



جامعة البليدة 02 - لونيسي علي -

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية .



## مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. - بحوث ودراسات -

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

تصدر

عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة البليد 02 - لونيسي علي -

Labo.domrh@.com

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية :

قاعدة SKZED على الموقع WWW.AZKZAD.COM

قاعدة بيانات المنهل [www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)

## الإفتتاحية

الإبداء هو أن يخرج الإنسان من وحل الفشل إلى إنسان يضرب به المثل

وإذ كان الأمر ضا..

فبئز يدك اليوم وإذ كان اليو سوف يجمع أوراقه ويرحل..

فلديك الغد..

لا تحزرا على الأمر فهو لن يعود.

ولا تأسف على اليو فهو راحل.

لا تيأس إذ تعثرت أقدامك وسقطت في حفرة واسعة..

فسوف تخرج منه وأنت أكثر تماسك وقوة..

والله مع الصابرين

| ترتيب | العنوان                                                                                                            | تاريخ القبول | تاريخ الارسال | صفحة من - إلى |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|
| 1     | وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية | 2018-05-24   | 2018-02-22    | 5-25          |
| 2     | علاقة العدالة التوزيعية بالسلوك المنحرف في العمل                                                                   | 2018-05-24   | 2018-01-22    | 26-44         |
| 3     | سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال                                              | 2018-10-01   | 2018-01-01    | 45-60         |
| 4     | دور كفاءات الذكاء العاطفي في فعالية القيادة. دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE   | 2018-03-17   | 2017-11-07    | 61-73         |
| 5     | دور القيادة الإدارية في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري                                                    | 2018-09-22   | 2018-05-29    | 74-98         |
| 6     | دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: يسعد ربراب نموذجا                | 2018-10-07   | 2017-08-03    | 99-119        |
| 7     | دور إدارة المعرفة في تطوير أداء الكليات الحكومية في قطاع غزة                                                       | 2018-09-22   | 2018-02-20    | 120-142       |
| 8     | جودة الحياة الوظيفية رؤيا استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات                                               | 2018-09-22   | 2018-07-15    | 143-158       |

|         |            |            |                                                                                                           |    |
|---------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 159-173 | 2018-05-04 | 2018-09-22 | تتمية الموارد البشرية في المنظمات<br>المعاصرة تأصيل نظري معاصر                                            | 9  |
| 174-229 | 2018-02-14 | 2018-05-01 | تحليل بيئة الجمعيات في الأردن<br>والتخطيط الاستراتيجي لها                                                 | 10 |
| 230-247 | 2018-01-21 | 2018-10-07 | بيئة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي                                                                     | 11 |
| 248-265 | 2018-05-03 | 2018-10-07 | بيئة العمل الداخلية واثرها على الولاء<br>التنظيمي للأفراد العاملين                                        | 12 |
| 266-290 | 2017-08-05 | 2018-09-22 | اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال<br>لإدارة الأزمات "دراسة نظرية تحليلية "                           | 13 |
| 291-328 | 2018-02-13 | 2018-09-22 | المقاوالاتية المستدامة: آلية لتمكين الفرد<br>المبادر المساهمة في تحقيق التنمية<br>المستدامة               | 14 |
| 329-344 | 2018-04-07 | 2018-09-22 | الخيال العلمي وتحدي الجودة في الجامعة<br>الجزائرية                                                        | 15 |
| 345-377 | 2018-05-11 | 2018-09-22 | الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل                                                                    | 16 |
| 378-410 | 2018-06-06 | 2018-09-22 | التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية<br>واثرها على القدرة التنافسية للمنظمة                            | 17 |
| 411-428 | 2018-06-23 | 2018-09-22 | الاندماج المهني ودوره في الانضباط<br>الوظيفي لدى الموظف دراسة ميدانية في<br>الإدارة المحلية لولاية الوادي | 18 |
| 429-441 | 2018-05-28 | 2018-09-22 | الاتصال الخارجي في الإدارة المحلية                                                                        | 19 |



|         |            |            |                                                                                          |    |
|---------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|         |            |            | وعلاقته بترقية الخدمة العمومية                                                           |    |
| 442-459 | 2018-06-20 | 2018-10-01 | الإعلام الأمني ودوره في نشر ثقافة الوعي الأمني المجتمعي                                  | 20 |
| 460-490 | 2017-10-21 | 2018-09-22 | «Le défi du management face aux profils nocifs: comment les reconnaître et les gérer?!». | 21 |

وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية

الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية

د. بلخيري مراد أستاذ محاضر

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج.

### الملخص:

إنّ قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل وجه يساعدها في بلوغ أهدافها وأهداف المؤسسة عموماً كما يساهم في تحقيق أهداف الموارد البشرية أيضاً، وفي ظل الأوضاع السوسيو اقتصادية السائدة على الصعيد البيئي والتي تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة في السوق... جعل المؤسسات المعاصرة تميل إلى العمل الاستراتيجي الذي يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات الممكنة. ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المقال التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها، وفي المقابل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية، ومدى تجاوزها للأفكار التقليدية والمنظورات القديمة في الإدارة والتسيير وحتمية التوجّه إلى الاستراتيجية في كلّ عملياتها وأنشطتها. (الكلمات المفتاحية: الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية).

### Résumé:

Le plein fonctionnement de la gestion des ressources humaines l'aide à atteindre ses objectifs et les objectifs globaux de la Fondation et contribue également à la réalisation des objectifs des ressources humaines, dans les conditions économiques actuelles de l'environnement, caractérisé par l'instabilité et la concurrence sur le marché... Faire des institutions contemporaines ont tendance à travailler stratégiquement qui prend en compte toutes les variables possibles.

Dans ce contexte, nous tenterons d'identifier les fonctions et les objectifs de la gestion des ressources humaines et, à son tour, les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'établissement industriel public, la mesure dans laquelle elle a dépassé les idées traditionnelles et les anciennes perspectives en matière de gestion et d'administration et l'impératif d'aller à De la stratégie dans toutes ses opérations et activités. (Mots-clés: gestion, ressources humaines, gestion des ressources humaines)

### Summary:

The full functioning of human resources management helps it to achieve its objectives and the overall objectives of the Foundation and also contributes to the achievement of human resources objectives, under the prevailing economic conditions of the environment, characterized by instability and competition in the market... Making contemporary institutions tend to work strategically that takes into account all possible variables.

In this context, we will try to identify the functions and objectives of human resources management and, in turn, the human resources management practices in the public industrial

establishment, the extent to which it has surpassed traditional ideas and old perspectives in management and administration and the imperative to go to Of the strategy in all its operations and activities. (Keywords: management, human resources, human resources management)

## مقدمة:

عرّف العالم العديد من التطورات على عديد الأصعدة: التكنولوجي، الإداري، الثقافي والاجتماعي...، ومع التوسع المؤسساتي الحاصل، أصبحت المجتمعات المعاصرة عبارة عن "مجتمعات مؤسسات" كتعبير عن انتشار العمل المؤسسي في كلّ المجالات.

فالفردي يولد في مؤسسة هي المستشفى، ويتخرج في مؤسسة الأسرة أو الروضة، يدرس في مؤسسة المدرسة، يمارس هواياته في المؤسسات الرياضية والترفيهية... ويعمل في مؤسسات صناعية أو خدمية. وهو ما جعل الاهتمام يتزايد نحو إدارة الموارد البشرية، والتركيز على وظائفها داخل هذه المؤسسات المختلفة لتحقيق الأهداف المنوطة بها.

فوظائف هذه الوحدة الإدارية لم تكن بالشكل الذي هي عليه؛ حيث شكّلت إسهامات "فريدريك ونسلو تايلور" اللبنة الأولى لها، لتتطور تدريجياً مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي أسست لتطور العلوم السلوكية، لتأخذ البعد الإستراتيجي نتيجة زيادة حدة المنافسة في السوق، وقناعة المديرين بأنّ العنصر البشري هو السبيل الوحيدة لتقليص الفجوة في الموارد الأخرى، وكذا تحقيق الميزة التنافسية؛ من خلال ما يمكن تقديمه من أفكار وإبداع وابتكارات.

إنّ المؤسسة الجزائرية اليوم ليست بمعزل عن تلك التغيرات التي يعرفها العالم، وليست بعيدة عن التحولات السوسيوثقافية والتكنولوجية الهائلة، ومواردها البشرية لم تعد تلك الموارد التي تتسم بالبساطة وعدم التأهيل ونقص الخبرة، فهي عبارة عن رأسمال بشري -بما تحمله الكلمة من معنى- يستدعي من هذه المؤسسات إدارته بشكل إستراتيجي يضمن لها الاستفادة من خبراته وأفكاره وطاقاته؛ بما يكفل لها بلوغ الميزة التنافسية وتقليص الهوة بينها وبين منافساتها في السوق.

ويأتي هذا المقال المتواضع لإبراز الدور المتجدد لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية؛ من خلال ممارستها لوظائفها بشكل إستراتيجي يمكنها من تحقيق وبلوغ أهدافها الإستراتيجية، بدل ترك هذه الوحدة التنظيمية الهامة تتخبط في الممارسات التقليدية التي تحدّ من فعالية مواردها... مع التأكيد على ضرورة العناية بالموارد البشرية التي تملكها بشكل يكفل لها الاستفادة القصوى منها.

## 1- ضبط المفاهيم:

1-1- الإدارة: هناك العديد من التعريفات التي قدّمت لمفهوم الإدارة، سنحاول عرض بعضها باختصار،

كما يلي:

قدّم (أحمد ماهر) تعريفا للإدارة مفاده أنّها: «مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة».<sup>1</sup>

فالإدارة إذن تمثل تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف في مجملها إلى الاستفادة أو استغلال الموارد المتاحة بكلّ كفاءة وفاعلية، ومن هذه الموارد هناك الموارد البشرية التي لها خصوصيتها وميزتها التي تميّزها عن باقي الموارد التي تملكها المؤسسات المعاصرة، فهي التي تدير وتستخدم وتستفيد من باقي الموارد قصد تحقيق الأهداف، كما أنّ الأفراد العاملين لهم عقول يفكّرون بها ولهم أحاسيس ومشاعر، ولهم أيضا حاجاتهم الخاصة ما يجعل إدارتهم أمرا صعبا للغاية.

ومن هذا المنطلق قدّم (ويليام نيومان) تعريفا أكثر دقة للإدارة مفاده أنّها: «قيادة توجيهية، وضبط لجهود مجموعة معيّنة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك».<sup>2</sup>

يمكن القول أنّ هذا التعريف مركّز أكثر من سابقه وله بُعد سوسيولوجي، وفيه اعتراف ضمني أنّ الإدارة وجدت لتنظيم جهود الأفراد العاملين في المؤسسة؛ مؤكّدا أنّ المؤسسة نسق اجتماعي بالدرجة الأولى، وإدارتها تستدعي وجود قيادة تقوم بتوجيه جهود أعضاء النسق وطاقتهم نحو الوجهة المرغوبة، وهذا التعريف يبرّج مفهوم القيادة بدل الرئاسة، وهو ما يعني التوجّه نحو فكرة الرئيس القائد، أو تعيين المدير القائد الذي يستطيع استخراج ما يمكن استخراجه من الموارد البشرية بما يخدم المصلحة العامة (المؤسسة) والمصلحة الخاصة (الفرد) بنوع من الرضا والقبول ودون صراعات تنتج عن تعارض مصالح البنى المختلفة للمؤسسة. من خلال التعريفين السابقين يمكن استخلاص بعض الشروط التي يجب توافرها حتّى تكون هناك إدارة في مؤسسة ما، وهي:

- لا بد من وجود جماعة من الأفراد.
- لا بد من وجود إمكانيات مادية وبشرية مناسبة لتحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة.
- لا بد من وجود هدف محدّد أو مجموعة من الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها.
- وجود العديد من الطّرق لتحقيق الهدف أو الأهداف.
- وجود مسؤوليات وواجبات لكلّ عضو في الجماعة (المهام).
- وجود مجموعة من العمليات والممارسات لتحقيق هذه المهام.

## 1-2- مفهوم الموارد البشرية:

عادة ما نجد مراجع الاقتصاد وغيره تقسّم الموارد الاقتصادية عموماً إلى نوعين، هما:<sup>3</sup>

- الموارد البشرية.
  - الموارد غير البشرية.
- وتقسّم الموارد البشرية إلى مجموعتين، الأولى هي الموارد البشرية الاقتصادية، والتي تشير إلى الجزء الذي يملك القدرة والرغبة في العمل، والظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع تسمح بتشغيله، أمّا الثانية فهي التي تمثل ذلك الجزء من المجتمع الذي لا يقوم بأيّ نشاط اجتماعي أو اقتصادي.

فحسب هذا التعريف الذي له يأخذ بُعداً اقتصادياً يقسم المجتمع العام إلى جزئين؛ جزء له ميزة النشاط أو إمكانية النشاط إذا توافرت شروط معينة، وجزء آخر يخرج عن هذه الدائرة، فهو لا يقوم بأي نشاط اقتصادي أو اجتماعي أو أنه خامل.

إنّ الجزء النشط من السكان عادة ما يصطلح عليه بالقوى العاملة؛ هذه الأخيرة يعرفها (قاموس علم الاجتماع) بأنها: "العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرون على العمل ويبحثون عنه".<sup>4</sup>

أما (مدحت كاظم القرشي) فيضيف إلى التعريف السابق متغيّر السنّ كشرط أساسي لدخول فئة الموارد البشرية النشطة إذ يعتبرها: "ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصادياً، ويمثّل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة".<sup>5</sup> إلّا أنّ عامل السنّ يبقى محكوماً بالتشريعات المعمول بها في كلّ بلد، ففي الجزائر مثلاً من 18 إلى 60 سنة، مع إمكانية تشغيل الأفراد الذين يقلّ سنهم عن 18 من خلال تسريح أبوي، وإمكانية تمديد سن العمل لأكثر من 60 سنة حسب طبيعة بعض الوظائف التي تستدعي ذلك كالمستشارين وغيرها من الأعمال التي تتطلب خبرة كبيرة في مجال محدّد.

من خلال ما سبق، يمكن القول أنّ التعريفات تتفق من حيث المضمون لكن الفرق بينها يكمن في إدراج عوامل، مثل: السنّ، الأجر، الاستعداد، لتحديد هذه الفئة من السكان المعبرة فعلاً عن الموارد البشرية، حيث أنّنا انطلاقاً من هذه التعريفات، نستطيع إلغاء فئات: الطلبة، المعاقين، النساء الماكثات بالبيوت، موظفي الجيش والشرطة وأسلان الأمن المختلفة.

وكلّ هذه التعريفات عامة وشاملة، أو تقع ضمن نطاق "الماكرو"، فالموارد البشرية هي كلّ السكان أو كلّ الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع ما؛ أمّا الموارد البشرية التي نقصدها في هذا العمل هي تلك الموارد التي تنتمي إلى مؤسسة ما أو تقع ضمن نطاقها (يمكن للمؤسسة أن تستخدمها وقتما شاءت).

ولهذا الغرض يمكن إدراج تعريف (إبراهيم حسن بلوط) الذي يتميز بالدقّة ويعبر عن المراد من مفهوم الموارد البشرية؛ حيث يعتبرها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم إلى خمس مجموعات:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- الموارد المشاركة.
- الاتحادات العمالية".<sup>6</sup>

وهذا التعريف يُعبّر عن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات، وليست تلك المتوفرة في المجتمع، إذ أنّ المؤسسات دوماً تحتاج على عناصر جديدة يكون المجتمع مصدراً لها، وعليه فإنّنا نرى فيه جانباً من القصور. وهو الأمر الذي يضطرنا إلى صياغة تعريف إجرائي للموارد البشرية سنستخدمه في طيات هذا العمل البحثي، وعليه فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد المشاركين في رسم أهداف المؤسسة وسياساتها

ونشاطاتها وإنجاز أعمالها، وكذا تلك المتوافرة في سوق العمل وتبغى الانضمام والعمل فيها ويمكن للمؤسسة الاستجداء بها عند الحاجة.

### 1-3- إدارة الموارد البشرية:

إنَّ تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية يقودنا إلى الحديث عن رأيين في هذا الموضوع، الأول: يعتبرها نشاطاً روتينياً، يشمل النواحي التنفيذية، مثل: حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجاز وغيرها من الممارسات التسييرية الروتينية الأخرى، وهو ما ينعكس سلباً على الدور الذي تقوم به هذه الإدارة، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي. أمّا الرأي الثاني: فيعتبر أنَّ إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة أساسية في المؤسسة، ولها الأهمية نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى، وهذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري، وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.<sup>7</sup>

يعرفها (جمال الدين محمد مرسى) على أنها: "تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>8</sup>.

كما أدرج (معجم مصطلحات القوى العاملة) تعريفاً لإدارة الموارد البشرية مفاده أنها: "مجموعة الأساليب الذي تهدف إلى حسن الاستفادة بالطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خطّ واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه"<sup>9</sup>.

أمّا (عبد الرحمن العيسوي) فيعرفها بأنها: "الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها، وتوجيهها، والتنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى، والرضا التام، مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع"<sup>10</sup>.

إنَّ مجمل التعريفات التي سقناها تؤكد على أنَّ إدارة الموارد البشرية هي إدارة أو وحدة إدارية متخصصة، عادة ما توكل إليها كلُّ الأمور المتعلقة بالموارد البشرية، ولها وظائف تقوم بها، ولها دور تلعبه في المؤسسة، لعلَّ الغاية الأساسية منها هي الاستفادة ممَّا تمتلكه الموارد البشرية من مهارات وخبرات وأفكار وقدرات وطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة، مع العمل على تلبية وإشباع حاجات العاملين بما يخلق لديهم الرضا والراحة، ويدعم انتماءهم ويزيد من ولائهم لها.

إنَّ بلوغ هذه الغاية لا يكون إلاَّ إذا كانت هناك قيادة تفهم، تحسّ وتعي أهمية الموارد البشرية في العمل المؤسسي، وليس فقط مجرد مسؤول عن شؤون العاملين، بالمعنى التقليدي لممارسات مدير الموارد البشرية التي كانت لا تتعدى القيام ببعض الأمور التسييرية التي ترتبط بكلِّ ما هو روتيني؛ بل يجب أن يتعدى ذلك كلّ إلى أمور أبعد وأعمق... وهو ما يتطلب توافر ميزات بعينها في مدير الموارد البشرية، لعلَّ أهمّها أن يكون فناناً باعتبار أنَّ الإدارة علم وفنّ في آن واحد، فتكون له القدرة على تمييز ما يجب القيام به مع المورد البشري في الوقت المناسب، كما عليه أن يكون صاحب نظرة ثاقبة ورؤية إستراتيجية تتيح له التعامل بكلِّ سلاسة مع مرؤوسيه.

وعليه فإنّ إدارة الموارد البشرية هي تلك الوحدة التنظيمية التي تتولّى توجيه سلوك العاملين الوجهة المرغوبة، بما يخدم مصالحهم ومصالح مؤسستهم، وما يتضمّن ذلك من تخطيط للجهود والإشراف عليها، وتنظيمها والتنسيق بينها لضمان أفضل النتائج.

## 2- وظائف إدارة الموارد البشرية:

من خلال عرضنا لمختلف التعريفات المقدّمة للإدارة، وإدارة الموارد البشرية نلاحظ أنّ هناك بعض الوظائف الرئيسية التي يمكن أن تقوم بها أيّ إدارة مهما كانت طبيعتها، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق، وهي تلك الوظائف الإدارية التي ذكرها "هنري فايول"، وفي المقابل نجد أنّ لهذه الوحدة الإدارية وظائف متخصصة تقوم بها دون سواها، تتماشى مع خصوصية الموارد البشرية والتي تتميّز بالتغيّر المستمر والمرونة، فالأفراد لهم حاجات اقتصادية يسعون إلى تلبيةها، ولهم مشاعر وأحاسيس ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند إدارتهم، كما لهم أهدافاً يجب دمجها ضمن أهداف المؤسسة حتى لا يكون هناك تعارض بين المصالح وبالتالي يتولّد صراع وحالات عدم الرضا... وما ينجرّ عن ذلك من أفعال قد تعيق الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، كما أنّ الإنسان له عقل ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاستفادة منه وعدم إقصائه....

وتنقسم الوظائف المتخصصة التي تسند إلى إدارة الموارد البشرية -بدورها- إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة، وفيما يلي سنقوم بتوضيح مختلف الوظائف التي تقوم بها هذه الوحدة التنظيمية سواء الإدارية منها أو المتخصصة.

### 2-1- الوظائف الإدارية:

**2-1-1- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:** يعتبر التخطيط من أهمّ الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهميّة تفرضاها البيئة غير المستقرّة التي تخلفها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد<sup>11</sup>، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتمّ عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة.

ويعتبر التخطيط ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس علمية، ومعلومات موضوعية، والهادف إلى تكوين قوّة عمل قادرة على الوفاء بمتطلّبات أعمال معيّنة في تنظيم محدّد، وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً<sup>12</sup>؛ أي أنّه يمثّل: مرحلة التفكير في المستقبل بقصد:<sup>13</sup>

1- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معيّنة في المستقبل.

2- تحديد الأعداد المطلوبة لكلّ نوع من الوظائف، أي تحديد الموارد البشرية اللازمة لشغل كلّ وظيفة.

والتخطيط يتضمّن ثلاث مستويات: الأوّل يكون على مستوى المؤسسة، الثّاني يكون على مستوى القطاع، أمّا الثّالث فهو التخطيط على المستوى القومي أو على مستوى الدّولة.

وبالمثل، تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط، عن طريق تحديد الأهداف، ووضع المعايير وصياغة الخطط، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد التي تضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل.<sup>14</sup>

إنّ الحديث عن التخطيط بهذا المعنى، يقودنا إلى تصوّر أنّ هذه المؤسسات كبيرة من حيث الحجم، إذ أنّه في الصّغيرة أو المتوسطة لا يكون ضروريا وجود قسم مستقل ليقوم بهذه الوظيفة؛ حيث يتمّ ذلك من طرف صاحب العمل شخصيا، أو يتمّ بالاستعانة بأخصائيين في هذا المجال أو مكاتب محاسبة، مقابل مبلغ من المال يتمّ الاتفاق عليه، وبهذا يوضع مخطّط عمل مستقبلي، بغية الوصول إلى الأهداف، وتحقيق نتائج محدّدة بتكلفة محدّدة وفي فترة زمنية مقرّرة.

وينسحب الكلام السابق على المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث كانت في البداية تعتمد على التخطيط المركزي للموارد البشرية؛ فالتخطيط كان يتمّ بناء على الاحتياجات الوطنية وحاجة المخطّطات (الثلاثي الأوّل، الرباعي الأوّل والثاني، الخماسي الأوّل والثاني) وكانت المصادر تقريبا محدّدة؛ إذ أنّ الإطارات كانوا يتكوّنون في معاهد ومراكز وحتى جامعات ويتمّ توجيههم إلى الوظائف بشكل مباشر (هناك عقود تبرم منذ البداية بين المؤسسة أو الوزارة وبين الفرد)، وهذا الأمر كان في البداية بسبب غياب التأهيل ونقص الخبرة والمعرفة بالصناعة، ليكون النموذج التيلوري الذي يعتمد على تكوين الأفراد وتقسيم العمل إلى أبسط أجزائه هو النموذج الأصلح حسب القائمين على الصناعة الجزائرية آنذاك.

وعليه فإدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية آنذاك لم يكن لها دور فاعل في عملية التخطيط، بل كانت تقتصر على الممارسات التقليدية في تسيير الموارد البشرية لا غير، وبالتالي كانت مهمّشة عن ممارسة المهام المتخصصة. بيد أنّها اليوم ملزمة بأن تعتمد على التخطيط الإستراتيجي الذي يجعلها تأخذ في الحسبان كلّ السيناريوهات الممكن حدوثها على صعيد سوق العمل والمنافسة المرتقبة في السوق وما إلى ذلك.

**2-1-2- التنظيم (تنظيم الموارد البشرية):** يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط؛ حيث يتمّ تحويل كلّ ما حُطّط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ<sup>15</sup>، فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثمّ تطوّرت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التّغيير<sup>16</sup>. وبهذا فإنّها مرّت بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس، الأدوار والمراكز التي تتضمنها كلّ وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

وإدارة الموارد البشرية تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل؛ حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية، قصد تسهيل إنجاز الأهداف المبيّنة في الخطة، وتشتمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين العمّال والإدارة العليا، وكذلك العمل على التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيّد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة العامّة.<sup>17</sup>



وفي المؤسسات الجزائرية في بداياتها كانت تعتمد على التنظيم التيلوري إلى أبعد حد؛ حيث كان هناك تقسيم للعمل يمكن به تجاوز القصور الموجود لدى الموارد البشرية التي كانت زراعية في أغلبها، وبالتالي كانت تلك المؤسسات تتكوّن من بنيتين الأولى هي الإدارة والتي تقوم بالمتابعة والرقابة والسهل على إنجاز الأعمال كما هو مخطّط له من مصلحة المناهج... والثانية هي العمّال الذين توكل إليهم مهمّة الإنجاز دون أيّ تدخّل منهم في اختيار الطرق أو الوسائل وغيرها، ليكونوا بمثابة آلات أو تابعين للآلات على أكثر تقدير.

**2-1-3- التّوجيه:** هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبارها تكون مباشرة على الأفراد.

وتتميّز هذه الوظيفة بأنّها وظيفة مركّبة؛ كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلّق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوّعة، فالتوجيه يتمّ إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.<sup>18</sup>

والتّوجيه أصبح يُعنى بالسلوك الإنساني في العمل، فإدارة الموارد البشرية لم تعد تكتفي بتنظيم الأفراد وتوزيعهم بطريقة علمية وموضوعية وفق هيكل تنظيمي معيّن، يتم فيه توضيح وتحديد المهام والسلطة والعلاقات الوظيفية؛ بل أصبحت تعمل على التنبؤ بسلوكهم وتفاعلهم مع زملائهم ومع الوسائل المستخدمة في العمل...، كما أنّها أصبحت تقوم بإدارة المسار الوظيفي للعامل، وإدارة الأداء...

وهذه الوظيفة لم تكن على قدر كبير من الأهمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ذلك أنّ التوجه العام للدولة آنذاك كان يعمل على تعبئة القوى العاملة، ولعلّ هذه الوظيفة كانت موكلة بقدر كبير إلى النقابات العمالية التي كان لها دور كبير في هذا المجال، فالمركزية التي كانت متّبعة في التسيير في ستينيات القرن الماضي إلى الثمانينيات حدّ بشكل كبير من لعب قسم إدارة الموارد البشرية لوظيفته التنظيمية، فالهياكل كانت مستوردة مع المصانع وليس لها مجال للتصحيح أو إدخال تعديلات بل فقط مساعدة الإدارة العليا على التعبئة فقط.

**2-1-4- الرّقابة:** تؤسّس هذه الوظيفة عمليات الرّقابة للتأكّد من سير الأحداث وفق ما هو مخطّط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، وتكون الرّقابة على الموارد المادية والبشرية على حدّ سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضاً<sup>19</sup>، هذا فيما يخص الإدارة العليا. أمّا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمّن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتّخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتّى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حدّ ذاتها.<sup>20</sup>

وتبرز ضرورة الرقابة، حين تتوافر أسباب تؤدي إليها، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>21</sup>

❖ كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإدارية.

❖ كونها تفيد في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الأداء.

❖ كما تفيد في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية.

❖ وتفيد في تقييم الأداء ومعدلات الإنتاج وتعديل أو تطوير الخطط والاستراتيجيات.

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية كانت تلعب دورا رقابيا بامتياز وذلك من خلال الصلاحيات التي كانت تُعطى لها، من خلال دورها في متابعة العاملين وحيازتها دفاتر الحضور والانصراف، وإمكانية الخصم من رواتب العاملين باقتراح من تلك الإدارة وأيضا اقتراح الترقيات وغيرها من الأمور التي تستدعي وجود رقابة، فرغم أن وظيفة هذه الوحدة استشارية - في أغلب الأحيان - إلا أنها تملك المعلومات التي تفيد المدير أو المسؤول في اتخاذ القرار.

ونتيجة التطور الذي عرفته المجتمعات الصناعية المختلفة، واكتساب الموارد البشرية فيها للقيم الاقتصادية المختلفة الضرورية، والوعي الناجم عن ارتفاع معدلات التعليم في تلك الدول، والتطور التكنولوجي الهائل...، ظهرت بعض النظريات الحديثة التي أسست لنوع جديد من الرقابة وهو الرقابة الداخلية أو الذاتية، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق ثقافة تنظيمية تقيم الرقابة الداخلية (الذاتية)؛ من خلال توعية الفرد بأهميته، خلق آليات جديدة للتقييم والمتابعة، إشراك الفرد في وضع الخطط والاستراتيجيات، وكذا الأهداف والوسائل... وأيضا تدع له حرية كاملة أو جزئية للقيام بعمله. وهنا نقصد نظرية اللامركزية المتناسقة لصاحبها (ألفرد بريشارد سلوان) الرئيس المدير العام لشركة جنرال موتورز كومبني، ونظرية الإدارة التشاركية بالأهداف للفرنسي (جيلينيه) والإدارة بالأهداف (لبيتر دراكر)، والنظرية الموقفية وغيرها.

**2-2- الوظائف المتخصصة:** تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين - كما سبقت الإشارة إلى ذلك - وهما:<sup>22</sup> الوظائف الرئيسية والوظائف المساعدة.

### 2-2-1- الوظائف الرئيسية:

**أولا- تصميم العمل:** تشمل هذه الوظيفة كلاً من: تحليل الوظائف وتوصيفها.

**-تحليل الوظائف:** يُقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال: تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها<sup>23</sup>.

ويقول (أحمد سيد مصطفى) بهذا الصدد: "تهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة، والمسؤوليات، والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة"<sup>24</sup>.

**-توصيف الوظائف:** يقصد بتوصيف الوظائف: "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة"<sup>25</sup>.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، "ويكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف لأداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة"<sup>26</sup>، وعليه فإن توصيف الوظائف هو:

كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط أو وظيفة، بعد القيام بعملية التحليل والدراسة؛ حيث يتضمن هذا الوصف، موقع الوظيفة، الإشراف، المسؤوليات والواجبات، المهارات الواجب توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة؛ حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء الكشف عن المعلومات وثيقة الصلة والخاصة بالعمل، والمتعلقة به، والمتعلقة لإنجازه؛<sup>27</sup> إذ تقوم بتحديد ثلاث عناصر أساسية وهي:<sup>28</sup>

\*مخرجات العمل Out Put: والتي تتضمن النتائج المترتبة عن تنفيذ هذا العمل سواء سلع أو خدمات.

\*أنشطة العمل Tâches: وهي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيقاً للنتائج أو المخرجات.

\*أما العنصر الثالث فهو مدخلات العمل InPut: والذي يمثل الموارد اللازمة للقيام بالأنشطة وإنتاج المخرجات، هذه الموارد تكون مادية وبشرية وتكنولوجية وحتى في شكل معلومات.

فتحليل العمل هو الوسيلة التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة والدراسة العلمية، وأيضا تحديد الواجبات التي تحتويها الوظائف من ناحية ودرجة الكفاءة أو المسؤولية من ناحية أخرى<sup>29</sup>، إذ أن القيام بتحليل الوظائف، يتجسد في ملخص يعبر عنه بتقرير دقيق يتضمن كل ما يتعلق بالوظيفة والشروط التي يجب أن تتوفر في شاغلها، وهو ما يُعرف بتوصيف الوظيفة.

وهذه الوظيفة كذلك كانت معطلة في سنوات الاشتراكية في الجزائر بين 1967 و 1989 فالمؤسسات -كما سبقت الإشارة إليه- كانت تولد وفق صيغة "المفتاح في اليد" فقد كان يتم استيرادها كاملة من الدول التي جرى عقد اتفاقيات معها بهذا الشأن مثل: ألمانيا، النرويج، النمسا، الاتحاد السوفييتي ويوغوسلافيا سابقا وغيرها. وعليه فقد كان الاستيراد شاملا لطرق العمل وتوصيف الوظائف... كما أن الوظائف كانت مدروسة مسبقاً، على أن الواجبات التي تتضمنها كل وظيفة تضمن إنجاز العمل المطلوب.. وهكذا حتى العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية كانت وظائفهم محددة سلفاً كغيرها من الوظائف التي يتألف منها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة.

إلا أن مفهوم تصميم العمل تحول بدوره ليصبح في التوجه الإستراتيجي الحديث يعرف بـ"إعادة هندسة العمل Job Re-Ingeering" فالتغير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية، والبيئة الاقتصادية، وكذا إستراتيجية المؤسسة حتم على إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المؤسسة؛ لتخلق وظائف تثير شغليها وتحمسهم، وتمنحهم الحرية والمسؤولية في ممارسة المهام الموكلة إليهم، كما توفر لهم هذه الوظائف مجالا للتطوير وتنمية الذات؛ بغية تفعيل أدائهم واستغلال الموارد المادية على أكمل وجه.<sup>30</sup>

#### ثانيا: التوظيف:

تتضمن هذه الوظيفة العمليات التالية: الاستقطاب والاختيار المهني، إضافة إلى التعيين.

أ-الاستقطاب: يشير الاستقطاب لفظاً إلى "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"<sup>31</sup>.

وحسب (فرج عبد القادر طه) فهو: "اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة"<sup>32</sup>.

أما (راوية حسن) فنقول بخصوص الاستقطاب أنه: "يتضمن البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"<sup>33</sup>.

وكلّ هذه التعريفات تتفق على أنّ الاستقطاب هو: التّقيّب والبحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم الشّروط، وجذبهم بأعداد كبيرة، وهذا وفق طرق وأساليب محدّدة ومدرّسة.

**ب-الاختيار المهني:** يعني الاختيار: "البحث والتّقيّب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملك وظيفة ما"<sup>34</sup>. فهو "الوظيفة التي تهتمّ بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتّبعة"<sup>35</sup>.

فالاختيار المهني يعني: "مساعدة الشّخص الصالح للوظيفة الشاغرة، وتعتمد هذه العملية على المطابقة بين تحليل العمل وتحليل الفرد"<sup>36</sup>، فإذا كانت هناك وظيفة شاغرة تعتمد على العزلة، فإنّه من غير الممكن اختيار شخص اجتماعي لممارسة هذه الوظيفة، وعليه يجب اختيار كافة الرّاغبين في العمل بعناية، كما يجب أن تكون طرق الاختيار كاملة بقدر الإمكان؛ بحيث تقلّل خطر قبول أشخاص في وظيفة لا يصلحون لها، وبالتالي يكون تفادي تكاليف التّدريب والتّكوين، وتبديد الجهود في غير محلّها.<sup>37</sup>

فالاختيار المهني هو: المرحلة التي يتمّ فيها تصفية المترشحين الذين تمّ استقطابهم، عن طريق إجراء تحليل دقيق لكلّ فرد، بما يتطابق مع تحليل العمل، وذلك باستخدام طرق علمية معيّنة.

**ج-التّعيين (استلام الوظيفة):** بعد اجتياز المترشّح لخطوات الاختيار، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصّة بجميع المترشّحين للعمل لديها، وتحليل وتفسير البيانات، وإصدار القرار بشأنها، أمّا بالرفض أو الموافقة؛ فإذا كان القرار بالرفض فإنّ هذه القرارات تُحفظ في ملفّ واحد، أمّا في حال الموافقة على التّعيين، فإنّها تخصّص ملفًا خاصًا لكلّ منها يحتوي على كلّ مصوغات التّعيين بما فيها مقرر أو أمر التّعيين.<sup>38</sup>

فعند اختيار الفرد للعمل بالمؤسسة يجب العناية به، نظرًا لما للأيام الأولى للعمل من أثر على نفسيّته، وعلى مستقبله الوظيفي فيها، ويكون ذلك عن طريق منح العامل الجديد شعورًا بالنّقة، وإزالة الشّعور بالعجز والجهل الذي يجعله يرى نفسه أقلّ مستوى من زملائه، ويكون ذلك بالترحيب به، وإعطائه فكرة عامّة عن المكان الذي سيعمل به، ونوع النّشاط والمهام التي يؤديها، وكيفية إنجازها في أقلّ وقت وبأقلّ جهد، وتوضيح حقوقه وواجباته، كما تقوم الإدارة بإعلامه بمقدار الرّاتب الذي سيحصل عليه، كما يشرح له نظام العلاوة والترقيات بالمؤسسة، والآثار التي تترتّب عن الغياب أو تكرار التأخير ونظام التّأمين وغير ذلك من المعلومات التي يحتاجها العامل أو الموظّف الجديد.

ويمكن زرع روح الاعتزاز في نفس العامل الجديد، وإشعاره بالفخر بعمله في المصلحة أو الورشة أو القسم أو الدائرة أو المؤسسة عمومًا، وذلك بتقديم ملخصات أو نشرات تصف عمل المؤسسة، تاريخها وماهية أهدافها.

فإذا قامت الإدارة بهذه الممارسات منذ البداية، تكون قد تعاملت مع العضو الجديد في المؤسسة بطريقة إنسانية، بإدماجه في محيط العمل بصورة إيجابية تساعده على خلق علاقات اجتماعية طيبة مع

زملائه، ومسؤوليه وكذا مرؤوسيه، وذلك بغرض رفع روحه المعنوية، وخلق الاعتزاز في شخصه، وتقديم أكبر جهدٍ وطاقة لتحقيق الأهداف الوظيفية خصوصاً وأهداف المؤسسة والمجتمع عموماً.

ويعتبر التوظيف المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية، ومكملة بعضها لبعض، في علاقة تجعل التوظيف أسهل وأنجع، فهو آخر إجراء يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وفي المؤسسة الصناعية الجزائرية كان توظيف الإطارات والمشرفين يتم بشكلٍ مركزيٍّ على مستوى وزارة الصناعة الجزائرية، فكما ذكرنا سابقاً كانت هناك عقود تُبرم مع الأفراد الذين اجتازوا البكالوريا، ويدرسون في الجامعات أو أولئك الذين يتكئون في مراكز التكوين المهني، أو تجري مسابقات عامة لمن سيشغلون الوظائف التنفيذية وهي في أغلب الحالات مركزية والتأجرون يتم تكوينهم في مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة المشغلة، والمتفوقون يرسلون إلى البلد الأصلي الذي جرى استيراد المصنع منه لتلقي تكوين أكثر عمقاً... وهكذا فقد كانت أيضاً إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية آنذاك مستبعدة.

وفي الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية لم تعد عمليات الاستقطاب، الاختيار والتعيين تتم على أساس انتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة تطبيقاً لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، لأن هذا المبدأ أصبح متقادماً؛ كون التوجه الحديث يقوم على توظيف الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة، لأن تنفيذ الأعمال لم يعد فردياً كما في السابق بل أصبح جماعياً، فضمن فريق العمل يمارس الفرد مهام متنوعة، ويتبادل الأعمال مع زملائه.. كما أن المؤسسات المعاصرة أصبحت بحاجة إلى عمال مهرة، يملكون مهارات متعددة؛ بحيث تتمكن من تشغيلهم في عدة وظائف حسب الحاجة، كما أصبح التحكم في الإعلام الآلي والتكنولوجيا شرطاً للتوظيف. وهذه الظروف والمعطيات الجديدة فرضت على إدارة الموارد البشرية العمل على تطوير برامج الاستقطاب والاختيار، للكشف عن وجود مهارات متعددة لدى هذه الموارد.<sup>39</sup>

### ثالثاً: تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة (منصب) أو عمل، وتحديد الأجر الخاص بها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات النسبية للوظائف المتاحة، وهذا طبقاً لطرق معينة -ولسنا بصدد تناولها في الوقت الحالي-، في حين نجد أن الحوافز تمثل منح مقابل عادل للأداء المتميز<sup>40</sup>، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي، فتظهر بذلك الحوافز الفردية والجماعية، المادية أو المعنوية، كما نجد حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل، وهو ما يعرف بالمردودية أو توزيع الأرباح.

وفيما يخص هذا المتغير لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، لم يكن لها أي دخل -وربما مازال- في عملية تقييم الوظائف ووضع الأجور لأن ذلك يكون دائماً إما من التوظيف العمومي أو من وزارة العمل أو بتدخل من وزارة المالية والتي تقوم بدراسة الأجور ومستوى المعيشة ووضع سلم معين ما على الإدارات المختلفة إلا الالتزام به، وهنا عادت وظيفة إدارة الموارد البشرية مرة أخرى لتكون تنفيذية فقط، ولا تملك الحق في تصميم نظام الأجور.

لقد أصبت نظم دفع الأجور تقوم على أسس جماعية، ما جعل إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى استخدام معايير دفع جديدة أيضا تتماشى والتغيرات الحاصلة، ومنها نذكر: جودة الأداء، تعظيم مخرجات العمل، الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء، تحقيق وفورات (توفير) في تكاليف التشغيل وحسن استخدام الموارد المادية. وبذلك تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكاليف إلى اعتبارها استثمارات لها عوائدها؛ على أساس أن التعويضات من الحوافز المادية التي تخلق الدافعية للأداء الجيد وتحقيق الجودة المطلوبة لإرضاء الزبائن، وخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.<sup>41</sup>

#### رابعاً: تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

حيث تقوم المؤسسات بمنح مواردها البشرية مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض أو العجز أو البطالة وغيرها من المزايا التي تختلف من مؤسسة لأخرى، كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، أو اجتماعية، أو رياضية وقانونية، وقد يتجاوز ذلك إلى الإسكان والمواصلات والعطل والرحلات الترفيهية وغيرها، وتقع مسؤولية كل ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة؛ حيث توكل إليها هذه المهمة.

#### خامساً: التكوين والتدريب:

تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب والتكوين بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة.

ويتم ذلك بالاستناد على الخطة الموضوعية مسبقاً؛ حيث تحدّد فيها احتياجات الأفراد للتدريب أو التكوين، والأساليب والطرق المناسبة لذلك، وتحديد الأماكن التي ستجري بها عملية التكوين أو التدريب، كما تعمل على تقييم البرامج التدريبية والتكوينية المقترحة والمعمول بها.

إنّ النظرة إلى التدريب على أنّه نشاط وظيفي، ويتسم بالمحدودية من أجل تفادي الأخطاء في الأداء، ورفع المهارات الحالية قد تلاشت؛ لتحل محلها أنّ التدريب إستراتيجية مستمرة تقوم على: التعلم، التدريب والتنمية، والغاية منها دعم المورد البشري ومساندته وتمكينه من أداء عدّة أعمال في الحاضر والمستقبل، وضمن فريق عمل ينتمي إليه. فعملية التعلم، التدريب والتنمية المستمرة تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات الداخلية والخارجية، لتصبح النظرة استثمارية، تحقّق: العوائد، جودة المنتج، رضا العملاء وزيادة تنافسية المؤسسة.<sup>42</sup>

#### سادساً: تقييم الأداء:

تهتمّ جلّ المؤسسات المعاصرة بتقييم أداء مواردها البشرية، ويتمّ ذلك وفق أساليب علمية مختلفة مثل:<sup>43</sup> طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص، طريقة الترتيب البسيط، أو طريقة المقارنة بين العاملين، أو طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة الاختيار الإجمالي أو طريقة الوقائع الحرجة وغير ذلك.

وغالباً ما تُسند مهمة التقييم إلى الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء أو الإنجاز باعتبارهم الأجدر والأكثر خبرة ودراية بحوثيات العمل وطرق الأداء...إلخ.

وفي ظلّ التغيّرات الحديثة وخاصة طرق الأداء من فردي إلى جماعي، تغيّر تقييم الأداء الذي كان يقوم على أساس الأداء الفردي؛ ليحلّ محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، وباستخدام معايير تقييم جديدة، وهي:<sup>44</sup>

-التكلفة.

-الجودة.

-الوقت.

-خدمة العملاء وإرضائهم.

#### سابعا: تخطيط المسار الوظيفي:

وفيه يتمّ التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة وخاصة ما تعلق منها بالنقل والتحويل، الترقية، أو التدريب والتكوين وغيرها، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية بحاجة دائمة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

وفيما يخصّ تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين يمكن القول أنّه من الممارسات الغائبة تماما عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية، وإلاّ كيف نفسّر بقاء بعض العاملين في منصب واحد طيلة مسيرته العملية في مؤسسة بعينها، أو كيف نفسّر دوران العمل الذي كانت تعرفه قطاعات العمل المختلفة وخاصة الصناعية منها...

#### 2-2-2- الوظائف المساعدة:

في مقابل الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة، فهي تقوم بوظائف أخرى، فيه من يرى بأنّها مساعدة، وهو ما سنأتي على توضيحه وشرحه في الفقرات الموالية:

**أولا: العلاقات مع النقابات:**

وتعالج خلالها إدارة الموارد البشرية الشكاوى المقدّمة من العمّال في حق الإدارة، والنزاعات العمالية، قضايا الفصل من الخدمة، والتأديب وما إلى ذلك، وبذلك تكون حلقة وصل بين العمّال وممثليهم والإدارة العليا للمؤسسة.

لقد انحصرت هذه الوظيفة في السابق على قيام إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) بالتفاوض مع النقابات للتوصل إلى اتفاقات بينهما ترضي الطرفين (أرباب العمل-العمّال)، في الأمور المتعلقة بالتعويضات المالية وبعض المزايا الوظيفية، وكان كلّ طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر. وتجنّب المشاكل مع النقابة قدر الإمكان؛ لأنّها تعتبر عدواً يهدّد مصالح المؤسسة. ليتغيّر هذا التوجّه في ظلّ التحوّل الإستراتيجي إلى السعي لتحقيق التعاون والوفاق بين المؤسسة والنقابة، وإقامة علاقات حسنة وزرع الثقة المتبادلة. ولقد تطلّب هذا الوضع من إدارة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابات وتطويرها بشكل دائم وتعديلها كلّما تمّ تغيير القيادات النقابية... هذا ولم تعد علاقات العمل محصورة بين طرفين فقط بل امتدت إلى الحكومات التي تصدر القوانين والتشريعات التي غالبا ما تحكم عمل إدارة الموارد البشرية.<sup>45</sup>



## ثانياً: أمن وسلامة العاملين:

ويتمّ خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن والحماية وسلامة العاملين، والصّحة والاتجاهات النفسية والاجتماعية السّليمة لهم.

ويتمّ العمل من خلال التّحسيس والتّوعية، التّعليم والتّدريب المستمرين كما يتمّ التّركيز دائماً على المورد البشري للحفاظ عليه وعلى سلامته حفاظاً عليه؛ نظراً لقيّمته وتقديراً للخسائر المادية التي يمكن أن تحصل نتيجة إصابته، وكذا الفراغ الذي يمكن أن ينتج بسبب توقّفه على العمل...

## ثالثاً: ساعات وجداول العمل:

تتمّ هذه الوظيفة حين تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد ساعات العمل، أوقات العطل، والراحة والإجازات، وفقاً لنظام يناسب طبيعة عمل المؤسسة، وبما يتماشى والقوانين السّائدة في الدّولة، ومحاولة وضع نظام يكفل كفاءة العمل، ويمنح الرّضا والقبول للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وهذا بمراعاة التّغيرات والضغوط البيئية الممكنة.

## 3- أهداف إدارة الموارد البشرية (البعد الاستراتيجي):

إنّ قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المبيّنة سابقاً على الطّريقة المثلى يسمح لها -لا محالة- من تحقيق جملة من الأهداف ذات البعد الإستراتيجي، والتي يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعّالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التّنظيمات المعاصرة، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة، عمومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، ويتولّد من هذا الهدف المباشر أهداف أخرى، يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>46</sup>

لـ الأهداف الاجتماعية.

لـ الأهداف التّنظيمية.

لـ الأهداف الوظيفية.

لـ الأهداف الإنسانية.

## 3-1 الأهداف الاجتماعية:

تتمثّل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككلّ، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التّوازن بين الأعمال وشاغلها؛ أي الفرص المتاحة والطّاقات المتوافرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، ممّا يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفّر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوّة العمل وتجنّب الاستخدام غير السّليم للموارد البشرية قصد تفادي هجرة الكفاءات.<sup>47</sup>

وبهذا فإنّ إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التّطوير والنموّ في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحدّدات الاجتماعية في هذا الخصوص، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل



والعاملين، فهي في ضوء تحقيقها للأهداف المجتمعية تتقيد بالقوانين والتشريعات، وكل المتغيرات البيئية الموجودة سواء أكانت داخلية أم خارجية.

### 3-2- الأهداف التنظيمية:

تعبّر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم؛ حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الأهداف أساساً في:<sup>48</sup>

- **تعظيم إنتاجية المؤسسة:** ويتحقق ذلك من خلال اقتراح وتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

- **الوقاية التنظيمية:** ويتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائماً، في وجه الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم.

وهناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين، وتتمثل في:<sup>49</sup>

✍ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.

✍ توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جواً مناسباً للإنتاج.

✍ اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

✍ الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.

✍ رعاية العاملين وتقديم الخدمات اللازمة.

✍ تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، ودفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

### 3-3- الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدّة وظائف متخصصة، فيما يتعلّق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة، وفقاً لحاجاتهم، فإذا تمّ القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة، فإنّ ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، ممّا ينعكس إيجاباً على الأداء، والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل، والرضا عن الوظيفة والزّلاء، وتدعيم روح الانتماء وغير ذلك من الإيجابيات؛ بيد أنّه إذا لم تمارس الإدارة المعنيّة تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإنّ ذلك يؤدي حتماً إلى حدوث مشكلات عديدة تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة ضمن الخطة العامة للمؤسسة.

### 3-4- الأهداف الإنسانية:

تتمثّل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية والسّوسيو-اقتصادية، وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلّعات المختلفة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطورّ والتقدّم، عندما يصبحون مؤهلين للتّرقية، وكذا توفير ظروف عمل جيّدة تساعد على الأداء بشكل أفضل<sup>50</sup>، كما أنّها تُحدّ من الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتعمل على تفادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة؛ من خلال توفير سياسات موضوعية ومدرّسة، بداية بالتوظيف الجيد للعناصر

---

المتوافرة في السّوق، ومنحهم برامج تدريبية جيّدة، ووضع سياسات عادلة للأجور والعلاوات، والعمل على الحفاظ على رأسمالها البشري.

## الخاتمة:

من خلال ما تقدّم نستنتج أنّ العمل الإستراتيجي أصبح حتمية لا بد منها؛ إذ على إدارة الموارد البشرية التفكير والعمل وفق منهج إستراتيجي يمكّن المؤسسة من بلوغ أهدافها الإستراتيجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال القيام بالوظائف المختلفة بشكل يحمل رؤية ورسالة واضحتين.

إنّ قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة من شأنه الإسهام في وصولها إلى أهدافها الإستراتيجية وظيفية كانت أو تنظيمية أو حتى المجتمعية.

ومن هذا المنطلق وجب على إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الصناعية العمومية والخاصة -على حد سواء- العناية بالموارد البشرية، واتخاذ العمل الإستراتيجي سبيلا لتحقيق الأهداف، وهو ما يعكس الاستثمار الأمثل في هذه الموارد التي تتميز عن باقي الموارد الأخرى بخصوصيتها، سواء على مستوى التطوير، التنمية والإبداع والابتكار... وهو ما قد يكفل لهذه المؤسسات تقليص الهوة التكنولوجية والمعرفية بينها وبين منافساتها في السوق.

كما يجب على هذه المؤسسات وضع الأفراد المناسبين لشغل وظيفة مدير موارد بشرية، يملك المؤهلات اللازمة لا العلمية وحدها، بل حتى ملكة التعامل مع الآخرين، فهم العاملين، القدرة على التواصل والإقناع... والأهم أن يكون مؤمنا بالموارد البشرية في عملية العمل.

إنّ قيام مؤسساتنا بهذا العمل سيُغلق المجال على المتطفّلين على وظيفة مسؤول أو مدير الموارد البشرية، من أولئك الذين لهم خبرة في مجالات المحاسبة والمنازعات القانونية وتسيير الأفراد بالمفهوم التقليدي... والذين يميلون إلى حماية المؤسسة من الوقوع في أخطاء قانونية واقتصادية قد تضرّها، بدل تقادي هذه الأخطاء والنزاعات باعتماد طرق إنسانية في الإدارة والتسيير تسمح من بتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية على جميع الأصعدة وبشكل إستراتيجي، ويضمن لها البقاء، الاستمرار والتطور بسواعد أعضائها الذين يملكون عقولا وأفكارا بناءة، ولهم قدرة كبيرة على تجويد العمل وتقليص الهوة بينها وبين منافساتها في السوق.

## الهوامش:

- 1- ماهر، أحمد: "الإدارة، المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/ 2004، ص10.
- 2- مرسي، سعيد عبد: "عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دت.
- 3- أبو بكر، مصطفى محمود: "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص52.
- 4- غيث، محمد عاطف: "قاموس علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص265.
- 5- القريشي، مدحت كاظم: "الاقتصاد الصناعي"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص113.
- 6 - بلوط، إبراهيم حسن: "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17.
- 7- عبد الباقي، صلاح الدين محمد: "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص15.

- 8- مرسى، جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16.
- 9- زكي، بدوي أحمد، مصطفى، محمد كامل: "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1984، ص138.
- 10- العيسوي، عبد الرحمن: "سيكولوجية الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص30.
- 11- رزيق، إيهاب صبيح: "الإدارة، الأسس والوظائف"، سلسلة الإدارة في أسبوع، ع2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص11.
- 12- السلمي، علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص147.
- 13- الصيرفي، محمد: "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ"، ط1، ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص53.
- 14- ديسلر، جاري: "إدارة الموارد البشرية"، ت/محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة/عبد المحسن عبد المحسن جودة، ط8، دار المرجع، الرياض، السعودية، 2003، ص39.
- 15- العتيبي، صبحي: "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص116.
- 16- الشريف، علي: "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص255.
- 17- ديسلر، جاري، المرجع السابق، ص34.
- 18- العتيبي، صبحي، المرجع السابق، ص135.
- 19- الشريف، علي، مرجع سبق ذكره، ص ص367 369.
- 20- ديسلر، جاري، مرجع سابق، ص34.
- 21- صبيح، إيهاب، مرجع سبق ذكره، ص 168.
- 22- ماهر، أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص29 30.
- 23- اللوزي، موسى: "التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002-2003، ص69.
- 24- مصطفى، أحمد سيد: "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"، ددن، دب، 2000، ص106.
- 25- عبد الباقي، صلاح الدين محمد: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص83.
- 26- ماهر، أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص74.
- 27- بوخمخ، عبد الفتاح: "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، فيفري 2001، ص91.
- 28- السلمي، علي: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص ص416 417.
- 29- عويضة، كامل محمد محمد: "علم النفس الصناعي"، مراجعة/محمد رجب البيومي، ط1، سلسلة علم النفس، ع13، دار الكتب العلمية، لبنان، 1996، ص27.
- 30- عقيلي، عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص79.
- 31- ماهر، أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، ط5، مرجع سابق، ص141.
- 32- طه، فرج عبد القادر: "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ط1، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص159.
- 33- حسن، راوية: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص103.

- 
- 34- غربي، علي وآخرون: "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص95.
- 35- بلوط، حسن إبراهيم: مرجع سابق، ص195.
- 36- سلاطينية، بلقاسم: "التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر"، دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995-1996، ص44.
- 37- المرجع نفسه، ص ص44 45.
- 38- حسن، عادل، زهير، مصطفى: "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978، ص246.
- 39 - عقيلي، عمر وصفي: المرجع السابق، ص80.
- 40- ماهر، أحمد: "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص29.
- 41 - عقيلي، عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص82.
- 42- المرجع نفسه، ص80.
- 43- السلمي، علي: "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب، مصر، دت ن، ص ص231 232.
- 44 - عقيلي، عمر وصفي، المرجع السابق، ص81.
- 45- المرجع نفسه، ص ص81 82.
- 46- عباس، سهيلة محمد ، علي، حسنين علي: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص23.
- 47 زويلف، مهدي حسن: "إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص31.
- 48- مرسى، جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص37 38.
- 49- المرجع نفسه، ص39.
- 50- زويلف، مهدي حسن: "إدارة الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص31.

## علاقة العدالة التوزيعية بالسلوك المنحرف في العمل

د. رابح الله عبد القادر.  
أ. دغمان بوبكر الصديق.

### الملخص

تهدف هذه المداخلة الى تسليط الضوء على أحد أهم المتغيرات التي تؤثر في سلوك العمال داخل التنظيمات، وهي العدالة التوزيعية وكذلك علاقتها بالسلوك المنحرف في العمل الذي أصبح يمثل مشكلة عالمية أخذت في الزيادة والانتشار، مع تفسير طبيعة العلاقة بينهما من خلال نظرية التناظر المعرفي لفستجر. وتوصلنا الى أن العامل بطبيعته الانسانية لا يحتمل عقله التناقض بين الافكار التي يحملها بل يسعى دائما لتحقيق الانسجام بينها، وإن لم يستطع ذلك يحاول ايجاد مبررات لذلك، حتي يريح عقله من ألم التناقض.

الكلمات المفتاحية: العدالة التوزيعية، سلوك العمل المنحرف، التناظر المعرفي.

### ABSTRACT:

Aim in the study to projection light about one important variable who effect in behavior workers in organization, it is justicedistributive and relationship with deviant workplace behavior whom be to appear problem universal take by addition and spread, with explanation nature relation through theory cognitive dissonance results showed that as human nature cannot tolerate the contradiction between ideas he holds and seeks achieve harmony between, and he when cannot try finding justification so as to comfort his mind from the pain of contradiction.

**Key words:** justice distributive, deviant workplace behavior, cognitive dissonance.

## 1- الاشكالية

أصبح من مسلمات الإدارة أن المورد البشري هو أهم موارد المنظمة، والتي يجب عليها استثماره ومحاولة تنميته لتكوين رأس مال بشري قادر على تحريك العجلة الانتاجية للمنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وأكبر فعالية، هذا المورد الدينامي الذي يمارس سلوكيات متعددة في اطار التنظيم يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية تعرف الاولى بسلوكيات الدور الرسمي In role behaviors وهي تلك السلوكيات التي تحدد الدور الرسمي والتي تتدرج ضمن التوصيف الوظيفي، والثانية سلوكيات الدور الإضافي Extra role behaviors وهي سلوكيات اختيارية غير الزامية يمارسها الموظف طوعية وتستهدف صالح العمل ولا تتدرج ضمن التوصيف الوظيفي، أما الفئة الثالثة فهي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهي سلوكيات إرادية اختيارية أيضا ولكنها تضر بصالح العمل والمنظمة (المهدي وآخرون، 2015:61). هذه السلوكيات التي تعيق المنظمة وتحد من فعاليتها كانت محور العديد من الدراسات والتي تتفق في أن هذه السلوكيات في مجملها هي خروج عن المعايير التي تنظم سير العمل في المنظمة.

هذه السلوكيات لا تأتي من فراغ بل لها عدة اسباب لعل أهمها غياب العدالة التنظيمية، وهذا ما توصل له Flaherty and Moss. 2007، حيث أن غياب العدالة تجعل العمال يقبلون أكثر على ممارسة السلوك المضاد للعمل، وأن العدالة تلعب دور الوسيط في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، فوجودها يجعل العمال يقبلون بشكل أقل على ممارسة السلوك المضاد للإنتاجية (Olukayode and all.2014:59).

هذه السلوكيات قد تكون كرد فعل انتقامي للعامل تجاه منظمته ككل أو موجهة إلى أطراف محددة فيها لعدم وجود نظام عادل في توزيع مخرجات المنظمة سواء في الاجر أو المكافأة أو الترقية أو غيرها من المخرجات التي يرى العامل أنه من حقه وأن المنظمة سلبته هذا الحق، وفي هذا الصدد ربطت العديد من الدراسات بين عدم كفاية الاجور وبين السلوكيات السيئة في المنظمة (منظمة الصحة العالمية، 1999) (Philip Gonner and all, 2010) وبالتالي فهو يحاول تعويض غياب العدالة التوزيعية بممارسة سلوكيات تضر بالمنظمة.

هذه السلوكيات التي هي محرمة في نظر الدين ومرفوضة من قبل المجتمع، يمارسها الفرد رغم علمه بذلك وبالتالي فنحن هنا أمام معرفتين متناقضتين، حيث أنه يعرف أن هذا السلوك خاطئ ويعرف أنه

يمارس هذا السلوك، ومحاولة تفسيرية نجد نظرية التناظر المعرفي لفستنجر (1957) التي تحاول تفسير هذا التناقض بين وجود معرفتين مختلفتين تماما عند نفس الفرد.

من هنا يتمثل سؤالنا الرئيسي في هذا الدراسة، كيف يمكن تفسير العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك العمل المنحرف من خلال نظرية التناظر المعرفي؟.

## 2- الأهمية

تكتسي هذه الدراسة أهميته من أهمية متغيراتها، وذلك لأن العدالة التوزيعية محدد مهم لمختلف السلوكيات التي قد تكون في المنظمة وفق العديد من الدراسات. من جهة أخرى نجد ان الدراسات التي تناولت سلوك العمل المنحرف قليلة جدا على حد اطلاقنا على المستوى العربي لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة سد النقص في هذا الجانب، ومحاولة تقديم تفسير لها من خلال نظرية التناظر المعرفي.

## 3- الأهداف

تهدف الدراسة الى الاجابة على السؤال الرئيسي وهو "كيف يمكن تفسير العلاقة بين غياب العدالة التوزيعية وممارسة سلوك العمل المنحرف من قبل العمال من خلال نظرية التناظر المعرفي".

## 4- تحديد المصطلحات

### العدالة التوزيعية:

يعرفها Folger and Kononvsky (1989) بأنها "العدالة المدركة لكميات التعويض التي يتلقاها الموظف" (الهنداوي، 2006: 76). فهي أذن مقارنة يقوم بها الفرد بين ما يبذله وما لديه من جهد وتعليم وخبرة واقدمية وما يتلقه من أجر ومكافأة وترقية.

### سلوك العمل المنحرف:

يعرف Gary and Sackett (2003) سلوك العمل المنحرف بأنه "سلوك متعمد من قبل أعضاء المنظمة يشكل نقيض المصالح الضمنية لها". فهو إذن سلوك خاطئ يمارسه أحد أعضاء التنظيم بتعمد منه للإضرار بمصالح المنظمة أو احد العاملين فيها أو بغرض تحقيق مكاسب شخصية.



## نظرية التناظر المعرفي:

يعرفه Fstinger and Carl Smith (1959) بأنه "حالة تتضمن انشغال الفرد ذهنيا بموضوعين أو معتقدين أو فكرين يحتلان الاهمية نفسها إلا أنهما متناقضين في طبيعتهما" (سلامة، غباري، 2015: 31). بمعنى وجود معرفتين بنفس القوة ومتعاكسين في الاتجاه إذ أن قبول أحدها يعنى بالضرورة رفض الاخرى، ولكن ما يحدث أنهما موجودان عند نفس الفرد في نفس الوقت

### 1- العدالة التوزيعية Justice Organizations

#### 1-1- تعريف العدالة التوزيعية:

تعتبر العدالة التوزيعية مكون رئيسي للعدالة التنظيمية والتي تعرف بأنها "المعاملة المنصفة وغير المتحيزة للعاملين من قبل أوجه السلطة - السلطة التنظيمية- عند توزيع النواتج والعوائد التنظيمية وعند استخدام الاجراءات المتصلة بعملهم والمستخدمه في تحديد العوائد وعند التعامل والتفاعل الاجتماعي معهم أثناء تنفيذ الاجراءات" (رابح الله، 2015: 58)، وبالتالي فهي تُعنى بإدراك العاملين بأن ما يتحصلون عليه يكافئ مجهودهم مقارنة مع المعيار الذي وضعوه وأن هذه المخرجات تم تحديدها وفق إجراءات عادلة وأثناء تطبيقها تم احترام العامل والسماع لانشغالاتهم وتم تزويدهم بالمعلومات الضرورية حول مختلف هاته القرارات، كثرة الدراسات حول هذا المفهوم افرزت تحديدا لمختلف الأبعاد التي يتكون منها، حيث تميزت الفترة ما بين 1965 الى 1975 بسيطرة الاعمال التي تناولت العدالة التوزيعية والتي تشير الى ادراك العامل بأن ما يتحصل عليه يوازي ما يبذله من جهد مقارنة مع الشخص المرجعي. أما بين 1975 و 1985 فتميزت بظهور مصطلح العدالة الاجرائية والتي تعني ادراك العامل بأن الاجراءات التي تم بها تحديد المخرجات تم بطريقة عادلة أما بعد 1985 فظهر بعد العدالة التفاعلية والتي تشير الى احترام العاملين اثناء تطبيق اجراءات وتزويدهم بالمعلومات الكافية والمبررات حول مختلف القرارات.

هذا وقد ارتبطت العدالة التوزيعية بنظرية اللامساواة لأدامز حيث أن جوهر العدالة التوزيعية هو عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الفرد مقارنة مع المصدر المرجعي حيث أنه قبل 1975 كانت دراسة العدالة التنظيمية مرتبطة فقط بالعدالة التوزيعية وهي حسب Lee (2003) تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون لحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (السكر، 2012: 524).

يعرف ROBINNS AND JUDGR (2007) العدالة التوزيعية بأنها " العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وبينما يتحمله من تكاليف كما أن التوازن والانسجام بين مكانته وبين مكانة غيره من أعضاء الجماعة التي تحدد انطباعاته بالنسبة لهم وأداءه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه (العقلة، 2011: 22)، أي أن العدالة التوزيعية تمثل إدراك العامل بأن ما يتحصل عليه يوازي ما يبذله من جهد مقارنة مع الشخص المرجعي الذي قد يكون آخر معه في نفس المنظمة أو في منظمات أخرى تعمل في نفس المجال.

### 1-2- أهمية العدالة التوزيعية:

من بين الابعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية نجد أن بعد العدالة التوزيعية يحتل الريادة والأهمية بالنسبة للبقية كما تشير الى ذلك الكثير من الدراسات كدراسة شعبان عبد الكريم. كما أنها تعد أفضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي حسب دراسة العتبي (2003)، و (Azman I and all (2009). كما أنها تمثل أحد أهم القيم التي يهتم بها العمال حسب نعموني (2006)، وهذا بحكم أنها تهتم بالمرجات العملية التي يتحصل عليها العمال كتوزيع المهام والأجر والترقية والمنح والعلاوات التي قد تحسن لهم مستوى معيشتهم واعتبارهم في المجتمع، وتزداد أهميتها في المجتمعات التي تسيطر عليها القيم المادية، وبالتالي فأي إخلال في النظر إليها يجعل العامل يطلق عليها أحكام سلبية تنطلق من المنظمة وتنتهي الى المجتمع.

### 1-3- قواعد العدالة التوزيعية:

اقترح Deusth ثلاثة قواعد أساسية للتوزيع:

- الانصاف: اعطاء كل فرد حسب مساهمته.
- المساواة: مكافأة كل فرد بنفس الطريقة مع الآخرين.
- الحاجة: اعطاء كل فرد حسب ما هو ضروري.

كما اقترح أن مدى ملائمة قاعدة التوزيع تعتمد على طبيعة السياق الاجتماعي أو على نوع هذا الترابط الاجتماعي الذي هو على المحك (رابح الله، 2015: 89).

وفي توضيحه لهذه القواعد يشير السكر (2012) الى:

- قاعدة الإنصاف: تقوم على فكرة اعطاء المكافأة على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فإن هذا يخل بهذه القاعدة.
- قاعدة المساواة: يعنى أن الموظفين كافة وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس. العرق. القابلية للتعلم ....) يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافأة، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات الموظفين جميعهم داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل هذا الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بتجاوز هذه القاعدة.
- قاعدة الحاجة: تقوم على فكرة تقديم ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فمثلا إذا أرادت منظمة زيادة الأجور وكان هناك موظف لديه التزامات عائلية واجتماعية مؤكدة وآخر ليس لديه هذه الالتزامات وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن الموظف الأول يجب أن يقدم على الثاني، وإذا حصل العكس فإن الموظف الأول يشعر بتجاوز هذه القاعدة.

## 2- سلوك العمل المنحرف Deviant Workplace Behaviors

### 2-1- تعريف سلوك العمل المنحرف:

لا يمكننا الحديث في موضوع السلوك المنحرف في العمل دون المرور بأول دراسة على حد علمنا تناولت هذا الموضوع وكانت أساسا لما بعدها، سواء في التعريف أو في تحديد أبعادها وهي دراسة Robinson S L (1995) and Bennett R J التي حملت عنوان "تصنيف نوعي لسلوك العمل المنحرف: دراسة متعددة الأبعاد لقياسه" A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. وقد كشفت عن أن الانحراف يمتد على طول متصل أحدهما صغير (minor) والطرف المقابل خطير (serious) كذلك هناك شخصي مقابل التنظيمي وعليه يمكن تصنيف فئات الانحراف للموظفين إلى أربعة فئات؛ انحرافات الانتاج، انحرافات الملكية، انحراف سياسي والعدوان الشخصي. كما قامت نفس الباحثين بتطوير مقياس للسلوك المنحرف في العمل (2000) Development of a Measure of Workplace Deviance وفي أثرها تم بناء مقياس سلوك المنحرف في العمل يتكون من 12 بندا يقيس السلوكيات المنحرفة الموجهة للمنظمة، و7 بنود تقيس السلوكيات المنحرفة الموجهة للزملاء كما توصلوا بواسطة التحليل العاملي التوكيدي إلى أن المقياس لديه بناء مقبول.

هذا وقد عرفاه بأنه "سلوك إرادي ينتهك معايير التنظيم، ويهدد الحالة الجيدة للمنظمة أو لأعضائها أو الاثنان معا". هو إذن سلوك خاطئ يمارس بإرادة في ظل الواجبات الإدارية، بهدف تحقيق مصلحة شخصية له أو لغيره، بحيث تضر بوصول الادارة لتحقيق اهدافها. وبهذا فالانحرافات التنظيمية هي :

- سلوك إرادي.
- تأثر على الاداء الجيد للمنظمة.
- تكون موجهة إما للتنظيم أو لأحد أعضائه.
- تخالف القوانين والمعايير السارية المفعول في المنظمة.
- تهدف لتحقيق مصالح خاصة.

## 2-2- تأثيراتها السلبية:

تشير Henle and all (2005) الى أن 95% من الشركات وجدت بعض السلوكيات المنحرفة في عملها التنظيمي، هذا يقدم دليل على ما قاله Horper (1990) بأن 33 ألى 75% من الموظفين مارسوا أحد أشكال الانحرافات السلوكية مثل السرقة أو التخريب أو الغياب ...

وهذه السلوكات تكلف المنظمات مبالغ مالية طائلة وفقا للعديد من الدراسات، من هذه الاحصائيات نجد أن:

- تكلف السرقات الداخلية 15.1 مليون دولار سنويا في الولايات المتحدة الامريكية.
- تقدر دراسات بان بين 6 ألى 200 مليار سنويا.
- العنف في اماكن العمل تكلف سنويا 4.2 مليون دولار.

وتؤكد مختلف الدراسات الى أن سلوك العمل لمنحرف أصبح يمثل مشكلة جدية في قطاع الصناعة والخدمات فهم مكلف من الناحية المادية كما انه مكلف من الناحية العاطفية للعمال (Muafi,2011 123). كما تشير التقدير التالي أن 24% من النساء تعرضن للتحرش في أماكن العمل، كما أن 71% من العمال قدموا تقارير بتعرضهم للإساءة في أماكن العمل على الاقل مرة كل 5 سنوات. كما تشير التقديرات في المملكة المتحدة لأن التكلفة الاقتصادية لسلوك العمل المنحرف تبلغ 600 مليون دولار سنويا (Lance ferrs and all,2009, 279).

## 2-3- أبعاد سلوك العمل المنحرف

يقسم كل من Robinson and Bennett (1995) سلوكيات العمل المنحرفة لى بعدين رئيسيين هما

- الانحرافات الانتاجية وهي كل السلوكيات التي تؤثر على السبر الحسن للمنظمة وتعيقها عن تحقيق اهدافها كالتأخر عن العمل، عدم المحافظة على وسائل العمل وغيرها من السلوكيات التي تكون موجهة للمنظمة ككل.
- انحرافات بين-شخصية: وهي كل السلوكيات التي تكون موجهة الى زملاء العمل مباشرة كالإساءة لهم.

بينما نجد Spector (2006) يشير إلى أن أبعاد سلوكيات العمل المنحرفة تنقسم الى خمسة أبعاد:

- الاساءة للآخرين.
- الانحرافات الانتاجية
- التخريب
- السرقة
- الانسحاب

وبنظرة فاحصة للتقسيمين نجد أنهما غير متناقضين بل مكملين لبعضهما، بحيث يمكن تصنيف كلا من:

- الانحرافات الانتاجية + السرقة + التخريب + الانسحاب ضمن الانحرافات الانتاجية بشكل عام مع امكانية توجه بعض نحو الزملاء.

- الاساءة للآخرين ضمن الانحرافات بين-شخصية.

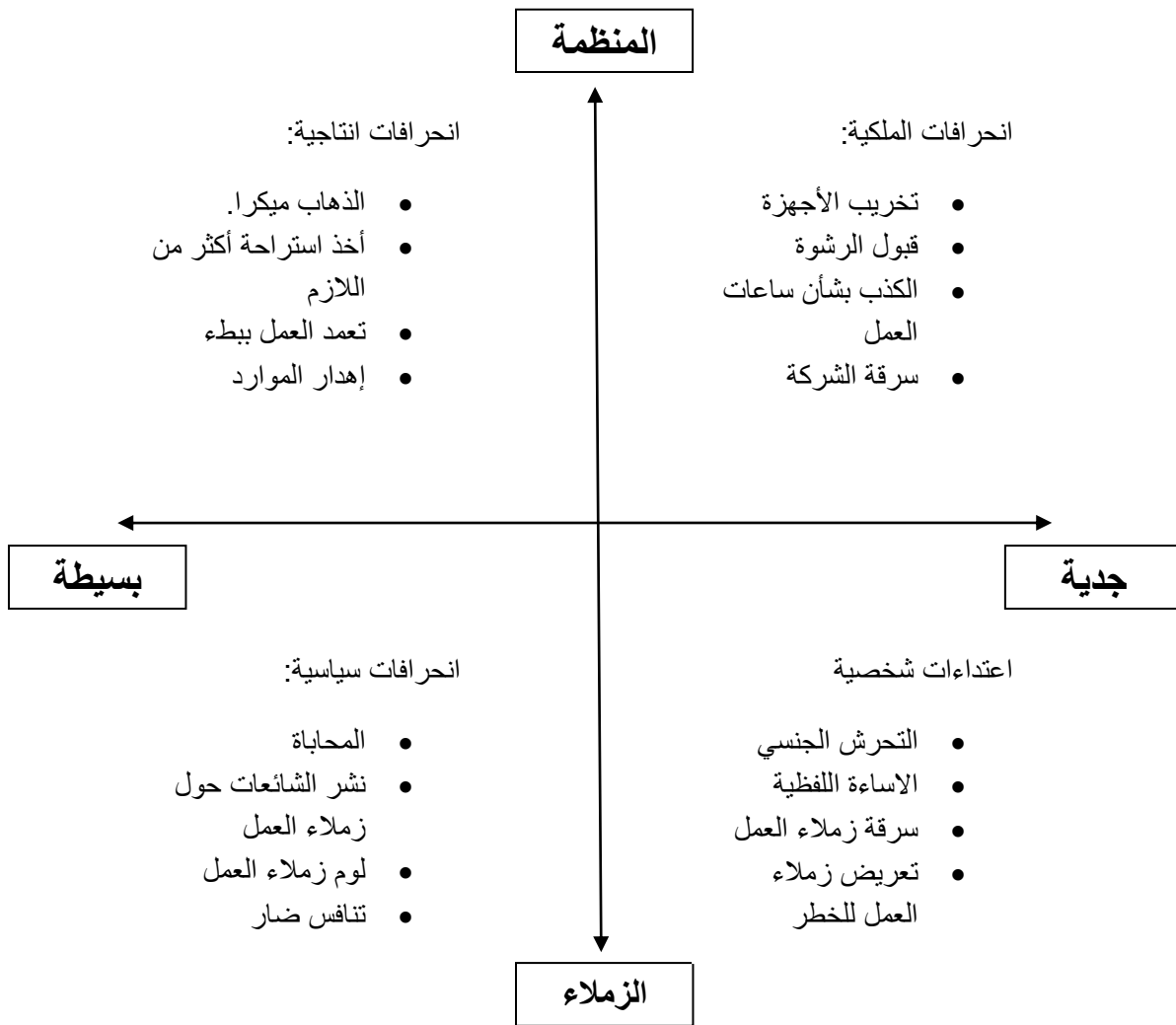
يشير كلا من Bezaraite and Coubaneichvils (2008) الى أن البعدين الرئيسيين يتولد عنهم أربعة أبعاد فرعية وهي

- الربع الأول: انحراف انتاج.
- الربع الثاني: انحراف الملكية

وهما موجهان نحو المنظمة

- الربع الثالث: انحراف سياسي
- الربع الرابع: اعتداءات شخصية.

و يكون موجهان نحو الزملاء (Tuclea and all, 2015: 251). وما تجدر الإشارة اليه أن هذا التقسيم جاء أول مرة في مقالة Robinson and Bennett (1995) وهو كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الأصل الوارد في:

Robinson S, Bennett R (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, Academy of management journal, 1995, vol

كما أنهما أشارا الى أن هذه القائمة ليست نهائية بكل السلوكيات الممكن حدوثها في المنظمة بل هي إيضاحية فقط.

## 2-4- أسباب سلوك العمل المنحرف

هناك العديد من الاسباب التي تدفع الفرد الى ممارسة سلوك العمل المنحرف، يصنفها Litzky (2006) الى ستة أسباب:

- هيكل المكافأة

- الضغوط السلبية
- ضعف الاداء
- المعاملة غير العادلة
- ضعف ثقة لعاملين بالمدرء والقادة.

بينما Rogoan P T (2009) في دراسته الشاملة حول أسباب سلوك العمل المنحرف يشير الى:

### جدول يبين أسباب سلوك العمل المنحرف

| المتغيرات المؤثرة                                                                                                                                                                                                                                                   | العوامل المسببة   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <div>المتغيرات الشخصية</div> <div>الشخصية- القيم- مركز السيطرة- حب المال- عيوب الشخصية.</div>                                                                                                                                                                       | العوامل الفردية   |
| <div>المتغيرات الديمغرافية</div> <div>الجنس- التعلم- العمر- مدة الخدمة- الدين- التهميش.</div>                                                                                                                                                                       |                   |
| <div>المتغيرات الاجتماعية</div> <div>وبين-شخصية</div> <div>تأثير فريق العمل- تأثير المشرف - الفرصة- الحاجة- الدينية- الاختلاف.</div>                                                                                                                                | العوامل التنظيمية |
| <div>المتغيرات التنظيمية</div> <div>البيئة - الثقافة التنظيمية - خصائص الوظيفة - بناء مهمات الشركة- الرضا الوظيفي- الجو الأخلاقي للعمل- الالتزام التنظيمي- العدالة التنظيمية- النية في الانسحاب- المسافة الاخلاقية- ادراك الدعم التنظيمي- التكنولوجيا- الضغط.</div> |                   |

المصدر: من اعداد الباحث بناء على تصنيف Rogoan P T (2009).

