



جامعة البليدة 2

- لونيبي علي -



مخبر التنمية التنظيمية وإدارة
الموارد البشرية.

مجلة

التنمية وإدارة الموارد البشرية.

- بحوثٌ ودراساتٌ -

مجلة علمية دورية دولية محكمة تصدر عن:

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

باللغة العربية؛ الفرنسية؛ الانجليزية.

العدد السادس جوان 2016

تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة البليدة 02 - لونيبي علي -

Labo.domrh@com

رقم الإيداع القانوني: 2015-3346

ر.م.هـ: 2437-0657

دار التل للطباعة- — البليدة (الجزائر)

-جميع حقوق الطبع محفوظة-

الرئيس الشرفي: أ.د. أحمد شعلال
رئيس جامعة البليدة -2- لونيبي علي
مدير المجلة: أ.د. الفضيل رتيمي.
رئيس التحرير: أ.د. ناصر قاسيمي.

هيئة التحرير:

د. سبعون سعيد.

د. سمية قاسم.

د. زهرة مولاي علي

د. غنية ايطاطا حين.

د. بلاغماس بركة.

د. فاروق مداس.

أ.خالد عنون.

المدقق اللغوي (الإنجليزية)

أ. شرع الله إبراهيم

الهيئة العلمية

أ.د.أكرم عبد القادر المنظمة العربية للتدريب

وتنمية الموارد البشرية- مصر

أ.د. ضامر وليد عبد الرحمان جامعة الشلف.

أ.د. دلاسي أحمد محمد جامعة الأغواط.

أ.د. مراد نعموني، جامعة البليدة 2

أ.د. بوسالم عبد العزيز، جامعة البليدة - 2

أ.د. لورسي عبد القادر، جامعة البليدة 2

أ.د. طاهر سواكري جامعة البليدة 2

أ.د. بويحايوي عبد الكريم الجزائر 2

أ.د. ربيع العجزوي جامعة البليدة 2

د. يوسف جغلولي جامعة المسيلة 2

د. لطيفة طبال؛ جامعة البليدة 2

د. بن عيسى غلال جامعة البليدة 2

د. مخلوف بلحسين؛ جامعة البليدة - 2

د.أموسى ذهبية، جامعة البليدة 2

د. كريم شويحات، جامعة البليدة 2

د. وهيبة عيشاوي؛ جامعة البليدة 2

د. طايبي رتيبة جامعة البليدة 2

د سعيد سبعون؛ جامعة البليدة - 2

د.محمد يدو جامعة البليدة 2

د. حسين حميدة جامعة البليدة 2

د. أسماء رتيمة جامعة يحي فارس المدينة

د. توفيق قطوش جامعة البليدة 2

د. نوري محمد جامعة الأغواط

د. ناني نبيلة؛ جامعة البليدة 2

د. ميلود بكاي جامعة زيان بن عاشور الجلفة

د. كويحل فاروق جامعة البليدة 2

د. ميهوبي فوزي، جامعة البليدة 2

د. شبيخي رشيد جامعة البليدة 2

د.أحمد درديش جامعة البليدة 2.

د. حلمي دريدش جامعة البليدة 2

أ.د. الفضيل رتيمة؛ جامعة البليدة - 2

أ.د. جمال معتوق؛ جامعة البليدة - 2

أ.د. ناصر قاسمي؛ جامعة البليدة - 2

أ.د. سعيد عيادي ، جامعة البليدة 2

أ.د. الهاشمي مقراني؛ جامعة الجزائر-2

أ.د. أحمد طوران أرسلان؛ جامعة محمد الفاتح -

استانبول-.

أ.د. علي بولوط؛ جامعة محمد الفاتح -استانبول-

أ.د. عبد الحميد يحي عبد الحميدالمنظمة

العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية- مصر

أ.د. كمال علي مازيغي جامعة الجزائر 2

د. خليفة بوزيرة، جامعة الجزائر-2

أ.د. لحسن بوعبد الله؛ جامعة سطيف 2.

أ.د. مسعود دراوسي جامعة البليدة 2

أ.د. كمال رزيق جامعة البليدة 2

أ.د. محمد مقداد؛ جامعة البحرين.

أ.د. محمد القدس الجامعة الأردنية

أ.د. محي الدين عبد العزيز جامعة البليدة 2.

أ.د. اسماعيل بيكيت؛ جامعة محمد الفاتح -

استانبول-

أ.د. محمد بومخلوف؛ جامعة الجزائر-2-

أ.د. رميتة أحمد جامعة الجزائر 2

أ.د. رابع درواش؛ جامعة البليدة - 2-

أ.د. أحمد براح؛ المدرسة المتعددة التقنيات الجزائر

أ.د. لاراي عبد السلام البليدة 2

أ.د. بدروني محمد البليدة 2

أ.د. حمادوش رشيد جامعة الجزائر 2

أ.د. هشام حسان جامعة زيان بن عاشور الجلفة.

أ.د. سيد أحمد نقاز، جامعة البليدة 2.

أ.د. إبراهيم بويحايوي البليدة 2

أ.د.سليم العايب، البليدة 2

أ.د.سعاد العربي بطي المنظمة العربية للتدريب

وتنمية الموارد البشرية- مصر

أ.د. محمد محسن الحسينات جامعة البلقاء

التطبيقية الأردن

أ.د. خالد راغب الخطيب مركز البحث وتطوير

الموارد البشرية الأردن

نهج المجلة في النشر.

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

الضوابط الشكلية للنشر في المجلة:

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

- أن يكون موضوع البحث المرسل جديداً ولم يسبق نشره وأن تتوفر فيه شروط البحث العلمي ومعاييره حتى يرقى لمستوى تحكيم الهيئة العلمية للمجلة.
- أن لا يزيد عدد صفحات المداخلة عن عشرين (20) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع والملاحق.
- أن ترفق بملخصين أحدهما باللغة العربية (لا يزيد عن 250 كلمة)، وآخر باللغة الأجنبية التهميش يكون في نهاية المداخلة بشكل كامل ودقيق مع الإشارة إليه في العرض (متن المقال) .
- تحرر البحوث باستخدام Word كما يأتي:

للـ تقدم المقالات باللغة العربية من خلال الاعتماد على خط Simplified

Arabic بحجم 14

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

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

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

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

ترسل المقالات إلى هيئة تحرير المجلة على البريد الإلكتروني الآتي:

Labo.domrh@gmail.com

فهرس المواضيع

الصفحة	الموضوع
	الافتتاحية
9	أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات أ.د. بويحيوي ابراهيم أ.بن أحمد نوال جامعة البلدية 2 لونيبي على.
27	الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء): د. مولاي علي الزهرة، جامعة البلدية 2 لونيبي على
48	استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز دراسة تجربة مجموعة "متعاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية "ETNO" European Telecom Network Operators د.إلهام موساوي د.السعدي عياد جامعة سطيف جامعة تيبازة
70	القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير " في منظمات الأعمال د/ طايبي رتيبة جامعة البلدية 2 لونيبي على
91	دور منظمات المجتمع المدني في العمل التنموي د. أحمد عارف الكفارنة د. عبد السلام محمد نجادات جامعة البلقاء التطبيقية كلية عجلون الجامعية الأردن
109	دور الجمعيات البيئية في تنمية الوعي البيئي - أ.د.قاسمي ناصر جامعة البلدية 2- لونيبي على جامعة- البلدية 2- لونيبي على أ.مصباحي العطرة
124	العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة أ.د رتيمي الفضيل أ. تواتي سومية جامعة البلدية 2- الجزائر جامعة البلدية 2- الجزائر
139	ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة إطار الشراكة الأجنبية. -دراسة ميدانية بمؤسسة اناد هنكل " وحدة الرغاية -الجزائر العاصمة- الأستاذ: تواتي طارق جامعة أبو القاسم سعد الله(الجزائر2)

157	<p>مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم</p> <p>" دراسة حالة جامعة البلقاء التطبيقية"</p> <p>الدكتور هشام محمد الصمادي</p> <p>جامعة البلقاء التطبيقية- كلية عجلون الجامعية- الأردن</p>
183	<p>العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته</p> <p>د. نصر الدين بن عودة</p> <p>أ.جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف -</p>
202	<p>دور الجامعة الجزائرية في تحقيق التنمية البشرية من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة .</p> <p>د نبيلة بوعافية استاذة - جامعة البليدة 2 لوئيسي على</p> <p>ا .بوعيسى عفاف -جامعة زيان عاشور الجلفة</p>
226	<p>واقع سياسة التشغيل في الجزائر ومحاربة البطالة</p> <p>دراسة لرامج و آليات سياسة التشغيل -</p> <p>د. عجاس سهام جامعة الجليلي اليابس - سيدي بلعباس</p>
260	<p>أثر تحليل بيئة العمل في تحقيق الأداء المتميز.</p> <p>أ.د سليم العايب</p> <p>أ.الطاوس علي</p> <p>جامعة البليدة 2 لوئيسي على</p> <p>جامعة البليدة 2 لوئيسي على</p>
279	<p>(دراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية توزيع البليدة)</p> <p>أ.د.نعموني مراد، جامعة البليدة 2 علي لوئيسي</p> <p>أ.مصعب عدالي، جامعة البليدة 2 علي لوئيسي</p>
300	<p>المنظمة بين مخرجات التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية.</p> <p>أ. بروش عبد الله جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة</p>
312	<p>تأثير انجاز المهمة الصعبة على عبء العمل المعرفي</p> <p>د.صنهاجي جمال</p> <p>جامعة التكوين المتواصل-الجزائر</p>
327	<p>إستراتيجية تسيير المورد البشري</p> <p>د. ناقة عبد القادر</p> <p>جامعة الجزائر 2</p>

الافتتاحية

إستمرارا ومواصلة على النهج المسطر من إدارة مخبر التنمية وإدارة الموارد البشرية والمتمثل في إعطاء الفرص لكافة الباحثين، أساتذة ، دكاترة ، وطلبة الدكتوراه، يأتي هذا المولود الجديد في عدده السادس إستجابة لطموحات وتطلعات الباحثين في ميدان الإدارة والتدبير وتنمية الموارد البشرية ، كمحطة علمية لتشخيص مشكلات عالم الشغل والتنظيم، وكل ما له صلة من بعيد أو قريب مع قضايا التنظيم والموارد البشرية، في إطار سوسيولوجية هادفة وعملية ، ألا وهي سوسيولوجية المؤسسة لمقاربة بعض القضايا المتعلقة بالمؤسسة الجزائرية كحقل ومجال معرفي، والتي يجب الوقوف عنده لتفكيك المؤشرات والمتغيرات المتحكمة في هذه القضايا والمشكلات، دون أن ننسى التفتح عن التجارب والخبرات الدولية ، عربية، وغربية للإستفادة منها .

البروفيسور جمال معتوق
عميد كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
جامعة البليدة 2 الجزائر

أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات
أ.د.بويحيوي ابراهيم أ.بن أحمد نوال
الجامعة: (البلدية 2) لونييسي علي الجامعة: (البلدية 2) لونييسي علي

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري اليوم لأي منظمة من أهم العناصر التي من شأنها أن تحقق أهداف أي تنظيم، وقد تداركت العديد من المنظمات أهمية هذا المورد بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفير العناصر المادية والآلات المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم.

ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسات توليه عناية خاصة لاسيما الكفاءات منها، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية الاحتفاظ بها والاستفادة من قدراتها المميزة وأفكارها الإبداعية. فهذه الفئة تكتسي أهمية بالغة لقدرتها على تحقيق التطور والاستمرار لأي مؤسسة في ظل احتدام المنافسة التي فرضتها العولمة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، الميزة التنافسية، خلق القيمة، الإبداع التكنولوجي، التميز.

Introduction :

l'élément humain aujourd'hui à toute l'Organisation des principaux éléments qui permettraient d'atteindre les objectifs de toute organisation, de nombreuses organisations de l'importance de cette ressource, alors qu'il estime dans le passé que la réussite repose uniquement sur des éléments matériels et des machines perfectionnées l'importance de l'élément humain, qui est la pierre angulaire de toute l'Organisation.

Et remédier à cet important fournisseur de l'humanité sont des institutions accordent une attention particulière, en particulier les compétences, qui sont d'importance à la réalisation de l'excellence et la créativité et l'avantage compétitif et étudier les divers moyens et méthodes à la manière de maintenir et de tirer parti de leurs particularités et leurs idées créatives. Cette catégorie particulièrement importante capacité de

développement et continuer à une institution de l'intensification de la concurrence imposées par la mondialisation.

Les mots clés: compétences, la compétitivité, la création de valeur, l'innovation technologique et de l'excellence.

الإشكالية:

تميز العالم في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بمجموعة من التغييرات الجذرية، السياسية، الثقافية، والاقتصادية، وظهر ما يسمى بنظام العولمة الذي كان له تأثيرا مباشرا على مختلف المنظمات باختلاف نشاطاتها والخدمات التي تقدمها، وذلك كون أن هذه المنظمات تتواجد وتعمل في بيئة مفتوحة تأثر فيها وتتأثر بها .

إن بروز هذه التغييرات دفعت مختلف المنظمات إلى البحث عن مختلف السبل قصد التأقلم والتكيف معها، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمرارها في ظل بيئة احتدمت فيها شدة المنافسة التي كانت من أبرز المفاهيم التي ظهرت مع نظام العولمة، إذ لا يمكن لأي منظمة راغبة في الاستمرار وتحقيق الريادة غض النظر عن هذا العنصر .

إن هذه التغييرات دفعت المنظمات إلى البحث عن مختلف الأساليب والطرق قصد تحقيق النجاح والتفوق في ظل البيئة الشديدة التنافس، فوجهت اهتمامها إلى المورد البشري بصفة عامة وإلى الكفاءات بصفة خاصة نظرا لما تملكه من إمكانيات وقدرات خاصة تسمح من خلالها بطرح أفكار متميزة، وتضمن للمنظمة تحقيق مختلف أهدافها واستراتيجياتها وتحقيق التفوق والتميز والتنافس مع المنظمات الأخرى المتواجدة معها في نفس المحيط، كما تضمن لها أيضا تجاوز مختلف الأزمات والمخاطر.

وبناء على هذا الطرح يمكن طرح التساؤلات التالية:

1- ما مفهوم الكفاءات البشرية؟

2- ما أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمنظمات في ظل البيئة التنافسية التي تعمل بها؟

1- أهمية الدراسة:

- التعريف بأهمية الكفاءات البشرية داخل المنظمة.

- جعل المنظمات تدرك أهمية الكفاءات حتى تلبها مزيدا من الاهتمام والعناية مقابل أن تستفيد من قدراتها.

- لفت انتباه القائمين على شؤون تسيير الموارد البشرية على ضرورة وضع معايير دقيقة عند عملية توظيف هذه الفئة لأن حسن اختيارها يعد استثمارا حقيقيا يعود بالفائدة على كلا الطرفين.

2- أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الورقة البحثية مايلي:
- إبراز بعض ما يمكن أن تحققه الكفاءات البشرية للمنظمات التي تعمل بها، كتحقيق الميزة التنافسية، الإبداع، وغيرها.
- تسليط الضوء في هذا البحث على جانب قد لم ينتبه إليه الباحثين في مجال الموارد البشرية ألا وهو أهمية الكفاءات البشرية، ودعم هذا المجال بمعلومات تفيد من يبحث في مثل هذه المواضيع.

3- مفهوم الكفاءة:

على الرغم من خصائصه ومواصفاته غير المحددة والمتغيرة حسب مجالات استعماله فرض مصطلح الكفاءة نفسه خلال العشر سنوات الأخيرة وبالذات بداية من سنة 1990 حيث برز بشكل كبير في أدبيات الإدارة وعلم النفس وغدا من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية، وفي العديد من المجالات المعرفية وميادين العلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع، وعلوم التربية والعلوم القانونية، وعلوم التربية¹.
وقد أعطيت عدة تعريفات لمفهوم الكفاءة منها مايلي:

التعريف الأول: (Jean-marie Peretti)

هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة (Mobilisés) أو القابلة للتحريك (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة.

التعريف الثاني: (Guy le boterf)

هي القدرة على التوليف (التوفيق) والتحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم،الخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية....الخ). بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.

التعريف الثالث: (Usinor Sacilor)

هي المهارة العلمية الآنية والقصرية الأجل.

التعريف الرابع: (Boyatzis)

هي مجموعة المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية.....إلخ². وهناك من يرى أن الكفاءة على أنها القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محدد، من أجل تحقيق النتائج مسبقا. كذلك عرفت الكفاءة على أنها القدرة على استخدام المعارف، المهارات و السلوكات في حالة التنفيذ³.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن تعريف الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات والمعارف المكتسبة والتي يوظفها الفرد في عمله.

4- أبعاد الكفاءات:

أ- المعرفة (la connaissance):

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية....، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

ب- المهارة (Savoir-faire):

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية...الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى اداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

ج- السلوكات (Savoir- etre):

تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة.....الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان⁴.

- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف و الظروف المحيطة⁵.

5- خصائص ومميزات الكفاءات:

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.

- القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.

- القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.

- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندسين ومصممي الآلات... الخ.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية نذكر منها مايلي:

■ يتصف تفكير هؤلاء الأفراد (الكفاءات) بالجد و الأصالة ويقدر كبير من التخيل.

■ لديهم القدرة على التمييز بين الثقة والنفس والغرور.

■ لينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.

■ لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون.

■ لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فليدعم القدرة على التعرف على كل ماهو جديد وإنتاج وتقديم ماهو أفضل.

■ يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية.

■ لديهم قدرة عالية على الإقدام و المخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.

■ يقضون وقتا كبيرا في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكارية.

■ يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية.

■ يتحمسون لأي مشكلة مركبة ومعقدة⁶.

6- أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux**، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (**compétence-clées**) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

6-1- الكفاءات الفردية:

حسب **Athey et Orth (1999)** الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **Medef (2002)** بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم في المعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة....، وفي هذا الإطار نقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية. - الكفاءة هي أساس العمل. - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.

- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية. - الكفاءة هي مكون اجتماعي. - الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.

- الكفاءة تمتلك وجهاً خفياً. - الكفاءة ذات منفعة إقتصادية.

ويضيف **Zarifian** أن الكفاءة أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية⁷.

إذن يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي عبارة عن مجموعة من المهارات، والسلوكيات، والمعارف العلمية، والخبرات الخاصة بكل فرد وتمييزه عن غيره، جزء منها كامن والآخر ظاهر وعلى المؤسسة أن تكتشفها وتعمل على تطويرها من أجل تسخيرها لخدمة أهدافها وأغراضها المختلفة.

6-2- الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **Le Boterf (2000)**: الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

ويضيف **Amheradt et Al (2000)** أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتوج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.

3-6- الكفاءات الإستراتيجية: بالنسبة لـ **Hamel** و **Prahalad (1994)** الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/ المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

يقدم كل من **Hamel** و **Prahalad** ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
 - الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
 - الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين⁸.
- ووفق **Leonard-Barton (1992)** فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية⁹.

7- مستويات الكفاءات:

7-1- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

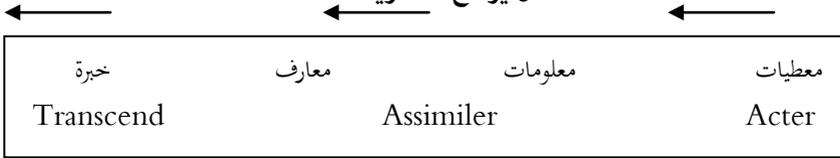
7-2- **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

7-3- **المعرفة:** يرى **Drucker** المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

7-4- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية¹⁰.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل يوضح: مستويات الكفاءة



المصدر: بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2013، ص07.

8- علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر:

أثرت إفرزات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على الوسط التنافسي داخل السوق، والذي انعكس مباشرة على المؤسسات، ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المتكورة والذكية والتي انعكست مباشرة على كفاءة الأفراد.

8-1- علاقة الكفاءة بتكنولوجيا المعلومات:

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى مساندة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها مايلي:

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور واستعمال الأنترنت)، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز هذه المعلومات، ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.

- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.

8-2 - علاقة الكفاءات بالأداء:

تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرزها ضعف التناسق بين أهداف وقيم هذه المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين وكذا ضعف الوعي بالكفاءات ومصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين¹¹.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة والأداء من أبرزها مايلي:

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.

- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات، حيث قد تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهنة.
- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح.
- عدم وجود تكامل وتأزر بين الكفاءات الفردية بعضها ببعض (كفاءات جماعية).
ويمكن القول أن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، أما الكفاءات فتتمثل عامل محفز ومساعد لتلك العملية¹².
إن التحولات والتغييرات التي طرأت على مختلف المستويات السياسية و الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية خاصة، برزت معها حقيقة هامة من أجل مواكبة مختلف التطورات لاسيما على مستوى المؤسسات التي تتميز باحتدام شدة المنافسة بينها وهي أهمية امتلاك الكفاءات القادرة على خلق الميزة التنافسية والتميز والإبداع والاستمرار لها.

9- أهمية الكفاءات:

أولاً: أهمية الكفاءات على مختلف المستويات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيراً على المستوى التنظيمي.

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مايلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

- أمام تضخم الشهادات (وهو مانلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

- لا يمكن للأفرد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدك مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسمين، أو حتى متعاقدين شركاء... إلخ¹³.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسابقة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل،

إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات - قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.¹⁴

4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين¹⁵.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها¹⁶.

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يُدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...إلخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...إلخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، ...إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض

تعريفها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميثة¹⁷.

ثانياً: أهمية ودور الكفاءات داخل منظمات الأعمال:

1- أهمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلاً إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات . إن التنافسية تتحقق بتوظيف كفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للإحلال، نادرة ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

● **الندرة:** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها، أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات و لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كان تتوفر لدى الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

● **عدم القابلية للإحلال:** حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

● **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد (سواء بالتدريب أو التأهيل) وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة¹⁸.
- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات، مثلاً العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

ويمكن حماية الكفاءات من التقليد بإحاطتها بنوع من الضبابية والإبهام ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.¹⁹

2- مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يعرف **Zeithaml** القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه.

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير، المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية... الخ حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.²⁰

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر مانجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيد، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين من ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا²¹.

في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت وذلك كون أن الإبداع يتطلب ضرورة وجود أفراد عالي المهارة، والقدرة والخبرة وأصحاب الإنتاجية المرتفعة، وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهاة الكفاءات.

في إطار هذا السياق، أصبح من الضروري عدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه بـ "تسيير الابتكارية" هذه الابتكارية تأتي من أفكار وأراء المبتكرين والمبدعين، حيث أن نجاح الإبداع في المؤسسة يتوقف على الكيفية التي يقوم بها المسيرين بتحفيز وتشجيع العاملين.

ومن أجل إدارة جيدة للإبداع في المؤسسة، ينبغي توفير ظروف وشروط معينة للمبتكرين، تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وانجاز أهدافهم المخططة منها:

* بعث روح الثقة في أنفسهم والحصول على التقديرات والشهادات وتمكينهم من المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية.

* ترك بعض الحرية في الوقت لأن منهم من يركز على عمله خارج أوقات العمل.

* رفع الروح المعنوية لديهم، وتشجيعهم في إطار عملية البحث والتطوير.

- كذلك يجب الإشارة إلى أهمية تكوين الكفاءات باستمرار كونه يعتبر عامل استراتيجي لتنمية المؤسسات والذي يتطلب ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط له وكذلك مراقبته من أجل الاستثمار الجيد في الكفاءات.²²

4- تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات البشرية:

إن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن من مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف، ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات بشرية متطورة، بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة وتسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وهذا بدوره ما يؤثر على الأداء ويدفع بالمؤسسة إلى التفوق وتحقيق الريادة والتميز في الأداء، ويمكن ذكر دراسة (Parahald Hamal) حول دور الكفاءات المتطورة لتحقيق التميز في الأداء، حيث يعتبران مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات الأساسية (الجماعية) أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:²³

1- مصدر إنشاء القيمة للزبون: أي ما يجعل منتج مؤسسة مميذا لديهم ويدفعهم للحصول على القيمة الناتجة عن الكفاءات.

2- أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.

3- أن تكون مرنة.

ولقد خصت الدراسة المؤسسات الصناعية، والتي بالتقارب في المستويات التكنولوجية وبالتالي: فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية وتحقيق التميز الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها فكلما كانت هذه الأخيرة متطورة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في المحيط كلما سمح ذلك للمؤسسة بالتوقيع كرائد في السوق أو التواجد في أسواق جديدة.²⁴

5- الكفاءات كأساس لربحية المؤسسة:

تحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة الرأس المال المستثمر وفق عاملين هما:

5-1- القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة، وبالتالي تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل.

وعلى ضوء ذلك التحليل، يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد احتكار السوق)، وبدرجة أكبر تفسر تلك الربحية من خلال عوائد الموارد المحققة للميزة التنافسية، وعلى العكس فإن تناقص الموارد أو تقليدها من المنافسين يؤدي إلى تدهور تلك الميزة.

عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية في المدى الطويل مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاذ الموارد والقدرات المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد، إن سرعة تضاءل الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من موارد وكفاءات المؤسسة.

5-2- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من موارد كفاءاتها:

بمعنى أن العوائد المحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد، وعلى طريقة تخصيصها والأصول المختلفة التي شاركت في تحقيقها²⁵.

وفي الأخير يمكننا القول أن الكفاءات أصبحت مطلبا ضروريا ن لأي منظمة لا يمكن الاستغناء عنها فهي تلعب دور استراتيجي وهام لها، إذ تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية والتي تعد سمة تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات في نفس البيئة وتحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، بالإضافة إلى خلق القيمة للمنظمة وذلك عن طرق تقديم منتج ذو جودة عالية، كما تحقق لها الإبداع والتميز، فضلا عن تحقيق الاستمرارية والاستقرار، وغيرها من الأهداف التي ترسمها المنظمة تشكل الكفاءات الدور الرئيسي فيها لذلك، لذلك يتعين على القائمين على شؤون المورد البشري توجيه عنايتهم لهذه الفئة وتهيئة الجو المناسب لها بغاية مساعدتها على تقديم أفكار جديدة ومميزة تتمكن من خلالها المنظمة تحقيق التميز و الريادة، كما أن هذه الفئة تعد استثمارا حقيقيا لمن تمتلكها من المنظمات.

ويمكن للمنظمة الاحتفاظ بكفاءاتها والاستفادة من خبراتها عن طريق:

- 1- تقديم حوافز مادية ومعنوية لاسيما الإطراء على الأفكار، وتشجيع الابتكار والإبداع.
- 2- إشراك الكفاءات في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بالتطوير.
- 3- تكوينها وتطويرها بشكل مستمر.

قائمة المراجع:

- 1- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص 222، 223.
- 2- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص32.
- 3- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص08.
- 4- رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص ص08، 09.
- 5- رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص 09.
- 6- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011، ص ص31، 32.
- 7- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010، ص52.
- 8- كمال منصور، سماح صولح، المرجع نفسه، ص ص 53، 54.
- 9- كمال منصور، سماح صولح، المرجع نفسه، ص 54.
- 10- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2013، ص ص 06، 07.
- 11- رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره ص 18- 21.
- 12- رحيل آسيا، المرجع نفسه، ص 22.
- 13- حيل آسيا، المرجع نفسه، ص 24.
- 14- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص235.
- 15- رحيل آسيا، مرجع سابق، ص ص 24، 25.
- 16- علي السلمي، مرجع نفسه، ص 122، 123.
- 17- رحيل آسيا، مرجع سابق، ص 25.

- 18- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وموارد بشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص ص 36، 38.
- 19- زكية بوسعد، المرجع نفسه، ص ص 38، 39.
- 20- رحيل آسية، مرجع سابق، 78.
- 21- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 61.
- 22- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007، ص ص 85، 86.
- 23- شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 182.
- 24- شيماء مبارك، المرجع نفسه، ص ص 182، 183.
- 25- سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)

د. مولاي علي الزهرة،

جامعة البلدة 2 لونيبي علي

ملخص:

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة. وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أنّ القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال-الأموال- المعدات، التقنيات والتجهيزات وغيرها. غير أنّ التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات، والأبحاث العديدة قد أثبتت أنّ إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة؛ حيث أنّ سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وحافزيتهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة.⁽¹⁾

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تغرس لدى العاملين فيها روح الولاء التنظيمي، الذي يولد لديهم حب المنظمة والانتماء لها والاندماج فيها، فالغالبية ستدرك أنها جزء لا يتجزأ منها، فنجاحها يعني نجاحهم، وإخفاقها يعني إخفاقا للجميع، وسيدركون بأن مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم مرتبط ببقاء المنظمة ونجاحها. إنّ المنظمة التي تحقق دمجا عاليا (بغرس روح الولاء) لدى عاملها، من المفروض أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لديهم عاليا، وهذا الرضا سينعكس إيجابا وبشكل مباشر على مستوى فعالية أدائهم، وتحقيقهم لمنتج عالي الجودة يحدث الرضا لدى زبائنهم، الذي يتوقف عليه وجودها في السوق.

ومن هنا نطرح الاشكالية التالية ماهي أهم الاستراتيجيات المتبناة من قبل المنظمات لتحقيق الولاء التنظيمي لدى عاملها؟

كلمات الدالة: الولاء التنظيمي، الفاعل، التنظيم، الرضا.

Résumé :

La gestion des ressources humaines était considérée auparavant comme nécessairement coûteuse et engageant des dépenses pris en charge par l'organisation au lieu de la considérer comme source de valeur pour l'organisation. L'opinion prépondérante auparavant était que la valeur économique était liée au capital – les fonds-, au matériel, aux technologies et aux équipements et autres.

Cependant, les mutations, les évolutions et les défis auxquelles ont été confronté et le sont toujours les organisations et les nombreuses recherches effectuées ont prouvé que la gestion des ressources humaines peut générer de la valeur. De telle sorte que les politiques et les pratiques de séduction des travailleurs, de promotion, de formation, d'évolution, d'évaluation de leur performance et de rémunération peuvent avoir une incidence directe et considérable sur la capacité des travailleurs, leur disposition, leur volonté, leur motivation, leur enthousiasme et leur allégeance en vue de fournir les produits et services considérés par les consommateurs comme ayant une valeur. 1

Les organisations qui réussissent sont celles qui parviennent inculquer à leurs travailleurs l'esprit d'allégeance organisationnelle qui génère en eux l'amour de l'organisation, l'appartenance et l'intégration à celle-ci. La majeure partie prendra conscience qu'elle est une partie intégrale de l'organisation dont le succès signifie leur succès à eux et son échec signifierait l'échec de tous. Ils prendront conscience que leur avenir et l'avenir de leur famille est lié à la survie de l'organisation et à son succès. L'organisation qui réalise une intégration élevée de ses employés (en leur inculquant l'esprit d'allégeance) devrait en principe avoir des employés avec un niveau de satisfaction professionnel élevé. Cette satisfaction se traduira positivement et de façon directe sur l'efficacité de leur performance. La réalisation de produits de haute qualité crée la satisfaction chez ses consommateurs, dont dépend l'existence de l'entreprise sur le marché.

De ce qui précède nous posons la problématique suivante : quelles sont les principales stratégies adoptées par les organisations pour créer l'allégeance organisationnelle chez ses employés ?

Mots clés : l'allégeance organisationnelle, acteur, organisation, satisfaction.

مقدمة:

يعتبر مفهوم الولاء قدما في العلوم الاجتماعية، وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون، والشعور بالانتماء، ويرون أن الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ.⁽²⁾

فمن الضروري أن تحرص كل منظمة على بذل كل جهد ممكن لتشجيع وتحفيز العاملين، ولا سيما المتفوقين والمتميزين في الأداء، على الاستمرار في أعمالهم لدى المنظمة. ذلك لأن ضمان استمرار نجاح المنظمة يتطلب قوى عاملة ذات التزام وانتماء كبيرين للمنظمة، وفي نفس الوقت يشعر العاملون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي. وتشير الدراسات إلى أن الاحتفاظ بالعاملين يساعد على الاحتفاظ بالزبائن وزيادة المبيعات، وأن تقليص نسبة دوران العمل في فئة العاملين متميزي الأداء يساعد على تحسين أداء المنظمة.⁽³⁾ ومن هنا تظهر أهمية غرس روح الولاء التنظيمي لدى العاملين الذي يتوقف عليها نجاح وفعالية المنظمة، ترى ماهي العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

1. مفهوم الولاء التنظيمي:

أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وإن للولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراره وهي:

أ. ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء استمرارية الجماعة.

ب. ركيزة الولاء التلاحي: تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.

ج. ركيزة الولاء الموجه: تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.⁽⁴⁾

● مفهوم الولاء:

يقصد به الاخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة، وهو شعور ينمو داخل الفرد وشعور الفرد بالمسؤولية وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية، وهو الاخلاص والمحبة والاندماج لفرد نحو شيء يهيمه، وهو خاصية سائدة في السلوك الانساني.⁽⁵⁾

● تعاريف الولاء:

هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل ويمكن أن يعرف الولاء على أنه حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

من هنا يمكننا استخلاص المقومات الأساسية لمفهوم الولاء وهي:

* قبول أهداف وقيم المنظمة.

* المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.

* توفر مستوى عالي من الولاء للتنظيم.

* الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

* الاخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية⁽⁶⁾.

ويمكن توضيح الولاء في المنظمة عندما يصبح الفرد العامل يتكلم باسم جماعة - نحن - وليس - أنا - والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها. وقد عرف فريدريك رايتشلد Frederik Reichled عام 1996 "الإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعلماء أكبر قيمة ممكنة، قيمة تكفي عائداً لها لإرضاء العاملين والعلماء".

وهي نموذج يختلف عن النماذج السابقة بحيث هدفها المباشر هو صنع القيمة المتفوقة وتقديمها للعاملين والعلماء أولاً ثم تحقيق الربح ثانياً، ولكن ما المقصود بالقيمة؟

القيمة بالنسبة للعلماء هي الفائدة التي تعود عليهم إذا استمروا في منظماتهم، وبالنسبة للعلماء هي المنتجات والخدمات والسلع إذا اشتروها أو دفعوا ثمنها، وكلما كانت هذه الفائدة كافية لتلبية احتياجات العاملين والعلماء كلما كانت المنظمة على الطريق الصحيح.

إن ما يعبر عن فشل المنظمة هو تسرب العاملين والهروب منها وهي ظاهرة خطيرة ودليل على تراجع مستوى القيمة أو الفائدة التي تقدمها المنظمة لهذه الفئات.

يرى فريدريك أن المحاسبة الحديثة هي العدو الحقيقي للولاء، حيث أنها تهمل الأهداف البعيدة والأكثر أهمية، كما أن الموارد البشرية هنا هي عبارة عن أرقام كباقي الأرقام

الأخرى، مع أن التحكم في البشر غير ممكن، ولكن يمكن كسب ولائهم ولن يعطيك الناس أقصى ما يستطيعون إلا إذا وجدوا مقابلاً مجزياً. والالتزام بطبيعة الحال أنواع منها: الاستمراري والمعيارى والعاطفى.

2. أنواع الالتزامات:

هناك ثلاث أنواع من الالتزامات وهي:

أ. الالتزام الاستمراري: هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في

المنظمة التي يعمل بها.

ب. الالتزام المعيارى: وهو شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بسبب ضغوط الآخرين

مثل الزملاء والرؤساء.

ج. الالتزام العاطفى: وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويريد

المشاركة في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم⁽⁷⁾.

من هذه التعريفات وغيرها، نلاحظ أن هناك اتجاهين في البحث في موضوع الولاء التنظيمي:

الاتجاه الأول: اتجه تبادلى تزعمه هربرت سايمون (Herbert Simon) وشستر برنارد

(Chester Burnard)، حيث أكد على مفهوم التوازن التنظيمي وهذا المفهوم يأخذ

شكلين أساسيين هما: الإنتاج والمشاركة، وبالمقابل يحصل العاملون على الحوافز المناسبة.

الاتجاه الثانى: هو النفسى الذى يرى أن هناك ارتباطاً فعالاً للأفراد بالمنظمة دون النظر

بعين الاعتبار للعوامل المادية والمكاسب التى يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم فى

التنظيمات، ذلك الارتباط الذى يمتاز بأدائهم الجيد، وقلة تغييهم وبقائهم فى التنظيم حتى

سن التقاعد.⁽⁸⁾

3. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

حدد بوكانن (Buchanan) فى الدراسة التى أجراها عام 1974 حول بناء الولاء التنظيمي

لدى المديرين فى تنظيمات العمل، حدد مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل

بثلاث مراحل:

أ. فترة ما بعد التعيين مباشرة تحت التجربة: ويرى بوكانن أن الخبرات التالية تظهر فى هذه

المرحلة وهى وضوح الدور وظهور الجماعة التلاحمية، وفهو اتجاهات الجماعة تجاه

التنظيم، وفهم التوقعات، وتحديات العمل، وتضارب الولاء.

- ب. **مرحلة العمل والانجاز:** ومدتها تتراوح بين العامين والأربعة أعواء، وهي المرحلة التي يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهوم الاتجاه لديه، وتتميز هذه المرحلة بالأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم.
- ج. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ بالسنة الخامسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وفي هذه المرحلة تتعزز اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة وتنتقل إلى مرحلة النضج.⁽⁹⁾

4. العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

- من أهم العوامل التي تساعد وتؤثر على تنمية الولاء التنظيمي ما يلي:
- أ. **السياسات:** يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والالتناء ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو، سلم الحاجات كما يلي:
- الحاجات الفسيولوجية- الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى تحقيق الذات.
- ب. **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والالتناء للتنظيم.
- ج. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.
- د. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء.

هـ. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

و. **خطة القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف⁽¹⁰⁾ ، دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.⁽¹¹⁾

5. قياس الولاء التنظيمي:

تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المنظمة على تصحيح الاختلالات والانحرافات وحتى الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين⁽¹²⁾ ، لأن هذا القياس يقدم لنا مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات وقياسها لمعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة، وكذا معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها. وقصد الوقوف على درجة الولاء ونوعه بالنسبة للفرد داخل المنظمة، يلجأ إلى دراسات ميدانية ومسحية وتقديم أسئلة استبائية، ومن بينها ما يلي:

— هل استمرارك في عملك الحالي حتى الآن يعود لحاجتك له⁽¹³⁾ وليس لأنك راغب فيه؟

— هل تشعر بانتماء قوي للمنظمة؟

— هل ترفض ترك هذه المنظمة ما دمت قد التحقت بها؟

— هل تشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي تعمل بها؟

— هل تشعر بأنك جزء من أسرة تتكون منها المنظمة؟

— هل تشعر بأن لديك التزام قوي للاستمرار في العمل في هذه المنظمة؟

- هل ستصاب بارتباك إذا تركت عملك الحالي؟
- هل ستكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه المنظمة؟
- هذه الأسئلة تنقسم إلى أنواع الولاءات أو الالتزامات تجاه المنظمة وهي الالتزام الاستمراري والعاطفي والمعياري، ويمكن قياس هذه الأنواع بالإجابة على هذه الأسئلة بالعبارات التالية: لا أوافق مطلقاً-أوافق بدرجة قليلة-أوافق بدرجة متوسطة- أوافق بدرجة كبيرة- أوافق إلى أقصى حد.
- ويمكن من جهة أخرى طرح نوع آخر من الأسئلة لقياس درجة الولاء ومنها:
- هل تحب المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها بكل خير؟
- هل أنت سعيد في انتمائك إلى المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تنوي الاستمرار في المنظمة التي تعمل فيها؟
- هل تبحث عن عمل آخر في منظمة أخرى؟
- هل تحب وظيفتك؟
- هل طبعت بطاقات شخصي⁽¹⁴⁾ للتوزيع عليها اسمك ووظيفتك واسم المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تتشرف بالمنظمة التي تعمل بها أمام الآخرين؟
- هل أنت مخلص في عملك؟
- هل تأتي مبكراً عن ميعاد الحضور وتبقى بعد موعد الانصراف لإنجاز عمل مطلوب منك على وجه السرعة دون الحصول على ساعات إضافية؟
- والاجابة البسيطة على هذه الأسئلة من شأنه معرفة درجة الولاء للمنظمة، وهي فعلاً أسئلة دقيقة وتصب في خانة الولاء، هذا الأخير الذي أصبح الشغل الشاغل لكل القادة والمشرفين، أي كيفية كسب ولاء العاملين لأنه الكفيل بتحقيق الأهداف والنتائج، ولنا في التجربة اليابانية خير مثالا على ذلك، فالعامل الياباني يقضي في

المنظمة وقتاً أكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته، ومن هنا أصبحت المنظمة أسرته الأولى.

6. التوجهات الجديدة لتنظيم الإداري:

أ. الإدارة بالحب:

لا يستطيع العامل أن يقوم بأداء عمله بشكل مثالي إذا كان لا يشعر بالحب للمنظمة التي يعمل بها أو الانتماء إليها: إن أغلب منظمات الأعمال في العالم المتقدم الآن بدأت تتجه إلى نوع جديد من الإدارة وهي الإدارة بالحب التي تعتمد في جزء كبير منها على رفع درجة الانتماء والحب للمنظمة والقائمين عليها وتهيئة أجواء الإبداع في العمل للوصول إلى أفضل النتائج، ويمكن للمدير أن يطبق الإدارة بالحب في منظمته من خلال بعض السلوكيات والتصرفات منها:

أخذ رأي كافة العاملين فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة، وانتهاج سياسة الباب المفتوح لكل العاملين وتثمين كل صاحب فكرة أو إبداع والاهتمام بالجوانب الشخصية للموظفين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم حتى وإن كانت لا تتعلق بالعمل، في هذا الحال سيمتلك قلوب الموظفين ويزداد روح الانتماء والوفاء بداخلهم وسيزيد معدل الأداء بشكل ملحوظ، مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها لتصبح بذلك الإدارة بالحب ليست مجرد كلمات ومجالات بل نتائج ملموسة على أرض الواقع، وهناك العديد من التجارب الناجحة سنذكرها فيما بعد.

● تعريف الإدارة بالحب:

هناك العديد من الدراسات والكتب الإدارية التي أكدت على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها، ومن بين هذه الدراسات والكتب، الإدارة بالحب والإدارة بالضحك والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل والقيادة بالحب وغيرها.⁽¹⁵⁾ وتتقاطع كل هذه الدراسات على أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع العاملين ونشر الشعور بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية على أنهم أعضاء أسرة واحدة، كذلك تركز الإدارة بالحب على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمنظمة ودورها في صيانة رأس المال الاجتماعي، أي أن المنظمة تؤكد على توفير المناخ الأسري في المنظمة ليأتي بعده الاهتمام بالعمل كما يؤكد على توفير المناخ الأسري في المنظمة ليأتي بعده الاهتمام بالعمل كما يؤكد ذلك جاري ديسلر⁽¹⁶⁾ Gary Dessler

لكن لا يجب النظر هنا إلى البعد الاجتماعي في المنظمة بالمفهوم السلبي، أي اعطائه الأولوية على أهداف المنظمة، كأن يأخذ القائد أو المدير الحالات الاجتماعية مأخذ الجد ويتغاضى على الأهداف الحقيقية وأن يتساهل ويتسامح ولا يراقب ولا يحاسب، فيغض الطرف عن التأخيرات ثم عن الغيابات وبعدها عن عدم إتمام المهام وعدم اتقان العمل، فكل هذا يؤدي إلى التسبب وهو ما تعرفه وتعيشه منظمات الدول المتخلفة قاطبة.

ولمعرفة الإدارة بالحب، أي نوع القيادة، يمكن طرح العديد من الأسئلة منها:

- هل يتشوق العاملون الذهاب إلى أعمالهم كل يوم؟
- هل يتعاطف العاملون معاً على المستوى الشخصي؟
- هل يتعاون العاملون معاً على المستوى الوظيفي؟
- هل العلاقات بين الإدارة والعاملين إيجابية؟
- هل يؤمن العاملون بأن الإدارة عادلة وحكيمة وحنونة؟
- هل يشعر العاملون بالأمن والأمان الوظيفي؟
- هل تفكر الإدارة في حقوق العاملين كما يفكرون في تحقيق الأهداف والأرباح؟

ب. الإدارة مفهوم الأبوة والإدارة مفهوم الأمومة:

كثرت النظريات الإدارية وتعددت ولكنها لم تستطع حل المشاكل الإدارية في المؤسسات المختلفة، والسبب في ذلك يعود، عند أغلب الكتاب، إلى غياب فطرة الأمومة عند المديرين والمشرفين وعدم اكتراثهم بتنميتها وتطويرها في أنفسهم. المدير الذي يدير مؤسسته بفطرة الأمومة، يمتلئ بمحبة الآخرين ويقدر حاجاتهم ورغباتهم واختلافاتهم وموهم وتطورهم واستقلاليتهم، لا يرغب في كسب الشعبية أو النرجسية والمصالح الشخصية الضيقة، بل إنه يمتاز بالتضحية وبعد النظر والقدوة الحسنة للعاملين معه، وهو مقدام شجاع ماهر في حل المشكلات، يحترم من يتعامل معهم أو يديريهم، ويعترف بفضلهم ويشركهم في العمل البناء، ونجاحه من نجاحهم. تركز القيادة بالحب على المسؤولية المشتركة والتفاعل الأمومي العاطفي، والشعور المخلص للقيام بالأدوار القيادية في التخطيط والتنظيم والرقابة وإدارة التغيير واتخاذ

القرارات وتقييم العمل والأداء، بعيدا عن التجبر والعنف، أو الطفولة وعدم النضج، وصولا إلى إدارة عواطفهم في بيئة العمل لإنتاج مبدع مفيد. والمنظمة مهما كان نوعها هي بيت القائد أو المدير وأسرته، وحبها يأتي من حبه وحب العاملين معه لرسالتها وأهدافها ومناخها وعراقتها وأصالتها وتطورها وتميزها ونجاحها وابداعها.

في الإدارة بالحب يحب المدير العاملين معه كحب الأم لأبنائها، تمتلئ بعاطفة الأمومة نحوهم، وبالعدل والمساواة بينهم، ومن يدير منظمته بعاطفة الأمومة، يحرص على حب العملاء واحترامهم، وحسن اللقاء بهم، وتقديم أفضل الخدمات لهم، بصدق وكفاءة وجودة عالية، بعيدا عن الاستغلال والطمع، هذا النوع من المديرين يحب مجتمعه وينتمي إليه، ويتفاني في تطويره وتقديمه، ويقود التغيير لرفاهيته.

فالإدارة بمفهوم الأمومة تؤكد على الحب والنصيحة والاحترام في كل الأوقات وتحت مختلف الظروف والعمل على تحقيق مستقبل أفضل للجميع... ومن ملامح هذا النمط التسامح والرعاية وإدراك نقاط القوة في العاملين وتقديرها ونقاط الضعف والتغلب عليها ومعالجتها والسعادة لنجاح الآخرين⁽¹⁷⁾. وهناك بالمقابل الإدارة بمفهوم الأبوة، التي تشير إلى التحكم والرقابة الدقيقة وعدم التفويض والديكتاتورية في عملية صنع القرار، ومن ملامح هذا النمط الإداري العنف وعدم الرأفة والقوة والصوت العالي والطرده من العمل...

هذين النمطين في الحقيقة هما صورة مصغرة لكل من الإدارة والقيادة من خلال المدرسة التقليدية وتلك التي جاءت بعدها متخذة من الأولى عدة انتقادات حاولت تصحيحها وبالتالي الاهتمام أكثر بالعنصر البشري والسلوك الانساني بالاستماع إليه ومحاولة التكفل به ورعايته وتعليمه وتدريبه.

● أنواع الإدارة بالحب:

من بين أنواع الإدارة بالحب ما يلي:

- حب المنظمة لأنها الأسرة وهي التي تؤمن لنا عيشنا المادي.
- حب العاملين لأنهم زملاء وإخوة في إطار الأسرة الكبيرة.
- حب العملاء لأن لولاهم لما كان لي العمل في المنظمة وهم المادة الأولية للمنظمة.

— حب المجتمع وهو من يشتري منتجاتنا وعندما يتوقف عن الشراء يتم تسريحنا.

— حب النفس حتى يحبك ويقدرك الآخرين وتعطي مكانة للمنظمة.

— حب المهنة لأنني أخترتها، ولذلك أجعلها شريفة بل أشرفها.

نذكر في الأخير بالكتاب الذي أصدره إدوار دي بونو E De Bono بعنوان " القبعات الست " حيث حدد فيه ست قبعات ولكل قبعة لون محدد وعلى الإنسان الناجح أن يلبس القبعة المناسبة لطبيعة الموقف الذي يواجهه لأن كل القبعات الست تشير إلى نوع من التفكير لدى الانسان، وهي كما يلي:

1. القبعة البيضاء وتشير إلى التفكير الواقعي والموضوعي والحياد.
2. القبعة الحمراء وتشير إلى التفكير الانفعالي القائم على المشاعر والأحاسيس والعواطف، أي الإدارة بالحب.
3. القبعة السوداء وتشير إلى المعارضة والنقد والتفكير الحذر السلبي أي التفكير القائم على النظر إلى الأمور بحذر.
4. القبعة الصفراء وتشير إلى التفكير الايجابي البناء القائم على الأمل والانفتاح والإقبال على الحياة، إنها الإدارة بالمرح.
5. القبعة الخضراء وتشير إلى الابداع والتفكير الخلاق القائم على النمو والانطلاق والابتكار والأفكار الجديدة.
6. القبعة الزرقاء وتشير إلى المراقبة والتفكير القائم على التخطيط والتنظيم⁽¹⁸⁾.

أما إذا غابت هذه " القبعات " عن المنظمة فلا ننتظر أشياء كثيرة، وربما يعود سبب عدم ارتداء أية قبعة من القبعات الست لعدم وجود أي نوع من التفكير والادارة، وهذا ما تنفرد به منظمات الدول المختلفة، فعملهم في المنظمة لا يعدو أن يكون مجرد اجراءات يومية روتينية خالية من كل أنواع الإدارة والتنظيم، لذا فلا داع لارتداء قبعة بيضاء أو سوداء أو حمراء أو صفراء أو خضراء أو زرقاء، لأنه لا يوجد تفكير واقعي موضوعي حيادي ولا إدارة بالحب ولا نقد ولا إدارة بالمرح ولا إبداع وابتكار ولا حتى متابعة أو مراقبة، لأنه ببساطة لا يوجد تخطيط؟

ج. الإدارة بالمرح:

قد يتصور البعض " خطأ " أن نشرح المرح وإشاعة البهجة يتعارضان مع الجدية والتركيز، غير أن الدراسات الإدارية والنفسية أثبتت أن تأهيل الموظفين ليتعلموا المرح والضحك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع لديهم، بل إن كثيرا من الشركات في الدول المتقدمة ترفع شعار " الإدارة المرحية " Funy management وتخطط أنشطة للهو وتوزيع جوائز للذين يضحكون، بل تقييم الحفلات وتدعو فيها الكوميديين المعروفين وتبادل فيها النكت المرح والضحك قوتان ساحرتان تساعدان في شفائنا من أمراض العصر مثل: القلق والتوتر والخوف والغربة والانطواء والإحباط، المرح والضحك وروح الدعابة سلوكيات وتصرفات تساوي في قوتها اللوائح الإدارية والقوانين المؤسسية التي تستهدف في مجملها حث الموظفين على العمل والإنجاز، إذ يسهم ارتفاع الروح المعنوية في دفع عجلة الإنتاجية قدما، بالإضافة إلى تحسين الحالة البدنية والمزاجية للموظفين والمدبرين وإطالة أعمارهم الزمنية والمهنية. ولنا بعض الأمثلة لشركات عالمية طبقت على أرض الواقع نموذج الإدارة بالمرح، فوجد مؤسسة "ليجو" الأمريكية تسمح لموظفيها بالتجول في ردهات مؤسسة "السكوتر"، وهذه مؤسسة أخرى أقيمت ملاعب جولف صغيرة مغطاة داخل المكاتب كي يرفه الموظفون عن أنفسهم، أما "جوجل" فتبرمج رحلات تزلج على الجليد للموظفين بشكل سنوي، والعلاقات " مايكروسوفت" يقيم حفل موسيقي غنائي كل يوم في تمام الثالثة بعد الظهر، يشارك فيه كافة الموظفين الذين أصيبوا بالإرهاق.

وإذا تمعنا في حجم وأهمية هذه المؤسسات العالمية نجدها رائدة وناجحة بشكل كبير جدا، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على صحة وفعالية الإدارة بالمرح في خلق جو من المتعة داخل المنظمة يساعد العاملين على العمل وبذل مجهود أكثر.

بدون شك أن الإدارة بالمرح يجعل العامل يبذل ويتفوق، ودليلنا في ذلك شعار الرئيس التنفيذي لشركة صناعة وتطوير طائرات " البوينج " الأمريكية، حيث يرفع الشعار التالي : " كن مرحا وأحدث فرقا وحقق ربحاً بالمناسبة ."

" وإن لم تكن تشعر بالسعادة فلنتحدث سويا ونحاول إعادة الأمور إلى نصابها ."

يقول ماكسيم جوركي بأنه حين يكون العمل متعة تغدوا الحياة مصدرا للبهجة، وحين يصبح واجبا تتحول إلى عبودية.

بالمقابل لا يجب أن ننظر إلى المرح داخل المنظمة على أنه هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لكسر العزلة بين العمل المصطنع وبين حياتنا الطبيعية، أي أن المرح

الهادف هو ضرورة في العمل وليس رفاهية، وذلك لدعم شعور الموظف بالسعادة ومساعدته على الاسترخاء وتقليل التوتر وتقريب العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين وتقريبهم كذلك إلى العملاء.

ومع هذا لا يجب أن يتحول المرح إلى سخافات ودعابات تتحول بموجبه المنظمة إلى الاستهتار وعدم الالتزام.

قدم روبرت ماك رو Robert marc row في كتابه "تعلم كيف تضحك في العمل" بعض الأفكار منها:

- الاحتفال بأعياد العاملين في مكان العمل.
- تعليق النكت والرسوم الكاريكاتورية على الجدران وحجرات الاستراحة والأقسام.
- تنظيم حفلات مسائية لجميع العاملين.
- توزيع الهدايا على العاملين.
- تعليق صور الطفولة للمديرين وللعاملين.
- عرض أفلام الكاميرا الخفية على العاملين في حفلات مسائية.
- عرض أفلام الفيديو المنزلية والمواقف الطريفة والمضحكة.
- ومن الاقتراحات التي تقدم للمديرين:
- الخروج من القالب القديم.
- اشغل بالك بالعاملين في الاتجاه الايجابي.
- خذ زمام المبادرة واجعل روحك مرحة.
- حيلة جديدة كل أسبوع وتقديم جائزة أحسن حيلة..⁽¹⁹⁾

7. التحليل السوسولوجي للولاء التنظيمي:

تستمد المنظمة قوتها وفعاليتها من تحقيق أهدافها من خلال أداء أعضائها، ومن أجل ذلك فهي مضطر أن تقدم مناخا مهنيا أو سياق اجتماعي ملائم للعمل الذي يظهر في المغريات المقدمة للأعضاء وأسلوب العمل وثقافة التنظيمية (من قيم

وعادات العمل) الذي يعتبر أسلوبا هادفا لتعميق الولاء للمنظمة، فهي تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف أعضائها من جهة أخرى.

ومن بين علماء الاجتماع الذين حاولوا دراسة سلوك الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات هو "فيليب بارنوا" الذي بينَ إلى أيّ درجة تتدخل علاقة الفرد بالفرد أو الفرد بالجماعة في أداء المنظمة. إذ يرى أنّ انتماء الفرد للجماعة معينة أو لثقافة معينة يؤثر على سلوكه داخل المنظمة، بحيث يوجد في كل جماعة معايير وسلوكات، وكل فرد لابد أن يخضع لها تحت شكل إقصاء (مثل الكسل، الفرملة)، كما توجد ظاهرة ثقافية تؤثر على سلوك الأفراد بنفس المستوى للعوامل الأخرى مثل: السن، الجنس. الميزة، المزاج وهو خاص بكل فرد.

إنّ هذه المحدّدات الجماعية والفردية تظهر غير كافية لتفسير السلوكات، حيث يظهر تدخل مفهوم الدافعية (التحفيز) في تفسير السلوك، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار دور المُعطى للفرد في المؤسسة أو المنظمة والسياق الاجتماعيولا يتم إدخال معايير السلوك إلا في الوضعية التي يوجد فيها الفرد. فهذه المعايير ناتجة عن احتكاك بين الأفراد ومختلف الجماعات الاجتماعية، ويتم تحديد الفرد لسلوكه وفق مصالحه الشخصية والفرص التي تمنحها إياه المؤسسة. ولكي يحقق الفرد هدفه فإنّه يسعى إلى استراتيجية ملائمة، لكن الجماعة هي التي ستحدد الاستراتيجية العامة، وهي "منطق الفاعل". هذا المنطق يترجم داخل المؤسسة في شكل علاقات قوة، وهذه الأخيرة هي في أصلها تنظيمية، لكنها أيضا ثقافية مرتبطة بتاريخ المؤسسة وباحترام هذه القيم ومعايير السلوك التي تتشكل وفق علاقات القوة. إنّ العوامل الداخلية مثل الضغوطات أو الخارجية مثل المحيط الذي يمكنه أن يعدّل هذه المعايير ويؤثر على منطق الفاعل⁽²⁰⁾.

يعود بارنوا كثيرا إلى مفهوم الفعل والنسق لـ فريدمان وكروزي (Fredman et Crozier). وهذا المفهوم هو المفهوم الرئيسي للتحليل الاستراتيجي الذي يراه بارنوا أكثر ملائمة لتفسير عمل المنظمة خاصة فيما يخص تحديد الأهداف لكل فرد، بالمقارنة مع تيارات أخرى لأنّه يتضمن الفاعل وعدم تحديد خياراته.

يرى بارنوا أنّ هناك ثلاثة مفاهيم للتحليل الاستراتيجي وهي :

- **نسق الفعل الملموس**: والذي يمثل كل العلاقات الموجودة بين الأعضاء الخاضعة للمحيط، والتي تتعدل يوميا وتسمح بحل المشاكل اليومية.

- **منطقة الشك**: توجد في أيّ تنظيم مناطق الشك، ويدرس التحليل الاستراتيجي هذا الارتياح الذي يرى أنّ مصدره هو المحيط.

- **السلطة:** قدرة الفاعل التأثير على فاعل آخر، ومن أجل ذلك يتم الحصول على السلطة، إذ لابد من وجود: الكفاءة، التحكم في علاقات مع المحيط، المعارف ومعرفة قواعد العمل. يساعد التحليل الاستراتيجي في تحليل السلطة ومنطقة الشك وذلك من أجل بناء أنساق أو أنساق فرعية للفعل الملموس.

كما تحدث "فيليب بارنوا" عن نظرية الحاجات والدوافع لـ "أبراهام ماسلوا (A.H.MASLOW)، إذ نظريته للحاجة مبنية على الحاجة، التي هي في الأصل ليست فقط نفسية وفطرية، لكن ثقافية واجتماعية، وتؤدي هذه الحاجات إلى حوافز، وهذه الأخيرة هي التي تكون سببا في جعل الفرد يتحرك. بالنسبة إلى "ماسلوا" أنّ الحاجات في تسلسل هرمي، إذ الحاجة السامية لا يمكن إرضاؤها تماما إلا في حالة إرضاء سابقتها. ومن هنا جاءت هرمية الحاجات التي هي في تسلسل ك: الحاجات العضوية، الأمن، الانتماء، المكانة، تحقيق الذات. فإنّ أنصار هذا التيار يعتقدون أنّ استجابتهم للحاجات عادة ما تؤهلهم إلى المستوى الطبيعي والإنساني، وأن التطور الذي ينتظره الإنسان في العمل، إنما يترجم في شكل سلوك يكون أكثر تعاونا وأكثر إنتاجا.

ويستنتج "فيليب بارنوا" في هذا الاقتراب النظري "لماسلوا" إمكانية إعادة النظر في تصوّر جد آلي وجد اقتصادي لرد فعل الإنسان في العمل⁽²¹⁾. إذ يتناول إشكالية الدافع أو الحافز من خلال غموض التفكير المنطقي التالي: تحتاج المؤسسة إلى أفراد متحفزين بينما الحافز هو ظاهرة فردية، لذلك لابد أن نؤثر على الأفراد من أجل تحفيزهم. قبل كل شيء أنّ الحافز هو مفهوم أصلي لعلم النفس وعلم الاجتماع في أول مقاربة، كما يعرض في الوقت نفسه الأسباب التي تدفع بالأفراد إلى التحرك وتعبئة طاقاتهم الفردية من أجل تحقيق أهدافهم. يجد أنّ البحث - في سياق المؤسسة- عن التحفيز يوعي الأفراد بالارتباط بفكرة الاستخدام المكثف من أجل الحصول على سلوك نشيط جدًا. وفي مقارنته لهذا المفهوم يقوم بتطوير حدود هذا النمط من التفكير، إذ بالنسبة إليه، التحفيز ليس حقيقة منتظمة ولا يتبع مخططا من العلاقة السببية الخطية من نوع التحفيز والاستجابة، بل يدخل التحفيز في هيئات متعددة. ويقصد بذلك التحدث عن "حقل تحفيزية" موضعا هذا المفهوم مع مثال زيادة الأجر الذي يمكن أن يحفز بشكل جيد الأجير (إذا ما نظر إليه كمكافأة تشجع على العمل أكثر) من عدم تحفيزه (إذا ما نظر إليه كصدقة بالمقارنة مع الآخرين أو ارتباطها بالشعور الاعتباري)، يرتبط هذا الحقل التحفيزي بنمو الأفراد، بمعنى أنّ الأشياء نفسها يمكن أن تكون محفزة في فترة معينة وغير محفزة في فترة أخرى.

ويحدد "فيليب. ب" أنه "لا ينبغي القول إننا نبحث عن تحفيز شخص ما " إذا كان الشخص هو الذي يحفز نفسه بنفسه، وإنما نحاول في فترة قصيرة أن نؤثر على ما نعرفه في حقل التحفيزية. بمعنى أن التحفيز لابد أن يرتبط دوما بالمعنى الذي يعطيه الفاعل لسلكه، فإذا كان الفرد لا يُسَخَّر نفسه إلا من أجل الفعل الذي له معنى مهم بالنسبة إليه. ويُحلل الحافز كاستجابة فردية للحاجة والتي هي نفسها تعتبر فردية في نموذج التحفيز والاستجابة. فإن التحفيز هو بناء الفرد المرتبط بالمعنى الذي يعطيه للفعل الذي يقوم به، كما يخضع المعنى في حد ذاته إلى تمثيلات الأفراد، ونضجهم العاطفي والمعرفي، وخبرتهم الاجتماعية ووضعتهم المهنية، فهو إذن تطوري (المعنى) وفق الأفراد في حد ذاتهم، تاريخهم الخاص، الجماعات أين تمّ نموهم والتي لا يزال ينمو فيها، والطريقة التي يمثلون فيها ووضعتهم المهنية. وبالتالي لا يستجيب التحفيز للحاجيات الأساسية والشاملة، ولكنه يستجيب للبناءات الاجتماعية المغروسة في الأفراد والجماعات المعقدة والمتطورة.

ويختتم فيليب. ب مقارنته لمفهوم التحفيز من خلال علاقته بالرضا، ويذكر أنه حتى إذا لم تكن هناك أية علاقة بين الرضا والإنتاجية، فإنّ العكس صحيح حيث يؤدي سوء الرضا عامة إلى سلوكيات غير منتجة⁽²³⁾. بينت التحليلات أنه في حالة وجود تحسن في الإنتاجية، فإنّ ذلك يرجع إلى التغيير التنظيمي بدلا من تلبية احتياجات الفرد. إنّ الإشكال ليس في جعل الأفراد سعداء من خلال منحهم إمكانية الوصول إلى اتخاذ القرارات، وإنما في تنظيم عملهم بطريقة تعزز قدراتهم. كما يلاحظ "فيليب. ب" أنه لا ينبغي أن نخلط بين الرضا وتحقيق الذات، فهو يصرح بأنّ العلاقة بين الرضا والإنتاجية ليست واضحة لأنّه بعد ثلاثين عاما من الأبحاث حول هذا الموضوع، أثبت علماء النفس وجود ارتباطات ايجابية ولكنها ليست علاقة سببية، بالمقابل، تبدو العلاقة بين عدم الرضا والدوران أو التغيب معروفة أكثر، حيث يذكر تَانِنْبُوم «TANNENBAUM»: أنه " بقدر ما يتمّ إرضاء حاجيات الفرد، إلا أنّ هذا لا يعني بالضرورة إنجاز عمله"⁽²²⁾.

إذن، تحتل العلاقة الاجتماعية مكانة مهمة جدًا في المنظمات، حيث المنظمة وداء جهازها العصبي: داء الجهاز العصبي هو عدم قدرة العيش في تجمع حسب فرضيات بيو (Bion)، يتأثر فريق العمل بمشاعر اللاوعي، لذا فإنه من الضروري القيام بالتحليل من أجل إبراز الاعتراف الواعي لهذا الموقف. وإلا، يمكن أمام القلق لسلك الفرد أو الجماعة أن يتراجع نحو آليات طفولية. وتشتغل الجماعات عموما على نماذج من الافتراضات القاعدية غير المستقلة، الاقتران والمكافحة أو الهروب.....

(.....) إن الفكرة الرئيسية من الثورة الصناعية هي المنطق الذي ينادي بها تيلور (Taylor). ثم تطور العمل في المؤسسة مع هذه الثورة الصناعية وقد تغير تنظيم العمل ماراً بعدة مراحل وهي: إدخال الآلة أو الأداة، تقسيم العمل والإنتاج الضخم، العمل الآلي مع التسلسل الهرمي وبداية إعطاء قيمة للفرد. وهذا يدل على وجود تطور هام أين تمّ خلق نظام تقني للتنظيم الذي منح احترام الفرد داخل المنظمة، بالإضافة إلى كفاءته المهنية والمسؤولية الاجتماعية⁽²³⁾.

إذ بقاء الفرد في التنظيم أو المنظمة التي يعمل فيها، متوقف على طبيعة العلاقة والتفاعل بين الفاعل كفرد والفاعل كتتنظيم، وتحقيق هذه العلاقة بين الفاعلين تتوقف في الأخذ بعين الاعتبار لكلا الطرفين التصورات والسلوكيات والأفعال التي تصدر من كل فاعل. فعلى التنظيم (المؤسسة) أن يأخذ في الحسبان السلوكيات والأفعال التي تصدر عن الفرد، والتي تعكس أوضاعاً معينة يعيشها ذلك الفرد في علاقته مع البيئة ومع الآخرين. فالمصالح والحاجات التي تحرك الفرد، والعادات التي يألفها في حياته العملية، والتطلعات التي تتولد لديه في مساره المهني، ومستوى الخبرات والكفاءات التي يوظفها في نشاطه اليومي، والقدرة على الإبداع والخلق التي يمكن أن تنمو لديه، والإحباطات أو الحالات النفسية والمشاكل التي يمكن أن يكون عرضة لها في ميدان الشغل. وغيرها من المظاهر لها بعد خاص تعكس في الحقيقة من جهة الموارد التي يتمتع بها هذا الفرد والتي تعتبر مجالاً من الكفاءة الخاصة ومعارف محدودة بهذا المجال، ومن جهة أخرى، فإن ثقافته الخاصة هي التي تعكس طريقته ونظريته لمنهجية العمل داخل المؤسسة. ويجب أن يحدث هناك توافق بين كل هذه المظاهر التي يتمتع بها الفرد مع ما تعيشه المؤسسة من تنظيم وثقافة خاصة بها، فهي مهيكلية ومنظمة بطريقة تستهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية كالربح والمردودية والإنتاجية وهو شيء بديهي يبرر وجودها. فالتنظيم مثله في ذلك مثل الفاعل، هو كيان مبدع، أو واقع منتج "للاجتماعي". فعندما كان القدامى يتحدثون عن "الإنسان ككائن اجتماعي"، كان تفكيرهم يتجه عموماً نحو الكائن السلبي (passif) الذي يتلقى التأثير أكثر مما يمارسه. فهو يعتبر "اجتماعياً" بطبعه لأنه "يتطبع" بالحياة الاجتماعية. لكن التقدم الذي حققه علم الاجتماع في العقود الأخيرة ساهم في تغيير نظرنا للواقع. فالفاعل الاجتماعي سواء كان فرداً أو جماعة أو تنظيمًا، هو كيان مبدع ومنتج "للاجتماعي" فهو لا يكتفي بالتطبع والتأثر فقط، بل هو كيان قادر على التأثير في الواقع وتغييره كذلك⁽²⁶⁾. حيث لا ينصب أداء وفعالية المؤسسات في جانبها الاقتصادي الذي ينحصر في إنتاج السلع والخدمات وإنما على أدائها الاجتماعي كذلك، وهذا يرجع لكون

المؤسسة لا تنتج سلعا وخدمات فقط، بل تنتج واقعا اجتماعيا بداخلها الذي يظهر في جودة العلاقات الاجتماعية وفي الثقافة السائدة داخل التنظيم أكثر من كل شيء. انها عبارة عن فعل تنظيمي يولي نفس القدر من العناية بحقوق المستخدمين ومصالحهم، ونفس القدر من الاهتمام بمشاعرهم وكرامتهم، قد يجد الفرد مناخا جيدا يشجع على البذل والعطاء والتفاني، ويساهم في تحقيق الذات بالنسبة للذين يعملون في كنفه؛ وقد يكون ردينا بالنظر إلى التوترات والصراعات والإحباطات التي تتولد عنه. ووفقا لذلك يمكن أن يقبل الفرد الاندماج داخل هذه المؤسسة وأن يصبح عضوا فيها من خلال ترسيخ روح الانتماء إلى التنظيم والوفاء لها وصرف النظر عنها.

الخاتمة:

فالولاء كأى متغير سلوكيلا يمثل واقعا ملموسا، بل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا، أو يفرض فرضا بوسائل الاكراه المختلفة، بل إنه يكون نتيجة التفاعلات بين العديد من العوامل والمتغيرات منها الصفات الشخصية، والحالة الاجتماعية، والصفات الخاصة بالعمل لتحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والأبعاد التنظيمية كالأجور والسلوك القيادي للمشرفين، وجماعات العمل، والعوامل الخارجية مثل فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة، وجميع هذه المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء.

لا بد على المنظمة أن توفر كل الظروف الملائمة سواء تحفيز المادي والمعنوي لكي يكون هناك "استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن قناعة تحدث لدى العاملين في المنظمة نتيجة تقييمهم العام الإيجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم و رغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل. فيشعرون بانتماء وارتباط التزام نحوها ونحو وظائفهم فيها، فيسعون عن رغبة وقناعة لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، لعلمهم المسبق بأن أهدافهم لن تتحقق إلا من خلالتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فنجاح المنظمة يعني أن الخير سيعم كل الاطراف المعنية فيها"⁽²⁴⁾.

قائمة المراجع:

1. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 25.
2. المعاني أيمن: أثر الولاء التنظيمي على الابداع الإداري لدى المدير في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 1990، ص45.
3. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 383.
4. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011، ص 238.
5. مدحت محمد أب النصر: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص www.alwatan.com/graphics.167
6. مدحت محمد أب النصر، نفس المرجع، ص 168.
7. حمزة خالد محمد عبد العزيز: سياسة التوظيف وأثرها على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 1994، ص 45-46.
8. حمزة خالد محمد عبد العزيز، نفس المرجع ، ص 46.
www.alwatan.com/graphics
9. نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 241-242.
10. نور الدين حاروش، نفس المرجع ، ص 244-245.
11. مدحت محمد أب النصر: الإدارة بالحب والمرح، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص75.
12. مدحت محمد أب النصر، نفس المرجع، ص178.
13. مدحت محمد أب النصر، نفس المرجع ، ص110.
14. مدحت محمد أب النصر، نفس المرجع ، ص 182.
15. Philippe Bernoux:la sociologie des organisations,éd seuil, 6^{ème} éd, Paris, 2009, pp 150-151.
16. Philippe Bernoux, ibidem, pp75-76.
17. Philippe Bernoux, ibidem, 89.
18. Philippe Bernoux : la sociologie des entreprises, éd du seuil, 2^{ème} éd, paris, 1999, p 105-107.
19. Philippe Bernoux : sociologie des organisations, opcit , PP 102.
20. Philippe Bernoux, ibidem,PP108.

21. لحبيب امعمري: التغير الاجتماعي ورهانات العولمة-المقاولة والثقافة، دراسة في عملية التحديث بالمغرب الجزء الأول-دار ما بعد الحداثة، فاس،المغرب،ط1، 2010، ص 6-7.
22. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص542.

استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز

دراسة تجربة

مجموعة "متعاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية

European Telecom Network Operators

"ETNO"

د.السعدي عياد

جامعة تيبازة

د.إلهام موساوي

جامعة سطيف

ملخص:

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول توضيح أهمية إدارة التنوع داخل المؤسسة كآلية وكوسيلة و نهج إداري تسييري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسة. حيث أعيد التركيز على هذا الموضوع بشدة في مجال إدارة الاعمال نتيجة بروز العديد من المتغيرات لعل من أهمها التنمية المستدامة والعولمة التي ساهمت في تغيير العديد من المعتقدات التقليدية المضبطة للابداع والابتكار بالموازاة مع تزايد وارتفاع الصبحات المطالبة بضرورة تحسين جودة حياة العمال، ومكافحة جميع أنواع التمييز العنصري بين العاملين، الانفتاح العالمي وزيادة الهجرة، تحرر المرأة وخروجها بشكل واسع إلى الحياة المهنية. ومن أجل اظهار أهمية وإيجابية ممارسات ادارة التنوع داخل المؤسسة ارتأينا الى دراسة تجربة مجموعة "متعاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية" *European Telecom Network Operators* "ETNO".

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال، الحوكمة.

Abstract :

we study through This research paper the subject Topic of diversity management within the institution, which is one of the most important global themes posed especially in the field of Business administration, as a result of the entry of many modern changes as : the increasing demand to Improving the quality of life of workers, necessity to fight all types of racial discrimination Between the employees, global

openness and increase in immigration, the emancipation of women and exit them extensively to professional life.

We focused on a case study of European Telecom Sector, as an example reflects the European experience in the field of diversity management.

Key words: Diversity management, social responsibility, business ethics, corporate governance.

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة العديد من التحديات والتحولات العالمية الراهنة على رأسها إدارة التنوع، التي أفرزتها العديد من القضايا والمفاهيم التي أثرت مؤخرا على مستوى الاقتصاد العالمي، لعل من أبرزها التنمية المستدامة، العولمة والمسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الأعمال، التي ساهمت في تنمية إدراك هذه المؤسسات بأن دورها يجب ألا يقتصر على توسيع نشاطاتها الإنتاجية وتعظيم أرباحها، وإنما يجب التوجه إلى نشاطات ذات أبعاد اجتماعية وأخلاقية وثقافية. خاصة في ظل ما نشهده من تزايد وارتفاع للصحاح المناهضة والمطالبة بضرورة تحسين جودة حياة العمال، وضرورة مكافحة جميع أنواع التمييز العنصري، الانفتاح العالمي وزيادة الهجرة، تحرر المرأة وخروجها بشكل واسع إلى الحياة المهنية.

نتيجة لدخول هذه المتغيرات الحديثة، أصبح من الضروري على المؤسسات الراجعة في الاستمرار و النجاح في مجال عملها، أن تأخذ بعين الاعتبار كل هذه التحديات على قدر من الجدية وأن تجعل منها نقطة تميز، خاصة وأنها توظف العديد من العاملين المختلفين من حيث السن و الجنس و العرق و الجنسية و الدين و الانتماءات السياسية وغير ذلك من الفروق.

ونظرا للكم الهائل من المميزات التي يوفرها تنوع القوة العاملة في شركة ما حسب ما أشارت الكثير من الدراسات هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد الشركة كثيرا خصوصا في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفا وأحدا لمواجهة أزمة معينة. كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات

ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف. من جانب آخر فإن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام حيث إن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء. إن المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج. ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة وتقديم ما هو متميز وجديد.

عليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية توضيح أهمية استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة كآلية وكوسيلة و نهج إداري تسييري يهدف أولاً إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسية. مما يؤدي بطبيعة الحال الى تنمية واثراء الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي تحقيق الهدف الاسمي الذي تسعى اليه أي مؤسسة ألا و هو التميز والانفراد عن مثيلاتها.

ومن اجل تاصيل اهمية ممارسات ادارة التنوع داخل المؤسسة ارتأينا الى عرض تجربة مجموعة "متعاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية" *European "ETNO" Telecom Network Operators*

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

- ✓ المحور الأول: الإطار المفاهيمي لمهية إدارة التنوع.
- ✓ المحور الثاني: اهتمامات وتحديات إدارة التنوع الثقافي .
- ✓ المحور الثالث : عرض تجربة مجموعة "مشغلي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية" .

لمحور الأول: إدارة التنوع داخل المؤسسة، المفهوم و الأهمية

من خلال هذا المحور سنحاول التطرق إلى كل من مفهوم إدارة التنوع، مع استظهار أهم مميزات تطبيقها داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم إدارة التنوع

يعد مفهوم إدارة التنوع من أهم المفاهيم التي يتم تداولها في الوقت الحاضر خاصة في أدبيات إدارة الأعمال، حيث أورد في شأنها العديد من التعاريف. عليه سنحاول من خلال هذه النقطة تناول أهم التعاريف المقترحة من طرف بعض الأكاديميين. حيث عرفها الباحث Cox على أنها "مجموعة من الإجراءات تبدأ بالتخطيط و تنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في اليد العاملة و العملاء. مع العمل بجد و صرامة لمكافحة جميع أشكال التمييز، مع تعظيم أهمية كل فرد بغض النظر عن جنسه، هويته، عرقه، سنه، لونه، صحته البدنية، توجهه التنظيمي والسياسي"⁽¹⁾

ويعني أيضا "الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها"، كما أن مفهومه يشمل القبول والاحترام. وهو يعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك اختلافاتنا الفردية.⁽²⁾ كما يعرفها الباحث و الكاتب **Roosevelt** على أنها "أسلوب أو نمط إداري يسمح للمؤسسة بتحقيق مستوى مرض من الإنتاجية و المرودية عن طريق يد عاملة غير متجانسة و متماثلة. و العمل كمجموعة واحدة متجانسة مع استغلال جميع المهارات والمعارف كل عنصر بغض النظر عن اختلافاته". كما تعني " أن المؤسسة تدرك أن الفروق الفردية يمكن أن تخلق قيمة لدورها في تفعيل الإبداع وفهم حاجيات العملاء و العمال على حد سواء. و النظر إلى هذه الفروق على أنها أصول أساسية و نماذج تنظيمية جديدة طرحتها التغيرات الراهنة." وهناك ما يعرفها على أنها " سياسة لإدارة الصراعات ومكافحة التمييز و تعزيز المساواة بين الجميع". أو خطوة طوعية تهدف إلى توظيف و المحافظة على العمال الذين ينتمون إلى مختلف الفئات المجتمع."⁽³⁾

عليه فإدارة التنوع هي نهج إداري تسييري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسة.

كل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية تراعي مشاعر كل فئة و تمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية والعمل على دمجهم و خلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى (4) .

ثانيا: أهمية إدارة التنوع

إن أهم المزايا التي يوفرها تنوع القوة العاملة في شركة ما حسب ما أشارت الكثير من الدراسات هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد الشركة كثيرا خصوصا في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفا وأحدا لمواجهة أزمة معينة. كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف.

من جانب آخر فإن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام حيث إن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء. إن المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج. ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة وتقديم ما هو متميز وجديد. ولا بد من الإشارة إلى أن شركات الأعمال الكبيرة تلجأ اليوم إلى تنمية الثقافة التنظيمية المتعددة بإثراء الثقافة التنظيمية السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة الفئات المتنوعة بأفراحهم أو مناسباتهم واحترام خصوصياتهم واعتبارها ساقا دائما في نظم العمل الخاصة بالشركة له مردوده الكبير. (5) ويمكن تلخيص كيف يؤثر إدارة التنوع على المؤسسة فيما يلي (6):

- **حل المشاكل:** في مكان العمل المتنوع، قد يكون لديك فائدة الحصول على مجموعة متنوعة من الحلول لمشكلة واحدة. التنوع يجمع الموظفين ذو وجهات النظر المختلفة حول كيفية التعامل مع حل المشكلة. هذا التنوع يساعد الشركة في إيجاد الحلول ويمكن أن يساعدها أن تبدو أكثر تفهما

لمختلف قضايا العملاء. و يمكن أن يساعد أيضا الشركة على تجنب الأخطاء التي ارتكبت من قبل شركات أخرى أقل تنوعا

- **الاطلاع على الثقافات الأخرى:** مكان العمل المتنوع يُعرف الموظفين بالخبرات والثقافات والأفكار التي قد لا تصادفهم خلاف ذلك. التنوع يمكن أن يزيد من التسامح بين الموظفين لوجهات النظر المختلفة وفهم الثقافات الأخرى، والتي يمكن أن تقلل من الصراع بين الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. التدريب على التسامح وسياسة المؤسسة للتسامح هي أدوات مفيدة عند التعامل مع قضايا التنوع في مكان العمل.

- **محاربة الاغتراب:** التنوع في مكان العمل يمكن أن يكون شيء إيجابي طالما هناك تمثيل مناسب و معاملته متساوية بين الجماعات. خلاف ذلك، يمكن أن ينمو الشعور بالاغتراب وعدم الرضا بين الأفراد. تطوير سياسات الشركة التي تشجع التفاعل بين جميع العاملين لكسر الحواجز الاجتماعية و الثقافية و فروق الخبرة. تشجيع الموظفين لمعرفة القيمة و المهارات لكل موظف والعمل على أنشطة بناء فريق متكامل لكل قسم.

