وتوزيعهم على العمل بكفاءة ووضع نظام للأجور والحوافز مما يساعد على زيادة قيمة الموارد البشرية وزيادة انتاجيتها، كما ان هذه المعلومات مفيدة لمستعملي القوائم المالية سواء كانوا مستثمرين او مقرضين مثلا البنوك أو غيرهم.
- توظيف الموارد البشرية تعتبر تكلفة اقتصادية: فان المؤسسة تتحمل هذه التكلفة مقابل الخدمات التي يقدمها المورد البشري لها ولهذا يمكن ترجمة هاته التكاليف ووضعها في القوائم المالية.
- إن المفهوم التقليدي للاصل يقوم على انها حقوق وخدمات مملوكة قابلة للقياس بوحدات نقدية تكتسب نتيجة للتعامل بين الوحدات الاقتصادية ويتوقع الحصول منها مستقبلا على خدمات او منافع اقتصادية.

10. المعالجة المحاسبية للموارد البشرية

تختلف المعالجة المحاسبية للموارد البشرية حسب الأهداف الأساسية التي تركز عليها المؤسسة بتطبيقها لمحاسبة الموارد البشرية وكذلك تعتمد على حجم المؤسسة ومدى تنوع الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، وفقا لدراسة Ya-hu قد طرح ثلاثة أساليب للمعالجة المحاسبية للموارد البشرية:²

الأسلوب الأول: يتم بإنشاء ستة حسابات

- حسابات الموجودات البشرية.
- حساب تكاليف الحصول على الموارد البشرية (تكاليف التعيين).
- حساب تكاليف تطوير الموارد.
- حساب الاستنفاد المتراكم للموارد البشرية.
- حساب رأس المال البشري.
- حساب احتياطي خسائر الموارد البشرية.

حيث أن تكاليف التعيين وتكاليف التطوير ترحل إلى حساب موجودات الموارد البشرية في نهاية الفترة، وان قيمة استنفاد الموارد البشرية تعالج في نهاية الفترة في الجانب المدين لحساب الاستنفاد المتراكم للموارد البشرية.

¹ فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 40.

² م. م. ثامر عادل الصقر، المرجع السابق، ص. 180، 181.

الأسلوب الثاني: ويتم بإنشاء أربعة حسابات وهي:

- حساب تكاليف الحصول على الموارد البشرية.
- حساب تكاليف تطوير الموارد البشرية.
- حساب الموجودات البشرية.
- حساب الاستنفاد المتراكم للموارد البشرية.

وتكون المعالجة المحاسبية مشابهة للأسلوب الأول.

الأسلوب الثالث: يتم بإنشاء حسابين وهما:

- حساب الاستثمار في الموارد البشرية.
- حساب استنفاد الاستثمارات في الموارد البشرية.

كما يتم انشاء مستوى ثاني من الحسابات ترحل جميعها في حساب الاستثمار في الموارد البشرية، تتمثل بحسابات للتكاليف المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كتكاليف التعيين وتكاليف التدريب وتكاليف المحافظة على الموارد البشرية.

11. أهمية الإفصاح الاختياري

يشمل الإفصاح المعلومات الاقتصادية الكمية والنوعية التي تنشرها المؤسسة، وتعود الجذور التاريخية لمفهوم الإفصاح إلى أوائل القرن التاسع عشر بصدور قانون الشركات البريطاني والذي بين أهمية الإبلاغ عن أرباح المؤسسات على سلوك المستثمرين، بالإضافة إلى انشاء هيئة الأوراق المالية الأمريكية، وزادت أهمية الإفصاح بعد أزمة الكساد العالمي عام 1929 والتلاعبات التي كانت على مستوى قوائم مالية لشركات كبرى.

للإفصاح الاختياري أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو لمستعملي قوائمها المالية نذكر منها:¹

- تحسين قدرة المؤسسة في الحصول على التمويل وبالتكلفة المناسبة، فالقوائم المالية تقدم بعض المؤشرات المالية التي تمكن الممولون من التنبؤ بقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
- توفير المعلومات الملائمة للفئات التي تستخدم القوائم المالية في اتخاذ قرارات فعالة، فالمستثمرون يتخذون قراراتهم اعتمادا على هاته المعلومات.
- تجنب الدعاوي القضائية المرفوعة من طرف مستخدمي القوائم المالية للمؤسسة الذي تكون نتيجة المعلومات الغير الملائمة أو المعلومات في التوقيت الغير مناسب.
- تجنب التكاليف السياسية نتيجة لما تقوم به الدولة من إجراءات وتحسين نوعية القرارات التي يتخذها أصحاب المصالح.
- تعزيز آليات الرقابة على أعمال المدراء من قبل المالكين.
- تخفيض مخاطر تباين المعلومات الذي يحدث نتيجة حصول البعض على معلومات أكثر من الآخرين.

¹ بندر مرزوق الشلاحي، تحديد طبيعة الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص. 25، 26.

بالإضافة إلى زيادة درجة الشفافية في القوائم المالية مما يزيد من درجة الاعتماد عليها من مستخدميها الحاليين والمستقبليين ومتخذي القرارات من داخل وخارج المؤسسة.

وقد أوضح Myburgh عام 2001 وجود عدة عوامل تؤثر على مستوى الإفصاح الاختياري الذي تقدمه المؤسسات ومنها: موقف المجتمع وثقافته حول أهمية ودور الإفصاح، العوامل الاقتصادية والسلوكية تتعلق بثقافة المؤسسة نفسها. كما أقر كل من Hoque و Eisayed بوجود تأثير إيجابي وقوي للمؤسسات الاجتماعية والسياسية والمؤسسات المالية ومعايير المحاسبة الدولية على مستوى الإفصاح الاختياري للمؤسسات.¹ بالإضافة إلى تكلفة إعداد البيانات والمنافع المترتبة من الإفصاح عنها.

12. طرق الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية

هناك عدة طرق للإفصاح عن الموارد البشرية نذكر منها:²

1.12 الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة

بالاعتماد على هذه الطريقة تقوم الإدارة بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في تقرير مجلس الإدارة، بحيث يتم توضيح حجم الاستثمارات التي قامت بها المؤسسة في توجيهها نحو تطوير الإمكانيات العملية لدى العمال بها، وهذه المعلومات ستفيد المستثمرين والمحللين الماليين في تحديد مدى اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية باعتباره عاملاً مهماً من عوامل تحقيق الربحية في الاجل الطويل.

2.12 إعداد قائمة الاستثمارات المعنوية

تقتضي هذه الطريقة الإفصاح عن الاستثمارات في الموارد البشرية وذلك بإعداد قائمة الاستثمارات المعنوية، حيث تناسب هذه الطريقة المؤسسات التي تنفق مبالغ ضخمة على شراء براءات الاختراع وتوظيف عمالة ذات كفاءة وخبرة عالية والاستعانة بخبراء أكفاء وصرف مبالغ كبيرة لتطوير عمالها. وتزود هذه الطريقة المستثمرين بالمعلومات الكافية عن الاستثمارات في الموارد البشرية، وإنما يعاب على هذه الطريقة إعداد قائمة دخل أدرج فيها أصول على أنها نفقات جارية تخص الفترة المالية الحالية فقط.

3.12 قوائم مالية غير مدققة تلحق بالقوائم المالية الأساسية

يتم وفقاً لهذه الطريقة الإفصاح عن الاستثمارات في الموارد البشرية في قوائم مالية منفصلة لا تخضع لمراجعة محافظ الحسابات، ويتم ادراجها ضمن ملاحق القوائم المالية الأساسية المدققة. ولقد طبقت بعض الشركات الكبيرة هذه الطريقة مثل شركة "أر جي باي" التي ظلت لعدة سنوات تدرج هذه القوائم ضمن القوائم المالية، وكذلك شركة "آبت" حيث أظهرت القوائم المالية عام 1971 مشتملة على الميزانية الاجتماعية التي تضم بند الاستثمارات في التدريب بعد استبعاد الاستنفاد.

4.12 الادراج في القوائم المالية الأساسية المدرجة

في هذه الطريقة يتم الإفصاح عن الاستثمارات في الموارد البشرية ضمن القوائم المالية الأساسية للمؤسسة حيث تخضع لمعايير المحاسبة التقليدية ولمراجعة محافظ الحسابات، وبهذا الاجراء يتم رسملة الاستثمارات في الموارد البشرية وادراجها في قائمة المركز المالي او الميزانية واقفال الاستنفاد السنوي في قائمة الدخل على عدة سنوات مالية.

¹ بندر مرزوق الشلاحي، المرجع نفسه، ص. 22.
² فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 83-85.

13. آثار الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في القوائم المالية

1.13 الآثار الإيجابية للإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية

يؤثر الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في القوائم المالية على كل من الإدارة والمستفيدين من استعمال هاته القوائم، حيث نجد Nabil Elias قد أشار إلى نوعين من القوائم أو التقارير المالية، الأول يتمثل في التقرير المالي التقليدي والثاني يحتوي على معلومات عن الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث أقر بأن هاته المعلومات الأخيرة مهمة لاتخاذ قرارات فعالة.¹

1.1.13 التأثير على الأطراف الخارجية

فالمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التي تظهر على مستوى القوائم المالية تؤثر على كل مستعمل لهاته القوائم سواء كانوا مستثمرين أو مدقق خارجي أو مصلحة الضرائب أو غيرهم، فهي ترشدهم إلى اتخاذ قراراتهم بفعالية، كما تساعد المالكين من معرفة أداء المدراء واهتمامهم بتطوير موظفي المؤسسة.

كما يوفر هذا الإفصاح للمحللين الماليين معلومات مهمة جدا، فبهذه المعلومات يمكن اشتقاق مجموعة من النسب المالية التي لا توفرها القوائم المحاسبية التقليدية من بينها: قيمة الأصول البشرية/قيمة الأصول الاجمالية، قيمة الأصول البشرية/قيمة الأصول غير البشرية، قيمة الأصول البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا/القيمة الاجمالية للأصول البشرية.²

فوجود المعلومات عن الموارد البشرية تسهل على الحكومة من معرفة العمالة الخاصة بكل قطاع، كما يمكن تحليل القيمة الاجمالية للموارد البشرية إلى مجموعات جزئية حسب طبيعة أو أعمار القوى العاملة أو درجة تأهيلها العلمي واستعمالها في مؤشرات مهمة.

2.1.13 التأثير على الإدارة

فاستعمال محاسبة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة يؤثر على فكرها الإداري حيث تنظر إلى الافراد على أنها موارد لها قيمة، فهي تعامل الافراد كموارد وليس كتكاليف تظهر على مستوى بند الأجور والمكافآت، كما ان المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية تؤثر وتساعد الإدارة في التخطيط والرقابة على الافراد.

ويمكن الإدارة استعمال هاته المعلومات في الوظائف التالية:³

أ- استعمالها في وظيفة التخطيط واتخاذ القرار

فمحاسبة الموارد البشرية تقدم معلومات حول تكاليف الموارد البشرية الامر الذي يسهل للإدارة معرفة التكاليف المتوقعة للسنة القادمة والقيام بالتخطيط وتحديد الأهداف على ضوءها.

كما ان المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية تمنح للإدارة معلومات فعالة حول قيمة وتكلفة الموارد البشرية الامر الذي يسهل عليها اتخاذ قرارات فعالة، فقد تتخذ الإدارة قرار اكتساب افراد جدد بمهارة وكفاءة معينة أو الاحتفاظ بالافراد الموجودة وتنمية قدراتها ومهاراتها وتوزيعهم على الاعمال والوظائف، كما ان المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية تساعد في وضع نظام فعال للحوافز

¹ Jacob CHERIAN et Sherine FAROUQ, A review of human resource accounting and organizational performance, international journal of economics and finance, vol. 5, No. 8, 2013, P. 79.

² فضل كمال سالم، المرجع السابق، ص. 86.

³ فضل كمال سالم، المرجع نفسه، ص ص. 41-44.

والمكافآت لرفع من قيمة المورد البشري بأقل تكلفة، فعلى سبيل المثال قد يواجه الدارة مشكلة اتخاذ القرار حول المفاضلة بين تكلفة زيادة مرتبات بعض العمال في قطاع معين ذو مهارة معينة وبين تكلفة إحلال موارد بشرية جديدة بمرتبات اقل وتحتاج إلى حصة من التدريب.

ب- استعمالها في وظيفة الرقابة

تعرف الرقابة على أنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة المؤسسة للتأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدمت بكفاءة وفعالة عالية في كل مستوى من مستويات المؤسسة. ومحاسبة الموارد البشرية يمكن لها ان تقدم للإدارة مجموعة من المعلومات والنسب التي تساعد في الرقابة مثل معدل دوران العمال في المؤسسة والذي تستفيد منه المؤسسة لتقييم أداء الإدارة في الاستفادة من الموارد البشرية، وكذلك نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال المؤسسة ومدى مساهمة القوى العاملة في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى استخراج نسبة قيمة الموارد البشرية النادرة إلى مجموعة الموارد البشرية ككل، وكذلك استخراج التغيرات الحاصلة في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسة خلال مدة زمنية، كما يمكن الاستفادة من المعلومات التي تقدمها محاسبة الموارد البشرية في مقارنة قيمة الموارد البشرية للمؤسسة مع قيمها بمؤسسات أخرى.

2.13 الآثار السلبية للإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية

بالإضافة إلى الآثار الإيجابية للإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية توجد آثار سلبية له نذكر منها:

- زيادة الاجتهاد في تقييم المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- نشر معلومات قد تفيد المنافسين ضد المؤسسة.
- عدم حظوظ الإفصاح الاختياري للموارد البشرية بالقبول العام في ظل النظام المحاسبي التقليدي.
- زيادة مسؤولية المؤسسة امام الغير وخاصة أن تقييم الموارد البشرية تتسم بعدم التأكد.

14. دور معيار المحاسبة الدولي الثامن والثلاثون في المعالجة المحاسبية للموارد البشرية

يهدف معيار المحاسبة الدولي بيان المعالجة المحاسبية للموجودات الغير ملموسة التي لم يتناولها بالتحديد في معيار محاسبة دولي آخر، ويتطلب هذا المعيار أن تعترف المؤسسة بالموجود إذا تم تلبية مقاييس معينة، كما يحدد هذا المعيار كيفية قياس المبلغ المسجل للموجودات غير الملموسة ويتطلب إفصاحات معينة بشأن الموجودات غير الملموسة.¹

كما أقر المعيار بأنه يجب على المؤسسة التأكد من توافر المعايير الأربعة سابقة الذكر للمعايير الواجب توافرها في المورد لاعتباره أصل أو موجود غير ملموس وقد توصلنا هذا العنصر سابقا لإمكانية وجود هذه المعايير في الموارد البشرية، وأكد بالزامية المؤسسة على تقييم المنافع الاقتصادية للموجود الغير ملموس باستخدام افتراضات معقولة ومدعومة، قياس الموجود الغير ملموس مبدئيا بمقدار تكلفته وفي المورد البشري تتمثل في تكلفة التعيين. كما يجب تسجيل الموجود الغير ملموس بمقدار تكلفته مخصصا منه الاطفاءات أو الاستنفاد المتراكم وأية خسارة متراكمة في انخفاض القيمة وذلك طيلة عمر نفعه المقدر كما افترض عدم زيادة هذا العمر عن عشرون سنة إلا في حالات حددها المعيار، ونفس الشيء يكون مع الموارد البشرية حيث ترصد قيمة الاستنفاد المتراكم لها في نهاية كل سنة مع تكلفتها

¹ ISA 38 Intangible Assets, 2012, disponible sur le site: www.ifrs.org , pdf, consulté le 28/12/2015, p. 1.

المرسلة المتوقع منها منافع مستقبلية إلا أن تكاليفها الجارية كالأجور فتعامل على أساس مصاريف ضمن قائمة الأجور. كما تكلم أيضا المعيار على ما يجب الإفصاح به عن الموجودات الغير ملموسة من ضمنها يمكن أن تكون الموارد البشرية.¹

عالج هذا المعيار الموجودات غير الملموسة حيث نلتمس فيه مجموعة من المعايير التي يمكن تطبيقها على الموارد البشرية غير أنها كافية وهذا لما تتميز به الموارد البشرية من خصائص عديدة، منها:

- صعوبة تقدير العمر الإنتاجي للموارد البشرية وذلك لزيادة الخدمات المقدمة للمؤسسة من طرف بعض مواردها البشرية مع مرور الزمن وذلك راجع لزيادة الكفاءة والخبرة في حين تنخفض الخدمات المقدمة من البعض الآخر.
- صعوبة تقييم القيمة الاقتصادية للمورد البشري وخاصة الافراد العاملين في المجال الإداري التي يصعب التمييز في مستوى مساهمته في تحقيق أرباح المؤسسة.
- احتمالية مغادرة المورد البشري للمؤسسة في أي.
- لا يمكن امتلاك الافراد من قبل المؤسسة وإنما استخدامهم والاستفادة من خدماتهم في مدة محددة، كما لا يمكن تحديد قيمة بيعه في نهاية العمر الإنتاجي للمؤسسة وإنما يمكن للمؤسسة ان تقدم له مكافأة في نهاية خدمته.

الخاتمة والاستنتاجات

من خلال ما جاء في ورقتنا هذه يمكننا القول بأن محاسبة الموارد البشرية تعتمد على الإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية من خلال رصمة تكاليف التوظيف، التدريب، وتطوير الموظفين واطهارها في الميزانية العمومية تحت حساب الأصول البشرية وذلك لكون المنفعة منها تعود للمؤسسة على عدة سنوات، في حين تعالج أجور الموظفين كمصاريف جارية خاصة بكل دورة في قائمة الأصول. وعليه يمكننا استنتاج ما يلي:

- تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى رصمة تكاليف التوظيف والتدريب وتطوير الموظفين والإفصاح عنها في القوائم المالية.
- كما يتم في محاسبة الموارد البشرية تطبيق الإجراءات الخاصة بالاستنفاد السنوي والترصيد في نهاية العمر الإنتاجي للموارد البشرية وهي تشبه الإجراءات الخاصة بهذا في المحاسبة التقليدية.
- تعامل المصاريف الخاصة بالموارد البشرية التي يتوقع منها النفع خلال سنة واحدة في محاسبة الموارد البشرية على أنها مصاريف جارية تحمل في الدورة الخاصة بها.
- كما أنه في محاسبة الموارد البشرية يتم رصمة جميع التكاليف التي تخص الموارد البشرية والتي يتوقع منها عوائد مستقبلية في الفترات المالية المستقبلية وازدائها لقيمة الاستثمارات المبدئية للموارد البشرية.
- الإفصاح عن قيمة الأصول أو الموارد البشرية واستنفادها والمصاريف الرأسمالية الخاصة بها في كل من الميزانية وكشف الدخل وقائمة التدفقات النقدية.
- تساعد محاسبة الموارد البشرية في تقديم تقارير وكشوفات عن الموارد البشرية للإدارة أو لكل مستفيد من هذه المعلومات.
- كما استنتجنا مجموعة من الصعوبات التي قد تعارض تطبيق محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة، من بينها صعوبة تحديد العمر الإنتاجي للموارد البشرية وصعوبة تقييم القيمة الاقتصادية للمورد البشري، كما أن تطبيق محاسبة الموارد البشرية قد يدفع الإدارة إلى المزيد من استغلال جهود الافراد نحو الأهداف الاقتصادية وغيرها من الصعوبات.

¹ معيار المحاسبة الدولي الثامن والثلاثون - الموجودات غير الملموسة -، موجود على الموقع الإلكتروني: www.infotechaccountants.com ، تم الاطلاع عليه يوم 2015/12/28، ص ص. 8 - 32.

- أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية للمؤسسة في توفير المعلومات الفعالة للإدارة عن الموارد البشرية لترشيد قراراتها وتخطيطها فيما يخص مواردها البشرية، كما توفر لها مرجع فعالة لاستعماله في الرقابة مثلا للتأكد من الموارد قد تم الحصول عليها واستخدمت بكفاءة وفاعلية عالية وفي كل مستوى من مستويات المؤسسة.
- أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية للمؤسسة في القوائم المالية ودوره في توفير المعلومات التي تبين للمالكين مدى اهتمام المدراء بالموارد البشرية داخل المؤسسة.
- أهمية الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية للمؤسسة في القوائم المالية ودوره في توفير معلومات مهمة جدا لأصحاب المصالح من أجل ترشيد قراراتهم، وخاصة عند تطلع المستثمرين حاليا لمعرفة ما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية وهذا لأنها هي المسؤولة عن ربح أو خسارة المؤسسة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- بندر مرزوق الشلاحي، تحديد طبيعة الإفصاح الاختياري عن الموارد البشرية في التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- حمد فهد دعسان المطيري، "تطبيق نظم محاسبة الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة بدولة الكويت: المبررات، المبادئ والمعوقات"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
- فضل كمال سالم، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة -، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- د. رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية - دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق -، مجلة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، 2002.
- م. م. ثامر عادل الصقر، محاسبة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة دراسات البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 16، السنة الثامنة، 2013.
- معيار المحاسبة الدولي الثامن والثلاثون -الموجودات غير الملموسة -، موجود على الموقع الإلكتروني: www.infotechaccountants.com، تم الاطلاع عليه يوم 2015/12/28.

المراجع باللغة الاجنبية

- Md. Amirul ISLAM et others, Human resource accounting: recognition and disclosure of accounting methods et techniques, Global journal of management and business research accounting and auditing, Vol. 13, Issue 3, Version 1.0, 2013.
- Jacob CHERIAN et Sherine FAROUQ, A review of human resource accounting and organizational performance, international journal of economics and finance, vol. 5, No. 8, 2013.
- Dr. H RAIASHEKAR et Fariborz AVAZZADEHFATH, Decision - Making based on human resource accounting information and its evaluation method, Asian journal of finance et accounting, Vol. 3, No. 1: E14, 2011.
- DR. Reeta, Human resources accounting practices in satyam computers services LTD, International research journal of human resources and social sciences, Volume-2, ISSUE-5, May 2015.

- Vinay Chaitanya GANTA et Mangayamma GEDDAM, Human resource accounting, International journal of academic research, Vol. 1 Issue-3 (2), Octobre – Decembre 2014.
- Report of the committee on accounting for human resources, the accounting review, Vol. 49, Committee reports: supplement to volume XLIX of the accounting reviews, 1974.
- ISA 38 Intangible Assets, 2012, disponible sur le site : www.ifrs.org , pdf, consulté le 28/12/2015.