### 3- نظرية التنافر المعرفي Cognitive dissonance

كتب ايسوب (620- 564 ق م) قصة الثعلب والعنب، وفي القصة يرى الثعلب العنب يتدلى عاليا ويرغب في تناوله وعندما يدرك الثعلب بانه غير قادر على التفكير في وسيلة للوصول اليه فانه يقنع نفسه



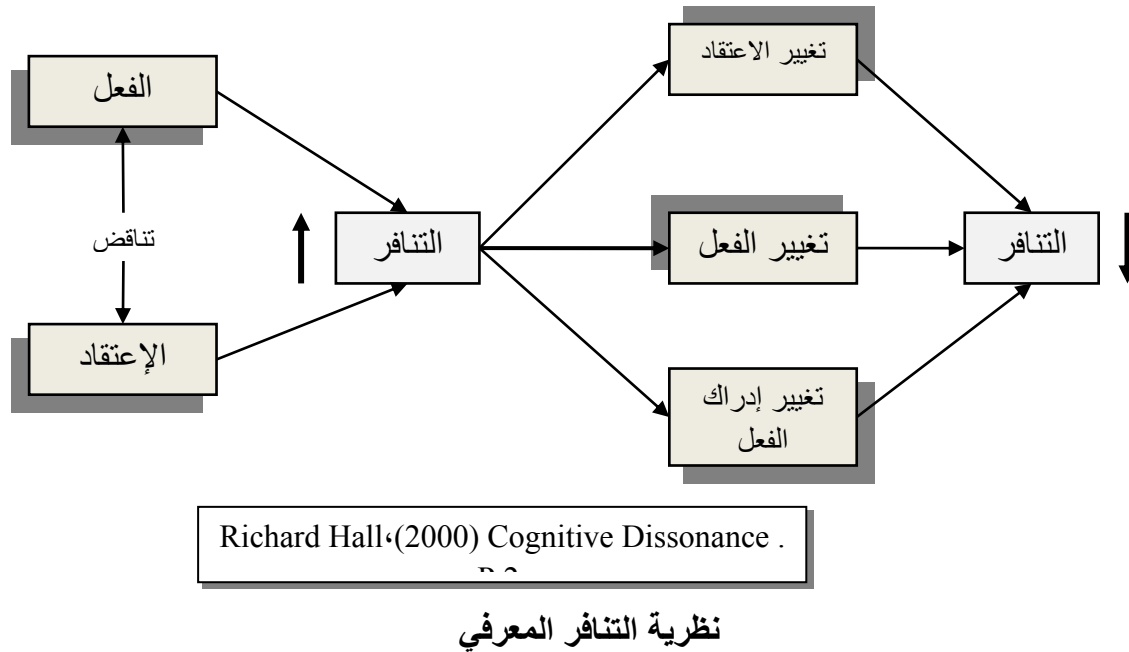
بأن العنب ربما لم يحن أوانه بعد أو أنه حامض. نرى في هذه القصة أن الثعلب لديه رغبة في العنب لكنه يحاول تغيير ادراكه نحوه لانه لا يستطيع الوصول اليه حتى مع رغبته في ذلك.

وفي تجربة مماثلة في المعنى شارك ليون فستيجر L. Festiger (1955) في مراسيم طائفة دينية تعتبر أن نهاية العالم قريبة جدا وتم تحديد تاريخها حسبهم وقد تجمعوا في ذلك التاريخ وكان الوقت المحدد للقيامه هو الثانية عشر ليلا، بعد أن تجاوز الوقت مع عدم حدوث شيء خرج اليهم احد اسياذ الطائفة ليخبرهم أن الرب رحم العالم واجل تاريخ نهايته وسيتم تحديده لاحقا، والغريب أنه بعد هذا التبشير السخيف واصلت الجماعة ايمانه بالطائفة، وبعد دراسته لسلوك الطائفة قبل وبعد الحادثة ألف فستيجر كتابه "عندما تفشل النبوءة" (when prophecy fails) (1957) وعرض فيه مفهوم التنافر المعرفي.

يعرف فستيجر (1957) التنافر المعرفي بأنه حالة من التوتر أو الاجهاد العقلي او عدم الراحة التي ويعاني منها الفرد الذي يحمل اثنين او اكثر من المعتقدات او الافكار او القيم المتناقضة في نفس الوقت او يقوم بسلوك يتعارض مع معتقداته وأفكاره وقيمه او يواجه بمعلومات جديدة تتعارض مع المعتقدات والأفكار والقيم الموجدة لديه (ويكيبيديا، 2017).

فالإنسان بطبيعته يسعى الى الوصول لحالة من التناغم والتناسق بين افكاره ومعارفه لهذا فهو يميل غالبا الى ما يوافق افكاره وخروج الافكار عن حالة الاتساق قد تجعله يقع في حالة من التوتر الذي يحاول تجاوزه بإيجاد مبررات قد لا تكون منطقية، ولكن بالنسبة له تحميه من التوتر النفسي والضغط الناتج عن وجود فكرتين تحملان نفس القوة ومتعارضتين في الاتجاه.

ولتقديم شرح أفضل نورد الشكل التالي:



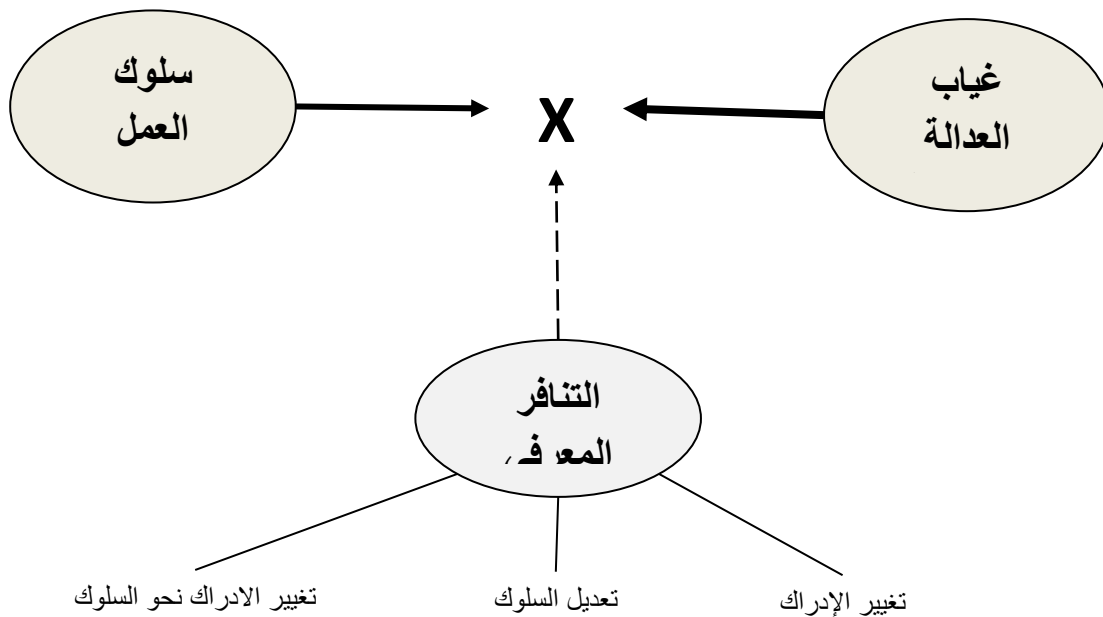
#### 4- علاقة العدالة التوزيعية بسلوك العمل المنحرف في ظل نظرية التنافر المعرفي

يمارس العامل في إطار لتنظيم ثلاثة فئات من السلوك، وهي

- سلوك الدور: وهي مجموعة السلوكيات التي تدخل في إطار الوصف الوظيفي، وتكون مرتبطة بوظيفة العامل والتي يتلقى مقابله الاجر كما يعاقب على عدم تأديتها.
- سلوك الدور الإضافي: وهي مجموعة السلوكيات التي يمارسها العامل طواعية من تلقاء نفسه بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، ولا يتلقى مقابله أجر كما لا يعاقب على عدم تركه.
- سلوك العمل المنحرف: وهي مجموعة السلوكيات الارادية التي يمارسها العامل من تلقاء نفسه والتي تضر بتحقيق أهداف المنظمة ويعاقب العامل على ممارستها (المهدي وآخرون، 2015: 61).

يمارس العامل هذه السلوكيات المحرمة شرعيا والمجرمة قانونيا والمرفوضة اجتماعيا، تحت عدة ذرائع يسوقها ليخفف الثقل الاخلاقي الواقع عليه وكمحاوله لتقليل الفجوة النفسية بين ما يعلم أنه سلوك خاطئ

وممارسته لهذا السلوك، هنا يأتي دور التبرير كالحاجة الى المال وغياب العدالة التوزيعية في المنظمة من خلال عدم توزيع الاجور والمكافأة بطريقة ملائمة للمجهودات، أو أن الترقيات تتم وفق منطق المحسوبية والمحاباة وغيرها من التبريرات، وبالتالي فإن أهم الاسباب التي تجعل العمال يقومون بهذه السلوكيات غياب العدالة وهذا ما توصل له Flaherty and Moss. 2007 ، حيث أن غياب العدالة تجعل العمال يقبلون اكثر على ممارسة السلوك المضاد للعمل، وأن العدالة تلعب دور الوسيط في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، فوجودها يجعل العمال يقبلون بشكل اقل على ممارسة السلوك المضاد للإنتاجية (Olukayode and all.2014:59). وفي هذا الصدد توصلت دراسة Bernard (1984) و Mcfarlandv and Sweeney (1984) (رفعت 1991) إلى أن فقدان العدالة التنظيمية بين الافراد العاملين سواء ما يتعلق بفقدان الترقية أو التدريب أو المكافأة المالية تؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد الاداري (علوان، 2007: 77). كذلك هناك من يؤكد على وجود العلاقة بين غياب العدل الاجتماعي والفساد وهذا ما ذهب اليه كلا من Andving and Moene (1999) في دراستهما حيث وجدوا أن العلاقة طردية بين الفساد وغياب التوازن والعدل الاجتماعي في المجتمع ما يولد الظلم وعدم المساواة لدى قطاعات مختلفة في المجتمع ومن ثما الحقد والكراهية اتجاه الفاسدين الذين يمثلون هذا الواقع الاجتماعي (أل الشيخ، 2007: 58). والشكل التالي يوضح التناقض بين غياب العدالة التوزيعية وممارسة سلوك العمل المنحرف:



شكل يوضح طبيعة العلاقة بين غياب العدالة التوزيعية وممارسة سلوك العمل المنحرف

نجد من الشكل السابق أن غياب العدالة التوزيعية تمثل حافز وحاجة تبحث عن اشباع خاصة مع تطورات الحياة الحديثة التي فرضت نمط معين تسيطر فيه التكنولوجيا التي ترتفع تكلفة الحصول عليها وتتطلب مقابل مادي لكي لا يحس الشخص انه اقل شأنًا من الآخرين لعدم امكانية الحصول عليها خاصة في ظل كما يشير نعموني (2006) سعي العولمة للتمكين للنزعة المادية وقيم الاستهلاك على حساب النزعة الروحية (نعموني، 2006: 119). هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وبالضبط من الناحية النفسية احساس العامل أن مجهوداته لا تثمن بطريقة عادلة من وجهة نظره تجعله يحاول الوصول الى حالة من التوازي بين ما يقدمه وما يتحصل عليه ولسان حاله يقول "أنا أعطى لهم بحسب ما أخذ منهم" في إشارة الى أنه يقلل بذل مجهوداته ليوافقها مع ما يحصل عليه من المنظمة.

أو في حالات أخرى يلجأ الى سلوكيات تعويضية في نظره ومنحرفة في نظر المنظمة، ومع إدراك الفرد أن هذه السلوكيات غير مقبولة يلجأ الى ايجاد مبررات لكون الشخص "كائن تبريري" حسب نظرية التناظر المعرفي التي ترى بأنه عند وجود معرفتين متضادتين يلجأ الى محاولة إعادة توازنه النفسي من خلال ثلاثة حلول تقترحها النظرية:

✘ تغيير الإدراك: يتم في هذه الحالة تغيير التفكير في سلوكه ويركز على مواضيع أخرى لا علاقة بالموضوع فالإنسان لا يحتمل التناقض ويسعى دائماً لتحقيق الانسجام.

✘ تعديل السلوك: في هذه الحالة يتوقف العامل عن ممارسة هذه السلوكيات وغالباً ما يكون توقعه عن ممارستها راجع الى طبيعة القيم التي يتبناها والتي تمثل له حاجز عن مثل هذه السلوكيات وفي هذا الصدد توصلت دراسة (Ahmad Zini and all 2016) الى أن ارتفاع مستوى التدين وأخلاق العمل الاسلامية تكون قادرا على منع العمال من ممارسة سلوك العمل المنحرف كما توصل تريزمان (2000) الى أن الافراد ذوي التوجه الديني دائماً ما يرتبطون بمنظومة من القواعد الاخلاقية الدينية التي تجعلهم يشعرون بمتابعة ضميرهم الديني لسلوكهم ومن ثمة مقاومته (أل الشيخ، 2007: 52).

أو إذا كانت هناك عقوبات جراء فعلته لذا فهو يقوم بمقارنة بين ما يمكن أن يستفيد وما يمكن أن يقع عليه من عقوبات فإذا كانت العقوبات تتجاوز الفوائد هذا قد يجعله يعدل سلوكه

✕ تغيير الإدراك نحو السلوك: في هذه الحالة يحاول العامل أن يقنع نفسه بأن سلوكه ليس سيئاً، بل أكثر من هذا، يجد شماعة "الجميع يفعل هذا" وأنا واحد منهم وأفعل مثلهم أو أنهم لم يعطوني حقي وأنا سأأخذه بيدي.

أو أن الأمر لكثرة ممارسته أصبح يبدو "عادي" وبالتالي فهو لم يعد يصنفه في خانة المنحرف أو الممنوع بل أصبح هو الطبيعي.

#### خاتمة:

حاولنا في هذه الدراسة شرح مفهوم العدالة التوزيعية وأهميتها في التنظيم و أن غيابها قد ينجر عنه سلوكيات تخريبية تعيق التنظيم عن تحقيق أهدافه، مع الإشارة أنه قد لا تكون فقط لغياب العدالة التوزيعية بل قد تتدخل القيم التي يتبناها العامل والأفكار التي يؤمنون بها والتي تمثل سواء دافع أو حاجز لمثل هكذا تصرفات.

المعتقدات والقيم التي يتبناها العامل تلعب دوراً في سلوكياته، لأن القيم هي التي ينظر بها الفرد إلى مختلف السلوكيات التي تواجهه في حياته وهذا بحكم أن القيم هي المعيار الذي يحكم بها الفرد على شخص أو سلوك بالحسن أو القبح أو غيرها من الأحكام الأخلاقية. وحين تتعارض فيما بينها فإن هذا يسبب له الم وإزعاج يبحث بأي طريقة للتخفيف منه سواء بتغيير سلوكه أو معتقده أو إدراكه لسلوكه كما تقترح نظرية التنافر المعرفي. هذا يحيلنا إلى أهمية القيم التي يتبناها الفرد في تبرير سلوكياته ويفتح المجال لمزيد من الدراسات حول علاقة التنافر المعرفي والقيم التي يتبناها الفرد.

## المراجع:

1. الابرو هادي، النور حمزة (2007)، أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الفقة في القائد والتمكين النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 13، العدد 2.
2. آل الشيخ خالد (2007)، الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته نحو بناء نموذج تنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
3. رابع الله عبد القادر (2015)، علاقة العدالة التنظيمية بالأداء السياقي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.
4. السكر عبد الكريم (2012)، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية، دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد، العدد 3.
5. سلامة ثريا، غباري تائر أحمد (2016)، التنافر المعرفي والمسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعة الهاشمية ي ضوء متغيري النوع الاجتماعي والكلية، المجلة الأردنية في العلوم السلوكية، المجلد 12، عدد 1.
6. العقلة ريم محمود (2011)، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، العراق.
7. علوان قاسم نايف (2007)، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 7.
8. المهدي ياسر، الكيمومية أمل، المزروعية أمل (2015)، نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها واجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد 1.
9. نعموني مراد (2006)، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
10. الهنداوي ياسر فتحي المهدي (2006)، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.
11. - Rogojan Paul- Titus (2009), Deviant Workplace Behavior in Organizations:Antecedents, Influences, and Remedies, Magister, universitat Wien.

12. Ahmad zaini A F, Zulkiflee D, Fais A (2016), Preliminary Study on the Effect of Religiosity and Islamic Work Ethicstowards Workplace Deviant Behavior among Muslim Employees, The International Journal Of Business & Management, Vol 4, Issue 8.
13. Lance ferris, Douglas browa, Heller Daniel (2009), Organizational supports and organizational deviance the mediating role of organization based esteem, Organizational Behavior and Human Decision Processes 108 (2009) 279–286.
14. Muafi (2011), Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 2, April 2011.
15. Olukayode L J, Okuneye M Y, Olayinka S A (2014),ANTECEDENTS OF COUNTER WORK BEHAVIOR IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: EVIDENCE FROM NIGERIA, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No 9.
16. Richard Hall (2000),Cognitive Dissonance.
17. Robinson S, Bennett R (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, Academy of management journal, 1995, vol 38, no 2.
18. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B1\\_%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B1_%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A)

## سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

أ.إيمان حمري

أ.د سعيد بن يمينة

جامعة محمد بوضياف - مسيلة -

أستاذ التعليم العالي ، جامعة مسيلة

[Imanehm449@gmail.com](mailto:Imanehm449@gmail.com)

[benyaminamsila@yahoo.fr](mailto:benyaminamsila@yahoo.fr)

### ملخص :

لقد تعاظمت في السنوات الأخيرة أهمية المورد البشري في أي منظمة سواء أكانت ذات طابع محلي وطني أو دولي ، و ما يتمتع به هذا المورد البشري من قدرات ، كفاءات و تأهيل يجعله ركيزة أساسية من ركائز المنظمة فهو الوحيد القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى و الجوانب الأخرى في المنظمة استغلالاً أمثلاً ، و نظراً للدور الرئيسي الذي يلعبه المورد البشري في نجاح و استمرارية المنظمات فهو الوحيد القادر على نجاحها أو فشلها ، فينبغي أن تسعى جاهدة للاستخدام الأكفأ لمواردها البشرية من خلال توفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة و المحافظة عليها و تطويرها من خلال الاعتماد على خطط تنمية واسعة لصقل مهاراتها و حثها على الإبداع الوظيفي فيما يسند إليها من واجبات و مسؤوليات لتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها و تحقيق الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ، الميزة التنافسية

و لإبراز أهمية الموضوع ارتأينا إلى تقسيم المداخلة إلى 03 محاور :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

المحور الثاني : سياسات الموارد البشرية ، أهدافها و مستوياتها



## المحور الثالث : المورد البشري وتحقيق الميزة التنافسية

### Résumé :

Au cours des dernières années, l'importance de la ressource humaine dans toutes organisation a augmenté qu'elle soit locale, nationale ou internationale. Cette dernière a la capacité et la qualification qui en font la pierre angulaire de l'organisation capable d'exploiter différents éléments et d'autres aspects dans l'entreprise. Elle doit s'efforcer d'utiliser efficacement ses ressources humaines en les dotant des compétences nécessaires pour les maintenir et les développer en adoptant de vastes plans de développement afin d'améliorer leurs compétences ,de les encourager à créer des emplois et d'atteindre l'avantage compétitif.

Mots clés : ressources humaines, avantage compétitif

### مقدمة :

لقد تغيرت طبيعة العمل و بيئة العمل بشكل كبير في السنوات الأخيرة ، ما تزال وتيرة تأثير هذا التغيير مثيرا للدهشة غير متوقع في المنظمات و تشكل تحديًا كبيرًا بالنسبة لجميع المعنيين ، و قد أجبر تأثير العولمة و اكتساح التكنولوجيا و التقنيات المتطورة و الاعتماد المتزايد عليها المؤسسات على تطوير وسائل أكثر كفاءة في العمل من أجل الحفاظ على استمراريته في السوق ناهيك عن القدرة التنافسية و أن تتخذ كل الخطوات لأن تكون منافسا قويًا ، لذلك فقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها عنصرا فعالا للمنظمات العصرية ، حيث تمكّنها من مقارنة نفسها مع منافسيها وتسمح لها بالتعرّف على ما تكسبه من ميزات تنافسية بغية تطويرها وما عند غيرها من ميزات فتحاول أن تقتنصه لكي تتصدّر مكانة الريادة في السوق وفي القطاع التي تنشط فيه .

## المحور الأول : الإطار المفاهيمي للمورد البشري

إنّ الموارد البشرية في أي منظمة تعتبر المصدر الذي لا غنى فينبغي أن يخطط لها على أنّها مصدر إيجابي خلاق و يجب ضمان استمراريّتها و ديمومة عطائها في الحاضر و المستقبل و لكي تتحقّق هذه الديمومة لابدّ أن تخضع هذه الموارد لعمليات و نظم إدارية فعّالة .

### 1 - تعريف الموارد البشرية :

يعرف معجم مصطلحات المورد البشرية على أنّها "جميع العناصر البشرية من المديرين ، العاملين ، الذين يؤدون عملا في المؤسسة"<sup>1</sup> وكل موظف في المؤسسة يسمى موردا بشريا سواء كان إطارا أو عاملا .

و يعرف المورد البشري على انه " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة ، وتوفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة "<sup>2</sup> فالمورد البشري هو القوة الفاعلة في أي مؤسسة ومن خلاله يتم بلوغ هدفها بالجودة المطلوبة هذا إن دل على شيء إنما يدل على إن المورد البشري يمثل رهان للمؤسسة إن أحسنت اختيار مواردها و اهتمت بهم بالطريقة المناسبة عاد ذلك بالنجاح على المؤسسة .

كما تعرف الموارد البشرية أيضا على أنّها : " حجم القوى العاملة لبلد ما ، وتعتمد فعالية هذه الموارد على مستوى التعليم و التدريب لهذه القوى ، فكلما ارتفع المستوى الفني و المهاري للموارد

---

<sup>1</sup> د النرويحي و اخرون ، معجم المصطلحات الادارية ، ط1 ، مكتب العبيكان ، الرياض ، السعودية ، 1993

<sup>2</sup> شاويش ، مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2000 ، ص27

البشرية ارتفعت إنتاجية هذه الموارد في الاقتصاد الوطني ، و تمثل الموارد البشرية العنصر الالهم من عناصر الإنتاج في أي اقتصاد " <sup>3</sup>

المورد البشري هو العنصر البشري في كل مؤسسة يتطلب الاهتمام به لرضاه عن وظيفته و معرفة مهامه لتقديم أحسن خدمة و أحسن جودة و هذا يفيد المؤسسة في تحقيق اكبر ربح ممكن .

## 2 - الموارد البشرية كنظام <sup>4</sup>:

يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية و الفكرية ، و يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة و مستمرة و تتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأى نظام آخر، في كل من المدخلات و المخرجات و يمكن التعرض لهذه المكونات على النحو التالي :

### 2 - 1 - المدخلات :

و تتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد و البيانات و المعلومات :

### 2 - 1 - 1 الأفراد :

و يقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة و الذي يتمثل في :

- مخزون الموارد البشرية المتاح لدى المنظمة و المتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة .

- العمالة التي يمكن الحصول عليها ، و المتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة و التي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات و اجراءات معينة .

### 2 - 1 - 2 - البيانات و المعلومات :

---

حمد بن محمد ال الشيخ ، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئية ، ط1 ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2007 ، -  
<sup>3</sup> ص 281

. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008  
<sup>4</sup> ، ص ص 54 ، 55

تعتبر البيانات و المعلومات هي الأساس بكل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية ، و بدون هذه البيانات و المعلومات تتوقف هذه العمليات و تعطي هذه البيانات و المعلومات جوانب عديدة منها :

- حجم ونوع الأنشطة التي يراد انجازها
- قوّة العمل في المستويات و الوحدات التنظيمية المختلفة ، في صورة مهن ووظائف و تخصصات مختلفة .
- مستويات الأداء النمطية و توصيف مستوى أداء الأعمال الحالية .
- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة .
- أنظمة الأجور و الحوافز و الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية .
- الأنظمة الإدارية و اللوائح و الإجراءات المطبقة .
- الأنماط و الخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة .

## 2 - 2 - عمليات التنظيم :

تتمثل هذه العملية في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة ، و يتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية وهي :

- تخطيط الموارد البشرية
  - اختيار و تعيين الموارد البشرية
  - تدريب و تنمية الموارد البشرية
  - صيانة الموارد البشرية و المحافظة عليها
- و أي عملية من هذه العمليات الأربعة تمثل نظاما فرعيا متكاملا من حيث المدخلات و المخرجات داخل النظام الكلي .

## 2 - 3 - المخرجات :

تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبة و خصائص الموارد البشرية بها ، حيث تتمثل هذه التركيبة و تلك الخصائص في امكانيات و قدرات و مهارات و

اتجاهات معينة و التي عادة ما تحدد مستويات الأداء أو الانتاجية التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة .

### 3 - وظائف الموارد البشرية :

تعدّ وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، و هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم بها منفردة مثل التعويضات و المزايا ، و برامج تحليل العمل و اتجاهات و خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج التنمية و التدريب ، التخطيط المهني و تقييم الأداء .

و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة و التي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة في المنظمة ، و تشمل<sup>5</sup>:

- ضمان إبقاء المنظمة لالتزاماتها اتجاه الحكومة .
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .
- التنبؤ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم .
- تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها .
- اختيار و تعيين الأفراد لشغل الوظائف داخل المنظمة .
- تقديم العجز للعمل و تدريبه .
- تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي .
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد .
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي .
- تصميم و تقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين .
- العمل كوسيط بين المنظمة و نقاباتها .
- تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات .

---

.راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص

- تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدات لهم لحل مشاكلهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل .
- تصميم و تنفيذ أنظمة اتصال الأفراد .

#### 4 - خصائص الموارد البشرية و كيفية تحديد ها :

##### 4 - 1 - خصائص الموارد البشرية :

هناك العديد من الخصائص و المميزات الخاصة بالموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى خصائص اقتصادية و أخرى غير اقتصادية<sup>6</sup>:

##### 4 - 1 - 1 - الخصائص الاقتصادية :

هناك عدّة خصائص اقتصادية تتميّز بها الموارد البشرية ، و ترتبط أساسا بالمردود و العائد من هذه الموارد الانتاجية و مستوياتها المختلفة ، و من اهم هذه الخصائص :

- مستويات مختلفة للمهارة : حيث يوجد اختلاف بين الموارد البشرية في مستويات المهارة ، في فوجد موع من الموارد ذات المهارة المرتفعة ، ونوع آخر من الموارد النصف ماهر ، و هناك نوع من الموارد لا يتمتع بأي مستوى من المهارة .

- مستويات مختلفة الأجور : تختلف مستويات الاجور من مورد بشري لآخر ، فهناك موارد ذات أجور مرتفعة و هناك ذات أجور متوسطة ، و أيضا موارد ذات أجور منخفضة .

- مستويات مختلفة للانتاجية : حيث يلاحظ أنّ هناك نوع من الموارد البشرية ذات الانتاجية المرتفعة و أخرى ذات الانتاجية المنخفضة .

- اختلاف مستويات التدريب : حيث توجد الموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً ، و التي تلقت دورات متعددة ، و هناك الموارد البشرية التي لم تتلق أي نوع من التدريب .

- اختلافات في مستويات التعليم : إنّ الموارد البشرية المتاحة تختلف في مستويات التعليم الذي حصلت عليه ، و كذلك نوعيته ، فهناك الموارد ذات التعليم العالي ( حملة الماجستير و الدكتوراه و دبلومات الدراسات العليا ) ، و هناك الموارد ذات التعليم المتوسط و هناك موارد

<sup>6</sup>. أحمد جابر بدران ، نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية ، ط1 ، القاهرة ، 2014 ، ص 102

أيضا ذات القدر المنخفض من التعليم ( الابتدائي ) و تختلف أيضا الموارد البشرية من ناحية نوعية التعليم ( هندسة ، تجارة .. ) .

- الاختلاف من ناحية المستوى العمري : فالموارد المتاحة في أي لحظة زمنية لا تبلغ سن واحد بل تختلف من ناحية العمر .
- الاختلاف في الجنس و النوع : حيث يوجد الرجال و النساء .
- اختلاف الموارد البشرية من الناحية العملية : حيث يوجد من يعمل بأجر ، و من يعمل لحسابه ، و يوجد صاحب العمل ، و من يعمل لحساب الأسرة بدون أجر ، و هناك المتعطل الذي سبق له العمل ، و المتعطل الذي لم يسبق له العمل .

#### الخصائص غير الاقتصادية :

بالإضافة إلى الخصائص الاقتصادية هناك أيضا خصائص غير اقتصادية و التي نذكر منها :

- اختلاف في الانتماءات السياسية .
- اختلاف في الانتماءات الاجتماعية
- الاختلاف على مستوى الذكاء
- الاختلاف على مستوى الاستعداد و الدافع للعمل
- اختلاف في القيم ، العادات و التقاليد .

#### 4 - 2 - كيفية تحديد الموارد البشرية :

إنّ مصدر الموارد البشرية السكان ، و بالتّالي تتحدد الموارد البشرية على أساس أنّها ذلك الجزء من السكان الذي يمكن الاعتماد عليهم في القيام بالنشاط الاقتصادي ، و يتكون من الأفراد الذي تقع أعمارهم بين حدّ أدنى و حدّ أعلى من العمر حسب ظروف كل دولة ، ماعدا المرضى و المصابين بعاهاات جسمية أو فكرية تمنعهم بالقيام بأي عمل منتج .

و على ذلك تتكون الموارد البشرية من :

الأفراد الداخلون في قوّة العمل بالمفهوم السابق سواء المستغلون فعلا ، أو الذين يقدرّون على أداء العمل و يرغبون فيه و يبحثون عنه ، و يشمل ذلك :

- المستغلون بالأجر
- الذين يعملون لحسابهم
- أصحاب أعمال يديرونها بأنفسهم
- الذين يعملون لحساب الأسرة دون أجر سواء في الحرف أو في الزراعة
- الذين يعملون لدى الغير بدون أجر
- العاطلون عن العمل و يرغبون فيه

و يخرج من الموارد البشرية :

- ربات البيوت و المتفرغات للأعمال المنزلية
- الطلاب المتفرغون للدراسة
- نزلاء السجون و الملاجئ أثناء تواجدهم بها
- غير الراغبين في العمل رغم قدرتهم عليه

مع ملاحظة أنّ الحدود العمرية للموارد البشرية تختلف باختلاف الظروف الاقتصادية و الاجتماعية لكل دولة<sup>7</sup>

### المحور الثاني : سياسات الموارد البشرية ، أهدافها و مستوياتها

سياسات الموارد البشرية وإحدى أهم السياسات الإدارية ذات البعد الوظيفي المتعلق بكل ما يخص قوّة العمل في المنظمة حاليا و مستقبلا ، ليس من منطلق إدارة العلاقة بين الأفراد و المنظمة لصالح المنظمة و الأفراد فقط ، و لكن من منظور شامل و متكامل يضمن استقدام و توظيف أفضل العناصر و الكوادر البشرية للحصول منها على أعلى إنتاجية عمل ، بحيث تؤدّي فاعلية هذه السياسات إلى دعم و تنمية القوّة المؤسّسة للمنظمة .

---

<sup>7</sup> . نفس المرجع السابق ، ص 102 ، 103



و بتحديد أكثر دقة ، فإنّ سياسات الموارد البشرية هي مجموعة الأسس و المبادئ القواعد التي تضمن ديمومة عطاء الموارد البشرية في المنظمة بما يضمن بقاءها و استمراريته في حالة من التقدم و النمو المتزايد بشكل عام ، أمّا بشكل خاص فإنّ سياسات الموارد البشرية تعني المبادئ و القواعد التي تختص بكافة عمليات الأفراد ( دخول و بقاء و خروج الأفراد ) الجارية ، و العمليات ذات البعد الاستراتيجي بما يضمن علاقة متوازنة بين الأفراد و المنظمة بما يحقق الرضا و النمو للأفراد ، و الإنتاجية و البقاء و الاستمرارية و النمو للمنظمة في إطار من التميز و التفوق .

هذا و تكمن شرعية وجود سياسات الموارد البشرية في أنّها إحدى أهم وظائف المنظمة ( التمويل . الإنتاج . الأفراد . التسويق ) و الأفراد هنا هم الموارد البشرية ، و أهمية الأفراد أمر بديهي لا يحتاج إلى تأكيد ، على الأقلّ لسبب بسيط هو أنّهم العنصر الوحيد الذي يقوم بتشغيل باقي عناصر الإنتاج وصولاً إلى السلع و الخدمات .

و ليست مشكلة سياسات الموارد البشرية في بيان و تأكيد أهميتها و لكن في دقّة تصميم ووضع سياساتها ، بحيث تكون فاعلة في زيادة الإنتاجية و إحداث الدعم و التطوير المؤسسي .

و لا تخرج سياسات الموارد البشرية في مفهومها العام و لا في طرق إعدادها عن السياسات الإدارية ، فهي مجموعة من المبادئ و القواعد و الإجراءات التنفيذية التي تحدد ماذا يكون التصرف المناسب في المواقف المختلفة و كيفية هذا التصرف لذلك فهي لا بدّ أن تتكوّن من المبدأ إلى القاعدة .

- المبدأ في السياسة الإدارية هو الذي يحدد المسار الذي تم الاتفاق عليه فعندما تحدد المنظمة أنّ الأولوية في التعيينات الخارجية تكون لأبناء العاملين، يكون هذا هو المبدأ.
- القاعدة في السياسة الإدارية أو القواعد هي مجموعة الإجراءات التي يجب الالتزام بها و تطبيقها تحقيقاً للمبادئ .

أمّا مستويات سياسة الموارد البشرية فلا بدّ من النظر إليها في إطار مجمل السياسات الإدارية للمنظمة ، و من ثمّ ستكون هذه السياسات ثلاث مستويات :

- مستوى السياسات الوظيفية وهي تلك السياسات المتعلقة بتحقيق إحدى وظائف المنظمة ، و من ثمّ فهي في هذه الحالة ستكون كل السياسات المتعلقة بتسيير و تشغيل و تفعيل وظيفة

الأفراد في المنظمة ، حيث تتبلور هذه السياسات في لوائح و نظم الأفراد ، ومن أبرز هذه السياسات سياسة التوظيف . التدريب ، التعويضات و الخدمات .

- مستوى السياسات التنفيذية أو التشغيلية وهي التي تحقق تنفيذ السياسات الوظيفية وعلى سبيل المثال : إذا كانت سياسة التوظيف و التدريب سياسة وظيفية تتعلق بالموارد البشرية فإنّ سياسات الجذب و الاختيار سياسات تنفيذية و تشغيلية ، و كذلك فإنّ سياسات تحديد الاحتياجات التدريبية سياسات تنفيذية و تشغيلية .

- مستوى الاجراءات التنفيذية و يعنى هذا المستوى بمجموعة الاجراءات الواجبة الاتباع لتنفيذ السياسة الوظيفية أو التنفيذية ، فإنّ قضت السياسة الوظيفية بأولوية تعيين أبناء العاملين عند التوظيف الخارجي ، فإنّ الاجراءات هنا تعني مجموعة الخطوات التي يتم اتخاذها تنفيذاً لذلك .

و إذا كانت السياسة التشغيلية في مجال التدريب فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية تقضي بشمول الاحتياجات لمختلف مستويات العمالة في المنظمة فإنّ الاجراءات هنا تعني تلك الخطوات الواجبة إتباعها تنفيذاً لذلك<sup>8</sup> .

### المحور الثالث :المورد البشري و تحقيق الميزة التنافسية

#### تعريف الميزة التنافسية :

يعرفها مايكل بورتر على أنها : " تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>9</sup> من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية توجه للزبائن بشكل أفضل من المنافسين و أكثر فعالية منهم مع القدرة على التقدم عن الآخرين بالسعر بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين بمنافع مختلفة أو متساوية . أمّا Fahey فقد عرف الميزة التنافسية على أنها " أي شيء يميز المنظمة و منتجاتها

---

8. محمد كمال مصطفى ، 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة . بميك ، القاهرة ،

2015<sup>8</sup> ، ص ص 140 ، 143

9- Michel porter , l' avantage concurrentiel paris , dunod , 2000 , p 08

تميزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر زبائنها و المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>10</sup> فهي المهارة أو التقنية المتميزة تتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع لعملائها تزيد عما يقدمه المنافسين لضمان ولاءهم .و تعرف الميزة التنافسية على أنها ما تختص به المؤسسة دون غيرها و بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل<sup>11</sup> فالميزة التنافسية هي نقطة الاختلاف التي تصل إليها المؤسسة عن بقية منافسيها بمجرد اكتشافها لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المؤسسات المغايرة ، و يكون باستطاعت هاته المؤسسة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع .

#### و تندرج أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسن سمعة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق إضافة إلى ذلك فإن أهمية الميزة التنافسية تستمد من رغبة المنظمة في ضمان البقاء و النمو و الاستمرار من خلال الاستغلال الأفضل للموارد و الإمكانيات المتاحة ، خصوصا الموارد البشرية بدعم الإبداع و الابتكار الذي يمثل التحسين المستمر في المستوى التكنولوجي و تقديم أفضل الخدمات .
- كما يوجد عدد من الأسباب التي تجبر المؤسسة على الاهتمام بتنمية و تطوير الميزة التنافسية أهمها ما يلي : ( نبيل مرسي خليل : 1998 ، ص 98 )

---

<sup>10</sup> - Fahey , Laim , **the strategy planning management reader** , new jersey , englowood cliffs prentice hall inc , 1989 , p18

<sup>11</sup> . سليم سعداوي ، المنافسة في سوق الهاتف النقال ، دار الحديث للكتاب ، الجزائر العاصمة ، ص 73

- ظهور تكنولوجيا جديدة : ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج و طرق التسويق و الإنتاج و التوزيع ، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن .
- ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها : تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار ، و هذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي ، و ارتفاع المستوى المعيشي ...الخ و هذا ما يتطلب تنمية الميزة التنافسية .
- ظهور قطاع جديد سواء صناعي أو خدمي ينتج عنه خلق ميزة جديدة .
- حدود تغييرات في القيود الحكومية : للقيود الحكومية تأثيرا مباشرا على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج و حملات حماية البيئة من التلوث وكذا قيود الدخول و الخروج من السوق .

#### أهمية الاستثمار في الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية :

تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات الفردية رأسمال بشري و فكري و مخزون استراتيجي هام يشتمل على القدرات و المهارات التي يجب الاستثمار فيها وفق منظور استراتيجي من خلال تسيير الكفاءات ، تسيير المعرفة و الجودة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها امتلاك الميزة التنافسية .لقد أصبح الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة تحتها الظروف التي تتحكم في السوق ، إذ تؤكد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات أنّ تنافسية المؤسسة مصدرها الموارد الداخلية و الكفاءات و ليس قدرة تموقعها في مواجهة قوى المنافسة<sup>12</sup>، و الاستثمار في الموارد البشرية اتضح أنّه أفضل من الاستثمار في باقي الموارد الأخرى فلا يمكن أن تحقق التنمية الاقتصادية و لا الاجتماعية النجاح المطلوب إلّا إذا كان هناك إهتمام واضح بالموارد البشرية ، و يعود عائدها على تلك الموارد لضمان استمراريته دون عوائق و مشاكل .فالموارد البشرية هي صانعة مسيرة للحياة و من خلاله تستفيد من الموارد الأخرى أفضل استفادة ممكنة ، وتبقى الإشارة إلى أنّه عندما يوجد البشر فإنّ لا توجد عبارة مستحيل حتّى و لو لم تتوافر باقي الموارد الأخرى ، و بالفكر البشري تتحقق

. يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط2 ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014

الإنتاجية في كافة المجالات و يزداد الإنتاج<sup>13</sup> إضافة إلى هذا فإن المورد البشري هو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية ، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها ، فمن السهل على كل مؤسسة نسخ و تقليد جميع برامج العمل ، الآلات ، التقنيات و البرمجيات المستخدمة في الإنتاج و الخدمات في أي مؤسسة أخرى عدا العنصر البشري فهو الوحيد غير قابل للنسخ و التقليد<sup>14</sup> فمهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي يظل المورد البشري هو المبدع ، المخترع و المطور بما يمتلكه من قدرات ، معارف و مهارات ، و ما يتمتعون به من دافعية للعمل ، ففي هذه الحالة تكون المؤسسات مجبرين على الاستعمال الرشيد لواردها البشرية ، إذ يتطلب من إدارة الموارد البشرية بصفاتها الإدارة المعنية تفعيل الموارد البشرية بما أنهم المحرك الجوهرى للأداء و المصدر الأساسي لتثبيت موقع المؤسسة في بيئة تنافسية شديدة .

#### خاتمة :

لتصل منظمات الأعمال إلى شيء ذو قيمة عالية و متميزة ينبغي عليها الاعتماد على مهارات المورد البشري الذي يعتبر العنصر الديناميكي و الطاقة المبدعة الخلاقة الذي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة و إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة مع الارتقاء بأدائها و تموقعها في السوق .

<sup>13</sup> . أحمد جابر بدران ، مرجع سابق ، ص 102

<sup>14</sup> . علي لطفي ، تكنولوجيا الموارد البشرية ، ط1 ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 106

## قائمة المراجع :

- 1 - أحمد جابر بدران ، نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية ، ط1 ، القاهرة ، 2014
- 2 - حمد بن محمد ال الشيخ ، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البيئية ، ط1 ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2007
- 3 - د .نرويجي و آخرون ، معجم المصطلحات الإدارية ، ط1 ، مكتب العبيكان ، الرياض ، السعودية ، 1993
- 4 - سليم سعداوي ، المنافسة في سوق الهاتف النقال ، دار الحديث للكتاب ، الجزائر العاصمة
- 5 - شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000
- 6 - محمد كمال مصطفى ، 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة . بميك ، القاهرة ، 2015
- 7 - مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008
- 8 - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000
- 9 - علي لطفي ، تكنولوجيا الموارد البشرية ، ط1 ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، 2009
- 10 - يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط2 ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014

11 - Fahey , Laim , **the strategy planning management reader** , new jersy , englowood cliffs prentice hall inc , 1989

12- Michel porter , **P' avantage concurrentiel paris** , dunod , 2000

دور كفاءات الذكاء العاطفي في فعالية القيادة.

دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE.

طالبة دكتوراه : لزرق نوال

مخبر : تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر .

[newel.lazreg2018@gmail.com](mailto:newel.lazreg2018@gmail.com)

الأستاذ الدكتور : بن عبو الجيلالي

أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة معسكر.

[djbenabou@yahoo.fr](mailto:djbenabou@yahoo.fr)

**ملخص:**

تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية الذكاء العاطفي في تطوير القدرات الإبداعية للمؤسسة ، كما تركز على علاقته بفعالية القيادة . وهذا لا يتحقق إلا بوجود كفاءات الذكاء العاطفي التي تم تحديدها على أنها الكفاءات الرئيسية للقائد المبدع (Goleman,2004)، هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في مؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE حيث بلغ نسبة المستجيبين 74%، ولتحديد اثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة تم استعمال تحليل الانحدار ، فأشارت نتائج الدراسة إلى أن(مهارات داخل الشخص ، مهارات العلاقات بين الأشخاص ) لها اثر ايجابي على فعالية القيادة في مؤسسة ENIE، في حين أن( التكيف، المزاج العام ،إدارة القلق ) لها اثر ايجابي قوي على فعالية القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات داخل الشخص ; إدارة القلق ; مهارات العلاقات بين الأشخاص ; التكيف ; المزاج العام ; القيادة الإبداعية ;مؤسسة Enie.

## **Abstract**

New studies affirms the importance of emotional intelligence in the development of creative abilities of organization, also focuses on his relationship with the effective leadership and this cannot be achieved only if there is emotional intelligence competencies that have been identified as core competencies for the leader of the creator (Goleman.2004). This study aims to assess the impact of emotional intelligence competencies (Stress management, General Mood, Intrapersonal skills, Interpersonal skills , Adaptability) on the effective leadership in ENIE. A regression analysis is conducted to explore the influential (emotional intelligence competencies) on (effective leadership).with a response rate of 74%, results show that Intrapersonal skills, Interpersonal skills and have a significant positive effect on ENIE, General Mood, Adaptability, Stress management is has strongest influence on (effective leadership).

**Keywords :** Stress management;General Mood ; Intrapersonal skills ; Interpersonal skills ;Adaptability ; creativity leadership ;ENIE.

## المقدمة :

في الآونة الأخيرة ونتيجة لتطورات العلمية والتكنولوجيا وسيطرة الماديات على أساليب تعاملات الفرد مع بيئة العمل ، وانتشار العنف وانتهاك الحقوق، واكب الاهتمام بالعنصر البشري اهتماما آخر انصب على توفير قيادة فاعلة التي تستطيع استثمار وتحفيز هذا العنصر للقيام بالمبادرة و عمليات التفكير الإبداعي في وقت تتعدد فيه العوامل المؤثرة على سلوك العاملين في المنظمات، وتتأثر بعدة أبعاد ومكونات الشخصية، ومع ذلك تحرص القيادة في سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة على توجيه وتحفيز وتطوير سلوك العاملين ليتفق مع أهداف المنظمة، نظرا لأهمية الجانب السلوكي المتمثل في تلك العلاقة القائمة بين قائد المنظمة وأتباعه أساس عملية القيادة داخل أي منظمة باعتبار الدور التأثيري الذي يمارسه القائد على سلوك الأتباع وتحفيزهم ودفعهم إلى العمل تحقيقا لأهداف تلك المنظمة ، وهو الأمر بالغ الأهمية في مجال العمل لأنه يواجه التغييرات المتسارعة والتحديات كبيرة التي تجلب معها ضغوطات نفسية وتوترات ومشكلات تؤثر على العاملين يقتضي من القيادة مواجهتها بأساليب ناجحة وضرورية لعل من أهم مرتكزاتها ومكوناتها التركيز على الجانب النفسي والعاطفي لدى العاملين، وبما يضمن تلك البيئة التنظيمية المستقرة والقادرة على الإبداع، هنا يحتاج القائد إلى فهم تلك العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يساعده على أن يحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة وهذا لا يتحقق إلا إذا كان المدير أو القائد يتمتع بكفاءات وقدرات تتعلق بالذكاء العاطفي. لما لها من أهمية بالغة كإشعار التابعين بأهمية الدور الذي يقومون به وفي بث جو من الحماس والتفاؤل بينهم وتحقيق اعلي مستوى من الثقة والتوافق المطلوب بين العاملين وأهداف منظماتهم.

ومن هذا المنطلق تم طرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

كيف تؤثر كفاءات الذكاء العاطفي في فعالية القيادة في مؤسسة ENIE ؟

أولا : الإطار النظري

عرف Bar-On (1997) الذكاء العاطفي :أنه مجموعة منظمة من القدرات غير المعرفية ، والكفاءات والمهارات التي تتعلق بالجوانب الشخصية والعاطفية والاجتماعية، والتي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المطالب والضغوطات البيئية واعتماداً على هذا المفهوم حدد خمسة عشر كفاءة لذكاء العاطفي موزعة على خمسة أبعاد في الجوانب الشخصية والعاطفية، والاجتماعية، كالآتي:



| كفاءات الذكاء العاطفي                            | قدراته الفرعية                                      |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| مهارات داخل الشخص Intrapersonal skills           | الوعي الذاتي ، التوكيد الذاتي، تقدير الذات          |
| مهارات العلاقات بين الأشخاص Interpersonal skills | التعاطف، المسؤولية الاجتماعية ، العلاقات الاجتماعية |
| التكيف Adaptability                              | اختبار الواقعية، المرونة ، حل المشكلات              |
| إدارة الضغوط Stress management                   | تحمل الضغط ، السيطرة على الاندفاع                   |
| المزاج العام General Mood                        | التفاؤل ، السعادة                                   |

الجدول رقم(01): كفاءات الذكاء العاطفي ومكوناته

المصدر : (محمود وعلى الحلج , 2014).

#### ➤ كفاءات الذكاء العاطفي ودورها في عملية القيادة الإبداعية :

القيادة الإبداعية هي عملية تشجيع الإبداع من خلال تطوير ثقافة صديقة للإبداع وتحديد الاتجاه الاستراتيجي لبناء الثقة بين الموظفين على الإبداع . مثل Agin & Gibson (2010) يؤكد على تطوير ثقافة الإبداع والتوجه الاستراتيجي من خلال دور القائد. و Morris (2007) يؤكد على تطوير ثقافة الإبداع في حين Vitello& Cicciu (2003) يؤكد على الذكاء العاطفي. أما Jeong & Keatinge (2004) أكد على النظرة شمولية، في حين ثبت أن نسبة 90 % من نسبة نجاح القادة في المستويات العليا تعود إلى كفاءات الذكاء العاطفي. وأشارت الدراسات إلى أن الاستثمار في الذكاء العاطفي يعكس رسالة قيادية قوية يتأكد فيها أهمية الموقف والانتماء والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين ، كما أوضحت دراسات أخرى بان كفاءات الذكاء العاطفي تساعد العناصر القيادية على انجاز العمليات الإدارية بشكل جيد من خلال التخطيط ، الدافعية ، عملية اتخاذ القرارات . ( العتيبي , 2010). و من خلال أقوال الباحثين معا ( Agin & Gibson , Jeong & Keating , Morris , Vitello& Cicciu ) يعطي وجهة نظر من أربعة عناصر تفاعلية لكفاءات الذكاء العاطفي و عملية القيادة الإبداعية:

• **الوعي الذاتي** : يعني وجود فهم عميق للمرء لعواطفه و نقاط القوة والضعف والاحتياجات، و إدراك كيفية تأثير مشاعره على الأشخاص الآخرين خلال أداء وظائفهم ، وضبط ردود الفعل المتعلقة بالإدارة الأرتوذكسية.

- **الرقابة الذاتية** عند إدارة عواطفنا يساعد بطريقتين: أولاً يعكس الضبط الذاتي للآخرين من بناء مناخا من الثقة والنزاهة، وهو مطلوب كثيرا من قبل منظمة المبدعة ؛ ثانيا: يساعد على التكيف مع التغيرات، وهو مطلوب أيضا لتطوير الثقافة الإبداعية وإدارة الإبداعات .
- **الدافعية** : هي العاطفة العمل تتجاوز المكافآت النقدية ، المبدعين في المنظمات تستحق الثناء والإلهام لعملهم وهم يعملون يحتاجون لقائد يحفزهم لعملهم ، ويبث لهم روح التفاؤل عندما يواجهون الفشل مما يحقق التزامهم بالمنظمة .
- **يشير التعاطف** إلى فهم التركيبة العاطفية للآخرين ، حيث يجب أن يكون لدى القائد المبدع المهارة لحل المشاكل وفقا لعواطف الآخرين. مما يساعد القائد على الحفاظ على المواهب في المنظمة، خصوصا للقضايا الحساسة كالتنوع بين الثقافات والاستماع إلى العملاء.
- **المهارات الاجتماعية** تشير إلى الكفاءة في بناء شبكة من العلاقات التي تقوم على تحديد هدف مشترك وبناء هذه العلاقات تركز على مهارات الذكاء العاطفي في العمل ( Sultana , Rahman,2012)

### ➤ **الذكاء العاطفي وفعالية القيادة :**

يعكس الذكاء العاطفي القدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين في سياق العلاقات الشخصية ، للكشف عن الفروق الدقيقة في ردود الفعل العاطفية، والاستفادة من هذه المعرفة العاطفية في التأثير على الآخرين من خلال الضبط العاطفي والرقابة الذاتية للعواطف لأنها تمثل الكفاءة ذات أهمية حاسمة للقيادة الفعالة وأداء الفريق في منظمات اليوم بين : Goleman, Boyatzis et al (2002), أن الذكاء العاطفي هو عنصر حاسم لفعالية القيادة، وخصوصا عند التعامل القادة مع الفرق. حيث أن القادة الأذكياء عاطفيا بمثابة أهمية بالغة للفرق من خلال : تحفيز أعضاء الفريق للعمل معا نحو تحقيق أهداف الفريق. زيادة فعالية الفريق والأداء، وتسهيل ديناميكيات التفاعل كل عضو في الفريق، وبناء الثقة بين الأفراد، ويلهم أعضاء الفريق لتنفيذ رؤية بوضوح. على سبيل المثال توضيح مهارة إدارة القلق : القلق الذي يبديه قائد الفريق يمكن أن ينظر إليه من قبل أعضاء الفريق على أنه ضعف أو عدم تحكم القائد في ذاته ..حيث توصلا Goleman (1998) و Lewis (2000) أن عدم قدرة القائد على السيطرة على مشاعره تتعلق بفعالية القائد. قد يكون سبب عدم فعالية القائد ناتج من العدوى العاطفية من أعضاء الفريق المتمثل في نقص التعاطف من الأعضاء فريق مع الحالة العاطفية للقائد ، مما ينعكس على فعالية القائد ،عندما يشعر أعضاء الفريق أن حالة قائدهم ليست مستقرة بما فيه الكفاية للحفاظ على السيطرة على عواطفه يفقدون ثقتهم في القائد وتكون نتيجة ذلك تدهور فعالية القائد . في حين يمكن أن يعزى الخلاف إلى عدم قدرة القائد على السيطرة على مشاعر الآخرين مما

يتبعه عدم السيطرة على المشاعر في جميع أنحاء فريق. ( Ammeter ,Anthony ,2003 ,  
(Ronald Buckley  
ثانيا : تطوير الفرضيات.

نحاول في هذه الدراسة معرفة أثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة من خلال تطوير  
الفرضية الرئيسية :

H1:كفاءات الذكاء العاطفي تؤثر ايجابيا على فعالية القيادة في مؤسسة ENIE.

وللإجابة على صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

H1.1: هناك علاقة ايجابية بين بعد مهارات داخل الشخص وفعالية القيادة.

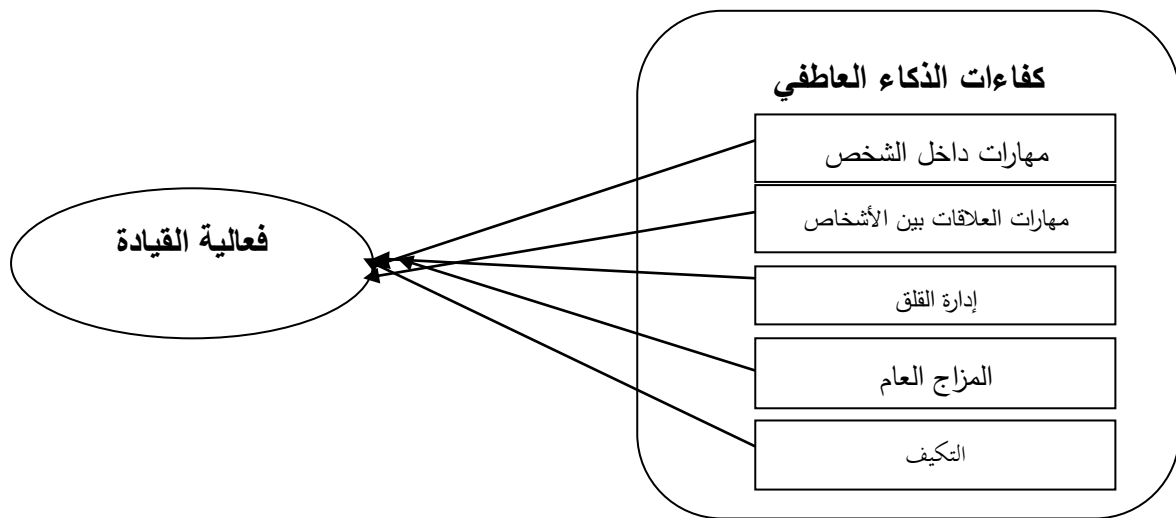
H1.2 هناك علاقة ايجابية بين بعد إدارة القلق وفعالية القيادة.

H1.3 هناك علاقة ايجابية بين بعد مهارات العلاقات بين الأشخاص وفعالية القيادة.

H1.4 هناك علاقة ايجابية بين بعد المزاج العام وفعالية القيادة.

H1.5 هناك علاقة ايجابية بين بعد القدرة على التكيف وفعالية القيادة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين

### ثالثا :منهجية البحث:

بهدف تحقيق هدف الدراسة المتمثل في معرفة اثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة  
تم الاعتماد على المنهج الوصفي و اختبار الفرضيات ، واستخدام أداة الاستبيان لمعرفة العلاقة  
بين المتغيرين إضافة إلى المقابلة مع إطارات مؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية التي تقع  
بولاية بلعباس،ولقياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على نموذج Bar-On and Parker  
(2000)لقياس متغير الذكاء العاطفي ذو خمسة أبعاد (مهارات داخل الشخص ، إدارة القلق،  
مهارات العلاقات بين الأشخاص ، التكيف ، المزاج العام).

ونموذج (2001) Dr. Thomas W. Kent لقياس متغير سلوك القيادة الفعالة .

### 3.1 عينة الدراسة:

مجموع الاستبيانات الموزعة كان 150 استبانته وكانت نسبة الإرجاع 80% استبانته , وتم الاعتماد على 74% استبانته من عينة قدرها 112 عامل: مكونة من 56.2% ذكور , تتراوح أعمارهم أكثر من 32 سنة بالإضافة إلى 69.6% إطار مع 34.8% ذو مستوى جامعي في حين تتراوح خبرة العمل من العينة المنتقاة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بين من 5 إلى 10 سنوات .

### 3.2 تحليل نتائج الدراسة :

#### 3.2.1 اختبار دقة و ثبات المقياس :

لقد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات وصدق أداة القياس والذي يظهر في الجدول رقم (02):

| محاور                       | قيمة معامل الثبات |
|-----------------------------|-------------------|
| الذكاء العاطفي              | ,919              |
| مهارات العلاقات بين الأشخاص | ,700              |
| مهارات داخل الشخص           | ,327              |
| المزاج العام                | ,594              |
| التكيف                      | ,773              |
| إدارة القلق                 | ,805              |
| فعالية القيادة              | ,944              |

#### الجدول (02):قيمة معامل ثبات المقياس

يتضح من الجدول أعلاه أن كل قيم معامل الثبات اكبر من 60% مما يدل على أن جميع فقرات الاستبيان مقبولة ،وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات و الإتساق الداخلي مما يعكس ثبات وصدق الأداة .

#### رابعا : اختبار الفرضيات

من اجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة تم الاعتماد على اختبار الارتباط واختبار تحليل الانحدار والجدول (03) الأتي يبين نتائج الارتباط الخطي :

#### 4.1 مصفوفة الارتباطات الخطية بين المتغيرات :

|   | المتغيرات                   | 1                 | 2                  | 3                  | 4                  | 5                  | 6                  |
|---|-----------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 | فعالية القيادة              | 2,4144<br>(,5797) |                    |                    |                    |                    |                    |
| 2 | التكيف                      | ,436**            | 3,6232<br>(,69735) |                    |                    |                    |                    |
| 3 | المزاج العام                | ,359**            | ,683**             | 3,6393<br>(,62721) |                    |                    |                    |
| 4 | إدارة القلق                 | ,422**            | ,832**             | ,736**             | 3,5064<br>(,66175) |                    |                    |
| 5 | مهارات داخل الشخص           | ,215*             | ,691**             | ,584**             | ,678**             | 3,4807<br>(,47602) |                    |
| 6 | مهارات العلاقات بين الأشخاص | ,321**            | ,769**             | ,648**             | ,769**             | ,652**             | 3,4881<br>(,64052) |

الجدول (03) نتائج الارتباط الخطي

1. قطر يقدم المتوسط (الانحراف المعياري) .

\*P<0.05 ; \*\*p<0.01

من الجدول رقم (03) يتضح أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين أبعاد الذكاء العاطفي : (مهارات داخل الشخص، إدارة القلق ، مهارات العلاقات بين الأشخاص، المزاج العام، القدرة على التكيف ) وفعالية القيادة يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين متغير الذكاء العاطفي ومتغير فعالية القيادة ، لذا فعندما يرتفع مستوى الذكاء العاطفي لأفراد عينة الدراسة فسينعكس ذلك إيجاباً على مستوى فعالية القيادة .

#### 4.2 : اختبار أثر متغير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة .

الجدول التالي يبين نتائج نموذج الانحدار .

جدول رقم(04) :نتائج نموذج الانحدار .

|                          |       |                       |                       |
|--------------------------|-------|-----------------------|-----------------------|
| F : 22,798<br>Sig: 0.000 |       | R <sup>2</sup> =0.172 |                       |
| المتغيرات                | B     | T قيمة المحسوبة       | مستوى المعنوية<br>sig |
| الثابت                   | 0.844 | 2.535                 | 0.01                  |
| الذكاء العاطفي           | 0.444 | 4.775                 | ,000 <sup>a</sup>     |

تحليل :

بالرجوع الى الجدول (04) : نجد أن معامل التحديد 17% وهذا معناه أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي ) يفسر 17% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية القيادة ) . بالإضافة إلى قيمة  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  وهذا يدل أن النموذج الانحدار معنوي .وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير فعالية القيادة تبعا لمتغير الذكاء العاطفي ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابيا في فعالية القيادة .

#### 4.3 دراسة أثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة :

ولتأكد من مدى صحة الفرضية أردنا اختبار أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي ) مع المتغير التابع (فعالية القيادة ) الذي يظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 05): تحليل الانحدار

|                                   |       |                    |                          |
|-----------------------------------|-------|--------------------|--------------------------|
| المتغيرات                         | B     | قيمة<br>T المحسوبة | مستوى<br>المعنوية<br>sig |
| مهارات<br>الشخص<br>داخل           | 0.262 | 2.309              | 0.02                     |
| مهارات<br>العلاقات<br>بين الأشخاص | 0.291 | 3.556              | 0.001                    |
| التكيف                            | 0.363 | 5.085              | ,000 <sup>a</sup>        |
| المزاج العام                      | 0.332 | 4.031              | ,000 <sup>a</sup>        |
| إدارة القلق                       | 0.370 | 4.883              | ,000 <sup>a</sup>        |

التحليل :

من الجدول رقم ( 05) يتضح أن قيمة المعنوية لكل أبعاد الذكاء العاطفي (مهارات داخل الشخص، إدارة القلق ، مهارات العلاقات بين الأشخاص، المزاج العام ، القدرة على التكيف) هي أقل من 5% (  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  ). وهذا يدل أن النموذج الانحدار معنوي وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير فعالية القيادة تبعا لأبعاد الذكاء العاطفي ومنه : نقبل الفرضيات الفرعية (H1.1, H1.2, H1.3, H1.4, H1.5): التي تنص بوجود علاقة ايجابية بين ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة .

#### خامسا : تحليل ومناقشة النتائج .

ركزت كثيرا من الأبحاث في الآونة الأخيرة حول الربط بين الجانب العاطفي والأداء في بيئة العمل حيث يعتبر الجانب العاطفي من أهم الأبحاث المتعلقة بفعالية وإنتاجية العمال. لذلك حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي و القيادة. من خلال اختبار أثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية توصلت نتائج دراستنا إلى وجود علاقة ايجابية بين بعد مهارات داخل الشخص وفعالية القيادة مما يدل أن القائد الذي يمتلك مهارة الوعي الذاتي له القدرة على تقييم ذاته وإدراك التغذية العكسية وهذا ما أكد عليه (Bocchino 1999) أن إدارة الذات (الذكاء بين الشخصي) مثل الوعي و الإدراك الذاتي بمثابة شخص ثالث لمراقبة العواطف والسلوك، ونكون حينها على بيئة من الأفكار التي نتلقاها نتيجة لهذه الملاحظة. أيضا توصلنا إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين بعد إدارة القلق وفعالية القيادة وهذا ما توافق مع دراسة (Goleman 1998) و (Lewis 2000) اللذان توصلا إلى أن القدرة على السيطرة على المشاعر تتعلق بفعالية القائد .

في حين توصلنا إلى وجود علاقة ايجابية بين بعد العلاقات الشخصية وفعالية القيادة حيث ذكر (Bass 1990) أن الكفاءات الهامة في القيادة هي مهارات العلاقات بين الأشخاص حيث عرف الكفاءة الشخصية بأنها تتطوي على التعاطف والبصيرة وزيادة الوعي الذاتي والقدرة على تقديم وتلقي ردود الفعل في حين وجدت (Salopek 1998) عند قيامها بدراسة استقصائية من مديري الموارد البشرية في شركة found في يوليو 1998 أن مهارة العلاقة بين الأشخاص تعتبر أمر حيويًا لنجاح المؤسسة .

توصلنا أيضا إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين بعد القدرة على التكيف وفعالية القيادة وهذا ما اقترحه الباحثين بأن الكفاءات التي يمتلكها القادة الأذكاء عاطفيا مثل المرونة في إدارة الصراعات والافتتاح بالمنطق التفاعل مع العلاقات الإنسانية يزداد أهمية مع تقدم مستويات الهرم القيادي (Mandell and Pherwani, 2003) .

توصلت نتائج دراسة أيضا إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين بعد الحالة المزاجية العامة وفعالية القيادة وهذا ما أكد عليه الباحثين أن القادة الذين يمتلكون القدرة على ضبط العواطف والتعبير عن الحالة المزاجية الإيجابية تميل إلى الانخراط في التفكير الإبداعي و الابتكاري وتشجيع هذا النوع من التفكير بين أتباعهم (Isen , Daubman and Nowicki , 1987) .

وفي الأخير من خلال ما توصلنا إليه وما توافق مع الدراسات السابقة يدعم العلاقة بين القيادة الفعالة و الذكاء العاطفي و يمكننا أن نستنتج أن كفاءات الذكاء العاطفي تعتبر بمثابة مؤشرا على نحو متزايد للحصول على أداء ممتاز بالمقارنة مع الكفاءات المعرفية والتقنية (Coleman et al, 2002) وهذا من خلال تنمية مهارات العاملين حول التفكير الإبداعي لدى أفراد المؤسسة وتقوية العلاقات الشخصية وحل المشكلات والتكيف مع ضغوطات العمل .

#### الخاتمة :

توصل الباحثون أن نجاح القائد مرتبط بكفاءتهم و قدرتهم على تحفيز موظفيهم وبث روح التعاون والمبادرة في عمليات التفكير الإبداعي ، وبما أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال التأثير على مشاعرهم ، يجد الباحثون أن نجاح القائد مرتبط بمستوى ذكائه العاطفي من خلال الانفتاح على الرأي الآخر و تجسيد البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد و تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي ، وليس بذكائه العقلي فقط .حيث عندما ينجح مدير المؤسسة في بث المشاعر الإيجابية في جو العمل من شأنه أن ينمي التفكير الإبداعي لدى الأفراد المؤسسة وبالتالي يتحسن الأداء ويرتفع الإنتاج، ويحدث العكس حينما تسم المشاعر السلبية جو العمل والعلاقات بين الموظفين فيؤدي إلى قتل روح المبادرة حول التفكير الإبداعي للأفراد .

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين تحكم القائد في كفاءات الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث كلما ارتفع مستوى الذكاء العاطفي للقائد كلما ساهم ذلك في خلق جو عمل تنتشر فيه مشاعر التعاطف و المبادرة بالأفكار الإبداعية التي تتصف بأنها أفكار جديدة وتعطي حل أمثل لمشكلات معينة و إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام ، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع ، مما ينعكس ذلك على فعالية القيادة .



## قائمة المراجع :

### المراجع باللغة العربية :

1. تركي بن كديميس العتيبي (2010) تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي لرفع من فعالية القيادة التربوية , جامعة الطائف المجلد الثاني العدد الأول محرم 1431 , مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية.
2. سعاد منصور محمود الغيث , لمي محمد علي ألحاح (2014) مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الجامعة الهاشمية في ضوء متغيرات التخصص العلمي والنوع الاجتماعي والتحصيل الأكاديمي /مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد الثاني -ع- (7) تشرين الأول ص282 .

### المراجع باللغة الانجليزية

1. Agin, E., & Gibson, T. (2010), Developing Innovative Culture. Retrieved February 13, 2011, from www.bnet.com.
2. Bar-On, R. (1997) 'Bar-On Emotional Quotient Inventory: User's manual.' Toronto: Multihealth Systems.
3. Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV) Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems
4. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
5. Bocchino, R. (1999). *Emotional literacy: To be a different kind of smart* Thousand Oaks, ca: corwin press.
6. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam. Books.
7. Goleman, D. (2004, January). What Makes a Leader. *Harvard Business Review*, 82-90.
8. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Press .
9. Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
10. Jeong, S. Y.-S., & Keatinge, D. (2004). Innovative leadership and management in a nursing home. *Journal of Nursing Management*, 12, 445-451.
11. Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, 760-776.
12. Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*.
13. Morris, L. (2001). *Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, Leaders*. Retrieved February 14, 2011, from www.innovationtools.com: [http://www.innovationtools.com/PDF/ CreatingInnovationCulture.pdf](http://www.innovationtools.com/PDF/CreatingInnovationCulture.pdf).
14. Nigar Sultana , Mohammad Anisur Rahman, (2012), Innovative Leadership (People) The Jahangirnaga Journal of Business Studies' Vol 2, No 1 .

15. Ronald Buckley , L. Melita Prati , Anthony P. Ammeter, M. (2003), EMOTIONAL INTELLIGENCE, LEADERSHIP EFFECTIVENESS, AND TEAM OUTCOMES, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, No. 1 pp. 21—40.
16. Salopek, J. (1998). Train your brain. Training and Development, 52, 26-33 (Goleman, 1998). goleman, D. (1998a). Guidelines for best practice. Training & Development, 52, 28-29.
17. Thomas W. Kent, (2001), The Leadership Behavior Inventory International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 Iss. 1, 2009, pp. 22-36.
18. Vitello& Cicciu, J. M. (2003). Innovative Leadership Through Emotional Intelligence. Nursitrg Management, 2S-33.

## دور القيادة الإدارية في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري

أ.عبدالباقي حياة

طالبة دكتوراه ل.م.د السنة الثالثة

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

د. عبدوس عبد العزيز

أستاذ محاضر "أ"

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

عين تموشنت

### الملخص:

أصبح نجاح المؤسسات الحديثة في ضمان بقائها وتحقيق نموها مرهونا بكفاءة وفعالية قياداتها الإدارية الواعية المدركة لأهمية الإبداع، الذي هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعّال، والذي أصبح مطلباً ضرورياً لمواكبة التغيرات والتطورات التي تفرضها التحديات الحالية والمقبلة، واعتماد مفهوم الإبداع من قبل المورد البشري متوقف على درجة الدعم والتعزيز الذي توفره القيادة الإدارية من خلال خلق بيئة ملائمة والإيمان والثقة في قدرات وإمكانات مواردها البشرية، وتشجيع وتفعيل قدراتهم الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، القائد، المورد البشري، الإبداع الإداري، المؤسسة.

### Résumé :

Le succès des entreprises modernes à assurer leur survie et leur croissance dépend de l'efficacité et de l'efficience de leurs leadership conscients de l'importance d'innovation. Ce qui est au cœur du processus de développement et de changement effectif, qui est devenu une exigence nécessaire pour faire face aux changements et aux développements posés par les défis actuels et futurs, L'adoption du concept d'innovation par les employés dépend du degré de soutien et de renforcement fourni par le leadership administratif en créant un environnement propice à la foi et la confiance dans les capacités et le potentiel de leurs ressources humaines, et d'encourager et d'activer leur innovation.

**Mots clé:** Leadership administrative, leader, subordonnés, ressource humain, innovation administrative, l'entreprise.

### تمهيد

في ظل بيئة تنافسية يسودها الكثير من التعقيد والتشابك واشتداد المنافسة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، أصبح لزاما على المؤسسات المعاصرة انتهاز سبيل التفوق والريادة؛ المتمثل في الإبداع كوسيلة

جوهريه يساعد المؤسسة في مواجهة المشكلات المعاصرة ومواكبة التغيرات المتسارعة والمتعاقبة التي تولدت من جراء تحديات العولمة، التطور التكنولوجي، التقدم العلمي وانفجار ثورة المعلومات والاتصالات. غير أن الناتج الإبداعي لن يكون له وجود إلا في ظل قيادات إدارية واعية لأهمية ودور الإبداع التكنولوجي والتنظيمي في توليد الأفكار الجديدة التي من شأنها ضمان بقاء وازدهار المؤسسة، وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية، ومهارات التفكير الإبداعي للعاملين، لذا يقع على عاتقها مسؤولية تنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على تفجير الطاقات الكامنة بداخلهم وتوجيه قدراتهم الإبداعية واستثمارها الاستثمار الأفضل.

وبناء على ما سبق يمكن طرح السؤال العام التالي: ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية لدى المورد البشري في المؤسسة؟

ونهدف بذلك إلى محاولة بناء إطار معرفي نوعاً ما متكامل ومتناسق لموضوعات البحث والمتمثلة ب (القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية للمورد البشري)، والكشف عن طبيعة القيادة الإدارية من حيث ماهيتها وأبعادها، وتعريف الإبداع الإداري وأبعاده، والبحث في أهم العوامل والأساليب الممارسة من قبل القادة ودورها في تنمية القدرات الإبداعية لدى المورد البشري.

ولغرض الإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا عرض المحاور التالية:

أولاً- ماهية القيادة الإدارية،

ثانياً- الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري،

ثالثاً- دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية لدى المورد البشري.

أولاً: ماهية القيادة الإدارية:

تعددت المفاهيم والتعريفات حول مصطلح القيادة الإدارية باختلاف وجهات نظر الدارسين والباحثين والممارسين لها لذا سنتطرق للبعض منها في ما يلي:

### 1.1 مفهوم وتعريف القيادة الإدارية

ظلت القيادة واقعاً مبهماً و ملتبساً<sup>1</sup>، لذلك حظي موضوع القيادة عامة والقيادة الإدارية خاصة باهتمام ملموس من قبل علماء الإدارة والنفس والاجتماع، لغرض استيعاب ماهيتها وأبعادها الحقيقية ومحتواها الفكري، فهناك من نظر للقيادة على أنها سمات وسلوك، في حين هناك من نظر إليها على أنها " التركيز على عمليات الجماعة" ومجموعة أخرى نظرت إلى مفهوم القيادة من خلال المنظور الشخصي إذ قالت أن القيادة عبارة عن مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم في انجاز المهام الموكلة إليهم" وتعرف على أنها عبارة عن علاقة قوية بين القائد

والأُتباع"، ومن خلال هذا المنظور فإن للقيادة القوة والتي يستخدمونها للتأثير في الآخرين ويعرفها البعض بأنها وسيلة لتحقيق الأهداف"، وكما تعرف القيادة بأنها عملية بمعنى أن القيادة ليست سمة يتحلى بها القائد وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين القائد وأُتباعه، وتتضمن القيادة التأثير والذي يعني كيفية تأثير القائد في أُتباعه<sup>2</sup>، وهناك من عرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق الهدف ويرغبون في تحقيقه"<sup>3</sup>، كما تتصف على أنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"<sup>4</sup>، وتعد "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"<sup>5</sup>، ويكون "التأثير الفعّال على نشاط العاملين في التنظيم وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه الوظيفة في الأعمال التالية: حث الموظفين على الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المبتغاة وتشجيعهم على التفكير في المستقبل وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات عليهم قدر سلطاتهم"<sup>6</sup>، وبمختصر القول فإن القيادة هي ذلك العنصر الإنساني يجمع مجموعة العاملين و يحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم<sup>7</sup>.

يتضح من خلال التعريفات المذكورة يتضح بأن هناك نقاط تتقاطع فيها وتتفق عليها وهي كالاتي:

- وجود شخص من بين الجماعة قادر على التأثير الايجابي في أعضائها.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال تأثير القائد عليها.
- وجود جماعة من الناس يتقبلون أن يقادوا<sup>8</sup>.
- ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص التعريف الإجرائي الآتي: "القيادة الإدارية هي عملية التأثير الفعّال الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه قصد توجيههم واستمالتهم للتعاون بغية تحقيق الأهداف المشتركة".

## 2.1. أهمية القيادة الإدارية:

- لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي: "جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة"<sup>9</sup>، تبرز أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية<sup>10</sup>:
- تؤثر القيادة الإدارية على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
  - تعتبر القيادة الإدارية محورا فعّالا لخلق علاقات إيجابية بين القائد ومرؤوسيه.
  - يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.

-السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم.

-قدرة القيادة الإدارية على التقليل من صراعات العمل من خلال التوفيق بين المواقف وبين إشباع حاجات المرؤوسين ومقتضيات التنظيم.

- الدور البالغ الذي تمارسه القيادة الإدارية في توضيحها وتحديد أهداف التنظيم للمرؤوسين. وبمعنى آخر تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال تعاملها الفعال مع المشكلات التي يقع عبء إيجاد مخرج لها على عاتق القائد الإداري، وكيفية توليه بعث الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبمخرجات ذات جودة عالية، وكيفية إقناعهم وحثهم على التأقلم مع التحولات والمستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل، كيفية استغلال مشاعرهم وسلوكياتهم وجعلها تتواءم وأهداف التنظيم، كيفية خلق ثقافة تنظيمية تسودها علاقات الاحترام المتبادل والقيم الأخلاقية التي تخدم مصالح العاملين وأهداف المؤسسة معاً، البحث عن الطريقة التي يستخدمها في تفجير الطاقات الكامنة داخل المرؤوسين ليدفعهم نحو الإبداع والابتكار، السلوك القيادي الواجب إتباعه والذي يتيح من خلاله الحرية والاستقلالية في إنجاز المهام وبمعنى آخر إتباع أسلوب التمكين، والذي من شأنه أن يُوَقِّظ في العاملين شعور حب العمل والتفاني فيه من خلال حرصهم الدائم على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم سواء بالتدريب الذاتي أو التعلم المستمر، قدرته على توطيد علاقاته مع المرؤوسين والتواصل معهم حتى يتمكن له تفهم سلوكياتهم ودوافعهم النفسية واحتياجاتهم وحتى المشاكل التي يواجهونها ، والأهم في ذلك كله كيفية الوصول إلى حل اللغز المحير والمتمثل في كيفية جعل المرؤوسين ينقادوا طواعية له واقتناعهم بأساليبه وقيادته أي جعلهم أتباعاً مخلصين.

### 1-3-نظريات القيادة الإدارية:

إن من أبرز نظريات القيادة وأهمها نجد<sup>11</sup>:

**1.3.1. نظرية الرجل العظيم:**أساس هذه النظرية أن القادة لهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لأن يكونوا قادة (أيًا كان الموقف)، وأنها عملية وراثية وأن القادة يولدون ولا يصنعون.

ما يعاب على هذه النظرية إهمالها لصفات ومسؤوليات وحاجات المرؤوسين واعتبرت القيادة حكراً على أفراد دون آخرين.