- **توسيع دائرة الأعمال:** يمكن للموظفين المتنوعين ثقافيا المساعدة في فتح الأسواق في الأقاليم المختلفة للدولة وتوسيع نطاق العمل. الاستفادة من مجموعة متنوعة من الخلفيات الثقافية من موظفيك لفهم أفضل الطرق التي تقبل بها المجتمعات الأخرى منتجاتك وخدماتك و ما تقوم به من أعمال تجارية. هذه هي ميزة للمؤسسة عند إنشاء مراكز تجارية مربحة في المناطق التي لم يسبق لها العمل فيها

ثالثا: سلبيات تجاهل إدارة التنوع

مقابل المزايا المشار إليها هناك السلبيات الخطيرة التي تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه التي قد تخلق مشاكل كبيرة للإدارة هي في غنى عنها. وأولى هذه السلبيات هي العنصرية والتمييز ضد بعض فئات العاملين. إن التصرف بطريقة تدل على عدم قبول الآخر لها صور مختلفة، فالاعتقاد بأن عرقا معيناً أو ثقافة معينة هي الأفضل وغيرها غير مقبول هو أول صورة للعنصرية التي تؤدي إلى إحباط الآخر. كذلك من السلبيات الشائعة والمنتشرة - للأسف الشديد - إصدار الأحكام المسبقة على قضية معينة أو فرد أو شعب معين فكثيرا ما يطلق حكم عام و سريع بأن من تسبب في مشكلة معينة هو من العرق الفلاني أو الجنسية الفلانية وإنهم معروفون بهذه المشاكل.

أيضا هناك الحكم الجاهز بغض النظر عن الأداء فمازال الموظف أو العامل من فئة متنوعة أو أقلية فهوامممتاز في كل أعماله أو سيء في أعماله جميعها وهذا حكم متطرف يصدر دون تقييم عادل للأداء وإنما يصدر تحت تأثير القالب الجاهز للحكم على أقلية أو

شريحة معينة. إن الكيل بمكيالين يمكن ملاحظته في اتخاذ قرارات إدارية مختلفة في قضية واحدة يتحيز فيها بعض المسؤولين لأسباب غير موضوعية ويلحق فيها الضرر بعامل أو موظف لصالح عامل أو موظف آخر. وسلسلة السلبيات كثيرة ولا تقل خطورة عما أشرنا إليه فهناك ما يسمى السقف الزجاجي وهو حاجز غير مرئي تعاني منه عادة النساء أو الأقليات العرقية يحد من تقدمهم إلى الوظائف الإدارية العليا في الشركات الكبرى رغم كفاءتهم بسبب كونهم من فئات أخرى غير فئات الأغلبية المسيطرة⁽⁷⁾.

المحور الثاني: اهتمامات وتحديات إدارة التنوع داخل المؤسسة

تهدف إدارة التنوع إلى مساعدة المؤسسة في مواجهة العديد من التحديات، فمن جهة يعد التنوع ظاهرة تتزايد يوم بعد يوم خاصة في ظل الانفتاح والعولمة. وكذلك تماشيا مع التغيرات و التطورات الحاصلة في سوق العمل من أهمها تفاقم ظاهرة خروج المرأة إلى طلب العمل، تزايد مطالب جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة بضرورة إدماج هذه الفئة، الهجرة، إلى غير ذلك من التحديات. عليه فإن إدارة التنوع تعني تلبية العديد من الاهتمامات التي يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، اهتمامات اجتماعية، و اهتمامات الاقتصادية و الجمع بينهما يعد في بالغ الأهمية لإنجاح هذه السياسة.⁽⁸⁾

أولا: الاهتمامات الاجتماعية

هناك العديد من القضايا الاجتماعية التي تدخل ضمن اهتمامات إدارة التنوع داخل المؤسسة و التي يمكن اعتبارها تحديات كبيرة و قضايا ذات ارتباط وثيق جدا لهذا المفهوم و يجب للمؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لعل من أهمها ما يلي:

1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

قبل التطرق إلى الارتباط الوثيق بين كل من المفهومين (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة/إدارة التنوع) لابد في بداية الأمر إلى التطرق إلى كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأهميتها. بحيث عرفها **Bowen** سنة 1953 على أنها "التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم واستراتيجياتهم، بالقيم الاجتماعية المرغوبة فيها في المجتمع"⁽⁹⁾. أما **Druker** فقد عرفها سنة 1979 بأنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع أصحاب المصالح وتباين وجهاتهم"⁽¹⁰⁾. من جهة نظر أخرى يرى **Holms** المسؤولية الاجتماعية على بأنها "التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، إيجاد فرص العمل"⁽¹¹⁾. أما مجلس الأعمال

العالمي للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية يعرفها بأنها " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل⁽¹²⁾".

أما فيما يخص بأهمية إدماج المسؤولية الاجتماعية داخل المهام الإدارية للمؤسسة، فتشير العديد من التجارب العالمية إلى العديد من المزايا التي تعود على المؤسسة، يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹³⁾:

- تحسين سمعة المؤسسات والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري.

- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على قرار الائتمان للبنوك، وتتضمن بعض المؤشرات مؤشر داوجونز للاستدامة الذي أطلق سنة 1999 ويعني بترتيب المؤسسات والشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية والاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي.

- استقطاب أكفاء العناصر البشرية حيث يمثل التزام المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، خاصة بالنسبة للشركات الكبرى المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا جديدة.

- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض المؤسسة أثناء ممارستها لنشاطها.

- حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المؤسسة بنشاطها، خاصة في ظل العولمة وتتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل، وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحديا للشركات خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

من خلال ما سبق يمكن التماس أوجه التكامل بين المفهومين اتجاه الموارد البشرية في المؤسسة، أين يعد المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق

علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها، و من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في إطار إدارة التنوع ما يلي⁽¹⁴⁾:

- ◀ منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة و جدارة العاملين.
- ◀ تعمل المنظمة على تكريم و تحفيز الأفراد العاملين المتفوقين و المبدعين في العمل.
- ◀ إعداد و تنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي و البيئي و الأمان في العمل.
- ◀ الحفاظ على الأفراد العاملين و منع تسربهم لتقليل البطالة و الحد من مشكلات الغيابات و دوران العمل و حوادث العمل .
- ◀ العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و بث روح التعاون و الدافع و الحافز بينهم.
- ◀ اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- ◀ إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية و العمل على رفع قدراتهم و مساهمتهم في المجتمع.
- ◀ إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين و المعوقين و تدريبهم و منحهم فرص التقدم في المنظمة.
- ◀ اعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة و التحيز و المحاباة...
- ◀ التزام المنظمة بتطبيق القوانين و التعليمات الخاصة بالعمل و تنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين و إقناعهم بذلك من خلال تفسير و توضيح القوانين و التعليمات كونها تحقق مصالحهم.
- ◀ المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المنظمة بعدهم جزء من المجتمع.
- ◀ متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية الغير مشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.
- ◀ الالتزام بانجاز و تكامل الأعمال في المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن و النساء و الأطفال و محاولة عدم تركهم للعمل .
- ◀ محاربة جميع أنواع التمييز العنصري داخل المؤسسة.

2- الحكم الراشد

تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة حوكمة المؤسسة " هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة (الشركة) من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى".⁽¹⁵⁾

وتعرف أيضا " الإجراءات الموضوعية محل التطبيق من طرف المؤسسة لتحقيق تنسيقات داخلية كفيلة بتخفيض تكاليف وأعباء المبادلات".⁽¹⁶⁾

وقد انبثق عن الملتقى الاقتصادي في دافوس بسويسرا جانفي 1999 مجموعة من المبادئ تصب كلها في إطار حماية الفرد وترقيته تصب معظمها تصب في إطار إدارة التنوع، وقد كانت نتاج ثلاث صكوك دولية: الإعلان العالمي كحقوق الإنسان الصادر 1948، إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل الصادر عن منظمة العمل الدولية في عام 1998، وإعلان ريو الصادر عن مؤتمر الأرض للعالم 1991، وتتلخص هذه المبادئ في:⁽¹⁷⁾

- دعم حقوق الإنسان من قبل المؤسسات التجارية.
- التأكد من عدم ضلوع المؤسسات الموقعة على الاتفاق في انتهاكات حقوق الإنسان.
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساواة الاجتماعية.
- القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري.
- الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال.
- القضاء على التمييز العنصري في مجال التوظيف والمهن.
- تشجيع إتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية.
- الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية البيئية.
- تشجيع التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة.
- مكافحة الفساد بكل أشكاله بما فيها الابتزاز والرشوة.

3- أخلاقيات الأعمال :

تشير على العموم إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها المجتمعات لغرض التمييز ما بين ما هو صحيح وما هو خاطئ⁽¹⁸⁾، حيث عرفها **Marcier** "على أنها الانعكاسات القبلية للفعل والتي تهدف إلى التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ"⁽¹⁹⁾. لذا يمكن تعريف أخلاقيات العمل في المنظمة بأنها " مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتصنع محددات على قراراتها"⁽²⁰⁾. كما تعرف أيضا على أنها مجموع القواعد

المكتوبة أو الضمنية والتي تحكم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتضمن ثلاث أبعاد: الفاعلين الداخليين للمؤسسة، المؤسسة والفاعلين الخارجيين.⁽²¹⁾ من خلال ما سبق نستشف العلاقة الوثيقة بين أخلاقيات الأعمال و مفهوم إدارة التنوع داخل المؤسسة، حيث يعتبر كل واحد منها مكمل للآخر. حيث تعد أخلاقيات الأعمال الأساس الذي تقوم عليه إدارة التنوع وهدفهما واحد و هو تحقيق العدالة والإنصاف ومحاربة كل ما هو سيء.

4- أفضل تمثيل للسكان: بما أن المؤسسة سواء العمومية أو الخاصة منها، كيان اقتصادي-اجتماعي فإن على عاتقها تقع مسؤولية أن تعكس بشكل أفضل التنوع القائم لدى السكان.⁽²²⁾

5- الامتثال للقوانين و التعليمات الوطنية: على المؤسسات أن تطبق بكل صرامة جميع القوانين المتعلقة بمكافحة جميع أشكال التمييز، كذا القوانين المتعلقة بالمساواة بين الرجل والأنثى مع ضرورة توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.

6- المساواة في المعاملة مع محاربة جميع أنواع التمييز المباشرة غير المباشرة: فالحقيقة تؤكد أن هناك نوعين من التمييز، النوع مباشر، كأن يكون هناك فروق في المعاملة دون وجود أسباب و مبررات موضوعية و معقولة. أما النوع الثاني و المتعلق بالتمييز غير المباشر فقد يتحقق في حالة تطبيق سواء أحكام معايير أو ممارسات تنعكس سلبيا على الأشخاص المطبقة عليهم، خاصة إذا لم تستند هذه المعايير و الممارسات على مبررات موضوعية.⁽²³⁾

ثانيا - الاهتمامات الاقتصادية

إن رغبات و توقعات و اهتمامات كل من العمال و العملاء متنوعة و مختلفة لطالما تنبع من أشخاص مختلفين و متنوعين، عليه فلا بد على المؤسسة أن تكييف نفسها، منتجاتها وخدماتها طبقا لهذه التطورات و التغيرات لتكون أكثر انسجاما معها و بالتالي ما يمكنها من دخول أسواق جديدة لتحقيق في الأخير أهدافها المسطرة من كفاءة و فاعلية. و يمكن تلخيص أهم الاهتمامات الاقتصادية المتعلقة بإدارة التنوع فيما يلي:⁽²⁴⁾

- الاستغلال الأفضل للموارد البشرية و المهارات: من خلال إدارة التنوع يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج مرضية و مكاسب إنتاجية معتبرة خاصة نتيجة ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال في بيئة عمل مناسبة، يشعر فيها كل فرد بالانتماء وأنه جزء لا يتجزأ من هذه الكيان الشيء الذي يحفز على الإبداع و الابتكار، و هذا ما يمثل تحدي كبير أمام المؤسسات .

المحو الثالث: تجربة شركات الاتصال السلوكية و اللاسلوكية الأوروبية

تعد سنة 2007 السنة الأوروبية لتكافؤ الفرص مع تعزيز التنوع وسنة مكافحة جميع أشكال التمييز العنصري، تحت شعار "نحو مجتمع أكثر عدالة" و لغرض تحقيق هذه الغاية السامية، حدد الاتحاد الأوروبي أربعة أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي:

- تحسيس الأوروبيين بضرورة احترام القوانين و التشريعات الأوروبية.
- تشجيع مشاركة الأقليات و المجموعات الأقل تمثيلا في جميع مجالات الحياة .
- توعية جميع أصحاب المصالح بأهمية و مميزات التنوع داخل المؤسسة و داخل المجتمع بأجمعه.
- تشجيع التسامح و التواصل بين مختلفة أطراف المجتمع من اجل تحقيق الاستقرار و التماسك الاجتماعي.

و بمناسبة هذه السنة قامت العديد من المؤسسات والشركات سواء الخاصة منها أو العمومية من تبني هذا المفهوم، لاقتناعها الشديد بمدى أهمية تشجيع التنوع في مكان العمل و أن كل عامل لابد من أن يتم التعامل معه حسب إمكانياته و مهاراته و قدرته على العمل، وليس على حساب معايير و مبررات غير موضوعية و غير مقنعة كالعرق، و الدين مثلا. كما أن العملاء و الزبون مهما كانت طبيعته، رجل أو امرأة، مسن أو شاب، ومهما كان دينه أو ثقافته فهو يبقى زبون محتمل للشركة و أن التوجه الاستراتيجي الصحيح هو الذي يعتبر التنوع نقطة تميز لها لطالما تمكننا من جذب قاعدة عملاء أوسع، ودخول أسواق جديدة .

من أهم هذه المؤسسات التي اهتمت بها المفهوم وأخذت على عاتقها مسؤولية الالتزام به مجموعة "مشغلي الاتصالات السلوكية واللاسلوكية الأوروبية" المعروفة باسم ETNO. ونستشف هذا الاهتمام الكبير من خلال التصريح الذي أدلى به السيد **Laurent Zylberberg** مدير فريق عمل المعني بتوظيف، صحة وسلامة العمال في مجموعة ETNO بأن "التنوع ليس بواجب أخلاقي فقط، بل هو محرك أساسي ومهم جدا لنشاط شركة الاتصالات لطالما هدفها الأساسي تسهيل عملية اتصال الأفراد و الأشخاص ببعضهم البعض."

ونظرا لممارسات هذه المجموعة التي تعد من أفضل الممارسات في أوروبا في مجال التنوع، ارتأينا إلى تسليط الضوء على أفضلها وذلك من خلال توضيحها في ستة محاور أساسية كما يلي:

أولاً: حملة توعية حول أهمية و ضرورة التنوع داخل مجموعة ETNO كخطوة أولى نحو نشر مفهوم التنوع. قامت العديد من الشركات الأعضاء التابعة لمجموعة Etno، بالعديد من الإجراءات و التدابير التي من شأنها تهيئة الأرضية السليمة لتبني هذا المفهوم ، و التي يمكن سرد أهمها فيما يلي⁽²⁵⁾

1- التوعية حول التنوع في شركة فرنس تيليكوم France Telecom

في هذا الشأن اتخذت مجموعة France Telecom، العديد من الإجراءات والمبادرات لرفع مستوى وعي موظفيها والعديد من الأطراف الأخرى حول أهمية قضية التنوع داخل المؤسسة والمجتمع ككل لعل من أهمها مايلي:

- توقيعها سنة 2004 لميثاق التنوع في فرنسا.مع طلبها من جميع الشركات الفرعية التابعة لها في مختلف البلدان التي تعمل فيها، بدراسة إمكانية قيامها هي الأخرى بتوقيع هذا الميثاق.

- طلبت من اللجنة الأوروبية للمجموعة، إعداد تقرير مفصل عن أفضل الممارسات في مجموعة فرنس تيليكوم، فيما يخص محاربة التمييز بين الجنسين و إحالة هذا التقرير على الإدارة العامة .

ولمعالجة القضايا المتصلة بالتنوع حددت مجموعة فرنس تيليكوم أربعة مجالات رئيسية هي:

- زيادة توظيف وترقية النساء في مناصب الإدارة و الوظائف التقنية على مستوى إحدى عشرة وحدة إقليمية، خمسة منها تديرها نساء.

- تنفيذ برنامج خاص تحت عنوان "اتصالات المواهب" الذي يسمح بالعمال الموهوبون في مختلف فروعها بالعمل لعدة أسابيع أو أشهر في بلد آخر لزيادة المعارف واكتساب الخبرات.

- بالتعاون مع مدرسة "Chance Deuxième" قامت المجموعة بمساعدة الشباب البالغين من العمر ما بين 18-26 سنة و القاطنين في الأحياء المحرومة والمتوقفين عن الدراسة على مايقبل عن السنة دون حصولهم على شهادة أو مؤهل علمي، بالقيام بدورات تدريبية في العديد من المجالات لاسيما في مجال العلاقات مع العملاء .

- إصدارها لتقرير حول المسؤولية الاجتماعية للشركات موضحة فيه أهمية التنوع داخل المؤسسة.

2-رفع شركة Belgacom البلجيكية لشعار "الكل مختلف، الكل متحد"

فحسب هذه الشركة، التنوع يعني احترام و تقدير الناس على ما هم عليه، كل بثقافته، دينه، و آرائه و توجهاته. لهذا التزمت هذه الشركة على خلق بيئة عمل تتلاءم مع خصائص الأفراد المختلفة، مع إعطاء الجميع فرص عادلة و متساوية لتحقيق النجاح. ولاقتناعها التام أن التنوع يدفع إلى الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة، و تأكيدا لها بالتزامها الصارم نحو قضية التنوع، قامت شركة سنة 2006 بإطلاق برنامج التنوع تحت عنوان "الكل مختلف، الكل متحد" "Tous différents, tous unis"، المتعلق بميثاق التنوع، والذي تم التوقيع عليه من طرف اللجنة التنفيذية للشركة مع موافقة مجلس الإدارة. وهذا دليل على مدى احترامها للجميع و التزامها بمحاربة التمييز داخل المؤسسة . كما قامت الشركة بإنشاء لجنة توجيهية تهتم بقضايا التنوع، مهمتها الرئيسية توجيه و توفير الدعم المناسب، كذا وضع و تنفيذ خطط طويلة الأمد المتعلقة بالتنوع. كما قامت بتأسيس مجالس إقليمية حول التنوع عند الموظفين، لغرض توفير الدعم المناسب للعمال و تشجيع مشاركتهم داخل المؤسسة و تعزيز الحوار معهم.

خطة العمل في هذه الشركة تم تنفيذها على ثلاث مراحل هي:

- التوعية: لغرض تشجيع الموظفين على تطوير سياسة فعالة للتنوع، حيث قامت هذه الشركة بحملة توعية للتعريف بمفهوم التنوع و أهم المزايا التي قد تتأني منه، انطلاقا من نتائج دراسة استطلاعية على موظفيها والتي توصلت إلى أن مفهوم التنوع لديهم غير واضح.
- استحضار العاطفة: صممت هذه المرحلة عن طريق حملة تسويقية، هدفها السعي إلى تحقيق الايجابية و الدعم و المشاركة بين الموظفين.
- تشجيع مشاركة العمال و المساهمة في العمل كفريق واحد لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

3- اصدار جائزة تكافؤ الفرص في شركة Deutsche Telekom

شركة Deutsche Telekom على يقين أن السلوك في أماكن العمل، يتأثر بالمكافئات و بمدى الاعتراف بالجهود لذا تقوم كل سنتين بإطلاق "جائزة تكافؤ الفرص"، لأفضل البرامج المتعلقة بالتنوع والتي توجت بالنجاح داخل المؤسسة. تعد هذه الجائزة أيضا فرصة للشركة لإبراز رسالتها الرئيسية التي تنص على أن تشجيع الاختلاف و التنوع جزء لا يتجزأ من هوية المؤسسة. كذلك قامت الشركة بإنشاء قاعدة بيانات لتبادل

الممارسات الجدية على مستوى المجموعة و ذلك منذ إطلاقها لأول جائزة للتنوع سنة 1994، و التي من خلالها تم اختيار أكثر من 200 مشروع ناجح، والتي بفضلها تم إجراء العديد من التغييرات كبيرة داخل الشركة وفي مختلف فروعها.

ثانيا: الاعتراف بدور المرأة

إدراكا منها لها حاجة الملحة لتدابير ايجابية لضمان المساواة في المعاملة بين الرجال و النساء و هذا على جميع المستويات مع ضرورة محاربة كل أشكال التمييز بين الجنسين في أماكن العمل. تقوم شركات الأعضاء لمجموعة ETNO، بمرافقه وتطوير مهارات موظفيها بغض النظر عن جنسهم (ذكر أو أنثى) و لكن فقط حسب مهاراتهم و جدارتهم في العمل. فالعديد منها . وتأكيدا التزامهم بهذا الهدف اعتمدت مجموعة أعضاء ETNO، باعتقاد العديد من الممارسات هدفت معظمها لتقليص فجوة الأجور بين الجنسين، تطوير و تمكين المرأة من تقلد الوظائف الإدارية العليا و التقنية. و يمكن توضيح أفضل هذه الممارسات فيما يلي⁽²⁶⁾:

1- إنشاء شبكة خاصة للنساء في شركة British Telecom

أنشأت شركة بريتيش تيليكوم سنة 1986 شبكة خاصة للنساء " Le réseau des femmes de BT"، تهدف إلى تشجيع مشاركة العنصر النسوي في الشركة وتشجيعهم على التقدم و التنمية في حياتهم المهنية و الشخصية. بحيث أحصت الشركة من خلال هذا البرنامج سنة 2007 أكثر من 4000 عضو يشاركون بانتظام في عقد الندوات والاجتماعات و التظاهرات لمناقشة القضايا الرئيسية المتعلقة بالمرأة. مع اهتمامها بتشجيع التنمية الذاتية للمرأة وذلك من خلال تشجيع تبادل المعلومات و المعارف و النصائح ما بين العاملات. كما قامت إدارة بريتيش تيليكوم بالتعاون مع شبكة النساء في العديد من المناسبات بنشر قائمة مراجعة للأمم المتحدة تهدف إلى تقديم الدعم و المساعدة للعاملات أثناء عطلة الأمومة.

2- المساواة في الأجور في شركة TDC الدنمركية و في فرنس تيليكوم

قامت شركة TDC منذ سنة 2000، بالعديد من الدراسات التحليلية الكمية منها و الكيفية حول موضوع المساواة في الأجور داخلها. حيث كان الهدف منها هو توثيق مدى وجود فجوة أجور ما بين الجنسين (الرجل و المرأة)، مع التوصل إلى الأسباب الحقيقية لهذه الفجوة ولضمان أن هذا الاختلاف لن يتطور في المستقبل. حيث كشفت هذه الدراسات أن من أهم أسباب هذه الفروق في الأجور تعود في الأصل إلى طبيعة الوظائف التي يتقلدها الرجال على خلاف النساء. كذلك توصلت إلى أن شفافية المعايير

التي يعتمد عليها تحديد الأجور هي أيضا تلعب دور هام و رئيسي، كونها تضمن المعاملة العادلة و المتساوية في تحديد الأجور بغض النظر على جنس العامل . لهذا أطلق مدراء الموارد البشرية خطة عمل هدفها الأساسي تقليص فجوة الأجور بين الجنسين، و هذا ما أخذته الشركة على تطبيقها ابتداء من ماي 2005، و يتضح ذلك من خلال رسالتها السامية والتي تنص على أن " الشركة مفتوحة للنساء كما هي للرجال في كل المجالات والمستويات".

أما في ما يخص حالة شركة فرنسا تيليكوم، فقد عملت على ضمان تحقيق المساواة في الأجر و حددت المعايير التي تقوم عليها تحديد نسبة الزيادات في الأجور و الممتثلة في نسبة المسؤولية التي يتحملها العامل بالإضافة إلى معيار الأقدمية. لهذا قامت في العديد من فروعها بتخصيص ميزانيات إضافية هدفها تصحيح الفجوات في الأجور بين الجنسين التي ليس لها مبرر موضوعي. و كنتيجة لهذه السياسة تقلصت فجوة بين الجنسين من سنتين 2010-2012 من 98.1% إلى 98.3%.

3- تكافؤ الفرص و المبادرات لتطوير المرأة مهنيا في شركة Telecom Italia

أطلقت شركة ايطاليا تيليكوم في جويلية 2003 مشروع "تكافؤ الفرص ومبادرات تطوير المرأة مهنيا"، لتعزيز وتطوير و تنمية المرأة العاملة في هذه الشركة مهنيا، مع تشجيع مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين. ولدعم هذا المشروع قامت Telecom Italia بالإجراءات التالية:

- إنشاء موقع على الانترنت خاص بهذا المشروع، يتم تحديثه بانتظام. مهمته الأساسية هي سرد كافة الأنشطة الموظفين، كما هو مصدر هام للعديد من المعلومات خاصة تلك التي تخدم الموظفين و تهمهم، كذا المتعلقة بالأمومة و تربية الأطفال لمساعدة الأمهات على تربية أطفالهم على أتم وجه.

- منح قروض للأمهات العاملات و اللواتي تتراوح أعمار أطفالهم ما بين 0-3 سنوات. يقدر الحد الأقصى 2500 أورو عن كل طفل. ليتم تسديدها على 18، 24، 36 دفعة شهرية . حيث قدمت الشركة سنة 2005 ما يقدر ب 158 قرض.

- يوم للطفل: حيث تقوم إدارة الشركة بتنظيم نصف يوم يمكن فيه لأولاد العاملات زيارة أماكن عمل أمهاتهم، مع القيام بتنظيم جولات ترفيهية مع تقديم العديد من الهدايا و الألعاب .

- تنمية سياسات وخطط لتدريب و تطوير و توجيه الأمهات العائدات من عطلة الأمومة.

4- تشجيع النساء على استعمال الانترنت في Deutsche Telekom

اهتمت هذه الشركة على تشجيع النساء على استخدام الانترنت و التحكم فيها بشكل أوسع مع العمل على رفع مستوى الوعي حول القضايا الحديثة خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات. وكنتيجة لهذا المشروع ارتفعت نسبة النساء المتحركات في الانترنت من 28% سنة 2000 إلى 42% سنة 2004. و لإنجاح هذا المشروع عملت إدارة شركة Deutsche Telekom مع وزارة التربية والتعليم بتدريب أكثر من 180 ألف امرأة وزعت على 300 شركة.

5- المساواة المهنية بين النساء و الرجال في فرنسا تيليكوم

تبنت شركة France Telecom تطبيق سياسة المساواة المهنية بين النساء و الرجال، من خلال تحديدها لهدف استراتيجي غرضه تحقيق نسبة 35% من النساء في الوظائف الإدارية و التقنية غاية سنة 2015. مع عملها على مساعدة الطالبات على اكتشاف أعمالهن المستقبلية خاصة التقنية منها كالهندسة لغرض جذب الإناث نحو الفروع العلمية و التقنية والقضاء على النظرة التقليدية التي تنص على أن المرأة لا تصلح للوظائف التقنية. وذلك من خلال السماح لهن بزيارات ميدانية للمؤسسة، كذا إنشاء العديد من الشبكات الخاصة بالنساء العاملات فيها أم لا. لغرض اكتشاف المواهب النسوية و دعمها للوصول إلى المناصب العليا. ونظرا للجهود التي تقوم بها هذه الشركة في هذا المجال جعلها الشركة الأولى التي تحصلت سنة 2011 على "ملصق الأوروبي للمساواة بين الجنسين".⁽²⁷⁾

6- رفع نسبة توظيف النساء في شركة Swisscom⁽²⁸⁾

تأكدت شركة Swisscom أن إدارة التنوع من مفاتيح النجاح الرئيسية في عالم الأعمال الراهنة، لدورها الجبار في تلميع الصورة سمعة المؤسسة و تحسين علامتها التجارية، كذا لدورها الكبير في تطوير المعارف ومهارات و قدرات كل فرد داخل المؤسسة، عليه فالمؤسسة و منظمات الأعمال الحالية الراغبة على كسب هذه الراهانات أن جعل هذه التحديات فرص تحقق لها الريادة و التميز في مجال نشاطها. فبالنسبة لهذه الشركة فالتنوع يعني ضمان بيئة عمل مفتوحة للجميع، أين يتلقى فيها كل فرد الاحترام مما يضمن له الاستقرار. مع الالتزام بضمان الحرية و محاربة جميع أشكال العنصرية في إطار أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية.

ولاقتناعها الكبير بأهمية توظيف المرأة باعتبارها جزء لا يتجزأ من إستراتيجية التنوع، تبنت هدفا على المدى المتوسط للرفع من نسبة مشاركة النساء في جميع المستويات المؤسسة من 11% إلى 20% ، لتحقيق هذا الهدف ارتأت المؤسسة إلى تطبيق العديد من البرامج و التدابير و الإجراءات .

ثالثا: المساواة العرقية و الدينية و توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة

لا يخل مجتمع من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة على منظمات الأعمال أن تأخذ مختلف احتياجاتهم بعين الاعتبار و هذا ما أخذته على عاتقها مجموعة etno . فبالنسبة لها تعد المساواة العرقية و الدينية من القضايا الرئيسية التي تأخذ بعين الاعتبار و هذا في جميع فروعها، ونظرا للكلم الهائل من لعمالها فبطبيعة الحال فهم ينتمون إلى أصول و عروق وديانات و ثقافات مختلفة و متعددة. كما تسهر على ضمان أن مؤسساتهم تقوم بإدماج ذوي الإعاقات الجسدية في وظائف دائمة.

عليه سنقوم بعرض الممارسات الجيدة لبعض هذه المؤسسات التابعة لها في هذا الشأن⁽²⁹⁾:

1- التنوع الديني في شركة Telefonica البريطانية:

أدركت شركة Telefonica البريطانية تلك الفوائد التي قد تتأتى من خلال توظيف أشخاص مختلفين خاصة في مراكز الاتصالات الخاصة بالتعامل و التواصل العملاء، لطالما أنها تتعامل مع زبائن هم أيضا مختلفون، كذا أن عملية توظيف هذه الفئات المختلفة تعكس مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية و عدم اتباعها لسياسة التمييز العنصري.

ومن مظاهر التزامها بهذه السياسة، قيام المؤسسة بتحسين معارف الموظفين فيما يخص بالأديان المختلفة، وذلك من خلال توفير العديد من المعلومات على مواقع الانترنت الخاصة بالشركة. بالإضافة إلى نشر جميع تواريخ المناسبات والأعياد الدينية الكبرى، مع شرح بعض العادات المرتبطة بهذه الأعياد مثل، بعض عادات الأكل و الاحتفالات واللباس. مع السماح للعمال بأخذ إجازات في هذه المناسبات كل حسب دينه.

2- المساعدة اللغوية للعملاء على الهاتف في بريتيش تيليكوم و في شركة TDC

الدفركية:

أطلقت شركة بريتيش تيليكوم خدمة جديدة تنص على خدمة العملاء بلغتهم الأصلية، ويتعلق الأمر بالعملاء الآسيويين كذلك العرب منهم. تعد هذه الخدمة سمة

وميزة دائمة في خدمة الزبون ، بحيث تقوم الشركة ابتداء من يوم الاثنين إلى يوم السبت باستقبال مكالمات مجانية من طرف العديد من الزبائن والذي قدر عددها حوالي 2000 مكالمة يوميا. و الغرض من هذه السياسة هو جذب زبائن جدد وكسب رضا وولاء هم. أما في ما يخص شركة TDC الدنمركية، فلقد أطلقت خدمة لعملائها العرب باللغة العربية و ذلك بداية من سنة 2005، أين بدأ كمشروع تجريبي لمدة 6 أشهر لمعرفة الصدى الذي قد يتلقاه هذا المشروع، ليكون هذا المشروع ناجحا بنسبة كبيرة. ليتعدى بعد ذلك هذا المشروع خدمة الزبائن باللغة العربية ليظم في طياته العديد من الإجراءات الأخرى خاصة تلك المتعلقة بتوظيف وتدريب عمال جدد بهذه اللغة خاصة في مجال التسويق والاتصالات.

3- إنشاء منتدى للاتصال مع المعاقين في شركة Orange UK البريطانية

تقوم شركة البريطانية باستغلال الفرص التجارية المتاحة عن طريق خدمة الأشخاص الذين تعاونون من إعاقة، وذلك من خلال تصميم تحت اسم طرح العديد من المنتجات والخدمات التي تتلاءم مع الحالة الجسدية لهم. ولغرض السهر على السير الحسن لهذه السياسة قامت الشركة بإنشاء منتدى التشاور تحت اسم "فريق الاتصالات للمعاقين هذا المنتدى يضم حوالي عدد معتبر من الأعضاء من بينهم زبائن معوقين و موظفين داخليين وخارجيين في مجال خدمة هذه الفئة. يكون لهم اجتماعين كل سنة. كما قامت سنة 2007 بإطلاق برنامج حديث لإجراء المحادثات مع ضعاف البصر. كما وضعت شركة Telenor سنة 1996 بتطبيق برنامج لتدريب داخلي يضمن لهم خبرة مهنية طويلة وقيمة، تعتبر بالنسبة لهم نقطة انطلاق للحصول على مناصب عمل دائمة، ليكفل هذا البرنامج بالنجاح بنسبة 75%.

3- تعزيز قدرات المعوقين في شركة بريتيش تيليكوم و في فرنس تيليكوم:

إدراكا منها لأهمية استغلال جميع قدرات ومهارات عمالها بغض النظر على حالتهم الجسدية تقوم باستمرار هذه الشركة على السهر على ضمان أن عمالها ذوي الاحتياجات الخاصة يتم دعمهم واحترامهم و تطويرهم كغيرهم من العمال. كما تقوم بحملات توعية لجميع عمالها حول المعاق و الإعاقة و القدرات التي قد يكتسبها و حول ما قد يقدمه المعاق من مهارات مع كسر جميع الحواجز التي قد يلاقيها المعاق. و لمساعدة هذه الفئة قامت الشركة بتأسيس شبكة مخصصة للمعاقين، توفر المساعدة و النصائح و المعلومات حول ما يتعلق بالإعاقة والمعوقين. كما قامت بتغيير وتحسين أماكن وظروف العمل حتى تتلاءم مع الحالة الصحية والبدنية للمعاقين.

كما التزمت شركة فرنسا تيليكوم بتوظيف وتطوير ذوي الاحتياجات الخاصة في فرنسا منذ عشرة سنوات من العمل، مما أدى إلى رفع نسبة توظيف العمال من هذه الفئة بالعقود الدائمة أين كانت تقدر سنة 2011 بـ3,2% إلى 4.3% سنة 2012 مع الرفع نسب العمال بالعقود بالتناوب من 39 % سنة 2011 إلى 70% سنة 2012.

4- إدارة العمر في شركة Swisscom:

مع برنامج إدارة العمر، تتوقع شركة سويس كوم زيادة متوسط العمر، فهي تكتشف و تتطور باستمرار طرق جديدة ووظائف جديدة لتوظيف كبار السن من الموظفين داخل مؤسساتها. مع الأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم واحتياجاتهم، مع السهر على تطبيق هذه التدابير في جمع فروعها و في مختلف مستوياتها الوظيفية و هذا من خلال العديد من التدابير أهمها أن يسمح للموظفين كبار السن من متابعة وتقديم النصائح والمشورة، وتدريب الإطارات حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في تصميم و تنفيذ المشاريع⁽³⁰⁾.

الخاتمة

- بعد التطرق إلى مفهوم إدارة التنوع، مع إبراز أهم مميزات تطبيقها على المؤسسة مع استظهار الآثار السلبية لتجاهلها، تم استخلاص العديد من النقاط أهمها مايلي:
- إدارة التنوع نهج إداري تسييري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح و تعاون و تواصل، يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل، الجنس، العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء و التوجهات السياسية.
 - يساهم تنوع اليد العاملة داخل في تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير مع تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد الشركة.
 - يؤدي عدم احترام التنوع تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف.

قائمة المراجع

¹Badiâ SAFI-EDDINE, Chafik BENTALEB : Gestion de la diversité au Maroc et représentations: quelques résultats exploratoires, Maroc,2010.p5.

² ، الموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org/wiki>

³ Badiâ SAFI-EDDINE, Chafik BENTALEB , op,cite, p6.

⁴ صالح مهدي العامري، إدارة تنوع القوة العاملة في الشركات الكبرى مقال منشور على

الموقع: www.aleqt.com/2006/08/24/article_6196.html يوم 2013/12/26.

⁵ صالح مهدي العامري: مرجع سابق.

⁶ نبينه جابر:إدارة التنوع بين العاملين في المنشأة، مقال منشور على الموقع:

http://drnabihagaber.blogspot.com/2013/05/blog-post_25.html

⁷ صالح مهدي العامري: مرجع سابق.

⁸Annie CORNET, Philippe WARLAND : La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations, LE” Guide pratique à destination des employeurs, Éditions université deliége2008p15

⁹ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الثالث و

الثمانون.2010.العراق، ص: 205.

¹⁰ محمد جموعي قريشي وعبد الحفيظ بن ساسي: معايير السلامة الاجتماعية والبيئية من المنظور الاقتصادي الإسلامي، ملتقى دولي سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية

المستدامة و العدالة الاجتماعية. ورقة 20-21 نوفمبر 2012.ص: 97.

¹¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص: 35.

¹² حسين عبد المطلب الأصرح: الوقف كأحد أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات،

MPRA , POSTED08 , فيفري 2012، ص.5.

¹³ نفس المرجع السابق، ص: 13-14.

¹⁴ مقدم وهبية: سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 9-10

¹⁵ - محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات (ومعالجة الفساد المالي والإداري)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 16.

¹⁶ - الأخضر عزي ، غالم جلطي: بحث علمي بعنوان "التنمية البشرية للحكم الرشيد"، الجزائر، 2002، ص. 6.

¹⁷ <http://test-erer-me.com/sagesse.library> - المبادئ العشرة للاتفاق العالمي، جامعة الحكمة

¹⁸ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 ص 530.

¹⁹ Florian Bouyou. le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises , these de doctoral – France, avril 2010..p54.

²⁰ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال : الأعمال و المجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005 ص 135.

²¹ Vicent Iacolare " l'éthique professionnelle et sa mise œuvre dans l'entreprise " disponible sur le

site:<http://www.journaldunet.com/management/expert/52143/l-ethique-professionnelle-et-sa-mise-en-oeuvre-dans-l-entreprise.shtml>.

²² طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العمري: مرجع سابق ، ص 138.

¹ Annie CORNET, Philippe WARLAND, op cit, p 16.

²³ Annie CORNET, Philippe WARLAND, op cit, p16.

²⁴ Idem, p17.

²⁵ European Telecoms Network Operators, La diversité au travail – Étude des bonnes pratiques d'entreprises dans le secteur des télécommunications, projet d'étude sur la diversité, 2007, p6-7.

²⁶ European Telecoms Network Operators, op cit, p12-13.

²⁷ rapport détaillé , Responsabilité Sociale d'Entreprise , 2012.p 48.

²⁸ Rapport annuel de swiscom, 2012, p106.

²⁹ European Telecoms Network Operators, op cit, p16-20.

" القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير "
في منظمات الأعمال
د/ طايبي رتيبة
جامعة البليدة -2- لونيبي علي

- ملخص:

لقد أصبحت إدارة عملية التغيير في منظمات الأعمال من أهم المهام التي تركز عليها وتقوم بها القيادة الإدارية في العصر الحديث، بحيث أضحت مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير والقدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في الظروف المحيطة بها. ومن هذا المنطلق، تعيش منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج، حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا كبيرا في إحداث التغيير في المجتمعات والمنظمات على حد سواء. وعليه لكي تضمن منظمات الأعمال قدرتها على المنافسة ومواجهة تحديات البيئة الخارجية ومتطلبات البيئة الداخلية، ولكون أن عمليات التغيير تهدف إلى التطوير والتجديد والابتكار والإبداع فإنه لا بد من توفر قيادة إبداعية لتحقيق تلك الأهداف، بحيث تتمتع بالرؤية البعيدة العميقة والواضحة التي تمثل قدرة القائد على إدراك حاجات السوق (الزبائن). هذا إلى جانب تمتع القيادة بالتفكير الابتكاري والإبداعي، ذلك أن القيادة المبتكرة هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد، أو وضع طرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها.

[الكلمات المفتاحية] القيادة الإبداعية، إدارة التغيير، منظمات الأعمال.

-Résumé :

La gestion du changement est devenue au sein des organisations d'affaires l'une des tâches les plus importantes effectuée par le leadership à l'époque moderne. De sorte que la gestion du changement permet l'organisation d'acquérir la souplesse et la rapidité dans le processus de changement, et la capacité d'adaptation aux changements en cours dans les circonstances entourant l'organisation. Dans ce point de vue, les organisations d'affaires vivant dans le vingt et unième siècle une période de défis et de l'appel à un changement de l'extérieure, où la

mondialisation et les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle majeur dans le changement des sociétés et des organisations. En conséquence, pour que les organisations d'affaires puissent assurer leur capacité à concurrencer et faire face aux défis de l'environnement extérieur et les exigences de l'environnement interne. Comme les processus de changement visant au développement et à l'innovation et la créativité. Il devrait y avoir un leadership créatif pour la réalisation de ces objectifs, qui a une vision à long terme profonde et claire, ce qui représente la capacité de leader à reconnaître les besoins du marché (client), et qui a aussi une pensée innovatrice et créative. De sorte que, le leadership innovateur contribue à la production d'une nouvelle idée ou un nouveau produit, ou l'élaboration de nouvelles méthodes de travail qui mènent à l'application de la technologie, et apporter des modifications compatibles avec elle.

[Mots-clés] leadership créatif, gestion du changement, les organisations d'affaires.

- مقدمة:

إن التغيير يحيط بمنظمات الأعمال المعاصرة من كل حد و صوب وهو موجود بشكل دائم ومتواصل، وعليه فإنه نتيجة لهذا التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية فإنها لا تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار⁽¹⁾ في ظل ما تشهده بيئة الأعمال في العالم المعاصر من تحولات وتغيرات متسارعة، وتحديات جديدة فرضتها العولمة من أهمها بروز ما يسمى بعولمة المنافسة التي تشكل تحديا تسويقيا بارزا حيث باتت بموجبه السوق العالمية موحدة ومفتوحة لتنافس الاقتصاديات ومنظمات الأعمال⁽²⁾. هذا إلى جانب تنقل الاقتصاد العالمي إلى مرحلة اقتصاد المعرفة حيث أصبحت المعرفة تشكل المادة الخام وعاملا من عوامل الإنتاج والنتاج نفسه، وأضحى المنظمات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتتحسن وإلا كان مصيرها الفناء، إذ يتضمن اقتصاد المعرفة قوى اقتصادية جديدة تدفع إلى الابتكار والتحسين الدائم، وإيجاد منتجات ونظم جديدة وطرق إشباع فعالة للعميل وأسواق ومناطق تسويقية جديدة⁽³⁾.

وهو ما يجعل أن بيئة الأعمال بملامحها الحالية تمثل تحديا كبيرا لمنظمات الأعمال المعاصرة مما يفرض عليها ضرورة أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى إلى دراستها بشكل جدي من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلا⁽⁴⁾. وهذا كله يضع من جانب آخر تحديات ومتطلبات كبيرة أمام القيادة والمسؤولين في هذه المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف تستطيع القيادة مواجهة هذه التغيرات؟ وكيف تستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات وتحافظ على استمرارية بقاء المنظمة في ظل القوى والمؤثرات الكبيرة التي تحيط بها؟ وقد أكد في هذا الإطار كثير من الباحثين على أهمية الدور الذي تضطلع به القيادة الإبداعية في ظل هذه الظروف فيقول "كريس أرجيريس" (Chris Argyris) "أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح"⁽⁵⁾. ويقول باحث آخر "إن أعظم المديرين هم أولئك الذين سيكونون قادرين على إدارة التغيير"⁽⁶⁾. هذا وفي جو الأعمال مستمر التغير يجب أن يكون كل المديرين قادرين على إدارة التغيير في تنظيماتهم بحيث يدرك المدبرون أن الوجه الأكثر صعوبة لهذه العملية هو تنفيذ التغيير بدلا من صياغة الإستراتيجية⁽⁷⁾.

1/- مفهوم إدارة التغيير:

إن عملية التكيف مع الحاضر الدائم التغير أمر ضروري للنجاح في المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ بمستجداته بدقة، ففهم التغيير وإدارته تعتبران من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة الحديثة في العصر الحالي⁽⁸⁾. وقد أصبحت إدارة عملية التغيير في منظمات الأعمال من أهم المهام التي يركز عليها ويقوم بها المدير في العصر الحديث⁽⁹⁾، وستتوقف فيمايلي عند تحديد مفهوم إدارة التغيير.

يعتبر مفهوم إدارة التغيير (Change Management) من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في الظروف المحيطة بها. ومنه تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة⁽¹⁰⁾. وهو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة⁽¹¹⁾. إن إدارة التغيير تعرف بأنها "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة، وهذا للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي

المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة"⁽¹²⁾.

وتم تعريف إدارة التغيير التنظيمي أيضا على أنها "هي نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة، إنها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة لقبول وبالتالي تبني التغييرات في بنية الأعمال الخاصة بهم"⁽¹³⁾. ويعرف الباحث "كوتر" (J. Kotter) إدارة التغيير على أنها "كمنهج الاستفادة من البنى والأدوات الأساسية للسيطرة والتحكم على أي جهد في التغيير التنظيمي"⁽¹⁴⁾. وقد عرف "اللوزي" إدارة التغيير "بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها"⁽¹⁵⁾.

2/- أهداف إدارة التغيير:

تتضمن عملية إدارة التغيير تجسيد مجموعة من الأهداف المحورية في المنظمة هي على النحو التالي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة الأفراد العاملين على تجسيد الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها"⁽¹⁶⁾.

3/- خصائص إدارة التغيير:

- تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة هي على الشكل التالي⁽¹⁷⁾:
- **الاستهداف:** التغيير عبارة عن حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة؛
 - **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛
 - **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
 - **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ومثلك القدرة على التأثير على الآخرين؛
 - **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
 - **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد؛
 - **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من العيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة؛
 - **الرشد:** إذ يجب أن يخضع كل قرار وتصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛
 - **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، ويجب أن يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه⁽¹⁸⁾.

ونضيف في هذا الإطار أنه نتيجة التجربة العملية أرسى بعض المبادئ لإدارة التغيير منها أن حركة التغيير تتوقف عما إذا كان موضوع التغيير ماديا أو معنويا، فتغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صور الابتكار والإبداع الملموس، على أن الابتكارات المنظمة لها سرعة في اختراق المستويات الإدارية العليا منها عن المستويات الإدارية الدنيا، وتختلف سرعة استجابة الأفراد والمدبرين لقبول الابتكارات وأفكار التغيير وفقا لمدى رغبتهم في تحسين وضعهم الاجتماعي والمهني والاقتصادي، فكلما زادت الرغبة في التحسين زادت الرغبة في التغيير والعكس. كما يقع على عاتق الإدارة التعرف على مواطن الابتكار ومواكبة التغيير وذلك من خلال تدعيم علاقتها بالمنظمات المتخصصة،

فضلا عن ذلك فإن التدرج في التغيير وتجزئته يعد أفضل من حيث فعالية التطبيق والقبول، وترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة والمعقدة التركيب وبالتالي ترتفع فيها معدلات المقاومة الإنسانية عن المنظمات الصغيرة⁽¹⁹⁾.

4/- مفهوم القيادة ومقوماتها:

إن قائد القرن الحادي والعشرين لابد أن يضع في اعتباره حاجات البيئة الداخلية والخارجية وأن يركز على أسبقية البيئة الخارجية لإجراء التغييرات الداخلية في المنظمة، فالزبون هو الأكثر أهمية في وجود واستمرارية ونمو المنظمة، ولذلك لابد من توفر قيادة بخصائص وسمات معينة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية المتمثلة في التكنولوجيا ومتطلبات الزبون والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى متطلبات البيئة الداخلية في علاقة القائد مع تابعيه أو مرؤوسيه وأسلوب نمط قيادتهم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. ومنه تعرف القيادة (Leadership) بأنها عملية دايناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين. والقيادة هي أيضا عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف (داينميكي) حيث تعزز دايناميكية القيادة إلى التغييرات في البيئة الخارجية، وكذلك ما يرتبط بها من تغيرات في البيئة الداخلية بما تتضمنه من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية بما في ذلك التغيير في الأساس والمشار والتفاعلات الإنسانية⁽²⁰⁾.

ويعرف الباحث "كوهن" (Kohn) القيادة على أنها "هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد"⁽²¹⁾. بينما يعرفها الباحث "ليكرت" (Likert) بأنها "هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁽²²⁾. كما عرفت أيضا القيادة على أنها "هي مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحا للقيادة الإدارية"⁽²³⁾.

هذا ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي لتكوين الرؤية الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل من الزبائن والعاملين في المنظمة. ومن هذا المنظور، فإنه لا بد من توفر عدد من المقومات في القيادة حتى تكون ناجحة والتي تعكس في جوهرها الأدوار التي يتوجب على القائد القيام بها وهي على النحو التالي:

-**التقمص (Empathy):** أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين وأن يضع نفسه موضع المرؤوسين، ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وأهدافها ونحو زملائهم والقيم التنظيمية؛
-**الإدراك (Self Awareness):** ويمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرين ذلك أن إدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين؛
-**الموضوعية (Objectivity):** وهي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين، وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

من كل ذلك يتضح بأن قائد القرن الحادي والعشرين لابد أن يتمتع بهذه القدرات المتمثلة في الرؤية (Vision) والتفكير الابتكاري والإبداعي (Creative and Innovative)، إذ أن الخصائص النوعية المطلوبة لقائد هذا القرن هي الرؤية التي تمثل قدرة القائد على إدراك حاجات السوق (الزبائن) وكيفية مواجهتها وإشباعها، إن الحاجة إلى الرؤية العميقة والواضحة تتطلب معرفة بالبيئة الخارجية ومكونات البيئة الداخلية لكي يقدم الأفضل من منتجات وخدمات لتحقيق رضا الزبائن. كما وأن القيادة المبتكرة هي التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة تؤدي إلى تطبيق التكنولوجيا وإجراء التغييرات المتوافقة معها، وهذا لكي يكون المنتج النهائي (Output) بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل.

إن التفكير الإبداعي يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها دور أساسي في حل المشاكل، إذ أن دور القائد لا يكون في مواجهته المشاكل الآنية وإنما في استشراف المستقبل والتحسب لمشاكله والمقدرة على الرؤية للوضع الأفضل. وعليه فإن التفكير الابتكاري لابد أن يقود إلى التغيير وذلك انسجاماً مع حاجات المرؤوسين من جهة ومتطلبات التكنولوجيا واحتياجات السوق من جهة أخرى، ومن ثم فإن امتلاك القائد الإداري للمهارات التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف يعد من أهم المهارات القيادية⁽²⁴⁾.

5/- القيادة الإبداعية وإدارة التغيير:

نظرا لأن مهام القادة بمختلف مستوياتهم الإدارية هي أساس عمليات التغيير التنظيمي المتين الذي تبنى عليه كل الجهود المبذولة للتحويل والتطوير الفعال، فإن الاهتمام بالقيادة والوقوف على أدوارهم المأمولة وسماتهم المرغوبة وتوجهاتهم المزعومة هي السبيل الأمثل لنجاح عمليات التغيير بمختلف مستوياتها وأشكالها ونطاق اتساعها. ولما كانت عمليات التغيير تهدف إلى التطوير والتجديد والابتكار والإبداع للأفراد والمنظمات على حد سواء تصبح القيادة الإبداعية الواعية هي المطلب الأساسي لتحقيق تلك الأهداف بنجاح⁽²⁵⁾.

ومن هذا المنطلق، فمما لا شك فيه أن عملية التغيير تعد من أصعب العمليات التي تتم داخل المنظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها لذا فهي تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح⁽²⁶⁾. وقيادة التغيير تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، وهي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل. ويمثل في ذلك قائد التغيير الإدارة العليا بالمنظمة التي تستشعر الحاجة إلى التغيير. وعلى هذا يكون قائد التغيير هو أول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة والذي يتوجب عليه أن يؤمن بأهمية التغيير ويدعم العملية التغييرية بكافة أشكال الدعم المعنوي والمادي⁽²⁷⁾.

تعيش منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا كبيرا في إحداث التغيير في المنظمات والمجتمعات على حد سواء، ما يجعل أن عملية التغيير تعد أمرا حتميا في منظمات الأعمال المعاصرة حيث تقوم بإحداثها حتى تتمكن من القيام بدورها على أكمل وجه لذا لا بد من وجود قيادة إبداعية فعالة قادرة على استيعاب التغيير وإدارته، وتحتاج قيادة التغيير إلى تنمية قيم ومبادئ التغيير نفسه ومن ثم فإن أفضل قادة هم الذين يحرصون على غرس وتنمية القيم التنظيمية من خلال تطبيق وتعزيز مبادئ التغيير في ثقافة المنظمة⁽²⁸⁾.

وبناء عليه هناك مجموعة من الأدوار الإيجابية المأمولة التي يجب أن ينهض بها قادة التغيير الذين يتعين عليهم التفكير بإبداعية، والسعي بالتالي للابتكار في مختلف مراحل عملهم من أجل إدارة التغيير بفكر إبداعي قادر على تحقيق الرؤى المأمولة لمنظمات الأعمال المعاصرة، وتتمثل أهم هذه الأدوار في النقاط الآتية⁽²⁹⁾:

أولاً-خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار شأنه شأن أي نبات يحتاج إلى بيئة وترية صالحة لكي ينمو ويزدهر، ويصف البعض مثالا لثقافة إحدى المنظمات التي تعد ثقافة غير صالحة بالمرءة للتشجيع على الإبداع والتغيير والتجديد بأنها: "ثقافة تكشف عن انغلاق المنظمة على ذاتها وكأن لا علاقة لها بما يدور حولها وكثرة الإجراءات والقرارات اللازمة لحل أي مشكلة، والتشبث المرضي بالماضي حيث التباهي الشديد بأي نجاح تم تحقيقه في الماضي وتحجيم حركة العاملين، بحيث لا يستطيع أي منهم أن يتخذ قرارا أو يفعل شيئا دون الرجوع للقيادة العليا، فمنظمة بمثل هذه الثقافة لا يمكن أبدا أن تكون أرضا صالحة للإبداع والتجديد".

إن تغيير مثل تلك الثقافة إلى أخرى عكسا هو واحد من أهم مهام القيادة العليا للمنظمة إلا أنه ولسوء الحظ فإن تغيير ثقافة أي منظمة ليست عملية سهلة فهي تعتبر أصعب أشكال التغيير، إنه من السهل على أي قائد أن يغير بناء المنظمة أو شكل وحجم وحداتها بمجرد إصدار أوامر وقرارات بإعادة التقسيم أو دمج بعض الوحدات مع بعضها... الخ. أما تغيير ثقافة المنظمة فشيء آخر مختلف تماما لا يمكن أن يتم بقرارات أو أوامر فوقية، بل لابد من مشاركات فعالة من جميع العاملين في المنظمة تستهدف رفع دافعيتهم وإقناعهم وحثهم على كل من التفكير والأداء بشكل مختلف عما هم عليه الآن، وهو ما يتطلب وقتا ومجهودا وموارد ودعمًا من القيادة لكل العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة.

ولعل حصول العاملين على دعم وتشجيع القيادة على إحداث هذا التغيير في ثقافة المنظمة هو أهم وأصعب المشكلات التي تواجه تغيير ثقافة منظمة ما، فالكثير من القادة يفشلون في رفع دافعية الأفراد والتي هي أول وأهم خطوة في عملية تغيير ثقافة المنظمة، ويقترح البعض استخدام قائد المنظمة للأساليب الأربعة التالية حتى يتمكن من رفع دافعية الأفراد وحثهم في اتجاه التغيير والابتكار والتفكير الإبداعي، الأمر الذي يؤدي إلى خلق ثقافة جديدة خاصة للتغيير والتطوير:

أ-تقديم للعاملين كل المعلومات والبيانات الخاصة بالوضع التنافسي للمنظمة وأهم المشكلات التي تواجهها حاليا والمتوقعة مستقبلا، ذلك أن نقص معلومات العاملين عما يدور حولهم يؤدي إلى اعتقادهم بأن الأمور تسير بشكل طبيعي وجيد وأنه لا داعي للإبداع والتطوير؛

ب-إعطاء الفرصة للعاملين ليعبروا عن كل مشاكلهم وما يواجهونه من صعوبات في أداء أعمالهم لكي يتعرف القائد على تلك المشاكل والوقوف بدقة على طبيعتها، بحيث أنه في كثير من الأحيان تكون القيادة العليا بعيدة عن مواقع ممارسة العمل اليومي للمنظمة

وما يوجد بها من مشاكل وصعوبات، والعاملون هم أكثر الناس دراية بتلك المشكلات بسبب معاشتهم اليومية لظروف العمل على أرض الواقع. ومن هنا تأتي أهمية إنشاء قنوات اتصال قوية ومتعددة بين القيادة العليا والعاملين؛

ج- وضع معايير مرتفعة للأداء ومساعدة الأفراد على أن يعملوا في ضوئها ويسعوا إلى تحقيقها، وهو ما يساعد على كسر حالة البلادة والجمود الذي يسم المنظمة مما يشعر العاملين بضرورة التجديد والتطوير⁽³⁰⁾.

ثانيا- تحديد التوجه الاستراتيجي:

يعد تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة إحدى مسؤوليات القادة التي يتعين عليهم النهوض بها فإننا لو فرضنا أن العاملين في المنظمة يتمتعون بدرجة عالية من التفكير الإبداعي، ومن ثم طرح أفكار جديدة، ولكنهم ليسوا على فهم واضح وكامل بالتوجه الذي تسعى إليه المنظمة والأهداف التي تريد تحقيقها، فإنهم ربما يطرحون أفكارا إبداعية أصيلة ولكنها لا تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ومن ثم فإن وجود توجه استراتيجي واضح ومعرفة الجميع به وفهمهم له هو الذي سيجعل أي أفكار جديدة تصب مباشرة في مصلحة هذا التوجه، أما طرح أفكار جديدة خارج نطاق التوجه المأمول فلن تؤدي إلا إلى استنفاد الطاقات والموارد وزيادة التكاليف المادية. ويمكن للقائد أن يكون توجهها استراتيجيا واضحا وأن يرسم للعاملين حدودا أو المجالات التي يريد التجديد والإبداع فيها من خلال التقيد بالآتي:

أ-التواصل: يجب الحرص على أن يعرف الجميع في المنظمة - وبخاصة العاملين في المستوى الوظيفي المنخفض أو العاملين في خطوط الإنتاج والذين لا ينتبه إليهم معظم القادة- التوجه الاستراتيجي للتغيير، ويتم هذا بالاستعانة بكل قنوات الاتصال الملائمة؛

ب-الاعتماد على الأفراد المناسبين: وهم أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المتمثلة في سبق تدريبهم أو سبق لهم اكتساب خبرات تتسق وتتناغم مع هذا التوجه الاستراتيجي، وأن تتسق ميولهم واهتماماتهم الشخصية مع هذا التوجه؛

ج- حسن استخدام جميع الموارد المتاحة وتوظيفها في خدمة هذا التوجه الاستراتيجي: فمثلا لابد من التدعيم المادي لأي فكرة جديدة تكون في صميم هذا التوجه وليست خارج نطاقه، والاستبعاد العلني لأي فكرة جديدة خارج تلك الحدود وأن نجعل الجميع يعلم بذلك، فعندما يرى العاملون ذلك فإنهم سيتعلمون وسيحاولون أن يطرحوا أفكارا تلتقي التدعيم وتكون في صميم التوجه وتخدم ما يتم من تجديد وتطوير.

ثالثا-الاندماج والانخراط مع إبداع العاملين ومعايشته:

إن القائد الناجح هو ذلك الذي يتابع ويفهم كلا من الجوانب التقنية والعلمية والجوانب التجارية السوقية الخاصة بمنظمته والمؤثرة في أداؤها، فهذا أمر ضروري ليكون قادرا على تقييم أي فكرة جديدة تقييما موضوعيا سليما يأخذ جميع الجوانب في الاعتبار. فهو يكون على وعي بكل المراحل والخطوات المحصورة ما بين مركز الأبحاث، حيث الفكرة ما زالت بذرة صغيرة، وحتى خطوط الإنتاج أي تحويل تلك الفكرة الجديدة إلى منتج أو خدمة تقدم لعملاء المنظمة، ولذا فعليه أن يداوم على زيارة مركز الأبحاث الخاصة بمنظمته ليتعرف على الجوانب التقنية لمشكلات المنظمة ومحاولة إيجاد حلول علمية لها، وعليه باختصار الانخراط في كل مراحل عملية الإبداع والابتكار التي تتم داخل منظمته.

ولكن للأسف فإن الدراسات تشير إلى أن قلة قليلة من القادة يفعلون ذلك وأن أغلب القادة لا ينخرطون في عملية الإبداع والابتكار إلا في مرحلة متأخرة منها، ربما عند تجهيز المنتج أو الخدمة الجديدة، ولا يكشفون عن مشاركة جدية وانخراط كاف فيما قبل ذلك من مراحل. إن هذا التأخير في المشاركة الفعالة في عملية الإبداع والابتكار ربما يجعل الكثير من الجهود المبذولة أو الأفكار المطروحة خارج حدود التوجه الاستراتيجي، وبالتالي خسارة مزيد من الجهد والوقت والتكلفة. ومن ثم فعلى القائد أن يتواجد وبفاعلية منذ المراحل المبكرة لعملية الإبداع والتجديد في منظمته وأن يقوم بالمهام الأربع التالية: أ-يعطي إشارات واضحة للعاملين بأن الإبداع والابتكار محل ترحيب من المنظمة ويلقى الدعم والتشجيع؛

ب-يعطي لكبار المديرين فرصة تحديد التوجه الاستراتيجي للتغيير وقبول وتدعيم أي فكرة جديدة تصب في هذا التوجه؛

ج-يطلق يد المديرين -خاصة من المستوى الأوسط- والعاملين في تصورهم للشكل أو التصميم الذي يجب أن يكون عليه المنتج أو الخدمة التي ستقدمها المنظمة مستقبلا بعد انجاز التغيير والتجديد؛

د-حث المديرين الكبار وتهيئة لهم الظروف لكي يعرفوا كل شيء عن الجوانب التقنية والمالية التجارية وأن يتم إعدادهم لكي يكونوا قادة تغيير ممتازين⁽³¹⁾.

رابعا-أن يكون منفتحا ومتقبلا لكل جديد ولكن بحذر وشك علمي:

إن حرص القائد على أن يعرف ويفهم كلا من الجوانب الفنية (المعمل ومركز الدراسات والأبحاث) والجوانب المالية التجارية (الإنتاج والتسويق) سوف يجعله حكيما وصائبا في

تقييمه لما يعرض عليه من أفكار ومشروعات جديدة. فأنت كقائد لمنظمة ما ربما تجد من يحاول أن يخدعك ويقدم لك فكرة مشروع جديد ولكنه يقدمه على غير حقيقته الفعلية، ويطلب منك دعماً وموارد لتطبيقه أي يحاول أن يزين لك أفكاره، كالبائع الذي يزين بضاعته للزبون، ويبالغ في إيجابياتها ويخفي سلبياتها. إن أحسن أسلوب للتعامل مع مثل هذا الشخص هو أن تكون متوازناً بين كونك منفتحاً ومتقبلاً للجديد الذي يقترحه والشك العلمي فيه، بمعنى أن تتعرف على العيوب والثغرات في هذا الجديد الذي يقترحه عليك. على أن القائد الكفاء يقوم بدور المصفاة لغربة ما يتم عرضه من أفكار جديدة وفرزها وتقييمها بشكل موضوعي، وحث وتشجيع مقدمها على مزيد من الصقل والبلورة لها. وهو يقوم بذلك معتمداً على ما اكتسبه من خبرات ومعارف من كلا الجانبين التقني الفني والتجاري المالي، ولذلك فهو لا يقبل كل جديد مجرد أنه جديد بل يقبل ويشجع الجديد الملأ الذي يكون في نطاق حدود التوجه الاستراتيجي لمنظمتة.

خامساً-التحسين والتعديل المستمر للأفكار الجديدة إلى أن تتحول إلى منتج أو خدمة جديدة:

إن عملية التغيير في منظمة ما هي عملية طويلة ومتعددة المراحل والخطوات تبدأ بتوليد أفكار إبداعية جديدة وتستمر إلى أن تتحول تلك الأفكار إلى منتج تجاري أو خدمة تقدم للجمهور، وكأي عملية فإن عملية التجديد والتغيير يجب أن تكون دائماً موضع المتابعة والتنقيح والتقييم المتواصل عبر كل مراحلها، ولهذا فعلى القائد أن يتأكد من أن عملية التغيير التي يتولى الإشراف عليها تخضع للشروط التالية:

- قدرة على حث الأفراد على المشاركة بتقديم أكبر عدد من الاقتراحات والحلول الجديدة؛
- لا تحمل في طبيعتها ما يعوق الأفراد أو يحبطهم أو يخيفهم من الإبداع والتجديد؛
- ليست محملة بمضمون سياسي محدد أي ليس لها توجهات سياسية واضحة؛
- تشجع على المخاطرة المحسوبة وليس على المجازفة المتهورة،
- لا يترتب عن الخطأ من تنفيذ أي من جوانبها أضرار بالغة أو تكاليف كثيرة؛
- مصادر الموارد اللازمة لتنفيذها معروفة ومحددة وسهل الوصول إليها؛

■ يشترك في تنفيذها أفراد على علم تام بقدرات المنظمة وإمكاناتها واستراتيجياتها وعملائها.

وعلى ذلك فإن وجود ثقافة للتغيير يتوافر فيها هذه الشروط يحسن كثيرا من عملية التغيير ونجاح التطوير وهذه مهمة أساسية من مهام القيادة العليا.

سادسا- الاعتماد على التفكير التجاري (تحديد المكسب والخسارة-السلبيات والايجابيات):
إن المنظمات الصغيرة فقط هي التي تكون بصدد مشروع تطوير أو تغيير واحد أو مشروعين على الأكثر، أما منظمات الأعمال الكبرى فعادة ما تكون بصدد عدد كبير من مشروعات التغيير والتجديد في نفس الوقت، بعض تلك المشروعات الجديدة يكون قليل المخاطر وقصير الوقت في تنفيذه ولا يستهدف أكثر من مجرد تحسين المنتج القائم أو زيادة كميته، وبعضها ربما يستهدف عملية تغيير كبيرة أو شاملة بهدف خلق منتج وأسواق جديدة وبعضها يكون وسطا بين كلا النوعين من مشاريع التغيير والتجديد. ولأن تلك المشاريع الجديدة تختلف عن بعضها في الكثير من الجوانب كالتكلفة والوقت والمخاطرة، فإن على القيادة أن تتعامل معها من خلال التفكير التجاري الذي يستند إلى معرفة عوامل المكسب والخسارة والعائد لكل مشروع تجديد منها، لأن هذا هو أنسب الأساليب لإدارة وقيادة التغيير في كل منها بكفاءة.

سابعا- حسن اختيار المساعدين والمديرين:

يعد اختيار مديري الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية المختلفة إحدى المهام الأساسية لقائد أي منظمة وتبدو أهمية هؤلاء المديرين في ارتباطهم المباشر وتأثيرهم على كل الأنشطة والممارسات التي تحدد -في النهاية- الشكل النهائي لأداء المنظمة ككل. وأول ما يجب أن يراعيه القائد في اختيار هؤلاء المديرين هو ضرورة تمتع المدير بالخبرات الفنية أو التقنية المناسبة، بالإضافة إلى وعيه التام بكل ما يدور في المنظمة والأهداف العامة لها، ولديه خبرة عملية في التعامل مع عملاء المنظمة والتغلب على المشكلات التي ربما تنشأ بين المنظمة وبينهم. أما عن مديري المستوى الأوسط فهم أهم مصادر التجديد والإبداع في المنظمة، وأنهم هم الذين يحملون على عاتقهم عادة النصيب الأكبر في أي عملية تغيير وتجديد

ثامنا- التركيز على الحاضر والمستقبل معا وفي ذات الوقت:

إن قادة التغيير والتجديد الأكفاء هم أولئك القادرون على تكوين منظمة ذات براعة مزدوجة تتضمن كفاءة التعامل مع كل من الحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي تؤدي عملها الحاضر بأعلى كفاءة ممكنة وفي ذات الوقت متطلعة للمستقبل وكاشفة لما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة والإعداد له، فهي تنتج من الحاضر وفق أعلى معايير الجودة والامتياز وفي ذات الوقت تعد وتطور معايير جديدة أعلى للمستقبل. والتحدي الأكبر للقائد هنا هو قدرته على إجراء هذا التوازن بشكل دقيق بحيث لا تميل الكفة نحو الحاضر متجاهلة للمستقبل، أو تركز على المستقبل على حساب الأداء والوضع الراهن للمنظمة.

والواقع أن قليل من القادة والمنظمات التي نجحت في تحقيق مثل هذا التوازن في الاهتمام والتركيز على كل من الحاضر والمستقبل معا، ولعل سبب ذلك هو أن آليات كلتا المهارتين - التركيز على الحاضر والتطلع للمستقبل - مختلفة تماما، فالحاضر قائم على اليقين وبالتالي يمكن ضبطه والتحكم فيه أما المستقبل فقائم على الاحتمالية والتجريد إذ يصعب التحكم فيه، بحيث يكون من غير السهل على كثير من القادة التعامل المتزامن مع هذين العاملين المختلفين. ويكون غالبية القادة من النوع الذي ينغمس في الحاضر حيث يستقطب هذا الحاضر معظم تفكيرهم وجهدهم، ونادرا ما نجد قائدا يستحوذ المستقبل على الجانب الأكبر من فكره وجهده على حساب الحاضر⁽³²⁾.

6/- خصائص قائد التغيير الناجح:

يقع عبء كبير على عاتق القيادات لتحويل منظماتهم وتغييرها لتلائم متطلبات هذا العصر ونظرا لأن عملية التغيير يكتنفها كثير من الصعوبات فإنها تحتاج إلى قيادات بمواصفات خاصة، ولقد اهتم علماء القيادة اهتماما بالغا بتحديد الأدوار والآليات والسمات التي يحتاج إليها القادة للعبور بمنظماتهم من منظمات تقليدية إلى منظمات أعمال معاصرة تواكب التغيرات والتطورات المتسارعة⁽³³⁾. وقد أشار في هذا الإطار الباحث "هت" (Hitt) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص المميزة لقائد التغيير الكفاء ذي التوجه الإبداعي وهي على الشكل الآتي:

- يجب أن يدرك التغيير على أنه صديق: فالكثيرون يدركون التغيير على أنه شيء مهدد أو عدو يجب تجنبه والبعد عنه قدر المستطاع، كل هذه الأشياء تخيف الكثيرين ولكنها يجب ألا تكون كذلك بالنسبة للقائد الكفاء الذي يجب أن يدرك التغيير على أنه صديق، فهو يرى أن التغيير يعني الأفكار الجديدة والإبداع والرغبة الدائمة في التطوير والتجديد

وإثارة روح التحدي، والسعي الدائم لكي يكون المستقبل أحسن من الحاضر وأن التغيير لديه هو تطوير المنظمة. إن قائد التغيير الكفاء هو الذي يعتقد أن التغيير يجب أن يكون هو القاعدة ومن هنا تأتي صداقته له، بل ويعتبر الثبات والجمود خصمه وعدوه الأول.

- يجب أن يمتلك أدوات قوية ويعرف كيف يستخدمها: على القائد الكفاء للتغيير أن يمتلك ثلاثة أنواع من أدوات القوة هي المعرفة والموارد والدعم، فعليه أولاً أن يكون عارفاً وخبيراً مدركاً أن المعرفة قوة ويتعين عليه أن يعرف كل شيء عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يريد تغييرها، وعليه أن يحسن تقدير الموارد البشرية والمادية في منظمته. وأخيراً يجب أن يكون قادراً على الحصول على دعم وتأييد الأفراد المؤثرين في المنظمة وأن يجعلهم عوناً له يدعمونه ويساندونه فيما يقوم به من تغيير.

- أن يكون قادراً على التعامل مع كل من الجوانب العقلية والمنطقية والإنسانية الانفعالية للتغيير: لما كان لأي عملية تغيير جوانبها العقلية أو المنطقية الصادقة وجوانبها الإنسانية فمن الخطأ الشديد تجاهل أي منهما على حساب الأخرى، فمن الممكن أن نستعين بأجهزة الحاسب الآلي ونغذيها بالمعلومات والبيانات الموضوعية الصادقة، بحيث تضع لنا نموذجاً تصورياً جيداً لبرنامج تغيير يتضمن اقتراحات وأفكاراً محددة بدقة أو سيناريو يوضح صورة مستقبلية ممكنة لتلك المنظمة، وتحديد صامم للخطوات اللازمة لتنفيذه، إلا أن هذا النموذج لن ينجح ولن يؤدي إلى تغيير ملائم إذا لم نراع الجوانب الإنسانية والنفسية للأفراد في المنظمة، وإذا لم ننظر إلى همومهم ومشاكلهم بروح العدل والتعاطف، وإذا لم ندرك ما يمكن أن يحدث للبعض من آثار سلبية للتغيير.

- أن يكون قادراً على تكوين مناخ للتغيير يسمح بالتقدم السريع نحو التفوق والامتياز: فمن خلال المزج الجيد بين الواقع والخيال بين ما نحلم أن تكون عليه منظمتنا وما هي عليه بالفعل، يمكن لقائد التغيير الناجح تكوين مناخ عام في المنظمة يدعم ويساعد تقدم التغيير، ليس بغرض التغيير في ذاته بل الوصول إلى التفوق والامتياز. فالقائد الناجح هو الذي يرسخ في أذهان العاملين ويجعلهم واعين بالفروق بين الواقع والمرغوب، ويجعل دافعهم الأساسي من الاشتراك في جهود التغيير هو تقليل -أو إزاحة- تلك الفروق أي جعل الواقع أقرب ما يكون للمأمول، وإذا ما وثق هؤلاء العاملون في قاداتهم وأنفسهم فإن تلك الثقة ستكون أهم مكونات المناخ الجيد الذي يجعلهم على ثقة في أن التغيير سوف ينجح. - يجب أن يبدأ عملية التغيير بنفسه ولا ينتظر حتى يبدأ الآخرون: من السهل أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا أما الصعب فهو أن تبدأ أنت بنفسك هذا التغيير، وهذا ما يجب

أن يكون عليه القائد الناجح للتغيير فهو أول من يجرب الجديد والإجراءات الجديدة المقترحة على قسمه أو نطاق العمل الضيق المسؤول مباشرة عنه، وهذا التجريب التمهيدي هو الذي يكسبه فهما ومعرفة أعمق بهذا الجديد مما يجعله بذلك في مقدمة الصفوف عندما يتم تطبيق هذا الجديد على المنظمة ككل.

- لا يفرض التغيير بالقوة بل يمهّد الطريق لحدوثه: فكما قلنا فإن الكثيرين يخافون التغيير ويقاومونه وبالتالي فإن محاولة فرضه عليهم جبرا سوف يعقد الموقف ويزيد من المشكلات، ولكن إذا مهدنا له الطريق وهيأنا له الظروف فإننا سوف نجد من يقف في صفنا ويستمع إلينا ويتعاون معنا. فمثلا يمكننا في البداية أن نطلب من البعض أن يقدم ما يراه من اقتراحات لتحسين الأوضاع في المنظمة، وبعد أن يتبين للجميع حدوث إيجابيات بسبب الأخذ باقتراح أو أكثر من تلك الاقتراحات فنجد من يتقدم وحده ومن تلقاء ذاته بتقديم مقترحات برنامج متعددة للتغيير، ونجد من يساعدنا ويطلب بتغيير أوسع وأشمل وهكذا. فبأسلوب الخطوة خطوة يمكن أن نمهّد للتغيير أما الفرض والإجبار يؤدي إلى مقاومة التغيير والفشل.

- أن يتقبل النقد بل ويسعى إلى من يمكن أن ينقده نقدا بناء موضوعيا: يذكر لنا التاريخ أن العالم "أينشتين" (A. Einstein) كان يعرض أفكاره الأولية في نظرية النسبية على كل من يمكنه أن ينتقدها ويكشف له عن ثغرات فيها، وذلك بهدف التحسين والاستفادة من آراء ووجهات نظر الآخرين. والواقع أن هذا ما يجب أن يكون عليه قائد التغيير الناجح فالأفكار الجديدة عادة ما تكون في حاجة إلى المراجعة والفحص والتقييم قبل أن تكون محل التنفيذ العملي. على أن القائد الجيد لا يرى أبدا في نقد الآخرين لأفكاره أي انتقاص لقدره ومكانته، ولذلك فهو الذي يسعى للاستفادة من كل ما يمكن أن يقوله كل منهم طالما أن هدفه هو التحسين والتقدم⁽³⁴⁾.

- خاتمة:

ختاما لما تقدم نفضي إلى القول أن منظماتنا، على الأخص التابعة منها للقطاع العام بنوعها الإنتاجية والخدمية، السائدة على مستوى مجتمعنا الجزائري هي اليوم في أمس الحاجة إلى توفر مثل هذا النمط من القيادة الإبداعية الفاعلة على مستواها، وهذا لتحويلها وتغييرها وفقا لمتطلبات ومتغيرات هذا العصر واكتساب القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية الدائمة التغيير لمجاراة ما هو سائد من تحولات وتطورات. حيث بات تبني التغيير أمر ضروري وحتمي لابد منه لاستمرار المنظمة ومن ثم بقاؤها في ظل عالم متغير

يعرف تحركا ديناميكيا وتطورات متلاحقة ومتعددة في شتى المجالات (منها التكنولوجية، المعرفية، المعلوماتية وغيرها) ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.

على أن منظماتنا هي في ذلك بحاجة أكثر إلى وجود قيادة متميزة بمواصفات خاصة وقدرات ومهارات تميزها عن القادة الآخرين، أهمها تتمتع بالرؤية المستقبلية والتفكير الابتكاري والإبداعي الخلاق لأفكار ورؤى جديدة، والقادر على تغييرها وإخراجها من ذلك الإطار التقليدي والمألوف الجامد والبيروقراطي، المتعلق منه بنظم الاتصال وطرق العمل التنظيمي ومجالاته وأساليب التسيير ومط الثقافة التنظيمية (بما تشمله من معتقدات واتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه التغيير)، وإدخال تحسين وتطوير عليها والعمل على قيادة عملية التغيير تلك بفاعلية ودعمها وإنجاحها، بما يكفل بالتالي تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة العمومية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، في ظل اقتصاد المعرفة، وبخاصة المتعلقة منها بتحدي مدى توافق المنتجات المقدمة مع معايير نظام الجودة العالمي وارتفاع القدرات التنافسية العالمية، بما في ذلك تحديات ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. والانتهاء وفقا لذلك إلى تجسيد الهدف الإستراتيجي في الارتقاء بمنظماتنا إلى مصاف منظمات الأعمال المعاصرة والرائدة على مستوى الاقتصاد العالمي.

وانطلاقا من كل ذلك فإنه يتعين العمل على إعداد وتكوين مستقبلا قيادات إدارية إبداعية بحيث يتم تهيئتها لتولي مهمة قيادة التغيير على مستوى منظماتنا العمومية، ويكون ذلك عن طريق تقديم دورات تدريبية مستمرة -قائمة على مناهج علمية- يقوم بها خبراء مختصون لفائدة المديرين المسؤولين عن عملية التسيير في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة. بالكيفية التي يتسنى لهم من خلالها تنمية قدراتهم الإبداعية وتطوير أدائهم وإكسابهم للمعارف الحديثة والمهارات الإدارية الضرورية، وتوظيفها للتحكم بنجاح في عملية إدارة التغيير التنظيمي. هذا إلى جانب تعريف هؤلاء المديرين، في إطار عملية التدريب، بأهم المعوقات التي قد تحول دون تنفيذ التغيير والوقوف عند أشكال المقاومة التي قد يبديها العاملين للتغيير، ومعرفة أسباب رفضه والرضا بثبات الوضع الحالي والتي يمكن أن تؤدي إلى فشل في إدارته، بحيث يتم بذلك تعلم كيفية مواجهة التحديات التنظيمية واستراتيجيات التعامل مع تلك المشكلات والعراقيل وإزالتها وهذا من خلال اقتراح حلول إبداعية للتصدي لها والتغلب عليها بكفاءة.

الهوامش والمراجع:

(1) Robert, M. Fulmer (1983), "The new Management", Macmillan Publishing, New York, P.349, in

نقلا عن حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-
دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص.363.

(2) أحمد بلالي: "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"،
مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص.ص.97، 98، نقلا عن مخلوفي عبد السلام،
شريف مسعود: "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"،
ملتقى دولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 18 / 19 ماي 2011، ص.3، الموقع الالكتروني:

<http://www.iefpedia.com>

(3) مجدي محمد محمود طایل: "التسويق الإبتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات
الأعمال"، الملتقى الإداري الثالث حول "إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري -
نحو إدارة متغيرة فاعلة-"، السعودية، 29/30 مارس 2005، ص.310، نقلا عن نفس
المرجع، ص.3.

(4) هاني عبد الرحمن العمري: "إستراتيجية التغيير التسويقي في منظمات الأعمال
السعودية"، الملتقى الإداري الثالث، مرجع سابق، ص.ص.280، 281، نقلا عن نفس المرجع،
ص.4.

(5) Robert, M. Fulmer (1983), Op.cit., P.349.

(6) J. M. Ewell, in Fulmer (1983), "The new Management", Op.cit., P.348.

(7) ألان وليمز وآخرون: إدارة التغيير بنجاح -استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير-
تعريب د.م. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص.13.

(8) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، الأردن،
2004، ص.68.

(9) دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون: التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج،
ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2000، ص.20.