أزمة الهوية في دراسة وممارسة الإدارة العامة: نظرة عامة

Identity Crisis in Study and Practice Public Administration: an overview

حلا أحمد معلا

قسم الإدارة العامة بكلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود

الرياض – المملكة العربية السعودية

هاتف 00966565631953

hala.maallawia@gmail.com

ملخص: أجمع العديد من العلماء على أن حقل الإدارة العامة يعاني من أزمة هوية وهذه الأزمة تحتاج إلى أن يتم معالجتها بطريقة ما، فقد كان أكثر ما يميز مناظرات علماء الإدارة العامة منذ بداية خمسينات القرن الماضي حتى أواخر القرن العشرين هي القيام بمحاولات جادة وبناءة لبناء إطار تكاملي لصياغة فلسفة جديدة موحدة و مترابطة لحقل الإدارة العامة، فإذا افترضنا جدلاً أن حقل الإدارة العامة مبني على مفاهيم متنوعة ومتعددة ومحددة في مجالها وكانت هناك محاولات جادة لرسم حدود للحقل بناء على تلك المفاهيم فأننا لن نصل إلى هوية حقيقية تعكس طبيعة الإدارة العامة مع التشديد على ضرورة فهم الإدارة العامة في بيئتها الحقيقية في عالم متسارع التغير والتعقيد، يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على حقيقة أزمة الهوية في الحقل ومدى إتساعها مع إتساع الحقل تماشياً مع طبيعته المتشعبة والتمتددة يوماً بعد يوم للإدارة الحكومية وكيف تم استيعاب تأثير تلك الأزمة من خلال منهج تعددية وتداخلية التخصصات كإطار عام يصف طبيعة حقل الإدارة العامة من أجل أن يتناسب المفهوم الجديد لحقل الإدارة العامة مع طبيعة وتنوع الخدمات العامة الحكومية التي تقدمها الدولة لمواطنيها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العامة – أزمة الهوية – تعددية التخصصات

Abstract: Many scholars have agreed that the field of public administration suffers from an identity crisis and this crisis needs to be addressed in some way. The most prominent debates of public administration scholars from the beginning of the 1950s until the late twentieth century have been serious and constructive attempts to build an integrated framework for drafting. If we assume that, the field of public administration is based on Variety, multiple and specific in scope concepts and there have been serious attempts to draw boundaries to the field based on these concepts. We will not reach a real identity that reflects the nature of public administration with emphasis on the need to understand the public administration in its real environment in rapidly changing world. The

purpose of this study is to shed light on the reality of the identity crisis in the field of public administration and its breadth with the breadth of the field in line with the complex nature of the governmental administration. Moreover, how the impact of that crisis was absorbed through a multidisciplinary and interdisciplinary approach general describes the nature of the field of public administration. In order to fit the new concept of the field of public administration with the nature and diversity of government public services provided by the state to its citizens.

Keywords: public administration - identity crisis – multidisciplinary

I- تمهيد :

عندما نشر دوايت والدو عام 1968 م مقالته بعنوان " نطاق نظريات الإدارة العامة " كتب والدو عبارته المشهورة " حقل الإدارة العامة يعاني من أزمة هوية ". كانت الأزمة المزعومة على وجه التحديد هي الفجوة بين " النطاق " والنظرية " المرتبطة بدراسة الإدارة العامة وهذا يعني أن الأزمة هي في فهم وتوضيح الهدف من دراسة الإدارة العامة ومن الحقل ككل (1). والدو أشار إلى أن أزمة الهوية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأهداف دراسة الإدارة العامة وحدود الحقل والتي هي غير واضحة أصلاً خاصة منذ فترة نهاية الأربعينات من القرن الماضي. بالإضافة إلى ذلك فإن " النظرية " كما ذكر والدو تحمل مفاهيم متنوعة ونطاق النظريات يستخدم لحل المشكلات والمشكلات تحمل بعدين أساسيين بعد نظري والآخر عملي (1).

لكن لأجل تقديم تفسير لأزمة الهوية فإن الترابط المنطقي بين المشاكل والنظريات والأهداف والحدود وما إلى ذلك لا يساعد أيضاً في تحديد هوية الإدارة العامة (1). أيضاً أشار (2) في دراسة نشرها سابقاً إلى أنه من غير المنطقي البحث عن هوية أو نموذج أو تخصص أكاديمي أو أيا كان ما يقدم ترابطاً منطقياً أو جوهرياً محدداً لكل الأفكار والممارسات والنظريات والمشاكل والمدارس الفكرية الخاصة بحقل الإدارة العامة. وإن كنا بحاجة لعبارة " أزمة هوية " لوصف طبيعة دراسة الإدارة العامة فهذا أفضل تعبير لما يمثله وضع الإدارة العامة واضعين في الاعتبار أيضاً اختلاف وجهات النظر حول طبيعة الدراسة. أضاف (3) أن التغييرات التي حدثت في التركيز والاتجاهات في حقل الإدارة العامة كممارسة في السنوات الماضية انعكست أيضاً كتغييرات في حقل الإدارة العامة كعلم، وقد أشارت الأدبيات المنشورة إلى استجابة الأكاديميين في الحقل لتلك التغييرات مع اختلاف تلك الاستجابة فالبعض ينظر للإدارة العامة كموجه يشرح ماذا يجب أن تكون عليه الإدارة العامة والبعض الآخر ينظر إليها كمرآة تعكس كل التغييرات التي تحدث في القطاع العام والحكومة والمجتمع.

أن هذا الاختلاف في الاستجابة يعكس المناقشات العديدة على النطاق العريض والكبير للحقل وهو ما قد يكون قاد الى التقسيم التخصصي للحقل والافتقار إلى التنسيق بين مختلف مراكز انطلاق وروافد دراسة الإدارة العامة. وأن أحد أهم أسباب عدم تحديد هوية خاصة لحقل الإدارة العامة هو اختلاف علماء الإدارة أنفسهم في إيجاد أرضية مشتركة ينطلق منها الحقل وأيضا هناك عامل مؤثر في تحديد هوية الحقل بالإضافة الى العلماء وهو المستخدمين والممارسين للمناهج والنظريات التي تتضمنه، كما أن العديد من التقاليد الوطنية في الحكم وإدارة البلاد الداخلية إنعكس أثرها في تطور حقل الإدارة العامة (1) (4). إن أهم مفهومي لدراسة الإدارة العامة كانا المفهومي الأمريكي والأوربي فقد اتفقا على أن حقل الإدارة العامة هو مظلة ، إلا أن الأمريكيون يفهمون الحقل على انه مجموعة من التخصصات الرئيسية والفرعية تحت مظلة واحدة مثل الادارة المالية والموازنة وتقييم البرامج وتحليل السياسات العامة وإدارة الموارد البشرية لذا فأن المعرفة المكتسبة عن ادارة الحكومة قد تبعثرت خلال العديد من التخصصات، ويعتبر المفهوم الأوربي للإدارة العامة أكثر تنظيما فهو ينظر للحقل كإطار شامل يحوي بداخله العديد من العلوم والمناهج وتدرس على اساس أنها أرضية موحدة لعلوم متعددة (2) (5).

أن من أهم مبررات هذه الدراسة كان تعدد مستويات الدراسة والاهتمام النظري في حقل الإدارة العامة وكذلك تعدد المناهج والمدارس الفكرية مما يجدد فهمنا واستيعابنا لحقل الإدارة العامة وفي نفس الوقت يجدد الحديث عن هوية الحقل وحدوده ويضعنا في حيرة ويدفع للكثير من البحث العلمي والتقصي. كذلك فأن حقل الإدارة العامة يمر الآن بحالة أزمة حقيقية في تحديد هويته، ففي الفترات الماضية لم تطرح العديد من الأسئلة بخصوص الحقل نظرا لأنه كان تحت مظلة العلوم السياسية، وفي وقتنا الحاضر ما زال سؤال هل الإدارة علم أم فن أم مهنة والسؤال عن نظرية موحدة للإدارة العامة يمر بالعديد من التحولات الفكرية بعيدة المدى (2).

أن الهوية الغير مؤكدة والغير محددة لحقل الإدارة العامة كما أشار (6) قد طرحت العديد من الأسئلة من قبل الأكاديميين والممارسين في الحقل، فمثلاً ما هي الأرضية العلمية التي تقف عليها عندما نتحدث عن الإدارة العامة؟ وما هي موروثات هذا الحقل المتشعب التي نتعامل معها في عصرنا هذا؟ كيف نعيد أحياء الخدمات العامة من خلال البيروقراطيات الحكومية استجابة للتغيرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؟
أن من أهم الأسئلة التي نحاول الإجابة عليها هي:

1. هل حقاً أنتجت الطبيعة المتغيرة والمتشعبة باستمرار في حقل الإدارة العامة أزمة هوية؟
2. ما هي حقيقة أزمة الهوية وحجمها ونواحي تأثير هذه الأزمة على الحقل؟
3. هل دراسة الإدارة العامة الآن أبعد ما تكون من أن تقترب الى الوصول الى نظرية ختامية لأزمة الهوية في الحقل أم من الممكن الوصول الى مثل هذه النظرية في القريب العاجل؟
4. إذا كان ممكناً التوصل الى تلك النظرية فكيف سيكون شكلها ومضامينها؟ وإذا لم يكن ذلك ممكناً كيف يمكن أن يتطور حقل الإدارة العامة وهو يعاني من أزمة هوية؟

II- طبيعة دراسة الإدارة العامة وأثرها في تكوين أزمة هوية للحقل الأكاديمي :

لقد تم تصنيف الإدارة العامة من ضمن العلوم الاجتماعية ولا شك في ذلك، رغم أن بعض العلماء يرون رابطاً قوياً بينها وبين الإنسانيات كالفلسفة والتاريخ والأدب، وعلماء الإدارة في بدايات القرن الماضي (علماء المدرسة التقليدية) إستمدوا العديد من المسلمات العلمية من العلوم الطبيعية لمحاولة تحديد إطار خاص بالإدارة العامة ولفصلها عن الصراعات السياسية والدستورية التي كانت تشوه الحكم في تلك الفترة (7) (8) (1).

أيضاً خلال الفترة الماضية كان حقل الإدارة العامة يناضل من أجل موقع مستقل في العلوم الاجتماعية (3). كذلك كان الحقل في السنوات المبكرة من إنشائه من الحقول المحافظة المقاومة للتغيير مثل القانون والطب والاقتصاد لكنه اليوم تطور ليصبح حقلاً فريداً مستقلاً في كثير من النواحي لكنه ما زال متمتعاً بالإسهامات العديدة والمشاركة من التخصصات الأخرى في العلوم الاجتماعية، وفي العقد الأخير تطور الحقل كثيراً نظرياً وعلمياً على نحو مثير للإعجاب مما خلق العديد من الانجازات الجديدة الجديرة بالملاحظة من نواحي مختلفة ولكن القطاع العام بشقيه العلمي والمهني كان هو المسؤول الأول عن تلك الانجازات (6).

أشار دوايت والدو في مقدمة الطبعة الثانية من كتابه " الدولة الإدارية " الى أن الإدارة العامة قد أوجدت لنفسها مرتكزات وفروع معرفية جديدة إضافة للعلوم السياسية كلها ذات ارتباط بموضوع الدراسة وهذه الفروع هي علم النفس الاجتماعي والاقتصاد وعلم الاجتماع وإدارة الأعمال والرياضيات والاقتصاد وكل هذا جعل من طبيعة وحدود دراسة الإدارة العامة إشكالية في حد ذاتها (9)، ولا يوجد إلى الآن اتفاق حول الطبيعة الأكاديمية للدراسة، الإدارة هل هي علم أم فن أم مهنة أم حرفة؟؟؟، وقد كان ذلك من أسباب إختلاف وجهات نظر علماء الإدارة العامة في تحديد إطار منهج لها، فهل الإدارة هي علم science أي معرفة منظمة كما ذكرها والدو أم أنها تقع في إطار المفهوم الألماني wissenschaft " الترتيب المنهج للنظريات والقواعد والفرضيات والأنظمة والتي يمكن من خلالها اكتساب المعرفة " (5)، أيضاً أشار (10) الى أن تحديد نظرية موحدة للإدارة العامة يعتمد على العديد من الاعتبارات وهي: أن دراسة الإدارة العامة هي عبارة عن تداخل العديد من التخصصات فتعدد المناهج والنماذج والنظريات يرسم خطأ حول حقل الدراسة، ثانياً أن وضع نظرية للإدارة العامة يتوقف أيضاً على مفهوم النظرية فالنظرية الجيدة هي التي تصنف وتوضح وتنبأ بناء على تحليل استكشافي لحقائق محددة أو معمة وهذا ما لا يمكن تطبيقه على الإدارة العامة ككل فهناك العديد من الحقائق والنظريات التي تكمل بعضها والتي تعارض بعضها البعض، كما أن تنوع التخصصات والمواضيع في الحقل هو مصدر تعددية هذه الحقائق وهذا المبدأ يرفض النسبية في نهاية المطاف بين المناهج الثلاث (علم ، فن، مهنة).

إن الإدارة العامة عبارة عن نظام متكامل من المفاهيم والمعارف والأساليب والتراث العلمي والتطبيقي المتميز بالحيوية والانفتاح والاستجابة للمتغيرات والمستجدات على مختلف الأصعدة، وقد تأثرت الإدارة العامة فكراً وممارسة كنظام مفتوح بالمتغيرات والخصائص البيئية المحيطة بها والتي تتميز بتغيرات جذرية حثيثة ومتسارعة تستوجب متابعة وتفكير ورؤى سامية واستراتيجية مدروسة ومستندة إلى تحليل شامل بين الفرص والمحددات (11).

أن تعدد العلوم التي أثرت في دراسة الإدارة العامة يمكن أن يفهم على مستوى فردي أي مستوى العالم في الإدارة العامة لأن الكثير من علماء الإدارة العامة هم في الأصل علماء في القانون أو الاقتصاد أو العلوم السياسية أو علم النفس ودخلوا لحقل الإدارة العامة محملين بتجاربههم وخبراتهم من الحقول السابقة، أيضا تعدد العلوم يمكن أن يفهم على مستوى البحث العلمي في حقل الإدارة حيث استفاد حقل الإدارة العامة من الكثير من النظريات من علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس التطبيقي والصناعي وعلم السياسة، لذا فإن المعرفة الأكاديمية المتراكمة للحكومة تم تقسيمها لمستويين هما: مستوى ضمن دراسة الإدارة العامة ومستوى دراسة تداخل العلوم الاجتماعية (7). لذا انتقلت دراسة الإدارة العامة في النصف الثاني من القرن العشرين الى تداخلية التخصصات وتميزت بتعددية المناهج وافتقارها الى الحدود الواضحة واضعة في الاعتبار التعقيد المنتظم للمستويات الحكومية في المجتمع الحديث وهذا ما يمكن الحصول عليه في اي محاولة لتبسيط واقع ما وصلت إليه الإدارة العامة، كذلك فإن حقل الإدارة العامة معرف من قبل العديد من العلماء القادمين من خلفيات علمية متعددة وعلى المستوى الفردي فإن تعددية التخصصات كانت واضحة في جهود العلماء وإضافاتهم نتيجة لإلمامهم واطلاعهم على حقل دراسة أخر لتعزيز فهمهم لموضوع معين قيد البحث، وبالتالي فإن علماء الإدارة العامة إذا ألقينا نظرة سريعة على خلفياتهم نجدهم ينحدرون من العديد من العلوم والتخصصات وهذا واضح في استفادة الحقل من العديد من النظريات الاقتصادية والسلوكية والقانونية والسياسية (1) (5).

III- أسس تطور المفاهيم في حقل الإدارة العامة :

تميزت الإدارة العامة في بداياتها بالتركيز على البناء الهيكلي والشكلي والسلوكي للمؤسسات وشمل البحث العلمي في الإدارة العامة كحقل علمي عدد كبير من النظريات والمفاهيم والمداخل الفكرية التي تناولت الجوانب التنظيمية والهيكلية والسلوكية للبيروقراطيات الحكومية، وقد ركزت الدراسات في حقل الإدارة العامة في بداياتها على الجوانب الرسمية في التنظيم ونظم العمل والهيكل والإجراءات، ثم تطورت البحوث لتشمل مفاهيم وقضايا سلوكية وإنسانية، الى أن وصلت الى مداخل بحثية أشمل في نظرتها للمنظمات كنظم اجتماعية مفتوحة تستجيب نسبياً الى المتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة. وقد تميزت فتره خمسينات وستينات القرن الماضي بظهور مداخل فكرية متطورة لدراسة الإدارة العامة والبحث في ظواهرها وإشكالاتها وتمثلت هذه المداخل في حركة الإدارة العامة الجديدة التي اعتبرت بمثابة فلسفة جديدة ومتقدمة في فهم الإدارة العامة (فكراً وممارسة) حيث تطلبت تغييرات جذرية في مفاهيم وهيكل وسلوك وقيم وأخلاقيات البيروقراطيات الحكومية. تابعت الإدارة العامة مسيرتها التطويرية في السنوات الأخيرة حيث ظهرت حركة إعادة اختراع الحكومة ومفهوم الخدمة العامة الجديدة وهي بمثابة فلسفة إدارية شاملة تقوم على خلخلة الصورة التقليدية للإدارة العامة من خلال تغيير جذري في المفاهيم والنظريات والهيكل حيث تقلص الفجوة بين حقلي الإدارة العامة وإدارة الأعمال من خلال طرحها لبدائل فكرية وسلوكية وتقنية تجعل من المنظمات العامة منظمات عمل حكومية (Business like) أو (Government business organizations) وتهدف هذه الفلسفة الجديدة

الى تعزيز استجابة الإدارة العامة الى المستجدات البيئية وتحسين فعاليتها وكفاءتها وقدرتها على البقاء والاستمرارية وتلبية إحتياجات المواطنين المتنوعة والمتعددة المستويات والمتغيرة باستمرار (11) (12).

أن تعدد العلوم وتجزئتها وتخصص مصادر المعرفة وتعقد المجتمعات والمنظمات خلال العقود الماضية ساهم في عدم وضوح حدود دراسة الإدارة العامة وعدم تحديد هوية خاصة بها (5). إن تراكم التراث المعرفي للإدارة العامة كحقل أكاديمي بما في ذلك مفاهيم ونظريات وفكر إداري ودراسات تطبيقية هو محصلة لجهود فردية ومؤسسية متواصلة فلقد تطور حقل الإدارة العامة عبر حلقات تاريخية مترابطة وبشكل تدريجي ملائم للإطار البيئي المحيط به بحيث تميزت المرحلة الراهنة للحقل بالسرعة والجزرية في التغيير مما يعني إعادة صياغة متجددة لهوية الإدارة العامة، وهذا يتطلب جهوداً مميزة ويضع مسؤوليات جمة على عاتق الباحثين والمؤسسات الأكاديمية والحكومات وغيرهم من المعنيين بتكيف الإدارة العامة مع بيئتها الجديدة (11) لذا فإن البحث عن هوية لحقل الإدارة العامة قد لا ينتهي طالما كان منصباً في وصف وتصنيف المعرفة (1). وقد يقدم شرح الطبيعة الديناميكية المتجددة والمتغيرة باستمرار والمتشعبة لحقل الإدارة العامة على مدى مراحل تطورها إدراكاً لحقيقة أزمة الهوية التي يعاني منها الحقل.

IV- حقيقة أزمة الهوية في حقل الإدارة العامة :

يمتد النقاش المتعلق بهوية حقل الإدارة العامة إلى جذورها التاريخية وطبيعة الحقل الأكاديمي الذي ينتمي إليه وتعدد مجالات عملها كمهنة تطبيقية حيث تميز النقاش الفكري والأكاديمي والعلمي حول هوية الإدارة العامة بطابع الجدلية المزممة أي تواصل النقاش على مختلف الأصعدة دون الوصول الى نتيجة حاسمة (13). وقد شمل النقاش تساؤلات تقليدية أساسية ما زالت مطروحة إلى الآن أهمها: إلى أي حقل معرفي تنتمي الإدارة العامة؟ وهل لها هوية علمية مستقلة بحيث أن لها خصائصها العلمية المميزة عن غيرها من الحقول العلمية؟ وهل للإدارة العامة حدود فاصلة واضحة المعالم ومحددة بوضوح؟ وهل لها منهجية علمية في البحث والدراسة بحيث يمكن اعتبارها علم حقيقي؟ وهل هي مهنة لها قواعدها القانونية والأخلاقية المميزة؟ وما طبيعة علاقة الإدارة العامة بغيرها من الحقول المعرفية الأخرى؟ (11).

إن من أثار بدايات أزمة الهوية هم عدد من العلماء في الحقل من خلال كتاباتهم وأفكارهم وتقييمهم المستمر لحقل الإدارة العامة، حيث أشاروا أيضاً الى أن أزمة الهوية في حقل الإدارة العامة تدور حول الحاجة الملحة لتحديد تعريف راسخ للإدارة العامة يصل الى كل التطلعات التي يأملها جميع علماء الحقل (14).

كما أسلفنا سابقاً في نهاية الستينات من القرن الماضي كان هناك اعتراف عالمي بأن حقل الإدارة العامة يعاني من أزمة هوية وهذا ما أبقى السؤال التالي قائماً كيف يمكننا وضع تصور وإضافة شرعية لهذا المشروع الكبير (إيجاد هوية موحدة لحقل الإدارة العامة)، البعض يحاول إعادة تأسيس تصور جديد للإدارة العامة والبعض يركز على تطوير منهجية تستطيع توحيد كل المناهج المتباعدة في الإدارة العامة. أن معظمنا يؤمن بشكل صريح أو ضمني أنه ومن أجل أن يستعيد حقل الإدارة العامة تقديره لذاته فإنه يجب على دراسة الإدارة العامة أن تكتسب التماسك الأساسي عن

طريق استعادة نموذج عام موحد ومتشارك ومقبول، وأن تشخيص وعلاج أزمة الهوية في حقل الإدارة العامة تكمن في السؤال التالي: هل يمكننا استعادة ذلك النموذج (1).

فإذا أخذنا فكرة " فرع معرفي " أو " نموذج " أو أي مسمى آخر يوحد مفهوم أو تصور باعتباره الأساس الشرعي الوحيد للدراسة فإن النتيجة ستكون دائماً هي أدراك لأزمة الهوية في دراسة الإدارة العامة. ومع ذلك فإن دراسة الإدارة العامة لا تشكل حقل موحد للدراسة ومن الصعب أن تجد أي فرع من الدراسات الاجتماعية يلي هذا المطلب ، فإذا أخذنا بعين الاعتبار وجهة النظر التاريخية والمعرفية نجد أن الإطار الموحد لا يبدو أنه يوضح طبيعة الدراسة أو يشكل الشرط الأساسي لاستمرارية الحقل باعتباره دراسة تكاملية تمتاز بتعددية التخصصات، فمن الأفضل أن يتم تعريفها كدراسة مميزة تعتمد على الهدف من التساؤل واستخدام معاني مختلفة من الدمج والتكامل كذلك منعت هذه التعددية وتداخل التخصصات في تطوير فهم موحد شامل للنظرية الحكومية، وانطلاقاً من مصطلح الفرع المعرفي فإن الدراسة التكاملية للإدارة العامة لديها أزمة حقيقية لكن ليس كمشكلة يجب تجاوزها أكثر منها لإيجاد نموذج موحد أو إعادة معالجة بعض الجوانب في هذا الفرع المعرفي المزعوم (1)(3) ، كذلك أدى الشعور بالافتتان الذي ظهر مؤخراً من أكاديميين من حقول معرفية أخرى خاصة علماء الاقتصاد والسياسة والاجتماع والقانون والرياضيات وتقنية وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس بكل فروعه جذبهم بقوة الى الدخول الى حقل الإدارة العامة، مما قاد علماء الحقل أنفسهم الى الحديث أن الحقل ما زال يراوح محله منذ خمسينات القرن الماضي على وجه التحديد (14).