**2.3.1. نظرية السمات:** ترتبط بشكل كبير بنظرية الرجل العظيم أي أن القائد يولد ولا يصنع وتقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات جسدية وفكرية تتواجد في شخصية القائد دون غيره، وهي التي تحدد نجاحه.

وما يعاب عليها أنها لم تقدم حصراً شاملاً لكل السمات الواجب توفرها في القادة وإهمالها للمرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.

**3.3.1. نظريات السلوك:** ركزت الدراسات<sup>12</sup> التي قام بها رواد هذه النظرية على جانبين مهمين هما وظائف القيادة وأنماطها، ومن أهم هذه النظريات نجد:

**1.3.3.1. نظرية البعدين ( دراسات جامعة أوهايو):** يطلق عليها اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة ظهرت بعد فشل نظرية السمات في إظهار السمات اللازمة للقيادة في جميع المواقف، تم التوصل إلى أن الأسلوب الفعّال في القيادة هو ذلك الذي يهتم بالبعدين معاً: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاجية.

**2.3.3.1. دراسة جامعة ميتشغان:** من روادها ليكرت وكاتز وغان وغيرهم حيث درسوا السلوك القيادي وتم التوصل إلى أنه يوجد بعدين مهمين للقيادة وهما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين وما لهما من تأثير إيجابي على المنظمة.

**3.3.3.1. نظرية الخط المستمر:** أصحاب هذه النظرية هما تانيوم وشيميث تظهر هذه النظرية أنه لا يوجد سلوك معين ونجاح يستخدم في جميع المواقف وإنما يجب استخدام سلوك قيادي يتلاءم مع الموقف، ووفق هذا الأسلوب هناك عدة خيارات متاحة للقائد حسب الموقف، وتشير إلى وجود أسلوبين:

- أسلوب تركيز السلطة لدى الرئيس.

- أسلوب تركيز السلطة لدى المرؤوسين.

**4.3.3.1. الشبكة الإدارية:** اقترح بلاك و موتون<sup>13</sup> تصور نظري فيه بُعداً دراسي أوهايو و ميتشغان

في القيادة ( الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات ) حيث افترض أن التفاعل بين هذين البعدين ينتج عدداً من الأنماط القيادية ومن أبرزها ما يلي:

- القائد السلبي: 1:1

1- اهتمام قليل بالمرؤوسين والعلاقات 1: اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

- القائد الرسمي 1: 9

1: اهتمام قليل بالمرؤوسين والعلاقات. 9: اهتمام كبير بالعمل والإنتاج.

- القائد الاجتماعي: 9: 1

9: اهتمام كبير بالمرؤوسين والعلاقات. 1: اهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

## -القائد المتأرجح: 5:5

5: أحيانا يهتم بالناس والعلاقات. 5: أحيانا يهتم بالعمل والإنتاج.

## -القائد الجماعي: 9:9

9: اهتمام كبير بالناس والعلاقات. 9: اهتمام كبير بالعمل والإنتاج.

توصلت نظريات السلوك إلى وجود نمطين للقيادة (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإنتاج) غير أنها فشلت في ربط تلك الأنماط السلوكية بفعالية القيادة ولم تحدد النمط الأكثر فعالية.

**4.3.1. نظرية القيادة الموقفية:** ظهرت <sup>14</sup> كردة فعل لنظرية السمات التي أهملت المرؤوسين والموقف حيث حددت أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، والعلاقة بينهما:

- **1.4.3.1. نموذج هيرسي وبلانشارد:** يضم النموذج ثلاثة متغيرات:

- درجة التوجيه من المدير للعاملين.

- قدر الدعم العاطفي الذي يقدمه المدير للعاملين معه.

- درجة استعداد المرؤوسين لأداء مهام محددة.

هذا النموذج يركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين ومستوى نضج المرؤوسين ويمثل أهم المتغيرات الموقفية التي تؤثر في سلوك القادة.

**2.4.3.1. نموذج فيدلر:** حدد ثلاثة متغيرات موقفية تتفاعل مع بعضها بحيث تؤثر على النمط القيادي وتجعله الأكثر فعالية وهي: - قوة مركز القائد.

- نوعية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه (جيدة أو ضعيفة).

- طبيعة المهام والعمل ودرجة وضوحها.

**3.4.3.1. نموذج مسار الهدف:** أي أن القادة المؤثرين يوضحون للمرؤوسين ما ينبغي عليهم عمله للوصول إلى ما يرغبون ومساعدتهم لتحقيق ذلك، ويتبنى القائد أربعة أنماط من السلوك: المساعدة عن طريق إصدار التوجيهات، الدعم، المشاركة، التوجيه نحو الوصول إلى أهداف معينة.

**4.4.3.1. نظرية الأبعاد الثلاثية:** قام وليام ريدن بإضافة بُعد ثالث لنظرية البعدين حيث أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد: بُعد المهمة، بُعد العلاقات و بُعد الفاعلية.

وينبثق من هذه الأبعاد أربعة أساليب وهي:

- الأسلوب المنفصل: يكون الاهتمام منخفض في المهمة والعلاقات.



-الأسلوب المتصل: يكون الاهتمام منخفض في المهمة و مرتفع في العلاقات.

-الأسلوب المتكامل: يكون الاهتمام مرتفع بالمهمة والعلاقات.

- الأسلوب المتفاني: يكون الاهتمام مرتفع بالمهمة ومنخفض بالعلاقات.

### 5.3.1. النظريات الحديثة في القيادة:

يعتبر المدخل التحويلي والتبادلي من المداخل المغايرة التي تطرقت للقيادة وهي كالأتي<sup>15</sup>:

**1.5.3.1. القيادة التبادلية:** هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل وهي تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاج كما أنها تدعو إلى الالتزام بالقيم التنظيمية.

**2.5.3.1. القيادة التحويلية:** هي القيادة التي لها قدرة هائلة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بمستويات الأداء وأهم ما يميزها الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، كما لها القدرة على قيادة التغيير في رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وثقافتها ، وخلق وتنمية الإبداع لدى المرؤوسين.

### 4.1. مهارات القيادة الإدارية

عُرِفَت القيادة الإدارية على أنها القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، غير أنّ عملية التأثير تستلزم توافر مهارات معينة لدى القادة تمكنهم من ممارسة عملية التأثير والاستمرار في توجيه سلوك المرؤوسين، وهناك تقسيمين للمهارات التقليدية والمعاصر والتقسيم التقليدي يشمل المهارات الآتية<sup>16</sup>:

#### 1.4.1..التقسيم التقليدي للمهارات: يشمل هذا التقسيم المهارات الذاتية ، الفنية ، الذهنية والإنسانية.

**1.1.4.1.المهارات الذاتية:** تشمل بعض السمات والقدرات الضرورية في بناء شخصية القائد وتشمل السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار.

**2.1.4.1.المهارات الفنية:** ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة والبراعة في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الضرورية لإنجاز العمل.

**3.1.4.1.المهارات الإنسانية:** يقصد بها قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية.

**4.1.4.1.المهارات الذهنية:** تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهم الترابط الموجود بين أجزائه ونشاطاته، وينبثق عنها مهارتان هما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية التي تتمثل في قدرة القائد

على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم و تحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

#### 2.4.1. التقسيم المعاصر للمهارات: وبالنسبة لمهارات التقسيم المعاصر نجد<sup>17</sup> :

حسب Mathew اتجه الباحثون لهذا التقسيم الذي يركز على جانبين أساسيين من المهارات: الجانب المعنوي المتمثل في الجانب الإنساني والاجتماعي أي المهارات السلسة (Softskills)، والجانب المادي المتمثل في الجانب الفني أي المهارات الصلبة (Hard skills).

1.2.4.1. المهارات السلسة: عرفها Hale بأنها: "مهارات غير ملموسة ويصعب ملاحظتها مثل مهارة الإنصات وأخذ زمام المبادرة وتمثل المهارات المنطقية والعقلية والتواصل ومهارات الشخصية الذاتية"، وينظر إلى هذه المهارات على أنها عوامل مصيرية للتطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي ومن بين هذه المهارات نجد: مهارة الاتصال، مهارة إدارة الصراع، مهارة إدارة فرق العمل وبنائها، مهارة إدارة الوقت، مهارة الإبداع، مهارة إدارة التغيير التنظيمي، مهارة إدارة الذات، مهارة التفكير النقدي..... وغيرها.

2.2.4.1. المهارات الصلبة: يعرفها (Sukhooetal) بأنها طرائق إدارية وتقنية لها علاقة بأعمال المنظمة، وتستعمل في وظائف محددة أو في مجال معين ومن أشكالها على سبيل المثال لا الحصر: مهارات برمجة الحاسوب، إتقان تشغيل الآلات، إعداد التقارير..... وغيرها.

#### 5.1. أنواع القيادة الإدارية

ويمكن تقسيم القيادة الإدارية إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة وبيئة العمل وهي كالآتي:

##### 1.5.1. القيادة من حيث السلطة: تشمل القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية وهما على النحو التالي:

1.1.5.1. القيادة الرسمية: هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استناداً إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي<sup>18</sup>، فالقائد الذي يمارس مهامه من خلال القيادة الرسمية تكون سلطاته ومسؤولياته محددة طبقاً لمركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.

2.1.5.1. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة

والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحًا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

### 2.5.1. القيادة من حيث بيئة العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وفق بيئة العمل<sup>19</sup> القيادي من أشهرها دراسة لبت ووايت (Lippit and White) ودراسة جامعة أوهايو ودراسة بليك وموتون (Blake&Mouton) وحددت بثلاثة أنماط وهي:

**1.2.5.1. القيادة الأوتوقراطية:** من أهم مظاهرها شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية للقائد في عملية اتخاذ القرارات ولا يسمح للعاملين معه في المشاركة ووضع السياسات وتحديد الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد، ومن أبرز عيوب هذا النمط: قتل روح الإبداع و الابتكار لدى المرؤوسين وإضفاء جو مشحون بالمشكلات والصراعات.

**2.2.5.1. القيادة الفوضوية:** يعتبر هذا النمط من الأنماط القيادية السلبية حيث يكلف القائد -إن جازت التسمية في هذه الحالة- الجماعة بأداء العمل ولا يشرف عليهم، لا يتدخل ولا يؤثر فيهم، والقائد يقوم بإعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين، والاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.<sup>20</sup>

**3.2.5.1. القيادة الديمقراطية:** من خلال هذا النمط يقوم القائد بإشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة ووضع السياسات والاستراتيجيات، وأساس العلاقات بينهم يسودها الاحترام المتبادل مما يجعل الجماعة تتسم بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والاتصالات الفعالة والتمتع بروح الإبداع والابتكار والتعاون البناء في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>21</sup>.

### ثانياً - الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري:

الإبداع في جوهره عملية سلوكية متمردة ورافضة للأفكار التقليدية التي يسودها نوع من الروتين عند تطبيقها و تنفيذها، فهو بمثابة ملاذ المؤسسة بإحلاله أفكار جديدة وأساليب مبدعة تؤدي إلى التغيير الجزئي أو الكلي في السلوكيات والأساليب فيخلق نوع من التميز والنجاح في مختلف المجالات.

### 1.2. تعريف الإبداع الإداري لغةً:

الإبداع لغة مشتق من الفعل "أبدع" الشيء الذي اخترعه لا على مثال سابق والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبدع الله الخلق إبداعاً: خلق الخلق لا على مثال سابق، وأبدعت الشيء وابتدعته

أي استخرجته وأحدثته، و الإبداع يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار، الإبداع هو خلق شيء جديد ولكن ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبدع جديدة كل الجدة بحيث يمكن للمبدع أن يستعير أفكار من غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً و يضيف عليها دلالات لم يسبقه إليها أحد<sup>22</sup>.

أما الإبداع باللغة الإنجليزية فهو يعني Innovate إحداث أو إيجاد شيء جديد وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من داخل المنطقة سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة أو برامج الخدمات المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها<sup>23</sup>

كما نجد بعض الكتاب والباحثين يميلون إلى التفريق بين مصطلحي "الابتكار و الإبداع" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة، بحيث الإبداع يتمثل في التوصل لحل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أي الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي؛ فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.<sup>24</sup>

## 2.2. مفهوم الإبداع الإداري اصطلاحاً:

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، وباختصار فالإبداع الإداري<sup>25</sup> هو: "كل الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع". وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها<sup>26</sup>:

- على أن الإبداع: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل" و هو: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"، ويعبر عنه بأنه: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته".

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل

تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>27</sup>.

وبذلك نرى أن تعريف الإبداع الإداري ينبع من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلقة، سواء أكان ذلك الإبداع فردياً أو جماعياً. و يقوم الإبداع الإداري على مجموعة من العناصر وهي:

- **الطلاقة:** وهي طلاقة فكرية وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية محددة ، وتتمثل أيضاً في الطلاقة الترابطية التي تظهر في القدرة على ربط أو اكتشاف الرابطة بين عدد أكبر ممكن وعناصر الظاهرة، إضافة إلى الطلاقة التعبيرية.
- **الفضول المعرفي والأمانة الفكرية** وقبول المسؤولية لأداء عملية ما وتحمل نتائجها والدقة والموضوعية.
- **المرونة الفكرية** وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية والأفكار كلما تغير الموقف.
- **الأصالة** ويقصد بها الجدة وتظهر في عدم تكرار أفكار الآخرين.
- **الإيمان العميق** بعلاقة العلة والمعلول وأن هناك أسباب ومسببات لكل شيء يبحث عنه.
- **الصبر** والمثابرة مع رغبة داخلية لنيل اعتراف مجتمعه.
- **الاستعداد** لأن يكون له أسلوب إدراك جديد تلقائي.
- **سعة الاتصالات:** مدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- **روح المجازفة ( المخاطرة) :** يعني بها الاستعداد لتحمل المخاطر ومواجهة المسؤولية عن نتائج تبني الفرد للأفكار والأساليب الجديدة.

وخلاصة لما سبق فإنّ الإبداع موجود لدى الأفراد بدرجات متباينة، وكل ما على الفرد هو أن يوظف ما لديه من قدرات إبداعية<sup>28</sup>.

### 3.2. أهمية الإبداع الإداري:

يترتب عن ظاهرة الإبداع في المؤسسات عدة إيجابيات وهي على النحو التالي<sup>29</sup>:

- **القدرة على الاستجابة** لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر من خلال الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات.
- **تحسين خدمات التنظيم** بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد العامل.
- **المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم.**

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن التجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل، بما يتفق مع التغيرات المحيطة

## 4.2. المفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع:

- هناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومروؤسيهم عن عملية التفكير الإبداعي، ومن بين هذه المفاهيم الواجب تصحيحها هي<sup>30</sup>:
- صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع، لاعتقاد بأنها صفات موروثة لا تكتسب بالتعلم المستمر والتدريب.
- الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية.
- الاعتذار بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد السائد بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات طائلة يصعب توفيرها.
- التصور بأن أساس الحاجة لعملية الإبداع تدور عادة حول وجود مشكلة قائمة.
- الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة ومسؤولية أفراد معينين في المؤسسة يتم اختيارهم لهذا الغرض ووظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع، على اعتبار أن هذه الفئة من الذين يمتلكون قدرات خاصة، تجعلها فئة متميزة عن غيرها ومن تم صعوبة تكليف جميع القيادات الإدارية الموجودة على مختلف المستويات بعملية الإبداع والابتكار.

## 5.2. مستويات الإبداع الإداري:

يطرح المتخصصين بالعلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع وهي كما يلي:<sup>31</sup>

- 1.5.2. الإبداع على مستوى الفرد: يعرف الإبداع الفردي بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.
- وبقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي ويعتمد التفكير الإبداعي على عدد من المبادئ وهي كالآتي<sup>32</sup>:
- الإبداع عملية إدراكية تقوم على استخدام المنطق والحدس معاً.

-تبدأ عملية الإبداع الهادفة بتحليل منظم للفرص المتاحة وبشكل دوري.

-لكي يكون الإبداع فعالاً، يجب أن يكون بسيطاً ونطاقه محدود بحيث يتم توجيهه نحو شيء واحد، ويتم فيه التركيز على النتيجة النهائية المرغوب الوصول إليها وأن تكون متطلباته من الاستثمارات المادية والوقت والجهد متواضعة.

**2.5.2. الإبداع على مستوى الجماعة:** هو ذلك الإبداع<sup>33</sup> الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة اعتماداً على خاصية التداوب، وهو يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بما يلي: الرؤية، المشاركة الآمنة، درجة تماسك الجماعة وتنوعها وحجمها، الالتزام بالتميز في الأداء.....

**3.5.2. الإبداع على مستوى المنظمة:** يتفق الإبداع التنظيمي مع الإبداع الجماعي في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد عاملين في مواقع مختلفة لأجل انجاز هدف معين، ويحمل الإبداع اسم المنظمة وينسب إليها كحدث فكري ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، ويعتمد الإبداع في المنظمة على عاملين أساسيين هما:

-القاعدة المعرفية في المنظمة.

-تراكم المعرفة عبر الوقت<sup>34</sup>.

## 6.2. مراحل التفكير الإبداعي:

لعل أكثر تلك التقسيمات شيوعاً<sup>35</sup> ذلك التقسيم الذي قدمه جراهام ولاس (J.Wallace) في كتابه " فن الفكرة" حددها بأربعة مراحل كالآتي:

-مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة: وهي مرحلة إدراك الشخص لما يدور حوله من المتغيرات ويقوم بجمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمامه.

-مرحلة التأمل واحتضان المشكلة: يعرفها كل من تورانس وسامنتر بأنها تلك: " المرحلة التي تبدأ بالخلق الجديد الناجم عن حالة الغموض والموجه نحو الوضوح، ويمر بالمرحلة الحسية إلى الرمزية، ويتكون الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً ويحدث الصراع والذي يزول عند ظهور أول شعاع من شعاعات الإلهام".

ويشير البعض بأنها: " مرحلة التشبع وهي مرحلة التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها".<sup>36</sup>

-مرحلة البزوغ والإشراق: هذه المرحلة هي حصيللة العمليات الذهنية التي تمتد داخل الفرد وهي مرحلة الذروة في العملية الإبداعية حيث تظهر الفكرة فجأة".

-مرحلة التحقيق أو التنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها وتنفيذها.<sup>37</sup>

إن خطوات التفكير الإبداعي ليست متسلسلة بهذه السهولة لأنها عملية متداخلة وهذا التقسيم ليس إلا تبسيط و توضيح للعملية الإبداعية، وهذه الأخيرة تتناوب ما بين مرحلة الاحتضان ومرحلة الإشراق وبعد أن تتخمر الفكرة ويدرك الفرد جميع جوانبها، فإنه يمكن أن يصل إلى الناتج الإبداعي الذي يمثل محور اهتمام الدراسات المتعلقة بالإبداع.<sup>38</sup>

### ثالثا- دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات الإبداعية:

يشير فريدمان (Friedman) أن العصر الحديث يتمثل في عالم مفتوح بلا حدود لقوى اقتصادية وتقنية لا يمكن رؤيتها ولكنها قادرة على تغيير مجرى الحياة في أية لحظة. كذلك يرى بينيس (Bennis) أن بيئة مؤسسات الأعمال الحديثة تشهد تحولات وتغيرات جذرية من أهمها بروز أدوار جديدة وهامة للقيادة والوعي الواضح بأهمية الثروة البشرية سواء في بناء المعرفة أو الابتكارات أو الاختراعات، مما يتطلب من المؤسسات البدء بتخليها عن التصاميم التقليدية وتبني نماذج هيكلية أكثر مرونة والتميز بالكفاءة والرؤية المستقبلية.

وعن مالك بن نبي : "لا يقاس غنى مجتمع بكمية ما يملك من أشياء بل بقيمة ما يملك من أفكار"، على هذا الأساس فالمؤسسة ككيان اجتماعي يقوم على أساس التفاعل بين مختلف مواردها البشرية، ومن خلال قيادتها الواعية والمؤهلة يستلزم عليها تفجير القدرات الكامنة بداخل مواردها البشرية -من مديريين وعاملين- وتطوير وتنمية المهارات الإبداعية لديهم مما يساهم في نمو المؤسسة. فهناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يستخدمها القائد لتشجيع وتنمية الإبداع في المؤسسة، من أهمها ما يلي:

**1.3.تهيئة المناخ الملائم للإبداع:** تركز عملية الإبداع على تواجد قيادة إدارية تؤمن بضرورة العمل الإبداعي بالمؤسسة، و جعله من بين قيمها وإستراتيجيتها الخاصة في إدارة المؤسسة، إضافة إلى هذا فإن الجو الجيد الذي يوفره القائد في المؤسسة يساعد كثيرا المرؤوسين على الإبداع، ومن بين خصائص الجو الإبداعي الملائم ما يلي :

- فتح وتسهيل قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم ومع الأشخاص خارج المؤسسة.



-توفير جو من الثقة بين الإدارة والأفراد.

-إتاحة فرص بزوغ الأفكار الجديدة وتهيئة الأجواء المناسبة لتنفيذها.

-إزالة كل القواعد والقوانين البيروقراطية الجامدة التي تعيق ظهور الأفكار الإبداعية أو الاستفادة منها.

- توفير مناخ عمل يسوده نوع من الحرية ( قيادة ديمقراطية).

### 2.3. الاستغلال الأمثل لأساليب الإبداع: من خلال الاعتماد على الطرق التالية:

-حلقات الجودة بحيث يتم اجتماع مجموعة من العاملين المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها .

-إدارة الجودة الكلية هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولون عن تحقيقه .

بالإضافة لأسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعة الاسمية، أسلوب دلفي وغيرها من الأساليب.

3.3. تدريب الأفراد على الإبداع: يمثل التدريب عامل أساسي في تطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين، بغية مساعدتهم على التألف مع عملية الإبداع ودعم قدراتهم وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة<sup>39</sup>، ويهتم التدريب بثلاثة عناصر أساسية تشترك في عملية التنمية والتطوير تتمثل في ما يلي:

- تنمية معرفة الأفراد وتمكينهم.

-زيادة قدرة الفرد ومهاراته في العمل.

-إتاحة فرصة للاستكشاف والتجديد..

4.3. بناء الثقافة التنظيمية الإبداعية: نظراً لاعتبار منظمات العصر<sup>40</sup> الحالي الإبداع كوسيلة لمواكبة التحديات القائمة على المنافسة الشديدة، فإن عليها العمل على خلق ثقافة جديدة تُيسر وتدعم وتشجع الإبداع، ويظهر دور القائد من خلال بذل الجهد الكبير لكي تصبح ثقافة المنظمة داعمة للإبداع بشكل مستمر، وذلك من خلال إفراح المجال لسلوكيات العاملين بممارسة العمل الإبداعي دون خوف من تحمل المخاطر وتوفير لهم نوع من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتعزيز السلوكيات بالتمكين والتحفيز، وغرس الدافعية للإبداع وحسن التقدير والمكافآت التي تشمل زيادةً على الجانب المادي، الترقية والنماء من قبل

المدير القائد، توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة. إضافة إلى الاعتراف بالمبدعين.

### 5.3. التشجيع الإبداعي:

إنّ القادة هم من يحثون الأفراد العاملين على تقديم أفكار جديدة وتجريب أساليب عمل جديدة وفي المقابل يحث المرؤوس الرئيس على إعادة التفكير حول أرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً، لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته<sup>41</sup>؛ لذلك تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث إن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلاً دون الاستفادة من القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين. كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمرؤوسيه عاملاً مساعداً آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية. ولكي يكون التفويض مثمراً يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات، وعلى المسائل البسيطة، أو عند انشغال المدير فقط إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ<sup>42</sup>.

### 6.3. النمط القيادي:

وقد ثبت مراراً وتكراراً أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل يكمن أساساً في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون والتي تتمثل في التحفيز والتمكين والتقدير والإبداع والحث على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين الذين يقودهم<sup>43</sup>، ومما لا شك فيه أيضاً أن للقيادة الإدارية أثراً فعالاً في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، من خلال رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات المناسبة، والحصول على تعاون أعضاء المنظمة وتفاعلهم وخلق روح العمل الجماعي الهادف وقد أكدت (Gloria) أنه في الوقت الحاضر وأكثر من أي وقت مضى فإن القيادة ليست مطلوبة فحسب بل ومتوقعة في المنظمات التي هي بأمس الحاجة إلى قادة لتحريك منظماتهم إلى الأمام لتحقيق النجاحات والتميز في بيئة الأعمال<sup>44</sup>، كما يجب أن يؤمن القادة أنّ الثروة الحقيقية لأية مؤسسة ليست في امتلاك الموارد المالية والمادية أو الموارد البشرية؛ وإنما في بناء المورد البشري، فهو العنصر الفاعل في تمكين المؤسسة من المنافسة، لذا فإن

القادة الحقيقيين هم الذين يحدثون تغييراً في المؤسسات والأفراد<sup>45</sup>، فإنه لا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تنمية وتطوير وضع العاملين لديها وتفجير وتوظيف طاقاتهم الذهنية والابتكارية، وبالتالي فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع البيئة، وتستجيب للمسؤوليات، وتستثمر طاقات الموارد البشرية<sup>46</sup>، والاستثمار في المورد البشري لكونه يمثل أهم أصل من أصول المؤسسة؛ ولأنه هو وحده الذي يمتلك المعارف التي تحقق التميز في الأداء، والقدرة على الإبداع لذا لا بد من الاهتمام به و بالعوامل المؤثرة فيه<sup>47</sup>، وقد "اعترف الأكاديميون والممارسون على السواء بأن كفاءة أداء المنظمات بصفة عامة تتوقف على كفاءة إدارة وقيادة العنصر البشري"<sup>48</sup> الذي يمثل العنصر الأساسي الذي يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط<sup>49</sup>، لذا "تبقى القيادة وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهري الذي يعزز العمليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح"<sup>50</sup>.

إذن أسلوب القيادة يمثل حاجة فعالة لمنظمات اليوم<sup>51</sup>، لذلك بإمكان القائد أن يختار النمط المناسب للتعامل مع المرؤوسين بإتباع خطوات محددة منها<sup>52</sup>:

- التعرف على المرؤوسين واختبار قدراتهم في مجال اتخاذ القرار عن طريق إشراكهم في حل بعض المشاكل الخاصة بظروف العمل.
  - تزويد المرؤوسين بتوجيهات واضحة والمعلومات الضرورية ومتابعة آليات التنفيذ وتقييمه.
  - إتاحة الفرصة لبناء علاقات عمل وعلاقات اجتماعية مع المرؤوسين وتقييم مستوى التزامهم.
  - ترك نوع من الحرية لبعض المرؤوسين المتميزين لإنجاز أعمال مهمة وحيوية.
- ويمكن للقائد أن يجري تقييمًا لنتائج كل خطوة ثم يقرر في ضوءها إمكانية اختيار النمط الملائم لسلوكه في التعامل والتفاعل مع المرؤوسين..

ويؤكد (Conger) على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنماطاً عدة من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع قد يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، لاسيما نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة<sup>53</sup>.

### 7.3. تمكين العاملين:

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم، وكما يقول كلا من توم بيترز و وترمان في كتابيهما - البحث عن التميز - إن سر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر، ولا بُد من أن

تتوافر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة<sup>54</sup>.

إن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهمتهم الابتكارية لخدمة مؤسساتهم<sup>55</sup>؛ أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية<sup>56</sup>؛ بمعنى أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>57</sup>، بحيث يشير Carter إلى ضرورة مشاركة العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات وفي معالجة المشكلات التي تواجهها المؤسسة وحلها في إطار المسؤولية المناطة والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا.<sup>58</sup>

### 8.3. العلاقات الإنسانية:

يعرف كل من (Fertman & Liden van) النمط القيادي بأنه: "شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه، والقيادة تمثل بأي مستوى في المنظمة وهي تركز على العلاقة بين القادة و المرؤوسين"<sup>59</sup>، تلك العلاقة القائمة على الثقة و الاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم وهي بمثابة العمود الفقري في المحافظة على بنية المؤسسة فيتحقق معها ولاء العاملين وإحساسهم بقيمتهم وكرامتهم الإنسانية، حيث يؤكد الباحث Cochran أن "العلاقة الجيدة بين المؤسسة والعاملين لديها يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم، إضافة إلى انعكاسها الإيجابي على نظرة الأطراف الخارجية، مما يؤدي بالضرورة إلى جذب واستقطاب العاملين وكفاءات جديدة نظراً لسمعتها الحسنة ورضا العاملين عليها."<sup>60</sup>

### 9.3. الحوافز:

هناك نوع من الحوافز يتوقف تطبيقه وفعاليتها وإفادة العاملين والمنظمة منه على الأسلوب والنمط القيادي للمدير-الرئيس-، فالحوافز التي ترصد للأداء المتميز والسلوك الإبداعي مثلاً، لا يتوقع أن يكون لها تأثير كبير إذا كان المدير نفسه يسير وفق أسلوب تقليدي أو يرفض التجديد أو التغيير أو الذي لا يهتم لمجهودات العاملين نحو الإبداع أو يخاف من الإبداع أو من منافسة مرؤوسيه.

في حين يحدث العكس في حال المدير المجدد الذي يفكر بطريقة مرنة ومبدعة والمشارك لآراء مرؤوسيه ويدرس مقترحاتهم ويعمل على تنفيذ أفضلها، فمثل هذا المدير يشجع العاملين على النمو و التطور يشيع جواً ومناخاً محفز على مستويات الأداء الأفضل بين العاملين للحصول على الحوافز الموضوعة لذلك فيتحقق الهدف من تلك الحوافز<sup>61</sup>.

وكإضافة لما سبق يمكن الاعتماد على ما يلي:

-تعليم المرؤوسين نظام الكايزن KAISEN أي التحسين المستمر، والذي يعني إدخال تحسينات حتى ولو كانت صغيرة وبسيطة على طرق العمل والمنتجات والخدمات بشكل دائم.

وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ما تصبو إليه من تنمية وتطوير الإبداع لدى العاملين عليها تجنب المعوقات التنظيمية التالية:

-العمل على حفظ استقرار الوضع الاجتماعي وتجنب خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يلزمها التغيير.

-عدم الرغبة في التغيير بسبب التكاليف التي قد يفرضها.

-بقاء و جمود الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما صاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.

وقد أضيف بعض المعوقات الأخرى وهي: الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتقاد على الأساليب المألوفة، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني، العقاب في حال الفشل.

#### الخاتمة:

القيادة في كل المستويات ضرورية لتوليد الإبداع والابتكار في المؤسسة، كما تعد القيادة العامل المشترك بين عملية الإبداع وتحقيق المؤسسة أهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو، من خلال التحفيز، دعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع، تنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة، كل ذلك يؤدي إلى نتائج ملموسة ذات القيمة والقادرة على إحداث قفزة نوعية سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو الجزئي لها.

كما أن المرحلة الراهنة تفرض على القيادات الإدارية كذلك الرفع من قدراتها بالتعلم المستمر واكتساب المزيد من المعرفة، والأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية في توجهاتهم وأن يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والتوجه بفكرهم نحو القيادة العالمية.

### الهوامش:

1-Monica Gather Thurler, Innover ou coeur de l'établissement scolaire, , ESF éditeur, Paris, 2000, PP151/177.

2-- بيتر ج. نورث هاوس، "القيادة الإدارية النظرية والتطبيق"، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 20.

3 - نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 90.

4 -طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة، 2000، ص 34.

5-محمد أبو الفضل عبد الشافي، "القيادة الإدارية في الإسلام"، المعهد العلمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 31.

6-صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 195.

7- هشام حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية"، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص 149، نقلاً عن:

Harlod Koonts, **Management**, Mc Graw-Hill international bookCo, London, 1980, P 662

8-بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 99.

9-نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

10-راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 253.

11-فاتن عوض، "القيادة و الإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص 74.

12-المرجع نفسه، ص 78-81.

13- كمال الدين حسن علي با بكر، " القيادة التحويلية و الإبداع للإداري"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 111.

14 ناجي إسماعيل حامد، محمد إبراهيم مغاوري، " الإداري المحترف"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الحديث للنشر ،مصر، 2014 ، ص 162.

15 - كمال الدين حسن علي با بكر ، مرجع سبق ذكره، ص 16.

16-بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

17-ميسون عبدالله أحمد، دينا مناف محمد، "الأنماط القيادية و دورها في تنمية مهارات العاملين-دراسة استطلاعية لعينة من قيادات الإدارات و العاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى"، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 109، مجلد 34، 2012، ص ص 209-211.

- <sup>18</sup>-عليوة السيد، "تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد"، دار السماح، القاهرة، 2000، ص346.
- <sup>19</sup>-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص 224.
- <sup>20</sup>-عبد الحميد المغربي، "الإدارة - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية"، المكتبة المصرية، مصر، 2006، ص 422.
- <sup>21</sup>-سامي عبد الله باحسين، "القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير: التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 34.
- <sup>22</sup>-عمر حسن مساد، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص63-64.
- <sup>23</sup>-لطيف محمد علي، "التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص20.
- <sup>24</sup>-نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص17.
- <sup>25</sup>-كمال الدين حسن علي با بكر، مرجع سبق ذكره، ص 83.
- <sup>26</sup>-حسين حريم، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2003، ص 205.
- <sup>27</sup>-رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال - دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها"، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص28.
- <sup>28</sup>-عمر حسن مساد، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص118.
- <sup>29</sup>-أحمد العساف، "مهارات القيادة و صفات القائد"، الطبعة الأولى، النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2002، ص 20.
- <sup>30</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، "خصائص الأنماط القيادية ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة"، 2002، ص 65 شوهد بتاريخ 2016/06/07 على الموقع الالكتروني التالي: [Srv4.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/libraries/stsrt.aspx?fm:](http://Srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/stsrt.aspx?fm:)
- <sup>31</sup>-مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص15.
- <sup>32</sup>--المرجع نفسه، ص 18.

<sup>33</sup>-المرجع نفسه، ص 21.

<sup>34</sup>- لطيف محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص64-65-

<sup>35</sup>-محمد الصيرفي، "أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع- النظريات والأنماط القيادية"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، 2006 ، ص 226 .

<sup>36</sup>-رفعت عبد الحليم الفاعوري، " إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 404، 2005، ص 16 .

<sup>37</sup>-كمال الدين حسن علي با بكر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>38</sup>-المرجع نفسه، ص133.

<sup>39</sup>-المرجع نفسه، ص 118 .

<sup>40</sup>-المرجع نفسه، ص 110.

41- بروس افليو "تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية " ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003، ص74.

42- عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد الثلاثون، العدد الأول، 2008، ص77.

43 - أحمد صادق الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010، ص3.

44 - رشا مهدي صالح، رشا مهدي صالح، "تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين- دراسة ميدانية في الشركة العامة للمؤنن العراقية في البصرة"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد التاسع عشر، 2011، ص 4.

45- علي بن محمد الغامدي، "درجة جودة أداء القيادة التربوية و تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية و المتوسطة بالمدينة المنورة"، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد الأربعون، الملحق الثالث، سنة 2013، ص 1068.

46--علي بن محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 1071.

47- أحمد قهوجي، لما بدر، "دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية MTN-Syriate في مدينة دمشق"، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 36، العدد السادس، سنة 2014، ص 189.

48- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 8.

49- عبد المحسن نعساني، مرجع سبق ذكره، ص69.

50- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص248.



51-Noreen.Share, and al,"Does paternalistic leadership lead to commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context", Interdisciplinary of contemporary research in business, Vol 5, N<sup>o</sup>1, 2013, P443.

52- صلاح عبدالقادر النعيمي، "المدير...القائد والمفكر الإستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 105.

53- عبد المحسن نعساني، مرجع سبق ذكره، ص 69.

54- يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 259.

55- عبدالباسط حسونة وآخرون، "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية -دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 2014، 115، ص 46.

56- سعد بن مرزوق العتيبي، "جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 17-18 أبريل 2005م. شهود على الموقع بتاريخ 2018/01/27:

<https://hrdiscussion.com/downloadfile/5825/1/1287646604/%D9%88%D8%B1%D9%82%D8%A9%20%>

<sup>57</sup>- المرجع نفسه.

58- جنان كامل الكبيسي، "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد من وجهة نظر معاونين والمعاونات"، مجلة الأستاذ، جامعة العراق، المجلد الثاني، العدد 216، 2016، ص 309.

59- سلمى حنينة رحيمة، " دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، بغداد، المجلد الرابع، العدد التاسع، 2012، ص 251.

<sup>60</sup>- إلهام موساوي، علاء الدين بوزشة، أحلام حامدي، " إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية مدخل حديث لزيادة الالتزام الوظيفي وتفعيل الإبداع داخل المؤسسة"، جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية .المستدامة - الواقع والرهانات -يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص 13.نقلا عن: p:108- European Competitiveness Report 2008

61- عبدالرحمن بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 56.



# دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: يسعد ربراب نموذجاً

دحاك عبد النور

أستاذ محاضر

تخصص إدارة الأعمال

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

البريد الإلكتروني: [abdenourdahak@yahoo.fr](mailto:abdenourdahak@yahoo.fr)

## ملخص

نهدف في هذا البحث إلى معرفة كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب الرئيس المدير العام لمجمع سفيتال كنموذج ناجح لمديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وسنقوم بذلك من خلال دراسة وتحليل لمحتوى الكتاب الذي ألفه طيب حفصي عن حياة يسعد ربراب بالتركيز عن دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية . وقبل التطرق إلى ذلك سنقوم أولاً بمحاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة ثم نقوم بتقديم كتاب قيد البحث، مبررات اختيار هذا الكتاب للدراسة والتحليل، تقديم المنهجية المتبعة في هذا المبحث وسنقوم في الأخير بعرض وتحليل وجهات نظر كل من طيب حفصي، وأولاد يسعد ربراب ووجهة نظر هذا الأخير حول كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية و دور الحدس في ذلك.

الكلمات الدالة: الحدس، القرار، القرار الإستراتيجي، المدير، يسعد ربراب الرئيس المدير العام لمجمع سفيتال.

## Abstract

In this research, we aim to know how to make strategic decisions for the Algerian businessman Issad Rebrab the president of Cevital complex form a model for managers of Algerian economic enterprises. We will do this through a study and analysis of the content of

the book written by Tayeb Hafsi about the life of Rabrab, who focuses on the role of intuition in strategic decision-making. Before we discuss this, we will first try to define the concept of intuition in the field of management, and then we submit a book under consideration, the reasons for selecting this book for study and analysis, to present the methodology used in this subject, And analyze the views of Tayeb Hafsi, and the children of Rabrab and his view on how to take strategic decisions and the role of intuition in it.

**Key words: intuition, decision, strategic decision, manager, the president of the Cevital complex.**

## مقدمة

تعتبر المفاهيم الثلاثة التالية: القرار الإستراتيجي، والعقلانية، والحدس من المفاهيم الشائكة والمعقدة في المجال الإداري والكثير من المجالات المعرفية الأخرى مثل: العلوم الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية، والإنسانية، والسلوكية. فبالرغم من كثرة الدراسات والمجالات التي اهتمت بالبحث في هذه المفاهيم من خلال طرق منتظمة للحصول على المعرفة ومحاولة توضيح القواعد التي تحكمها، ومعرفة العلاقات المتداخلة بينها وفق منهج علمي، لم يتوصل فيه بعد لضبط وتحديد إلا بعض الجوانب من هذه المفاهيم، الشيء الذي جعل البحث في إشكالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ما يزال في تطور مستمر وفي تحد كبير خاصة فيما يخص دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ولا تزال العديد من الدراسات الميدانية حول موضوع دور الحدس في عمليات صنع القرار غير متقدمة إلا قليلا، ولها عدة أوجه للقصور في الجوانب المنهجية والتي تأتي أساسا من صعوبة قياس الحدس وتنوع الأساليب والأدوات المستخدمة بهذا الشأن<sup>1</sup>. أما فيما يخص دراسة العلاقة بين الحدس والقرار الإستراتيجي ، فيوضح Dammak بأن الباحثين الذين اهتموا بذلك، غالبا ما يقترحون تعاريف غير معمقة للحدس<sup>2</sup>. إلا أنه في السنوات الأخيرة أجريت الكثير من البحوث والدراسات حول ظاهرة الحدس في العديد من المجالات. ولقد اختير مقال الباحثين Pratt و Dane في سنة 2007 تحت عنوان: "الحدس ودوره في اتخاذ قرارات المديرين"<sup>3</sup> كأحسن مقال من طرف مجلة *Academy of Management Review*. وقد خصص Daniel Kahneman كتابه الصادر في 2012 بعنوان: « *System 1, System2 : les deux vitesses de la pensée* » كليا لموضوع الحدس ودوره في اتخاذ القرارات<sup>5</sup>.

و سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن السؤال الأساسي الآتي: ما دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟  
وذلك من خلال التطرق إلى:  
. محاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة  
. تقديم كتاب محل الدراسة: أهداف و محتوى الكتاب  
. مبررات اختيار كتاب طيب حفصي عن يسعد ريراب كنموذج للدراسة  
. المنهجية المتبعة في البحث  
. اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ريراب بين العقلانية و الحدس.

## 1. محاولة تحديد مفهوم الحدس في حقل الإدارة

استنتج كل من Akinci و Sadler-smith بعد استعراضهما لتاريخ أدبيات الحدس في ميدان الإدارة من خلال دراسة متخصصة ومعقدة، أن مفهوم الحدس بذاته غير محدد أو تم تحديده بتعريف سطحي، وأن التعاريف المقبولة لم تبرز إلا في أواسط سنوات 2000<sup>6</sup>. وقد أشار Mintzberg إلى أن الكتب الإدارية التي ذكرت موضوع الحدس خلال منتصف السبعينات هي قليلة جدا. وقد وجد أن ثلاثة من أربعة وعشرين كتابا التي ذكرت الحدس تشير إلى عدم الاعتماد عليه في الإدارة<sup>7</sup>. وسنحاول فيما سيأتي بتوضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالحدس حتى يتسنى لنا في الأخير تحديد مفهوم الحدس في المجال الإداري.

### 1.1. الحدس بين المفهوم العقلاني وغير العقلاني

أكد كل من Khatri و Ng على أن الحدس لا يعتبر شيئا غير منطقيًا، لأنه يقوم على فهم عميق للوضع. بل هو ظاهرة معقدة والتي تعتمد على خزان المعرفة اللاواعية. ولذلك يسمح للمديرين من ذوي الخبرة على فهم الوضع من خلال دمج وتجميع العديد من البيانات في حالة وجود معلومات غير كاملة<sup>8</sup>. ويتبعهم في ذلك كل من Miller و Ireland بقولهما بأن الحدس لا يعتبر أمرا غير عقلاني ولا مثل عملية التخمين العشوائي، ولكن يتوافق مع الأفكار والاستنتاجات، أو الخيارات التي تنتجها إلى حد كبير العمليات العقلية اللاشعورية<sup>9</sup>.

ويرى Harteis وزملاؤه بأن الحدس يعرف عادة بأنه القدرة على فعل أو اتخاذ قرار بشكل ملائم دون التفكير في بدائل، وبدون إتباع قاعدة معينة، وربما دون وعي<sup>10</sup>. ويؤكد ذلك Myers في قوله بأن

الحدس هو استخدام المعرفة الضمنية، التي لا تصل إلى مستوى الوعي<sup>11</sup>. وعلى أنها قدرة مباشرة و معرفة سريعة تأتي قبل التحليل العقلاني<sup>12</sup>.

## 2.1. مفهوم الحدس بين الخبرة و التجربة

يرى كل من Simon و Prietula أن الحدس هو شكل من خبرة مقطرة تعتمد على فهم عميق للمشكلة المدروسة. ويستشهدون على ذلك بمقولة Carl Jung التي يقول فيها: "بأن الحدس لا يدل على شيء يتعارض مع السبب، وإنه ليس الحاسة السادسة السحرية وليس عكس العقلانية. وإنما هو شكل متطور من التفكير على أساس سنوات من الخبرة."<sup>13</sup>

وينظر Harteis وزملاؤه إلى الحدس على أنه معرفة ضمنية أغنتها سنوات التجربة تستخدم في الحالات الصعبة التي تحتاج إلى ردود أفعال سريعة ولا تتوفر القدرة فيها على موازنة البدائل. كما أن القدرة الحدسية تدعم من خلال المزاج الجيد إذ تؤثر حالات الإجهاد على وضوح المعرفة.<sup>14</sup>

ويرى Klein أن صناعة القرار الحدسي عند المديرين يكون سريعاً نسبياً دون الحاجة لمقارنة الخيارات. كما يمكن للمديرين في هذا المنهج الاعتماد على خبراتهم السابقة قبل تحديدهم للحالات المماثلة وبشكل حدسي يختارون الحلول المفضلة<sup>15</sup>. أما حسب Matzler وزملاؤه فالحدس يعتبر جد مركب، وقد سمح بتطوير طريقة التفكير عند متخذي القرار عن طريق سنوات الخبرة.<sup>16</sup>

كما يعرف كل من Miller و Burke الحدس على أنه استنتاج معرفي بناء على الخبرة والردود العاطفية لمتخذ القرار.<sup>17</sup> وقد عبر كل من Clarke و Mackaness عن العلاقة بين الحدس والخبرة بقولهما بأن الحدس عبارة عن خبرة مركزة والتي تسمح بالتوصل إلى حل من دون فهم كل الخطوات التي أدت إلى ذلك.<sup>18</sup>

## 3.1. خلاصة عامة حول مفهوم الحدس في الحقل الإداري

نعرض فيما يلي لمحاولات بعض الباحثين في جمع وتلخيص أهم التعاريف المقدمة للحدس في أدبيات الإدارة والقرار، حتى نتمكن في الأخير وبناء على ذلك من تحديد المكونات الأساسية لمفهوم الحدس في المجال الإداري.

وقد توصل Shirley و Langan-Fox بعد استعراضهما لأدبيات الحدس إلي أن معظم تعاريف الحدس تنقسم إلى فئتين رئيسيتين: في الفئة الأولى، عرض فيها الباحثون الحدس كظاهرة قائمة على الخبرة التي تعتمد على المعرفة الضمنية التي تراكمت من خلال التجربة والاسترجاع من خلال التعرف

على الأنماط. وتتمثل الفئة الثانية في البحوث التي تؤكد على أهمية العناصر المؤثرة في عملية الحدس<sup>19</sup>.

وقد أسهم كل من Khatri و Ng في تقديم حوصلة عن مفهوم الحدس، بقولهما أنه عنصر أساسي لجميع القرارات. كما أنه لا يعتبر عملية غير منطقية لأنه يقوم على فهم عميق للوضع، بل هو ظاهرة معقدة ومتجذرة في الخبرة السابقة، بالإضافة إلى أنه سريع. كما أن الحدس ليس عكس التحليل الكمي، ولا هو محاولة للقضاء على التحليل الكمي، ولكن الحاجة إلى فهم واستخدام الحدس حقيقة، لأن القليل فقط من القرارات الإستراتيجية هي التي تتوفر على معلومات كاملة ودقيقة، وفي الوقت المناسب<sup>20</sup>.

و يتبين لنا مما سبق أن التعريف العام للحدس لم يتم الاتفاق عليه، وأن أغلب الباحثين يرون بأنه جزء لا يتجزأ من الخبرة، وهي العلاقة التي تم الاهتمام بها كثيرا من قبل الباحثين في المجال الإداري، حيث بينوا أن للحدس أهمية ودور أساسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة فيما يخص السرعة في اتخاذ القرارات. والجانب المعقد في المنهج الحدسي مقارنة بالمنهج العقلاني؛ هو عدم تمكن متخذي القرارات الإستراتيجية من تفسير كيفية اتخاذهم لها، لكون الحدس يسمح لهم بالتوصل إلى الحل من دون فهم كل الخطوات التي أدت إلى ذلك. فهم يعتمدون في ذلك على دمج وتجميع العديد من البيانات والاستنتاجات المعرفية المبنية على الخبرات المتراكمة والمعارف الضمنية، والوقائع، والنماذج، والمفاهيم، والإجراءات، والتجربيات المخزنة داخل رؤوسهم دون فهم عميق للمشكلة المدروسة. فالحدس يتمثل في قدرة متخذي القرارات الإستراتيجية في معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة واعية ومدروسة لمسارات العمل بناء على خبرتهم في المقارنة بين الخيارات، ثم تتم معالجة هذه المدخلات تلقائيا دون استخدام العقل الواعي، وفي الأخير يأتي الناتج من هذه العملية وهو الشعور الذي يمكن أن يستخدم كأساس للقرارات.

## 2. تقديم كتاب محل الدراسة: أهداف و محتوى الكتاب

يعتبر هذا الكتاب أول كتاب مخصص لسيرة السيد يسعد ربراب، الرئيس المدير العام لمجمع سيفيتال\*. هذا الكتاب الذي ألف من طرف الأستاذ طيب حفصي\*\*، نشر من طرف القسبة للنشر في سلسلتها الجديدة "كبار الرواد" في سنة 2013 باللغتين الفرنسية والعربية ويحتوي على حوالي 400 صفحة .

بالنسبة للأستاذ حفصي، هذا الكتاب يهدف إلى إلقاء نظرة على الجزائر من خلال جهود أحد رجال أعمالها "الأكثر حركية و الأكثر مثالية" هادفا لإعادة الثقة عند الشباب الجزائري خاصة، مؤلف هذه

السيرة، الأولى من نوعها التي تم تأليفها بهذه الصيغة في الجزائر، يعتبر أن الجيل الشاب سيستقي من روح هذا الرجل وأمثاله الإلهام ومصادر ثمينة " من أجل مواصلة بناء بلدنا. كما يأمل أيضا إلى أن يلهمونا جميعا، كما يهدف إلى جعل الشباب الجزائري يحلمون بشيء آخر غير الهدم، ويرجو أن يتمكن من إقناعهم أن في وسعهم أن يوظفوا طاقاتهم الهائلة في بناء بلد منقطع النظير، حتى وإن لم يكن الظرف الذي يعيشونه حاليا مشجعا دائما. كما يسعى من خلال هذا الكتاب إلى إبراز مسار واحد من رجال الأعمال، تمكن من التعرف بوضوح على الفرص المتاحة فاستغلها. ويرجو المؤلف في النهاية أن تعلم إنجازات يسعد ربراب أشياء كثيرة للمديرين وللجامعيين في بحثهم عن حلول تكفل لهم النجاح في الوضعيات المعقدة و المضطربة.

وقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى أربعة أبواب، حيث تطرق الباب الأول من خلال عنوان: ميلاد رجل الأعمال في وسط مضطرب وعدائي، إلى وصف رجل الأعمال يسعد ربراب، سنوات تكوينه وأولى بناياته، كاشفا عن عناصر في مساره نحو المؤسسة الكبيرة. في الباب الثاني، تم رسم الخطوط المبرزة في عملية تطوير و توجه المؤسسة الصناعية الكبيرة نحو المنافسة العالمية. في الباب الثالث تم إبراز رجل الأعمال، عائلته، قريته. والباب الرابع تم تخصيصه لتحليل نظرة الآخرين حول يسعد ربراب.

### 3. مبررات اختيار كتاب طيب حفصي عن يسعد ربراب كنموذج للدراسة

اختيارنا لهذا الكتاب يرجع لعدة أسباب منها:

. استوجب إنجاز هذا الكتاب محادثات كثيرة جدا مع يسعد ربراب. إذ قدرها الكاتب بأزيد من سنتين يوما من استجابات و حوارات؛

. إجراء الكاتب مقابلات عديدة مع يسعد ربراب، في كل شيء يهم حياته، وعائلته ومؤسسته؛

. توفر للكاتب مدخل حر إلى كافة وثائق سفيتال، بل حتى إلى الأرشيف الشخصي ليسعد ربراب؛

. ملائمة تخصص الكاتب لتخصصنا؛

. تأليف هذا الكتاب دام أكثر من ثلاث سنوات؛

. يعبر الكتاب موضوع الدراسة عن صورة واقعية وليست مثالية.

### 4. المنهجية المتبعة في البحث

يهدف هذا المبحث إلى فهم وتفسير كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى يسعد ربراب. وسنعمد في ذلك على منهجية الدراسات الكيفية من خلال تطبيق منهج أو تقنية تحليل المحتوى على كتاب: "يسعد ربراب: طموح كبير، بداية متواضعة والمضي بسرعة"<sup>21</sup>.



يعرف Angers تقنية تحليل المحتوى على أنه: " تقنية غير مباشرة للبحث العلمي تطبق على التقارير المكتوبة أو المسموعة التي تصدر عن أفراد أو جماعات أو تتناولهم، والتي يعرض محتواها بشكل غير رقمي. وتسمح بالقيام باستنتاجات كمية أو كيفية لغرض التفسير، الفهم أو للمقارنة".<sup>22</sup> كما يعرف تحليل المحتوى على أنه: "أسلوب في التحليل يهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم والكمي لمضمون ومحتوى مادة من مواد الاتصال. وهو أداة للبحث العلمي تستخدم لتحليل مضمون الظاهرة، و المضمون الصريح لنص يراد تحليله".<sup>23</sup>

ويرى Thiétart وزملاؤه بأن تقنية تحليل المحتوى: " تستند على افتراض أن تكرار وحدة تحليل الخطاب يكشف عن مصالح واهتمامات واضعي الكلام. يتم قطع النص وترتيبه وفقا لوحدات التحليل التي يختارها الباحث لدراساتها، وفقا لمنهجية دقيقة في الترميز. ثم يتم تصنيف وحدات التحليل المختلفة في عدد محدود من الفئات المتعلقة بأهداف البحث والتي تعني بها التحليلات. هذه التحليلات تمر في معظم الأحيان عن طريق العد والتحليل الإحصائي".<sup>24</sup>

ونستنتج من التعاريف السابقة بأن تقنية أو أسلوب تحليل المحتوى يهدف إلى وصف، فهم وتفسير موضوع قيد الدراسة بالاعتماد على معاني الكلمات و العبارات المحتواة في فقرات والنصوص المعنية بالدراسة. واعتمادنا في هذه الدراسة على تقنية تحليل المحتوى يعود لعدة أسباب منها<sup>25</sup>: . تساهم في التقليل من الذاتية لكون التعامل في تحليل المحتوى يكون مع المصادر والوثائق بعيدا عن البشر.

. المرونة، إذ يمكن القيام بتحليل المحتوى في الوقت الذي يريده الباحث دون أن يكون ملتزما بالوقت وإجراءات الدراسة.

ضف إلى ذلك أن وراء كل نص تصورات تعكسها المفاهيم التي يستخدمها ويتناولها، فالمفاهيم هي الأدوات الضرورية لفهم الواقع و تخيله. وهدفنا الأساسي من خلال هذا البحث يتمثل في محاولة فهم دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب عن طريق تحليل ما سرده هذا الأخير بنفسه عن كيفية اتخاذه القرارات الإستراتيجية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (ضمنية) وذلك استنادا إلى ما تم ذكره وعرضه في محتوى الكتاب محل الدراسة من:

. أمثلة عن القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها؛

. كيفية اتخاذ هذه القرارات؛

. مدى اعتماده على العقلانية و الحدس في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

. العوامل الشخصية، الاجتماعية والثقافية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛  
. مدى لجوئه للاستشارة في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية.

ولا يندرج هذا المبحث ضمن الدراسات النقدية لمحتوى الكتاب، لكن هذا النوع من الدراسات يهدف إلى إيجاد مناطق الخلل والنقص في الكتاب من خلال نقد المنهجية المتبعة من طرف المؤلف. ونسعى في الأخير إلى تصنيف كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى رجل الأعمال يسعد ربراب بين العقلانية والحدس. وسنعمد في تحليلنا هذا على الكتاب محل الدراسة باللغتين العربية والفرنسية، لكون الكتاب في أصله كتب بالفرنسية، لكون الحوارات والمقابلات التي أجراها المؤلف مع يسعد ربراب كانت باللغة الفرنسية الشيء الذي استوجب منا الرجوع أحيانا إلى الكتاب الأصلي لمقارنة بعض فقرات الكتاب مع الفقرات المترجمة للتحقق من المفردات والمفاهيم والمعاني المعبرة عنها في النص الأصلي.

كما يجب الإشارة هنا إلى أن موضوع الكتاب يتمثل في وصف سيرة حياة رجل الأعمال الجزائري يسعد ربراب في شكل "دراسة مونوغرافية" بالتركيز على دوره كمقاوم وكرئيس مدير عام لمجمع سفيتال من وجهة نظر مؤلف الكتاب ، خاصة في الباب الرابع من الكتاب أين أشار هذا الأخير إلى أن الأفكار التي تم تطويرها في الباب الرابع، لا ينبغي أن تؤول على أنها رغبة أو ادعاء من قبل يسعد ربراب في إعطاء الدروس. فالمؤلف هو الذي طرح عليه الأسئلة، وهو الذي أوجد صياغة للردود. أما فيما يخص العلاقة بين موضوع الكتاب محل الدراسة وموضوع دراستنا الحالية أي حول دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فلم يخصص المؤلف أي عنوان رئيسي أو فرعي في الكتاب لدراسة موضوع القرار بشكل عام أو القرارات الإستراتيجية بشكل خاص، كما لا يحتوي فهرس الكتاب على كلمة قرار أو إستراتيجية بصيغة مباشرة، ولكن قد احتوى على بعض العناوين التي لها علاقة بهاتين الكلمتين ولقد تمت الإشارة إلى ذلك ضمنا من خلال العناوين التالية: تطوير نشاطات المجمع، أنماط الإدارة، المقاولاتية، محيط المؤسسة، إيجاد الحل، المنافسة مع مؤسسات الدول الصناعية وأهمية الإدارة .

وفكرتنا تتمثل في أنه من غير الممكن تخصيص كل هذا الوقت وهذه الجهود من الطرفين: رجل الأعمال يسعد ربراب و طيب حفصي في تأليف هذا الكتاب الذي استغرق حوالي 3 سنوات دون التطرق إلى موضوع اتخاذ القرار وبالأخص القرارات الإستراتيجية، والتي كما بينا في الفصول السابقة من هذه الدراسة، بأنها تعتبر أهم شيء يقوم به المدير .

أما عن دور العقلانية والحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فقد استعمل المؤلف كلمة...عقلاني... " في فهرس الكتاب في عنوان فرعي وتم استعمال الكلمتين العقلانية والحدس في عبارة:

"...عقلاني وحديسي..." في غلاف الكتاب. ويجب الإشارة هنا إلى أن الكاتب قد استعمل هذه المفردات للتعبير عن طبيعة التفكير عند يسعد ربراب في كيفية إدارة أعماله بشكل عام في المجمع دون الإشارة بطريقة مباشرة إلى عملية اتخاذ القرار. وللتمييز بين كلام المؤلف "طيب حفصي" ورجل الأعمال "يسعد ربراب"، فسنعوم بإدراج كلام وحديث هذا الأخير بين المزدوجتين، أما فيما يخص كلام أو تعليق المؤلف فسنعكفي بإدراجه مع ذكر اسمه، كلمة "المؤلف" أو الكاتب. وفيما يلي تفاصيل الدراسة.

## 5. اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب بين العقلانية و الحدس

سننطلق من خلال هذا العنوان إلى عرض وتحليل وجهات نظر كل من طيب حفصي، وأولاد يسعد ربراب ووجهة نظر هذا الأخير حول كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية.

### 1.5. كيفية اتخاذ القرارات عند يسعد ربراب من وجهة نظر طيب حفصي

سنقوم فيما يلي بعرض بعض الفقرات التي تبين وجهة نظر طيب حفصي حول كيفية اتخاذ القرارات لدى يسعد ربراب.

فنجده يرى بأن نجاح يسعد ربراب للوهلة الأولى كان سهلا، بكل تركيز، كان يقوم بدراسة موضوعه بعناية، يستشير الخبراء، يتعلم بحماس، وانتهى بالتحول إلى خبير حقيقي<sup>26</sup>. كما يرى بأن يسعد ربراب ظل نفس الرجل. كان في نفس الوقت يقوم بدور المحاسب الحريص على المردود، والمبادر المنطلق بأجنحة الأحلام. كان ابنه مليك يشبهه، غير أنه صار معنيا أكثر فأكثر بالكيفية التي تتخذ وفقها القرارات<sup>27</sup>. ويضيف بأن يسعد ربراب شغوف بالمشاريع الكبيرة. بفضل إبداعيته، وبما ركب فيه من ميل إلى المجازفة وبحسه المؤسساتي<sup>28</sup>.

كما يرى حفصي بأن يسعد ربراب كثيرا ما تعلم بسماع الآخرين. فهو لا يقوم بسفيرة و لا بلقاء مع شخص آخر، دون أن يخرج من ذلك بفكرة ينجزها. فكثيرة هي الأفكار المنجزة التي أخذ فكرتها من شخص آخر<sup>29</sup>. فهو يصغي ويتعلم، يتمتع بحس حاد في دنيا الأعمال. فهو في نهاية المطاف، واقعي وعملي، لا يتردد في الإقدام عند توفر الفرص المتاحة. يسعد ربراب ودود، لكنه عقلاني أيضا، يتميز بالبرودة و التدقيق في الحساب<sup>30</sup>.

ويؤكد حفصي بأن كل ذلك هي خصائص تجعل منه شخصا صعب المراس. فهو يبدو قويا جدا، وجداني عقلاني في نفس الوقت. فهو يبدو عندها، سلطويا مركزي السلطة<sup>31</sup>.

ويقول بأن النزاهة والتوازن بين العقلانية والحدس، وتوخي الامتياز في التنافس مع الأخيار، والاهتمام بالزبون، والانضباط الشخصي، ومحاربة القناعة بالذات، والرصانة والتواضع، وأهمية الموارد

البشرية، المثابرة، كلها مفاهيم تعود دوما في نسق أقوال يسعد ربراب. فهو يعتبر أن هذه العوامل قد شكلت أرضية النجاح الذي حققه<sup>32</sup>. هكذا، يمضي، نزيها، عقلانيا حدسيا معا. موليا وجهته دوما نحو الأمثل، لا يعتبر شيئا منتها منه أبدا، واضعا نصب عينه دوما الزيون و المنافسة<sup>33</sup>.

كما يقول حفصي في بعض الكلمات بأن يسعد ربراب: " رجل عقلاني وحدي في نفس الوقت"<sup>34</sup>. والجدول الآتي يلخص أهم العبارات والفقرات التي تبين وجهات نظر طيب حفصي حول تصنيف أعمال وتصرفات يسعد ربراب بين العقلانية والحدس:

### الجدول رقم 1: تلخيص وجهة نظر طيب حفصي حول تصنيف أعمال وتصرفات يسعد ربراب بين العقلانية و الحدس

| الرقم | الصفحة               | العبارات المستعملة في الفقرات السابقة                                                     | تصنيف العبارات بين العقلانية والحدس |
|-------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1     | 186                  | يقوم بدراسة موضوعه بعناية، يستشير الخبراء، يتعلم بحماس، وانتهى بالتحول إلى خبير حقيقي.    | عقلاني                              |
| 2     | 265                  | المحاسب الحريص على المردود.                                                               | عقلاني                              |
| 3     | 265                  | المبادر المنطلق بأجنحة الأحلام.                                                           | حدسي                                |
| 4     | 291                  | شغوف بالمشاريع الكبيرة. يفضل إبداعيته، وبما ركب فيه من ميل إلى المجازفة و بحسه المؤسساتي. | حدسي                                |
| 5     | 300                  | يتمتع بحس حاد في دنيا الأعمال.                                                            | حدسي                                |
| 6     | 300                  | واقعي و عملي، لا يتردد في الإقدام عند توفر الفرص المتاحة.                                 | حدسي                                |
| 7     | 300                  | لكنه عقلاني أيضا ، يتميز بالبرودة و التدقيق في الحساب.                                    | عقلاني                              |
| 8     | 303                  | وجداني عقلاني في نفس الوقت.                                                               | تكاملي بين الحدس والعقلانية         |
| 9     | 328                  | التوازن بين العقلانية و الحدس.                                                            | تكاملي بين العقلانية والحدس         |
| 10    | 333                  | عقلانيا حدسيا معا.                                                                        | تكاملي بين العقلانية والحدس         |
| 11    | الغلاف الخلفي للكتاب | رجل عقلاني و حدسي في نفس الوقت.                                                           | تكاملي بين العقلانية والحدس         |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الفقرات السابقة

يتضح من الجدول، أن طيب حفصي بدءا من الصفحة 300 يؤكد على ازدواجية أسلوب يسعد ربراب في أعماله وسلوكياته بين العقلانية والحدس، إذ نجده في عدة مرات يذكر الكلمتين "العقلانية"

و"الحدس" معا، كما يضيف بعض المرات عبارة "في نفس الوقت" حتى لا يفهم بأن يسعد ربراب يفضل الاعتماد على احد الأسلوبين على الآخر وقد استخدم كلمة " التوازن" ليؤكد على ذلك بشكل دقيق. أما فيما يخص الترتيب بين الكلمتين "العقلانية" و"الحدس" في الفقرات السابقة، فالكاتب يفضل البدء بكلمة "العقلانية" بدءا من الصفحة 328، إلا أن هذا الترتيب غير مهم جدا لفهم الأسلوب المتبع من طرف يسعد ربراب.

## 2.5. كيفية اتخاذ القرارات عند يسعد ربراب من وجهة نظر أبنائه : ليندة، مليك و سليم

سنقوم فيما يلي بعرض بعض الفقرات التي قام فيها أبناء ربراب بوصف طريقة عمل أبيهم وكيفية اتخاذه للقرارات.

يقول حفصي بأن ليندة شخصية متزنة، جد حساسة تجاه مسائل التنظيم. فهي ترى أن من واجب والدها الذي تكن له إعجابا كبيرا، أن يستكمل تصرفاته الحدسية بكفاءة تسيير أكثر رسوخا<sup>35</sup>. ونقول بأنه: "لا يمكن التحدث معه. فهو يثور، ويعتبر أية معارضة بمثابة تحد... بخصوص المجلس الإداري، فقد اختار الأعضاء بمفرده، دون استشارتنا. طلبت منه أن يقوم بخيارات على أسس واضحة. فغضب. هذا لا يعني ضرورة أننا على خلاف. نريد أن نستشار... نحن بحاجة إلى منهج عمل أكثر تنظيما"<sup>36</sup>. أما مليك فيرى: "بأن عقلانية أبيه منحازة. فهو يرى أنه لا يفرض على نفسه انضباطا تحليليا كافيا، مما يعزز جانبه التسلطي. ويعتبر أن المؤسسة بحاجة إلى تفكير معمق في شأن الحوكمة"<sup>37</sup>. ويقول مليك<sup>38</sup> أيضا أنه الآن أكثر حذرا. إذ يرى بأن والده ظل مدفوعا بتقاؤله المعتاد. أما هو فيرى بأنه هناك المعلومة، لكن هناك الشيء المحسوس.

ويقول حفصي بأنه تبين ليسعد ربراب و ابنه سليم بكيفية أكثر وضوحا أن تعقيدات المركب قد تجاوزت الآن قدرات التسيير المتوفرة. وقد عبر ابنه سليم عن ذلك في قوله:

"في بداية الأمر، كان علينا أن نقوم بمهمة مزدوجة: التطوير و التسيير. تقدمنا من الفكرة إلى الإنجاز، مع اكتشاف تدريجي للصعوبات. لم نحدد أجالا و لا كان لنا مخطط عمل واضح. تمت معالجة المسائل التنظيمية بكيفية عمومية جدا، وربما بكيفية غير مسؤولة"<sup>39</sup>.

ويقول حفصي بأن نشاطات مجمع سفيتال كانت مسيرة بالأخص بواسطة السلوك الاستثماري، كما أشار إليه الفحص الموالي الذي قام به مليك:

"وجدت هناك توقعات و تطلعات قوية، غير أننا ارتكبنا أخطاء كثيرة في الإنجاز، خاصة في الاختيار وبالأخص في انتقاء الأشخاص... عموما، اخترنا عضويات جيدة، لكن كنا نستنزف

قدراتهم بإسنادهم مسؤوليات كثيرة. لم نكن بالوضوح الكافي فيما يخص الأهداف التي ينبغي بلوغها...<sup>40</sup>.

والجدول الآتي يلخص أهم العبارات والفقرات التي تبين وجهات نظر أبناء يسعد ربراب حول تصنيف أعماله وتصرفاته بين العقلانية والحدس:

**الجدول رقم 2: تلخيص وجهة نظر أبناء حول تصنيف أعمال و تصرفات يسعد ربراب بين العقلانية والحدس**

| الرقم | الصفحة | العبارات المستعملة في الفقرات السابقة                                       | أبناء يسعد ربراب |
|-------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1     | 259    | أن يستكمل تصرفاته الحدسية بكفاءة تسيير أكثر رسوخا.                          | ليندة            |
| 2     | 260    | طلبت منه أن يقوم بخيارات على أسس واضحة.                                     | ليندة            |
| 3     | 260    | نريد أن نستشار... نحن بحاجة إلى منهج عمل أكثر تنظيما.                       | ليندة            |
| 4     | 304    | أن عقلانية أبيه منحازة. فهو يرى أنه لا يفرض على نفسه انضباطا تحليليا كافيا. | مليك             |
| 5     | 304    | أن المؤسسة بحاجة إلى تفكير معمق في شأن الحوكمة.                             | مليك             |
| 6     | 265    | أنا الآن أكثر حذرا. ظل والدي مدفوعا بتقاوله المعتاد.                        | مليك             |
| 7     | 289    | لم نحدد أجالا و لا كان لنا مخطط عمل واضح.                                   | سليم             |
| 8     | 289    | تمت معالجة المسائل التنظيمية بكيفية عمومية جدا.                             | سليم             |
| 9     | 290    | لم نكن بالوضوح الكافي فيما يخص الأهداف التي ينبغي بلوغها...                 | مليك             |

**المصدر:**

من إعداد الباحث اعتمادا على الفقرات السابقة

يتضح من الجدول أعلاه أن أبناء يسعد ربراب (ليندة، مليك وسليم) يصنفون تصرفات وأعمال أبيهم ضمن المنهج الحدسي. و للتوضيح أكثر فهم يعتبرونه يميل أكثر إلى الاعتماد على أسلوب الحدس في عمله أكثر من التحليل الدقيق الموضوعي المعمق للأشياء، وهم بذلك لا ينفون عنه صفة العقلانية، ولكنهم يسعون لحثه بالاهتمام بالتحليل العقلاني في كيفية إدارة الأعمال.

### 3.5. كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب بناء ما ذكره في كتاب محل الدراسة

سنقوم فيما يلي بعرض النصوص، الفقرات والعبارات التي ذكرها يسعد ربراب في كتاب محل الدراسة والتي تشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجي. وسنتناول ذلك من خلال العناوين الفرعية التالية: مصادر المعلومات عند يسعد ربراب، أهمية عامل الوقت، العقلانية، والعوامل الأخرى المؤثرة في كيفية اتخاذه للقرارات الإستراتيجية.

#### 1.3.5. مصادر المعلومات عند يسعد ربراب

يقول حفصي بأن يسعد ربراب يعتمد كثيرا على اللقاءات المختلفة للبحث عن المعلومات وعن معارف و أفكار جديدة<sup>41</sup>، وهذا ما يوضحه يسعد ربراب من خلال الفقرات التالية:

"لست أدري إن حدثتكم عن زيارتي حديثا إلى إيطاليا. لاحظت أن بعض المعامل الأوروبية قديمة، حتى و إن تم تعويض بعض التجهيزات بأخرى من "الجيل الأخير". لم تعد المعامل تقدم أداءا كبيرا. فإذا بنينا معامل جديدة، بهندسة صناعية مكتملة، وتجهيزات من الجيل الأخير، ذات حجم عالمي، و مع قربنا من أوروبا و الامتيازات المقارنة، ففي وسعنا أن نفرض نفسنا من حيث الكيف و السعر"<sup>42</sup>.

وقد اعتمد يسعد ربراب أيضا على وسائل الإعلام في حصوله على المعلومات التي سمحت له باتخاذ قرارات إستراتيجية و هذا ما يؤكد في الفقرة الآتية<sup>43</sup>:

"... في نفس الفترة، في السداسي الأول لسنة 1995، وقع رفع الاحتكار عن التجارة الخارجية في مادة السكر. علمت ذلك من خلال وسائل الإعلام... عند افتتاح السوق، قررنا استيراد السكر من أجل توزيعه. أذكر أن وزارة التجارة كانت تتساءل وقتها إن كان في وسع الخواص ضمان تموين السوق الوطنية بدل الاحتكار. استوردنا أو باخرة للسكر في ماي 1995. بدوره كان الديوان الوطني الجزائري للتجارة، يستورد أيضا. ونظرا إلى كوننا أكثر مرونة و انتباها لحاجيات السوق، فإننا لم نلبث أن تكفلنا بـ 70% من استيراد هذه المادة".

ويقول حفصي بأن يسعد ربراب يولي أهمية كبيرة لنوعية الأشخاص الذين يختارهم لإدارة أعماله، فهو يسعى دوما لاختيار ذوي الخبرة الكبيرة والكفاءة العالية حتى وإن كانت شروطهم صعبة، فجنده مثلا وافق على شروط مسير من نوعية عالية يدعى السيد مخوخ، مدير استغلال سابق في الحجار. كان وقتها مديرا بمؤسسة الغاز الصناعي بسكيكدة، وكان راغبا في تركها. وكان يطالب بتعاقد لمدة 5 سنوات، بأجرة شهرية تبلغ 50.000 د.ج، سيارة مرسيدس، و 15.000 فرنك فرنسي سنويا لقضاء العطلة. وقد استفاد يسعد ربراب من خبرة هذا الشخص حين أخبره أن الحكومة قد فتحت خط افتراض في المتناول لاستيراد قضبان الخرسانة من إيطاليا، وبأنه من الضروري العاجل استعماله. وحيث أن قليلا من الصناعيين، في

القطاع العمومي والخاص. ييقون على اطلاع بالفرص التي يتيحها العمل الحكومي. كانت النصوص القانونية في المتناول، لكن لا أحد كان يطلع عليها<sup>44</sup>.

### 2.3.5. أهمية الوقت عند يسعد ربراب

يعتبر عامل الوقت من العوامل المهمة جدا عند يسعد ربراب في كل مراحل أعماله، فكثيرا ما نجده يعبر عن أعماله بكلمات تشير إلى الوقت مثل: الأجل المحدد، المدى المتوسط والمدى الطويل، ربحا للوقت، نترك الفرصة تضيق، التفكير في المستقبل، سننجزها في وقت أسرع، دون استغراق وقت طويل، أنجزناه في مدة سنة. وقد استخدم هذه العبارات في الفقرات التالية:

"...تلقينا الفواتير المبدئية، فأردنا فتح ثماني رسائل اعتماد لدى البنك المتعامل معنا، أي البنك الوطني الجزائري. طال الأمر. طلبت المدير العام، م.ت. استقبلني ليقول: "السيد ربراب، لا أخفي عنكم أننا تلقينا تعليمات من وزارات ثلاثة، قصد تعطيل حصولكم على رسائل اعتماد القرض لاستيراد قضبان الخرسانة". تعلق الأمر بوزارات الصناعة، التجارة و المالية... كنت شديد التوتر. أوضحت بأن الأمر يتعلق بسمعتي لدى شركة دولية محترمة. لقد تحصلنا على تمويل يصعب على الجزائر الحصول عليه. فلا يمكن أن نترك الفرصة تضيق بهذا الشكل. طلبت منه أن يفتح على الأقل ثلاث رسائل اعتماد القرض، من بين الثمانية، من أجل السماح لي بالوفاء بتعهداتي مع ميتسوي. هددته بتحويل كل مودعاتي، 2 مليار دينار، وهو مبلغ ضخم جدا وقتها، إلى بنك آخر<sup>45</sup>. "تساءلنا ما العمل؟ فقلت عندها، ينبغي العودة إلى التصنيع. تبين لي أن التجارة سهلة، في وسع أي كان أن "ينقل" ذلك. أما عن الصناعة، فهي تستوجب استثمارات في المدى المتوسط و المدى الطويل، ثم هناك ثمن ينبغي دفعه من الوهلة الأولى<sup>46</sup>.

"فكرنا أولا الأمر في إنجاز معمل تكرير للزيت. أردت في البداية إقامتها في ميناء الجزائر. اقترح علي أحد الأصدقاء التوجه نحو المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، وهي مؤسسة للدولة، تملك وقتها 9 وحدات للتكرير ثلاثة منها في ميناء الجزائر. تمثلت الفكرة في الاشتراك معها، أو أن يقتني منها وحدة ربما يتم استحداثها، ربحا للوقت. كان ذلك في سبتمبر 1997<sup>47</sup>.

"فور توقف المسير عن التفكير في المستقبل، عليه، أن يعلم بأنه آن أوآن تبليغ المشعل. من الأفضل تحضير و تكوين ورثته للاستخلاف مدة عشر سنوات قبل انسحابه، حتى يتمكن من ضمان رخاء المؤسسة<sup>48</sup>.

"كنا عازمين على شراء ENIEM وتحديثها. أقنعني ملك بضرورة بناء وحدة من آخر جيل. سننجزها في وقت أسرع مما تستوجب المفاوضات معهم... و لن ننهي المفاوضات دون استغراق وقت طويل. و الدولة، بكيفية ما، تسدي لنا خدمة كبيرة، بمنعنا من شراء تلك المؤسسات. لقد أنجزناه في مدة سنة، بمفردنا<sup>49</sup>.



### 3.3.5. أهمية العقلانية في الأعمال عند يسعد ربراب

يرى يسعد ربراب بأن التحليل مهم جدا أثناء القيام بعملية الاختيار إذ يقول بأن: "الفرص المتاحة كثيرة!، ينبغي حسن الاختيار!". وفي الاختيار، يعتبر يسعد ربراب أن المحاسبة قد خدمته كثيرا. "ينبغي القيام بتحليل ملائم، لمعرفة إن كان النشاط مربحا أم لا"<sup>50</sup>.

فبالنسبة إليه، توجد وفرة من الإمكانيات، فلا فائدة من الإصرار على مشاريع لا تتوفر فيها جميع حظوظ النجاح. كما يحث الشباب الذين يريدون القيام بالاستثمار بالقيام بالتحليل و إجراء الحسابات و القيام بدراسة السوق قبل الانطلاق في مشروع معين و هذا ما أكده في الفقرات التالية:

"أقول للشباب الراغبين في بناء مؤسسات، احذروا. قبل الشروع في شيء، ينبغي إجراء الحسابات. هل المنتج مربح؟ علينا أن لا نضيع شيئا لسنا قادرين على بيعه، إما لانعدام السوق، و إما لارتفاع التكلفة"<sup>51</sup>.

"قبل الانطلاق في مشروع معين، ينبغي القيام بدراسة السوق أولا. دون وجود سوق لموادكم، فلا عمل. بعد ذلك، تتمثل القاعدة الثانية في إعطائكم الأولوية لمشاريع ذات قيمة مضافة قوية، و حجم كبير. القاعدة الثالثة، خاصة في مجال الإنتاج، ينبغي أن ترسموا خطة عملكم، تقارنوا أنفسكم بمنافسيكم، عليكم بتحقيق مواد نوعية و أسعار تنافسية. شرط أساسي للنجاح في سوق من الأسواق"<sup>52</sup>.