(10) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز
وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص.255، نقلا عن كسنة

أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة للنشر، ط1، الجزائر، 2009، ص.109.

(11) سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزيكية، 2012، ص.15، الموقع الإلكتروني:

<http://www.download-pdf-books>

(12) العطيّات محمد بن يوسف النمران: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين-، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص.31.

(13) درويش إبراهيم (1999): "إدارة التغيير"، دار الضياء للنشر، نقلا عن "إدارة التغيير (عمل)"، من ويكيبيديا الموسوعة الحرة، الموقع الإلكتروني:

<http://www.wikipedia.org>

(14) كوتر. ج. (2011): "إدارة التغيير بمواجهة قيادة التغيير، ما هي الاختلافات؟"، نقلا عن نفس المرجع، ص.01.

(15) اللوزي موسى: "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد 2، 1997، ص.338-356، نقلا عن ربحي مصطفى عليان: إدارة التغيير، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2015، ص.38.

(16) سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص.21.

(17) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006، ص.23، 24، نقلا عن العطيّات محمد بن يوسف النمران، مرجع سابق، ص.109.

(18) علي السلمي: رحلتي مع الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2005، ص.654، نقلا عن نفس المرجع، ص.110، 111.

(19) محمد عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية - في ظل العولمة-، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2010، ص.261، 262.

(20) Davis and Newstorm, "Human Behavior at Work", P.P.292, 293, in

نقلا عن حسين حريم، مرجع سابق، ص.389، 390.

(21) سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص.11، 12.

(22) محمد فريد، المصري سعيد: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1988، نقلا عن عقيل أبو بكر غلبون، محمد يوسف خالد: "القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات

الأعمال"، المؤتمر الدولي حول "الدعوة والإدارة الإسلامية"، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، 23-24/11/2010، ص.2، الموقع الإلكتروني:

<http://www.faculty.psau.edu.sa>

(23) عمر محمد الشيباني: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ط3، 1988، ص.ص.270، 271، نقلًا عن صلاح هادي الحسيني: "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيًا"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدمام، كلية الإدارة والاقتصاد، الموقع الإلكتروني:

<http://www.faculty.psau.edu.sa>

(24) هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر، الأردن، 2005، ص.ص.59، 60.

(25) West, M. & Farr, J. (1989), "Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies", New York, in

نقلًا عن معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمي - الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، الجزء الأول، مصر، 2014، ص.209.

(26) سهيلة عباس، مرجع سابق، ص.ص.12-14.

(27) العتيبي، تركي كديميس (1430): "قيادة التغيير في الجامعات السعودية"، ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، ص.9، نقلًا عن هدى بنت عبد الله الحديشي، هيفاء بنت محمد المطيري: "قيادة التغيير - نماذج وتطبيقات"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية حول "التحول والتغيير في القطاع الحكومي"، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص.421، الموقع الإلكتروني:

<http://www.dr-alameri.com>

(28) مختار، حسن محمد (2010): إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص.211، نقلًا عن نفس المرجع، ص.421.

(29) West, M. & Farr, J. (1989), Op.cit.

(30) Harvard Business Essentials, (2003), « Managing Creativity and Innovation », Boston: Harvard Business School Press, in

نقلًا عن معتز سيد عبد الله، مرجع سابق، ص.ص.209-215.

(31) Ibid., P.P.216-222.

(32) Ibid., P.P.216-222.

(33) Mc Crimmon, M., (2007), "The Changer Master Managing Adapting to Organizational Change", Pitman Publishing, London, P.5, in

نقلا عن علاوي عبد الفتاح: "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11، المجلد 02-2014، ص.ص.36، 37، الموقع الالكتروني:

<http://www.dspace.univ-km.dz>

(34) Hitt, W. (1988), "The Leader-manager", New York: Battelle Press, P.P.23-27, in

نقلا عن معتز سيد عبد الله، مرجع سابق، ص.ص.223-226.

دور منظمات المجتمع المدني في العمل التنموي

The Role of civil community organizations in development

د. أحمد عارف الكفارنة
جامعة البلقاء التطبيقية
كلية عجلون الجامعية

د. عبد السلام محمد نجات
جامعة البلقاء التطبيقية
كلية عجلون الجامعية

الملخص

تناولت هذه الدراسة دور منظمات المجتمع المدني في التنمية حيث تنامي دور هذه المنظمات مع ازدياد حاجات المجتمع لمهام وبرامج تنمية ولا سيما بعد قصور الدولة وأجهزتها ومواردها من تلبية العديد من هذه الاحتياجات ، ولما كانت هذه الاحتياجات حق من حقوقهم، كما لا بد من توسع العمل لهذه المنظمات لتكون شريكاً استراتيجياً في عملية التنمية ومن هنا جاء هذا البحث ليتناول أهمية دور هذه المنظمات من ثلاث جوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، مما يساعد الباحثين مستقبلاً لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسة لهذا الموضوع كذلك سلطت الدراسة الضوء على التحديات التي تواجهها هذه المنظمات والتي تحد من دورها في التنمية.

Abstract

This study tackles the role of civil community organize in development as there is a witnessed progress and to the increase of the community dreads of the duties and developing programs', resulting from the inability of the government, its institutions and source to fulfill these needs. And since these needs are legal rights, there should be an extending of the organizations tasks to become a partner in the development process

This paper sheds light on the signi afacet role of these organizations, in respect to there dimensions, the soul aspect, the natural aspect and the economical one, to help researchers conduct more studies and researches relevant to this topic in the future.

As well, this paper highlights the challenges that face there organizations, hindering its rolls in the development process.

المقدمة:

يعد العمل الاجتماعي والتنموي التطوعي من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، ويكتسب العمل الاجتماعي أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، ولاسيما مع اتساع الهوة بين موارد الحكومات وازدياد احتياجات الشعوب، حيث برز دور العمل التطوعي لسد تلك الفجوة ولم تعد الحكومات قادرة على توفير احتياجات أفرادها ومجتمعاتها سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، فمع زيادة تعقيدات الظروف الحياتية ازدادت احتياجات المجتمع وأصبحت في تغير مستمر، ولذلك كان لا بد من وجود جهة أخرى تساند الجهات الحكومية وتكمل دورها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، ويطلق على هذه الجهة "منظمات المجتمع المدني أو" المنظمات الأهلية".

حيث يتفق المهتمون بأمور التنمية على أن التعاون ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمؤسسات الأهلية غير الربحية مع بعضها بعضاً هو شرط ضروري لإحداث التنمية الحقيقية (Hinnant, 1995). وفي أحيان كثيرة يعد دورة هذه المؤسسات أو المنظمات الأهلية دوراً سباقاً وليس تكميلياً في معالجة بعض القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها، وأصبح خططاً وبرامج تنموية تحتذي بها الحكومات.

أهمية الدراسة:

يلعب المجتمع المدني الحيوي المتنوع والمستقل والمنوط بالمعرفة والمهارة دوراً مهماً في مجال حقوق الإنسان والتنمية. لذلك لعبت منظماته وتحملت أعباء حديثة وأدوار جديدة كالإسهام في مكافحة الفقر وتمكين النساء وتنمية المجتمعات المحلية لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي لضوء على هذه المنظمات كشريك في التصدي للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية ودراسة أدوار هذه المنظمات لاسيما وهي مثار النقاش هذه الأيام حول أهمية هذه القضايا الحيوية.

تساؤلات الدراسة:

على ضوء ما ذكر ينبثق عدد من التساؤلات الفرعية التالية

1. ما التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في العمل التنموي؟
2. ما هي عوامل النجاح لتطوير خطط لهذه المنظمات في تفعيل دورها؟
3. ما المعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني؟
4. ما مصادر التمويل وأهميتها لمنظمات المجتمع المدني؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع منظمات المجتمع المدني ودورها في التنمية.
2. الكشف عن المعوقات التي تواجه هذه المنظمات في أداء دورها.
3. التعرف إلى عوامل النجاح لبعض المنظمات من خلال دورها التنموي .

الدراسات السابقة

أ- دراسة الحوسني، خالد جاسم، الدور الرقابي لمؤسسات المجتمع المدني واثره في تنمية المجتمع في دولة الامارات العربية المتحدة 2012-2013 (رسالة ماجستير).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى دور مؤسسات المجتمع المدني في تنمية المجتمع المحلي لدولة الامارات والتعرف على دور مؤسسات المجتمع في نشر ثقافة التطوع وبيان مصادر التمويل وأهمية هذه المؤسسات في المجتمع المدني وما مدى ارتباط هذه المؤسسات في التنمية، وتوصلت الدراسة أن وجود مجتمع مدني من شأنه زيادة تعزيز المشاركة السياسية وترسيخ مفهوم المواطنة.

ب- خشيم، مصطفى عبد الله، المجتمع المدني بين النظرية والتطبيق
تحدثت هذه الدراسة عن اختلاف الظروف البيئية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية للدول النامية عن المفهوم الغربي للمجتمع المدني وهي محاولة وصف وتحليل المجتمع المدني في إطار وصفي- تحليلي مقارنة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المجتمع المدني أصبح في الظروف الراهنة حاضراً بقوة في مجال التنمية، ويتجاوز ذلك حدود الدولة الوطنية ولا يمكن تجاهله وخاصة في الدول السائدة في ركاب التنمية.
ج- عدلي، هويدا، فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة انفاق للخدمات الاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور منظمات المجتمع المدني في بلورة سياسة للرفاهية الاجتماعية في الوطن العربي وتقييم هذا الدور ومدى فعالية والقيود المحيطة به من خلال تحليل العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني من أجل دولة الرفاه الاجتماعي، وهنا يأتي دور هذه المنظمات كفاعل رئيسي في التنمية فيما أدى إلى انسحاب الدولة من العديد من مجالات الرفاهية الاجتماعية مثل التعليم والصحة ومواجهة العصر.

د- عقوق، سامر عبده، تحدثت الدراسة عن معايير المجتمع المدني، وكذلك تناولت الحكم الرشيد والمعايير التي يجب أن تطبق لممارسة السلطة وإدارتها لشؤون المجتمع

والموارد وتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، وكذلك الحديث عن أهم وظائف الدولة لإيجاد الحكم الرشيد ومساهمة المجتمع في تعزيز ذلك.

مصطلحات الدراسة:

المجتمع المدني .

الأمن المجتمعي.

التنمية الاقتصادية.

محددات الدراسة:

تناقش هذه الدراسة دور مؤسسات المجتمع في المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المجتمع والتواصل معه والمشاركة في بنائه.

1- 1 نشأة منظمات المجتمع المدني في الفكر اليوناني الإغريقي:

نشأ مفهوم المجتمع المدني لأول مرة في الفكر اليوناني الإغريقي حيث أشار إليه أرسطو باعتباره " مجموعة سياسية تخضع للقوانين" أي أنه لم يكن يميز بين الدولة والمجتمع المدني، فالدولة في التفكير السياسي الأوروبي القديم يقصد بها مجتمع مدني يمثل تجمعا سياسياً أعضاؤه هم المواطنون الذين يعترفون بقوانين الدولة ويتصرفون وفقاً لها⁽¹⁾.

2- 1 أهمية المجتمع المدني:

يعتبر المجتمع المدني آلية مهمة في التنمية البشرية في البلاد وأداة شعبية مهمة في تدبير الشؤون المحلية، بسطاً لليد للفئات المحرومة في المجتمع ومساهمة فعالة في تطوير التعليم الحر في كافة الأطوار التعليمية.

يساهم في تسليط الضوء على التجاوزات التي قد تمس بحقوق الإنسان بالإضافة إلى أنه يساهم في رعاية ضحايا هذه التجاوزات، وهو فضاء لجمع الأيدي والمجهودات للأفراد لتوجه العمل التطوعي في خدمة فئات المجتمع المحتاجة بوجه خاص وتطوير المجتمع بوجه عام.

تتجاوز فاعلية المجتمع المدني لتخرج عن النطاق الوطني إلى النطاق الدولي وليس هذا سوى تعبيراً عن رغبة المجتمع الدولي في تحسين أوضاع حقوق الإنسان.

فالخير كل الخير إذا كانت هذه الآلية موجهة فعلاً لتسطير الأهداف النبيلة

التي سطرت لها، وقد أصبحت اليوم تتعدد وتتنوع

⁽¹⁾ عبد الغفار شكر الحوار المتمدن - العدد: 985 - 13/10/2004.

1-3 نشأة المجتمع المدني في عصر قبل الإسلام وبعد ظهور الإسلام:

في الجاهلية قبل الإسلام كانت القبيلة والعشيرة وسوق عكاظ ودار الندوة ووظائف السقاية والسدنة لبيت الله في مكة المكرمة هي نماذج من المجتمع المدني، والجميع والمؤسسات والهيئات الحديثة للمجتمع المدني هي امتداد لتنظيمات القبيلة والقرية.

وبعد ظهور الإسلام ظهرت تطبيقات للمجتمع المدني؛ مثل الوقف. ويعد الوقف خاصية ملازمة للمجتمع العربي الإسلامي عبر تاريخه الطويل، وكان بمثابة الطاقة التي دفعت به نحو النماء والتطور من خلال توفير المعينات المؤدية إلى تكوين مجتمع حضاري، تؤكد على ذلك الشواهد النصية المتناثرة في كتب التاريخ والسجلات والوثائق الخاصة بالأوقاف والمخلفات الآثارية التي توضحها نماذج الأبنية التي شُيِّدت لتكون محوراً لأعمال الوقف من المساجد والمدارس ومكاتب الأيتام والأسبلة والآبار والعيون⁽²⁾.

1-4 نشأة منظمات المجتمع المدني في العصر الحديث:

عاد ظهور مصطلح منظمات المجتمع المدني في القرنين السابع عشر والثامن عشر، وربما يكون جون لوك، أول من استخدمه بعد الثورة الإنكليزية 1688 في نصه المشهور (رسالة التسامح، 1689)، ثم توالي على دراسته ونقده واستقصاء أبعاده المختلفة عدد من الفلاسفة وعلماء الاجتماع والساسة الغربيين مثل هوبز، وروسو وهيجل وغيرهم، فكانت ولادته في ظل التحول الجذري الذي اجتاحت أوروبا والانتقال في عصر الظلام إلى عصر الدولة الحديثة والنظام الجديد⁽³⁾.

ومع نهاية القرن الثامن عشر تأكد في الفكر السياسي الغربي ضرورة تقليص هيمنة الدولة لصالح المجتمع المدني الذي يجب أن يدير بنفسه أموره الذاتية وأن لا يترك للحكومة إلا القليل، ليشهد القرن التاسع عشر حدوث التحول الثاني في مفهوم المجتمع المدني حيث اعتبر كارل ماركس أن المجتمع المدني هو ساحة الصراع الطبقي، ليأتي بعد ذلك الظهور الأبرز في القرن العشرين حين طرح جرامشي مسألة المجتمع المدني في إطار مفهوم جديد فكرته المركزية هي أن المجتمع المدني ليس ساحة للتنافس الاقتصادي بل ساحة للتنافس الأيديولوجي منطلقاً من التمييز بين السيطرة السياسية والهيمنة

(2) د. يحيى محمود بن جنيد، الوقف، كتاب الرياض، العدد 39، مارس 1997م.

(3) محمد عبد الزغير دراسة حول منظمات المجتمع المدني المعدنية بالطفولة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سبتمبر

الأيدولوجية وليوافق بدايات التحول في أوروبا الشرقية الذي انطلق من بولونيا في العام 1982 عندما طرحت نقابة التضامن نفسها باعتبارها أحد التنظيمات للمجتمع المدني. وقد برزت نتيجة لهذا التطور ثلاثة مفاهيم مختلفة ولكنها في نفس الوقت متكاملة وهي: 1- المجتمع، 2- المجتمع السياسي، 3- المجتمع المدني. أما المجتمع فهو الإطار الأشمل الذي يحتوي البشر وينظم العلاقة بينهم في إطار اقتصادي اجتماعي محدد ويتطور من خلال علاقة فئاته ببعضها وصراعاتها. في حين أن المجتمع السياسي هو مجتمع الدولة الذي يتكون من الدولة وأجهزتها والتنظيمات والأحزاب السياسية التي تسعى للسيطرة عليها أو الضغط عليها. أما المجتمع المدني فهو يمثل الأفراد والهيئات غير الرسمية والتي تسمى في علم الاجتماع بالمؤسسات الثانوية مثل الجمعيات الأهلية والنقابات العمالية والمهنية وشركات الأعمال والغرف التجارية والصناعية وما شابهها من المؤسسات التطوعية بصفاتها عناصر فاعلة في معظم المجالات التربوية والاقتصادية والعائلية والصحية والثقافية والخيرية وغيرها⁽⁴⁾.

وبذلك فإن المجتمع المدني كمفهوم يستبعد المؤسسات الاجتماعية الأولية كالأسرة والقبيلة والعشيرة والطائفة الأثنية أو المذهبية أو الدينية، كما يستبعد المؤسسات السياسية والحكومية، ويبقى في نطاقه المؤسسات والمنظمات غير الحكومية التي يقوم نشاطها على العمل التطوعي.

إلا أنه ووفقاً لهذا التعريف فإنه من المهم جداً أن لا يستنتج وجود تعارض مطلق بين المجتمع المدني والمجتمع الرسمي أو الدولة، إذ أنه لا يمكن قيام مجتمع مدني قوى في ظل دولة ضعيفة بل أن الدولة والمجتمع المدني هما مكونان متكاملان يميز بينهما توزيع الأدوار وليس الانفصال الكامل. كذلك فإن استبعاد الأحزاب السياسية من تعريف المجتمع المدني لا يعني أنها خارج الموضوع تماماً فالحقيقة أن الأحزاب باعتبارها طليعة لقوى اجتماعية تعبر عن مصالحها وتوسع للوصول إلى سلطة الدولة فإنها تهتم كثيراً بمؤسسات المجتمع المدني وتوسع للتجنيد من بين صفوفها، وبالتالي فإننا نلاحظ وجود مساحة مشتركة بين المجتمع المدني والمجتمع السياسي تشغلها حركة الأحزاب السياسية⁽⁵⁾.

ولذلك ومن حيث المبدأ فالمجتمع المدني هو نسيج متشابهة من العلاقات التي تقوم بين أفرادها من جهة، وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى، وهي علاقات تقوم على

⁽⁴⁾ عبد الغفار شكر الحوار المتمدن - العدد: 985 - 2004 / 10 / 13.

⁽⁵⁾ د. حامد خليل، الوطن العربي والمجتمع المدني، دراسات إستراتيجية، مجلة فصلية تصدر عن مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية بجامعة دمشق. العدد الأول - السنة الأولى - خريف 2000، ص 12.

تبادل المصالح والمنافع والتعاقد والتراضي والتفاهم والاختلاف والحقوق والواجبات والمسئوليات، ومحاسبة الدولة في كافة الأوقات التي يستدعي فيها الأمر محاسبتها، ومن جهة إجرائية، فإن هذا النسيج من العلاقات يستدعي، لكي يكون ذا جدوى، أن يتجسد في مؤسسات طوعية اجتماعية واقتصادية وثقافية وحقوقية متعددة تشكل في مجموعة القاعدة الأساسية التي تركز عليها مشروعية الدولة من جهة، ووسيلة محاسبتها إذا استدعى الأمر ذلك من جهة أخرى، كما أن ما يميز المجتمع المدني أنه مجتمع مستقل إلى حد كبير عن إشراف الدولة المباشر، فهو يتميز بالاستقلالية والتنظيم التلقائي وروح المبادرة الفردية والجماعية، والعمل التطوعي، والحماسة من أجل خدمة المصلحة العامة، والدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة، ورغم أن المجتمع المدني يعلى من شأن الفرد إلا أنه ليس مجتمع الفردية بل على العكس مجتمع التضامن عبر شبكة واسعة من المؤسسات⁽⁶⁾.

إن الأهمية المتزايدة للمجتمع المدني ونضج مؤسساته نابعة مما يقوم به من دور أو يعول عليه في تنظيم وتفعيل مشاركة الناس في تقرير مصائرهم ومواجهة السياسات التي تؤثر في معيشتهم وتزيد من إفقارهم، وما يقوم به من دور في نشر ثقافة خلق المبادرة الذاتية، ثقافة بناء المؤسسات، ثقافة الإعلاء من شأن المواطن، والتأكيد على إرادة المواطنين في الفعل التاريخي وجذبهم إلى ساحة الفعل التاريخي والمساهمة بفعالية في تحقيق التحولات الكبرى للمجتمعات حتى لا تترك حكرًا على النخب الحاكمة. ولذلك وفي هذا الإطار يرى المفكر الإيطالي انطونيو جرامشي أن المجتمع المدني بهذا المفهوم هو أحد أركان الديمقراطية ويلعب دوراً هاماً في بنائها ودعم تطورها⁽⁷⁾.

2-1 نشأة منظمات المجتمع المدني في الوطن العربي:

تشكل العمل الأهلي العربي منذ بداياته وحتى الآن متأثراً بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية للمجتمع العربي في مساره التاريخي، وقد توافرت العديد من العوامل التي كانت لها تأثير واضح على توجهات وأهداف وحجم دور العمل في المراحل التاريخية المختلفة، فمن ناحية كان للقيم الدينية والروحية في المنطقة العربية، تأثيراً كبيراً على العمل الأهلي حيث تعتبر الجمعيات الخيرية وهي أقدم الأشكال امتداداً لنظام الزكاة ومفهوم الصدقة الجارية الذي تمثل في الوقف في الإسلام ولنظام العشور في

(6) د. الحبيب الجنحاني، المجتمع المدني بين النظرية والممارسة، مجلة عالم الفكر، تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، دولة الكويت، العدد الثالث، المجلد السابع والعشرون، يناير / مارس، 1999 ص 36

(7) د. أحمد ثابت، الديمقراطية المصرية على مشارف القرن القادم، كتاب المحروسة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، يناير 1999 - ص 20.

المسيحية، انعكاساً لقيم التكافل الاجتماعي التي تحض عليها الأديان. وقد قامت هذه المنظمات الدينية بدور كبير في نشر التعليم والثقافة الدينية إلى جانب تقديم الخدمات والمساعدات الاجتماعية.

كما شهد القطاع الأهلي العربي تطوراً أثناء فترات النضال ضد الاستعمار الأجنبي أو الحروب أو الكوارث التي شهدتها المنطقة، مما عزز التكاتف الشعبي واستنفار الجماهير وانتظامها من أجل الحفاظ على استقلالها وهويتها الوطنية ضد المحاولات الهيمنة الثقافية والاستعمارية وفي درء مخاطر التحديات الطبيعية وغيرها. ولقد تأثر العمل الأهلي العربي أيضاً بالتطورات الاقتصادية والسياسية العالمية والإقليمية والمحلية، بحيث تطور دوره حديثاً تحت إلهام مطلب التنمية، في إطار ظروف اقتصادية وسياسية وثقافية غير مواتية، إلى دفع تنظيماته لأن تكون إطاراً محركاً للجماهير للمشاركة في العملية التنموية، ولتقديم بعض الخدمات بدلاً من الدولة. وقد أدى هذا التطور إلى تسليط الضوء على هذا القطاع سواء على المستوى الاجتماعي أو السياسي أو الفكري. كما ظهرت في الآونة الأخيرة منظمات دفاعية. Advocacy تعمل من أجل دعم الحريات وحقوق الإنسان والتحول الديمقراطي⁽⁸⁾.

2-2 ملامح تشكل منظمة المجتمع المدني:

إن العقدين الأخيرين من القرن التاسع عشر، وهي المرحلة الحاسمة التي صاغت ملامح هذه المنظمات الأهلية، قد أظهرها ثلاث ملاحظات لازمت عملية التشكل التاريخي للجمعيات الأهلية:

1. اتسم التطور التاريخي لهذه المنظمات بالاستمرار والشمول، وقد ترتب على ذلك التعايش والتفاعل بين الأماط الدينية والأماط العلمانية عن هذه المنظمات من ناحية، والتعايش والتفاعل بين المنظمات التطوعية الحديثة والمنظمات الشعبية غير الرسمية (الطرق الصوفية) من ناحية أخرى.
2. هناك اختلاف بين الأقطار العربية في النشأة الأولى لهذه المنظمات، والتي عرفت منذ بدايتها باسم الجمعيات، بعضها يعود إلى بدايات القرن التاسع عشر (مصر 1821)، وبعضها الآخر يعود إلى الربع الأخير من القرن التاسع عشر، أو أوائل القرن العشرين (تونس 1867، العراق 1873، لبنان 1878، الأردن 1912، وفلسطين 1920). أما في أقطار الخليج العربي، فقد كانت نشأة المنظمات

⁽⁸⁾ عابد الجابري، المجتمع المدني. المعنى والمفهوم، منتدى ليبيا لحقوق الإنسان www.Libyapronm.com

التطوعية الخاصة من خلال النوادي الثقافية في البحرين (1919)، الكويت (1923)، ثم كانت الطفرة في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، حيث توالي إنشاء هذه المنظمات في السعودية، الكويت، قطر، وسلطنة عمان، وبالنسبة لليمن، فقد كان للتعاونيات التي استندت على العمل التطوعي والجماعي، أثره في التأخير النسبي لتشكيل الجمعيات والمؤسسات الخاصة حتى الأربعينيات من القرن العشرين.

3. تمثلت القوى الفاعلة التي قادت حركة التطور في الجمعيات في العالم العربي، في المثقفين ورجال الدين خاصة في مصر وسوريا ولبنان والعراق وأقطار المغرب العربي وبعض فئات النخبة التقليدية مثل الأعيان والأمرء. ويلاحظ أن العنصر النسائي قد أسهم في قيادة وزيادة حركة هذه في بعض الأقطار العربية مثال ذلك في السعودية حيث كان للمرأة دور رائد في تأسيس الجمعيات الخيرية، وكذلك في فلسطين في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين بسبب الظروف السياسية، كما لعبت المرأة أيضاً دوراً رائداً في قيادة العمل الاجتماعي والسياسي من خلال الجمعيات في مصر.

2- 3 العوامل التي صاغت التشكل التاريخي لمنظمة المجتمع المدني

1. تأثير الإرساليات التبشيرية الديني الوافدة من الغرب.
2. تأثير الأقليات الدينية والعرقية في الأقطار العربية.
3. تأثير المثقفين العرب والقضايا الفكرية والسياسية⁽⁹⁾.

يرى سعد الدين إبراهيم أنه رغم الطبيعة التسلطية التي ميزت أنظمة الحكم في العديد من دول الإقليم طوال تاريخها منذ الاستقلال، إلا أن البذور الجنينية للمجتمع المدني الحديث قد ظهرت فيها جميعاً تقريباً. فبعض المؤسسات المدنية الجديدة، وخاصة في الجزء الشمالي من الوطن العربي تعود في تاريخها إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر، لكنها ازدادت عدداً وازدهرت في فترة ما بين الحربين العالميتين (1918- 1939) وكانت الطبقة المتوسطة الوليدة بمثابة العمود الفقري لهذه التنظيمات المدنية. وفي ظل الحكم الاستعماري، لعب عدد من هذه التنظيمات دوراً سياسياً ملموساً من أجل تحرير بلادها، ومن بين صفوف هذه التنظيمات ظهر زعماء الاستقلال.

(9) أماني قنديل، المجتمع المدني في العالم العربي، دراسة للجمعيات الأهلية العربية، منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن Civicus، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1994، ص ص 36- 38.

وبعد سنوات الاستقلال شهدت عدة دول عربية موجة من السياسات الراديكالية التي صاحبت انقلابات عسكرية شعبية - في سوريا ومصر والعراق والسودان واليمن والجزائر وليبيا وموريتانيا والصومال، وقامت هذه الأنظمة " الراديكالية" بإنهاء التجارب الليبرالية الوجيزة التي مرت بها بعض مجتمعاتهم قبيل الاستقلال وبعده مباشرة. ومع تراجع دور الدولة العربية في السبعينات والثمانينات انتعشت بعض المؤسسات المدنية السابقة للحقبة الشعبوية، ونشأت مؤسسات جديدة ومن بين هذه المؤسسات منظمات حقوق الإنسان، كما تكاثرت مئات من التنظيمات التطوعية الخاصة، وهيئات تنمية المجتمعات المحلية في العقدين الماضين من القرن العشرين، وهناك عدة عوامل دعمت هذا النمو الكمي المشهود ومن بينها:

1. تزايد احتياجات الأفراد والجماعات المحلية، التي لم تعد تلبها الدولة العربية.
2. إتساع نطاق التعليم بين السكان العرب.
3. زيادة الموارد المالية الفردية.
4. نمو هامش الحرية⁽¹⁰⁾.

كما يعزى هيثم مناع الإشكاليات التي أحرزت من وجود وانتشار منظمات حقوق الإنسان في المنطقة، إلى عامل وجود إسرائيل (في عام النكبة) حيث كان مصادفاً لعام الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وما رافق ذلك من خلق حالة شك عامة بالأمم المتحدة ومؤسساتها في الشارع العربي، وفي حين كان العالم يعاود اكتشاف روابط حقوق الإنسان لم تتشكل أية منظمة عربية حتى بداية الستينات⁽¹¹⁾.

2-4 تطور منظمات المجتمع المدني في الألفية الثالثة

لقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة صحة ملحوظة ونمو غير مسبوق في تأسيس المنظمات غير الحكومية أو ما يطلق عليها الجمعيات الأهلية العربية التي تمثل العمود الفقري للمجتمع المدني نتيجة متغيرات عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية بعضها له سمة عالمية والأخرى محلية ولذلك يمكن

⁽¹⁰⁾ سعد الدين إبراهيم (تقديم) المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في البحرين، سلسلة دراسات مشروع المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، إصدارات مركز ابن خلدون، دار الأمين للنشر، القاهرة، 1995، ص ص 19-24.

⁽¹¹⁾ هيثم مناع، محاضرة عن المنظمات العربية غير الحكومية أساس البناء الديمقراطي والمدني

تحديد ثلاث مجموعات من العوامل التي أسهمت في دور مؤسسات المجتمع المدني في دور مؤسسات المجتمع المدني في العمل التنموي:

أولاً: السياسات الاقتصادية التي اتبعتها معظم البلدان العربية منذ منتصف الثمانينيات والتي تمثلت في التحرير الاقتصادي، وتخلي الدولة عن جزء كبير عن الدور المحوري التي كانت تشغله اقتصادياً واجتماعياً. كما كان وراء ذلك تفاعل الضغوط القادمة من المؤسسات المالية الدولية مع الأزمة الاقتصادية التي أمسكت بخناق غالبية الأنظمة السياسية العربية حيث أدت سياسات التحرر الاقتصادي التي اتبعتها معظم الدول العربية غير النفطية إلى خفض الإنفاق العام على الخدمات الاجتماعية وبرامج الرفاهية الاجتماعية، حيث وصلت سياسة التصنيع بإحلال الواردات إلى سقفها، وازداد استيراد الغذاء، ناهيك عن ارتفاع الديون الخارجية⁽¹²⁾.

ثانياً: المتغيرات والتحولت الديموغرافية والاجتماعية التي شهدتها تلك البلدان كتزايد عدد السكان وما تفرضه تلك التحولات من احتياجات جديدة، فضلاً عن النمو الحضري والتحولت من احتياجات جديدة، فضلاً عن النمو الحضري والتحولت الأخر التي لم تواكبها تنمية اقتصادية⁽¹³⁾.

ثالثاً: الدور الذي لعبته المؤسسات المالية الدولية والذي تجاوز مجرد الضغط من أجل تطبيق برامج التحرير الاقتصادي والتكيف الهيكلي، إلى البحث عن فاعلين جدد غير حكوميين يتم التعامل معهم. وبالفعل اتجهت هذه المؤسسات إلى التعامل بشكل مباشر مع المنظمات غير الحكومية بغية سد الفجوة التي تركتها الدولة وإنقاذ ضحايا التحرير الاقتصادي، كما لا يفوت في هذه النقطة الإشارة إلى الدور الذي لعبته أيضاً منظمة الأمم المتحدة في مؤتمراتها المختلفة من خلال تأكيدها على ضرورة مشاركة المنظمات غير الحكومية في صنع السياسات وصياغة خطط التنمية.

كل هذه المتغيرات مهدت الطريق إلى تحولت جذرية على مستوى الكم والكيف في أوضاع المنظمات غير الحكومية العربية أدت إلى تزايد عدد هذه المنظمات بنسب كبيرة في بعض الأقطار العربية مثل مصر واليمن وتونس والجزائر والمغرب حيث

⁽¹²⁾ قرزيز محمود ويحايوي مريم: دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر، بين الثبات والتغير 2008

www.univ-chlef.dz/unbc/seminaries

⁽¹³⁾ أماني قنديل، المجتمع المدني في العالم العربي، دراسة للجمعية الأهلية العربية، القاهرة، دار المستقبل العربي، 1994م،

يقدر عدد المنظمات غير الحكومية وفقاً إلى التقرير الذي أصدرته الشبكة العربية للمنظمات الأهلية عام 2003 ب 230 ألف منظمة في عام 2002⁽¹⁴⁾.

لكن هذه التحولات لم تقتصر على النمو الكمي في أعداد المنظمات غير الحكومية، فقد تجاوز ذلك إلى تحول كفي يتعلق بأنشطة وفعاليات هذه المنظمات، حيث برز جيل من المنظمات الدفاعية التي تقوم بدور تنويري ونشط في مجال حقوق الإنسان والمرأة والطفل والفئات المهمشة، إلى جانب الاهتمام بمكافحة الفقر وتبني منهج جديد للتعامل مع هذه المشكلة، يستند إلى فكرة التمكين وليس مجرد تقديم المساعدات الخيرية. كما احتلت قضية مكافحة البطالة مكانة أساسية في بعض الدول العربية مثل مصر والأردن والمغرب من خلال تركيز المنظمات غير الحكومية في هذه البلدان على التدريب والتأهيل والمشروعات الصغيرة.

لقد ظهرت أماط جديدة من المنظمات هدفت إلى ملء الفراغ الذي تركته الدولة وخاصة في مجالات الصحة والتعليم وغيرها من الخدمات الاجتماعية، وبالإضافة إلى ذلك نشطت منظمات أهلية جديدة في مواجهة ظواهر اجتماعية سلبية مثل عمالة الأطفال وأطفال الشوارع والإدمان، بل وسعت إلى وضع هذه القضايا على أجندة الحكومات في بلدان مثل مصر والسودان والمغرب. لقد صاحب هذه التحولات خطاباً سياسياً داعماً لهذه المنظمات ودورها في التحول الاقتصادي، بل بدأت إرهصاصات بناء شراكة بين المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، والتي كانت أبرز تجلياتها في قيام الحكومات بإسناد عديد من المشروعات للمنظمات غير الحكومية لتنفيذها⁽¹⁵⁾.

ومع كل ما سبق من تطورات في نشأة هذه الأماط الجديدة ومجالات عملها، إلا أنها لا تمثل توجهاً عاماً ولكن مجرد حالات أو استثناءات لم تصل إلى حالة القاعدة العامة، فما زالت التوجهات الخيرية لهذه المنظمات هي الغالبة على نشاط المنظمات الأهلية العربية، فحوالي نصف المنظمات غير الحكومية العربية ما زالت تعمل في الأنشطة الخيرية، ففي لبنان (53.3%) وفي سوريا (80%) وفي الكويت (78.2%) وفي السودان (70%) في حين لا تزيد المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التنمية والتي تبني فلسفة التمكين عن 25%.

⁽¹⁴⁾ الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، التقرير السنوي الثالث للمنظمات الأهلية العربية، مكافحة الفقر والتنمية البشرية،

2003م، ص 2

⁽¹⁵⁾ أماني قنديل، المجتمع المدني في العالم العربي، دراسة للجمعيات الأهلية العربية، القاهرة دار المستقبل العربي، 1994،

ص19.

إن هذا القول يمكن تفسيره بأن العلاقة المتوترة بين الدولة والمجتمع على مر التاريخ قد لعبت دوراً في تكريس هذا الاتجاه، فالفعل الخيري نشاط لا يثير الحكومات ولا يؤدي إلى مصادمات مع الأنظمة السياسية، كما أنه على صعيد آخر نشاط يصب في صالح استقرار الأوضاع القائمة من خلال تسكينها والحد من قسوتها، علاوة على أنه لا يرتبط برؤية نقدية لواقع المجتمع وخريطته الطبقيّة على عكس الحال في المنظمات الدفاعية والحقوقية، وبدرجة أقل المنظمات التنموية والتي تطرح رؤية نقدية للواقع وتسعى لإصلاح السياق السياسي والمؤسسي الذي تعمل فيه وفقاً لإستراتيجيات الجيل الثالث من المنظمات غير الحكومية.

3- 1 دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاقتصادية:

إن كثيراً من الدول ترغب بوجود المنظمات غير الحكومية لما لها من أهمية كبيرة تؤثر إيجابياً في حياة الفرد والأسرة والمجتمع سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو الثقافية أو غيرها، ولاسيما أن هذه المنظمات لا تهدف إلى الربح، وتتراوح مجالات عمل هذه المنظمات بين حقوق الإنسان، والمرأة، والعدالة، والتنمية، والأعمال الخيرية، والإغاثة، وتقديم المساعدة للمرضى والمعوقين، وتطوير أنظمة التعليم، وتقديم العون للمتطلّبين عن العمل عن طريق تأهيلهم وتدريبهم ومن ثم خلق فرص عمل لهم، وغيرها. إن أهمية الدور الذي تؤديه منظمة منفردة من هذه المنظمات قد يبدو صغيراً، ولكن أهمية ما تقوم به هذه المنظمات مجتمعة على درجة كبيرة من الأهمية ولا يمكن تجاهلها. ولذلك حاولت مختلف دول العالم سن تشريعات وقوانين تضمن وجود منظمات غير حكومية نشطة وقوية وفعالة وسيتم تناول دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الجانب الاقتصادي.

3- 2 دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاقتصادية

تسهم هذه المنظمات في مكافحة ظاهرة الفقر سواء من خلال تقديم المساعدات المالية المباشرة أو عن طريق تقديم الخدمات للفقراء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تنمية مهارات الفقراء عن طريق التعليم والتثقيف والتأهيل (القصيبي، 2007). إن جميع الأديان السماوية دعت إلى إيلاء ظاهرة الفقر اهتماماً كبيراً، لأن الفقر مولد الثورات والجريمة. حيث تشير الدراسات إلى أن أغلب الفتيات المرتكبات للجريمة ينحدرن من أسر فقيرة.

● الكفاءة: إن منظمات المجتمع المدني تستطيع أن تقدم خدمات بمستوى جودة أعلى وبتكلفة أقل من الناحية الاقتصادية مما لو قامت بها الحكومة، ولاسيما في

الدول النامية التي تعاني حكوماتها عادة من البيروقراطية وارتفاع التكاليف في تنفيذ المشاريع. إذ إن المنظمات غير الحكومية تسعى للتنافس للحصول على دعم وتمويل، ومن ثم فإنها تحاول إثبات قدرتها على تقديم خدمة ممتازة بتكلفة أقل، فضلاً عن ذلك فإن منظمات المجتمع المدني تكون عادة موجودة في المجتمع المحلي أي قريبة من الناس ، ومن هنا تكون أكثر دراية باحتياجات المجتمع (الصوفي، 2003).

- تؤكد الدراسات وجود علاقة طردية موجبة وارتباطاً وثيقاً بين حجم العمل التطوعي داخل اقتصاد ما وبين حجم الدخل القومي في ذلك الاقتصاد حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن معدل ساعات التطوع المبدول في الولايات المتحدة الأمريكية يوازي عمل تسعة ملايين موظف، ويقدر مجموع الوقت الذي يتم التطوع به في إحدى السنوات ما قيمته (176) مليار دولار (المفلح، 2007).
- يسهم قطاع العمل المدني في زيادة فرص العمل في الاقتصاد حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة مساهمة القوى العاملة في منظمات المجتمع المدني إلى إجمالي السكان الفاعلين اقتصادياً تشكل زهاء (4.4%) على مستوى العالم، منها (2.7%) مدفوعة الأجر وتطوعاً (1.6%).

وترتفع هذه النسب في الدول المتقدمة كثيراً عنها في الدول النامية والانتقالية

وذلك كما يظهر من الجدول الآتي:

إجمالي (%)	تطوع (%)	مدفوعة الأجر (%)	
4.4%	1.6%	2.7%	على مستوى العالم ⁽¹⁶⁾
7.4%	2.7%	4.7%	الدول المتقدمة ⁽¹⁷⁾
1.9%	0.7%	1.2%	الدول النامية والانتقالية ⁽¹⁸⁾

الاستنتاجات:

توصل الباحثان على ضوء ما تم ذكره إلى ما يلي:

⁽¹⁶⁾ على مستوى 36 دولة فقط من مختلف دول العالم.

⁽¹⁷⁾ عدم تطابق النسب الفرعية مع الإجمالي في هذا الصف يعود للتقريب.

⁽¹⁸⁾ المقصود بالدول الانتقالية هي الدول التي تقع بين الدول النامية والدول المتقدمة.

1. تعميق النهج الديمقراطي على صعيد الهيئات الرسمية والمؤسسات المدنية التقليدية والحديثة.
2. تعميق مبدأ التعددية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
3. محاربة الفساد (Corruption) بكل صنفه، وتفعيل مؤسسات الرقابة والمحاسبة.
4. تطوير القاعدة الصناعية والزراعية والتجارية والعلمية والتكنولوجية، والعمل الجاد صوب تنمية شاملة للنهوض الحضاري بحيث يكون على رأس اهتمامات هذه النهضة الإنسان الذي يشكل المنطلق الرئيسي لأي تنمية شاملة.
5. تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، بسياسات إستراتيجية واضحة المعالم.
6. فتح المجال لكل الاتجاهات المدنية التقليدية والحديثة للعمل ضمن إطار التعددية السياسية والفكرية والاجتماعية على قدم المساواة.
7. نشر ثقافة التسامح والتعدد، وتجاوز التعصب واللون الواحد.
8. تعميق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.

التوصيات:

1. تأهيل وتدريب قيادات وكوادر منظمات المجتمع المدني من أجل تطوير وتحسين الأداء ضمن خطط مرسومة وأهداف واضحة.
2. الاستعانة بخبرات المنظمات والجمعيات الأخرى ذات الخبرة في نفس المجال.
3. إيجاد آلية للتواصل والتنسيق بين المنظمات والجهات ذات العلاقة وخاصة الحكومية.
4. تقوية العلاقات مع الجهات المانحة دون القبول بمبدأ فرض الوصاية والعمل على إقناع الجهات المانحة بدعم المشاريع التنموية التي تخدم المجتمع المحلي.
5. إقامة علاقات شراكة ما بين المنظمات خاصة تلك التي تعمل في نفس الاتجاه لتجنب ازدواجية العمل وهدر الطاقات.
6. وضع الخطط الإستراتيجية التنموية لتكون البرامج التنفيذية والمشاريع ضمن رؤية تنموية واضحة ولكي تحقق النتائج المرجوة.
7. إشراك القاعدة المجتمعية بشكل حقيقي وفاعل.

8. العمل علي إعداد قاعدة بيانات مشتركة لتوحيد الجهود وتكاملها وضمان عدالة التوزيع خاصة عند استهداف المجتمع المحلي.

الخلاصة:

إن المجتمع المدني الحديث لا يمكن أن يكون إلا امتداد لتراث العمل المدني الأهلي الكلاسيكي، وأنه توجد همزة وصل ما بين المجتمع الأهلي التقليدي والمجتمع المدني الحديث لا بد من تفعيلها صوب مزيد من الخير والنماء، ومما له دلالة أن الجماعات التقليدية تقوم بأدوار مهمة ومحورية خاصة في ظل الهيئات النظامية والمؤسسات المدنية الحديثة.

لذلك لا بد من مد جسور التعاون بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني من أجل التنمية المستدامة والتي هي جزء من نهضة وتطور الوطن.

المراجع:

1. أحمد ثابت، الديمقراطية المصرية على مشارف القرن القادم، كتاب المحروسة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر القاهرة، الطبعة الأولى، يناير 1999.
2. أماني قنديل، المجتمع المدني في العالم العربي، دراسة للجمعيات الأهلية العربية، منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن Civicus، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1994.
3. جريدة الرياض، العدد 13157، الجمعة 14 جمادى الأولى 1425هـ .
4. جريدة الوطن، العدد 1379، الجمعة 21 جمادى الأولى 1425هـ.
5. حامد خليل، الوطن العربي والمجتمع المدني، دراسات إستراتيجية، مجلة فصلية تصدر عن مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية بجامعة دمشق. العدد الأول - السنة الأولى - خريف 2000.
6. الحبيب الجناحي، المجتمع المدني بين النظرية والممارسة، مجلة عالم الفكر، تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، دولة الكويت، العدد الثالث، المجلد السابع والعشرون، يناير مارس، 1999.
7. الحوسني، خالد جاسم، الدور الرقابي مؤسسات المجتمع المدني وأثره في تنمية المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم، قسم العلوم السياسية، 2012-2013م.

8. حيد إبراهيم علي (تحرير)، الديمقراطية الرابعة في السودان: البعد التاريخي والوضع الراهن وآفاق المستقبل (أبحاث ندوة تقييم الديمقراطية في السودان)، مركز الدراسات السودانية، القاهرة.
9. خشيم، مصطفى عبد الله، المجتمع المدني بين النظرية والتطبيق، ليبيا، طرابلس: مجلة دراسات، العدد 24.
10. سعد الدين إبراهيم (تقديم) المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في البحرين، سلسلة دراسات مشروع المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، إصدارات مركز ابن خلدون، دار الأمين للنشر، القاهرة، 1995.
11. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، التقرير السنوي الثالث للمنظمات الأهلية العربية، مكافحة الفقر والتنمية البشرية، 2003م.
12. عابد الجابري، المجتمع المدني. المعنى والمفهوم، منتدى ليبيا لحقوق الإنسان www.Libyapronm.com.
13. عبد السلام سعيد العقال، دور منظمات المجتمع المدني في تنفيذ أهداف السياسة السكانية وزارة عن التخطيط والتنمية: اليمن، 2001.
14. عبد الغفار شكر الحوار المتمدن - العدد: 985 - 13/10 /2004.
15. عدلي، هويدا، فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة انفاق للخدمات الاجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، ندوة حول الرفاهية الاجتماعية، الإسكندرية 10-28-تشرين الثاني 2005م.
16. عقوق، سامر عبده، دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، البرنامج الأكاديمي لدراسات الهجرة القسرية.
17. قرزيز محمود ويحياوي مريم: المجتمع المدني في تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر، بين الثبات والتغير 2008 www.univ-chlef.dz/unbc/seminaries
18. القصيبي، خالد (2007)، " المؤسسات الخيرية والأهلية ودورها في التنمية الاجتماعية"، جريدة الجزيرة، صحيفة سعودية على الانترنت، السبت 24 آذار 2007، العدد 12595.
19. القصيبي، خالد (2007)، " المؤسسات الخيرية والأهلية ودورها في التنمية الاجتماعية"، جريدة الجزيرة، صحيفة سعودية على الانترنت، السبت 24 آذار 2007، العدد 12595.
20. محمد عبده الزغير دراسة حول منظمات المجتمع المدني المعنية بالطفولة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سبتمبر 2005 <http://www.megdaf.or>
21. المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات، " العلاقات بين مؤسسات المجتمع المدني والسلطة الفلسطينية"، 2008.
22. المفلح، هيام (2007)، " العمل التطوعي استثمار أمني واقتصادي. كل ريال ينفق فيه عائده خمسة ريالات"، جريدة الرياض السعودية، العدد 14166، يوم السبت 7 إبريل 2007.
23. هيثم مناع، محاضرة عن المنظمات العربية غير الحكومية أساس البناء الديمقراطي والمدني www.ammanjordan.ogr

24. الوزني، خالد (2007)، اقتصاديات الزكاة والصدقة"، جريدة الرأي الأردنية (شؤون اقتصادية)، العدد (13519)، يوم الأحد 7 أكتوبر 2007.
25. الوزني، خالد (2007)، اقتصاديات الزكاة والصدقة"، جريدة الرأي الأردنية (شؤون اقتصادية)، العدد (13519)، يوم الأحد 7 أكتوبر 2007.
26. يحيى محمود بن جنيد، الوقف، كتاب الرياض، العدد 39، مارس 1997.

المراجع الاجنبية

1. Hinnant, Cahrls C. (1995), " Nonprofit Organizations Inter regional Actors: Lessons from Southern Growth", Policy Studies Review, Spring / Summer 1995, 14: 1/2
2. Maslyukivska, Olena p.(1999). "Role of Nongovernmental Organizations in Development Cooperation", Research Paper, UNDP Internet.
- 3.Elbayar, Kareem (2005), " NGO Laws in Selected Arab States", International Journal of Non for Profit Law, Volume 7, No. 4, September..
- 3.Business Forecasting Center (2006)," the Economic Impact of Non Profit Organizations on the San Joaquin Economy", University of the Pacific, Elberhardt School of Business, Stockton, California, U.S.A, March.

دور الجمعيات البيئية في تنمية الوعي البيئي -

أ.د. مصباحي العطرة
جامعة - البلدة 2- لونيبي علي

أ.د. قاسمي ناصر
جامعة البلدة 2- لونيبي علي

Summary of intervention:

This study dealt with the theme of "the role of environmental associations in the development of environmental awareness," and this analytical study is based on the description and analysis of the most important roles that can be undertaken by the association - as an institution in the development of socio-environmental awareness among members of the community.

And the study tried to identify and disclose the extent of the contribution of environmental associations in the development of environmental awareness among the community singled out by providing them with various information and environmental knowledge, and research on the extent of their influence and ability acquire positive attitudes towards the environment.

In this context, pose the problem of our research are as follows:

- How environmental associations contribute to the development of environmental awareness?

Key words: The answer to the problematic questions requires us to adjust some of the terminology and concepts such as: environmental associations, environmental awareness, development, role.

ملخص المداخلة :

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور الجمعيات البيئية في تنمية الوعي البيئي"، واعتمدت هذه الدراسة التحليلية على وصف و تحليل أهم الأدوار التي يمكن أن تضطلع بها الجمعيات - باعتبارها مؤسسة اجتماعية- في تنمية الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع.

و حاولت الدراسة التعرف و الكشف عن مدى مساهمة الجمعيات البيئية في تنمية الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات و المعارف البيئية ، و البحث عن مدى تأثيرها و قدرتها إكسابهم اتجاهات ايجابية تجاه البيئة.

و في هذا السياق نطرح إشكالية بحثنا كما يلي:

- كيف تساهم الجمعيات البيئية في تنمية الوعي البيئي ؟

الكلمات المفتاحية: إن الإجابة على أسئلة الإشكالية يتطلب منا ضبط بعض المصطلحات و المفاهيم أهمها: الجمعيات البيئية، الوعي البيئي، تنمية، الدور ...
مقدمة:

إن تحقيق التوازن بين الإنسان و البيئة لابد أن يمر عبر قناة التوعية ، هذه الأخيرة التي من أبرز أهدافها توجيه سلوك الأفراد للتعامل بصورة رشيدة مع البيئة.
فقد أضحت السبيل الأمثل و الكفيل بمعالجة مختلف القضايا البيئية تمتع أفراد المجتمع بوعي بيئي سليم، و الوعي البيئي ليس موضوعا إنشائيا فقط ، بل هو سلوك فردي و مجتمعي حيث يتمثل في ممارسة تصرفات متحضرة و أساليب حياتية عصرية ، فهو يبدأ و ينتهي بثبات حس خاص و مجتمعي شامل بأهمية المواطنة الصالحة و ارتباطها المصري بما يحدث للبيئة من حولنا، و لا يتحقق و عي الأفراد بالبيئة إلا من خلال التوجيهات و النصائح التي تقدم له والتي يتلقاها من قبل مختلف مؤسسات المجتمع .
و تعد الجمعيات البيئية في الوقت الراهن من أهم المصادر التي تسهم بشكل فعال و مباشر في تنمية الوعي البيئي لأفراد المجتمع و توجيه سلوكياتهم للتعامل بشكل ودي و سليم من شأنه أن يحافظ عليها و يسهم في حمايتها. و عليه ركزنا في هذه الدراسة على الدور الذي يمكن أن تضطلع به الجمعيات البيئية - باعتبارها من أهم مؤسسات الاجتماعية - في تنمية الوعي البيئي لأفراد المجتمع.

أولا : الجمعيات البيئية :

1- مفهومها:

إن عملية تحديد المعاني و المصطلحات المعبرة عن مفهوم الجمعيات تتطلب من الباحث التعمق في فهم هذه المصطلحات و إكتشاف الدلالات المعبرة عنها ، وهذا نظرا لعدم التدقيق التعبيري الذي يواجه مفهوم الجمعيات ، حيث تتعدد استخداماته في بناء الأطر النظرية فقد يطلق عليها المنظمات غير الحكومية ، و المنظمات غير الربحية ، القطاع التطوعي ، القطاع الخيري ... غير أن أكثر الألفاظ استخداما هو "الجمعيات" ⁽¹⁾

❖ **مفهوم المنظمات غير الحكومية :** وهو من أشهر المسميات السائدة في الدول النامية عامة و يعتمد على نفي إرتباطه بالقطاع الحكومي ، رغم أن هناك الكثير ما يؤكد على هذا الارتباط بل التبعية ⁽²⁾.

❖ **المنظمات غير الربحية** : وهي تركز على أن هذه المنظمات لا توجد أساسا من أجل تحقيق ربح لمؤسسيها أو القائمين عليها ، ومع ذلك فإن هذه المنظمات تحقق ربحا في بعض الأحيان حيث يكون العائد في سنة معينة أعلى من الإنفاق ، كما يحقق نشاط البعض منها أرباحا بالمعنى المعروف خاصة في الغرب⁽³⁾

❖ **القطاع التطوعي** : ممارسة ديمقراطية أصلية ووسيلة للمحافظة على حرية العمل ، ويتيح فرصة للمتطوع لتحقيق قدراته وإمكانياته بحرية من خلال مساعدته للآخرين، فالمتطوعون هم حراس الوعي العام يتفانون من أجل معالجة المعاناة البشرية و تصحيح أخطاء البشر⁽⁴⁾ .

❖ **القطاع الخيري** : وهو ذلك القطاع الذي يركز على التبرعات التي تتلقاها تلك المنظمات من مصادر خيرية خاصة ،على الرغم من أن هذه الموارد لا تمثل كل أو حتى غالبية مواردها⁽⁵⁾ .

❖ **القطاع المستقل** : ويركز هذا المصطلح على هذا الدور الهام الذي تلعبه هذه المنظمات كقوة ثالثة خارج نفوذ الحكومة وقطاع الأعمال خاصة في الغرب والولايات المتحدة الأمريكية ، أما في الدول النامية فهي تعتمد على مصادرها الذاتية وعلى الحكومة بل وأصبحت أغلبها اليوم تعتمد على مصادر التمويل الأجنبي .

ومن العرض السابق لهذه المسميات و المصطلحات العديدة المستخدمة تظهر الحاجة للتطور إلى مفهوم يجمع الحد الأدنى من المسميات و عليه يمكن تعريف الجمعية بأنها "شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي التعاوني بين الناس الذين يشتركون في مواقع عامة ، وتقوم بين مجموعة من الأفراد تربطهم مصلحة معينة أو هدف خاص فضلا من كونها جماعة منظمة شكلت لكي تشبع بعض المصالح العامة ضمن تركيبها الإدارية"⁽⁶⁾ .

ومن ناحية تعريف الجمعية أيضا أتفق على أنها جماعة أو منظمة تقوم بأنواع معينة من النشاط الذي لا يهدف للربح⁽⁷⁾ .

ويتضمن مفهوم الجمعية أن يكون لها صفة الديمومة بحيث لا تعبر عن نشاط عابرا أو مؤقت ، وكذلك يكون لها صفة أو شخصية معنوية مستقلة عن شخصيتها وأعضائها ولها مجموعة من الحقوق والواجبات تعمل في إطارها .

وينطبق هذا التعريف على أي جمعية بغض النظر عن أهدافها و تعرف أيضا بأنها منظمة لها أهداف غير قائمة ولا متجهة إلى الربح و تتميز بأن لها هدفا خيرا يمثل نفعا عاما⁽⁸⁾.

و كما تعرف بأنها كل جماعة ذات تنظيم له صفة الاستمرار ، تؤلف من أشخاص طبيعيين أو إعتباريين بقصد تحقيق نشاط اجتماعي أو ديني أو ثقافي أو تربوي أو فني أو تقدم خدمات إنسانية أو تحقق غرضا من الأغراض أو غير ذلك من أوجه الرعاية سواء كان ذلك عن طريق المساعدة المادية أو المعنوية أو الخبرة الفنية و تسعى في ذلك إلى المشاركة في تلك الأعمال للصالح العام ودون الحصول على ربح مادي .

و عليه يمكن تعريف الجمعية البيئية بأنها جماعة مختصة و منظمة تنظيما رسميا ، تقوم عضويتها على الإختيار الحر للأفراد من أجل المحافظة على البيئة و صيانتها دون الحصول على الربح⁽⁹⁾.

2- خصائصها:

إن فعالية الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني عامة تستوجب توافر عدة شروط وخصائص، يتمثل أهمها في⁽¹⁰⁾:

أ- الشرعية: ونقصد بها الاعتراف الحكومي والقانوني بدور الجمعيات وذلك اعتمادا على مبدأ حرية تأسيس الجمعيات وضمان حرية عملها المستمدة من النصوص الشرعية.
ب- الاستقلالية: وهي نوعان:

- استقلالية الرسالة والرؤية والأهداف، وفق المصالح والأولويات والاحتياجات، بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة.
 - استقلالية الإدارة التنظيمية بما في ذلك آليات صنع القرار والتداول على السلطة.
- ج- الشفافية والمحاسبة: ضرورة وجود آليات رقابة ومحاسبة تضطلع بالتقييم الدوري لنشاط كل جمعية، ويرى Jean Louis Laville بأن الجمعية لا يمكن اعتبارها مجرد توجيه اجتماعي مبني على قيم وأهداف مشتركة، لكنها تمثل إضافة إرادية لافتراض أفق من الوضوح والشفافية" مع التأكيد على أن مبدأ الشفافية والمساءلة كالشرط للاستفادة من موارد تمكن الجمعيات من مباشرة نشاطاتها المختلفة والتخطيط لها على مختلف المستويات وعلى ذكر النشاطات والفعاليات البارزة للجمعيات فإن تصنيفها كان وفق أهدافها من وراء هذه الفعاليات"

3- عوامل نجاح وفشل الأداء الجمعيات البيئية:

تكمّن أهمية دراسة عوامل وفشل أداء الجمعيات في إبراز أهم العوامل الداخلية أو الخارجية التي تساعد على تطوير أساليب عمل الجمعيات وفعاليتها⁽¹¹⁾.

❖ عوامل نجاح الجمعيات البيئية :

تقوم عملية نجاح الجمعيات على مجموعة من العوامل، منها العوامل الخاصة بالأعضاء وطبيعة المحيط الذي تنشط فيه الجمعيات وعوامل موضوعية .

- عوامل ذاتية أو خاصة بأعضاء التنظيم :وهي كالآتي :

- ✓ مدى وجود إرادة تطوعية حقيقية لدى أعضاء التنظيم .
- ✓ توفر قاعدة علمية خاصة بالموضوع الذي تنشط فيه الجمعية .
- ✓ معرفة الإطار القانوني للمطالبة أي معرفة السبل القانونية المتاحة للنضال من اجل الهدف المنشود (وهو محدود) واستثمارها لكل الطرق القانونية المتاحة .
- ✓ منهجية عمل سليمة ومدى تواجدها في الميدان .
- ✓ كما تتحدد مجهودات وإرادة الأعضاء " بالعوامل المتعلقة بالمحيط" الذي تنشط فيه وبعلاقتها بالمجتمع لان الجمعية تستمد قوتها وبقائها من المجتمع وكذا علاقتها مع السلطات الإدارية ومدى تعاون الإدارة معها وأخيرا علاقتها ببقية الجمعيات الأخرى.
- كما تتحدد فعالية العمل الجمعي على مجموعة من العوامل الموضوعية و التي تتعلق بطبيعة الموضوع -مجال نشاطها - وقدراتها والتأهيل العلمي والفني لأعضائها في المجال الذي تنشط فيه الجمعية.

❖ عوامل فشل الجمعيات البيئية :

تعاني جمعيات حماية البيئة من بعض النقائص التي تحول دون قيامها بوظيفتها على أكمل وجه ، ينحصر جانب من هذه النقائص في بعض خصوصيات النظام القانوني الذي يحكم الجمعيات ،وكذا فيما يتعلق بمدى مساعدة الشركاء الأخرين من إدارة ومواطنين في نجاح دورها وأخيرا من خلال مستوى الأداء و التنظيم الذي تتمتع به هذه الجمعيات⁽¹²⁾.

- النقص الناتجة عن النظام القانوني الذي يحكم الجمعيات :

يعاني عدد هام من الجمعيات من ضعف قدراتها الإدارية، ذلك أن الإرادة و الرغبة التي تحرك أعضاء الجمعية في تقديم نشاطات تطوعية لا تكفي لوحدها لنجاح المشروع و يستدعي الأمر زيادة على ذلك تطوير قدرتها الإدارية و التسييرية .

يعزى ضعف القدرة الإدارية و التسييرية للجمعيات إلى مجموعة من العوامل أهمها :

✓ عدم معرفة أعضاء الجمعية بالوسائل القانونية المتاحة لتحقيق أهدافهم المتعلقة بتحقيق و عي بيئي .

✓ عدم توفر التكوين الإداري لدى قياداتها .

✓ ضعف التنظيم و الممارسة الديمقراطية و الشفافية و المشاركة الحقيقية لكل الأعضاء في التداول على القيادة و مناقشة مشاريعها، ذلك أن الكثير من الجمعيات تمارس نشاطها بطريقة بيروقراطية تقترب من تلك التي تعرفها الإدارة التقليدية .

- صعوبات المشاركة و الحصول على المعلومات من الإدارة :

يعتبر الحصول على المعلومات و البيانات الخاصة بالبيئة أمرا حاسما في نشاط كل جمعية لأنه لا يمكن تصور تحرك جمعية بدون قاعدة بيانية لذلك أصبح من اللازم ان تناضل الجمعيات الجزائرية الناشطة في المجال البيئي أو غيرها من جال إرساء تقاليد و مماريات واضحة في مجال الحق في الإعلام و الاطلاع على الوثائق الإدارية .

- مستوى أداء أعضاء الجمعيات :

كما هو الشأن بالنسبة لكل تنظيم اجتماعي، فان نجاح الجمعيات البيئية في تحقيق هدفها يعود بالدرجة الأولى إلى عامل داخلي، يتمثل في قوة التنظيم و الانضباط و التخطيط المحكم للأهداف المنشودة لذلك يرى الفقهاء أن بعض الجمعيات نتيجة للمثابرة و التنظيم، أصبحت تشبه الهيئات العامة او أنها تشبه رسمية نتيجة لدرجة تنظيمها و تواجدها المستمر في الميدان .

- غياب التخطيط المستقبلي :

نتيجة لضعف القدرات الإدارية و التسييرية لدى الجمعيات، فان أغلب نشاطات الجمعيات تنحصر بالدرجة الأولى في ردود أفعال عن مواقف الإدارة، مما يعكس عدم ورود تصور مستقبلي لنشاطاتها، و نادرا ما تعمل على التنبؤ و التخطيط و التصور المستقبلي لرسم خطوات عملها لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

- ضعف التنسيق بين الجمعيات البيئية والجمعيات الأخرى:

يجعل تنوع موضوعات البيئة و تشعبها من مياه و غابات، وصيد، وخطائر وطنية، ومنشآت... من مجالات نشاط الجمعيات البيئية واسعة و متشعبة، لذا وجب عليها إيجاد نسيج من العلاقات التعاونية و التنسيقية فيما بينها، لأن حماية البيئة هي هدف تسعى إلى تحقيقه مجموعة من الجمعيات تنشط في حماية عناصر بيئية مختلفة .

كما أن العلاقة التنسيقية و التعاونية لا يجب أن تنحصر بين الجمعيات البيئية فقط بل يجب البحث عن تقاطعات بين الجمعيات البيئية و غيرها من أجل الوصول إلى تحقيق هدف حماية، مثلا العلاقة بين الجمعيات البيئية و جمعيات أولياء التلاميذ أو الجمعيات الثقافية أو الجمعيات الدينية...

و تبقى هذه العلاقات التنسيقية تخضع لإجتهاد أعضاء الجمعيات في إيجاد شركاء من جمعيات تنشط في مجال البيئة أو غيرها، و بهذه الطريقة تستطيع الجمعيات البيئية أن تستفيد من الطاقات المالية و البشرية و خبرات هذه الجمعيات من أجل تحقيق أهدافها و تطوير أساليب عملها.

ثانيا : الوعي البيئي:

1- مفهومه: للتعرف على مفهوم الوعي البيئي ، يجب أولا الوقوف عند:

أ- مفهوم البيئة:

يتطلب التعرف على قضايا البيئة ، تحديد المعنى المحدد للفظ البيئية لأن المفهوم الدقيق لكلمة بيئة ما يزال غامضا لدى الكثيرين، فليس هناك تعريف واحد يبين ماهية البيئة و يحدد مجالاتها المتعددة ، ولأنه لا يمكن تحديد مفهوم البيئة إلا بتحديد أو بالتعرف على الأصل الاشتقائي للبيئة لغويا ، واصطلاحا و من ثم التطرق للمفهوم الإجرائي..... سنتعرض الى أهم المفاهيم و نقوم بمناقشتها. يعود الأصل اللغوي لكلمة بيئة في العربية إلى الجذر " بؤأ" أي حل و نزل وأقام ... و الإسم منه بيئة ... بمعنى المنزل. وقد ذكر ابن منظور لكلمة "تبوأ" معنيين قريبين من بعضهما :

الأول : بمعنى إصلاح المكان و تهيئة للمبيت فيه ، قيل " تبوأه " و"أصلحه" و"هيئه" أي جعله ملائما لمبيته ثم اتخذه محلا له .

الثاني : بمعنى النزول و الإقامة ، كأن تقول " تبوأ المكان" أي حله و نزل فيه وأقام فيه⁽¹³⁾ .
وبالنظر إلى قواميس اللغة العربية فهي تعرفها بأنها "المحيط"⁽¹⁴⁾ أو هي " الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان"⁽¹⁵⁾ وهي كذلك مجموعة عناصر الطبيعية والصناعية

التي تحيط بحياة الإنسان ، كما يمكن تعريفها بأنها كل ما يحيط الإنسان من ظواهر التضاريس و المناخ و النبات و الحيوان ⁽¹⁶⁾ ، فهي تشكل من مجموع العوامل التي تؤثر على الوسط الذي يعيش فيه الإنسان ، و يشكل أدق مجموع مكونات وسط محدود والذي يحدده التشريع إذن فكلمة بيئة مشتقة من فعل " تبوأ" فنقول تبوأت منزلة في الناس أي اتخذت مكانه في الناس أي اتخذت مكانة عند القوم و تعني أيضا الإحاطة بالشياء ⁽¹⁷⁾ .

وفي خضم الغرض في التعارف اللغوية ، ندرك أن الإنسان يعتمد في حياته اعتمادا كليا على البيئة من مصادر طبيعته و عليها يعتمد في تطوير معيشتة و مؤسساته الإجتماعية والإقتصادية ، فالهواء وضوء الشمس و الماء و التربة هي العناصر التي لا يمكن للإنسان أن يحي دونها ، كما أن هذه العناصر تقوم عليها أيضا حياة النبات و الحيوان التي هي مصدر وأساس لغذاء الإنسان، فالبيئة تمثل ذلك الإطار الذي يعيش فيه الإنسان و يستمد منه مقومات حياته ، لذا نجد الإنسان يعيش في تفاعل مستمر مع البيئة مستخدما هذا التفاعل لتطوير حياته و حياة أجياله من بعده إلى الأفضل ، وهذا كان لزاما عليه أن يتعرف على مكونات هذه البيئة و مشكلاتها و يعني تماما ذلك حتى يستطيع أن يأخذ منها ما يلي حاجاته و يحقق مأربه دون أن يتلفها وبالتالي يحقق التنمية المنشودة و لأجل ذلك فقد حدد المؤتمر الدولي الذي نظم بواسطة اليونسكو عام 1968 في باريس مفهوم البيئة بأنه كل ما هو خارج ذات الإنسان و يحيط به بشكل مباشر أو غير مباشر و ذلك يشمل جميع النشاطات و المؤتمرات التي تطبق و التي يستجيب لها الإنسان ويدركها من خلال وسائل الاتصال المختلفة المتوافرة لديه ، كما أنها تشمل العادات و التقاليد والأعراف والقانون ... ⁽¹⁸⁾

وعليه يمكن القول أن البيئة سواء بالنسبة للكائن الحي أو الجماد هي عبارة عن كل ما يحيط به و يعيش معه ، وفي نفس الوقت يشكل هذا الكائن الحي أو الجماد جزءا من البيئة ، يتأثر بها و يؤثر فيها بدرجات متفاوتة.

ب- مفهوم الوعي:

يشير الوعي لغة إلى المعرفة أو الإدراك و الاحتواء، فوعى الشيء وعيا أي جمعه وحواه، ووعى الحديث فهمه و قبله و تدبره و حفظه ووعت الأذن أي سمعت ووعى فلان أي أنتبه من نومته أو من غفلته، ووعى الشيء أخذه كله ، وواعى اليتيم أي حافظه، و الوعي أي الشعور الظاهر في مقابل فقدان الوعي. فوعى أي حفظ و فهم.

و يعرف " الوعي " على أنه إدراك الفرد لنفسه و البيئة المحيطة به، و هو على درجات من الوضوح و التعقيد ، و الوعي بهذا المعنى يتضمن إدراك الفرد لنفسه ولوظائفه العقلية و الجسمية و إدراكه لخصائص العالم الخارجي، و أخيرا إدراكه لنفسه باعتباره عضوا في جماعة ، في حين نجد علماء علم النفس يرون أن الوعي - و يطلقون عليه أحيانا " الشعور" - هو مجموع عمليات إدراك الفرد لنفسه و العالم الخارجي والاستجابة لها، و هو ينعدم عندما يكون الإنسان نائما أو في حالة إغماء. و يقابل الوعي اللاوعي أو اللاشعور.

بالمقابل يرى الباحثون في علم الاجتماع أن المقصود بالوعي هو إدراك الفرد لنفسه كعضو في جماعة، أما عبد الله بوجلal فإنه يشير إلى وجود مفهومين للوعي ينبغي التمييز بينهما:⁽¹⁹⁾

- المفهوم الأول: الذي حصر الوعي في التبني السلبي لفكرة أو مجموعة أفكار يلقتها حاكم فرد أو حزب للمواطنين بالاستخدام لمكتنف لكل وسائل الثقافة والتعليم والإعلام مع حظر كامل على كمصدر لمعلومات مختلفة ورأي مخالف، فالتلقين على هذا النحو يظل عادة في مستوى الوعظ والإرشاد الذي لا يتأثر به إلا قلة من المواطنين.

- أما المفهوم الثاني للوعي: فهو إدراك المواطن في حرية بحقيقة قضايا المجتمع، الذي يعيش فيه واشتراكه في البحث على حلولها، وإبداء الرأي في ما يقترح من قرارات بشأنها الإسهام على مستويات مختلفة في صنع القرار النهائي ومتابعة تنفيذه، وهذا النوع من الوعي هو وعي المواطن الذي تحرر من القهر السياسي والاقتصادي والاجتماعي والذي يمارس بالفعل دوره في صنع المستقبل بشعور كامل بالمسؤولية.

إذا الوعي" هو إدراك الفرد لنفسه باعتباره عنصرا في جماعة ما، و كذلك للعالم الخارجي المحيط به والاستجابة له".

ج - الوعي البيئي:

يعد مفهوم الوعي البيئي ذو صلة وثيقة في تطوره بمفهوم البيئة ذاتها وبالطريقة التي كان ينظر بها إليها و لا تقتصر النظرة على الجوانب البيولوجية والفيزيائية و لكنها امتدت و شملت جوانب مختلفة اقتصادية و ثقافية و اجتماعية للبيئة، و يبرز ما بين هذه العناصر من ترابط، و أصبحت أهداف الوعي البيئي هي التعريف بالتأثيرات البيئية المختلفة على الكائنات الحية و البيئة مما يعكس على النظام البيئي إيجابا أو سلبا بشكل مباشر بنوعية الحياة.

و بالعودة إلى تعريفات الوعي البيئي نجد أنها قد تنوعت بسبب تنوع وتباين اهتمامات الباحثين والمتخصصين ونوعية اتجاهاتهم و آرائهم و تصوراتهم، وتوقف أمام بعض منها لاستجلاء جوانب وأبعاد الوعي البيئي، وهي كما يلي :

يؤكد وليم التلسون على أن الوعي البيئي هو عبارة عن إدراك الفرد لدوره في مواجهة البيئة. كما حدد مؤتمر تبليس الوعي البيئي بأنه مساعدة الفئات الاجتماعية والأفراد على اكتساب و فهم الوعي البيئي ومشكلاتها ذات الصلة و إيجاد حساسية خاصة تجاهها⁽²⁰⁾.

يعرف احد الباحثين "الوعي البيئي بأنه "عبارة عن معرفة القيم وتوضيح المفاهيم التي تهدف إلى تنمية المهارات اللازمة لفهم وتقدير العلاقات التي تربط بين الإنسان وثقافته، وبيئته الطبيعية الحيوية".

فيمكننا القول أن " الوعي البيئي بأنه "وعي المواطنين بالبيئة والمشكلات المتعلقة بها وتزويدهم بالمعرفة والمهارات والاتجاهات وتحمل المسؤولية الفردية والجماعية تجاه حل المشكلات المعاصرة والعمل على منع مشكلات بيئية جديدة.

2- أبعاد الوعي البيئي:

❖ المعلومات البيئية :

المعلومات حسب معجم "لاروس" هي "الأخبار والتحقيقات أو كل ما يؤدي إلى كشف الحقائق وإيضاح الأمور". فهي التي تعدل أو تغير من البناء المعرفي بأي طريقة من الطرق و هي أيضا "أي معرفة تكتسب من خلال الإتصال أو البحث أو التعليم الملاحظة. ويمكن تعريفها على أنها " علمية النقل الوعي والهادف والمقصودة التي تتضمن آراء الناقل والتي تتعلق بمصالح الآخرين "

ومن هذه التعريفات يمكن القول أن المعلومات : "هي كل البيانات والمعارف والأفكار التي يكتسبها الإنسان من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة، تغير من حالته المعرفية في موضوع ما"

- أما المعلومات البيئية فنقصد بها في هذه الدراسة كل "البيانات، الأفكار، الأخبار والمعارف، المتعلقة بالبيئة و مشكلاتها التي تملكها الجمعية وترغب في تقديمها إلى أفراد المجتمع".

و يعد توفير المعلومات البيئية من أهم الخطوات التي تتخذ لوضع إستراتيجية فعالة لحماية البيئة و الحفاظ عليها نظرا لما تحققه من نتائج إيجابية في هذا المجال، و تكشف عن أهميتها فيما يلي:

- 1- تنمية قدرة الدولة على الإفادة من المعلومات المتاحة في وضع إستراتيجيات حماية البيئة و مكافحة التلوث البيئي.
- 2- ترشيد و تنسيق ما تبذله الدولة من جهد في البحث و التطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات بيئية و خاصة في خطط التنمية.
- 3- توفير قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات البيئية و ما يرتبط لها من أنشطة اقتصادية و صناعية و اجتماعية....
- 4- رفع مستوى فعالية و كفاءة مؤسسات الإنتاج و الخدمات.
- 5- ضمان إصدار القرارات السليمة في جميع القطاعات و على مختلف المستويات المسؤولة، باعتبار أن أفضل و أصح القرارات المتخذة على أساس المعلومات.

❖ الاتجاهات نحو البيئة:

يتحدد السلوك الإنساني بمنظومة اتجاهات الأفراد و أنساقهم القيمية و العقائدية السائدة. و يعد "هربرت سبنسر" أول من استخدم مفهوم الاتجاهات حيث قال في كتابه "المبادئ الأولى" 1862 ، "إن وصولنا على أحكام صحيحة في المسائل الجدلية يعتمد إلى حد كبير على الاتجاه الذهني الذي نحملة أثناء إصغائنا إلى هذا الجدل و الاشتراك فيه" ، وفي مجال علم النفس الاجتماعي حل محل أفكار الغريزة، وبصفة خاصة مفهوم الاتجاه كوسيلة لشرح اتجاهات المفاضلة و السلوك البشري.

أما في علم الاجتماع فقد قدم مفهوم الاتجاه على أنه وسيلة منهجية للتحليل في كتابات علماء الاجتماع، أمثال "وليام توماس" و ذلك في بداية الحرب العالمية الأولى وعرفوه على أنه "العملية الإدراكية عند الفرد الذي يتحدد نشاطه الحقيقي أو المحتمل في عالمه الاجتماعي" و رغم ظهور الكثير من التعريفات بعد ذلك غير أنها احتفظت بفكرة أن الاتجاهات عبارة عن نوع من الاستعداد المسبق المتعلم أو المكتسب، كما أنها تلعب دورا قويا في تشكيل السلوك.

ونقصد بالاتجاهات نحو البيئة، فنقصد بها " تلك المشاعر و المعلومات و الميول السلوكية التي تتكون لدى الفرد(الجمعية)، تجاه كل الجوانب .

ثالثا : دور الجمعيات البيئية في تنمية الوعي البيئي:

ينظر الى البيئة - بصفة عامة- من جوانب متعددة و تشمل : المياه، الأرض، والهواء ، وعناصر البيئة الحيوانية و عناصر البيئة النباتية ،وتخضع هذه العناصر الحيوية لتوازنات وفقا لدورة حياة محددة تعمل على ضمان استمرارية تواجد هذه العناصر مع استمرار الكون الطبيعي و الإنساني ،و الذي خلقه الله سبحانه و تعالى وفقا لدورة فطرية يؤدي

حدوث خلل في احد عناصرها الى التأثير على جودة أدائها الفطري و الطبيعي،هذا علاوة على ما يحدث من اندثار للرصيد المتاح من هذه العناصر.

و البيئة كنظام حيوي تتفاعل مع بعضها البعض لتكون مصدرا للاحتياجات البشرية للاستمتاع بالموجودات أو الأصول الطبيعية،فالمياه مثلا توفر للإنسان الموارد المائية الطبيعية اللازمة له وللحياة العامة .

و لكن بتأثر البيئة بالأنشطة الصناعية و الزراعية و الخدمية،تفقد المياه جزءا من خواصها الطبيعية،كما يتأثر الهواء و يتزايد تركيز بعض عناصره بمواد غير مسموح بها، و ينتج عن هذه التغيرات التي تحدث في العناصر البيئية مجموعة من التأثيرات البيئية الخطيرة و التي تؤدي الى انخفاض كفاءة وإنتاجية عناصر التنوع البيولوجي،كما تؤثر هذه العناصر على الموارد البشرية و ذلك نتيجة للإضرار الصحية التي تلحق بالأفراد نتيجة لانتشار معدلات التلوث البيئي التي تنشأ عنها العديد من الأمراض و الأوبئة

فالبيئة ليست مجالا منفصلا عن سلوكيات الإنسان و متطلباته،و الإنسان ليس معزولا عن الضرر البيئي الناتج عدم توازن العناصر الأساسية لهته البيئة.لذلك كان من الضروري بل من المستعجل العمل على صياغة مفهوم جديد يحقق التوازن في العلاقة بين الإنسان و البيئة،مفهوم أكثر وعيا و أكثر إدراكا لمتطلبات الانسجام بين الإنسان و البيئة .

ولأجل ذلك ظهرت مؤسسات المجتمع المدني،كون السياسات الحكومية لم تستطع بطرقها تحقيق هذا التوازن بين الإنسان و البيئة،و لكن عن طريق التعاون بين الأجهزة الحكومية و التنظيمات غير الحكومية التي تستطيع بفضل قدرتها التعبوية و التطوعية على استقطاب الأفراد و إشراكهم في حل بعض المشكلات و بخاصة المشكلات البيئية.

و في هذا الإطار تعتبر الجمعيات البيئية احد تنظيمات المجتمع المدني الفاعلة في المجتمع، و التي من خلالها يتم التحسيس بخطورة المشكلات البيئية و من خلالها أيضا يتم البحث عن حلول ممكنة لهذه المشكلات .حيث تلعب هته الجمعيات - بإعتبارها أحد أشكال التنظيمات الإجتماعية - دورا بارزا في تنمية وعي المجتمع من خلال اعتمادها على مجموعة من الآليات و الميكانيزمات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

أ - **العمل التطوعي**: يمثّل العمل التطوعي مسلكا اجتماعيا مهما مستمدا من قيم وثقافة أي مجتمع ، حيث يكرس من الناحية الإجتماعية قيم التعاون و التكافل و التضامن بين مختلف فئات المجتمع،كما أنه يعتبر مطلبا تنمويا لطالما نادى به الباحثون و المصلحون الإجتماعيون لإعتقادهم بأنه لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة دون المشاركة الواسعة والفعالة لكل أفراد المجتمع.

و تجدر الإشارة في السياق ذاته، أن العمل التطوع هو أحد ركائز المجتمع المدني الحديث، حيث يقوم على المشاركة الإيجابية لمختلف التنظيمات بما فيها الجمعيات البيئية التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال القيام بحملات توعوية لنظافة وتزوين المحيط ، و غرس قيم التعاون و إنجاز بعض الأهداف العادية المتكررة بالحياة اليومية للسكان مثل : أعمال النظافة حيث تخضع مشاركة الأفراد في مثل هذه الأنشطة إلى الضغط المعنوي أو بالإحساس بالمسؤولية تجاه البيئة. و الواقع أن الإهتمام بالعمل التطوعي أصبح من هذا المنظور التنموي الشامل حاجة إنسانية ملحة تتسابق من أجلها الدول و المنظمات الدولية ، و قد برز ذلك من خلال المؤتمرات الدولية التي عنيت بالبيئية بحيث ركزت معظم الدول في العديد من المناسبات (مثل مؤتمر قمة الأرض بالبرازيل عام 1992) على أهمية الدور التنفيذي لتلك الجمعيات و الهيئات الخاصة و الخيرية في مجال الإدارة و البيئة و التنمية.