أن من أهم المفاهيم التي بلورت أزمة الهوية في حقل الإدارة العامة هي:

1. استمرار جدلية الإدارة هل هي علم فن أم مهنة وازديادها تعقيداً مع تشعب الحقل،
2. اختلاف النظرة للحقل نفسه بين الممارسين والأكاديميين والذي خلق نوعاً من الصراع الفكري بينهما،
3. طبيعة المواضيع التي تدرس في الحقل والتخصصات المتداخلة فيه والمتفرعة منه لفهم كيفية ادارة الحكومة واستيعاب كافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في أداء العمل الحكومي بكفاءة وفعالية (5).

إن أزمة الهوية في حقل الإدارة العامة تتجلى في التأثير الكبير والمبالغ فيه أحياناً لنظريات الإدارة العامة الأمريكية ومفاهيمها وعدم مناسبتها أحياناً للمحتوى الثقافي والاجتماعي والسياسي لبعض المجتمعات والحكومات مما دفع بالكثير من العلماء الى محاولة خلق أدبيات إدارة عامة خاصة بكل مجتمع ودولة وتناسب أهدافها وتحقق سياساتها المعلنة مما خلق كماً هائلاً من النظريات والمناهج ووجهات النظر والأفكار المتعارضة أحياناً والمتطابقة في البعض الآخر (14). ففي السنوات الأخيرة شهدت العديد من المدارس الخاصة بالإدارة العامة زيادة مطردة تدعو لعولمة الإدارة العامة في المناهج الدراسية.

وبالرغم من أن الهدف الأساسي من المناهج الخاصة بتدريس الإدارة العامة في الولايات المتحدة هو التركيز على الممارسات المحلية فقط إلا أنه ألتحق بها العديد من الطلاب من دول مختلفة بتلك الكليات. هذا الالتحاق للطلاب غير الأمريكيين أدى إلى بروز اتجاه مفاده ان هذا المنهج لا يخدم هؤلاء الطلاب لأنها بنيت على نموذج خاص بالولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي لا يخدم احتياجاتهم بما فيه الكفاية بسبب ان الممارسات في الولايات المتحدة قد لا تنطبق

على مجتمعاتهم لاختلاف البيئات. تعرض طلاب الولايات المتحدة منذ وقت مبكر نتيجة للدور الريادي للولايات المتحدة الى تجارب دولية الأمر الذي كان له الاثر الفعال في نمو وتطور شخصياتهم على الصعيد الشخصي والوظيفي والمهني. ان التعليم في الإدارة العامة من منظور عالمي أدى الى تعميق فهمهم للإدارة العامة الأميركية، ورفع وعيهم بالقضايا العالمية، وتعزيز قدراتهم في تحليل وإدارة مشكلات السياسة العامة.

إن الحاجة الماسة لتلبية الاحتياجات التعليمية دعت العديد من الباحثين في المناهج الدراسية الخاصة بالإدارة العامة لضرورة تصميم مناهج دراسية ذات منظور عالمي يركز على نماذج ومفاهيم وأمثلة دولية مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الثقافية والاجتماعية الخاصة بكل دولة (15).

كذلك كان الفرق الواضح بين نظريات الإدارة العامة التي تدرس في الجامعات والواقع الحقيقي في البيئة الخارجية أدى الى طرح تساؤلات مهمة حول علاقة نظريات الحقل بتحديات البيئة الواقعية للممارسة، مما دعا المهتمين الى سد تلك الفجوة بين النظريات والممارسة عن طريق التشاور المستمر والتكامل بين الأكاديميين والممارسين، فالنظرية بدون ممارسة تكون حبيسة برج عاجي والممارسة بدون أساس نظري تكون ضرباً من التخبط والعشوائية، لذا فقد شدد المهتمين بضرورة وجود رابط قوي وصحيح بين النظرية والممارسة وأشارت العديد من الأدبيات الى أن أزمة الهوية تتضح في تدريس الإدارة العامة الذي يجب أن يكون أكثر ارتكازاً على أرضية معرفية صلبة وأكثر واقعية وأقل نظرياً وأكثر تطبيقياً، وكل ذلك يطرح تساؤلاً قوياً عن أي فرع معرفي سوف يحقق للإدارة العامة كل هذه المتطلبات الملحة والتي يفرضها الواقع بقوة (14). مجدداً أن أزمة تحديد هوية الإدارة العامة تكمن بين اختلاف وجهات النظر في (علم، فن، مهنة)، نظرية الإدارة العامة يمكن تصنيفها في مجموعات تضم ثلاث محاور هي المحور الهيكلي والمنطقي والمحور الخدمي وقد كانت كل مساعي الأكاديميين هي في وضع نظرية للإدارة العامة في إطار (علم، فن. مهنة) أو تصنيف النظرية ضمن فرع محدد من المعرفة (العلوم الطبيعية، العلوم الاجتماعية، الإنسانيات) (7).

أيضاً استمرار الشعور بالإحباط بسبب إدراك أنه بالرغم من الإصلاحات العديدة للمنظمات الحكومية فأنها ما زالت تعاني من العديد من المشكلات المعقدة التي تؤثر في أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا يعد أحد أسباب أزمة الهوية في الإدارة العامة الذي يكمن في إدراك أن للحقل تأثيراً ضئيلاً تجاه الجهود الرامية الى الإتيان بهيكل وإجراءات تصحيحية وسلوك إداري أكثر استجابة للمجتمع في البيروقراطيات الحكومية، فخلال السنوات الماضية كان يتوقع من تدريس الإدارة العامة أن يدعم برامج الخدمة العامة وتداخلاتها المتعددة والمتنوعة وهذا لم يساعد فقط في صياغة وتصميم سياسات وإجراءات وهيكل مناسبة بل ولم يساعد أيضاً في تغيير عقلية وأخلاقيات الموظفين العموميين، مثال لذلك أنه ومن أجل محاربة الفساد في المنظمات قامت العديد من مدارس الإدارة العامة لدعم جهود الخدمة المدنية في ذلك بتطوير مناهج تتضمن تنمية القدرات وبرامج تدريبية في الأخلاقيات والمسائلة والشفافية ومحاربة الفساد في نظام الخدمة العامة، والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا لم تسهم هذه الجهود الجبارة في محاربة الفساد في بيئة العمل الواقعية في المنظمات، وهنا يكمن تأثير أزمة الهوية فالمعرفة التراكمية الخاصة بإدارة الحكومة قد تبعثرت في العديد من التخصصات الفرعية

والمدارس والمناهج المتنوعة مما حدا من تشكيل تصور كامل ووافي لكل المشكلات المعقدة والمتشابكة التي تواجه المنظمات العامة (14).

أيضاً أشار (6) أنه في العقود الأخيرة استمر الصراع الخاص بتحديد هوية وطبيعة الإدارة وقد استمر هذا الصراع منذ عقود مضت الى يومنا هذا في حالة جدلية تدور حول "الإدارة"، و"العامة"، ومن خلال تساؤل البعض هل يمكن دمجهما لإنتاج مفهوم تكاملي مفيد بين الكلمتين يعبر عن الحقل، ولكن هذا التساؤل اصطدم بعدة وقائع وإن كانت معظم الاطراف تؤمن بضرورة التوافق على إيجاد هذا المفهوم التكاملي.

الإدارة العامة تحتاج الى بيروقراطية فعالة وأكثر مرونة تعمل بكفاءة عالية تمكنها من تحقيق الاهداف بسرعة مع سرعة الاستجابة لمتطلبات المواطنين واطاعة في الحسبان الاختلاف في الازواض الاجتماعية، المسؤولية والقيم الاخلاقية وهذا ما أنتج أزمة هوية فكرية لحقل الإدارة العامة من أجل تلبية كل هذه لمتطلبات. وقد واجهت الإدارة العامة نوعاً من التجدد في أزمة الهوية في السنوات الماضية، فقد كان للأزمة المالية العالمية تأثير عميق على إعادة التفكير المسؤولين والأكاديميين على حد سواء فيما يمكن وما ينبغي أن تكون عليه دراسة وممارسة الإدارة العامة. ومع ذلك، هناك بعض التساؤلات عن مدى تحقيق بعض التغييرات في الواقع، وما إذا كانت تمثل في الواقع شيئاً جديداً أو مجرد إعادة تصور من الأفكار الموجودة مسبقاً (12). إضافة الى إن البيانات والخبرات في مختلف البلدان الأوروبية لا تساعد على الإجابة على مثل هذا التساؤلات بينما دول مثل المملكة المتحدة قد نفذت إصلاحات كبيرة وهامة في قطاعها العام بعد الأزمة المالية، والقطاع العام لا يزال يلعب دوراً هاماً في البلدان دون استثناء (4) (12).

وقد نتج عن التعامل مع هذه القضايا مزيداً من التفكير والتأمل في حقل الإدارة العامة، بين الأكاديميين والممارسين في دراسة الآثار العملية والنظرية للتعامل مع هذه القضايا مستقبلاً. وقد وجدت هذه التكهانات حول مستقبل الإدارة العامة في الحقل على الأقل منذ خمسينات القرن الماضي مما خلق مزيداً من التحديات للحقل (3). إن الجدلية الفكرية المزمنا المحيطة بهوية الإدارة العامة والتي وصفت في مراحل سابقة بأزمة هوية أو الأزمة الفكرية قد جعلت الإدارة العامة تشهد بشقيها المتكاملين الأكاديمي والمهني تحولات فكرية وهيكلية وسلوكية في العقود الأخيرة خاصة منذ بداية الألفية الجديدة حيث فتحت هذه التحولات مجدداً باب الجدلية الفكرية على مصرعيه بهدف إعادة صياغة وتشكيل الهوية الجديدة الناشئة لحقل الإدارة العامة أن كان ذلك ممكناً في ظل العالم الرقمي وظواهر العولمة والتخصصية الدقيقة وجملة المتغيرات السياسية والإدارية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية المتسارعة، وقد حظي موضوع أزمة الهوية باهتمام واسع لدى الأكاديميين وراسمي السياسات العامة وخلصت العديد من النقاشات الى ضرورة إعادة النظر في هوية الإدارة العامة كحقل أكاديمي وكمهنة رغم وجود اختلافات جوهرية واضحة حول كيفية عمل ذلك (11). أن حقل الإدارة العامة تميز الآن باستمرارية فقدان لهوية واضحة ومحددة الى حد ما (14). وتصورنا لنظرية موحدة لحقل الإدارة العامة يجب أن يبنى على أساس أدراك أنه لا يمكن لحقل الإدارة العامة ان يكون فرعاً معرفياً متكاملاً (1).

V- هل يمكن الوصول الى نظرية ختامية للإدارة العامة تنهى أزمة الهوية في الحقل :

أن الإجابة على سؤال عن اختلاف طبيعة أصل كل من (علم، فن، مهنة) في دراسة الإدارة العامة في يومنا هذا وكيف تؤثر الإجابة على هذا السؤال على طبيعة نظرية الإدارة العامة، تكمن في أن (علم ومهنة) يمكن أن نجدهما في العديد من التخصصات بينما دراسة الإدارة العامة عبارة عن تركيبة من العديد من النظريات والمفاهيم عن الحكومة وتستخدم بنجاح وفعالية من قبل علماء الإدارة العامة، لكن لا يجب أن نغفل أن محدودية المعرفة لا توضع في الاعتبار في التخصصات الأخرى عند تطبيقها في العالم الواقعي، وللإجابة على تساؤل ما إذا كان تحديد نظرية للإدارة العامة قد يساعد في تحديد نظرية عن الحكومة الجواب أنه لا توجد إلى الآن نظرية عن الحكومة، ومثل هذه النظرية أن وجدت فما زالت بعيدة عن التطبيق بسبب وجود قناعة قوية عن أن الإدارة العامة هي (علم، فن، مهنة) بالرغم من أمكانية تكوين نظرية عن الحكومة عندما نضع في الاعتبار كيف أن المعرفة يمكن أن تتولد وتتشكل عن طريق علم الإدارة ومهنة الإدارة وفن الحكم وكيف يمكن أن يكملوا بعضهم البعض (5). أن نظرية الإدارة العامة تختلف مع وجهة نظر (الإدارة هي علم وفن ومهنة) لأن اختلاف أصل كل من (علم، فن، مهنة). في دراسة الإدارة العامة في عصرنا هذا يطرح سؤال عن ماهية وأصل وطبيعة نظرية الإدارة العامة، وهل إذا كانت هناك نظرية للإدارة العامة قد تم تحديدها افتراضاً فهل ستساعد في تكوين نظرية عن الحكومة (10). أيضاً فإن تحديد نظرية للإدارة العامة يتفاوت فيما يجب أن تركز فيه هذه النظرية هل هي نظرية عن الحكومة في المجتمع؟ أم نظرية عن المواطنين والحكومة؟ أم نظرية عن التنظيم الداخلي والوظيفي في المنظمات الحكومية أم هي نظرية عن الهيكلة والعمليات الإدارية؟ (5) (10). وقد طرحت في الآونة الأخيرة وفي ظل مستجدات العولمة والعالم الرقمي والإلكتروني تساؤلات عديدة أهمها: هل هناك جدوى من دراسة الإدارة العامة كحقل علمي؟ وهل يجب إلغاء تخصص الإدارة العامة من البرامج الأكاديمية للجامعات أم يجب تعديل خطط وبرامج الإدارة العامة لتلائم المستجدات؟ وهل يجب اقتصاص البرامج الأكاديمية للإدارة العامة على مستوى الدراسات العليا فقط؟ وما هي الخصائص المميزة التي تميز الإدارة العامة في الحاضر والمستقبل؟ وما هو الدور المنتظر لأجهزة الإدارة العامة في ظل العالم الرقمي المتغير؟ وماهي حقيقة العلاقة بين حقلتي الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهل يمكن أن يحل أحدهما محل الآخر؟ (11).

أشارت العديد من الأدبيات إلى أن الحقل يواجه العديد من المتطلبات والمشاكل المعقدة التي لا يمكن حلها بمنهج أحادي ويتميز حقل الإدارة العامة الآن بالشمولية والواقعية وتعددية التخصصات وهذا يفسر من خلال النظريات والمناهج والأسئلة المطروحة في البحوث العلمية ومن المهم التأكيد على أن تعددية التخصصات تعود إلى العمليات والإجراءات مثلها مثل المواضيع والمشاكل مركز الاهتمام (4) (14).

VI- تعددية وتداخلية التخصصات (Interdisciplinary study) كطبيعة مميزة وفريدة لحقل الإدارة العامة:

أن رؤية تعددية التخصصات تسعى لتقديم رؤية ثاقبة إلى التعقيد في حقل الإدارة العامة المترافق مع مختلف مستويات التحليل إلى تكاملها ككل وهذا ما أتفق عليه في أرض الواقع، هذه المعرفة تستخدم فهمنا لكيفية إدارة الحكومة بكل فروعها والعقبات التي تواجه تقديم أداء حكومي أفضل، أن المهمة الأساسية هي في توضيح مبادئ تقاطع التخصصات لكفاءة وفعالية أكبر في الإدارة العامة للأجيال القادمة مع ازدياد التأثير البيئي والسياسي في النمو وازدياد

أعداد المواطنين ومتطلباتهم واحتياجاتهم. أن منهج تعددية التخصصات في الإدارة العامة قد يكون مثار جدل في الحقل إذا وضعنا في الاعتبار التغييرات السريعة التي قد تطرأ على الحقل، وقد يكون هذا المنهج حافزاً لتفكير جديد قابل للتطبيق قد يقود الى ابتكارات جديدة في البيروقراطيات القديمة (6). لقد أضافت تعددية التخصصات الكثير الى حقل دراسة الإدارة العامة فتفسير أي ظاهرة مثلاً يعطي فهم أشمل وأوضح لها من أن يتم من خلال علم محدد والبعض ذهب الى أن هذه التعددية أثبتت أنها جديرة عندما تأتي بحلول للمشاكل في العالم الواقعي وتؤدي الى إجراءات فعالة أو تؤدي الى تنبأ أفضل للمشاكل الاجتماعية (10) (16). لقد واجهت العولمة تحدياً غير مسبوق للنظرية والممارسة في الإدارة العامة حيث أن قضايا السياسات العامة الرئيسية والوطنية لا يمكن حلها إلا من خلال تعاون دولي حتى القضايا المحلية يمكن تحليلها وعلاج مسبباتها إذا تم تشخيصها بمنظور دولي. فمثلاً لوضع منظور دقيق يمكن من خلاله فهم نظرية الإدارة العامة نحتاج الى دراسة ظاهرة الانقسامات التي تحدث على المستوى الوطني وعلى مستوى المكونات السكانية متعددة الاعراق لمعرفة التفسير المنطقي العلمي لها حتى نتمكن من معالجتها. وللتأكد من علاقة الإدارة العامة بالممارسة، يجب التواصل مع مجتمعات الإدارة العامة على المستوى الأكاديمي والمستوى الابتكاري على الصعيد الدولي لخلق منصة تعاونية يمكن من خلالها نشر أفضل النتائج (15).

كما يتوقع أن تقوم الإدارة العامة القائمة في دراستها على تعددية التخصصات على تنمية وتقوية مهارات الإداريين، التي تمكنهم من تقديم خدمات ذات جودة عالية ينتج عنها أفضل السلع والمنتجات العامة والتي يمكن تسليمها إلى جميع قطاعات المجتمع في وقت وجيز بأقل الاسعار. هذه الأهداف بلا شك أهداف طموحة ولديها القدرة على حماية تماسك وتناسق وتكامل المجتمعات الديمقراطية وهذا المنطلق الفكري يعتبر النموذج الامثل لنظم الإدارة العامة ويمكن تطبيقه في العصر الحالي. اذن من الواضح أن الإدارة العامة في عصرنا تتمتع بسلطة كبيرة ونفوذ قوى يتحكم في صياغة وصنع وتنفيذ السياسات، نتيجة لذلك تتعرض وتخضع الإدارة الحكومية لضغوط متزايدة من الجماعات السياسية، والكيانات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية أكثر من أي وقت مضى. بالإضافة الى ذلك فإن التشابكات الأساسية في عصرنا الحالي تختلف الإدارة العامة بصورة واضحة عن الخدمات العامة في الماضي و يمكن تلخيص هذه الاختلافات في النقاط الرئيسية التالية: أصبحت الخدمات العامة قطاعاً أكبر من أي وقت مضى، و لا تزال في حالة اتساع، وأصبحت أكثر تعقيداً مما كانت عليه في الماضي، وأصبحت تتزايد يوم بعد يوم، ولديها العديد من المسؤوليات تجاه المواطنين ولا تزال تعمل بصورة حثيثة لتلبية الزيادة المطردة لمطالب المواطنين، وتعمل على الحصول على مزيد من التوافقات، بالإضافة الى أنه يتوجب ضبط عملها من خلال الالتزام بمعايير الجودة والمساواة والإنصاف والعدالة الاجتماعية والشفافية والمساءلة، لذا فإن الإدارة العامة المعاصرة تعتبر من العلوم الاجتماعية، هذا التصنيف يضع عليها التزامات وقيود حازمة صارمة، كما أن من الأفراد الذين قرروا أن يصبحوا موظفي قطاع عام عليهم من خلال الحقل تكريس حياتهم العملية والمهنية بصورة احترافية وتطويرها باستمرار والاستعداد الذهني والعقلي والمعرفي للتغيير والمواكبة في أداء العمل الحكومي، لذا تعتبر الإدارة العامة هي واحدة من المؤسسات القوية ذات النفوذ في الديمقراطيات الحديثة (6). أن تحديد هوية لحقل الإدارة العامة من خلال دراسة الطرق والمناهج المتعددة والمتنوعة ذات الطبيعة السياسية

والاجتماعية والإدارية والاتفاق حول الهوية الذاتية للحقل هو مطلب أساسي من قبل العلماء والممارسين، ويقال إن بعض الاسس والتعاليم تحتاج الى ثقافة ادارية وقيم ديمقراطية يتم من خلالها اكتشاف المستويات العليا لنظرية التركيب الاجتماعية والتي بدورها تؤدي للتكامل المنشود للعمل الحكومي الفعال والأمتثل (6)، أضاف (15) أنه يجب اعتبار الادارة العامة مجال تطبيق متعدد التخصصات، لذلك يجب تطوير نظريات مفيدة لكل من العلماء والممارسين من أجل البقاء على صلة وتوافق بين هذه التخصصات. إن المشاكل العامة المعقدة تتراد بصورة مستقلة مطردة عبر الحدود الوطنية ولم تعد الادارة العامة الامريكية التقليدية ملائمة وغير قابلة للمقارنة. ففي مؤتمر مينوبروك والذي يمثل منتدى علمي للمهتمين بالإدارة العامة، تمت الدعوة للنظر للإدارة العامة من منظور عالمي لتحسين مفهوم الإدارة العامة لتعزيز بناء المعرفة ومعالجة القضايا العملية لتصبح أكثر ملائمة. وقد شدد المؤتمر على ضرورة بناء جسر يربط الخصوصية مع الشمولية في إطار ثقافي، عرقي وسياسي للوصول الى تفسير منطقي للآثار العملية على نحو اوسع يعمل على خدمة المجتمع الدولي. كانت اهم اهداف المؤتمر هي الخروج بنتائج تحقق مستوى قبول للنظرية المطروحة يلتف حولها المجتمعين بأطيافهم ومدارسهم الفكرية المختلفة. أضاف (15) بأن إذا كان من الممكن الوصول الى هوية جديدة موحدة لحقل الإدارة العامة يجب أن تتضمن تغييرات ملموسة في جانبيها المتكاملين وهما الحقل الاكاديمي والأجهزة الحكومية التي تمثل الوجه التطبيقي للإدارة العامة ، حيث تستوجب جملة المستجدات البيئية إعادة نظرة شاملة وقائمة على التحليل البيئي لاستراتيجيات وبرامج التعليم والتدريب جنباً الى جنب وإعادة هيكلة مؤسسية وتشريعية وبشرية في مجال الإدارة العامة، أي أن هذه المستجدات تتطلب مراجعة تحليلية شاملة لكافة جوانب حقل الإدارة العامة وإعادة هيكلة للقطاع العام ورسم حدوده الوظيفية وتحديد علاقاته مع القطاع الخاص والقطاع الخيري وجميع مؤسسات المجتمع المدني في مختلف المجالات (2) (9) (15).