"ليس ثمة من مشكلة تذكر. مع مؤسسات الأمم المصنعة، نتوفر على مميزات ليست بحوزتهم! لكن، ينبغي في كل مشروع، القيام بالتحليل والتأكد أننا نتوفر على امتياز مقارنة، بالبلدان الأخرى. فالتكنولوجيا واللوجستية أمور حاسمة. علينا أن نقوم بتحليلات بخصوص ما يسمح لنا أن نكون أكثر تنافسية من مؤسسات البلدان المتطورة"<sup>53</sup>.

ومما سبق، يمكن القول بأن يسعد ربراب يعطي أهمية كبيرة للجانب التحليلي في عالم الأعمال مركزا على معيار الربحية ودراسة السوق للتأكد من النجاح في المشروع، إلا أن كل ذلك يدخل في إطار ما نسميه بالمقاربة المعيارية، إذ أن يسعد ربراب من خلال النصوص السابقة قام بتقديم نصائح وتوصيات للطريقة التي ينبغي أن يتبعها الذي يريد أن يقوم بالاستثمار. كما أن هذه التصورات حول أهمية التحليل العقلاني في أداء الأعمال لا تعبر بوضوح عن الأسلوب الذي ينتهجه في أعماله و في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إذ نجد النمط الذي يعتمد عليه في أعماله يرتكز أساسا على الخبرة التي اكتسبها في المجال الصناعي.

ف نجد حفصي يقول بأن: يسعد ربراب يتخذ كنمط إستراتيجي ماقام به من إنجاز في مجالات السكر والزيت. فهو يريد تحقيق المشروع في ثلاث مراحل<sup>54</sup>. وأن نمط الأعمال الذي فرض نفسه على

الصناعة الغذائية في تحول إلى نمط أعمال بالنسبة إلى كافة النشاطات. نمط تم تحديده في العبارات التي استهل بها هذا المؤلف: "طموح كبير، بداية متواضعة و المضي بسرعة". مدلول العبارة الأولى، أنه عند الدخول في مجال من مجالات النشاط، ينبغي القيام به من منظور ذي أبعاد عالمية. و هكذا فبالنسبة إلى الزجاج، لم يكن منظور يسعد منحصرًا في بناء مصنع يهدف إلى تلبية حاجيات السوق الجزائرية. منذ الوهلة الأولى، كان تفكيره بمصطلحات السوق العالمية. فقد قام بدراسة العناصر الأساسية للسوق، فخلص إلى نتيجة مفادها أنه يملك قدرة التغلب على أحسن المنتجين<sup>55</sup>.

ويشير المؤلف في الفقرة الأخيرة، إلا أن النمط الذي يعتمد عليه يسعد ربراب في أعماله توصل إليه من خلال دراسته للعناصر الأساسية للسوق. فمثلا في مشروع تكنولوجيا اللوحات الشمسية، "يريد يسعد ربراب أن يكون ممونا أساسيا في لوحات الاستقطاب الشمسي، ذات السمك الرقيق. فقد درس بتدقيق مختلف جوانب تلك التكنولوجيا، و كذا تكاليف الإنتاج، مقارنة بخلايا صور القوس الكهربائي"<sup>56</sup>. ويؤكد المؤلف على أن يسعد ربراب "يتورط" في الأمور إلى درجة يصعب تصورها. فهو يتمتع بمعرفة لمصنع بجاية لا يضاهيه فيها أحد. حتى الخبراء هم أقل منه معرفة في المجموع. فهو على إطلاع كبير بمسائل سير المصنع، بتحمل الأرضية، بالخصائص التقنية الضرورية لبناء مراحل التخزين. الخ<sup>57</sup>. ويعبر يسعد ربراب عن ذلك بقوله<sup>58</sup>:

"من بين خصوصيات طبعي، أن لا أفعل شيئا لا أفهمه. أريد النفاذ في قلب الأمور، حتى وإن لم أكن الممارس. يسمح لي هذا بالتحاور مع مهندسينا والدفع بهم إلى الأداء الأفضل. في البداية، كانوا متخوفين من تحمل مسؤولية التغيرات، فكان ضروريا طمأنتهم و تشجيعهم بتقليص مخاطرهم".

ومما سبق نفهم بأن يسعد ربراب يولي أهمية كبيرة للتحليل العقلاني في أداء الأعمال من خلال دراسة السوق ودراسة مختلف جوانب المشروع بالتدقيق، بالإضافة إلى سعيه الدائم للإطلاع على جزئيات الأعمال. إلا أن الأمثلة التي ذكرها المؤلف و يسعد ربراب بنفسه عن أهمية التحليل في مجال الأعمال تبقى غير كافية و لا تسمح لنا بتصنيف أسلوب يسعد ربراب أي أسلوبه في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ضمن الأسلوب التحليلي، فبالإضافة إلى ما قد تم عرضه سابقا، توجد العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التي سنتطرق إليها في العنصر الأتي.

#### 4.3.5. العوامل الأخرى المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب

سننظر من خلال هذا العنصر إلى عرض العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند يسعد ربراب والأساليب التي يعتمد عليها في اتخاذ هذا النوع من القرارات.

ف نجد مثلا اتخاذ القرار الإستراتيجي المتمثل في تطوير مشروع التوزيع الواسع جاء صدفة أثناء تواجد يسعد ربراب بفرنسا على رأس نشاطات اللحم الحلال، داخل مؤسسة Delice Mondial و Isla Mondial، سجل يسعد ربراب بمعية مليك ربراب، بنوع من الفزع، كيف كان المنتجون الصغار تحت "رحمة" كبريات مؤسسات التوزيع الغذائي. كان يسعد ربراب متأثرا بتلك الوضعية. عندما تطورت نشاطات الصناعة الغذائية، لم يمتنع عن القول إنه لو تمكن التوزيع الواسع على السوق الجزائرية، فسيتمدد ضرره ليصيب قلب نشاطات سفيثال. من هنا جاء تطوير مشروع التوزيع الواسع<sup>59</sup>.

ونفهم مما تقدم أن فكرة ربراب في الاستثمار في التوزيع جاء بناء على ملاحظات شخصية في فرنسا في هذا المجال وخوفه من لو ينتقل ذلك إلى الجزائر فإنه سيمس بنظاراته قام باتخاذ القرار في فتح أسواق كبرى. ولم يقد بتعميم ذلك بسرعة و إنما بدء باستثمارات صغيرة في الجزائر العاصمة، حتى يتمكن من معرفة مدى ملائمة هذه المشاريع للبيئة الجزائرية. وقد حاولت الشركة الفرنسية Carrfour في الاستثمار في الجزائر في سنة 2006 إلا أن المحاولة الأولى باءت بالفشل لعدة أسباب (عدم جاهزية الجزائريين للتسوق الذاتي، صعوبة التحكم في الأسعار، تكاليف التوزيع، ثقافة البلد...) و أعادت المحاولة في سنة 2015. ونستنتج من ذلك أن يسعد ربراب لم يأبه لعدم نجاح الشركة الفرنسية الكبيرة Carrfour المتخصصة في التوزيع الواسع في مشروعها في الجزائر.

وقد اعتمد أيضا يسعد ربراب على أسلوب الملاحظة الشخصية لدخول نشاط الصناعة الكهرومنزلية، فيقول المؤلف: "كما كان عليه شأن يسعد ربراب في كل نشاطاته، كان راغبا في الدخول في قطاع نشاط يريد التحكم فيه. وبملاحظة ما قام به بقية الفاعلين الكبار، المتمثلين في المؤسسات العمومية ENIEM و ENIE، فقد سجل، من جهة، عدم رضا كبير لدى الزبائن، و من جهة أخرى تأخرا تكنولوجيا كبيرا لدى مؤسسات الدولة. بدأت الفكرة تتجسد، لكن، في 2011، بدا له و لمليك أن في وسعهم أن يخوضوا غمار هذا القطاع من الأعمال"<sup>60</sup>.

ومما تقدم نفهم بأن يسعد ربراب يعتمد كثيرا على أسلوب الملاحظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حتى وإن كانت هذه الملاحظة التي عبر عنها "المؤلف" في الفقرات السابقة غير واضحة جدا، إذ لا نعلم إن كان يقصد أسلوب الملاحظة التجريبية أي الميدانية أم الملاحظة العامة أي الشخصية. ونحن نميل إلى أن المؤلف في الفقرات السابقة يقصد النوع الثاني أي الملاحظة الشخصية.

وقد عبر يسعد ربراب ضمنيا عن أهمية الحدس في الحالات المعقدة في مجال الأعمال فيما يلي:

"يكن ضعفنا الكبير في التسيير. لقد أثبتنا جدارتنا على تسوية المشاكل التقنية بكيفية ملائمة نسبيا، بما فيها الأكثر صعوبة. غير أن التسيير الإداري فقه غامض، صعب التحكم. هناك أمور سهلة، مثل التأكد أننا نؤدي الأمور بكل منطقية. العقلنة، إجراء الحسابات، استعمال علوم المحاسبة والتسويق، كل هذا في متناول الجميع، حتى وإن فعلت القلة ذلك. مع ذلك، أجد نفسي في بعض الأوقات في حالة عجز عن معرفة الطرف الذي ينبغي أن أتناول منه المشكلة. تصبح الأمور في تعقيد متزايد، فتجعلنا في حاجة إلى المساعدة و إلى المساهمة المستقلة من قبل كثير من الناس"<sup>61</sup>.

## خاتمة

يتضح من هذا البحث أن يسعد ربراب يتميز باتزان بين العقلانية و الحدس في تصرفاته وأعماله بشكل عام. أما حسب آراء أولاده فإن يسعد ربراب يتميز بأسلوب حدسي أكثر منه عقلائي. وكنتيجة نهائية يمكن القول بأن يسعد ربراب في اتخاذه للقرارات الإستراتيجية يعتمد على كل من الحدس والتحليل والخبرة، وقد تبين بأنه يعتمد كثيرا على الحدس أكثر منه من التحليل والخبرة، وبذلك نكون مع و جهة نظر أبناء يسعد ربراب حول كيفية اتخاذ هذا الأخير للقرارات الإستراتيجية. ومما تقدم يمكن تلخيص أنواع القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها من طرف يسعد ربراب اعتمادا على حدسه في النقاط التالية: قرار انتقاء وتوظيف الأشخاص، قرار شراء المؤسسات، قرار الاستثمار في مجالات متنوعة، قرار إطلاق منتجات جديدة، قرار الاستثمار في مجال التوزيع الواسع، قرارات الاستخلاف، قرار التوجه إلى الخارج، قرار التراجع عن قرارات الاستخلاف.

## الهوامش و المراجع:

- 1.KAMMOUN, M., ZERIBI, O. *L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle*. In : XX<sup>ème</sup> Conférence AIMS, Nantes, Juin 2011.
- 2.DAMMAK, Ahmed. *L'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales*. Scientific Bulletin- Economic Sciences, 2013, Vol.12,No.2, p.67-84.
- 3.DANE, Erik., PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No. 1, p. 33-54.
- 4.ETHIER, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition*. Épistémologie : science, organisation et société, HEC Montréal, mai 2014, p.11.
- 5.KAHNEMAN, D. *Système 1, Système 2: les deux vitesses de la pensée*. Edition : Flammarion, Paris, 2012.
- 6.ETHIER, Stéphane. Op.cit.
- 7.ASHLEY, Floyd Fields. Intuition Engineering. *Journal of Organizational Engineering*, July 2001, Vol. 12, No.3, p. 1-14.

- 8.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. How intuition contributes to high performance: An educational perspective.*US-China Education Review*, Jan. 2008, Vol. 5, No.1 (Serial No.38), p. 68-80.
  - 9.MILLER, C. Chet ., IRELAND, R. Duane. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21<sup>st</sup> century? *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 1, p. 19-30.
  - 10.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. How intuition contributes to high performance: An educational perspective.*US-China Education Review*, Jan. 2008, Vol. 5, No.1 (Serial No.38), p. 68-80.
  - 11.*Ibidem*.
  - 12.BURKE, L.A., MILLER, M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 1999, 13,4, p. 91-99.
  - 13.DAMMAK, Ahmed. Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. Le management face à l'environnement socio-culturel. In : Colloque CIDEGEF-CEMADIMO, Université St Joseph ; Beyrouth, 28-29 octobre 2004, p.1-20.
  - 14.HARTEIS, Christian., KOCH, Tina., MORGENTHALER, Barbara. *Op.cit*.
  - 15.DELANEY, Deborah., GUIDLING, Chris., MCMANUS, Lisa. The use of intuition in the sponsorship decision-making process. *Contemporary Management Research*, March 2014, Vol. 10, No. 1, p. 33-60.
  - 16.MATZLER, K., BAILOM, F., MOORADIAN, T.A. Intuitive decision making. *MITSloan. Management Review*, 2007, Vol. 49, No.1, p.13-15.
  - 17.BURKE, L.A., MILLER, M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 1999, Vol.13, No.4, p. 91-99.
  - 18.CLARKE, I., MACKANESS, W. Management Intuition: an interpretative account of structure and content of decision using cognitive maps », *Journal of Management Studies*, 2001, Vol.38, No.2, p. 147-172.
  - 19.SHIRLEY, D., LANGAN-Fox, J. Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 1996, 79, p.563-584.
  - 20.KHATRI, N., NG, H.A. The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 2000, Vol.1, No.53, p.57-86.
- \*يعتبر مجمع سفيتال أول مجمع من القطاع الخاص من حيث الأهمية و الثاني في الجزائر بعد مجمع سوناطراك من حيث المساهمة في ميزانية الدولة بنسبة 59% من مجموع الثروات التي خلقها مدفوعة في شكل ضرائب و رسوم.
- \*\* طبيب حفصي، أستاذ و باحث جزائري مقيم في موريل ، كندا.
- 21.حفصي، طيب. يسعد ربراب: طموح كبير، بداية متواضعة والمضي بسرعة. ترجمة : أحمد بن محمد بكلي، الجزائر: دار القصة للنشر، 2013.
- HAFSI, Taïeb. Issad Rebrab voir grand, commencer petit et aller vite. Alger : Editions CASBAH, 2013.
- 22.ANGERS, Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger: Casbah université, 1997, p. 157.
- 23.قدي، عبد المجيد. أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية: الرسائل والأطروحات. الجزائر: دار الأبحاث، 2000، ص.174.
- 24.THIETART, Raymond-Alain et al. Méthodes de recherche en management. Paris : Dunod, 1999.p. 459.
25. قدي، عبد المجيد. المرجع السابق، ص. 175.
26. حفصي، طيب. المرجع السابق، ص.186.
27. نفس المرجع السابق، ص.265.
28. نفس المرجع السابق، ص.291.
29. نفس المرجع السابق، ص.299.
30. نفس المرجع السابق، ص.300.
31. نفس المرجع السابق، ص.303.
32. نفس المرجع السابق، ص.328.
33. نفس المرجع السابق، ص.333.

---

34. نفس المرجع السابق، الغلاف الخلفي للكتاب.

35. نفس المرجع السابق، ص. 259.

36. نفس المرجع السابق، ص. 260.

37. نفس المرجع السابق، ص. 304.

38. نفس المرجع السابق، ص. 265.

39. نفس المرجع السابق، ص. 289.

40. نفس المرجع السابق، ص. 290.

41. نفس المرجع السابق، ص. 322.

42. نفس المرجع السابق، ص. 323.

43. نفس المرجع السابق، ص. 161.

44. نفس المرجع السابق، ص. 129-130.

45. نفس المرجع السابق، ص. 134.

46. نفس المرجع السابق، ص. 162.

47. نفس المرجع السابق، ص. 164.

48. نفس المرجع السابق، ص. 252.

49. نفس المرجع السابق، ص. 312-313.

50. نفس المرجع السابق، ص. 150.

51. نفس المرجع السابق، ص. 342.

52. نفس المرجع السابق، ص. 344.

53. نفس المرجع السابق، ص. 346.

54. نفس المرجع السابق، ص. 217.

\* جاءت هذه العبارة بالفرنسية على النحو الآتي: « *Voir grand, commencer petit et aller vite* »

55. نفس المرجع السابق، ص. 222.

56. نفس المرجع السابق، ص. 221.

57. نفس المرجع السابق، ص. 187-188.

58. نفس المرجع السابق، ص. 350.

59. نفس المرجع السابق، ص. 210.

60. نفس المرجع السابق، ص. 208.

61. نفس المرجع السابق، ص. 360-361.

## دور إدارة المعرفة في تطوير أداء الكليات الحكومية في قطاع غزة

### دراسة حالة كلية فلسطين التقنية

#### The Role of Knowledge Management in Improving Government Colleges Performance in Gaza Strip.

سالم علي ابو عمرة  
جامعة فلسطين  
طالب ماجستير  
فلسطين قطاع غزة  
salemamra@outlook.sa

عبدالفتاح نصرالله  
جامعة القدس المفتوحة  
دكتوراه في الاقتصاد  
فلسطين - قطاع غزة  
nassabed@yahoo.com

**ملخص:** هدفت الدراسة لدراسة دور إدارة المعرفة في تطوير أداء الكليات الحكومية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على البيانات الثانوية والتي ساهمت في تكوين الاطار النظري للبحث، إضافة للبيانات الأولية التي توفيرها من خلال تصميم استبانة مكونة من ستة أبعاد تؤثر على تطوير الأداء وهي: الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبنية التحتية، وتطبيق المعرفة، وتم توزيعها على 59 موظف من العاملين في الكلية. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إدارة المعرفة في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، أي كلما ارتفع تعزيز إدارة المعرفة وأبعادها الستة يرتفع مستوى تطوير الاداء في كلية فلسطين التقنية. إضافة إلى أن العاملين في الكلية لديهم وجهات نظر متقاربة حول ممارسة إدارة المعرفة ودورها في تطوير الاداء سواء من حيث الجنس أو طبيعة المؤهل العلمي أو طبيعة العمل وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة للتمكين المعرفي، إضافة لبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

**Abstract :** The study aims to examine the role of knowledge management in improving the government colleges' performance in the Gaza Strip. so, in order to achieve this objective, it was designed question to examine the role of development of performance. it consist of six dimensions knowledge culture, organizational leadership, awareness and commitment of knowledge, human capital, technology and infrastructure, and application of knowledge. It was distributed to 59 employees who work in the Palestine Technical College. The study found that the level of knowledge management of Palestine Technical College employees is high level. As well as, the college's employees have a close view on the practice of knowledge management and its role in the development of performance, whether in terms of gender or scientific qualification or position. The study recommends that they should pay attention to the generation of knowledge and develop the techniques of storage and sharing through the provision of the appropriate environment for knowledge empowerment, and then build an organizational culture that use knowledge management as a methodology

## **I- تمهيد :**

أدى نمو المعرفة وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغييرات في أنماط عمل المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات التعليمية مجبرة على محاكاة هذه التغيرات والاستفادة منها في تطوير الاداء والقدرة على المنافسة في خلق مخرجات تعليمية بمهارات عالية وتتوافق مع سوق العمل. ومن أجل مواجهة هذه التحديات في ظل التطور المعرفي تلجأ المؤسسات الأكاديمية لتطبيق إدارة المعرفة التي تُعد أحد السبل التي أصبحت المؤسسات تعززها من خلال توجيهها نحو مجتمع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الادارية فيها والسعي لامتلاك معارف جديدة من خلال تعزيز البحث العلمي وإقامة المؤتمرات العلمية والاشتراك في كافة المواقع البحثية والمعرفية . وقد أصبحت إدارة المعرفة مطبقة في العديد من الفعاليات المجتمعية، حيث أصبحت قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المؤسسات في تحقيق تقدمها على المؤسسات الأخرى أو على الأقل تصبح مساوية لها تكنولوجياً وعلمياً وثقافياً. والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو: ما الدور الذي يمكن لإدارة المعرفة أن تحققة في كلية فلسطين التقنية لتعزيز الاداء المعرفي والاكاديمي في الكلية.

وتُسهم نظم إدارة المعرفة في تحقيق اتصال أفضل للمؤسسات، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتطور أداء المؤسسات. وتتناول هذه الدراسة هذا الموضوع الحيوي واختيار كلية فلسطين التقنية كمجال للدراسة لتبنيها العديد من برامج التعليم التقني والمهني التي يحتاجها سوق العمل والمجتمع المحلي في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي وانعدام فرص العمل في القطاع الرسمي.

## **مشكلة البحث:**

إن التغيرات المؤسسية والتطورات التكنولوجية والمعرفية المتعاقبة تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية، مما يتطلب من هذه المؤسسات التفكير في كيفية مواجهة التحديات الراهنة، لذلك تلجأ المؤسسات التعليمية لتطبيق إدارة المعرفة من أجل تطوير عملها وتحسين أداء العاملين والخدمات المقدمة. ولتحقيق أهداف البحث سيتم الاجابة على التساؤل الرئيس التالي: **ما دور تطبيق إدارة المعرفة في تطوير**

## **الأداء في كلية فلسطين التقنية؟**

ويمكن الاجابة على التساؤل الرئيس من خلال الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة وما هي متطلباتها؟
- ما مدى استخدام عمليات إدارة المعرفة في تطوير العمل الإداري والأكاديمي بالكلية؟
- كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية؟
- دور كلية فلسطين التقنية في تطبيق إدارة المعرفة.

## **فرضيات البحث:**

للإجابة على التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:



- 1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء في كلية فلسطين التقنية.
  - 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة المعرفة (المتغير المستقل) على تطوير الأداء (المتغير التابع) في كلية فلسطين التقنية.
  - 3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (المتغير المستقل) على تطوير الأداء (المتغير التابع) في كلية فلسطين التقنية.
  - 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير نوع الجنس.
  - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  - 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.
- أهمية الدراسة:**

- طرح موضوع إدارة المعرفة باعتباره نهجاً إدارياً حديثاً .
- بيان سبل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية.
- دور إدارة المعرفة في تطوير العمل الإداري والأكاديمي في المؤسسات الأكاديمية.
- التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة في الكليات الحكومية.
- الأساليب الحديثة لتطبيق نظام إدارة المعرفة من أجل تحسين أداء الكليات الحكومية.

#### **أهداف الدراسة:**

- في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي أصبح لزاماً على المؤسسات الأكاديمية من تطوير أدائها وتقديم مخرجات تعليمية تتوافق مع احتياجات سوق العمل، وللتعرف على أهداف هذه الدراسة:
- إبراز واقع إدارة المعرفة في كلية فلسطين التقنية ومدى فاعلية تطبيقها على تطور الكلية.
- تقديم بعض التوصيات لتحقيق الفعالية في تطبيق إدارة المعرفة في كلية فلسطين التقنية.
- توجيه أصحاب القرار بالتعليم العالي للاهتمام بإدارة المعرفة وتعزيزها في كافة المؤسسات الحكومية بمفهومها الحديث .

## الإطار النظري:

تُشكّل المعرفة اتجاهاً حديثاً يُنظر إليها كمحرك أساسي للعمليات الإنتاجية، حيث تعتمد الثروة الحقيقية على المعرفة وليس على رأس المال التقليدي، أو المواد الخام، وأن مقدار المعرفة المتوفرة لدى المؤسسات والأفراد يعتمد على تنوعها وتطورها، وهي أساس التغيير والتطوير لتلك المؤسسات.

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

تمثل إدارة المعرفة العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية.

ونشأت إدارة المعرفة منذ ظهور الإدارة العلمية على يد أشهر رجالاتها مثل فريدريك تايلور، وهنري فايول وزملائهم والذين وضعوا المراكز الأساسية للإدارة العلمية والتي أظهرت مبادئ تحتوي على مضامين معرفية وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتقسيم العمل والتخصص<sup>1</sup>.

وتُسهّم إدارة المعرفة في استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء . وهي تعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول لأفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف<sup>3</sup>.

فيما يرى ويج أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الطرق والوسائل تستخدم في مواقف عملية لاكتشاف المعرفة وتحليل جوانبها وتطويرها من أجل الاستفادة من الموارد البشرية وأحداث التطوير في المنظمة بما يحقق أهدافها<sup>4</sup>. ويعرف فيرنلي وهوردر إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك<sup>5</sup>. كذلك هي عملية تحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لتحقيق منفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع<sup>6</sup>.

ويتطلب من إدارة المؤسسة تعزيز إدارة المعرفة لديها وأن تعمل وفق منهجية لتسهيل الوصول إلى المعلومات، وإعادة الاستفادة منها، باستخدام أساليب تقنية المعلومات التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة. وتحتاج المؤسسات لوضع معايير لإدارة أعمالها لتمكينها من إدارة معارفها، ويتطلب ذلك<sup>7</sup>:

1. تعزيز أهمية إدارة المعرفة والوعي بكيفية تحقيقها داخل الأقسام.
2. خلق وعي بإطار ومفاهيم تطبيق إدارة المعرفة.
3. تطوير قاعدة مهارات الموظفين الذين لديهم مهارات بإدارة المعرفة لتمكينهم من تسهيل تطوير واستخدام الأصول المعرفية للمؤسسة.

## ثانياً: أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية:

يعتمد نجاح أي مجتمع بدرجة كبيرة على كيفية استثمار موارده سواء كانت طبيعية أو بشرية، وتعتبر الإدارة التعليمية في أي نظام تعليمي هامة لتأثيرها على جميع جوانب النظام التعليمي، ويحدد مدخلها وفعاليتها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية وجودة الحياة والنجاح التنظيمي والإداري. وتقوم إدارات المؤسسات التعليمية بدور فاعل لضمان جودة الحياة الأكاديمية سواء للطلبة أو العاملين أو للمجتمع من منظور المعرفة المجتمعية وتقنية المعلومات المبنية على أسس قوية من المعرفة. ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة في تقديمها آراء وأفكاراً جديدة وممارسات فعالة لضمان مميزات وجودة الإدارة التعليمية، كذلك يوجد مسؤولية جديدة تقع على عاتق إدارة المؤسسة من خلال تعزيز إدارة المعرفة<sup>8</sup>. إضافة لدورها الريادي في الاطلاع على أبرز التقدم المعرفي والتكنولوجي ومحاولة تعزيزها في المؤسسات من أجل تحسين أدائها.

### وتتبنى المؤسسات التعليمية إدارة المعرفة لعدة أهداف:

- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى، وتحقيق التميز في الأداء والخدمات المقدمة.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والابتكار والمعرفة.
- لإحداث التغييرات الاستراتيجية الهادفة إلى تطوير الأداء والمنافسة ومواجهة التحديات.
- لتحقيق التعاون والترابط والتنسيق بين كليات وأقسام المؤسسات التعليمية الموزعة في مناطق جغرافية متباعدة، إضافة للتنسيق بين الجامعات على المستويين المحلي والعالمي.
- تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

إن تعزيز إدارة المعرفة يحقق للمؤسسات التعليمية العديد من المزايا، من أهمها: التشجيع والتحفيز لظهور مستوى عالٍ من الذكاء والابتكار، وزيادة فعالية تلك المؤسسات من خلال زيادة مستوى المعرفة المتعلقة بكيفية إدارة مؤسسات التعليم، والرفع من مستوى عمليات تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية من خلال وجود نظام فعال لإدارة المعلومات. وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي قد يكون له تأثير إيجابي على كافة عناصر النظام التعليمي وهي: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية والأنظمة واللوائح والسياسات والتجهيزات<sup>9</sup>.

### - أبعاد إدارة المعرفة :

هناك عدة أبعاد رئيسية لإدارة المعرفة، من أبرزها<sup>10</sup>:

- 1- البعد التكنولوجي: يعتمد هذا البعد بشكل جوهري على التكنولوجيا الحديثة ومحركات البحث، وكافة قواعد البيانات الخاصة برأس المال الفكري، ونظراً لأهمية البعد التكنولوجي ترغب غالبية المؤسسات إلى توطين وامتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة .

2- البُعد التنظيمي: يقصد به كيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها ونشرها وإعادة استخدامها بالشكل السليم الذي يعزز قدرات المؤسسة فيما بعد. ويتعلق هذا البعد بتحديث الطرائق والإجراءات والتسهيلات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية للمؤسسة.

3- البُعد الاجتماعي: يعتمد هذا البُعد على الطرق التي يتم بها تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

### ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة

ويقصد بها الحصول على المعرفة، وتطوير المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتعمل هذه العمليات بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، وهي<sup>11</sup> :

أ- **تشخيص المعرفة**: تُسهم عملية التشخيص في تحديد فجوة المعرفة أو جودة المعرفة الموجودة داخل المؤسسات التعليمية ومن خلالها تستطيع المؤسسات الوصول إلى حلول مناسبة لأي مشكلة يمكن أن تعترض العملية التعليمية، وعملية التشخيص مهمة في اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتُعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، لأن النجاح في تطبيق إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

ب- **اكتساب المعرفة**: وهي الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة، وتتمثل المصادر الداخلية بالمعرفة الضمنية ويتم الحصول عليها بالتعاون ومن خلال التعلم، أو من المعارف الخارجية للمؤسسة وكذلك من خلال استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع المؤسسات الأخرى، والمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والندوات، إضافة لقواعد البيانات والمعلومات والمعرفة المخزنة. فيما تشمل المصادر الخارجية التغذية الراجعة من المستخدمين للخدمة والمؤسسات الشريكة، إضافة لاستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي<sup>12</sup> .

ت- **توليد المعرفة**: وهو يعني إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تُسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، كما تحقق للمؤسسة التفوق والإنجاز وتحقيق مكانة علمية عالية في مجالات مختلفة مثل: ممارسة الاستراتيجية والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات العاملين لديها ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وتحتاج عملية توليد المعرفة لدعم مالي وإداري للعناصر البشرية العاملة لتصل المؤسسات للمستوى العالمي<sup>13</sup> .

ث- **تخزين المعرفة**: تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية وتعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي

يحملها العاملين الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، لذلك يعتبر تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً وخاصة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل<sup>14</sup>.

**ج- توزيع المعرفة:** ما لم تقم الجامعة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وإذا كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية عملية سهلة، فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

**ح- تطبيق المعرفة:** تهدف إدارة المعرفة لتطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، لذا تُعد من أبرز عملياتها والتي تشير إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة إضافة إلى التطبيق، ويعتبر تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية ما لم يتم تحويل هذه المعرفة إلى حيز التنفيذ، والمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً بما هو متوفر لديها<sup>15</sup>.  
أثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسات<sup>16</sup> :

- تُسهم إدارة المعرفة في تطوير العاملين من خلال التعلم والتدريب وتحسين عملية اكتسابهم للمعرفة الجديدة ضمن تخصصاتهم ومجالاتهم المهنية.
- يمكن للعاملين استخدام المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم وهذا سيساعدهم في الاستجابة لهذه التغييرات وقبولها.
- تعزيز المعرفة لدى العاملين وزيادة مهاراتهم أدائهم الوظيفي سيؤدي لزيادة قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى.
- تساعد إدارة المعرفة العاملين على تعزيز البحث العلمي والابتكار والتطور، حيث وجدت إدارة المعرفة لتحفيز نشاطات العصف الذهني ومساندة عملية الابتكار.
- تُسهم إدارة المعرفة في زيادة القيمة المضافة للعاملين، حيث أن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر.

#### **اتجاهات حديثة لمؤسسات التعليم العالي:**

- لنتمكن ادارات المؤسسات التعليمية من التأقلم للمرحلة المقبلة ، فإنها تحتاج لإدارة مبدعة تتميز بـ:
- أن تكون مبدعة : وتكون الإدارة التعليمية مبدعة اذا تكاملت ابداعاتها مع ابداعات العاملين، في ظل وجود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع يستطيع استعمال التكنولوجيا والانترنت بذكاء والتي تعبر عن التميز والنجاح مستقبلاً<sup>17</sup>
  - أن تكون تنافسية: لا يعتمد التمويل الحكومي للمؤسسات التعليمية في المستقبل على قيامها بمهامها، وانما على ادائها البحثي والاكاديمي واعداد العلماء وتكوين ميزة تنافسية على المستوى الوطني

والعالمي، وبالتالي سيتوقف دعم الحكومات على مقدار ما تقدمه هذه المؤسسات من مكاسب للأفراد والمجتمع.

- أن تكون شفافة، بحيث تكون المؤسسة التعليمية المبدعة ذات الميزة التنافسية على درجة عالية من الشفافية في تحديد نقاط القوة والضعف ومقدار الانفاق على كافة البرامج والخدمات وترتيبها مقارنة مع المؤسسات المماثلة.

- أن تتجه نحو الجودة، بحيث تشمل جميع مجالات المؤسسة التعليمية من حيث التشريعات والبرامج العلمية والتدريبية والبحثية والهيكل التنظيمية والامتحانات واساليب تقويم الأداء الفني والاداري والأكاديمي.

- أن تكون متنوعة وعالمية، أي تكون عالمية التوجه من حيث طبيعة البرامج العلمية المطروحة والمتنوعة التي تتلاءم مع السوق المحلي والخارجي.

وفي ظل اقتصاد المعرفة والثورة التقنية أصبح لزاماً أن تفكر المؤسسات التعليمية في تطوير أدائها وتحديث برامجها الادارية والاكاديمية لتتوافق مع المتطلبات المستقبلية، ويتطلب من إدارة المؤسسة التعليمية أن تكون متميزة قادرة على البحث عن الأفضل، ومواكبة التطورات في جميع المجالات، اضافة لتصحيح الأوضاع بالشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية<sup>18</sup>.

رابعاً: دور كلية فلسطين التقنية في تعزيز المعرفة:

تُعد كلية فلسطين التقنية في قطاع غزة بفرعها (دير البلح وغزة) والتي تم تأسيسها عام 1992 إحدى مؤسسات التعليم العالي الحكومية التي تسعى نحو التطور والنمو في برامجها المهنية والتقنية وسياساتها التنموية، وخلال سنوات معدودة أصبحت الكلية صرحاً علمياً رفيعاً وذات ارتباط في المجتمع المحلي والتطور المعرفي، وقد تحقق ذلك عبر التطور النوعي لبرامج الكلية المهنية.

وقد حرصت الكلية منذ أكثر من عشرين عاماً على إعداد الكفاءات المبدعة التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل والاقتصاد الفلسطيني، ومن منطلق السعي نحو مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي قامت الكلية بافتتاح 8 برامج متنوعة للبكالوريوس و16 تخصص للدبلوم، والسعي الجاد لفتح المزيد من التخصصات النوعية خلال الفترة القادمة. وتطويراً للسياسات التعليمية فإن الكلية عملت على رفع جودة العملية التعليمية والتحسين والتطوير المستمر في مختلف التخصصات التقنية فيها، وتم ادخال نظام التعليم الالكتروني كأحد الأنظمة المساندة للدراسة من أجل تطوير تكنولوجيا التعليم بالكلية.

ومن أجل دعم التطوير والبحث العلمي للطلبة والباحثين، يسعى قسم البحث العلمي لتحقيق التميز والريادة من خلال توفير مناخ بحثي محفز لتطوير أفضل الكفايات في مجالات البحث العلمي والمعرفة، وإعداد أبحاث متميزة تحقق المعرفة النظرية والتطبيقية في تخصصات الكلية وتلبى احتياجات قطاعات المجتمع المختلفة. فيما يسعى قسم المكتبات إلى إنشاء مكتبة إلكترونية لتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة المختلفة باللغتين العربية والإنجليزية بصورة أكبر وأسرع، وكذلك بدأت باستخدام أفضل البرامج المتطورة في مجال

المكتبات لتمكين الطلبة والباحثين من إيجاد الكتب والمراجع بسرعة أكبر والتزود بأحدث الكتب التي تخدم كافة المجالات بما فيها التعليم التقني.  
خامساً: الدراسات السابقة:

1. دراسة المدلل (2012)<sup>19</sup> بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء. وهدفت الدراسة للتعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية. وخلصت الدراسة إلى ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء. وأوصت بضرورة إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، واعتماد استراتيجية إدارة المعرفة كمنهجية علمية وعملية لتحقيق التطبيق الأمثل للعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

2. دراسة الزطمة (2011)<sup>20</sup> بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة: واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت العينة 455 موظف من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والادريين ورؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى توفر الاحتياجات المعرفية ودرجة توفر الوعي المعرفي ودرجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي والفردية في الكليات وتطبيق إدارة المعرفة في كافة الأنشطة مع مواكبة التطور التكنولوجي وأهمية توليد المعرفة ومشاركتها وتخزينها ورسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة وتطوير نظام أداء فعال مبني على معايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية.

3. دراسة أبو الخير والأغا (2012)<sup>21</sup> بعنوان: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، وهدفت الدراسة لمعرفة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، واستخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبانة على عينة 250 أكاديمي من الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعة متوسط نسبياً، كما أن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه. وأوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة، واستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.

4. دراسة عودة (2010)<sup>22</sup> بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها" هدفت الدراسة لبيان سبل تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى

العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين في (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) وشملت عينة الدراسة 327 موظفاً، كما اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية للإجابة على بعض تساؤلات الدراسة. وتوصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير مكان العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة والجنس، وقد تفوقت الجامعة الإسلامية في تعزيز إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية وتحويل مؤسسات التعليم العالي الى حاضنات لصناعة المعرفة، ودمج أنماط جديدة للتعليم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة وبناء فريق لإدارة نظام إدارة المعرفة ..

5. دراسة قاسم (Kasim, 2010)<sup>23</sup> : توضح العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية. هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الهام لتعزيز إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي

## **II - الطريقة :**

### **سابعاً: النتائج والمناقشة:**

**فيما يلي عرض للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات الدراسة والمعالجات الإحصائية:**

- مدى توفر إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين؟
- للتعرف على توفر إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى الكلية من وجهة نظر العاملين، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مقياس وأبعاده من خلال الجدول (1) التالي:



جدول (1) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين

| # | البعد                              | عدد الفقرات | الدرجة الكلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|------------------------------------|-------------|---------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1 | الثقافة المعرفية                   | 5           | 25            | 19.9            | 3.0               | 79.6         | 6       |
| 2 | القيادة التنظيمية                  | 4           | 20            | 16.0            | 2.2               | 80.0         | 4       |
| 3 | الوعي والالتزام المعرفي            | 5           | 25            | 20.0            | 2.9               | 79.8         | 5       |
| 4 | رأس المال البشري                   | 5           | 25            | 20.6            | 2.0               | 82.3         | 2       |
| 5 | التكنولوجيا والبيئة التحتية        | 5           | 25            | 21.1            | 2.0               | 84.3         | 1       |
| 6 | تطبيق المعرفة                      | 5           | 25            | 20.6            | 1.8               | 82.3         | 3       |
|   | الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة | 29          | 145           | 118.1           | 10.8              | 81.4         | -       |
|   | الدرجة الكلية لمقياس تطوير الأداء  | 8           | 40            | 28.8            | 2.5               | 72.0         | -       |

يتم حساب الوزن النسبي بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية لكل بعد ثم ضرب الناتج في 100 يبين الجدول (1) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس إدارة المعرفة لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين بلغ (118.1) درجة، وانحراف معياري (10.8) درجة وبوزن نسبي (81.4%)، وهذا يدل على أن ممارسة إدارة المعرفة في كلية فلسطين التقنية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، ومن حيث أبعاد المقياس الستة فقد جاء بالمرتبة الأولى التكنولوجيا والبيئة التحتية بوزن نسبي 84.3%، ثم رأس المال البشري بوزن نسبي 82.3%، ثم تطبيق المعرفة بوزن نسبي 82.3%، ثم القيادة التنظيمية بوزن نسبي 80%، ثم الوعي والالتزام المعرفي 79.8%، وفي المرتبة الأخيرة الثقافة المعرفية بوزن نسبي 79.6%. كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس تطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين بلغ (28.8) درجة، وانحراف معياري بلغ (2.5) درجة وبوزن نسبي 72%، وهذا يدل على أن مستوى تطوير الأداء لدى الكلية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحث الزطمة (2011) في دراسته حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، والتي أجريت على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، حيث توصلت إلى أن نسبة توافر رأس المال البشري كأحد الاحتياجات المعرفية في هذه الكليات ما نسبته 69.35%.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء في كلية فلسطين التقنية .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء في الكلية من وجهة نظر العاملين، ويبين الجدول (2) ذلك:

جدول (2) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط لبيرسون لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء في

#### كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين

| الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة | التطبيق المعرفة | التكنولوجيا والبيئة التحتية | رأس المال البشري | الوعي والالتزام المعرفي | القيادة التنظيمية | الثقافة المعرفية | التصنيف       | البعد                             |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------------|------------------|-------------------------|-------------------|------------------|---------------|-----------------------------------|
| 0.60                               | 0.61            | 0.52                        | 0.57             | 0.42                    | 0.30              | 0.43             | معامل بيرسون  | الدرجة الكلية لمقياس تطوير الأداء |
| <b>0.01**</b>                      | <b>0.01**</b>   | <b>0.01**</b>               | <b>0.01**</b>    | <b>0.01**</b>           | <b>0.021*</b>     | <b>0.01**</b>    | مستوى الدلالة |                                   |

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 || غير دالة إحصائياً

تبين النتائج بالجدول (2) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) بين مقياس تطوير الأداء ومقياس إدارة المعرفة وأبعادها التالية (الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبيئة التحتية، تطبيق المعرفة) في الكلية من وجهة نظر العاملين، أي كلما ارتفع تطبيق إدارة المعرفة وأبعادها الستة في كلية فلسطين التقنية ارتفع مستوى تطوير الأداء .

- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لإدارة المعرفة على تطوير الأداء في كلية فلسطين التقنية

للتعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير الأداء في الكلية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بالطريقة Enter للتعرف على المتغيرات التي يمكنها التنبؤ بدلالة إحصائية لتطوير الاداء (المتغير التابع)، ومعرفة الأهمية النسبية للمتغير المستقل على تطوير الأداء، وجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بالطريقة المباشرة لقياس أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء في كلية فلسطين التقنية

| المتغيرات        | المعاملات الغير معيارية |                | المعاملات المعيارية | اختبار ت | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------------------|----------------|---------------------|----------|---------------|
|                  | المعامل البائي B        | الخطأ المعياري |                     |          |               |
| الثابت           | 12.3                    | 2.9            |                     | 4.3      | *0.001        |
| إدارة المعرفة    | 0.1                     | 0.0            | 0.6                 | 5.8      | *0.001        |
| قيمة "F" (1, 59) | **33.19                 |                |                     |          |               |
| معامل التحديد    | 0.353                   |                |                     |          |               |

\*\* دالة إحصائياً

عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 \*\* غير دالة إحصائياً

يتضح من جدول (3) وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لمقياس إدارة المعرفة في كلية فلسطين التقنية على تطوير الأداء، وقد فسر نسبة 35.3% من التباين الكلي في مستوى تطوير الأداء، أما 64.7% ترجع إلى عوامل أخرى، ويعتبر النموذج دال إحصائياً. كما تبين النتائج الموضحة أن معاملات نموذج الانحدار دالة إحصائية، ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي التي تعين على التنبؤ بدرجات (تطوير الأداء) بمعلومية إدارة المعرفة كالتالي:  $\text{تطوير الأداء} = 12.3 + 0.1 (\text{إدارة المعرفة})$  وتبين هذه المعادلة أنه كلما توفرت إدارة المعرفة بدرجة واحدة أدى ذلك لارتفاع في تطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية ب 0.1 درجة.

- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة (المتغير المستقل) على تطوير الأداء (المتغير التابع) في كلية فلسطين التقنية.

للتعرف على أثر تطبيق أبعاد إدارة المعرفة على تطوير الأداء في كلية فلسطين التقنية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالطريقة التراجعية step wise للتعرف على المتغيرات التي يمكنها التنبؤ بدلالة إحصائية تطوير الأداء، وقد تم ادخال المتغيرات (الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبنية التحتية، تطبيق المعرفة) للنموذج، ثم وجدت المتغيرات التالية (تطبيق المعرفة، رأس المال البشري) بأنها دالة إحصائياً ولها أثر على نموذج التنبؤ وهي مرتبة حسب قوة تأثيرها على تطوير الأداء، والنتائج موضحة بالجدول (4) التالي:

جدول (4) ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالطريقة التراجعية لإدارة المعرفة (المتغير المستقل) على تطوير الأداء (المتغير التابع) في كلية فلسطين التقنية

| المتغيرات        | المعاملات الغير معيارية |                | المعاملات المعيارية | اختبارات | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------------------|----------------|---------------------|----------|---------------|
|                  | المعامل البائي B        | الخطأ المعياري |                     |          |               |
| الثابت           | 8.9                     | 3.0            |                     | 2.99     | 0.00**<br>4   |
| تطبيق المعرفة    | 0.6                     | 0.2            | 0.4                 | 3.47     | 0.00**<br>1   |
| رأس المال البشري | 0.4                     | 0.2            | 0.3                 | 2.59     | 0.012*        |
| قيمة "F" (2, 59) | 22.63**                 |                |                     |          |               |
| معامل التحديد    | 0.423                   |                |                     |          |               |

\*\* دالة إحصائياً عند 0.01 \* دالة إحصائياً عند 0.05 \*\* غير دالة إحصائياً

تبين نتائج الجدول (4) وجود تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية لكل من تطبيق المعرفة، ورأس المال البشري على درجة تطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية، وقد فسر نسبة 42.3% من التباين الكلي في مستوى تطوير الأداء، أما 57.7% ترجع إلى عوامل أخرى، ويعتبر النموذج دال إحصائياً، كما تبين النتائج أن معاملات نموذج الانحدار دالة إحصائية، ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي التي تحقق التنبؤ بدرجات (تطوير الأداء) بمعلومية درجات كل من (تطبيق المعرفة، رأس المال البشري) كالتالي :  $\text{تطوير الأداء} = 8.9 + 0.6 (\text{تطبيق المعرفة}) + 0.4 (\text{رأس المال البشري})$  وحسب المعادلة السابقة كلما توفر تطبيق المعرفة بدرجة واحدة أدى ذلك لارتفاع في تطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية ب 0.6 درجة، كذلك كلما وجدت رأس المال البشري بدرجة واحدة أدى ذلك لارتفاع في تطوير الأداء ب 0.4 درجة.

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية في غزة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير نوع الجنس. للتحقق من صحة الفرضية تم إيجاد اختبار ت للعينات المستقلة t-test لدراسة الفروقات في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى)، ويوضح الجدول (5) ذلك:

جدول (5) نتائج اختبارات لكشف الفروق في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير نوع الجنس

| المقياس       | البعد                              | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبارات | مستوى الدلالة |
|---------------|------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| إدارة المعرفة | الثقافة المعرفية                   | أنثى  | 37    | 20.3            | 2.4               | 1.10     | //0.280       |
|               |                                    | ذكر   | 23    | 19.3            | 3.8               |          |               |
|               | القيادة التنظيمية                  | أنثى  | 37    | 16.4            | 1.9               | 1.55     | //0.126       |
|               |                                    | ذكر   | 23    | 15.4            | 2.7               |          |               |
|               | الوعي والالتزام المعرفي            | أنثى  | 37    | 20.3            | 3.0               | 1.08     | //0.284       |
|               |                                    | ذكر   | 23    | 19.4            | 2.8               |          |               |
|               | رأس المال البشري                   | أنثى  | 37    | 20.4            | 2.3               | -0.73    | //0.471       |
|               |                                    | ذكر   | 23    | 20.8            | 1.6               |          |               |
|               | التكنولوجيا والبيئة التحتية        | أنثى  | 37    | 21.1            | 1.8               | 0.32     | //0.749       |
|               |                                    | ذكر   | 23    | 21.0            | 2.3               |          |               |
|               | تطبيق المعرفة                      | أنثى  | 37    | 20.4            | 2.0               | -0.95    | //0.345       |
|               |                                    | ذكر   | 23    | 20.9            | 1.5               |          |               |
|               | الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة | أنثى  | 37    | 118.9           | 10.4              | 0.71     | //0.480       |
|               |                                    | ذكر   | 23    | 116.8           | 11.4              |          |               |
| تطوير الأداء  | الدرجة الكلية لمقياس تطوير الأداء  | أنثى  | 37    | 28.6            | 2.7               | -0.74    | //0.461       |
|               |                                    | ذكر   | 23    | 29.1            | 2.0               |          |               |

\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05 \*\* غير دالة إحصائية

يبين الجدول (5) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) في الدرجة الكلية لإدارة المعرفة وأبعادها التالية (الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبنية التحتية، تطبيق المعرفة) لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكور، إناث)، مما يدل على أن العاملين في الكلية من كلا الجنسين لديهم وجهات نظر متقاربة حول توفر إدارة المعرفة وأبعادها الستة فيها.

كذلك عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) في الدرجة الكلية لتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكور، إناث)، مما يدل على أن العاملين في الكلية من كلا الجنسين لديهم وجهات نظر متقاربة حول تطوير الأداء فيها.

- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروقات في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأدنى، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، ويوضح الجدول (6) ذلك:

**جدول (6) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

| المقياس       | الأبعاد                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------|-------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| إدارة المعرفة | الثقافة المعرفية        | بين المجموعات  | 32.3           | 3            | 10.8           | 1.21   | //0.315       |
|               |                         | داخل المجموعات | 499.1          | 56           | 8.9            |        |               |
|               |                         | المجموع        | 531.4          | 59           |                |        |               |
|               | القيادة التنظيمية       | بين المجموعات  | 15.6           | 3            | 5.2            | 1.03   | //0.387       |
|               |                         | داخل المجموعات | 282.4          | 56           | 5.0            |        |               |
|               |                         | المجموع        | 298.0          | 59           |                |        |               |
|               | الوعي والالتزام المعرفي | بين المجموعات  | 30.0           | 3            | 10.0           | 1.19   | //0.323       |
|               |                         | داخل المجموعات | 470.9          | 56           | 8.4            |        |               |
|               |                         | المجموع        | 500.9          | 59           |                |        |               |
|               | رأس المال البشري        | بين المجموعات  | 3.1            | 3            | 1.0            | 0.24   | //0.868       |
|               |                         | داخل المجموعات | 241.5          | 56           | 4.3            |        |               |
|               |                         | المجموع        | 244.6          | 59           |                |        |               |
|               | التكنولوجيا             | بين المجموعات  | 8.0            | 3            | 2.7            | 0.68   | //0.566       |

|  |  |      |      |    |       |                |                                    |              |
|--|--|------|------|----|-------|----------------|------------------------------------|--------------|
|  |  |      | 3.9  | 56 | 217.8 | داخل المجموعات | والبنية التحتية                    |              |
|  |  |      |      |    |       | المجموع        |                                    |              |
|  |  | 1.04 | 3.5  | 3  | 10.4  | بين المجموعات  | تطبيق المعرفة                      |              |
|  |  |      |      |    |       | داخل المجموعات |                                    |              |
|  |  |      |      |    |       | المجموع        |                                    |              |
|  |  | 0.78 | 91.0 | 3  | 273.0 | بين المجموعات  | الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة |              |
|  |  |      |      |    |       | داخل المجموعات |                                    |              |
|  |  |      |      |    |       | المجموع        |                                    |              |
|  |  | 0.66 | 4.1  | 3  | 12.4  | بين المجموعات  | الدرجة الكلية لمقياس تطوير الأداء  | تطوير الأداء |
|  |  |      |      |    |       | داخل المجموعات |                                    |              |
|  |  |      |      |    |       | المجموع        |                                    |              |

\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05 \*\* غير دالة إحصائية

يبين الجدول (6) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) في الدرجة الكلية لإدارة المعرفة وأبعادها التالية (الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبنية التحتية، تطبيق المعرفة) لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأدنى، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وهذا يؤكد أن العاملين في الكلية باختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وجهات نظر متقاربة حول إدارة المعرفة وأبعادها .

كذلك لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) في مقياس تطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأدنى، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وهذا يؤكد أن العاملين في الكلية باختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وجهات نظر متقاربة حول تطوير الأداء .

- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل.
- للتحقق من صحة الفرضية تم إيجاد اختبار ت للعينات المستقلة لدراسة الفروقات في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء في الكلية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي، إداري)، كما هو موضح بالجدول (7):

جدول (7) نتائج اختبارات لكشف الفروق في درجات كل من إدارة المعرفة وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل

| المقياس       | البعد                              | طبيعة العمل | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبارات | مستوى الدلالة |
|---------------|------------------------------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| إدارة المعرفة | الثقافة المعرفية                   | إداري       | 35    | 19.4            | 3.4               | -        | //0.107       |
|               |                                    | أكاديمي     | 25    | 20.6            | 2.1               | 1.64     |               |
|               | القيادة التنظيمية                  | إداري       | 35    | 15.8            | 2.5               | -        | //0.419       |
|               |                                    | أكاديمي     | 25    | 16.3            | 1.8               | 0.81     |               |
|               | الوعي والالتزام المعرفي            | إداري       | 35    | 20.0            | 2.7               | 0.25     | //0.807       |
|               |                                    | أكاديمي     | 25    | 19.8            | 3.2               |          |               |
|               | رأس المال البشري                   | إداري       | 35    | 20.9            | 1.9               | 1.37     | //0.176       |
|               |                                    | أكاديمي     | 25    | 20.2            | 2.2               |          |               |
|               | التكنولوجيا والبيئة التحتية        | إداري       | 35    | 21.1            | 1.6               | 0.35     | //0.724       |
|               |                                    | أكاديمي     | 25    | 21.0            | 2.4               |          |               |
|               | تطبيق المعرفة                      | إداري       | 35    | 20.7            | 1.7               | 0.65     | //0.518       |
|               |                                    | أكاديمي     | 25    | 20.4            | 2.1               |          |               |
| تطوير الأداء  | الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة | إداري       | 35    | 117.9           | 10.4              | -        | //0.906       |
|               |                                    | أكاديمي     | 25    | 118.3           | 11.4              | 0.12     |               |
|               | الدرجة الكلية لمقياس تطوير الأداء  | إداري       | 35    | 28.9            | 2.3               | 0.27     | //0.789       |
|               |                                    | أكاديمي     | 25    | 28.7            | 2.8               |          |               |

\*\* دالة إحصائية عند 0.01 \* دالة إحصائية عند 0.05 \\ غير دالة إحصائية

يبين الجدول (7) عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) في الدرجة الكلية لإدارة المعرفة وأبعادها التالية (الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبنية التحتية، تطبيق المعرفة) لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي، إداري)، مما يدل على أن العاملين في الكلية سواء الأكاديمي أو الإداري لديهم وجهات نظر متقاربة حول إدارة المعرفة في الكلية.

كذلك عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) في تطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي، إداري)، مما يدل على أن العاملين في الكلية سواء الأكاديمي أو الإداري لديهم وجهات نظر متقاربة تطوير الأداء في الكلية.



## مناقشة النتائج:

- 1- بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المعرفة لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين 81.4%، وهذا يدل على أن مستوى إدارة المعرفة مرتفع من وجهة نظر العاملين، وقد جاء بالمرتبة الأولى بُعد التكنولوجيا والبيئة التحتية بمتوسط 84.3%، يليه رأس المال البشري بمتوسط 82.3%، ثم تطبيق المعرفة بمتوسط 82.3%، ثم القيادة التنظيمية بمتوسط 80%، ثم الوعي والالتزام المعرفي 79.8%، وأخيراً الثقافة المعرفية بمتوسط 79.6%.
- 2- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأبعادها الستة (الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبيئة التحتية، تطبيق المعرفة) وتطوير الأداء لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، أي كلما ارتفع تعزيز إدارة المعرفة وأبعادها الستة يرتفع مستوى تطوير الاداء في كلية فلسطين التقنية.
- 3- تبين أن لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من كلا الجنسين وجهات نظر متقاربة حول توافر إدارة المعرفة وأبعادها الستة، إضافة لدورها في تطوير الأداء في الكلية.
- 4- يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية للدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة لدى كلية فلسطين التقنية على درجة تطوير الأداء، وقد فسر نسبة 35.3% من التباين الكلي في مستوى تطوير الأداء، أما 64.7% ترجع إلى عوامل أخرى.
- 5- تعزيز الدرجة الكلية لمقياس إدارة المعرفة في كلية فلسطين التقنية بدرجة واحدة يؤدي لارتفاع تطوير الأداء بـ 0.1 درجة، كذلك فإن تطبيق المعرفة بدرجة واحدة يؤدي لارتفاع تطوير الأداء لدى الكلية بـ 0.6 درجة، وتعزيز الكلية برأس المال البشري بدرجة واحدة يؤدي لارتفاع في تطوير الأداء بـ 0.4 درجة.
- 6- عدم وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha > 0.05$ ) في الدرجة الكلية لإدارة المعرفة وأبعادها الستة (الثقافة المعرفية، القيادة التنظيمية، الوعي والالتزام المعرفي، رأس المال البشري، التكنولوجيا والبيئة التحتية، تطبيق المعرفة) لدى كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي، إداري)، مما يدل على أن العاملين في الكلية سواء الأكاديمي أو الإداري لديهم وجهات نظر متقاربة حول إدارة المعرفة في الكلية .
- 7- أن العاملين في كلية فلسطين التقنية من كلا الجنسين لديهم وجهات نظر متقاربة حول دور إدارة المعرفة وأبعادها الستة على تطوير الأداء في الكلية.
- 8- أن العاملين في كلية فلسطين التقنية باختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم وجهات نظر متقاربة حول دور إدارة المعرفة وأبعادها الستة في تطوير الأداء في الكلية.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

- ضرورة تبني المؤسسات التعليمية الحكومية وخاصة كلية فلسطين التقنية تعزيز إدارة المعرفة، بحيث تكون من أهم أولوياتها من خلال رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة ونشر ثقافة المعرفة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.
- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة للتمكين المعرفي، اضافة لبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
- ضرورة توفير بيئة عمل مريحة للموظفين وصلاحيات كافية تمكنهم من تطبيق معارفهم، والاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج عملية مدروسة، وتبني نظام للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية ويشجع العاملين نحو الإبداع وإنتاج المعرفة.
- تنظيم الفعاليات التي تساهم في خلق وتبادل المعرفة بين الموظفين، والاستفادة من المعارف التي يمتلكها الأفراد من داخل وخارج المؤسسة.
- وضع نظام فعال وعادل للحوافز والترقيات يضمن استثمار الطاقات البشرية، ويشجع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في رفع المستوى المعرفي ومستوى الأداء داخل الكلية.
- استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها وتبويبها بطريقة تُسهل على المستفيدين الوصول إليها والاستفادة منها.

#### - الإحالات والمراجع :

- <sup>1</sup>- عليان، رحي مصطفى: (2008)، إدارة المعرفة، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- <sup>2</sup>- Chou Yeh, Yaying Mary (2005): "The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", Journal of College Teaching & Learning, Vol.2, No9, pp.35-42.
- <sup>3</sup>- الكبيسي، صلاح الدين: (2005)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- <sup>4</sup>- Wiig , Karl M. (1993) Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking / How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge , U.S.A. , Schema Press.
- <sup>5</sup>- Fearnley, P. and Horder, M. (1997) What is Knowledge Management? Knowledge Management in the Oil and Gas Industry, London Conference Proceedings Notes.
- <sup>6</sup>- قنديلجي، عامر والعمرى، غسان والعلي، عبد الستار: (2012)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان - الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- <sup>7</sup>- Mackintosh, A., Kingston, J. Filby, I. (1999): Knowledge Management Techniques: Teaching & Dissemination Concepts, International Journal on Human Computer Studies, Special Issue on Organizational Memory & Knowledge Management Journal on Human Computer Studies, vol. 51, no.3.

- 8- البيلاوي، حسن وحسين، سلامة: (2007)، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، اريد- الاردن
- 9- أبو خضير، ايمان: (2009)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي- أفكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد بمعهد الإدارة العامة خلال الفترة 1-4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 10- Grover, V., and Davenport, T.(2001): General Perspectives on Knowledge Management, Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1, pp. 5-21.
- 11 - الكبيسي، صلاح الدين: (2005)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- 12 - جبران، علي والمنصوري، أحمد: (2015)، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (10)، العدد (2) ، ص1-27.
- 13 - حسن، حسين عجلان: (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ( ط 1، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- 14 - عيسى، نبوية وخلوط، عواطف: (2017)، توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة تلمسان، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي تندوف- الجزائر، العدد 1، ص 96-120.
- 15 - حسن، طاهر وعيسى، حسين: (2014)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (6).
- 16- طيطي، خضر مصباح: (2010)، إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 17 - معاينة، عادل سالم: (2008)، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، دراسات المعلومات، العدد الثالث، سبتمبر 2008، جامعة اليرموك- الاردن.
- 18 - الضويحي، فهد بن عبدالله: (2009)، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق، العدد 20.
- 19 - المدلل، عبدالله: (2012)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء : دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.
- 20 - الزطمة، نضال محمد: (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
- 21 - الأغا، ناصر وأبو الخير، أحمد: (2012)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول ، ص 30-62.

- <sup>22</sup> عودة، فراس: (2010) "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- <sup>23</sup> Kasim, R. (2010). The Relationship of Knowledge Management Practices. Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia. International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.

## جودة الحياة الوظيفية رؤيا استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات

Career Quality is a strategic vision to improve the functioning of organizations

أ.منسول الصالح\_mansolessalah000@gmail.com

أ.بن ملوكة اسماعيل\_ismailmohamed06-12-2015@gmail.com

### الملخص

جودة الحياة الوظيفية من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت ولاقت قبولا في جل المنظمات المعاصرة، وذلك نظرا للدور الأساسي التي تلعبه بالنسبة للفرد في تحسين وتكوين أدائه وجعله ذو كفاءة وفعالية عالية من خلال تحسين متطلبات البيئة التي يعمل فيها وجعل شعوره بالانتماء وتبنيه فكرة التطوير والابداع والابتكار خاصة وأن المنظمات اليوم التي تمتلك المورد البشري الكفاء هي التي تمتاز بالريادة والقبول، لذلك عمدت هاته المنظمات على تطوير وتحسين جودة حياة موظفيها ليست الوظيفية فقط بل الاجتماعية كذلك.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة - جودة الحياة الوظيفية - الأداء الوظيفي.

### Abstract

The quality of the career is one of the most important contemporary administrative concepts that have become widely accepted in most contemporary organizations because of the fundamental role it plays for the individual in improving and improving his performance and making it highly efficient and effective by improving the environment requirements in which he works and making his sense of belonging and adoption of the idea of development, Especially since today's organizations that have an efficient human resource are the leaders and the acceptance, so these organizations have developed and improve the quality of life of their employees is not only functional but also social.

**Key Words** the quality- Quality of career- Functionality

## المقدمة:

تواجه المؤسسات والمنظمات الحديثة في القرن الواحد والعشرين تحديات كبيرة في رفع مستوى أداء الافراد العاملين فيها وذلك بالتركيز على ادارة الموارد البشرية التي توكل لها مهمة فهم كل ما من شأنه أن يعرقل عمل العنصر البشري الذي يعد الاستثمار الاكبر لأي مؤسسة وهذا ما اتخذته الدراسات الحديثة كهدف رئيسي يساهم في زيادة الانتاجية والتحسين المستمر في الاداء وذلك من خلال الرفع من المهارات الابداعية التي تعزز السلوكيات الايجابية داخل المنظمة، فالملاحظ في السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية منذ ظهورها قبل الحرب العالمية الأولى وتفعيلها داخل المنظمات انها نادت بتحسين ظروف العاملين والموظفين داخل هاته الأخيرة، اصف الى ذلك قد شهدت ثورة النظريات الإدارية منذ ظهورها مع الإدارة العلمية لتايلور استغلالا في حق العامل تجاه ما يقوم به من مهام وهكذا تعرضت للنقد وصولا الى المدخل السلوكي التنظيمي الذي عزز المورد البشري واعتبره أحسن استثمار" على حد قول بيتر دراكر" ، فمن هذا المنطلق نجد أن المدخل السلوكي اعطى تغييرا جذريا في منرج الحياة الوظيفية وجودتها داخل المنظمات بالنسبة للمورد البشري حيث نجد أنه اذا ما توفرت الظروف المناسبة لهذا الأخير داخل المنظمة يظهر الإبداع والالتزام من طرفه وبالتالي ينعكس على أدائه من جهة وعلى إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى.

ومن بين المتغيرات الأساسية التي تعكسها جودة الحياة الوظيفية تلك التي تظهر في الظروف المادية والفيزيائية الجيدة، أصف الى ذلك ادماج الموظفين واشراكهم في الإدارة من خلال اتخاذ القرارات وإعطاء آرائهم حول الخيارات والبدائل التي تعزز من التزامهم التنظيمي ، ومما يجعل من المورد البشري يعمل على هذا الالتزام هو الجانب المتعلق بالحوافز المادية التي ذكرها تايلور كأحد المبادئ التي ترفع من إنتاجية المورد البشري وهو العمل بالقطعة أو الوحدة إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية أخذت بفكرة الحوافز المعنوية وأعتبرها التون مايو من خلال تجاربه الرائدة في هاورثورن هي أساس رفع الإنتاجية وزيادتها، ومن جهة أخرى تعتبر العلاقات غير الرسمية ال فكرة الأهم داخل التنظيم بحيث نجد أن

شيستر برنارد في المدخل التعاوني اعتبرها روح التنظيم الرسمي لما تقدمه من سهولة في التواصل داخل التنظيم الرسمي .

ومن خلال هذا الطرح نجد أن اغلب النظريات والمقاربات التي طرحت موضوع جودة الحياة الوظيفية في مضمونها كان الهدف منها هو الاستثمار في المورد البشري من جهة والرفع من الإنتاجية والتحسين من الأداء في نفس الوقت .

وبالتالي نطرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للمورد البشري؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس قمنا بتقسيمها الى تساؤلات فرعية وهي:

- فيما تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية؟
- ما هي أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات؟
- فيما تظهر جودة الحياة الوظيفية كمتطلب استراتيجي لتحسين الأداء؟

## أولاً : شرح المفاهيم

- **جودة الحياة الوظيفية:** تعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي ومازال حتى وقتنا الحاضر المفهوم في تطور كبير جدا في شتي مجالاته.

### 1- تعريف الجودة

في اللغة من اجادة "أي اجاد أي اتي بالجيد من قول او عمل الجيد نقيض الرديء، اجادة الشي جوده بمعني صار جيدا<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ابن منظور: لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005، ص 699.

المعني QUALTI في المعاجم الانجليزية يكثر فيها التعدد والتدخل قد اشار البعض الي انها تعني الامتياز، وأحيانا تعني بعض العلامات والمؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء او فهم بنيته.

ويقول "ليس" في مقدمة كتابه "ضمان الجودة في التعليم العالي" الجودة بحد ذاتها تعبير غامض الى حد ما ،لأنها تتضمن دلالات تشير الى معايير التميز على حد سواء،وهناك من يري تباينا في وجهات النظر الباحثين ومداخلهم في التعامل مع الجودة .

فيرى "قبول" ريس الهيئة الاستشارية القومية البريطانية يقول نحاول تعريف الجودة فان ذلك يعد واحدا من المغامرات الاكثر صعوبة التي يمكن ان اشرع فيها.<sup>2</sup>

## 2-جودة الحياة:

عرفتها هناء جوهري بأنها "ذالك البناء الكلي الشامل الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات المتنوعة التي تهدف الى اشباع الحاجات الاساسية للأفراد الذين يعيشون في نطاق هذه الحياة بحيث يمكن قياس اشباع بمؤشرات موضوعية تقيس القيم المتدفقة ومؤشرات ذاتية تقيس قدرتها على الاشباع الذي يتحقق

كما تعني جودة الحياة وعي الافراد بتحقيق التوازن بين الجوانب الجسمية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الرضا عن الحياة والاستمتاع بها والودود الايجابي<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: ادارة جودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، 2008، ص15-16.

<sup>3</sup> - ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير: فعالية برامج للتنمية المهنية القائمة على تطبيقات الازو بالمؤسسة التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى هيئة التدريس، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المجمعة، عدد (76)، المملكة العربية السعودية، 2012، ص.12



### 3- جودة الحياة الوظيفية(العمل):

عرفها روبينز بأنها هي استجابة المنظمة لاحتياجات العاملين من خلال تطوير آليات تضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة فيهم<sup>4</sup>

يعرفها "Anderion1998" "انها تتمثل في زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي كانت يقوم بها المديرون وتتبعكس على تحسين الانتاجية من خلال الاستخدام الامثل للأفراد بصورة اكثر من اموال اضافة الى الرضا الوظيفي.<sup>5</sup>

ان جودة الحياة الوظيفية هي تلك الثقافة التنظيمية التي تهدف الى خلق منظمات وبيئات تنظيمية خالية من الخوف وتساهم في دمج العاملين وتمكينهم وبالتالي زيادة الالتزام والإخلاص المتبادل بين الافراد والمنظمة.<sup>6</sup>

تعرف كذلك بأنها :فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين و تطور التغيرات في ثقافة المنظمة و تحسين الجوانب المعنوية و الجسمانية لمعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو و التطوير.<sup>7</sup>

4-الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الموظفون لأجل تحقيق أهداف محددة وفقا لأساليب

---

<sup>4</sup> - ايمن حسين ديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق سوريا، مجلد (1) عدد (1)، 2014، ص 207.

<sup>5</sup> - سعد العنيزي، سعد خير الله الفضل :فلسفة نوعية الحياة العمل في المنظمات في الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ،مجلد (13) العدد(45)، 2007، ص68.

<sup>6</sup> - سامي الزهر، جمال ابو دولة ، رينة زين العابدين :تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية الداعمة لتطبيق جودة الشاملة في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية في مدرسة التنوير الانذية ، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا، مجلد (35) العدد(3) (2013)، ص74.

<sup>7</sup> - سيد محمد جاد الرب: (الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مطبعة العشيري ،قناة السويس مصر 2009، ص 9.

وإجراءات عمل منظمة ومعروفة ويحدد مستوى الأداء الوظيفي مستوى الكفاءة العامة للمنظمة من خلال الأعمال التي يقوم بها الموظفين<sup>8</sup>

يشير كذلك مصطلح الأداء الوظيفي الى قيام العاملين المنظمة بسلوك اداري ما في ضوء مبادئ الادارة وذلك لتحقيق وظائف الادارة المتمثلة في (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الاشراف، التوجيه، الرقابة، القيادة) بصورة رشيدة بجهد أقل وتكاليف أقل كذلك<sup>9</sup>. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نوع من السلوك الذي يقوم به العامل في إطار الجماعة التي يعمل فيها، بحيث يكون هذا السلوك له هدف معين يسعى لتحقيقه من خلال العمليات الادارية المتفق عليها، اضافة الى ذلك يرتبط هذا المفهوم بالفعالية والكفاءة مؤشرين للأداء الفعال والملموس واقعيا.

عرف بأنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية الموارد المتاحة والأنظمة الادارية والقواعد بالطرق المحددة للعمل<sup>10</sup>.

هذا التعريف المبسط للأداء الوظيفي حيث يعتبر بمثابة الأنشطة والمهام المطلوبة من الموظف وتأديتها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة ككل، علما أن هذه الانشطة والمهام ترتبط بالمستوى الاداري الذي يساهم بشكل يومي في تأدية هاته الوظائف.

## ثانيا: أهمية جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للمورد البشري والمنظمة

تتجلى أهمية تحسين نوعية حياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات وتأثيرها بالمقابل على

---

<sup>8</sup> - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد محمد سيد بشير محمد :العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي دار العلم والإيمان، مصر، 2015، ص42.

<sup>9</sup> - مدحت أبو النصر :الأداء الإداري المتميز المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص72.

<sup>10</sup> - سلطان محمد سعيد أنور :السلوك التنظيمي الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004، ص265.

مجل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو المنظمات. فقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين نوعية العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة نوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة. لذلك كله يرى البعض أن درجة نجاح أية منظمة على المدى البعيد تتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل ملائمة.<sup>11</sup>

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليس مجرد مصطلح يتم تداوله في أدبيات علم الإدارة الحديث بل هو منهج ومنظومة متكاملة يمكن من خلالها تحسين وتطوير رأس المال البشري في المنظمة والذي يعتبر أهم استثمار في المنظمة .

- إن تحقيق وتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة سيؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتضمن إيجاد بيئة عمل متمثل في مصدر جذب واستقطاب للعاملين بالمنظمة والتي تؤدي إلى زيادة الانتماء للمنظمة.
- تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة في بيئة العمل المباشرة.
- تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحديد مدى جناح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى اتباعها للبرامج التي تعدها وتستخدمها.

---

<sup>11</sup> - حيران عفاف: جودة حياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم النفس تنظيم وعمل ، كلية ، جامعة بسكرة . 2014، ص30.

- تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحديد نقاط القوة لدى قوة العمل في منظمات الأعمال واستثمارها واقتناص الفرصة لمواجهة التحديات في بيئة العمل الخارجية.
  - تعمل جودة الحياة الوظيفية على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الاداء بالمنظمة والعمل على إصلاحها في حال اكتشاف تأثيرها على مستوى اداء الموظفين.
  - تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الفرد وأهدافه.
- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ التنظيمي<sup>12</sup>

- اعضاء الطابع الاجتماعي في العمل وتحقيق الامان الوظيفي
  - توفير الاجور والعوائد المناسبة.
  - توفير ظروف عمل صحية وآمنة، استغلال الطاقات البشرية التطور والنمو المهني التكامل الاجتماعي
  - حرية التعبير عن الذات، وبالتالي تساهم في زيادة الانتاجية الفردية وتحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>13</sup>
- التكيف مع المتغيرات والتعاون والثقة المتبادلة والعلاقات الصداقة والتعامل بشكل وقائي معها والاستعداد الجيد بما يضمن للمنظمة استمرارية الاعمالها وبقائها وحماية جميع اصحاب المصالح.

### ثالثاً: مؤشرات جودة الحياة الوظيفية

<sup>12</sup> – الائتلاف من اجل النزاهة والمسألة امان (2016) :متطلبات المنظمة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في حد من ظاهرة الفساد الاداري (2016) دراسة ميدانية

<sup>13</sup> – محمود عبد الرحمان كامل، واحمد جمال غزال (2016): دورة استمرارية في تحسين جودة الحياة الوظيفية مدخل التحسين الاداري، المؤتمر السنوي الحدي والعشرون جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول ، مصر

لجودة الحياة الوظيفية مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تقاس من خلالها وهي

:

- مدى كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهما (الرضا عن المردود المادي العمل).
- إتاحة فرص النمو والتطوير الوظيفي ومشاركة أكبر في الثروة والعائد وتوافر فرص عمل صحية آمنة وفرص تنمية العاملين وتدريبهم وتحقيق ربحية عالية.
- تحقيق مستوى عالى من الرضا الوظيفي وثقة الإدارة بالعاملين وزيادة الإنتاجية بسبب تخفيض أيام الغياب والمرض.
- اتخاذ القرارات في أقل المستويات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتبني الجودة في نظام إنتاجي فعال.<sup>14</sup>
- تقليل التفاوت بين المراكز وتوفير وقت كافي خارج العمل للاستمتاع بالحياة وتحقيق التكامل الاجتماعي في العمل داخل المنظمة والتوازن بين حياة الفرد الوظيفية وحياته والشخصية.
- تخفيض معدلات الشكاوى والحوادث ونظام تغذية مرتدة فعال وثقافة تنظيمية داعمة للعاملين وتقليل معدلات الإضراب، وزيادة الكفاءة التنظيمية<sup>15</sup>

#### رابعاً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

أشار العديد من الباحثين الى أن لجودة الحياة الوظيفية أهمية تكتسي داخل التنظيم وخارجه وتتمثل حسب: hunter

---

<sup>14</sup> - نهاد عبد الرحمن الشنطي: واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة مجستير في ادارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الاقصى ، غزة .2016، ص32.

<sup>15</sup> - ايمن حسين ديوب (2014): تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ،مجلة جامعة دمشق كلية العلوم الاقتصادية والقانونية ، دمشق سوريا، مجلد (1) عدد (1)، ص

- الى زيادة ثقة العاملين
  - الاندماج في حل المشكلات
  - زيادة الرضا الوظيفي
  - زيادة الفاعلية التنظيمية
- وأضاف ( huselid و delamey ) بأن المنظمات تسعى الى تخفيف العديد من المزايا يتبناها لبرنامج جودة الحياة الوظيفية و هي كالتالي :
- تنمية قدرات المنظمة على التوظيف الاشخاص اكفاء , و تعظيم قدرة المنظمة التنافسية
  - سهم في توفير قوة عمل اكثر مرونة وولاء و دافعية
  - توفير ظروف عمل محسن و مصورة من جهة نظر الموظفين
  - جودة الحياة الوظيفية لها اثر ايجابي على أداء التسويق لشركة و من ناحية أخرى يرى ( lau and may ) ان اهم الخصائص الشركات المشهورة يتطبق برنامج جودة الحياة ما يلي :
  - مشاركة اكبر العاملين في كل القضايا العمل للعمال والعائلة
  - اتصال فعال بين اصحاب العمل و العمال
  - مشاركة العمال في الثروة و العائدات
  - الرفاهية و المتعة في العمل<sup>16</sup>
- و يضيف ( malhes ) ان تنفيذ البرامج الفعالة لجودة الحياة الوظيفية من شأنها ان تؤدي الى مزايا و قواعد كثيرة منها :
- العمل على استقطاب العاملين وزيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة حياة المنتج
  - الحفاظ على العمالة الماهرة بالمنظمة

- تخفيض التكاليف والتأمين الصحي، انخفاض معدلات التعويضات المدفوعة نتيجة الحوادث

كما تستهدف برامج الحياة الوظيفية زيادة الانتاجية بالمنظمة<sup>17</sup>

#### خامسا: برامج جودة الحياة الوظيفية

تتوفر لدى المنظمات مجموعة من برامج لتحسين جودة حياة العمل ويقسم الهيئتي (2008) هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين وهما البرامج التقليدية والحديثة.

1- **البرامج التقليدية** ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها حيث يعود استخدام مثل هذه البرامج الى ستينيات القرن الماضي والتي تأثرت بالإرث الفكري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة. التي نادى بها أغلب روادها كما يُقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتشمل هذه البرامج على تحسين بيئة العمل المادية وظروف العمل التي اقر بها كل من تايلور في الإدارة العلمية وفردريك تايلور في نظرية التكوين الإداري حين قسم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وذكر من بين النشاطات الأمن والسلامة الصحية، أضاف الى ذلك دعا التون مايو الى العلاقات غير الرسمية التي ارتأى أن لها تأثير مباشر في رفع الإنتاجية .

2- **البرامج الحديثة**: ويقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الاعمال مما ألزم المنظمات لأن تُعيد النظر ببرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار

<sup>17</sup> - بركيبة ثورية ادراك الاساتذة لجودة حياة العمل في ضل بعض المتغيرات الديمغرافية ،دراسة ميدانية بكلية العلوم

الانسانية الاجتماعية بورقلة، (2017) ،ص25.