إن العمل التطوعي في المجال البيئي يتميز بصفتين أساسيتين تجعلان منه عملا لا مناص منه في عملية التغيير الإجتماعي ، و هما :

- قيامه على أساس المردود المعنوي أو الإجتماعي المتوقع منه، مع نفي أي مردود مادي يمكن أن يعود على الفاعل.

- ارتباط قيمة العمل بغايته المعنوية و الإنسانية.

لهذا السبب يلاحظ أن وتيرة العمل التطوعي في الحقل البيئي و حتى في غيرها ، لا تتراجع مع انخفاض المردود المادي له ، إنما بتراجع القيم و الحوافز التي تكمن وراءه ، و هي القيم و الحوافز الدينية و الأخلاقية و الإجتماعية و الإنسانية.

ب- التأثير في سياسات التنمية: تلعب الجمعيات و التنظيمات غير الحكومية دورا هاما في تشكيل و عي بيئي لدى الجميع ، و التحسيس بأولوية العمل على تحقيق تنمية مستدامة تضمن حق الأجيال الحالية في التمتع ببيئة نظيفة و موارد طبيعية مصانة و لذلك فهي تتجه للتأثير في سياسة التنمية لاسيما بالمتابعة الميدانية لها .

و كمثال عن ذلك ، تتابع شبكة عمل المناخ عن قرب تنفيذ إجراءات بروتوكول طوكيو حول التغير المناخي و تقدم تحاليل من أجل اتخاذ الإجراءات الممكنة ضد الاحتباس الحراري و التلوث. و بالتالي تبرز هنا إحترافية المجتمع المدني في التفاعل مع القضايا العالمية (خاصة القضايا البيئية) و ذلك بالتفكير و التحليل و حتى اقتراح سياسات تنمية تتماشى و متطلبات التنمية المستدامة، فهي تطورت من مجرد الحفاظ على الطبيعة، الى الاستثمار حتى في كبريات المسائل السياسية و الاقتصادية للتنمية المستدامة.

و الجدير بالذكر، أن العالم العربي يشهد - ضمن نظام العالم السائر في طريق النمو- حركة ديناميكية للجمعيات و التنظيمات غير الحكومية في تفاعلها مع البيئة ، و اقترن هذا الفهم من خلال المشاركة الواسعة لهذه الجمعيات و التنظيمات في عقد العديد من المؤتمرات والملتقيات التي تزيد من احتكاك هذه التنظيمات البيئية بالجمهور، وتجعلها أكثر قدرة على التعرف على خصائصها الإجتماعية و الثقافية و توجيه سلوكياتها في التفاعل ايجابيا مع البيئة.و مثال ذلك مؤتمر "الدور التكاملي للتنظيمات غير الحكومية والحكومية و الدولية في التنمية المستدامة"و الذي عقد في دولة قطر من 4 إلى 6 مارس 2002، وقد نوه بأهمية دعم الجمعيات والتنظيمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة.

الهوامش:

- ¹ - محمد حافظ دياب : بحوث الجمعيات الاهلية في الوطن العربي - قراءة نقدية تحليلية - المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع (د و ط) الاسكندرية ، 1997 ، ص 106.
- ² - محمد عبد الفتاح محمد : الجمعيات الاهلية النسائية و تنمية المجتمع. المكتب الجامعي الحديث ،(د و ط) الاسكندرية ، 2006 ، ص 18.
- ³ - المرجع نفسه ، ص 18
- ⁴ - احمد مصطفى خاطر : تنمية المجتمع المحلي - الاتجاهات المعاصرة - المكتبة الجامعية (د و ط) الاسكندرية ن 2000 ، ص 249.
- ⁵ - محمد عبد الفتاح محمد : الجمعيات الاهلية النسائية ،مرجع سبق ذكره، ص 18.
- ⁶ - معن خليل العمر : معجم علم الاجتماع . دار الشروق للنشر و التوزيع ، (د و ط) الاردن ، 2000 ، ص 123.
- ⁷ - نجوى عبد الوهاب حافظ : رعاية الجمعيات الاهلية لنزلاء المؤسسات الاصلاحية ..اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، ط1 ، الرياض ، 2003. ، ص 44.
- ⁸ - المرجع نفسه ، ص 44.
- ⁹ - محمد عاطف عيث و اخرون : قاموس علم الاجتماع . دار المعرفة الجامعية (د و ط) القاهرة ، 1995 ، ص 29.

- ¹⁰ - أوهابيه فتيحة : دور الاتصال الجمعي في تنمية قيم المواطنة في ظل الحاكمية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار عناية 2007-2008، ص 127.
- ¹¹ - وناس يحيا : المجتمع المدني و حماية البيئة - دور الجمعيات و المنظمات غير الحكومية و النقابات- . دار الغرب للنشر و التوزيع ، وهران ،(د.و.ط)، 2004، ص ص 57،59.
- ¹² - وناس يحيا : مرجع سابق ، ص ص 60،67.
- ¹³ - محمد منير حجاب : التلوث و حماية البيئة-قضايا البيئة من منظور اسلامي - دار الفجر ، ط1، مصر، 1999، ص 11.
- ¹⁴ - المنجد الاعدادي: دار المشرق، ط4، بيروت ، 1984، ص 111
- ¹⁵ - منجد الطلاب : دار المشرق ، ط5، 1975، 22، ص 47.
- ¹⁶ - محمد صالح العادلي : موسوعة حماية البيئة - الجزء الأول في القانون الداخلي و القانون الدولي الجنائي و الفقه الاسلامي - دراسة مقارنة- دار الفكر الجامعي ، ط1، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 17.
- ¹⁷ - احسان علي محاسنة: البيئة و الصحة العامة. دار المشرق ،(د،و،ط)، مصر ، 1991 ، ص 17.
- ¹⁸ - رشا أحمد عبد اللطيف: البيئة و الانسان -منظور اجتماعي - دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ط1، الاسكندرية، 2007، ص 86.
- ¹⁹ - بن يحي سها م : الصحافة المكتوبة و تنمية الوعي البيئي في الجزائر ن دراسة تحليلية لمضمون صحيفين " الشروق - le matin و صحيفتين جوهريتين " اخر ساعة - P'est républicain. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع القيمة ، جامعة منتوري ، قسنطينة، دفعة 2004 ، 2005، ص ص 71،72.
- ²⁰ - جمال السيد علي صالح : الإعلام البيئي بين النظرية و التطبيق، منطقة حلوان كنموذج للدراسة الميدانية - مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 91.

العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة
أ.د تواتي سومية
جامعة البليدة -2 لونيبي علي

أ.د ريمي الفضيل
جامعة البليدة -2 لونيبي علي

ملخص :

يهدف هذه المقال إلى رصد علاقة العدالة التوزيعية باعتبارها احد الأبعاد الهامة للعدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة وتكمن أهمية دراسة هذا البعد في كونه يؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية كالانتماء والولاء والرضا الوظيفي ، و تركز عدالة التوزيع على فكرة وجود عدالة في العملية التوزيعية لمختلف المخرجات التي يتحصل عليها العامل سواء كانت موارد مالية كالحوافز والمكافآت والأجور أو مهام وأعمال ومسؤوليات ، وساعات العمل ...الخ إضافة لمختلف البرامج والأنظمة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتطوير وتنمية مهارات عاملها ومواردها البشرية ، الإنتاجية والإدارية ، كالتدريب والتكوين والتي تضمن في مجملها تحقيق رضا العاملين عن العمل والمنظمة مما يزيد من دافعيتهم ورغبتهم لأداء مهامهم وأعمالهم بدرجة عالية من التميز والإبداع وضمان استقرارهم وبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة وجعلها أكثر تميزا في بيئتها الخارجية .

الكلمات المفتاحية:العدالة التنظيمية ، العدالة التوزيعية ، الرضا الوظيفي ،المورد البشري ، المنظمة .

Abstract:

This article aims to monitor the Relationship of distributive justice as one of the important organizational justice dimensions of job satisfaction of employees in the organization lies the importance of the study of This dimension of being affected in many organizational variables Calantme and loyalty and job satisfaction; And based Distributive justice on the idea of a distributive justice in the operation of the various outputs obtained factor Whether it's resources Financial as incentives, bonuses and wages or work tasks and responsibilities, hours of work ... etc In addition to various programs and regulations adopted by the Human Resources Management for the development of their employees productive and

administrative skills Such as training and configuration Which in their entirety ensure Satisfaction of the employees for work and organization Which increases the motivation and desire to discharge their duties and their work with a high degree of excellence and innovation and ensure stability And to do their utmost to achieve the objectives of the organization and make it more discrimination in the external environment.

Keywords: organizational justice, distributive justice, job satisfaction, Human resource,organization.

مقدمة :

إن ما حققته منظمات الأعمال اليوم من تميز وفعالية وتنافسية لم يأتي إلا نتيجة لتجسيدها لمجموعة من المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا ، وتعد العدالة التنظيمية من بين هذه المفاهيم التي لقت اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم ، وتكمن أهمية العدالة نظرا لما لها من أثر في العديد من المتغيرات التنظيمية إضافة لمساهمتها في ربط العامل بمنظمته ، وهذا ما بينته العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة وتحليل العدالة التنظيمية وتحديد أبعادها في منظمات الأعمال باختلاف مجالات عملها ، حيث تبين أن لها علاقة في توجيه سلوكيات العاملين وضبط اتجاهاتها نحو العمل ، وتعد العدالة التوزيعية إحدى الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية حيث يرتكز هذا البعد على فكرة عدالة توزيع العوائد الخاصة بكل عامل مقارنة بزملائه سواء كانت عوائد مادية (أجور ، حوافز ، مكافآت ..الخ) أو توزيع للمهام والأعمال والمكاتب أو مختلف البرامج التدريبية و التكوينية ..الخ ، التي تساهم بشكل جوهري في تطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وتكسبهم معارف ومسؤوليات وخبرات جديدة مثل عدالة توزيع الترقيات التي تركز بالأساس على عدالة العملية التقييمية ، وهذا ما يزيد من رضا العامل عن وظيفته ويعزز من سلوكياته ودوافعه نحو العمل والمنظمة ككل وبالتالي استقراره فيها.

وسنحاول من خلال هذا المقال معالجة المسألة العالقة والتي يمكن صياغتها كالآتي : ماهي العلاقة بين العدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة ؟

هل يؤدي تجسيد العدالة التوزيعية إلى زيادة مستويات الرضا لدى العاملين في المنظمة وبالتالي عدم مغادرتهم لها واستقرارهم فيها ؟

أولا- تعريف العدالة التوزيعية :

يعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة بسبب دوره في تعزيز ثقة الموظفين في منظماتهم وتأثيره في عملية تحقيق المنظمات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة ، وتأثيره أيضا على رضا الموظفين ، وملاحظة كفاءة المنظمة في انجاز مهماتها ونشاطاتها ، فالمنظمة الإدارية المعاصرة حتى تحافظ على الكفاءة مطلوب عليها امتلاك القدرة على التعايش مع البيئة التي تعمل فيها مستوعبة الأبعاد السلوكية والطبيعية ، حتى تضمن لذاتها تفاعلا يضمن لها البقاء والاستمرارية ، ومن أدوات هذا التفاعل " العدالة كمفهوم قيمي سام في مضامينه ونتائجه وبعث على رفع وتيرة الأداء وجودة العمل وفاعلية الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة على صعيد النشاطات المختلفة (1)

وقد جاء تعريف العدالة التوزيعية على أنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل(2) ، حيث يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (3) وتعتبر عدالة التوزيع من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال ، ويكون ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة لتوزيع الأرباح بشكل عادل حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.(4)

وتعرف أيضا على أنها الإنصاف المدرك من قبل العاملين حول توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد وهكذا فإن العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة. (5)

ترتبط عدالة التوزيع بإدراك الأفراد للإنصاف في عملية توزيع المخرجات في المنظمة، سواء كانت الرواتب أو المكافآت وفرص الترقية ، إضافة للإنصاف في عملية توزيع الموارد وعبء العمل بينها كيسلر (kessler;2008) حيث يؤكد أورغان (organ;1990) أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا : مقارنة ما يبذلونه من جهد يمكن أن يخلق نوع من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب و بين العاملين والإدارة من جانب أخرى .

ولفهم اثر عدالة التوزيع بشكل أفضل لابد من أن نأخذ في الحسبان،أهمية قيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، حيث انه كلما زادت أهمية القيم

الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن إحساسهم بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم ، وفي الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية ، فإن الإحساس بعدالة التوزيع يكون اقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين (6) .

التعريف الإجرائي للعدالة التوزيعية :

هي عدالة تركز على ادراكات العاملين أن ما يحصلون عليه في العملية التوزيعية وفي كل ما يتعلق بمخرجات العمل (حوافز ، أجور ، مكافآت، وسائل العمل...الخ) يتم بطريقة منصفة وعدالة مقارنة للعامل بزملائه في العمل والذين يمثّلونه في الوظيفة سواء كان ذلك في نفس المنظمة أو مقارنة بغيره في منظمات أخرى.

ثانيا -جوانب العدالة التوزيعية :

ترتكز العدالة التوزيعية على جانبين هما :

1-الجانب المادي (هيكل التوزيعات) :

يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية..)(7)

2-جانب اجتماعي :

ويعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت ، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ. (8)

ثالثا -قواعد العدالة التوزيعية في المنظمة :

قام أورغان "organ" سنة ألف وتسعمائة وثمانية وثمانون بوضع ثلاث قواعد للعدالة في التوزيع داخل المنظمات وهي كالتالي :

1-قاعدة المساواة:

وهي أن يتقاضى كل فرد من الأفراد أنصبة متساوية من الحوافز أو المكافآت ، ويمثل الاتفاق بين الشركاء في العمل حول تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بين المشاركين صورة لهذه السياسة.(9)

2- قاعدة النوعية :

وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، الدين...الخ) يجب أن يتساواوا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة ، وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل الأخير فان باقي العاملين سيشعرون أن هنالك تجاوزا لقاعدة النوعية (10).

3- قاعدة الحاجة :

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض تساوي الأشياء، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكان هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى إفتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإن حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة(11).

ويرى كل من ميلر ورونديل (Mueller et Randel) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يحصل عليها الفرد فعال، مع المكافآت التي كان يتوقع الحصول عليها وفقا لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعة المرجعية.(12)

رابعا-العوامل الهيكلية التي تحكم عدالة التوزيع :

تتأثر العدالة التوزيعية بجملة من العوامل الهيكلية بالإضافة للتوزيعات التي يحصل عليها الأفراد وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

- 1- الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي .
- 2- التنظيم الديموغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.
- 3- حجم المنظمة. (13).

و تعتبر عدالة الأجور بمثابة النقطة الأساسية في إدارك العاملين لعدالة المنظمة ككل ولذا ينبغي على المنظمة بناء هيكل ونظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف.(14) بالإضافة للإجازات والعطل والتأمينات الاجتماعية.

وتأسيسا على ماسبق يمكننا القول أن عدالة التوزيع ترتكز على مبدأ حصول العاملين على أجور وحوافز عادلة مع توزيع المهام والوظائف عليهم بطريقة منصفة ووفق لمعايير وإجراءات قانونية محددة ، و توفير كل الوسائل واللوازم الضرورية للأداء مهامهم وفق لقاعدة توزيعية معينة ، ويكون ذلك في ضوء الاتفاق القائم بين العاملين والإدارة وتقوم العملية التوزيعية على مجموعة قواعد محددة حيث يستلزم ذلك حصول الأفراد على أجور متناسبة مع جهودهم المبذولة ، ومهامهم إضافة لكل الخدمات التي تتعلق بالتأمينات والجوانب الاجتماعية لهم ، ويكون ذلك بشكل منصف بغض النظر عن الخصائص الشخصية لهم كما يرتكز هذا البعد على جانب اجتماعي يرتبط بمعاملة المدراء لمرؤوسيههم والذي يستوجب وجود مبدأ الاحترام والنقاش في الإجراءات بين المدير والمرؤوسين في كل ما يتعلق بنظام الأجور والمكافآت ، طريقة العمل وأداء مهامهم ،

ويدرك العاملين في المنظمة هذا البعد من العدالة بالاعتماد على المقارنات التي يعقدها مع أفراد آخرين في نفس المنظمة أو خارجها ، من خلال مقارنة مخرجاتهم ومخرجات الآخرين انطلاقاً من مدخلاتهم ففي حالة كانت المدخلات متماثلة فهذا يتطلب تعادل الطرفين في المخرجات ، وهذا ما يحقق عدالة التوزيع بالنسبة للعامل وان كان العكس يشعر العامل بالعدالة مما ينجر عنه العديد من الآثار والسلوكيات التي تتخذ في غالب الأحيان شكل صراعات وسلوكيات عدائية ضد المنظمة وزملاء العمل.

خامساً-تعريف الرضا الوظيفي :

أورد الباحثون تعاريف متعددة للرضا الوظيفي فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه ، الاعتراف بواسطة الآخرين ، ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً (15) .

تعريف هوبك (hopk) : الرضا الوظيفي هو " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضى في وظيفتي " .
تعريف فروم (Fromm): الرضا الوظيفي هو " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ " (16) .

تعريف كأبي كليبر (Koaclair): " بأنه ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الانجازات ، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا" (17) .

-التعريف الإجرائي:

هو شعور ينتج عن تحقيق اشباعات للفرد العامل في العمل نتيجة تلبية مختلف احتياجاته خاصة فيما يتعلق بحياته المهنية فيتولد له شعور بالراحة والأمان وذلك لتوفر كل الظروف الملائمة للعمل من ساعات عمل ، أجور ، ترقية ، الاحترام ...الخ وكل الأمور التي ترتبط بأدائه لمهامه وبيئة عمله مما ينعكس على استقراره وبقائه في المنظمة .

سادساً-العناصر المكونة للرضا الوظيفي :

يتحقق رضا العامل عن عمله من خلال توفر مجموعة من العناصر الهامة ويمكننا إبرازها كالآتي :

1-العوامل المادية:

1- **الأجر** : يعتبر الأجر بمثابة وسيلة للإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته ، وفي حالات أخرى يستخدم الأجر للإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين (18).

2-**محتوى العمل** : أن طبيعة وتكوين مهام الأفراد تلعب دور كبير في التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله ، ومن هنا نستطيع أن نبرز أهم المتغيرات لمحتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي .

■ **درجة تنوع مهام العمل** : أي أن تنوع المهام يقلل من شعور العامل بالملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل من مهمة من مهام العمل ، وقد بينت دراسات أن هناك علاقة بين تنوع المهام ورضا الوظيفي حيث يتوقف على درجة تكامل هذه المهام وقدرات الفرد .

■ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد** : حيث ينعكس ذلك على تكييف الفرد في محيط عمله ، حيث انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله ، وماعدا في ذلك مدى قدرته في التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة ، خاصة ما تعلق بعمله ، وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في تحقيق الأهداف (19) .

■ **درجة استخدام الفرد لقدراته**: يمكن القول هنا بان كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل .

3-1 **خبرات النجاح والفشل في العمل** : إن اثر خبرات النجاح والفشل على العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا ، كلما زاد اثر خبرات النجاح والفشل على الرضا كلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها ، كلما زاد اثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه . (20)

4-1 **نظم الترقية** : أن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء ، وتحقيق أهداف المنظمة ، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي ، وهذا مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل وحتى تتمكن المنظمة من ضمان رضا عمالها لابد لها من ضمان فرص الترقية لهم .

5-1 **جماعة العمل** : يتوقف أداء العاملين في المنظمة على التفاعلات والعلاقات القائمة بين أفراد وجماعات العمل حيث أن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تؤدي دورا هاما في رضا العامل عن عمله ، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس

داخل العمل فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل. (21)

6-1 نمط الإشراف : أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين، والمودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه (22) .

-الاستفادة من فرص التعلم والتعليم والتدريب لتنمية المعلومات والقدرات وتحسين المهارات.
7-1 الحصول على التقدير : يرى البعض أن التقدير هو احد العناصر الأولية للرضا بل يرويه أكثر أهمية من العائد المادي....والتقدير قد يكون مصدره المديرين أو الزملاء أو العملاء أو حتى الأصدقاء. (23)

2- عوامل مادية غير مباشرة :

تتمحور العوامل المادية غير مباشرة في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين ، وتعد ضرورة اجتماعية وإنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية ويقصد بالخدمات الاجتماعية الحوافز التي تضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية ، وتحقيق رضاهم عن العمل حيث تعكس اهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية فمثلا عرفها القانون الأساسي العام للعامل الجزائري على أنها" جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين الذين في كفالتهم ماديًا ومعنويًا عن طريق تكملة اجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن" (24)

انطلاقا مما سبق يتضح أن زيادة رضا العامل لا يرتبط فقط بما توفره له المنظمة من أجور وحوافز وأنظمة للعمل وإنما يرتبط أيضا بمستوى الخدمات، وهذا ما يضمن اكتساب ثقة العاملين والمحافظة عليهم وتتنوع الخدمات الاجتماعية المقدمة من المنظمة وغالبا تتجسد في شكل وجبات غذائية للعامل ويكون ذلك في مكان العمل ، وفق للأسعار مناسبة مع توفير مكان مشجع تتوفر فيه كل شروط النظافة والراحة . كل هذا يحدث رضا العاملين ويدفعهم للاستقرار في المنظمة بالإضافة لذلك لابد من توفير الخدمات الصحية والطبية للعامل وتوفير كل شروط الوقاية لهم من الحوادث ، ولعل خير مثال المنظمات اليابانية التي استطعت خلق نظم مرن ومتكامل يضمن تحقيق الراحة والاستقرار النفسي للعامل انطلاقا من تلبية مختلف حاجياته (البيولوجية و النفسية)، والخدمات المختلفة وهذا ما حقق لموظفيها الرضا وبالتالي الرغبة في الاستقرار فيها ، بالإضافة إلى انه كان إحدى أسباب تفوقها وتميزها وكان لذلك انعكاساته المباشرة على اقتصادها ونهضتها.

■ **برامج الرفاهية الاجتماعية :** وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودور الحضانة ، وتوفير الوسائل المريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيره سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة للأكبر عدد من العاملين . (25)

3-العوامل التنظيمية :

وتكمن رؤيتي للاهم للعوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين فيمايلي:

- 1- الأنظمة والإجراءات المرتبطة بالعمليات الأساسية للإدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء ، التكوين ، التدريب ، التحفيز ...)
- 2- نمط الإشراف والقيادة الإدارية .
- 3- أساليب اتخاذ القرارات وطبيعة الاتصال والعلاقات القائمة بين جماعات العمل .(الرئيس والمرؤوسين ، المرؤوس وزملائه ...)
- 4- نوعية الخدمات المقدمة للعاملين .
- 5- توزيع المكافآت والموارد المادية اللازمة في العمل .

ويمكننا أن نوضح أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي حسب مصادرها من خلال
الجدول التالي :

عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالمنظمة	عوامل متعلقة بالبيئة
-عامل السن . الأقد مي في العم ل. نوع الجنس . المستوى التعليمي -أهمية العمل للعامل. شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه ، معتقداته وطموحه)	من حيث تصميم الوظيفة -درجة إثراء الوظيفة -السيطرة على الوظيفة -طبيعة الوظيفة. -المشاركة في اتخاذ القرار . -المستوى التنظيمي	من حيث أداء العامل للوظيفة -الشعور بالانجاز جر والحوافز ص الترقية . لشعور بالأمن الوظيفي . ملاقات مع الآخرين	-مدة وتوقيت العمل. - ظروف العمل المادية. - أساليب العمل . -الإجراءات القانونية للعمل . -نظم الاتصال . -التكنولوجيا . -تمط القيادة والإشراف.	-مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة . -نظرة المجتمع للموظف. الانتماء الديموغرافي (حضري ، ريفي) -اختلاف الجنسية . -البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية .

الجدول رقم (01)

المصدر :نور الدين عسلي ، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين (دراصة حالة مؤسسة
مطاحن الحضنة) ولاية المسيلة - ،ماجستير غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ،
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2009،2008، ص36.

سابعا -أهمية الرضا الوظيفي :

إن إنتاجية المنظمة وفعاليتها تتحدد من خلال كفاءة عاملها ومهاراتهم حيث يعتبر
الدعامة الأساسية التي يعتمد عليها العديد من المنظمات في مختلف عملياتها الإنتاجية
والإدارية ، وهذا ما جعل العديد من المنظمات تهتم بتلبية احتياجات العاملين وتحقيق
مستوى رضاهم وذلك في سبيل ضمان استقرارهم وبقائهم في المنظمة ، وقد أكدت العديد
من الدراسات أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة فحسب دراسة الحنيطي اوضح أن الاهتمام
بالرضا الوظيفي يعود إلى أن :

1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة .

3- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

4- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كان هناك رضا زادت الإنتاجية. (26)

ثامنا - ديناميكية الرضا : كيف يحدث الرضا .

يربط العاملون أعمالهم بأهداف محددة يعملون على تحقيقها من خلال أدائهم ، فتحقيقهم لها يضمن لهم رضا أكثر ويكشف الرضا عن الكيفية التي يتحقق بها ، وذلك في ظل عوامل تسبقها وتعتبر هي المسؤولية عن حدوثها وذلك من خلال تفاعلها مع بعضها ويمكن أن نحددها على النحو التالي :

1- **الحاجات** : لكل فرد حاجات يسعى للإشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة .

2- **الدافعية** : تولد الحاجات قدار من الدافعية ، لحث الفرد ، إلى التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها .

3- **الأداء** : تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ، ويوجه خاصة عمله ، اعتقاد منه أن هذا الأداء وسيلة للإشباع تلك الحاجات .

4- **الإشباع** : يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .

5- **الرضا** : بلوغ الفرد لمرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي ستبنى من خلال إشباع حاجاته. (27)

تاسعا- علاقة العدالة التوزيعية بالرضا الوظيفي للعاملين :

إن حصول العاملين في المنظمة على مخرجات حيث تكون في شكل حوافز وأجور وترقيات... الخ منصفة مقارنة بما يقدمونه من جهود يجعلهم ذلك يدركون أن هناك عدالة توزيعية. وهذا ما يساهم بشكل كبير في زيادة رضا العامل عن العمل وعن المنظمة . فقد أكدت العديد من الدراسات أن العامل عندما يشعر أن ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا عادلة، وان هناك عدالة في الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه مع إفساح المجال له في تحديد نوعية المكافآت والمزايا يؤدي ذلك إلى رضاه عن

عمله (28) وقد اعتبر بورتر ولولر **porter and lawler** أن رضا العامل يرتبط بمدى تقارب العوائد والنتائج المحققة فعليا للعامل وبأنه يستحقها فإن كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل إنها عادلة فإن ذلك سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط (29) وان كان العكس وأحس أن عوائده من أجور ومكافآت وحوافز اقل مما يستحق يولد لديه عدم الرضا وهذا ما ينعكس على أدائه ودافعيته نحو الانجاز ورغباته في تطوير مهاراته وقدراته ، فإدراك العاملين لعدالة التوزيع يركز بالأساس على شعورهم بعدالة المشرفين واهتمامهم بمروؤوسهم (30) فاعتماد المسؤولين والمشرفين في المنظمة على أسس موضوعية ودقيقة يضاعف من فرص تحقيق عدالة في التوزيع فيما يتعلق بجوانب العمل من ساعات للعمل ومن فرص للترقي وأجور ومكافآت وأعباء العمل و كل هذا يحقق للعامل الرضا الوظيفي (فالرضا هو محصلة لكل هذه العناصر) ، وهذا ما يضمن استقرار العامل في المنظمة ويجعله أكثر ولاء لها إلا أن غياب العدالة التوزيعية يضعف من رضا العامل ورغبته لاستقرار في العمل كما ينعكس على مستويات أدائه وإنتاجيته ، ويؤدي ذلك إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية كالتغيب عن العمل ، ارتفاع نسبة دوران العمل ، كثرة الصراعات ، والانسحاب من العمل والاستقالة منه حيث تؤدي هذه السلوكيات إلى إحداث اختلال وظيفي في نسق المنظمة وبالتالي يؤثر في أهدافها وفعاليتها .

خاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكننا القول انه رغم اعتبار بعد العدالة التوزيعية إحدى أهم أبعاد العدالة التنظيمية باعتباره المنطلق الذي يعتمد عليه العاملين في إدراك عدالة المنظمة الكلية، وذلك لكون العامل كثير مايربط تحقيق اشباعاته وتلبية متطلباته بالجوانب المالية والمادية والتي تتجسد في شكل أجور ، مكافآت ، حوافز ، ترقية وما يتبعها إلا أن هذا لا يمنع أن الأبعاد الأخرى للعدالة والتي ترتبط بالإجراءات والتعاملات لا تقل أهمية عن البعد التوزيعي بل على العكس من ذلك، فكل بعد وكل جانب ما هو إلا امتداد للبعد الآخر فلا عدالة لتوزيع دون عدالة لإجراءات وما التعاملات إلا تجسيد للجانب الاجتماعي لكل من البعدين السابقين ، وتبقى جوهر هذه الأبعاد ومركزها الأساس هو زيادة شعور العاملين بالرضا عن عملهم باختلاف جوانبه مع توجيه سلوكياتهم واتجاهاتهم إيجابا نحو المنظمة ، وفي المقابل يعتبر تجسيد المنظمة لهذه الأبعاد خاصة البعد التوزيعي بمثابة المنطلق لتحقيق التميز والفاعلية التنظيمية من جهة، والاحتفاظ بالموارد البشرية الكفاء والمتميزة وضمان استقراره من جهة أخرى . كما يساهم في تقليل

مختلف السلوكيات السلبية لهم كدوران العمل والتغيب وعدم الرضا ونقص الولاء... الخ وهذا ما ينعكس مباشرة على أداء العاملين وأهداف المنظمة المنشودة .

قائمة المراجع المعتمدة :

1. ماهر علي الخزاعي ، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة (دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 37، العدد 1، 2015، نشر 2015/02/23، ص489.
2. قاسم نايف علوان ، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 07، د.بلد، 2007، ص 59.
3. راتب سعود ، سوزان سلطان ، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيات التدريسية فيها ، مجلة دمشق ، المجلد 25، العدد (2+1) جامعة دمشق ، 2009، ص202 .
4. محمد خليل ، عبد الحميد أحمد وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، منشور في شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، د.ط ، د.سنة ، د، بلد ، ص، 8، التاريخ 2016/12/29، 18:00، fr.scribd.com.
5. عامر علي حسين العطوي ، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني) ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد21، د.سنة ، د.بلد ، ص 170.
6. عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2006، ص، ص19:18.
7. مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ،دراسة ميدانية بولاية سطيف ، ماجستير ، علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014، ص49
8. عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار رضوان للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008، ص39.

9. اندرودي سيزلاقي ، مارك جي والأس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة للطبع والنشر ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص ، ص ، 420 ، 421 .
10. ماهر علي الخزعي ، مرجع سابق ، ص 490 .
11. عامر علي حسين العطوي ، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية للآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد 10 ، العدد الأول ، 2007 ، د.ص .
12. جبايلي عبد الحق ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز - أم البواقي - أمموجا- ، ماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية ، 2013/2014 ، ص 68 .
13. محمد دره ، مرجع سابق ، ص 39 .
14. انس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 145 .
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجديدة للنشر ، د.ط ، مصر ، 2002 ، ص 210 .
16. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، د.ط ، مصر ، 2006 ، ص ، ص 132 ، 131 .
17. مدحت محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار ايتراك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، مصر ، 2005 ، ص 90 .
18. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 134 .
19. عزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة ، ماجستير علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، 2006/2007 ، ص 68 .
20. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص 135 .
21. بووذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليبلاند للدافعية ، دراسة ميدانية مؤسسة سوناريك وحدة فرجوة ، ماجستير علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2006/2007 ، ص ، ص 53 ، 55 .

22. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص 136.
23. مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص92.
24. عزون زهية ، مرجع سابق ذكره ، ص77.
25. محمد الصيرفي ، مرجع سابق ذكره ، ص138.
26. محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، عمان الأردن ، 2014، ص 247.
27. بووذن نبيلة، مرجع سابق ذكره ، ص37.
28. رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإدارة الجامعية للطباعة والنشر ، د.بلد ، د.ط، 2013، ص181.
29. حسين حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، د.بلد ، د.سنة، د.ط ، ص203.
30. احمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات) ، شبكة الجلال للطباعة والنشر ، د.ط ، مصر، 2003، ص، 230.

ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين بالمؤسسة إطار الشراكة الأجنبية.
-دراسة ميدانية بمؤسسة اناد هنكل" وحدة الرغبة -الجزائر العاصمة-
أ.تواتي طارق
جامعة أبو القاسم سعد الله(الجزائر2)

ملخص المداخلة :

إن التحولات التي مست منظومة العمل في العالم أسهمت في إنتاج جملة من الخطابات السوسولوجية لعدد من المنظرين والمهتمين بالتنظيم إلى قراءة الواقع الاجتماعي للفئات المهنية مثل رونو سان سوليو وكلود دوبار ونحاول من خلال دراستنا هاته إلى تجسيد هاته المقاربة النظرية على واقع تحولات منظومة العمل بالجزائر من خلال دراسة ميدانية حول واقع الاندماج المهني للعمال الجزائري في إطار الإستراتيجية التي تبنتها الجزائر من خلال إبرام عقود الشراكة في مجالات مختلفة كالصناعة والصحة ونحاول معرفة سلوك التنظيم للعمالة الجزائرية في ضوء هذا التنظيم الجديد ومدى تشكيل الهوية المهنية في مناخ العمل الجديد بالنسبة للعمالة الجزائرية.
الكلمات المفتاحية:ثقافة المؤسسة،الاندماج المهني، الهوية المهنية.

Résumé

The transformations that affected the labor system in the world have contributed to the production a lot of the sociological speeches from a number of the theorists in the organization interested to read the social reality for professional groups such as Renault .S to be there and ready to play anyone Claude Dubbar and try through our uncovered to reflect these theoretical approach on the reality of the transformations of the labor system in Algeria through a field study on the reality of **professional integration** for Algerian Workers within the framework of the strategy adopted by the Algeria through the conclusion of contracts for partnership in various fields of industry and health to know the behavior of the reorganization of the Algerian employment in the light of this new regulation and the extent of the formation of a professional identity in a climate of new work for employment of Algeria.

Keywords: The enterprise culture, professional integration, professional identity.

مقدمة :

يعد مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة التي تناولها علماء الاجتماع، وقد أصبحت من مواضيع الساعة التي اهتم بها العديد من الدارسين للتنظيمات وخاصة علماء الاجتماع، فقد كانت البدايات الأولى الممهدة لظهور هذا المصطلح من خلال دراسة للمجتمعات البروتستانتية في الولايات المتحدة، واتصاف هاته الأخير بأنها أكثر ليبرالية وذلك لذيوع و سعي هذه الفئة الاجتماعية إلى إنشاء المؤسسات التي تتصف بالولاء والعمل الجاد، ثم انتقل هذا الأمر إلى كندا عن طريق "Jean François" والذي سماه بالبعد المنسي حيث رأى أن كل من فرديريك تايلور وفورد هذا الأخير الذي جاء بفكرة العمل بالسلسلة قد اغفلا هذا الأمر، و أكد على تنشئة العامل تنشئة ثقافية اجتماعية مؤسساتية تسهم في زيادة إنتاج المؤسسة، ثم انتقل الأمر إلى الغرب عن طريق "سان سوليو" بفرنسا وهو أول من أسهم في فكرة ثقافة المؤسسة والذي رأى أن المنظمة يجب أن تكون مؤسسة تنشئة اجتماعية، لتأتي طروحات كلود دوبار والتي تعالج موضوع الهوية المهنية متفقا ومتجاوزا مع طروحات سان سوليو في تحليل العمل وتحولات منظومة العمل وصيغ العمل.

ومن خلال طروحات كلود دوبار ورونو سان سوليو نحاول معالجة تحولات منظومة العمل في الجزائر من خلال التنظيمات الحديثة التي تتبناها المؤسسة الجزائرية. وعلى أساس ذلك نطرح التساؤلات التالية:

- ✓ هل ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية استطاعت تحقيق اندماج مهني للعمال الجزائريين؟ وفيما تتمثل تجليات السلوكيات التنظيمية للعمال الجزائرية في إطار الشراكة الأجنبية؟
- ✓ ما هي حدود تكيف العمال الجزائرية في ظل ثقافة مؤسسة الشراكة الأجنبية؟ وللإجابة على هاته التساؤلات يمكن صياغة الفرضية التالية:
- ✓ انخفاض مستوى الاندماج مهني لدى العمال الجزائرية بالمؤسسة إطار الشراكة الأجنبية في ظل تباين الثقافي واللغوي؟
- ✓ تسيير القوى العاملة الجزائرية داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية لا يخضع الى ثقافة المؤسسة نتيجة اصطدام بين الثقافة الاجتماعية المحلية للعامل وبين الضبطية داخل ثقافة المؤسسة؟

أولاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- ثقافة المؤسسة:

تم تداول ظهور هذا المصطلح ثقافة المؤسسة مع بدايات الثمانينات و ذلك في الو.م.أ تحت اسم ما اصطلح عليه آنذاك بـ "Corporate culture" من طرف كل من Terrence E. Deal و E. Kennedy. كما ساهمت العديد من الدراسات في تطوير الجوانب المتعلقة بهذا المجال ففرنسا ظهر هذا المفهوم في الثمانينات حيث انتشر موضوع الثقافة الصناعية وقد يعود السبب في النجاح الذي حققه هذا المفهوم كونه قد برز ليشكل جواباً على النقد الذي كانت تثيره المؤسسات الصناعية في أوج أزمته حول العمل وإعادة البناء الصناعي، وإزاء ذلك فإن استخدام مفهوم الثقافة كان يمثل، بالنسبة لمدراء المؤسسات، وسيلة إستراتيجية لكي ينخرط العمال في الأهداف العامة للمؤسسة¹⁹ ، كما ساد تعريف يتمثل في أن ثقافة المؤسسة هي " نظام من التمثلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، هذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي، المكانة التي تحتلها بين منافسيها، مهمتها مع زبائنها، الأفراد العاملين بها و مع مموليها"، ومن جهة أخرى فإن ثقافة المؤسسة تتشكل أساساً من الاعتقادات، القيم و القواعد وتستند في نفس الوقت على إنتاج رمزي متواجد أساساً في اللغة، الميث، الحكايات، الأساطير والطقوس"²⁰

يعرف ميشال كروزيه (M. Crozier) ثقافة المؤسسة " على أنها القدرة على العمل والفعل جماعياً هذه القدرة تسمح للأفراد المنتميين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف أنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض"²¹. ويتفق كل من رونو سان سوليو وفليب برنو مع هذا الطرح الأخير الذي قدمه كروزيه.

¹⁹ Delavalle E., **Culture et décision, le cas d'une entreprise de haute technologie**, Paris, I.A., 1994 cité par lui même dans « pour ne plus gérer sans la culture », in : Revue française de gestion, 1996, n°110, p.p.5-16

²⁰ Cabin Ph., **les mythes de l'entreprise**, in : les organisations, Etats des savoirs, Auxerre, Ed des sciences humaines, 1991, p.p. 279-283 .

²¹ محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة ، ط 1، الجزائر، أوت 2010، ص240.

من خلال هذا التعريف يتضح أن ثقافة المؤسسة تبنى من ثقافة الأفراد الفاعلين بالمنظمة والذين يعملون على بناء إستراتيجية تقوم على العمل الجماعي و التشاور، لتحقيق الأهداف المشتركة وليست هاته القدرة الجماعية هي عملية ميكانيكية وليدة ظروف أنية تمارس على الأفراد ضغطا في فترة ما، مما يوضح أن بناء ثقافة المؤسسة هي هو نتاج القواعد التي وضعها الأفراد الفاعلين بالمنظمة والكفيلة بتوجيه علاقاتهم وتحقيق أهدافهم .

في حين يرى فيليب برنو (Ph.Bernoux) ثقافة المؤسسة تكمن في "مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة اجتماعية "Institution social" ناحتة للهوية ومنتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليست مجرد الانتساب الإداري لها"²².

2-الاندماج المهني:

ويعرف الإدماج على أنه "انضمام جماعات أو زمرة ذات أهداف متجانسة إلى حد ما إلى بعضها البعض ولكن توجد بينها بعض الفروقات المتعلقة بأساليب قاداتها، وقد يكون الاندماج مؤقتا لمواجهة حالة طارئة"²³. كما عرفه أحمد زي بأنه "المزج بين وحدتين أو أكثر مع بعضها البعض، وفي ميدان الإدارة أو التنظيم يتم الإدماج بين الجمعيات والمنشآت أو غيرها حيث تصبح منظمة واحدة"²⁴.

يعتبر الاندماج المهني من أهم مستويات الاندماج الاجتماعي، فهذا الوسط يضم كل الأفراد المشاركين في إنتاج الثروة وفي تبادل السلع والخدمات، فقد أظهر إميل دوركايم أن تقسيم العمل في المجتمعات الحديثة يخلق علاقات تبادلية وتفاعلية بين أعضاء المجتمع، ويشكل عاملا أساسيا لتماسكهم الاجتماعي، فالمكانة الأساسية التي يحتلها العمل المنتج في هذه المجتمعات جعلت منه "آلية محورية للاندماج الاجتماعي (un grand integrateur)، مكان للتنشئة الاجتماعية وبناء الهويات، مكان لاكتساب القيم وتطوير الذات، وفضاء للتفاعل والألفة"²⁵.

لذلك، وفي المقابل، يمكن أيضا أن تتولد ضمن هذا الوسط ظواهر مثل الإقصاء الاجتماعي، واللائنتساب، والتهميش، فمن جهة، الصعوبة التي تواجهها العديد من الدول

²² نفس المرجع، ص246

²³ بدوي، أحمد زي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1997، ص. 171

²⁴ المرجع السابق، ص172.

²⁵ FLACHER (B), *Travail et intégration sociale*, Editions Bréal, Paris, 2ème éd, 2008.p7

في ضمان التشغيل الكامل أنتجت فئة من "الزائدين " أو "غير النافعين للمجتمع" حسب الباحث روبرت كاستل *R.Castel*، ومن جهة أخرى فإن مشاركة الفرد في الإنتاج ليست دائما كافية في حد ذاتها لتحقيق اندماجه الكامل، مثلما هو الحال بالنسبة للعمال غير الدائمين والعمال بصيغة العقود المحدودة المدة.²⁶

إضافة إلى ذلك، فإن العمل المرتبط بالأجر المقبول والحماية الاجتماعية اللازمة يمثل شرطا ضروريا للاندماج المهني والاجتماعي خاصة في المناطق الحضرية، غير أن الحماية الاجتماعية التي يمنحها العمل أصبحت غير ثابتة ومتعددة الأوجه، فإلى جانب قطاع عام محدود لكنه أكثر حماية، هناك قطاع خاص يطغى عليه الطابع التجاري غالبا يضمن أجورا متدنية وصيغا مختلفة من الحماية الاجتماعية، إضافة إلى بروز قطاع موازي (غير رسمي) والذي يعرف الأفراد ضمنه صيغ متعددة من الأمان والدخل المتدني.

وفي مجمل ما سبق يمكن القول بان مفهوم الاندماج المهني هو ذوبان الفرد في مجموعة العمل داخل المؤسسة، ليصبح عنصرا فعلا يتأثر ويؤثر في المؤسسة الإنتاجية، كما يستعمل بعض الباحثين مصطلحات أخرى معادلة للاندماج منها: التلاؤم والتوافق والتكيف والتكامل، كما أن الاندماج المهني يدل على التوافق و الانسجام بين العمال بعضهم البعض من خلال العلاقات التضامنية التي تنشأ بينهم، والتي نتجت عن تبادل الخدمات من جهة و عن حاجة العمال إلى تكوين صداقات و تشكيل جماعات يحس فيها بالراحة و الاطمئنان من جهة أخرى، و تساهم عدة جهات في تحقيق الاندماج و هي : العمال في حد ذاتهم من خلال اتحادهم و تضامنهم في كل الحالات، وكذلك الإدارة من خلال توفيرها لكل الظروف و الشروط و الوسائل التي تسمح للعامل بأداء مهامه باطمئنان و رضا و أيضا طبيعة العمل في حد ذاته (صعب، خطير، سهل) و مدى رضاه عنه، أو استقرار العمل (مؤقت، دائم))، هذا إضافة إلى أهمية العمل نفسه بالنسبة للعامل و بمدى توافق مؤهلاته و كفاءاته مع متطلبات منصب عمله عند دخول العامل إلى المؤسسة فإن عليه احترام قواعدها و قيمها و هو عامل آخر للاندماج المهني.

²⁶ Juliette Grange, *Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion, in : FERRY (V) et alii, 20 Ans de Discours Sur L'intégration, L'Harmattan, Paris, 2005. , pp. 44-45*

ثانيا : ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية والياتها في الاندماج المهني للعمال :

إن ضرورة التعمق في فهم الاختلافات فيما بين الثقافات في مجال تسيير الهياكل التنظيمية يتطلب أكثر فأكثر متخصصين في مجال السلوك التنظيمي وفي مجال السوسولوجيا المهنية والتنظيمية ، كما يتطلب كذلك الوعي بأهمية العمال متعددي الجنسيات وكذا بالاختلاف الثقافي لليد العاملة والمتطلبات المرتبطة باجرة العمال، والاستناد إلى مفهوم الثقافة الذي يرى بأنها " مجموعة من برامج للروح ، والروح في حد ذاتها هي الأجهزة hardware المشتركة لكل الأفراد ، فالثقافة نأخذها من المجتمع الذي نولد فيه وهي ما يميزنا عن غيرنا من المجموعات كما تؤثر كذلك على تفاعلنا"²⁷، أدى إلى بروز مفهوم التسيير المقارن ، بحيث تعتبر وظائف التسيير عموما هي نفسها في أي بلد التنظيم و المتمثلة أساسا في التخطيط والتنظيم ،الدافعية(التحفيز) للموارد البشرية و المراقبة و هي الوظائف المهمة للمسير في أي بلد أجنبي غير أن الأهداف والوسائل المتبناة قد تختلف من بلد إلى آخر وتعتبر المعتقدات،الاتجاهات ،التجارب والعادات وقيم المسير هي نغمة من خلال البيئة العامة حيث يعمل المسيرين ، فالتسيير المقارن اخذ بتحليل

و مقارنة الترابط بين كل وظيفة أساسية للتسيير وكل محددات للمحيط أو للبيئة في أي بلد أجنبي فالتفاعل المتبادل بين البيئة وعملية التسيير تكييف سلوك المسير في العمل وعلاقته مع مرؤوسيه.

في حين إن أسباب دراسة التسيير المقارن متعددة تجعل فهم التسيير المقارن في النسق الدولي أكثر وضوحا وتتمثل أهم أسباب دراسته في النقاط الموالية :²⁸

- ✓ تزايد عدد المسيرين المعينين في مناصب العمل في الدول الأجنبية ، مما يجعلهم يصطدمون بمشاكل تحفيز العمالة الأجنبية والاتصال بهم ، و منه ففهم وضعيتها المحلية يساعد المسير على تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ إن إدراك النزاعات الكامنة بين الشركة المتعددة الجنسية والبلد المستقبل من شأنه أن يحث على علاقات متبادلة مفيدة.

²⁷R. JHON. Scherer Horn ,JAMES, **comportement humain et organisation**, Paris, village mondiale, 2002, p:52.

²⁸ Irwin RICHARD, **les principes du management**, traduit par Philippe de la vergne, Paris, Economica, 1985,p607

✓ إن مجرد معرفة كيفية التسيير في الدول الأجنبية من طرف المسيرين بممارستهم لوظائفهم يسهل تواصل الأعمال والتعاون.

✓ ملاحظة ومعرفة الطريقة التي تحل بها المشاكل في مختلف الثقافات وهذا لان شراكة متعددة الجنسيات قد تواجه مشاكل مطابقة لتلك وهو ما يكسب الشركة تقنيات مبتكرة في حل المشاكل ، وهذا ما يؤدي إلى تحسين التسيير .

كما تفيد دراسة التسيير المقارن في نتيجتها تقارب تطبيقات التسيير و تكيفها مع مختلف أنظمة التسيير التقليدية ، كما اثبت البعض أن العوامل البيئية تساهم في التحكم على التسيير في المصانع الأجنبية.

إن الفهم السيئ لمختلف الطرق في عدة ثقافات ، فترجمة بعض الكلمات أو المفاهيم بإمكانه أن يؤدي إلى تدني مستوى الفعالية.

ثالثا: الامتيازات الممنوحة إزاء عقود الشراكة الاجنبية ومعدل تطورها في الجزائر: فيما يخص الضمانات التي تمنحها الجزائر للمستثمر و الشريك الأجنبي تتمثل في:

● يعامل الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الأجانب بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الجزائريون في مجال الحقوق و الواجبات ذات الصلة بالاستثمار.

● يعامل جميع الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الأجانب نفس المعاملة مع مراعاة أحكام الاتفاقية التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع دولهم الأصلية.

● تطبق المراجعات أو الإلغاءات التي قد تطرأ في المستقبل على الاستثمارات المنجزة في إطار هذا الأمر إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة.

● لا يمكن أن تكون الاستثمارات المنجزة موضوع مصادرة إدارية، إلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع المعمول به، و يترتب على المصادرة تعويض عادل ومنصف.

● يخضع كل خلاف بين المستثمر الأجنبي و الدولة الجزائرية، يكون بسبب المستثمر أو بسبب إجراء اتخذته الدولة الجزائرية ضده للجهات القضائية المختصة، إلا في حالة وجود اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف أبرمتها الدولة تتعلق بالمصالحة والتحكيم

أو في حالة وجود اتفاق خاص ينص على بند تسوية أو بند يسمح للطرفين بالتوصل إلى اتفاق بناءً على تحكيم خاص.²⁹

ولتوضيح حركة الاستثمارات الأجنبية في الجزائر ومدى توجه الدول إلى عقد الشراكة مع الجزائر التي تستوضح في الجدولين في الأسفل حيث يتبين أن العدد الكبير للمشاريع الأجنبية مع دول أوروبا والاتحاد الأوربي مايقارب 600 مشروع وتليها بنسبة كبيرة أيضا في مجال الصناعة المقدرة ب 57.10 بالمائة ، وهذا من خلال عقد جملة من عقود الشراكة مع مؤسسات صناعية مثل صناعة السيارات كمجمع رونو لصناعة السيارات، أيضا الشراكة مع دول العربية والمحددة ب200 مشروع مع العديد من الدول كالسعودية ولبنان وغيرها من الدول العربية .

● جدول رقم (1): عدد المشاريع للمستثمرين الأجانب خلال الفترة (2002- 2015)

المناطق	عدد المشاريع	القيمة ممليون دينار جزائري	مناصب الشغل
أوروبا	377	898192	76709
فيما بينها الاتحاد	274	563346	39939
اسيا	68	119506	9607
امريكا	16	65636	3346
الدول العربية	200	1267592	37842
افريقيا	1	27799	400
استراليا	1	2974	264
متعددة الجنسيات	13	89992	2086

● المصدر: الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI.

²⁹ (M) Boudehane, **Les nouveaux fondements et cadres de l'investissement en Algérie** , Edition El-Malakia , Alger , 2000,p18.

جدول رقم (2): عدد المشاريع للمستثمرين الأجانب خلال الفترة (2002- 2015)

نسبة متوية	مناصب الشغل	نسبة متوية	القيمة بمليون دينار جزائري	نسبة متوية	عدد المشاريع	
0.41	528	0.13	3117	1.48	10	الزراعة
16.66	21533	4.01	98996	17.90	121	البناء
55.56	71936	68.03	1681400	57.10	386	الصناعة
1.70	2196	0.55	13573	0.89	6	الصحة
1.33	1723	0.53	13172	3.11	21	النقل
10.16	13128	17.02	420657	1.63	11	السياحة
12.93	16710	6.12	151335	17.75	120	الخدمات
1.16	1500	3.62	89441	0.15	1	الاتصالات
100	129254	100	2471691	100	676	المجموع

المصدر: الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI

رابعا : منهج وأدوات البحث واختيار عينة البحث:

أ-منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بحيث الهدف من استعمال هذا المنهج وهو الاقتراب أكثر من الموضوعية والدقة وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب الموجودة في شكل جداول إحصائية ثم تحليلها بأسلوب رياضي، وهذا المنهج يهدف إلى تكميم المعطيات التي تم جمعها من الميدان، وهذا المنهج كما يقول " ريمون بودون " " بفضلله يمكننا تحديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعطيات المتشابهة من عنصر لآخر ومن مجموعة العناصر، فيما يسمح هذا التشابه بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات " ³⁰.

³⁰ محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي ، التصميم والمنهج والإجراءات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص 77 .

ب- الاستمارة كأداة بحثية:

بناء على طبيعة الدراسة و طبيعة فروضها اعتمد الباحث بصفة أساسية على الاستمارة كأداة بحثية في الحصول على البيانات اللازمة لبحثه والتي تعرف بان " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية " ³¹.

ج- اختيار عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بطريقة المعاينة الحصصية بحيث تم اخذ حصة لكلا من فئة الاطارات والمنفذين في العينة المقدرة ب50 مفردة مع الاحتفاظ بنسبتها في المجتمع الكلي المكون 200 عامل ، باحدى مؤسسات الشراكة الاجنبية "إناد هنكل " بوحدة الرغاية بالجزائر العاصمة ، وبهذه الطريقة تم اختيار عينة مكونة ب50 مفردة وتوزيع الاستمارة عليهم واسترجاعها عن طريق مكتب ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة مع العلم انه تم الاخذ بعين الاعتبار الفئات المهنية التي مرت بمرحلتين في المؤسسة أي في اطار مؤسسة اناد العمومية و "إناد هنكل" مؤسسة الشراكة الاجنبية.

خامسا :تحليل نتائج الدراسة :

الجدول رقم (1) : يبين موقف العمالة من الشراكة الأجنبية بالمؤسسة حسب الفئات المهنية بالمؤسسة.

مؤيد	محايد	معارض	مجموع	
4 8%	3 6%	11 22%	18 36%	فئة الإطارات
2 4%	2 4%	28 56%	32 64%	فئة التحكم
6 12%	5 10%	39 78%	50 100%	المجموع

التعليق على الجدول 1:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فئة الإطارات المقدرة نسبتهم ب36 % من إجمالي العينة كانت أرائهم التي تبين مدى تقبلهم لفكرة الشراكة الأجنبية ،بين مؤيد ومحايد ومعارض نسبتها على التوالي 8% ، 6%، 22% بحيث أن غالبية النسبة معارضة ومقدرة ب 22 بالمائة بالنسبة لفئة الإطارات حيث يرون أن كفاءتهم وشهادتهم العلمية بالمقارنة

³¹ نفس المرجع،ص82.

بالإطارات الأجنبية تمنح لهم مسؤوليات أفضل مما هو ممنوح لهم وهذا على حد تصريح احد الإطارات بان هنالك تقنيين ساميين خرجي المعاهد الوطنية بالجزائر مما يعملون وله كفاءة ميدانية في مجال إصلاح الآلات قد يعجز عنها المهندسين الأجانب ، بحيث يؤكد أن هنالك إعطاب في بعض الآلات لم يتمكن منها الخبراء الأجانب الذين يتقاضون أموالا باهضة مقارنة مع تقنيين قد تم إصلاحها من طرف تقني جزائري .

ومن خلال ما سبق أن نسبة المعارضين تقدر ب78 % واختلفت تفسيراتهم حسب الفئات المهنية حيث يؤكد الإطارات الوطنية أنهم بالإمكان لهم أن تولى لهم مهام رئيسة في المؤسسة وأنهم على قدر المسؤولية في حين فئة التحكم يرون أن نظام الإشراف والمعاملات يفتقد إلى الانسنة أو ما يعرف بنظام البيروقراطي ونظام الالتزام للوائح التنظيمية ، حيث أن الصرامة في تجسيد القوانين واللوائح التنظيمية تفرض جملة من القيود على الحرية المهنية لان فقدان مرونة في العمل يجعل المؤسسة تسيير في شكل إلى وهذا ما يرونهم اختلاف جذري في نظام العمومي والشراكة.

الجدول رقم (2): يوضح طبيعة المشرف على الموظفين

النسبة	التكرار	
70%	35	مشرف أجنبي
30%	15	مشرف جزائري
100%	50	المجموع

التعليق على الجدول 2 :

من خلال الجدول يتوضح لنا أن غالبية يؤكدون بان لهم مشرفين على العمل أجنب ، وهذا بالنسبة 70 % في حين نسبة 30 % الباقية مشرفين جزائرين وهذا من خلال نظام العمل الذي تعمل به مؤسسات الشراكة الأجنبية حيث ترى أن نظام الإشراف لإبد أن يتطلب إلى تكوين معمق من اجل التكيف مع تسيير الأفراد في الثقافات المتعددة لان هذا الأمر يتطلب دراسة لخصوصية الأفراد في المجتمع المحلي حيث ترى ان هاته المؤسسة أن مشرفيها لهم خبرة في تسيير العاملين الجزائريين ، إلا أن هذا الأمر يجعل من العاملين الجزائريين يشعرون بشيء من الظلم والإقصاء المهني نتاج أنهم لا تتاح لهم هاته المسؤولية وان لهم الأحقية في هذا الأمر ولحد تعبير احد العاملين ان الكثير منهم من تشاجر مع مشرفين أجنب مما استدعى منه التوقف عن العمل والبحث عن عمل في مؤسسة أخرى.

مما سبق يمكن القول بان ثقافة المؤسسة الأجنبية في العمل والياتها في إعداد المشرفين لم تكن بقدر الكاف للتعامل مع العمالة الجزائرية ، وخصوصا أن الجانب الثقافي للبيئة الاجتماعية المحلية التي يحملها العامل الجزائري عن المؤسسة العمومية الجزائرية أو حتى الثقافة الاجتماعية التي تشبع بها العامل قبل دخوله للمؤسسة تصدم بالجانب والتي تجعل تبني العامل لجانب من السلوكيات التنظيمية والتي يراها أنها عادية ومشروعة قد تصطدم بثقافة مؤسسة الشراكة الأجنبية والتي قد تتبنى جانبا من نظم العمل والتسيير التي لا يتكيف معها العامل الجزائري وقد وضع لنا احد إطارات المؤسسة أن المؤسسة لجأت في بداية استئناف عملها إلى تولية جانب من المهام إلى عدد من العمال الجزائريين ولكن لم تلبث طويلا حتى تم تغييرهم وهذا نتيجة ملاحظة مسؤولين أجانب بالمؤسسة كثرة شكاوى من أشخاص طالبي عن العمل عن هاته المصلحة حيث أن هاته المصلحة تعنى باستقبال طلبات التوظيف أو إرسال سيرة الذاتية للمتقدم للعمل وحين التحري عن هذا المشكل وجدوا أن عمال المحليين يعمدون إلى هذا العمل وإخفاء سير ذاتية لأشخاص لا يعرفونهم مقابل من هم أقارب لهم أو لهم صلة بهم تجعلهم يعمدون إلى إعطاب عمل المؤسسة، في حين أن هنالك أسباب أخرى ذهنية اللامبالاة عند هؤلاء في استقبال الطلبات لان ثقافة البايك التي تشبع بها الجزائري بالمؤسسة تجعل هوية بالمؤسسة مفقودة أو أشبه من ذلك في حين ثقافة المؤسسة في إطار الحالي يجب أن تبحث عن العمالة التي تجعل منهم أفراد ذو هوية مهنية انتمائية للمؤسسة يدافعون عنها وجزء من هويتهم الاجتماعية .

الجدول رقم (3) يبين الخصوصية التنظيمية التي يمتاز بها التنظيم داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية

النسبة	التكرار	
32%	16	تقديس العمل
40%	20	كثرة الاجتماعات وحلقات التشاور
28%	14	مستوى عالي من التحكم في التنظيم
100%	50	المجموع

التعليق على الجدول 3:

من خلال الجدول السابق الذي يسعى إلى تحديد الخصوصية التنظيمية للمؤسسة الشراكة الأجنبية نرى أن 40% مما يقرون أن هنالك كثرة الاجتماعات وحلقات التشاور وهاته من بين أهم الآليات التي تتبناها المؤسسات العالمية كأداة للرقابة التنظيمية للعمال من اجل رفع انشغالاتهم ومن اجل تشخيص وتيرة العمل في المؤسسة التي يمكن أن تكون سببا في نجاحها أو فشلها نظرا لمعرفة مدى سيورة وتيرة العمل بالمؤسسة لان بعض المشاكل التي تتسبب في إعطاب العمل يمكن حلها تفادي للمشاكل التي قد تعترض المؤسسة ككل، كما انهاء السياسة التي تتبناها المؤسسة من اجل بعث روح المسؤولية اتجاه العمال ويؤكد هذا القول احد العمال في قوله " بان في جل الاجتماعات تثار نقطة هي ان مؤسستنا لها سمعة عالمية ويجب ان نحافظ عنها ويجب أن يعيش العامل ويضمن العامل جل حقه بالمؤسسة " ، هذا الشيء الذي يبين أن المؤسسة تعزز بعث هوية المؤسسة لدى العمال ، كما نرى في الجدول أن نسبة 32% مما يرون بان هنالك تقديس للعمل بالمؤسسة الشراكة الأجنبية من حيث الالتزام بتوقيت العمل وعدم التأخر وحتى قلة العطل المرضية التي تشهدها الجزائر بنسبة كبيرة في مؤسساتها ، ونسبة 28% من يرون من أن هنالك مستوى عالي من التحكم في التنظيم، وبالتالي هذه الأمور التي تسعى إليها جملة المؤسسات العالمية وخاصة في عقود الشراكة الأجنبية التي تحاول جاهدا ان تفتح المجال في إنشاء وتوسع عقود شراكتها من خلال الالتزام بتقديم اكبر قدر من الخدمات والتسيير الحسن.

الجدول رقم (4) يبين نقاط الضعف في إطار الشراكة الأجنبية حسب رأي العمال:

النسبة	التكرار	
48%	24	ضعف كفايتها في التعامل مع العمالة المحلية
30%	15	سوء التعامل مع القوانين والإدارة الجزائرية
22%	11	ضعف التحكم باللغة واختلاف الثقافات
100%	50	المجموع

التعليق على الجدول 4:

من خلال الجدول السابق الذي يبين نقاط الضعف في تسيير مؤسسات الشراكة الأجنبية أن نسبة 48 % من يرون بان المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية لها ضعف كفاية في التعامل مع العمالة الجزائرية وهذا ما يرجع إلى الدراسات التي حاولت تقييم المشرفين على العمل في بيئة العمل الأجنبية والتي ترى بان هنالك تفاوت بين الدول الأجنبية في تسيير العمل خارج بلدانهم وتم تصنيف ترتيب نجاعة هاته الدول حيث احتلت الدول الأوروبية أحسن من أمريكا والدول الآسيوية وذلك لقدرتها على التكيف مع الأنماط التسييرية وأيضا لها القدرة في التحكم في السلوك التنظيمي في الثقافات الاجتماعية المختلفة، في حين نرى نسبة 30% من الذين يرون بان هنالك سوء التعامل مع القوانين والإدارة الجزائرية رغم الامتيازات والتعديلات الممنوحة للاستثمار الأجنبي في الجزائر إلا أن هنالك بعض الأمور التي تتصادم معها المؤسسات الأجنبية ، فقد تلجا في مرات إلى تعديل في بنود التنظيم داخل المؤسسة وخصوصا في التعامل مع المورد البشري المحلي التي تقر بأنه يفتقد إلى عدة أمور ضبطية في سلوكه التنظيمي داخل المؤسسة التي تتوجب عليه التحدي بأفضل مورد بشري لها ، من حيث فقدان احترام الوقت في العمل وغيرها من الأمور ، وبنسبة 22% من الذين يرون ان ضعف اللغة واختلاف الثقافات هو عامل من عوامل ضعف المؤسسة الأجنبية وعامل مربك في تكيفها مع العمالة الجزائرية لان اللغة من المنظور السوسولوجي أداة أساسية في التفاعلات الرمزية بين الأشخاص ، وبالتالي في حالة عدم التواصل اللغوي قد تكون هنالك أدوات وسيطة كالإيماءات والتي لا تنقل الرسالة سليمة بل تصل مشوهة ومغلوبة مما يؤدي هذا إلى بروز إشكال من الصراع والرفض وعدم القبول في حين أن اختلاف الثقافي يصعب من تسيير المؤسسة لان الجانب الثقافي تكمن فيه المعتقدات الدينية والطقوس الا ان المؤسسات الناجحة تعمل الى انتاج شكل جديد مايسمى بالتسيير مابين الثقافي أي تعمل الى خلق نموذج تكيفي بين الثقافات المختلفة داخل المنظمة من اجل خلق جو من التسيير الفعال الذي يوجه كل القوى العاملة ويجعل من دستور تنظيمي واحد تخضع له المنظمة ، ويستطيع توجيه العمال ومراقبتهم ومحاسبتهم ضمنهم من خلال نظم التكوين ومن خلال سلسلة الاجتماعات والندوات التي تفرض وتحاول فيه المنظمة غرس قيم المنظمة وبناء الهوية المهنية التي تعمل على زيادة الاندماج المهني للعمالة داخل المنظمة .

الجدول رقم (5) يبين أفضلية خيار نظام العمل من خلال امتيازاته المقدمة للعمال
بين النظام السابق والجديد

النسبة	التكرار	
%84	42	أفضلية نظام العمومي للمؤسسة
%16	8	أفضلية نظام الشراكة
%100	50	المجموع

التعليق على الجدول 5 :

من خلال الجدول السابق والذي يبين مدى أفضلية بين نظام التسيير العمومي الوطني وبين تسيير في نظام الشراكة نلاحظ أن نسبة 84% مما يفضلون نظام العمومي للمؤسسة بحيث

يتضح لنا بذلك أن معظم العمال كانوا أكثر رضا على المرتب الشهري المتحصل عليه في المؤسسة العمومية و بدرجة كبيرة عند عمال التحكم، فهو يشيع حاجيا تهم الاقتصادية والاجتماعية، مؤكداً في ذلك أن أجرتهم كانت مرتفعة مقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى فمؤسستهم كانت ناجحة، و دخول الشريك الأجنبي لم يضيف إلى تلك الأجرة إلا زيادة قليلة بنسبة 5% الأمر الذي أدى إلى عدم رضاهم عن المرتب في المؤسسة المشتركة التي كانوا يتوقعون منها التحسين و الزيادة أكثر ومن من جهة و باعتبارهم أصبحوا يبذلون مجهودات أكبر مما كانوا عليه في السابق من جهة أخرى، حيث نجد عمال التحكم الفئة الأشد رفضاً مقارنة بفئة الإطارات، باعتبار هذه الخيرة حظيت بالاهتمام أكثر من طرف الشريك الأجنبي عكس الفئات الأخرى، وهؤلاء ان هويتهم المهنية ضئيلة نتيجة عندهم استقرارهم والبحث عن وظائف في مؤسسات أخرى ، وبقائهم في هاته المؤسسة تمليه ظروف اجتماعية واقتصادية خصوصا في ظل سياسية التقشف التي تسمح مسالة التوظيف في الآونة الأخيرة ،في حين ان نسبة 16% مما يرون بان هنالك أفضلية في نظام الشراكة الذين يرون ان نظام التسيير يعتمد على الصرامة في التطبيق غالبيتهم من فئة الإطارات الذين لا يحتكون بالإعمال التي تتطلب جهدا وعملا أكثر وبهذا فان ثقافة العامل الجزائري تملئ عليه عدة جوانب سلوكية يتبناها داخل منظمة الشراكة الأجنبية نندعم إلى الاندماج المهني الكلي ويرى بأن ها مرحلة عابرة غير دائمة مما يجعله يتكيف

ويتبنى هذا السلوك التكيفي الغير الدائم نتيجة درايبته بان هاته الوضعية هي أنية غير مستقرة.

سادسا : نتائج الدراسة :

في الأخير يمكن سرد جملة النتائج المتوصل إليها من خلال هاته الدراسة على النحو التالي :

✓ إن التغيرات النفسية و السلوكية للعمال الجزائريين في الممارسة داخل الشراكة الأجنبية، والتي لا شك أن الواقع والظروف التي تفرضها الشراكة أنها ستقدم لنا سلوكا مغايرا للذي تميز به الفرد الجزائري، وهذا ما لمسناه في مسألة الانضباط، هذا السلوك الذي يقترن باستيعاب قيمة الوقت، فنادرا ما نجد تأخر، ولأنه مرفوض، فإنه لا يسمح به إلا في حالات جد اضطرارية، وعلى الفرد تبرير سبب ذلك.

✓ لا يشغل العامل الجزائري حباً لمؤسسته، كما هو الحال بالنسبة للعامل الأجنبي فلا يقبل العامل الجزائري أن يُعامل كأداة في خدمة الأهداف التي يرسمها الرؤساء و المؤسسة، فهو رغم رفضه الضمني لقواعد العمل إلا أنه يفضل الحفاظ على عمله، و يكون بذلك اختار الحل الأقل ضرر ممكن، و هو ما يُطلق عليه بالعقلانية المحدودة و الموقفية و يكون بذلك عقد اتفاقاً يأخذ شكل "هدنة اجتماعية هو ما يفسر تكيف الأغلبية تحت ضغط الالتزام المهني.

✓ غياب ثقافة مؤسساتية جماعية يفتح المجال إلى استراتيجيات فردية، الذين يسعون من خلال اندماجهم وتكيفهم باستغلال الواقع الجديد في إطار الشراكة الأجنبية لمصالحهم الشخصية، غير أنه لا يمكن اعتبارا لاستراتيجيات الفردية بأنها تعكس تكيفهم التام بل هي عبارة عن تحين الفرص بناء على توقعاتهم، هذا الموقف هو متغير فهو في مجال انتقالي دائم مما يخلق وضعية تتميز بالبحث الدائم عن الاستقرار بشتى أنواعه ولو على حساب تغيير بيئة العمل في ضوء المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية.

✓ اعتبار الشراكة لدى العاملين الجزائريين إطار تنظمي يمكن ان يستمد منه الفرد تطور وتكوين رغم غياب التكوين بالمؤسسة إلا أن الاحتكاك مع الأجانب يمكن ان يسهم في تنمية سلوكيات الأفراد العاملين في إطار العوامة .

✓ الاندماج المهني النسبي للعمال الجزائرية في إطار الشراكة الأجنبية، نتيجة شعور بالإجحاف في منح الامتيازات لنظرائهم الأجانب فيما يخص التوظيف والأجور والعلاوات ونظرا إلى تصورات العامل الجزائري إلى المؤسسة ما قبل الشراكة الأجنبية

أي في إطار التسيير العمومي الذي كانت تمنح له جملة من الامتيازات خصوصا في الأجر وحتى في مجال التوظيف والتحويلات التي مست الشغل في إطار بروز الصيغ الجديدة للتوظيف عن طريق مثلا عقود محدودة المدة وغيرها من الصيغ الجديدة التي تطبقها هاته المؤسسات الأجنبية نتيجة التسيير العالمي ، إضافة إلى توقعات الفرد داخل المنظمة بان هاه المرحلة هي مرحلية غير مستقرة تنهني بنهاية عقد الشراكة فهو يستغلها فقط ويجد نفسه في دوامة البحث عن العمل في اطار المؤسسة العمومية التي تقدم له جملة من الخدمات الاجتماعية وهذا وفق التصور الذي يحمله العمال اتجاه النظام العمومي .

خلاصة :

ان نظام الشراكة الاجنبية التي تبنته الجزائر في مجالات متعددة يمكن اعتباره خطوة هامة في تاريخ المؤسسة الجزائرية ،كونها ستسمح باحتكاك الشريك الجزائري الذي ينقصه الكثير في ميدان العمل والخبرة ، بالشريك الأجنبي المالك للتقنيات المتطورة والمهارات الفنية والتسيير المحكم حتى ولو كان ذلك بطريقة غير مباشرة تستدعي من الطرف المحلي رسم استراتيجية محكمة تستند إلى الفطنة والذكاء والانتباه لانتزاع الخبرة والاستفادة من كل ما يقدمه الشريك الأجنبي في ميدان العمل ، مثلما فعلته دول جنوب شرق آسيا ، كما نجد أن النظام الجديد غير من الحياة المهنية للعمال بدرجة قليلة ، إذ عبروا في ذلك عن اكتسابهم لبعض المهارات الجديدة في العمل وبعض الخبرات التي تعتبر الهدف الأساسي من هذه الشراكة، في حين هنالك جملة من المشاكل التي تواجه العمال في المؤسسة المشتركة ، يتعلق مجملها بمشكلات الأمن الوظيفي والاستقرار وطول فترة العمل وبالتالي الإرهاق ، وغياب القوانين المنظمة للعمل . وكل هذا يقف حائلا أمام رضا العمال وقبولهم بالنظام الجديد.

قائمة المراجع المعتمدة :

/المراجع العربية :

- 1-بدوي، أحمد زكي , معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية،بيروت: مكتبة لبنان، 1997.
- 2-محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم :من سوسولوجية العمل الى سوسولوجية المؤسسة ، ط1،الجزائر،أوت 2010 .

3- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي ، التصميم والمنهج والإجراءات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992،
/ المراجع والمقالات الأجنبية :

- Boudehane M, **Les nouveaux fondements et cadres de l'investissement en Algérie** , Edition El-Malakia , Alger .
- Cabin Ph., **les mythes de l'entreprise**, in : les organisations, Etats des savoirs, Auxerre, Ed des sciences humaines .
- Delavalle E, **Culture et décision, le cas d'une entreprise de haute technologie**, Paris, I.A., 1994 cité par lui même dans « pour ne plus gérer sans la culture », in : Revue française de gestion, 1996, n°110.
- **FLACHER (B), Travail et intégration sociale**, Editions Bréal, Paris, 2ème éd, 2008.
- Irwin RICHARD, **les principes du management**, traduit par Philippe de la vergne, Paris, Economica, 1985.
- JHON.R. Scherer Horn ,JAMES, **comportement humain et organisation**, Paris, village mondiale, 2002.
- Juliette Grange, **Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion**, in : FERRY (V) et alii, **20 Ans de Discours Sur L'intégration**, L'Harmattan, Paris, 2005.

مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء
متطلبات اقتصاديات التعليم
" دراسة حالة جامعة البلقاء التطبيقية"
الدكتور هشام محمد الصمادي
جامعة البلقاء التطبيقية- كلية عجلون الجامعية- قسم العلوم الادارية والماليه

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم وعلاقته ببعض المتغيرات في الكليات التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية للعام الدراسي 2016/2017م. تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في كلية عجلون الجامعية وكلية بنات اربد الجامعية وكلية الحصن الجامعية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية بلغ قوامها (120) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة الشراكة والمكونة من (29) فقرة وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على أفراد العينة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الشراكة تراوح بين متوسط وعالي ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الأساسية في الدراسة(الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة). وفي ضوء تلك النتائج تم الخروج بمجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة التوعية بأهمية الشراكة، وضرورة إشراك المجتمع المحلي في وضع سياسات القبول والبرامج الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة ، إدارت الجامعات، أعضاء هيئة التدريس.

Abstract

The level of partnership among the Jordanian university departments and community departments in the light of economy education requirements

The aim of this study is to asses the level of partnership among Jordan's universities and the local community in the light of economy education requirements and their relation with some variables in Al-Balqa University colleges for the academic year 2016/2017.

Random sample faculty members have been chosen from Ajloun University College, University College of Irbid for Girls, Al-Husn University College consisted of (120) faculty members.

To achieve the goals of this study, a survey form of (29) sections was constructed , and after it has been proven to be credible and constant, it has been applied on the targeted sample.

The results of the study shows that the level of partnership is either average or high. The results also show the existence of statistic differences for primary variables in the study: (gender, qualifications, academic ranking and experience). Some recommendations have been set accordingly.

The most important of these recommendations was to in crease the awareness of partnership and involve the local community in stating the policy of acceptance and the academic programmers.

Key words: Partnership, Universities departments, Faculty members

الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

مقدمة:

الشراكة بين المؤسسات المختلفة من ابرز سمات العصر لما لها من دور كبير في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد الوطني، لذا سعت أغلب المجتمعات إلى تعزيز العلاقة التكاملية بين مختلف المؤسسات بشكل عام، وبين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الإنتاجية على وجه الخصوص.

ونظرا لزيادة المنافسة بين المؤسسات المختلفة نتيجة للعولمة والتطورات التكنولوجية المستمرة، كان لا بد لإدارات الجامعات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية من تعزيز الشراكة بينهما لنشر المعرفة، وتعزيز النمو الأكاديمي وزيادة البحث والتطوير والابتكارات وبراءات الاختراع وبناء القدرات التنظيمية للمؤسسات المختلفة وتنمية المجتمع (Tumuti , Thoruwa , and Wanderi , 2013) .

من جهته أكد فرانس (Frances 2009) أن الشراكة بين إدارات الجامعات والمجتمع المحلي تعكس العلاقة التكاملية بين العلم والإنتاج بهدف بناء مشاريع مشتركة

لتحقيق التواصل الاكاديمي والحضاري بين المتشاركين، وإيجاد حلول مناسبة لمجموعة من العوائق والمشاكل التي تواجهها الأطراف المتعاقدة.

في حين أشار(السلطان، 2005) إلى أن فلسفة الشراكة بين إدارات الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي تأتي من الدور البارز الذي تلعبه الجامعات من اجل تمكين المؤسسات الخدمية والإنتاجية في المجتمع للقيام بدورها بفاعلية، إضافة إلى تفعيل التكامل بين النظام الجامعي والأنظمة الاجتماعية الأخرى بما في ذلك النظام السياسي والاقتصادي والثقافي المجتمعي.

أما ستمان وشرفر (Stillman, and Schirvar , 2001) فيؤكدان على أن مبررات الشراكة بين المؤسسات التعليمية والجامعات تأتي من الدور الذي تقوم به الجامعات في إحداث التنمية وتطويرها وضمان استمراريتها وهي إلى جانب ذلك تقوم بمهمة تحرى أسباب المشكلات التي تواجه المجتمعات وتعمل على حلها من خلال تشخيص علمي دقيق، وتضع الحلول المناسبة لها.

وتعرف الشراكة بأنها:التعاون والتفاعل بين أطراف المؤسسات التربوية ومؤسسات المجتمع الأخرى من أجل تحقيق التنمية وإيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من الوضعيات والعوائق والمشاكل التي تواجهها هذه الأطراف المتعاقدة. (الدرج، 2008).

في حين عرفتها (الصائح، 2014) بأنها : آلية لتوثيق الروابط بين إدارات الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي الأخرى من خلال تجميع القدرات في طرفي الشراكة لتحمل أعباء العمل وزيادة الإنتاج وتحقيق التنمية.

وعرفتها محمود(2015) بأنها اتفاقا يضمن تبادل المنافع بين إدارات الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي بحيث يقدم المجتمع المحلي الدعم المادي للجامعات في حين ترقد الجامعات المجتمع المحلي بالكفاءات المؤهلة لتحقيق عملية التنمية المستدامة".

وتكمن أهمية الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي في أن المشاركة تسهم في معالجة قضاياها ومشكلاتها، من الناحية الاجتماعية والاقتصادية. كما أنها تساهم في زيادة اهتمام الفئات المستفيدة من العملية التربوية، وتؤكد الشعور بالمسئولية تجاهها، وتحرك العديد من الطاقات لحل القضايا التربوية ومشكلاتها، وأخيرا تسهم الشراكة في تأمين موارد مالية وبشرية ومواد لازمة، لزيادة فعالية النظام التربوي(Robinson,2004).

وتتفق الأدبيات التربوية على أن الشراكة نوعان(حمداوي، 2006، الصائح، 2014):

- شراكة داخلية: وهي الشراكة التي يساهم فيها أعضاء المؤسسات التربوية بهدف تحسين المخرجات التعليمية .

- شراكة خارجية : تتمثل في انفتاح المؤسسة التعليمية على محيطها المحلي، والمحيط الوطني، والدولي، أي أن الشراكة الخارجية قد تكون شراكة وطنية، أو دولية مع مؤسسات أجنبية، أو عربية ضمن التبادل الثقافي، أو عبر توأمة تشاركيه مؤسساتية.

ووفقا ماثيوس وهيو (Mathews & Hu, 2007) فإن الشراكة تتطلب إيجاد نوع من الانسجام بين تطلعات المجتمع المحلي للتنمية وبين الأدوار الأكاديمية للجامعات وهذا يفرض على الجامعات أن تحرص على تنمية البحث العلمي والتطبيقي، بحيث يتم ربط البحوث العلمية بمشكلات المجتمع ، إضافة إلى حرص الجامعات على إعداد الأطر والكفاءات البشرية التي يحتاجها المجتمع في مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وتزويدها بأحداث المعارف والخبرات وينمي قدراتها على اكتساب المعارف والخبرات المتحددة، وتنمية المعرفة وتقديمها لتزويد المجتمع بالمعلومات والمعارف والتقنيات الجديدة، وأن تفتح الجامعات باستمرار على قضايا التنمية في المجتمع وتتصدى لمشكلاته، وأن تنطلق في عملها من احتياجاته ومطالبه وأن تسهم في حل مشكلاته بتقديم الحلول العلمية بما يجعل الجامعات شريكاً في أساسيات التنمية، وأخيراً أن تعمل الجامعات على ربط مناهج التعليم والتدريب باحتياجات البيئة فيدرس طلاب الطب الأمراض المتوطنة ، وأمراض الريف ويدرس طلاب الزراعة مشكلات الزراعة المحلية والثروة الحيوانية وبذلك يتحقق لقاء النظري بالعملي والخبرة بالعلم.