VII- الخاتمة :

أن أزمة الهوية كانت بمثابة الموضوع الذي قاد إلى تطور الإدارة العامة منذ خمسينات القرن الماضي (12)، لذا فالبعض يعتقد أنه يجب التركيز في حقل الإدارة العامة على المرجعية الأخلاقية في خدمة المواطنين وتصريف الشؤون العامة بدل من التركيز على ضعف المرجعية العلمية الموحدة لدراستها (17). وقد أنفق الى حد ما مع هذا التوجه إلا أنني ما زلت أؤمن بأن المرجعية العلمية هي أساس الممارسة الأخلاقية السليمة، هناك العديد من المشكلات الاجتماعية ما زالت في انتظار اهتمام الدولة ونظامها الإداري والسؤال عن استقلالية الإدارة العامة كعلم يبدو أقل أهمية مما مضى وبدلاً من ذلك هناك العديد من الدعوات من أجل الاستفادة من الاتجاه نحو تعددية التخصصات في العلوم الاجتماعية وإيجاد أفضل طريقة لدمجهم في روح ومظلة الإدارة العامة. أيضا تم اقتراح فكرة استخدام أفكار وأدوات ومناهج تداخلية التخصصات التي يمكن أن تساعد في تجاوز المشكلات الاجتماعية واستحداث حلول فعالة للأنماط الجديدة من المشكلات التي تواجه الحكومات، أيضا تداخلية التخصصات تضمن انتقال المعرفة والمعلومات عن طريق المشاركة والتعاون والتنسيق بين مختلف التخصصات، أن تعددية المستويات وتعددية المناهج وتعددية الأنظمة مع نظرة ثابتة للمستقبل هي أفضل ما قد تصل إليه الإدارة العامة المعاصرة لتحقيق أهداف العمل الحكومي وتطلعات المواطنين

(6) . في المجتمعات الحديثة قد تكون طريقة دراسة الإدارة العامة على أساس أن الحقل مظلة للعديد من العلوم ويمتاز بتعددية وتداخلية التخصصات معلماً بارزاً يمكن من خلاله إيجاد ارضية مشتركة تؤدي الى تحسين الشراكة والتعاون بين القادة والإداريين والمواطنين . هنا يكمن التحدي الرئيسي للإدارة العامة كحقل أكاديمي في السنوات القادمة وهو خلق جيل إداري حيوي متعدد التخصصات محكوم بنظم وقوانين مستمدة من روح العدالة والقانون والأخلاق والخدمة العامة والديمقراطية الحديثة (16) . تحتاج الإدارة العامة إلى جهود أكاديمية جادة تنطلق من تفكير وتحليل وتخطيط استراتيجي شامل يمكنها من الانتقال بها إلى آفاق مستقبلية تعزز قدرتها على الاستمرارية والبقاء وتعطيها دورها الوظيفي المتميز والمتكامل مع الحقول والقطاعات الأخرى وتوجه الإدارة العامة نشاطاتها المتكاملة في البحث والتدريس واستخدام الإمكانيات المساندة لها لتحقيق أهدافها المعرفية والأكاديمية والتطبيقية (17) .

- ¹ Rutgers, Mark R., (2010), Theory and Scope of Public Administration: An Introduction to the Study's Epistemology, The Foundations of Public Administration Series, University of Amsterdam.
- ² Rutgers, Mark R., (1998), Paradigm lost, crisis as identity in study of Public administration, international journal of review of administration, volume 46, pages 553-564.
- ³ Curry, Dion, (2014), trends of the future of public sector reform: a critical review of future looking research in public administration, COCOPS project (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future), European Union.
- ⁴ Zalmanovitch, Yair, (2014), do not reinvent the wheel: the search for an identity for public administration, International Review of Administrative Sciences, volume 0, issue 0, pages 1-19.
- ⁵ Raadschelders, Jos C. N., (2011), Public administration: the interdisciplinary study of government, Oxford University press.
- ⁶ Vigoda, Eran, (2003), rethinking the identity of public administration: interdisciplinary reflections and thoughts managerial reconstruction, an interactive journal of public administration and management, volume 8, issue 1, pages 1-22.
- ⁷ Raadschelders, Jos C. N. (2005), government and public administration challenge and need to connecting Knowledge, journal of administrative theory and Praxis, volume 27, issue 4, page 602-627.
- ⁸ Henry, Nicholas, (1975), Paradigms of public administration, Journal of public administration review, volume 35, issue 4, pages 378-386.
- ⁹ Raadschelders, Jos C. N., (1999), A coherent framework of the study of public administration, journal of public administration research and theory, volume 9, issue 2, pages 281-303.
- ¹⁰ Raadschelders, Jos C. N., (2010), Identity without Boundaries: Public Administration's Canon(s) of Integration, journal of administration and society, volume 42, issue 2, pages 131-159.

- ¹¹العوالمة ، نائل عبد الحافظ ، (2005) ، هوية الإدارة العامة في القرن الجديد : دراسة استطلاعية ، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 17، العلوم الإدارية ، العدد الثاني ، ص ص 149 -185.
- ¹²Uwizeyimana, Dominique E, Kealeboga J Maphunye, (2014), the changing global Public administration and its theories and practices implication for Africa, Journal of public administration and policy research, volume 6, issue 4, pages 90-101.
- ¹³Haque, Shamsul, (1996), the Intellectual Crisis in Public Administration in the Current Epoch of Privatization, Journal of administration and society, volume 27, pages 510-536.
- ¹⁴Brillantes JA, Alex B. & Maricel T. Fernandez, (2013), Theory and Practice of Public Administration in the Philippines: Concerns for an Identity Crisis, Asian Journal of Political Science, volume 21, issue 1, pages 80-101.
- ¹⁵Hou, Yilin, Anna Ya Ni, Ora-orn Poocharoen, Kaifeng Yang, Zhirong J. Zhao, (2011), MINNOWBROOK III: A SPECIAL ISSUE, The Case for Public Administration with a Global Perspective, Oxford University Press on behalf of the Journal of Public Administration Research and Theory, volume 21, issue 1, pages i45-i51.
- ¹⁶Hall, Michael, (2015), Knowledge transfer and teaching public administration: the academy model, journal of teaching public administration, pages 1-14.
- ¹⁷Vigoda, Eran, (2002), Public administration an interdisciplinary critical analysis, Marcel Dekker, Inc . New York.

أبعاد العملية التسويقية في ظل بيئة الأعمال الحالية

جندم موسى ,جامعة عمار تليجي بالأغواط

المستخلص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة التحديات والأبعاد التي تواجه العملية التسويقية، وتركز هذه الورقة على المفاهيم المختلفة للأبعاد التسويقية المختلفة، ذلك لأن التطورات الاقتصادية التي يمر بها العالم اليوم فاقت كل التوقعات، فالثورة الحالية في المعلومات والاتصالات والمناخ الإقتصادي المنفتح والجاذب يغني العملية التسويقية ، ولكنه ليس كل شيء وفي نفس الوقت فأن التسويق يساهم في تعزيز الأنشطة التسويقية بمختلف أشكالها وأنواعها. وقد أضحى التسويق كنشاط متغلغلا في كافة حياتنا اليومية وفي كل مجال من مجالات الأنشطة الاقتصادية. ونتيجة للدور الأساسي الذي لعبه التسويق وعلم التسويق في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وفي تطوير وتحسين الإنتاج وتوفير المنتجات والخدمات، وسد حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم بالشكل الذي ينعكس بشكل إيجابي وواقعي وفعال على التنمية الاقتصادية . فقد احتل التسويق وعلم التسويق مكانة مهمة وكبيرة وفعالة في المؤسسات الكبرى والعالمية ، مما دفع إلى اعتباره مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تبدأ قبل الدورة الإنتاجية ومن أجل تسليط الضوء على المفاهيم المختلفة للأبعاد التسويقية المختلفة إعتدنا على ثلاث مباحث رئيسية خدمة لموضوع البحث وربط عناصرها بعضها مع البعض. إذ كان المبحث الأول خاصاً بالتسويق المعاصر في ظل بيئة الأعمال الحالية وضم ثلاث مطالب في حين شمل المبحث الثاني ديناميكية العملية التسويقية ومتغيراتها. وضم هو الآخر ثلاث مطالب، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان تأثير إعادة تشكيل المنتجات على عناصر المزيج التسويقي الثلاث فيما عدا المنتج .

الكلمات المفتاحية: المنتج ، إعادة تشكيل المنتج ، العملية التسويقية ، المزيج التسويقي .

تمهيد:

تلعب العملية التسويقية دورا مهما في تشجيع النشاط الإقتصادي الذي تعتمد ديناميكته على تطور الطرق التي يمكن للأفراد والمؤسسات تبادل السلع والخدمات ، ومما لاشك فيه في الوقت الحالي أنه لم يعد العمل التسويقي يشمل مجالا معينا بذاته ، بل يشمل جميع مجالات الإقتصاد المختلفة الصناعية ، الزراعية ، وكذا مجال الخدمات المتنوعة التي يحتاجها الإقتصاد. ولذا فإن إدارة العملية التسويقية في المؤسسات تأخذ دورها الأساسي عندما تشارك جميع الأطراف الفاعلة في القيام بالتسويق، وذلك من خلال عدد من الاهداف والوسائل اللازمة

للحصول على الإستجابة المطلوبة من طرف الأطراف الأخرى (السوق) لتحقيق عملية التبادل لكون التبادل هو جوهر التسويق.

المبحث الأول : التسويق المعاصر في ظل بيئة الأعمال المعاصرة

يمكن تحديد أهم الفوائد المترتبة للعملية التسويقية قبل الخوض في هذا المبحث الذي شمل ثلاث مطالب رئيسية تمثلت في : المفهوم الحديث للتسويق وكذا توسع تطبيق التسويق بالإضافة إلى عوامل نجاح العملية التسويقية .لذا فأن من أهم الفوائد المترتبة للعملية التسويقية هي :البقاء ، والإستمرارية ، وتحقيق أقصى الأرباح ، وتحقيق حصة سوقية عالية. .. إلخ.

المطلب الأول : المفهوم الحديث للتسويق

لقد مرَّ مفهوم التسويق بتطورات كبيرة وجوهرية خلال القرن المنصرم وذلك بالتوازي مع التطورات الاقتصادية التي مرت بها الاقتصاديات المحلية والدولية، وصولاً إلى ما يُعرف بالمفهوم الحديث للتسويق والمفهوم الاجتماعي للتسويق.ويمكننا تحديد الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم الحديث للتسويق بما يلي:

1 - إن النقطة الجوهرية في هذا المفهوم الحديث للتسويق تقوم على إعتبار أن المستهلك هو نقطة البداية وهو منتهى الغاية من النشاط التسويقي.

2 -إنَّ التسويق هو مسؤولية جميع عناصر وأفراد المنظمة على مختلف مواقعهم بحيث يُعتبر الجميع مجتهدين في خدمة العميل.

3 -إن التسويق لا يجوز قصره - كما هو متعارف خطأ - على وظيفة البيع أو التوزيع والإعلان وإنما هو إشباع لاحتياجات الزبون بالمعنى والمفهوم الواسع لهذه العبارة.

بمعنى أن رجال التسويق يتعرفون على إحتياجات ومتطلبات الزبائن ويعملون على مراعاتها وفقاً لمجموعة العوامل الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي.

4- إن موضوع التسويق لا يجوز قصره على المنتجات من السلع والخدمات، وإنما المنتج موضوع التسويق هو أي شيء يمكن أن يُشبع حاجة لدى المشتري أو المتلقي. ولذلك فإن التسويق يخص كل شيء ابتداءً من السلع والخدمات المادية وحتى الأفكار والأفراد والمنظمات. ولذلك فإننا نلمس ظهور كتابات تتوجه نحو مثل هذه المواضيع كتسويق الخدمات، أو تسويق الأفكار، أو تسويق الأشخاص، أو تسويق الأماكن الخ....

5-التسويق وإدارة الجودة الشاملة: استحوذت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام واسع من قبل الأكاديميين والإداريين والذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية. و تعرف إدارة الجودة الشاملة بحسب وجهة النظر الأمريكية بأنها:

(فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ ترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات، بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين).

ونستطيع تلمس أهمية في التسويق من خلال تحقيقها المزايا التسويقية التالية:

أ* انحسار شكاوى المستهلكين وتحقيق رضاهم: من خلال تحديد ما ينبغي تقديمه للزبائن، وتحديد الأنشطة المؤداة من مختلف العاملين ابتداءً من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد إعطائها للمنتج المزمع تقديمه، ومروراً بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع. وهذا بالطبع سيؤدي: من جهة أولى إلى تصميم منتجات تنسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم، ومن جهة ثانية إلى الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين مرتقبين. مما سيؤدي بالنتيجة إلى انعدام شكاوى المستهلكين وهذا يعني انخفاض التكاليف بشكل عام، بفضل إستخدام هذا المدخل في التسويق.

ب* تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق. ج* زيادة الحصة السوقية.

د* تقليص تكاليف النوعية. كما لا يمكن إغفال الفلسفات التسويقية الحديثة

المتتمثلة في :

أولاً: المفهوم الإنتاجي:

يعتبر المفهوم الإنتاجي من أقدم التوجهات في المنظمات ويفترض هذا المفهوم أن المستهلك سوف يفضل تلك المنتجات المنخفضة التكلفة والمتاحة على مدى جغرافي واسع، وعليه فإن جهود الإدارة في المنظمات الموجهة بالإنتاج تتركز على تحقيق درجة عالية من الكفاءة في الإنتاج والتوزيع والعمل على إتاحة السلعة في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة.

ثانياً: المفهوم السلعي:

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات ذات الجودة العالية والأداء الأفضل، مما يعني التركيز على جودة منتجات المؤسسة والعمل على تحسينها وتطويرها من وقت لآخر، ووفق هذا التوجه فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق. وهناك الكثير من الشعارات المطروحة بهذا الخصوص مثل أن السلعة الجيدة تبيع نفسها دون تسويق.

من الملاحظ أن الأخذ بهذا المفهوم أو الفلسفة يؤدي إلى ما يسمى بقصر النظر التسويقي حيث التركيز الأساسي على المنتج أكثر منه على احتياجات السوق.

ثالثاً: المفهوم البيعي:

تركزت الجهود في هذه الفترة على بيع كل ما يتم إنتاجه واعتبرت وظيفة البيع جوهر وأساس أعمال المشاريع، وأصبح هنالك دعم كبير لوظيفة البيع وهذا الاهتمام يعود إلى التوسع في الإنتاج وفي نفس الوقت بدأ اهتمام القائمين على إدارة المنظمات يدور حول كيفية تصريف أكبر قدر ممكن من إنتاجهم وذلك من خلال البيع والتحول إلى المفهوم البيعي وبداية ظهور بعض الوظائف التسويقية الجديدة مثل: فن البيع والإعلان وطرق التوزيع.

المطلب الثاني: علاقة إدارة التسويق بالإدارات التسويقية :

إن أي مؤسسة كانت جاءت إلى السوق لتبقى، ولضمان هذا البقاء عليها أن تحافظ على مكانتها السوقية ، وتعمل جاهدة على تعظيمها ، خاصة في ظل ظروف المنافسة الشديدة للأسواق . ونقطة الانطلاق لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي هو مدى اهتمام الإدارة العليا بالوظيفة التسويقية للمؤسسة ، لذا فجوهر النشاط التسويقي هو مع الإدارات الأخرى للمؤسسة ، وخاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بهذا النشاط مثل : الإدارة الإنتاجية ، والهندسية ، والمالية ، وإدارة المواد ، وإدارة الموارد البشرية .

1- علاقة إدارة التسويق بالإدارة الإنتاجية :

طبقاً للمفهوم التسويقي ، على إدارة الإنتاج أن تقوم بإنتاج السلع والخدمات التي تشبع رغبات واحتياجات المستهلك النهائي ، ومن ثم فإن التعاون والتنسيق بين الإدارتين ، يعد أمراً ضرورياً لتحقيق ذلك . فعلى إدارة التسويق القيام بالبحوث التسويقية قبل الإنتاج للتعرف على متطلبات العملاء ورغباتهم ، ثم تقديم نتائج هذه البحوث لإدارة الإنتاج حتى يتم ترجمتها في شكل من السلع والخدمات المطلوبة . كما أن العمل على منع حدوث أي تضارب أو تعارض بين الإدارتين ، لا يتحقق إلا من خلال التعاون والتنسيق بينهما طالما أن الهدف هو إشباع رغبات زبائنهم ومواجهة المنافسة السوقية الحادة .

2- علاقة إدارة التسويق بالإدارة الهندسية :

طبقاً للمفهوم التسويقي، على إدارة التسويق أن تقوم بإبلاغ الإدارة الهندسية بالشكل والتصميم الملائم للسلعة في ضوء دراسة السوق التي قامت بها ، وعلى الإدارة الهندسية ترجمة ذلك في شكل سلع تفي بالتصميم والشكل المطلوب الذي يشبع رغبات العملاء ومتطلباتهم . وعالية فالتعاون والتنسيق بين الإدارتين أمر هام منذ بداية التخطيط للاحتياجات من المواد ووضع التصميم الملائم للسلعة .

3- علاقة إدارة التسويق بإدارة المواد :

إن التعاون بين الإدارتين أمر مطلوب ، حيث يجب أن تقوم إدارة التسويق بإمداد إدارة المواد بالدراسات اللازمة عن احتياجات ومتطلبات الأسواق ، وأخذ ذلك في الاعتبار عند تدبير وشراء المواد الخام اللازمة لهذه الاحتياجات . كما يجب أن تتوقع إدارة التسويق أن تقوم إدارة المواد بتوفير هذه الاحتياجات من المواد الخام بالسعر المناسب ، وذلك للمحافظة على سمعة المؤسسة في السوق .

4- علاقة إدارة التسويق بالإدارة المالية :

طبقا للمفهوم التسويقي ، فالتعاون والتنسيق بين الإدارتين أمر ضروري ، وخاصة عند التخطيط لوضع سياسات التمويل ، والائتمان ، والبيع بالأجل ، والبيع بالتقسيط ... وغيرها ، وذلك لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة المطلوبة . وعليه ، فإن إدارة التسويق تحتاج من الإدارة المالية إلى الكثير من المعلومات المالية عن التكاليف ، والمخزون السلعي ، ومعدل دوران البضاعة ... الخ . وكذلك تحتاج الإدارة المالية من إدارة التسويق الكثير من المعلومات المتعلقة بالخطط البيعية، والنفقات الخاصة بها ، وكذلك إحتياجاتها من الأموال النقدية وغيرها .

5- علاقة إدارة التسويق بإدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن الأنشطة الخاصة بالإختيار والتعيين والتدريب والنقل وتحديد الأجور والمكافآت لجميع العاملين على مستوى المؤسسة، ومنهم رجال البيع والعاملين في الإدارة التسويقية باعتبارهم ذوي تأثير واضح على الأداء الكلي داخل المؤسسة. ومما سبق ، يمكن القول بأن النشاط التسويقي أصبح اليوم هو الموجه لكافة أنشطة المؤسسة الأخرى ، وذلك لتحقيق أكبر إشباع ممكن لرغبات ومتطلبات المستهلك ، والتي على مسؤول التسويق أن يدركها باستمرار، ويتابع أي تغير فيها ، ومن ثم فالتسويق يتضمن كافة الأعمال بالمؤسسة من وجهة نظر المستهلك .

المطلب الثالث : عوامل نجاح العملية التسويقية

حتى تنجح العملية التسويقية يرى الكثير من الباحثين والمفكرين والعاملين في الحقل التسويقي أن نجاحها يعتمد على تلبية حاجات المستهلك وإرضائه حتى يعود مرة أخرى لشراء السلع ، وتمثل عوامل الرضى عن السلع أو الخدمات المقدمة للمستهلكين بنوعية المنتجات ودرجة الوثوق فيها، وقرب الوصول إليها ووضوح الرسالة المتصلة بالتعريف بها، ومما يزيد من صعوبتها الطبيعة المتغيرة لإحتياجات الزبائن مع مرور الوقت ، وتأثير عوامل كثيرة تتصل بالمستهلكين أنفسهم ، ومن جانب آخر تأثير جهات مختلفة على آرائهم ، سواء كانت تلك الجهات منتجين منافسين أو جماعات أو مؤثرات على سلوك المستهلك ، ولذا تعمل المؤسسات التسويقية على تعديل استراتيجيات عملها وتحديثها وفق المتغيرات المستجدة ، وهي كثيرة في عالم أصبح التغيير فيه السمة الرئيسية الثابتة ، حيث يمكن أن يعنى التسويق بالتعرف على حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها بما يعود على المسوق بالربحية.

لذا فإن من الأهمية بمكان أن تتعرف إدارات التسويق على الظروف والإتجاهات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والبيئية السائدة والمتوقعة وإنعكاساتها على طبيعة العمل، وتعمل على تكييف إستراتيجياتها وفقا لذلك ، كما انه لا بد وأن يدرك المسوقون أنهم ليسوا وحدهم في ميدان العمل ، لذا فعليهم أخذ الحيطة والحذر من بروز أو ظهور منافسين جدد وباستمرار ، وهو أمر يضيفي على المهتمين المزيد من الصعوبات، ويحتم عليهم

للجوء إلى الأساليب العلمية للتعرف على رغبات المستهلكين وتوجهاتهم، حتى يكونوا سباقين في طرق ما يناسب المستهلكين من سلع وخدمات بأسعار ومستويات نوعية مناسبة.

ولا يقتصر جهد إدارات التسويق على البيئة الخارجية ، بل الأولى أن يبدأ بتفحص المزايا والقدرات الذاتية التي يمكن أن توفر أساساً تتميز به عن المؤسسات المنافسة ، ويمكن لإدارة التسويق تحديد الجماعات المختلفة من الزبائن ذات الحاجة المتشابهة ، ومحاولة تقديم مزيج تسويقي خاص بها وموجه إليها ، بحيث تكشف أفضل المجالات التي يمكن لها أن توجه إستراتيجياتها لها وتحقق عائداً أفضل مما لو انتهجت إستراتيجية تسويقية عامة لا تراعي الرغبات المحددة لفئة استهلاكية معينة ، ذلك لأن الإمكانيات لا تتوافر دائماً لتطوير إستراتيجيات تسويقية شاملة لكافة القطاعات الاستهلاكية بنفس القدر من الكفاية والفعالية، إذ يجب توجيه الجهود إلى المجالات التي يتوفر فيها للجهة المسوقة مزايا معينة تزيد على ما يتوافر للجهات المنافسة في السوق.

إذ إن العنصر الأساس في نجاح العملية التسويقية هو القدرة على التعرف على حاجات ورغبات القطاعات الاستهلاكية المختلفة، وتقديم السلع والخدمات التي تشبع تلك الحاجات والرغبات بكفاية وفعالية تفوق على ما يقدمه المنافسون. وبعد تحديد الإستراتيجية التسويقية لا بد من تطوير برامج المزيج التسويقي المناسب ويمثل ذلك بنوعية السلعة، ومستوى الخدمة، والضمانات المقدمة للمستهلك وسعر السلعة وطريقة الدفع، وقنوات التوزيع، وطرق الترويج التي تستخدم للتعريف بالسلعة والإشراف على تنفيذ هذه البرامج بشكل يحقق الأهداف المتوخاة منها. لذلك فإن العملية التسويقية هي جملة الأنشطة الإجتماعية والإدارية التي تمارس من قبل المؤسسات والأفراد ، بقصد تسهيل وتنوع العمليات التبادلية لمختلف السلع والخدمات والأفكار من خلال بيئة أو محيط ديناميكي متغير باستمرار ويتضح ذلك من خلال : *تحقيق الربحية. *زيادة الحصة السوقية. *إستغلال المواد بكفاءة وفعالية . *العمل على التفوق على المنافسين. *تسهيل عمليات التبادل. *إستهداف الزبائن المناسبين. *تلبية حاجات المستهلكين. *التعرف على الفرص التسويقية واستغلالها.

المبحث الثاني : ديناميكية العملية التسويقية ومتغيراتها.