استراتيجي يوجّه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حدّ سواء  
ومن بين هاته البرامج مايلي:

- **الإدارة بالمشاركة**: يُعبّر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخوّلة لهم في أداء أعمالهم وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة. وقد تطور موضوع المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة ودوائر الجودة وخاصة في المنظمات اليابانية ثم دُمج موضوع المشاركة في إطار أكبر سمّي تمكين العاملين إلى أن جاء أخيراً موضوع جودة حياة العمل ليشمل جميع الأمور والموضوعات التي تدعم حياة العمل بما في ذلك إحداث التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة للموظف
- **دوائر الجودة**: ويمكن تعريف دوائر الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 وعاملين يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق. وتتمثل الأهداف الأساسية لأنشطة دائرة الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من أنشطة رقابة الجودة في المنظمة في:

- 1-المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.
- 2-مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورش عمل كفاءة وذات فاعلية في حل المشكلات.
- 3-الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع<sup>18</sup>

#### سادساً: جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

المنظمات المعاصرة اليوم مهما كان نشاطها واختلف حجمها، كانت تجارية خدمية تسعى جاهدة للحفاظ على موردها البشري الكفاء والمميز من جهة والبقاء والاستمرارية

<sup>18</sup> - بركيبة ثورية: مرجع سابق، ص23.



من جهة أخرى ولعل أهم سبيل وطريق للحفاظ على مواردها الكفوة هو الاستثمار في هذا الأخير والاهتمام به أحسن اهتمام من خلال ترقية حياته الوظيفية وتلبية متطلباته داخل بيئة العمل.

وأهم الشروط التي يجب اتباعها من طرف المنظمات والتي نادى أغلب النظريات الإدارية بها هي الاعتماد بالدرجة الأولى على الحوافز بنوعها المادي والمعنوي، لأن هاته الأخيرة هي بمثابة المحرك الأساسي لجهد المورد العامل من جهة والتي تصنع الفارق بين العمالة من حيث الأداء لأن الطريق الى الابداع والتطوير يكون عن طريقها وهذا ما نجده يتفق مع طرح فريدريك تايلور حين أقر بمبدأ العمل بالوحدة أو القطعة والدور المهم الذي يلعبه للزيادة في الإنتاجية.

تلعب العلاقات الإنسانية داخل التنظيم دورا هاما من حيث أنها تجعل الفرد العامل يعمل بشكل إيجابي وفعال بحيث انها تسهل عملية التواصل داخل هذا الأخير، وهذا ما نادى به التون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية حين توصل الى ان العلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما داخل بيئة الاعمال من خلال الرفع من الإنتاجية وتسهيل وتيرة الاعمال داخل المنظمات.

للمشاركة في اتخاذ القرارات دور بارز يسهل عمل التنظيم من جهة ويقرب الإدارة من العمال من خلال انها تمكن العاملين وتجعلهم ذوو صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات وبالتالي ترقى حياة الفرد التنظيمية ويصبح عضو فاعل في المنظمة يتحمل مسؤولية المنظمة ككل لا مهامه فقط.

من خلال ما تم طرحه يمكن القول والفصل بأن جودة الحياة الوظيفية هي التي تصنع الفارق بين المنظمات من خلال ما توفره من متطلبات داخل بيئة الأعمال تظهر في رضا واستقرار الموظف داخل وظيفته من جهة وتضمن ولائه والتزامه تجاهها وكل هذه المعايير تعزز من فعالية المنظمات وبقائها وحفاظها على مواردها الكفوة وبالتالي الوصول الى الريادة .

## خاتمة

ان التجارب والأساليب الإدارية الناجحة اليوم هي نتاج العديد من الانتقادات والتعديلات التي مستها، والوضع الذي وصل اليه المورد البشري وأدائه وكفاءته هو نتيجة لهاته التعديلات، ولذلك يجب على المنظمات التطوير والابداع الدائم في الأساليب لأجل تحسين حياة الفرد الوظيفية والشخصية من جهة ولتحقيق أعلى قدرة من الفعالية التنظيمية لأن التجارب من قبيل التجربة اليابانية والأمريكية في الإدارة اليوم أصبحت ضرب من الخيال بالنسبة للمنظمات الأقل منها كفاءة.

## قائمة المراجع:

- 1- ابن منظور: لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005.
- 2- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: ادارة جودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، 2008.
- 3- ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير: فعالية برامج للتنمية المهنية القائمة على تطبيقات الازو بالمؤسسة التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى هيئة التدريس، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المجمعة، عدد (76)، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 4- ايمن حسين ديوب : تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق كلية العلوم الاقتصادية والقانونية ، دمشق سوريا، مجلد (1) عدد (1)، 2014.
- 5- سعد العنيزي، سعد خير الله الفضل : فلسفة نوعية الحياة العمل في المنظمات في الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، مجلد (13) العدد(45)، 2007.
- 6- سامي الزهر، جمال ابو دولة ، رينة زين العابدين : تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية الداعمة لتطبيق جودة الشاملة في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية في مدرسة التنوير الازقية ، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا، مجلد (35) العدد(3) ، 2013.
- 7- سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مطبعة العشيري ،قناة السويس مصر 2009.
- 8- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي دار العلم والإيمان، مصر، 2015 .
- 9- مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008.
- 10- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، لدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004.

- 11- حيران عفاف: جودة حياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم النفس تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة بسكرة . 2014.
- 12- الائتلاف من أجل النزاهة والمسألة امان :متطلبات المنظمة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في حد من ظاهرة الفساد الإداري ، 2016.
- 13- محمود عبد الرحمان كامل، واحمد جمال غزال: دورة استمرارية في تحسين جودة الحياة الوظيفية مدخل تحسين الإداري، المؤتمر السنوي الحدي والعشرون جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول ، مصر، 2016.
- 14- نهاد عبد الرحمن الشنطي: واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الاقصى ، غزة .2016.
- 15- أيمن حسين ديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات،مجلة جامعة دمشق كلية العلوم الاقتصادية والقانونية ، دمشق سوريا، مجلد (1) عدد (1)،2014.
- 16- بركيبة ثورية ادراك الاساتذة لجودة حياة العمل في ضل بعض المتغيرات الديمغرافية،دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية الاجتماعية بورقلة، (2017) .

# تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

## تأصيل نظري معاصر

د. عتيقة حرايرية

أ. هشام بوخاري

جامعة الجزائر 02

جامعة الجزائر 02

البريد الإلكتروني: [dr.atikaheiraia@gmail.com](mailto:dr.atikaheiraia@gmail.com)

البريد الإلكتروني: [hichemtannmia@hotmail.fr](mailto:hichemtannmia@hotmail.fr)

### المخلص:

شغل موضوع تنمية الموارد البشرية حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والدارسين، لاسيما مع نهاية الحرب العالمية الثانية وفترة الستينيات من القرن العشرين، حيث كان اهتمام المجتمعات مركزا بالتنمية بكل أبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية السياسية والاجتماعية والثقافية... وغيرها)، في محاولة منها للنهوض بالمجتمعات سواء على مستوى الكلي أي التنمية من جهة، والنهوض بأداء المنظمات أي تنمية الموارد البشرية من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس سنحاول في دراستنا هذه أن نبرز الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية في المنظمات وما يرتبط بها من مفاهيم جوهرية.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

### Abstract:

The subject of human resources development Filled a great deal of attention of researchers, especially with the end of World War II and the sixties of the twentieth century, where the interest of the communities center development in all its dimensions (economic development, political, social and cultural development ... and others), in an attempt to promote communities, both at the macro level of any development on the one hand, and improve the performance of organizations of any human resources development on the other.

On this basis, we will attempt in this study to highlight the theoretical framework for the development of human resources in organizations and associated fundamental concepts.

**Key words:** human resources, human resource development, human resource development strategies

### مقدمة:

عمدت الكثير من الدراسات والبحوث في العديد من التخصصات علم الإدارة، علم النفس، العلوم السلوكية، علم الاجتماع التنظيمات وغيرها، إلى ضرورة الاهتمام بدراسة المورد البشري لما له من أهمية للمنظمات وفي تحقيق التنمية، ويعد المورد البشري أحد العناصر المهمة في كل تنظيم ناجح وفعال، إذ يعتبر أساس أي منظمة وأعمق مستوى فيها، ويمكن القول إن مشكلاتنا المعاصرة في الحقيقة ليست مشكلات اقتصادية ناجمة عن نقص في الموارد

والإمكانيات المادية والبشرية بقدر ما هي في حالات كثيرة مشكلات تتعلق بطرق تسيير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، فلا يمكن أن تنجح أي جهود تنموية إذا اقتصرنا فقط على الإمكانيات المادية والاقتصادية، بل لا بد من إشراك الموارد البشرية في المخططات التنموية لأنهم الرهان الحقيقي لأي منظمة كانت. وتأتي هذه الدراسة، بهدف تسليط الضوء أكثر بأهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات سواء بالنسبة للعاملين وصناع ومتخذي القرارات والمختصين في مجال الموارد البشرية. واستنادا إلى هذا الطرح الذي تم تقديمه، نضيف إليه النقاط التالية:

أ\_ تتجسد الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها لموضوع حيوي يتسم بالحدثة، وتعد تنمية الموارد البشرية مطلب حيوي بالغ الأهمية على مستوى الأفراد والمنظمات، فهي عامل فاعل ومؤثر في تحقيق التنمية البشرية إذا ما تم الاستثمار فيها بالشكل المناسب.

ب\_ تكمن أهمية الدراسة أيضا في التحولات والتطورات الهائلة والتي تعيشها المنظمات المعاصرة على أصعدة مختلفة لاسيما فيما يتعلق بأنظمة التسيير والمنافسة، والتي جعلتها تنتهج أساليب وسياسات تسييرية وتنظيمية تمكنها من المنافسة ومواكبة مختلف التحولات والتطورات.

ج\_ وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة المسؤولين والمختصين في مجال التنظيمات بصورة عامة من نتائج الدراسة والاقتراحات التي تقدمها في مجال تطوير الموارد البشرية، وتفعيل من قدرات المؤسسات التنافسية.

ولدراسة الجوانب والنقاط المتعلقة بالموضوع، تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الاستنباطي كمنطق للتفكير العلمي من خلال اطلاعنا على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والمستقاة من عدة مراجع متنوعة، وهي في مجملها تمثل الأطر الكلية المشكلة لدراستنا. من هذا المنطلق، سنحاول خلال هذه المداخلة تقديم قراءة نظرية تأصيلية لتنمية الموارد البشرية، ومنه نطرح الإشكالية التالية: ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية؟

ولمعالجة هذا الموضوع، سنعمل على مناقشة المحاور الأساسية التالية:

\_ قراءة سوسيولوجية لمفاهيم الدراسة.

\_ الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية.

### المحور الأول: قراءة سوسيولوجية لمفاهيم الدراسة.

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم المركبة، فهو يتكون من مفهومين أساسيين هما: التنمية والموارد البشرية، لذلك قبل المضي في إبراز مفهوم تنمية الموارد البشرية ينبغي علينا أولا أن نحدد المفاهيم التي يتكون منها. أ\_ **التنمية:** اختلف العلماء والمفكرين حول تحديد تعريف التنمية كل وفق تخصصه، وبرز مفهوم التنمية بشكل متزايد بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، من خلال سعي المجتمعات للنهوض والخروج من دائرة التخلف، بعد معاناتها بسبب الاستعمار الذي قضى على الأخضر واليابس، لذا سعت المجتمعات إلى إحداث نقلة نوعية داخل أبنيتها وأنظمتها المجتمعية (سياسية، اقتصادية، ثقافية...) سعيا منها لإحداث إقلاع تنموي يمكنها من التخلص من آثار التخلف.

وتعرف التنمية لغة بأنها: "اشتقت من النماء ونمي: زاد وكثر." (1)

كما يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياتها الاقتصادية والاجتماعية والفكري".<sup>(2)</sup> ؛ أي التنمية تمثل تلك العملية المخططة والمقصودة والتي تحدث تغيير اجتماعي في مجتمع من المجتمعات بهدف الانتقال من حالة أو وضع إلى وضع أفضل منه، ولا يمكن أن يحدث هذا الانتقال إلا إذا توافقت هذه التغيير الاجتماعية مع الإمكانيات والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية لذلك المجتمع.

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعرف التنمية بأنها: "هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة"<sup>(3)</sup> ، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التنمية تمثل سلسلة من العمليات الهادفة والمقصودة والتي تحدث تغيير اجتماعي داخل أبنية المجتمع فتحولها من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة.

أما اصطلاحاً، فقد وردت عدة تعريفات مختلفة لها ونذكر منها ما يلي: يرى محمود الكروي: "أن التنمية هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تحدث في المجتمع وتتجلى مظاهرها في تلك السلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب مكونات المجتمع؛ وتعتمد هذه العملية على التحكم في حجم ونوعية الموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول بها إلى أقصى استغلال ممكن، في أقصر فترة مستطاعه وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة للغالبية العظمى من أفراد المجتمع"<sup>(4)</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التنمية تمثل تلك العملية الديناميكية والتغييرات البنائية والوظيفية التي تحدث في مكونات المجتمع، وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ولا يكمن ذلك إلا عبر الاعتماد على مجموعة من الفعاليات التي تمكنها من تحقيق هدفها المنشود.

ويشير الدكتور لعلى بوكميش إلى التنمية: "بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة"<sup>(5)</sup> ؛ أي أن التنمية عملية مقصودة تهدف إلى التغيير والتحسين والتطوير في أوضاع المجتمع من مختلف النواحي والجوانب وذلك لغرض الانتقال بذلك مجتمع من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية أحسن منها.

ويعرف كمال التابعي التنمية بأنها: "هي مجموعة عمليات ديناميكية متكاملة، تحدث في المجتمع من خلال الجهود الأهلية والحكومية المشتركة بأساليب ديموقراطية، ووفق سياسة اجتماعية محددة وخطة واقعية مرسومة، وتتجسد مظاهرها في سلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب كافة مكونات البناء الاجتماعي للمجتمع، وتعتمد هذه العملية على موارد المجتمع المادية والطبيعية والبشرية المتاحة والميسرة، للوصول إلى أقصى استغلال ممكن في أقصر وقت مستطاع؛ وذلك بقصد تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لكل أفراد المجتمع"<sup>(6)</sup> ؛ أي يقصد بالتنمية تلك العمليات الديناميكية التي تحدث في المجتمع وتتضافر فيها جهود الأهالي والحكومات وفق أهداف وبرامج وسياسات اجتماعية مخططة وواقعية، والتي تعتمد على توفر مجموعة من الإمكانيات من موارد المجتمع بمختلف أشكالها واستغلالها أحسن استغلال للوصول إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

من خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم التنمية والذي نقصد بـ: "أن التنمية عملية تهدف إلى تغيير اجتماعي للمجتمع من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها، عبر إحداث سلسلة من التغييرات

البنائية والوظيفية في مكونات المجتمع، وبما يتوافق مع متطلبات الإنسان واحتياجاته الاجتماعية والاقتصادية، بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع".

ب- الموارد البشرية: يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبيا في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي، فبسبب التطورات والتغيرات التي حدثت في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري وتزايد النظرة لأهمية العنصر البشري داخل التنظيمات خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وما صاحبها من تطورات وتغيرات في مفاهيم وإيديولوجيات، والثورة التكنولوجية وغيرها، والتي ساهمت في بروز مفهوم الموارد البشرية كشكل حديث لمفهوم قديم شائع الاستخدام في الفكر التنظيمي الكلاسيكي وهو القوى العاملة، فتعرف الموارد البشرية لغة بأنها: "جمع موارد: مصدر رزق." (7)

ويعرفها فاروق مداس في قاموس علم الاجتماع بأنها: "Ressource أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيائية الحية أو غير الحية، أو أي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج سلع وخدمات." (8)

أما اصطلاحا فقد أورد الباحثين والمتخصصين في حقل الموارد البشرية والتنظيمات عموما تعريفات عديدة لمفهوم الموارد البشرية وعليه سنورد بعض التعريفات المتخصصة لهذا المفهوم. حيث تعرف الموارد البشرية على أنها: "عبارة عن مصطلح يطلق على قوى العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، كالأموال، التكنولوجيات والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة المنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل" (9)؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن الموارد البشرية تشكل القوى التي تعمل في المنظمة والتي تعد أهم عناصر وموارد المنظمة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى إلا أنه تبقى الموارد البشرية هي الأكثر فعالية وتأثير عن بقية الموارد الأخرى.

كما يشير علي غربي وآخرون إلى الموارد البشرية بأنها: "هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ- صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب- صفة الرغبة في أداء الأعمال." (10)

ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية تضم مجموعة من الأفراد المؤهلين والذين يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من أداء أعمال معينة بحماس وفعالية، إلا أنه يمكن أيضا أن نجد موارد بشرية غير مؤهلة ولا تمتلك المهارات الممكنة للعمل لذا تعمل المنظمات على إعدادها وتدريبها حتى تصبح مؤهلة وتنتمي فيها المهارات والقدرات اللازمة، أما فيما يخص صفات التي ينبغي توفرها في تركيبة موارد بشرية فهي صفة القدرة على أداء الأعمال والرغبة في أداء العمل.

ويعرف الدكتور مراد بلخيرى الموارد البشرية على أنها: "هي تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و 60 سنة، والتي تملك المؤهلات والاستعداد، وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر." (11)؛ ما يعني أنها فئة من السكان يكون عمرها يتراوح بين 18 و 60 سنة أي بين السن القانوني للعمل 18 سنة والذي تنص عليه المواثيق والأعراف الدولية وبين 60 سنة السن القانوني للتقاعد، ومن بين خصائص هذه الفئة أنها تكون على أهبة الاستعداد للعمل أو

أنها تعمل في مجال معين وتملك مؤهلات معينة تمكنها من مزاوله عمل معين وبأجر معين نضير المجهودات التي تبذلها.

أما وسيلة حمداوي فتعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>(12)</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الباحثة ركزت في وصف الموارد البشرية من خلال تبيان مواصفاتهم وتركيباتهم الاجتماعية، فبالرغم من اختلافاتهم في ( التكوين، الخبرة، السلوك، الاتجاهات، الطموحات، الوظائف والمستويات الإدارية، المسارات الإدارية، موقعهم داخل التنظيم....)، إلا أنهم يشكلون التركيبة الاجتماعية لمجموعة الأفراد في المؤسسات.

ويعرفها الباحث بوقفة عبد الرحمن في أطروحته بأنها: "مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم، ويقومون بدمج عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة وبالكفاءة والفعالية المطلوبة، وهم يشكلون مخزون من الطاقات والقدرات الفكرية، وهم مصدر الاقتراحات والابتكارات وهم العنصر الفاعل القادر على إحداث التغيرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة"<sup>(13)</sup>.

من خلال التعريفات السابقة الذكر نقصد بالموارد البشرية في دراستنا هذه بأنها: "مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري في المنظمات ويختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف معينة في هذه المؤسسات ويتراوح أعمارهم بين 18 و60 سنة، والراغبين والقادرين على أداء الأعمال بفعالية وحماس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

أما تنمية الموارد البشرية يعبر " عن تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة يضاف إليها العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري، والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي"<sup>(14)</sup>.

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"<sup>(15)</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنها عبارة عن عمليات وأنشطة وبرامج مختلفة تعنى بتأهيل وتطوير الأفراد من أجل المساهمة في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي.

وتعرف أحلام مرابط تنمية الموارد البشرية بأنها: "تضم تغيرات إيجابية في جميع جوانب حياة الأفراد العلمية والفنية من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واستثمارها بطريقة فعالة من أجل ضمان أقصى درجات الأداء الوظيفي لهم"<sup>(16)</sup>؛ ما يفهم من هذا التعريف بأنها تتضمن مختلف التغيرات الإيجابية التي تشمل جوانب متعددة من حياة الأفراد والهدف منها زيادة (المعارف، المهارات، القدرات) وحسن استثمارها بغرض تحقيق أقصى درجات الأداء الوظيفي.

كما تعرف على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة



وتؤثر في نشاط المنظمة<sup>(17)</sup> ؛ يركز هذا التعريف بأن تنمية الموارد البشرية تمثل مجموعة البرامج المختلفة والمخططة والمصممة بغرض تعليم الموارد البشرية وإكسابها لمختلف ( المعارف، السلوكيات، والمهارات الجديدة)، ومحاولة التألم مع مختلف المستجدات والتغيرات التي تحدث في البيئة لتنظيمية وتؤثر على أداء الفرد ونشاطات المنظمة.

وتنمية الموارد البشرية أيضا "هي إستراتيجية ونشاط مستمر تتبناها القيادة العليا في المؤسسة لتنمية المهارات وتطوير القدرات والكفاءات من خلال عملية التدريب أيضا هي استثمار في الرأسمال البشري لزيادة الأداء والقدرة الإنتاجية للحصول على الميزة التنافسية ومواجهة التحديات والأزمات الطارئة"<sup>(18)</sup> ؛ ما يركز عليه هذا التعريف أنه يعتبر تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة العليا ( الإدارة العليا) في أي مؤسسة لغرض تنمية المهارات والقدرات والكفاءات وذلك عبر إخضاع العاملين للتدريب والذي يعد استثمار حقيقي للحصول على المزايا التنافسية إذا أحسنت المؤسسة استخدامه من أجل الزيادة في الأداء والقدرات الإنتاجية، والتكيف مع مختلف التحديات والأزمات المختلفة، إلا أن هذا التعريف حصر تنمية الموارد البشرية في إستراتيجية واحدة هي التدريب، فحين أن عملية تنمية الموارد البشرية هي نظام متكامل من عدة إستراتيجيات أخرى كالتحفيز والتنمية الإدارية والتمكين وغيرها.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "استخدام كل الإجراءات والتدابير، لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية والفكرية للمورد البشري، من أجل تقديم خبرتهم ومعلوماتهم للخدمات والأعمال التي يقومون بها، من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى، إلا بتغيير وإحداث تحولات جذرية على مستوى الآليات المطبقة من قبل التنظيم السائد بالمؤسسات الإدارية"<sup>(19)</sup>.

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن مفهوم تنمية الموارد البشرية في دراستنا نعني بها: "عملية متكاملة ومخططة تهدف إلى تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى درجة ممكنة من التطور في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية من أجل ضمان حياة جيدة ومستقرة للفرد في المنظمات".

#### المحور الثاني: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية.

أصبحت تنمية الموارد البشرية تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفقتها أهم الاستثمارات والرهانات المستقبلية، فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها، وعملياتها، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، والموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان بما يملك من قدرات ومهارات يعتبر العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وإن "تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على مستوى ونوعية الأداء الذي تقدمه وبالتالي درجة تحقيق أهدافها، إذ كان لابد لها من الاهتمام بأداء العاملين فيها"<sup>(20)</sup>.

لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمنظمة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية على مستوى الموارد البشرية، ونظرا لهذه الأهمية جاء تخصيصنا بتناول تنمية الموارد البشرية، حيث نتطرق فيها إلى العناصر والمتمثلة على النحو الآتي:

**1\_أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:** إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تمكن فيما يلي<sup>(21)</sup>:

"أ\_ توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

ب\_ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

ج\_ تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

د\_ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.

هـ\_ التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.

و\_ هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات".

كما يمكن أيضا إضافة أسباب أخرى تتمثل في الآتي:

"أ\_زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

ب\_ تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

ج\_ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا"<sup>(22)</sup>.

**2\_ أهمية تنمية الموارد البشرية:** تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال مايلي:

"أ\_ الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.

ب\_ الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة ( الآلات، معدات، مواد).

ج\_ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

د\_ توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة"<sup>(23)</sup>.

**3\_عناصر تنمية الموارد البشرية:** "يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية: (تحليل النظم والعمل، توصيف العمل، والأفراد، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الإشراف، القيادة، الحفز والتشجيع، تقييم الأداء، التدريب وإعادة التأهيل، الترقية).

كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر ويمكن عرض التصور العام لتسلسل هذه العناصر على النحو التالي:

في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسؤولية مواصفات الفرد المطلوب لأداء عمل محدد، وبناء على ذلك تنتج الإدارة إلى سوق العمل (محلي، خارجي)، بحثاً عن المصادر التي يمكن أن يتوفر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة (وفي هذا الصدد تعتبر المؤسسة ذاتها جزءاً من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبدون رغبتهم أو استعدادهم للعمل في القطاع الباحث عن العاملين الذي توجد به وظائف شاغرة يريدون شغلها، ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب، ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد وهي: التعليم، الخبرة، المواصفات الشخصية التركيب النفسي والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات، وبانتهاء الاختيار إلى أفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفية محددة لهم الأساس أن تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم، هنا تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتتحصر في استعمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين أن تسند المهام الوظيفية إلى الفرد الذي كان اختياره من أجل القيام بها، وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه (رؤسائه) في العمل والذي يعتبر التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف، فالإشراف السليم، والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ والزلل وتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد<sup>(24)</sup>.

"يوأكب عملية القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها للتأكد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة الاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل، لا بد من أن تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تثير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات، ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أياً من الأغراض التالية: تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليبه ومتطلباته، ومجمل مهاراته، وقدراته وأسلوب أداء العمل، إضافة إلى التركيب السلوكي بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين وفي بعض الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها أي إكسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسب مع الفرد وميوله أو رغباته أو يكون عملاً بديلاً عن عمل آخر لم يعد متاحاً لسبب أو آخر، مثال ذلك إعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا أعمال الحسابات وفقاً للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحسابات الالكترونية، وتأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفته أعلى<sup>(25)</sup>.

**4- خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:** تتميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدة خصائص والتي يمكن أن نجملها في:

"أ- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة وينعكس أثرها على النشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية"<sup>(26)</sup>.

"ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهو ما يعبر ويدل على المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر"<sup>(27)</sup>.

## 5\_ إستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية:

5\_1\_ التدريب: يعتبر التدريب من بين أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل منظمات أو خارجها وهذا من أجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه، ويتوجه التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في مايلي:

"\_ ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

\_ ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال.

\_ توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

\_ رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.

\_ زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسلحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

\_ رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

\_ العمل على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من أصول الهامة للمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على

التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل<sup>(28)</sup>.

**5\_2\_ التحفيز:** يعتبر التحفيز من بين أهم الإستراتيجيات التي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين خصوصاً في مجال الموارد البشرية وتنمية المنظمات والأفراد، حيث تسعى المنظمات إلى تحفيز مواردها البشرية عن طريق تقديم التحفيز اللازم

للعاملين مما يساهم في رفع إنتاجيتهم وأداءهم والتحسين من كفاءتهم، ويؤثر نظام الحوافز على مردودية العاملين والمنظمة وذلك من خلال:

"\_ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

\_ تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.

\_ تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.

\_ إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع العامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة.

\_ جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتهاة وتنمية روح

الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.

\_ تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن حوادث والإلقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات

العاملين إلى أدنى حد<sup>(29)</sup>.

**5\_3\_ التمكين:** تعد إستراتيجية التمكين من بين الإستراتيجيات التي لاقت اهتماماً كبيراً مؤخراً من قبل الباحثين والمختصين، باعتباره من بين المفاهيم والمواضيع الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني التمكين كآلية لتنمية الموارد البشرية وتتمثل فيمايلي:

"أ\_ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

ب\_ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

ج\_ تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.

د\_ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

هـ\_ أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

و\_ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

ح\_ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

ط\_ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

يـ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم<sup>(30)</sup>.

لذا فإن منظمات اليوم نجدها تستخدم أكثر من إستراتيجية بغية تنمية مواردها البشرية كما أن بعض من هذه الإستراتيجيات تستخدم كسلاح قوي للمنافسة والتقدم والريادة عن باقي المنظمات الأخرى.

**6- تنمية الموارد البشرية في الجزائر:** إن "الجزائر على غرار الدول النامية تحاول أن تلحق بالدول المتقدمة والتطورات الهائلة التي تحدث في شتى المجالات بعدما أنهكتها قوى الاستغلال والتبعية، وبما أن الموارد البشرية تعتبر عامة النظام الاقتصادي لأي بلد، وهي من عوامل الإنتاج الرئيسية، حيث تساهم هذه القوى في رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تنمية تتماشى مع خطط التنمية الشاملة، لذلك ترى هذه البلدان، ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية من قدراتها الإنتاجية، ويرى أحد المختصين أن الاستفادة من الموارد البشرية في العالم العربي يرتبط بقيادة الجهات المسؤولة بعملية مسح شامل للقوى العاملة"<sup>(31)</sup>.

"لقد شهدت الجزائر تحولات كبيرة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التحولات لا بد أن تكون هناك دعائم أساسية تركز عليها هذه العملية، واتسمت مرحلة المخططات التنموية في الجزائر (1967- 1989) بتطبيقات جسدت مختلف المخططات بمجهود عالي معتبر، قصد تحقيق الأهداف المرسومة في مختلف القطاعات.

ورغم هذه التعديلات والتغيرات التي أجريت على طرق التسيير، حيث انتقلت من نظام رأسمالي موروث إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى استقلالية المؤسسة ثم اقتصاد السوق إلا أنه رغم ذلك لم تستعمل أي طريقة لتطوير التنظيمات ومساعدة العمال والمسيرين على مسايرة هذه التغيرات.

ويرى أحد الباحثين الجزائريين أن السلطات كانت تعتمد على الهياكل الحزبية، التي استغلت الإصلاحات لأهداف سياسية دعائية، وقد اعتمد المسؤولون الحزبيون على الخطاب الإيديولوجي والعاطفي وغيرها من الطرق العقيمة واللاعلمية لتقديم التغيرات في طرق الإدارة والتسيير وهو ما يفسر لنا فشل كثير من المشاريع التي تتدخل فيها الأحزاب السياسية كبديل لأهل العلم والاختصاص سواء من حيث الإعداد أو الشرح أو التنفيذ"<sup>(32)</sup>. وهناك العديد من الدراسات العلمية التي حاولت أن تعطي مقاربات متنوعة وحديثة لتنمية الموارد البشرية وتطبيقاتها المختلفة في المؤسسات الجزائرية، ومنه نستعرض أهم هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر، أخذين بعين الاعتبار النتائج التي

تم التوصل إليها في كل دراسة، وهذا للتأكيد على أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

**الدراسة رقم 1: قدمها الباحث حسين يرقى، في إطار بحث لنيل شهادة دكتوراه، والموسومة ب: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك<sup>(33)</sup>.**

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وأيضاً التعرف على أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي:

ـ أصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

\_ إن تنمية الموارد البشرية هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات، وأن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه.

\_ يمكن أن يسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك.

**الدراسة رقم 2: قدمتها الباحثة يسمينة برعودي، في إطار بحث لنيل شهادة الدكتوراه، والموسومة ب: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة<sup>(34)</sup>.** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية ومدى تكاملها ومعرفة الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

- \_ أن المؤسسة مجال الدراسة لا تتواجد في محيط تنافسي فهي المؤسسة الوحيدة من حيث نشاطها.
- \_ تؤكد مجمل البيانات الميدانية أن وظائف الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة هي وظائف تقليدية.
- \_ ظروف أداء الوظائف غير ملائمة خاصة من حيث الظروف الفيزيائية.
- \_ تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يتعامل معها كإجراءات مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض بدل من اعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة.
- \_ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ينظر إليها على أنها أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، بدل من اعتبارها وظيفية إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

#### خاتمة:

يؤكد هذا المقال من جديد أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وضرورة تبني المنظمات للآليات التي تمكن من الاستثمار الحقيقي في المورد البشري لتحقيق المزايا التنافسية بكل أنواعها، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، لذلك فهي مطالبة بتكثيف جهودها للاستثمار فيه حتى تستطيع تحقيق أهدافها المنشودة، وإن محاولة التكيف مع مختلف التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة في عالم اليوم وخاصة في مجال الأعمال والموارد البشرية، يحتم على المنظمات البحث عن السبل الكفيلة للاستثمار في مواردها البشرية لأنه يشكل مصدر للثروة وخلق القيمة، مما استوجب على الحكومات والمنظمات التركيز والاستثمار في المورد البشري، وإدراجه ضمن المخططات التنموية بغية تحقيق التنمية.

#### قائمة الهوامش:

- 1\_ ابن منظور: لسان العرب، المجلد الأول، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1997، ص 262.
- 2\_ عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 72.
- 3\_ فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديمية أنترناتيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993، ص 128.

- 4\_ طلعت مصطفى السروجي: التنمية الاجتماعية المثال والواقع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، مصر، 2001، ص 16.
- 5\_ لعل بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.
- 6\_ كمال التابعي: تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، كتب عربية للنشر والتوزيع الالكتروني، القاهرة، مصر، 2003، ص 21.
- 7\_ صادق يوسف، خليل حسن: قاموس عربي للتلميذ، منشورات دحلبل، حسين داي، الجزائر، 1996، ص 258.
- 8\_ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 262.
- 9\_ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1997، ص 87.
- 10\_ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 19.
- 11\_ مراد بلخيري: إجراءات التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية، نور للنشر، ألمانيا، 2017، ص 18.
- 12\_ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قالملة، الجزائر، 2004، ص 25.
- 13\_ عبد الرحمن بوقفة: تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور condor للصناعات الإلكترونية بيرج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2017، ص ص 115، 116.
- 14\_ علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 423.
- 15\_ عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 121.
- 16\_ أحلام مرابط: الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية مع أساتذة قطاع التربية والتعليم لمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 22.
- 17\_ عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 84.
- 18\_ فريد بونخلة: دور القيادة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2014، ص 537.
- 19\_ عزيز قودة: التنظيم الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 9.
- 20\_ عتيقة حرايرية: إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية وواقع التطبيق المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012، ص 6.



- 21\_ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 237.
- 22\_ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، لبنان، 2008، ص 275.
- 23\_ المرجع نفسه، ص 239.
- 24\_ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص ص 216 - 217.
- 25\_ المرجع نفسه، ص ص 218 - 219.
- 26\_ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 437.
- 27\_ مرجع نفسه، ص 438.
- 28\_ منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 9 و 10 مارس 2004، ص 199.
- 29\_ كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2000، ط2، ص 25.
- 30\_ أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 17.
- 31\_ علي غربي وآخرون: المجتمع العربي التحديات الراهنة وأفاق المستقبل، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2000، ص ص 198 - 199.
- 32\_ غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 204 - 205.
- 33\_ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 34\_ يسمينة برعودي: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.

## تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها

فواز توفيق رطروط/ وزارة التنمية الاجتماعية/ الأردن/

fawaztsr2014@gmail.com

ختام سالم الشنيكات/ سجل الجمعيات/ الأردن

[khetam\\_shnekat@yahoo.com](mailto:khetam_shnekat@yahoo.com)

### الملخص

استهدفت الدراسة تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها، وبلوغها هذا الهدف، فقد استعمل فيها المدخل الإداري ممثلاً بطرقتي التحليل الرباعي (Pestl) وتحليل النظام في ضوء مدخلاته وعملياته ومخرجاته، والمنهج الكمي والنوعي. وأظهرت نتائج الدراسة على مستوى تحليل مدخلات وعمليات ومخرجات نظام الجمعيات الأردني أن الجمعيات في الأردن تحيط بها ظروفها السلبية ونسبتها (60.20%) أكثر من ظروفها الإيجابية البالغ نسبتها (39.80%)، بينما نتائجها على مستوى التحليل الرباعي فقد أظهرت أن بيئة الجمعيات في الأردن ذات طبيعة سلبية (58.46%) وليست إيجابية (41.54%)، أما نتائجها على مستوى التخطيط الاستراتيجي للجمعيات في الأردن فقد بينت قابلية وضع الجمعيات للتدخل به من خلال إطار تخطيطي يشتمل على رؤية ورسالة وأهداف ومؤشرات أدائها وأنشطتها التنفيذية، يمكن تبنيه من قبل مجلس إدارة سجل الجمعيات خلال سنوات الفترة 2018-2030.

**الكلمات المفتاحية:** الجمعية، بيئة الجمعية، تحليل النظام، والتحليل الرباعي.

**Analysis and strategic planning of Societies environment in Jordan**

**Fawaz Tawfiq Ratrouf, Ministry of Social Development, Jordan**

**Khitam Salem Al-shenikat, Societies Register, Jordan**

### Abstract

This study aimed at analyzing the environment of Societies in Jordan and their strategic planning. To achieve this objective, the administrative approach was used represented in the four-analysis method (Pestl) and the analysis of the system in the

light of its inputs, processes and outputs, and also the quantitative and qualitative approaches.

On the level of the analysis of inputs, processes and outputs of the Jordanian Societies system, the findings of the study showed that the Societies in Jordan are surrounded by their negative circumstances with a percentage of (60.20%) compared to their positive circumstances (39.80%).

As for the level of the four-analysis method (Pestl), the findings showed that the Societies environment in Jordan is that of negative nature (58.46%) and not positive (41.54%), while on the level of strategic planning of Societies in Jordan the findings showed the opportunity of intervention in Societies through a planning framework that includes vision, mission, objectives, performance indicators and operational activities. Such framework can be adopted by the Societies Register board during the period 2018-2030.

**Keywords: Society, Society Environment, System Analysis, and Pestl Analysis.**

## مقدمة:

يعد الحق في تأليف الجمعيات من جملة الحقوق المدنية والسياسية الذي تكفله الدول لمواطنيها من خلال دساتيرها والقوانين الصادرة بمقتضى تلك الدساتير ، وتوقيعها أو مصادقتها على العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية أو انضمامها إليه الذي أعلنت عنه الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 1966/12/16<sup>(1)</sup> ويتصف بسموه على التشريعات الوطنية.

ففي المملكة الأردنية الهاشمية التي صادقت على العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية في عام 1975<sup>(2)</sup>، يكفل الدستور حق الأردنيين في تأليف الجمعيات كما يظهر من مادته السادسة عشر التي يقول منطوق بندها الأول " للأردنيين حق الاجتماع ضمن حدود القانون"، ومنطوق بندها الثاني " للأردنيين الحق في تأليف الجمعيات على أن تكون غايتها مشروعة ووسائلها سلمية وذات نظم لا تخالف الدستور "، ومنطوق بندها الثالث " ينظم القانون طريقة تأليف الجمعيات ومراقبة مواردها ". كما في المملكة الأردنية الهاشمية أيضا ينظم القانون طريقة تأليف الجمعيات، فقبل نشوء الدولة الأردنية كانت الجمعيات تنظم بموجب قانون الجمعيات العثماني، الصادر في

---

(1): الأمم المتحدة، حقوق الإنسان (مجموعة صكوك دولية)، المجلد الأول، الجزء الأول، 2002، ص 23 .

(2): برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2009 (تحديات أمن الإنسان في الدول العربية)، 2010، ص 264 .

عام 1909 ، الذي بقى نافذا حتى عام 1936<sup>(3)</sup>، أما بعد نشوء الدولة وتشكل مؤسساتها فقد أصبحت الجمعيات تنظم بموجب قانونها الأردني الذي خضع للتعديل والتغيير أكثر مرة خلال سنوات الفترة 1936-2009 إلى أن استقر بشكله الحالي المعروف بقانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته حتى عام 2009 .

وبفعل الدستور الأردني وقانون الجمعيات الصادرة بمقتضاه المشار إليهما أعلاه، فقد تمكن الأردنيين من التمتع بحقهم في تأليف الجمعيات التي تحتاج بدورها للوقوف على بيئتها الداخلية والخارجية؛ بغرض تشخيص تلك البيئة وتقييمها والتدخل بها.

وعليه فقد جاءت بقية هذه الدراسة في جزآن، الأول نظري منصب على دوافع تأليف الأفراد للجمعيات وأركان تشكيلها وأنماط تقييمها ومناهج تحليل بيئتها وواقع حالها وقضاياها في الأردن، والثاني تطبيقي مخرجه إطار استراتيجي للجمعيات في الأردن- يشتمل على ملامحها ومواطن قوتها وضعفها الداخلية وفرصها وتحدياتها الخارجية ورؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها- يمكن تبنيه من قبل مجلس إدارة سجل الجمعيات.

### أولاً: الإطار النظري:

تقوم الجمعيات على التطوع الذي تفسره النظرية العلمية، ولها خصائصها ومبادئ تأليفها أو تأسيسها المتوافق عليها دولياً، وتديم نفسها من خلال تكيفها مع الظروف المحيطة بها القابلة للتوصيف والتحليل، ولها واقعها المادي الذي يعكس مقوماتها ومعوقاتا. فهذه الأجزاء كافة سيتم تناولها بمزيد من التفاصيل على النحو التالي:

#### أ- تفسير فعل التطوع من منظور اجتماعي:

ينضم الفرد أو ينتسب للجمعيات لأسباب ظاهرة وأخرى ضمنية تناولتها النظريات التالية:

#### 1. نظرية التبادل (exchange theory):

شاعت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عقد خمسينيات القرن الماضي، وارتبطت باسم كل من جورج هومانز (Gorge Homans) و بيتر بلاو (Peter Blaue)، ولها طروحاتها

---

(3): محمد يعقوب وصادم أبو عزام، الحق في تكوين الجمعيات في الأردن: نظرة تحليلية ورؤى مستقبلية : دراسة قانونية وميدانية، دراسة مقدمة إلى برنامج المنح البحثية بالمركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني، 2011، ص 16 .

التالية: يمارس البشر سلوكا يجلب لهم منافع ويشبع لهم حاجات، يدخل البشر في علاقات متبادلة لحصولهم على الحد الأقصى من المنافع، يتبع البشر إجراءاتهم العقلانية لتقرير أفعالهم، ويستعمل البشر رغباتهم ومعتقداتهم في تبرير أفعالهم<sup>(4)</sup>.

وتبدوا طروحات النظرية محل الدراسة منطقية، فالمتطوعون يقدمون على تأسيس الجمعيات؛ لأنها تشبع لهم حاجاتهم في مجال الاجتماع الإنساني وتجلب لهم العديد من المنافع المعنوية والمادية، مثل: الرضى عن الذات، الحصول على المكانة الاجتماعية أو تعزيزها، الحصول أيضا على الشهرة في أوساط المجتمع المحلي، تكوين القواعد الشعبية لأغراض الانتخابات البلدية والنيابية، وزيادة الدخل عن طريق مشاريع التمويل الاجنبي والمنح الحكومية. والمتطوعون كذلك حين قبل وبعد تأسيسهم للجمعيات يدخلون مع بعضهم في علاقات تبادلية؛ لأغراض نفعية، مثل: حصول أحد المؤسسين للجمعية على تفويض من المؤسسين لمراجعة الإدارة الحكومية لغاية تسجيل الجمعية، ترشح بعض المؤسسين لانتخابات الهيئة الإدارية للجمعية، وبحث بعض القائمين على إدارة الجمعية أو جمعيتهم عن فرص التمويل المتاحة واغتنامها وتحكمهم بها في ضوء مصالحهم الذاتية. والمتطوعون أيضا حين يقدمون على تأسيس الجمعيات يسلكون الطرق الإدارية والقانونية المعمول بها في مجتمعاتهم المحلية، ويبرروها بحجج تتال موافقة الجميع، مثل: الرغبة في الخير، التمتع بالحقوق الدستوري، تعزيز المشاركة المجتمعية، تقديم الخدمات الاجتماعية، وحماية حقوق الفئات المعرضة للانتهاك.

## 2. نظرية الدور (role theory):

تعود جذور هذه النظرية إلى المدرسة الوظيفية البنائية ، التي تمجد الفاعل والفعل الاجتماعيين في مكان وزمان محددين، ويكمن جوهرها في مقولة الدور<sup>(5)</sup> ومفادها أن المجتمع من خلال ثقافته المعنوية يحدد لأعضائه في ضوء دورة حياتهم (سنتهم وجنسهم) أدوارهم التي يتوقع منهم قيامهم بها ومكافآتهم عليهم، فمن يقوم منهم بدوره ينال الثواب الاجتماعي الذي يحفزه على الاستمرار في الاستجابة لتوقعات مجتمعه، أما من لا يقوم بدوره فقد ينال العقاب الاجتماعي المتمثل في الوصم والتشهير والتجنب.

---

(4): إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، مراجعة محمد عصفور، عالم المعرفة، العدد 244، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب- الكويت، 1999، ص ص 111-114.

(5): غانم هنا، بناء المجتمع، مطبعة الاتحاد، دمشق، 1981، ص ص 12-13.

فالمجتمع الذي يحث أعضائه على بناء العلاقات السليمة ودخولهم بها؛ لتماشيتها مع ثقافته المعنوية، بل الروحية، يتوقع من أعضائه قيامهم بمسؤوليتهم الاجتماعية نحوه ونحو أصحاب الظروف والاحتياجات الخاصة من أعضائه عن طريق تطوعهم الذي يجعلهم يقدمون على العطاء بلا مقابل أو حدود وعلى توحيد صفوفهم من خلال تأسيسهم للروابط الاجتماعية (الجمعيات) لضمان استجابتهم لتوقعات مجتمعهم.

### 3. النظرية الوظيفية البنائية:

يتشكل المجتمع تبعاً لهذه النظرية<sup>(6)</sup> من أعضائه الذين ينطلقون من وعيهم في عملية تأسيس نظمهم؛ للحفاظ عليه و ضمان استمراره من خلال ما تؤديه من وظائف حيوية أو مهام ذات قيمة مضافة. ومن بين نظم المجتمع النظام التطوعي ممثلاً في تشريعاته ومؤسساته وأفراده ومستهدفيه وموازناته ، الذي يؤثر ويتأثر ببقية النظم المجتمعية الأخرى، مثل: النظام السياسي المتمثل في الدولة وأجهزتها التنفيذية والقضائية والتشريعية التي تكفل حق مواطنيها في تأليف الجمعيات من خلال دستورهما أو تنتهك هذا الحق من خلال تشريعاتها، وتنتظر للجمعيات من منظور الإدارة الرشيدة القائم على سيادة القانون والمشاركة والشفافية أو من منظور السيطرة والهيمنة والتبعية. والنظام الاقتصادي المتمثل في مؤسساته العامة والخاصة التي تقتطع جزءاً من موازاناتها أو أرباحها لصالح الجمعيات تحت ذرائع الشراكة المؤسسية وتحفيز النمو الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية وتجنب الضرائب. والنظام الثقافي المتمثل في الإرث المجتمعي الذي يشجع على تكوين الجمعيات واستدامتها أو منع تأليفها وإعاقة حركتها.

فالجمعيات التي يؤلفها المتطوعون من المنظور الوظيفي لا يبرر وجودها سوى ثلاثة أشياء، هي: غاياتها أو أهدافها المعلنة، المعترف اجتماعياً بها، والمعبر عنها في نظمها الأساسية. دورها التكميلي لدور غيرها من المؤسسات الاجتماعية، مثل: الدولة التي تشتري الخدمات الاجتماعية لبعض مواطنيها من الجمعيات المسجلة لدى سلطتها التنفيذية كما هو الحال في الأردن، الأسرة التي تلحق بعض أفرادها في مرافق الجمعيات لتلقي الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، والشراكة الربحية التي تدعم الجمعيات لتجنب دفع الضرائب للدولة أو للبرهنة على دورها في تولي مسؤوليتها الاجتماعية الخارجية. والدوافع الظاهرة والكامنة للقائمين عليها، التي قد تكون أخلاقية مفادها الإيثار لمساعدة الآخرين أو تربية جوهراً تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات أو اجتماعية جوهراً شغل أوقات الفراغ وتكوين الصداقات والبحث عن

---

(6): إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، مرجع سابق، ص 65 - 91 .

المكانة والشهرة والوجاهة والامتثال لمتطلبات الثقافة المجتمعية وتكوين القواعد الشعبية لأغراض انتخابية أو نفسية مفادها تكوين الذات والرضا عن النفس.

#### 4. نظريات الدوافع:

توجد ثلاث نظريات بحثت في دوافع المتطوعين<sup>(7)</sup>، الأولى صاحبها فيتش (J.Fitch) وقسمت دوافع المتطوعين إلى ثلاثة أنواع، هي: دافع إثاري نتاجه مساعدة الآخرين، دافع أناني حصيلته الحرص على المصلحة الخاصة وزيادة المعارف والمهارات والحصول على التقدير، ودافع اجتماعي خلاصته البحث عن الاستثمارات الاجتماعية وتكوين الصداقات. بينما الثانية فهي لصاحبها كيد (J.R.Kidd) وصنفت دوافع المتطوعين إلى صنفين، هما الدوافع الداخلية المتمثلة في البحث عن السعادة والفرص والتنشئة والإنجاز، والدوافع الخارجية المتمثلة في الحصول على الحوافز. أما الثالثة فهي لصاحبها بوجدان (V.BAogdan) و مالينا (V.Malna) التي وجدت أن من يحفز المتطوعين على التطوع قيمهم المجتمعية المتقاطعة مع مستوي دخلهم وتعليمهم لصالح الأعلى دخلا والأرفع تعليما .

#### ب- خصائص الجمعيات ومبادئ تأليفها:

للجمعيات خصائصها<sup>(8)</sup> التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وهي: تأليف المتطوعين لها وانضمامهم إليها، التنظيم الذاتي، استقلاليتها التامة عن الحكومة، عدم توارث أعضائها للمناصب في هيئاتها الإدارية بحكم رابطة الدم أو القرابة أو أي اعتبار كان، مساواتها في الفرص المتاحة أمام أعضائها، تمحورها حول التنمية والتحديث، تمسكها بالديمقراطية، قبولها لمبدأ التعددية من خلال إيمانها بالتنوع والاختلاف.

كما للجمعيات مبادئ تأليفها المتوافق عليها دوليا<sup>(9)</sup>، وهي: حرية تأسيس الجمعيات وتسجيلها عن طريق الإخطار فحسب، على أن يكون من حق الإدارة المعنية إذا كان لديها اعتراض على تأسيس جمعية ما أن تلجأ إلى القضاء. حق كل جمعية في وضع نظامها الأساسي بحرية، وحق الهيئة الإدارية لكل جمعية في إدارة شؤونها دون تدخل من أي جهة حكومية. حق الهيئة العامة لكل جمعية في انتخاب هيئتها الإدارية بحرية، واحترام الإدارة المعنية لنتائج الانتخابات ، وأن لا

(7): جامعة بني سويف، فريق من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، المسح الاجتماعي الشامل للجمعيات والمؤسسات الأهلية في محافظة بني سويف، 2017 ، ص 33 .

(8): المرجع السابق، ص 7.

(9): محمد يعقوب وصادق أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30

يكون لها حق الاعتراض على عضوية أي شخص في الهيئة الإدارية للجمعية إلا من خلال دعوى ترفع أمام القضاء الإداري المختص. حق الإدارة المعنية بمراقبة عمل الجمعيات، فإذا وجدت خروجاً على القانون؛ فتتم معالجته باللجوء إلى القضاء صاحب الصلاحية الأولى والأخيرة. حق كل جمعية في الحصول على التمويل الداخلي والخارجي شريطة أن تعلن عن مبالغ التمويل التي تلقتها ومصادر هذا التمويل وسبل استخدامه بدقة، وعلى أن يكون كل ذلك مدعوماً بالوثائق الثبوتية، وأن تلتزم بنشر ميزانياتها السنوية في الصحف اليومية، وإطلاع هيئتها العامة. حق كل جمعية في أن تتدمج أو تتحد مع أية جمعية مماثلة لها في الهدف، وحق الجمعيات في إقامة الاتحادات لما فيه مصلحة العمل الاجتماعي وخدمة المجتمع، مع التأكيد على أن لا تصل قيادات إتحاد الجمعيات إلى مواقعها إلا عبر الانتخاب. وعدم جواز حل أي جمعية إلا بموافقة هيئتها العامة أو بقرار قضائي، كما لا يجوز وقف أي جمعية عن العمل إلا بقرار قضائي.

### ج-مداخل تحليل بيئة الجمعيات وأدلتها العلمية:

يوجد ثلاث مداخل لتحليل بيئة الجمعيات، وهي:

#### 1- المدخل الإداري:

تعد الجمعيات من منظور الإدارة التحليلية بمثابة بيئة لها حدود داخلية وأخرى خارجية ولكل منهما إيجابياته وسلبياته الممكن الوصول إليهما وتحديدتهما بعدة طرق أبرزها طريقة التحليل الرباعي (swat)، أو نظام تؤثر فيه المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية (pestl)، أو بنية لها نموذجاً معيارياً عليها الاقتداء به.

فالتحليل الرباعي للجمعيات يطول مواطن قوتها وضعفها الداخلية وفرصها وتحدياتها الخارجية، الذي يفتقر إلى أدلته العلمية في الأردن. فلا يوجد في الأردن سوى مسودة للخطة الاستراتيجية لسجل الجمعيات للسنوات 2016-2020<sup>(10)</sup>، جاءت عملية أعدادها ضمن أنشطة برنامج لدعم المبادرات المدنية ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ولم يقرها مجلس إدارة سجل الجمعيات، الذي طالب في بدليها وهو الإستراتيجية الوطنية الأردنية للعمل التطوعي أو للجمعيات التي لم ينفذ مشروعها حتى هذه اللحظة بالرغم من إشارة وثيقة رؤية الأردن 2025

---

(10): الاستشاريون العرب، مسودة الخطة الاستراتيجية لسجل الجمعيات للسنوات 2016-2020، 2015، تقرير غير منشور، 2014



(11) عبر محور المجتمع إلى ضرورة تشجيع العمل التطوعي وتنسيق مبادراته ودعم الجمعيات المنفذة له.

بينما تحليل الجمعيات كنظام فيحتاج حصر المتغيرات- السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية - المؤثرة في الجمعيات، الذي تنعدم أدلته العلمية في الأردن.

أما تحليل الجمعيات كبنية من منظور نموذجها المعياري، فيوجد دليل علمي واحد عليه في الأردن، هو ضعف أمثال الجمعيات الخيرية المتخصصة لنموذج تميز الأداء المؤسسي والشفافية السائد في بيئتها الخارجية، الذي أظهرته نتائج دراسة هاجر نصار<sup>(12)</sup>. فقد تبين من نتائج هذه الدراسة التي أجريت على 12 جمعية خيرية متخصصة بالأعمال الاجتماعية، رشحتها وزارة التنمية الاجتماعية على اعتبار أن كل منها الأفضل في محافظتها بمعدل جمعية من كل محافظة، أن المستوى العام لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية للجمعيات المبحوثة بلغ (24.48%)، وأن المستوى الخاص للجمعيات المدروسة في مجالات القيادة وإدارة الأفراد وإدارة العمليات وإدارة المعرفة والإدارة المالية بلغ (23.51%) و (23.60%) و (21.29%) و (22.68%) و (31.32%) على التوالي.

## 2- المدخل السياسي:

يستعمل هذا المدخل من قبل الحكومات؛ لتطوير إدارة عملياتها وخدماتها في مجال الجمعيات كما يحدث في الأردن<sup>(13)</sup>، وإشراك ممثلي الجمعيات في عملية إعداد الأطر المتكاملة لسياساتها الاقتصادية والاجتماعية ومشاريع تشريعاتها تحت ذرائع المشاركة الشعبية والشفافية والحوكمة أو الحكمانية، وتعويض النقص الحاصل في موظفيها وخدماتها من خلال شرائها لخدمات الجمعيات والعاملين فيها.

كما يستعمل هذا المدخل أيضا من قبل بعض وكالات التنمية العالمية؛ لأغراض سياسية صريحة أو ضمنية تخدم في الدرجة الأولى مصالح بلدانها الممولة لبرامجها ومشاريعها، ومنها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية التي تصدر تقاريرها الدورية حول مدى استدامة منظمات المجتمع المدني في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

---

(11): وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وثيقة رؤية الأردن 2025 ، 2015 .

(12): هاجر تركي نصار، الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، 2011 ، ص 231 .

(13): المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التنمية الاجتماعية، قطاع الجمعيات: الواقع والتحديات (تقرير غير منشور)، 2017 .

فقد تبين من أحدث تقرير للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية<sup>(14)</sup>، استعملت فيه منهجية التقييم المعياري لمنظمات المجتمع المدني من وجهة نظر الخبراء المستقلين بموجب سلم تتراوح درجاته بين درجة واحدة وسبع درجات على اعتبار أن أقل من ثلاث درجات يعكس الاستدامة المحسنة وأن ما بين أقل من خمس درجات وثلاث درجات ينم عن الاستدامة المتطورة وأن ما بين سبع درجات وخمس درجات يشير إلى الاستدامة المعاقة، أن استدامة منظمات المجتمع المدني الأردنية بشكل عام متطورة؛ لبلوغها 5 درجات، أما بشكل خاص فهي تتراوح ما بين المتطورة في مجالات البيئة القانونية (5 درجات) والبنية التحتية (5 درجات) وتقديم الخدمات (4 درجات) والصورة العامة (4.2 درجات) والمعاقاة في مجالات القدرة التنظيمية (5.5 درجات) والسلامة المالية (5.3 درجات) والمناصرة (5.1 درجات).

### 3- المدخل الحقوقي الإنساني:

كفلت المواثيق الدولية لحقوق الإنسان للأفراد حقهم في تشكيل الجمعيات والانضمام إليها، كما ألزمت الدول حماية هذا الحق في تشريعاتها الداخلية. فقد نص البند (1) من المادة 20 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أن " لكل شخص حق في حرية الاشتراك في الاجتماعات والجمعيات السلمية"، أما البند (2) من نفس المادة فقد نص على ما يلي " لا يجوز إرغام أحد على الانتماء إلى جمعية ما".

وتتص المادة (22) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية على أن: "1. لكل فرد حق في حرية تكوين الجمعيات مع آخرين، بما في ذلك حق إنشاء النقابات والانضمام إليها من أجل حماية مصالحه. 2. لا يجوز أن يوضع من القيود على ممارسة هذا الحق إلا تلك التي ينص عليها القانون وتشكل تدابير ضرورية، في مجتمع ديمقراطي، لصيانة الأمن القومي أو السلامة العامة أو النظام العام أو حماية الصحة العامة أو الآداب العامة، أو حماية حقوق الآخرين وحرياتهم، ولا تحول هذه المادة دون إخضاع أفراد القوات المسلحة ورجال الشرطة إلى قيود قانونية على ممارسة هذا الحق. "

وتضمن المادة (10) من الميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب الحق في حرية تكوين الجمعيات، فيقول منطوق بندها الأول " يحق لكل إنسان أن يكون وحرية جمعيات مع آخرين شريطة أن يلتزم بالأحكام التي حددها القانون"، أما منطوق بندها الثاني فيقول " لا يجوز إرغام

---

(14): الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير أستمدة منظمات المجتمع المدني لعام 2013 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص ص 25-31 .

أي شخص على الانضمام إلى أي جمعية على ألا يتعارض ذلك مع الالتزام بمبدأ التضامن المنصوص عليه في الميثاق".

والحق في تكوين الجمعيات مكفول أيضا في الفقرة الفرعية د(9) من المادة(5) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري، والمادة (15) من اتفاقية حقوق الطفل، والمادة(4) من اتفاقية البلدان الأمريكية لمنع العنف ضد المرأة والمعاقبة عليه واستئصاله<sup>(15)</sup>.

ولبيان مدى تمتع الأفراد في تشكيل الجمعيات والانضمام إليها من منظور القانون الدولي، فقد أجريت دراسات عدة في الأردن، من أحدثها دراسة محمد يعقوب و صدام ابو عزام<sup>(16)</sup>، التي أجريت على 12 جمعية، تبين منها ما يلي: قيام الجمعيات المبحوثة بعملية تصويب أوضاعها وفق أحكام قانون الجمعيات رقم (52) لسنة 2008 وتعديلاته حتى سنة 2009 والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه. معاناة الجمعيات المدروسة خلال عملية تصويب أوضاعها من عوائق تسجيلها القانونية المتمثلة في حصولها على موافقة مجلس إدارة السجل وإحضارها شهادات عدم المحكومية لأعضائها وتعدد المرجعيات الإدارية المعنية بشأنها. عدم رضا قادة الجمعيات المبحوثة عن الإجراءات المتبعة في عملية التصويب؛ لعدم معرفة الموظفين بإجراءات التسجيل، وبطء هذه الإجراءات و حدوث الإرباك في عمل الوزارة، وحضور كافة أعضاء هيئة التأسيس الى مكتب مدير السجل للتوقيع على الوثائق أمامه. أفاد نحو(59%) من قادة الجمعيات المبحوثة بوجود عوائق قانونية ونحو(84%) بوجود عوائق واقعية عند القيام بالتسجيل وتصويب الاوضاع. ذكر(60%) من قادة الجمعيات المبحوثة أن عملية التسجيل لدى الادارة الحكومية لها فوائد أساسية متمثلة في حماية القانون لبقاء الجمعية، وتسهيل إجراءات عملها عند التعامل مع المؤسسات والمجتمع، وتنظيم العمل بشكل مؤسسي. أفصح(33.33%) من الجمعيات المدروسة بأن الحكومة واجهتها المختلفة تتدخل في عملها وتوجيه نشاطاتها. ذكر(25%) من قادة الجمعيات المبحوثة ان هناك قيود على حرية التواصل وتداول المعلومات وعقد الاجتماعات تحد من حرية الجمعيات في أداء اعمالها. افاد(66.66%) من قادة الجمعيات المبحوثة بوجود عوائق قانونية تحد من قدرتها على الاتصال الدولي، وخصوصا في مسألة الحصول على التمويل الخارجي والصعوبات التي تواجهها للحصول على الموافقات الحكومية المسبقة وبطء المخاطبات الرسمية في هذا المجال. قال (33%) من قادة الجمعيات المدروسة بان هناك تعسفا في إجراءات حل الجمعيات؛ لكونها قد تحدث من قبل الادارة الحكومية في حال ارتكاب

(15): المفوضية السامية لحقوق الإنسان ورابطة المحامين الدولية، حقوق الإنسان في مجال إقامة العدل ( دليل بشأن حقوق الإنسان حاص بالقضاة والمدعين العامين والمحامين)، 2003 ، ص ص 538- 539 .

(16): محمد يعقوب و صدام ابو عزام، مرجع سبق ذكره، ص ص 25- 29 .

الجمعيات للمخالفات البسيطة ودون تبرير. ذكر (25%) من قادة الجمعيات محل الدراسة العوائق التي تقف حائلاً دون التمتع بالحقوق في تشكيل الجمعيات وحرية عملها في الأردن، وهي عدم وضوح المصطلحات القانونية في قانون الجمعيات، مشكلة توفير التمويل للجمعيات من المصادر الداخلية والخارجية، وعدم جود نظام حر يعتمد على الأشعار والاختار في تسجيل الجمعيات. قال (58.33%) من قادة الجمعيات مدار البحث بأن الحماية التي يقدمها قانون الجمعيات رقم (52) لعام 2008 وتعديلاته للحقوق في تكوين الجمعيات جيدة، مقابل (16.66%) اعتبروها جيدة جداً و(25%) اعتبروها سيئة.

### د- مناهج تحليل بيئة الجمعيات وأدلتها العلمية:

يوجد ثلاثة مناهج لتحليل بيئة الجمعيات ولكل منها شواهدا الميدانية المتوفرة في المجتمع الأردني، وهي:

#### 1- المنهج النوعي:

يقوم هذا المنهج على تحليل بيئة الجمعيات في مكان وزمان محددين بعدة طرق؛ للوقوف على إيجابياتها وسلبياتها أو على مقوماتها ومعوقات أو على مواطن قوتها وضعفها وفرصها وتحدياتها من المنظور الوصفي التحليلي، وتتمثل تلك الطرق في العصف الذهني، مجموعات العمل البؤرية، تحليل مضمون الوثائق، رصد ما يجري في الواقع من تغيرات وتوثيقه وتحليله من منظور حقوقي، والمقابلات الفردية.

ومن الأمثلة على طريقتي العصف الذهني مجموعات العمل البؤرية مخرجات ورشة العمل التي نظمها المنتدى الإنساني للإغاثة الإسلامية بالتعاون مع وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية في عام 2006<sup>(17)</sup> ومفادها كثرة معوقات الجمعيات الموزعة على ستة مجالات هي: ضعف الموارد المالية للجمعيات الراجع بدوره لنقص تمويلها وغياب التوزيع الأمثل لدعمها المالي المقدم لها من الحكومة وانتشار الفقر في مناطق مقارها أو خدماتها، ضعف أداء الموارد البشرية للجمعيات النابع من قلة حصول منتسبيها على الفرص التدريبية وتواضع الأماكن المعرفية والمهارية للمتطوعين العاملين في مرافقها وتغول الهيئات الإدارية غير المؤهلة عليها وشخصنة الأمور من قبل بعض القائمين على إدارتها، تخطت سياسات الجمعيات العائد بدوره إلى ضبابية أهدافها

---

(17): المنتدى الإنساني للإغاثة ووزارة التنمية الاجتماعية، دور الجمعيات والهيئات الاجتماعية في العمل الإنساني ومعوقاته، نتائج ورشة العمل المعقودة في فندق "فورسيزن" بعمان - الأردن خلال شهر شباط 2006 .

وغياب التنسيق فيما بينها والمنافسة غير الشريفة من قبل بعضها وعدم فهمها لأدوارها المتوقعة وتوجيهها الأيديولوجي، وعدم وضوح علاقة الجمعيات بالحكومة؛ لضبابية الرؤية وضعف الرقابة والروتين الإجرائي وتعدد مرجعيات التسجيل والرقابة وضعف الثقة، وغياب المواطنة؛ لضعف ثقة المواطن بالجمعيات وقلة إقباله على الانتساب إليها وضعف وعيه بدورها وفقره الذي يحول في كثير من الأحيان من تبرعه لها، وغياب الدور الأمثل للإعلام الذي لا يقوم كثيرا بتغطية أخبار الجمعيات ويستجيب لضغوط الحكومات بدافع الحد من جمع التبرعات للوجوه الخيرية بدعوى مكافحة الإرهاب وغيرها من الذرائع الأخرى.

بينما من الأمثلة على تحليل مضمون الوثائق، وثيقة معهد شرق آسيا وغرب أفريقيا في شأن كسب التأييد لكسب لتطوير البيئة القانونية لمنظمات المجتمع المدني الأردنية<sup>(18)</sup> التي أظهرت كبر معاناة الجمعيات الأردنية من المشكلات المالية والتنظيمية والبشرية والقانونية، ماليا فليس لدى الجمعيات رأس مال ثابت ومصادر تمويلها محصورة في البرامج والمشاريع، وإداريا فالجمعيات تفتقر للهيكل التنظيمية وللأدلة الإجرائية وأهدافها متغيرة بحسب وفرة تمويل أنشطتها وتتعهد فيها نظم المراقبة والتقييم، وبشريا فالجمعيات تعتمد على المتطوعين في إدارة أعمالها ومهام العاملين فيها متغيرة ودورهم الوظيفي عال وموارد بناء قدراتهم محدودة، وسياسيا فالجمعيات علاقتها بالأجهزة الحكومية قوامها الروتين ويشوبها غياب الثقة المتبادلة وعلاقتها بالمنظمات غير الحكومية ضعيفة وغير مألوفة تنظيميا. كما من الأمثلة على تحليل مضمون الوثائق أيضا، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعامي 2011 و2012 لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الصادر عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية<sup>(19)</sup>. فلهذا التقرير سبعة معايير تقيس مدى أستدامة الجمعيات بموجب مجموعة من مصادر التحقق الموضوعية من وجهة نظر خبير مستقل تستقطبه الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وكانت نتيجة قياسها في الأردن خلال عامي 2011 و2012 أن أستدامة الجمعيات على المستوى العام معاقة، أما على المستوى الخاص فهي تتباين من المتطورة إلى المعاقة، فهي متطورة في معايير البيئة القانونية وتقديم الخدمات والبنية التحتية والصورة العامة، ومعاقة في معايير القدرة التنظيمية والسلامة المالية والمناصرة.

---

(18): محمود حشمة، خطة كسب التأييد لتطوير البيئة القانونية لمنظمات المجتمع المدني الأردنية، (وثيقة غير منشورة)، 2017، ص ص 2-3 .

(19) : الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير أستدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2012 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص 68 .

أما من الأمثلة على طريقة رصد ما يجري في الواقع من تغيرات وتوثيقه وتحليله من منظور حقوق الإنسان، التقارير الدورية للمركز الوطني لحقوق الإنسان في الأردن. فهذه التقارير تبين مدى تمتع الأردنيين بحقوقهم في تأليف الجمعيات والانضمام إليها على اعتبار أنه مكفول بموجب المادة 16 من الدستور وقانون الجمعيات الصادر بمقتضاه. فقد أظهر تقرير المركز الوطني لحقوق الإنسان لعام 2011<sup>(20)</sup> تعطيل سجل الجمعيات للمادة الثالثة من قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 ونظام الجمعيات الخاصة رقم 32 لسنة 2010 من خلال اتخاذه قرارا بوقف تسجيل الجمعيات الخاصة، وصدر تعليمات الإنفاق ودعم الجمعيات من أموال صندوق دعم الجمعيات التي تعد مخالفة قانونية؛ لكونها معرضة للتغيير والتعديل من جهة وتمنح الصلاحية لوزير التنمية الاجتماعية في وضع أسس ومعايير الدعم المالي للجمعيات من جهة ثانية وتمنح الصلاحيات لمجلس إدارة سجل الجمعيات في تحديد درجة الدعم من جهة ثالثة وخلو قانون الجمعيات من تفصيل لأسسها ومعاييرها من جهة رابعة وعدم تماشيها مع المعايير الدولية المتعلقة بحق الجمعيات في الحصول على الدعم المالي من جهة خامسة، ونخبوية عمل الجمعيات وغياب مبادئ الحاكمية الرشيدة في ممارسة نشاطاتها وخلو نظمها الداخلية من تحديد زمني لتولي منسوبيها لأي منصب قيادي، وعدم تبني الجمعيات لمبادئ الشفافية وتوفير المعلومات عن مناطق عملها ومستهدفاتها، وتركز الجمعيات في العاصمة عمان، ومطالبة منظمات المجتمع المدني بتطوير قانون الجمعيات النافذ على نحو يضمن إتباع نظام الإيداع كبديل عن نظام التسجيل وإجراءاته المعقدة وضمان ممارسة الجمعيات لأنشطتها بما يحقق أهدافها دون أية قيود أو عوائق والتأكيد على حق الجمعيات في وضع نظمها الداخلية وحريتها في تلقي الدعم مع إتباعها لأسس الحاكمية الرشيدة والنزاهة والشفافية والإفصاح عن أية أموال تلقتها في ميزانيتها السنوية.

بينما أظهر تقرير المركز الوطني لحقوق الإنسان لعام 2012<sup>(21)</sup> استمرار تعطيل مجلس إدارة سجل الجمعيات لتسجيل الجمعيات الخاصة وعدم الالتزام الجمعيات بمبادئ الحاكمية الرشيدة، علاوة على تكراره لتوصيات سابقه وهي تعديل قانون الجمعيات النافذ في ضوء المبادئ التالية: حرية تكوين الجمعيات بإشعار إلى الإدارة التي لها الحق في الاعتراض على ذلك لدى القضاء،

---

(20) : المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2011 ، 2012 ، ص ص 64-66 .

(21) : المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2012 ، 2013 ، ص ص 87-88 .

عدم توقف تسجيل الجمعيات على موافقة الإدارة الحكومية، الإشراف على الجمعيات من قبل هيئة مستقلة تتكون من ممثلين عن الإدارة الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، حرية الجمعيات في إدارة مواردها تحت إشراف الهيئة المستقلة وانتخاب هيئاتها الإدارية، تنظيم القانون لشؤون الجمعيات كما نص على ذلك الدستور وعدم إحالة قضاياها إلى النظم والتعليمات، توقف الحكومة عن تعيين الهيئات الإدارية المؤقتة للجمعيات، إلغاء العقوبات الواردة في قانون الجمعيات وإحالتها إلى قانون العقوبات، وإناطة حل الجمعيات بالقضاء وحده، والتأكيد على حق الجمعيات في تلقي المساعدات شريطة الإفصاح عنها وذكرها في ميزانياتها السنوية، وتمتع الجمعيات بحقها في وضع موثيقها ونظمها الخاصة وتعديلها بدون أية قيود سوى تلك الضرورية منها في المجتمع الديمقراطي؛ للمحافظة على الأمن القومي أو السلامة العامة أو النظام العام أو الصحة العامة أو الآداب العامة.

أما تقرير المركز الوطني لحقوق الإنسان لعام 2013<sup>(22)</sup> فقد أظهر ما يلي: صدور تعليمات تصنيف الجمعيات التي تعد تدخلا في الشؤون الداخلية للجمعيات؛ لكون القانون ألزم الجمعيات بتقديم تقاريرها الإدارية والمالية إلى هيئاتها العامة، غياب ما يشير إلى ترجمة قرار مجلس الوزراء بشأن تعديل قانون الجمعيات، عدم تطوير معايير دعم الجمعيات، تمركز ما نسبته (45%) من الجمعيات في محافظة العاصمة، تباين معدلات الجمعيات المنتشرة في الحضر والأرياف والبادي البالغة (67%) و(26%) و(7%) على التوالي، عدم موافقة سجل الجمعيات على طلبات تأسيس بعض الجمعيات ورفضها دون إبداء الأسباب. وأوصى المركز الوطني لحقوق الإنسان في هذا التقرير بتشكيل لجنة لإعداد مشروع القانون المعدل لقانون الجمعيات، وتعديل تعليمات تصنيف الجمعيات على نحو يضمن حق الجمعيات في عدم التدخل السلطة في شؤونها المشار إليها في القانون، وإشراك الجمعيات في وضع الخطة الوطنية لتنظيم مصادر التمويل الأجنبي في ضوء احتياجات المناطق الجغرافية من البرامج والمشاريع.

وتناول تقرير المركز الوطني لحقوق الإنسان لعام 2014<sup>(23)</sup> مسودة مشروع قانون الجمعيات، التي عاب عليها أنها جاءت لتتلافى العقد الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية وسجل الجمعيات، ولتكريس تبعية سجل الجمعيات للوزير، وتوسيع صلاحيات الوزير في حل الجمعيات. كما تناول

---

(22): المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2013 ، 2014 ، ص ص 70-74 .

(23): المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2014 ، 2015 ، ص ص 93-97 .

التقرير أيضا موضوع رفض سجل الجمعيات لتسجيل بعض الجمعيات بدون إيداء الأسباب، وموضوع عدم تنظيم مصادر التمويل بما يراعي الاحتياجات الوطنية والتوزيع الجغرافي.

بينما تناول تقرير المركز الوطني لحقوق الإنسان لعام 2015<sup>(24)</sup> آلية التمويل الاجنبي للجمعيات التي أقرتها الحكومة بوصفها قرارا إداريا يتنافى مع قانون الجمعيات النافذ، والملاحظات السلبية المسجلة على مشروع قانون الجمعيات. وأكد التقرير على التوصيات الواردة في سابقه لعام 2011 .

أما تقرير المركز الوطني لحقوق الإنسان لعام 2016<sup>(25)</sup> فقد تناول أمور كثيرة من أبرزها سلبيات مشروع قانون الجمعيات، ومحدودية الدعم المقدم للجمعيات من قبل صندوق دعم الجمعيات، ومخالفة الإدارة الحكومية للقانون؛ لأنها تحيل قضايا الجمعيات إلى الانظمة والتعليمات وليس إلى قانون الجمعيات.

ومن الأمثلة على المقابلات الفردية، لقاءات الصحفيين مع المعنيين بأوضاع الجمعيات بحكم وظائفهم، ولقاءات موظفي الحكومة مع رؤساء الجمعيات بشأن بحث مشاريع التشريعات والمنح التنموية، ولقاءات العاملين بالمراكز الوطنية لحقوق الإنسان مع رؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية للجمعيات، ولقاءات موظفي الحكومة المعنيين بالجمعيات مع بعثات المنظمات الدولية التي تناقش معهم موضوعات بعينها كمدى انتشار ظواهر غسيل الأموال والتطرف العنيف والفساد في الجمعيات.

## 2- المنهج الكمي:

يقوم هذا المنهج على تحليل بيئة الجمعيات في مكان وزمان محددين بطرق كمية، من خلال المسح الشامل أو بالعينة، ومن الشواهد الحديثة عليه في الأردن، مسح الجمعيات الخيرية المقدمة لخدمات الحماية الاجتماعية<sup>(26)</sup>، فقد اجرت وزارة التنمية الاجتماعية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة في عام 2016 دراسة على عينة من الجمعيات الخيرية المقدمة لخدمات الحماية الاجتماعية، قوامها 300 جمعية منها (39%) تتركز في محافظات إقليم الشمال وعلى

---

(24): المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2015 ، 2016 ، ص ص 114-122 .

(25): المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2016 ، 2017، ص ص 98-104 .

(26): وزارة التنمية الاجتماعية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، مسح الجمعيات الخيرية المقدمة لخدمات الحماية الاجتماعية، تقرير غير منشور، 2016 .



وجهة التحديد في محافظة أربد (18%)، مقابل (29%) تتركز في محافظات إقليم الوسط وتحديدًا في العاصمة. فعلى صعيد القدرة التنظيمية، فقد أظهرت النتائج بأن (73%) من الجمعيات المبحوثة أهدافها متعددة وتقدم أكثر من خدمة، وزيادة متوسط عدد أعضائها هيئاتها العامة عن مثيله عند سنة تسجيلها بنسبة (285%)، و(63%) منها تجدد ولاية هيئاتها الإدارية بالتركية، وغالبيتها أعضاء هيئاتها العامة يسددون اشتراكاتهم السنوية البالغ متوسطها 7.458 دينار أردني، و(95%) منها فاعلة خدماتها والباقي (5%) غير نشيطة لحدثة تأسيسها. بينما على صعيد البنية التحتية، فقد بينت النتائج بأن (64%) و (11%) من الجمعيات المدروسة لها مقار مستأجرة وبدون مقابل على التوالي، و(11%) منها لها مراكز خدمية، و(31%) منها لا تحوز على رخص لمراكز خدماتها. أما على صعيد الوضع المالي، فقد أوضحت النتائج بأن (77%) من الجمعيات المبحوثة تعتمد في إيراداتها المالية على التبرعات أولاً فاشتراكات أعضائها ثانياً فالدمع المقدم لها من الحكومة ثالثاً وأخيراً، و(31%) تعاني من عجز في موازنتها السنوية، و(6%) ليس لديها موازنات أو تقارير مالية. وعلى صعيد الخدمات، فقد أظهرت النتائج نمو أعداد متلقي خدمات الجمعيات بنسبة (9.379%) في العام 2015 قياساً إلى العام 2014، ونمو أعداد المتلقين لخدمات الإحالة بنسبة 140% في العام 2015 قياساً إلى العام 2014، وزيادة أعداد المتلقين لخدمات الحماية من العنف الأسري بنسبة 24% في العام 2015 قياساً إلى العام 2014. وارتفاع أعداد المتلقين لخدمات التوعية في مجال الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة إلى 91% في العام 2015 قياساً إلى العام 2014، ونمو أعداد المتلقين لخدمات تأمين فرص العمل بنسبة 21% في العام 2015 قياساً إلى العام 2014. كما أظهرت النتائج على صعيد الخدمات أيضاً تراجع أعداد المتلقين لخدمات تمويل المشاريع الصغيرة ودور الحضانة ورياض الأطفال والتوعية في مجال مخاطر الزواج المبكر والتوعية في مجال الاتجار بالبشر وخدمات التدريب وبناء القدرات والتوعية في مجال التسرب المدرسي والتوعية في مجال التغذية الأساسية والرضاعة الطبيعية وخدمات التوعية الوالدية والتدريب المهني إلى (6%) و(18%) و(15%) و(2%) و(100%) و(14%) و(33%) و(100%) و(100%) و(36%) على التوالي في العام 2015 قياساً إلى العام 2014.