ويرى (حسنين، 2005) إن التحديات الاقتصادية التي تعاني منها الكثير من الدول تؤثر إلى حد كبير بموازنة التعليم، فينبغي أن تشارك كافة شرائح المجتمع المحلي في مسؤولية تمويل التعليم ودعم المؤسسات التعليمية، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى:

1. استخدام الموارد بغرض الاستجابة للتحديات التربوية.
2. جعل المؤسسات مراكز للإنتاج والقيام بالخدمات الاستثمارية لمؤسسات المجتمع.
3. تشجيع المشاركة الشعبية في تمويل التعليم.

ولأهمية موضوع الشراكة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، فقد أجريت العديد من الدراسات حيث سعت دراسة محمود (2015) إلى التعرف على واقع الشراكة بين إدارات الجامعات السورية والمجتمع المحلي. تكونت عينة الدراسة من (165) عضو هيئة تدريس في جامعة تشرين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجامعات السورية تقوم بدور كبير في خدمة المجتمع المحلي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في دور الجامعات السورية في خدمة المجتمع المحلي تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى، ووجود فروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ.

وهدفت دراسة (هلولو، 2013) إلى التعرف على دور إدارات الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي في ضوء مسؤولياتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم دراسة حالة جامعة الأقصى من خلال التطبيق على عينة مكونة من (158) وقد أشارت النتائج إلى أن دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي كان متوسطاً، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) .

وأجرى بركات وعوض (2011) دراسة سعت إلى الكشف عن دور إدارات الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها من خلال التطبيق على عينة مكونة من (132) عضو هيئة تدريس في بعض الجامعات العربية، وقد أشارت النتائج إلى أن دور الجامعات العربية وفق تقديرات أعضاء هيئة التدريس كان بمستوى عالي في مجال إعداد الفرد، وكان هذا الدور بمستوى متوسط في مجال تنمية مجتمع المعرفة ومجال توليد المعرفة.

أما دراسة هاميلتون وآخرون (Hamilton & eth, 2010) فقد هدفت إلى الكشف عن اثر العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات و المجتمع المحلي في اثنين من المجتمعات المحلية في غينيا الجديدة و استراليا. تم في هذه الدراسة استخدام منهجية دراسة الحالة، حيث أشارت النتائج إلى أن الشراكات بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمجتمع المحلي تسهم في تحسين النشاطات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة في المناطق التي تخدمها هذه الشراكات. كما أوضحت النتائج إلى أن الشراكة هذه تسهم في تنمية المشاريع الاقتصادية والاجتماعية في هذه المناطق مما انعكس بشكل ايجابي على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

وأجرى وليامز وآخرون (Williams, and others, 2008) دراسة هدفت إلى اختبار اثر العلاقة بين الجامعة و المجتمع المحلي على جودة الحياة في عدد من المناطق في ولاية اونتاريو الكندية. تم في هذه الدراسة اخذ تصورات بعض أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات بلغ عددهم (264) عضو هيئة تدريس وأراء مجموعة من الشخصيات في المناطق التي حصلت فيها شراكة بين المجتمعات المحلية و الجامعات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشراكات بين المجتمع المحلي و الجامعات أسهمت في تحسين جودة الحياة في المناطق المتضمنة في تلك الشراكات، كما أشارت النتائج إلى إن رغبة المجتمع المحلي تسهم في تفعيل الشراكة وإنجاحها.

وأجرت رايلي (Riley, 2008) دراسة هدفت للكشف عن الدور الذي تلعبه الشراكات مع المجتمعات المحلية في نجاح العملية التعليمية، حيث تم إجراء مقابلة مع مدراء عشر شركات تم اختيارها عشوائياً. و أظهرت النتائج أن العمل على خلق روح مجتمعية قائمة على التعاون بين المجتمعات المحلية و المؤسسات التعليمية قادراً على تحسين فرص نجاح العملية التعليمية.

وباستعراض الدراسات السابقة يظهر بوضوح أهمية الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي وما لتك الشراكة من دور كبير في تنمية المجتمع المحلي والإسهام في تقدمه ، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة وصفية تناولت موضوع واقع الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي، في حين أن الدراسة الحالية جاءت لتقييم تلك الشركة والتعرف على أوجه القوة والضعف فيها وبالتالي تعد هذه الدراسة خطوة تالية للدراسات السابقة ومكملة لها.

مشكلة الدراسة

أصبحت الشراكة بين المؤسسات التعليمية عموماً والجامعات على وجه الخصوص مطلباً رئيسياً لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز مبدأ الاستثمار في رأس المال البشري ورغم ما يحققه التعاون من مزايا وفوائد كبيرة فإن مستوى الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي ما تزال محدودة وفي نطاقات ضيقة، الأمر الذي يستلزم إجراء البحوث والدراسات للتعرف على جوانب القوة والضعف في تلك الشراكة.

أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين الآتيين :

1- ما مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الأكاديمي والخبرة ؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، إضافة إلى الكشف عن الفروق في وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الأكاديمي والخبرة).

أهمية الدراسة

من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في الآتي:

- 1- توفير قاعدة معلومات للجامعات قد تساعد القائمين على برامج الشراكة في التعرف على أوجه القوة والضعف للجوانب المختلفة للشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي مما يسهم في التغلب على جوانب الضعف والقصور فيها.
- 2- تقديم تغذية للمجتمع المحلي عن أوجه الشراكة الممكنة مع الجامعات والعمل على تعزيزها تحقيقاً لمبدأ التنمية المستدامة وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الشراكة: تعاون واتصال مشترك بين أطراف وأطراف أخرى تجمعهم مشاريع وخطط وعمليات وأنشطة وبرامج مشتركة، والغاية منها تحقيق التواصل والتعاون بين الشركاء من أجل إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة العوائق والمشاكل والأنشطة المتضمنة في هذه العلاقة

(أحمد، 2002). وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات أداة استبانة الشراكة المعدة لهذا الغرض.

الجامعات: مؤسسات علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (بدران، 2000) ويقصد بها إجرائياً كليات عجلون والحصن واربد التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية.

إدارات الجامعات: الجهة التي تقوم باستغلال الموارد البشرية من اعضاء هيئة تدريس واداريين وطلبة وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة بالكف والكيف الذي يطمح اليه المجتمع.

أعضاء هيئة التدريس: وهم المدرسون في كليات الجامعة العلمية والإنسانية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية للعام الدراسي 2015/2016م من حملة المؤهل العلمي ماجستير أو الدكتوراه سواء أكان محاضراً، أو أستاذاً مساعد أم مشارك فأعلى.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- **حدود بشرية:** تقتصر هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية .
- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة في الكليات التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية (كلية عجلون الجامعية وكلية الحصن وكلية بنات اربد الجامعية) التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية.س
- **حدود زمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2016/2017.

محددات الدراسة:

اقتصرت تعميم نتائج الدراسة على الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة للكشف عن مستوى الشراكة بين الجامعات الأردنية والمجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية وما تتمتع به من صدق وثبات، والتي هي من تطوير الباحث.

الدراسة العملية

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات عجلون، واربد، والحصن التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية والبالغ عددهم (405) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي (2016 -2017). حيث اختار الباحث عينة بالطريقة العشوائية بلغت (120) عضو هيئة تدريس بالطريقة العشوائية، والجدول (1) بين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1) : التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة%	التكرار	الفئات	
0.60	72	ذكر	الجنس
0.40	48	أنثى	
0.68	39	ماجستير	المؤهل العلمي
0.32	81	دكتوراه	
0.23	27	محاضر	الرتبة الأكاديمية
0.61	73	أستاذ مساعد	
0.16	20	أستاذ مشارك فأعلى	
0.28	33	5سنوات فأقل	الخبرة
0.48	58	من 5-10 سنوات	
0.24	29	أكثر من 10 سنوات	
%100	120	المجموع	

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لقياس مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات وإدارات المجتمع المحلي، حيث تم الاعتماد في تطوير أداة الدراسة على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وبالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة والأخذ بأراء المحكمين والمختصين التربويين. وفي ضوء ذلك تم صياغة (30) فقرة تمثل نمطا معيناً للشراكة كل و تكون الاستجابة عن كل فقرة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي .

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى، فقد عرض الباحث (أداة الدراسة) بصورتها الأولية على (5) محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في القياس والتقويم والإدارة العامة ، والإدارة التربوية، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات وتمثيلها للغرض الذي أعدت من أجله، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة، وبعد استعادة

الاستبيانات تم تعديل ملاحظات المحكمين، حيث أصبحت فقرات الأداة بصورتها النهائية (29) فقرة بدلا من (30).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) عضو هيئة تدريس ، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. والجدول أدناه بين ذلك
الجدول رقم (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية لاستبانة أعضاء هيئة تدريس

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الشراكة الأكاديمية	0.85	0.86
الشراكة البحثية والعلمية	0.88	0.90
الشركة في التدريب والتأهيل	0.86	0.91
الشراكة ككل	0.88	0.92

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية :

أولاً: المتغير المستقل الرئيسي: عضو هيئة التدريس

ثانياً: المتغيرات المستقلة الثانوية:

الجنس وله مستويان : ذكر أنثى.

المستوى الأكاديمي: ماجستير دكتوراه

الرتبة الأكاديمية: محاضر أستاذ مساعد أستاذ مشارك فأعلى

الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5- أقل من 10 سنوات 10 سنوات

ثالثاً: المتغيرات التابعة

- مستوى الشراكة وله ثلاثة أبعاد:

- عالي

- متوسط

- قليل

إجراءات الدراسة

للتوصل إلى نتائج الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- 1- تحديد هدف الدراسة والمتمثل بالكشف عن مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية وإدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم.
- 2- بناء أداة الدراسة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها وفقاً للإجراءات العلمية المتبعة في بناء الأدوات وحساب الصدق والثبات.
- 1- الحصول على أعداد مجتمع الدراسة في ضوء كتاب تسهيل مهمة الباحث كلية عجلون الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية.
- 2- اختيار أفراد العينة ثم مقابلتهم وشرح هدف الدراسة لهم.
- 3- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة .
- 4- تعبئة البيانات اللازمة من قبل أفراد عينة الدراسة ثم الإجابة على فقرات الاداة كما يرونها معبرة عن وجهة نظرهم بكل صدق وموضوعية. وذلك بعد إحاطتهم علماً بأن إجاباتهم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- 5- جمع البيانات ومن ثم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، ثم تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها واستخراج النتائج، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها و وضع التوصيات والمقترحات.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات الأداة والمجالات ككل.
2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، المؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية والخبر، ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية في هذه الدراسة اعتمد الباحث المقياس الثلاثي (المحك المعياري) والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3) : المقياس الثلاثي

من 1.00 - أقل من 2.33	قليل
من 2.33 - أقل من 3.66	متوسط
من 3.66 - أقل من 5.00	عالي

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية وإدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم وعلاقته ببعض المتغيرات، وفيما يلي عرضاً للنتائج وفقاً لتساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الشركة في التدريب والتأهيل	4.04	.64	عالي
2	2	الشراكة البحثية والعلمية	3.97	.76	عالي
3	3	الشراكة الأكاديمية	3.00	.79	متوسط
		الشراكة ككل	3.73	.59	عالي

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.00-4.04)، حيث جاء مجال الشركة في التدريب والتأهيل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، تلاه في المرتبة الثانية الشراكة البحثية والعلمية بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، بينما

جاء مجال الشراكة الأكاديمية في المرتبة الأخيرة وامتوسط حسابي بلغ (3.00)، وبلغ المتوسط الحسابي للشراكة ككل (3.73).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:
المجال الأول: الشراكة الأكاديمية:

جدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشراكة الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تقدم الجامعات برامج أكاديمية لتأهيل أفراد المجتمع فنياً ومهارياً	3.30	.87	متوسط
2	4	يتعاون المجتمع المحلي مع الجامعات بهدف تحسين نوعية التعليم	3.19	1.22	متوسط
3	8	تقدم الجامعة خدمات نوعية ومتخصصة لخدمة أفراد المجتمع	3.16	1.26	متوسط
4	7	تتعاون الجامعات مع المجتمع المحلي في التخفيف من مشكلة البطالة للأكاديميين وذلك من خلال تشغيلهم في مشاريع بحثية	3.15	1.15	متوسط
5	5	يساعد المجتمع المحلي الجامعات على تحديث سياسات القبول فيها من حين لآخر لجعلها تتفق مع الحاجات الفعلية للمجتمع المحلي	3.11	1.18	متوسط
6	9	تتعاون الجامعات مع المجتمع المحلي لتعزيز الكفاءة النوعية للطلبة	2.75	.94	متوسط
7	1	تفسح الجامعات المجال للمجتمع المحلي للمشاركة في وضع سياسات القبول تتفق ومتطلبات المجتمع الفعلية	2.72	1.19	متوسط
8	3	يشارك المجتمع المحلي في اختيار البرامج الأكاديمية التي تنفذها الجامعات	2.69	1.21	متوسط
9	6	يشارك المجتمع المحلي مع الجامعات في صياغة الخطط الدراسية وتطويرها	2.67	1.22	متوسط
		الشراكة الأكاديمية ككل	3.00	.79	متوسط

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.67- 3.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقدم الجامعات برامج أكاديمية لتأهيل أفراد المجتمع فنيا ومهاريا " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.30)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " يشترك المجتمع المحلي مع الجامعات في صياغة الخطط الدراسية وتطويرها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.67). وبلغ المتوسط الحسابي لخدمة المجتمع (3.00).

المجال الثاني: الشراكة البحثية والعلمية

جدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال الشراكة البحثية والعلمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي على الاستفادة من نتائج البحوث بما يخدم متطلبات التنمية المحلية	4.19	.92	عالي
2	6	تتعاون الجامعات مع المجتمع المحلي في الاستفادة من قاعدة المعلوماتية التي تمتلكها الجامعات لإفادة الباحثين فيها	4.13	.94	عالي
3	2	تشجع الجامعات المجتمع المحلي على إعداد البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع المحلي	4.05	.95	عالي
4	4	تحرص الجامعات على الأخذ بالتجارب الدولية الناجحة والمتعلقة بإسهام البحث العلمي في تنمية المجتمع	4.00	1.02	عالي
5	8	تتعاون الجامعات مع المجتمع المحلي في إنشاء مجلس للبحث العلمي يضم أعضاء من أساتذة الجامعات و المجتمع المحلي	3.98	1.06	عالي
6	7	تتعاون الجامعات مع المجتمع على إنشاء صندوق لدعم البحث العلمي	3.97	1.00	عالي
6	1	تشجع الجامعات المجتمع المحلي على إعداد البحوث التي تسهم في حل مشكلات المجتمع المحلي	3.97	1.09	عالي

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	10	يتعاون المجتمع المحلي مع الجامعات في إنشاء قاعدة معلومات مشتركة لخدمة الجامعات والمجتمع المحلي	3.95	1.05	عالي
9	8	تتعاون الجامعات مع المجتمع المحلي في إنشاء مجلس للبحث العلمي يضم أعضاء من أساتذة الجامعات و المجتمع المحلي	3.52	1.23	متوسط
10	9	يتعاون أفراد المجتمع المحلي والجامعات على تحويل الإنتاج العلمي والتقني، من مرحلة الإبداع الفردي إلى مرحلة الإبداع المؤسسي	3.49	1.14	متوسط
		الشراكة البحثية والعلمية ككل	3.97	.76	عالي

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.49- 4.19)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي على الاستفادة من نتائج البحوث بما يخدم متطلبات التنمية المحلية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها " يتعاون أفراد المجتمع المحلي والجامعات على تحويل الإنتاج العلمي والتقني، من مرحلة الإبداع الفردي إلى مرحلة الإبداع المؤسسي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49). وبلغ المتوسط الحسابي للبحث العلمي (3.97).

المجال الثالث: الشراكة في التدريب والتأهيل

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشراكة في التدريب والتأهيل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يشترك المجتمع المحلي مع الجامعات في تغيير آليات التدريب لتتلاءم مع البيئة الاقتصادية المحلية	4.21	.85	عالي
2	5	يتعاون المجتمع المحلي مع الجامعات في إعداد البرامج التدريبية التي تركز على المهارات التقنية والتطبيقية	4.19	.87	عالي
3	3	يشترك المجتمع المحلي مع الجامعات في توفير فرص	4.16	.86	عالي

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		التدريب المهني للعاطلين عن العمل			
4	8	يتعاون المجتمع المحلي والجامعات على إنشاء بنية تحتية للأعمال الإلكترونية تتناسب مع التحول لاقتصاد المعرفة	4.13	.98	عالي
5	7	يتعاون المجتمع المحلي مع الجامعات على تعزيز المهارات والمؤهلات المطلوبة للعمل بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة	4.06	.94	عالي
6	4	يشترك المجتمع المحلي والجامعات في توفير المهارات والمعلومات اللازمة لإدارة المشاريع الإنتاجية في المجتمع	4.02	.87	عالي
7	1	يتعاون المجتمع المحلي والجامعات في تعزيز مبدأ الاستثمار في رأس المال البشري	4.01	.84	عالي
8	9	يتعاون المجتمع المحلي مع الجامعات لتعزيز التعلم والتدريب المستمرين لأفراد المجتمع المحلي مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة	4.01	.85	عالي
9	2	يتعاون المجتمع المحلي والجامعات في إعداد وتطوير وتدريب الكوادر البشرية أكاديميا ومهنيًا	3.97	.83	عالي
10	10	يشترك المجتمع المحلي والجامعات في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، لبناء نظام معلوماتي و اتصالي فعال لخدمة المجتمع المحلي	3.65	.99	عالي
		الشراكة في التدريب والتأهيل ككل	4.04	.64	عالي

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.65- 4.21)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يشترك المجتمع المحلي مع الجامعات في تغيير آليات التدريب لتتلاءم مع البيئة الاقتصادية المحلية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.21)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها " يشترك المجتمع المحلي والجامعات في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، لبناء نظام معلوماتي و اتصالي فعال لخدمة المجتمع المحلي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.04).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و

إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، و المستوى الأكاديمي والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الشراكة بين الجامعات الأردنية والمجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، و المستوى الأكاديمي والخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، و المستوى الأكاديمي والخبرة

الشراكة ككل	الشراكة في التدريب والتأهيل	الشراكة البحثية والعلمية	الشراكة الأكاديمية			
3.72	4.03	3.97	2.96	س	ذكر	الجنس
.58	.64	.75	.76	ع		
3.75	4.04	3.97	3.05	س	أنثى	
.60	.64	.78	.83	ع		
3.57	3.82	3.79	2.93	س	ماجستير	المؤهل العلمي
.61	.68	.76	.79	ع		
3.87	4.22	4.12	3.07	س	دكتوراه	
.54	.55	.73	.79	ع		
3.80	4.16	4.08	2.94	س	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
.56	.59	.71	.84	ع	مشارك فاعلى	
3.70	4.00	3.93	3.01	س	أستاذ	

الشراكة ككل	الشراكة في التدريب والتأهيل	الشراكة البحثية والعلمية	الشراكة الأكاديمية			
.61	.61	.83	.78	ع	مساعد	
3.72	4.02	3.95	3.02	س	محاضر	
.59	.66	.75	.79	ع		
3.79	4.11	4.00	3.09	س	5 سنوات	الخبرة
.61	.66	.81	.77	ع	فأقل	
3.59	3.88	3.80	2.91	س	من 5-10	
.63	.71	.86	.77	ع	سنوات	
3.78	4.09	4.04	3.01	س	أكثر من 10	
.54	.57	.66	.81	ع	سنوات	

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى حول مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس(ذكر، أنثى) والمؤهل العلمي(ماجستير، دكتوراه) والرتبة الأكاديمية (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك فأعلى)، والخبرة (5 سنوات فأقل، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد للمجالات جدول (22) وتحليل التباين الرباعي للأداة ككل جدول(8).

جدول (8) : تحليل التباين الرباعي المتعدد الأحادي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي و الرتبة الأكاديمية، والخبرة على مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الشراكة الأكاديمية	3.343	1	3.343	9.359	.002
هوتلنج =0.009	الشراكة البحثية والعلمية	1.697	1	1.697	3.130	.077
ح=0.003	الشركة في التدريب والتأهيل	5.088	1	5.088	8.223	.004
المؤهل العلمي	الشراكة الأكاديمية	73.094	1	73.094	204.634	.000
هوتلنج =0.123	الشراكة البحثية والعلمية	52.893	1	52.893	97.521	.000
ح=0.000	الشركة في التدريب والتأهيل	11.264	1	11.264	18.205	.000
الرتبة الأكاديمية	الشراكة الأكاديمية	2.274	2	1.137	3.183	.042
ويلكس =0.992	الشراكة البحثية والعلمية	1.694	2	.847	1.562	.210
ح=0.029	الشركة في التدريب والتأهيل	1.358	2	.679	1.098	.334
الخبرة	الشراكة الأكاديمية	20.509	2	10.254	28.708	.000

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
ويكس = 0.962	الشراكة البحثية والعلمية	21.058	2	10.52	19.4	0.000
ح = 0.000	الشركة في التدريب والتأهيل	9.118	2	4.559	7.36	0.001
الخطأ	الشراكة الأكاديمية	595.80	1668	0.357		
	الشراكة البحثية والعلمية	904.67	1668	0.542		
	الشركة في التدريب والتأهيل	1032.0	1668	0.619		
الكلي	الشراكة الأكاديمية	687.77	1674			
	الشراكة البحثية والعلمية	976.17	1674			
	الشركة في التدريب والتأهيل	1054.9	1674			

يتبين من الجدول (8) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال الشراكة البحثية والعلمية ، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات. وجاءت الفروق لصالح دكتوراه.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات. باستثناء الشراكة الأكاديمية. ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً

بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (9).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي و الرتبة الأكاديمية، والخبرة على مستوى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.002	10.053	3.180	1	3.180	الجنس
.000	142.807	45.167	1	45.167	المؤهل العلمي
.476	.743	.235	2	.470	الرتبة الأكاديمية
.000	26.244	8.300	2	16.601	الخبرة
		.316	1668	527.550	الخطأ
			1674	586.390	الكلي

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الجنس. وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح دكتوراه.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) تعزى لأثر الخبرة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الرتبة الأكاديمية على مجال الشراكة الأكاديمية

مؤشر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك فأعلى	المتوسط الحسابي		
			4.16	أستاذ مشارك فأعلى	الشراكة الأكاديمية
		*.16	4.00	أستاذ مساعد	
	.02	*.14	4.02	محاضر	

*دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

يتبين من الجدول (10) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 = \alpha$) بين أستاذ مشارك فأعلى من جهة وكل من أستاذ مساعد ومحاضر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك فأعلى في الشراكة الأكاديمية.

جدول (11) : المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الخبرة على مجالات الشراكة

أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	5 سنوات فأقل	المتوسط الحسابي		
			4.11	5 سنوات فأقل	الشراكة الأكاديمية
		*.23	3.88	من 5-10 سنوات	
	*.21	.02	4.09	أكثر من 10 سنوات	
			4.00	5 سنوات فأقل	الشراكة البحثية والعلمية
		*.20	3.80	من 5-10 سنوات	
	*.24	.04	4.04	أكثر من 10 سنوات	

			3.09	5 سنوات فأقل	الشركة في التدريب والتأهيل
		*.18	2.91	من 5-10 سنوات	
	.10	.08	3.01	أكثر من 10 سنوات	
			3.79	5 سنوات فأقل	الشراكة ككل
		*.21	3.59	من 5-10 سنوات	
	*.19	.02	3.78	أكثر من 10 سنوات	

* دالة عند مستوى الدلالة () = 0.05).

يتبين من الجدول (25) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية () = 0.05 بين فئة الخبرة من 5-10 سنوات من جهة وكل من فئتي الخبرة 5 سنوات فأقل وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخبرة من 5 سنوات فأقل وأكثر من 10 سنوات، في الشراكة الأكاديمية و الشراكة البحثية والعلمية والشراكة ككل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية () = 0.05 بين 5 سنوات فأقل ومن 5-10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح 5 سنوات فأقل، في الشركة في التدريب والتأهيل.

مناقشة النتائج والتوصيات:

هدفت هذا الدراسة إلى الكشف عن مستوى الشراكة بين إدارات الجامعات الأردنية و إدارات المجتمع المحلي في ضوء متطلبات اقتصاديات التعليم، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم معالجتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكانت أبرز نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1- إن مستوى الشراكة قد تراوح بين متوسط وعالي، وربما تعزى النتيجة السابقة إلى حداثة فكرة الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي، فالجامعات ورغم محاولاتها مد جسور التعاون لإقامة الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي، إلا أن هذه الخطوة لازالت دون المستوى المطلوب خاصة فيما يتعلق بالشراكة الأكاديمية، وهذا يعود أساسا إلى الفكرة السائدة أن الجامعات مؤسسات أكاديمية فقط، وأن قضايا التنمية هي بالأساس من اهتمام الحكومات أكثر من الجامعات. وبالتالي فإن دور الجامعات يقتصر على إعداد الطاقات البشرية المؤهلة، ومن ثم يتم توظيف تلك الطاقات في المجتمع المحلي، إلا أن الشراكة الحقيقية تتطلب أن تعكس الجامعات تطلعات المجتمع المحلي سواء من ناحية

الكم أو الكيف، لذلك لا بد أن يكون هناك تنسيقاً مسبقاً بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي للتخطيط لسياسات القبول والبرامج الأكاديمية من أجل تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري وبالتالي تحقيق تنمية مستدامة. وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (هلولو، 2013) ودراسة (بركات وعض، 2011) حيث أظهرت تلك الدراسات أن دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي لا يزال متوسطاً.

2- أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً تعزى لجميع متغيرات الدراسة سواء الجنس أو المؤهل العلمي أو الرتبة الأكاديمية أو الخبرة، وربما تعزى النتيجة السابقة إلى أن فكرة الشراكة لازالت فكرة حديثة ولم تتبلور بشكل عملي أو تطبيقي بل أن فكرة الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي لازلت تأخذ شكل نقاشات بحثية أو ندوات علمية ولكن لا توجد حتى الآن شراكة متبادلة بين الجامعات العربية والمجتمعات المحلية بالمعنى التطبيقي التبادلي للشركة، بل أن دور الجامعات لازال مقتصرًا على الجوانب الأكاديمية فحتى الآن لا تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في إعداد البرامج الأكاديمية أو سياسات القبول في الجامعات. كل ذلك اوجد نوعاً من عدم التوافق بين أفراد العينة حول حقيقة الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي وهذا التباين أدى إلى اختلاف وجهات النظر وبالتالي ظهرت الفروق تبعاً للمتغيرات الأساسية في الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة محمود (2015) والتي أظهرت وجود فروق في دور الجامعات السورية في خدمة المجتمع المحلي تبعاً لمتغير الخبرة الأكاديمية وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى، ووجود فروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ. في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (هلولو، 2013) والتي أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) وربما يعود هذا الاختلاف إلى سببين هما:

- أن دراسة (هلولو، 2013) اقتصرت على مكان واحد هو جامعة الأقصى، بخلاف الدراسة الحالية والتي توزعت عينتها على أكثر من مكان.

- أن دراسة (هلولو، 2013) اقتصرت على جانب واحد من جوانب الشراكة وهو خدمة المجتمع بخلاف الدراسة الحالية والتي تناولت ثلاثة مجالات للشراكة هي "الشراكة الأكاديمية، و الشراكة البحثية والعلمية والشركة في التدريب والتأهيل".

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يلي:
- 1- التوعية بأهمية الشراكة بين الجامعات والمجتمع المحلي لتحقيق تنمية مستدامة.
 - 2- تفعيل الشراكة الأكاديمية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في وضع سياسات القبول الجامعي والبرامج الأكاديمية.
 - 3- ضرورة التعاون بين الجامعات والمجتمع المحلي في إعداد البحوث التي تسهم في معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي.
 - 4- إجراء المزيد من الدراسات حول مستوى الشراكة على عينات أخرى للوصول إلى فكرة متكاملة عن حقيقة الشراكة وأوجهها المختلفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أحمد محمود. (2002). دور الجامعة في خدمة المجتمع. مجلة بحوث جامعة حلب، حلب: سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد (31)، ص 1-25.
- بدران، عدنان. (2000). ندوة المواءمة بين البحث العلمي ومشاريع القطاعات الإنتاجية في العالم العربي. جريدة العرب اليوم، العدد (1284)، 11/24.
- السلطان، فهد (2005) المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لشراكة مجتمعية فاعلة، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء التربوي العربي الثاني -سبتمبر، بيروت
- الصائغ، نجاة(2014) الشراكة بين المدارس والجامعات وتطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، 4(1) 33-74.
- محمود، دهما (2015) واقع الشراكة بين الجامعات الحكومية السورية والمجتمع المحلي من وجهة نظر أساتذة جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، 37(1) 123-158.
- هللو، إسلام (2013) دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي في ضوء مسؤولياتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة حالة جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

بركات، زياد وعوض، احمد (2011) واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد (56) 71-113.

الدريج، محمد. (2008). الشراكة التربوية وتطبيقاتها في التعليم. عمان، عالم الكتب للنشر والتوزيع.

حمداوي، جميل. (2006). الشراكة البيداغوجية. مجلة العلوم التربوية، العدد(32)، 33-35. حسنين، سيد أبو بكر. (1995). الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي. ط1، ليبيا: دار الفكر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Mathews, J & Hu, M.(2007).Enhancing the Role of Universities in Building National Innovative Capacity in Asia: The Case of Taiwan. World development Journal, 35(6): 1005-1020.

Riley. Kathryn (2008). Can Schools Successfully Meet Their Educational Aims Without The Clear Support Of Their Local Communities? Journal of Educational Change, 9:311-316.

Robinson, G.(2004). Ethical Problems in Higher Education. Englewood, Cliffs: Prentice Hall.

Stillman, S. and Schirvar, W. (2001)University- Community Model for connecting research, practice and policy “paper presented at the National Head Start Conference, Washington, D.C Jun 28 - July, 1, 2001

Tumuti. D, Wanderi .P and –Thoruwa. C .(2013) Benefits of University- Industry Partnerships: The Case of Kenyatta University and Equity Bank, International Journal of Business and Social Science, 4(7)26-33.

Williams,A; Holden,B; Krebs,P; Muhajarine. N, Waygood,K; Randall,J and Spence ,C (2008). Knowledge translation strategies in a community– university partnership: examining local Quality of Life (QoL). Social Indicator Research, 85:111-125.

العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته

د. نصر الدين بن عودة

جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف -

ملخص

يعتبر الإبداع الإداري من أهم مقومات التنمية و التطوير للمنظمات الإدارية المعاصرة ، حيث أن له دور هام في بقاء المنظمة أو نموها أو زيادة الفرص التنافسية لها ، يضاف إلى ذلك ما يحققه الإبداع من الرضا الوظيفي للموظف يجعله يشعر بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها ، ويمكننا أن نلخص العوامل التي تساعد في إظهار وتنمية الإبداع الإداري إذا ما توفرت بشكل مناسب ، إلا أن المراجع والدراسات العديدة أشارت إلى وجود معوقات متنوعة وعديدة تعوق المنظمات والموظفين من أن يكونوا مبدعين . ومن هذا المنطلق نتناول في هذه الدراسة أهم العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري و أبرز المعوقات التي تعترضه.

ABSTRACT

The administrative innovation is considered such as one of the most important resistances to the contemporary administrative organization' development, however, it has an important role in the organization maintaining, its development, or the increase of its competitive opportunities, adding what may the innovation bring of vocational satisfaction to the employee, making him feeling himself as a part of the organization that he works in, so we can resume the factors allowing the appearance and the promotion of the administrative innovation if they are appropriately given, but numerous studies refer to the existence of several and various handicaps that prevent the organizations and the employees to be innovators.

From this idea, we treat in this study the important factors which privilege the administrative innovation's development and the great handicaps that may compromise it.

1- مقدمة

لقد ظل موضوع الإبداع لفترة طويلة محورا للتناول الفلسفي و الأدبي و الفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينات من القرن العشرين حيث كان موضوعا رئيسيا في علم النفس. وأصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة من المنظمات الإدارية، لأن عصرنا الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات و الانفجار المعرفي و التكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق إبداعية جديدة ونبذ الطرق و الإجراءات التقليدية ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة، ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري احد المكونات الأساسية للمنظمات الإدارية، مما يجعل حاجاتها إلى الإبداع حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاجتماعية والاقتصادية و السياسية و الثقافية وغيرها في المجتمع، ويتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في توليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز وصولا للإبداع في العمل. وعليه فإن الإبداع الإداري هو منظومة تشترك فيها المنظمة الإدارية والمديرين والعاملين وبيئة العمل، وما يلاحظ في بعض المنظمات وجود الروتين والرتابة في ممارسة الأعمال الإدارية وبالتالي لا يتوقع أن يظهر فيهم إبداع وتهيئ يساهم في دفع عجلة التطوير والتجديد نحو الأفضل.

ومن ثم تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية :

ما هي العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري ؟

ما ابرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري ؟

2- أهداف الدراسة

- محاولة الكشف و التعرف عن العوامل المساعدة في تنمية الإبداع لدى إدارات المنظمات المتعددة الأنشطة وسبل تفعيلها .

- التعرف على المعوقات التي تعترض فرص التجديد و الابتكار وذلك لتعزيز الإيجابيات و علاج السلبيات و تصحيح الممارسات الخاطئة أو القاصرة .

3- تحديد المفاهيم :

أ- **الإبداع الإداري** : إن كلمة الإبداع في اللغة العربية هي من فعل "أبداع" أي "بدع الشيء" والذي يعني أنشأه على غير مثال سابق [1] ص143. وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة " Innovate " إحداث أو إيجاد شيء جديد. لكن أصل كلمة الإبداع لاتيني من "Novus" وتعني جديد.

لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء، وإنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته. والإبداع لغة هو مصدر للفعل أبدع أي ابتكر. كما جاء في المعجم الوسيط هو بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق. [2] ص 483

ولقد تعرض الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث للإبداع وحاول كل منهم إعطاء تعريف يوضح مفهوم الإبداع، فيعرفه عبد المعطي عساف بأنه "تعبير عن الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من التساؤل عن حقيقة الظواهر الكونية التي تحيط به وتساعد على ابتكار وتطوير الأساليب والأدوات والأفكار التي تمكنه من كشفها أو تحليلها أو التوصل إلى قواعدها وقوانينها التي تطور وجودها. [3] ص 32

ويعرفه حسين حريم "الإبداع هو تطبيق فكرت طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". [4] ص 345

ويعرفه القريوتي بأنه "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" [5] ص 314

الإبداع هو "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة ، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى" . [6] ص 18

هو "قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة، ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات". [7] ص 5

وإذا كان هناك استعمال لكلمة ابتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع درءا لما يحدث من الخلط في المعنى بين الكلمتين. فإن الابتكار في اللغة قريب من الإبداع حيث أنه جاء بمعنى الاستيلاء على الباكورة فبكر إلى الشيء أتاه قبل أي احد وهو المبادرة والسرعة للحصول على الشيء قبل أحد. [8] ص 12

كما يمكن حصر التعاريف التي قدمها الباحثون في المحاور التالية:

المحور الأول: يشمل التعاريف التي تنتظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) [9] ص 26 يقول Stein بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد" .

و يقول Simpson أنه " العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن المسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كليا".

المحور الثاني: ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات فيقول روشكا [10] ص 125 " انه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الأفراد أو الجماعة

المحور الثالث: ويركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة.

المحور الرابع: ويركز على الإمكانيات الإبداعية، أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ، كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

المحور الخامس: ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، ويقول "والاس" "بأن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي مرحلة الإعداد ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق، إلا أن "موراي وباتريك" يريان ضرورة أن تسبق هذه المراحل الأربعة مرحلة أولى هي مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة". [10] ص 155

وبالتبصر في معظم هذه التعاريف والمحاور نستطيع أن نجد أن معظمها لا يركز على الإبداع كمفهوم في حد ذاته، وينصرف إما لبحث مراحله أو للخصائص التي تميز المبدعين، أو غير ذلك مما يؤدي إلى اختلافات متباينة حول المفهوم.

ونقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة:

هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه عمل ايجابي جديد ، أو الانجاز بصورة تشكل تحسينا وتطويرا وإضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية ، وهو مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم على تطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات و توليد الأفكار الجيدة و الإتيان بأشياء جديدة و مفيدة قد تكون فكرة أو عملية أو نشاط أو أسلوب عمل أو تغيير إجراءات وأساليب تسيير الإدارة أو حل مميز لمشكلة ما، يحقق فيها أهداف المنظمة.

ب- العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري :

نقصد بها المقومات والعوامل التي تسهل عملية الإبداع ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين :

- عوامل داخلية : حيث يتعرض العامل أثناء أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية، فالعامل يتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به

وهذه المتغيرات قد تكون ايجابية تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملا مشطا داخل التنظيم.

عوامل خارجية : وقد يتعرض لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه حيث تتحكم وتتصرف في سلوكه.

ج- معوقات الإبداع الإداري :

المعوقات في اللغة :العوق هو الحبس والصراف والتثبيط .وعوائق الدهر الشواغل عن إحداثه. [11] ص9 المعوقات اصطلاحا : عقبات تحول بين العامل و بين أدائه لعمله [12] ص 23 .

نقصد بمعوقات الإبداع الإداري في هذه الدراسة :

بأنها جميع الصعوبات و العقبات البيئية والتنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية التي تؤثر بشكل سلبى على أداء العاملين وتمنعهم من إنتاج الأفكار الجديدة المتميزة وتحد من الإبداع الإداري في المؤسسات.

4 - العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري

إن الإبداع هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، لقد تم دراسة عدد من العوامل التي تحفز الإبداع وتشجعه أو تعرقل تحقيق الإبداع إذ هناك من قسمها إلى ثلاث مجموعات:

● مجموعة العوامل البشرية

● مجموعة عوامل تنظيمية

● مجموعة عوامل البيئة العامة

أولا : العوامل البشرية

يقصد بها خصائص البشر داخل المنظمة، بحيث يمثل الأفراد رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة، وبما أن الإبداع ضروري لاستمرار المؤسسة فإن القائد الإداري المبدع يمثل الأساس في فعالية مسار التغيير والإبداع، لهذا ركزت الدراسات على خصائص البشر كعوامل مؤثرة على الإبداع الإداري، بدءا بالقيادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين، والرواد من أصحاب الأفكار.

القيادة الإبداعية : ركزت الدراسات التي تناولت دور القادة في إبداع المنظمة على الخصائص الشخصية (سمات، قيم ومعتقدات، الخبرة والمعرفة...) لكن بعض الدراسات بينت وجود متغيرات أخرى ذات علاقة بالإبداع هي دراسة نمط القيادة بدلا من صفات القائد.

الأفراد المبدعين: إن النشاط الإبداعي أصبح ضرورة ملحة في كل المنظمات، فبات من المهم إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تساهم في مواكبة التطور والتقدم والعمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية لحل المشاكل وتقديم الجديد. ويتطلب في الفرد المبدع صفات ذهنية وذاتية كالذكاء والثقة بالنفس والاستعداد الفطري، والطموح، والرؤية البعيدة وحب الاستطلاع ونزعة التفوق والاستقلال في الحكم، إضافة إلى توفر قاعدة معرفية أو علمية في مجال اهتمامه.

ج- **وسائط التغيير:** يؤثر وسيط التغيير على القدرة الإبداعية، لكونه هو الشخص قد تم منحه مسؤولية الإشراف على تطبيق التغييرات داخل المنظمة، وقد يكون هذا الوسيط مستشار خارجي أو عضواً في المنظمة.

د- **رواد الفكرة:** هم الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة جديدة، وتكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة.

ثانياً : العوامل التنظيمية

بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها. من أهم جوانب وتغييرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع. [04] ص 156-157

● **الهيكل التنظيمي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع بحيث يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع تبني الإبداعات. فهو الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية داخل المنظمة. وحالياً لا يوجد هيكل أمثل ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الإبداع والتغيير، فمعظم المنظمات تركز على الهياكل الأفقية، ووفق العمل، واستخدام الانترنت والتكنولوجيا. [14] ص 116

● **خلق الثقة بالعاملين:** تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلاً لها، وتعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين وهذا سيساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى تنمية التفكير و الأداء الإبداعي لديهم .

● **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم بها نقل المعلومات والبيانات، وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، فالرئيس الذي

يؤمن بسياسة الباب المفتوح مع مرؤوسيه ويسمح بالمناقشة في أمور التنظيم، ويشجعهم على الإبداع بمقترحاتهم، وتوفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، فانه يتيح الفرصة لظهور أفكار واقتراحات يمكن أن تساهم في حل بعض مشكلات التنظيم و لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين الموظفين .

● **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتؤثر على الإبداع من خلال ممارسة المنظمة لنشاطاتها والتي يتعلم منها الأفراد السلوكيات المقبولة وكيف تنجز الأعمال، ونتيجة انعكاس القيم على شكل سلوكيات وسياسات وممارسات إدارية .

● **إدارة الموارد البشرية:** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي، وتنمية الخصائص الشخصية للعاملين مثل الثقة بالنفس، والمثابرة، والمخاطرة.

● **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمة، والفلسفة التي تنتهجها الإدارة مع العاملين لديها، كتبسيط إجراءات العمل، والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهميته.

● **القيادة:** يتطلب الإبداع قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وتطويرها ثقافة المخاطرة التي تؤدي إلى الإبداع المستدام. فالأداء الإبداعي للعاملين احد المهام الرئيسية للقياديين من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس و مرؤوسيه من منطلق العلاقات المتبادلة بينهما، و أسلوب المشاركة في إدارة المشاركة في الإدارة الذي يؤدي إلى التشجيع على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

● **فريق العمل:** يشجع فريق العمل الإبداع من خلال وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة وأصبحت المنظمات تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطر التخصص مما يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

● **أنظمة الحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وهذا الأخير قد يكون له تأثير اقوي من الحوافز المادية وتأخذ أشكالا متعددة منها تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح شهادات الشكر و التقدير ومنح

شهادات التفوق في الأداء المتميز أو المشاركة بالأفكار الإبداعية .كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية و الاجتماعية و النفسية .

● **اتخاذ القرارات:** لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه ودرجة مشاركة العاملين جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية

● **التدريب:** إذ لابد من تشجيع المبدعين وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة سواء خارج المنظمة أو داخلها،والهدف منه زيادة مهارات وقدرات العاملين مع التركيز على الإبداع و السرعة والكفاءة وإثارة الأفكار، فالتدريب البارع يساعد على إعادة تشكيل تفكيرهم وتصرفاتهم ، وينعكس إيجابا على مستوى الأداء. [13] ص 273.

● **إجراءات وأنظمة العمل:** حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ، إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات و إبعادها عن الروتين و التعقيد وعدم إجبارهم على الخضوع للقواعد و الأنظمة و الالتزام الحرفي لها واستخدام المركزية.

ثالثا : عوامل البيئة العامة (البيئة الخارجية)

ومن بين عوامل البيئة الخارجية أو العامة المؤثرة على الإبداع:[14]ص 116

◆ العوامل الاجتماعية الثقافية :

إن التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل وامتغيات هو الذي يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للإبداع والتفوق والتميز، ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة ثم دور المؤسسات التعليمية والثقافية

دور الأسرة: تشكل الأسرة التنشئة الاجتماعية للفرد، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم و العادات و التقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه، فمن الأسرة يتعلم الفرد كيف يكون مبدعا، وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية كحب الاستطلاع، والذكاء ، فتتأثر سلبا وإيجابا بالتربية والعلاقات الأسرية مع الوالدين والإخوان. فالأسرة التي تعتمد على التعبير والحب الأسري المتوازن والثقة بقدرات الطفل وحسن اختياره الموجه وحب القراءة وتكرار المحاولات رغم الفشل ،هي الأسرة التي تضمن لأطفالها نموًا إيجابيا في القدرات الذاتية والإبداعية، فهي تسهم في تشكيلة شخصية الفرد ليكون مبدعا أو تقليديا، فالفرد في كثير من تصرفاته في بيئة العمل هو انعكاس لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل، ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة

في تنمية هؤلاء لتلك الأدوار داخل العمل.و الأسرة أيضا تشجع النقاش وتستمع للنقد البناء وعدم قمع أعضائها بالقوة ،و الأسرة التي تتسم بالحب والدفء وعدم التوتر و التهديد و تشجيع العادات الأخلاقية الحميدة في أطفالها ،كل ذلك من الصفات الإيجابية التي من شأنها أن تشجع على إطلاق طاقات الطفل الفكرية و المعرفية [15] ص115

● دور المؤسسات التعليمية والثقافية والمهنية بمختلف مراحلها :

دور المدرسة : تلعب المدرسة دورا أساسيا في تنمية مختلف استعدادات وميول وقدرات التلميذ ، فهي بفلسفتها ومناخها المدرسي العام و المناخ الصفي وبما تقدمه من إرشاد تشكل حجر الزاوية في تكوين الإبداع لدى التلاميذ وموهم وتطويرهم [15] ص119. كما أن التعليم الذي يعتمد على أساليب التعليم الحديثة في نقل المعلومات للتلاميذ وتنمية مهارات التفكير الإبداعي،ويتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب الحفظ و التلقين،و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم ،و الكتاب الذي يعتمد على التحليل و الاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليما مثمرا فانه يسهم في تنمية الإبداع المؤسسات البحثية والثقافية والمهنية، في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع من خلال الوسائل التربوية و التوجيه الثقافي.

● وسائل الإعلام : لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المرئية والمسموعة أو المقروءة دور مهم في خلق بيئة إبداعية في المجتمع الذي تعمل في خدمته، من خلال تقديمها لبرامج علمية وثقافية وواقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن رأيه، ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية.

● دور المجتمع: لما كان الفرد عضوا اجتماعيا فهو يتأثر بالقيم و العادات

و التقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به من خلال علاقته بالأسرة و المؤسسات الاجتماعية الأخرى كالمسجد و النادي و الحي والأصدقاء و القرية أو المدينة و المهنة...وغيرها. إن العادات والتقاليد والقيم والعقائدية والأعراف الاجتماعية السائدة تعتبر عاملا مهما في تنمية الإبداع لدى أفراد المجتمع، فعندما تكون العادات والتقاليد التي تعارض التجديد و التحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضا أي تغيير أو تحديث ، و العكس صحيح. فالمنحاج الاجتماعي له دور أساسي في تكوين شخصية الفرد وتنمية قدراته ومواهبه الذاتية ومن ثم يمكن القول بان الإبداع هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيما اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

❖ **العوامل السياسية :** إن دعم القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الإبداع في المجتمع والمنظمات يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية، ونقلها من مستوى الفرد إلى المنظمة والمجتمع، ويتمثل الدعم السياسي في إنشاء البرامج البحثية في مختلف المجالات ، وتشجيع المنظمات وتحفيز المبدعين، ووضع مناهج تعليمية وتربوية تساعد على نمو القدرات الإبداعية، والاستقرار السياسي والظروف الأمنية تساعد كذلك على التطوير التنظيمي.

العوامل الاقتصادية :

وتتضمن هذه العوامل السياسات التنموية، والفقر و البطالة والوعي الثقافي نحو الصحة العامة، وتوافر الموارد الاقتصادية له دور في توفر الحوافز المادية وزيادة الأجور التي تجعل الفرد يركز وقته ويضعف مجهوداته ويتقن عمله ولا يفكر في البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تلبية حاجاته المادية الأساسية،بينما نقص الموارد الاقتصادية يكون له أثر سلبي على الإبداع.

5- معوقات الإبداع الإداري:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. ويمكن تصنيف معوقات الإبداع في النقاط التالية :

أولا : المعوقات البيئية

هناك عدد من المصائد التي يمكن أن يقع فيها القائد في تعامله مع موضوع الإبداع وهي: [16] ص ص 125 - 128 .

مصيدة البيئة : فقد يقول القائد أن البيئة بما فيها من إمكانيات غير مشجعة على الإبداع ، فهي بيئة محدودة في إمكانياتها ، مرتبطة بنظام مركزي غير قابل للإبداع. -
مصيدة المخاطرة :فالقائد يعتبر أن الإبداع يولد أفكارا غير مألوفة ، و الأخذ بها يعد مخاطرة. يصعب التكهّن بنتائجها مع أن المخاطرة هي التي تحمل الحلول الناجحة والأفكار التطويرية .

مصيدة الوقت:فقد يعتقد القائد أن ما لديه من أعمال يومية تكفي لشغل الوقت كله، فلا يمكن إضافة عبء جديد اسمه الإبداع ،علما بان الإبداع يعد حلا مفيدا لمشكلاته وتطوير روتين عمله.

مصيدة المال: قد يعتقد القائد أن الإبداع سوف يضطر إلى بذل الأموال في تجريب أفكار غريبة غير معروفة النتائج ، وبالتالي تحميل ميزانية تكاليف طائلة، ولم ينظر له باعتباره نوع من الاستثمار.

ثانيا :المعوقات الانفعالية

إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية و التي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا. وفيما يلي توضيح لأهم المعوقات الانفعالية : [17] ص 278

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
- عدم القدرة على الراحة و الطمأنينة .
- قلة التحدي.

- الحماس الزائد و الرغبة السريعة في النجاح.
- انخفاض الرغبة في التخيل و الرغبة بها أصلا

ثالثا : معوقات الدافعية

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل ، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه ، وتدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور، ومن ثم التفكير في الجديد و التعبير عنه بشكل فعال . ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد ان يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع . ويؤدي عدم تشجيعه وتحفيزه وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع . [18] ص 379

رابعا : معوقات إدراكية

يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك و التذكر والتخيل ، ولكن كثيرا ما يتعرض الإدراك مجموعة من المشكلات مثل :

- خطأ الإدراك: حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليست موجودة فيه فعلا . -
- خداع الإدراك : حيث يتم تخيل شيء لا وجود له.

- ضيق الإدراك : حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل إبعادها. مما يشكل معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة. [19] ص 21

وقد يستخدم بعض الأفراد حاسة واحدة في التفكير كروية الشخص من جانب واحد وإهمال باقي الجوانب وعدم استخدام جميع المدخلات الحسية ، وعدم قدرة إيصال الأفكار للآخرين واستخدام أساليب تفكيرية غير مناسبة وعدم صحة المعلومات أو نقصها واستخدام أفكار غير مرنة و النظرة النمطية للأمور كلها تشكل معيقات للتفكير الإبداعي .

[15] ص 125

خامسا : المعوقات النفسية و العاطفية

يلعب الخوف دورا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيرا من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفا من فشله في تحقيقها أو نقصا في ثقته بنفسه أو اعتقادا منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار .

سادسا : المعوقات الاجتماعية

يلخص جروان معوقات الإبداع المرتبطة بالمحيط الاجتماعي للفرد على النحو التالي:[20]ص 206

- معوقات الإبداع في الأسرة : من أبرزها المستوى الاقتصادي المتدني ، المستوى التعليمي والثقافي المنخفض ، الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على السيطرة .

- معوقات الإبداع في المدرسة : ومن أبرزها طرائق التدريس التلقينية و المناهج المكتظة وأساليب التقويم المعتمدة على الحفظ ، نقص الإمكانيات التربوية الملائمة ، المناخ التعليمي السائد ورمزه المعلم المتسلط و الأمر النهائي.

- معوقات الإبداع في المجتمع : ومن أبرزها الاتجاهات و القيم السائدة في المجتمع وتتلخص في (قيم الطاعة و الخضوع و الامتثال و المبالغة في تقدير الماضي و الاتجاهات التسلطية و النظم الاستبدادية)، التمييز بين الجنسين، التدهور الاقتصادي والاجتماعي ، العنف السياسي والاضطرابات الأمنية و الحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي .

سابعاً : المعوقات الثقافية :

تلعب العوامل الثقافية السائدة في المجتمع دورا إما في إعاقة الإبداع أو تنميته ،

و الحقيقة أن التمييز العرقي والطبقي و الطائفي و الديني وعدم المساواة بين الجنسين وانتشار الأمية والإيمان بالسحر والشعوذة و التمييز بين الناس على أساس اللون العادات و التقاليد...الخ، كلها عوامل مسؤولة عن قتل الإبداع في مهده . [15] ص 126

ثامنا : المعوقات الشخصية

ويقصد بها العقبات المتعلقة بالفرد نفسه ، و التي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري و المدرسي و الاجتماعي ، و من أهمها ما يلي :

- ضعف الثقة بالنفس : وتقود إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفا ، حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية ، الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار

المبتكرة دون الإفصاح عنها. [21]ص 68

- الخوف من الفشل:إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام و الحذر و التردد ، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول و التخاذل ونقص الثقة بالنفس ويعطي صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.

- الخوف من المخاطرة :اغلب الأشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها

الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة. [22] ص 73

- قلة التحدي : لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك ، فالإبداع يرتبط بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذلك . [23] ص 141

- الميل إلى تقييد المشكلة :فعادة ما يلجا الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم. [17] ص 272 .

- وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي ، لكنها لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة .

- رفع شعار الحرص على المألوف:بمعنى أن هناك حلا معتادا لجا إليه السابقون فيجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة . [20] ص 177

- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح :بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف

حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة. [24] ص 67

- إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار : وهو من اخطر المعوقات وذلك أن الحكم على الأفكار الجديدة بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة ،

ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلا من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها . [25] ص 11 - إنكار الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية : يكبت الأفكار الجديدة ويحجب أفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة .

- المعلومات الزائدة : فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة.

[26] ص 73

ومن المعوقات الشخصية للإبداع في رأي سعيد عبد العزيز ما يلي:[15]ص 124 - 125
- الإجهاد الزائد:يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته ، كما يصعب عليه رؤية البدائل ،لان الإجهاد يصاحبه عادة شعورا بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب انجازها وضيق الوقت المتاح ، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع - الحماس المفرط : يشكل احد أشكال الانفعال المبالغ فيه حيث تؤدي رغبة الفرد القوية في النجاح والحماس إلى تحقيق انجازات غير ذات قيمة . كما أن الحماس المفرط يشجع الفرد إلى القفز إلى مرحلة متأخرة من العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول. - التشبع : يعتبر حالة من الاستغراق الزائد الذي قد يؤدي إلى إنقاص وعي المبدع بحيثيات إبداعه حيث كان يحلق واسعا في الخيال وأصبح مشبعا بالعديد من الأفكار المتشعبة في الموضوع بحيث جعلته يخرج عنه.

- التسرع : يتسرع البعض في إيجاد الحلول لمشكلاتهم،فنجدهم يتبنون أول حل قد يخطر بالهم، أو الحكم على المواقف المختلفة بدون اللجوء إلى توليد أكبر قدر ممكن من البدائل كحلول للمشكلة.

- التعود على حل مشكلاتهم بطرق اعتيادية وروتينية ومألوفة وتجاهل إستراتيجية جديدة في حلها إصرارا منهم على مقاومة التغيير و البقاء في اسر العادة وقيودها .

تاسعا المعوقات التنظيمية:

تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري ويصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات و قياداتها وجماعاتها ، إلا

انه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل وتتمثل في [27] ص 21-22

- سيادة نمط إداري تقليدي : حيث يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم و لا يسمح للعاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته،والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل مفصل .

- سوء الصحة التنظيمية : تظهر في الجهاز الإداري الذي يعاني من الأعراض التالية:
* عدم الاستقرار التنظيمي: بسبب التغيرات المستمرة للوحدات التنظيمية مما يترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع .

الازدواجية والتكرار في الاختصاصات : من أهم العيوب التي يترتب عليها الإحساس بمشكلات الروتين الإداري وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الإبداع الإداري. *
تضخم الهيكل التنظيمي :ينتج بسبب تغييب الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية، مما يؤدي إلى سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع الإداري.

*عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية: فقد توجد اختصاصات لكل وحدة تنظيمية ولا توضح مسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع على السلطة، ويؤثر سلبا على الإبداع.

إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل :

*انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

*وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية المختلفة وجمودها وتعقد إجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالانجاز وافتقارهم للتعاون وروح الفريق.
*التخوف من تحمل المسؤولية: عدم تشجيع الموظفين الشباب الجدد مما يضطر هؤلاء إلى التراجع أمام جمود الرؤساء الذين يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفا من تحمل المسؤولية.

*سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات :وتتمثل في صعوبة نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة .

ومن معوقات الإبداع الإداري في رأي الصرن ما يلي : [28] ص 52-55

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: لأنها ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في أساليب العمل و التعليمات و القرارات المتبعة وإلا اعتبرت ذلك خروجا عن المألوف

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات: وبالتالي تقتصر على مراقبة التقيد بالشكليات

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديدا لهم.
- سوء البيئة التنظيمية: والذي يتمثل في نمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقييم و الحوافز والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها .
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما سبئ لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء .
- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة : إذ يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضا يقاوم بكافة السبل .
- ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم لا يملكون الوقت الكافي لأداء مهامهم المعتادة ،ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع ،ويعتبرونه شيئا منفصلا عن عملهم.
- المقاومة الإدارية للأخطار: يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة الثقة والائتمان والخطر معا. إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة. [29] ص 264
- تنازع السلطات وانعدام روح الفريق :وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى ،وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي مما يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين. [30] ص 192
- ويضيف عساف إلى ما سبق معوقات أخرى هي : [03] ص ص 49 - 50
- هيمنة القادة والمديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة.
- هيمنة النظرة التقليدية للربحية و الاعتقاد بان أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف والأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين.
- الارتباط بالقواعد والإجراءات التي تصبح لاحقا جزءا من الطقوس المتعارف عليها في المنظمة.

الخاتمة

يتضح مما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل و تنفيذ الاستراتيجيات والخطط . ويلاحظ أن المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث و الدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها ، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل ، إذ أن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها.

قائمة المراجع:

- 1- علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1991، الجزائر.
- 2- يوسف محمد رضا ، المعجم الكامل الوجيه ، مكتبة لبنان للنشر ون ، بيروت. 2002.
- 3- عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة ،مكتبة المحتسب ، مسقط، عمان، 1995.
- 4- حسن حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1979.
- 5- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2003، الأردن.
- 6- طارق سويدان ،محمد الاكرم العدلوني، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والترتيب ، الصفات ، ط3 ، الكويت ، 2004.
- 7- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
- 8- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 9- منصور زهير ،مقدمة في منهج الإبداع ، دار السلاسل للطباعة و النشر، الكويت ، 1985.
- 10 - ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة عنان أبو الفخر ،سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1989
- 11- مجد الدين محمد يعقوب ، القاموس المحيط ، ط7، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، 1979.

- 12- العساف صالح بن احمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط2، مكتبة العبيكان ، الرياض ،، 2000.
- 13- هيجان عبد الرحمان بن احمد، كيف توظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات ، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب ،م10، ع20، الرياض ،، 1995.
- 14- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005 .
- 15 سعيد عبد العزيز، المدخل الإبداعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 16 -الحر عبد العزيز ،أدوات مدرسة المستقبل "القيادة التربوية"، الرياض،مكتب التربية لدول الخليج العربي، 2004.
- 17- السرور ناديا ،مقدمة في الإبداع ، عمان ،ط1، دار وائل للنشر ، 2002 .
- 18 - توفيق عبد الرحمان ،هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا ، القاهرة،مركز الخبرات المهنية للإدارة،، 2002.
- 19 - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ،التفكير الإبداعي ،ط1، القاهرة، بميك ، 2004.
- 20 - جروان فتحي عبد الرحمان ،الإبداع مفهومه- معايير- نظرياته، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر ، 2002 .
- 21-عبد الفتاح نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار،مسقط،المجلة الإدارية،ع20، 1995.
- 22 - علي حسين ،الإبداع في حل المشكلات ، دمشق ، دار الرضا ،2001.
- 23 - سليمان شاكر ،الإبداع وتحقيق الذات ،المنهل ،جدة ،مج25 ، 1990
- 24 عبد الفتاح نبيل ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ،مسقط،المجلة الإدارية،ع20، 1995.
- 25 - النادي فتحي ،المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، القاهرة، مؤتمر الإبداع و التجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين المنعقد في القاهرة 6-8 نوفمبر 2000. 26-
- علي حسين ،الإبداع في حل المشكلات ، دمشق ، دار الرضا ،2001.
- 27 - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ،التفكير الإبداعي ،ط1، القاهرة، بميك ، 2004.
- 28 - الصرن رعد ،الإبداع و الابتكار ،دمشق ،دار الرضا للنشر ، 2000.
- 29- الصرن رعد،كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دمشق ،دار الرضا للنشر، 2001.

30 -عبد الله سعد الدين خليل،الإبداع في السلم والحرب،القاهرة،مركز الخبرات المهنية للإدارة 2001 .

دور الجامعة الجزائرية في تحقيق التنمية البشرية من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة .

د نبيلة بوعافية جامعة البليدة 02 لونيبي علي
ا.بوعيسى عفاف -جامعة زيان عاشور الجلفة

الكلمات المفتاحية:الجامعة الجزائرية،التنمية البشرية،نظام الجودة الشاملة.
ملخص: تسعى المؤسسات التعليمية والجامعية منها لتحسين كفاءتها وجودة محرجاتها حتى تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية داخله ،وتعتبر ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي احد المداغل المهمة لتحقيق هذه الاهداف حيث سيتناول هذا المقال ادارة الجودة في الجامعة الجزائرية كسبيل لتحقيق التنمية البشرية من خلال التعرف على متطلباتها واثار الجودة الشاملة في التنمية البشرية في الجامعة اضافة الى بعض التجارب مع التركيز على التجربة الجزائرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

Abstract :

Educational and academic institutions seek to improve the efficiency and quality of their output in order to achieve the requirements of the development needs of the community within it, and Quality management is one of the entrances of higher education institutions task management to achieve these goals, in terms of this article will deal with quality Administration management at the University of Algiers as a way to achieve human development through identification requirements and the effects of the overall quality of human development at the University, in addition to some experiments with a focus on the Algerian experience in the application of total quality Administrationmanagement

Key words: Algerian university, human development, the overall quality system.

مقدمة:

ان البحث المستمر عن تعظيم الفوائد الاقتصادية شكل نقطة ارتكاز أساسية في البحوث والدراسات لفهم سلوك المؤسسات، فالعمل الدؤوب على تجسيد مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والذي ارتبطت مرجعياته النظرية والتطبيقية بتجارب "فريدريك تايلور" (F.W. Taylor) و"هنري فايول" (H. Fayol) و"إلتن مايو" (Elton Mayo) قد دفعت بأدوات التسيير إلى التطور المستمر في مختلف الأبعاد التقنية، البشرية، المعلوماتية... إلخ، ورغم هذا القدر من التنوع، فإن كل أدبيات التسيير تركز على محاولة فهم سبب استمرارية التفوق التنافسي لبعض المؤسسات على الأخرى!³²

ومن مبدء كون الجامعات المنطلق الأول في إعداد وتكوين الفرد، فإن تطبيق معايير الجودة في هذه المؤسسات يعتبر أكثر من ضروري لتحسين كفاءة العنصر البشري، ففي الولايات المتحدة تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة من 78 مؤسسة عام 1980م إلى 2196 مؤسسة عام 1991م ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية العام 2000م، وزاد التنافس بين معظم المؤسسات في تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كافة الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي بدأت تستخدم هذا الأسلوب في مؤسساتها المختلفة بما فيها التعليمية، وتحاول بعض الدول العربية استخدام هذا الأسلوب في مدارسها، وأصبحت برامجها التربوية تخضع لمعايير الجودة الشاملة، وأصبح من أهم المعايير علي نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من هذه المؤسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة. تظهر مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تطوير الرأسمال البشري بالإعتماد على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات؟

مقسمة الى المحاور التالية:

- 1- التنمية البشرية ومتطلبات التعامل معها
- 2- الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات:
- 3- أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة.

³² . Jay B. Barney, Delwyn N. Clark. **Resource based view: Creating and sustaining competitive advantage**, (New York: Oxford university press, 2007). P. 3

4. تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

5- التجربة الجزائرية في تطبيق ادارة الجودة الشامل

1- التنمية البشرية ومتطلبات التعامل معها:

1-1 مفهوم التنمية البشرية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع التنمية البشرية، بحيث تناولتها من عدة جوانب، فيعرفها بعض الباحثين بأنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه زيادة معرفة وقدرة الفرد يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده³³، ويقصد بذلك زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة³⁴.

كما تعرف التنمية البشرية أيضا بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها³⁵.

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 م. أن التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة³⁶.

2-1 مراحل التنمية البشرية:

³³ موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،

2000). ص 87

³⁴ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 2005، ورقة- الجزائر

³⁵ . ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1971). ص. 28

³⁶ لعلى بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

والكفاءات البشرية 2005، ورقة- الجزائر.

يعتبر العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات والمعوقات إلى فرص وقدرات تنافسية، وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها.

ويُعد تكوين وبناء الموارد البشرية المتميزة الدور الرئيس للمنظمات، ويمر هذا التكوين والبناء بسلسلة مترابطة من الأنشطة التي تؤثر في بعضها البعض، ومن هذه الأنشطة:

- تخطيط الموارد البشرية: ويعني الأسلوب العلمي وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

- يعد المورد البشري في المنظمات العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- توقع الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والمهارات اللازمة.
- التأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى الطويل، للاستجابة إلى الحاجات المتزايدة للإنتاج . .

- الاستقطاب: وهو عملية تعنى بالبحث المنظم عن الموارد البشرية المؤهلة والتي تتصف بقدرات ومهارات معينة، وتشجعهم على التقدم للعمل بالمنظمة، بالأعداد المناسبة وفي الوقت المناسب، لانتقاء الأفضل من بينهم، تلبية للاحتياجات الوظيفية بالمنظمة.

- اختيار الموارد البشرية: وهو عملية يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين والتأكد من مدى ملائمة مؤهلاتهم ومعارفهم وقدراتهم ومهاراتهم للوظيفة الشاغرة، ومدى إمكانية نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم. ويمر هذه النشاط بعدة مراحل؛ أهمها:
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية.
- الاختبارات.
- المقابلات الشخصية.

- تقويم الأداء: ويعرف تقويم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به، وإمكانية تطويره مستقبلاً. ويتجسد هدف تقويم الأداء في أي منظمة في أنه يوفر معلومات غنية وواضحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، رغبة في التحسين والتطوير المستمرين. ومن أهم المجالات التي يتم استخدام نتائج تقويم الأداء فيها: تخطيط الموارد البشرية، الترقية والنقل، تقييم أنشطة الاستقطاب والاختيار، التدريب، تحديد البرامج التدريبية الملائمة لكل موظف، تحديد الحوافز التشجيعية، إضافة إلى إنهاء الخدمة.

- تدريب الموارد البشرية: فالتدريب هو نشاط مُخطط ومُنظم ومُراقب، يتم تصميمه من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي. ويهدف نشاط التدريب إلى أهداف كثيرة، من أهمها: إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، سد الثغرات الموجودة في الأداء الحالي للموارد البشرية، تنمية جوانب القوة في الأداء؛ تكيف الموارد البشرية مع متغيرات البيئة؛ رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- تقييم الوظائف: ويُقصد بتقييم الوظائف أنها عملية منظمة تهدف إلى تحديد القيمة أو الأجر العادل لكل وظيفة قياساً بباقي وظائف المنظمة. ومن أهم الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بنشاط تقييم الوظائف هو: تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة؛ إضافة إلى مساهمة هذا النشاط في علاج المشاكل والنزاعات التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
- التحفيز: وهو دفع المورد البشري لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره. وفي مجال العمل فإن التحفيز يتخذ صوراً متنوعة حسب الحاجة إليه: هناك من يتم تحفيزه براتب أعلى؛ وغيره من الموارد البشرية لا يهتم بالجانب المادي بقدر اهتمامه بالجوانب المعنوية، كلقب وظيفي مرموق، أو شهادة تقدير .. وغير ذلك من الحوافز.
- المنافع والخدمات المقدمة للموارد البشرية: وتُمثل هذه المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة لمواردها البشرية، إما بشكل طوعي أو بشكل تفرضه القوانين الحكومية. وأهم الأسباب التي تجعل المنظمات تهتم ببرامج المنافع والخدمات هي: الإحساس لدى كثير من المنظمات بأن عليها القيام بما يعرف بالرعاية الأبوية لمواردها البشرية، تخفيفاً عنهم وعوناً لهم، مما سينعكس أثره إيجاباً على المنظمة على الأجل الطويل؛ اكتساب المنظمات قدرة تنافسية تدعمها في المحافظة على مواردها البشرية الحالية، واستقطاب أفضل الكفاءات.
- تطوير وتخطيط المسار الوظيفي: فالتطوير الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف، وتساعد فيه الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته العملية في المنظمة. ومن أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي: أن مستوى الموارد البشرية التعليمية في تطور مستمر، مما يعني زيادة طموحاتهم في مستقبل وظيفي أفضل؛ المنظمات التي تهتم بالتطوير الوظيفي لمواردها البشرية ستكون أكثر جاذبية للموارد البشرية المرتقبة وأكثر حفاظاً على الموارد البشرية الحالية، من تلك المنظمات التي لا تعير لهذا النشاط أهمية؛ تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يساعد الموارد البشرية في تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين وتطوير أدائهم؛ تساعد برامج

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في التعرف على الموارد البشرية المؤهلة لتولي المناصب القيادية.

- إدارة الحركة الوظيفية: ويشمل هذا النشاط الترقية والتنقلات والإعارة والتكليف والانتداب.

3-1 أهمية ربط التدريب بالتنمية البشرية:

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه، ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل، مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام زيادة قدرة

الأفراد ورغبتهم على العمل وهنا لا بد من التعرف على الإنتاجية وتحسين الإنتاجية ومداخل تحسين الإنتاجية³⁷

2/ مفهوم الإنتاجية : يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشتمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط إلا، انه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بمقارنة المخرجات مع المدخلات³⁸؛ وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها الى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية

³⁷ . مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006). ص.

³⁸ . مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق. ص. 34

والعوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة منظمة بمفردها والعوامل الداخلية هي تلك التي تقع داخل سيطرة ... إلخ.³⁹

2-1/ أهمية تحسين الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فأخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة، وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا

الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.⁴⁰

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:⁴¹

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.

³⁹ نفس المرجع، ص36

⁴⁰ نفس المرجع، ص36

⁴¹ الباري إبراهيم دة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص117

3. الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات:

3-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى المداخل التي استحوذت على الاهتمام الكبير للباحثين والممارسين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب ؛ ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة عصرية في أدبيات التسيير تركز على عدد من المفاهيم الموجهة التي يُستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لإدارة الجودة الشاملة ، فقد عرفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تآدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت ، مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء ؛ وعرفها "ريلي" (Riley) على أنها تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل؛ أما "روبرت بنهرد" (Robert Benhard) فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء ، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت.

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية⁴² فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل، والتحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة ، والثاني هو إدخال تغييرات على

⁴² . Juran, J.. **Juran on planning for Quality**. (New York: Free press; 1988). P. 44

العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر. فكل هذه التعاريف تعتمد على تصور القيام بالعمل بشكل سليم من أول مرة والاعتماد على تقييم العميل أو المستفيد وتحسين المنتج باستمرار لضمان الفعالية، فالمنظمات التي تتعامل في ظل إدارة الجودة الشاملة تستند إلى فلسفة إدارية حديثة تنطلق في إدارتها على بعض الأساليب منها:

- أسلوب حل المشكلات ويكون ذلك عن طريق تكوين فرق لمناقشة المشكلات في الجامعة والعمل على حلها، ومن مهام هذه اللجان تحسين الجودة.⁴³
- المقارنة المرجعية وهي تعتمد على البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها مؤسسات منافسة تؤدي إلى التفوق في الأداء ومن ثم تقوم بقياس هذا الأداء بالمقارنة مع الجامعات الأخرى وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأحسن وهذه المقارنة تهدف إلى تحديد توقعات الدارسين في الجامعات واحتياجاتهم وإيجاد أهداف واضحة من إثناء الجودة.⁴⁴
- أنظمة الاقتراحات ويكون بوضع نظام الاقتراحات للموظفين بالجامعة وتتبنى هذه الاقتراحات دراستها؛
- أنظمة التوقيت المناسب وهو أسلوب يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية في الوقت المناسب؛
- رقابة العمليات الإحصائية تساعد البيانات وبرمجيات الحاسوب على تطبيق الأساليب الإحصائية التي تزود لجان تحسين الجودة ببيانات تساعد على حل مشكلة ما، أو اتخاذ قرار ما مشتركة العاملين

⁴³ . Dale. B. G.. **Managing Quality**, 2nd edu, (UK: Prentice Hall,1994). P. 60

⁴⁴ . Oakland, J. S.. **Total Quality Management**, 2nd Ed, (USA: Butterworth Heinemann Ltd, 1993). P. 143

2-3 إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

يؤدي النظام في إدارة الجودة الشاملة إلى تفاعل مستمر بين مدخلات النظام التعليمي ومخرجاته، فالمدخلات المتمثلة في الأفراد والأساليب للأجهزة مثل المناهج الدراسية والطلبة والموظفون الإداريون والهيئة التدريسية، ترتبط بعلاقة مباشرة مع نوعية مخرجات (الكوادر المتخصصة من الخريجين النظام التعليمي) وبالتالي القدرات التنافسية مع المخرجات؛ ومن هذا المنطلق يشبه كثير من المختصين نظام التعليم بالمؤسسات الإقتصادية من حيث التشابه في بعض المفاهيم ومنها: النظام والعملية التعليمية والهيكلي الجامعي والأساليب والتركيز على المستفيدين (الطلبة واعتبار الجودة جزءا من الاستراتيجية) والتركيز على مشاركة العاملين والتركيز على الاستمرارية لتحسين كل عضو في الجامعة مسؤولا في الجودة¹⁰؛ فإدارة الجودة الشاملة في الجامعات تتطلب تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بها، وهي: النظام والعملية التعليمية والهيكلي الجامعي والأساليب، وهي عناصر تركز على الدارسين والمستفيدين من النظام التعليمي وحاجاتهم، وتعد الجودة جزءا رئيسا من استراتيجية الجامعة وبالتالي التركيز على الاستمرارية في التحسين، أي أن إدارة الجودة الشاملة نظام قيم عبر التفاعل بين المدخلات والمخرجات للنظام التعليمي، يعتمد على تصور أن تحسين من نوعية المخرجات يتطلب التحسين المستمر في العمليات الداخلية للنظام.

4- أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات :

أخذت العناية بتنمية الموارد البشرية أبعادا عدة: الأبعاد الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية والثقافية والتعليمية؛ فمثلا في الأبعاد الاقتصادية اهتمت الدول بالتنمية الاقتصادية عبر تحقيق التقدم لها وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، فالموظف المؤهل تأهيدا تعليميا في ضوء الجودة الشاملة وجودة عالية وتدريب مستمر سيحافظ على الدقة في العمل ويزيد من فرص التعليم الجيد ويحافظ على الوقت، مما يسمح لهذا الفرد أن يجد فرص عمل بوصفه مواطنا ينتج ويحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط

الاقتصاد المحلي؛ وأما البعد الثقافي لتنمية الموارد البشرية فيتمثل في تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع ويزيد من معرفة الفرد وتمسكه بهويته الثقافية من حيث التراث واللغة والفلكور ويزداد مستوى الوعي لديه لما يدور من حوله من تحديات عولمة الأسواق المحلية والعالمية وعولمة تقنيات الاتصالات وعولمة المعلومات والتغيرات التي تحدث ديمغرافيا ونظرة القياديين تجاه العوامل المؤثرة في فاعلية العمل والبيئات الإدارية والتنظيمية التي تتسم بسرعة التحول والتغير وغيرها من التغيرات. أما البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية فيكون في التعليم الذي ينمي قدرات الفرد العقلية والفكرية ويكسبه الأنماط السلوكية وقيمها المتوازنة مما يؤدي به إلى تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية. ويمكن أن نضيف بعدا آخر يتعلق بتنمية الموارد البشرية وهو البعد الأمني؛ إذ إن عناية الدولة أو المؤسسة التعليمية بتعليم الفرد وتدريبه يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة التي تتناقص مع التعليم مما يساهم في الاستقرار الأمني للمجتمع. وهذه الموارد البشرية لها دور مهم في عمليات التنمية في الدول النامية خصوصا، حيث تشير إحصائيات منظمة العمل الدولية إلى أن العمل يعد من أهم العناصر الإنتاجية المؤثرة في المجتمع والتنمية، وكذلك قرارات منظمات الأمم المتحدة العاملة في هذا المجال التي أشارت إلى أهمية العنصر البشري وتنميته أكثر من التركيز على رأس المال المادي⁴⁵. ويلاحظ أن ارتباط بعض العناصر بالموارد البشرية يمكن لنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في الجامعات أن يؤثر على تنميتهم، ومن هذه العناصر: **أولا قلة الإسهام في**

⁴⁵ أحمد جميل حمودي، " التربية المقارنة :سياسات تنمية الموارد البشرية في ضوء تجارب بعض دول آسيا"، من موقع إلكتروني:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=150373> آخر زيارة 2012/04/12

النشاط الاقتصادي: حيث ضعف الإسهام في الإقتصاد بالنسبة للدول المتخلفة قياسا إلى العالم الغربي يعود بشكل رئيسي إلى أسباب من أهمها ارتفاع الشرائح العمرية الشابة وضعف نشاط المرأة الاقتصادي؛ ثانيا ظاهرة الاكتفاء عن العمل: كالتكافل الاجتماعي؛ ثالثا البطالة: التي تأخذ مساحة واسعة في العالم الإسلامي والعربي خصوصا، ويعود ذلك لسوء التوزيع للبعد الاجتماعي والسياسي؛ رابعا الهجرة للكفايات العلمية: بسبب انخفاض الخدمات في بلادهم واتساع الفجوة التقنية بين العالم الثالث والغرب؛ وبيئة العمل من حيث قلة الأجر وعدم إعطاء الحقوق للعاملين²³.

ولذلك كان الاستثمار في رأس المال البشري ذا فائدة كبيرة للدولة ولل فرد؛ إذ يقدم لل فرد معارف ومهارات تزيد من دخوله المادية وتعزز بيئة العمل في المؤسسات التي يعمل فيها الفرد وتساعد على استغلال التقنية الحديثة واستخدامها بما ينفع، وقد يكون الإنفاق على تعليم الفرد وتدريبه عاملا مساعدا في إظهار الفرد لقدراته ومهارته في المجال الذي يقوم فيه، وهذا من ثم يؤدي إلى زيادة التنمية البشرية. ولذلك يمكننا أن نعد الفرد الذي أهّل في الجامعات التي طبقت مفاهيم الجودة الشاملة بكل عناصرها عنصرا مفيدا من أجل القيام بما يطلبه سوق العمل من قدرات وكفاية والمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي .

وبسبب التغييرات التقنية في السوق نجد أنها تؤدي نقلة نوعية في التعليم، حيث إن التعليم والتنمية صنوان في عالم المعرفة واقتصاد قائم على المعرفة يعني اقتصادا قائما على التعليم، لأن العنصر البشري من أهم مقوماته بلا جدال والتعليم يجد ذاته عامل رئيس في التغيير فهو مصدر التقدم الاجتماعي والمعرفة هي طريق للوصول إلى غايات الإنسان في الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية، والمعرفة محرك المجتمع والتعليم وقودها، لذلك عندما توارت أهمية المصادر الطبيعية والمادية برزت المعرفة بوصفها مصدرا من مصادر القوة وأصبحت عملية تنمية الموارد البشرية هي العامل الحاسم في تحديد

مستقبل المجتمع، وهذا بدوره أدى إلى تداخل التنمية بالتعليم وصار الاستثمار في مجال التعليم من أكثر الاستثمارات التي تدر منفعة على المجتمع والفرد، ولا سيما في اقتصاد المعرفة الذي من مراميه تطبيق التقنية الحديثة في كل المجالات على سبيل المثال أصول البرمجيات وبراءات الاختراع وقواعد المعارف ومنتجات صناعة المحتوى من نشر طباعي وإلكتروني وإنتاج تلفزيوني وإعلامي وغيرها. وإبداع الأفكار الجديدة واستغلالها بما يحقق الفائدة²⁴

ومن أعمدة التعليم التعلم الذي يختلف عن التعليم في كونه أوسع من التعليم فهو يشمل بجانب التعليم جميع أشكال اكتساب المعرفة والخبرات والمهارات من الطفولة إلى مرحلة الشيخوخة، ومن حيث مراعاة الفروق الفردية كون التعليم عملية نسخ مكرر لمتعلميه يمنعه أحيانا من الإبداع ويقتل موهبة النابغين. ونتيجة لهذا التوجه نحو التعلم فقد فرض على المجتمع أن يكون المتعلم حائزا على مهارات عالية ووربطه المعرفة بالممارسة والعمل، وأدى التوسع في المعرفة الاقتصادية والقاعدة المعرفية إلى الفرض على المؤسسات التعليمية إعطاء الأولوية للمهارات العقلية على المهارة اليدوية، وهذا بدوره ربط للإعداد التعليمي بالعمل الذي فرصه سوق العمل، ولذلك كانت أدبيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات تقترن كثيرا بالتدريب والتعليم المهني والتقني والتنمية وهذا ما أشار إليه مفهوم الجودة الشاملة في إعداد الفرد أو الطالب وعضو هيئة التدريس بحضور الدورات وتحسين فاعلية المعلم وتحسين كفايته وأن يكتسب الطلبة الكفاية والمهارة الأساسية التي تعزز أهدافهم التربوية.