لتعزيز دور العملية وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية المطلوبة والمتمثلة في رفع الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية ، يجب أن تكون هناك رؤية عملية في مواكبة وتحسين القوانين التي تكفل للقطاع الصناعي النمو المستمر ومواجهة المنافسة الأجنبية، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية السائدة، ونظراً لقدرة المنافس الأجنبي لما يمتلكه من تقنيات تكنولوجية متطورة، وحرية في دخول الأسواق، فعليه يجب العمل على تقديم مختلف أشكال الدعم والتسهيلات للقطاع الصناعي الوطني لمحاربة المنافسين، ويتمثل هذا الدعم بمزيد من التوعية عن أثر الأنشطة التسويقية في رفع مكانة المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية.

حيث تكمن المشكلة الرئيسية في كيفية إيصال المفهوم التسويقي الحديث إلى القائمين على تلك المؤسسات الوطنية، وذلك نتيجة عدم إدراكهم لأهمية الأنشطة التسويقية. وعليه تكمن أهمية فائدة التسويق على مؤسسات الصناعات الوطنية على النحو التالي:

1. يوجه التسويق كافة الأنشطة لتحقيق وتلبية حاجات ورغبات الجمهور المستهدف بشكل مستمر.
2. نظام المعلومات التسويقية المتوفرة من التغذية الراجعة Feedback تؤدي إلى تخطيط وابتكار ومن ثم طرح منتجات تتلاءم وحاجات الجمهور المستهدف.
3. النشاط التسويقي يساهم في خلق فرص تسويقية جديدة من خلال البحث عن الرغبة المتجددة للمستهلك وكذلك تساهم في إيجاد فرص عمل والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الدخل القومي وتحسين مستواه.
4. التسويق يحد من أشكال الكساد ومن ثم حماية الاقتصاد الوطني من التدهور.

المطلب الأول : التسويق في ظل المتغيرات المحيطة بالمؤسسات.

أشارت دراسة التطور التاريخي لفلسفة التسويق تساؤلاً هاماً حول الهدف الأساسي لعملية التسويق، حيث تبين أن الأهداف الرئيسية للعملية التسويقية تنوعت حسب المرحلة التي تمر بها المنتجات. والتسويق أيضاً له دور فاعل وأساسي في خلق وظيفة التبادل بين المنتج والمستهلك، ولكن تتعرض عملية التبادل إلى صعوبات تحد من سرعة دخول المنتجات الصناعية وغيرها إلى مستهلكها، ويبين الشكل التالي العلاقة والوظائف التي يتطلبها النشاط التسويقي بما يتعلق بتلك الفواصل في السوق. وهي كالتالي:

1- الفواصل المكانية: وعادةً ما تكون مرتبطة بالبعد الجغرافي أي تباعد المسافة بين أماكن الإنتاج وأماكن الاستهلاك.

2- الفواصل الزمانية: حيث لا يستطيع المستهلكون أن يتموا عمليات المبادلة في نفس وقت الإنتاج الفعلي للسلع أو الخدمات، ولكنها تحتاج إلى وقت معين لشرائها وعليه فإن المؤسسات تقوم بخلق شكل من التوافق والتلاؤم بين منافع منتجاتها وبين الوقت الذي يحتاجه المستهلك.

3- الفواصل الإدراكية: في هذه الحالة يجب على كل من المؤسسات المنتجة والمستهلكين إدراك طلب السوق، والتعرف على منافع الآخر.

4- فواصل الملكية: تتحقق المنافع الرئيسية لكل من المنتج والمستهلك، في حال وجود تبادل حقيقي للمنتجات وانتقال ملكية المنتجات إلى الطرف الآخر "المستهلك".

5- فواصل القيم: تنظر المؤسسات إلى القيمة من خلال إجمالي التكاليف وترجم من خلال أسعار البيع ولكن ينظر المستهلك للقيمة من خلال مجموعة المنافع التي سوف تعود عليه، وفي هذه الحالة يجب خلق نوع من التفاهم بين جميع الأطراف.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على العملية التسويقية

هنالك العديد من العوامل المؤثرة على سير العملية التسويقية بعض تلك العوامل موجود داخل المؤسسة والأخر خارج المؤسسة ومن اهم تلك العوامل هي :

أ- عوامل داخلية : وتكمن في :

- 1- العوامل المالية والإستراتيجية : وتتضمن تحديد العمليات التسويقية القصيرة والطويلة الأجل . إذ تُركز الأهداف القصيرة الأجل على الإهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين المنتجات، وكذا التقليل من التكاليف أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو اهم هدف المؤسسة ألا وهو البقاء والإستمرارية.
- 2- موارد المؤسسة : تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المؤسسة.

3- ثقافة المؤسسة : إن الثقافة أحد المكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة وسيورة العملية التسويقية داخل المؤسسة سواء في تصميم المنتج أو إختياره أو نشره أو إعلانه.

4- التغيرات التكنولوجية : لقد ظهرت في الفترة الاخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسات وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة سمحت بسرعة الوصول للمعلومة وجذب الزبائن بأسرع الطرق.

ب- العوامل الخارجية : وتتضمن: 1- الزبائن : إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج وحده كافياً، أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة . حيث أصبح السوق سوق الزبائن، فالزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع بحسب قدرته وحاجاته.

2- المنافسون : يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتصاعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الاسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات. فينبغي على تلك المؤسسات اليوم إعتقاد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمنظمة. إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميّزة لبيئة المؤسسات في الوقت الحاضر فبعد أن كانت تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف التي تواجههم أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من مؤسسات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل .

3- العوامل الاقتصادية : وتعتبر من أهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض متغيراتها بالآتي:

- القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية.

- ميزان المدفوعات التجاري .

- طرائق توزيع الدخل القومي .

- السياسات المالية والنقدية .

د- العوامل السياسية والقانونية : تؤثر درجة الإستقرار السياسي والتدخل الحكومي في أعمال المؤسسة بشكل مباشر

او غير مباشر ويمكن تحديد بعض أهم تلك التأثيرات بالآتي :

- القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين ارباب العمل والعاملين.

- القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة .

- القوانين الخاصة بحماية المستهلك .

هـ - العوامل الاجتماعية والثقافية : تشير هذه العوامل الى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والتي تعتبر الحجر الاساس

للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية . اذ التغيرات الحاصلة في

النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المنظمة المرونة وتبني اساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع .

المطلب الثالث : الرقابة على العمليات التسويقية

إن دراسة الرقابة على العمليات التسويقية في الوقت الحاضر، حيث تمثل قضية الرقابة المحور الفعال

داخل المؤسسة على إختلاف أنواع وإختلاف حجمها، فالمؤسسات والمسؤولون داخلها يكرسون إهتمامهم لهاته

العملية حتى تكون العملية التسويقية متكاملة. كونها ذات تأثير فاعل من الجانب النفسي والإجتماعي في البيئة

الداخلية والبيئة الخارجية، وكون أدائها في حدودها الإقتصادية وإرتباطها بمن لهم صلة بإتخاذ القرار يجعلها تواصل

تكريس الإهتمام والإستثمار في تنمية المهارات التسويقية، وانطباع ذهني عالي وسمعة جيدة مع الزبائن، وكذا مقدرة

عالية على الإستجابة السريعة لظروف السوق المتغير. وطبقاً (لبويل) يمكن تعريف الرقابة الإدارية على العمليات

التسويقية بأنها:

" الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقق الأهداف التسويقية وتحديد أو القيام

بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء - أو تعديل الأهداف - في حالة إختلاف الأداء الفعلي عن الخطة " .

وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين : الرقابة السابقة، والرقابة المتزامنة، والرقابة اللاحقة على الأداء التسويقي . كما يجب أيضاً الإشارة إلى أن تقييم الأداء التسويقي كنظام هو جزء من النظام الرقابي الشامل على التسويق . فتقييم الأداء كنظام يحتوي على مجموعة من الأنشطة والعمليات يهتم بالدرجة الأولى بالأتي :

تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص وكذلك الأخطار والتهديدات المرتبطة بالأداء التسويقي للمنظمة ككل أو لجزء من أجزاء العملية التسويقية .

الرقابة السابقة : ويقصد بها الرقابة التنبؤية، أي التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المستقبل تمهيداً لافتراح بدائل التصرف الممكن تبنيها لمواجهة هذه المشكلات أو حلها .

الرقابة المتزامنة : ويقصد بها الرقابة أثناء تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية. وفي الواقع العملي نجد أن ممارسات الرقابة على العمليات التسويقية يجب أن يتم من خلال توجه وفكر صارم ومُلمز للقائم بالعملية حتى يحكم عمل المؤسسة، ويكون بمثابة مُرشد قادرة على تطبيق والإلتزام بكافة القرارات الإدارية الإداري المتخذة داخل المؤسسة .

الرقابة اللاحقة : والمقصود بها الرقابة التاريخية . أو عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط . وهذا بالطبع يتم في ضوء ما يتم تجميعه من بيانات مجمعة وتفصيلية عن جوانب الأداء المختلفة للنشاط .

عملية التقييم : تتم عملية التقييم سواء على مستوى المراجعة الشاملة للنشاط التسويقي ككل أو لجزء معين من نشاطاته على ثلاث مراحل أساسية يمكن تلخيصها كالآتي، مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء الموضوعية للنشاط .

المراحل الأساسية لعملية التقييم :

1. ماذا حدث بالضبط (فعلي) .
2. لماذا (في حالة وجود انحرافات) .
3. ماذا يجب عمله (إجراءات تصحيحية) .

أنواع التقارير الرقابية :

تنقسم التقارير الرقابية إلى نوعين أساسيين هما :

التقارير الرسمية : ويحتوي هذا النوع على معلومات وبيانات مجمعة أو مجزأة أو الاثنين معاً عن نتائج العمليات والإنتاج التسويقي ، كما يقدم خلال فترات زمنية منتظمة (كل أسبوع أو شهر أو سنة ..) .

التقارير غير الرسمية أو الاتصالات غير الرسمية : أما هذا النوع فلا يأخذ الشكل المكتوب . فالتقارير في هذه الحالة تقدم من خلال التليفون أو المقابلة الشخصية وجهاً لوجه أو الاجتماعات ... وغيرها، وعادة تقدم التقارير غير الرسمية لتنبية الإدارة التسويقية عن تطورات السوق وأوضاع المنافسة والأسعار ... الخ ، وما يتم إنجازه وأي مشكلات أخرى قبل تقديم التقارير الرسمية .

أساليب القياس :

في هذا الخصوص يمكن عرض بعض الأساليب باختصار على النحو التالي :

1. مصفوفة الأهداف .
2. حساب النسب .

3. قياس الأداء باستخدام مصفوفة المتغيرات كبديل للطريقة أو الأسلوب السابق .

المبحث الثالث: تأثيرات إعادة تشكيل المنتج على عناصر المزيج التسويقي الأخرى (السعر، التوزيع ، الترويج).

لا شك أن تكاملية عناصر العملية التسويقية واتساق عناصرها وأنشطتها معا من محاور الجهود التسويقية، ويقع على المنشأة وجهازها التسويقي في سبيل ذلك تحمل مسؤولية تقصى وتتبع وتحديد التغيرات والتحويلات البيئية بصفة مستمرة ومحاولة إحداث قدر من التوافق والتوائم بين جهود وأنشطة المؤسسة، وطبيعة تلك التحويلات والإستفادة من أفضل الفرص المتاحة، ويأتي الترويج ضمن عناصر المزيج التسويقي متحملاً أعباء ومسؤوليات الأنشطة الاتصالية بالسوق وقطاعات المستهلكين الحاليين والمرقبين لمنتجات المؤسسة، ومن خلال قنواته المتاحة والممكنة. وعليه نتناول أبعاد العمليات التسويقية بكل العمليات الترويجية والإستهدافات التي ترمي إليها، والأهمية المعطاة لها، والتحديات التي تباشر أنشطتها وممارستها في ظلها، فضلاً عن إستكمال الرؤية الترويجية بإستعراض مكونات وعناصر المزيج الترويجي متضمناً الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر، والعلاقات العامة. ولقد جاء هذا المبحث لتوضيح هاته التأثيرات .

المطلب الأول : تأثير إعادة تشكيل المنتج على السعر

إن جميع المنظمات سواء الهادفة للربح أو غيرها تقوم بوضع أسعار لمنتجاتها إذ يعد التسعير أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة نظراً لارتباطه المباشر بالمنتج والزبون .

لذلك فإن السعر يُعتبر من أبرز عناصر المزيج التسويقي في المنظمة للأسباب التالية:

- 1- يُعتبر العنصر الوحيد من بقية العناصر في المزيج التسويقي الذي يتمثل في كونه مولد للإيرادات والأرباح.
 - 2- يتميز بكونه أكثر العناصر في المزيج التسويقي مرونة وإستجابة للتغير تبعاً لأي طارئ في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
 - 3- تحتل الأسعار والأسعار التنافسية المرتبة الأولى من حيث الصعوبة والمشكلات التي يتعرض لها مدراء التسويق في المؤسسة وذلك لما لها من تأثير كبير على ديمومة المنظمة وإستمرارها وتحقيقها للأرباح أو العكس من ذلك .
- ومن المناسب إبتداء الإشارة إلى أن السعر ترد له أسماء ومرادفات كثيرة تلي وجهات نظر المتعاملين بمفهومه أو مجال العمل الذي يشتغلون فيه والتي قد تختلف كلياً من حيث المحتوى والمضمون إلا أنها تتمثل بكونها سعراً لذلك الشيء الذي يتم التعامل به .

إذ هناك تعاريف متعددة للسعر من أهمها أنه: " كمية النقود والعناصر الأخرى التي يُتفَع منها للحصول على منتج ". كما يعرف السعر بأنه " تعبير عن قيمة الأشياء التي يتم تبادلها في السوق " وبصورة أوسع يعرف السعر بأنه " مجموع كل القيم (النقود) والتي يستبدلها المستهلك مقابل فوائد أو امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة " .

وان هذا التعريف يتوافق الى حد كبير مع الابعاد المختلفة لمعنى السعر وتعدد الاتجاهات في النظر الية. اذ ان للسعر اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات كونه يعد عاملا مهما في تغطية التكاليف المترتبة على قيامها بالانشطة المختلفة لتحقيق اجمالي العائد وبالتالي احتساب الارباح المتحققة. (وان للتسعير اهداف كثيرة يمكن اجمالها بالاتي :

- 1- البقاء والاستقرار والنمو
- 2- تحقيق اقصى مبيعات ممكنة
- 3- زيادة حصة المنتج في السوق
- 4- تحقيق الارباح
- 5- بناء سمعة جيدة للمنتج.

لذلك يعتبر السعر أحد العناصر الهامة للمزيج التسويقي، ويستمد أهميته في أنه يُمثل الواجهة المعبرة عن مواصفات وجودة المنتج من حيث مقارنة الزبائن بين مستوى جودة المنتجات ومستوى الأسعار المعروضة عند كل عملية من العمليات التسويقية. وكلما كان هناك توافق بينهما كلما أدى ذلك إلى زيادة ثقة الزبائن بالمؤسسة ومنتجاتها بصفة عامة، أيضا يستمد السعر أهميته من أنه العنصر الذي يعول عليه في تحقيق معدلات العائد على الأموال المستثمرة الذي ترغب فيها المؤسسة. سواء مدخلاتها أو مخرجاتها وفقا فقط لكيفية وحسن الإستغلال الجيد والمناسب.

وعلى ذلك، فإن الخطأ في تسعير المنتج يعني التضحية بعدد من الزبائن كان من الممكن أن يقبلوا على شراء المنتج، مما يؤثر سلبا على الحصة التسويقية للمؤسسة، وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق مستوى الربحية المستهدفة. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند إعادة تشكيل المنتج والتي تتمثل في

:

أ الأهداف التسويقية:

يرتبط سعر المنتج في الأسواق إرتباطا وثيقا بالأهداف التسويقية للمؤسسة، فإذا كان هدف المؤسسة هو الإنتشار وإغراق الأسواق، فإنها سوف تتجه إلى عرض منتجها بأسعار منخفضة، بحيث يصبح مناسبا لأكبر عدد من العملاء والزبائن الدائمين والمحتملين، بينما إذا كان هدف المؤسسة هو الحفاظ على الحصة التسويقية التي تستحوذ عليها من إجمالي السوق، فإنها تفضل تحديد أسعار منتجاتها عند إعادة تشكيلها بالتوازي والمقاربة مع المنتجات المنافسة سواء المعروضة منها، أو ماتم طرحه كمنتج جديد في الأسواق. بحيث يكون مقاربا لأسعار المنتجات المنافسة، وأن أي تغيير في أسعار المنافسين عند إعادة تشكيل المنتج يجب أن يؤخذ في الحسبان عند إعادة النظر في سعر المنتج كل فترة زمنية. أما إذا كان هدف المؤسسة هو تنمية حصتها التسويقية أو الحفاظ على المراكز القيادية لها في الأسواق، فإنها تحدد أسعار منتجاتها دون تقييد بأسعار المنافسين بقدر اهتمامها بالشرائح التسويقية الجديدة التي تسعى إلى التعامل معها وتقديم أسعار متميزة لهم مقابل خدمات إضافية أو مميزات إضافية في المنتج وغير متوافرة في المنتجات المنافسة. مع الأخذ بعين الإعتبار توقع سيناريوهات ومواقف مشاهمة في بيئة متسارعة ومتغيرة وفق الجوانب

التالى مثل: ولاء ورضا الزبائن،مدى قدراتها التشغيلية السريعة والمتسارعة أثناء عملية إعادة التشكيل،وكذا النواحي المالية ومدى إلتزام المؤسسة بعناصر خفض التكاليف.

ب - مستوى التكنولوجيا المستخدم:

يؤثر المستوى التكنولوجي عند إعادة تشكيل المنتجات في تحديد سعره المنتج في الأسواق، فكلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم بحيث تكون إعادة تشكيل المنتج المؤسسة متميزا ومختلفا عن المنتجات المنافسة له كلما أعطى ذلك الحرية للمؤسسة لتحديد سعر المنتج دون التقيد بمستوى أسعار المنافسين، حيث تحاول المنظمة في هذه الحالة إعطاء منتجها صورة ذهنية لدى زبائنها بأنه متميز في سعره نتيجة لتميزه في الجودة والكفاءة الفنية مقارنة بالمنتجات المنافسة له.والعكس يكون صحيحا أيضا، حيث كلما كان المستوى التكنولوجي المستخدم لإنتاج المنتج منخفضا - الأمر الذي يعكس على جودة وكفاءة أداء إعادة تشكيله . حتى يحدث ذلك أثرا ويحقق نتيجة.

ج- درجة المنافسة:

هناك علاقة عكسية بين قدرة المؤسسة على تحريك أسعار منتجها في السوق وحدة المنافسة التي تواجهها، بمعنى أنه كلما زادت حدة المنافسة كلما قلت قدرة المؤسسة على تحريك أسعارها والتحكم فيها كوسيلة لمواجهة المنافسين، حيث إن ذلك سوف يُعرض المؤسسة لمخاطر الدخول في منافسة سعرية قد تكلف غالبا خاصة إذا أسيء استخدام عملية إعادة تشكيل المنتجات، وما قد يترتب على ذلك من احتمال خروج المؤسسة ذاتها من السوق، فلا هي حافظت على إستمراريتها ولا هي بقت في السوق، بينما يفضل أن يظل سعر إعادة تشكيل المنتج ثابتا وفي حدود اسعار المنافسين وذلك في أخف الحالات مع تغيير عناصر المزيج التسويقي الأخرى في مواجهة منافسيها، سواء من خلال تطوير المنتج أو إضافة شكل جديد له . او التصدير أو تصميم حملة ترويجية أكثر تركيزا على عيوب المنافسين وإظهار مميزات منتج الشركة من خلالها.

ويمكن تصور العكس في حالة عدم المنافسة التي تواجهها المؤسسة، حيث يكون هناك تفاوت ملحوظ بين المنافسين غير عنصر التسعير بصفة خاصة، ووفق هذه الحالة يتوافر قدر ملحوظ من المرونة لدى المؤسسة لتحريك أسعارها دون خوف من الدخول في منافسة سعرية مع منافسيها، حيث يسعى كل منافس في هذه الحالة إلى الحفاظ على حصته التسويقية دون محاولة لزيادتها على حساب المنافسين الآخرين .

وهذا يتطلب إعدادا وتعاوننا ضخما بين أقسام المؤسسة كون حاجات ورغبات الزبائن تختلف مع مرور الزمن،وفقا لطبيعة الأشخاص والتكوين البيئي.

المطلب الثاني : تأثير إعادة تشكيل المنتج على التوزيع

يُعد التوزيع من الوظائف التسويقية الحيوية للمؤسسات،والتي تسعى من خلالها المؤسسات إلى توفير المنتجات للقطاعات المختلفة من السوق، في الوقت والمكان المناسبين، إذ يتم إيصال المنتجات من المصنع إلى المستهلكين عن طريق استعمال قنوات توزيعية تمثل الطريق الذي يسلكه المنتج من المصنع إلى المستهلك.

وقد عُرفت المنافذ التوزيعية: بأنها عبارة :عن مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتمّ عن طريقها نقل السلع من مصادر إنتاجها إلى المستهلكين، والتي يتم عن طريقها إيجاد المنافع الزمانية والمكانية ومنفعة الحياة.

وتوجد سياستان تتبّعهما المصانع في لبناء هيكل القنوات التوزيعية، هما:

سياسة التوزيع المباشر وسياسة التوزيع غير المباشر. فبالنسبة للأولى يتم من خلالها تسليم المنتجات إلى المستهلك النهائي بشكل مباشر دون الحاجة إلى وسيط.

ومن مزاياها: المحافظة على هامش ربح معقول، وذلك لعدم وجود أرباح الوسطاء، أضف إلى القدرة على التحاور مع المستهلك بنفسه لمعرفة جميع ومختلف الآراء حول المنتج. أما فيما يتمثل في المساواة فهو بتحمل المؤسسة كافة أعباء التوزيع ونفقاته. أما سياسة التوزيع غير المباشر فعندما لا تتمكن المؤسسة من توزيع منتجاتها بشكل مباشر وفي الوقت المخصص لذلك على المستهلكين فإنه في الغالب نجد المؤسسة إلى استخدام الوسطاء ليكونوا حلقة الوصل في هاته العملية. على أن تكون الأسواق المستهدفة منسجمة مع أهدافها.

ففعالية وكفاءة أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي لا تتحقق إلا عن طريق التنسيق بينه وبين باقي العناصر الأخرى في المزيج. وتؤثر منافذ التوزيع بصفة أساسية في المزيج التسويقي والتخطيط التسويقي كله بكونها تؤثر في تحليل المطلب الذي هو أساس التخطيط التسويقي وذلك من ناحيتين الأولى أن منافذ التوزيع تلعب دورا هاما في تجميع المعلومات السوقية اللازمة للعملية التخطيطية للمؤسسات هذا بالإضافة لأثر المنافذ عليها، وذلك من خلال السياسات الشرائية والتخزينية التي يتبعونها وهذا وفقا وإتباعا لأنشطة وإدارة المبيعات.