كما من الشواهد الحديثة على المنهج مدار البحث في الأردن دراسة هاجر نصار بشأن مدى تطبيق بعض الجمعيات لمنهج إدارة الجودة، وتقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بخصوص مدى استدامة منظمات المجتمع المدني ومنها الجمعيات، المشار إليهما آنفاً.

### 3- المنهج النوعي والكمي في ذات الوقت:

ينهض هذا المنهج على المزوجة بين البعدين الكمي والنوعي لبيئة الجمعيات، ومن الشواهد الحديثة عليه في الأردن معطيات تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بخصوص مدى استدامة منظمات المجتمع المدني خلال السنوات 2011 و 2012 و 2013 و 2014 و 2015 على التوالي<sup>(27)</sup>، التي يعبر عنها الجدول التالي:

**الجدول(1): مدى استدامة منظمات المجتمع المدني في الأردن خلال سنوات الفترة 2011-2015**

| درجة الاستدامة خلال السنوات       |        |        | نوع استدامة منظمات المجتمع المدني مقاسه بموجب معايير لها دلالات نوعية |
|-----------------------------------|--------|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| 2013                              | 2012   | 2011   |                                                                       |
| متطورة لبلوغها 5 درجات من أصل 7   | متطورة | متطورة | البيئة القانونية                                                      |
| معاقة لبلوغها 5.5 درجات من أصل 7  | معاقة  | معاقة  | القدرة التنظيمية                                                      |
| معاقة لبلوغها 5.3 درجات من أصل 7  | معاقة  | معاقة  | السلامة المالية                                                       |
| معاقة لبلوغها 5.1 درجات من أصل 7  | معاقة  | معاقة  | المناصرة                                                              |
| متطورة لبلوغها 5 درجات من أصل 7   | متطورة | متطورة | البنية التحتية                                                        |
| متطورة لبلوغها 4 درجات من أصل 7   | متطورة | متطورة | تقديم الخدمات                                                         |
| متطورة لبلوغها 4.2 درجات من أصل 7 | متطورة | متطورة | الصورة العامة                                                         |
| متطورة لبلوغها 5 درجات من أصل 7   | معاقة  | معاقة  | الاستدامة بشكل عام                                                    |
|                                   |        |        |                                                                       |
| درجة الاستدامة خلال عامي          |        |        | نوع استدامة منظمات                                                    |

<sup>(27)</sup>: مصدر بيانات سنوات الفترة 2011-2013، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2013 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص ص 77-78 . أما مصدر بيانات عامي 2014 و 2015 فهو ، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعامي 2014/ 2015 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص 12 .

| 2015       | 2014       | المجتمع<br>المدني مقاسه بموجب<br>معايير لها دلالات كمية |
|------------|------------|---------------------------------------------------------|
| 5.2 معاقه  | 5 متطورة   | البيئة القانونية                                        |
| 5.4 معاقه  | 5.4 معاقه  | القدرة التنظيمية                                        |
| 5.2 معاقه  | 5.2 معاقه  | السلامة المالية                                         |
| 5.2 معاقه  | 5.1 معاقه  | المناصرة                                                |
| 5 متطورة   | 4.9 متطورة | البنية التحتية                                          |
| 4.7 متطورة | 4.6 متطورة | تقديم الخدمات                                           |
| 4.7 متطورة | 4.6 متطورة | الصورة العامة                                           |
| 5.1 معاقه  | 5 متطورة   | الاستدامة بشكل عام                                      |

#### هـ\_ الجمعيات في الأردن:

وجد العمل الأهلي التطوعي في الأردن قبل تأسيس الدولة، بدليل تسجيل جمعية دور الإحسان الأرثوذكسية في عام 1912<sup>(28)</sup> بموجب قانون الجمعيات العثماني ، الذي صدر في عام 1909 وبقي نافذا حتى عام 1936<sup>(29)</sup>، وجاء بعده أول قانون وطني أردني للجمعيات، مكن رئاسة الوزراء آنذاك من تسجيل الكثير من الجمعيات الخيرية بموجبه، التي جاء تأسيسها استجابة لاحتياجات مجتمعاتها المحلية من الخدمات المختلفة لاسيما الاجتماعية منها. وجاء بعد قانون الجمعيات لعام 1936 قوانين أخرى صدرت في عقود خمسينات وستينيات وسبعينات وثمانينات القرن العشرين وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. وفي الأردن كفل الدستور وفق مادته السادسة عشر حق المواطن في تأليف الجمعيات والانضمام إليها بمقتضى القانون، الذي ينظم عمليات تسجيلها والإشراف عليها ودعمها وحلها. لهذا فقد صدر قانون الجمعيات

(28): وزارة التنمية الاجتماعية، المؤتمر الوطني الأردني للعمل الاجتماعي، 1998، ص 4.

(29): محمد يعقوب و صدام ابو عزام، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

رقم(51) لسنة 2008 ومعدله لسنة 2009<sup>(30)</sup> خلفا للقانون رقم (33) لسنة 1966 وتعديلاته<sup>(31)</sup>.

### 1. تعريف الجمعية وغرضها والاشتراطات المسبقة عليها وشخصيتها الاعتبارية من منظور قانون الجمعيات النافذ:

عرف قانون الجمعيات النافذ الجمعية على أنها هيئة مؤلفة من عدد من الأشخاص لا يقل عن سبعة (للجمعيات العادية)، وحدد غرضها الأساسي في تقديم الخدمات لفئات المجتمع كافة على أساس تطوعي ودون تمييز، واشترط عليها عدم الربح وعدم تنفيذ أي نشاط ديني أو سياسي يدخل ضمن أنشطة الأحزاب، ويكسبها الشخصية الاعتبارية بعد تسجيلها في سجل الجمعيات.

### 2. أنواع الجمعيات التي حددها قانون الجمعيات النافذ:

بموجب القانون محل الدراسة هناك أربعة أنواع للجمعيات، هي: الجمعية العادية المؤلفة من عدد من الأشخاص لا يقل عددهم عن سبعة أشخاص. الجمعية الخاصة المشكلة من عدد من الأشخاص يتراوح ما بين 3-20 عضواً. الجمعية المغلقة وتتكون من شخص أو أكثر وينفق عليها مؤسسها بالكامل، ولا تتلقى أي نوع من التبرعات أو التمويل. وفرع الجمعية الأجنبية وهو أي جمعية مؤسسة خارج المملكة وتنشئ لها فرع داخل المملكة .

### 3. إجراءات تسجيل الجمعيات:

للجمعيات بموجب قانونها مدار البحث إجراءات تسجيلها المتمثلة في الآتي: تقديم طلب التسجيل إلى سجل الجمعيات أو إلى مديرية التنمية الاجتماعية الأقرب. وإصدار مجلس إدارة سجل الجمعيات لقراره في حالة الموافقة على الطلب خلال ستين يوماً من تاريخ استلام الطلب المستوفي الشروط، أما في حال رفض مجلس إدارة السجل للطلب فإنه غير مطالب ببيان المسبب القانوني لذلك - كما نص القانون - مما قد يجعل من قراره عرضه للفسخ أمام القضاء

(30): وزارة التنمية الاجتماعية، التشريعات النافذة لعمل وزارة التنمية الاجتماعية، 2015.

(31): وزارة التنمية الاجتماعية، التشريعات النافذة لعمل وزارة التنمية الاجتماعية وشركائها المؤسسين، 2006 .

الإداري. والحصول على موافقة مجلس الوزراء في الحالات التالية التي يختص بها حسب ما نص عليه القانون: إذا كان من بين الاعضاء المؤسسين للجمعية شخص اعتباري أو شخص غير أردني، إذا كانت الجمعية المطلوب تسجيلها جمعية مغلقة أو جمعية خاصة وتتنحصر عضويتها بشخص اعتباري واحد. وإصدار شهادة تسجيل تتضمن اسم الجمعية ومقرها الرئيسي واسم الوزارة المختصة بها والنطاق الجغرافي لعملها والعنوان المعتمد لمراسلاتها.

ويذكر بأن صاحب الولاية على الجمعيات هو مجلس إدارة سجل الجمعيات، الذي تشير المادة الرابعة من قانون الجمعيات إلى تركيبته ومهامه، فهو يتألف من سبعة أشخاص ممثلين عن الحكومة ( وزير التنمية الاجتماعية رئيساً، أمين سجل الجمعيات وممثلين عن وزارات الداخلية والثقافة والسياحة والآثار والبيئة والتنمية السياسية أعضاء) وأربعة ممثلين عن قطاع العمل الخيري أو التطوعي يعينهم مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير لمدة عامين، أما مهامه فهي تسجيل الجمعيات وتقييم أداء العامل منها وإصدار الخطط والبرامج للنهوض بأوضاعها وإدارة صندوق دعمها. وبالرغم من تأسيس المجلس منذ عام 2008 إلا أنه يفتقر لمعايير اختيار ممثليه عن القطاع الخيري أو التطوعي، ويواجه تحديات كبرى منها خلال تسجيل الجمعيات وخاصة جمعيات الدواوين العشائرية والعائلية التي تسمى بأسماء مدن وقرى وعائلات معينة مما يسبب منازعات بين أبناء العشيرة الواحدة، ولا يحوز على استراتيجية لعمله التي حاولت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في عام 2014 مساعدته في إعدادها للسنوات 2016-2020 لكنه في عام 2017 لم يقرها ، علماً بأنها معتلة منهجياً؛ لعدم استرشادها بالمصادر والمراجع العلمية المتوفرة عن الجمعيات في الأردن، وانعدام عودتها إلى الممارسات الدولية الفضلى في تسجيل الجمعيات، وطغيان الجانب النوعي على نتائج تحليلها بموجب طريقة pestle، وعدم دقة جانب الفرص من تحليلها بموجب طريقة swat، وغياب أهدافها الذكية، وخلطها بين مؤشرات الأداء ومصادر التحقق، وتأشيرها صراحة وضماً على أن هدف الاستراتيجية يكمن في استقلالية السجل وفصله عن وزارة التنمية الاجتماعية، واعتمادها على مدركات المبحوثين من موظفي السجل أكثر من بقية مصادر المعلومات الأخرى، وخروجها بأحكام مطلقة تفتقر للأدلة.

والملفت للانتباه في المادة الرابعة عدم إشارتها إلى ممثل وزارة التنمية الاجتماعية في مجلس إدارة سجل الجمعيات بالرغم من وقوع ما نسبته (62%) من الجمعيات ضمن النطاق الإشرافي

لوزارة التنمية الاجتماعية، كما يظهر من معطيات الجدول رقم 3. فهذه المادة أشارت إلى وزير التنمية الاجتماعية كرئيس لمجلس إدارة سجل الجمعيات وليس كممثل لوزارة التنمية الاجتماعية.

#### **4. الجمعيات والهيئات واللجان التي لا يسري عليها قانون الجمعيات النافذ:**

يستثنى من أحكام قانون الجمعيات النافذ كل من : أي شخص اعتباري منشأ بموجب أحكام قانون خاص (مثل جمعية الهلال الأحمر الأردني)، الهيئات واللجان المسجلة وفق أحكام قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية وقانون صندوق الزكاة (مثل لجان إعمار المساجد ولجان الزكاة)، الطوائف الدينية غير المسلمة المسجلة وفق أحكام قانون مجالس الطوائف الدينية غير المسلمة (مثل مؤسسة الأراضي المقدسة)، والأندية والهيئات والمراكز المسجلة وفق أحكام قانون وزارة الشباب.

#### **5. أموال الجمعيات بين التشريعات والسياسات الحكومية:**

إن مال الجمعيات ذو طبيعة خاصة، فتمتع كل جمعية بشخصية اعتبارية مستقلة ولها ذمة مالية. وللجمعية الحق القيام بالأعمال والتصرفات اللازمة لتحقيق أهدافها وغاياتها الواردة في نظامها الأساسي. ويعتبر مال الجمعية مالا عاماً عندما يتعرض للاعتداء عليه ، كما يتضح من أحكام قانون الجرائم الاقتصادية رقم (11) لسنة وتعديلاته 1993. وضرورة حصول الجمعيات على موافقة مجلس الوزراء بشأن مشاريعها الممولة من خارج الأردن ؛ لما يمثله هذا التمويل من عبئ سياسي تتحمله الدولة.

#### **6. عدد الجمعيات المسجلة بين قانون الجمعيات رقم(33) لسنة 1966 وقانون الجمعيات رقم(51) لسنة 2008 .**

بموجب قانون الجمعيات السابق (رقم 33 لسنة 1966) لم يكن هنالك جهة تسجيل موحدة للجمعيات، وكانت الوزارات المختصة تسجل جمعيات دون تنسيق بينها، مثل: التنمية الاجتماعية، الداخلية، الثقافة، والسياحة. وبلغ عدد الجمعيات الخيرية المسجلة في وزارة التنمية

الاجتماعية قبل عام 2008 (1085) جمعية خيرية، أما مداها السنوي فقد تراوح ما بين 20 و25 جمعية<sup>(32)</sup>، أي متوسطها السنوي البالغ حوالي 23 جمعية.

أما بموجب قانون الجمعيات اللاحق (رقم 51 لسنة 2008)، فقد تولى سجل الجمعيات عملية تسجيل الجمعيات والنظر في حل المخالف منها، ونمى عدد الجمعيات المسجلة من سنة لأخرى بمتوسط سنوي قدره حوالي 420 جمعية، وزاد عدد الجمعيات المحلولة من عام لآخر بمتوسط سنوي قدره 89 جمعية، وما يؤكد ذلك معطيات الجدول التالي.

وعليه، يتضح أن حصيلة الفرق بين متوسط الجمعيات المسجلة قبل عام 2008 ومثيلة لما بعد عام 2008 كبيرة جداً؛ لبلوغ نسبة التغير فيها 1726.08%، مما يشير إلى أن قانون الجمعيات رقم (52) لسنة 2008 أكثر فعالية من سابقه رقم (33) لسنة 1966؛ لأسباب قد يكون مردها الظروف السياسية التي احاطت بالقوانين على اعتبار أن القانون السابق (1966) وتعديلاته وأكب عمليات إعداد وإصداره وتطبيقه الأحكام العرفية؛ جراء وقوع الأحداث العسكرية والسياسية، مثل: احتلال إسرائيل للضفة الغربية في عام 1967، اندلاع الصراعات المسلحة بين الجيش الأردني والمنظمات الفدائية الفلسطينية في عام 1970 أو ما يعرف بأيلول الأسود، وفك الارتباط القانوني والإداري بين الضفتين الشرقية والإدارية. وأن القانون اللاحق (2008) صدر بعد عودة الحياة الديمقراطية في البلاد؛ إثر التحولات السياسية التي شهدتها العالم ومن أهمها انهيار الكتلة الاشتراكية وتفتتها إلى دويلات يعمها اقتصاد السوق، وترتب عليها إلغاء الأحكام العرفية وإجراء الانتخابات النيابية وترخيص الأحزاب السياسية وتأسيس المركز الوطني لحقوق الإنسان واستحداث وزارة للتنمية السياسية وغيرها من الآثار السياسية الأخرى.

**الجدول رقم (2): أعداد الجمعيات المسجلة والمحلولة في الأردن خلال سنوات الفترة 2008-2016 (33) ونسب التغير فيها ومتوسطاتها الحسابية السنوية والشهرية<sup>(34)</sup>**

---

(32): المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التنمية الاجتماعية، قطاع الجمعيات: الواقع والتحديات، مرجع سبق ذكره.

(33): سجل الجمعيات، تقرير غير منشور حول عدد الجمعيات المسجلة خلال سنوات الفترة 2008-2016، 2017.

| الجمعيات المسجلة |          | الجمعيات المحلولة |          | السنة                  |
|------------------|----------|-------------------|----------|------------------------|
| العدد            | % التغير | العدد             | % التغير |                        |
| 118              |          | 3                 |          | 2008                   |
| 240              | 103.38   | 5                 | 66.66    | 2009                   |
| 304              | 26.66    | 6                 | 20       | 2010                   |
| 423              | 39.14    | 36                | 500      | 2011                   |
| 473              | 11.82    | 46                | 27.77    | 2012                   |
| 504              | 6.55     | 62                | 34.78    | 2013                   |
| 585              | 16.07    | 108               | 74.19    | 2014                   |
| 527              | 9.91-    | 178               | 64.81    | 2015                   |
| 604              | 14.61    | 360               | 100.24   | 2016                   |
| 419.77           |          | 89.33             |          | المتوسط الحسابي السنوي |
| 34.98            |          | 7.44              |          | المتوسط الحسابي الشهري |

#### 7. الوزارات المختصة بالجمعيات:

إنفاذا لقانون الجمعيات فقد اشتقت منه تعليمات الوزارة المختصة بالجمعيات، التي تنص على صلاحية مجلس إدارة سجل الجمعيات بتحديد الوزارة المختصة في ضوء غايات وأهداف الجمعية. وإنفاذا لهذه التعليمات فقد بلغ عدد الوزارات المختصة بشؤون الجمعيات 13 وزارة يبين الجدول رقم 3 مسمياتها وعدد الجمعيات الواقعة ضمن نطاقها الإشرافي.

الجدول(3): توزيع الجمعيات في الأردن على الوزارات المختصة وفق عددها<sup>(35)</sup>

المقدر حتى النصف الأول من عام 2017

| الوزارة | عدد الجمعيات المقدر | % الجمعيات من مجموعها |
|---------|---------------------|-----------------------|
|---------|---------------------|-----------------------|

<sup>(34)</sup>: المصدر حسابات معدا هذه الدراسة.

<sup>(35)</sup>: سجل الجمعيات، مرجع سبق ذكره.



| حتى النصف الأول من<br>عام 2017 | المقدر حتى النصف الأول من<br>عام 2017 |                                        |
|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| 61.98                          | 3370                                  | التنمية الاجتماعية                     |
| 17.18                          | 934                                   | الداخلية                               |
| 11.98                          | 651                                   | الثقافة                                |
| 0.75                           | 41                                    | السياحة والآثار                        |
| 2.06                           | 112                                   | البيئة                                 |
| 2.87                           | 156                                   | التنمية السياسية                       |
| 1.71                           | 93                                    | الصحة                                  |
| 0.46                           | 25                                    | الأوقاف والشؤون والمقدسات<br>الإسلامية |
| 0.57                           | 31                                    | الزراعة                                |
| 0.11                           | 6                                     | الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات         |
| 0.02                           | 1                                     | المياه والري                           |
| 0.09                           | 5                                     | العدل                                  |
| 0.22                           | 14                                    | الصناعة والتجارة                       |
| 100                            | 5439                                  | المجموع                                |

#### 8. نمط الجمعيات المسجلة ومنوالها على مستوى المحافظات والأقاليم:

أكثرية الجمعيات المسجلة من النوع الخيري، وتظهر معطيات الجدول رقم 4 منوال هذه الجمعيات على مستوى المحافظات وهو محافظة العاصمة (32.94%)، وعلى مستوى الأقاليم وهو إقليم الوسط (53.48%).

الجدول (4): توزيع الجمعيات الخيرية في الأردن على المحافظات وفق عددها<sup>(36)</sup> المقدر حتى النصف الأول من عام 2017

(36) وزارة التنمية الاجتماعية، الجمعيات الخيرية، تقرير غير منشور، 2017 .

| المحافظة                               | عدد الجمعيات المقدر<br>حتى النصف الأول من<br>عام 2017 | % الجمعيات من<br>مجموعها المقدر<br>حتى النصف الأول<br>من عام 2017 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| العاصمة                                | 1110                                                  | 32.94                                                             |
| الزرقاء                                | 311                                                   | 9.23                                                              |
| البلقاء                                | 171                                                   | 5.7                                                               |
| مادبا                                  | 189                                                   | 5.61                                                              |
| مجموع الجمعيات في محافظات إقليم الوسط  | 1781                                                  | 53.48                                                             |
| اريد                                   | 443                                                   | 13.15                                                             |
| المفرق                                 | 367                                                   | 10.89                                                             |
| جرش                                    | 97                                                    | 2.88                                                              |
| عجلون                                  | 158                                                   | 4.96                                                              |
| مجموع الجمعيات في محافظات إقليم الشمال | 1065                                                  | 31.88                                                             |
| الكرك                                  | 239                                                   | 7.09                                                              |
| معان                                   | 130                                                   | 3.86                                                              |
| الطفيلة                                | 82                                                    | 2.43                                                              |
| العقبة                                 | 73                                                    | 2.17                                                              |
| مجموع الجمعيات في محافظات إقليم الجنوب | 524                                                   | 15.55                                                             |
| مجموع الجمعيات في محافظات المملكة      | 3370                                                  | 100                                                               |

## 9. أثر أزمة اللجوء السوري في تسجيل الجمعيات بالأردن:

ترتب على اندلاع الصراعات المسلحة في سوريا منذ عام 2011 ، قدوم حوالي مليون و 300 ألف سوري إلى الأردن؛ للبحث عن الأمن والأمان فيه بالرغم من عدم توقيعه على الاتفاقية

الدولية للاجئين<sup>(37)</sup>). وتشير نتائج التعداد العام للسكان والمساكن 2015<sup>(38)</sup> إلى تباين معدلات إقامة السوريين في محافظات المملكة، ففي محافظة العاصمة بلغت نسبتهم (34.42%)، بينما في محافظة البلقاء فقد بلغت نسبتهم (2.21%)، أما في محافظة الزرقاء فقد بلغت نسبتهم (13.85%)، وفي محافظة مادبا فقد بلغت نسبتهم (1.16%)، بينما في محافظة اربد فقد بلغت نسبتهم (27.14%)، أما في محافظة المفرق فقد بلغت نسبتهم (16.43%)، وفي محافظة جرش بلغت نسبتهم (0.86%)، بينما في محافظة عجلون فقد بلغت نسبتهم (1.15%)، أما في محافظة الكرك فقد بلغت نسبتهم (1.35%)، وفي محافظة الطفيلة فقد بلغت نسبتهم (0.15%)، بينما في محافظة معان فقد بلغت نسبتهم (0.67%)، أما في محافظة العقبة فقد بلغت نسبتهم (0.62%).

وأسهمت أزمة اللجوء السوري، التي يتعرض لها الأردن منذ عام 2011 في زيادة عدد الجمعيات، ففي محافظة المفرق المحاذية على الحدود الأردنية السورية، فقد تضاعف عدد الجمعيات حوالي أربعة إضعاف، فقبل عام 2011 كان عدد الجمعيات في المحافظة (98) جمعية، بينما في عام 2017 فقد أصبح عدد الجمعيات في المحافظة (367) جمعية<sup>(39)</sup>، بنسبة تغير قدرها (274.48%)، ومرد ذلك قد يكون الانتفاع من المساعدات النقدية والعينية المقدمة للاجئين السوريين من الجهات المانحة، والمتبرعين القادمين من دول الخليج العربي.

## 10. دعم الجمعيات من خارج الأردن وداخله:

يجوز للجمعيات بموجب قانون الجمعيات النافذ الحصول على نوعين من الدعم، الأول خارجي من الدول الشقيقة والصديقة ومنظمات الأمم المتحدة ومثيلاتها المجتمعية المدنية العالمية، والثاني داخلي من صندوق دعم الجمعيات.

---

<sup>(37)</sup>: وجيه عزايذة ، وكالات الأمم المتحدة المعنية بقضايا اللجوء الإنساني وحدود التداخل بين ادوارها ومهامها واثرها في الدول المستضيفة للاجئين، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني حول اللاجئين في الشرق الأوسط ، عمان، أيار 2017 .

<sup>(38)</sup>: دائرة الإحصاءات العامة، تقرير النتائج الرئيسية للتعداد العام للسكان والمساكن 2015 ، 2016 ، ص 15 .

<sup>(39)</sup>: وزارة التنمية الاجتماعية، قطاع الجمعيات: الواقع والتحديات (تقرير غير منشور)، مرجع سبق ذكره.

وفي عام 2016 <sup>(40)</sup> فقد حصلت 323 جمعية أو ما نسبته (5.93%) من مجموع الجمعيات، أكثرها من النوع الخيري (76.21%)، على تمويل اجنبي بقيمة إجمالية قدرها (20.253866) مليون دينار أردني، أكثره من الولايات المتحدة الأمريكية (15.68%) وأقله من اليابان (0.58%).

أما في نفس العام فقد أعلن صندوق دعم الجمعيات عن منحه للجمعيات، التي تقدم إليها (320) جمعية، حصلت (76) منها على تلك المنح البالغ قيمتها (382) ألف. وفي شهر إيار من عام 2017 <sup>(41)</sup> فقد أعلن صندوق دعم الجمعيات بسجل الجمعيات عبر وسائل الاتصال المختلفة عن تقديمه منح للجمعيات لم يتنافس عليها سوى (258) جمعية، حصلت عليها (82) جمعية شكلت ما نسبته (4.74%)، علما بأن قيمة المنح المقدمة لهذه الجمعيات بلغت (330) ألف دينار أردني. وإضافة إلى منح المشاريع المقدمة للجمعيات من قبل صندوق دعم الجمعيات، فهناك الدعم النقدي الذي يقدمه الصندوق، استفادت منه في عام 2016 (40) جمعية بمبلغ (43) ألف دينار، وفي عام 2017 (101) جمعية بمبلغ (101) ألف دينار أردني <sup>(42)</sup>.

وبناء على ما سبق يتضح مايلي: قلة نسبة (6%) الجمعيات التي تحصل على مشاريع التمويل الأجنبي، انخفاض معدل (5%) الجمعيات التي تحصل على منح المشاريع من صندوق دعم الجمعيات، ارتفاع نسبة التغير في الجمعيات التي حصلت على منح المشاريع والدعم النقدي من صندوق دعم الجمعيات؛ لبلوغها (7.89%) و (152.5%) على التوالي، وكبر حجم التمويل الأجنبي (20 مليون دينار أردني) السنوي للجمعيات مقارنة بصغر نظيره الحكومي (نصف مليون دينار أردني).

## ثانيا: الإطار العملي:

---

(40): المرجع السابق.

(41): صندوق دعم الجمعيات، عدد الجمعيات الحاصلة على منح من صندوق دعم الجمعيات في عام 2017 ، تقرير غير منشور، 2017

(42): صندوق دعم الجمعيات، عدد الجمعيات الحاصلة على دعم نقدي من صندوق دعم الجمعيات في عامي 2016 و 2017 ، تقرير غير منشور، 2017

لِلدراسة إطارها العملي الذي يوضح مبرراتها وأهميتها وأهدافها ومشكلتها البحثية ومنهجيتها ونتائجها واستنتاجاتها وتوصياتها ومقترحاتها.

أ. مبررات الدراسة وأهميتها وأهدافها ومشكلتها البحثية ومنهجيتها:

### 1. مبررات الدراسة:

أ. وفرة المصادر والمراجع الموثوقة عن وضع الجمعيات في الأردن، التي لا تتطلب سوى تجمعها وبيان المشترك بينها؛ لأغراض الاستفادة منها في تحليل بيئة الجمعيات والتخطيط لها.

ب. وفرة البيانات الكمية عن الجمعيات في الأردن، التي لا تحتاج سوى معالجتها إحصائياً وتوظيف نتائجها في عمليات التخطيط والمراقبة والتقييم.

ت. مساعدة مجلس إدارة سجل الجمعيات الأردني في مهمة إعداد البرامج والخطط للنهوض بأوضاع الجمعيات، علماً بأنها من وردت في المادة الرابعة من قانون الجمعيات النافذ والمجلس لم ينفذها بالرغم من مرور عشر سنوات على تأسيسه.

ث. عدم وجود استراتيجية وطنية أردنية للجمعيات تنهض على مواطن القوة الداخلية للجمعيات وفرصها الخارجية.

### 2. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من بعدها التطبيقي، الذي تعبر عنه مخرجاتها المتوقعة التالية:

أ. قائمة بإيجابيات الجمعيات وسلبياتها، مستمدة من خلال تطبيق منهج تحليل النظام،

قد تفيد الجمعيات والجهات المعنية بتسجيلها وتقييمها والإشراف عليها ودعمها .

ب. قائمة بمواطن القوة والضعف الداخلية للجمعيات وأخرى بالفرص والتحديات

الخارجية للجمعيات، مستمدة من خلال تطبيق منهج التحليل الرباعي (pestl)، قد

تفيد سجل الجمعيات في عمليات التخطيط للجمعيات ومراقبتها وتقييمها.

ت. استراتيجية وطنية أردنية (مقترحة) للجمعيات، ممكن تبنيها من قبل سجل الجمعيات.

### 3. أهداف الدراسة:

للداسة هدفها العام، التي تحاول تحقيقه من خلال إجابتها عن السؤال التالي: ما نتائج تحليل بيئة الجمعيات في الأردن بموجب طريقتي (pestl) والنظام المتعدد الأبعاد، التي تقود إلى إعداد استراتيجية للجمعيات ممكن تنفيذها ومراقبتها وتقييمها من قبل مجلس إدارة سجل الجمعيات؟.

- كما للدراسة ثلاثة أهداف خاصة، جاءت على هيئة أسئلة تحاول الإجابة عنها، وهي:
- أ. ما مؤشرات أداء ومصادر تحقق نظام الجمعيات الأردني، التي تعكس إيجابيات وسلبيات مدخلاته وعملياته ومخرجاته؟.
  - ب. ما مواطن القوة والضعف الداخلية للجمعيات وفرصها وتحدياتها الخارجية من منظور نظامها (pestl) ذو الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية؟.
  - ت. ما مكونات استراتيجية الجمعيات في الأردن، المستمدة من نتائج تحليل بيئتها بموجب طريقتي (pestl) والنظام المتعدد الأبعاد؟.

#### 4. مشكلة الدراسة:

للجمعيات في الأردن بيئتها الداخلية والخارجية، التي تعكس إيجابياتها وسلبياتها، مواطن قوتها الداخلية وفرصها الخارجية، مواطن ضعفها الداخلية وتحدياتها الخارجية، الممكن تشخيصها وتقييمها والتدخل بها من خلال استعمال ما يناسبها من الطرق التحليلية المتعارف عليها. لهذا فقد جاءت هذه الدراسة لتحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط لها، أو للإجابة عن سؤالها الرئيسي والأسئلة الفرعية المتفرعة عنه، المشار إليه في بند أهدافها، على اعتبار أنه يشكل جوهر مشكلتها البحثية.

وللدراسة مصطلحاتها المحورية، وهي:

أ. **الجمعية:** مجموعة من الأفراد الطبيعيين أو الاعتباريين أو الطبيعيين والاعتباريين ينظمون صفوفهم لتحقيق أهدافهم، التي تعترف بها أجهزة الدولة التنفيذية والقضائية والتشريعية، ويترتب عليها نشوء مؤسساتهم، التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المجتمعية الأخرى خصائصها المتمثلة في تنظيمها الذاتي واستقلالها التام عن الحكومة وعدم عدم توارث أعضائها للمناصب في هيئاتها الإدارية ومساواتها في الفرص المتاحة أمام أعضائها و تمحورها حول التنمية والتحديث وتمسكها بالديمقراطية وقبولها لمبدأ التعددية من خلال إيمانها بالتنوع والاختلاف.

ب. **بيئة الجمعية:** الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالجمعية وتؤثر وتتأثر بها، وقد تكون وجهتها إيجابية أو سلبية، ومستواها قد يكون قوي أو متوسط أو ضعيف، ونوعها قد يكون قوة أو ضعف أو فرصة أو تهديد، ومصدرها قد يكون سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي أو تقني أو تشريعي.

ت. **تحليل النظام:** منهج علمي قوامه النظر إلى الأشياء كنظم في سياق مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وبما أن الجمعيات شيء ملموس فهي تشكل نظاما يمكن تحليله في ضوء مدخلاته وعملياته ومخرجاته.

ث. **التحليل الرباعي (Pestl) أو نظام المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية:** طريقة علمية تستعمل في التخطيط الاستراتيجي، هدفها تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية للمؤسسات وفرصها وتحدياتها الخارجية في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية.

## 5. منهجية الدراسة:

استعمل في الدراسة المدخل الإداري لتحليل بيئة الجمعيات ممثلاً بطرقتي التحليل الرباعي (Pestl) وتحليل النظام في ضوء مدخلاته وعملياته ومخرجاته، والمنهج الكمي والنوعي، المشار إليهما في الإطار النظري. فلاجابة عن السؤال الفرعي الأول للدراسة، فقد جمعت مؤشرات أداء ومصادر تحقق نظام الجمعيات الأردني من المصادر والمراجع المشار إليهما في

الإطار النظري، وقرئ مدلولها الكمي من منظور الترجيح، الذي يفيد بأن بيئة الجمعيات إيجابية أو قوية إن كان عدد إيجابياتها أكبر من مثيله بالنسبة لسلبياتها وبأن بيئة الجمعيات سلبية أو ضعيفة إن كان عدد سلبياتها أكبر من نظيره بالنسبة لإيجابياتها. بينما للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني، فقد جمعت الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية للجمعيات في الأردن ومؤشرات ومصادر التحقق لكل منها من المصادر والمراجع المشار إليهما في الإطار النظري، وصنف كل منها من منظور مواطن القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية، وقرئ مدلولها الكمي من منظور الترجيح، الذي يفيد بأن بيئة الجمعيات إيجابية أو قوية إن كان عدد مواطن قوتها الداخلية وفرصها الخارجية أكبر من مثيله بالنسبة لمواطن ضعفها الداخلية وتحدياتها الخارجية بأن بيئة الجمعيات سلبية أو ضعيفة إن كان عدد مواطن ضعفها الداخلية وتحدياتها الخارجية أكبر من نظيره بالنسبة لمواطن قوتها الداخلية وفرصها الخارجية. أما للإجابة عن السؤال الثالث، فقد أعدت خطة استراتيجية للجمعيات في الأردن بناء على نتائج التحليل المتعدد لبيئة الجمعيات، لها رؤية ورسالة وقيم وسياسات وأهداف ذكية لكل منها مؤشرات أداء ومصادر تحقق.

وعلاوة على ما ذكر، فقد كان للدراسة طرقها البحثية المتمثلة في تحليل مضمون الوثائق والمقابلات الفردية والمقارنات المعيارية والملاحظة المقصودة والتحليل المتوافر للبيانات الكمية والمعلومات النوعية، وأساليب معالجتها الإحصائية المتمثلة في التكرارات الخام والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والسلاسل الزمنية .

## **ب. نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها ومقترحاتها:**

### **1. نتائج الدراسة:**

أظهرت إجابة السؤال الفرعي الأول للدراسة التي تعكسها معطيات الجدولين 5 و 6 ، بأن إيجابيات (32 إيجابية) مدخلات نظام الجمعيات الأردني أقل من سلبياته (46 سلبية)، وبأن إيجابيات (7 إيجابيات) عمليات النظام مدار البحث أقل من سلبياته (13 سلبية)، مما يدل على طبيعة مخرجات النظام محل الدراسة وهي الجمعيات التي تحيط بها ظروفها السلبية ونسبيتها (60.20%) أكثر ظروفها الإيجابية البالغ نسبتها (39.80%).



وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع مثيلاتها التي خلصت إليها تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول أستمادة منظمات المجتمع المدني في الأردن خلال السنوات 2011 و 2012 و 2015 ، ودراسة هاجر نصار.

**الجدول(5): إيجابيات الجمعيات في الأردن وسلبياتها من منظور تحليل مدخلات نظمها**

| المدخلات | مؤشرات الأداء ومصادر التحقق من إيجابيات الجمعيات وسلبياتها                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | الإيجابيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | السلبيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| التشريع  | كفالة الدستور لحق الاردنيين في تأليف الجمعيات والانضمام إليها بحسب المدة 16 منه.                                                                                                                                                                                                                                                                         | جواز قانون الجمعيات النافذ لغير الأردنيين تأسيس الجمعيات والانضمام إليها بموجب موافقة مجلس الوزراء ، مما يشكل مخالفة دستورية ؛ كون المادة 16 من الدستور لم تشير إلى غير الأردنيين .                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|          | فاعلية قانون الجمعيات النافذ وكفاءته، على مستوى تسجيل الجمعيات البالغ متوسطها السنوي(419.77) جمعية، وحل الجمعيات البالغ معدلها السنوي(89.33) جمعية، وتلقي الجمعيات للدعم من صندوق دعم الجمعيات البالغ متوسطها السنوي على مستوى المنح والدعم النقدي(79)و(70.5) جمعية على التوالي، وحصول الجمعيات على التمويل الاجنبي البالغ عددها في عام 2016(323) جمعية. | إحالة قانون الجمعيات النافذ بعض قضايا الجمعيات إلى نظمه(نظام الاتحادات رقم 2010، النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات رقم 57 لسنة 2011، نظام الجمعيات الخاصة) وتعليماته (تعليمات تصنيف الجمعيات، تعليمات الوزارة المختصة بالجمعيات، تعليمات توفيق أوضاع الجمعيات، تعليمات الإنفاق ودعم الجمعيات من أموال صندوق دعم الجمعيات، تعليمات أسس ومعايير اختيار الجمعيات)، مما قد يخالف نص المادة 16 من الدستور التي يقول منطوقها تؤلف الجمعيات بمقتضى القانون وليس بمقتضى نظمه وتعليماته. |
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | تأثر قانون الجمعيات النافذ بتشريعات من مراتب القوانين(العقوبات ، الجرائم الاقتصادية، غسيل الأموال، والجرائم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                             |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| الإلكترونية) والنظم ( جمع التبرعات للوجوه الخيرية).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                             |          |
| <p>خلو قانون الجمعيات النافذ من المبادئ المثالية التي تثيرها تقارير المركز الوطني لحقوق الإنسان، مثل: اشهار الجمعيات بدلا من تسجيلها، وإناطة عملية حل الجمعيات بالسلطة التنفيذية وليس السلطة القضائية، وتدخل السلطة التنفيذية بالجمعيات من خلال تعيين هيئات إدارية مؤقتة لها وفرض عقوبات الإنذار عليها وحلها ( بالرغم من إن قرار الحل إداري ويقبل الطعن لدى المحكمة الإدارية) والتحكم بمشاريع تمويلها من الدعم الخارجي.</p> |                                                                                                             |          |
| <p>قلة عدد ممثلي الجمعيات ( اربعة اعضاء) في مجلس إدارة سجل الجمعيات، مقارنة مع كبر عدد ممثلي المؤسسات الحكومية (سبعة أعضاء).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>شمول ممثلي الجمعيات في عضوية مجلس إدارة سجل الجمعيات بمقتضى المادة الرابعة من قانون الجمعيات النافذ.</p> |          |
| <p>غياب معايير اختيار ممثلي الجمعيات في مجلس إدارة سجل الجمعيات، فمن يختارهم رئيس المجلس، أما من يوافق على تعيينهم فهو مجلس الوزراء.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                             |          |
| <p>غياب التوافق بين ممثلي الحكومة والجمعيات على مشاريع التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات، كما حدث بالنسبة لمشروع قانون الجمعيات في عام 2016.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>إشراك الحكومة لممثلي الجمعيات في عملية إعداد مشاريع التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات.</p>                 |          |
| السلبات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الإيجابيات                                                                                                  | المؤسسات |

|              |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سجل الجمعيات | وضوح مهام مجلس إدارة سجل الجمعيات؛ للنص صراحة عليها في المادة الرابعة من قانون الجمعيات.                                                                                 | توجيه مهام مجلس إدارة سجل الجمعيات بالتشريع وليس بالرؤية؛ لعدم حيازته على استراتيجية لعمله.                                                                                                                       |
|              | نص المادة الرابعة من قانون الجمعيات النافذ على أسماء بعض الوزارات المختصة في مجلس إدارة سجل الجمعيات .                                                                   | عدم نص المادة الرابعة من قانون الجمعيات النافذ على اسم وزارة التنمية الاجتماعية التي يقع في نطاقها الإشرافي ما نسبته (62%) من الجمعيات.                                                                           |
|              | تمثيل الجمعيات في مجلس إدارة سجل الجمعيات من خلال ممثليها الأربعة.                                                                                                       | عدم التوازن بين ممثلي المجلس من القطاعين العام والتطوعي، مما يؤثر على سيطرة الحكومة على المجلس.                                                                                                                   |
|              | قيام مجلس إدارة سجل الجمعيات بمهامه، وما يؤكد ذلك كبر متوسطات الجمعيات المسجلة والمحلولة وحدوث التغير الإيجابي في نسب الجمعيات المتلقية للدعم من قبل صندوق دعم الجمعيات. | عدم تمكن مجلس إدارة سجل الجمعيات من الاستجابة لأولويات تطوير العمل التطوعي الواردة في وثيقة رؤية الأردن 2025 بالرغم من مرور 3 سنوات على إطلاق هذه الوثيقة.                                                        |
|              |                                                                                                                                                                          | عدم تمكن مجلس إدارة سجل الجمعيات من الاستجابة لأولويات تطوير العمل التطوعي الواردة في الخطة الوطنية الأردنية الشاملة لحقوق الإنسان للسنوات 2016-2025 ومن أهمها أولوية تعديل قانون الجمعيات النافذ <sup>(43)</sup> |
|              | حيازة المجلس على أمانة فنية تتمثل في مديرية سجل الجمعيات ومديرية صندوق دعم الجمعيات.                                                                                     | ضعف موارد الأمانة الفنية للمجلس لاسيما المالية منها مقارنة بكبر حجم عمل تلك الأمانة ونطاقها إشرافي                                                                                                                |

(43): المنسق الحكومي لحقوق الإنسان، الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان للسنوات 2016-2025 ، 2016 .

|                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <p>قلة عدد أعضاء الهيئات العامة للجمعيات، وما يؤكد ذلك شيوع ثقافة التزكية (63%) فيها حين إفراز أعضاء هيئاتها الإدارية.</p>                    | <p>زيادة متوسط عدد أعضاء هيئاتها العامة عن مثيله عند سنة تسجيلها بنسبة (285%).</p>                                                  | <p>الجمعيات</p> |
| <p>بقاء غالبية الجمعيات على الحد الأدنى من من مؤسسيها.</p>                                                                                    |                                                                                                                                     |                 |
| <p>ضعف القدرة التنظيمية للجمعيات التي وصفتها تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالاستدامة بالمعاقاة</p>                                | <p>مقدرة الجمعيات على التنظيم الذاتي، كما يظهر من هياكلها التنظيمية وعضويتها في الاتحادات.</p>                                      |                 |
| <p>ضعف قدرة الجمعيات على مناصرة بعضها والدفاع عن قضاياها التي وصفتها تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالاستدامة بالمعاقاة.</p>       |                                                                                                                                     |                 |
| <p>ضعف قدرة الجمعيات على تشكيل الائتلافات فيما بينها بالرغم من جوازه قانونا</p>                                                               |                                                                                                                                     |                 |
| <p>ضعف أداء الجمعيات في مجال إدارة العمليات وفقا لنتائج دراسة هاجر نصار؛ لبلوغه (21.29%).</p>                                                 | <p>تقديم الجمعيات للخدمات التي تتصف بطابعها المتطور وفقا لتقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية خلال سنوات الفترة 2011-2015.</p> |                 |
| <p>عدم حصول سوى جمعيتين على جوائز الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء والشفافية خلال المرحلة الثامنة، وهما جمعية تنظيم الأسرة وتكية أم علي.</p> |                                                                                                                                     |                 |
| <p>كثرة الجمعيات التي تطلب من الديوان الملكي والحكومة بناء مقار لها.</p>                                                                      | <p>امتلاك الجمعيات للبنية التحتية التي تتصف بطابعها المتطور وفقا لتقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.</p>                     |                 |
| <p>عدم حيازة ما نسبته (25%) من الجمعيات على مقار دائمة لها.</p>                                                                               |                                                                                                                                     |                 |
| <p>ضعف الاستدامة المالية للجمعيات التي وصفتها تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالاستدامة بالمعاقاة.</p>                              | <p>اعتماد أكثرية الجمعيات (77%) على التبرعات كمصدر رئيس لإيراداتها</p>                                                              |                 |
|                                                                                                                                               | <p>مقدرة (6%) من الجمعيات على</p>                                                                                                   |                 |

|                            |                                                                                                                   |                                                                                                                        |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | معاونة(31%) من الجمعيات من العجز المالي.                                                                          | جذب التمويل الأجنبي البالغ قيمته في عام 2016 حوالي 20 مليون دينار أردني.                                               |
|                            | عدم مقدرة (94%) من الجمعيات من الحصول على التمويل الاجنبي.                                                        |                                                                                                                        |
|                            | عدم مقدرة (95%) من الجمعيات من الحصول على منح من صندوق دعم الجمعيات، البالغ معدلها السنوي(357.5) ألف دينار أردني. |                                                                                                                        |
|                            | شروع الفساد في بعض الجمعيات، مما قد يؤثر على تلويت الصورة العامة للجمعيات كافة.                                   | وضوح الصورة العامة للجمعيات لدى وسائل الإعلام التي تتصف بطابعها المتطور وفقا لتقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية |
| الوزارات المختصة بالجمعيات | عدم وجود وحدات إدارية تعنى بشؤون الجمعيات في أكثرية الوزارات المختصة.                                             | ورود دور الوزارات المختصة في قانون الجمعيات وتعليمات الوزارة المختصة الصادرة بمقتضاه.                                  |
|                            | غياب الربط الإلكتروني بين سجل الجمعيات والوزارات المختصة من جهة وبين مراكز الوزارات المختصة وميدانها من جهة أخرى. |                                                                                                                        |
|                            | عدم حصول غالبية الوزارات المختصة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية .                  | المشاركة الدورية للوزارات المختصة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.                          |
|                            | غياب أثر برامج قدرات الوزارات المختصة وموظفيها.                                                                   | بناء سجل الجمعيات لقدرات الوزارات المختصة وموظفيها.                                                                    |
|                            | السلبيات                                                                                                          | الإيجابيات                                                                                                             |
| مقدموا الخدمات             | غياب مسوح قياس رضا موظفي سجل الجمعيات.                                                                            | حيازة موظفي سجل الجمعيات على بطاقات وصف وظائفهم.                                                                       |
|                            | غياب مسوح قياس أثر تدريب موظفي سجل الجمعيات في أدائهم الفردي                                                      | كثرة فرص التدريب المتاحة أمام موظفي سجل الجمعيات.                                                                      |

|                                                                                                           |                                                                                                                                               |                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| والمؤسسي.                                                                                                 |                                                                                                                                               |                                    |
| عدم ربط الحوافز المقدمة لموظفي سجل الجمعيات بمستوى أدائهم الفعلي، بدليل حصولهم جميعاً على نفس قيمة الحافز | حصول موظفي سجل الجمعيات على الحوافز المالية.                                                                                                  |                                    |
| عدم ربط الحوافز المقدمة لموظفي المختصة بمستوى أدائهم الفعلي.                                              | حصول موظفي الوزارات المختصة على الحوافز المالية من سجل الجمعيات.                                                                              | مقدموا الخدمات في الوزارات المختصة |
| غياب مسح قياس أثر تدريب موظفي الوزارات المختصة في أدائهم الفردي والمؤسسي.                                 | كثرة فرص التدريب المتاحة أمام موظفي الوزارات المختصة.                                                                                         |                                    |
| غياب مسح قياس رضا موظفي الوزارات المختصة.                                                                 | حيازة بعض موظفي الوزارات المختصة على بطاقات وصف وظائفهم.                                                                                      |                                    |
| غياب مهنة العمل الاجتماعي <sup>(44)</sup> .                                                               |                                                                                                                                               |                                    |
| غياب مهنة العمل الاجتماعي                                                                                 | حصول العاملين في الجمعيات التي تربطها اتفاقيات شراكة مع وزارة التنمية الاجتماعية على رواتب مرتفعة تضاهي مثيلاتها لنظرائهم الموظفين الحكوميين. | مقدموا الخدمات في الجمعيات         |
| <b>السلبات</b>                                                                                            | <b>الإيجابيات</b>                                                                                                                             | <b>متلقوا الخدمات</b>              |
| عدم ترخيص قرابة (31%) من الجمعيات لمراقبتها الخدمية.                                                      | نمو أعداد متلقي خدمات الجمعيات بنسبة (9.379%) في العام 2015 قياساً إلى العام 2014، ومثيله بالنسبة لخدمات الإحالة والتوعية في بعض المجالات.    |                                    |
| تراجع أعداد المتلقين لخدمات الجمعيات في مجالات تمويل المشاريع الصغيرة ودور الحضانة ورياض الأطفال والتوعية |                                                                                                                                               |                                    |

<sup>(43)</sup>: فواز رطروط، أهداف مهنة العمل الاجتماعي الأردني وأنشطتها التنفيذية والتغذية الراجعة عليهما من وجهة نظر بعض الأكاديميين والممارسين الاجتماعيين، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث التخصصية، المجلد 2، العدد 2، تموز 2017 .

|                   |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                                                                                                      | <p>في مجال مخاطر الزواج المبكر والتوعية في مجال الاتجار بالبشر وخدمات التدريب وبناء القدرات والتوعية في مجال التسرب المدرسي والتوعية في مجال التغذية الأساسية والرضاعة الطبيعية وخدمات التوعية الوالدية والتدريب المهني</p> |
| الموازنات المالية | رضا متلقي خدمات الجمعيات عن الجمعيات بمستوى متوسط وفق نتائج دراسة هاجر نصار                                          | عدم قياس الجمعيات لمعدلات رضا متلقي خدماتها                                                                                                                                                                                 |
|                   | الإيجابيات                                                                                                           | السلبيات                                                                                                                                                                                                                    |
|                   | تقديم الجمعيات لتقاريرها المالية والإدارية لهيئاتها العامة بمقتضى القانون.                                           | ضعف الاستدامة المالية للجمعيات التي وصفتها تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالاستدامة بالمعاقبة.                                                                                                                   |
| الخطط             | كثرة الفرص المتاحة أمام الجمعيات لزيادة موازناتها السنوية.                                                           | محدودية عدد الجمعيات التي تعتمد الفرص المتاحة لزيادة موازناتها السنوية .                                                                                                                                                    |
|                   | الإيجابيات                                                                                                           | السلبيات                                                                                                                                                                                                                    |
|                   | وضوح دور مجلس سجل الجمعيات في اصدار البرامج والخطط للنهوض بأوضاع الجمعيات؛ للنص صراحة عليه في قانون الجمعيات النافذ. | عدم تمكن مجلس إدارة سجل الجمعيات من إعداد استراتيجية لعمله. هدر مجلس إدارة سجل الجمعيات لفرصة استراتيجية عمله الممول مشروعها من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.                                                      |
| المجموع           | 32                                                                                                                   | 46                                                                                                                                                                                                                          |

الجدول(6): إيجابيات الجمعيات في الأردن وسلبياتها من منظور تحليل عمليات نظمها

| مؤشرات الأداء ومصادر التحقق من إيجابيات الجمعيات وسلبياتها                                                                                                       |                                                                                                                                        | العمليات الرئيسية |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| الإيجابيات                                                                                                                                                       | السلبيات                                                                                                                               |                   |
| <p>كبر متوسط الجمعيات المسجلة سنويا بموجب قانون الجمعيات رقم(52) لسنة 2008، مقارنة بصغر مثيله للجمعيات المسجلة سنويا بموجب قانون الجمعيات رقم(33) لسنة 1966.</p> | <p>رفض مجلس سجل الجمعيات تسجيل بعض الجمعيات دون تسبب ذلك، مما قد يعرض قراراته للفسخ أمام القضاء الإداري.</p>                           | التسجيل           |
|                                                                                                                                                                  | <p>استعمال سياسة تسجيل الجمعيات بدلا من سياسة إشهار الجمعيات</p>                                                                       |                   |
|                                                                                                                                                                  | <p>عدم شمول أحكام قانون الجمعيات النافذ للهيئات التطوعية الواقعة ضمن نطاق اختصاص وزارتي الأوقاف والشباب</p>                            |                   |
|                                                                                                                                                                  | <p>ارتفاع نسبة الجمعيات الخيرية(62%)، مقارنة بانخفاض نسب بقية أنواع الجمعيات الأخرى، مما ينفي عن الجمعيات صفة التنمية والتحديث.</p>    |                   |
| <p>كبر متوسط الجمعيات المسجلة سنويا بموجب قانون الجمعيات رقم(52) لسنة 2008</p>                                                                                   | <p>غياب دور القضاء في مجال حل الجمعيات.</p>                                                                                            | الحل              |
|                                                                                                                                                                  | <p>كبر حجم صلاحيات السلطة التنفيذية في مجال حل الجمعيات.</p>                                                                           |                   |
| <p>حصول ما نسبته(6%) من الجمعيات على التمويل الاجنبي</p>                                                                                                         | <p>مخالفة آلية التمويل الأجنبي التي أعلنت عنها الحكومة في عام 2015 لقانون الجمعيات النافذ.</p>                                         | الدعم             |
|                                                                                                                                                                  | <p>عدم حصول ما نسبته(94%) من الجمعيات على التمويل الأجنبي، مما يؤثر على ضعف وعي القائمين على هذه الجمعيات بفرصها المالية المتاحة .</p> |                   |
|                                                                                                                                                                  | <p>كبر حجم التمويل الأجنبي المقدم للجمعيات؛ لبلوغه (20) مليون دينار أردني.</p>                                                         |                   |
| حصول ما نسبته(5%) من                                                                                                                                             | عدم ورود أسس ومعايير منح المشاريع                                                                                                      |                   |



|                                                                                                                                                    |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجمعيات على منح مشاريع من صندوق دعم الجمعيات                                                                                                      | الجمعيات في قانون الجمعيات ، والاستعاضة عنها بتعليمات تصدر بقرار من مجلس الوزراء عرضة للتعديل والتغيير .              |
| عدم حصول ما نسبته (95%) من الجمعيات على منح المشاريع من صندوق دعم الجمعيات، مما يؤثر على ضعف وعي القائمين على هذه الجمعيات بفرصها المالية المتاحة. | قلة الحجم النقدي للمنح المقدمة للجمعيات؛ لبلوغ معدلها (357.5) ألف دينار أردني.                                        |
| حصول ما نسبته (2%) من الجمعيات على دعم نقدي من صندوق دعم الجمعيات.                                                                                 | عدم ورود أسس ومعايير الدعم النقدي للجمعيات في قانون الجمعيات النافذ، والاستعاضة عنها بتعليمات عرضة للتعديل والتغيير . |
| قلة حجم الدعم النقدي المقدم للجمعيات؛ لبلوغ معدل (71) ألف دينار أردني.                                                                             |                                                                                                                       |
| المجموع                                                                                                                                            | 7                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                    | 13                                                                                                                    |

بينما إجابة السؤال الفرعي الثاني، التي توضحها معطيات الجدول رقم 7، فقد أظهرت كثرة الظروف السلبية (76 ظرف سلبي) المحيطة بالجمعيات من داخلها (29 موطن ضعف داخلي) وخارجها (47 تهديد خارجي)، مقارنة مع قلة الظروف الإيجابية (54 ظرف إيجابي) المحيطة بها من داخلها (21 موطن قوة داخلي) وخارجها (33 فرصة خارجية)، مما يشير إلى أن بنيتها ذات طبيعة سلبية (58.46%) وليست إيجابية (41.54%).

وتؤكد هذه النتيجة صحة سابقتها الأولى المشار إليها آنفاً، وصحة أيضاً سابقتها الواردة في تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول استدامة منظمات المجتمع المدني في الأردن خلال السنوات 2011 و 2012 و 2015 .

**الجدول(7): تحليل بيئة الجمعيات في الأردن من منظور أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية**

| تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات من منظور بعدها السياسي                     |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البيئة الداخلية                                                                     |                                                                                                                                                         |
| مواطن القوة وعددها(6)                                                               | مواطن الضعف وعددها(9)                                                                                                                                   |
| حياة الجمعيات على هياكل تنظيمية، قاعدتها هيئاتها العامة، وقمتها هيئاتها الإدارية.   | ضعف القدرة التنظيمية للجمعيات.                                                                                                                          |
| اختيار أعضاء الهيئات العامة للجمعيات لأعضاء هيئاتها الإدارية.                       | استعمال أكثرية الهيئات العامة للجمعيات لآلية التزكية بدلا من آلية الاقتراع الحر .                                                                       |
| مراقبة وتقييم الهيئات الإدارية للجمعيات من قبل هيئاتها العامة.                      | صغر حجم الهيئات العامة لأكثرية الجمعيات، الذي قد يؤثر في ضعف مساءلتها للهيئات الإدارية.                                                                 |
| تمثيل الجمعيات في مجلس إدارة سجل الجمعيات بأربعة أعضاء.                             | قلة عدد ممثلي الجمعيات في مجلس إدارة سجل الجمعيات، مقارنة بكبر مثيله لممثلي الحكومة.                                                                    |
|                                                                                     | غياب معايير اختيار ممثلي الجمعيات في مجلس إدارة سجل الجمعيات.                                                                                           |
| انضمام الجمعيات لاتحادات محافظاتها واتحادها العام .                                 | مقاومة أعضاء الهيئات الإدارية للاتحادات للنصوص التشريعية التي تحدد المدة الزمنية لولايتها ، وتعبيرهم عن ذلك في بيانات صحفية يرسلوها لبعض وسائل الإعلام. |
|                                                                                     | ضعف مناصرة الجمعيات لبعضها.                                                                                                                             |
|                                                                                     | ضعف مقدرة الجمعيات على تشكيل الائتلافات فيما بينها بالرغم من جوازه قانونيا.                                                                             |
| مشاركة الجمعيات في إعداد مشاريع التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات التي تعدها الحكومة. | حدوث الانقسامات بين ممثلي الجمعيات حين نظرهم في مشاريع التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات.                                                                 |

| البيئة الخارجية                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفرص وعددها (13)                                                                          | التحديات وعددها (19)                                                                                                                                                                                |
| كفالة الدستور لحق الأردنيين في تأليف الجمعيات والانضمام إليها بمقتضى القانون.              | جواز قانون الجمعيات النافذ لغير الأردنيين تأسيس الجمعيات والانضمام إليها بموجب موافقة مجلس الوزراء، مما يشكل مخالفة دستورية؛ كون المادة 16 من الدستور لم تشير إلى غير الأردنيين.                    |
|                                                                                            | قابلية الجمعيات للاستغلال في عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب ، مما يتطلب تقييم موازنتها السنوية بشكل دوري                                                                                         |
|                                                                                            | كثرة القوانين والنظم والتعليمات ذات العلاقة بالجمعيات                                                                                                                                               |
| توقيع المملكة ومصادقتها على الاعلانات والمواثيق والاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بالجمعيات. | عدم تماشي قانون الجمعيات النافذ مع المعايير الدولية؛ لكونه يؤكد على التسجيل وليس على الإشهار، ويعظم من تدخل السلطة التنفيذية في شؤون الجمعيات، ويمحو دور السلطة القضائية كمصدر وحيد في حل الجمعيات. |
| المبادرات الملكية الخاصة بدعم الجمعيات.                                                    | اقتصار المبادرات الملكية على الجمعيات المقدمة للخدمات الاجتماعية.                                                                                                                                   |
| سجل الجمعيات.                                                                              | قلة عدد ممثلي الجمعيات في مجلس إدارة سجل الجمعيات، مقارنة بكبر مثيله لممثلي الحكومة.                                                                                                                |
|                                                                                            | عدم مقدرة الجمعيات على تسمية ممثليها في مجلس إدارة سجل الجمعيات.                                                                                                                                    |
| صندوق دعم الجمعيات.                                                                        | محدودية الدعم المقدم للجمعيات من قبل صندوق دعم الجمعيات.                                                                                                                                            |
| الدعم المقدم للجمعيات من قبل وزارتي التنمية الاجتماعية والتخطيط والتعاون الدولي.           | قلة عدد الجمعيات المستفيدة من الدعم الحكومي، مقارنة بكبر عددها.                                                                                                                                     |

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التقارير الدورية للمركز الوطني لحقوق الإنسان.                                               | عدم تماشي قانون الجمعيات النافذ مع المعايير الدولية؛ لكونه يؤكد على التسجيل وليس على الإشهار، ويعظم من تدخل السلطة التنفيذية في شؤون الجمعيات، ويمحو دور السلطة القضائية كمصدر وحيد في حل الجمعيات. |
| التمويل الأجنبي للجمعيات.                                                                   | تدخل بعض السفارات في الشأن السيادي للدولة الأردنية من خلال تذرعها بتسيير عمل الجمعيات وتقديم الدعم المالي لها.                                                                                      |
|                                                                                             | حصول بعض الجمعيات على التمويل الاجنبي بدون موافقات الحكومة، الذي قد يقود إلى حلها.                                                                                                                  |
|                                                                                             | الأهداف العالمية للتنمية المستدامة خلال سنوات الفترة 2016-2030.                                                                                                                                     |
| الانتخابات النيابية وما تفرزه من نواب مناصرين لقضايا الجمعيات.                              | بروز ظاهرة المال السياسي خلال فترة الانتخابات النيابية، التي قد تؤثر سلبا في الجمعيات.                                                                                                              |
| قدوم اللاجئين السوريين إلى الأردن بموجب مذكرة تفاهم موقعة ما بين الحكومة والمفوضية السامية. | عدم توقيع الأردن على الاتفاقية الدولية للاجئين.                                                                                                                                                     |
| جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز.                                                          | الامتنال لأسس ومعايير جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز.                                                                                                                                            |
| تنامي معدلات الفقر والبطالة والتفكك الأسري والعنف الأسري وغيرها                             | ضعف قدرة إدارة التحولات الاجتماعية (45)                                                                                                                                                             |
|                                                                                             | غياب مهنة العمل الاجتماعي.                                                                                                                                                                          |
| ملاحظات لجان حقوق الإنسان بالأمم المتحدة على أداء الأردن في مجال الحقوق المدنية             | طول فترة عملية تصويب الحكومة لملاحظات لجان حقوق الإنسان .                                                                                                                                           |

(43): فوز رطروط، تقييم إدارة التحولات الاجتماعية في الدول العربية، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث التخصصية، المجلد 2، العدد 1، نيسان 2017 .

|                                                                                                                                                   |                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| والسياسية.                                                                                                                                        |                                                                                              |
| تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات من منظور بعدها الاقتصادي                                                                                 |                                                                                              |
| البيئة الداخلية                                                                                                                                   |                                                                                              |
| مواطن القوة وعددها (6)                                                                                                                            | مواطن الضعف الداخلي وعددها (9)                                                               |
| تنوع مصادر موازنات الجمعيات .                                                                                                                     | ضعف الاستدامة المالية للجمعيات.                                                              |
| تطور البنية التحتية للجمعيات، مما يزيد من أموالها المنقولة وغير المنقولة.                                                                         | عدم حيازة ما نسبته (25%) من الجمعيات على مقار لها.                                           |
| تطور الخدمات التي تقدمها الجمعيات، مما يمكنها من الحصول على بدل الخدمات وتوظيفه لصالح موازناتها.                                                  | عدم قيام ما نسبته (31%) من الجمعيات بعملية ترخيص مرافقها الخدمية.                            |
|                                                                                                                                                   | ضعف أداء الجمعيات في مجال إدارة العمليات.                                                    |
| إقرار الهيئات العامة للجمعيات لتقاريرها المالية.                                                                                                  | معاناة ما نسبته (31%) من الجمعيات من عجز موازناتها.                                          |
|                                                                                                                                                   | ضعف أداء الجمعيات في مجال الإدارة المالية؛ لبلوغه (31.32%) بحسب نتائج دراسة هاجر نصار.       |
| مقدرة الجمعيات على تشغيل المؤهلين في مرافقها مما يحد من ارتفاع معدلات البطالة والفقر.                                                             | غياب معايير انتقاء العاملين في المرافق الخدمية للجمعيات، مما يفسح المجال للوساطة والمحسوبية. |
| مقدرة بعض الجمعيات على الحصول على منح المشاريع الممولة من الدعم الحكومي والدعم الخارجي، مما يساعد على تحريك الأسواق المحلية في مجتمعاتها المحلية. | عدم تمكن (94%) من الجمعيات من الحصول على التمويل الأجنبي؛ لأسباب خاصة بها.                   |
|                                                                                                                                                   | عدم تمكن (95%) من الجمعيات من الحصول على منح صندوق دعم الجمعيات.                             |
| البيئة الخارجية                                                                                                                                   |                                                                                              |
| الفرص وعددها (8)                                                                                                                                  | التحديات وعددها (8)                                                                          |

|                                                                                             |                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المبادرات الملكية الخاصة بدعم الجمعيات.                                                     | اقتصار المبادرات الملكية على الجمعيات المقدمة للخدمات الاجتماعية.                                                              |
| نظام جمع التبرعات للوجوه الخيرية رقم (1) لسنة 1957.                                         | عدم مراجعة الحكومة لنظام جمع التبرعات وتطويره في ضوء معطيات تكنولوجيا المعلومات.                                               |
| صندوق دعم الجمعيات.                                                                         | محدودية الدعم المقدم للجمعيات من قبل صندوق دعم الجمعيات.                                                                       |
| الدعم المقدم للجمعيات من قبل وزارتي التنمية الاجتماعية والتخطيط والتعاون الدولي.            | قلة عدد الجمعيات المستفيدة من الدعم الحكومي، مقارنة بغير عددتها.                                                               |
| التمويل الاجنبي.                                                                            | رفض الحكومة لبعض مشاريع التمويل الاجنبي للجمعيات، كما حدث في عام 2016.                                                         |
| شراء الحكومة للخدمات الاجتماعية من شركائها.                                                 | غياب مهنة العمل الاجتماعي.                                                                                                     |
| جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز.                                                          | الامتنال لأسس ومعايير جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز.                                                                       |
| صدور خطة الحكومة لتحفيز النمو الاقتصادي في عام 2017.                                        | محدودية الدعم الحكومي للجمعيات جراء عمليات ضبط الإنفاق وترشيد النفقات وكبر الدين العام.                                        |
| <b>تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات من منظور بعدها الاجتماعي</b>                    |                                                                                                                                |
| البيئة الداخلية                                                                             |                                                                                                                                |
| مواطن القوة وعددها (4)                                                                      | مواطن الضعف الداخلي وعددها (4)                                                                                                 |
| ارتفاع نسبة الجمعيات الخيرية (62%).                                                         | ضعف الاستدامة المالية للجمعيات.                                                                                                |
| طرق الجمعيات لمجالات الحماية الاجتماعية، التي لا تعمل فيها الحكومة، مثل مجال رعاية المسنين. | عدم امتثال دور الرعاية التابعة للجمعيات لمعايير اعتمادها وضبط جودة خدماتها التي اعددها المجلس الوطني لشؤون الأسرة في عام 2015. |
| تقديم الجمعيات للخدمات بمستوى متطور                                                         | عدم قيام ما نسبته (31%) من الجمعيات                                                                                            |

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بحسب تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.                                                                                           | بعملية ترخيص مراقفها الخدمية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| نمو أعداد متلقي خدمات الجمعيات بنسبة (9.379%) في العام 2015 قياسا إلى العام 2014، ومثله بالنسبة لخدمات الإحالة والتوعية في بعض المجالات. | تراجع أعداد المتلقين لخدمات الجمعيات في مجالات تمويل المشاريع الصغيرة ودور الحضانة ورياض الأطفال والتوعية في مجال مخاطر الزواج المبكر والتوعية في مجال الاتجار بالبشر وخدمات التدريب وبناء القدرات والتوعية في مجال التسرب المدرسي والتوعية في مجال التغذية الأساسية والرضاعة الطبيعية وخدمات التوعية الوالدية والتدريب المهني. |
| البيئة الخارجية                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الفرص وعددها (7)                                                                                                                         | التحديات وعددها (10)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الثقافة المجتمعية الأردنية التي تشجع على فعل الخير.                                                                                      | عدم رصد سجل الجمعيات لدوافع المنتسبين للجمعيات وتحليلها.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                          | سماح قانون الجمعيات النافذ بتأسيس الجمعيات العشائرية والعائلية التي يسهم بعضها في حدوث الصراعات العشائرية والعائلية.                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                          | عدم ورود قطاع الحماية الاجتماعية في كتيب تصنيف الجمعيات ، الصادر عن سجل الجمعيات.                                                                                                                                                                                                                                               |
| تنامي معدلات الفقر والبطالة والتفكك الأسري والعنف الأسري وغيرها.                                                                         | ضعف قدرة إدارة التحولات الاجتماعية .                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                          | غياب مهنة العمل الاجتماعي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| مشاريع الحماية الاجتماعية الممولة من وكالات التنمية العالمية                                                                             | فشل مشروع الحماية الاجتماعية الممول من البنك الدولي خلال الفترة 2008-2013 ، وعدم التعلم من الدروس المستفادة منه.                                                                                                                                                                                                                |
| قدوم اللاجئين السوريين إلى الأردن بموجب مذكرة تفاهم موقعة ما بين الحكومة والمفوضية السامية                                               | حدوث الخلافات الاجتماعية في المجتمعات المحلية المستضيفة للاجئين بسببهم.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز                                                                                                        | صعوبة الامتثال لأسس ومعايير جوائز الملك                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                |                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عبدالله الثاني للتميز .                                                                                                        |                                                                                                                        |
| <p>كبر حجم الجمعيات الواقعة ضمن النطاق الإشرافي لوزارة التنمية الاجتماعية في ظل محدودية مواردها البشرية والمالية والبشرية.</p> | <p>اختصاص وزارة التنمية الاجتماعية بالجمعيات الخيرية</p>                                                               |
| <p>طول فترة عملية تصويب الحكومة لملاحظات لجان الأمم المتحدة.</p>                                                               | <p>ملاحظات لجان الأمم المتحدة على الأردن في مجالات حقوق الطفل والمرأة وذوي الإعاقة وضحايا الاتجار بالبشر واللاجئين</p> |
| <p>غياب صدور تشريع المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بالرغم من إعداد مشروعه من قبل وزارة التنمية الاجتماعية في عام 2015.</p>        | <p>شيوخ ثقافة المسؤولية المجتمعية للمؤسسات</p>                                                                         |
| تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات من منظور بعدها التقني (تكنولوجيا المعلومات)                                           |                                                                                                                        |
| البيئة الداخلية                                                                                                                |                                                                                                                        |
| مواطن الضعف الداخلي وعددها (4)                                                                                                 | مواطن القوة وعددها (2)                                                                                                 |
| استعمال الكثير من الجمعيات لأسلوب المراسلات الورقية.                                                                           | حيازة الكثير من الجمعيات على الحواسيب                                                                                  |
| ضعف قدرة الجمعيات في مجال إدارة المعرفة؛ لبلوغه (22.68%) بحسب نتائج دراسة هاجر نصار.                                           |                                                                                                                        |
| عدم وجود قواعد بيانات تربط ما بين الجمعيات من نفس الاختصاص الواحد كالجمعيات الخيرية مثلاً.                                     |                                                                                                                        |
| عدم وجود قواعد بيانات تربط ما بين الجمعيات واتحادات محافظات من جهة واتحادها العام من جهة ثانية.                                | عمل بعض الجمعيات في مجال التدريب على الحاسوب                                                                           |
| البيئة الداخلية                                                                                                                |                                                                                                                        |
| التحديات وعددها (5)                                                                                                            | الفرص وعددها (3)                                                                                                       |
| ارتفاع أثمان مستلزمات تكنولوجيا المعلومات وكلفها التشغيلية.                                                                    | نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات وإسهامه في الناتج القومي الإجمالي                                                         |
| مقلة عدد المؤسسات المستفيدة من مشاريع                                                                                          | وفرة مشاريع تكنولوجيا المعلومات الممولة من                                                                             |



|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدعم الخارجي                                                                                                                                                                             | تكنولوجيا المعلومات الممولة من الدعم الخارجي .                                                                                                                                    |
| صدور خطة الحكومة لتحفيز النمو الاقتصادي في عام 2017، التي تبشر بالاستغناء عن العمل الورقي في المؤسسات الحكومية بعام 2020، علاوة على ورود تلك المبادرة في محور الحكومة من رؤية الأردن 2025 | عدم تقديم سجل الجمعيات لخدماته بشكل إلكتروني.                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                           | غياب الربط الإلكتروني ما بين الوحدات الإدارية المركزية واللامركزية للوزارات المختصة بالجمعيات.                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                           | غياب الربط الإلكتروني ما بين سجل الجمعيات والوزارات المختصة.                                                                                                                      |
| <b>تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعيات من منظور بعدها التشريعي</b>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                   |
| البيئة الداخلية                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                   |
| مواطن القوة وعددها (3)                                                                                                                                                                    | مواطن الضعف الداخلي وعددها (3)                                                                                                                                                    |
| حيازة الجمعيات على نظمها الأساسية، المتماشية مع النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات رقم (57) لسنة 2011.                                                                        | صعوبة تعديل الجمعيات لنظمها الأساسية في حال كبر عدد أعضاء هيئاتها العامة.                                                                                                         |
| وفرة الشبكات المؤسسية للجمعيات بموجب القانون، التي تتمثل في اتحادات محافظات واتحادها العام                                                                                                | ضعف مناصرة الجمعيات لبعضها ودفاعها عن قضاياها.                                                                                                                                    |
| مشاركة الجمعيات في إعداد مشاريع التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات التي تعدها الحكومة.                                                                                                       | حدوث الانقسامات بين ممثلي الجمعيات حين نظرهم في مشاريع التشريعات ذات العلاقة بالجمعيات.                                                                                           |
| البيئة الخارجية                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                   |
| الفرص وعددها (2)                                                                                                                                                                          | التحديات وعددها (5)                                                                                                                                                               |
| كفالة الدستور لحق الاردنيين في تأليف الجمعيات والانضمام إليها بحسب المدة 16 منه.                                                                                                          | جواز قانون الجمعيات النافذ لغير الأردنيين تأسيس الجمعيات والانضمام إليها بموجب موافقة مجلس الوزراء، مما يشكل مخالفة دستورية؛ كون المادة 16 من الدستور لم تشير إلى غير الأردنيين . |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان<br/>للسنوات 2016-2017 التي أكدت على<br/>تعديل قانون الجمعيات النافذ.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>إحالة قانون الجمعيات النافذ بعض قضايا<br/>الجمعيات إلى نظمه (نظام الاتحادات رقم<br/>2010، النظام المحدد لأحكام الأنظمة<br/>الأساسية للجمعيات رقم 57 لسنة 2011،<br/>نظام الجمعيات الخاصة) وتعليماته (تعليمات<br/>تصنيف الجمعيات، تعليمات الوزارة المختصة<br/>بالجمعيات، تعليمات توفيق أوضاع الجمعيات،<br/>تعليمات الإنفاق ودعم الجمعيات من أموال<br/>صندوق دعم الجمعيات، تعليمات أسس<br/>ومعايير اختيار الجمعيات)، مما قد يخالف<br/>نص المادة 16 من الدستور التي يقول<br/>منطوقها تؤلف الجمعيات بمقتضى القانون<br/>وليس بمقتضى نظمه وتعليماته</p> | <p>فاعلية قانون الجمعيات النافذ وكفاءته، على<br/>مستوى تسجيل الجمعيات البالغ متوسطها<br/>السنوي (419.77) جمعية، وحل الجمعيات<br/>البالغ معدلها السنوي (89.33) جمعية، وتلقي<br/>الجمعيات للدعم من صندوق دعم الجمعيات<br/>البالغ متوسطها السنوي على مستوى المنح<br/>والدعم النقدي (79) و (70.5) جمعية على<br/>التوالي، وحصول الجمعيات على التمويل<br/>الاجنبي البالغ عددها في عام 2016 (323)<br/>جمعية.</p> |
| <p>تأثر قانون الجمعيات النافذ بتشريعات من<br/>مراتب القوانين (العقوبات ، الجرائم الاقتصادية،<br/>غسيل الأموال، والجرائم الإلكترونية) والنظم<br/>جمع التبرعات للوجوه الخيرية).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>خلو قانون الجمعيات النافذ من المبادئ<br/>المثالية التي تنبثقها تقارير المركز الوطني<br/>لحقوق الإنسان، مثل: اشهار الجمعيات بدلا<br/>من تسجيلها، وإنفاذ عملية حل الجمعيات<br/>بالسلطة التنفيذية وليس السلطة القضائية،<br/>وتدخل السلطة التنفيذية بالجمعيات من خلال<br/>تعيين هيئات إدارية مؤقتة لها وفرض عقوبات<br/>الإنذار عليها وحلها والتحكم بمشاريع تمويلها<br/>من الدعم الخارجي.</p>                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

أما إجابة السؤال الفرعي الثالث، فتعبر عنها مكونات إستراتيجية الجمعيات في الأردن، التي بنتها الدراسة من معطيات اطارها النظري والعملية، وهي:

أ. ملامح الجمعيات في الأردن:

تتصف الجمعيات في الأردن بما يلي: قدمها الذي يعود إلى عام 1912، بمو عددها من سنة لأخرى بمتوسط سنوي قدره (419.77) جمعية، تركزها في المجال الخيري بنسبة (62%)، قابلية غير الفاعل منها للحل البالغ متوسطه السنوي (89.33) جمعية، عدم حصول غالبيتها على مشاريع التمويل الاجنبي (94%) ومنح المشاريع التنموية (95%) والدعم النقدي (98%) من قبل صندوق دعم الجمعيات، وتأثرها بحصيلة ظروفها الخارجية (61.53%) أكثر من حصيلة ظروفها الداخلية (38.47%).

ب. نتائج تحليل وضع الجمعيات في الأردن:

كثرة سلبيات الجمعيات الناتجة عن مداخلتها (46 سلبية) وعملياتها (13 سلبية) وظروفها السياسية (28 سلبية) والاقتصادية (17 سلبية) والاجتماعية (14 سلبية) والتقنية (9 سلبيات) والتشريعية (8 سلبيات)، مقارنة بقلّة إيجابياتها الناتجة عن نفس مصادر سلبياتها، كما يظهر من معطيات الجداول أعلاه ذوات الأرقام 5 و 6 و 7 .

ت. رؤية الاستراتيجية ورسالتها:

للاستراتيجية رؤيتها ومفادها "جمعيات قادرة على البقاء والنماء"، ورسالتها ونصها "تدخل الدولة الأردنية من خلال أجهزتها التنفيذية والتشريعية والقضائية لتعزيز قدرة الجمعيات على البقاء والنماء من خلال إزالة الظروف السلبية المحيطة بالجمعيات من داخلها وخارجها".