5. تجارب الجامعات في العالم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: 1-5 تجارب الجامعات الأمريكية:

بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بداية الأمر بالولايات الأمريكية المتحدة؛ إذ كان ذلك عبر ما قامت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بعملية إصلاح للتعليم، فمثلا بادرت مدرسة (ماونت إيدج) بولاية ألاسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة

الشاملة وأصبحت مثالا يحتذى على المستوى الوطني وتبنت هذا التوجه مدارس أخرى في ولاية (ديترويت)، وفي بريطانيا حصلت مدرسة (ت يني دراي) بمقاطعة ويلز على جائزة ويلز في الجودة عام 1995م.

أما على مستوى الجامعات فقد طبقت جامعة أريغون نظام إدارة الجودة الشاملة وتم تحديد مجموعة من الأهداف لتطبيق نظام إدارة

الجودة وخلصت النتيجة إلى أن النهج الافضل لتطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة أريغون نهج التخطيط الاستراتيجي. أما جامعة بنسلفانيا فقد استطاعت إنجاز تحسينات واضحة في نوعية الخدمات الإدارية في الجامعة عام 1993م، وقامت الجامعة بصياغة استراتيجيات وأهداف لدعم البحث والتعليم في الجامعة، وركزت على خدمة الزبائن بأقل تكلفة وقامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المرحلة الجامعية الأول ومرحلة الدراسات الجامعية العليا والإجازة العالية في قسم إدارة الأعمال.

وهناك جامعات أمريكية أخرى قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية والبحث العلمي، وفي جامعة (نورث ويست ميسوري ستايت) عام 1986م، وقامت بتطوير ثقافتها النوعية⁴⁶.

2-5 تجارب اليابان:

نشأت فكرة الجودة الشاملة باليابان ولا سيما في الجامعات التي تهتم بالمجال الصناعي، وهذا المفهوم أطلق عليه بيت الجودة؛ إذ يشير إلى مفاهيم تسهم إسهاما حقيقيا في تحقيق الجودة الشاملة وهذه المفاهيم تركز إلى مرتكزات، ومنها: البنية الفوقية، وهي

⁴⁶ . Fram, E. 1995. "Not So Strange Bedfellows marketing : & Total Quality Management, Managing Service Quality", **Kleindorfer review**, Vol5, no. 1, PP. 50-56;

تتكون من النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني؛ وثانيها ركائز الجودة من حيث خدمة العمل واحترام البشر والإدارة بالحقائق والتحسين المستمر؛ وثالثها الأصول والأحكام الحجرية التي يركز إليها السقف أو الأعمدة؛ ورابعها إنسانية الإدارة؛ وخامسها الأركان والمهمة والرؤية والقيم⁴⁷.

وثمة مفهوم إداري له علاقة بالجودة واشتهر في اليابان وكان من الأسباب التي جعلت اليابانيين يتفوقون على غيرهم بالمعرفة والخبرات الإدارية، ومن النظريات المشهورة في هذا المجال ما يسمى بنظرية "ح" بوصفها علاجاً لمشكلات الإنتاج وهي نظرية تقوم على أساس أن العامل السعيد والملتزم هو مفتاح حل مشكلة زيادة الإنتاجية، ولهذا النظرية ثلاثة عناصر، وهي: الثقة والمهارة أو الحدق والمودة والألفة.

3-5 تجارب في العالم العربي والإسلامي:

بدأت الجامعات العربية والإسلامية بتطبيق معايير الجودة الشاملة فيها، وقد تنوعت المعايير لدى هذه الجامعات وكان هناك نماذج عدة لجامعات عربية، وصنفت لنا هذه المعايير وإيجابياتها وسلبياتها والمشاكل التي واجهتها أثناء التطبيق وبعده، ومن أمثلة الجامعات التي قامت بتطبيق هذه المبادئ ما يأتي:

تجربة جامعة السلطان قابوس بدولة عمان:

إذ تشير بعض الدراسات العربية إلى تجربة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس في تطبيق أنظمة ضمان الجودة وضبطها في الخدمات البحثية وخدمة المجتمع⁴⁸، حيث أكدت هذه التجربة على سعي كلية التربية للحصول على الاعتماد العلمي (الأكاديمي) لبرامجها

⁴⁷ . P.R.1993.TQM at the universities of Pennsylvania, Managing ServiceQuality, Vol. 6, No. 5.PP.20-25

⁴⁸ . العمري، بسام، "معايير ضبط الجودة في جامعة السلطان قابوس". ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدّة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24-25 مارس 2007 م، كوالالمبور.

المطروحة، وقامت بتشكيل لجان بدأت بمراحل عدة، وهي :
المرحلة الأولى: زيارة اللجان إلى كليات وجامعات حصلت على الاعتماد العلمي والاطلاع
على تجربتها ولا سيما
جامعة الإمارات العربية المتحدة وقطر.

المرحلة الثانية: تشكيل لجان من أعضاء هيئة التدريس لإعداد دراسة ذاتية للقسم الذي
ينتمون إليه تتضمن الدراسة بنودا عديدة، وهي: التعريف بالقسم والمباني والمساحات
الخاصة بالقسم والخدرة العلمية لكل قسم وأساليبها والبرامج التي يطرحها القسم
(تعليمية وبحثية) والتخصصات العلمية في القسم وطبيعة النشاط البحثي في القسم ودور
القسم في خدمة المجتمع، ومصادر التعليم والتعلم والموارد البشرية والمادية في القسم
وخريجو القسم وأعضاء هيئة التدريس، وبعد ذلك أرسلت الدراسة إلى متخصصين من
الخارج.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج لزيارة الممتحنين الخارجيين للاطلاع على أعمال الأقسام في
الكلية وخلصت التجربة لهذه الكلية حصلت الكلية على الاعتماد الأكاديمي بعد هذه
المراحل الثلاث.

- تجربة جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية:

إذ قامت وزارة التعليم العالي وجامعة أم القرى بالسعودية في تطبيق الجودة والنوعية
في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وذلك عبر مراحل تطويرية للجودة تبين عناية
الجامعة بتأهيل موظفيها من الإداريين والأكاديميين عبر إتاحة الفرصة أمامهم لحضور
الدورات التدريبية وورش العمل المصاحبة، وكانت هذه خطوة رائدة في تحسين الأداء
لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتطويره، ووفرت الجامعة لكل عضو تدريس جهاز حاسوب
مربوط بشكل دائم بشبكة الإنترنت ووضعت لهم فرصا لتحسين الأداء في التعليم

والبحث باستخدام الحاسوب⁴⁹.

- النموذج الماليزي:

إن الحكومة الماليزية ركزت في خطتها الاستراتيجية على أهمية الموارد البشرية كي تصبح ماهرة ومبدعة قصد التنمية

الاقتصادية ماليزيا، حيث وضعت الحكومة خططا لتحقيق رؤية 2020 م. عبر سياسة اقتصادية تقوم على أساس تخفيض الفقر

والتباينات الاقتصادية والاجتماعية وذلك بتشجيع الاستثمار وإعانات الائتمان المالية والإعفاءات الضريبية وجذب الاستثمارات الأجنبية واشتهرت الصناعة بماليزيا في أواخر الثمانينيات ، وفي بداية التسعينيات بدأت بتطبيق المرحلة الثانية التي تمثل مرحلة التنمية الوطنية، وركزت من خلالها على الفقر والاعتماد على القطاع الخاص وتقوية الموارد البشرية، وفي هذه المرحلة توجهت الدولة نحو المعرفة وتوليد النمو بشكل ذاتي عبر تقوية الاستثمار الوطني وتنمية القدرات الوطنية وجذب الاستثمار في المجالات الاستراتيجية وإعادة تشكيل الموارد البشرية لدعم المجتمع المعتمد على المعرفة.

وهذه النقطة التي توضح أهمية الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم ولا سيما الجامعات، ولتقوية مفهوم اقتصاد المعرفة قامت ماليزيا

باتخاذ إجراءات من شأنها تسهيل التطوير ومن مبادراتها إطلاق أجندة تقنية المعلومات الوطنية والنفوذ المتميز للوسائط المتعددة

(multimedia Super Corridor) وذلك لتضع نفسها في خارطة الاقتصاد المعرفي على المستوى العالمي، ولذلك اهتمت بالتعليم

العالي وتدريب القوى العاملة الماهرة والواسعة الاطلاع وشجعت الدولة العمال بشكل عام على التعليم الجامعي الثلاثي

⁴⁹ الأندجاني، نجم الدين عبد الغفور، " معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي :جامعة أم القرى نموذجاً"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي :تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24 - 25- مارس 2007. كوالالمبور.

(tertiary university education) والحصول على الأقل على معاهد التعليم التقني والمهني عبر معاهد المتعددة التقنيات، وغيرها من الفرص للتطوير كالبرامج التي تعطى في مجالات الهندسة والاقتصاد والتقنية ولمدة سنتين ويحصل بعدها الدارس على شهادة تؤهله للعمل، وتعطي فرصا كبيرة للعاطلين عبر التدريب ودفع علاوة، وهذا نوع من أنواع تقوية رأس المال البشري لدعم تطوير.

6- التجربة الجزائرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، تجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، في سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بـ المجلس الوطني للتقييم (CNE) وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين، وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي⁵⁰ (CIAQES) ، ليتم بعدها اعتماد أدوات ووسائل على مستوى المؤسسات سميت بـ « خلايا ضمان الجودة » كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة.

⁵⁰ زين الدين بروش، د. يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4 و5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 812.
2- سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، ص 212.

6-1- أدوار خلية ضمان الجودة:

خلية ضمان الجودة هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة ، تتشكّل من أعضاء يمثّلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، ويعين مسؤول لهذه الخلية من طرف رئيس الجامعة، وتقوم الخلية بإعداد قانون داخلي لها وبرنامج سنوي ينظّم عملها . الدور الأساسي لخلايا الجودة هو المساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من الأدوار (تنفيذ، متابعة، تقييم، تكوين، إعلام، واتصال) المرتبطة بإجراءات وعمليات وأهداف هذا النظام على مستوى المؤسسة². ويمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في الوظائف الآتية:

- * وظيفة التقييم الداخلي: لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة الذي تمّ إعداده من طرف (CIAQES) .
 - * وظيفة الإعلام: حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، ونشر التقارير المختلفة خاصةً تقرير التقييم الداخلي؛
 - * وظيفة التكوين المستمر: لأعضائها في مجال ضمان الجودة؛
 - * وظيفة الاتصال: على المستويين الداخلي والخارجي⁵¹
- ## 6-2 معوقات تطبيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية:

يمكن التنبؤ بمجموعة المؤشرات التي قد تكون مقاومة تطبيق ضمان الجودة في الجزائر: - غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي: إن المتتبع لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة الجامعية. فكل المؤشرات الدالة على كفاءة المؤسسة موجهة نحو الكم أي عدد الطلبة². - عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة- الهياكل والنظم -التحسين عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم، وكفاءة نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).
عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل)
تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.

-توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.⁵²

7- آليات مقترحة لتطوير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

- من أجل تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يمكن الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية بناء على ما تم تناوله في ما سبق:
- **جودة الأستاذ:** يحتل الأستاذ المركز الأول من حيث الأهمية في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج في جودتها فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء، مكونون و مؤهلون كما يعد مؤشر مقدار الإنتاج العلمي للأستاذ الذي يتطلب معايير لقياس إنتاجيته، والتي اقترح البعض المنشورات العلمية، التقديرات والاعتراف العلمي مثل العضوية الشرفية في بعض الجمعيات العلمية أو رئاسة مؤسسة مهنية وطنية.
 - **جودة الطالب:** ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علمياً وصحياً وثقافياً ونفسياً حتى يتمكن من إستيعاب كافة أمور المعرفة، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الإبتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته.
 - **جودة خطة الدراسة:** وذلك من خلال التركيز على التكوينات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية، وهذا يتطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حالياً في الجامعات من

⁵² - عماد الدين شعبان علي حسن، " الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الاكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية"، مجلة

الادارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة العدد الاول، يوليو 2004، ص 118

حيث توزيع مواد الخطة الدراسية بين متطلبات الجامعة والكلية والقسم، واستبدالها بخطة دراسية جديدة وفق مؤشرات جودة الخطة الدراسية⁵³

- **جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:** يجب أن تكون البرامج التعليمية شاملة، عميقة ومرنة وتستوعب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، بالإضافة إلى ضرورة تكيفها مع المتغيرات العالمية، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها. كما يستوجب التحول من الآليات التقليدية في التدريس إلى الآليات المتطورة والمتنوعة وباستخدام تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة؛⁵⁴

- **جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية :** تعتبر جودة المباني والتجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، وتتضمن جودة المباني والتجهيزات، موقع المبنى ومساحاته، المدرجات ، القاعات ، المرافق، المكتبة، المطعم، جودة الإنارة والتهوية، سعة المكان، جودة الأثاث ومؤثرات الصوت، المختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها⁵⁵

- **جودة الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح:** أما جودة التشريعات واللوائح التعليمية فيجب أن تكون مرنة، واضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة التعليمية، كما يجب عليها أن تواكب كافة التغييرات والتحولت من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به؛⁵⁶

- **جودة الكتاب التعليمي:** يقصد بجودة الكتاب التعليمي، جودة محتوياته والتحديث المستمر له بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه⁵⁷، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم

⁵³ - عدنان بدري الإبراهيم، تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن

التعليم العالي والبحث العلمي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبو ظبي، 7، 8 ديسمبر 2011 ص 224

⁵⁴ - مجدي سلامة ادوارد، الجودة في التعليم، دار القلم للنشر، بيروت، ص 24-39

⁵⁵ - عدنان بدري الإبراهيم، مرجع سابق، ص ص 224، 225.

⁵⁶ - عبد الحكيم محمد المرى، التعليم والجودة مفاهيم وتطبيقات، دار الربيعان للنشر، الكويت، 1998، ص ص 44-65.

⁵⁷ - المرجع نفسه، ص 70

في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي؛

- **جودة التمويل والإنفاق التعليمي:** يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم، والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والخاص، وعوائد مراكز البحث والتدريب⁵⁸
- **جودة تقييم أعمال الطلبة:** إن التنوع في أدوات تقييم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق الجودة وتطوير العملية التعليمية، بحيث يجب التركيز على انتقاء نشاطات ومحاور عملية التقييم واتسامها بالشمول والتكامل والموضوعية والصدق والثبات⁵⁹
- **جودة تقييم الأداء التعليمي:** يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمتكونة من الطالب، الأستاذ، البرامج التعليمية، طرق ووسائل التدريس والتمويل... الخ، وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر على أن تكون تلك المعايير واضحة ومحددة ويمكن استخدامها وقياسها، إضافة إلى تكوين القائمين على عملية التقييم، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة بموجب تلك المعايير ومستويات الأداء.

⁵⁸ - محمد صادق، الجودة الشاملة في التعليم، Arab Group، ص 53. كتاب إلكتروني على

الموقع: <https://books.google.dz/books?id=26/02/2016>

⁵⁹ - عدنان بدري الإبراهيم، مرجع سابق، ص 224

المراجع:

- 1- اللوزي، موسى. التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000
- 2- منصور، بن زاهي؛ الشايب، محمد الساسي. "التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 2005، ورقلة- الجزائر
- 3- عليش، ماهر. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1971.
- 4- بوكميش، لعلی. "ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 2005، ورقلة- الجزائر.
- 5- أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006
- 6- الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003
- 7- الترتوري محمد عوض، وأغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، 2000
- 9- Fram, E. 1995. "Not So Strange Bedfellows marketing : & Total Quality Management, Managing Service Quality", Kleindorfer review, Vol5, no.
- 10- العمري، بسام، "معايير ضبط الجودة في جامعة السلطان قابوس". ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي: تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدّة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24-25 مارس 2007 م، كوالالمبور.
- 11- الأندجاني، نجم الدين عبد الغفور، " معايير الجودة الشاملة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي :جامعة أم القرى نموذجاً"، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن التعليم العالي في العالم الإسلامي :تحديات وآفاق، المعهد العالمي لوحدّة الأمة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، 24 - 25- مارس 2007. كوالالمبور.

- 12- زين الدين بروش، د. يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4، 5 أفريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين..
- 13-- سمير بن حسين، تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015..
- 14- عدنان بدري الإبراهيم، تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي، تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي، أبو ظبي، 8، 7 ديسمبر 2011 .
- 15- عماد الدين شعبان علي حسن، " الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الاكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير الدولية"، مجلة الادارة_، اتحاد جمعيات التنمة الإدارية، القاهرة العدد الاول ، يوليو 2004، ص 118
- 16-- مجدي سلامة ادوارد، الجودة في التعليم، دار القلم للنشر، بيروت،
- 17- عبد الحكيم محمد المرى، التعليم والجودة مفاهيم وتطبيقات، دار الربيعان للنشر، الكويت، 1998
- 18- Jay B. Barney, Delwyn N. Clark. **Resource based view: Creating and sustaining competitive advantage**, New York: Oxford university press, 2007
- Juran, J.. **Juran on planning for Quality**. New York: Free press; 1988.
- Dale. B. G.. **Managing Quality**, 2nd edu, UK: Prentice Hall, 1994.
- 19 Oakland, J. S.. **Total Quality Management**, 2nd El, USA: Butterworth Heinemann Ltd, 1993.
- 20 Seymour.D. **On Quality: Causing Quality in High education**, New York: American, 1992.
- 21 Mac Robert, I.. Hermeneutics and Human Relations, **the Total Quality Review**, January/ February 1995.

واقع سياسة التشغيل في الجزائر ومحاربة البطالة

دراسة لبرامج و آليات سياسة التشغيل-

د. عجاج سهام

جامعة الجيلالي اليابس - سيدي بلعباس

ملخص الدراسة:

تعتبر الجزائر من بين الدول الحديثة التي سعت للتنمية في جميع المجالات و اتخذت العديد من النماذج و التجارب الاقتصادية قصد للحاق بالركب الحضاري العالمي، فمنذ الإستقلال شهد المجتمع الجزائري عدة إصلاحات شملت مختلف الميادين الإجتماعية و الاقتصادية و الثقافية منها، إضافة إلى التحول من الإستراكية إلى اقتصاد السوق و الذي اعتمدت فيه على تغيير منطقتها الإجتماعي و سياستها و استبداله بمنطق جديد يقوم على الفعالية و العقلية الاقتصادية ، وكان هذا بالإعتماد على تصفية المؤسسات العمومية و الاقتصادية على وجه الخصوص و الذي كان إما بالخلق أو بالتنازل بالبيع، و هو الأمر الذي أحدثه تراجع أسعار المحروقات، حيث سرح الآلاف من العمال في الوقت الذي كان فيه الآلاف من الشباب الذي بلغ سن العمل ينتظر التوظيف، وهو ما أدى إلى تفاقم البطالة التي أدت إلى العديد من الآفات الاجتماعية كالفقر، التسول... الخ، و لكن الأمر الأخطر هو تفشي هذه الظاهرة بين حملة الشهادات العليا (خريجي التعليم العالي) و التي تعتبر أمل الأمة في النهوض والخروج من التخلف، و أمام تزايد وتيرتها سعت جاهدة للحد من البطالة من خلال عدة إصلاحات و انتهجت سياسة تشغيل جديدة معتمدة آليات وأجهزة متعددة أفضل الوسائل لإنعاش الاقتصاد الوطني نظرا لسهولة تكييفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: سياسة التشغيل، عقد العمل، البطالة، برامج سياسة التشغيل

Resumé ;

L'Algérie est parmi les États modernes qui ont cherché à se développer dans tous les domaines et a pris de nombreuses formes, et les expériences économiques afin de rattraper la civilisation mondiale , depuis l'indépendance de la société algérienne a connu plusieurs réformes comprenaient divers domaines sociaux, ceux économiques et culturels, en plus de la transition du socialisme à l'économie de marché et qu'elle a

adopté pour modifier la logique sociale et sa politique, et remplacée par une nouvelle logique basée sur l'efficacité et la mentalité économique, cela dépendait de la liquidation des institutions publiques et économique en particulier, qui était soit avec fermeture ou la renonciation à la vente, et est quelque chose qui a causé par la baisse du prix hydrocarbures, où mis à pied des milliers de travailleurs, à un moment où des milliers de jeunes qui ont atteint l'âge d'emploi sont attendus, ce qui a conduit à l'aggravation du chômage, qui a conduit à un grand nombre de maux sociaux tels que la pauvreté, la mendicité ... etc., mais il est l'épidémie la plus grave ce phénomène de l'enseignement supérieur (diplôme universitaire) et qui est l'espoir de la nation dans la promotion et du sous-développement, et devant le rythme de croissance a lutté pour réduire le chômage à travers plusieurs réformes et a adopté une nouvelle politique de l'emploi pris en charge les dispositifs de multiples mécanismes de meilleures façons de relancer l'économie nationale en raison adapté pour la facilité et la flexibilité qui les rendent capables de parvenir à un développement économique.

مقدمة:

لقد نشأت فكرة العمل و تطورت مع وجود و تطور الإنسان منذ الأزل، إلا أن تصور الإنسان لهذه الفكرة قد أخذ عدة صور و أشكال منذ الحضارات القديمة إلى الحضارة الحديثة، الأمر الذي أثر على قيمة العمل ضيقا واتساعا، إحتقارا و تقديسا، و يتفق الفكر الإقتصادي الحديث سواء الرأسمالي منه أو الإشتراكي على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج و هو المصدر الأساسي لكل الأدوات التي ينتفع بها الإنسان، ومنه يجب العمل على تنمية طاقات الإنسان الصحية و العقلية و الوجدانية و السلوكية إلى أقصى ما يمكن أن تصل إليه، و اكتساب القدرة على المشاركة الفاعلة في صناعة الحياة، و بالعودة إلى العمل الذي يحتل مكانة بارزة في كل الشعوب سواء من الناحية الإقتصادية أو الإجتماعية أو حتى الثقافية، فهو أداة لتنمية القدرات الذهنية والتواصل بين الشعوب.

و العمل قضية مركزية في المجتمع المعاصر، نظامه و روابطه قيمه و خيراوته، قديمه و مآلاته في المستقبل، عليه مدار حياة الإنسان و يصرف أوقات العمر، قسمة بين نهار للمعاش و ليل

للسكون، و في إتقانه يبذل معظم العناية منه و رزقه و فيه اكتمال الذات، به يتعب ويسعد و إليه يسعى و يدأب و في طلبه يكذب، بفقدانه يشقى و ينكسر فيفرد على الجمع و يعزل عن المعاشرة و في ممارسة العمل يتمايز الناس و يتمايز العاملون، أفراد و جماعات منهم عامل مباشر و عاطل متقاعد و في مراتبه يتفاضل الخلق هذا يمارسه بجهد البدي و ذلك يتعاطاه بفكره و تحصيله بين منازل الشأن و رباط العلاقات الإجتماعية بين أصناف العاملين.

و بالنسبة إلى العمل يتشكل تصنيف قوى العاملين هؤلاء طبقة النشطين و أولئك صنف القوى العاملة و دونهما تفرد فئة العاطلين، و تكاد أدبيات العمل أن تحصره في ما يتم أدائه في الدائرة العامة على العلاقات المهنية المنظمة بالقوانين و الأحكام التي تستقيم بها حياة المجتمع المدني و عليها مدار تمدين المجموعة و بناء الحضارة و من هذه الزاوية العامة يعتبر العمل عقدا إجتماعيا و مسؤولية متقاسمة بين الأطراف المتعاقدة له منشأ معلوم و شروط مقدرة و ضوابط ملزمة و مراتب تصنيف بين ميادين مختلفة إقتصادية و إجتماعية و أخلاقية و تعبدية⁶⁰.

بالتالي لجأت الدولة منذ مطلع التسعينات إلى خلق مجموعة من البرامج المكلفة بالتشغيل و تشغيل الشباب بوجه خاص كحل بديلة عن التشغيل الكامل ، و من هنا كان اهتمامنا بهذا الموضوع و هو برنامج عقود ما قبل التشغيل كأحد البرامج المؤقتة المنشأة في إطار سياسة التشغيل الوطنية و المخصصة لخريجي الجامعة، و هذا لمعرفة الإستراتيجية التي يتبعها هؤلاء من أجل إدماجهم في مناصب عملهم أو التخلي عنهم. و أمام هذا الوضع تم استحداث آليات جديدة لبعث الحركة في عالم الشغل و هو ما تجسد في مجموعة من البرامج لفائدة العاطلين عن العمل، و في هذا المجال نطرح التساؤل التالي:

ما مدى نجاح سياسة التشغيل في الجزائر في محاربة البطالة؟

1- ماهية سياسة التشغيل و أطرها القانونية و التنظيمية:
أولاً: تعريف سياسة التشغيل:

تتكون سياسة التشغيل من كلمتين⁶¹:

سياسة: وهي مجموعة من الإجراءات الإدارية و التدابير التنظيمية.

⁶⁰ مصطفى الفيلاي: مجتمع العمل، مركز الدراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006، ص 65

⁶¹ - سميحة يونس: اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد

البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر 2006/2007، ص 76

التشغيل: وهو كافة عمليات التأثير التي يحدثها الإنسان من نشاط بدني أو جسدي يشغل بها وقته لقاء أجر.

سياسة التشغيل: هي الأسلوب الذي يتبناه المجتمع إزاء توفير فرص العمل للقوى العاملة المتاحة و في إعداد و تكوين أفرادها و في تنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل (أفراد كانوا أو مؤسسات عامة أو خاصة) عن طريق التعليمات و القواعد و القوانين و تعكس إيديولوجية النظام الإقتصادي و الإجتماعي القائم و نظرتة للعمل وحق المواطن فيه.⁶²

كما تعرف أيضا بأنها السياسة التي تهدف إلى تحقيق العمالة الكاملة و تنمية العمل نموًا متناسقًا في مختلف الصناعات و المناطق.⁶³

تعريف عقد العمل: هو اتفاق يتعهد بمقتضاه العامل بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر، و ذكرت معظم التشريعات محتويات العقد و هي اسم صاحب العمل، اسم العامل، مكان و تاريخ بدء العمل، مقدار الأجر، وقد أضاف التشريع الجزائري على هذه المحتويات ملحقات الأجر.⁶⁴

و في تعريف آخر هو عقد إجتماعي و مسؤولية متقاسمة بين الأطراف المتعاقدة له منشأ معلوم و شروط مقدرة و ضوابط ملزمة و مراتب تصنيف بين ميادين مختلفة إقتصادية و إجتماعية أخلاقية و تعبدية.⁶⁵

إلا أن المجتمع أثر أن Le deposant و المؤمن عليه Le confident وهناك من اعتبر علاقة العمل منظم العلاقة بين مودع السر يتدخل بتدابير معينة لحماية هذا العقد فأتى بجزء جنائي يوقع في حالة الإخلال بواجب السرية الناشئ عنه لما يترتب على هذا الإخلال من خيانة الثقة التي ينبغي أن تتوافر لبعض المهن و الوظائف.⁶⁶

⁶² بلقاسم سلاطبة: التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر-رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1996-1995، ص.61.

⁶³ زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية "إنجليزي-فرنسي-عربي" الطبعة الثانية، دار الكتاب

الليباني، لبنان، 1994، ص.178.

⁶⁴ أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1985، ص ص 96-97.

⁶⁵ مصطفى الفيلاي: نفس المرجع السابق، ص.65.

ونجد أن العمل يكاد أن ينحصر في ما يتم أدائه في الدائرة العامة على العلاقات المهنية المنظمة بالقوانين و الأحكام بها تستقيم حياة المجتمع و عليها مدار تمدن المجموعة وبناء الحضارة.

ثانيا: البطالة:

تعريف البطالة هي وصمة إجتماعية و خلل إقتصادي واسع الإنتشار في جميع بلدان العالم علة نسب متفاوتة و أسباب مختلفة و بنتائج متباينة وتكاليف باهظة،و هي في أوطاننا النامية أكبر حجما و أشد تأثيرا و أصعب استئصالا من أوضاعها في البلاد الصناعية⁶⁷.

و في تعريف آخر يشير لفظ البطالة إلى جميع الأفراد ذكورا و إناثا في سن العمل ممن تتوفر فيهم الصفات التالية:

- يعملون بمعنى أنهم يمارسون أي عمل مقابل أي أجر أو لحسابهم الخاص.
- مستعدون للعمل بمعنى أنهم يرغبون في العمل بأجر أو لحسابهم الخاص.
- يبحثون عن عمل بمعنى أنهم يتخذون إجراءات أو خطوات محددة للبحث بمعنى أنهم لا يمارسون أي عمل مقابل أجر و يعملون لحسابهم⁶⁸.

و يرتبط مفهوم البطالة أساسا بالقدرة , الرغبة , و البحث عن العمل و يمس الفئة النشيطة أو القوى العاملة التي سوف يتم التطرق إليها لاحقا من خلال تعريفها , حيث تختلف تعاريف البطالة من منظمة إلى أخرى , و من تشريع لآخر إلا أنها تصب في إتجاه واحد , لذا سيتم التركيز على تعريف منظمة العمل الدولية للبطال و الذي يعرف على النحو التالي: "البطال هو كل شخص قادر على العمل , وراغب فيه , و يبحث عنه ويقبله

⁶⁶ عادل جبري محمد نجيب:مدى المسؤولية المدنية عن الإخلال بالإلتزام بالسمر المهني أو الوظيفي،دار الفكر الجامعي،مصر،2005،ص45.

⁶⁷ مصطفى الفيلاي:نفس المرجع السابق،ص302.

⁶⁸ عبد العزيز جميل مخيمر،أحمد عبد الفتاح عبد الحليم:دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2000،ص ص 15-16.

عند مستوى الأجر السائد , شريطة أن يجد هذا العمل"⁶⁹.

✚ **أنواع البطالة:** من أجل التحدث عن البطالة في الجزائر لابد لنا من التطرق إلى عنصر أنواع البطالة وذلك لمعرفة النوع السائد في المجتمع الجزائري .
أ/ **البطالة الدورية:** " و هي البطالة الناشئة عن التقلبات الاقتصادية , وهي بطالة إجبارية لا إرادية"⁷⁰

ب/ **البطالة الإحتكاكية:**" و هي البطالة التي تحدث عندما يترك شخص ما عمله , لبحث عن عمل أفضل بسبب الرغبة في زيادة الأجر أو الحصول على منبع وظيفي أفضل أو رغبة الإنتقال من شخص إلى آخر داخل الدولة"⁷¹.

ج/ **البطالة الهيكلية (التقنية):**" و تعرف على أنها التعطل في القوة العاملة نتيجة لتغير الهيكل الإقتصادي , أو بمعنى أدق تغير الهيكل الإنتاجي كالتغير في هيكل الطلب على المنتجات , أو تغير تقنيات الإنتاج أو إنتقال صناعات أماكن أخرى للتوطن , وهذه من نتاج الطفرة التكنولوجية الحالية منذ سبعينيات القرن الماضي خاصة"⁷².

د/ **البطالة السافرة (الظاهرة):**"تمثل البطالة السافرة أكثر أشكال البطالة إنتشارا لأنها صورة واضحة للبطالة الإجبارية ويقصد بها وجود فائض في الأشخاص الراغبين و القادرين على العمل , لكنهم لا يجدون وظائف يعملون بها "⁷³, و يعود ذلك لعدة أسباب منها النمو السكاني السريع , و عدم التوسع في الأنشطة الاقتصادية القائمة , و إحلل المكيئة مكان العامل.

هـ/ **البطالة الموسمية:**" و المقصود بها البطالة الوقتية , وتحدث بسبب موسمي في صناعات خاصة ببعض القطاعات مثل : القطاع الزراعي , و القطاع السياسي"⁷⁴, ففي

⁶⁹Ahmed Zakane, **Analyse de l offre d emploi realites et perspectives. Cas de l'algerie.** Mémoire de magister. U, d' alger. 1992.p 19.

⁷⁰ Abdelmadjid bouzidi; **comprendre La mutation de L'économie algéienne,** Les mots clés ,1992 ,p20

⁷¹ علي لطفي وآخرون: التحليل الإقتصادي الكلي , القاهرة , مكتبة عين شمس , 1998, ص 115.

⁷²C. Gonzalez- DEMICHEL ,L. Ménard , E.nauze- fichet:" **Une modélisation du lien entre croissance et emploi**" , note de conjoncture , INSEE, France ,Décembre

⁷³ منى السيد الطحاوي: إنتاجية عنصر المال و تكلفته و علاقته بالمتغيرات , أطروحة دكتوراه دولة غيرمنشورة , كلية الإقتصاد و العلوم السياسية , جامعة القاهرة , 2000م , ص 86.

⁷⁴ منى السيد الطحاوي :مرجع سبق ذكره, ص 26.

الجنوب الجزائري مثلا الذي يشهد إقبال للسواح الأجانب في فصل الصيف , إذ يوظف من طرف وكالات السياحة و يتعطلون في الفصول الأخرى.

و/ البطالة المقتنعة:" و تعني ارتفاع عدد العاملين فعليا عن احتياجات العمل , بحيث يعملون بالفعل عددا أقل من ساعات العمل الرسمية"⁷⁵.

ي/ البطالة الإختيارية و الإجبارية:" البطالة الإختيارية هي الحالة التي يتعطل فيها العامل بمحض إرادته , عند الإستقالة أو عزوفه عن العمل لوجود مصدر دخل آخر , أما الإجبارية فتحدث عند تسريح العمال".

مما سبق نستنتج أنه رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية في محاربتها لهذه الظاهرة و التوجيه الفعال للموارد البشرية عبر قنوات الإنتاج و التراكم الذي أدى إلى" إنخفاض نسبي في نسبة البطالة إلى 10% سنة 2010 م"⁷⁶, فإنها لا تزال تعاني من ارتفاع في معدل البطالة , خاصة البطالة الظاهرة (السافرة) , والتي مست مختلف شرائح المجتمع , وبصفة خاصة شريحة الشباب , و الذي يمثل ثلثي المجتمع حتى الشباب الجامعي , و خريجوا المعاهد و التكوين المهني , و ذلك لعدة أسباب من بينها⁽⁷⁷⁾:

- ✓ تدخل الدولة في السير العادي لعمل السوق الحرة و خاصة فيما يخص تدخلها لضمان حد أدنى للأجور , إذ أن تخفيض الأجور و الضرائب هما الكفيلان بتشجيع الإستثمار , و بالتالي خلق الثروات و فرص العمل.
- ✓ استناد الاقتصاد الجزائري على قطاع المحروقات , و ضعف القطاعات الباقية التي لا تمثل سوى 2 % من الميزان التجاري الجزائري .
- ✓ التزايد السكاني (النمو الديموغرافي).
- ✓ التزايد المستمر في إستعمال الآلات , و إرتفاع الإنتاجية مما يستدعي خفض مدة العمل و تسريح العمال (الثورة التكنولوجية) .
- ✓ عزوف الرأسماليين عن الإستثمار إذا لم يؤدي الإنتاج إلى ربح كافي يلبى طموحاتهم .

⁷⁵ المرجع نفسه, ص 25-26.

⁷⁶ الديوان الوطني للإحصائيات , تقرير حول إحصائيات السكان للثلاثي الثاني لسنة 2010.

⁷⁷ الديوان الوطني للإحصائيات , تقرير حول إحصائيات السكان للثلاثي الثاني لسنة 2012.

2- المقاربات النظرية المفسرة للتشغيل:

إن معالجة مشكل التشغيل يطرح ضرورة التطرق للأطر النظرية التي تحدثت عن معالجة ظاهرة البطالة من منظور اقتصادي واجتماعي، واختلفت هذه الأطر النظرية من حيث نظر للعمل وطرق تحقيق التشغيل الكامل وإحداث التوازن في سوق العمل، وتباينت هذه النظريات من كلاسيكية ومن حيث حداتها ترجع لاقتصاديات العرض والطلب كما أن سياسات حيث كو التشغيل لأي دولة لا تخرج عن إطار الاتجاه الرأسمالي أو الاشتراكي، و في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى التباين والاختلاف الشديد في مواقف الباحثين والمفكرين حول تفسير ظاهرة العمل أو الشغل، هذا الاختلاف الذي يعود بالأساس إلى التباين في الأطر النظرية وتعدد المرجعيات الفكرية، مما يؤدي إلى النظر لهذا الموضوع من زوايا مختلفة، ومن هنا يجب القول بأن هناك اتجاهين نظريين رئيسيين كانت لهما الأسبقية في معالجة إشكالية التشغيل، وطرحها بجميع أبعادها، وسنتطرق فيما يلي إلى هذين الاتجاهين وتفرعاتهما:

أولاً:الاتجاه الكلاسيكي:

ظهر هذا الاتجاه في القرن الثامن عشر تزامناً مع الثورة الصناعية، التي تميزت بالإنتاج الرأسمالي الكبير وكذا التقسيم العميق للعمل. ولهذا الاتجاه مجموعة من الأفكار التي وضع قواعدها *Smith* آدم سميث وساهم في تطويرها كل من ريكاردو، مارشال ومالتوس.⁷⁸ وقد ركز هذا الاتجاه على المقاربة بين البعدين الاجتماعي والسياسي لظاهرة التشغيل، حيث يرى أن الرأسمالية هي نظام اجتماعي يتمتع بالقدرة على الإستقرار الداخلي، وإن كل ما يحدث من اضطرابات وإختلالات في التوازن يرجع إلى العوائق التي تحول دون العمل بقوانين السوق وإلى التدخل الحكومي.

وترتكز مسألة التشغيل في الاتجاه الكلاسيكي على مبدأ التوافق الموجود بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة، إذ لا مجال لوجود تعارض بينهما، ذلك أن الفرد حيث ما سعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وتعظيم منفعته الخاصة فإنه بالضرورة يحقق مصلحة الجماعة دون علمه وإدراكه.⁷⁹

وانطلاقاً من هذا المبدأ، استحدث آدم سميث *A. Smith* مفهوم "اليد الخفية" التي تحرك شؤون المجتمع وترتب أوضاعه وتعمل على توازنه، مما لا يدع مجالاً لتدخل الدولة في

⁷⁸ رمزي زكي، الإقتصاد السياسي للبطالة :تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية المعاصرة، سلسلة عالم المعرفة، عدد 226، الكويت، 1997 ، ص 171.

⁷⁹ رمزي زكي، مرجع سابق، ص 171

وضع أو سن شؤون او تشريعات خاصة بسوق العمل، إذ ينحصر دور الدولة في مجال توفير الأمن والرعاية الصحية، أي القيام بوظائف تقليدية لا تمت للنشاط الاقتصادي بأي صلة.

ومجمل آراء هذه المد رسة حول مسألة التشغيل يرتبط ببعض المفاهيم الأخرى، كالثروة التي يعتبرها سميث *A.Smith* " ذلك الدخل أو الأموال المادية التي تصلح لإشباع الحاجات البشرية التي تحصل عليها الإنسان من عمله مباشرة أو من المبادلة، فالمصدر الأساسي للثروة هو العمل"⁸⁰

ويمكن استخلاص أن مصدر الربح أساسا يكمن في العمل أو قوة عمل العامل المبدولة بإعادة استثمار الفائض الاقتصادي كما تحدث سميث *A.Smith* عن الأجور، وقال "ارتفاعها يؤدي إلى رخاء اقتصادي واجتماعي مما يدفع إلى ارتفاع الطلب على العمل".⁸¹ وتوصل إلى أن نقطة انطلاق التنمية هي التشغيل الكامل، وقد يتضح ذلك في ازدياد الطلب الكلي على اليد العاملة أو رأس المال مما يؤدي إلى زيادة فرص الاستثمار، فينتج عن ذلك تقسيم أعمق للعمل في عصر التقدم التكنولوجي، أي كلما زاد الاستثمار زاد الطلب على اليد العاملة.

كما أن مستوى توازن التشغيل حسب منظري الاتجاه الكلاسيكي هو المستوى الذي يتحقق عنده التشغيل الكامل لليد العاملة. فعندما يتحقق التوازن بتأثير المزاخمة بين أرباب العمل والعمال، فإن البطالة التي تبقى لا يمكن أن تكون إلا بطالة إرادية، وذلك لأن بقاء عمال دون تشغيل في مستوى التوازن راجع لأنهم يطالبون بأجور كثيرة الارتفاع بالنسبة لإنتاجية العامل، وبطالة هؤلاء العمال يجب أن تعتبر إرادية، إذ أنهم إذا قبلوا تخفيضاً في الأجور، فإن معدل الأجر الحقيقي سينخفض، الأمر الذي يسمح مع بقاء الأمور الأخرى على حالها، بزيادة في حجم الاستخدام.⁸²

من خلال ما سبق يمكننا استنتاج بعض النقاط الرئيسية التي تعبر عن أفكار النظرية الكلاسيكية في مسألة التشغيل وهي:

- فكرة الحرية الاقتصادية، والتي اعتبروها الدعامة الأساسية لتطور النشاط الاقتصادي، وهو ما يعكسه شعار آدم سميث "دعه يعمل دعه يمر".

⁸⁰ المرجع نفسه، ص 172

⁸¹ المرجع نفسه، ص 172

⁸² نفس المرجع، ص 172- 173

-يرى أنصار هذا الإتجاه أن وضع حد للبطالة وتحقيق معدلات تشغيل مرتفعة يتأتى من خلال مرونة تغيير الأجور بالانخفاض في إطار الآليات التي توفرها المنافسة في سوق العمل، فالبطالة تعمل كحافز للعمال للحصول على فرص توظيف، وبالتالي فهي تخلق بينهم جوا من التنافس.

-يوجد نوع واحد من البطالة وهو البطالة الاختيارية (الإرادية)، والتي تنشأ عن تفضيل العمال التعطل عن العمل بمحض إرادتهم وذلك من أجل البحث عن فرص عمل أفضل وبأجور مرتفعة.

-زيادة معدل الإستثمار يزيد من فرص خلق مناصب العمل، فكلما زاد الاستثمار زاد الطلب على اليد العاملة.

ومن أهم الانتقادات التي تم توجيهها للاتجاه الكلاسيكي تكمن في إهمالها الجانب الإنساني في الإنتاج وكذا إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية المؤثرة في العمل، حيث جاءت أفكارها مقتصرة على الإنتاج والاستهلاك وكيفية تحقيق الثروة عن طريق الاستغلال الكامل للطاقات المادية والبشرية، دون مراعاة للجانب الأخلاقي في سبيل تحقيق الربح.

ثانيا:الاتجاه الماركسي:

برزت أفكار المدرسة الماركسية ابتداء من أربعينيات من القرن 19 م انطلاقا من أعمال كارل ماركس *K.Marx* وذلك في الوقت الذي بدأت تعرف فيه علاقات الإنتاج الرأسمالية توسعا كبيرا، سواء في القطاع الصناعي أو الزراعي.

وتركز سياسة التشغيل في المقاربة الماركسية على التأكيد على أن العمل مصدر أساسي لخلق الثروة، وأنه كذلك حق لكل فرد في المجتمع

و واجب عليه، مما يدعو لضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وتوفير فرص عمل لكل السكان الذين هم في سن العمل الراغبين والقادرين عليه.

وقد ارتكزت النظرية الماركسية على ثلاث عناصر أساسية في تحليلها للتطور الاقتصادي والاجتماعي والمتمثلة في الفلسفة الجدلية، المادية التاريخية، والاقتصاد السياسي. وقد استخدم كارل ماركس *K.Marx* هذه العناصر الثلاث في تحليله للنمو والحراك البشري من خلال تركيزه على النظام الرأسمالي بحيث يرى " : أن التوسع الاقتصادي الرأسمالي عبر الإستثمار والتجارة يجلب معه حتما تحويلا للعلاقات الاجتماعية الإنتاجية قبل الرأسمالية،

أي العلاقات الطبقية، أي إقامة بنية طبقية رأسمالية تقوم بتحطيم التكتلات التقليدية والجامدة، ومن جهة أخرى تنشأ نمطاً إنتاجياً عصبياً وحديثاً⁸³. " وقد وضع ماركس تحليلاته عن سيرورة النظام الرأسمالي حيث يرى أن انخفاض معدل الربح يؤدي إلى نقص الاستهلاك، أما في حالة زيادة استخدام الآلات فذلك يؤدي إلى نقص في مستوى التشغيل الكلي أو الاستخدام الكلي المحقق في النظرية الكلاسيكية. كما بحث في تحليله لمسألة التشغيل العلاقة بين ثلاثة متغيرات والمتمثلة في نسبة تراكم رأس المال، والمستوى النسبي للأجور، وحجم التشغيل. حيث يرى أن ارتفاع رأس المال يؤدي إلى انخفاض حجم التشغيل، أي كلما زاد الرأسمالي في الاستثمار أدى ذلك إلى انخفاض نسب التشغيل وعدم استغلال العمال، لأن الزيادة في تراكم رأس المال وتحقيق مزيد من الأرباح تجعل الرأسمالي في أحيان كثيرة يسرح العمال ويعوضهم بالآلة، وذلك معناه انخفاض القيمة المضافة التي يتمثل مصدرها الأساسي في قوة عمل العمال⁸⁴. وحسب علاقة معدل الربح فإن " انخفاض القيمة المضافة وارتفاع رأس المال يؤدي إلى انخفاض الأرباح وبالتالي انخفاض حجم التشغيل وهي حالة عدم التوازن التي تحدث عنها ماركس⁸⁵.

وظاهرة التراكم تكون مصحوبة بانخفاض نسبي في الطلب على اليد العاملة، على الرغم من التكاثر العددي للبروليتاريا الذي تزداد مع نمو الرأسمالية، فلا تجد اليد العاملة فرصاً للعمل، وينشأ جيش احتياطي للعاطلين الذين يتركهم النظام الرأسمالي بانتظار فترات النهوض من الأزمات لكي تتوفر لهم إمكانية العمل المؤقت⁸⁶.

وتكون النتيجة ما أسماه ماركس *K.Marx* الجيش الإحتياطي للعمال "الذي يتحول فيما بعد إلى وسيلة ضغط شديدة في يد الرأسمالي يجبر العمال على الخضوع لشروطه وبأجور منخفضة، الأمر الذي يدعو بالضرورة إلى تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي، ووضع حد لمفهوم الحرية الاقتصادية والمنافسة الكاملة التي تشكل دعائم أساسية في المقاربة الكلاسيكية.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذا الاتجاه النظري هو طغيان البعد الإيديولوجي لماركس، الذي جعله مناقض تماماً للاتجاه الكلاسيكي الرأسمالي، فلقد أظهرت الدراسات عدم صحة

⁸³ علي غربي وآخرون، تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة، دار الفجر، مصر، دط، 2003، ص 119

نفس المرجع، ص ص 119-120.⁸⁴

162 ص سابق، مرجع إبراهيم، نجيب الله نعمة⁸⁵

164 ص نفسه، المرجع⁸⁶

مقولته بأنه كلما زاد الرأسمالي في الاستثمار أدى ذلك إلى انخفاض معدلات التشغيل، فكل النظريات الاقتصادية على اختلاف توجهاتها تقر بدور الاستثمار في ارتفاع معدلات التشغيل .

ما يمكننا ملاحظته من خلال الاتجاه الماركسي، انه قد يعكس نوعا ما الواقع الراهن لمنظومة العمل الذي فرضته عوامة الاقتصاد، وما ترتب عنها من صيغ جديدة للعمل المأجور التي يطغى عليها اللاإستقرار واللايقين، وهذا ما لمسناه من خلال مفهومين أساسيين في هذا الاتجاه النظري وهما: "البروليتاريا" و"الجيش الاحتياطي للعمال"، ومطابقتهما بالمفهومين اللذين وظفهما الباحث R.Castel روبرت كاستل حديثا في تناوله لمسألة اللأمن الوظيفي (*la précarité du travail*) وهما: "البريكاريا" التي يعتبرها كاستل "فئة اجتماعية ضحية اللأمن الوظيفي"⁸⁷، حيث أصبحت تتميز أكثر فأكثر بالدمومة، لدرجة أن اللأمن الوظيفي في طريقه لأن يصبح "هوية جماعية جديدة"⁸⁸ وقد أشار كاستل إلى أن "البريكاريا (*Précariat*) تعاني في المجتمعات الصناعية المعاصرة مثلما عانت البروليتاريا في المجتمعات الحديثة. أما المفهوم الثاني فيتمثل في الأفراد الزائدين عن العدد" (*les surnuméraires*) ويتعلق الأمر بالأفراد الذين يُعتبرون طفيليين بالنسبة للنظام الانتاجي و/أو غير المرغوب فيهم بالنسبة للنظام الاجتماعي"⁸⁹.

ثالثا: النظرية الكينزية:

لقد احتلت مسألة التشغيل مكانة جد هامة وبارزة في تحليلات المدرسة الكينزية التي تبناها J.M.Keynes جون مينار كينز وقد شمل كتابه" النظرية العامة في التوظيف وسعر الفائدة، والنقود "أراءه وأفكاره العلمية التي تدور حول آليات إنقاذ النظام الرأسمالي من تفاقم ظاهرة البطالة وضمان تحقيق التشغيل الكامل، وقد اعتمد كينز في تفسيره لمسألة التشغيل على ثلاث متغيرات وهي: الادخار، الاستثمار، والطلب على اليد العاملة"⁹⁰.

⁸⁷ R.Castel, *la dynamique des prouss de marginalition de la vulnérabilité é à la désassiliation*, cahier du recherche sociologique=°22, montérial, 1994, p.10

⁸⁸ Ibid., p.12

⁸⁹ Ibid., p p 12-13.

⁹⁰ أحمين شفير، الإصلاحات الإقتصادية وآثارها على البطالة والتشغيل " حالة الج ا زئر"، رسالة ماجستير) قسم علوم اقتصادية(، 2001-2000، جامعة الجزائر، ص219 .

ويرى كينز *J.M.Keynes* أنه إذا زاد حجم الادخار وأصبح أعلى من حجم الاستثمار فإن الطلب الكلي الفعال سوف يقل عن العرض الكلي، وبالتالي ستتزايد أعداد العاطلين عن العمل مما يؤدي إلى إحداث مشكلة البطالة. وفي المقابل، إذا كان حجم الاستثمار كبيراً مقارنة بحجم الادخار فإن الطلب يكون أكبر من العرض، وبالتالي ترتفع معدلات التشغيل. فقد افترض الكلاسيكيون أن العمال ليسوا موضعاً لظاهرة الخداع النقدي فهم " دائماً يقارنون بين أجورهم النقدية وبين مستوى الأسعار ولا تخدعهم الزيادات النقدية في أجورهم إذا قابلتها زيادة كبيرة في الأسعار وذلك يعني انخفاض أجورهم الحقيقية ومن ثم تقل كمية الخدمات التي يعرضونها،⁹¹ بينما يرى كينز *J.M.Keynes* أن العمال هم من يخضعون للخداع النقدي، كما أنه يقر بوجود تنظيمات عمالية ويؤكد تأثيرها على تحديد الأجور.

رابعاً: النظريات الحديثة:

في ظل عدم فاعلية المدارس الكلاسيكية في تحديد سبل المواجهة وتفسير أسباب ارتفاع البطالة وتحديد سبل مواجهتها خصوصاً بعد الكساد الذي مس اقتصاد البلدان الصناعية بسبب التضخم الذي ساهم في ارتفاع معدلات البطالة، فلا الكينزية أصبحت قادرة على التفسير ولا باقي النظريات الكلاسيكية قادرة على إيجاد الآليات المناسبة لتجاوز الوضع، وهو ما ولد صراعاً فكرياً بين عدة مدارس نظرية تعبر عن اتجاهات فكرية جديدة لمواجهة هذا الوضع، ومن بين هذه الاتجاهات " نظرية اقتصاديات العرض".
تعتبر آراء هذه المدرسة مناهضة لآراء وأفكار كينز، ويبرز في اعتمادها على تفسير البطالة بإرجاعها إلى نقص قوى العرض وليس نقص الطلب الكلي الفعّال، وللخروج من أزمة البطالة والركود يجب العمل على تشجيع الحوافز التي تزيد من فرص الاستثمار والادخار والإنتاج

وتدعيمها، واعتمدت على عنصر تدعيم الدولة من خلال خفض معدلات الضرائب على الدخل وهذا من أجل تحفيز الناس على الادخار وبالتالي على الاستثمار، " وهذا يؤدي إلى زيادة عرض العمل وفرص التوظيف وهذا ما لجأت إليه الولايات المتحدة الأمريكية بحيث خفضت من نسب الضرائب على الدخل والثروة".⁹²

⁹¹ المرجع نفسه، ص 219-220.

⁹² رمزي زكي، مرجع سابق، ص 473

3- نماذج لآليات سياسة التشغيل في الجزائر

تعتبر آليات وبرامج التشغيل التي اعتمدها الدولة في إطار تنفيذ سياستها متعددة ومتنوعة، ومختلفة المناهج والطرق، منها ما يتعلق بالتشغيل المباشر، ومنها ما يتعلق بتشجيع خلق المؤسسات التي توفر المزيد من فرص العمل، ومنها ما يتعلق بتنظيم بعض أتماط التوظيف الخاص ببعض الفئات العمالية، مثل حاملي الشهادات الجامعية، والتكوين المهني، والباحثين عن العمل القادمين من مختلف مؤسسات التعليم والتكوين العالي والمتوسط، وحتى بالنسبة لمن هم دون تأهيل. الأمر الذي شكل ما يمكن وصفه بالتجربة الوطنية في مجال التشغيل بصفة عامة، وتشغيل الشباب بصفة خاصة، على أساس أن هذه الشريحة تشكل الإشكالية المعقدة لسياسة التشغيل في الجزائر.

تعني جميع البرامج أو الأجهزة التي أنشئت بغرض إدماج البطالين في سوق الشغل، من خلال نشاط منظم للشخص البطال يكسبه وضعاً اجتماعياً ومالياً تحت واحد من البرامج التالية:

- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
 - جهاز الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة CNAC
 - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
 - برنامج عقود ما قبل التشغيل CPE
 - برنامج الشبكة الإجتماعية
 - جهاز الإدماج المهني DAIS.
- ولما كانت لسياسة التشغيل انعكاساً واضحاً لإيديولوجية النظام السائد، يمكن التمييز بين سياستين للتشغيل هما⁹³:

- سياسة التشغيل في إطار الاقتصاد الرأسمالي: التي تركز على اعتبار قوة العمل سلعة يتحدد ثمنها انطلاقاً من قانون العرض والطلب في سوق العمل، وبهذا فهي تعارض فكرة التدخل المباشر للدولة في توفير فرص العمل لأفراد القوى العاملة.
- سياسة التشغيل في إطار الاقتصاد الاشتراكي: يعتبر العمل مصدراً لكل القيم وحقاً لكل مواطن، بل إنه واجب عليه، ويجب على الدولة التدخل في توفير

⁹³ سميحة يونس، مرجع سابق، ص 77.

فرص عمل لأفراد القوى العاملة الراغبين فيه، مع ضمان حرية الاختيار والاستقرار.

يعتبر محور استحداث النشاطات وتنمية روح المبادرة والمقاوالاتية عند الشباب المحور الأول للتجربة الجزائرية في مجال التشغيل ومحاربة البطالة الذي يحتوي على برامج عديدة ومتنوعة نذكر منها:

أولاً: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب :

- أنشأت الوكالة في سنة 1996 و هي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع و تدعيم و مراقبة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة و يستفيد الشاب صاحب المشروع، من خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوسيعها من⁹⁴:
- مساعدة مجانية (استقبال- إعلام- مرافقة- تكوين).
- امتيازات جبائية (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة وتخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الإنجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الاستغلال).
- الإعانات المالية (قرض بدون فائدة - تخفيض نسب الفوائد البنكية).

تتمتع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي (المادة 4) ويتولى الوزير المكلف المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة وتوضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة.

وعملاً بأحكام المادة 16 من الأمر 14.69 المؤرخ في 18 صفر عام 1417 الموافق لـ 24 يوليو 1996 المذكور أدناه تحت هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب⁹⁵.

و يتمثل دعم تشغيل الشباب في ما يلي:

- تشجيع استحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات من قبل الشباب ذوي المشاريع.

⁹⁴ www.ansej.dz يوم 2011/04/24 على الساعة 16:40.

⁹⁵ المرسوم تنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي (المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 84/231 المؤرخ في 19 ربيع الأول الموافق لـ 19 يوليو 1998 والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 03/288 المؤرخ في 09 رجب عام 1424 الموافق لـ 06 سبتمبر 2003.

- تشجيع كل أشكال الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لا سيما من خلال برامج
 - التكوين والتشغيل والتوظيف .
 - يجب أن يستوفي الشباب ذوي المشاريع الشروط المرتبطة بالسن والتأهيل ومستوى المجهود الشخصي على الخصوص.
 - يستفيد الشباب ذوي المشاريع من الامتيازات المنصوص عليها في التشريع المعمول به والممنوح في إطار الإجراءات القائمة، ويستفيدون أيضا من إعانة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب المنصوص عليه في المادة 16 من قانون المالية التكميلي لسنة 1996، وتكتسي هذه الإعانة الأشكال العديدة الآتية:
 - إعانات في شكل قروض مكافأة.
 - تخفيض في نسب الفائدة بالنسبة للقروض البنكية المحصل عليها.
 - تكفل بالمصاريف المحتملة المرتبطة بالدراسات والخبرات التي تنجزها وتطلبها الوكالة في إطار مساعدة الشباب ذوي المشاريع
- ثانيا:برنامج القرض المصغر⁹⁶:**

يعتبر برنامج القرض المصغر جزءا لا يتجزأ من سياسات التشغيل للدولة لمقاومة البطالة والتهميش والإقصاء الاجتماعي، ويمس شريحة لا بأس بها من السكان ويمثل أداة فعالة للمعالجة الاجتماعية للإقصاء الاقتصادي، وبروز نشاطات اقتصادية صغيرة (تشغيل ذاتي، عمل بالمنزل، نشاطات حرفية وخدمتية وغيرها من مختلف النشاطات). وهدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الاتكال المحض بل يرتكز أساسا على "الاعتماد على النفس"، "المبادرة الذاتية" و"على روح المقاولة". لهذا الغرض فإن القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر أو البطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير الشرعي، وتعمل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ، على تطبيقه وتجسيده ميدانيا بتمكين المواطنين والمواطنات الذين يسعون لخلق

⁹⁶ www.angem.dz يوم 2011/04/24 على الساعة 16:40.

نشاط خاص بهم و الانطلاق بمشاريع مصغرة منتجة للسلع و الخدمات مع استثناء النشاطات التجارية.

ومن المساعدات والخدمات التي يوفرها الجهاز:

- ✓ سلفة بدون فائدة لا تتعدى 30.000 دج موجهة لشراء المواد الأولية.
- ✓ قرض بنكي صغير للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50000 دج أي 05 مليون سنتيم و400.000 دج أي 40 مليون سنتيم بفوائد مخفضة بنسبة 80 % إلى 90 %.

و بالإمكان الاستفادة من هذه الخدمات إذا ما توفرت الشروط الضرورية و هي:

- ✓ أن يكون سن طالب القرض أو السلفة عمره 18 سنة فما فوق.
- ✓ أن لا يمتلك أي مدخول أو يملك مدا خيل غير ثابتة أو ضعيفة.
- ✓ التمتع بالكفاءات التي تتلاءم مع المشروع المرغوب إنجازه.
- ✓ عدم الاستفادة من مساعدات أخرى لإنشاء نشاطات من أي جهاز آخر.
- ✓ القدرة على دفع المساهمة الشخصية التي تساوي 03 % أو 05 % من الكلفة الإجمالية للمشروع.
- ✓ دفع الاشتراكات لدى صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.
- ✓ الالتزام بتسديد مبلغ القروض والفوائد إلى البنك والالتزام بتسديد مبلغ القرض بدون فوائد للوكالة حسب الجدول الزمني.

ويلتزم المستفيد بعد تمويله بتسديد مبلغ القرض والفوائد إلى البنك في مدة تصل إلى خمس سنوات، حسب الجدول الزمني الذي يحدده البنك، ويسدد بعد ذلك السلفة بدون فائدة الخاصة بالوكالة في مدة أقصاها ثلاث سنوات. أما بالنسبة للسلفة بدون فائدة الموجهة لشراء المواد الأولية فتسدد في مدة أقصاها 15 شهرا على أربعة مراحل. ولا تمنح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر للمستفيد من المساعدات المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مساعدات غير مالية كالتوجيه والمرافقة، الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع، والتكوين في التربية المالية وتسيير المؤسسة، وكذا إعطاء الفرصة لهؤلاء المستفيدين من

المشاركة في المعارض والصالونات أين يتم التعارف بينهم و اكتساب خبرات مختلفة وكذا خلق فضاءات جديدة لتسويق منتجاتهم⁹⁷.

ثالثا: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة⁹⁸:

تم إنشاؤه منذ سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي، وأكبر موجة تسجيل في نظام التأمين عن البطالة تمت في الفترة الممتدة بين سنتي 1996 و1999 التي سايرت تنفيذ إجراءات مخطط التعديل الهيكلي، بعد ذلك بدأ منحى الانتساب في التقلص، انطلاقا من سنة 1998 إلى غاية سنة 2004، قام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتنفيذ إجراءات احتياطية بإعادة إدماج البطالين المستفيدين عن طريق المرافقة في البحث عن الشغل والمساعدة على العمل الحرّ تحت رعاية مستخدمين تمّ توظيفهم و تكوينهم خصيصا ليصبحوا مستشارين منشطين على مستوى مراكز مزودة بتجهيزات ومعدات مخصصة لهذا الشأن.

منذ سنة 2004 وبتقلص عدد المسجلين في نظام التأمين عن البطالة ، تمّ تسطير التكوين بإعادة التأهيل لصالح البطالين ذوي المشاريع و المؤسسات المدمجة في إجراءات ترقية التشغيل.

ومن جهة أخرى، يسمح نظام التأمين عن البطالة للمستخدمين العموميين والخواص بحيازة آلية لمواجهة الصّعوبات الاقتصادية، المالية والتقنية التي تعرّض مَصير مؤسساتهم للخطر بتقليص تعدادها و اضمحلال وظائفها المأجورة .

كما أولى الجهاز اهتماما بفتة البطالين البالغين ما بين 30 و35 سنة، على هذا الأساس القانوني، باشر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في إرساء ميكانيزمات داخلية وبناء شراكة وطيدة مع وزارات ومؤسسات تعمل على تجسيد صلاحياته الجديدة، وتكمن الخدمات الموجهة لذوي المشاريع عبر المراكز المتخصصة في المرافقة الشخصية طيلة مراحل إنشاء النشاط و التصديق على الخبرات المهنية والمساعدة على دراسة المشاريع المعروضة على لجان الانتقاء و الاعتماد .

⁹⁷ www.angem.dz يوم 2011/04/24 على الساعة 16:40.

⁹⁸ المرسوم التنفيذي رقم 02-04 المؤرخ في 03 جانفي 2004، المعدل و المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-158 المؤرخ في 20 جوان 2010 المحدد لمستويات و شروط منح المساعدات للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين (30) و (50) سنة.

وترتكز الاستثمارات المنجزة في الميدان على أساس نمط تمويلي ثلاثي يشترك فيه كل من صاحب المشروع والبنك والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتكلفة استثمارية لا تتعدى عشرة (10) ملايين دينار جزائري .

فضلا عن ذلك، تمّ تقرير مساعدات وامتيازات ماليّة و جبائية لصالح كلّ شخص يستوفي شروط الالتحاق بالجهاز بما في ذلك : السّن وفترة البطالة والتأهيل أو المهارة المكتسبة في النشاط المراد إنجازه والقدرة على المساهمة في تمويل المشروع، و بخصوص عملية تقويم خبرات أصحاب المشاريع المهنية، فإنها تتمّ بتمويل من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وإسهام من وزارة التكوين والتعليم المهنيين وباقي القطاعات المعنية، و قد خصّص لصالح ذوي المشاريع المؤهلين امتيازات متمثلة في:

- ✓ تخفيض نسب فوائد القروض البنكية.
- ✓ تخفيض نسب الرسوم الجمركية.
- ✓ الإعفاء الضريبي و شبه الضريبي.
- ✓ الاستفادة من قرض فائدة ممنوح من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

رابعا: برنامج الشبكة الاجتماعية⁹⁹:

لقد تم الشروع في برنامج الشبكة الاجتماعية منذ سنة 1992، وذلك من خلال تخصيص إعانات و تعويضات مالية تهدف في مجملها إلى حماية وتدعيم الفئات الأكثر فقرا والأكثر تضررا نتيجة للقيود التي فرضتها طبيعة التوجه الانكماشى للاقتصاد الوطني، ويتكون برنامج الشبكة الاجتماعية المعتمد بالجزائر، من مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى توفير مداخيل لفائدة الفئة التي تأثرت ببرنامج التعديل الهيكلي، من حيث اشتغالها وتعطلها. ذلك أن انخفاض حجم ومستويات التشغيل كان نتيجة لتراكمات في اختلال سوق العمالة من جهة، ونتيجة لموجة التسريحات التي عرفتها اليد العاملة الوطنية نتيجة لبرنامج الخوصصة من جهة أخرى، وكل هذا أنتج مفارقة كبيرة من حيث الأجور والمداخيل المتاحة، وهو ما أدى إلى تدهور القدرة الشرائية واتساع الفقر.

⁹⁹ ناصر دادي عدون وعبد الرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للإقتصاد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 281 .

خامسا: برنامج عقود ما قبل التشغيل¹⁰⁰ :

تعريف عقد العمل ما قبل التشغيل: و من بين البرامج و الآليات التي أحدثتها الدولة الجزائرية في العشرية الأخيرة للتخفيف من حدة البطالة لدى الشباب الجامعي، برنامج عقود ما قبل التشغيل الذي يعتبر من بين البرامج المسيرة من طرف مندوبية تشغيل الشباب وقد تم إنشاء المرسوم التنفيذي رقم 402/98 المؤرخ في 1998/12/02، يتضمن الإدماج المهني للشباب الحاملين لشهادات التعليم العالي، و كذا خريجي المعاهد الوطنية للتكوين الحائزين على مستوى تقني سامي، الذي تتراوح أعمارهم ما بين 19 و 35 سنة، عندما يتم التسجيل لدى الوكالة المحلية للتشغيل، تتم عملية الإشراف على البرنامج على مستويين:

- 1- على المستوى المركزي: كلفت وزارة العمل و الحماية الإجتماعية و التكوين المهني (سابقا)، وكالة التنمية الإجتماعية بتنفيذ هذا البرنامج ابتداء من سنة 1998.
 - 2- على المستوى المحلي: تعتمد وكالة التنمية الإجتماعية على مندوبات تشغيل الشباب فيما يخص التطبيق والإشراف المحلي على هذا البرنامج، إذ تتكفل مندوبات التشغيل بالبحث عن العروض المقدمة من قبل الهيئات المستخدمة العامة منها والخاصة و تقريبها من طلبات الشباب البطال، الذي تتوفر فيه شروط أو معايير الإستفادة من هذا البرنامج، أما عملية تمويل هذا البرنامج فتتم من طرف الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 96-295 المؤرخ في 1998/09/08.
- كما لا ننسى الشروط الواجب توفرها في هذا الشاب البطال وهذا من خلال عقد عمل مدة سنة كاملة قابلة للتعميد لمدة 06 أشهر بطلب من الهيئة المستخدمة¹⁰¹.
- أما بالنسبة للأهداف المنتظرة من البرنامج فيمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
- بالنسبة للشباب البطال:**

- ✓ محاولة إدماج خريجي الجامعات للتكوين القصير (ثلاثة سنوات للتقني السامي)، أو طویل المدى (أربعة أو خمسة سنوات لليسانس أو المهندس)، في سوق العمل بشكل يتلاءم مع مؤهلاتهم ومستوياتهم التعليمية.
- ✓ تمكين هذه الفئة من اكتساب الخبرة المهنية الكافية لإدماجهم.

¹⁰⁰ نفس المرجع، ص 282.

¹⁰¹ سميحة يونس: مرجع سابق، ص ص 145-146.

✓ زيادة إمكانية توفير فرص العمل الدائمة بعد انقضاء المدة القانونية لبرنامج (CPE).

بالنسبة للمؤسسات المستخدمة:

- ✓ تحسين معدل التأطير بالنظر إلى طبيعة اليد العاملة المؤهلة نسبياً.
- ✓ خفض حجم التكاليف من خلال مجموعة امتيازات مثل تخفيض قيمة الضرائب والأعباء الاجتماعية.
- ✓ توطيد العلاقة المفقودة بين التكوين، التعليم والشغل.

سادساً: جهاز الإدماج المهني¹⁰²:

يهدف هذا الجهاز إلى تشجيع الشباب وتفعيل دور الشركاء المحليين من خلال إنشاء وظائف ومشاريع، ومراكز تكوين لفائدة الشباب العاطل عن العمل. كما يهدف إلى استغلال كل الطاقات البشرية المتاحة بما يتلاءم والأنشطة الممكنة توفيرها عن طريق عملية الإدماج في الوظائف المأجورة بمبادرة محلية وهي عبارة عن مناصب مؤقتة أنشأتها الجماعات المحلية يستفيد منها الشباب العاطل عن العمل الذي لا يتمتع بمؤهلات كبيرة.

كما تهدف هذه الصيغة الجديدة إلى استغلال كل الطاقات البشرية المتاحة بما يتلاءم والأنشطة الممكنة توفيرها أو إنشائها عن طريق عملية الإدماج في الوظائف المأجورة بمبادرات محلية

4- الأطر القانونية والتنظيمية لسياسة التشغيل

إن تعدد أبعاد وأهداف سياسة التشغيل في الجزائر، اقتضى حتمية تأطيرها بمجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية، التي تضبط عمليات تجسيدها ميدانياً، إلى جانب مجموعة من الآليات والبرامج والمخططات العملية لتطبيقها وتنفيذها. فبالنسبة للإطار القانوني والتنظيمي يصعب حصر مجموع النصوص القانونية والتنظيمية التي تم وضعها وإصدارها بهدف وضع السياسات التي تضعها السلطات السياسية في مجال التشغيل ومحاربة البطالة، إلا أنه يمكن أن نذكر منها:

¹⁰² شلالى فارس، دور سياسة التشغيل في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2004 - 2005، ص 105 .

- القانون المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل الذي نص في مادته الثالثة على أن: "تضمن الدولة
صلاحيات تنظيم في ميدان التشغيل"، لاسيما في مجال¹⁰³ :
 - ✓ المحافظة على التشغيل وترقيته؛
 - ✓ الدراسات الاستشرافية المتعلقة بالتشغيل؛
 - ✓ المقاييس القانونية والتقنية لتأطير التشغيل ومراقبته؛
 - ✓ أدوات تحليل وتقييم سياسة التشغيل؛
 - ✓ أنظمة الإعلام التي تسمح بمعرفة سوق العمل وتطوره.
- القانون المتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل¹⁰⁴، الذي حدد أهدافه في مادته الأولى منه، والتي تتمثل في وضع التدابير التشجيعية لدعم وترقية التشغيل عن طريق تخفيف الأعباء الاجتماعية لفائدة المستخدمين، وتحديد طبيعة ومختلف أشكال المساعدة.
- المرسوم التنفيذي المحدد لمهام الوكالة الوطنية للتشغيل وتنظيمها وسيرها¹⁰⁵، التي كلفتها السلطات العمومية بمجموعة من المهام الأساسية في مجال التشغيل ورصد تفاعلات سوق العمل، يمكن أن نذكر:
 - ✓ تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها وضمان ذلك.
 - ✓ تطوير الأدوات والآليات التي تسمح بتنمية وظيفة رصد سوق العمل وتقييمها.
 - ✓ تشجيع الحركة الجغرافية والمهنية لطالبي العمل. والمشاركة مع المؤسسات والهيئات المعنية في تطبيق عمليات التحويل المهني، أو التكوين التكميلي الخاص بتكثيف مؤهلات طالبي العمل مع متطلبات عروض العمل المتوفرة.

¹⁰³ القانون 19-04 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004. ج. ر. عدد 83 الصادرة في 26 ديسمبر 2004.

¹⁰⁴ القانون 21-06 المؤرخ في 11 ديسمبر 2006. ج. ر. عدد 80 الصادرة في 11 ديسمبر 2006.

¹⁰⁵ المرسوم التنفيذي 77-06 المؤرخ في 18 فيفري 2006. ج. ر. عدد 09 الصادرة في 19 أبريل 2006.

✓ المشاركة في تنظيم وتنفيذ البرامج الخاصة بالتشغيل التي تقررها الدولة والجماعات المحلية، وكل مؤسسة معنية وإعلامها بتسيير البرامج المذكورة وإنجازها.

✓ البحث عن كل الفرص التي تسمح بتنصيب العمال الجزائريين في الخارج.
✓ تطوير مناهج تسيير سوق العمل ، وأدوات التدخل على عرض وطلب العمل وتقييمها.

✓ متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية بالجزائر في إطار التشريع والتنظيم المتعلقين بتشغيل الأجانب، وتنظيم البطاقة الوطنية للعمال الأجانب وتسييرها.

● المرسوم التنفيذي المتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني¹⁰⁶. الذي يهدف إلى تشجيع الإدماج المهني للشباب طالبي العمل المبتدئين. إلى جانب تشجيع كافة أشكال النشاط والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لاسيما عبر برامج التكوين، والتشغيل والتوظيف.

● إلى جانب العديد من النصوص القانونية الأخرى المتعلقة بتشجيع خلق المقاولات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتلك المتعلقة ببعض الهيئات والأجهزة الأخرى الناشطة في مجال التشغيل إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، كالصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وهيئات التنصيب الخاصة الصغيرة والمتوسطة.¹⁰⁷

5- الدراسات السابقة:

و فيما يخص الدراسات السابقة فقد ارتأينا اختيار البعض منها و التي اهتمت بدراسة موضوعنا و لكن من جوانب مختلفة نذكر منها حسب التسلسل الزمني مايلي:

أولاً: دراسة: "دور برامج تشغيل الشباب في ترقية العمل و تطوير الكفاءات- المؤسسة المصغرة، عقود ما قبل التشغيل، القرض المصغر" و كان التساؤل الجوهرى كما يلي:

- ما هو دور برامج تشغيل الشباب في ترقية العمل و تطوير الكفاءات؟

¹⁰⁶ المرسوم التنفيذي 08-126 المؤرخ في 19 أبريل 2008 . ج . ر . عدد 22 الصادرة في 30 أبريل 2008 .

¹⁰⁷ المرسوم التنفيذي 07-123 المؤرخ في 24 أبريل 2007 . الذي يضبط شروط وكفايات منح الإعتماد للهيئات الخاصة

لتنصيب العمال وسحبها منها ... ج . ر . عدد 28 الصادرة في 02 ماي 2007 .

أما التساؤلات الفرعية فكانت:

- ما هي خصوصية كل برنامج من برامج تشغيل الشباب؟ وما هو سر تعددها؟
- ما هي الآليات التي توجه عمل كل برنامج من هذه البرامج؟
- و قد اعتمدت الباحثة للإجابة على هذه التساؤلات عدة تقنيات كالملاحظة بالمشاركة، وكذا المقابلة أما فيما يخص نتائج الدراسة فكانت:
- محدودية برامج المؤسسة المصغرة في ترقية العمل و خلق مناصب شاغرة، و المحدودية الزمنية لبرنامج عقود ما قبل التشغيل في تقديم إدماج مهني للشباب، و فيما يخص القرض المصغر، ظهرت محدودية في التخفيف من حدة البطالة بسبب ضعف تكفل البنوك¹⁰⁸.

ثانياً: دراسة: "برامج التشغيل و القوى العاملة الجامعية- دراسة ميدانية على

خريجي الجامعة- مدينة بسكرة"، و كان التساؤل الرئيسي كما يلي:

- هل تقدم برامج التشغيل امتيازات إدارية من أجل تسهيل عملية توظيف القوى الجامعية العاملة؟ وهل تقدم هذه البرامج امتيازات مهنية من أجل تحقيق تأهيل مهني للقوى الجامعية العاملة ضمن إطارها؟
- هل الإمتيازات المادية المخصصة لهذه البرامج تساهم في تحسين الوضع المادي للقوى العاملة الجامعية؟

و اعتمدت الباحثة على عدة تقنيات منها المقابلة و الإستمارة، كذلك الوثائق و السجلات و استعملت أساليب المعالجة الإحصائية، أما فيما يخص نتائج الدراسة فكانت:

- تقدم برامج التشغيل تسهيلات إدارية للحصول على الوظائف هذا من خلال الإمتيازات التي تقدمها هذه البرامج للتخصصات العلمية و المهنية للمستفيدين منها، صف إلى ذلك عدم ملاءمة الأجور المخصصة لهذه البرامج لا للمستوى العلمي و لا للجهد المبذول من طرف المستفيدين منها، لتخلص في الأخير بأن عملية تشغيل القوى الجامعية العاملة هي عملية إحصائية تهدف إلى تحقيق توازن في سوق العمل و بحكم العوامل الديمغرافية و الإقتصادية أصبحت عملية تشكيلية لا تخضع للمعايير الكمية و الكيفية¹⁰⁹.

¹⁰⁸ ليليا بن صويلح: دور برنامج تشغيل الشباب في ترقية العمل وتطوير الكفاءات "المؤسسة المصغرة، عقود ما قبل

التشغيل، القرض المصغر"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المؤسسات، جامعة عنابة، 2002-2003.

¹⁰⁹ سعيدة حمود: برامج التشغيل و القوى الجامعية "دراسة ميدانية على خريجي الجامعة مدينة بسكرة" رسالة ماجستير في

علم اجتماع التنمية، جامعة بسكرة، 2005-2006.

و يكمن الإختلاف في هذه الدراسة عن دراستنا في أن الأولى تبحث في برامج التشغيل التي تخص خريجي الجامعة كعقود ما قبل التشغيل و التي تخص الشباب عامة،على غرار دراستنا التي تهتم بخريجي الجامعة و قد أفادتنا بشكل دقيق في حصر فئة الشباب المراد دراستها.

ثالثا: دراسة: "عقود ما قبل التشغيل و اكتساب هوية العامل- دراسة ميدانية حول خريجي التعليم العالي التدرج و ما بعد التدرج العاملين ضمن عقود ما قبل التشغيل بولاية الجزائر"، كان التساؤل الرئيسي كما يلي:

- ماذا يمكن لعقود ما قبل التشغيل أن تحقق للبطلين من خريجي التعليم العالي؟
أما التساؤلات الفرعية فكانت كمايلي:

- ماذا يمكن لعقود ما قبل التشغيل أن تحقق على المستوى المادي والإجتماعي للبطلين من خريجي التعليم العالي؟

- إلى أي مدى يمكن لهذه العقود أن تساهم في الرضا الوظيفي العاملين ضمنها؟و هل هناك تجاوب لهؤلاء العاملين مع الإشراف المباشر على العمل؟ثم هل يمكن للعاملين ضمن هذه العقود أن يندمجوا في جماعة العمل؟و قد اعتمد للإجابة على هذه التساؤلات على الفرضيات التالية:

- يعتبر العمل ضمن عقود ما قبل التشغيل فرصة لخريجي التعليم العالي لتحديد و تمييز هوياتهم كعمال¹¹⁰.

- العمل ضمن هذه العقود يمكن أن يحقق جملة من المكاسب التي بإمكانها أن تساهم في إعطاء خريجي التعليم العالي مجموعة من الأبعاد المادية والإجتماعية.

- إن جملة الطموحات التي يراد تحقيقها من خلال هذه العقود لها دور مباشر في الرضا الوظيفي للعاملين ضمنها¹¹¹ (1).

كما اعتمد الباحث على تقنيات منها الإستمارة،و فيما يخص النتائج المتوصل إليها:

- عدم رضا خريجي الجامعة على هذا النوع من البرامج المؤقتة بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بعين الإعتبار التخصص و الشهادة العلمية لهم أثناء إنشاء مناصب الغل،ضف إلى ذلك محاولة إيجاد برامج بديلة عن البرامج المؤقتة و التي لم تلبى رغبات و طموحات هذه

¹¹⁰ صديق شريف:عقود ما قبل التشغيل و اكتساب هوية العامل،رسالة ماجستير في علم الإجتماع،جامعة الجزائر،2006-2007،ص10.

¹¹¹ نفس المرجع، ص 11.

الفئة من القوى الجامعية و كذا محاولة إشراك الشباب الجامعي في صياغة و إعداد برامج التشغيل خاصة و أنهم قادرون على المساهمة في التنمية و إيجاد الحلول لمشاكلهم.
رابعاً: دراسة: " اتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل " وكان التساؤل الرئيسي كما يلي:

ما هي اتجاهات خريجي الجامعة العاملين في برنامج عقود ما قبل التشغيل نحو سياسة التشغيل في الجزائر؟ ما هي و فيما يخص التساؤلات الفرعية فكانت:

- ما هي اتجاهات خريجي الجامعة نحو توفير مناصب عمل مؤقتة لخريجي الجامعة؟
Cpe- ما هي إتجاهات خريجي الجامعة نحو الصيغ القانونية لبرنامج عقود ما قبل التشغيل

- ما هي اتجاهات خريجي الجامعة نحو فرص التشغيل و التخصصات الجامعية؟¹¹².
و قد استعملت المنهج المسحي للإجابة على هذه التساؤلات بالإضافة إلى العينة العشوائية البسيطة، بالإضافة إلى الإستمارة و الملاحظة و الوثائق و السجلات كأدوات لجمع البيانات،ضف إلى ذلك أساليب المعالجة الإحصائية.
و فيما يخص النتائج المتوصل إليها كانت كما يلي:

- عدم وجود توازن بين العرض والطلب على مستوى سوق الشغل، كما انه حل مؤقت لا يكفي لتقليص من البطالة في ظل عجزه عن إيجاد مناصب عمل دائمة للعاملين في إطاره بعد إنتهاء مدة العقد و التي من المفروض أن يوفرها البرنامج، مع عدم توافق هذا البرنامج مع التخصصات العلمية للمستفيدين منه، فالمهم هو توفير فرص عمل بغض النظر عن التخصص و الشهادة، ضف إلى ذلك عدم ملاءمة الأجور المخصصة في إطار هذا البرنامج للمستوى العلمي و للجهود المبذول.