وبالنسبة للتسعير فإنه يكون على المنتجين - عند تحديد الأسعار - للتخطيط لتحديد الأسعار بدءا بآخر حلقة توزيع حتى السعر المعروض والمطروح وفقا لهامش ربح مناسب ملائم لكل حلقة من حلقات التوزيع. بطريقة ترغم المؤسسة على تحمل مسؤولياتها وتُركز على تحقيق الأرباح .

لذلك فإن إعادة تشكيل المنتج تحقق كل الأهداف السابقة للمنتج وتعمل على تحقيق نفس المزايا السابقة مع استغلال للوقت وحفاظا على كامل الإمتيازات والمتمثلة في :

- أ - إحكام الإشراف والسيطرة على بيع سلعته في المرحلة الأخيرة.
- ب - ضمان تعاون الموزع وبذله أقصى جهد في الترويج للمنتج.
- ج - مراقبة تنفيذ الموزع لتعليمات المنتج بشأن بيع سلعته.
- د - تُيسر على المنتج مهمة تسويق سلعته وخفض تكاليفها ومخاطرها.
- هـ - تركيز جهوده البيعية على سلعة المنتج والاستغناء عن السلع البديلة الأخرى التي كان يتعامل فيها.
- و - الحصول على مساعدات ودعم من المنتج في بيع السلعة.
- ز - الحصول على حجم مبيعات كبير بسبب غياب المنافسة.
- ك- أن ازدياد حدة المنافسة قد جعل من الضروري العمل على تخفيض كافة بنود التكاليف بقدر الإمكان والعمل على تحسين الخدمة.

ف - أن ازدياد معدل التقدم التكنولوجي في وسائل وأساليب التوزيع المادي قد أتاح الفرصة لتحسين وتطوير اداء هذه الوظيفة التسويقية بصورة أفضل.

م - أن التوزيع المادي يسهل على إدارة التسويق مهمة التخصص الجغرافي في تغطية وخدمة الزبائن والأسواق.

المطلب الثالث : تأثير إعادة تشكيل المنتج على الترويج

يُمثل الترويج أحد الأنشطة الأساسية داخل المؤسسة، فهو يساهم في زيادة الحصة السوقية والمبيعات، وفي إشباع حاجات ورغبات المستهلكين. فله دور أساسي يتمثل في خدمة النشاط التسويقي، وذلك من خلال تعريف وإقناع المستهلكين بخصائص المنتج، وإدراك المنافع العائدة عليهم. ويشكل الترويج مجموعة الاتصالات التي تعقد مع المستهلكين بهدف إقناعهم وتعريفهم بالمنتجات، من أجل حثهم وإغرائهم على شرائها.

وقد عرف الترويج بأنه: عرض مميز لمستهلك محدد ضمن فترة زمنية معينة، كما أنه ذلك الإتصال أما عناصر الترويج، فهي: الإعلانات، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر، والعلاقات العامة. ولا بد للمؤسسة من إختيار الوسيلة المناسبة والملائمة للتعريف بالمنتجات، ويجب الأخذ بعين الإعتبار بعض العوامل عند وضع المزيج الترويجي الملائم، ومن هذه العوامل ما يتعلق بكل من: البيئة، المزيج التسويقي، المنتج، المستهلك، والجوانب المالية له.

وعليه في ظل التحولات العصرية التي تشهدها البيئة التسويقية من مختلف جوانبها وأبعادها على المستويين العالمي والمحلي والتي تزايدت معها صعوبة العملية التسويقية وبالعبء الأنشطة الترويجية لمقابلة تحديات التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة الطموحة في تصريف ما تطرحه من منتجات سلع كانت أم خدمات.

الجدير بالذكر أن تصميم الاستراتيجية الترويجية ليس بالضرورة أن يشمل كافة العناصر الترويجية المتاحة من إعلان وبيع شخصي وتنشيط مبيعات الخ، وإنما يحكم هذا الإختيار والصياغة الاستراتيجية بعض التحديات أو الضوابط حتى تحدث العملية الترويجية الأثر المخطط لها بكفاءة عالية، وتأخذ هذه التصورات التالية لما لإعادة التشكيل أي (إعادة تشكيل المنتجات) أثر مباشر على هاته العملية الهامة ويبرز ذلك من خلال الأتي :

أ - التحديات المالية :

تعتبر التحديات المالية عن الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة والتخصصات المالية التي تستطيع توجيهها نحو العملية الترويجية حيث كلما اتجهت تلك التخصصات إلى التصاعد كلما أعطى ذلك ويظهر ذلك من خلال أهمية إعادة تشكيل المنتج والفرصة الأفضل إلى إمكانيات التشغيل الترويجي والإستغلال الواسع النطاق للإعلام ووسائل تنشيط المبيعات ولفترات أطول، هذا إذا كانت طبيعة السوق تتطلب ذلك .والعكس فيظل تضائل التخصصات المالية للترويج فإن ذلك يحد من فرص التنوع في الجهود والوسائل الترويجية المتاحة. وهذا مالا يجب إغفالها ، بل يجب حسن إستغلاله وتوفيره حيث لا بد وان يلعب الدور الإيجابي وحسن الإستغلال لعملية إعادة تشكيل المنتجات.

ب - التحديات السوقية:

إن الاعتماد على الترويج والمفاضلة بين أدواته و الإختيار من بين أشكاله المتنوعة الطبيعية المسيطرة على السوق المستهدف من الترويج وإمكانية توجيه القرارات الترويجية بما يواكب توجيهات السوق من حيث المتغيرات المحيطة به بيئيا وتكنولوجيا وتنافسيا وغيرها، ودرجة الإستقرار أو الاضطراب السائدة، أيضا نصيب المؤسسة السوقي

المتاح قياسا بحجم السوق ومدى إتساع نطاقه وإنتشاره وتباعده الجغرافي وتنوع قطاعاته الإستهلاكية وحجم الزبائن المرتقبين، فضلا عن طبيعة وكثافة الجهود الترويجية الموجهة إلى هذا السوق . ففي ظل التعامل مع سوق يتصف بالحدودية والتضائل يسهل معه الاتصال بالبيع الشخصي، ويختلف التعامل مع سوق تتباعد مواقعها وتتزايد الحاجة إلى مخاطبة شرائحه وقطاعاته بالإعلان كوسيلة اتصال ترويجية وغير مباشرة.

فالأداء الترويجي المميز والفاعل لعملية إعادة تشكيل المنتجات يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف الوسيطة والنهائية، ويتحقق ذلك بفضل فعالية الإدارات المساعدة وهذا ما يؤدي إلى النجاح المتكامل داخل المؤسسة.

ج- التحديات التنافسية :

إن إتساع الأسواق وإنتشارها والسعي من جانب المؤسسات إلى فتح أسواق جديدة وإكتساب زبائن جدد بغية تحسين فرص الربحية لديها وانتعاش الطلب على المنتجات بمختلف أشكالها وأحجامها وسبيلها في ذلك بشكل أساسي هو الترويج وأدواته الإتصالية وفنونه وأشكاله التأثيرية على السلوك الاستهلاكي وتحريك دوافع الشراء لدى قطاعات المستهلكين وشرائحها المتنوعة وفقا للغة التخاطب الترويجية الملائمة لكل قطاع مما يخلق ذلك مناخا تنافسيا قويا في أغلب الأحوال، وبالطبع يختلف الأمر والتوجه الترويجي في ظل المنتجات التي تسوق في سوق تنخفض فيه حدة المنافسة أو التي لا تصل على درجة الصراع التنافسي المبني على أدوات وأشكال الترويج الممكنة والمتاحة. لذا يستحسن الإستغلال الأحسن والأمثل لعملية إعادة تشكيل المنتج في كل الظروف وفق تشكيل مناسب بكمية متوافقة تحت هدف هو المحافظة على إستمرار العمليات الإنتاجية مع ضرورة تحصيل وقت مميز لتلافي الوقت الضائع.

د- التحديات الرقابية :

حرصا على مراعاة العملية الترويجية وما تطرحه من أشكال ونماذج إعلانية من خلال العديد من الوسائل المتعددة والمختلفة، تلتزم الوكالات المختصة بتصميم الإعلانات بضوابط إعلانية في محتويات الرسالة الإعلانية من الكلمات والصور والألوان والأفكار وخضوعها للمراجعة والرقابة وفقا للبيئة ونوعية طرح المنتجات وبالتالي أيضا مراعاة ذلك عند عملية إعادة التشكيل، وذلك حتى تتناسب مع مشروعات وأفكار الزبائن وكذا من أجل ضمان الزبائن في حد ذاتهم وتأمينهم وتأمين سلامة الإنتاج والمنتج.

هـ- تحديات الوقت :

تتطلب العملية الترويجية لبعض المنتجات أو الأنشطة التعامل مع وسائل معينة في نشر أفكارها أو الاتصال من خلالها بجمهورها المستهدف، والمسألة هنا تتعلق بأمرين هامين أولهما مدى توافر الوسيلة المطلوبة للنشر أو الترويج من خلال التعامل مع هذه الوسيلة. حيث تتطلب بعض إنتاجية عمل عالية، ونظم معلومات مثالية وخبرة واسعة ومعرفة إدارية عالية . وهذا ما يجعل المؤسسة تحت تحديات تتطلب منها إستثمار للوقت الترويجي وإمكانية الاستفادة القصوى من ذلك وهذا لا يتأتى إلا بمستوى كفاءة عالية وقدرة عالية في الإنجاز .

الخاتمة:

وهكذا يمكننا القول في ختام هذه الورقة البحثية والتي الذي جاء تحت عنوان أبعاد العملية التسويقية في ظل بيئة الأعمال الحالية وأمام سوق مستهدفة ومتغيرة في كل وقت وحين تلعب العملية التسويقية الدور الفعال في كل الأنشطة والمهام التسويقية سواء في طرح منتج جديد ، أو إعادة تشكيل لمنتجات وذلك لضمان التكيف الدائم مع رغبات الزبائن بغية التأثير على حجم السوق وهذا وفقا للوقت المناسب والإمكانات الموجودة داخل كل مؤسسة ووفقا لأهدافها انطلاقا من قدرة المؤسسة على البقاء والإستمرار في السوق. وهذا ما يلعب دورا بارزا في تغيير ظروف العمل داخل المؤسسات.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب :

- 1- أحمد عكاشة ، التسويق المعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان 2003.
- 2- أماني محمد، إدارة العمليات التسويقية، دار وائل، عمان، 2001.
- 3- ايثار عبد الهادي آل فيحان، التسويق ، الجامعة المستنصرية ، الموصل ، بدون تاريخ.
- 4- بشير العلاق، أسس الإدارة التسويقية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
- 5- بلقاسم عبد الرحيم، مبادئ تسويقية حديثة، منشورات جامعة التحدي، ليبيا، 1999.
- 6- جميل أحمد توفيق، مذكرات تسويقية، دار النهضة العربية، لبنان، 2000.
- 7- حميد عبد النبي الطائي، مبادئ التسويق، منشورات جامعة الزيتونة الخاصة، الأردن، 2001.
- 8- ربحي مصطفى عليان ، أسس التسويق المعاصر ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 9- عادل حرحوش صالح المفرجي، إدارة المنتجات، جامعة بغداد، الطبعة الأولى، مطبعة النشر الإلكتروني، 2008.

II - مذكرات جامعية:

- 11- سميرة نجدي ، أثر السياسات التسويقية على كفاءة تسويق المنتجات الدوائية، رسالة ماجستير ، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي. الجامعة الافتراضية الدولية ، 2006.
- 12- محمد محمد الهادي ، المزيج التسويقي التسويقي من منظور التطبيقات الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بماليزيا فرع كونتان، 1429 هجري.

13- مجدى عزيز إبراهيم ، التسويق ودوره في تحسين أداء المؤسسات ،مجلة مكتبة الملك فهد ، مج 9،ع2، رجب -ذو الحجة 1427.

14- عبد الهادي محمد فتحي ، العلاقة بين أداء المنتجات وتوقعات العملاء ودورها في تحديد نوايا إعادة الشراء ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، مصر 2008.

15- ياسر عبد الإله ، دور التخطيط الاستراتيجي في التحكم بآليات نجاح المنظمة على مستوى العمليات التسويقية ، رسالة دكتوراه ، جامعة المدينة العالمية ، 2011.

ثانيا : باللغة الأجنبية:

I- Ouvrages :

16- Daft, Richard ,The Future Marketing, New York ,2008.

17- John Neil ,Modern Marketing ,Oxford University Press (New york) 2009 .

18- Jerome Vanga, Marketing process between responding to the demands of the market and the inherent obstacles, Dar global horizons for creativity, Qatar, 2000.

19- Kolter, Philip and Keller, Kevin, “Marketing Management”, International Edition, Twelfth Edition, Prentice-Hall Pearson Education International. (2003),p115.

The Impact of Work Climate Factors on the Quality of Work Life – Case Study: Food and Beverage Industry Sector, Gaza Strip

الهابل وسيم إسماعيل الهابل, دكتور, الجامعة الإسلامية بغزة, walhabil@iugaza.edu.ps, PALESTINE

الحايك رمضان رزق الحايك, الباحث, الجامعة الإسلامية بغزة, walhabil@iugaza.edu.ps, PALESTINE

Wasim I. Al-Habil is an associate professor working at the College of Commerce in the Islamic University of Gaza, Palestine. His research focuses on public administration in the Middle East and Palestine.

Ramadan Rizeq Elhayek is a researcher working as a Palestinian public administrator.

ABSTRACT

This study aims to investigate the impact of work climate on the quality of work life of the staff members in the food and beverage industry sector in the Gaza strip, Palestine. We used an adaptable model generated to represent the work climate through the supportive management, intrinsic and extrinsic reward, decision autonomy, social support, health and safety at work and the physical work environment to investigate the impact of these elements on quality of work life. We discussed the impact of work climate factors on the quality of work life and made recommendations for further researches and organizations.

Key words:

work climate, quality of work life, food and beverage industry sector.

INTRODUCTION

An efficient management and human resources play a major role in achieving the organization's goals and objectives. Their role in the developing systems is undeniable. So, any organization based its success on how it attracts, recruits, motivates, and retains its workforce. Today's organizations need to be more flexible so that they are equipped to develop their workforce and enjoy their commitment. Therefore, organizations are required to adopt a strategy to improve the QWL to satisfy both the organizational objectives and employee needs. (Sajjad & Abbasi, 2014)

Basically, QWL is all about employee involvement, which consists of methods to motivate employees to participate in decision making and enhance the organization's value. (Venkatram, 2005)

Studies have proven that organizations offering better QWL are more likely to gain leverage in hiring and retaining its valuable work force. Organizational turnover has been a central research topic for nearly 90 years, which can result in severe negative consequences for the organization. (Korunka et al., 2008)

Performance improvement at most organizations is not depending only on the successful deployment of tangible assets and natural resources but also on the effectiveness of the intangible resources which almost became the most important assets that the organization may gain. Therefore, motivating and retaining workers push the performance level toward high levels, in which raise the organization's value. It can be done by improving the working conditions and enhancing the QWL among the labor. (Conklin, 2001)

Just as weather climates affect people who live in them, the same can be said about a work climate. Healthy, communicative work environments support an efficient work force that is ready to commit daily to its assigned tasks to keep the company running profitably. A poor work climate, on the other hand, doesn't support a strong, motivated team environment. In a poor work climate and conditions such as one of ineffective communication and unfocused supervision, the productive goals can become unclear. Employees may lack interest or motivation which is likely to decrease productivity even further. Even if employees are still productive, it may be wasted if they are working on tasks that don't

fit into crucial company goals. In this way, a good work climate is one that is supported and enhanced by effective management. (Cyprus and Bailey, 2014)

In Palestine, especially in Gaza strip, the industrial sector faces obstacles due to several reasons such as the Israeli occupation's actions and lack of protection by the Palestinian authorities in which affect the work climate directly or indirectly, as well as the QWL among the workforce. Therefore, this study investigates the impact of work climate factors on QWL among the workers and employees in the food and beverages industry sector in Gaza strip, Palestine.

Problem statement

The problem generated primarily from the suffering of Palestinian economy which faces difficulties by the Israeli occupation in which led to a weak economy that cannot meet the needs of the Palestinians. According to the ministry of labor statistics; in the first half of 2014, 48 Palestinian workers at the food and beverage industry sector in Gaza strip were injured during their work due to non-safe and non-appropriate work climate. In 2013, more than 870 complaints have been submitted by the workers to the ministry. Most of these complaints were created due to unacceptable quality of work life and work climate surrounding the workers.

Besides highlighting the importance of the work climate and QWL, the study aims to investigate the influence of work climate factors on the QWL, so the research problem can be summarized by answering the following question:

What are the major factors of work climate that influence the level of quality of work life in the food industry sector?

In addition, the research tries to answer other sub-questions including:

- How far do the factors of work climate affect QWL at the food industry sector in Gaza strip?
- How do staff members perceive their managers in relation to supporting their work conditions?
- What role can the food industry sector play in helping to shape QWL that aim to provide and improve better work climate and conditions?

Research Objectives

The research pursues to achieve the following objectives:

- Identify, highlight, and characterize the concepts of work climate and QWL.
- Create the awareness of the importance of work climate and QWL at organizations.
- Explore as much as possible the relationship between QWL and the work climate.
- Explore the most affecting factors of work climate on the food Industry sector, Gaza.
- Examine what employees perceive as positive and negative aspects of their work conditions.
- Suggest some recommendations to increase the effectiveness of work climate and to improve the QWL at the food industry sector, Gaza strip.

Research Hypotheses

To examine the effect of the work climate factors on the QWL, the following hypotheses are formulated:

- Hypothesis 1: There is a statistical significant relationship between work climate and QWL.

And hence the following sub hypotheses are generated:

1. There is a statistical significant relationship between the “supportive management” and QWL.
2. There is a statistical significant relationship between the “intrinsic & extrinsic reward” and QWL.
3. There is a statistical significant relationship between the “decision autonomy” and QWL.
4. There is a statistical significant relationship between the “health and safety” and QWL.
5. There is a statistical significant relationship between the “social support” and QWL.
6. There is a statistical significant relationship between the “physical work environment” and QWL.

- Hypothesis 2: There is a statistical significant effect of the work climate factors (supportive management – intrinsic and extrinsic reward – decision autonomy – health and safety at work – social support – physical work environment) on the QWL.
- Hypothesis 3: There is a significant difference among respondents toward (the effect of work climate on the QWL) due to personal traits (age, education, years of experience, position).

Research Variables:

Main independent variable is: work climate.

- ***Sub-variables:***

1. Supportive management.
2. Intrinsic & extrinsic reward.
3. Decision autonomy.
4. Health & safety at work.
5. Social support.
6. Physical work environment.
7. Individual characteristics (age, education, years of experience, position).

- ***Dependent Variable:***

1. QWL.

Research Terms

Quality of work life (QWL): Gayathiri and Ramakrishnan (2013) defined QWL as the favorable conditions and environments of a workplace that support and promote employee satisfaction by providing them with rewards, job security, and growth opportunities. In addition, they found that some researchers pointed out that QWL is not only related to personnel's well-being and their attitudes and feelings towards their job but also goes beyond job satisfaction.

Studies found that also job satisfaction beside the employees' life outside of work is affected by QWL. When employees' needs are not met, they are likely to experience work-life stress which may have

adverse consequences on their well-being and job performance (Li and Yeo, 2011). QWL programs attempt to address almost every aspect of an employee's working life, many of that are related to human resources policies and strategies (Harrington and Ladge, 2009). The perceived QWL is often associated with fulfillment of complex psychological needs of the individual to achieve optimal experience and functioning (Ryan and Deci, 2001).

QWL constructs: No one can deny that QWL is a systematic approach in which people generally have a perception toward it. To focus on the improvement of satisfaction and productivity of employees, it is urgently needed to enhance and improve the autonomous work groups, job enrichment and active-involvement. Therefore, it requires employee commitment to the organization and an environment in which this commitment can flourish. Various authors and researchers have proposed models of QWL which include a wide range of factors. Studies concluded that the family's psychological support and the diversion that it entails make it a crucial factor affecting QWL. They concluded that studies support the facts that a happy family life has a positive effect on the greater job satisfaction and objective career achievement with a directly proportional relationship. As well as, they found that the most important factors of QWL are work environment, supervisory behavior, ancillary programs, organizational commitment, job involvement, health & safety, and compensation and retirement benefits. So, QWL could be considered as a holistic concept. (Sheel et al., 2012)

Work climate: Cyprus and Bailey (2003) defined work climate as an expression of the working conditions available in the workplace. In addition, they added that business climates affect how well company goals are being met because maximum efficiency, production and employee motivation are impossible when the work climate is poor. Moreover, they stated that effective work climates ensure that employees are clear about their purpose in the larger realm of the company and know exactly what is expected of them. In this way, companies can better function as a whole to meet their goals.

Work climate components

Supportive management: Supportive management refers to managers' concerns and support for subordinates' work and represents the degree to which they create a facilitative climate of support, trust, and helpfulness. Studies view supportive management as a major dimension of employees' psychological safety in the workplace. (Yoon et al., 2001)

A definition by D'Ambrosio (2011), defined supportive management as a genuine respect for all employees. He said that it doesn't matter whether someone sweeps the floor or directs human resources; each person deserves to be treated with respect and civility.

Intrinsic & extrinsic reward: Wigfield and others (2004) explained intrinsic motivation as a motivation that is driven by an interest or enjoyment in the task itself, and exists within the individual rather than relying on any external pressure. Intrinsic motivation is based on taking pleasure in an activity rather working towards an external reward.

Extrinsic motivation refers to the performance of an activity in order to attain an outcome, which then contradicts intrinsic motivation. Extrinsic motivation comes from outside of the individual. Common extrinsic motivations are rewards like money and grades, coercion and threat of punishment.

Competition is in general extrinsic because it encourages the performer to win and beat others, not to enjoy the intrinsic rewards of the activity. A crowd cheering on the individual and trophies are also extrinsic incentives. (Ryan & Deci, 2001)

Decision autonomy: Ghoshal and Nohria (1989) clarified decision (or decision-making) autonomy in which it affords the freedom to implement changes at the subsidiary level, and it can be one of the mechanisms used by managers to implement their strategies.

Researchers stated that "it is important to note that the level of decision autonomy afforded to subsidiary managers and the managers' perceptions of global integration pressures are two distinct constructs: global integration pressure concerns the characteristics of an organization as a whole (i.e.,

the construct relates to strategy), and decision autonomy concerns the characteristics of the subsidiary (i.e., the construct relates to implementation).” (Takeuchi et al., 2008, pp. 46)

Social support: The European Union Health Information System (2009) stated that social support is a concept that is generally understood in an intuitive sense, as the help from other people in a difficult life situation. As well as, it mentioned that Cobb (1976) was the first who put forward for the definition of social support. He defined social support as ‘the individual belief that one is cared for and loved, esteemed and valued, and belongs to a network of communication and mutual obligations’. In the MINDFUL project (2008) social support is defined as ‘the perceived availability of people whom the individual trusts and who make one feel cared for and valued as a person’.