ث. أهداف الاستراتيجية ومؤشرات أدائها وأنشطتها التنفيذية، يلخصها الجدول التالي:

**الجدول (8): أهداف استراتيجية الجمعيات في الأردن ومؤشرات أدائها وأنشطتها التنفيذية**

| الأنشطة التنفيذية             | مؤشر الأداء     | الهدف                         |
|-------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| تدخلات لمعالجة سلبيات         | عدد سلبيات      | خفض عدد سلبيات مداخلات        |
| مداخلات وعمليات نظام الجمعيات | مداخلات وعمليات | وعمليات نظام الجمعيات الأردني |

|                                                                                                                                         |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأردني، الواردة في الجدولين 5 و6                                                                                                       | نظام الجمعيات<br>الأردني                                                                                      | من 59 سلبية إلى الصفر خلال<br>الفترة الواقعة ما بين 2018-<br>2030                                                                                                              |
| تدخلات لمعالجة الظروف<br>(السياسية والاقتصادية والاجتماعية<br>والتقنية والتشريعية) السلبية<br>المحيطة بالجمعيات، الواردة في<br>الجدول 7 | عدد الظروف<br>(السياسية<br>والاقتصادية<br>والاجتماعية<br>والتقنية والتشريعية)<br>السلبية المحيطة<br>بالجمعيات | خفض عدد الظروف (السياسية<br>والاقتصادية والاجتماعية والتقنية<br>والتشريعية) السلبية المحيطة<br>بالجمعيات من 76 ظرف سلبي إلى<br>الصفر خلال الفترة الواقعة ما بين<br>2030 - 2018 |

ج. مخاطر الاستراتيجية المحتملة وطرق إدارتها:

- عدم تبني مجلس إدارة سجل الجمعيات أو وزارة التنمية الاجتماعية للاستراتيجية والتنسيق بها لمجلس الوزراء؛ لطول مدة تنفيذها وحاجتها للتمويل وصعوبة تنفيذ بعض أنشطتها، مما يتطلب إعداد خطة لكسب تأييد أعضاء المجلس والوزارة .
- طول مدة نظر الحكومة في إقرار الاستراتيجية؛ لأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتشريعية، مما يستدعي إعداد خطة لكسب تأييد أعضاء مجلس الوزراء.
- تشهير وسائل الإعلام في سلبيات بيئة الجمعيات، مما يتطلب تبصير ممثلي هذه الوسائل بإيجابيات بيئة الجمعيات وسلبياتها وسبل النهوض بأوضاع الجمعيات.

## 2. استنتاجات الدراسة:

- أ. بيئة الجمعيات في الأردن مفعمة بالسلبيات ولا تشكل أي اهتمام يذكر بالنسبة لمجلس إدارة سجل الجمعيات بالرغم من كونها من إحدى مهمة.
- ب. تأثر الجمعيات في الأردن بظروفها الخارجية أكثر من ظروفها الداخلية، مما يتطلب تدخل الدولة لمناصرة الجمعيات وتمكينها.

ت. قابلية سلبيات بيئة الجمعيات في الأردن للإزالة أو للتدخل بها وفق إطارها الاستراتيجي، الذي اقترحته الدراسة، الممكن لمجلس إدارة سجل الجمعيات تبنيه والتنسيب به لمجلس الوزراء؛ لغاية تنفيذه ومراقبته وتقييمه.

### 3. توصيات الدراسة:

- أ. تبني مجلس إدارة سجل الجمعيات للدراسة الحالية والتنسيب بها لمجلس الوزراء.
- ب. عقد ورشات عمل لممثلي الوزارات المختصة ، بهدف بيان طبيعة التدخلات الكفيلة في معالجة سلبيات الجمعيات.
- ت. إجراء دراسة حول تحليل مخاطر الجمعيات على مستويات الجمعيات ومتلقي ومقدمي خدماتها والوزارات المختصة بها؛ بهدف التخطيط لتلك المخاطر.

### 4. مقترحات الدراسة:

- أ. إعداد خطة لكسب تأييد المؤثرين في أوضاع الجمعيات بشأن اعتمادهم للإطار الاستراتيجي للجمعيات في الأردن، الذي أعدته هذه الدراسة.
- ب. نشر نتائج هذه الدراسة عبر وسائل الإعلام المحلية؛ لتحريك الرأي العام الأردني نحو قضايا الجمعيات.
- ت. اعتماد الحكومة لمخرجات الدراسة الحالية في الرد على ملاحظات المركز الوطني لحقوق الإنسان ولجان حقوق الإنسان بالأمم المتحدة .
- ث. استعمال نتائج هذه الدراسة في إعداد الحقائق التدريبية الخاصة بأعضاء مجلس إدارة سجل الجمعيات وموظفي الوزارات المختصة بالجمعيات وموظفي جل الجمعيات والعاملين في المركز الوطني لحقوق الإنسان وأعضاء الاتحاد العام للجمعيات الخيرية.

### المراجع

- الاستشاريون العرب، مسودة الخطة الاستراتيجية لسجل الجمعيات للسنوات 2016-2020، 2015، (تقرير غير منشور)، 2014 .
- الأمم المتحدة، حقوق الإنسان (مجموعة صكوك دولية)، المجلد الأول، الجزء الأول، 2002.
- إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، مراجعة محمد عصفور، عالم المعرفة، العدد 244، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب- الكويت، 1999.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2009 (تحديات أمن الإنسان في الدول العربية)، 2010.
- جامعة بني سويف، فريق من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب، المسح الاجتماعي الشامل للجمعيات والمؤسسات الأهلية في محافظة بني سويف، 2017.
- دائرة الإحصاءات العامة، تقرير النتائج الرئيسية للتعداد العام للسكان والمساكن 2015 ، 2016.
- سجل الجمعيات، تقرير غير منشور حول عدد الجمعيات المسجلة خلال سنوات الفترة 2008-2016 ، 2017 .
- صندوق دعم الجمعيات، عدد الجمعيات الحاصلة على دعم نقدي من صندوق دعم الجمعيات في عامي 2016 و 2017 ، تقرير غير منشور، 2017.
- صندوق دعم الجمعيات، عدد الجمعيات الحاصلة على منح من صندوق دعم الجمعيات في عام 2017 ، تقرير غير منشور، 2017 .
- غانم هنا، بناء المجتمع، مطبعة الاتحاد، دمشق، 1981.
- فواز رطروط، أهداف مهنة العمل الاجتماعي الأردني وأنشطتها التنفيذية والتغذية الراجعة عليهما من وجهة نظر بعض الأكاديميين والممارسين الاجتماعيين، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث التخصصية، المجلد 2، العدد 2، تموز 2017 .
- فواز رطروط، تقييم إدارة التحولات الاجتماعية في الدول العربية، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث التخصصية، المجلد 2، العدد 1، نيسان 2017 .
- محمد يعقوب وصادق أبو عزام، الحق في تكوين الجمعيات في الأردن: نظرة تحليلية ورؤى مستقبلية : دراسة قانونية وميدانية، دراسة مقدمة إلى برنامج المنح البحثية بالمركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني، 2011.
- محمود حشمة، خطة كسب التأييد لتطوير البيئة القانونية لمنظمات المجتمع المدني الأردنية، وثيقة غير منشورة، 2017.
- المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2011 ، 2012.
- المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2012 ، 2013.
- المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2013 ، 2014.

- المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2014 ، 2015.
- المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2015 ، 2016.
- المركز الوطني لحقوق الإنسان، تقرير أوضاع حقوق الإنسان في المملكة الأردنية الهاشمية 2016 ، 2017.
- المفوضية السامية لحقوق الإنسان ورابطة المحامين الدولية، حقوق الإنسان في مجال إقامة العدل ( دليل بشأن حقوق الإنسان حاص بالقضاة والمدعين العامين والمحامين)، 2003.
- المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التنمية الاجتماعية، قطاع الجمعيات: الواقع والتحديات ( تقرير غير منشور)، 2017 .
- المنتدى الإنساني للإغاثة ووزارة التنمية الاجتماعية، دور الجمعيات والهيئات الاجتماعية في العمل الإنساني ومعوقاته، نتائج ورشة العمل المعقودة في فندق " فورسيزن" بعمان- الأردن خلال شهر شباط 2006 .
- المنسق الحكومي لحقوق الإنسان، الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان للسنوات 2016-2025 ، 2016 .
- هاجر تركي نصار، الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه، جامعة حلوان، 2011.
- وجيه عزايذة ، وكالات الأمم المتحدة المعنية بقضايا اللجوء الإنساني وحدود التداخل بين ادوارها ومهامها واثرها في الدول المستضيفة للاجئين، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني حول اللاجئين في الشرق الأوسط ، عمان، أيار 2017 .
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي، رؤية الأردن 2025 ، 2015 .
- وزارة التنمية الاجتماعية ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، مسح الجمعيات الخيرية المقدمة لخدمات الحماية الاجتماعية، تقرير غير منشور، 2016 .
- وزارة التنمية الاجتماعية، التشريعات النازمة لعمل وزارة التنمية الاجتماعية، 2015.
- وزارة التنمية الاجتماعية، التشريعات النازمة لعمل وزارة التنمية الاجتماعية وشركائها المؤسسين، 2006 .
- وزارة التنمية الاجتماعية، الجمعيات الخيرية، تقرير غير منشور، 2017 .
- وزارة التنمية الاجتماعية، المؤتمر الوطني الأردني للعمل الاجتماعي، 1998.

- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير أستمادة منظمات المجتمع المدني لعام 2013 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير أستمادة منظمات المجتمع المدني لعام 2012 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير أستمادة منظمات المجتمع المدني لعامي 2014/2015 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.



## بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.

أ.خالد زحزاح

جامعة البليدة 2

[kzehzah@gmail.com](mailto:kzehzah@gmail.com)

### الملخص :

يهدف هذا المقال الى تسليط الضوء على تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.

إن بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا.

إنّ ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتتعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا.

إن الوصول إلى أداء راق وعال من جانب العمال لا يتم إلا عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة ويعد موضوع بيئة العمل من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن بيئة العمل تعتبر أحد أهم المتغيرات التي تسهم بانعكاساتها على ولاء العاملين وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري.

**الكلمات المفتاحية: (بيئة العمل؛ الولاء التنظيمي)**

### المقدمة :

إن معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري. الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كمّا وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة وبالخصوص إدارة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة.

فوجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تعتبر مقوما أساسيا لنجاح أي منظمة ،فالمنظمة اليوم تسعى لتحقيق اهدافها من خلال تحقيق مستويات عالية من الولاء لموظفيها بمختلف مستوياتهم الادارية والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم.

وتزايد اهتمام المنظمات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم فيها الافراد باداء المهام الموكلة اليهم واخذت هذه المنظمات تدرك ان فهم بيئة العمل قد اصبح الاسلوب الامثل للتعرف الى المؤشرات ذات الاثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وولائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الولاء وتطويره وزيادة الكفاءة والانتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية

ويعد العنصر البشري العنصر الالهم في بيئة العمل فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة الإدارية والهيكلية والفنية ويقع على عاتق المنظمة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة لتحقيق اهداف العاملين بها وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح افرادها وزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية ، لان نجاح المنظمة اليوم في تحقيق اهدافها يعتمد بشكل على جهود العاملين بها ومدى تفانيهم في القيام بمهام والاعمال الموكلة لهم ،وكان لابد من توفير البيئة الداخلية التي تساعد على تحقيق الولاء التنظيمي من خلال دعم الثقة والدافعية والحوافز والاستقرار الوظيفي وعدالة نظام الاجور والرواتب.

ان عدالة سياسات ادارة الموارد البشرية ومناسبة البيئة المادية لاداء العمل من اهم معززات الالتزام والولاء التنظيمي من خلال بعث الطمأنينة والثقة ،فالتعامل القائم على الثقة بين الادارة والعاملين قد يجلب في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل يظهر أثره في تحسين الاداء وزيادة الانتاجية والعمل بروح الفريق ومن ثم زيادة الانتماء والولاء والالتزام التنظيمي(1)

حيث لم المنظمات اليوم مبنية على الاكراه ابا بل اصبحت بشكل متزايد مبنية على الثقة التي بيئة العمل المادية المناسبة في تعميق اثرها في مواجهة ظغوط العمل والصراعات التنظيمية مما يسهم في ترسيخ الولاء والانتماء والالتزام باداء مهام العمل(2)

ويدفعهم للعمل والانجاز بفعالية وكفاءة حيث يتطلب بناء جسور الثقة بين العاملين توافر المصادقية والعدالة والاهتمام والعمل في بيئة تنظيمية محفزة(3)

ويعد الولاء التنظيمي مطلبا اساسيا لاي منظمة كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الاخرى وهذا لاياتي الا اذا توفرت بيئة عمل مناسبة.

وقد ذكر أوشي في دراسة له أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها امر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي ،وزيادة قدرتهم على الابداع والانتاجية واحترامهم لانظمة وقوانين العمل فعلى سبيل المثال استطاعت اليابان ان تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية الى نجاح مذهل من خلال بناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتقانيهم في خدمتها حيث يشعر الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الادارية والتنفيذية بانهم جزء من اسرة كبيرة.

**ويهدف هذا المقال لتسليط الضوء على العلاقة بين تأثير بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي ؟**

### أولا بيئة العمل :

#### **ماذا نقصد بالبيئة : (4)**

بيئة عمل المنظمة هي جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة ، وتتكون من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمات والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغوط المتواجدة بالبيئة ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة .

وبمعنى آخر فإن بيئة المنظمة هي مصدر الحصول على المال والمواد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات لازمة للمنظمة وهي البيئة ويتم تقديم منتجات وخدمات المنظمة إليها.

**ويمكن تقسيم بيئة عمل أي منظمة إلى مايلي:**

- **البيئة الداخلية :** وتتمثل في العناصر داخل المنظمة ،والتي تتفرد بها دون غيرها من المنظمات، من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد بشرية وغيرها.
- **البيئة الخارجية :** وتتمثل في العناصر البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة ،وتتشارك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى.
- **البيئة الكلية :** وتشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معا.

#### **مفهوم البيئة : (5)**

عند الحديث عن البيئة فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه ،فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل وهي فيه نظام فرعي ،وهذا النظام الواسع هو البيئة ،تعرف البيئة بأنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية ،أو هي كل مايحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم

اجتماعية وعلاقات شخصية ،كما يمكن تعريفها بأنها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية ،كذلك تعرف البيئة بأنها تلك الأحداث و المنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية ،الإقتصادية ،التكنولوجية ،والسياسة الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة ،وتعرف البيئة أيضا بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة،ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية و الإقتصادية والتكنولوجية و الاجتماعية والثقافة البشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة.

### بيئة العمل الداخلية:(6)

البيئة الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة، البشر مديرون ومرعوسون وعلاقاتهم التبادلية ،ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم ،وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها و فاعليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية ( السمعة والفروع ....الخ) والمالية والمعلوماتية ،ومستوى التكنولوجيا ،وتصميم أوطبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية و الضوضاء و النظافة ،وكذا الظروف المعنوية أي كل مايؤثر في معنويات ونتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومرعوسين ،وفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة ،نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها ، أما المجالات التي يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعف المنظمة ،فهي نظمها الفرعية ،مثل نظم التسويق و الإنتاج والموارد البشرية والشؤون المالية والبحوث والتطوير،والمعلومات.

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال ،لذلك فإن إختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد بإختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لإستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.(7)

ويعتبر موضوع البيئة الداخلية من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت مؤخرا في الدراسات الإدارية ولاسيما السلوكية منها ،حيث تعددت البحوث المهمة به فضلا عن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية ،فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة أو فريدة دائما فلكل منها ثقافتها وتقاليدها ،وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها ،الأمر الذي يشكل بمجموعة مناخها الخاص عند من يتعامل معها .(8)

وتعد بيئة العمل الداخلية البوتقة التي تتصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها.

### مفهوم بيئة العمل الداخلية : (9)

ترى الدهان أن بيئة العمل الداخلية تتأثر بشكل كبير بالأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنيات المستخدمة ، باعتبارها مؤثرات رئيسية لا يمكن إغفال تأثيرها لذلك عرفتها الدهان بأنها : التقنيات المستخدمة في العمل ، والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل ، وأنماط الاتصالات ، وأسلوب القيادة السائدة وغيرها.

أما العديلي فجمع بين تأثير العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية باعتبار بيئة العمل الداخلية ناتجة عن تأثير هذه العوامل متضافرة ، فعرفها بأنها : العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل.

وقصر حمزاوي بيئة العمل على العوامل والتجهيزات المادية ، فعرفها بأنها : المكونات المادية المتوافرة داخل مقر العمل من ضوضاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة .

وأضاف القريوتي القيم والاتجاهات كعوامل تنظيمية مؤثرة على السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل الداخلية ، لذلك عرفها بأنها : القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية ، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية.

أما القحطاني فجمع أيضا بين ظروف العمل المادية والظروف الوظيفية ، فعرف بيئة العمل الداخلية بأنها : الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية ، وأيضا ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومد تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية ، خاصة أن هنالك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كنتك التي تتطلب مقابلة الجمهور ، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو الوظيفي ، أو تلك الوظائف التي تشمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل.

عرف عقيلي بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال و الإجراءات الفنية و الإدارية ،يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص ،وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة عليها وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة نالتي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها والناجمة عن طبيعة هذه الأعمال ،او عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها ،وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلاقي هذه المخاطر وأثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل ،أو على الأقل التخفيف من الأثار وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحي ،يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.(10)

**التعريف الإجرائي لبيئة العمل :** هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل من الحوافز و المكافآت وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجات الخاصة بالعاملين.

**تتكون بيئة العمل الداخلية في المنظمة من شقين هما :**

1- **بيئة العمل المادية :** وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة ،كالتهوية ،والإضاءة ،النظافة ،ضغط العمل ،مساحات العمل ،الضجيج ،عدد ساعات العمل ،فترات الراحة ... الخ هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلمة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها .

2- **بيئة العمل النفسية و الاجتماعية :** وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته ،والروابط الاجتماعية ،والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل ،والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين ،فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة ،ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي :

1- العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

2- علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم.

3- علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم البعض.

بيئة العمل ترتبط أساسا بإدارتها بشكل صحيح وإدارة بيئة العمل تتضمن الآتي : (11)

1- إدارة بيئة العمل عملية إدارية تشتمل على نشاطات أربعة هي:

**\*التخطيط:** ينظر في الوقت الحاضر إلى مسألة السلامة والصحة في مكان العمل على أنها مسألة إستراتيجية تحتاج إلى تصميم البرامج اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد ،فتوفير الشعور بالأمان في العمل مسألة حتمية لامجال للجدال حول أهميتها.

**\*التنظيم :** تحتاج السلامة والصحة في مكان العمل إلى جهود تنظيمية وذلك في مجال الهيكل التنظيمي ،وفي مجال التصميم الداخلي لبناء المنظمة ،تماشيا مع متطلبات تنفيذ برامج السلامة والصحة.

**\* التوجيه :** ويعبر عن حملات النوعية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة التي يجب القيام بها ،لتوضح لهم مدى أهمية تقيدهم بتعليمات وإرشادات السلامة والصحة المهنية في مكان العمل ،وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة.

**\*الرقابة :** يحتاج تنفيذ جهود السلامة والصحة إلى متابعة مستمرة ،للتأكد من مدى التقيد بتعليماتها وتوجيهاتها من قبل الموارد البشرية وحسن تطبيقها لها، ولا تقتصر الرقابة على المتابعة فحسب ،بل تشمل على تقييم هذه الجهود (البرامج) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

### العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية : (12)

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية ،وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

1- **المواد الخام:** تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأقلام مرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات ،والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها ،وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية .

2- **الموارد البشرية :** تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية ،فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات ،لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، فضلا عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- **الموارد المالية :** يؤثر توافر الموارد المالية إيجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة ، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة ،بخلاف الضيق والعسر

الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

4- **النمط القيادي** : يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم ،بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

5- **السياسات الإدارية** : تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية ،أو إذا كانت غير موجودة أساسا ،فإن غيابها أو عجزها أو سوء يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

6- **القيم المهنية** : المنظمة التي تشبع فيها القيم الخبرة التي تحترم الفرد وتحرص على إنصاحه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذا آمنا للاستمرار والبقاء والعطاء ،بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ ،أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها ،فإنها تسهم في تسريحهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

7- **الهياكل التنظيمية** : كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف ،كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات ،أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة

8- **خصائص الأفراد العاملين** وصفاتهم الشخصية: تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية والأجواء البيئية الإيجابية والسلبية.(13)

### ثانيا: ماهية الولاء التنظيمي:

في اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة(14).



ينطوي الولاء التنظيمي على أهمية قصوى لأي منظمة مهما كان نوع نشاطها وما اهتمام المدراء ورجال الأعمال به إلا دليل على حساسيته، ووقوعه في أهم المرتكزات التي تواصل بها المؤسسة عملها بطريقة يتحقق معها التقدم، وتحقيق النجاحات في جميع المجالات سواء الربحية المادية أو المعنوية المتعلقة بارتباط أفراد المؤسسة ببعضهم وتمسكهم بالعمل فيها هذه العلاقة الحساسة تدفع بنا إلى محاولة فهم الولاء التنظيمي وأهميته، وكيف يتم بناؤه داخل المؤسسة ليصبح متمثلاً من قبل الأفراد لتسهيل التواصل وتفعيل الأداء وتحقيق الرضا إلى غير ذلك من الجوانب الإيجابية.

على الرغم من التطور الذي عرفته العلوم الاجتماعية والإدارية عقب الحرب العالمية الثانية، فإن موضوع الولاء التنظيمي لم يحظى إلا بالنذر اليسير من الدراسات، والمفاهيم المرتبطة به غالباً ما بجانبها الغموض ويكتنفها نوع من الصعوبة، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة نفسية لم تدخل ضمن اهتمام العلماء والباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات.

**عرفت ماري شيلدون** الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها " أما **ريلي وتشاتمان** فيعرفه على اعتبار أنه "يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها، وأن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه" لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من **شيلدون** و**تشاتمان** إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه، إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد(15).

ولا عجب أن نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسة من جهة أخرى إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها(16).

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهومين قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي، المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه(17).

**-عرف العجمي:** الولاء التنظيمي بأنه " يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" و يرى أيضاً بأنه يعني "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف

المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها إضافة إلى تزايد رغبته بالبقاء في العمل كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد؛ مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منسوبها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها" (18).

ولذلك نجد أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، والإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع، يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

كما أن طبيعة الانتماء الجماعي للفرد تعمل على تكوين اتجاهاته، ذلك أن عددا من اتجاهات الفرد يمكن أن يرجع مصدرها إلى الجماعة التي ينتمي إليها، والتي يكون نحوها مشاعر ولاء قوية وعميقة، ومن أجل هذا تعكس اتجاهاته وباستمرار قيم الجماعة ومعتقداتها ومعاييرها فكل فرد في المجتمع هو عضو في عدد كبير من الجماعات الكبيرة، التي علاقاته معها غير مباشرة، جماعة الأصدقاء، وجماعة النادي الخاص، والفرد يشارك في ثقافة المجتمع ولكنه في نفس الوقت يشارك في الثقافات الفرعية التي تميز الجماعات الخاصة التي ينتمي إليها بمشاعر ولاء مركزية (19).

ويعرف الولاء بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون إيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته للبقاء في العمل والاستمرار فيه (20).

ويعرف الولاء بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" (21).

وهو "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته فيها" (22)، إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة.

وترى "كانتور Kantor" أن للولاء الاجتماعي ثلاث أبعاد يركز عليها هي الولاء المستمر ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية، ثانياً الولاء التنظيمي التلاحمي وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم

الإحساس لتماسك وتلاحم المجموعة والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال على الجماعة، ثالثاً الولاء التنظيمي المنضبط وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال تتصل الفرد لمبادئه السابقة واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة(23).

#### • مفهوم الولاء التنظيمي:

هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقة جيدة مع أعضاء المؤسسة والتعلق بها أو التعلق بالتنظيم تعلقاً خالصاً دونما اعتبار التقدير(24).

ويرى "أورلي" و "جاتمان" بأنه قوة ارتباط التي تربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة(25).

ويرى "ستبرز" أن الولاء التنظيمي هو شعور انتماء العامل لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها.

#### • المفهوم الاجرائي للولاء التنظيمي:

هو الشعور الايجابي الذي يمتلك الموظف تجاه منظمته وذلك عن طريق الاخلاص لها والارتباط بها والاحساس فيها والتزام بما يوكل له وذلك من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتحقيق اهدافها.

#### \*مراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد:

توجد عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي، حيث يرى ستبرز أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتيسير ذلك فان ولاؤهم سيزداد وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة(26).

وعلى كل فقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة هما:

1- **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تتحقق رغباته وتطلعاته.

2- **مرحلة الالتزام الوظيفي:** أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض.

وهناك من يرى بأنه يمكن التمييز بين ثلاث مراحل للولاء كالاتي:

1 - الإذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

3-مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم(27).

ويمكن صياغة هذه المراحل الثلاث على الشكل التالي:

\*مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد و التجربة ، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

\*مرحلة العمل والانجاز : تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

\*مرحلة الثقة بالتنظيم: في المرحلة يزداد ولاء الفرد وتتقوى علاقته بالتنظيم، وينتقل إلى مرحلة النضج .

خصائص الولاء التنظيمي: يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص هي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة(28)، وبالتالي فهو متعدد الأبعاد وعلى الرغم من اتفاق غالبية العلماء والباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ومن أسباب تعدد هذه الأبعاد مايلي:

- أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها، وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.

- يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل(29)، وتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.

أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى(30).

يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

### أهمية الولاء التنظيمي:

لابد من الإشارة بداية إلى أنه لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، ولا يكون هذا إلا من خلال تضافر جهود جميع الأفراد داخلها وبالتالي فإن الولاء التنظيمي يعتبر من العوامل الأساسية التي يجب على المؤسسة تدعيمها، ومن ثم استغلالها ولما نقول المؤسسة فالمقصود هنا المستويات العليا للإدارة لما للولاء من أهمية تتمثل في النقاط التالية:

التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل، بدلا من التنافر ونستطيع القول بأن الولاء يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنها انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض آثارها "فالولاء التنظيمي يعتبر من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة، وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

إن المؤسسة الناجحة والتي تبحث عن التميز، هي التي تسعى لتطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهذا يعني اختيار معايير دقيقة للاختيار وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على الموظفين(31).

انعكاسات بيئة العمل الإيجابية والمحفزة على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين :

#### انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة:

للولاء التنظيمي انعكاسات تؤثر على الفرد والمؤسسة، قد تكون ايجابية، كما قد تكون سلبية وتتمثل هذه الانعكاسات فيما يلي(32):

#### ➤ انعكاسات الولاء التنظيمي على الفرد:

وتنقسم إلى قسمين، الأول في نطاق العمل، أما الثاني فخارج نطاق العمل.

❖ **القسم الأول:** يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لتقته أنها ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

❖ **القسم الثاني:** يتمثل في انعكاس الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه التأثيرات في نوعين هما:

➤ **التأثيرات الإيجابية:** الولاء التنظيمي هنا يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضا الفرد الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

إن الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

➤ **التأثيرات السلبية:** الولاء التنظيمي في هذه الحالة يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد.

#### \*انعكاسات الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن للولاء

التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، الأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف المختلفة المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنويات الموظفين الآخرين، الأمر الذي قد يزيد من عدد الغيابات وترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين قيادة المنظمة.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع، تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مترشحين جدد ذوي مهارة عالية.

#### الخاتمة :

بات تحسين ظروف بيئة العمل الداخلية ضرورة اجتماعية واقتصادية وذلك من خلال تحسين الظروف الداخلية للعمل وتقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالموظفين من الإداريين لأنه أصبح معلوم أن المؤسسات والمنظمات تؤثر في سلوك الموظفين في ولائهم الإداري بما توفره من عوامل وإمكانات توجه لهم والتي تشمل أسلوب القيادة الإدارية طبيعة العمل والتخصص والنظم واللوائح والقوانين والتفويض وقيمة الأجور ومدى توفر فرص الترقية وكذا نوع العلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تتبعها المنظمة كالتأخي والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين وفيما بين المرؤوسين وكذلك الظروف المادية كالإضاءة الجيدة وطبيعة حرارة وتهوية مكان العمل وغيرها، فكل هذه العناصر تشكل وتمثل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر بشكل أو بآخر في سلوك الأفراد العاملين وعلى مدى رضاهم ومستوى ولائهم في المنظمة التي يعملون بها.

#### قائمة المراجع :

- 1- مازن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية ط2،الرياض مكتبة العبيكان 2004 ، ص 167 -1- سعود بن محمد النمر وآخرون ،الادارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة،ط7 الرياض مطابع الحميض 2011م، ص77.
- 2-بيتر دركر، تحديات الادارة في القرن الواحد والعشرين(ترجمة ابراهيم الملحم) الرياض ،معهد الادارة العامة 2004م ،ص180.
- 3-جولمان دانيال وآخرون ،القادة الجدد تحويل فن القيادة الادارية الى علم النتائج (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير احمد السعيد) الرياض ،دار المريخ 2004م ،ص229.

- 4-مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،مدخل تطبيقي ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2005 ،ص42.
- 5-العميان ،محمود سلمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الخامسة ،عمان ،الأردن ،2010 ،ص 323.
- 6-أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،الطبعة الأولى ،مصر ،القاهرة ،2012، ص 142.
- 7-صبيحي /لغالي ،وائل محمد صبيحي إدريس /طاهر محسن منصور الغالي ،الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم...العمليات) دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2011، ص56.
- 8-دراسة سعيد بن سعيد القحطاني ،بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات ،الرياض ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2012م
- 9-دراسة محمد عبد الله أحمد العلي الزهراني ،بعنوان البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية 2013م.
- 10-عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ،2005، ص 569.
- عقيلي ،مرجع سابق ،ص569-573 11
- 12- عايد رحيل عبادة الشمري ،دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي ،دراسة حالة قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2013م
- عايد رحيل عبادة الشمري مرجع سابق 13
- 14-معجم ألفاظ القرآن الكريم، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2، 1970، ص457.
- 15-عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، ، 1998، ص18.
- 16-محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير .
- 17-موسى اللوزي: التطوير التنظيمي ،أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1994، ص 118.
- 18-جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية لمصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى ميلة بولاية جيجل طبيعة، 2010/2011 ص 73.
- 19- محمد عاطف غيث: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ب س، ص 142 .
- 20-صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 181.
- 21-حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 107.



- 22- ماجد العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 103.
- 23- سليمان الفارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، في: مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، عدد 1، 2011، ص 78 .
- 24- خالد سليمان الرواشدة، صنع القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 87
- 25- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، مصر، 2004 ص 11
- 26- عوض طلق السواط وآخرون: الادارة العامة "المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 2، جدة، 2000، ص 88.
- 27- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 117.
- 28- شريط محمد شريف: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: بوياية محمد، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 78. غير منشورة.
- 29- سليمان الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 78.
- 30- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- 31- طارق السويدان، محمد العدلوني: خماسية الولاء ،كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، قرطبة للإنتاج الفني شركة الإبداع الخليجي، ط 1، الكويت الرياض، 2003، ص - ص 35 - 36.
- 32- جمال كعبار، مرجع سبق ذكره، ص 92.

## اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات "دراسة نظرية تحليلية"

د. خالد لتييم

أستاذ محاضر جامعة جيجل

الهاتف النقال: 0660304739

البريد الإلكتروني: khalid\_trust@yahoo.com

د. عيسى نجيمي

أستاذ محاضر جامعة جيجل

الهاتف النقال: 0778528900

البريد الإلكتروني: aissa.ned@gmail.com

**ملخص:** تعتبر البيئة مصدرا ومنبعا لتزويد المنظمة باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصب النهائي لمخرجات هذه المنظمة المعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها، وبما أن المنظمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبيئة فإن تعرضها للأزمات أمر وارد، وما عليها إلا إدارة هذه الأخيرة عن طريق اليقظة التي تعتبر من أهم الصفات التي يجب على المنظمة التمتع بها، وهي تعني بقاءها على صلة دائمة بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها، مسلطة الضوء على جميع التحركات التي تحدث في متغيرات هذه البيئة والبقاء على حرص دائم من تأثيراتها، من أجل ضمان تدفق مستمر للمعلومات على إدارة المنظمة، تساعد على اتخاذ القرارات التي تواجهها بها هذه المتغيرات، سواء كانت فرصا أو تهديدات. فاليقظة الاستراتيجية، تسمح للمنظمة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج عن هذه المتغيرات.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة، اليقظة، اليقظة الاستراتيجية، الأزمة، إدارة الأزمات، التشخيص الاستراتيجي، الاستراتيجية.

### Abstract:

Environment is a source to provide the organization by requirement information used as a resource to make good and rational decisions. On the other hand, it is an estuary for the final output of this organization which is adopted it for ensuring the continuity and survive. With the reality of the closely linked between the organization and the environment, the exposure to the crisis can be happened, which oblige the organization to manage it through the vigilance which is one of the most important elements that an organization must have it.

Vigilance makes the organization on the permanent link with the internal and external factors surroundings, highlighting all the moves that occur in the variables of this environment and stay keen lasting effects, in order to ensure constant flow of information on the management of the organization, helping to make decisions that faced by these variables, whether opportunities or threats. Vigilance strategy (Business Intelligence) allows the organization to be kept informed of what surrounds them, and do not be surprised by the results of these variables .

**Keywords:** Environment, Vigilance, Vigilance Strategy, Crisis, Crisis Management, Strategic Diagnosis, Strategic.

## مقدمة

الناظر في المنظمات و أحوالها يلاحظ إحاطتها بالمتغيرات العالمية الكبيرة، و الاتجاهات الجديدة، ومناخ عمل يختلف عن الماضي يمثل واقع العالم الحالي، وباعتبار المنظمة نظاما مفتوحا فإن ذلك يعني احتمالية تعرضها للأزمات التي تهدد إمكانية بقائها في عالم الأعمال أمر وارد. ومن هنا يصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات (إدارة الأزمات) مهما عندما نعرف أنه أمر حتمي ولا بد منه . ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمر بها عليها أن تعرف المؤشرات التي تدل عليها قبل وقوعها وتهيئة فريق عمل متخصص تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة الموثوق بها والمعدة بشكل مخطط، التي تصل في الوقت المناسب إلى متخذ القرار.

لذا فإن نظام الاستماع والتحليل البيئي جد ضروريان لأية منظمة من أجل التحكم في المتغيرات المحيطة بها، والتي تؤثر عليها باستمرار، لأن التغيرات البيئية الجديدة و ما يمكن أن تشكله من خطر على منظمات الأعمال توجب عليها التكيف المستمر معها، هذا التكيف لن يكون فعالا إلا إذا كانت المنظمة تتزود و باستمرار بالمعلومات عن التطورات التي تحصل في بيئة أعمالها، و ما يزيد من فعالية التكيف هو استباق المنظمة للتغير من خلال توصلها إلى إشارات إنذار عن التغير قبل حدوثه، مثل هذه المعلومات تتطلب أنظمة فعالة لبناء اتصال خارجي مع البيئة يسمح برصد التغيرات الخارجية، و كذا اتصال داخلي يمكن معه تفعيل عملية توزيع و انتقال المعلومات داخل المنظمة بما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

هذا و تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أهم الأنظمة التي يمكن للمنظمة اعتمادها لتدعيم قواعد العلم، المعرفة و الخبرة عن طريق ما يتم جمعه، معالجته، و نشره من المعلومات بين مختلف مصالحها، كما تعد اليقظة الاستراتيجية ضرورة يجب اعتمادها لضمان تزود مستمر و آني بالمعلومات الاستباقية عن المنافسين، زبائن المنظمة، التكنولوجيا، أنظمة الإنتاج الجديدة، و كل التغيرات الأخرى التي يمكن أن تحدث أثارا على توجهات المنظمة و كيانها.

ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية التي نريد بلورتها يمكن حصرها في طرح التساؤل التالي: **كيف**

### تساهم اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ؟

و سنحاول الإجابة على هذا السؤال المحوري من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم الخصائص التي تتميز بها البيئة وجعلت دراستها أمر حتمي وضروري؟
- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟ وما هي مختلف أنواعها؟
- ما المقصود بالأزمة؟ وكيف يمكن إدارتها؟
- كيف يتم إدارة الأزمة عن طريق اليقظة الاستراتيجية؟

## أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- بلورة مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أنه خيار استراتيجي أمام المنظمة لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق القدرة التنافسية لها.
- التعرف على مفهوم الأزمة، وأساليب إدارتها.
- كشف أساليب اليقظة الاستراتيجية التي يتم من خلالها إدارة الأزمات.

## أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من كون اليقظة الاستراتيجية تشكل ركنا مهما في مجابهة تحديات العصر، إذ أنها حالة صلة بين الماضي و الحاضر و المستقبل، فاليقظة الاستراتيجية تعتبر إبداعا تنظيميا ينتقل بالمنظمة من الاعتماد على المعلومات العادية عن التغيرات التي تحدث في محيطها إلى إشارات الإنذار المسبق التي يكون الهدف منها هو استباق التغيرات و تفعيل تكيف المنظمة معها . فاليقظة الاستراتيجية، تسمح للمنظمة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج عنه. ولإبراز علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة الأزمات، سنتناول من خلال هذه الورقة البحثية المحاور التالية:

- أولا: خصائص البيئة.
- ثانيا: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية.
- ثالثا: مفهوم الأزمة وإدارتها.
- رابعا: الأساليب المساعدة على اليقظة الاستراتيجية كوسائل لتقدير وإدارة الأزمات

## أولا: خصائص البيئة

تلعب خصائص البيئة دورا هاما وفعالا في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل الاستراتيجية المثلى المتاحة أمام المنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد أهم الخصائص البيئية والناج عن عدم الإجماع عن تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، فكل جهة ترمي إلى وضع تعريف حسب الأهداف المراد تحقيقها، أو حسب النشاط المتبع للمنظمة، إذ ستركز على الخصائص التالية الأكثر قبولا: (1)

أ- **التعدد:** نعني به التعدد والتنوع والاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المنظمة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا المتطورة من أجل السيطرة والتكيف مع هذه العوامل، مهما كان عددها ودرجة اختلافها، مما سبق يمكننا القول: أن المنظمة تقع بين البساطة والتعدد في البيئة.

ب- **الديناميكية:** يقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمنظمة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب درجة ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.

**ج- عدم التأكد:** وهي من أهم الخصائص، حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزا على تحديد احتمال وقع الحدث، وهذا راجع لقلة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على تأثير المتغيرات البيئية مستقبلا. وعلى كل منظمة، الحرص على توفير متطلبات استقرارها، وهذا عن طريق قدراتها وكفاءتها في التعامل مع المتغيرات في بيئتها. إذ تتوفر لكل منظمة مقومات التأثير والسيطرة على البيئة الداخلية، والتي تتطلب تحليل النظام الداخلي لها، ليتمكن للمقرّر مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المحددة على مدى فترات زمنية معينة. ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد من جهة، نتيجة لتنوع المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية وسرعة تغيرها وعدم استقرارها، تسعى المنظمة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص هذه البيئة بما يحقق أهدافها إذ تتميز هذه البيئة بـ:

- تعدد العوامل البيئية التي تؤثر على أعمال المنظمة التي يجب التنبؤ بها وتحليل آثارها.
  - تداخل تلك العوامل فيما بينها من جهة، وفي تأثيرها على المنظمة من جهة أخرى.
  - سرعة معدل تغير ظروف وعوامل البيئة، إذ تتميز تلك العوامل بنوع من التعقيد متجلية في قيود وفرص، إذ يسمح التحليل بالكشف عن درجة الحرية والخطر الذي يعيق أي قرار استراتيجي، والذي يسمح بدوره للمنظمة بأن تحقق هدفين من احتكاكها بالمحيط هما :
    - الاستفادة القصوى من الفرص التي يمنحها المحيط.
    - أن تتكيف أوضاعها مع متغيرات بيئتها الخارجية، بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجيتها.
- وتعتبر البيئة الخارجية مصدرا لكل المعلومات التي تصل إلى المنظمة من الخارج، والتي تتفاعل معها من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالهيئات الإدارية العليا، كالوزارات والمؤسسات الكبرى، والمعلومات المتعلقة بالأفراد والمواد والطاقات والأداء والقيم المختلفة، والدراسات والأبحاث والقوانين والتشريعات وجميع المداخلات المادية وغير المادية.
- وتفيد هذه المعلومات بإعطاء صورة واضحة عن الواقع الاجتماعي، السياسي، القانوني والثقافي و ... الخ، وعن نوع التحديات التي تواجه المنظمة في مجال المنافسة ودرجة المخاطرة وحالة عدم التأكد التي تتعرض لها.

### ثانيا: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

اليقظة مفهوم حديث النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها ، و تطور استعماله في بداية التسعينيات تحت اسم خلايا اليقظة التكنولوجية في أوروبا<sup>(2)</sup> ، أما في الولايات المتحدة فهو مرتبط بالمنافسة. <sup>(3)</sup>وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم اليقظة، وبعدها إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية.

## 1- مفهوم اليقظة:

سنناول في هذا العنصر التطور التاريخي لمفهوم اليقظة، وتعريفه وكذا أهم الخصائص التي يتميز بها.

### أ- التطور التاريخي للمفهوم

تشير كلمة يقظة إلى إحدى الحالات التي يمكن أن يكون عليها شخص ما، فقد يكون في حالة نوم، أو حلم أو يقظة، ونعني لغة بيقظ صحا و انتبه - تنبه للأمر وتظن - و حذر واليقظة هي الانتباه من النوم و يستعمل هذه المصطلح للدلالة على المراقبة المستمرة للشيء.(4)

كما يستعمل في ميدان الأمن للدلالة على الانتباه والملاحظة المستمرة لكل ما هو غير مألوف و غير عادي و يمكن أن يمس بأمن الأشخاص والممتلكات.

أما في إدارة الأعمال فاستعمل هذا المصطلح حديثا للدلالة على المراقبة والمتابعة المستمرة لبيئة أعمال المنظمة ورصد التغيرات التي يمكن أن تشكل فرصا أو تهديدات لها.

و في اللغة الفرنسية استعمال مصطلح اليقظة ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار التي أشار إليها كل من "مارتيني ومارتي" "Martinet et Marti" فيرى الباحثان أن هذا الرادار يتولى القيام بمهمتين أساسيتين هما: (5)

- مهمة المراقبة المستمرة والتي تتم بواسطة رادار اليقظة، و هدفه إطلاق إشارات الإنذار عن خطر ما يدهم المنظمة.

- مهمة التتبع أي تتبع مصدر الإنذار، و التي يتولاها رادار المتابعة، و يهدف هذا الأخير إلى جمع أكبر قدر من المعلومات، للتمكن من تفسير الإشارات المرسلّة من طرف رادار اليقظة.

ومن هنا نجد أن المراقبة تؤدي دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف.(6)

و قد عرف هذا المفهوم صعوبات كبيرة لكي تتبناه الثقافات الفرانكفونية إذ كان يقرن عادة بالجوسسة اعتبارا لترجمته من الإنجليزية intelligence بـ Espionage (7). ونشير هنا أن اليقظة تختلف عن التجسس، وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر رسمية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه الى عقوبات وأخطار جسيمة (8).

و يقرن هذا المفهوم في أوروبا بالتكنولوجيا عادة للدلالة على مختلف أنواع اليقظة (9)، أما في الثقافة الأمريكية فيقرن بالمنافسة فيقال الذكاء التنافسي intelligence concurrentiel. لكن اعتماد مصطلح الذكاء الاقتصادي، أو اليقظة الإستراتيجية أو خلية المعلومات الخارجية تجمع عادة نفس الأنشطة و المهام و التي هي الحذر المستمر، نشر المعلومات لمتخذي القرار و تقييم نتائجها لتحسين الأداء.(10)

## ب- تعريف اليقظة:

على الرغم من النشأة الحديثة لمفهوم اليقظة إلا أنه عرف انتشارا واسعا ضمن اقتصاديات الدول الغربية، وهذا ما يجعل تعدد تعاريفه أمر وارد، ويمكن تحديد بعضها في الآتي:

تعرفها "ك.كوان" C.Cohen "بأنها جهد المراقبة الاستشرافية لبيئة أعمال المنظمة، بحيث يتم ذلك من خلال جمع معلومات ذات طابع توقيعي، وصفي، و ليس عن طريق نماذج إحصائية لحساب التوقعات.<sup>(11)</sup>

و يعرفها "إ.باتيرون" E.Pateyron " بأنها عبارة عن عملية البحث عن المعلومات بموجب يقظة و مراقبة مستمرة لبيئة أعمال المنظمة، و ذلك لغاية استراتيجية.<sup>(12)</sup>

إن التعاريف السابقة تقودنا إلى اعتبار أن اليقظة عبارة عن عمل مخطط، لاستهداف و تعقب المعلومات بموجب مسح مستمر لبيئة أعمال المنظمة و رصد الإشارات التي تتبأ بحدوث تغيرات مستقبلا قد تكون لها أثر إيجابي أو سلبي على منظمة الأعمال.

## ج- مميزات اليقظة

تتميز اليقظة بمجموعة من الخصائص تجعل منها عملية في غاية الأهمية بالنسبة لمتخذ القرار، تتمثل هذه المميزات في الآتي: <sup>(13)</sup>

- **الجماعية:** فهي عبارة عن مسار معلوماتي يبدأ من البحث الجماعي عن المعلومات وصولا إلى تفسيرها واستخدامها لبناء رؤية عن المحيط الذي تريد المنظمة إعلاء و فرض مكانتها فيه.<sup>(14)</sup>

و هي عملية جماعية تجند لها كل الجهود داخل المنظمة، والتي تسمح بتقادي بعض الأخطاء المكلفة مثل:

- 1- تواجد المعلومات داخل المنظمة مخزنة لكن دون أن نكون على دراية بتواجدها
  - 2- حجز المعلومات من طرف بعض الأطراف و منع وصولها إلى مراكز اتخاذ القرار
  - 3- المعلومات المجردة أو الضمنية، فيصعب الانتفاع بها جماعيا كونها في أذهان الأفراد فالحصول عليها مرهون بطبيعة الشخص الذي بحوزته.
- **التطوعية:** إن التطوع يستوجب إدراك أهمية الفعل التطوعي من طرف القائم به، و يقتضي بذلك الذهاب وبصفة إرادية إلى المعلومة و البحث عنها، و تنشيط كل الحواس لذلك و الانتباه بشدة.
- **الاستراتيجية:** أي أن المعلومات المحصل عليها لا تتعلق بالقرارات المتكررة كالتطبيقات، و إنما بتلك الأحداث التي تؤثر على بقاء و استمرارية المنظمة كقرار اختيار قطاع النشاط الاستراتيجي "DAS" فهي قرارات غير متكررة لا يمكن بناء بشأنها نماذج رياضية.
- **الاستباق:** يؤكد تعريف "ليسكا" Lesca " لليقظة على أن الهدف منها هو استباق التغيرات <sup>(15)</sup>، إذن فاهتمامها يكون أساسا بالمعلومات ذات الطابع التوقعي، فيتم بناء من خلالها قراءات عن المستقبل.

هذا و يجب التمييز بين طريقتين لقراءة المستقبل؛ فالطريقة الأولى تعتمد على تكديس معلومات عن أحداث الماضي و بناء التقديرات الاستقرائية، فننظر بذلك إلى المستقبل في مرآة عاكسة، و تعتمد أساسا هذه الطريقة على النماذج الإحصائية المتعارف عليها كطريقة المربعات الصغرى مثلا. أما الطريقة الثانية فتتمثل في البحث عن المعلومات التي تنذر بتغيرات محتملة الحدوث مستقبلا، و هي ما يسمى بالإشارات الضعيفة و التي أشار إليها "أنسوف" " H.I Ansoff " في كتاباته سنة 1975.

## 2- اليقظة الإستراتيجية

### أ- تعريف اليقظة الإستراتيجية

ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية <sup>(16)</sup> أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينات من القرن الماضي تحت مصطلح مسح البيئة (Environment Scanning)، حيث قدم (Aguilar 1967) دراسة بين فيها الطريقة التي من خلالها أصحاب القرار يحصلون على معلومات تتعلق بأحداث خارج المنظمة، و سمي هذه السيرورة بمسح بيئة الأعمال (Scanning the business Environment) والتي تعتبر مظهر خاص لمراقبة البيئة، والمعلومة الخارجية حسبه تكون من أصل خارجي تتعلق بالعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية...الخ، عكس المعلومات الناجمة عن الموارد البشرية والعلاقات بين الأفراد والاستعلام عن القرارات السابقة...الخ، وأظهر العديد من مصادر المعلومات الإستراتيجية.

يُعرف البعض اليقظة الإستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المنظمة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد. تصنّف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات وتسمح للمسيرين بحسن القيادة والتسيير في الأوقات العصيبة. وبذلك يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام مُكوّن من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية.

وفي الاتجاه نفسه يذهب Jakobiak إلى التعبير عن اليقظة الإستراتيجية على أنها رصد للبيئة متبوع بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة بعد تحليلها ومعالجتها، بغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية.

أما (Lasca et Schuler 1998) فيعرّفان اليقظة الإستراتيجية بأنها «السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المنظمة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو-اقتصادية ، بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين». هذه السيرورة مفتوحة على ما يجري خارج المنظمة و تدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة - وهي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل أن يتحقق نهائيا على حد تعبير (Ansoff 1975)

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن لليقظة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص تكمن في الآتي: <sup>(17)</sup>



**الإستراتيجية:** تستخدم للإشارة الى أن المعلومات التي تقدمها الـيقظة الإستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

**التنصت المسبق:** وهو أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، لهذا فمعلومات الـيقظة الإستراتيجية هي إشارات الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة حسب تسمية " H.Igor ANSOFF " وليست توقعات مستتبطة من الماضي.

**البيئة:** وتعتبر عن مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المنظمات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهو تعريف يجمع بين القوى التي تنتمي إلى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. وما تعنيه البيئة أيضا مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المنظمة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها. وهذه القوى قد تكون إيجابية فتستخدم لصالح المنظمة أو قوى سلبية تعمل في غير صالح المنظمة.

**الإبداع:** بالنظر إلى إشارات الإنذار المبكرة التي توفرها الـيقظة الإستراتيجية، فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية.

**الإرادية ( الطوعية ):** بما أن هدف الـيقظة الإستراتيجية ذو طابع إبداعي، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هي تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة تنشيط وفتح جدد للأذان والأعين بهدف النقاط المعلومات الاستباقية.

#### **ب- دور الـيقظة الإستراتيجية**

تلعب الـيقظة الإستراتيجية دورا متكاملا في المنظمة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي: (18)

**التوقع :** و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

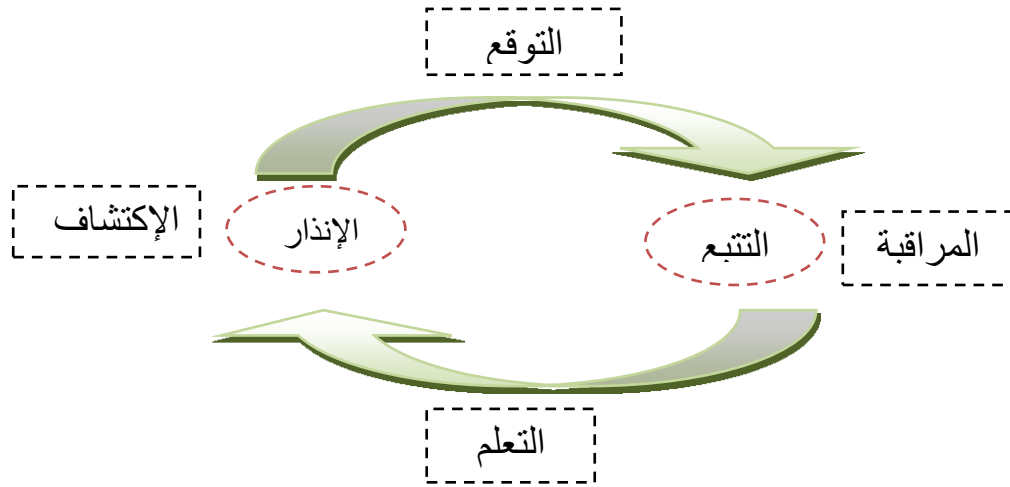
**الإكتشاف :** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، مؤسسات التي يمكن شرائها ، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير ، و اكتشاف فرص في السوق.

**المراقبة :** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط ، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في اطار النشاط.

**التعلم :** تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع ، وضع اسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

نلاحظ أن نظام الـيقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين : الإنذار ، و المتابعة ، الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة . و الثاني يسمح بتتبع التطورات، وفيما يلي مخطط يبين الأدوار الأربعة للـيقظة الإستراتيجية:

### الشكل رقم (1): الأدوار الأربعة لليقظة الإستراتيجية



المصدر: <http://www.sidlei.co.cc>

#### ج- معلومات اليقظة الإستراتيجية

تجدر الإشارة إلى أن نظام اليقظة الإستراتيجية يظهر كنظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية، عن طريق جمع المعلومات من خارج المنظمة وتحليلها ونشرها، ويمكن حصر المعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية في الآتي: (19)

- **معلومات التحكم** (Control Information) و تضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي (أنظر الشكل البياني 1) و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن آداءها بآداء أحسن المنظمات (Benchmarking). و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أنّ أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الانتاج و نظم الجودة.

- **معلومات التأثير** (Influence Information) و تضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي (أنظر الشكل البياني 1)، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل و المورد). و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات (Interorganizational Information Systems) أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، غير أنّ الدراسات المنصبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.

- **المعلومات الجزئية** أو الإشارات الضعيفة (Fragmentary Information) تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبّر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، و يمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، و هي معلومات قليلة و غير قطعية، جزئية

ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التّكامل، و لهذا أطلق عليها (1975) Ansoff مصطلح "الإشارات الضعيفة"

ما يجب التنويه إليه هو أن اليقظة الإستراتيجية تُركّز على نوع خاص من المعلومات يُعرف بعلامات الإنذار/ التنبيه المبكر (الإشارات الضعيفة)، والتي تشير إلى معلومات ترفع النقاب عن حدث أو أكثر يُحتمل أن يكون مهما لمستقبل المنظمة، تلد في مجموع معلومات ضبابية، كاشفة لمستقبل لم يتحدد بعد. تتميز بكونها معلومات خارجية توقعية؛ نوعية أكثر من الكمية؛ مجزأة إلى قطع صغيرة غير مرئية؛ غير كاملة وغير تامة؛ مُبهمة يشوبها الغموض واللبس؛ غير أكيدة وإستباقية تصف أشياء لم تكتمل بعد.

#### د- أنواع اليقظة الإستراتيجية

من خلال مراجعة الأدبيات يتضح أن هناك مجموعة أنواع و ممارسات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؛ هي اليقظة التنافسية التي تهتم بالمنافسين المباشرين والمحتملين، اليقظة التجارية تهتم بالزبائن والموردين، اليقظة التكنولوجية وتُعنى بالابتكارات والتطورات التكنولوجية، واليقظة البيئية ترتبط بالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية...الخ. وفيما يلي ملخص عن هذه الأنواع: (20)

1- **اليقظة التنافسية:** تهدف لفهم سلوك المنافسين الحاليين والمحتملين؛ انطلاقا من معرفة أداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية وردود أفعالهم. كما تسمح للمؤسسة من حصر (تحديد) منافستها الحالية والمحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية،...).

2- **اليقظة التجارية:** وهي تخص المجال التسويقي؛ أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم؛ إضافة إلى العلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها...الخ.

3- **اليقظة التكنولوجية:** هي النشاط الذي تراقب من خلاله المنظمة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، وتُعنى بجمع المعلومات التي تُمكن المنظمة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي وتحسين خطوات الصناعة والبحوث والتقارير وبراءات الاختراع.

4- **اليقظة البيئية:** تهتم بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المنظمة ؛ سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو إجتماعية...الخ، ويستعمل الأنجلوساكسونيون مصطلح الإستخبار التنافسي « Competitive intelligence » بديلا لها.

5- **اليقظة الاجتماعية:** وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف

انتباه التيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي. وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المنظمة وعمالها، كما تمنح لمسيري المنظمة: مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة، سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل، الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية. (21)

### ثالثاً: مفهوم الأزمة وإدارتها

#### 1- مفهوم الأزمة

تعد الأزمة<sup>(22)</sup> (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخداماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ.

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً جوهرياً ومفاجئاً وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

والأزمة سياسياً وعسكرياً هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول. إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تتسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعا لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تتحلل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وإنشاء الأزمة.

والأزمة إدارياً هي موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج. وتغذي بعضها الآخر أنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها.

يعدّ موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات النامية التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من التأطير النظري. ولهذا فقد اختلف الباحثون حول تعريف الأزمة فمنهم: (23)

من يصفها بكونها " حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد "

- وهناك من يصف الأزمة بأنها " حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. "

- عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم

عليها النظام. ويتطلب وجود الأزمة توافر شرطين أساسيين هما:

- أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته.

- . أن تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات. بمعنى أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المنظمة واستمرارها.

وبالنظر إلى تعريفات الأزمة الواردة أعلاه يفهم من ذلك أنها حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل لكل منظمة مما يعرضها إلى الاضطراب في نشاطها الاعتيادي، وتكون بدايتها صعبة وتهدد المنظمة في قدرتها على البقاء والاستمرار. وإن كل نشاط داخل المنظمة يمكن أن يتعرض للأزمة، كالجانب المالي أو فقدان المنظمة لحصتها السوقية أو قيام المسؤولين ببعض التصرفات غير الأخلاقية ، مما يعرض المنظمة للمخاطر .وإن تعرض المنظمة لهذا الخطر يتطلب منها مواجهته عن طريق اتخاذ قرارات جوهرية من قبل الإدارة العليا بشكل مباشر، كما يتطلب إشراك جميع الأطراف داخل المنظمة لتنفيذ هذه القرارات بكل دقة.

ومواجهة الأزمة إما أن تؤدي إلى عدم استطاعة المنظمة التغلب على الأزمة وبالتالي الوصول إلى نتائج سيئة، أو إلى قدرة المنظمة على التعامل الإيجابي مع الأزمة والخروج بالمنظمة بحالة أفضل مما كانت عليه قبل الأزمة .وإن الحالة الأخيرة هي الأكثر حدوثاً، لأن الحالة الأولى تؤدي إلى انتهاء المنظمة، وقليلاً ما نسمع عن ذلك .أما الحالة الثانية التي تستفيد فيها المنظمة من الأزمة بحيث تجعل منها نقطة تحول نحو الأحسن فهي الأكثر حدوثاً، والدليل على ذلك أن المنظمات تواجه وباستمرار أزمات متعددة ولكنها مستمرة في نشاطها.

## 2- خصائص الأزمات:

يمكن حصر أهم خصائص الأزمات في الآتي: (24)

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار .
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير .

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل "القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيع اللامبالاة، وعدم الانتماء." (25)

### 3- أنواع الأزمات

يمكن حصر الأزمات في ثلاثة أنواع هي: (26)

- **الأزمات الفورية** Immediate Crises: إذ تحصل الأزمة دون سابق إنذار أو بتحذير قليل، لذلك لا تكون المنظمة قادرة على التخطيط للأزمة قبل وقوعها.
- **الأزمات التصاعدية** Emerging Crises: وهذا النوع من الأزمات يتطور ببطء، ويمكن إيقافه أو الحد منه عن طريق استخدام بعض الإجراءات التنظيمية.
- **الأزمات المستديمة** Sustained Crises: ويستمر هذا النوع لأسابيع أو أشهر أو حتى سنوات.

### 4 - مفهوم إدارة الأزمة

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلباتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك ".

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ". (27)

ومن خلال التعريف الأخير نجد أن عملية التخطيط تؤدي دورا كبيرا في إدارة الأزمات وهي تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف الى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة، للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها، مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخططة التي قد تصاحب الأزمة، والتخفيف من آثارها ثم توجيهها لتحقيق المصالح القومية.

فالتخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات حيث يساهم التخطيط الجيد في منع حدوث أزمة وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. ويتيح التخطيط لفريق العمل بإدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بكفاءة عالية .

### 5- أساليب إدارة الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية ويختلف أسلوب وأدوات إدارة الأزمة طبقا لطبيعة المرحلة التي تمر بها الأزمة : (28)

## أ- الطرق التقليدية: ومن أهم هذه الطرق الآتي:

1. إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.
2. كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة ، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
3. إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
4. بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة ( من تأثيرها ونتائجها ). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
5. تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
6. تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.
- 7- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ب- الطرق غير التقليدية: وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

- 1- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.
- وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.
- 2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات ويتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
- 3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

7- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة ) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة

ج- تصفية العناصر القائدة للأزمة

د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

9- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعى متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

10- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها



والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من إخطارها.

#### رابعاً: الأساليب المساعدة على اليقظة الإستراتيجية كوسائل لتقدير وإدارة الأزمات

يمكن للمسير بصفة خاصة، والمنظمة بصفة عامة التحكم في المحيط الخارجي، خاصة بصفته المحيط الأكثر تعقيداً وديناميكية، وذلك بالاعتماد على بعض الوسائل والطرق التي تمكن من ذلك وهي:

- التشخيص الإستراتيجي.

- الإستراتيجيات.

#### 1. التشخيص الإستراتيجي

يعتبر التشخيص الإستراتيجي من أهم الطرق لإنشاء قاعدة للمعلومات، سواء كانت تاريخية أو حالية أو مستقبلية، والتي تسمح بتحديد مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. " إذ يساعد التشخيص على تحديد الوضعية التي تعيشها المؤسسة، والتي تحدد درجة الحرية التي يتمتع بها المسير من أجل تحديد اختياراته الإستراتيجية، فالتشخيص الإستراتيجي في مفهومه الواسع، يعنى تقييم قدرات المؤسسة وخصائص المحيط التي تسمح باختيار إستراتيجية مناسبة". (29)

ومن خلال ما سبق، يمكننا القول أن التشخيص الإستراتيجي نوعان:

- تشخيص داخلي.

- تشخيص خارجي.

#### أ- التشخيص الداخلي

يهتم التشخيص الداخلي بتحديد وتحليل إمكانيات المنظمة المادية والبشرية، والقيام بجدد لمختلف موجوداتها والحكم على فعاليتها.

إذ من المهم تحليل وتقييم كافة هذه العوامل الداخلية، لغرض تبيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية والتي تعد خطوة ضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة وذلك لما يلي: (30)

■ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

■ إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الأخرى.

■ تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.

■ تحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

■ ضرورة الربط بين نقاط القوة والضعف للمنظمة بالفرص والتهديدات، لأن التشخيص الداخلي يقود إلى انتهاز الفرص ومواجهة التهديدات.

## ب- التشخيص الخارجي

يهتم التشخيص الخارجي بتحديد القوى والكيانات والعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها حاليا ومستقبليا.

إذ يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى تشخيصها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث يساعد التشخيص الخارجي في تحديد النقاط التالية<sup>(31)</sup>:

- وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج التشخيص الخارجي للمنظمة.
- تحديد الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة تحقيق هذه الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب وطرق التوزيع ومناذره، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح لها، والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.
- تحديد سمات المجتمع الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، وبالتالي تحديد السلوك الإنتاجي للمنظمة والاستهلاكي للزبون.
- تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها.
- تحديد المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو علاجها.

## 2. الإستراتيجيات

الإستراتيجية هي عملية تصميم الوسائل البديلة، التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة.<sup>(32)</sup>

أي أن الإستراتيجية تحدد أسلوب المنظمة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف بها، وتحدد أيضا كيفية مواجهة التغيرات الخارجية من فرص وتهديدات.

إذ لا يمكن تحديد تعريف واحد للإستراتيجية، فهي يمكن أن تطلق على الغايات، وأحيانا أخرى على الأهداف المحددة أو السياسات التي تعمل على تحقيقها.

من جهته يرى "CHANDLER" أن الإستراتيجية هي تحديد للأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، من أجل اتخاذ قرارات تمس مستقبل المنظمة مثل قرارات النمو وقرارات التوسع.<sup>(33)</sup>

ويرى "ANSOFF" أن الإستراتيجية تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وكيفية خلق الملاءمة والتكيف بينهما.<sup>(34)</sup>

من تعريف "CHANDLER"، يمكننا أن نميز بين القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل، والقرارات التكتيكية التي تتعامل مع أوجه النشاط الروتيني في الإدارة السفلى.

أما من خلال تعريف "ANSOFF" للإستراتيجية، يمكننا القول أنها عملية تخصيص الموارد بين مختلف المنتجات والأسواق بالشكل الذي يعظم العائد، أي ضرورة تحقيق الثنائية (منتج، سوق)، وعليه نستنتج أن الإستراتيجية اختيار أو مجموعة من الاختيارات الأساسية المنتهجة من طرف المنظمة للتكيف مع المحيط، من أجل ضمان بقائها، تطورها وازدهارها.

في حين يعرف "H.MINTZBERG" الإستراتيجية على أنها " القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة " (35). ولذلك، فإن الإستراتيجية هنا إنما هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها، من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

وقد سعى "H.MINTZBERG" إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية.

وأمام المنظمة اختيار إستراتيجية من بين نوعين منها لمواجهة بيئتها وهما:

- الإستراتيجية الهجومية.

- الإستراتيجية الدفاعية.

#### أ- الإستراتيجية الهجومية

وهي الإستراتيجية التي يقوم المسير باتخاذها قبل أن تدفعه الظروف البيئية لذلك، ويمكن من خلالها تحقيق الأهداف التالية:

- استخدام الموارد والإمكانات كمصدر قوة، لإضعاف القيود والتهديدات البيئية لغرض التخلص منها.

- التعامل مع التهديدات والضغوط البيئية الخارجية للتخلص منها، وليس للاستجابة لها والتكيف معها.

- التركيز على توجيه مسار الأحداث، بما يخدم أهداف المنظمات وتدعيم نقاط قوتها.

#### ب- الإستراتيجية الدفاعية

وتشمل عادة على الإستراتيجيات التي يتخذها المسير كردّ فعل للضغوط البيئية المحيطة بالمنظمة. وعادة ما يتم استخدامها لحماية الوضع الحالي للمنظمة لهدف البقاء في منطقة مستقرة، إذ تتجه إلى أن تفعل أفضل مما هو ممكن في إطار منطقة محدودة وواضحة.

## الخاتمة:

اليقظة الإستراتيجية هي وسيلة من وسائل التحكم في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، وهي تلزم المسير وباقي أفراد المنظمة على البقاء يقظين باستمرار على الأحداث الخارجية والتغيرات الداخلية، والحذر من نتائج التفاعل بين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، أي المراقبة المستمرة للمحيط من أجل وضع أهداف إستراتيجية. والبعد الإستراتيجي لها يتجسد في الثلاثية (استقبال، ترجمة، تنفيذ) للمعلومات التي تستغل كمورد لصنع القرارات التي تواجه بها المنظمة بيئتها. وعليه، يمكن للمنظمات أن تعتمد على وسائل اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في التشخيص الاستراتيجي والاستراتيجيات المختلفة، من أجل التكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية واستغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال، وتجنب التهديدات أو الأزمات التي تجعل المنظمات تخضع للاستجابة السلبية للبيئة الخارجية، وهذا ما يهدف بقاءها وتطورها.

**وتوصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن إبراز أهمها في الآتي:**

- أصبحت عملية الإصغاء المسبق و الإرادي إلى بيئة المنظمة الخارجية ضرورة حتمية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و كيفية تفاديها و التقليل من آثارها.
- تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتدعيم مصادر معلومات المنظمة و تدعيم قدرتها على الدفاع و الهجوم ، و كذا السبيل لإبطال والحد من الأزمات التي تواجهها.
- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي ، التقني ، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية.
- يعتمد سياق اليقظة الإستراتيجية على القيام بتشخيص داخلي و خارجي للمنظمة، أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكامن قوتها و ضعفها و قدرتها على انتهاز الفرص و تجنب الأخطار عن طريق تجميع و تحليل المعلومات المتوفرة في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية. كما يتم وضع و تنفيذ الخطط الإستراتيجية، أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي.

## قائمة الهوامش:

1- سامي حمودة، أسماء شعور ، استباق التغير من خلال اعتماد نظام لليقظة الإستراتيجية "دراسة تحليلية لنظام اليقظة لمعامل الهاتف النقال موبيليس"، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010، ص 4، 5

2-Laurent Hermel , maîtriser et pratiquer la veille stratégique , AFNOR pratique collection , France, 2001, p 1, 2.

3- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 66

4- علي بن هادية، بلحسن البليش و آخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1991، ص 1356.

5- Martinet Bruno. Yves Michel Marti, L'intelligence économique, édition d'organisation , France , 1995 , p 29.

6- نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 65

7- Corine Cohen , veille et intelligence stratégiques , hermès science édition , Paris , 2004 , p 59.

8- نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 67

9- Francart Loup , infosphère et intelligence stratégique , édition economica , Paris , 2002 , p 113

10- Abdelhak Lamiri , intelligence stratégiques : ou en sont nos entreprises , revue de science commercial et science de gestion de l'ESC , n : 1 / janvier 2003 , p 138.

11- C.Cohen, op. Cit , p 56.

12- Emmanuel Pateyron , la veille stratégique , ed economica , paris , 1998 , p 13

13- سامي حمودة، أسماء شعور ، مرجع سبق ذكره، ص 11

14- Lesca Humbert et autres , veille stratégique : comment ne pas se noyé sous les informations ?, Colloque VSST 95 , Toulouse du 25 au 27 octobre 1995 , p 01.

15- H.Lesca. Sylvie Blanco , Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation au signaux faibles , 6ème congrès international francophone sur la PME , HEC , Montreal , octobre 2002, p 02

16- ججيق عبد المالك، بن خديجة منصف، البقطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية " رفع القدرة الابتكارية "، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010، ص 2

17- سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية البقطة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 4، 5

18- فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور البقطة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 12

19- كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2 ، المجلد 11 كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2004، ص 4

20- ججيق عبد المالك، بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره ، ص 4

21- عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في البقطة،

<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html> ، تاريخ التصفح

15:30 الساعة 2014/03/14

22- إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 64 ، كانون الأول 2011، ص49

23- شاكركر جار الله الخشالي ، محيي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، ص 28

24- عليوة، السيد: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 81 ، 82.

25- الصباغ زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5.

26- شاكركر جار الله الخشالي ، محيي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 29

- 27- توفيق عبد الرحمن ، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ) ، القاهرة، 2004، ص 18.
- 28- علي احمد فارس، إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، <http://mcsr.net/activities/031.html> ، تاريخ التصفح 2014/03/10، الساعة 14:00
- 29- سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، الجامعة الأردنية، عمان، 1993، ص 125
- 30- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية ،القاهرة، 1999، ص 131، 132.
- 31- نفس المرجع السابق، ص 110
- 32- علي السلمي، السياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب ،القاهرة، بدون سنة نشر، ص 96
- 33- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1985، ص 37
- 34- نفس المرجع السابق، ص 38.
- 35- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 14.

1-Pateyron Emmanuel, la veille stratégique , ed economica , paris , 1998 .

#### قائمة المراجع

1. السيد عليوة،: " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات " ، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
2. إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 64 ،كانون الأول 2011.
3. بن هادية علي ، بلحسن البليش و آخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1991.
4. جار الله الخشالي شاكر ، القطب محيي الدين ، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات:دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007.
5. سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، الجامعة الأردنية، عمان، 1993.
6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية ،القاهرة، 1999.
7. عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
8. علي السلمي، السياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب ،القاهرة، بدون سنة نشر.

9. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1985.
10. رويح كمال ، دراسة مدى وعي مسئولى الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2 ، المجلد 11 كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2004.
11. الصباغ زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.
12. ججبق عبد المالك ، بن خديجة منصف، البقطة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية " رفع القدرة الإبتكارية "، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010.
13. حمودة سامي ، شعور أسماء ، استباق التغير من خلال اعتماد نظام للبقة الإستراتيجية "دراسة تحليلية لنظام البقة لمتعامل الهاتف النقال موبيليس"، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010.
14. كرومي سعيد ، عمرستي أحمد ، أهمية البقة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
15. زروخي فيروز ، سكر فاطمة الزهراء ، دور البقة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
16. رتيبة نحاسية ، أهمية البقة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002،
17. احمد فارس علي ، إدارة الأزمات: الأسباب والحلول:

<http://mcsr.net/activities/031.html>

18. غزال عادل ، دور أخصائي المعلومات في البقة:

<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>

19. Bruno Martinet. Yves Michel Marti, L'intelligence économique, édition d'organisation , France , 1995.



20. Cohen Corine , **veille et intelligence stratégiques** , hermès science édition , Paris , 2004 .
21. Humbert Lesca et autres , **veille stratégique : comment ne pas se noyé sous les informations ?**, Colloque VSST 95 , Toulouse du 25 au 27 octobre 1995 ..
22. Loup Francart , **infosphère et intelligence stratégique** , édition economica , Paris , 2002 .
23. Lamiri Abdelhak , **intelligence stratégiques : ou en sont nos entreprises** , revue de science commercial et science de gestion de l'ESC , n : 1 / janvier 2003 .
24. Lesca .H. Sylvie Blanco , **Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation au signaux faibles** , 6ème congrès international francophone sur la PME , HEC , Montreal , octobre 2002.
25. Laurent Hermel , **maîtriser et pratiquer la veille stratégique** , AFNOR pratique collection , France, 2001.

## المقاولاتية المستدامة:

آلية لتمكين الفرد المبادر المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة

أ.نجاة شادلي

جامعة فرحات عباس سطيف 1/ الجزائر

البريد الإلكتروني: janjetfb@gmail.com

### المخلص:

ينحدر مفهوم المقاولاتية المستدامة من مجالات التنمية المستدامة، فيمكن اعتبارها وبصورة بسيطة أنها روح المبادرة المقاولاتية التي تتصرف بطريقة تجعل من المشاريع المقاولاتية مستدامة اقتصاديا، اجتماعيا ومستدامة بيئيا في الوقت نفسه. بعيدا عن بساطة المفهوم، فالمقاولاتية المستدامة أكثر تعقيدا من ذلك، فهي تعنى بربط روح المبادرة المقاولاتية بالقيم الخلاقية والمسؤولية تجاه الأجيال الحالية والمستقبلية، وبالتالي التكامل بين الثروة والازدهار الاقتصادي، التماسك الاجتماعي، حماية البيئة والاهتمامات المستدامة طويلة المدى، وهذا ما سيتم تبينه من خلال هذا العنوان. **كلمات مفتاحية:** مقاولاتية، تنمية مستدامة، مقاولاتية مستدامة.

### Abstract:

The concept of sustainable entrepreneurship derives from the areas of sustainable development, it is considered in a simple way as a spirit of entrepreneurial initiative, which makes, at the same time, entrepreneurial projects economically, socially and ecologically sustainable. Far from the simplicity of the concept, the notion of sustainable entrepreneurship is more complex than that, because it links the spirit of the entrepreneurial initiative to creative values and responsibility for present and future generations, as well as the complementarity between wealth and economic prosperity, social cohesion, environmental protection and long-term sustainable

interests. This is what will be developed during this title. **Keywords:** Entrepreneurship, Sustainable Development, Sustainable Entrepreneurship

## مقدمة:

تترجم التنمية المستدامة في سياق الأعمال والاقتصاد، إلى اهتمامات متكاملة تضم كلا من "الفرد"، "الكوكب" و"الأرباح"، وبالتالي البحث عن الاستراتيجيات التي تعزز المساعي البشرية لنوعية أفضل للثقافة والبيئة التنظيمية، تخدم المجتمع وتحافظ على الكوكب للأجيال المستقبلية، مقابل كسب عوائد مالية لاثقة للحفاظ على استمرارية حياة المشاريع المقاولاتية، وهو الإطار الذي تتحدد من خلاله العلاقة بين مفهوم التنمية المستدامة والمقاولاتية. كان ولا يزال تحديد تعريف متفق عليه للمقاولاتية المستدامة في معظم الدول مثيرا للجدل، فبين ظهور التنمية المستدامة بوضوح كأداة أساسية لصياغة السياسات وتخطيط الأداء والتصميم الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي واعتمادها كأداة لتحقيق الكفاءة المالية من المنظور القصير النسبي وميزة تنافسية من المنظور المتوسط والطويل، وبالتركيز على مسايرة المقاولاتية لمفهوم الاستدامة، وعليه يتمثل التساؤل الرئيسي في:

ما هو الإطار المفاهيمي الذي يجسد المقاولاتية المستدامة؟ ما هي أبعادها ومؤشراتها قياسها؟

ولغرض الإجابة على إشكالية الأساسية، سيتم معالجة النقاط الآتية:

1- ماهية المقاولاتية المستدامة؛

2- المشاريع المستدامة؛

3- أبعاد المقاولاتية المستدامة؛

4- مؤشرات المقاولاتية المستدامة.

### 1- ماهية المقاولاتية المستدامة:

ناقشت الأدبيات موضوع المقاولاتية باعتبارها مجال علمي "يسعى إلى فهم كيفية اكتشاف الفرص التي تترجم في أرض الواقع في شكل سلع وخدمات مستقبلية، من طرف من، كيف تستغل وما هي نتائجها" ( Dean A. Shepherd, 2014, p 50). فانطلاقا من الاهتمامات البحثية المشتركة بين مجموع الباحثين المطلعين على مواضيع التنمية المستدامة والمقاولاتية، قدمت تعاريف عدة للمقاولاتية المستدامة ركزت على الحفاظ على الطبيعة ودعم الحياة والمجتمع، من خلال إدراك الفرص التي تتجسد على أرض الواقع في شكل منتجات، عمليات وخدمات مستقبلية لتحقيق مكاسب اقتصادية وغير اقتصادية للأفراد، الاقتصاد والمجتمع.