5- واقع و آفاق سياسة التشغيل في الجزائر:

لقد ظلت إشكالية التشغيل ملازمة لجل اقتصاديات العالم، خاصة الدول النامية منها، نتيجة لقصور الأنشطة الاقتصادية على استيعاب الفئة النشيطة المتزايدة باستمرار. كما يصعب لمثل هذه الدول أن تتنبأ بمستقبل متفائل بالنسبة لتقليص حجم البطالة، ذلك أن برامج الاستقرار والإصلاح الهيكلي وكذا التسيير الصارم للديون العمومية الداخلية والخارجية لا تسمح بطريقة كافية لإنعاش الاستثمار والتشغيل في آن واحد، في ظل ما

¹¹² سميحة يونس: نفس المرجع السابق، ص 05.

تمليه المؤسسات المالية الدولية من شروط لتصحيح الاختلالات الهيكلية بهذه الدول، وفي مقدمتها التخلص من العمالة الزائدة الناتجة عن المغالاة في السياسة الاجتماعية لفترة ما قبل الإصلاح.

أولاً: واقع سياسة التشغيل في الجزائر

إن حالة الجزائر لا تختلف من حيث مشكل التشغيل وارتفاع حدة البطالة عن الدول النامية الأخرى، ففي إطار تجسيد وتنفيذ سياسة التشغيل، لاسيما في مجال تشغيل الشباب، تواجه العديد من التحديات والمعوقات نذكر منها¹¹³:

- العمل غير المنظم الذي يعتبر البديل الحتمي للعديد من الشباب القادم إلى سوق العمل، أمام ضعف بل ندرة فرص العمل في المؤسسات المنظمة. هذا النوع من العمل الذي يشكل بؤر استغلال للعديد من الشباب الذي عادة ما يكون الأكثر عرضة لهذا الاستغلال، سواء في مجال ظروف العمل، أو في الأجور، أو مختلف الحقوق الفردية والجماعية للعامل، في غياب أو ضعف الهيئات الرقابية، من جهة. وفي ظل التوسع في تطبيق فكرة مرونة العمل، والعمل المؤقت، من جهة أخرى. حيث ارتفعت ممارسات العقود محددة المدة في الجزائر ولا تزال مستمرة في الارتفاع إلى حد الآن.
- عدم التحكم في الآليات القانونية والاجتماعية والاقتصادية التي شرعت الدولة في تصيبيها قصد معالجة البطالة، ولاسيما تلك التي كلفت بتنظيم وتأطير سوق العمل و التي تفتقر لوسائل التقييم والقياس الإحصائي الكافية حول حقيقة البطالة في أوساط الشباب. إلى جانب عدم الانسجام والتناسق بين الأجهزة القائمة على مكافحة البطالة والتشغيل، مما يعرقل نجاح التجارب العديدة والجهود المعتمدة التي تم القيام بها للحد من تزايد حدة هذه الظاهرة.
- عدم تكيف أنظمة وبرامج التعليم والتكوين العالي والمتوسط بما يتناسب والاحتياجات التي يتطلبها سوق العمل، مما يعني تكوين مزيداً من الإطارات والعمال الذين سوف لن يجدوا مناصب عمل تناسب تكوينهم مما يجعلهم عرضة للبطالة الحتمية عند تخرجهم. وذلك لعدم التنسيق والتعاون بين هذه المكاتب والمؤسسات الهادفة إلى توفير مناصب الشغل للشرائح البطالة، من

¹¹³ احمية سليمان، محاضرة بعنوان: السياسة العامة في مجال التشغيل ومكافحة البطالة في الجزائر، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، أبريل 2009، ص 10.

جهة ومؤسسات التكوين العليا والمتوسطة، المتخصصة منها والعامّة، من جهة ثانية والمؤسسات المستخدمة من جهة ثالثة حيث لا تتوفر معظم هذه البلدان على مجالس تنسيق مشتركة بين جميع هذه المؤسسات للعمل على ضمان فاعلية الجهود المالية والإدارية لضمان توفير مناصب عمل لجل المتخرجين من المعاهد والجامعات ومؤسسات التكوين المهني. وإن وجدت فهي لا تؤدي دورها بالفاعلية المطلوبة.

وأمام كل هذه التحديات والمعوقات السلبية التي كثيراً ما أعاقت نجاح سياسات التشغيل، تبرز مجموعة الآليات والبرامج والمخططات التي وضعتها البلاد كتحدٍ إيجابي لمواجهة آثارها السلبية، حيث تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على سبيل المثال إحدى آليات مواجهة هذه التحديات: نظراً لهشاشة البنية الاقتصادية التي بدأ يعرفها النسيج الاقتصادي في السنوات الأخيرة، نتيجة التوجه نحو الاقتصاد الليبرالي، من جهة. ونتيجة الأعمال التخريبية التي عرفتها البلاد في سنوات التسعينات، حيث لم تعد هناك مؤسسات صناعية كبيرة متكاملة على غرار ما هو موجود في البلدان الصناعية الكبرى، إذ أصبح اللجوء إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في مختلف المجالات الحرفية، والخدماتية، أحد الحلول الأقل تكلفة لتحقيق التكامل الاقتصادي، من جهة. وإحدى الوسائل التي تضمن من خلالها التخفيف من حدة البطالة المتزايدة في هذه البلدان لاسيما في أوساط الشباب المتخرج من الجامعات ومعاهد التكوين المتخصصة.

ثانياً: آفاق تفعيل ونجاح سياسات التشغيل في الجزائر

من بين العوامل التي تساعد على نجاح ورفع فاعلية سياسة التشغيل، نجد ما يلي¹¹⁴:
✚ **بالنسبة للسياسات العامة للتشغيل:** يتحكم في نجاح هذه السياسات عدة اعتبارات وعوامل يمكن أن نذكر منها:

✓ ضرورة بناء هذه السياسة على دراسات ومعطيات حقيقية بمشاركة الهيئات والمؤسسات المعنية بعالم الشغل، في مختلف المستويات والمؤسسات المعنية بذلك، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات هذه الهيئات والمؤسسات قدر الإمكان. والابتعاد عن القرارات العشوائية .

¹¹⁴ نفس المرجع السابق، ص 11.

✓ الاستمرارية في تطبيق السياسات المرسومة، وعدم تغييرها من أجل التغيير، قبل تقييم مدى نجاعتها من دونه.

✓ العمل على تكييف وتعديل محاور وعناصر هذه السياسة بما يتلاءم والمستجدات التي تفرضها المتغيرات الداخلية والخارجية، والعراقيل الميدانية، وذلك يجعلها أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع المستجدات والمتغيرات التي يفتضيها الواقع العملي،

✚ بالنسبة لأهمّات التشغيل: يجب أن تتميز هذه الأهمّات والأشكال بطابع الديمومة والاستمرارية، والابتعاد قدر الإمكان عن أهمّات التشغيل الهشة التي لا تعالج مشكل البطالة بصفة نهائية، بقدر ما تكون مجرد مسكنات مؤقتة لا تلبث أن تفقد مفعولها مع الوقت، الأمر الذي يطرح مشاكل البطالة من جديد.

كما يجب السهر على تطبيق التدابير القانونية والتنظيمية المتعلقة بتنفيذ سياسات التشغيل من خلال هذه الأهمّات بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة لها، ووضع الآليات العملية لتقييم مدى تقدم تطبيق هذه التدابير، وتقييم المعوقات والإشكالات التي واجهت تطبيقها، بهدف تصحيح مسارها وكيفياتها بشكل مستمر.

✚ بالنسبة للمشاريع والبرامج الهادفة لخلق مناصب العمل¹¹⁵: إن دور هذه المشاريع في خلق فرص العمل للفئات الباحثة عنه يتوقف بالدرجة الأولى على:

✓ تشجيع الدولة والسلطات العمومية المركزية منها والمحلية لإنشاء هذه المؤسسات، وذلك بوضع قوانين تضمن تسهيل الإجراءات، وإزالة العقبات الإدارية، وتسهيل حصولها على الأراضي والمحلات المناسبة لها، ومدها بالإرشاد والاستشارة التكنولوجية، وتمكينها من الإعلام الاقتصادي المطلوب، وفتح الأسواق الوطنية أمام منتجاتها، ومساعدتها على دخول الأسواق الدولية.

✓ تشجيع البنوك على التعامل بجدية ومسؤولية في مجال القروض والمساعدات والتسهيلات المالية في المراحل الأولى للإنشاء لتمكين المؤسسين والمستثمرين والمبادرين بهذه المؤسسات من تجاوز الصعوبات التي عادة تطرح في بداية الطريق. ذلك أن قلة الموارد المالية، أو انعدام التسهيلات البنكية، كثيراً ما تكون

¹¹⁵ نفس المرجع، ص 11-15.

أهم الصعوبات والعراقيل بل والتحديات التي تواجه المبادرة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ خلق شبكة ربط بينها وبين المؤسسات الكبيرة لإقامة سوق محلية للمقاولة الثانوية، وتسهيل العلاقات بين هذه المؤسسات والمؤسسات الكبرى بما يضمن قيام تعاون وثيق بينهما.

✓ تمكينها من الحصول على اليد العاملة ذات التكوين المناسب، وذلك بربطها بشبكة التكوين المهني، والجامعي، وخلق حوافز وتشجيعات تمكنها من استيعاب الفئات المتخرجة من هذه المؤسسات التكوينية والالتحاق بها، مثل تخفيض الضرائب عليها مقابل توظيفها لهذه الفئات، أو إعفائها منها، أو من أعباء الضمان الاجتماعي، أو بعض رسوم الاستيراد أو التصدير، أو من الرسوم المفروضة على المواد الأولية وغيرها من التحفيزات. وذلك كله من أجل تمكينها من القدرة على التوسع والازدهار، وبالتالي القدرة على خلق المزيد من مناصب العمل، وبالتالي استيعاب أكبر قدر ممكن من العمال.

✓ إدماجها ضمن مخططات التنمية الوطنية، وتمكينها من الاستفادة من كافة التدابير القانونية والمالية التي تقرها الدولة لصالح المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، وإشراكها في مجهود التنمية كقوة فاعلة ومساهمة في تنفيذ مشاريع التنمية. وذلك بمنحها المكانة والدور الفعال في إنجاز المشاريع كشريك اقتصادي كامل الحقوق.

✓ توفير التكفل بدراسات تقييم الجدوى الاقتصادية عند تقديم المشاريع الجديدة، أو توسيع أو تطوير المشروعات القائمة، عن طريق تسهيل الخدمات الاستشارية وخدمات الخبراء. ذلك أن الكثير من المشاريع تفشل من بدايتها بسبب نقص الجدوى الاقتصادية أو الجدوى الاجتماعية.

✓ تمكينها من الحصول على المعلومات والبيانات والإحصائيات المتعلقة بالعرض والطلب، والمعطيات الخاصة بتطور وفهو، أو تراجع السوق المحلي والدولي، وتلك المتعلقة بالتصدير والاستيراد، وغير ذلك من المعلومات التي تساعد أصحاب هذه المؤسسات على التخطيط السليم، والتسيير الواعي.

✓ تمكينها من الحصول على الخبرة الاستشارية في مجال التغلب على مشاكل الإنتاج والتوزيع، وتقنيات تسيير الموارد الاقتصادية، والبشرية، وغير ذلك من

✓ خبرات الدعم التكنولوجي والإداري والتنظيمي الضروري لكل فرع من فروع النشاط المختلفة.

✓ إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتفاقات والبرتوكولات الثنائية والمتعددة الأطراف مع الدول أو التجمعات الاقتصادية، وكذا ربطها ببنوك المعلومات، قصد دعم هذه المؤسسات الوطنية فيما يتعلق بالتصدير والاستيراد والمبادلات التجارية. ومدها بالمعلومات والبيانات والإحصائيات المتعلقة بالعرض والطلب على المستوى الوطني والدولي. وكذا إدماجها في النشاطات الترويجية التي يتم تقديمها هدف تسهيل تسويق المنتجات والسلع محلياً ودولياً، عن طريق وسائل الإعلام والاتصال والمعارض وغيرها.

✓ توفير الخدمات الموجهة لبعض الفئات المهنية أو الاجتماعية، كالشباب، أو النساء، أو ذوي الاحتياجات الخاصة، بهدف مساعدتها على إنشاء مؤسسات صغيرة أو متوسطة متكيفة مع خصوصياتها، ومساعدتها على الاندماج في المنظومة المؤسساتية الوطنية.

✓ تشجيع وتعميم التسهيلات والخدمات الداعمة للإبداع والتطوير، بما فيها تقديم الحوافز والجوائز، عن الأعمال والإنتاج وإدارة المؤسسات الناجحة، وكذا تلك المتعلقة ببراءة الاختراعات والاكتشافات الصناعية والعلمية.

خلاصة:

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

المراجع:

- 1- احمية سليمان، محاضرة بعنوان: السياسة العامة في مجال التشغيل ومكافحة البطالة في الجزائر، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، أفريل 2009.
- 2- الفيلاي مصطفى: مجتمع العمل، مركز الدراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2006.
- 3- بدوي زكي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1985.
- 4- بدوي زكي :معجم مصطلحات العلوم الإدارية "إنجليزي-فرنسي-عربي" الطبعة الثانية، دار الكتاب اللبناني، لبنان، 1994.
- 5- عادل جبري محمد نجيب: مدى المسؤولية المدنية عن الإخلال بالإلتزام بالسر المهني أو الوظيفي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005.
- 6- عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم: دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000.
- 7- عدون ناصر دادي وعبد الرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للإقتصاد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .
- 8- علي لطفي وآخرون: التحليل الإقتصادي الكلي ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1998.
- 9- علي غربي وآخرون ، تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة، دار الفجر، مصر، دط، 2003.
- 10- رمزي زكي، الإقتصاد السياسي للبطالة: تحليل لأخطر مشكلات الرأسمالية المعاصرة، سلسلة عالم المعرفة، عدد 226، الكويت، 1997 .
- 11- منى السيد الطحاوي: إنتاجية عنصر المال و تكلفته و علاقته بالمتغيرات ، أطروحة دوكتوراه دولة غير منشورة ، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2000 .
- 12- أحمين شفير، الإصلاحات الإقتصادية وآثارها على البطالة والتشغيل " حالة الحج ا زئر"، رسالة ماجستير) قسم علوم اقتصادية(، 2000-2001، جامعة الجزائر.

- 13- ليليا بن صويلح: دور برنامج تشغيل الشباب في ترقية العمل وتطوير الكفاءات "المؤسسة المصغرة، عقود ما قبل التشغيل، القرض المصغر"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المؤسسات، جامعة عنابة، 2002-2003.
- 14- سميحة يونس: اتجاهات خرجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل، رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر 2006/2007.
- 15- سعيدة حمود: برامج التشغيل و القوى الجامعية "دراسة ميدانية على خريجي الجامعة مدينة بسكرة" رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة بسكرة، 2005-2006
- 16- بلقاسم سلاطية: التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر-رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995-1996.
- 17- صديق شريف: عقود ما قبل التشغيل و اكتساب هوية العامل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 18- شلاي فارس، دور سياسة التشغيل في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2004 - 2005.
- 19- القانون 06- 21 المؤرخ في 11 ديسمبر 2006 . ج . ر . عدد 80 الصادرة في 11 ديسمبر 2006.
- 20- القانون 04-19 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 . ج . ر . عدد 83 الصادرة في 26 ديسمبر 2004 .
- 21- المرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 03 جانفي 2004، المعدل و المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-158 المؤرخ في 20 جوان 2010 المحدد لمستويات و شروط منح المساعدات للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين (30) و (50) سنة.
- 22- المرسوم التنفيذي 06- 77 المؤرخ في 18 فيفري 2006 . ج . ر . عدد 09 الصادرة في 19 أفريل 2006 .
- 23- المرسوم تنفيذي رقم 96/296 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1417 الموافق ل 8 سبتمبر 1996، يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي (المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 231/84 المؤرخ في 19 ربيع الاول الموافق ل 19 يوليو 1998 والمعدل والمتمم بالمرسوم اللتنفدي رقم 288/03 المؤرخ في 09 رجب عام 1424 الموافق ل 06 سبتمبر 2003.

- 24- **المرسوم التنفيذي 08-126** المؤرخ في 19 أفريل 2008 . ج . ر . عدد 22 الصادرة في 30 أفريل 2008 .
- 25- **المرسوم التنفيذي 07-123** المؤرخ في 24 أفريل 2007 . الذي يضبط شروط وكفيات منح الإعتماد للهيئات الخاصة لتنصيب العمال وسحبه منها .. ج . ر . عدد 28 الصادرة في 02 ماي 2007 .
- 26- **الديوان الوطني للإحصائيات** , تقرير حول إحصائيات السكان للثلاثي الثاني لسنة 2010.
- 27- **الديوان الوطني للإحصائيات** , تقرير حول إحصائيات السكان للثلاثي الثاني لسنة 2012.
- 28- www.ansej.dz يوم 2011/04/24 على الساعة 16:40.
- 29- www.angem.dz يوم 2011/04/24 على الساعة 16:40.
- 30- www.angem.dz يوم 2011/04/24 على الساعة 16:40.
- 31- **Abelmadjid bouzidi; comprendre La mutation de L'économie algérienne**, Les mots clés ,1992
Ahmed Zakane, **Analyse de l offre d emploi realites et perspectives. Cas de l'algerie**. Mémoire de magister. U, d' alger. 1992.
- 32- **C. Gonzalez- DEMICHEL ,L. Ménard , E.nauze- fichet:" Une modélisation du lien entre croissance et emploi"** , note de conjoncture , INSEE, France .
- 33- **R.Castel, la dynamique des prossus de marginalition de la vulnérabilité é à la désassiliation**,cahier du recherche sociologique=°22,montérial,1994

أثر تحليل بيئة العمل في تحقيق الأداء المتميز.

أ. الطاوس علي
جامعة البليدة-2- لونيبي علي

أ.د سليم العايب
جامعة البليدة-2- لونيبي علي

ملخص:

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي يضمن لها البقاء والنمو والتميز في الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والمنظمات المتميزة هي التي تسعى لإنجاز هذه الأهداف وبذلك يتطلب منها أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد.

ويعتبر تحليل بيئة العمل المهمة الأولى والأساسية للمنظمة، وهو أيضا المهمة التي تميز بينهم وبين النظرة التقليدية التي كانت تهتم بتحليل البيئة الداخلية فقط، ويتوقف نجاح المنظمة استراتيجيا على مدى تأقلمها مع البيئة المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمة بما تتيح لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات، ويتوقف أيضا نجاحها على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية التي تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مقاومة التهديدات البيئية، ومن هذا المنطلق يتطلب معرفة ما يجري في بيئة العمل من متغيرات سلبية وإيجابية.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل- التحليل البيئي- الأداء المتميز.

The Impact of Work Environment Analysis on achieving Distinct Performance.

Abstract:

Most organizations seek to achieve success in their operations and activities and they perpetually struggle to build a strategic and competitive position which ensures their survival, growth and excellence in performance within the environment in which they work. To add, only distinct organizations seek to accomplish these objectives; thus, they are required to possess a clear long-term vision to their goals.

The analysis of work environment by the organization is considered to be the number one and the fundamental mission of the organization. This distinguishes such organizations from those who follow

the conventional analysis which focuses solely on the internal environment. In addition, the organization's strategic success depends on its ability to adapt to the opportunities as well as the threats that local and global environment impose upon it. Also, the organization's success depends on to how extent it adapts to the external environment which increases its gains from seizing the showing up opportunities, and enhances its ability to resist the environmental threats. Based on this fact, the organization is required to assess and analyze the positive and negative changes which may occur in its work environment.

Work Environment- Environmental Analysis - Distinct :Key Words
.Performance

مقدمة

ترغب المنظمات اليوم في تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق أداء عالي ومتميز، من خلال إتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة، بتوفير المعلومات الضرورية والمواد المادية والبشرية القادرة على المساهمة في تحقيق الكفاءة والفعالية ومن خلال استقطاب العناصر البشرية الكفاء وتهيئتها وتحفيزها لتحقيق نجاحاتها وذلك من خلال التدخلات الفنية في تفعيل القدرات الكامنة لدى هذه العناصر وتسخيرها لخدمة الأهداف المؤسسية.

ومن هنا كان لا بد من توفير بيئة عمل منظمة وداعمة ودافعة لأن ما توفره من عناصر كالقيادة الواعية والملائمة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية ومشاركة ودمج العاملين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوفير حياة وظيفية أفضل بما يسهم في رفع أداء المؤسسة الحديثة، تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتدعيم قدراتها التنافسية، وتميزها في كافة الجوانب بما يحقق لها التفوق، والتميز والمكانة في السوق، يؤكد جراهام داوولينج إن بيئة العمل هي بمثابة مرآة للمنظمة يستدل بها على المؤسسة وطريقتها في التعامل مع الموظفين... ولذلك فإن بيئة العمل الفعالة هي عامل أساسي لبناء خبرات فنية وإدارية، ومسيرة بناء بيئة العمل الفعالة هي مسيرة لا بد أن يؤمن بها جميع العاملين في المؤسسات، مدراء وموظفين على حد السواء، كما أنها لا تتوقف عند حد بل هي مسيرة متكاملة من التطوير المستمر⁽¹⁾.

وبما أن هذه البيئة من أهم المؤثرات في المنظمة من حيث السلع والخدمات والإنتاج...إلخ، ولهذا تعمل المنظمة على تحليل وتشخيص بيئة العمل الداخلية والخارجية إحدى المكونات الهامة والرئيسية للإدارة، وسنحاول تشخيص البيئة ومعرفة مدى أثرها في تحقيق أداء متميز.

الاشكالية

تشهد المنظمات تغيرات متسارعة في ظل البيئة المعاصرة، نتيجة للعوامل والمتغيرات البيئية والتحديات التي تواجهها، فهي تعمل ضمن بيئة ديناميكية وسريعة التغير على المستويين العالمي والمحلي تؤثر في إدارتها وتنظيمها وسلوك أفرادها...إلخ. فلا تعيش هذه المنظمات في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه معين، وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر وتتميز بأدائها فيجب عليها أن تتكيف مع بيئة العمل التي تعمل بها، وعليها أن تقوم بعمل مسح تحليلي لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لتتحداها أو مواجهتها أو تحويلها إلى فرص متاحة. كما تقوم بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة العمل الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين، وانطلاقاً مما سبق سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يكون لدراسة بيئة العمل تأثير على الأداء المتميز؟

- ما المقصود بتحليل بيئة العمل؟

- كيف تساهم عملية تشخيص وتحليل بيئة العمل في تفعيل الأداء؟

أولاً: تحديد المفاهيم

1- تعريف بيئة العمل

لأي تنظيم بيئة اجتماعية، يمارس من خلالها وضمنها نشاطاته ويحقق أهدافه، هذه البيئة قد تكون في مراحل معينة عامل مساعد إيجابي في عملية تحقيق الأهداف، كما قد تكون على العكس من ذلك في مراحل أخرى. وهذا بتأثير من التطورات والتغيرات التي تعرفها المجتمعات في حياتها وكذلك بفعل سعي التنظيم إلى التطور والتقدم والتوسع من حيث الحجم والأهداف والاهتمامات من الناحية النظرية.

تعرف الأمم المتحدة البيئة بأنها "ذلك النظام الفيزيائي والبيولوجي الذي يحي فيه الإنسان والكائنات الأخرى، وهي كل متكامل وإن كانت معقدة تشمل على عناصر متداخلة ومتراطة"⁽²⁾.

في هذا التعريف فالبيئة تتضمن كل الظروف المحيطة بالمنظمة والتي لها صلة مباشرة وغير مباشرة بها.

تعريف معجم العلوم الاجتماعية للبيئة: هي تلك العوامل الخارجية التي يستجيب لها المجتمع بأسره، استجابة فعلية أو استجابة احتمالية، وذلك كالعوامل الجغرافية والمناخية، والعوامل الاجتماعية والثقافية التي تسود المجتمع والمؤثرة على حياة الفرد والمجتمع⁽³⁾.

وتعرف أيضا بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة، حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلائقية⁽⁴⁾. فالبيئة هي الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية البشرية منها وغير البشرية، فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن كيان الإنسان وكل ما يحيط به من مجهودات، فالبيئة هي إذن الحيز الذي يمارس فيه الأفراد مختلف أنشطة حياتهم.

أما بيئة العمل فهي المهنة الخاصة التي تتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمنظمة التأثير فيها وهذه العوامل هي: الموارد البشرية، المنافسين، السوق، جماعات المصالح...إلخ⁽⁵⁾.

وعليه فإن بيئة العمل هي مجموع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير في أداء العامل لمهامه.

من خلال ما سبق تعرف بيئة العمل بأنها مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة، وتعرف أيضا: بأنها العناصر من البيئة الخارجية المنظمة والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومة⁽⁶⁾.

فمن خلال التعريف نستنتج أن كل مؤسسة تختص بنشاط معين سواء خدمي أو إنتاجي، صناعي أو زراعي أو تجاري...وهي لا تعمل في فراغ بل تنشط بين مجموعة من العناصر والتي تكوّن وتشكل بيئة العمل، وهذه العناصر هي: المنافسون، المستهلكون، الموردون، سوق العمل، الموارد المادية والبشرية...

وتعرف بيئة العمل بأنها "مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة من الداخل والخارج، ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة"⁽⁷⁾.

وخلاصة لما سبق من تعريفات لبيئة العمل يمكن تعريفها إجرائياً بأنها الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد وما يحيط بها، ويشمل: التقنيات(الآلات والمعدات) وعمليات الإنتاج والخدمة والتشريعات(النظم واللوائح والقوانين) والسياسات والأهداف المرسومة وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية والاتصال، بالإضافة إلى السوق والمنافسون والمستهلكون.

2- التحليل البيئي: هو تقييم الآثار الممكنة والمحتملة للقوى الخارجية والداخلية وتنظيم الشروط اللازمة للبقاء واستراتيجيات النمو، كما تحدد الاتجاهات في مجال التسويق أو القوى الخارجية التي قد يكون لها تأثير على نجاح أو فشل منتج معين.

ويرى الحسيني في التحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات⁽⁸⁾، ويتفق الدوري مع المفهوم السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة⁽⁹⁾.

3- الأداء المتميز

يعرف الأداء المتميز على أنه تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة⁽¹⁰⁾، يفهم من ذلك أن الأداء المتميز يجب أن يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمنظمة المحقق للأهداف الإستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلاً ولفترات طويلة.

عرف الأداء المتميز بأنه "مستوى مرتفع للتقان"⁽¹¹⁾.

في حين يعرف ميرابيل "Mirabile" على أنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"⁽¹²⁾.

لقد أصبح مفهوم الأداء المتميز يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها، وعليه فإن الأداء المتميز هو بمثابة "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، وعناصر الممارسة الجيدة"⁽¹³⁾ وبهذا يتحقق مسار الممارسات المعتمدة على البراهين.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد والمنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبوقة.

ثانياً: متطلبات بيئة العمل

من الضروري أن تعمل المنظمة على فهم بيئة العمل بداية من بيئتها الداخلية، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها... فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم لبيئة العمل بنوعها يمكن المنظمة من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات المنظمة، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها بيئة العمل.

إن هناك مجموعة من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والقانونية التي تعمل فيها المنظمات وتحيط فيها، وبالتالي فإن هذه التحديات تفرض عليها التعامل بما يناسبها من الوسائل والطرق المختلفة.

هذا وقد عرض Oren Harari هذه المتطلبات كما يلي:⁽¹⁴⁾

- المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودها جوٌّ من الألفة والمودة؛ فهي مجموعة مترابطة، أفرادها لديهم ولاء وانتماء لها ويسعون إلى تحقيق أهدافها، وتميزها في الأداء.

- يحيط بالمنظمة التي هي مصدر رزق كل من يعمل فيها مخاطر بيئية على رأسها المنافسة السوقية، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسمية، وهي أن يعي هذه المخاطر.
- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- العمل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.
- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسط المنظمة هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة.
- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- التجديد والابتكار ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة مسألة حتمية ومحسومة، فيجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجب عليهم تقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.
- المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام يجب أن يكون متعاون ومتكامل يعمل في نسق واحد.
- كل من يعمل في المنظمة من مدراء وموظفين وعمال وإدارات... إلخ هم شركاء يشاركون في اتخاذ القرارات.
- المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الي يؤديه، ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.
- إدارة بيئة العمل أصبحت ذاتية لكن ليست فردية بل جماعية فأعمال المنظمة تؤدي جماعيا من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة؛ لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والزبون وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجسا داخليا

لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.

- الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعار الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة.
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليدياً يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء فهو أساس البقاء والاستمرار.
- الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك مهارات متنوعة؛ فالفرد الي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة. فجميع العاملين بها أصحاب عزيمة في تحديات مخاطر بيئة العمل.

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل:

الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف التعرف الموقف الحالي للمنظمة (أين نحن الآن؟).

وتعتبر عملية تحليل البيئة الخارجية نقطة البداية التي تستهدف تحليل المتغيرات المؤثرة المؤثرة على نشاط المنظمة في الأجلين القصيرين والبعيدتين. وتضمن هذه المرحلة نوعين من التحليل هما:⁽¹⁵⁾

- تحليل بيئة العمل الخارجية.

- تحليل بيئة العمل الداخلية.

1- تحليل بيئة العمل الخارجية:

بيئة العمل الخارجية هي القوى الخارجية التي تؤثر أو تتأثر بنشاط الشركة، وترجع أهمية تحليل بيئة العمل الخارجية إلى الأسباب التالية:⁽¹⁶⁾

- بيئة العمل الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية بالنسبة للمنظمة، فهي المصدر الأساسي لموارد المنظمة (نقطة البداية) وهي المستهلك الأساسي لمنتجات المنظمة (نقطة النهاية).

- بيئة العمل الخارجية تفرض العديد من القيود على ممارسات المنظمات. وعند إجراء التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل الخارجية يمكن التفرقة بين مستويين أساسيين من مستويات بيئة العمل الخارجية هما مستوى البيئة المباشرة ومستوى البيئة العامة.

مستوى بيئة العمل الخارجي المباشر: يقصد بها المستوى المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة بشكل يومي وتتأثر بها في الأجل القصير، ومن هذا المنطلق فإن تلك المتغيرات البيئية المباشرة هي المتغيرات التي تختار المنظمة طوعية التعامل معها والتي تمثل "النطاق التنظيمي". ومن أمثلة المتغيرات البيئية المباشرة التي تتعامل معها المنظمة ما يلي:⁽¹⁷⁾

- المستهلكون والمستفيدون من المنتجات والخدمات.
- المنافسون.
- الموردون.
- العمال والهيئات العمالية المختلفة.
- المؤسسات المالية.
- المساهمون.
- جمعيات المصالح الخاصة.

فمستوى بيئة العمل الخارجي العام وهو تلك المتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة في الأجل الطويل، وغالبا ما يكون تأثيرها على كافة المنظمات العاملة في دولة أو منطقة معينة، وبصفة عامة يمكن تقسيم متغيرات بيئة العمل العامة إلى أربع مجموعات أساسية هي:

- المتغيرات السياسية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغيرات الاجتماعية.
- المتغيرات التكنولوجية.

ومن الأهمية بمكان أن نوضح في ها المجال أن التحليل لا يقتصر على تحليل كل متغير من هذه المتغيرات على حدة، بل يتضمن التحليل دراسة التفاعلات الناتجة عن تفاعل تلك المتغيرات مع بعضها البعض، مثال ذلك التفاعلات الدائمة بين المتغيرات السياسية الاقتصادية والتي يصعب في كثير من الأحيان الفصل بين أثر كل منهما على حدة.

إن الدراسة الشاملة لبيئة العمل الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها سيساعد المنظمة في معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلا، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقيق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لمجموعة من الأسئلة أهمها:⁽¹⁸⁾

- ماهي الاتجاهات الأساسية في بيئة العمل الخارجية، خاصة المتغيرات السوقية، والتي يمكن أن تكون فرصة في صالح المنظمة أو تهديد لها.

- ما المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أداء ونشاطات المنظمة؟

- ماهي الأسواق التي يجب أن تركز عليها؟ وماهي الاستراتيجية التي يجب أن تتبناها المنظمة والاستراتيجيات التي تتبناها ادارتها المكونة لهيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية ؟

ولكي تتمكن المنظمة من وضع اجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات وأبحاث لمتابعة تأثير مدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة بيئة العمل الخارجية ما يلي:⁽¹⁹⁾

- تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر(تهديدات) وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.

- تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.

- تصنيف هذه هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.

- التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب إتباعها(تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالا سلبيا أو ايجابيا من وجهة نظر المنظمة.

- الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق لبيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمة وتحليلها بدقة.

وبها فإن تحليل بيئة العمل الخارجية تمثل نقطة البداية المنطقية لأي عملية تخطيط استراتيجي، إن الهدف الأساسي لهذا التحليل هو تحديد الفرص والمهددات البيئية.

2- تحليل بيئة العمل الداخلية

إن مجرد التعرف على الفرص والمهددات البيئية من خلال تحليل بيئة العمل الخارجية لا يعتبر كافيا في حد ذاته لرسم صورة متكاملة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط، بل إن تلك

الصورة تكتمل عندما يتم تحليل الموقف الداخلي لبيئة العمل وذلك لتحديد نواحي القوة والضعف داخل المنظمة.

ويعني تحليل بيئة العمل الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم وتجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وما يميزه عن غيره، وتحليلها للكشف وتحديد مستويات الأداء وتبيان مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود⁽²⁰⁾.

إن مثل هذا التحليل يكون عادة أكثر غنى وعمقا قياسا على تحليل البيئة التنافسية نظرا لأهمية وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيه، ويبين التحليل الداخلي المعلومات عن المتغيرات التنظيمية في كل مستوى من المستويات القاعدية، أو مجموعة من وحدات الأعمال، أو مجال النشاط داخل وحدة الأعمال.

وتشمل المتغيرات الاستراتيجية الداخلية لبيئة العمل العديد من المتغيرات التنظيمية منها:⁽²¹⁾

- الهيكل التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية
- الموارد التنميمة (المادية، البشرية، المعلومات).

وكما أوضحنا من قبل فإن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو التعرف على جوانب القوة التنظيمية وجوانب الضعف، ويكون التركيز الأساسي في هذه المرحلة تحديد "الميزات التنافسية" التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها في مواجهة المنافسة من طرف الشركات المنافسة.

رابعاً: أهمية تحليل بيئة العمل

تهتم المنظمات بتحليل كافة العوامل الخارجية والداخلية لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل المناسبة، وفيما يلي أهم مفرزات ومساهمات التحليل لبيئة العمل والمتمثلة فيما يلي:

1- أهمية تحليل بيئة العمل الخارجية

- توفير المعلومات: وهي من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

- صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد في

وضع استراتيجية تسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة⁽²²⁾.

- **صياغة استراتيجية الموارد:** لفهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا،... إلخ) وكيفية الاستفادة منها وتحقيق المنفعة.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كم تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها⁽²³⁾.

- **تحديد سمات المجتمع:** تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهور التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحضى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها، وبذلك تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها، والمخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

2- أهمية تحليل بيئة العمل الداخلية:⁽²⁴⁾

- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة ومقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس الصناعة.

- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن كيفية تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو المواجهات للمخاطر.

- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص ومخاطر نتائج التحليل الخارجي، مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة أي الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر.

إن دراسة وتحليل بيئة العمل الداخلية تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين هما:

- نقاط القوة واستغلالها للحصول على الفرص.
- نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها.

خامسا: الأبعاد التي تركز عليها المنظمة عند دراسة وتحليل بيئة العمل

1- بيئة العمل الاقتصادية:

تؤثر الأوضاع الاقتصادية في المنظمات، ففي حالات الكساد الاقتصادي يتقلص النشاط الاقتصادي والذي يؤدي إلى تقليص فرص العمل، والعكس صحيح. وهناك سياسات لها دور كبير في التأثير على المنظمة⁽²⁵⁾، ويمكن بيان ذلك في النواحي التالية:

- سياسات الانفتاح والعمولة:

إن السياسات الحالية تتجه نحو الانفتاح وذلك بالسماح لرأس المال الأجنبي بالاستثمار، وحرية دخول البضائع الأجنبية، كما تتجه العديد من الدول نحو تحقيق عمولة الاقتصاد والتي تعني تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد واحد، فساعدت هذه الأخيرة على زيادة حدة منافسة الشركات الأجنبية الكبيرة والمتعددة الجنسيات للشركات المحلية، وبالتالي كان له بعض الآثار الإيجابية والسلبية على المنظمات، وتتمثل الآثار الإيجابية في تعلم المنظمات المحلية أساليب الإدارة الحديثة وأخذ الممارسات المثلى في هذا المجال وخصوصا بما يتعلق بالموارد البشري، فأصبحت هذه المنظمات تسعى نحو زيادة الحوافز والمزايا المعطاة لهم وكذلك زيادة الرواتب والأجور والتدريب والتطوير بهدف إكسابهم المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم بأفضل طريقة ممكنة، ومن ثم السعي نحو المحافظة عليهم وعدم اتجاههم نحو المنظمات المنافسة في السوق⁽²⁶⁾.

ومن الإيجابيات أيضا السعي الدائم نحو التطور وزيادة الحصص السوقية ودخول أسواق جديدة بحثا عن المكانة، كونها توجه شركات عالمية في أسواقها وبالتالي أصبحت هذه المنظمات أما واقع واضح فأما التطور في الممارسات المختلفة من وضع الأهداف الواضحة ووجود الاستراتيجيات اللازمة لتبقى وممارسات واضحة ومتطورة لإدارة مواردها البشرية كأهم مورد في المنظمة.

أما السلبيات فتتمثل في خسارة المنظمات لبعض عملائها وضعفها في السوق وقد يؤدي ذلك إلى خروجها نهائيا من السوق ووصولها إلى مرحلة الانحدار، ومن السلبيات أيضا خسارة المنظمات لموردها البشري المتميز الذي يعمل لديها نتيجة وجود ظروف عمل أفضل في منظمات أخرى، ويعود ذلك إلى سياسة الأجور والرواتب والحوافز والمزايا المتبعة.

- سياسات الخصخصة وتحرير الاقتصاد: إن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العمولة وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين مختلف المنظمات، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجيات توسعية في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام المنظمات بوضع

استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج التعويضات... إلخ هذه المتغيرات التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على المنظمات أن تبني استراتيجيتها وفق ظروف متغيرة وغير مستقرة ومنها:⁽²⁷⁾

- العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلا عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.
- توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلا عن اكسابهم المزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للزبون سلعة أو منتجات ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.
- أن تركز على تحقيق أعلى معدلات ربحية، فالربح يضمن بقاء واستمرارية المنظمة القادرة على المنافسة.
- الاهتمام أيضا بتحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.
- عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.
- عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على المنتجات والخدمات تنخفض الأرباح، ومن ثم تتجه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

2- بيئة العمل السياسية والقانونية:

ويقصد بها الوضع السياسي بشكل عام ومدى توفر الاستقرار والوعي السياسي في الدولة والذي يؤثر على المنظمة، أما البيئة القانونية فيقصد بها مدى استقرار التشريعات والقوانين المعتمدة والتي لها تأثير على عمل الموارد البشرية في المنظمة⁽²⁸⁾.

- الاستقرار السياسي: إن الوضع السياسي له تأثير كبير على عمل الموارد البشرية في المنظمات بحيث لا تكون بيئة العمل آمنة ومستقرة، وبالتالي خوف بعض المنظمات من الاستمرار في العمل، وتقل اليد العاملة.
- ثبات الأنظمة والقوانين والتشريعات: إن ثبات القوانين والتشريعات وتنفيذها من الأمور الهامة في المنظمات، ومن أهم القوانين والأنظمة المؤثرة ما يلي:
- قانون الضمان الاجتماعي: قوانين التأمين والضمان الاجتماعي من القوانين الهامة المعمول فيها بالعديد من المنظمات، ويتيح قانون التأمين الاجتماعي للعمال والموظفين... إلخ عند وصولهم سن الشيخوخة أو حالة الوفاة أو التعرض للإصابات المهنية رواتب وأجور تعويضية مدى الحياة.
- قانون العمل: يحدد قانون العمل حقوق العمال وواجباتهم والحد الأدنى للأجور وإجراءات السلامة المهنية.

3- بيئة العمل الاجتماعية والثقافية:

- ويقصد ببيئة العمل الاجتماعية كل ما يتعلق بالأبعاد الاجتماعية مثل التغيرات في حجم الأسرة والأعمال المرغوبة اجتماعياً، فالمنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه فهي في تفاعل مستمر مع فلسفة المجتمع، إذ تؤثر فيه وتتأثر به، أما بيئة العمل الثقافية فهي قيم وعادات واتجاهات أفراد المجتمع التي تم تناقلها عبر الأجيال، وسنركز هنا على الأبعاد التالية والتي لها تأثير على المنظمات من حيث الأداء:⁽²⁹⁾
- التغيرات في تركيبة الأسرة: أثرت التغيرات في حجم الأسرة على المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تراعي زيادة خروج النساء إلى العمل وبالتالي توفير ظروف عمل مرنة تراعي الظروف الخاصة الجديدة لهذه الأسر.

- قيم وأخلاقيات العمل: تتأثر المنظمات مع البيئة الداخلية والخارجية فهي تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد في المجتمع المتواجدة فيه، حيث تتأثر المنظمة بقيم وعادات العاملين فيها، ففي بعض المنظمات تهتم بالرقابة الذاتية في أداء الأعمال، وهناك أيضاً قيم الالتزام بالعمل (اليابان)، لذلك تسعى المنظمات اليوم إلى تطبيق هذه القيم من أجل الاستمرارية والتميز في العمل.

4- البيئة التكنولوجية:

- يقصد بالبيئة العلمية كافة العوامل الخاصة بالعلم والتطور التكنولوجي في المجتمع وتشمل هذه البيئة المنمات التي تستخدم نفس التكنولوجيا والمنظمات العلمية والفنية والتجارية والصناعية.

يؤثر المستوى التكنولوجي بشكل عام فيما يراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات خاصة، تتناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة وهذا قد يجعل المنظمة مضطرة إلى الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية، الذين لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، واستقطاب موارد بشرية جديدة تتوفر فيهم المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضاً إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافز مالية وعينية، فضلاً عن قيامها بتصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيد من المهارات التي تمكنها من استيعاب أقوى المنظمات للمستجدات التكنولوجية الأحدث التي تخطط المنظمة إلى استخدامها في المستقبل وتحقق ميزة تنافسية في الأداء⁽³⁰⁾.

سادساً: العلاقة بين التحليل البيئي والأداء المتميز

إن الطريق نحو الأداء المتميز هو رحلة طويلة لا تنتهي، أهم أسرارها هو تحليل بيئة العمل ثم تحديد النتائج والمخرجات المرغوبة، انطلاقاً من بناء وتطبيق وإدارة ومراجعة الأنظمة والمنهجيات الكفيلة بتحقيق هذه النتائج والمخرجات ومقارنتها بما خططت له، بهدف تطوير فعاليتها وتحسين كفاءتها، فالمنظمات المتميزة تستطيع أن تحافظ على استمرارية أدائها المتميز بكل ثبات وبدون التأثير ببيئة العمل المضطربة والمحيطية بها. فهي تبدأ من حيث تريد أن تنتهي فتبادر إلى تحديد النتائج والمخرجات النهائية في عملياتها، وتسعى إلى بناء المنهجيات التي تضمن تحقيق هذه النتائج بناء على تجاربها وبالإطلاع على أفضل الممارسات، ثم تعمل على تنفيذ وإدارة هذه المنهجيات بشكل شمولي ومستمر. وهذا يتطلب تحديد جميع الفئات المعنية كالمؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطتها ومخرجات أعمالها وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمنظمات التي تشمل هذه الفئات: المتعاملين، الموردن، الموارد البشرية، الشركاء الاستراتيجيين، المجتمع... ويجب أن يتم التعرف على متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع هذه الفئات والعمل على تحقيق التوازن بينها لتحقيق رضاهم ثم التوجه بالمنظمة نحو التغيير وإلى تحقيق التميز في الأداء.

فتحليل بيئة العمل تقود إلى تحديد الوقت المعياري ومقدار التكاليف اللازمة والطريقة السليمة لأداء العمل وتحديد متوسط الأداء، ثم الوصول إلى مؤشرات الأداء. ولأجل تحقيق التفوق في نتائج الأداء يتم إيجاد محفزات، قد تعتبر جوائز الأداء المتميزة

مماثلة مسابقات تتنافس فيها الجهات المنافسة استنادا إلى تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها والتي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر⁽³¹⁾، ولتحقيق الأداء المتميز في ظل بيئة عمل متغيرة لا بد من توفير مايلي:

- توفير بيئة عمل إيجابية للتنافس الإيجابي والمقارنة المعيارية بين المؤسسات.
- تقييم خارجي موضوعي يشكل قيمة مضافة للمنظمة من خلال تحديد نقاط القوة وأبرز فرص التحسين.
- تقديم المؤسسة كقدوة يحتذى بها في الأداء المتميز ويشجع تبادل الخبرات.
- التكريم والتقدير الإعلامي يشكل حافزا للمؤسسات على الإنجاز والتميز.
- ربط التحفيز بالأداء، وهذا لا يكون إلا بدفع العاملين للأداء عن طريق:⁽³²⁾
 - مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين.
 - تعيين حجم مسؤولية العاملين.
 - مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى في الأداء.
 - تحديد طريقة للأداء العمل.
 - استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.

خاتمة:

يعد التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعمليات المنظمة حيث تهتم بمتابعة وتحليل تغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة، وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

ويتبين لنا في هذه الدراسة بأن تحليل بيئة العمل بجانبها الداخلي والخارجي أهمية بالغة في تحسين أداء المنظمة وتميزها، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل بيئة العمل ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

قائمة المراجع:

- 1- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2013- 2014، ص 2.
- 2- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000)، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 94.
- 3- نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية (المبادئ والممارسات)، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 04.
- 4- العواملة، نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهران، 2009، ص 55.
- 5- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005، ص 92.
- 6- مبارك هاني، دور الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مركز الأبحاث والتنمية، 2008، ص 10.
([vb/shouthead.php.strategic management](http://vb/shouthead.php.strategic%20management) WWW.Yanabeea.net)
- 7- نفس المرجع، ص 10.
- 8- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 120.
- 9- الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2003، ص 107.
- 10- أحمد بن العيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 42.
- 11- على السلمي، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 11.
- 12- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 112.
- 13- لحسن عبد الله باشيوة، أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 28.

- 14- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط 1، 2015، ص 53-55.
- 15- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كتب عربية للنشر والتوزيع، 2003، ص 112.
- 16- نفس المرجع، ص 113.
- 17- نفس المرجع، ص 114.
- 18- نفس المرجع، ص 115.
- 19- عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 58.
- 20- عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 117.
- 21- نفس المرجع، ص 118.
- 22- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، عدد 5، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 41.
- 23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط 2، 2001، ص 110.
- 24- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 209.
- 25- عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- 26- نفس المرجع، ص 60.
- 27- نفس المرجع، ص 61-62.
- 28- نفس المرجع، ص 63.
- 29- نفس المرجع، ص 65-66.
- 30- نفس المرجع، ص 67.
- 31- لحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- 32- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي وإداري، بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص 152.

(دراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية توزيع البلدية)

د. نعموني مراد، جامعة البلدية 2 علي لونيبي

أ. مصعب عدالي، جامعة البلدية 2 علي لونيبي

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد. تكونت عينة الدراسة من 105 عاملاً من الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط، مديرية التوزيع البلدية، حيث استخدمنا خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي واعتمدنا على استبيانين لدراسة الظاهرة، وهذا بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ ، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.
الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، القيادة الفعالة.

Abstract:

Our study aims to identify the relationship between leader's organizational values and his organizational effectiveness; our sample consisted of 105 employers from the national company for electricity and gas distribution, Blida. Hence, we adopt descriptive approach, through two inquires in order to study the relationship, after tools validation.

As result, we found crucial correlation between leader's organizational values and his organizational effectiveness.

Key words: organizational values, Effective Leadership.

الإشكالية

إن للإدارة دوراً هاماً وبارزاً في كل منظمة، ويكمن هذا الدور في أن الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة وتسيير مواردها من خلال الوظائف التي تقوم بها ألا وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، يزداد هذا الدور صعوبة وتعقيداً، في ظل التحولات والتغيرات السريعة التي فرضتها العولمة، والمعلوماتية وثورة

الاتصالات، واشتداد المنافسة بين المنظمات لمواكبة جميع هذه التغيرات الحاصلة، وللمحافظة على بقاء المنظمة في مصاف المجموعات الكبيرة.

ولتفادي إفلاسها وزوالها من محيطها وجب على الإدارة البحث عن الحلول الكفيلة بتطوير المنظمة والمحافظة عليها، وهذا من خلال تبنيها للأساليب الحديثة كالخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة والتمكين وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، ولتطبيق هذه المفاهيم الحديثة وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة ومواكبة التطور وتفادي الإفلاس ينبغي على الإدارة الاهتمام بمواردها وخاصة المورد البشري الذي يعتبر أهم الموارد، فهو المحرك الأساسي للموارد الأخرى والمساهم المحوري في تطوير المنظمة ورفيها أو فشلها واندثارها.

بما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي في المنظمة وجب على الإدارة الاهتمام به والمحافظة عليه، وهذا من خلال صيانتته وتوفير ظروف العمل الملائمة له، والاستثمار فيه من خلال تدريبه وتطويره والحرص على التسيير الجيد له عن طريق القيادة الفعالة التي تساعد على الكشف على قدراته ومهاراته وتمكنه من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجعه وتحفزه على الإبداع والابتكار، وكل هذا من أجل سعي الإدارة وحرصها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

باعتبار القيادة هي أحد أهم وظائف الإدارة، كما أنها تمثل الرأس من الجسد بالنسبة للإدارة، وانطلاقاً من هذا الدور الهام والحساس الذي تؤديه داخل المنظمة، فقد جذب هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين، خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين حيث ظهرت العديد من المفاهيم لوصف القيادة الناجحة، منها مفهوم القيادة الفعالة التي تساهم في تطوير المنظمات ونجاحها، وهذا من خلال تبني المنظمات لهذا المفهوم الحديث في التسيير.

فالقيادة "هي عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط بتحفيزهم على العمل باختيارهم"(يحي، 2006، 52)، ومن هنا يظهر أن القائد هو المحرك الأساسي للإدارة، خاصة إذا تبنى مفهوم القيادة الفعالة التي تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها المحددة في الخطة الاستراتيجية فالقائد الفعال هو "القائد الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه " (الهواري، 2014، 9).

يرز من خلال الرجوع إلى الأدبيات أن أبعاد القيادة الفعالة تتمثل في التخطيط والتوجيه والاتصال وإدارة فريق العمل والتحفيز والمرونة والتقييم والمتابعة وغيرها من الأبعاد التي لها دور في تحقيق القيادة الفعالة داخل المنظمة .

لقد شغلت القيادة الفعالة اهتمام الباحثين والإداريين وهذا راجع لأهميتها ولوكونها حجر الزاوية في المنظمة واساس نجاحها، وهذا ما نتج عنه عديد من البحوث والدراسات فقد تم كتابة ما يفوق 35 ألف ورقة بحثية ومقال وكتاب حول الموضوع (الجارودي،11،2011)، نذكر منها دراسة (الداعور،2007) حول دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، والتي أجريت على 360 أستاذًا وأستاذة من أساتذة المرحلة الثانوية، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأستاذ كقائد تربوي كانت عالية، وقد وجدت علاقة ارتباطية قوية بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أمثاط الثقافة التنظيمية، ودراسة (حورية، 2013) حول فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. أجريت الدراسة على 86 مديرًا من المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة، وتوصلت إلى أن تصورات مديري المدارس لدرجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة .

وباعتبار أن القيادة الفعالة تتفاعل مع العمال وتشاركونهم في توجهاتهم وتحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة، فقد تدفع العمال لتقديم أعلى مستوى من الأداء والكفاءة وتساهم في رفع مستوى طموحاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، غير أن القائد الفعال ذا الكفاءات المهنية العالية يحافظ على كفاءاته القيادية في المنظمة التي تتبنى قيم تنظيمية تساعد في تحريك الطاقات والكفاءات الموجودة في المنظمة نحو الارتقاء، وقد يفقد كفاءاته القيادية وفعاليتها في المنظمة التي تتبنى قيمًا تنظيمية لا تحث على الجودة وتطوير والإبداع والفعالية، ومنه نستخلص أنه من الأمور التي قد تؤثر وتساهم في نجاح أو فشل القيادة الفعالة هي القيم التنظيمية التي لها دور هام في المنظمة.

فالقيم التنظيمية هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وهي تعبر عن فلسفتها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي، وضع القرارات (العبيبي، 2013، 18)، وقد ذكرت الأدبيات العديد من الأبعاد التي تشملها القيم التنظيمية منها الأمانة والانتماء والاقتصادية و الانضباط والعدالة والإبداع وغيرها من الأبعاد في تحقيق القيم التنظيمية داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار ونظرًا للأهمية الكبيرة للموضوع، فقد تطرق العديد من الباحثين من خلال دراساتهم وبحوثهم خاصة في العقد الأخير، ونذكر من هذه الدراسات، دراسة (البقمي، 2011)، حول القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين

للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، حيث شملت الدراسة 309 موظفًا وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية السائدة وبين إدراك العمال للعدالة التنظيمية. ودراسة (نعموني، 2006)، حول القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأنساق القيمية والالتزام التنظيمي .

ففي ظل التغييرات الحاصلة التي تواجهها المنظمات فإن الدور المهم للقيادة الفعالة في المساهمة في نجاح المنظمة ومواجهة هذه التغييرات والمنافسة الشديدة الموجودة في السوق العالمية والوطنية حتى للقيم التنظيمية دورًا هامًا في تقديم الدفع القوي لتحقيق القيادة الفعالة داخل المنظمة ونجاحها. وقد حاولت بعض الدراسات إثبات ذلك مثل دراسة (العتيبي، 2013)، حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، شملت الدراسة 256 معلمًا وخلصت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة، وأن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية. ودراسة (أحمد، 2008)، حول تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، أجريت الدراسة على 40 عاملاً من الشركة العامة لصناعة البطاريات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.

يزداد دور القيم التنظيمية أهمية وتعقيدًا في منظماتنا اليوم خاصة في ظل سعي الجزائر إلى دخول إلى المنظمة للتجارة وسعيها التطور السريع الذي يحدث في العالم اليوم، فعلى القيم التنظيمية مواكبة هذه التغييرات الحاصلة والسريعة، والمنظمات الجزائرية مضطرة للعمل في بيئة سريعة التغيير واتخاذ المنافسة الشديدة عنوانًا لها كما، يتوجب على تبني أسلوب القيادة الفعالة لتحقيق أهدافها وتطويرها وللمحافظة عليها من زوال .

وبناء على مسبق سنقوم في بحثنا هذا بدراسة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد من وجهة نظر عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط مديرية توزيع البلدة من خلال طرح التساؤلات التالية.

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين القيم التنظيمية بأبعادها، والفعالية التنظيمية للقائد؟

2- الفرضيات

- توجد علاقة ارتباطية دال احصائيا بين القيم التنظيمية بأبعادها، والفعالية التنظيمية للقائد.

3- مفاهيم البحث

- تعريف القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية هي درجة الأهمية التي تعطىها المنظمة لشيء معين وتتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناه. (نعموني، 2014، 166)
أما إجرائيًا فهي مجموعة الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث على مقياس الذي قمنا بإعداده انطلاقًا من الدراسات الاستطلاعية التي أجريناها وباستعانة بالدراسات السابقة، ويتضمن المقياس 24 بندًا مقسمة إلى الأبعاد: الأمانة، الانتماء، الاقتصادية، الانضباط، العدالة، الإبداع.

3.2- تعريف القيادة الفعالة

القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني. (أبوند، 2007، 40)
أما إجرائيًا فهي مجموعة الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث على مقياس الذي قمنا بإعداده انطلاقًا من الدراسات الاستطلاعية التي أجريناها وباستعانة بالدراسات السابقة، ويتضمن المقياس 30 بندًا مقسمة إلى الأبعاد: التخطيط، الاتصال، إدارة فريق عمل، التحفيز، المرونة، التقييم والمتابعة.

4- أهمية البحث

- ترتبط أهمية الموضوع بأهمية متغيراته (القيم التنظيمية - الفعالية التنظيمية للقائد)، فتحقيق مستوى عال لكفاءة المورد البشري في المنظمات الجزائرية يتطلب قادة بارعين وقادرين على رفع التحدي الذي تفرضه المنافسة الشديدة، يؤثرون على بقية العمال ويدفعوا بهم لتحسين الأداء ورفع جودة المنتج الجزائري إلى مواصفات العالمية بما يرفع القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

- إعطاء صورة واضحة لمديري المنظمة حول طبيعة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد سيسمح لهم باتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتبني القيم التنظيمية التي تدفع إلى إدارة الجودة وحسن الأداء.

- تقديم الإضافة العلمية وإثراء البحث العلمي وتدارك النقصات الدراسات في هذا المجال مع العلم أن الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع في الجزائر قليلة جدًا.

5- أهداف البحث

- التعرف على طبيعة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية للقائد.
- كشف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد.

6- منهج الدراسة

- لقد تبيننا المنهج الوصفي بناءً على طبيعة فرضيات البحث وأهدافه وقد تم اعتماد الخطوات الأساسية التالية:
- الرجوع للدراسات السابقة.
 - ضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات.
 - بناء أدوات جمع البيانات.
 - تطبيق استبيان القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد على عينة متكون من 125 عاملاً اختبروا بطريقة قصدية من شركة سونلغاز.
 - جميع الاستبيان ثم تحليل نتائج كمياً وكيفياً.

7- مجتمع وعينة البحث

- مجتمع الدراسة الذي أجري عليه البحث هم 698 عاملاً بمديرية التوزيع الكهربائي والغاز بالبلدية، مقسمين وفق الجدول التالي:

التكرارات التصنيف	التكرار المطلق	التكرار المئوي
إطار	142	20.34%
أعوان التحكم والمهارة	392	56.16%
أعوان التنفيذ	164	23.50%
المجموع	698	100%

الجدول رقم (01) يمثل توزيع مجتمع البحث حسب التصنيف.

وقد قمنا باختيار عينة مكونة من 125 عاملاً من مختلف الرتب وتم استرجاع 109 استمارة في حين تم الغاء 4 استمارات، فأصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 105 استمارة.

8- أدوات جمع البيانات

من أجل معرفة آراء عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالبلدية اتجاه القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد قمنا بإعداد استبيان يحتوي على مقياس القيم التنظيمية ومقياس فعالية التنظيمية للقائد وجزء مخصص للبيانات الشخصية. في إطار دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للقائد تم اعداد استبياني كالتالي:

1.8- استبيان القيم التنظيمية

تم إعداد استبيان القيم التنظيمية انطلاقاً من واقع المؤسسة الجزائرية ومستندين برأي الأساتذة المحكمين ومجموعة من الدراسات السابقة ونذكر منها دراسة (نعموني،2006) حول القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، ودراسة (العلياني،2008) حول ممارسة القيم الاسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ودراسة (أبو راضي،2013) المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، ودراسة (العتيبي،2013) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، ودراسة (العايب،2009) القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، ودراسة (عجال،2010) القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي.

يحتوي المقياس من 24 بنداً مرقمة من 1 إلى 24 وهي موزعة على 6 أبعاد موزع كالتالي: قيم الامانة، قيم الانتماء، قيم الاقتصادية، قيم الانضباط ، قيم العدالة، قيم الابداع.

2.8- مقياس فعالية التنظيمية للقائد

تم إعداد مقياس فعالية التنظيمية للقائد انطلاقاً من واقع المؤسسة الجزائرية ومستندين لرأي الأساتذة المحكمين ومجموعة من الدراسات السابقة ونذكر منها دراسة (العتيبي،2010) حول الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها ودراسة (القطار،2012) حول مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين،

دراسة (الهندي،2013) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، دراسة (الداور،2007) حول دور مديري المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، دراسة (السبيعي،2008) حول الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، دراسة (زرقة،2008) حول فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء دراسة (لوكاشه،2008) العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الأردن.

ويحتوي هذا المقياس من 30 بنداً مرقمة من 25 إلى 54 وهي موزعة على 6 أبعاد موزع كالتالي: التخطيط، الاتصال، إدارة فريق عمل، التحفيز، المرونة.

3.8- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات

لقد تم توزيع 31 استبياناً على عينة استطلاعية للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- استبيان القيم التنظيمية

- حساب ثبات استبيان القيم التنظيمية عن طريق ألفا كرونباخ

البعـد	معامل الثبات
قيم الأمانة	0.63
قيم الانتماء	0.63
قيم الاقتصادية	0.56
قيم الانضباط	0.69
قيم العدالة	0.82
قيم الإبداع	0.72
الكلي	0.92

جدول رقم (02) يبين ثبات استبيان القيم التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ .

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.56 و0.82 وهذا ما يجعله يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله قابلاً للاستعمال بالدراسة الأساسية .

- حساب صدق استبيان القيم التنظيمية عن طريق صدق المحكمين

معامل الصدق	البعد
0.91	قيم الأمانة
0.98	قيم الامانة
1	قيم الاقتصادية
1	قيم الانضباط
0.95	قيم العدالة
0.98	قيم الابداع
0.97	الكلي

جدول رقم (03) يبين صدق استبيان القيم التنظيمية عن طريق صدق المحكمين .
 نلاحظ من خلال الجدول أن صدق استبيان مرتفع وهذا حسب رأي المحكمين،
 حيث تراوحت نسبة صدق أبعاد القيم التنظيمية ما بين 0.95 و 1 وهذا يدل أن
 مقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق ما يجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية
 .. حساب صدق استبيان القيم التنظيمية عن طريق الاتساق الداخلي

مستوى الدلالة	معامل الصدق	البعد
0.01	0.79	قيم الأمانة
0.01	0.87	قيم الانتماء
0.01	0.71	قيم الاقتصادية
0.01	0.85	قيم الانضباط
0.01	0.92	قيم العدالة
0.01	0.88	قيم الإبداع

الجدول رقم (04) يبين صدق استبيان القيم التنظيمية عن طريق الاتساق الداخلي.
 نلاحظ من خلال الجدول أن صدق استبيان مرتفع، حيث تراوحت نسبة أبعاد
 القيم التنظيمية ما بين 0.71 و 0.92 وكانت دالة عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل

على أن استبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق وهو صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

ب - مقياس فعالية القائد

- حساب ثبات استبيان فعالية التنظيمية للقائد عن طريق ألفا كرونباخ

معامل الثبات	البعد
0.85	التخطيط
0.90	الاتصال
0.92	إدارة الفريق العمل
0.88	التحفيز
0.90	المرونة
0.84	التقييم والمتابعة
0.97	الكلية

الجدول رقم (05) يبين ثبات استبيان فعالية التنظيمية للقائد بطريقة ألفا كرونباخ . نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ثبات ألفا كرونباخ يتراوح ما بين 0.84 و0.92 وهذا ما يجعل استبيان فعالية التنظيمية للقائد يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالحاً للاستعمال بالدراسة الأساسية .

- حساب صدق استبيان الفعالية التنظيمية للقائد عن طريق صدق المحكمين

معامل الصدق	البعد
0.96	التخطيط
0.96	الاتصال
0.95	إدارة فريق العمل
0.95	التحفيز
0.98	المرونة
0.96	التقييم والمتابعة
0.96	الكلية

الجدول رقم(06)يبين صدق استبيان فعالية التنظيمية للقائد عن طريق صدق المحكمين نلاحظ من خلال الجدول ان استبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق وهذا حسب المحكمين، وقد تراوحت درجات ما بين 0.95 و0.98 ومنه نستخلص ان استبيان صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية .

- حساب صدق استبيان الفعالية التنظيمية للقائد عن طريق اتساق الداخلي

البعء	معامل الصدق	مستوى الدلالة
التخطيط	0.90	0.01
الاتصال	0.93	0.01
إدارة فريق العمل	0.88	0.01
التحفيز	0.95	0.01
المرونة	0.96	0.01
التقييم والمتابعة	0.93	0.01

الجدول رقم(07) يبين صدق استبيان فعالية التنظيمية للقائد عن طريق اتساق الداخلي. نلاحظ من خلال الجدول أن صدق استبيان مرتفع، حيث تراوحت نسبة أبعاد فعالية التنظيمية للقائد ما بين 0.88 و0.96 وكانت دالة عند مستوى 0.01 وهذا يدل أن الاختبار يتمتع بدرجة من الصدق ويصلح للاستعمال في الدراسة الاساسية.

مناقشة فرضيات البحث

- مناقشة الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفرضية
0.01	0.83	علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد
		علاقة ابعاد القيم التنظيمية بفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.78	علاقة بين قيم الأمانة وفعالية التنظيمية للقائد

0.01_	0.75_	علاقة بين قيم الانتماء وفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.69	علاقة بين قيم الاقتصادية والفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.73	علاقة بين قيم الانضباط والفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.75	علاقة بين قيم العدالة والفعالية التنظيمية للقائد
0.01	0.78	علاقة بين قيم الإبداع والفعالية التنظيمية للقائد

الجدول رقم (08) يبين وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ارتباط بين القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد قدر بـ (0.83) وهو دال عند مستوى دلالة (0.01)، كما نلاحظ أيضا ان معاملات الارتباط بين ابعاد القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية تراوحت ما بين 0.69 و0.78 وكانت عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية وفعالية التنظيمية للقائد .

مما سبق نستنتج وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية بأبعادها وفعالية التنظيمية للقائد يعني كلما زادت القيم التنظيمية زادت معها فعالية التنظيمية للقائد والعكس صحيح، وهذا ما يثبت وجود علاقة طردية قوية، كما يظهر الأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية السائدة في المنظمة ومساهمتها في تحقيق فعالية التنظيمية للقائد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية (أحمد،2008) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بشكل إيجابي ودال معنويًا، وهذه إشارة إلى أن تعزيز سلوكيات القيم التنظيمية وترسيخها لدى العاملين بنجاح يرجع إلى النمط القيادي التحويلي الممارس من قبل المديرين، على اعتبار أن عوامل نجاح المنظمة وتفوقها ينطوي تحت فلسفة السلوك القيادي وأن الارتفاع في سلوك القيادة التحويلية في المنظمة يؤدي الى ارتفاع وتعزيز مقومات سلوكيات القيم التنظيمية.

وتتفق نتائج بحثنا مع ما توصلت إليه دراسة أجريت حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة

الكويت (العتيبي،2013)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية، و أن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة. كما تتفق النتائج التي توصلنا إليها مع دراسة المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين (أبوراضي،2013) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين درجة توفر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. وهي نفس النتيجة تقريبا التي توصلت إليها دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي (عجال،2010) والتي خلصت الى وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي. وفي نفس السياق تقترب النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مع مجموعة أخرى من الدراسات نذكر منها ما يلي:

دراسة حول القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (الحنيطه،2003) والتي توصلت هذه الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء. ودراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض (البقيمي،2011) وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيم التنظيمية السائدة وبين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وكل بعد من أبعادها . ودراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي (العايب،2009) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي. ودراسة أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية لآراء عينة مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوي (آل مراد وآخرون،2013) والتي الدراسة أن هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتتمثلة بمتغيرات القيم التنظيمية مجتمعة في أبعاد الأداء الوظيفي مما يسهم ويشجع المبحوثين الى تعزيز كفاءة الأداء وانجاز العمل في الوقت المحدد. نرجع هذه النتيجة إلى القيم التنظيمية السائدة لدى أغلب مسؤولي شركة التوزيع الكهرباء والغاز مديريةية التوزيع بالبليدة، وهذا ما لمسناها أثناء إجرائنا للبحث، حيث استخلصنا من خلال بحثنا هذا أنه كلما تبنى المسؤول قيم المنظمة وتمسك بها كلما زادت فعاليته التنظيمية، وهذا ما تمت ملاحظته على أغلب المسؤولين وعلى رأسهم مديرة إحدى الوكالات التجارية، حيث تبنت هذه المديرية قيم الشركة فكانت فعاليتها تنظيمية مرتفعة

وحققت أهدافها التنظيمية ورفعت من دافعية عمالها بعد ما كانت منخفضة وزاد أدائهم وكذلك جمعت العمال كفريق بين أفراد وكالاتها .

والنتيجة التي توصلنا إليها في هذا البحث وجود علاقة ارتباطية بين قيم الأمانة والفعالية التنظيمية للقائد، توافق ما توصلت إليه دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (العتيبي،2013) والذي خلص إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأبعادها بقيمهم التنظيمية. كما تتفق نتائج بحثنا مع ما توصلت إليه دراسة الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة غوث (عياد،2011) والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيم التنظيمية وتصورات المستقبل.

نستخلص من خلال النتيجة التي توصلنا إليها من خلال بحثنا أن قيم الأمانة دورا هاما في تحقيق الفعالية التنظيمية للقائد، وهذا ما لاحظناها من خلال دراستنا الميدانية وهي مدعمة بنتائج التي توصلنا إليه أنه كلما تبنى مسؤولو المنظمة قيم الأمانة كلما ساهمت في تحقيق فعاليتهم التنظيمية لأن قيم الأمانة تساهم في تحقيق روح الفريق بين الرئيس والمرؤوسين وتساهم في تحقيق انسيابية في الإتصال بين الرئيس والمرؤوس، وهذا ناتج عن الثقة المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين .

كما تتفق النتائج التي توصلنا إليها حول علاقة قيم الانتماء وفعالية التنظيمية للقائد مع ما توصلت إليه دراسة منظومة القيمة الإدارية وعلاقتها لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين (أبوراضي،2013)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين قيم انتماء والالتزام التنظيمي كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة لأن مدير المدرسة يدرك المسؤولية وقد تكون هذه النتيجة راجعة لإدراك المدير ما يستجد من ظروف ومواقف.

من خلال النتيجة التي توصلت إليها في دراستنا الميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية توزيع بالبلدية لاحظنا أنه كلما تبنى المسير قيم الانتماء كلما ساهمت في الرفع من ولاءه التنظيمي، وتمكن من نشر روح التعاون بينه وبين مرؤوسيه، وهذا من خلال إبراز أن كل فرد يعتبر جزءا مهماً من الشركة، وأن له دورا أساسياً في نشر روح الفريق الواحد، وهذا ما تم ملاحظته في بعض المصالح وعلى رأسهم مصلحة التكوين.

مما سبق استنتجنا وجود علاقة طردية بين قيم الاقتصادية والفعالية التنظيمية للقائد أي كلما زادت قيم الاقتصادية زادت معها الفعالية التنظيمية للقائد، وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها في دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي

(العايب،2009)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيم الاقتصادية والانتاجية، والصراع التنظيمي. كما تتفق مع نتائج دراسة أجريت حول القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي (عجال،2010)، وتوصلت الى وجود علاقة ارتباطية بين القيم الاقتصادية وجودة التعليم العالي.

نرجع هذه النتيجة إلى طبيعة المنظمة التي تعتبر مؤسسة اقتصادية وهدفها أولاً هو اقتصادي حيث تولي الشركة اهتماماً كبيراً للقيم الاقتصادية وتحت مسيرها على تبنى القيم الاقتصادية وسير بها، وهذا ما عبر عنه عمال الشركة، واثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين القيم الاقتصادية والفعالية التنظيمية للقائد، فقد لاحظنا أن قيم الاقتصادية تساهم في فعالية تنظيمية للقائد، فالقيم الاقتصادية تدعو إلى رفع من الانتاج وتحقيق الجودة كما ونوعاً وتحقيق الربح، ومنه نلاحظ أن تبنى المسير لهذا القيم سيحقق فعاليته التنظيمية من خلال رفع الانتاج وتحقيق الربح لصالح الافراد وللمنظمة.

مما سبق نستنتج وجود علاقة طردية بين قيم الانضباط والفعالية التنظيمية للقائد، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي (عجال،2010) والتي وجدت علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات (الإنضباط) وآرائهم نحو جودة التعليم العالي، كما تقترب كذلك من نتائج دراسة أجريت حول تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وقيم التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات) (أحمد،2008) وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وقيم الانضباط.

نرجع هذه النتيجة التي توصلنا إليها على أن وجود علاقة ارتباطية وهذا دليل على أهمية كبيرة لانضباط وهذا ما تم ملاحظته في الشركة، حيث تهتم الشركة به اهتمام كبير وهذا راجع لطبيعة مؤسسة التي تعتبر اقتصادية وهدفها الربح، ولذلك نجد أن أغلب الرؤساء يتبنون قيم الانضباط لكي يحققوا فعاليتهم التنظيمية، أثناء بحثنا وجدنا أحد مدراء الوكالات التجارية غير مبالي بانضباط، وهذا ما تسبب للوكالة في مشاكل كبيرة مع الزبائن بسبب تأخر انجاز الاعمال، حيث تولي الشركة اهتمام كبيرة لزبائن لان الشركة اقتصادية وهدفها الربح وكلما تأخر إنجاز الاعمال المطلوبة يترتب عنها خسائر مادية تتحملها الشركة.

كما تقترب النتائج التي توصلنا إليها مع نتائج دراسة أنجزت حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (العتيبي،2013)، وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية

موجبة عند (0.01) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيم العدالة.

نرجع هذه النتيجة التي توصلنا إليه لدور المهم لقيم العدالة ومساهمتها في تحقيق **الفعالية التنظيمية للقائد**، حيث لاحظنا كل ما كان القائد يتبنى قيم العدالة كل ما كانت فعاليته تنظيمية مرتفعة وهذا يبرز من خلال معاملته مع رؤوسه حيث يقول "لمحسن أحسنت ولي المسيء اساءة" حيث هذا ما يساهم في تحقيق الانسجام بين الرئيس والمرؤوسين وتحقيق الاهداف والقيام بالأعمال المطلوبة منهم من إنجاز ربط خطوط جديد وتصلحات وتهئية خطوط قديمة، لقد تم ملاحظة هذا في احدى مصالح مديرية التوزيع وما عبر عنه عمال تلك المصلحة ورغم الضغط الكبيرة على رئيس المصلحة لكنه سيرها بطريقة جيد وهذا من خلال تبنيه لقيم العدالة والسير بها حيث يلقى قراره قبول من طرف رؤوسه لثقتهم به وطريقة عمله الواضحة وسعيه الجاد لان يكون عادلا في قراراته وتصرفاته.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (العتيبي،2013)، وخلصت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة عند (0.01) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيم الإبداع. وتختلف نتائج بحثنا هذا مع ما توصلت إليه دراسة أنجزت حول القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء (الحنيطه،2003) وتوصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين قيم الإبداع وكفاءة الأداء، ويمكن تفسير سبب هذا الاختلاف باختلاف بيئة الجزائرية عن البيئة السعودية التي أجريت فيها الدراسة السابقة، فمعلوم أن للبيئة الجزائرية خصوصيتها وثقافتها التي تختلف عن البيئة الخليجية.

انطلاقاً من النتيجة التي توصلنا إليها التي تنص على وجود علاقة ارتباطية قوية ونتيجة ما لاحظناه في الشركة أن **قيم الإبداع** لها دورا هام في مساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية للقائد، وهذا لاحظنا في إحدى الوكالات التجارية تابع للشركة، حيث تبنت مديرة الوكالة طريقة جديدة في تقييم أداء عمال الوكالة حيث في بداية تطبيق هذه الطريقة في تقييم كان أداء العمال منخفض جدا وكان الأفراد يطالبون بنقاط مردودية عالية رغم انخفاض مستوى أدائهم، ويعود مستوى انخفاض أدائهم لطريقة عملهم مع المدير السابق وتعود على العمال على طريقة تقييم أداء ارتجالية من طرف المدير السابق، وعند قدوم هذه المديرية غيرت طريقة العمل وبدأت تقوم باجتماعات دورية وتوضح لهم أهداف الوكالة ومستوى الوكالة بالنسبة لمديرية وبدأت تشجع على تقديم أفكار وآراء

جديدة وترحب بها وشرعت في تطبيق طريقة جديدة وعلمية في تقييم أداء العمال من خلال إعداد بطاقة تقييم أداء لكل عامل، حيث اجتهدت هي في بنائها وانجازها بدون أي طلب من طرف السلطة العليا للشركة، حيث لم يتقبل العمال الوضع في أول الأمر ولكن بعد أن وضحت لهم طريقة العمل لقت طريقة العمل الجديدة استحساناً من طرف الرؤساء والمرؤوسين، ولقد اثبتت هذه الطريقة فعاليتها بسبب ارتفاع مستوى أداء العمال وسعيهم لتقديم الأفضل، وهذا لثقتهم في تقييم مديرتهم الواضح والعلمي والعاقل، وهذه الفكرة او الطريقة المبتكرة ساهمت في الرفع من فعالية مديرة الوكالة، وحيث صنت الوكالة مؤخرًا من أحسن الوكالات بمديرية التوزيع بالبلدية بعد أن كانت تحتل المراكز الأخيرة، ومن بين الأمور التي ساهمت في نجاحها هي تبني مديرة الوكالة وأفردها للقيم الإبداعية والعمل بها وليس وضعها كشعار فقط.

- الاستنتاج العام

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد، وكذلك التعرف على علاقة أبعاد القيم التنظيمية الستة وهي: (الأمانة، الانتماء، الانضباط، الاقتصادية العدالة، الإبداع) بالفعالية التنظيمية للقائد لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بالبلدية .

لقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد وهذا ما يدل على أهمية -الاس لقيم التنظيمية ودورها الفعال في المنظمة وتأثيرها على العمال وسلوكياتهم وأدائهم ودافعيتهم ومساعدتها القائد في تسيير المنظمة وهذا انطلاق من واقع المؤسسة الجزائرية .

بالإضافة إلى التحقق من الفرضيات، فقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج نحصرها في النقاط التالية:

-الأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية ودورها الحساس والأساسي في المنظمة وهذا باعتبار القيم مجموعة المعايير والأحكام والإطار المرجعي الذي يحكم ويوجه تصرفات الأفراد في المنظمة، حيث وزيادة على توجيه تصرفات الأفراد تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي والأداء والولاء التنظيمي وتساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للقائد .

- وجود العلاقة الارتباطية والطرديّة القوية بين القيم التنظيمية والفعالية التنظيمية للقائد هذا ما أكدته الدراسات ولاحظناه خلال دراستنا الميدانية بالشركة لأن الفعالية تنظيمية للقائد تتأثر كثير بالقيم، وهذا راجع لاعتبار القيم هي المعيار المرجح لسلوك القادة والعمال داخل المنظمة، فإذا التزم القائد بقيم المنظمة زادت فعاليته التنظيمية وحقق كل ما هو مطلوب منه بنجاح واذا انحرف أو خالف قيم الشركة نجد انخفاض

مستوى فعاليته التنظيمية وأدائه ولم يحقق أهداف المسطرة وهذا ما لمسناه خلال إجرائنا لدراستنا

- كما أننا توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية وطردية قوية بين القيم التنظيمية بأبعادها والفعالية التنظيمية للقائد، وفأن معظم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع توصلت إلى الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في خلق القائد الفعال، غير أن النظر إلى العلاقة بين القيم التنظيمية والفعالية القائد نظرة خطية يعتبر تبسيط في غير محله لهذه العلاقة باعتبار أن علاقة قيم تنظيمية - فعالية قيادة هي علاقة تفاعلية معقدة تتوسطها الكثير من المتغيرات الشخصية والتنظيمية ربما تتطلب نظرة نسقية أوسع مما أنجز في الكثير من البحوث السابقة.

- الاهتمام بالقيم التنظيمية وتجديدها لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم لأننا لسنا بمعزل عن العالم الخارجي في ظل العولمة، حيث مؤخر تسعى الجزائر لدخول المنظمة التجارة العالمية، وسعيها للانفتاح على السوق الخارجية يلزمها مواكبة هذه التطورات لتحضر نفسها إذا ما تم فتح السوق الجزائرية اتجاه المستثمرين الأجانب أو الخواص في مجال الكهرباء والغاز ودخول المنافسين من دول أجنبية حتى لا تجد المؤسسات الجزائرية نفسها متخلف وغير قادرة على المنافسة ما يؤدي بها للزوال وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا باعتبار الشركة هي السيدة على السوق وبدون منافسين توجد لديها نوع من الاتكالية، لذلك وجب عليها مواكبة التطور والتخلي على الفكر الاشتراكي وذهنية الاعتماد على الدولة، بل يجب عليها تجديد قيمها لأنها محور اساسي في نجاح المنظمة او فشلها.

- لاحظنا الدور الهام للقائد الفعال في نجاح المنظمة، حيث وجدنا الوكالات التجارية وبعض مصالح الشركة التي يسيروها قادة فعالين تسيير بنجاح رغم بعض الظروف فهؤلاء القادة يهتمون بالعمال والعمل، عكس الوكالات التجارية ومصالح التي يسيروها قادة غير فعالين والتي تعاني الكثير من المشاكل في العمل وكذلك مع العمال وتأخر في أداء العمل.

- التوصيات

- الاهتمام بالقيم التنظيمية وتطويرها .
- القيام بدورات التكوينية لصالح المشرفين وتدريبهم على تنمية مهاراتهم القيادية .
- تشجيع العمال على تبني القيم التنظيمية للمنظمة .
- تحفيز القادة الفعالين في المنظمة وتشجيعهم على تقديم الأفضل حتى يكونوا قدوة لغيرهم لأن القادة يمثلون صورة القيم التنظيمية بالنسبة للعمال .
- مراعاة اختيار القادة وحرص أكبر في اختيار أكفاء الاطارات لشغل المناصب القيادية .