Health & safety: As an employee, he or she has rights that protect him/her against health and safety hazards on the job. He or she has the right to participate in workplace health and safety issues and to know about any potential hazards. Therefore, he or she also has the right to refuse work that they believe is dangerous and to stop working in certain circumstances.

Oak Ridge National Lab (2008) defined health and safety at work as an area concerned with protecting the safety, health and welfare of people engaged in work or employment. The goals of occupational safety and health programs include to foster a safe and healthy work environment.

The European Commission for Employment, Social Affairs and Inclusion (2010) reported that a safe and healthy working environment is an essential element of the quality of work. Health and safety at work represents today one of the most important advanced fields of the social policy.

Physical work environment: Sirgy and others (2001) stated that the physical work environment centers on the physical space that the employee is working in or a space that will be used in the future. They recommended that the physical environment should be safe and healthy, and provide the resources necessary to complete the assigned task. An ideal physical environment is mentally stimulated with all of the necessary job tools present and ready for use.

The World Health Organization (WHO) (2010) defined physical work environment as the part of the workplace facility that can be detected by human or electronic senses, including the structure, air, machines, furniture, products, chemicals, materials and processes that are present or that occur in the workplace, and which can affect the physical or mental safety, health and well-being of workers. If the worker performs his or her tasks outdoors or in a vehicle, then that location is the physical work environment.

Palestinian food industry sector

Definitely, food is considered as one of the basic needs of humans and animals alike. It has been known since old times how individual and collective practices followed several ways of keeping dietary and storage from time to time for self-preservation and the rights of the struggle for survival, these rights were used in several ways, including salting, drying and storing grain in drilling covered. Before 60 years ago, the food industries in Gaza strip started manually by making carbonated beverages such as "7-up" (Abu Ful, 1996). But after the year (1967), new industries started to enter to the region affected by the pattern of new quote from Israeli industries, and continued until the end of April (1999) to become more than 140 manual and a semi-automatic and automatic factories (Mahmoud, 1999). The number of institutions operating in the industry of food products and beverages in the Gaza governorates is (551) establishments, until the end of 2010. While the number of institutions in the entire industrial sector in Gaza governorates is (3777), and this means that the food and beverage industries represented in terms of the number of institutions (14.6%) of the volume of industry in the Gaza Strip in 2012. (PCBS, 2011)

Food industries represent in terms of the number of workers (16%) of the total manpower in the industrial sector of Palestine in 1998, this had risen to (17.3) in 2004, while in 2010 the food industry employs (3,133) workers in the Gaza Strip, representing (25.2%) of the total manpower in the industrial sector in the provinces of Gaza. (PCBS, 2011)

LITERATURE REVIEW

➤ Bahar and Nassar, 2014

The influence of QWL on Work Engagement

This study aimed to investigate the level of QWL at the Ministry of Education and the education department at the UNRWA – principals and teachers. As well as, its purpose was to determine the QWL factors that affect the work engagement at both bodies – UNRWA and government. The study found that there is a statistical relationship between QWL and work engagement at both bodies – UNRWA and government. In addition, it found that QWL in both bodies is acceptable as well the work engagement.

➤ Bindu and Yashika, 2014

QWL with Special Reference to Academic Sector

This study aims to investigate the aspects of employee's life – QWL, specially his work and work environment. As well as, it identified the main factors affecting QWL. The findings showed that QWL of teachers at academic sector is below satisfaction.

➤ Norton, Zacher, and Ashkanasy, 2014

Organizational Sustainability Policies and Employee Green Behaviour: The Mediating Role of Work Climate Perceptions

The aim of this study is to investigate green work climate perceptions as mediators of the relationships between the perceived presence of an organizational sustainability policy and two forms of employee green behavior EGB. The study revealed that there are positive relationships between the perceived presence of an organizational sustainability policy and self-report task-related and proactive EGB, and confirmed that these relationships were fully mediated by green work climate perceptions of the organization and of co-workers, respectively.

➤ **Sajjad and Abbasi, 2014**

Studying the Relationship between QWL and Organizational Commitment

The purpose of the study is to investigate the relationship between the qualities of work life with organizational commitment amongst the customs employees of Iran/Guilan province. The results proved that there is a positive and meaningful relationship between the QWL and its dimensions including safe and healthy environment, development of human capabilities, constitutionalism, social integration and the total life space with the organizational commitment. The results of model fit indices have an acceptable range, which allows the conclusion that the fit of the model is acceptable.

➤ **Greenan, Narcy, and Volkoff, 2013**

Ageing, Changes, and Quality of Working Life

The aim of this study is to examine whether company level changes affect differentially the quality of working life according to employees' age. The researchers used data from a French linked employer-employee survey. The results showed that the influence of changes in the use of information and communication technologies ICTs and management tools on the QWL of older workers have a less negative effect than expected. As well as, the indicator of fair work recognition that they used is the only one that is found sensitive to changes, with a lower frequency in changing firms compared with inert ones.

➤ **Mosadeghrad, 2013**

Quality of Working Life and Turnover Intentions: Implications for Nursing Management

The main purpose of this study was to explore the status of QWL among hospital nurses in Isfahan, Iran. The findings showed that hospital nurses reported low levels of QWL. The most important predictor of QWL was disturbance handling, followed by job proud, job security and job stress.

➤ **Singh and Srivastav, 2012**

QWL and Organization Efficiency: A Proposed Framework

The purpose of this paper was to understand and develop the concept of QWL in an organization and to identify factors especially in the internal environment of an organization that leads to QWL. The results showed that the proposed conceptual model provides a good justification for determining the level of satisfaction with QWL in an organization whether it is adequate or superior. A superior level of QWL in an organization suggest that the gap between the employee and employer/organization perception on various factors of QWL is less or negligible while QWL adequacy in an organization suggest that the gap is quite prominent and needs to be amended or reduced for organizational efficiency. Moreover, the study found that the QWL level can be related to measurable organizational efficiency variables in terms of either employee own perception of organizational efficiency related to various factors or their satisfaction on them.

➤ **Asgari, Taleghani and Abadikhah, 2012**

The Relationship between QWL and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs

The purpose of this study is to first measure the level of QWL of information technology staffs and second to investigate the relationship between QWL and some demographic characteristics among them. The results suggest that the level of QWL is medium and needs managers' attentions to enhance. No significant relation was approved between gender and QWL, but relationships between QWL and 1) age, 2) work experience and 3) income were approved.

➤ **Slatten, Svensson, and Svaeri, 2011**

Empowering Leadership and the Influence of a Humorous Work Climate on Service Employees' Creativity and Innovative Behaviour in Frontline Service Jobs

The purpose of this study is to describe and explain the relationships between empowering leadership and a humorous work climate; and service employees' creativity and innovative behavior in frontline

service jobs. The findings indicated a strong relationship between frontline cognitive creativity production of novel ideas and the behavioral implementation of these ideas into their respective work role. Moreover, the empirical findings indicate that both empowering leadership and a humorous work climate are able to trigger frontline service employees' creativity. In addition, service employees' creativity appears to be a mediating variable in the relationship between empowering leadership, a humorous work climate, and the service employees' innovative behavior. This study has indicated that both leadership practice and work climate play important roles in explaining service employees' creativity and innovative behavior.

➤ **Crespell and Hansen, 2008**

Work Climate, Innovativeness, and Firm Performance in the US Forest Sector: in Search of a Conceptual Framework

This aim of this research was to integrate into a unifying model the concepts of work climate, innovativeness, and firm performance using structural equation modeling. Its case study was industry sector, the US forest products industry. The research found that there is a positive and significant relationship among all factors. Having innovation as a core part of a company's strategy and fostering a climate for innovation positively affects the degree of innovativeness and performance of a company.

➤ **Huang, Lawler and Yi Lei, 2007**

The Effects of QWL on Commitment and Turnover Intention

The aim of this study was to examine the effect of QWL on auditors' career and organizational commitment in Taiwanese public accounting firms, and how those commitments, in turn, affect turnover intention. The findings indicated that different dimensions of QWL result in distinctive effects on organizational and career commitments and turnover intentions. According to the authors, the most important finding was that different dimensions of QWL may result in different kinds of human resource outcomes. For example, job characteristics and compensation and benefits are good for the development of professionalism.

➤ **Griffith, 2006**

A Compositional Analysis of Organizational Climate-Performance Relation: Public schools as Organizations

The purpose of the study was to examine specific aspects of organizational climate related to job satisfaction, employee turnover, and organizational performance in public elementary schools. It found that there was no evidence for the mediating effects of job satisfaction on relations of organizational climate to organizational performance and to employee turnover. Results were consistent with the broader organizational literature, which has shown the importance of orderly work environments, collegial relations, and supportive leaders for effectively functioning groups and organizations.

➤ **Gelade and Ivery, 2003**

The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance

This paper examined relationships between human resource management (HRM), work climate and organizational performance in the branch network of a retail bank. It extends previous research on group-level climate-performance and HRM-performance relationships and examines how climate and HRM function as joint antecedents of business unit performance. Significant correlations were found between work climate, human resource practices, and business performance. The results showed that the correlations between climate and performance cannot be explained by their common dependence on HRM factors, and that the data are consistent with a mediation model in which the effects of HRM practices on business performance are partially mediated by work climate.

➤ **Yoon, Beatty, and Suh, 2001**

The Effect of Work Climate on Critical Employees and Customer Outcomes

This research aimed to examine several work climate variables and their effects on service quality. It investigated two components for successful implementation of internal marketing, service climate and supportive management. This study, which combined perceptions from customers and their contact

employees, showed that both climate variables contribute directly to job satisfaction and work effort, and indirectly influence on customers' perceptions of employee service quality.

RESEARCH METHODOLOGY

The research adopted the analytical descriptive technique to sustain quantitative and qualitative measurement and analysis.

Population and Sample

The target population of this study is the employees and workers at the food and beverage industry sector, male and female. The researchers chose 10 industries located in Gaza strip as a sample. The total number of employees is 96, while the target population found 90, 6 were not available - vacations. A total of 96 questionnaires were distributed while 89 filled and returned within one month which formed a response rate 92%. The study adopted the complete census by which the whole study population used as the sample.

Research Instruments

The research main instrument is survey questionnaire consisted mainly from two parts; first the socio-demographic data about the respondents such as the age, years of experience, vacancy level and the education level, the second part was consisted of 7 divisions, each is to detect the effect of one of work climate factors on QWL. The questionnaire was formulated in Arabic and then back translated to English after it has been judged by the experts and academic team.

Data Validity and Reliability Test

The questionnaire validity has been examined and measured by two methods

The Experts Validation

The questionnaire evaluated by number of experts in the field from the university and from the company itself and the final questionnaire has been modified as per the experts' recommendations.

Pilot Study

A pilot study conducted to assess reliability of the questionnaire by distributing the questionnaire on a random sample consist of 30 respondents from the study population where these pilot questionnaires used to assess the validity and reliability of the data. It provides a trial run for the questionnaire, which involves testing the wordings of question, identifying ambiguous questions, testing the techniques that used to collect data, and measuring the effectiveness of standard invitation to respondents.

Data Measurement

In order to be able to select the appropriate method of analysis, the level of measurement must be understood. For each type of measurement, there is/are an appropriate method /s that can be applied and not others. In this research, numerical scale 1-10 is used, where "1" indicates a weak answer while "10" indicates a strong answer.

Table (1) : Kolmogorov-Smirnov test

Field	Kolmogorov-Smirnov	
	Statistic	P-value
Supportive management	0.891	0.406
Intrinsic and Extrinsic Rewards	1.221	0.102
Decision Autonomy	1.055	0.215
Social Support	0.592	0.874
Health & safety at work	0.631	0.821
Physical work environment	0.905	0.386
QWL	1.007	0.263
All paragraphs of the questionnaire	0.989	0.282

Test of Normality for Each Field:

Table (1) shows the results for Kolmogorov-Smirnov test of normality. From Table (1), the p-value for each field is greater than 0.05 level of significance, then the distribution for each field is normally distributed. Consequently, parametric tests were used to perform the statistical data analysis.

Reliability of the Research

The reliability of an instrument is the degree of consistency which measures the attribute; it is supposed to be measuring (Polit & Hunger, 1985). The less variation an instrument produces in repeated measurements of an attribute, the higher its reliability. Reliability can be equated with the stability, consistency, or dependability of a measuring tool. The test is repeated to the same sample of people on two occasions and then compares the scores obtained by computing a reliability coefficient (Polit & Hunger, 1985).

Table (2): Cronbach's Alpha for each field of the questionnaire

No.	Field	Cronbach's Alpha
1.	Supportive management	0.906
2.	Intrinsic and Extrinsic Rewards	0.913
3.	Decision Autonomy	0.926
4.	Social Support	0.840
5.	Health & safety at work	0.869
6.	Physical work environment	0.878
7.	QWL	0.895
	All paragraphs of the questionnaire	0.967

Table (2) shows the values of Cronbach's Alpha for each field of the questionnaire and the entire questionnaire. For the fields, values of Cronbach's Alpha were in the range from 0.840 and 0.926. This range is considered high; the result ensures the reliability of each field of the questionnaire. Cronbach's Alpha equals 0.967 for the entire questionnaire which indicates an excellent reliability of the entire questionnaire. Thereby, it can be said that the researchers proved that the questionnaire was valid, reliable, and ready for distribution for the population sample.

Table (3): Correlation coefficient of each field and the whole questionnaire

No.	Field	Pearson Correlation Coefficient	P-Value (Sig.)
1.	Supportive management	.858	0.000*
2.	Intrinsic and extrinsic rewards	.929	0.000*
3.	Decision autonomy	.752	0.000*
4.	Social support	.522	0.001*
5.	Health & safety at work	.849	0.000*
6.	Physical work environment	.567	0.000*
7.	QWL	.917	0.000*

* Correlation is significant at the 0.05 level

Table (3) clarifies the correlation coefficient for each field and the whole questionnaire. The p-values (Sig.) are less than 0.05, so the correlation coefficients of all the fields are significant at $\alpha = 0.05$, so it can be said that the fields are valid to be measured what it was set for to achieve the main aim of the study.

Table (4): Distribution of participants' gender, age, education, positions, and experiences

Age	Frequency	%	Education	Frequency	%	Position	Frequency	%	Experience	Frequency	%
Less than 30	54	60.7	Secondary Certificate or less	39	43.8	Technician or less	37	41.6	Less than 5 years	51	57.3
30 – less than 40	19	21.3	Diploma	15	16.9	Engineer	14	15.7	5 – Less than 10 years	19	21.3
More than 40	16	18.0	Bachelor	34	38.2	Head of Department	10	11.2	10 years and more	19	21.3
			Higher education	1	1.1	Deputy manager or higher	8	9.0			
						Other	20	22.5			
Total	89	100.0	Total	89	100.0	Total	89	100.0	Total	89	100.0

Table (4) shows the personal traits distribution among the sample participants - age, education, positions, experience.

Table no. (4) shows the majority of the respondents have ages less than 30 years, and this represents 60.7%. 21.3% of the respondents have ages "30 – less than 40" and 18.0% of respondents have ages "More than 40 years ". This indicates that the participants are diversified in terms of ages. Most of them are less than 30 and that is due to the nature of the food factory sector activities' requirements such as handy activities. In addition, the physical stamina for those workers (less than 30) is higher than others.

In addition, 43.8% of the respondents hold " Secondary Certificate or less ", 16.9% of the respondents hold " Diploma ", 38.2% " Bachelor's degree" and 1.1% of the sample hold " Higher education ". This means that (43.8%) of the workers attained low education – secondary certificate or less. This is due to the nature of the food industry sector activities' requirements from researcher point of view. In other words, facilities or firms that employ laborers don't require universities or academic education because the workforce won't use it and benefit from it in their work; this is due to the facility activities in which most of these activities are handy.

On the other hand, the technician or less represents 41.6%, engineer 15.7%, head of department 11.2%, deputy manager or higher 9.0% and other position represents 22.5% of the study sample. This shows the nature of the organizational structure and the hierarchy at the food industry sector.

Moreover, 22% work as drivers and administrators, and accountants in which play a major role in the sector.

Moreover, 57.3% of the respondents have experience " less than 5 years ", and 21.3% of the respondents have experience " 5 – less than 10 years and 10 years and more " . This indicates that the participants have low experience and that is due to several reasons, the most important reason is the fluctuated and unstable economic situation in Gaza strip in which many of the factories stopped operating or closed, after while they re-operate and need new workers. In addition, 60.7% are less than 30 years old, in which the experience is low. As a result, there is an interrupted experience due to the political and security reasons.

Analysis for Each Field

The first main hypothesis stated that, there is a statistically significant relationship between work climate factors and QWL at 0.05 level, where it was divided into the following sub hypothesizes dimensions.

There is a statistical significant relationship between supportive management and QWL at 0.05 level.

Table (5): Means and Test values for “Supportive management”

No.	Item	Mean	Proportional mean (%)	Test value	P-value (Sig.)	Rank
1.	The facility management shows respect to teamwork during work.	8.02	80.23	8.83	0.000*	1
2.	The facility management takes into consideration the opinion of its team regarding the work of the management.	6.93	69.32	4.32	0.000*	4
3.	The facility management seeks to create an environment of credibility and trust between them and their team.	7.60	76.02	5.68	0.000*	3
4.	I can communicate easily with senior management.	7.84	78.39	6.92	0.000*	2
5.	The facility management offers financial incentives to the team.	5.93	59.32	-0.24	0.406	6
6.	The facility management offers psychological support to the team (morale and good treatment).	6.85	68.52	3.03	0.002*	5
	All paragraphs of the field	7.20	71.97	5.63	0.000*	

* The mean is significantly different from 6

Table (5) shows that the mean of paragraph #1 “The facility management shows respect to the team work during work” equals 8.02 (80.23%), Test-value = 8.83, and P-value = 0.000 which is smaller than the level of significance $\alpha = 0.05$. The sign of the test is positive, so the mean of this paragraph is significantly greater than the hypothesized value 6. We conclude that the respondents agreed to this paragraph. The analysis results show that 71.97% of the workers agreed for the presence of the relationship between supportive management and QWL, this reveals that, supportive management is an effective factor to represent work climate and it has a direct effect on improving QWL. Improving and enhancing the supportive management will prevent the organization/facility from a creation of distrust, useless, and weakness between its employees/workers and management. As a result, the

supportive management will contribute in raising the organization's value and guide to a good psychological safety for the workforce in the workplace.

These findings are consistent with Griffith's (2006) study which shows that a warm and supportive climate increases employees' job satisfaction and performance at the organizational level. This result agrees with the both studies of Bindu (2014) and Yashika (2014) which show that supportive management, in addition to other dimensions, relates to job satisfaction and once job satisfaction is ensured the worker/employee might deliver better performance. In addition, this agrees with the study of Slatten (2011) which shows the importance of leadership support to create an effective and humorous work climate in which will lead to an effective QWL.

There is a statistical significant relationship between intrinsic and extrinsic reward and QWL at 0.05 level.

Table (6): Means and Test values for “Intrinsic and Extrinsic Reward”

No.	Item	Mean	Proportional mean (%)	Test value	P-value (Sig.)	Rank
1.	When the employee/worker executes the required tasks, the facility management makes him/her feel that the work has been done properly and effectively.	7.27	72.73	4.98	0.000*	1
2.	The facility management offers awards and financial benefits for the well-performed teamwork.	6.05	60.45	0.15	0.439	8
3.	The facility management enhances the spirit of competition among employees	6.40	63.98	1.57	0.060	6
4.	The facility management enhances the sense of satisfaction regarding the performance of tasks.	6.52	65.23	2.02	0.023*	5
5.	The facility management assigns the employee with some supervisory functions after he/she showed distinctive skills in comparison to his/her colleagues.	6.97	69.66	3.97	0.000*	2
6.	The facility management increases the salaries as a performance excellence.	6.38	63.79	1.36	0.089	7
7.	The facility management varies the rewards and incentives (is not limited to annual financial incentives)	5.82	58.16	-0.63	0.264	9
8.	The facility management applies the “reward and punishment” system on the employees depending on the dereliction and excellence of performance.	6.80	68.05	3.25	0.001*	3
9.	The employee feels pleasure in performing the required-tasks.	6.55	65.52	2.02	0.023*	4
	All paragraphs of the field	6.53	65.33	2.71	0.004*	

* The mean is significantly different from 6

Table (6) shows that the mean of paragraph #1 “When the employee/worker works out the required tasks, the facility management makes him/her feel that the work has been done properly and effectively” equals 7.27 (72.73%), Test-value = 4.98 and P-value = 0.000 which is smaller than the level of significance $\alpha = 0.05$. The sign of the test is positive, so the mean of this paragraph is significantly greater than the hypothesized value 6. We conclude that the respondents agreed to this paragraph.

The analysis results show that 65.33% of the workers agreed for the presence of the relationship between intrinsic and extrinsic rewards and QWL, this reveals that, the intrinsic and extrinsic reward play a major role in creating an effective and well work climate in which it will raise the performance and quality of production. As well as, it has a direct effect on enhancing and improving QWL. However, due to financial vulnerability of the facilities, they can't implement the motivation and reward system.

The results agree with Bahar (2014) and Asgari (2012) who demonstrated the importance of rewards to QWL and organizational citizenship behavior. As well as, the findings are consistent with Gupta (2011) who shows the importance of rewards and compensation to the QWL and level of satisfaction. The results agree with the study of Bolhari (2011) which shows the relationship between QWL and income and rewards. Normala (2010) in his study agreed with the study findings where he concluded the importance of pay and benefits to QWL, in which will lead to an organizational commitment. Also, the findings are consistent with Huang (2007) who demonstrated the effect of compensation and benefits on QWL and their major role in development of professionalism. In addition, Saraji (2006) found that income and rewards have positive and negative effects on QWL.

There is a statistical significant relationship between decision autonomy and QWL at 0.05 level.

Table (7): Means and Test values for “Decision Autonomy”

No.	Item	Mean	Proportional mean (%)	Test value	P-value (Sig.)	Rank
1.	The team participates in the decision making together with the facility management.	5.56	55.58	-1.50	0.069	6
2.	The facility management takes into account the public interest of the facility during the decision-making process.	7.34	73.45	5.49	0.000*	1
3.	The facility management takes into account the negative and positive feedback from employees during the decision-making process.	6.46	64.60	1.71	0.046*	3
4.	The facility management takes into account the negative and positive feedback from external environment during the decision-making process.	6.99	69.89	4.51	0.000*	2
5.	The team’s opinion has an effect on the facility management’s decision.	5.52	55.23	-1.75	0.042*	7
6.	The values of the facility influence the facility management’s decision.	6.32	63.18	1.21	0.115	4
7.	The employees contribute in collecting the required-information for decision-making.	5.94	59.42	-0.21	0.419	5
8.	The team is allowed to make a decision without the intervention of senior management.	4.36	43.60	-5.69	0.000*	8
	All paragraphs of the field	6.04	60.45	0.25	0.402	

* The mean is significantly different from 6

Table (7) shows that the mean of paragraph #2 “The facility management take into account the public interest of the facility during the decision-making process” equals 7.34 (73.45%), Test-value = 5.49, and P-value = 0.000 which is smaller than the level of significance $\alpha = 0.05$. The sign of the test is positive, so the mean of this paragraph is significantly greater than the hypothesized value 6. We conclude that the respondents agreed to this paragraph.