- وعلى العموم ومهما كانت النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث فإنها تبقى محدودة بالمكان والعينة والزمن الذي أجريت فيها، وعلى هذا الأساس فإننا نأمل أن يتم تناول هذا الموضوع الهام من قبل باحثين آخرين ربما مع عينات مختلفة وفي مؤسسات خاصة وعمومية أخرى حتى يتم التأكد من النتائج التي توصلنا إليها، وخلال تناولنا لهذه الدراسة فقد جذب انتباهنا ضرورة التعمق في بحث بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوع هذا مثل:

-دراسة مقارنة للقيم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية العمومية والمؤسسات الخاصة.
-دراسة اختلاف إدراك العمال للقيم التنظيمية باختلاف مستوياتها التنظيمية (المنفذون واعوان التحكم والاطارات).

-الاتساق والصراع بين القيم التنظيمية المحلية والعلمية
- دراسة علاقة القيم التنظيمية بالفعالية الذاتية للقائد .

- دراسة مقارنة للفعالية التنظيمية للقائد في المؤسسات الاقتصادية العمومية والمؤسسات الخاصة .

- دراسة مقارنة للفعالية التنظيمية للقائد في مؤسسات الاقتصادية العمومية والشركات متعددة الجنسيات.

المراجع

- 1- أحمد بري مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت رسالة ماجستير، الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2013.
- 2- أحمد زرقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.
- 3- باسمه محمد سعد الدين لوكاشه، العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الأردن رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم الانسانية، قسم العلوم التربوية، 2008.
- 4- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير السعودية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية 2003.

- 5- رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا، 2009.
- 6- رويدة جميل خليل أبو راضي، المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2013.
- 7- سامية خميس أبوندا. تحليل علاقة بعض متغيرات الشخصية وأمطال القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، فلسطين غزة الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
- 8- سعيد بن سهلان بن سعد العلياني، ممارسة القيم الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير السعودية جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.
- 9- سعيد خضر سعيد الداغور، دور مديري المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 2007.
- 10- سيد الهواري، المدير الفعال، السعودية، الرياض، دار قرطبة، الطبعة الأولى، 2014.
- 11- شهبناز فاضل أحمد، تحليل علاقة القيادة التحويلية بالقيم التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008، العدد 73.
- 12- عبيد بن عبد الله بن بحيت السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2009.
- 13- علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، الأردن، عمان، دار الراية الطبعة الأولى، 2010.
- 14- على حسين حورية، فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة دراسات العلوم التربوية، السعودية، 2013، العدد 40.
- 15- ماجد بن شجاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2011.

- 16- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، السعودية، الرياض، دار قرطبة، الطبعة الأولى، 2011.
- 17- محمد فضل الهندي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكن معلمهم، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 2013.
- 18- مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير الجزائر، جامعة محمود منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا، 2010.
- 19- مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية وارطوفونيا، 2006.
- 20- مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، دار جسور الطبعة الأولى، 2014.
- 21- مبارك رجا العتيبي، الصعوبات التي تواجهها إدارات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المديرات من وجهة نظر مديراتها ومعلماتها، رسالة ماجستير، الكويت، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية، 2010.
- 22- نوال يونس آل مراد و أمّار عبد الرزاق محمد وأنوار هادي، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2013، العدد 29.
- 23- هشام يحي الطالب، دليل التدريب القيادي، لبنان، بيروت، الدار العربية للعلوم الطبعة الثالثة، 2006.
- 24- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2012.
- 25- وائل محمود العياد، الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، فلسطين، جامعة الأزهر غزة، كلية التربية، قسم علم النفس، 2011.

المنظمة بين مخرجات التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية.
أ. بروش عبد الله جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

ملخص الدراسة:

تعتبر الجامعة من المنظمات التي هي مركز للتربية والتعليم والتنوير، وتطوير الأفكار وصقل المواهب للحصول على متخصصين في جميع الميادين العلمية والفكرية، والذين يؤدون الأدوار المنوطة بهم، بناء على تخصصاتهم للمساهمة في ترقية مجتمعهم وتطويره وتحقيق التنمية والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتنمية المورد البشري، فخريجو الجامعات هم قادة المستقبل والذين ينتظر منهم الكثير لإخراج البلاد من الأزمات التي تعاني منها خاصة إذا ما تمت الاستفادة منهم، وتوجيههم الوجهة السليمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

Abstract:

The University of the organizations that is a center for education and enlightenment, and the development of ideas and talents for specialists in all scientific and intellectual fields, and who perform the roles assigned to them, based on their specializations to contribute to upgrade their community, develop and achieve development, which can only be achieved development supplier human, Both tertiary educated people are the leaders of the future and a lot of them who are expected to lead the country out of the crisis afflicting especially if it has to take advantage of them, and guide them the right direction to do the roles required of them.

الكلمات المفتاحية: المنظمة ، التعليم العالي ، تنمية الموارد البشرية.

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع لذا تسعى كل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق معتمدة أساسا على التكوين والتعليم اللذان يزيدان من مخزون معارف المورد البشري.

فالتعليم العالي يواجه تحديات تفرضها عليه مجموعة من التحولات التي يشهدها العالم المعاصر من ترسيخ العولمة وتزايد المشكلات الإقليمية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحركات التكامل الاقتصادي والاندماج السياسي والتجارة الحرة وغيرها من التحولات التي لا بد لها أن تنعكس سلبا وإيجابا على تطور ونمو التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة اخص.

لذلك حسب وثيقة "إطار أولويات العمل" التي أصدرها مؤتمر باريس حول التعليم العالي ثم التأكيد على انه يتوجب على مؤسسات التعليم بناء علاقات تكامل مع عالم الشغل كما أكدت أن العلاقة بين التعليم والصناعة والإنتاج علاقة عضوية وضرورية وتبادلية أي أن التعاون بين المؤسسات التعليمية وبين المؤسسات الأخرى حتمي وضروري.

ولهذا يعتبر التعليم والعمل عنصرين متلازمين، ولا بد من التوفيق بينهما قدر الإمكان لتحقيق المواءمة بين البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعة واحتياجات سوق العمل المستقبلية. ويؤدي الخلل في هذه المعادلة إلى هدر الإمكانيات المالية في تمويل تخصصات وبرامج لا ترتبط بخطط التنمية واحتياجات سوق العمل، وهدر الطاقات الشبابية، وعدم توجيهها إلى المهن والوظائف المطلوبة لقطاعات العمل، وإيجاد بطالة مقنعة من خلال أعداد كبيرة من الخريجين الباحثين عن عمل في تخصصات غير مرغوب فيها وبهذا تكون عالية على المجتمع. كما يلزم عدم المواءمة، فهو غير متوازن مع متطلبات التنمية المستدامة، ولذا فإن المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات المنظمة، ينبغي أن تنطلق من سياسات خطط التنمية، بحيث تكون هناك رؤية واضحة عند المخططيين للاحتياجات المستقبلية تمكن الجامعات من إعادة هيكلة وهندرة البرامج التعليمية وفقا للمنظور المستقبلي للدولة.

وفيما يخص التجربة الجزائرية في هذا المجال فقد كانت قائمة على علاقة آلية بين التعليم العالي والعمل، حيث أن سوق العمل كان يعمل على إدماج مخرجات التعليم العالي في مختلف القطاعات الاقتصادية وبالأخص القطاع العام. ولكن مع انتشار البطالة بالجزائر ظهر أنها لم تعد تخص فئة غير المتعلمين فقط ولكنها تتعدى إلى بطالة المتعلمين خاصة خريجي الجامعات، ومما لا شك فيه أن من أهم أسباب بطالة المتعلمين عدم مواءمة التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، ذلك أن الجزائر سعت وتوسع دائما إلى تكوين أكبر عدد ممكن من حملة الشهادات الجامعية.

وبناء على هذا الطرح نحن بصدد تسليط الضوء على المنظمة محاولين معرفة المنظمة بين مخرجات التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية، وعليه ارتأينا صياغة التساؤل التالي كتساؤل محوري للدراسة :

- ما مدى كفاءة مخرجات التعليم العالي في الوفاء بمتطلبات العمل في المنظمة ؟ وما سبل تطوير هذه المخرجات ؟

2- الفرضية العامة للدراسة: تؤدي كفاءة مخرجات التعليم العالي إلى الوفاء بمتطلبات العمل في المنظمة.

3- تحديد المفاهيم : تعتبر المفاهيم من أساسيات الدراسة حيث تمكن أهميتها في إزالة الغموض واللبس عن الدراسة بإعطاء تعاريف نظرية و إجرائية تساعدنا على إيضاح دلالتها وهذا ما جعلنا نقف على تحديد هذه المفاهيم وفقا لمتغيرات الدراسة :

3-1 المنظمة: من أهم التعريفات التي تبين معنى المنظمة تعريف مارش و سيمون. فهي نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصلون على انفراد أو ضمن مجموعات على مغيرات و حوافز من قبل المنظمة لقاء إسهامهم فيها هذا التعريف يعطي ذلك الطابع الاجتماعي للمنظمة كما يبين أن الأفراد الفاعلون الاجتماعيون و هم يتحركون بدوافع مادية مغيرات(1). التعريف الثاني للمنظمة هو أن المنظمة : "عبارة عن ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية و مادية، و تكنولوجية و قانونية و تنظيمية متعاونة و منسقة، بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم، كما أنها كيان اجتماعي هادف" (2)

التعريف الإجرائي : هي التي تتكون من نظم فرعية وتصاميم يعمل بعضها في تبات ورسمية و يعمل الأخر بمرونة و فرق العمل .

3-2 تعريف التعليم : التعليم اصطلاحا هو كل ما يطرأ على السلوك بفضل اكتساب أنماط إدراكية ولغوية وحركية وعقلية تنمي الخبرات التي تزيد من كفاءة الفرد على التعامل مع العالم الخارجي والتي تظهر من خلال قدرة الفرد على تحقيق احتياجاته ومتطلباته وقد أدت التطورات في المفاهيم ولاسيما بعد انفجار نظرية رأس المال البشري إلى تطوير النظرة إلى التعليم بحيث أصبح يعرف على انه نشاط اقتصادي عقلائي سلوكي يستهدف البناء المتوازن للإنسان عقليا وسلوكيا ومعنويا واجتماعيا وفكريا أخلاقيا ويجب أن يتم بعيدا عن العشوائية والتجربة والخطأ لأنه يسعى لتنمية المهارات والمعلومات والاتجاهات التي يحملها الفرد" (3)

ويقصد به بأنه" تلك المعارف التي يتحصل عليها الفرد مند ولادته إلى أن يموت وهو ما ينعكس على تصرفاته في الحياة اليومية"(4).

التعريف الإجرائي هو عملية تزويد الأفراد بحصيلة من العلم والمعرفة في إطار معين ويهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.

3-3 التعليم العالي: يقصد به كمفهوم " كل أنواع الدراسات التكوينية أو التكوينية الموجهة للبحث العلمي الذي يتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة" (5).

التعريف الإجرائي للتعليم العالي هو الذي يعمل على سد حاجيات المجتمع من الخبرات والمهارات المطلوبة كما يساهم في ترقية المجتمعات وتطويرها من جهة ودفح حركة التطور التكنولوجي من جهة أخرى .

4-3 الموارد البشرية

"يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر العمالة تشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

وفي هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساليب للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فانه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي" (6).

التعريف الإجرائي الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء و تنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة ، و هي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين و مكونين و مسؤولين و الذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي.

3-5 تعريف تنمية الموارد البشرية:

يرى الكثير من الكتاب و الممارسين ، أنه في الدول المتخلفة و حتى في الدول المتطورة ،تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب و التطوير و التعليم للمورد البشري ،فيعرف الدكتور أحمد منصور " تنمية الموارد البشرية بأنها " :تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية و العملية والفنية و السلوكية،ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل و الإنتاج ،و هي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية ،

و هي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة ، .وعلاقته مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه " (7)

التعريف الإجرائي: تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف و مهارات ، و قدرات و كفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدماتية ، و تكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها : التدريب و التعليم ، تقييم الأداء ، التكوين المستمر ، الترقية و الاتصالات ، التحفيز والعلاقات الإنسانية.

4: الجامعة وسوق العمل:

أصبحت الجامعة اليوم تواجه تحديات حقيقية لمواكبة عصر العولمة والتحديث، وتعاضد دورها في تحقيق تنمية المجتمع، ومعالجة قضايا ومشاكله، التي من بينها مشكلة البطالة، مما كان لازما عليها إعداد الكفاءات المتمكنة من التعامل مع المعطيات الجديدة، والمتطلبات المتغيرة لمفاهيم العمل وبيئاته، التي تتميز بسرعة التغير وتنوع المهارات التي يجب أن تتوافر عند الخريجين الباحثين عن فرص العمل لذا لا بد من تضافر الجهود والتعاون بين الجهات التعليمية والصناعية والإنتاجية في وضع المعايير المناسبة لنوعية المخرجات التي يتطلع لها سوق العمل، والكفاءات المهنية والوظيفية والقيم الأخلاقية التي ينبغي أن يكتسبها طالب العلم في الجامعة حتى يكون مستعدا وجاهزا للمساهمة بفعالية في العمل والإنتاج سواء أكان ذلك بانخراطه المباشر في مؤسسات الإنتاج أو من خلال خلق فرص وظيفية ذاتية.

4-1- أسباب عدم مواءمة مخرجات التعليم لسوق العمل:

تعود مسألة عدم المواءمة بين المخرجات والاحتياجات لعدد من الأسباب من أهمها(8)

عدم وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل؛

معالجة مشكلة الزيادة الكبيرة في أعداد خريجي الثانوية بقبولهم في تخصصات قد لا

يحتاجها سوق العمل؛

سرعة تغير احتياجات سوق العمل وببطء استجابة الجامعة لهذا التغير؛

عدم إقبال العدد الكافي من الطلاب في بعض التخصصات العلمية والبرامج التطبيقية

أعداد كبيرة من الخريجين في العديد من التخصصات تفوق حاجة المجتمع إذ أن النمو

السنوي للخريجين أكثر من هو الوظائف الجديدة المتاحة

ضعف الارتباط بين التخطيط التربوي والتخطيط للقوى العاملة؛

حاجة خريجي الجامعة إلى تنمية بعض المهارات الأخرى غير التخصصية الملائمة

لاحتياجات سوق العمل.والذي يعني إعادة - Business Re-engineering الهندرة

كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي هندسة الأعمال، و تعتبر أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، ويقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة و الإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة (هندسة نظم أعمالها)، (9)

2-4 سبل تحقيق التوافق بين مخرجات الجامعة وسوق العمل:

لتحقيق المواءمة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل، لابد من (10) تركيز الجامعات على بحوث احتمالات التغيير وتوقعاته، مثل تغير السكان، الأوضاع الاقتصادية.

التغييرات المجتمعية، التغييرات في مجال الصناعة والتقنية وأخذ ذلك في الاعتبار.

العناية بالتعليم الجامعي التقني والمهني، لإعداد إطارات متخصصة ومؤهلة، تستجيب لمتطلبات مجتمع المعرفة.

مراجعة برامج الجامعات والكليات ومناهجها وتحسينها وتطويرها؛ لتصبح أكثر التصاقًا بحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع، ولتسهم في تنمية مهارات الطلاب وتنمية قدراتهم الإبداعية الابتكارية وتقوية ثقتهم بأنفسهم وإعدادهم للعمل المنتج.

تفعيل الحوار وتعزيز التعاون والتنسيق بين الجامعات والجهات ذات الاختصاص بسوق العمل، وذلك لوضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات التي تحقق التكامل وتخدم مطالب التنمية، وتساعد في استحداث التخصصات المطلوبة وتطوير البرامج والمناهج التعليمية.

مراجعة الجامعات للتخصصات البرامج والمناهج التعليمية التي تقدمها.

-مراجعة دورية في ضوء رؤية مستقبلية للحاجات التنموية ومطالب سوق العمل.

تطوير محتويات البرامج التعليمية لتكون موافقة لطبيعة الأهداف التي ينشدها المجتمع، ويفرضها الواقع المعاصر والتوقعات المستقبلية؛ وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق إعادة النظر في محتوى البرامج الحالية وتجديده ليتوافق مع ظروف ومعطيات العصر، ويتواءم مع ما فيه من مستجدات ومتغيرات، بحيث لا يتعارض مع ثوابت المجتمع ومبادئه.

التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العالي والجامعي بحاجة العمل في عملية مستمرة وتحقيق التكامل بينهما، وذلك من خلال تدريب القوى البشرية بعد تأهيلها، ومن ثم تكامل الإعداد والتدريب كوظيفة رئيسة للجامعة في ظل مفهوم التعليم المستمر؛

- الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات، ومن ثم تحقيق رفع كفاءة الأداء لهذه المؤسسات والقيام بوظائفها بصورة مرضية.
- التأكيد على التقييم المستمر للأداء من أجل رفع الإنتاجية على جميع المستويات.
- دعم التخصصات الحديثة التي تحقق التوافق بين التعليم وحاجات المجتمع ممثلاً في قطاعات الأعمال والمؤسسات الإنتاجية، وتبني نظام تقديم برامج تعليمية مشتركة مع الجامعات المتميزة بالخارج من أجل منح درجات علمية مشتركة، وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه، وبما يكفل الجودة والتميز.
- التأكيد على أن التعليم الجامعي ليس عملية خدمية ولكنه عملية إنتاجية، وأنه يعطي مخرجات إنتاجية لها مردود اقتصادي واضح على كافة مستويات الحياة العامة.
- الالتزام بأسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بوضع التصورات المستقبلية والاستعداد لمعالجة المشكلات المتوقعة وتنمية القدرة على التصدي، وإيجاد الحلول لها، والتنبؤ بآثارها والانعكاسات الناتجة عنها.

5-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة: تتمثل ففي عدة محاور أهمها: (11)

- * المحور الإداري: - توفر منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل وتكافؤ الفرص.
- إدارة حازمة وملتزمة برؤية ورسالة الجامعة.
- قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
- الأولوية في خدمة الطلبة بتحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة.
- مشاركة الخبراء والمتخصصين في وضع سياسات وخطط الجامعة.
- تشجيع العاملين بهدف اكتشاف قدراتها واستثمارها.

البرامج الدراسية:

- مراجعة المقررات في جميع التخصصات وتطويرها واستحداث مقاييس الجودة.
- الحد من التوسع في التخصصات ذات المحتوى الهامشي.
- التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات الشاملة والمعارف التكاملية.
- الاعتماد على الوسائط لتنمية المهارات.

- **الهيئة التدريسية:** خلال المميزات التي حددتها إدارة الجودة الشاملة للأستاذ الجامعي والتي تساعده في تأدية وظيفته يتضح من انه لابد من توفير بيئة مناسبة للأستاذ تساعده في تنمية القدرات المطلوبة ويمكن تلخيصها:
 - تنظيم دورات مستمرة للأساتذة لتزويدهم بالمعارف الجديدة.
 - تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج ومجالات العمل التطبيقي.
 - تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات.
 - تشجيع التدريس والتأليف المشترك.
 - مشاركة الأساتذة في وضع سياسات التعديل أو التغيير.
 - تطبيق نظام متكامل لتقييم الأساتذة.
 - الدعوة إلى استخدام الوسائط في التدريس وضرورة إتقان اللغات.
 - حضور وإرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم.
- **الطلاب:** إذا أردنا تحويل الطالب الكلاسيكي الذي تعود على الحفظ والتلقين إلى طالب فعال يشارك في جودة التعليم العالي فلا بد أن نكسبه مفاهيم عديدة وعارف وقيم واتجاهات اجتماعية من خلال
 - زيادة مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بشؤونهم.
 - تطوير خدمات التطوير الإرشاد والتوجيه للطلاب.
 - الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة المنح لهم.
 - تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعات.
 - إكساب الطالب مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التدرج.
- * **البحث العلمي:** - التركيز على المشاريع البحثية المتميزة في كل المجالات.
- مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي بإعادة هندسة نظام التمويل والإنفاق والبحث.
- الاهتمام بالبحوث التطبيقية.

- الاعتراف بالحرريات الأكاديمية ولا سيما البحث والنشر.
- تطوير آليات الاستفادة من الأبحاث.
- تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل وخارج الجامعة.
- * **تمويل الجامعة**: - إجراء تقييم شامل للمدخلات الجامعية.
- تفعيل الاتفاقيات مع جامعات معروفة للحصول على منح دراسية للمتفوقين.
- وضع أسس للحد من الإنفاق على الموارد المستهلكة لغايات التدريس والبحث العلمي والأنشطة الإدارية والطلابية.
- تشجيع الجامعة على طرح خدماتها التعليمية والبحثية للمستفيدين منها.
- الاهتمام بوحدة الصيانة والتشغيل بتوسيع عمل صيانة الآلات والأجهزة الدقيقة.

6- دور التكوين والتدريب في تنمية المورد البشري:

تعتبر الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد من بلدان العالم ، وتهتم البلدان النامية بصفة خاصة بدراسة هذه القوى لما لها من آثار سياسية و اقتصادية واجتماعية ، إذ أنها من عوامل الإنتاج الرئيسية للبلد ، وتساعد هذه لقوى على رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تنمية تتماشى مع الخطط العريضة لأهداف التنمية الشاملة للبلاد ، لذلك ترى هذه البلدان ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتها الإنتاجية.

وتتضمن قضية التكوين أبعادا ثلاثة هي:

- بعد الطاقات البشرية بما تمثله من قيمة في القيام بالنشاطات الاقتصادية و في تكوين الثروة ، و لدورها الواضح في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية.
 - بعد تكوين و تنمية و استثمار تلك الطاقات للاستفادة منها .
 - بعد نوعية العنصر البشري ودوره في الإنتاج .
- ومن الجلي أن هذه الأبعاد الثلاثة ، قد طرحت في المقابل مسألة التحدي الخطير الذي تمثله استثمارية الهدر وعدم استغلال الموارد البشرية ، و من ثم أصبحت قضية استغلال و تكوين الموارد البشرية تشكل بؤرة اهتمام المتخصصين نظرا لما ينطوي عليه هذا الاستغلال العقلاني من فوائد كثيرة وهي:
- * ارتفاع مستويات التأهيل بتجديد القدرات الإنتاجية و المعارف الفنية.
 - * ارتباط التكوين بالحراك المهني والجغرافي و الاجتماعي.
 - * ارتباط فكرة الابتكار المستمر بالبحث و التكوين المتواصل و الدائم ، على اعتبار أن التكوين قيمة مضافة ، فالرأسمال البشري عند تزوده بطاقة إنتاجية ، وتعلمه المعارف و

المهارات والتقنيات ، يجعله يواكب التطورات المعرفية و التكنولوجية ، وفي هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا" التكوين الجديد هو أفضل وسائل الاستثمار(12) .
وعليه تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم ،سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية ، وخاصة عند عدم توفر الموارد داخليا ، بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة ، وبالتالي فالتكوين وتنمية الموارد البشرية الداخلية يعتبر من الحلول و الاجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص.
ويتفرع تكوين و تنمية وموارد المؤسسة إلى فرعين أساسين ، وهما التدريب و التعليم ، وكلا العمليتين و إن تشابهتا في بعض جوانبهما ،يتميز الواحد عن الآخر ، وخاصة و أن التدريب عادة ما يقدم لفئات معينة من العمال التنفيذيين ، أما التعليم المتخصص فيقدم لفئات المشرفين والإداريين في المستويات الأخرى من الإدارة.
*تدريب الأفراد: يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ،ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق و يمكن تقسيم العمل و تجزئته و تحليله بسهولة ، وهي الوظائف و الأعمال التنفيذية التي تتميز بهذه الميزات عادة.

- تطبيق المعرفة ، ويمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الاجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ، فهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.
- وهناك العديد من المزايا التي يحققها تكوين الأفراد و تدريبهم الذي يفضي إلى تنمية قدراتهم ، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الخطة الإستراتيجية من هذه الموارد:
- ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة واقتصاد ، وبأكثر كفاءة لتحقيق الخطط و البرامج المسطرة.
- زيادة الرغبة في العمل و القدرة على الأداء في نفس الوقت ، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.
- تكوين الشعور بالرضا النفسي ، بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله ، و كذلك إحساسه بأهميته في المؤسسة و أمنه فيها ، مما يؤثر في تناقص الغيابات و بالتالي تحسن أدائه.
- فتح الباب أمام العال الذي يكون أو يعاد تأهله ، من أجل الترقية مستقبلا ، مما يقوي فيه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و العمل على البقاء فيها.
- خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته ، و اطلاعه على التكنولوجيا الحديثة ، وماله من أثر إنتاجيته في المؤسسة.

ومختلف هذه النتائج ، ونتائج أخرى تجنيها المؤسسة من التكوين ، تؤدي إلى العمل على استقرار الطاقات البشرية فيها ، و ضمان استمرار وجودها ، ومرونتها بإمكانيات هذه الطاقات التحكم في أكثر من عملية أو وظيفة خاصة في كمية العمال المتوفر لديها.

***تنمية المديرين في المؤسسة: (13)** تتعلق عملية تنمية قدرات المديرين أو بشكل أعم الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية و إشرافية ، بعملية التعليم أكثر منها بالتدريب إذ يحتاج المدير بهذا المعنى إلى تنمية قدراته على التحليل و التفكير و الاستنتاج أكثر من القيام بعمليات روتينية مثل العامل المنفذ.

وهذه العملية ترتكز على الإعداد الجيد لها ، و تتعلق نتائجها بشكل كبير على هذا الإعداد ، ابتداء من معرفة احتياجات المؤسسة من المديرين كما ونوعا ، وكذلك تكاليف تكوينهم حسب الطرق المختلفة... وهي عناصر لا تختلف عن عملية الإعداد للتدريب فيما يخص العمال ، مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر غير المتشابهة بين النوعين من العمليات و كذا المعنيين .

لتبقى العملية التكوينية من أبرز المصادر التي تلجأ إليها إدارة أي مؤسسة لتغطية النقص الذي يعني منه مواردها البشرية ، وذلك لأجل تفادي الأخطاء في عملية الإنتاج وبالتالي التقليل من المصاريف و التكاليف العالية التي تدفعها المؤسسة.

خاتمة: ما يمكن القول بان قطاع التعليم العالي من القطاعات الحساسة التي تعتبر مركز علمي وفكري وان حتمية تبنيه لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ليس بجعلها مؤسسة تجارية أو صناعية تسعى لمضاعفة أرباحها المادية وإنما للاستفادة منها كمنهجية لتطوير الإدارة التعليمية والمنظمات بهدف العمل على التحسن المستمر لمخرجاتها لتغطية الاحتياجات المجتمعية بالمستويات المعرفية التي تسمح لها بمواكبة المستجدات العالمية في شتى الميادين.

قائمة المراجع

- 1 - على السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط2 ، 1980 ، ص220.
 - 2 - نائل عبد الحفيظ ، العمولة الهياكل والأساليب ، دار رهبان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص202.
 - 3 - رفيق زراولة ، تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية ، دراسة حالة جامعة قسنطينة ، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد، 2004، ص94.
 - 4 - محمد بوعشة ، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجليل بيروت، ط1، 2000، ص10.
- 5- VINCENS, Nos aspects, pris de : D GAMBIER, M VERNIERES, le marché du travail, ECONOMICA : France, 1982, P61.
- 6- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز نظرة إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات القاهرة، مصر، 2003 ص33.
- 7- احمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195.
- 8- السلطان خالد بن صالح، المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات وثيقة الأمير عبد الله بن عبد العزيز، يوم 30 / 01، السعودية 2005 .
- 9-المجلة الالكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، إعادة هندسة العمليات الإدارية، العدد 2010. 47 .
- 10 -هاشم العبادي، يوسف الطائي، إدارة التعليم الجامعي، الوراق، الأردن. 2008 .
- 11 - سعيد بن محمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والخدمات وأفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2008 ، ص ص394 393.
- 12-علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، عين مليلة ، 2002 ، ص ص 198، 200.
- 13-ناصر داداي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية ،الجزائر ، 2004 ، ص ص 148 150 .

تأثير انجاز المهمة الصعبة على عبء العمل المعرفي
د. صنهاجي جمال
جامعة التكوين المتواصل - الجزائر

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير انجاز العامل مهمة صعبة على عبء العمل المعرفي وفقا لتقديره الذاتي باستعمال مقياس (Nasa-tlx) الذي يتشكل من ستة أعباء جزئية تمثل في مجموعها عبء العمل الكلي. ولهذا الغرض، قام الباحث بتصميم برنامج تجريبي تضمن مستويات مختلفة من صعوبة المهمة ينجزها العامل ثم يقوم مع كل مستوى بتقدير عبء العمل الناتج عنه، و أين نرجو أن تتيح هذه الدراسة المجال لدراسات تجريبية في حقل العلوم الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: عبء العمل المعرفي - مقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء و الملاحة الجوية

The summary in English:

The study aimed to determine the effect of the completion of a difficult task working on the workload, according to self-appreciation using a scale (Nasa-tlx) which consists of six partial workload. For this purpose, the researcher to design a experimental program included different levels of difficulty of the task performed by the group and with each level assessment of the resulting workload, and where we hope that this study allow for experimental studies in the social sciences field.

Keywords:

Cognitive workload - the NASA TASK LOAD INDEX

مقدمة:

يشكل موضوع عبء العمل المعرفي إحدى الاهتمامات البارزة في العلوم الاجتماعية بفروعها المختلفة وفي حقل الأرقونومية المعرفية على وجه الخصوص في الوقت الحالي لما له من أهمية في تصميم مراكز العمل أو تصحيحها وهذا بالرغم من الانتقادات التي وجهت للموضوع على المستوى المفهومي وعلى مستوى صدق نتائج الدراسات كما جاء في تناولات بعض الباحثين كاتريكو وشنكوي وجوردن وتيرو (1996, TRICOT & CHONQUOY)

باعتباره مفهوماً غامضاً يتستر وراءه العديد من الباحثين لتفسير الأداءات الضعيفة. وما يوضح هذا الاهتمام، تخصيص بعض مجلات علم النفس أعداداً خاصة بالموضوع كمجلة (LE TRAVAIL HUMAIN 1974) ومجلة (LA PSYCHOLOGIE FRANCAISE, 1996) من جهة، ومن جهة أخرى سلسلة الملتقيات العلمية التي انعقدت في كل من جامعة منبولى (MONTPELLIER, 1996) وجامعة روان (ROUEN, 1996) وجامعة شمبيري (CHAMBERY, 1997)، حيث كان الاهتمام فيها منصبا على العموم حول صعوبات تحديد مفهوم العبء المعرفي والعوامل المسببة له وآثاره وكيفيات قياسه بالإضافة إلى الأيام الدراسية التي انعقدت بفرنسا سنة 2001 تحت إشراف جمعية الأرقوميين الفرنسيين التي لخصت في إصدار تحت عنوان: العبء المعرفي مفهوم غامض ومشكل حقيقي (CHARGE MENTALE : NOTION FLOU ET VRAI PROBLEME) إلى جانب إصدار كل من شانكوي و تريكو و سويلر (CHANQUOY, TRICOT, SMILLER, 2007) لكتاب تحت عنوان: العبء المعرفي، النظريات والتطبيقات. 1

كما تحصل الموضوع على عدة شهادات إيزو منها شهادة إيزو 10075 سنة 2012 من المنظمة العالمية للمعايير التي حددت في جانب من توصياتها، الطرق الكفيلة بقياسه وآثاره على النسق إنسان/ آلة بهدف ضمان ظروف عمل مناسبة والحفاظ على صحة وآمان العامل. 2

ومع إدخال التكنولوجيا والمعلوماتية في جميع مناحي الحياة خاصة في المؤسسات بمختلف أشكالها، إنتاجية وصناعية، وتجارية، وخدمائية، أدى إلى عدة تغيرات في طبيعة العمل، بحيث أصبح لا يتميز ببذل جهد عضلي كبير كما كان عليه في السابق، فأضحى العمل الذهني الأساس الذي يبني عليه تشغيل هذا النوع من التكنولوجيا المؤتممة، إذ غدت الرقابة في المهام وانتقاء المعلومات في وحدات زمنية محددة والدقة والانتباه في معالجتها من بين العمليات الضرورية في الأعمال الذهنية. غير أن إدخال هذا النوع من التكنولوجيا، رغم المحاسن التي يتميز بها كاختزال العمليات المعرفية والسرعة في المعلومات، ينعكس في بعض الوضعيات بالسلب على نتائج العمل والعامل. فقد لوحظ مثلا، أن العامل بعد ساعات من الاشتغال على جهاز الحاسوب، تظهر عليه بعض الأعراض والمؤشرات الدالة عن عدم تمكنه من إنجاز مهامه على أحسن وجه كالتعب وآلام في العينين والإحباط وتدهور في نوعية إخراجات المهام المنجزة التي بنيت في هذا السياق أنها دلالات على تعرض العامل لعبء عمل ذهني (GAUDRY, 1998) 3، الذي عرفه سيرونديو (SPERONDIO 1984)، بأنه ناتج عن تفاعل الخصائص المرتبطة بالفرد مع خصائص المهمة المحددة لمستوى متطلبات إنجازها والذي ينتظم حول ثلاثة أقطاب رئيسية الفرد والمهمة ومحيط مركز

العمل، والذي عرفه أيضا فيراي (VERAY) بأنه ناتج عن كل من صعوبات المعالجة التي تفرضها المهمة والموارد الذهنية التي يخصصها الفرد لتحقيق المهمة.4

لقد حاول الباحثون ك سويلر صاحب نظرية العبء المعرفي و سبيرنديو و تريكو و شانكوي (SWILLER, SPERAUNDIO, TRICOT, CHONQUOY) الإجابة عن إشكالية تعرض الفرد للعبء المعرفي من خلال البحث عن مسبباته والآثار الناجمة عنه بغية تقديم التحسينات الأرقنومية الخاصة بالأعمال الذهنية والتقليل حينئذ من درجته وجعله معتدلا. وتبين لهم، أن العوامل المؤثرة فيه كثيرة ولا يمكن حصرها في عوامل محددة، لأن عامل العبء مفهوم يحدد إجرائيا حسب بعض المعايير المستعملة في قياسه، بحيث يعد متغير ما، عامل عبء، إذا عدل من مستوى العبء تجاه المقاييس المستعملة كأن يخفض جزءا من الطاقة الاحتياطية التي يدخرها الفرد لمواجهة الإراغامت الإضافية وغير المتوقعة كما أشارت إليه فرضية التصور النظري للقناة المحدودة السعة في معالجة المعلومات والذي تظهر مؤشرات في تدني مستوى إنجاز المهمة أو يعدل بعض المعطيات الفيزيولوجية كما هو الحال في القياسات الفيزيولوجية أو يعدل في درجة تقدير الفرد الذاتي له كما هو الحال في القياسات الذاتية التي تعتمد على الشعور الشخصي الذي يبديه حول درجة مساهمة عامل ما في العبء الناتج عن إنجاز المهمة. فقد بينت نتائج الدراسات التي اهتمت بالبحث عن مسببات عبء العمل المعرفي، أن لعامل صعوبة المهمة تأثير على عبء العمل المعرفي كما هو الحال في دراسات كل من سبيروندي (SPERANDIO, 1972) حول تأثير تعقد مهمة مراقبي الملاحية الجوية على درجة عبئهم المعرفي ودور الاستراتيجيات في تعديل العبء، ودراسة ديلوري و دونجا (DELORY & DAINGA, 2001) حول تأثير أتمته وسائل تشغيل طائرة أيرباس A320 على مستوى عبء العمل وفقا لشعور وتصورات الطيارين ، ودراسة روفاست وتيريار (ROUFAST & TERIER, 2001) حول تأثير صعوبة المهمة على عبء العمل المعرفي في ظروف تجريبية، ودراسة غالي وآخرون (GALY & AL, 2004) حول تأثير صعوبة المهمة وضغط الوقت على العبء المعرفي، ودراسة ستاير وداروس (STAYER & DREUS, 2005) حول تأثير تداخل المكالمات الهاتفية باستخدام الهاتف النقال العادي وباستعمال الهاتف النقال بالسماعات على وضعية السياقة، ودراسة باشودي (PACHOUDI, 2001) حول تحليل أخطار استعمال الهاتف النقال في وضعية سياقة العربة، ودراسة ما وكابر (MA & KABER, 2005) حول تأثير استعمال نظام مساعد على السياقة واستعمال الهاتف النقال على الوعي بالوضعية وعلى الأداء وعلى العبء المعرفي المقدر ذاتيا، ودراسة نرفاز (NERVEZ, 2007) حول تأثير المهمة المزدوجة باعتبارها مهمة صعبة على العبء الكلي الناتج عن إنجاز المهمة وفقا لأبعاد

مقياس (NASA-TLX) ، ودراسة باكسيون (PAXION, 2012) حول تأثير تعقد الوضعية على

العبء المعرفي وعلى الانتباه لدى السائقين المبتدئين وفقا لأبعاد مقياس (NASA-TLX) 5.

وتأسيسا على ما سبق بلورت مشكلة البحث وأسئلتها على النحو التالي:

- هل تؤثر صعوبة المهمة على عبء العمل المعرفي وفقا لأبعاد مقياس مؤشر عبء المهمة

للكوالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية (NASA - TLX) ؟

- هل تؤثر صعوبة المهمة على بعد المتطلبات المعرفية ؟

- هل تؤثر صعوبة المهمة على بعد المتطلبات الجسدية ؟

- هل تؤثر صعوبة المهمة على بعد متطلبات الوقت ؟

- هل تؤثر صعوبة المهمة على بعد الأداء ؟

- هل تؤثر صعوبة المهمة على بعد الجهد ؟

- هل تؤثر صعوبة المهمة على بعد الإحباط ؟

وللإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاتها، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تؤثر صعوبة المهمة على عبء العمل المعرفي وفقا لأبعاد مقياس مؤشر المهمة للكوالة

الوطنية للفضاء والملاحة الجوية.

- تؤثر صعوبة المهمة على بعد المتطلبات المعرفية

- تؤثر صعوبة المهمة على بعد المتطلبات الجسدية

- تؤثر صعوبة المهمة على بعد متطلبات الوقت

- تؤثر صعوبة المهمة على بعد الأداء

- تؤثر صعوبة المهمة على بعد الجهد

- تؤثر صعوبة المهمة على بعد الإحباط

1- منهج الدراسة:

في الواقع لا توجد طريقة علمية واحدة يمكن الاعتماد عليها بمفردها للكشف عن الحقيقة

لأن طرق العلم تختلف باختلاف المواضيع التي يدرسها كل باحث. وفي بحثنا هذا اعتمدنا

على المنهج التجريبي ذات المجموعة الواحدة للتعرف على تأثير صعوبة المهمة على عبء

العمل المعرفي وفقا لمقياس مؤشر عبء المهمة للكوالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية

(NASA-TLX).

2- عينة الدراسة:

أختيرت عينة الدراسة من بين أفراد المجتمع الإحصائي (طلاب جامعة هوارى بومدين

للعلوم والتكنولوجيا المسجلون في السنة الأولى ماستر تخصص إعلام آلي خلال السنة

الدراسية 2015/2014) الذين لا يجيدون لعبة كانسنة الألغام بطريقة عشوائية بسيطة و عددها 30 طالبا منهم 22 طالبة وثمانية طلاب.

3- أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداتين وهما مقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية(NASA-TLX)، وتجربة صعوبة المهمة المتكونة من مهمتين: مهمة كانسنة الألغام ومهمة مزدوجة المتكونة بدورها من مهمة كانسنة الألغام ومن مهمة إضافية عبارة عن مثيرات ضوئية.

ا- مقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية:

اعتمد الباحث لتقييم تأثير صعوبة المهمة على عبء العمل المعرفي، على مقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية (Aeronotics And National Space Administration TASK LOAD INDEX)المعروفة اختصارا بـ (NASA-TLX) الذي يسمح بقياس عبء العمل الكلي بشكل ذاتي أثناء انجاز المهمة أو بعدها مباشرة.وهو يتكون من ستة أبعاد، يشكل كل واحد منها مصدرا من مصادر عبء العمل الكلي والمتمثلة في المتطلبات المعرفة، والمتطلبات الجسدية، ومتطلبات الوقت، والأداء، والجهد، والإحباط. ويتكون أيضا من ورقة سلم تقدير درجة مساهمة أبعاد المقياس في العبء الكلي و من 15 بطاقات المقارنات الزوجية المحددة لأوزان الأبعاد. 6

الخصائص السيكومترية للمقياس:

للتحقق من صدق المقياس اعتمد الباحث على طريقة الترجمة المعكوسة. واعتمد للتحقق من ثباته، على طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

صدق المقياس:

جاء مقياس (NASA-TLX) في نسخته الأصلية باللغة الإنجليزية. قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية عن طريق عرضه على أساتذة جامعيين متخصصين في علم النفس وفي الترجمة لترجمته للغة العربية. بحيث تم الاعتماد في ترجمته على طريقة الترجمة المعكوسة، بحيث قام المترجم الأول بترجمته من نسخته الأصلية إلى اللغة العربية، ثم قام المترجم الثاني بإعادة ترجمة هذه النسخة إلى لغة المصدر (الانجليزية). عرضت بعدها الترجمتين على هيئة من الأساتذة المترجمين لتحديد الاختلافات الموجودة بينهما وتصحيحها لضمان وضوح بنود النسخة المترجمة.

- ثبات المقياس:

للتحقق من ثبات المقياس، اعتمد الباحث على طريقة إعادة تطبيق الاختبار و المتمثلة في تطبيق تجربة كانسنة الألغام(التي صممها الباحث) لمدة 15 دقيقة على عشرة طالبات

وتقيّمهن لعباء العمل باستخدام مقياس (NASA - TLX) ثم أعاد تطبيق نفس التجربة على نفس أفراد المجموعة بعد 20 يوماً من التطبيق الأول. وتم التأكد من ثبات المقياس بحساب قيمة معامل ألفا (α) كرومباخ بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس ولإبعاده الستة، وبلغت قيمة معامل ثبات المقياس 0.766 وهي قيمة مقبولة إحصائياً مما يدل على تمتع المقياس بدرجة متوسطة من الاتساق باعتبار أن القيمة التي تم الوصول إليها تفسر 76% من الدرجة الحقيقية لعينة الدراسة وهي نسبة متوسطة مما يدل على أن درجة ثباته مقبولة إحصائياً مما يسمح بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة.

ب- تجربة صعوبة المهمة:

قام الباحث بتصميم تجربة صعوبة المهمة المتكونة من مهمتين مدمجة في برنامج واحد وهما: مهمة كانسة الألغام (Démineur) ومهمة مزدوجة (Double tache) مركبة من مهمتين، مهمة كانسة الألغام ومهمة الاستجابة لمثيرات ضوئية (مهمة إضافية).

- وصف مهمة كانسة الألغام:

هي عبارة عن لعبة تفكير من أكثر ألعاب ويندوز (Windows) شهرة، تجري على الحاسوب وتتكون من حقل افتراضي من المربعات بها عدد من الألغام المحتجبة. الهدف من اللعبة هو الكشف على المربعات الفارغة دون تفجير أي لغم من مجموع الألغام الموجودة بمربعات الشبكة. ولهذه الشبكة ثلاثة مستويات من الصعوبة: - مستوى سهل يضم 81 مربعا به 10 ألغام ومستوى متوسط الصعوبة يحتوي على 256 مربع وبه 40 لغما ومستوى صعب يحتوي على 400 مربع وبه 99 مربع. ولإنجاز هذه اللعبة، يقوم الفرد أولاً باختيار مستوى صعوبة اللعبة، فتظهر حينها شبكة اللعبة على شاشة الحاسوب، فينقر على مربع من مربعات الشبكة بشكل عشوائي (الحركة الأولى لا تعتمد على التفكير)، فيظهر رقم أو أرقام تمثل عدد الألغام المحيطة بهذا الرقم على مسافة ثمانية مربعات منه والتي تخبر اللاعب بعدد الألغام المنتخفة في ثمان مربعات محيطة بالرقم الظاهر. تسمح هذه المعلومة باستنتاج المربعات الآمنة (الفارغة). وبإمكان اللاعب تعليم مكان اللغم بالنقر على المربع المتوقع احتوائه على اللغم، فتظهر بداخله راية. ونشير أن هذه العملية ليست إجبارية إذ يمكن الاستغناء عنها. وبمقارنة جميع المعلومات المجمعة، يستطيع اللاعب التقدم في تطهير الشبكة من كل الألغام ويفوز حينها بالجولة، أما إذا أخطأ ونقر على مربع بيه لغم فإنه يخسر الجولة.7.

- وصف المهمة المزدوجة (la double tache):

وهي مهمة مركبة من مهمتين، مهمة كانسة الألغام ومهمة إضافية عبارة عن مثير ضوئي ذو لون أحمر يظهر على شكل مستطيل يومض بصورة منتظمة كل 30 ثانية لمدة خمسة

ثوان يوجد على يسار الحافة السفلى لناظرة البرنامج والذي يمكن ملاحظته بكل سهولة، والمطلوب من الفرد لإنجاز هذه المهمة، إيقاف المثبر الضوئي عند ظهوره على واجهة برنامج التجربة بالنقر على مفتاح إلغاء المهمة الحالية (ESC) الموجودة على اليسار العلوي للوحة مفاتيح الحاسوب، وتنفيذ هاتان المهمتان بالتزامن.

4- إجراءات تطبيق الدراسة التجريبية:

طبقت الدراسة الأساسية على مرحلتين:

المرحلة الأولى: قام فيها أفراد الدراسة بتنفيذ مهمة كانسة الألغام وتقييم بعدها عبء العمل المعرفي الناتج عنها باستخدام مقياس (NASA-TLX).

المرحلة الثانية: قام فيها نفس الأفراد بتنفيذ المهمة المزدوجة وتقييم بعدها عبء العمل الناتج عنها باستخدام نفس المقياس. وبغية التحكم في مجريات البحث قسم الباحث عينة البحث إلى ثلاثة مجموعات تكونت كل واحدة منها من عشرة أفراد. تم التطبيق في نفس القاعة وفي نفس الظروف الفيزيائية وفي نفس التوقيت (الفترة الصباحية).

5- إجراءات تطبيق مهمة كانسة الألغام:

قبل الشروع في تطبيق مهمة كانسة الألغام، اتبع الباحث الخطوات التالية:

الشرح لأفراد العينة الهدف من التجربة وتحسيسهم بأهمية مشاركتهم فيها

و تذكيرهم بكيفية إنجاز مهمة كانسة الألغام

وبكيفية تقييم عبء العمل المعرفي باستخدام مقياس (NASA-TLX) عن طريق التقييد بالتعليمات التالية:

قراءة ورقة وصف أبعاد المقياس والاحتفاظ بها للرجوع إليها أثناء تنفيذ المهمة عند الحاجة وتقييم عبء العمل مباشرة بعد تنفيذ المهمة ويكون ذلك باختيار من كل بطاقة من البطاقات 15 الخاصة بالمقارنة الزوجية، البعد الذي له وزن أكبر من البعد الثاني وذلك بوضع دائرة عليه وتقييم بعدها أبعاد المقياس الستة المدونة في ورقة سلم تقييم المقياس المتدرج من 0 (عبء منخفض) إلى 100 (عبء عالي) وذلك بتحديد درجة مساهمة كل بعد في العبء الكلي عن طريق التأشير بعلامة (X) على الدرجة التي يشعر بأنها المناسبة. وفي المرحلة التالية التطبيق التجريبي للمهمة لمدة خمسة دقائق وتقييم بعدها عبء العمل الناتج باستخدام مقياس (NASA-TLX) وهذا لخلق نوع من الألفة مع التجربة. وأخيراً، التطبيق الفعلي للتجربة لمدة 15 دقيقة.

6- إجراءات تطبيق المهمة المزدوجة:

قبل الشروع في تطبيق المهمة المزدوجة، اتبع الباحث الخطوات التالية:

الشرح لأفراد العينة كيفية إنجاز المهمة المزدوجة ثم التطبيق التجريبي للمهمة المزدوجة وتقييم عبء العمل الناتج عنها باستخدام مقياس (NASA-TLX) لمدة خمسة دقائق مع تنبيه أفراد العينة بإعطاء نفس الأهمية لتنفيذ المهمتين ثم إنجاز المهمة المزدوجة لمدة 15 دقيقة وتقييم بعدها مباشرة عبء العمل الناتج عنها باستخدام مقياس (NASA-TLX).

7- الأساليب الإحصائية:

استعمل الباحث من أجل معالجة بيانات الدراسة إحصائياً، معامل ألفا (α) كرومباخ للكشف عن معامل ثبات مقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية واختبار "ت" لعينتين مرتبطتين للكشف عن الفروق (إن وجدت) ذات الدلالة الإحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لتأثير صعوبة المهمة على عبء العمل المعرفي وفقاً لأبعاد مقياس (Nasa-tlx) معتمداً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) الإصدار 20.

8- نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية العامة إلى النتائج المبينة في الجدول التالي: جدول رقم (01): بين الفروق الناتجة عن تقدير أفراد عينة الدراسة للعبء الكلي بين إنجاز تجربة مهمة كإنسة الألغام وتجربة المهمة المزدوجة

التجربة المنجزة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالة
كانسة الألغام	30	48.23	9.26	5.98	29	0.000
المهمة المزدوجة	30	58.16	7.89			

يتضح من الجدول أن قيمة "ت" بلغت 5.98 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05 لان القيمة الفعلية المصاحبة لقيمة اختبار "ت" = 0.000 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهمتين لصالح المهمة المزدوجة (المتوسط الأكبر) وعليه نقبل فرضية البحث وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع تأثير صعوبة المهمة على العبء المعرفي. ففي دراسة لـ جون جاك سبيرونديو (1972) الذي اهتم بدراسة تأثير تعقد مهمة مراقبي الملاحة الجوية على درجة العبء المعرفي ودور الاستراتيجيات في تعديل العبء المعرفي الناتج عن تنفيذ المهمة، توصل لنتيجة مفادها أن لمستوى صعوبة المهمة تأثير واضحاً على عبء العمل المعرفي بحيث كلما زادت ارجامات

المهمة كلما ارتفع مستوى عبء العمل المعرفي. وأشار هيقتني وآخرون (2000) في دراسة حول تأثير استعمال الهاتف النقال أثناء قيادة العربة على العبء المعرفي، أن للمهمة الصعبة (إجراء مكالمة هاتفية أثناء السياقة) تأثيراً على العبء المعرفي التي تظهر مؤشرات في معدل الزيادة في ضربات القلب وفي تغير سلوك سياقة العربة (انخفاض في السرعة والزيادة في مرات الكبح على دواصة الفرامل) نتيجة لتوزيع موارد المعالجة بين المهمتين. وفي دراسة تجريبية لـ روفاست و تيري (2001) حول تأثير مستوى صعوبة المهمة على عبء العمل المعرفي الذاتي، توصلوا لنتيجة مفادها أن تقدير أفراد عينة الدراسة للعبء الكلي الناتج عن انجاز المهمة المزدوجة (وهي مهمة صعبة لكونها تشكل من مهمتين تنجز بالتزامن) كان أكبر من تقديرهم للعبء الكلي الناتج عن انجاز المهمة المنفردة وفقاً لأبعاد مقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء و الملاحه الجوية، وهذا ما يفسر أن لصعوبة المهمة تأثير على العبء المعرفي. كما توصلت دراسة غالي ماري وآخرون (2004) حول تأثير صعوبة المهمة وضغط الوقت على العبء المعرفي، إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغيرين على العبء المعرفي، بحيث كلما ازدادت المهمة صعوبة وازداد ضغط الوقت كلما ارتفع مستوى العبء المعرفي. وفي دراسة تجريبية أخرى لـ ما وكابر (2005) حول تأثير استعمال نظام مساعد للسياسة واستعمال الهاتف النقال على العبء المعرفي وعلى الوعي بالوضعية وعلى الأداء، توصلوا إلى أن النظام المساعد في السياقة يخفض بشكل دال من مستوى العبء المعرفي وان استعمال الهاتف النقال أثناء السياقة (مهمة مزدوجة) يزيد من مستوى العبء المعرفي . وفي نفس السياق، توصل جورج باشودي (2005) في دراسته حول أخطار استعمال الهاتف النقال أثناء السياقة، أن لمستوى صعوبة المهمة (السياقة العادية والسياسة باستعمال الهاتف النقال) تأثير على درجة العبء المعرفي الكلي، بحيث كلما أنجزت مهمة السياقة بالتزامن مع استعمال الهاتف النقال كلما ارتفعت درجة العبء الكلي مقارنة مع تنفيذ مهمة السياقة بمفردها حسب التقدير الذاتي لأفراد الدراسة. كما توصلت جيميناز (2007) في دراسة تجريبية حول فهم القياس الذاتي للنشاطات المعرفية باستعمال مقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء و الملاحه الجوية، أن للمهمة المزدوجة (المهمة الصعبة) تأثير ذات دلالة إحصائية على درجة العبء الكلي. وفي المجال التعليمي، توصل البنا (2008) في دراسته حول اثر مستوى صعوبة المهمة وخبرة المتعلم في العبء المعرفي المصاحب لحل المشكلات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في انخفاض مستوى العبء المعرفي المصاحب لحل المشكلات لاستراتيجيتين يستخدمهما المتعلم وهما الهدف الحر وتحليل المعاني النهائية لصالح

استراتيجية الهدف الحر. وخلصت نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الأولى إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): بين الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لعبء بعد المتطلبات المعرفية بين انجاز تجربة مهمة كانسة الألغام وتجربة المهمة المزدوجة

التجربة المنجزة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة α
كانسة الألغام	30	17.45	7.29	-6.490	29	0.001
المهمة المزدوجة	30	25.11	6.29			

يتضح من الجدول رقم (02) أن قيمة «ت» -6.690 دالة عند مستوى 0.05 لان القيمة الفعلية المصاحبة لقيمة اختبار "ت" = 0.001 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهمتين لصالح المهمة المزدوجة (المتوسط الأكبر)، وعليه نقبل فرضية البحث. وخلصت نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): بين الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لعبء بعد المتطلبات الجسدية بين انجاز تجربة مهمة كانسة الألغام وتجربة المهمة المزدوجة

التجربة المنجزة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالة
كانسة الألغام	30	1.14	2.03	-3.10	29	0.004
المهمة المزدوجة	30	2.95	2.08			

يتضح من الجدول (03) أن قيمة "ت" -3.07 دالة عند مستوى 0.05 لان القيمة الفعلية المصاحبة لقيمة اختبار "ت" = 0.004 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المهمتين لصالح المهمة المزدوجة (المتوسط الأكبر) وعليه نقبل فرضية البحث التي تنص على وجود تأثير لصعوبة المهمة على المتطلبات الجسدية. وخلصت نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثالثة إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): بين الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لعبء بعد متطلبات الوقت بين انجاز تجربة مهمة كانسة الألغام وتجربة المهمة المزدوجة

مستوى الدلالة α	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	التجربة المنجزة
0.3	29	1.05	4.36	9.76	30	كانسة الألغام
			3.94	8.83	30	المهمة المزدوجة

يتضح من الجدول (04) أن قيمة "ت" 1.05 غير دالة عند مستوى 0.05 لان القيمة الفعلية المصاحبة لقيمة اختبار "ت" = 0.301 وعلية نرفض فرضية البحث. وتعود هذه النتيجة حسب اعتقاد الباحث إلى كون أفراد عينة الدراسة قد اخلطوا في فهمهم بين ارغامات الوقت الموضحة في ورقة وصف أبعاد مقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية التي تستفسر حول مقدار الضغط الزمني الذي شعر به الفرد بالنظر إلى السرعة التي تم فيها انجاز المهام، و تستفسر أيضا الفرد حول طبيعة هذه السرعة هل هي بطيئة ومريحة أم سريعة ومتهيجة ؟ وبين مدة انجاز التجربة التي تبدوا قصيرة (15 دقيقة) مقارنة بمدة انجاز أي مهام في وضعيات حقيقية.

وخلصت نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الرابعة إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): بين الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لعبء بعد الأداء بين انجاز تجربة مهمة كانسة الألغام وتجربة المهمة المزدوجة

مستوى الدلالة α	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	التجربة المنجزة
0.088	29	1.766	4.57	9.11	30	كانسة الألغام
			3.88	7.38	30	المهمة المزدوجة

يتضح من الجدول (05) أن قيمة "ت" 1.76 غير دالة عند مستوى 0.05 لان القيمة الفعلية المصاحبة لقيمة اختبار "ت" = 0.088 وعلية نرفض فرضية البحث. وتعود هذه

النتيجة حسب اعتقاد الباحث إلى غياب دافع الانجاز عند أفراد عينة الدراسة على اعتبار أنهم لا ينتظرون أي عائد من جراء انجاز هذه التجربة. وخلصت نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الخامسة إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): بين الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لعبء بعد الجهد بين انجاز تجربة مهمة كائنة الألغام وتجربة المهمة المزدوجة

التجربة المنجزة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة α
كائنة الألغام	30	9.17	5.43	-3.41	29	0.02
المهمة المزدوجة	30	12.53	7.07			

يتضح من الجدول (06) أن قيمة "ت" -3.41 دالة عند مستوى 0.05 لان القيمة الفعلية المصاحبة لقيمة اختبار "ت" = 0.02 وعليه نقبل فرضية البحث. وخلصت نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية السادسة إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): بين الفروق في تقدير أفراد عينة الدراسة لعبء بعد الإحباط بين انجاز تجربة مهمة كائنة الألغام وتجربة المهمة المزدوجة

التجربة المنجزة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة α
كائنة الألغام	30	1.50	1.70	0.409	29	0.686
المهمة المزدوجة	30	1.38	1.64			

يتضح من الجدول رقم (07) أن قيمة "ت" 0.409 غير دالة عند مستوى 0.05 لان القيمة الفعلية المصاحبة لقيمة اختبار "ت" = 0.686 وعليه نرفض فرضية البحث.

الاستنتاج العام:

لقد كان هدفنا من خلال هذه الدراسة استكشاف تأثير صعوبة المهمة على عبء العمل المعرفي وفقا لأبعاد مقياس (NASA-TLX)، الناتجة عن التقدير الذاتي لأفراد عينة الدراسة لإنجازهم لتجربة صعوبة المهمة المتمثلة في مهمة كانبسة الألغام وفي المهمة المزدوجة المتكونة من مهمتين، مهمة كانبسة الألغام ومهمة الاستجابة للمثيرات الضوئية، بالتعبير عن شعورهم الفعلي حول تأثير هذه الأخيرة على عبء عملهم المعرفي. وتبين أن لصعوبة المهمة تأثير واضح على عبء العمل المعرفي وهذا ما أظهرته نتائج المعالجة الإحصائية للفرضية العامة التي نصت على وجود تأثير لصعوبة المهمة على عبء العمل المعرفي وفقا لأبعاد مقياس لمقياس عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية، بحيث بلغت فيها قيمة "ت" (-5.986) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05) لأن قيمة الدلالة الفعلية كانت (0.000)، وهذا دليل كافي على أن الفروق في تقديرات أفراد العينة للعبء الكلي الناتج عن مهمة كانت الألغام وبين تنفيذهم للمهمة المزدوجة باعتبارها المهمة الصعبة التنفيذ في هذه الدراسة، هي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المهمة المزدوجة أكبر من العبء الناتج عن إنجاز مهمة كانت الألغام. غير أن تأثير صعوبة المهمة على الأبعاد المشككة للعبء الكلي، لم تكن كلها دالة إحصائيا وهذا ما بينته المعالجة الإحصائية لها، فلاحظنا مع الفرضية الجزئية الأولى الخاصة بتأثير صعوبة المهمة على بعد المتطلبات المعرفية، أن قيمة "ت" بلغت (-6.490) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05) لأن قيمة الدلالة الفعلية كانت (0.000) وهذا دليل على أن الفروق في تقديرات أفراد العينة الناتج عن تنفيذ مهمة كانت الألغام والمهمة المزدوجة هي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المهمة المزدوجة أي أن أفراد العينة قدروا أن العبء الجزئي الناتج عن المتطلبات المعرفية الخاص بتنفيذ المهمة المزدوجة (الصعبة) أكبر من العبء الجزئي الناتج عن المتطلبات المعرفية الخاص بتنفيذ مهمة كانبسة الألغام، وهذا معناه أيضا أن درجة مساهمة العبء الجزئي الناتج عن المتطلبات المعرفية والخاص بتنفيذ المهمة المزدوجة في العبء الكلي أكبر من مساهمة العبء الجزئي الناتج عن المتطلبات المعرفية الخاص بتنفيذ مهمة كانت الألغام. وسجلنا نفس الاستنتاج مع بعدي المتطلبات الجسدية والجهد، بحيث لاحظنا مع الفرضية الجزئية الثانية الخاصة بتأثير صعوبة المهمة على بعد المتطلبات الجسدية، أن قيمة "ت" بلغت (-3.170) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)، لأن قيمة الدلالة الفعلية كانت (0.004) وهذا دليل على أن الفروق في تقديرات أفراد العينة للعبء الناتج عن تنفيذ مهمة كانبسة الألغام والمهمة المزدوجة، هي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المهمة المزدوجة أي أن العبء الجزئي الناتج عن المتطلبات

الجسدية الخاص بتنفيذ المهمة المزدوجة أكبر من العبء الجزئي الناتج عن المتطلبات الجسدية الخاص بتنفيذ مهمة كانت الأثغام. وفيما يخص الفرضية الجزئية الخامسة الخاصة بتأثير صعوبة المهمة على بعد الجهد، لاحظنا أن قيمة "ت" بلغت (3.41) و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) لأن قيمة الدلالة الفعلية كانت (0.002) وهذا دليل على أن الفروق في تقدير أفراد العينة للعبء الناتج عن تنفيذ مهمة كإنسة الأثغام والمهمة المزدوجة هي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المهمة المزدوجة أي أن العبء الجزئي الناتج عن بعد الجهد الخاص بتنفيذ مهمة كإنسة الأثغام أكبر من العبء الجزئي الناتج عن بعد الجهد وبعبارة أخرى أن درجة مساهمة العبء الجزئي الناتج عن بعد الجهد الخاص بالمهمة المزدوجة في العبء الكلي أكبر من درجة مساهمة العبء الجزئي الناتج عن بعد الجهد الخاص بمهمة كإنسة الأثغام. وعلى خلاف النتائج السابقة التي تحققت فيها ثلاثة فرضيات جزئية، فإن بقية الفرضيات الجزئية البديلة (فرضيات البحث) لم تتحقق. فلاحظنا مع الفرضية الجزئية الثالثة الخاصة بتأثير صعوبة المهمة على بعد متطلبات الوقت، أن قيمة "ت" بلغت (1.05) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) لأن قيمة الدلالة الفعلية كانت (0.301) وهذا دليل على أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للعبء الجزئي الناتج عن بعد متطلبات الوقت والخاص بتنفيذ مهمة كانت الأثغام وتقديرهم للعبء الجزئي الناتج عن نفس البعد والخاص بتنفيذ المهمة المزدوجة ليس لها دلالة إحصائية. ولاحظنا أيضاً مع الفرضية الجزئية الرابعة الخاصة بتأثير صعوبة المهمة على بعد الأداء، أن قيمة "ت" بلغت (1.766) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) لأن قيمة الدلالة الفعلية كانت (0.088)، وهذا دليل على أن الفروق بين تقدير أفراد العينة للعبء الجزئي الناتج عن بعد الأداء الخاص بمهمة كانت الأثغام وتقديرهم للعبء الجزئي الناتج عن نفس البعد الخاص بتنفيذ المهمة المزدوجة ليس لها دلالة إحصائية. نفس الملاحظة سجلناها مع الفرضية الجزئية السادسة الخاصة بتأثير صعوبة المهمة على بعد الإحباط، بحيث بلغت "ت" (0.409) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) لأن قيمة الدلالة الفعلية كانت (0.686) وهذا دليل على أن الفروق بين تقدير أفراد العينة للعبء الجزئي الناتج عن بعد الإحباط الخاص بتنفيذ مهمة كانت الأثغام وتقديرهم للعبء الجزئي الناتج عن بعد الإحباط الخاص بتنفيذ المهمة المزدوجة ليس لها دلالة إحصائية.

وخلصنا الاستنتاج، أن العبء الكلي الناتج عن صعوبة المهمة مرده أساساً في هذه الدراسة لثلاثة أبعاد والمتمثلة في المتطلبات المعرفية والمتطلبات الجسدية والجهد في حين لم تساهم بقية الأبعاد والمتمثلة في متطلبات الوقت والأداء والإحباط في هذا العبء،

وعليه فإنه لا يمكن حصر العبء الذهني الناتج عن إنجاز مهمة ما في متغير واحد بل يتوفى على مجموعة من المتغيرات كما جاء في الخلفية النظرية لمقياس مؤشر عبء المهمة للوكالة الوطنية للفضاء والملاحة الجوية والذي حددته في ستة أبعاد بحيث تتفاوت درجة مساهمة كل بعد في العبء الكلي حسب التقدير الذاتي الذي يبديه الفرد حولها.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 01- Jourdan. Theureau, J. (2002). charge mentale notion flou et vrai problème. Toulouse France : Éditions oc tares
- 02- principes ergonomiques relatifs à la charge de travail mental.reperé à : www.iso.org/iso/fr/catalog_detail.htm (consulter le 10.03.2014)
- 03 - Gaudrey, C. (1998) terminaux à écran cathodique, études médicaux ergonomique de travail sur écran de visualisation, bulletin de psychologie 24(2).
- 04- Leplat, jacques. (2002).Eléments pour une histoire de la charge mentale. Octarés: Toulouse.
- 05- Chanquoy, L. Tricot, A. Swiller, J. (2007).la charge cognitive .théorie et application. Paris : Armand colin.
- 06- Hancock, P-A.Meshkati, n. (1988).Development of nasa-tlx (task load index): results of empirical and theoretical research, humain mental workload .52, 139-183.
- 07- jeux de démineur. reperé à :<https://friwikipedia.org/wiki/دَمِينُور> (consulter le 03.02.2014)

إستراتيجية تسيير الموارد البشري

د. ناقة عبد القادر

جامعة الجزائر 2

المؤسسات المتعددة الجنسيات، تسمية توحى بالقوة، بالنفوذ أو حتى بالسيطرة، هي توحى كذلك بالتنظيم و التحكم.

وهي ضمن كل ما ذكر من نواحي، هي قوية بحيث استطاعت النمو و التطور خارج حدودها، هي نافذة لدرجة أنها تمكنت من تكييف قوانين عالمية أو حتى دساتير دولية، بهدف العمل و النشاط دون حدود، و هي قد أحكمت السيطرة على الأسواق المحلية والعالمية، خططها في التسيير مدروسة بعناية، و تحوز كل عناصر النجاح، اقتصاديا، ماليا و حتى اجتماعيا و ثقافيا، ما هو السر؟ ، حتما سنوات من الممارسة حتى الإتقان، سنوات من الإخفاق و التجربة لصنع النجاح، أم أن هنالك إستراتيجية وراء نجاح المؤسسات المتعددة الجنسيات، إستراتيجية وجدت و تطورت في المؤسسة الأم ثم تم محاكاتها و نقلها إلى الفروع الموجودة عبر العالم فتصنع نفس نجاح المؤسسة الأم .

الكلمات المفتاحية: المؤسسات المتعددة الجنسيات، إستراتيجية، المؤسسة الأم، تسيير الموارد البشرية، نقل الاستراتيجية، تهجين، برنامج تقييم الأداء

Stratégie de gestion des Ressources Humaines :

Les sociétés multinationales représentent une puissance économique qui traverse toutes les frontières et qui fait de ses méthodes de travail et ses stratégies une nouvelle philosophie adoptés même par les sociétés locales, et afin de garder le même niveau de réussite de celui de la société mère, les multinationales et à travers les filiales, appliquent le transfert des meilleurs pratiques en gestion de manière générale et en gestion des ressources humaines en particulier, ce transfert respecte certains étapes et protocoles et surtout une stratégies bien étudié.

Mots clés : Multinationales, Stratégies, sociétés mère, Gestion de ressources humaines, Transfert.

مقدمة :

تحتاج إدارة و تسيير الموارد البشرية إلى خطط عملية تستثمر أحسن المواهب لتسيير المشاريع و رسم ممارسات النجاح، و لطالما اقترن لفظ " إستراتيجية"، بفن الحرب ومواجهة العدو¹¹⁶. حال التسيير لا يختلف عن الحروب، فالعدو الأول للمؤسسة دون شك "الفسل"، الخسارة أو حتى فقدان المكانة في السوق .

بالنظر إلى المعطيات المساعدة على نجاح المؤسسة اقتصاديا و ماليًا، يبدو جليًا أن المتغير الأكثر أهمية لمعادلة النجاح هو العنصر البشري، حيث راهنت المؤسسات المتعددة الجنسيات على هذا العنصر، ووصلت إلى نتيجة حتمية مفادها أن المورد البشري هو أساس نجاح مشروع المؤسسة¹¹⁷، عمليًا نلمس ذلك من خلال طرق تسيير الموارد البشرية، ومن خلال خطط - كما ذكرنا - عملية، ميدانية يمكن حصرها كما يلي :

● تخطيط الموارد البشرية :

يعتمد تخطيط الموارد البشرية¹¹⁸ إلى مجموعة من العمليات الإدارية و الإحصائية تهدف أساسًا إلى تقييم سوق العمل، تقييم معدّلات و نسب العرض و الطلب على اليد العاملة، ومن ثمّ تحديد احتياجات المؤسسة على المدى القصير، المتوسط و البعيد ضمن مختلف التخصصات، التقنية و الإدارية و مختلف المستويات إدارة أو تنفيذ، أخيرًا يصبح بالإمكان انتداب الموارد الأكثر تأهيلا و كفاءة للمناصب الشاغرة و في التوقيت المناسب .

● المنظور الاستراتيجي :

خلال هذه المرحلة يحاول المسيرّون إعداد دراسة استشرافية، تخص أساسًا توقع حالة السوق، الاقتصاد و كذا اليد العاملة، خلال المدى القصير، المتوسط و الطويل، حيث توضع خطط خاصة بنشاط المؤسسة، ميزانيتها، مداخلها و مصاريفها، نوعية المنتجات و كيفية تسويقها، لكن الأهمّ هو نوعية المورد البشري المراد استثماره، ما هي الكفاءات المطلوبة وهل تتناسب مع الأهداف التنظيمية و الاقتصادية، غالبًا ما تكون هذه الدراسة و الخطط موضوع اجتماعات بداية كل سنة مالية .

¹¹⁶ Michel.M.Management Stratégique.ED ADREG.France.2004.P22

¹¹⁷ Y.Réale,B.Dufour.Le DRH Stratège.EYROLLES ED

D'organisation,France, 2009,P28

¹¹⁸ Michel.M.Management Stratégique,OPcit P58

● التنبؤ و الحصول على المورد البشري :

خلال بداية السنة المالية يتم تقديم حوصلة للسنة الماضية Bilan، يتم في نفس السياق تقديم حوصلة خاصة بالمورد البشري، و تبعاً للإستراتيجية المراد تطبيقها خلال السنة الجديدة، يتم تحديد حاجات المؤسسة لليد العاملة حسب التخصصات و المستويات¹¹⁹، ويتم مقارنة ذلك مع الإمكانيات البشرية الموجودة في المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة في مرحلة أولى إلى تأهيل و ترقية الموارد الداخلية، ثم اللجوء إلى التوظيف كمرحلة أخيره لسد الحاجة و ملاً الفراغ .

● نقل الإستراتيجية :

المؤسسات المتعددة الجنسيات صنعت النجاح بفضل اعتماد أحسن طرق التسيير وأكثرها نجاعة و بفضل الإستراتيجيات المعتمدة في كل المستويات من تسيير و إنتاج و تسويق.

و تحرص هذه المؤسسات على الحفاظ على سمعتها في السوق، بل و في جميع الأسواق المحلية و العالمية، و تبعاً لذلك تقوم بنقل استراتيجيات التسيير و الخطط التي ساهمت في نجاحها إلى فروعها عبر دول العالم، بما يعرف بالتدويل .
و قد قدمت "العملة"¹²⁰، خدمة كبرى لعملية التدويل. فمحاولة محو الحدود الجمركية و اعتماد قوانين و طرق و أساليب التبادل الموحدة، و خلق مناطق للتبادل الحر ما هو إلا محاولة لتوحيد السوق، و رغم الاختلافات الخاصة بالتشريع من دولة إلى أخرى و كذا اختلاف الثقافة و القيم، إلا أن المؤسسات المتعددة الجنسيات تحاول من خلال العملة و اقتصاد السوق و حتى منظمة التجارة العالمية وضع أنماط موحدة لخدمة إستراتيجيتها و خططها الاقتصادية و المالية و هذا ما يسهل نقل خطط العمل كما يسهل اعتمادها في فروعها .

● **الدمج بين المحلي و العالمي :** ذكرنا سابقاً أن هنالك اختلافات بين الدول من حيث التشريع، من حيث الثقافة و حتى القيم. و قلنا أن فكرة العملة

¹¹⁹ Guide Lines Ressources Siemens Spa 2014

¹²⁰ Yahiaoui.D.Les outils de GRH en pratiques face à la diversité des contextes internationaux.18° congrès AGRH 19,21 Septembre 2007, Fribourg, Suisse.

و الشمولية¹²¹ ليست إلا مجرد وسيلة أو امتداد لخطط التدويل التي تحاول المؤسسات المتعددة الجنسيات نشرها¹²².

من الصعب التأثير على تشريع دولة ما، لكن إن كان ذلك ضمن اتفاقيات دولية كتلك الخاصة بمنظمة التجارة العالمية مثلاً، أمكن تعميم القوانين الدولية على حساب القوانين المحلية و هذا ما تسعى إليه المؤسسات المتعددة الجنسيات .

الثقافة و القيم هي نوع آخر، أو بالأحرى شكل آخر من أشكال الهوية التي تميز مجتمع ما عن الباقي، و لها تأثير على المؤسسة، بما أنها امتداد له بصورة أو بأخرى . لكن المؤسسات المتعددة الجنسيات تحاول عزل المجتمع المكوّن للمؤسسة عن المجتمع الكلي وعن تأثيراته من خلال خلق ثقافة داخلية هي " ثقافة المؤسسة "¹²³ و هي توليفة أو ميثاق داخلي يشمل طرف و أساليب العمل، أهداف المؤسسة و الموظف في آن واحد ثم توطيد فكرة " ثقافة الملكية "، و هي جعل العامل شريك، بل مالكا لجزء من المؤسسة بقصد حثه على المحافظة على أدوات الإنتاج و الحرص على تحقيق الأهداف المشتركة.

وفي بعض الأحيان تستغل المؤسسة أحسن القيم في المجتمع و تحاول تطويرها بجعلها من قيم المؤسسة منها لدمج قيم المؤسسة الأم و تلك الموجودة في المؤسسة الفرعية و ذلك من خلال عملية " تهجين " القيم و الثقافة العالمية و تلك المحلية في شمولي و تنفيذ محلي .

أخيراً تسعى المؤسسة المتعددة الجنسيات إلى " الموضة " في التسيير، حيث غالباً ما تلقى أساليب التسيير العالمية و الأكثر شهرة صدى على المستوى المحلي لأنها على تشكل موضة جديدة و هذا يصب في صالح المؤسسة الأم التي لا تلقى مقاومة لدى محاولتها لتطبيق أساليب في التسيير جديدة محلياً إن كانت تشكل موضة عالمية .

● اعتماد نماذج قابلة للتطبيق PMP :

ال PMP أو برنامج تقييم الأداء¹²⁴ « Performance Management Programme » هو أحد البرامج التي تتحكم في تقييم الأداء و تحفيز العاملين ضمن المؤسسة، عملياً هو برنامج مرتبط بالهوية الافتراضية لكل موظف ضمن المؤسسة، يحمل البرنامج كل

¹²¹ L.Susaeta,J.R.Pin.The Fives Phases in the transfer of HR policies and practices within MNC'S.Working paper N°724,January,2008.

¹²² Ap cit p 3

¹²³ J .Bouglet.Stratégie d'entreprise.ED BERTI,Alger,2011,P19

¹²⁴ Source and develop program Siemens , January 2011

المعلومات الخاصة بمنصب الموظف و كذا بالمسؤول الأول عنه، يحمل البرنامج مجموعة نوافذ، أحدها مخصص لتحديد أهداف الموظف و متابعتها خلال السنة المالية، و نافذة أخرى خاصة بسوق العمل للمؤسسة، به مختلف المناصب الشاغرة محلياً و دولياً .

الشق الخاص بتحديد الأهداف و متابعتها هو أهم جزء، ففي بداية كل سنة مالية « Fiscal Year »، يقوم الموظف بتحديد أهدافه للسنة القادمة و ذلك ضمن مناحي مختلفة و هي "المسؤوليات و الكفاءات"، "الجانب المالي"، "مساعدة زملاء العمل"، "تقديم الأحسن للعملاء"، "أفكار بخصوص تأدية المهام"¹²⁵.

يقوم كل موظف كما ذكرنا سابقاً بتحديد هدفٍ على الأقل ضمن النواحي التي ذكرت، أهداف لتحسين "المسؤوليات و الكفاءات"، أهداف لتحسين "الجانب المالي" للمؤسسة سواءً كانت خاصة بالإيرادات أو المصاريف، أهداف خاصة بـ"مساعدة زملاء العمل" و ذلك لزيادة المردودية و الحث على العمل الجماعي « Team-Work »، أهداف خاصة بـ"تقديم الأحسن للعملاء" من خلال تحسين صورة و منتجات و كذا خدمات المؤسسة للحفاظ على ولاء العملاء و الزبائن الحاليين و اكتساب جدد قدر الإمكان و أخيراً أهداف خاصة "تأدية المهام" حيث يسعى كل موظف إلى تحسين طرق العمل ضمن تخصصه و مجال نشاطه لتسهيل الأداء ضمن مسؤولياته و مسؤوليات فريق عمله، الأهداف التي يتم تحديدها تخضع لمجموعة من الشروط حيث تمتاز بكونها "خاصة" و "مميزة"، قابلة "للقياس"، في مجملها "طموحة" و "واقعية" قابلة للتطبيق كما أنها تخضع "لوقت" حيث بالإمكان الوصول إليها خلال نفس السنة المالية .

كل هدف يمثل نسبة مئوية، عند نهاية السنة يتم معرفة النسبة المئوية الإجمالية للأهداف و بالتالي تقييمها .

و بناءً على هذه النتائج يتم احتساب المكافأة السنوية و نسبة الزيادة في الأجر. برنامج تقييم الأداء"، يضمن استقراراً في المؤسسة، حيث يضمن رضى الموظفين لأنهم المسؤولون عن أهدافهم و تحقيقها و مقابها المادي، كما يضمن للمؤسسة التطور و التحديث من الأفكار الإبداعية لكل موظف .

● الحلول الإستراتيجية :

النجاح و الهيمنة الذي حققته المؤسسات المتعددة الجنسيات ليس مصادفة بقدر ما هو نتيجة لخطط اقتصادية و مالية و إستراتيجيات مدروسة. بالإمكان محاكاتها و النجاح

بفضلها لكن الحذر عن تطبيقها خاصة إذا تعارضت مع ما يعيقها من اختلافات اقتصادية، ثقافية أو حتى اجتماعية و هنا نذكر¹²⁶ :

✓ الرؤية The Visions :

التخطيط أو الإستراتيجية، ليست برامج لحظية، بل هي دراسات استشرافية، تخص الأهداف الواجب تحقيقها على المدى القصير، المتوسط و البعيد، تخص الأهداف جوانب اقتصادية و مالية بحتة لضمان الاستمرار في السوق، أهداف اجتماعية و ثقافية، حيث تحاول المؤسسة الاستثمار في محيط المؤسسة لضمان الاندماج و الولاء، موظفين وعملاء، والربح المادّي ليس الهدف الوحيد، بل هنالك أهداف إنسانية تنشدها المؤسسة من خلال التواجد في المجتمع المحيط، و ذلك بالسعي في المساهمة في تحسين الحياة اليومية .

✓ المسار The Rath :

من خلال تحقيق و تجسيد ما هو أهم بالنسبة للحياة اليومية و من خلال الابتكار المتواصل تسعى المؤسسة المتعددة الجنسيات لتكون جزءاً من المجتمع و من يوميات الأشخاص جزءاً من رفاهيتهم، جزءاً من أحلامهم و جزءاً منهم، الاقتراب من المستهلك لدرجة إحساسه أن كل ما يصنع يخترع، يطور و يبتكر هو فقط لخدمته، لرضاه بل ولسعادته، و حاجات المستهلك هي ما يحفز الابتكار .

✓ الثقافة Culture :

الثقافة خاصة تميز المجتمعات عن بعضها، و تبنيها يعني الإندماج ضمن تلك المجتمعات، لكن ثقافة الملكية « Owner-Ship » هي مبدأ أكثر تميزاً لصنع الولاء، فنشر هذه الثقافة بين الموظفين يدفعهم إلى التصرف على أساس أن المؤسسة ملكيتهم الخاصة، إذ؟ فالولاء لها، تطويرها و دفعها قدماً هو أكثر من مبدأ، هو طريقة حياة لمواصلة المسار. المؤسسات المتعددة الجنسيات ليست مجرد تكتلات اقتصادية تسعى إلى الكسب فقط، بل أكثر من ذلك، و كما هي جزء من الدول، هي كذلك جزء من المجتمعات، جزء من ثقافتها و أماط عيشها، أو على الأقل هذا ما تسعى إليه ، و هذا ما حققته العديد منها .

References :

- Michel.M.**Management Stratégique**.ED ADREG.France.2004
- Y.Réale,B.Dufour.**Le DRH Stratège**.EYROLLES ED D'organisation,France, 2009
- Guide Lines Ressources Siemens Spa 2014
- Yahiaoui.D.**Les outils de GRH en partiques face à la diversité des contextes internationaux**.18^e congrès AGRH 19,21 Septembre 2007, Fribourg, Suisse
- L.Susaeta,J.R.Pin.**The Fives Phases in the transfer of HR policies and practices within MNC'S**.Working paper N°724,January,2008
- J .Bouglet.**Stratégie d'entreprise**.ED BERTI,Alger,2011
- Source and develop program Siemens** , January 2011
- PMP AND 4SUCCESS SIEMENS**, January 2011
- ANNUAL REPORT SIEMENS 2014 , VISION 2020**