The analysis results show that 60.45% of the workers agreed for the presence of decision autonomy and its effect on QWL. Unfortunately, most of the workers reported that they are not allowed to participate in the decision making and its process. It is worth mentioning that most of the private sector businesses are family-owned, in which their decision-making policies are decentralized. The owner is the decision maker. However, decision autonomy plays a major role in raising the organization’s value, in which the worker will satisfy with his work by allowing him to participate in the decision making process.

The findings are consistent with the both studies of Bindu (2014) and Bahar (2014) which show the importance of decision autonomy and its effect on QWL. The results agree with the study of Sajjad (2014) which shows the relationship between decision autonomy and QWL, as well as, it concluded that decision autonomy relates to job satisfaction. Slatten (2011) in his study agreed with the study findings where he concluded the importance of decision autonomy as a work climate factor that affects the employee behavior and commitment to the organization. In addition, Normala (2010) in his study agreed with the study findings where he concluded the importance of decision autonomy and QWL, in which will lead to an organizational commitment. Moreover, Markham (2010) agreed with the findings with the present study where he concluded that decision autonomy is a major factor that affects QWL. Also, the findings are consistent with Suliman (2005) who concluded that the employer should take into consideration the employee participation in the decision making process for a better work climate. As well as, Gelade (2003) found that decision autonomy has an effect on business performance in which will lead to a well work climate and QWL.

There is a statistical significant relationship between social support and QWL at 0.05 level.

Table (8): Means and Test values for “Social Support”

No.	Item	Mean	Proportional mean (%)	Test value	P-value (Sig.)	Rank
1.	The team feels that it belongs to one team during its work with the management.	7.26	72.64	5.11	0.000*	1
2.	The facility management follows up the social status of the employees.	6.71	67.13	2.49	0.007*	4
3.	The facility management organizes trips for the employees.	5.33	53.33	-2.08	0.020*	7
4.	The facility management organizes social visits for the employees.	6.97	69.66	3.15	0.001*	2
5.	The facility management organizes informal meetings with the workers.	5.92	59.20	-0.30	0.384	6
6.	The facility management cares about the workers by communicating with them.	6.67	66.67	2.64	0.005*	5
7.	The facility management enhances the sense of worth and importance among workers.	6.90	68.97	3.21	0.001*	3
	All paragraphs of the field	6.54	65.37	2.53	0.007*	

* The mean is significantly different from 6

Table (8) shows that the mean of paragraph #1 “The team work feels that it belongs to one team during its work with the management” equals 7.26 (72.64%), Test-value = 5.11, and P-value = 0.000 which is smaller than the level of significance $\alpha = 0.05$. The sign of the test is positive, so the mean of this paragraph is significantly greater than the hypothesized value 6. We conclude that the respondents agreed to this paragraph.

The analysis results show that 65.37% of the workers agreed for the presence of the relationship between social support and QWL, this reveals that, the social support has a direct effect on improving QWL. Improving the workers’ QWL will contribute in raising the organization’s value. The results agree with Sajjad (2014) who concluded that social support and integration has a major effect on QWL, as well as, it has a meaningful relationship with QWL. The findings are consistent with Gupta (2011) who found that social support plays a major role in enhancing QWL. The results also agree with the study of Normala (2010) which shows the extent that social support can affect QWL and lead to an organizational commitment. In addition, the findings agree with the conclusions of Saraji (2006) study which found the effect of social support on QWL. Moreover, the results agree with Fortune

(2006) who found a relationship between social support and QWL, as well as it contributes in enhancing the QWL depending on the level of effect. Finally, the study agrees with Singh (2012) who concluded the effect of social support on QWL and organization efficiency.

There is a statistical significant relationship between health and safety at work and QWL at 0.05 level.

Table (9): Means and Test values for “Health & Safety at Work”

No.	Item	Mean	Proportional mean (%)	Test value	P-value (Sig.)	Rank
1.	Health and safety are the most important priorities of the facility management.	7.96	79.65	7.72	0.000*	1
2.	The facility management conducts training courses for the safe use of the equipment and machines.	6.43	64.30	1.45	0.076	5
3.	The facility management addresses errors facing the security, safety and health of workers.	7.41	74.07	5.24	0.000*	3
4.	In the event of a fire, the team has the skills to use fire hose.	6.98	69.77	3.61	0.000*	4
5.	In the event of natural and non-natural disasters, the facility has exit stairs.	6.02	60.23	0.07	0.471	7
6.	The facility management uses detergent to clean the workplace.	7.89	78.86	7.77	0.000*	2
7.	There are health and safety signs within the facility.	6.39	63.86	1.24	0.109	6
	All paragraphs of the field	7.02	70.19	4.91	0.000*	

* The mean is significantly different from 6

Table (9) shows that the mean of paragraph #1 “Health and safety are the most important priorities of the facility management” equals 7.96 (79.65%), Test-value = 7.72, and P-value = 0.000 which is smaller than the level of significance $\alpha = 0.05$. The sign of the test is positive, so the mean of this paragraph is significantly greater than the hypothesized value 6. We conclude that the respondents agreed to this paragraph.

The analysis results show that 70.19% of the workers agreed for the presence of the relationship between health and safety at work and QWL, this reveals that, the health and safety at work is an essential element of the QWL. Improving the health and safety at work will contribute in raising the organization’s value. The results are consistent with both, Sajjad (2014) and Singh (2012), who concluded in their studies that there is an effect of health and safety at work on QWL and it leads to an organizational efficiency and commitment. The findings also are consistent with Asgari (2012) who proved the relationship between health and safety and QWL, as well as it enhances the organizational

citizenship and the working conditions of the workplace. In addition, Gupta (2011) agreed with these findings where he demonstrated that health and safety at work affects and enhances QWL. The finding is consistent also with the study of Shahbazi (2011) which shows that health and safety at work affects QWL and performance. As well as, Normala (2010) concluded the relationship between health and safety and QWL. Moreover, Markham (2010) proved that health and safety play a significant role in determining the level of QWL. The findings are consistent also with Rethinam (2008) who found a strong relationship between health and safety and QWL. Finally, Saraji (2006) demonstrated the effect of health and safety on QWL.

There is a statistical significant relationship between physical work environment and QWL at 0.05 level.

Table (10): Means and Test values for “Physical work environment”

No.	Item	Mean	Proportional mean (%)	Test value	P-value (Sig.)	Rank
1.	The working hours are enough to complete the required-tasks.	6.83	68.30	2.91	0.002*	4
2.	Lighting affects the workers’ performance.	6.23	62.27	0.76	0.224	6
3.	The noise of machines affects the workers’ performance.	5.50	55.00	-1.72	0.044*	8
4.	The workplace’s layout affects the workers’ performance.	5.92	59.20	-0.26	0.397	7
5.	The use of tools and machines affects the workers’ performance.	6.38	63.75	1.34	0.092	5
6.	It is possible to access and reach equipment and machine easily.	7.80	77.95	7.89	0.000*	2
7.	Equipment and machines are arranged in a proper way.	7.89	78.85	8.33	0.000*	1
8.	The facility management provides the required capabilities to create an appropriate work environment to accomplish the required tasks.	7.55	75.45	6.57	0.000*	3
	All paragraphs of the field	6.75	67.54	4.66	0.000*	

* The mean is significantly different from 6

Table (10) shows that the mean of paragraph #7 “Equipment and machines are arranged in a proper way” equals 7.89 (78.85%), Test-value = 8.33, and P-value = 0.000 which is smaller than the level of significance $\alpha = 0.05$. The sign of the test is positive, so the mean of this paragraph is significantly greater than the hypothesized value 6. We conclude that the respondents agreed to this paragraph.

The analysis results show that 67.54% of the workers agreed for the presence of the relationship between physical work environment and QWL, this reveals that, the physical work environment is an essential element of the work climate. Improving the physical work environment will contribute in raising the organization’s value. As well as, it is an important determinant of health. The findings are consistent with Bahar (2014) who concluded that it is important to improve the physical work environment in order to raise the level of QWL. Moreover, the results agree with the study of Greenan (2013) which proved that physical work environment has a meaningful relationship with QWL. The findings are also consistent with Normala (2010) who concluded that physical work environment

represents the conception of QWL; this means there is a significant relationship between physical work environment and QWL. The results are also consistent with Adhikari (2010) who proved the relationship between physical work environment and QWL. In addition, Markham (2010) agreed with this finding where he found that there is a major relationship between physical work environment and QWL, the physical environment had influenced the QWL to a certain degree.

Quality of work life (QWL)

Table (11): Means and Test values for “QWL”

No.	Item	Mean	Proportional mean (%)	Test value	P-value (Sig.)	Rank
1.	Offering a QWL to workers by the facility management is supported by the management.	7.31	73.15	5.35	0.000*	2
2.	QWL offers workers intrinsic and extrinsic rewards by the facility management.	6.73	67.30	2.78	0.003*	7
3.	QWL leads to safety, health and security of workers within the facility.	7.19	71.91	4.72	0.000*	3
4.	QWL contributes to provide social support for the workers by the facility management.	6.98	69.78	3.77	0.000*	5
5.	QWL contributes to create an appropriate work environment.	7.09	70.90	4.24	0.000*	4
6.	QWL affects the personal life of the worker.	6.81	68.09	2.98	0.002*	6
7.	QWL improves the workers’ performance within the facility.	7.55	75.51	7.21	0.000*	1
	All paragraphs of the field	7.09	70.95	5.41	0.000*	

* The mean is significantly different from 6

Table (11) shows the mean of paragraph #7 “QWL improves the workers’ performance within the facility” equals 7.55 (75.51%), Test-value = 7.21, and P-value = 0.000 which is smaller than the level of significance $\alpha = 0.05$. The sign of the test is positive, so the mean of this paragraph is significantly greater than the hypothesized value 6. The researchers conclude that the respondents agreed to this paragraph.

The analysis results show 70.95% of the workers agreed for the presence of the relationship between QWL and work climate factors (supportive management, social support, intrinsic and extrinsic rewards, decision autonomy, health and safety at work, physical work environment), this reveals that, QWL is an important consideration for both employees and employers. QWL plays a major role at the economic health of the organization. Improving QWL will contribute in raising the organization’s value. As well as, QWL emphasizes development of employees and the organization.

It is worth mentioning that there is a relationship between work climate factors and QWL. Therefore, the results agree with both studies of Bindu (2014) and Yashika (2014) which show that supportive management, in addition to other dimensions, relates to job satisfaction and once job satisfaction is

ensured the worker/employee might deliver better performance, as well as, they showed that QWL could be enhanced and supported by the organization management.

There is a statistical significant effect of the work climate factors (supportive management – intrinsic and extrinsic reward – decision autonomy – health and safety at work – social support – physical work environment) on the QWL at 0.05 level.

We use Stepwise regression, and obtain the following results:

R Square = 0.725, this means 72.5% of the variation in QWL is explained by “Social Support, Health & Safety at Work, and Intrinsic and Extrinsic Reward”.

Table (12): ANOVA test

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	229.696	3	76.565	71.226	0.000
Residual	87.072	81	1.075		
Total	316.767	84			

Table (12) shows the Analysis of Variance for the regression model. Sig. = 0.000, so there is a significant relationship between the dependent variable " QWL " and the independent variables " Social Support, Health & Safety at Work, and Intrinsic and Extrinsic Reward".

Table (13): The Regression Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.798	0.468		1.706	0.092
Social Support	0.541	0.085	0.550	6.382	0.000
Health & Safety at Work	0.184	0.079	0.182	2.314	0.023
Intrinsic and Extrinsic Reward	0.227	0.099	0.218	2.302	0.024

Table (13) shows the regression coefficients and their P-values (Sig.). Based on the Standardized Coefficients, the most significant independent variable is Social Support, Health & Safety at Work, and Intrinsic and Extrinsic Reward.

The regression equation is:

$$OWL = 0.798 + 0.541* (Social Support) + 0.184* (Health & Safety at Work) + 0.227* (Intrinsic & Extrinsic Reward)$$

There is a significant difference at 0.05 level among respondents toward “The effect of work climate factors on the QWL” due to personal data (age – education – years of experience – position).

Table (14): Analysis of Variance for Personal Traits

No	Personal Traits	Test Name	Test Value	P-value(Sig.)
1.	Age	Analysis of Variance	0.098	0.907
2.	Education	Analysis of Variance	0.182	0.908
3.	Years of Experience	Analysis of Variance	1.195	0.316
4.	Position	Analysis of Variance	1.242	0.315

Table (14) shows that the p-value (Sig.) is greater than the level of significance $\alpha = 0.05$ for each

Personal Traits, then there is insignificant difference in respondents' answers toward the effect of work climate factors on the QWL. We conclude that the Personal Traits have no effect on “the effect of work climate factors on the QWL”.

The findings indicate that the workers' demands and requirements don't relate to their personal traits. Their demands are similar despite the different traits among them. In other words, the situation in Gaza - political and economic issues - affects similarly on the people. They want to be satisfied with their work to gain a better QWL and work climate.

CONCLUSIONS

This research investigated the impact of work climate factors on the QWL through an empirical study of the employees and workers at the food and beverage industry sector in Gaza strip. Six elements of work climate (supportive management – intrinsic and extrinsic reward – decision autonomy – health and safety at work – social support – physical work environment) are considered to represent the effect of work climate on QWL. In light of the findings, the most notable conclusions were:

1. There is a relationship between supportive management and QWL. Supportive management relates to job satisfaction and the facility's value.
2. Intrinsic and extrinsic reward strongly affects QWL. It contributes in raising the level of satisfaction among workers and improving performance.
3. Most of the workers are not allowed to participate in the decision making and its process with the facility management because most of these facilities are owned by families.
4. Social support plays a major role in enhancing and improving QWL. The study found that social support is one of the most important factors that affect QWL due to the traditions of the Gazans.
5. Most of the workers agreed that there is a strong relationship between health and safety at work and QWL. As well as, most of the facilities consider health and safety as an important priority for them.
6. There is a relationship between physical work environment and QWL. The environment in most of facilities is suitable for working, especially the arrangements of equipment and machines in which it let the work more facilitating and easy for the workers.
7. In general, most of the workers agreed that there is a relationship between work climate factors and QWL. As well as, the performance is related positively to QWL. In other words, work climate and QWL are an excellent predictor of organizational and employee performance.
8. According to the analysis, the most important factors that strongly affect QWL are: (intrinsic and extrinsic reward - social support – health and safety at work).
9. Personal traits have no effect on deciding the effect of work climate factors on the QWL.

Recommendations

In order to enhance the concepts of work climate and QWL in the organizations and in light of the aforementioned results, we formulated the following recommendations. The recommendations weren't suggested to match only the need of the case study (food and beverage industry sector), but also they are acceptable and useful to other organizations and institutes.

1. Training, personal growth, valuable participation in decision making, modification in promotion scheme etc. are some of the ways through which can improve QWL.
2. Increasing the awareness of the organization's management and staff about the importance of QWL and its great role in raising the organization's value.
3. Enhancing supportive management by showing respect, building credibility and trust between the management and workers, and encourage open communication between employees in order to prevent the organization from a creation of useless, distrust, and weakness between its employees and management through conducting workshops and trainings.
4. Improving the motivation system – intrinsic and extrinsic rewards – in which it will raise the performance and quality of production, and QWL by outsourcing experts and consultants specialized in human resources management and financial issues.
5. The family – owned organizations allow for the participation of employees in decision making and its process.
6. Increasing the employees' satisfaction with jobs security, professional recognition, and work conditions in order to improve the level of QWL.
7. Jobs should be designed in ways that provide meaning, motivation and opportunities for employees to use their skills and abilities.
8. Reinforcing the social support to increase the organization efficiency and enhance the QWL.
9. Improving health and safety at work by conducting training courses, using signs and implementing international standards for keeping the workplace more safe and health in which it enhances the level of QWL and performance.

10. Enhancing and improving the work environment by creating an appropriate work environment and conditions to accomplish the required tasks.
11. Preparing a handbook that contains clear and achievable goals, policies and strategies. Then, distribute it to all the employees and ensure the understood from each person in the organization. It may be preferable to share the staff in setting these goals and hence to believe and adapt the organization's policies which will guide to these goals. In other words, develop and implement a flexible work policy and procedure.
12. Management should continually addresses the challenges by utilizing personnel flexibilities and establishing programs that help employees meet their work and personal obligations.

Suggestions for Future Studies

According to the researchers' knowledge, this is the first Arabic study conducted on the effect of work climate on QWL. This field of research is completely new and deserves more exploration. Because of the importance on this topic, we suggest the following research areas and ideas for further studies:

1. A study should be done separately to assess the effect of each of the factors of work climate on QWL.
2. A similar study could be conducted in other organizations or sectors across the country to increase the generalizability of the study and to compare the results.
3. The effect of work climate factors on performance at the Palestinian organizations – public sector.
4. The role of QWL in maximizing and raising the organization's market value.
5. The role of human resources management towards QWL at the Palestinian universities and institutes.
6. To study the relationship between QWL and organizational structure (centralization – decentralization) among the high and low management levels.

REFERENCES

- Abu Ful, Naser, (1996). The reality of Food insutries sector in Gaza (Problems and Solutions, Palestinian National Center for Agricultural Studies, Gaza, Palestine.
- Adhikari, D. and Gautam, D. (2010). Labor Legislations for Improving Quality of Work Life, *International Journal of Law and Management*, Vol. (52), No. (1), pp. 40-53.
- Asgari, M., Taleghani, M. and Abadikhah S. (2012). The Relationship between Quality of Working Life with Organizational Citizenship Behavior of Office of Education Staff in Rasht City, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. (4), pp. 3547-3551.
- Bahar, Y. and Nassar, I. (2014). The impact of Quality of Work Life on Work Engagement, Arab Administrative Development Organization.
- <http://www.arado.org.eg/homepage/PublicationDetail.aspx?bID=733>, accessed March 2014.
- Bindu, J. and Yashika, S. (2014). Quality of Work Life with Special Reference to Academic Sector, *Research Journal of Management Sciences*, Vol. (3), No. (1), pp. 14-17.
- Bolhari, A. and others (2011). The Relationship between Quality of Work Life and Demographic Characteristics of Information Technology Staffs, *International Conference on Computer Communication and Management*, Vol. (5).
- ConKlin, Jeff. (2001). Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in Knowledge Economy. CogNexus Institute.
- Crespell, P. and Hansen, E. (2008). Work Climate, Innovativeness, and Firm Performance in the US Forest Sector: in Search of a Conceptual Framework, *Canadian Journal of Forest Research*, Vol. (38), pp. 1703-1715.
- Cyprus, S. and Bailey, H. What is Work Climate?. <http://www.wisegeek.com/what-is-a-work-climate.htm>, accessed January 2014.
- Fortune, Darla. An Examination of Quality of Work Life and Quality of Care within a Health Care Setting, Master thesis, University of Waterloo in Canada, 2006.
- Gagnon, S. and others (2009). Measurement and Management of Work Climate, *Helathcare Management Forum*, pp. 57-65.

Gayathiri, R. and Ramakrishnan, L. (2013). Quality of Work Life-Linkage with job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. (2), pp. 01-08.

Gelade, Garry and Ivery, Mark (2003). The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. (56), pp. 383-404.

Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differences within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. (10), pp. 323–337.

Greenan, N., Narcy, M. and Volkoff, S. (2013). Ageing, Changes, and Quality of Working Life, *Institute for Labor Studies and Public Policies*, Vol. (1), pp. 18-48

Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. (36), No. (8), pp. 1848-80.

Gupta, M. and Sharma, P. (2011). Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of BSNL Employees in Jammu Region. *Sri Krishna International Research & Educational Consortium*, Vol. (2), No. (1), pp. 79-89.

Harrington, B. and Ladge, J.J. (2009), Quality of Work Life integration: present dynamics and future directions for organizations, *Organizational Dynamics*, Vol. (38), No. (2), pp. 148-57.

Huang, Tung-Chun, Lawler, John and Lei, Ching-Yi (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention, *Social Behavior and Personality*, Vol. (35), No. (6), pp. 735-750.

James V. D'Ambrosio, <http://jamesdambrosio.com/2011/01/08/supportive-management-a-must-for-nonprofits-and-everyone-else/>, accessed January 2014

Korunka, C. Hoonakker, P. and Carayon P. (2008). Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. (18) No. (4), pp. 409-423.

Li, Jessica and Yeo. Roland K. (2011). Quality of Work Life and Career Development: Perceptions of Part-Time MBA Students. *Employee Relations*, Vol. (33) Iss: (3), pp.201 – 220.

Markham, Lyle “QWL as predictor of employees’ mental health”, Master thesis, University of the Free State Bloemfontein, 2010.

MINDFUL Database, Indicators, Determinants of health- Social and Cultural Environment (2008) Metadata. <http://info.stakes.fi/mindful/EN/database/indicators.htm>, accessed February 2014.

Mosadeghrad, A. (2013). Quality of Working Life and Turnover Intentions: Implications for Nursing Management, *International Journal of Research in Nursing*, Vol.(4), pp. 47-54.

Normala, D. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees of Malaysia, *International Journal of Business and Management*, Vol. (5), No. (10), pp. 75-82.

Norton, T., Zacher, H. and Ashkanasy, N. (2014). Organizational Sustainability Policies and Employee Green Behaviour: The Mediating Role of Work Climate, *Journal of Environment Psychology*, Vol. (38), pp. 49–54.

Oak Ridge National Lab Safety Document, <http://www.ornl.gov/>, accessed February 2014.

Palestinian Central Bureau of Statistics (2011). Economic Surveys Series, 2010: Main Results. Ramallah – Palestine.

Rethinam, Guna and Ismail, Maimunah (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, Vol. (7), No. (1), pp. 58-70.

Ryan, R.M., and Deci, E.L. (2001). On happiness and human potential: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, Vol. (52), pp. 141-166.

Sajjad, Noushin and Abbasi, Badri, (2014). Studying the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment, *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. (3), pp. 92-99.

Sheel, Shalini and others, (2012). Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities. *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. (2), No. (2), pp. 291-300.

Singh, T. and Srivastav, S. (2012). Quality of Work Life and Organization Efficiency: A Proposed Framework, *Journal of Strategic human Resource Management*, Vol. (1), No. (1), pp. 1-13.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, Vol. (55), pp. 241–302.

- Slatten, T., Svensson, G. and Svaeri, S. (2011). Empowering Leadership and the Influence of a Humorous Work Climate on Service Employees' Creativity and Innovative Behavior, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. (3), No. (3), pp. 267-284.
- Suliman, A. and Abdulla, M. (2005). Towards a High-Performance Workplace: Managing Corporate Climate and Conflict, *Journal of Management Decision*, Vol. (43), No. (5), pp. 720-733.
- Takeuchi, R., Shay, J., and Li, J. (2008). When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, Vol. (51), No. (1), pp. 45-60.
- Venkatraman, Sneha (2005). A Project Report on Quality of Work Life, T.Y.B.M.S Khalsa College.
- Wigfield, A., Guthrie, J. T., Tonks, S., & Perencevich, K. C. (2004). Children's Motivation for Reading: Domain Specificity and Instructional Influences. *Journal of Educational Research*, Vol. (97), No. (6), pp. 299-309.
- Yoon, M., Beatty, S., and Suh J. (2001). The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. (12), No. (5), pp. 500-521.