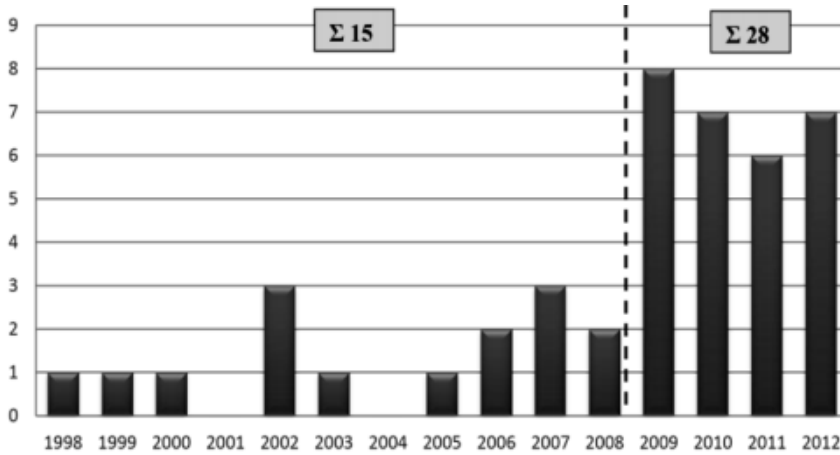
#### 1-1- نشأة وتطور مجال البحث في المقاولاتية المستدامة: أصبح

موضوع المقاولاتية المستدامة واحدا من مجالات المقاولاتية الأكثر إثارة والأسرع نموا. ففي عام 2004، أنشأت 23 مدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية مراكز للبحث والدراسة في موضوع المقاولاتية الاجتماعية و/أو المستدامة، ومنذ ذلك الحين كان هناك انفجار في عدد دورات التكوين في المقاولاتية المستدامة سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو خارج حدودها. إضافة إلى ذلك، ظهور التخصصات الرئيسية أو الثانوية الخاصة بهذا المجال في كليات وأكاديميات الإدارة، التعليم والتربية التي تعالج قضايا الاستدامة. وأن هذه المبادرات والحقول المتنوعة التي تعالج موضوع

المقاولاتية المستدامة، تقدم خيارات استراتيجية وفريدة للمشاريع المقاولاتية صغيرة الحجم تعمل على ضمان نجاحها. باعتبار أن كل من المجتمع وهذه المشاريع المقاولاتية تمثل وجهين لعملة واحدة، والتي ينبغي لها العمل معا من أجل تحقيق الاستدامة على المدى الطويل. ( Abbas Nadim, Robbert ) (N. Lussier, 2012)

ظهرت أولى المقالات التي عالجت موضوع المقاولاتية وامكانية استدامتها مع نهاية التسعينات، ومع ذلك، قبل سنة 2008، حددت المساهمات البحثية في معالجة هذا الموضوع في خمسة عشر مقال نشر في مجلات عالمية محكمة. ومنذ ذلك الحين عرف العدد ازديادا ملحوظا، ليرتفع في الفترة ما بين 2009 و2012 إلى 28 مقال، أين ساهم العدد الخاص تحت عنوان "التنمية المستدامة والمقاولاتية" من مجلة Business Venturing سنة 2010، المحرر من قبل Denake and al.، في نمو وزيادة عدد المقالات، والأهم من ذلك أن هذا العدد يعتبر واحدا من أبرز مجلات التي عملت على تقديم الصفة الشرعية للمجال البحثي الناشئ حول المقاولاتية المستدامة. ولحداثة هذا المجال، استعملت مجموعة المصطلحات المختلفة للدلالة على المقاولاتية المستدامة، حيث يرى بعض الباحثين أنها تتجزأ من أو تتجسد في المقاولاتية الاجتماعية، في حين يستخدم آخرون مصطلح المقاولاتية المستدامة للاستدلال على المقاولاتية البيئية أو الإيكو-مقاولاتية مقابل تبني البعض الآخر مفهوم المقاولاتية المستدامة على اعتبار أنها همزة الوصل التي تجمع بين خلق قيمة اقتصادية، اجتماعية وبيئية. (Amir Alghelie and al., 2016)

شكل رقم (01): عدد المقالات المنشورة حول المقاولاتية المستدامة خلال



### الفترة 1998 – 2012

المصدر: Amir Alghelie and al., **Research Gap in** **Sustainopreneurship**, Indian Journal of Science and Technology, Vol 9(12), Faculty of Industrial Management, Univerciti Malaysia Pahang, Kuantan, Lebuhraya Tun Razak, Gambang, March 2016, p 3.

انطلاقاً من الشكل أعلاه يمكن القول أن 18 من أصل 48 مقال أي ما يعادل 42 بالمائة نشرت في مجلات ذات صلة بالأعمال المقاولاتية المستدامة مثل Business Strategy، Greener Management، International وCleaner Production، وأن أغلب المقالات حول المقاولاتية المستدامة نشرت من قبل علماء لديهم خلفية أو معرفة في مجال البحث في المقاولاتية أو خبرة في مواضيع المقاولاتية. مقابل هذا، 15 مقال

أي ما يعادل 35 بالمائة نشرتها مجلات المقاولاتية مثل Entrepreneurship Concept and Practice، مجلة Business Small Business and New Venturing ومجلة Entrepreneurship. يؤكد هذا العدد المعتبر نسبيا أن المقاولاتية المستدامة اكتسبت مكانة في التيار المقاولاتي مؤخرا. ويمكن أن يكون هذا ذو صلة بإصدار "التنمية المستدامة والمقاولاتية Sustainable Development and Entrepreneurship" الذي نشر في مجلة New Business Venturing، والذي أصبح في وقت لاحق الرائد في مجلة Business Entrepreneurship. نشر الباقي من المقالات أي ما يعادل 23 بالمائة في مجلات ومجالات مختلفة مثل سياسة واقتصاد البيئة. وبالتالي ركزت مجموع المقالات على كل من الدراسات النظرية والتجريبية، لتستند أبحاث 22 مجلة على الجانب النظري وعلى الطبيعة المفاهيمية، في حين أن باقي المجلات أجرت دراسات تجريبية، 17 منها نوعي و4 كانت كمي. (Amir Alghelie and al., 2016)

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن عدد المقالات التي تناولت موضوع المقاولاتية المستدامة استمر في الارتفاع، وأن تحليل هذا العدد يشير إلى أن مجلات المقاولاتية أظهرت اهتماما خاصا بالمقاولاتية المستدامة في السنوات الأخيرة مثل مجلة Journal of Business Venturing ومجلة Entrepreneurship, Theory & Practice. ومع ذلك، فإن هذا الاهتمام يقابله حقيقة أن عدد مجلات المقاولاتية التي تعالج موضوع الاستدامة قليل في الوقت الحاضر، وأن كلا من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية تحتل الصدارة في عدد المقالات المنشورة حول الموضوع،

تليها عدة بلدان تنشط وبعده لغات بشكل استثنائي أبرزها هولندا، ألمانيا، سويسرا وبلجيكا.

وبالتالي فتعدد المصطلحات وتنوع المناهج، الذي يضيف فرص للإبداع لمجال البحث، يجذب الباحثين من مختلف التخصصات لاحتضان موضوع المقاولاتية المستدامة، إلا أن هذا يقابله من ناحية أخرى انعدام الوضوح الذي يعيق البحث الدقيق، هذا أن الاتفاق حول تحديد معنى لمصطلح المقاولاتية المستدامة مفقود، وعليه فإن احتمال المزيد من التقدم في هذا التيار غير مؤكد على الرغم من أن الفرص وافرة. وعليه سعياً لتحديد مفهوم مشترك للمقاولاتية المستدامة بين الباحثين، يمكن تعريف مجال البحث حول المقاولاتية المستدامة على أنه "الفحص العلمي لكيف يمكن للفرص المختارة، المطورة والمستغلة أن تتجسد في المستقبل في شكل سلع أو خدمات تحقق من خلالها مكاسب اقتصادية، اجتماعية وبيئية" ( Paula Kyrö, 2015, p 31).

**1-2- المقاول المستدام: يعمل المقاول البيئي على الجمع بين الابتكارات في منظمات الأعمال والتكنولوجيات المتاحة للتصدي للتحديات الفيزيائية الحيوية في التنمية المستدامة، في حين يعمل المقاول الاجتماعي على الجمع بين الابتكارات في منظمات البشر والتقنيات التي تضمن تحسين نوعية الحياة البشرية.** ( Michael Schaper, 2010, p 284 ) مقابل ذلك تتطلب التنمية المستدامة، في نظام السوق، الابتكار المستدام والمقاولين القادرين على تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية من خلال ابتكاراتهم التي تنتشر بنجاح في السوق وسط المستهلكين السائدين. لا يساهم الابتكار في السوق في التنمية المستدامة على وجه الصدف، إنما يتم التخطيط له، التنفيذ



والترويج من قبل قادة المبادرة المقاولاتية مع ضمان التقدم البيئي والاجتماعي في أعمالهم الأساسية، ومن القادة المبادرين من يطلق عليهم بـ "المقاول المستدام"، الذي يعمل على توليد المنتجات والخدمات الجديدة المبتكرة، كذا التقنيات والأساليب التنظيمية التي تقلل الآثار السلبية على البيئة، النظم الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة، وهو ما أشار إليه جوزيف شومبيتر سنة 1934 عند تطرقه لفكرة التدمير الخلاق، أين يعمل المقاول المستدام على تدمير أساليب الإنتاج التقليدية غير المستدامة، المنتجات، هياكل السوق وأنماط الاستهلاك، واستبدالها بمنتجات وخدمات مبتكرة تخدم البيئة والمجتمع، هذا أنها تخلق ديناميكيات سوق تعمل على تحقيق التقدم المستدام.

(Jost Hamschmist and al., 2008, p p 27, 28)

يمتلك المقاول المستدام شخصية مبتكرة ومسيطرة، ترى الحياة المهنية على أنها سلوك إبداعي مبتكر، ويؤخذ الاختلاف بين الأهداف الشخصية والواقع المعاش على أنه تحديات من المشوق مواجهتها وليس مشاكل للتوقف عندها. ذلك أن قوة تأثير المقاول المستدام على مقاولات الأعمال تظهر من خلال انعكاس أهدافه الشخصية وتفضيلاته على أهدافها. وأن هذا التأثير يظهر في كثير من الأحيان وإلى حد كبير في مقاولات الأعمال الناشئة وصغيرة الحجم، ليمثل المقاول المستدام "ملاح" المنظمة، ذلك بسبب الانعكاس القوي لشخصية صاحب المقاولات على أهدافها. ( Jost Hamschmist and al., 2008, p 31) يمكن اعتبار النقاط الآتية ذكرها مبادئ توجيهية يمكن للمقاول من خلالها اكتساب صفة الاستدامة، وتتمثل في: (Leonaris Rey, 2011, p p 14, 15)

- يجب أن تكون الانطلاقة الأولى للمقاول المستدام في مبادرته مبنية على مبدأ الحد من الأضرار البيئية، احترام حقوق الإنسان وتحقيق الرفاه والظروف الاجتماعية الملائمة لموظفيه وعماله؛
- أن يكون تبني المبادرة المقاولاتية المستدامة بموجب قرار شخصي خاص بالمقاول، وليس فقط كرد فعل على الضغوط الخارجية كالمنافسة مثلاً؛
- ينبغي أن تكون الأهداف المقاولاتية المستدامة محددة بوضوح، وأن تعكس مبادئ مقولة الأعمال وأنشطتها وترتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات المستهلك، ومع نمو السوق يتم تبني هذه التدابير كمعيار معتمد على المدى الطويل؛
- يجب أن تكون على العلاقة بين الاستدامة، الأنشطة المقاولاتية وعملية الإنتاج، ملموسة وواضحة للعيان؛
- لا ينبغي أن يكون المستهلك ضحية ارتفاع الأسعار نتيجة للممارسات المستدامة لتحقيق مساعي المنظمة في مجال المقاولاتية المستدامة؛
- يجب على المقاول المستدام التأكد من أن الممارسات المستدامة تم تأييدها من قبل جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا لضمان الحفاظ على الممارسات المستدامة من أعلى المراتب إلى أبسط المهام.

-

### 1-3- المقاولاتية المستدامة: هناك اختلاف في المصطلحات

المستخدمة للتعبير عن المقاولاتية المستدامة، وذلك لتعدد التخصصات والزوايا التي ينظر منها إلى هذا الموضوع. إلا أن المصطلح الأكثر شعبية واستعمالاً هو "المقاولاتية المستدامة"، والذي اقترح في الندوة العالمية حول

المقاولاتية المستدامة لسنة 2007 باعتباره نوع من أنواع الاستدامة يعبر عن قدرة منظمة أعمال أو الفرد المقل على الابتكار المستدام بصفة مستمرة. (Duncan S. Levinsohn, Ethel Brundin, 2011, p 8) يجمع مصطلح المقاولاتية المستدامة بين مفهومي الاستدامة والمقاولاتية، ليمثل المصطلح جسرا بينهما. ويتميز ببعض من الجوانب الأساسية من الأنشطة المقاولاتية إلا أنه أقل ميلا نحو التركيز على نظم التسيير أو الإجراءات الفنية، بل يركز أكثر على نوعية المبادرة والمهارات الشخصية المقاولاتية أو الفريق المقاولاتي لضمان تحقيق النجاح في السوق المختارة من خلال الابتكارات البيئية والاجتماعية. تتفق المقاولاتية المستدامة مع مقاولات الأعمال الناشئة والمعتمدة تماما على الابتكار لتجسيد منتجات وخدمات مفيدة من الناحية البيئية والاجتماعية وهو ما ينطبق نوعا ما مع مفهوم المقاولاتية ذاتها. (Jost Hamschmist and al., 2008, p 32)

تعرف المقاولاتية المستدامة كذلك على أنها "تعنى بإنشاء منظمات الأعمال قابلة للحياة، مربحة وقابلة للتطور، التي تتولد نتيجة تشكيل شبكات الابتكار ومحاولات تكرار الذات Self-replicating وتعزيز متبادل للمعرفة، والتي تؤدي إلى ما يسمى بالقوة التنافسية Robust competitiveness". تفهم القوة التنافسية على أنها حالة تتجسد في شكل كيان اقتصادي لتصبح نظام ذو فائدة وميزة للدفاع عن كيانات تعتبر جزءا لا يتجزأ من الاقتصاد. مثل هذه القوة تبنى على تعزيز التكنولوجيا المنخفضة، المتوسطة والعالية وكذا تكامل هيئات القطاع العام والخاص الذي يكمل أحدهما الآخر (وكالات حكومية، منظمات الأعمال الخاصة، الجامعات والمنظمات غير الحكومية). (Elias G. Carayannis and al., 2015, p 145) تعاريف أخرى

أوسع للمقاولاتية المستدامة جلبت أبعادا إضافية، مثال ذلك: ( Surinder Batra, 2012, p p 8, 9 )

عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBSCD 2005) المقاولاتية المستدامة على أنها "الالتزام المستمر لعالم الأعمال بالتصرف بطريقة خلاقة للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة، عائلاتهم، المجتمع المحلي، العالم وكذا الأجيال القادمة". فانطلاقا من هذا المفهوم، لدى المقاول المستدام مسؤولية تجاه المستثمرين والمساهمين بنفس درجة مسؤوليته تجاه الطبيعة، المجتمع والأجيال المستقبلية.

خلال تصميم الخطوط العريضة لدورة تكوينية في جامعة سان خوسيه حول المقاولاتية المستدامة، أكد كل من Basu، Osland و Solt أن المقاولاتية المستدامة تعمل على تأكيد أهداف إضافية للمقاولاتية من خلال تعزيز المعيشة المستدامة وتحسين البيئة. التركيز على فكرة الاستدامة في المقاولاتية ينطوي على البحث عن فرص تتجسد في شكل منتجات أو خدمات جديدة، تقنيات جديدة أو عمليات إنتاج تؤدي إلى تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية، الاستخدام الأكثر كفاءة للطاقة والموارد الطبيعية وتخزين موارد جديدة الأكثر وفرة والأرخص في عملية الإنتاج والأقل ضررا على المجتمع.

وفقا لـ (Gerlach 2003)، يمكن تعريف المقاولاتية المستدامة بمعناها الضيق على أنها السلوك الإبداعي من طرف الجهات الفاعلة، فردا أو منظمات، التي تنشط في قطاع الأعمال الخاص والتي ترى القضايا البيئية والاجتماعية كهدف أساسي وميزة تنافسية. يمكن اعتبارها، من زاوية أوسع، السلوك الإبداعي الصادر من الجهات الفاعلة في سياق الاستدامة، بما في

ذلك ممثلين من الجهات الحكومية وغير الحكومية والمنظمات الربحية وغير الربحية.

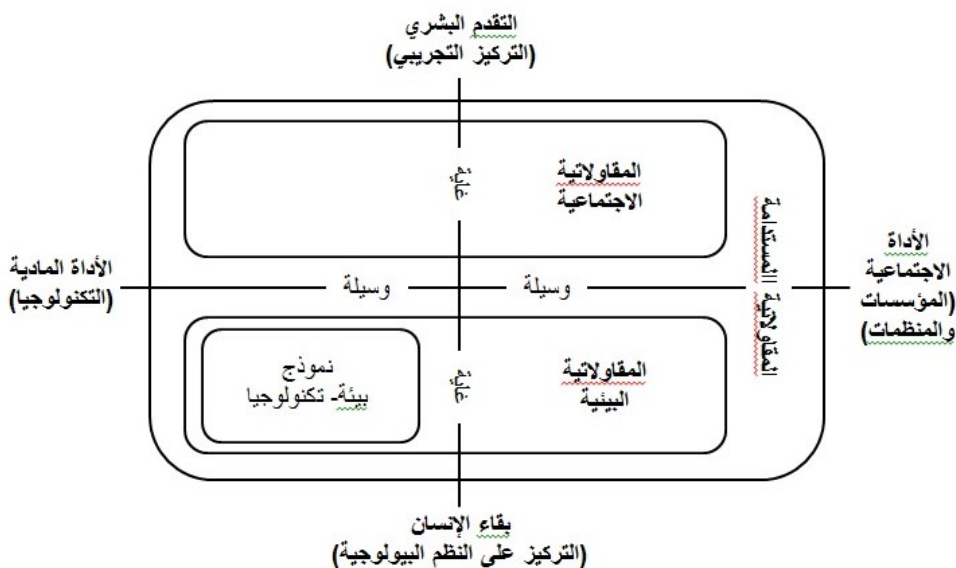
كما عرفت المقاولاتية المستدامة على أنها "جعل الأمور تحدث بطريقة تأخذ بعين الاعتبار المدى القصير، المتوسط والطويل". لتكون بذلك نقيض "المقاولاتية الأنانية" التي تعنى بأفراد تسعى للبحث عن فرص تحقق مزايا لأنفسهم فقط، فضلا عن "المقاولاتية غير الواعية" التي تعنى بطريقة الحياة غير المستدامة والتي تنتج عنها اختلالات من عدة أنواع ومستويات.

إلا أنه وفي أغلب الأحيان يتم ربط مفهوم المقاولاتية المستدامة مع الخط الثلاثي الأساسي the triple bottom line والذي يضم الأفراد People، الكوكب Planet والربح Profit. يعكس "الأفراد" معاملة مقولة الأعمال للقوة العاملة، كما يشير "الكوكب" إلى تأثيرها على الموارد الطبيعية والبيئة في حين يشير "الربح" ليس فقط إلى العوائد المالية للمشروع، إنما أيضا لتخصيص العائدات المالية بين الاستثمارات وتوزيع المكاسب.

كذلك عرف (Dean, & McMullen 2007) المقاولاتية المستدامة على أنها "عملية اكتشاف، تقييم واستغلال الفرص الاقتصادية التي تنشأ وتتواجد وسط إخفاقات السوق في غياب الاستدامة، بما في ذلك تلك التي لها صلة بالبيئة". عرفت (Schaltegger & Wagner 2011) المقاولاتية المستدامة كذلك على أنها "الابتكار، السوق الموجهة والشخصية المقاولاتية المنقادة نحو خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية، بمعنى اختراق الأسواق أو القطاع المقاولاتي المنتفع بيئيا واجتماعيا". (James Bell, Jelmer Joker Stellingwerf, 2012, p p 13, 14)

من خلال التعريفات التي خصت بها المقاولاتية المستدامة والمذكورة أعلاه، يمكن القول أن المقاولاتية المستدامة هي "المقاولاتية التي تركيزها

يتخطى العمليات اليومية والجانب التنظيمي، لتركز أكثر على الشخصية المقاولاتية المبادرة والمبتكرة والأهداف المنشودة والتي يجب أن تصب في قالب الاستدامة، باعتبار المقاولاتية المستدامة التوليفة التي تجمع بين تحقيق المكاسب، استغلال الاختلالات والتحول نحو الاستدامة، حيث أن المكاسب الاقتصادية وغير الاقتصادية المحققة تعود بالنفع على كل من مقولة الأعمال، الأفراد والمجتمع ككل، وعليه فأساس انطلاق المبادرة المقاولاتية هي فرص تترجم إلى منتجات، خدمات أو عمليات إنتاج مستقبلية، يتم اكتشافها واستغلالها من قبل المقاول المستدام الذي يصطاد الفرص مستغلا الاختلال والفسل الحاصلان في الأسواق غير المستدامة، وبالتالي تحويل قطاع بكامله نحو فكرة الاستدامة".



شكل رقم (02): المقاولاتية البيئية، الاجتماعية والمقاولاتية المستدامة

المصدر: Bradley D. Parrish, Sustainability  
**Entrepreneurship: Design Principles, Processes and Paradigms**, PhD thesis on Philosophy, University of Leeds, School of Earth and Environment, United Kingdom, November 2007, p 46.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المقاولاتية المستدامة تسعى وبوضوح إلى غرس الغايات البيئية والاجتماعية في مؤسسة واحدة، وأن هذه الغاية ومدى التزام منظمات الأعمال بها يفوق ما يتم مناقشته عادة كمسؤولية اجتماعية للشركات أو الكفاءة الإيكولوجية، وهو ما لخصه الشكل رقم (02) الذي يوضح الاختلافات ما بين المقاولاتية الاجتماعية، البيئية والمقاولاتية المستدامة، من خلال اعتماد المتعهد- المقاول الوسائل أو الغايات لتحقيق التنمية المستدامة.

#### 1-4- الاستدامة المقاولاتية **Sustainopreneurship**: ظهر

مفهوم الاستدامة المقاولاتية **Sustainopreneurship** لأول مرة عام 2000، لتنمو الظاهرة مع منشورات سنة 2003، ليتطور أكثر مع إعطاءه تعريف مبدئي سنة 2006. وفي محاولة لتعريف الاستدامة المقاولاتية اعتبرها قاموس **Imagine Oxford English Dictionary** سنة 2008 على أنها:

(Anders Abrahamsson, 2007, p 8)

-نشر الابتكارات المستدامة: المبادرة ثم الابتكار من أجل الاستدامة؛

-تحقيق المقاولاتية المستدامة والمقاولاتية الداخلية المستدامة في المدى القصير؛

-التركيز على مشكل واحد أو أكثر (ذو صلة بالعالم/ المجتمع/ الاستدامة)، العثور على/ تحديد و/ أو ابتكار حل لهذا المشكل/ المشاكل وتقديم الابتكار إلى السوق في شكل مقولة أعمال ذات فعالية، مع تبني مهمة/ قضية (البديل الجديد/ التحويل العميق للقديم) توجه الأعمال المستدامة التي تم إنشاؤها، إضافة إلى القيم الإيكولوجية/ الاقتصادية/ الاجتماعية والمكاسب، مع إمكانية الحفاظ على القيم المضافة، استعادتها و/ أو في النهاية تعزيزها من أجل الحفاظ على قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية من أصحاب المصلحة من تلبية حاجياتهم.

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن الاستدامة المقاولاتية تعتمد الأنشطة المقاولاتية المستدامة لتوجيه قطاع الأعمال نحو حل المشاكل المتعلقة بالاستدامة، أي تحويل الأنشطة المقاولاتية من كونها جزءا من المشاكل إلى جعلها جزءا من الحل بمعنى "أعمال مقاولاتية مع سبب"، وبالتالي تتشكل ثلاث أبعاد مميزة ومتفاعلا مع بعضها البعض: ( Anders Abrahamsson, 2007, p p 9, 10)

أولاً- البحث، إيجاد و/ أو خلق ابتكارات لحل المشاكل المتعلقة بالاستدامة: باعتبارها المهمة الواعية التي توجه الأعمال، خصوصا في المراحل الأولى لإنشاء المقاولات أي قبل الخوض في مبادرة ستجسد الطابع الرسمي لكيان المؤسسة، وهي المفتاح الرئيسي لتمييز هذه الفئة من الأنشطة المقاولاتية عن غيرها والسلوك الذي يعكس الاستدامة المقاولاتية.



**ثانيا-** إدخال الحلول إلى السوق في شكل إبداع تنظيمي: فمن الأهمية اتخاذ المشاكل المتعلقة بالاستدامة كنوع من التحدي المقاولاتي، من خلال رؤية المشاكل كإمكانيات، العقبات كفرص والمقاومة كأصالة مهما كانت طبيعتها. فإذا كان حل هذه المشاكل يتجسد عن طريق الإبداع، فمن الضروري إعطاء أهمية لنقل هذا الحل إلى السوق بطريقة خلاقة ومبتكرة من خلال شكل تنظيمي وإبداعات لها تأثيراتها على المجتمع والبيئة.

**ثالثا-** إضافة قيمة مستدامة مع احترام أنظمة دعم الحياة: وهي درجة من الوعي تجعل من السوق عبارة عن نظام يترسخ في "فضاء اجتماعي" معين والذي في حد ذاته جزء من "نظام حيوي" يحيط به، مما يجعل من البديهي أن يسعى فريق الاستدامة المقاولاتية إلى تحقيق أقصى قدر من الانسجام بين النظم التي تدعم الحياة.

**1-5- أهداف المقاولاتية المستدامة:** تجسد المقاولاتية المستدامة الناشئة الدافع إلى حل المشاكل المتعلقة بالاستدامة من خلال إدخال ابتكارات لها تأثيرها على تحول الصناعات نحو الاستدامة، لتعتبر أهمية الأهداف المستدامة للمقاولاتية في هذه الحالة من أهمية الأهداف الاقتصادية أو أكثر. ويمكن تمثيل هذه الأهداف في النقاط الآتية ذكرها: ( Aznizam Abdullah and al., 2012, p 14- 17 )

**أ- الموازنة بين المفاهيم الاقتصادية، البيئية والاجتماعية:** لا تقام المشاريع المقاولاتية على جزيرة قاحلة، وإنما تنتشط ضمن حدود اقتصادية، بيئية، اجتماعية وثقافية معينة، وهنا تعمل المقاولاتية المستدامة على تحقيق التوازن الصحيح بين هذه البيئات المختلفة، كما يعمل المقاول المستدام على

إنشاء منظمة أعمال ربحية تأخذ بعين الاعتبار تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية، التي لا تقل أهمية عن الأهداف الاقتصادية للمقاولاتية المستدامة لتكون مربحة ومجدية اقتصاديا.

**ب- اختلال التوازن في السوق وفشلها:** تنشأ ضغوط الاستدامة أنواع مختلفة من فشل السوق، لتمثل فرصا للداخلين الجدد لتحقيق الربح والحد من السلوكيات الاقتصادية المضرة بالبيئة في آن واحد، وبالتالي وبالتالي يمكن للمقاول المستدام التعرف على الفرص من خلال اختلال التوازن في السوق وفشلها بيئيا واجتماعيا، وأن استغلالهم لهذا النوع من الفرص يتجسد في شكل مقاولات ناشئة تهدف إلى حل المشاكل المتعلقة بإشكالية الاستدامة.

**ج- تحول الصناعات وتوجيهها نحو الاستدامة:** لتحديد كيفية التحول

يمكن اعتماد النقاط الآتي ذكرها:

- **المرحلة الأولى:** والتي تنطلق مع المقاول المستدام باعتباره الشخصية

المثالية المتحفزة، والذي يبادر للابتكار المستدام بهدف تحويل

صناعة ما نحو الاستدامة؛

- **المرحلة الثانية:** تنمو أعمال المقاول المستدام ليتبعه مبادرون آخرون

بهدف التقليد أو البحث عن أفكار تتكامل معها وبالتالي تزايد مستمر

لأعداد المبادرين المستدامين لتحويل صناعاتهم نحو الاستدامة؛

- **المرحلة الثالثة:** يراقب رجال الأعمال ظهور المقاولين المستدامين

في الساحة استولوا على حصة معتبرة في السوق السوق بمنتجات

وعمليات مبتكرة، وبالتالي وجوب حماية حصتهم في السوق والدفاع

عنها؛

- **المرحلة الرابعة:** والتي تمثل مرحلة النضج، حيث يعتبر المقاولون المستدامون كتهديد تنافسي متنامي وبالتالي تسعى إلى كسب حصة في السوق أيضا، لينتج عن ذلك تحول الصناعة نحو الاستدامة. إلا أنه في حالات مماثلة، على المقاولين المستدامين أصحاب المشاريع الناشئة الفرز والتحديد بدقة أي نوع من الابتكار يجب المبادرة من خلاله لتحقيق الاستدامة، وأن اعتماده يمكن من التأثير على الأنشطة الأخرى وبالتالي المساهمة في تحول الصناعات نحو الاستدامة.

## **2- المشاريع المستدامة:**

تهدف الأعمال المستدامة إلى تلبية مطالب كل من الأفراد والتجارة من البيئة في آن واحد وأن تحقيق ذلك لا يحد من قدرة هذه البيئة على تلبية احتياجات الأجيال المستقبلية، وأن المبدأ الأساسي لهذا النوع من الأعمال هو أداء المهام والعملية الإنتاجية التي تضمن سلعا أو خدمات بكفاءة وفعالية في إطار تعزيز الاستدامة في المجتمع ككل.

### **2-1- تعريف المشروع المستدام: تعني استدامة عمل مقاولاتي، على**

مستوى السوق، أن تركز تنافسية الخدمات أو المنتجات المقدمة تتعدى الصورة، القوة، الجودة، التعبئة والتغليف أو الأسعار إلى غير ذلك، بل تركز على ضرورة أن يكون توفير المنتجات أو الخدمات مرتبط بتحقيق أهداف مستدامة كتقليل الاستهلاك، استخدام الطاقة، تكاليف التوزيع، التركيز الاقتصادي وغيرها من أشكال الأعمال التي تركز على معالجة أو التقليل من الضرر البيئي. (John N.Morfaw, MBA, 2011, p p 3, 4) تتمثل الاستراتيجيات الرئيسية لإدارة مشروع وفقا لمبادئ التنمية المستدامة في تحليل

أصحاب المصلحة، وضع السياسات والأهداف، تصميم خطة عمل، تنفيذها وتطبيقها، تطوير ثقافة مؤسسية داعمة، تطوير تدابير ومعايير أداء، إعداد التقارير الدورية وتعزيز عمليات المراقبة الداخلية. وتتمثل بعض أبعاد مشاريع الاستدامة في الاستقرار المؤسسي، استمرارية عمليات وصيانة المرافق، استمرارية تدفق صافي الفوائد، الحفاظ على الاستقرار البيئي، التقسيم والتوزيع العادل لمنافع المشروع واستمرارية المشاركة المجتمعية. ( John N.Morfaw, MBA, 2011, p p 4, 5)

**2-2- إدارة المشاريع المستدامة:** يمكن تلخيص خطة إدارة استدامة المشروع **Project Sustainability Management (PSM)** على أنها عملية تطوير استراتيجيات محددة وخطة عمل لضمان استدامة المشروع على المدى الطويل، بالأخذ بعين الاعتبار التركيز على الموارد والكفاءات المالية، السياسية، الإدارية، التنظيمية، التعليمية، الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية اللازمة لتحقيق هذا المشروع. يمكن كذلك استخدام تقنية **The S.M.A.R.T** (محدد **Specific**، قابل للقياس **Measurable**، ممكن تحقيقه **Attainable**، واقعي **Realistic** ومناسب **Timely**) للإجابة على بعض التساؤلات الأساسية في تصميم المشروع لتسهيل تقييم الأهداف والغايات من قيام المشروع ويمكن حصر هذه الأسئلة في: من؟ (من الذي يفعل ماذا؟)، ماذا؟ (ما المهام المراد تحقيقها؟)، لماذا؟ (ما السبب أو الغرض من فعل ذلك؟)، متى؟ (تحديد الإطار الزمني للنشاط)، بأي طريقة؟ (تحديد المتطلبات والقيود)، أين؟ (تحديد الموقع) وكيف؟ (قضايا السوق، النقل والاتصالات). (John N.Morfaw, MBA, 2011, p23)

### 3- أبعاد المقاولاتية المستدامة:

في وقت لاحق من ظهور المفهوم ثلاثي المعايير Triple Bottom Line- TBL للتنمية المستدامة، أصبح من الضروري للمقاول المستدام معرفة ما يجب فعله والالتزام به ليستمر ويتطور. فبالإضافة إلى "البيئة" و"دعم الحياة"، ف"المجتمع" يعتبر عنصر آخر مهم ينبغي الحفاظ عليه من قبل المقاول المستدام. أيضا "الثقافة" باعتبارها متغيرا مهما يعمل على خلق التمايز للمجتمعات، والتي من خلالها يمكن للأفراد التعامل مع قضايا الاستدامة بنفس الطريقة وفي اتجاه واحد دون فقدان للتقاليد أو الهوية. (Izaidin Abdul Madjid, Wei-Loon Koe, 2012)

### 3-1- المقاولاتية المستدامة والمفهوم ثلاثي المعايير Triple

**Bottom Line (TBL):** تم صياغة المفهوم ثلاثي المعايير TBL من قبل سنة 1994 بهدف البحث عن لغة جديدة للتعبير عن مدى تجسيد القيم المستدامة في ممارسات الأعمال، كذلك تم تطوير هذا المفهوم إلى "تشكيلة الـ 3P: الأفراد People، الكوكب Planet والربح Profit"، لتمثل الركائز الأساسية لتعزيز روح المبادرة المستدامة ويمكن شرحها كآلاتي: ( Leonaris ) (Rey, 2011, p p 19, 20)

أ- **الأفراد People:** الممثلين للجوانب الاجتماعية والأخلاقية لمنظمة الأعمال وكيف يتم التعامل معها وتحديد أولوياتها، مثل تعاملها مع قضايا حقوق الإنسان وتطبيقها.

ب- **الكوكب Planet:** والذي يشير إلى تأثير أنشطة منظمة الأعمال على المعارض من الموارد الطبيعية وآثارها على البيئة والحلول اللازمة

لمعالجة المشاكل التي تواجهها والحفاظ عليها، وعليه فمن المهم للغاية خلق التكامل السليم بين هدف حماية البيئة وتعظيم الأرباح لضمان النجاح واستمرار المشروع المقاولاتي.

**ج- الربح Profit:** يعكس ما ينبغي أن يكون عليه المشروع المقاولاتي المثالي في الطبيعة، والذي يرتبط مباشرة بجدوى المشروع وبالتالي يعتبر "الربح" معيار أساسي لتحديد ما إذا كانت المشاريع المقاولاتية المستدامة قابلة للحياة.

وبالنظر إلى مفهوم المقاولاتية المستدامة، وضع الباحثون المهتمون بهذا الموضوع نموذجا يستند على الثالوث الاجتماعي، البيئي والاقتصادي لدراسة ما إذا كان المقاول المستدام قادر على أن يتعهد مشروع قابل للحياة اقتصاديا مع الإبقاء على القيم البيئية والاجتماعية. وانتهى الباحثون إلى أن تحقيق التوازن بين الجوانب الثلاثة الاجتماعية، البيئية والاقتصادية يعتبر التحدي الرئيسي لمعظم المقاولين المستدامين لضمان استمرار حياة مشاريعهم المقاولاتية المستدامة. ( Izaidin Abdul Madjid, Wei-Loon Koe, ) (2012, p 301)

**3-2- البعد الاقتصادي:** على الرغم من أن الربح لا يجب أن يكون الهدف الوحيد للمقاول المستدام، إلا أن استمرارية حياة منظمة الأعمال اقتصاديا يبقى تحديا رئيسيا، وعليه ف"المكاسب الاقتصادية" واحدة من الجوانب التي يجب العمل على تطويرها في مجال المقاولاتية المستدامة. علاوة على ذلك، يجب على المقاول المستدام العمل على خلق القيم التي تحقق الازدهار الاقتصادي، جنبا إلى جنب مع العدالة الاجتماعية وحماية البيئة. بعبارة أخرى، يجب إيلاء البعد الاقتصادي وزن متساو بالمقارنة مع

الأبعاد الأخرى، الاجتماعية، البيئية والثقافية. ( Izaidin Abdul Madjid, Wei-Loon Koe, 2012, p 303 )

**3-3- البعد الاجتماعي:** تعتبر المقاولاتية المستدامة أقرب في مفهومها إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وتطوير البيئة، والذي يحدد مساهمات المقاول وواجباته تجاه محيطه الاجتماعي والبيئي على حد سواء. بالإضافة إلى أن اعتبار المقاول مقاولا مستداما يعود إلى مساهمة هذا الأخير في إنتاج "التماسك الاجتماعي"، الذي يشير إلى الربط بين إرضاء الفرد نفسه وتلبية حاجات المجتمع. مقابل ذلك، فالمقاولاتية المستدامة تهتم بالجانب الاجتماعي الذي لا يأخذ جل تركيزها، حيث أن تركيزها يتساوى بين الجوانب الأربع الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والثقافية. ( Izaidin Abdul Madjid, Wei-Loon Koe, 2012, p 304 )

**3-4- البعد البيئي:** اكتسبت مواضيع المحافظة على البيئة المزيد من اهتمام منظمات الأعمال، من خلال السعي إلى جعل العالم مكانا أفضل للعيش والحفاظ على الطبيعة للأجيال المستقبلية. علاوة على ذلك، لا تركز المقاولاتية المستدامة فقط على تحقيق "التطور المستدام" أو "الحفاظ على الطبيعة"، وإنما تركز على جوانب أخرى أيضا، وأن "حماية البيئة" تعتبر واحدة من ما ينتجه المقاول المستدام من قيم. ( Izaidin Abdul Madjid, Wei-Loon Koe, 2012, p p 304, 305 )

**3-5- البعد الثقافي:** هناك عدد ليس بالكثير من الباحثين أشار إلى ضرورة إضافة مجال جديد إلى الإطار المحدد للمقاولاتية المستدامة المتمثل

في السياق الثقافي، على اعتبار أن الثقافة ركيزة رابعة للتطور المستدام الذي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين التنوع الثقافي، المساواة الاجتماعية، المسؤولية البيئية والجدوى الاقتصادية. إلا أن المقاول الثقافي لا ينبغي اعتباره مقاولا مستداما ذلك أنه أساسا من قطاع الفن والصناعات الفنية التي يمكن أن لا تهدف إلى تحقيق الأرباح أو ليست موجهة مقاولاتيا. ( Izaidin Abdul Madjid, Wei-Loon Koe, 2012, p p 305, 306 )

#### 4- مؤشرات المقاولاتية المستدامة:

يستخدم مصطلح "المقاولاتية المسؤولة أو المستدامة" للإشارة إلى عملية التحسين المستدام الذي من خلاله تعمل منظمات الأعمال، وبشكل طوعي وممنهج، على دمج الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في إدارتها في إطار تعزيز التنمية المستدامة، وما يوفره نهج المقاولاتية المسؤولة على المدى البعيد من ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال التي تتبناها.

#### 4-1- المؤشرات الرئيسية للمقاولاتية: يهدف المرصد العالمي

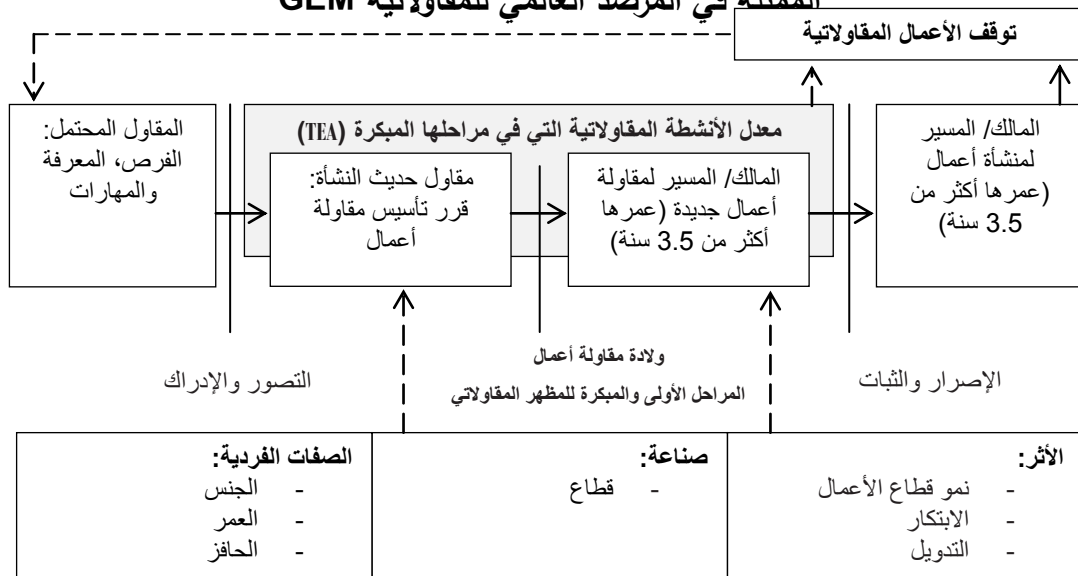
للمقاولاتية GEM- Global Entrepreneurship Monitor، إلى تحليل مستوى المقاولاتية من خلال سلة واسعة تضم عددا معتبرا من الدول. لتمثل سنة 2016 السنة الثامنة عشر على التوالي التي يحاول فيها المرصد تعقب معدلات المقاولاتية من خلال المراحل المتعدد للأنشطة المقاولاتية، تقييم خصائصها، دوافع وطموحات المقاولين وتحديد موقف مختلف المجتمعات المشاركة تجاه الأنشطة المقاولاتية. يعمل تقرير 2016 على تغطية النتائج انطلاقا من مسح الفئة الشابة من السكان Adult Population Survey (APS) لاقتصاديات 65 دولة حول العالم (الذين تتراوح أعمارهم بين 18



و64 سنة) ومسح الخبير الوطني the National Expert Survey (NES) لاقتصاديات 66 دولة. على أن تضم عينة تقرير GEM لسنة 2016 تغطية لـ 69,2 بالمائة من سكان العالم و84,9 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي في العالم the world's GDP. (GERA), 2017, p Entrepreneurship Research Association (8) ويتكون التقرير من ثلاث أجزاء ممثلة في الشكل الآتي:

### شكل رقم (03): نموذج من مراحل الأعمال والخصائص المقاولاتية

#### الممثلة في المرصد العالمي للمقاولاتية GEM



المصدر: Donna Kelley and al., GEM Global Entrepreneurship Monitor: 2015/16 GLOBAL REPORT, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, UK, 2016, p 13.

إضافة إلى ذلك قدم تقرير المرصد العالمي للمقاولاتية GEM استعراضا مفصلا للمؤشرات الرئيسية للمقاولاتية، والتي من خلالها ترتب اقتصاديات الدول المشاركة. وينظر بشكل عام إلى مجموع هذه المؤشرات على أنها لوحة قيادة تضم مجموعة شاملة من التدابير التي تساهم بشكل فعال في تحديد مدى التأثير المستدام للمقاولاتية على المجتمع مقابل مدى دعم هذا المجتمع للنشاط المقاولاتي المستدام. (Slavica Singer and al., 2015, p 23) وأن مجموع المؤشرات التي تبناها التقرير يمكن تجسيدها في الجدول الآتي.

### جدول رقم (01): المؤشرات الرئيسية للمقاولاتية

#### مؤشرات تصف دورة حياة المشروع:

**إجمالي الأنشطة المقاولاتية في مراحلها المبكرة Total Early-stage Entrepreneurial Activity – TEA**: نسبة الأفراد الذين هم بصدد إطلاق مشروع مقاولاتي جديد (مقاول ناشئ) أو مالك- مسير لمشروع مقاولاتي جديد عمره أقل من 42 شهرا. كما يمكن لهذا المؤشر تقديم معلومات تتعلق بالدافع (الفرصة مقابل الضرورة)، الشمولية (الجنس، العمر)، التأثير (نمو الأعمال من حيث خلق فرص العمل المتوقع، الابتكار والتدويل) والصناعة (عبر قطاعات).

### **معدل امتلاك مقاولات جديدة Established business**

**ownership rate:** نسبة الأفراد الذين هم حالياً مالك- مسير لعمل مقاولاتي جديد، مثال ذلك امتلاك وتسيير عمل مقاولاتي قائم والتي رواتبها، أجورها ومستحقات مالكيها مدفوعة، وذلك لأكثر من ثلاث أشهر ولكن ليس أكثر من 42 شهراً.

### **معدل عدم استمرارية الأعمال Business discontinuation rate:**

نسبة الأفراد الذين وفي الأشهر الاثنا عشر الماضية توقفت أعمالهم، إما عن طريق البيع أو الإغلاق، أو غيرها من الطرق التي تؤدي بالمالك-المسير إلى التوقف عن العمل المقاولاتي، إلا أن هذا ليس مقياساً لمعدلات فشل الأعمال المقاولاتية.

### **معدل المقاولاتية الحديثة النشأة Nascent entrepreneurship**

**rate:** نسبة الأفراد الذين هم حالياً مقاولين حديثي النشأة، الذين يشاركون بصورة نشطة في إنشاء عمل مقاولاتي سيمثلكونها أو يشاركون في ملكيتها، وأن من خلال هذا العمل المقاولاتي لم يتم دفع الرواتب، الأجر، أو أي مستحقات أخرى للمالك لأكثر من ثلاث أشهر.

### **مؤشرين آخرين للدلالة على أنواع إضافية للأنشطة المقاولاتية:**

### **الأنشطة المقاولاتية للموظف Entrepreneurial Employee**

**Activity – EEA:** معدل اشتراك الموظفين في الأنشطة المقاولاتية، كالمشاركة في إطلاق أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، إنشاء وحدة أعمال جديدة أو منشأة جديدة أو تابعة للمنشأة الأم.

### **الأنشطة المقاولاتية الاجتماعية Social Entrepreneurial**

**Activity**

—

**SEA:** نسبة الأفراد الذين أساس مبادرتهم في أنشطة مقاولاتية، في مراحلها المبكرة، هو هدف اجتماعي.

| <u>مدى القيم والمفاهيم الاجتماعية:</u>                                                                                                                                                                                     | <u>مدى إدراك وجود النظام الإيكولوجي المقاولاتي:</u>                                                                                                                                                                                                                                  | <u>الصفات الفردية للمقاول المحتمل:</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المقاولاتية كخيار مهني جيد: النسبة المئوية التي تمثل الأفراد الذين يعتقدون أن المقاولاتية هي اختيار مهني جيد.                                                                                                              | خلال:<br>- تمويل المقاولاتية؛<br>- السياسات الحكومية: الدعم والأهمية، الضرائب والبيروقراطية؛<br>- البرامج المقاولاتية الحكومية؛<br>- المقاولاتية في البرامج التعليمية- في سن الدراسة ومرحلة ما بعد الدراسة؛<br>- البنية التحتية التجارية والقانونية؛<br>- ديناميكيات السوق الداخلية، | القدرة على اصطيد الفرص: نسبة الأفراد الذين ينشطون في أي مرحلة من المراحل المقاولاتية والذين يرون أن الفرص الجيدة لبدء عمل مقاولاتي هي في المنطقة التي يعيشون فيها. القدرات المحتملة: نسبة الأفراد الذين ينشطون في أي مرحلة من مراحل النشاط المقاولاتي ويؤمنون أن لديهم المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة للانطلاق في عمل مقاولاتي. النوايا المقاولاتية: النسبة المئوية للمقاولين من الباطن التي تنشط في أي |
| المكانة المرموقة التي يحظى بها المقاولون الناجحون: النسبة المئوية التي تمثل الأفراد الذين يعتقدون أن صاحب المشروع المقاولاتي يحظى بمكانة مرموقة بسبب نجاحه في ميدان المقاولاتية. اهتمام وسائل الإعلام بالمقاولاتية: النسبة |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                 |                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>مرحلة من المراحل<br/>المقاولاتية والذين ينوون<br/>البدء في عمل مقاولاتي<br/>خاص بهم في غضون<br/>ثلاث سنوات.</p> <p><b>معدل الخوف من الفشل:</b><br/>النسبة المئوية للأفراد الذين<br/>يشركون في أي مرحلة من<br/>مراحل الأنشطة المقاولاتية<br/>والذين يصرحون بخوف<br/>من الفشل يمنعهم من<br/>إنشاء الأعمال المقاولاتية.</p> | <p>أعباءها وتنظيمها<br/>الداخلي؛<br/>- البنية التحتية<br/>المادية؛<br/>- المعايير الثقافية<br/>والاجتماعية.</p> | <p>المئوية التي تمثل<br/>الأفراد الذين يعتقدون<br/>أن هناك اهتمام<br/>إيجابي لوسائل<br/>الإعلام تجاه<br/>المقاولاتية في بلدهم.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Early-stage** خصائص الأنشطة المقاولاتية التي في مراحلها المبكرة :entrepreneurial activity

- الأنشطة المقاولاتية التي في مراحلها المبكرة تستند على الفرص  
**Opportunity-based**: النسبة المئوية التي تمثل الأفراد الذين  
انساقو وراء الفرص بصورة جزئية أو كلية لعدم ايجاد خيار آخر للعمل،  
وهذا يضم الاستفادة من الفرص المقاولاتية أو الحصول على عمل لكن  
باختيار الفرصة الأفضل لذلك؛
- أنشطة مقاولاتية في مراحلها المبكرة أساس انطلاقها كانت الضرورة:  
النسبة المئوية التي تمثل الأفراد الذين كان دافعهم هو الحاجة للعمل  
والضرورة مقابل عدم وجود خيار أفضل للعمل؛

- أنشطة مقاولاتية في مراحلها المبكرة أساس انطلاقها كانت فرصة للتغيير: النسبة المئوية التي تمثل مجموع الأفراد الذين اختاروا التجربة المقاولاتية استنادا على اغتنام الفرص الجيدة بدلا عن خيارات العمل الأخرى، وأن المحرك الرئيسي لخوضهم هذه التجربة هو البحث عن الاستقلالية أو زيادة الدخل بدلا من مجرد المحافظة على دخلهم، وبالتالي البحث عن التغيير؛

- الأنشطة المقاولاتية التي في مراحلها المبكرة مع توقع تحقيق نمو عالي: نسبة انتشار المقاولين والذي متوقع منهم توظيف 20 شخص على الأقل في الخمس سنوات القادمة؛

- الأنشطة المقاولاتية في مراحلها المبكرة والتي أساس انطلاقها هو إطلاق منتج جديد في السوق: وهي النسبة المئوية لانتشار مقاولين يصرحون أن منتجاتهم أو خدماتهم جديدة لبعض من العملاء على الأقل، وأن العديد من رجال أعمال آخرين لا يقدمون نفس المنتج أو الخدمة؛

- الأنشطة المقاولاتية في مراحلها المبكرة التي أساس انطلاقها دولي: أي النسبة المئوية التي تمثل انتشار مقاولين يصرحون أن ما لا يقل عن 25 بالمائة من عملائها من بلدان أجنبية؛

المصدر: Global Entrepreneurship Research Association

(GERA), **GEM Global Entrepreneurship Monitor :**

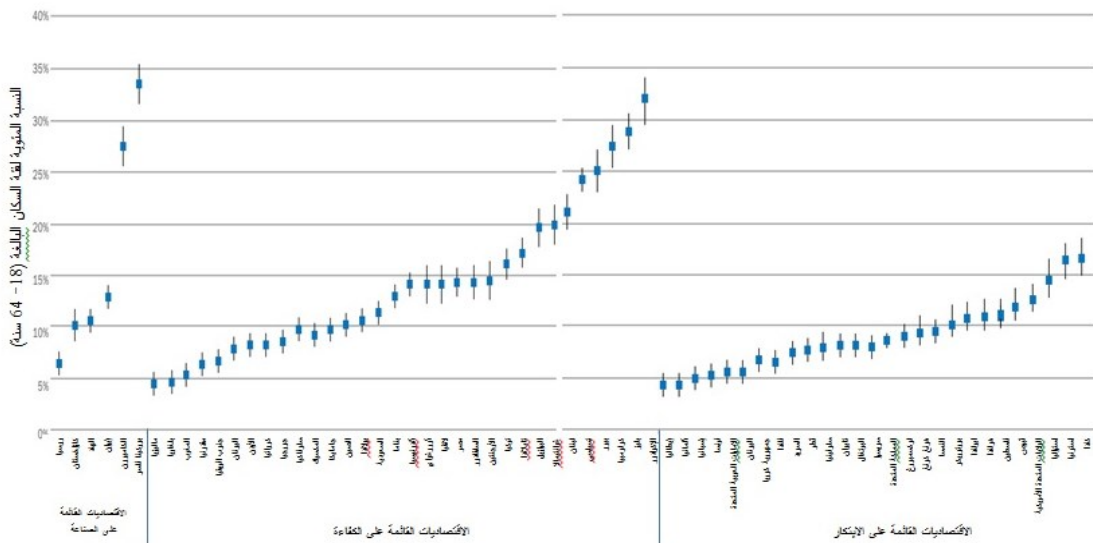
**Global Report 2016/17**, London Business School, UK,

2017, p p 16, 17.

**4-2- مؤشر إجمالي النشاط المقاولاتي TEA:** يمثل مؤشر إجمالي النشاط المقاولاتي أو مؤشر (TEA Total Entrepreneurial Activity)، المؤشر الرئيسي للمرصد العالمي للمقاولاتية GEM والذي يقيس نسبة السكان ما بين السن 18 و 64 سنة، والتي تسعى إلى إطلاق مشاريع مقاولاتية جديدة أو امتلاك أو السيطرة على أعمال مقاولاتية قائمة منذ أقل من 3,5 سنوات، ليتم التعبير عن المؤشر بنسبة مئوية. ( Le Bureau fédéral du Plan, 2009, p 90)

يركز الجزء الأول من تقرير المرصد العالمي للمقاولاتية GEM على مناقشة نتائجه من خلال المسح، ليتم تحليل كل مؤشر حسب مستوى التنمية الاقتصادية، الاقليم الجغرافي وعبر الاقتصاديات منفردة، أما الجزء الثاني يعرض مظاهر المقاولاتية في كل اقتصاد منفردا، إعداد التقارير حول قيم وترتيب المؤشرات الرئيسية ويحتوي الجزء الثالث على جداول البيانات حول مؤشرات تضم جميع الاقتصاديات وترتيبها حسب المناطق الجغرافية ليتشكل في الأخير تقرير عن إجمالي الأنشطة المقاولاتية في مراحلها المبكرة في اقتصاديات المرصد العالمي للمقاولاتية GEM والذي يمكن تقديم مثال عنه لسنة 2016 والممثل في الشكل الآتي.

## شكل رقم (04): إجمالي الأنشطة المقاولاتية في اقتصاديات المرصد



## العالمي للمقاولاتية GEM ضم 65 دولة من ناحية التنمية الاقتصادية لسنة 2016

المصدر: Global Entrepreneurship Research Association

(GERA), **GEM Global Entrepreneurship Monitor :**

**Global Report 2016/17**, London Business School, UK,

2017, p p 22, 23.

انطلاقا مما أكدته تقرير المرصد لسنة 2016/ 2017 يمكن اعتماد النقاط الآتي ذكرها: بلغ معدل TEA في الاقتصاديات المنفاعة صناعيا من 6 بالمائة في روسيا إلى 34 بالمائة في بوركينا فاسو، في حين تظهر معدلات TEA متفاوتة على نطاق واسع في الاقتصاديات القائمة على



الكفاءة، لتمتد من 5 بالمائة في ماليزيا إلى 32 بالمائة في الإكوادور. على المستوى الإقليمي، فمعدلات TEA كما هو ظاهر في الشكل أعلاه تعرف ارتفاعا في كل من أمريكا اللاتينية، منطقة البحر الكاريبي وأفريقيا، لتعرف هاتين المنطقتين أن ما لا يقل عن خمس البالغين سن العمل يشاركون في الأنشطة المقاولاتية في مراحلها المبكرة. كما تعرف إفريقيا مستوى عال من التباين داخل المنطقة، فبوركينا فاسو يسجل أعلى معدل TEA في العينة بأكملها (34 بالمائة)، ليقابله المغرب الذي يعرف أدنى معدلات TEA (6 بالمائة).

سجلت الإكوادور ثاني أعلى معدل TEA في عينة GEM (32 بالمائة). كما سجلت كل من بليز، الكامبيون، كولومبيا والبيرو معدلات TEA قوية، مع أكثر من ربع الفئة البالغة من سكان هاته الاقتصاديات تمارس الأنشطة المقاولاتية في مراحلها المبكرة. تستعرض أمريكا الشمالية في تقرير GEM لسنة 2016 معدل TEA قوي (15 بالمائة) يتماشى مع مستوياتها المتدنية لمعدلات المبادرات المقاولاتية- التوجه المقاولاتي، كما تشير تقارير أوروبا أدنى معدلات TEA في المنطقة (8,5 بالمائة)، حيث أن نصف العدل احتوته كل من إفريقيا، أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي. لنتركز أدنى معدلات TEA في الغالب في أوروبا حيث شملت المنطقة ثلاث من أربع أدنى معدلات TEA- إيطاليا، ألمانيا، ماليزيا وبلغاريا والتي سجلت معدلات TEA لا يفوق 5 بالمائة. ونفس التباين يمكن ملاحظته في آسيا، أين تعرف لبنان أعلى معدلات إجمالي الأنشطة المقاولاتية TEA (30 بالمائة) على عكس ماليزيا التي تعكس أدنى مستوياته (3 بالمائة) بين الاقتصاديات محل الدراسة.

وفقا لما هو مبين في الشكل أعلاه، تميل معدلات TEA إلى الارتفاع في الاقتصاديات المنقادة صناعيا، إلا أنه متناقص مقارنة مع المستويات المرتفعة للتنمية الاقتصادية. في حين أن متوسط معدل TEA في هذه الاقتصاديات يفوق بمرتين ونصف المعدل في الاقتصاديات القائمة على الابتكار. رغم أن الاقتصاديات تقريبا على نفس المستوى من التطور، إلا أن هناك تباين كبير، لا سيما بين الاقتصاديات المنقادة صناعيا والاقتصاديات القائمة على الكفاءة. وبالتالي يمكن لمستويات التنمية الاقتصادية والموقع الاقليمي أن تفسر تماثل أنماط الأنشطة المقاولاتية، إلا أن الاختلافات التي تعرضها تقارير المرصد العالمي للمقاولاتية GEM تؤكد على وجود قوى أخرى تؤثر في أنماطها، مثال ذلك الاقتصاديات المماثلة التي لها أنظمة ايكولوجية مقاولاتية مختلفة (البيئات التنظيمية والقيم الثقافية إلى غير ذلك).

### الخاتمة:

انطلاقا من أن ظاهرة المقاولاتية هي أكثر من مجرد وجود لمقاولاتية ومقاولين يتماشون مع السياق الاقتصادي ومرتبطين به، يمكن اعتماد النقاط الآتية:

- أدرك المقاول أن الأخذ بالاستدامة تشكل المحرك الرئيسي في المضي نحو تحقيق النجاح وراء مثل هذا النوع من المبادرات، ليظهر في عالم الأعمال المقاول البيئي بعد طرح ضرورة تحقيق التطور الإيجابي وإشكالية المحافظة على "الكوكب"، إلا أن هذا لا يكفي فمن الضروري لتكتمل المهمة أن يكون مسؤولا اجتماعيا ويركز على تعزيز الرفاه للمجتمع، وأن الدمج بين الأبعاد البيئية والجوانب الاجتماعية معا يترجم في مفهوم ثالث

يتجسد في المقاول المستدام الذي يجمع الجوانب المتكاملة للاستدامة، بهدف تحقيق قيمة إضافية في الاقتصاد، تحسين الوضع الاجتماعي وحماية البيئة؛ - أصبح موضوع المقاولاتية المستدامة واحدا من مجالات الأكثر إثارة والأسرع نموا، خاصة مع تعدد التخصصات وتنوع المناهج الذي يضيف فرص للإبداع لمجال البحث. يتخطى تركيز المقاولاتية المستدامة العمليات اليومية والجانب التنظيمي، لتركز أكثر على الشخصية المبادرة والمبتكرة والأهداف المنشودة التي تصب في قالب الاستدامة، باعتبار المقاولاتية المستدامة التوليفة التي تجمع بين تحقيق المكاسب، استغلال الاختلالات والتحول نحو الاستدامة، وأن المكاسب الاقتصادية وغير الاقتصادية المحققة تعود بالنفع على كل من منظمة الأعمال، الأفراد والمجتمع ككل، وعليه فأساس انطلاق المبادرة المقاولاتية هي فرص تترجم إلى منتجات، خدمات أو عمليات إنتاج مستقبلية، يتم اكتشافها واستغلالها من قبل المقاول المستدام الذي يصطاد الفرص مستغلا الاختلال والفشل الحاصلان في الأسواق غير المستدامة، وبالتالي تحويل قطاع بكامله نحو فكرة الاستدامة؛

- تعكس أهمية الأهداف المقاولاتية المستدامة أهمية الأهداف الاقتصادية أو أكثر، لتتشكل ثلاث أبعاد مميزة ومتفاعلة مع بعضها البعض: البحث، إبداع و/ أو خلق ابتكارات لحل المشاكل المتعلقة بالاستدامة، إدخال الحلول إلى السوق في شكل إبداع تنظيمي وإضافة قيمة مستدامة مع احترام أنظمة دعم الحياة؛

- مع صياغة المفهوم ثلاثي المعايير TBL كلغة جديدة للتعبير عن مدى تجسيد القيم المستدامة في ممارسات الأعمال، أصبح من الضروري للمقاول المستدام معرفة ما يجب فعله والالتزام به ليستمر ويتطور، وعليه يشمل نموذج المقاولاتية المستدامة المبني على هذا المفهوم على كل من

البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي والبعد الثقافي، ليتطور هذا المفهوم إلى "تشكيلة الـ 3P: الأفراد People، الكوكب Planet والربح Profit"، الممثلة للركائز الأساسية لتعزيز روح المبادرة المستدامة وضمان استمرار المشاريع المقاولاتية المستدامة؛

- تهدف المشاريع المستدامة إلى تلبية مطالب كل من الأفراد وعالم الأعمال من البيئة وأن تحقيق ذلك لا يحد من قدرتها على تلبية احتياجات الأجيال المستقبلية، والمبدأ الأساسي لهذا النوع من الأعمال هو أداء المهام والعمليات الإنتاجية بكفاءة وفعالية في إطار تعزيز الاستدامة في المجتمع ككل. أما على مستوى السوق، فاستدامة الأعمال المقاولاتية أدى إلى ظهور مفهوم إدارة استدامة المشروع (PSM)، والذي يشير إلى مزيج معقد وضع من أجل إدارة عملية الاستدامة لأي مشروع بكفاءة وفعالية. ذلك لتحديد أهداف المشروع المستدامة والمؤشرات التي تعكس ذلك بما يتناسب مع الظروف المحلية والأولويات وضمان أن هذه الأهداف تتماشى وتعزز أهداف وغايات المجتمع الذي ينشط فيه؛

- قدمت تقارير المرصد العالمي للمقاولاتية GEM استعراضاً مفصلاً للمؤشرات الرئيسية للمقاولاتية، لتمثل لوحة قيادة تضم مجموعة شاملة من التدابير التي تساهم بشكل فعال في تحديد مدى التأثير المستدام للمقاولاتية على المجتمع مقابل مدى دعم هذا المجتمع للنشاط المقاولاتي المستدام.

## المراجع:

1. Abbas Nadim, Robbert N. Lussier (2012): **Sustainability as a Small Business Competitive Strategy**, Journl of Small Business Strategy, V.

- 21, N2, 79- 95, Management Faculty Publications, University of New Haven.
2. Amir Alghelie and al. (2016): **Research Gap in Sustainopreneurship**, Indian Journal of Science and Technology, Vol 9 (12), Faculty of Industrial Management, Universiti Malaysia Pahang, Kuantan, Lebuhraya Tun Razak, Gambang.
  3. Anders Abrahamsson (2007): **Researching Sustainopreneurship-conditions, concepts, approaches, arenas and questions: An invitation to authentic sustainability business forces**, the 13<sup>th</sup> International Sustainable Development Research Conference, Mälardalens Högskola, Västerås.
  4. Aznizam Abdullah and al. (2012): **An integration model in achieving a sustainable entrepreneurship**, 11th International Entrepreneurship Forum about Sustainable Entrepreneurship, Kuala Lumpur, Malaysia.
  5. Dean A. Shepherd (2014): **A Psychological Approach to Entrepreneurship : Selected Essays of Dean A. Shepherd**, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
  6. Duncan S. Levinsohn, Ethel Brundin (2011): **Beyond "shades of green": opportunities for a renewed conceptualization of entrepreneurial sustainability in SMEs: a literature review**, Back to the future: Changes in Perspectives of Global Entrepreneurship and Innovation, Jönköping International Business School, ICSB.
  7. Elias G. Carayannis, Elpida T. Samara, Yannis L. Bakouros (2015) : **Innovation Entrepreneurship: Theory, Policy and Practice**, Springer International Publishing Switzerland, Suisse.
  8. Global Entrepreneurship Research Association (2017), **GEM Global Entrepreneurship Monitor : Global Report 2016/17**, London Business School, UK.
  9. Izaidin Abdul Madjid, Wei-Loon Koe (2012): **Sustainable Entrepreneurship (SE): A Revised Model Based on Triple Bottom Line (TBL)**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 6, HRMARS Exploring Intellectual Capital.
  10. James Bell, Jelmer Joker Stellingwerf (2012): **Sustainable Entrepreneurship: The Motivation and Challenges of Sustainable Entrepreneurs in the renewable Energy Industrie**, Master Thesis within Business Administration: Strategic Entrepreneurship, Jönköping International Business School, Jönköping University.
  11. John N. Morfaw, MBA (2011): **Project Sustainability: A Comprehensive Guide to Sustaining Projects, Systems and Organizations in a Competitive Marketplace**, iUniverse, Bloomington.

12. Jost Hamschmist and al. (2008): **Sustainable Innovation and Entrepreneurship : new perspectives in reserch on crporate sustainability**, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
13. Le Bureau fédéral du Plan (2009) : **Indicateurs, objectifs et visions de développement durable : rapport fédéral sur le développement durable 2009**, du site : <http://www.plan.be>, vu le 07/07/2016.
14. Leonaris Rey (2011): **Sustainable Entrepreneurship and its Viability**, Master thesis in Sience in Entrepreneurship, Strategy and Organiations Economics, Erasmus School of Economics, Rotterdam.
15. Michael Schaper (2010): **Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship**, 2end Edition, Grower Publishing Limited, England.
16. Paula Kyrö (2015): **Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research**, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
17. Slavica Singer and al. (2015): **GEM Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global report**, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London Business School, UK.
18. Surinder Batra (2012): **Sustainable Entrepreneurship and Knowledge Based Developmant**, 11th International Entrepreneurship Forum about Sustainable Entrepreneurship, Kuala Lumpur, Malaysia.

# الخيال العلمي وتحدي الجودة في الجامعة الجزائرية

مديحة بخوش: أستاذ محاضر أ

جامعة العربي التبسي - تبسة

madihabakhouch@gmail.com

## الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بالخيال العلمي ومختلف العناصر المتعلقة به. وإبراز دوره في الرفع من جودة المخرجات الجامعية خاصة بعد أن تخلصت الجزائر من تحدي العدد وتحولت إلى الاهتمام بالنوع، في إطار تبنيها مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تبني الخيال العلمي كمنهج تعليمي في المرحلة الجامعية أو على شكل تخصص من شأنه أن يساهم في تطوير ملكة الإبداع لدى الطلبة ويسهل تدريس مختلف العلوم خاصة التجريدية منها. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات خدمة للأطراف المعنية بالجودة في القطاع الجامعي.

**الكلمات المفتاحية:** الخيال العلمي، الجودة، التعليم العالي.

## Abstract

This study seeks to present the science fiction and the various elements relating to it. It highlights the role of science fiction in lifting the university output quality, especially after Algeria got rid of number challenging and turned to pay attention to quality, in the context of adopting TQM. The study found several results, the most important that build science fiction as a way of teaching at university levels or in the form of specialization would contribute in the development of creativity students talent and facilitate the teaching of various sciences, especially abstract ones. The study concluded with a number of recommendations in service of parties involved of quality in university sector.

**Key words:** science fiction, quality, higher education.

## مقدمة:

يمثل التعليم العالي أهم المرتكزات الرئيسة لريادة التنمية الشاملة، بما يمثله من مكانة في إعداد الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع، بالإضافة إلى دوره في الوصول إلى المعرفة وتطويرها واستخدامها وإجراء البحوث العلمية وخدمة المجتمع. وتسعى جامعاتنا في الجزائر إلى توفير كل مقومات التطوير المستمر للتعليم لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والارتقاء بالأداء الجامعي وخريجها إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالية، عملا بالمفهوم الحديث في

إدارة الجودة الشاملة. ولما كان مفهوم ضمان جودة التعليم بكافة مستوياته يحظى بأهمية متزايدة على كافة الأصعدة الإدارية والتربوية والتعليمية المحلية والدولية على حد سواء، تعمل الجامعة الجزائرية على تبني الآليات التي تساعد على تحقيق هذا المفهوم، مثلما انتشرت في العالم مراكز ومؤسسات عامة وخاصة، تعتمد معايير علمية تراعي ما تقدره لعملها، وصولاً إلى جودة المخرجات التعليمية ومتابعة نتائج أعمالها في فترات متعاقبة، للتأكد من توفير المقومات الأساسية لأداء دور المؤسسات التعليمية ومساعدتها لرفع مستوى أدائها وتأهيلها لتأخذ موقعها في ميدان المنافسة العالمية. وبناء على هذه التحديات عقدت العديد من اللقاءات لبحث السبل الكفيلة بالرفع من جودة التعليم العالي في الجزائر من جهة وتقييم الإجراءات المعتمدة في ذلك لحد الآن. وتأتي هذه الدراسة لإبراز أحد أهم الركائز المعتمدة في الدول الغربية للارتقاء بجودة المخرجات الجامعية وهو ما يعرف بالخيال العلمي.

### مشكلة الدراسة:

يعد الخيال العلمي إحدى المناهج العلمية الحديثة التي تساعد في تطوير الابتكارات والاختراعات العلمية، فمن خلال تنمية هذا الخيال يتحرر الطالب من قيود الواقع مطلقاً العنان لخياله لفهم الظواهر عامة والعلمية على وجه التحديد هذا من جهة ومن جهة أخرى تعاني الجامعة الجزائرية من عزوف الطلبة عن التخصصات العلمية والتقنية متجهين نحو التخصصات الإنسانية على الرغم من أن العصر عصر التكنولوجيا والمعرفة والتقنيات الحديثة، لذا تحاول هذه الدراسة إبراز هذا الجانب وأهميته من خلال التساؤل الآتي: إلى أي مدى يساهم الخيال العلمي كمنهج تعليمي في تحسين جودة مخرجات الجامعة الجزائرية؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عدة جوانب لعل من أهمها إبراز أحد أهم الجوانب التي يمكن أن تساهم في تطوير التحصيل العلمي للطلبة في المجالات العلمية بصفة خاصة (الخيال العلمي)، وبالتالي العمل على جذب أكبر عدد من الطلبة نحو التخصصات العلمية التي تمثل قاطرة تطوير الأمم وبقائها في ظل اقتصاد المعرفة. خاصة وأنه السبب الرئيس في تطور العديد من الدول وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعريف بالخيال العلمي، وأهميته، وعناصره والسبل الكفيلة بتطويره لدى طلاب العلم باختلاف فروعهم.
- التطرق لدور الخيال العلمي كمنهج تعليمي في تطوير جودة المخرجات الجامعية لتتولى قاطرة تطوير الدولة.



ويبقى أن الموضوع جدير بالاهتمام دام أن مخرجات الجامعة الجزائرية بعيدة عن التخصصات التقنية باعتبارها من متطلبات العصر وسبب لتفوق الدول المتقدمة عن الدول النامية بما فيها الجزائر.

وللإلمام بعناصر هذا الاجتهاد العلمي تم تقسيم الدراسة إلى المحاور الآتية:

- المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الخيال العلمي.
- المحور الثاني: الخيال العلمي كأداة لتنمية جودة مخرجات التعليم العالي.

وتختتم الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات خدمة للموضوع والأطراف المعنية بالجودة في قطاع التعليم العالي الجزائري والعربي على وجه العموم.

### المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الخيال العلمي

#### 1: المفهوم والأهمية

يعد الخيال أحد الأنشطة والعمليات العقلية التي تنظم علاقة الفرد بالعالم الخارجي فهو مرحلة التعامل وتشكيل العالم الخارجي في مجموعة الصور المتصلة ، حيث أن العمليات العقلية الكبرى كال تفكير والإدراك والخيال لها أهمية خاصة للفرد والمجتمع الذي يعيش فيه وذلك لأن المجتمع بمكوناته المادية والمعنوية هو مجتمع متغير من وقت لآخر وسبب هذا التغير هو جهد الإنسان.

وقد تمت للخيال (Imagination) عدة تعاريف لعل من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- "نشاط نفسي تحدث خلاله عمليات تركيب ودمج بين مكونات الذاكرة وبين الصور العقلية التي تشكلت من قبل من خلال الخبرات الماضية وتكون نواتج ذلك تكوينات وأشكال عقلية جديدة".
- "تحويل أي شيء إلى صورة أو بناء صورة عقلية للنظر إلى المستقبل لاستحضار الماضي إلى الحاضر الحي أو لاختراع أشياء جديدة، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها على مقياس الخيال".
- بالنسبة لـ (Richardson) هو: "المعالجة الذهنية للصورة الحسية وبخاصة في حالة غياب المصدر الحسي الأصلي"،
- يرى (Vinacke) بأن الخيال هو: "نشاط عقلي يعمل على تجميع الصور العقلية الخاصة بالمدرجات الحسية وإعادة تشكيلها بطريقة مبتكرة، ويمكن الاستدلال عليه عن طريق ملاحظة السلوك الظاهر عليه الذي يتخذ أشكالا مختلفة لدى الفرد".

- "عملية غير مقيدة وله وظيفة تتضمن استحضار شعوري لصور ليست موجودة في المحيط وغير خاضعة للإدراك الحسي".
- "نشاط نفسي يتميز به الإنسان ويتفوق به على غيره من الكائنات الحية، وهذا النشاط يرتبط ارتباطا عضويا وثيقا بكافة نشاطات الإنسان المختلفة وبخاصة نشاطه العقلي والمعرفي بل أن الخيال هو مكون من مكونات هذا النشاط العقلي المعرفي ، كما أنه ركن من أركان نمو الشخصية".

وبالتالي يتبين أن الخيال يعبر عن أحد الأنشطة العقلية التي تميز البشر عن سواهم من المخلوقات يتم خلاله اختراع أشياء جديدة والربط بين المتغيرات والمعطيات ذهنيا بصورة جديدة حسب وجهة نظر الباحث بعيدا عن قيود الواقع وعوائقه، فهو مجال للإبداع الفكري يستحضر فيه الشخص قدراته ليعبر عن مكنوناته بتعبيراته الخاصة.

أما الخيال العلمي (Science fiction) تحديدا فقدمت له بدوره عدة تعاريف لعل من أهمها ما قدمه (Joanna Russ,1995) بأنه: "الأدب الذي يحاول استيعاب الخيال بإبداعاته، المعرفة العلمية عن الواقع والمنهج العلمي، وباعتباره متميزا عن علم التغيرات العملية في حياتنا المجردة".<sup>2</sup>

ويشار إلى الخيال العلمي اختصارا بـ "Sci-Fi" أو "SF" وهو: "نوع من الفن الأدبي يعتمد على الخيال حيث يخلق المؤلف عالما خياليا أو كونا ذا طبيعة جديدة بالاستعانة بتقنيات أدبية متضمنة فرضيات أو استخدام لنظريات علمية فيزيائية أو بيولوجية أو تكنولوجية أو حتى فلسفية من الممكن أن يتخيل المؤلف نتائج هذه الظواهر أو النظريات محاولا اكتشاف ما ستؤول إليه الحياة و متطرقا لمواضيع فلسفية أحيانا. وقد تتناول موضوع القيم في عالم جديد مختلف. ما يميز أدب الخيال العلمي أنه يحاول أن يبقى متسقا مع النظريات العلمية والقوانين الطبيعية دون الاستعانة بقوى سحرية أو فوق طبيعية مما يجعله متميزا عن الفانتازيا غالبا ما يكون الإطار الزمني لرواية الخيال العلمي في المستقبل القريب أو البعيد. أما الإطار المكاني فيمكن أن يكون على الأرض أو على إحدى الكواكب السيّارة أو في أي بقعة من الكون أو حتى في أماكن خيالية كالأبعاد المتوازية. ومن الممكن أن نجد الخيال العلمي في الكتب و المجلات و في الأفلام و المسلسلات، كما يمكن أن نجده في الأعمال الفنية مثل الرسم و النحت و الألعاب و المسرحيات و غير ذلك من وسائل الإعلام".<sup>3</sup>

والخيال العلمي يهتم بالعنصر البشري أساساً، وتأثيرات الاكتشافات الجديدة عليه، والأحداث والتطورات العلمية التي ستحدث للبشرية مستقبلاً، ونصوص الخيال العلمي عادة تتعلق بالمستقبل، أو في الفضاء أو في عالم مختلف أو مجرات أخرى وعوالم أخرى بأبعاد مختلفة.<sup>4</sup>

من الرواد الأوائل للخيال العلمي هو (H.G.Wells) وحرب العوالم (The War the of) Jules Verne و Worlds (Jules Verne) وقصته حول 20000 فرسخ تحت البحر (20,000 Leagues Under The Sea). كما وضعت بعض النصوص المعروفة في القرن العشرين في مجال الخيال العلمي سنة 1984 من قبل (George Orwell) وعالم جديد شجاع (1984) (Ayn Rand) World (Alduous Huxley)، والمنبع (The Fountainhead) لـ (Ayn Rand). وبالإضافة إلى ذلك فإن الأربعة الأكثر شعبية، والمُعترف بهم ككتاب للخيال العلمي في القرن 20 هم (Isaac Asimov) مؤلف (the Foundation trilogy and his robot series)، و (Arthur C Clarke) المشهور ابتداءً من 2001 بأوديسا الفضاء (a Space Odyssey) وسجلات المريخ (Chronicles Martian) لـ (Ray Bradbury) ، و (Robert Heinlein) غريب في أرض غريبة (Stranger in a Strange Land) و القمر هو السيدة القاسية (The Moon Is a Harsh Mistress).<sup>5</sup>

وعليه يعد الخيال العلمي فناً من فنون الكتابة، فهو فن روائي مستحدث في القرن العشرين ولبيد الوعد الذي بشرت به الطفرة الهائلة في مجال تقدم العلوم والتقانة في عصر الصناعة، وآثار تلك الابتكارات القائمة والمحتملة، سلبي وإيجابي، على حياة المجتمعات والأفراد والبيئة. وتمثل الاكتشافات والتطورات العلمية الفعلية والتمخيلة، خلفية العمل الروائي للتكهن بالإمكانات العلمية مستقبلاً وبواقع حال المجتمعات والأفراد والطبيعة.<sup>6</sup>

ويتبين أن الخيال العلمي ساهمت في تطوره الطفرة التقنية الحديثة وما صاحبها من تغيرات في كافة مجالات الحياة وتعد الكتابات الأدبية والأفلام التي تمس هذا الموضوع خير دليل على أهمية هذا المجال في تطور الحياة البشرية من خلال استحضار لصور قد تتحقق مستقبلاً.

### أهمية الخيال العلمي:

توصلت بعض الدراسات إلى أن الخيال العلمي له أهمية كبيرة تمس العديد من الجوانب لعل من أبرزها ما يلي:<sup>7</sup>

- استخدام الخيال العلمي في التدريس ينمي الخيال لدى التلاميذ ، وبالتالي يزيد دافعيتهم للتعليم.

- الخيال العلمي يساعد في تحديث طرق التدريس.
- قصص الخيال العلمي وراء التطورات في المعرفة العلمية والابتكار التكنولوجي.
- و يزود الخيال العلمي المتعلم بكم من المشاهد والصور؛ لأن "الصورة هي أداة الخيال، ووسيلته، ومادته الهامة التي يمارس بها، ومن خلالها، فاعليته ونشاطه"<sup>8</sup>، ويمكن المتعلم من معرفة الفنون، إذ أن "الأشياء المادية الحسية وحدها، يمكن تحديدها ووضعها في قوالب ومقاييس... أما الشعر، ومعه سائر الفنون، وكثير من المسائل الفلسفية الماورائية، فالعلم بها تصور أو تجربة شعورية أو تحسُّس ذهني خيالي"<sup>9</sup>. مع اكتشاف المتعلم العلاقات المتقاربة والمتباعدة بين الأشياء؛ حيث إن "فاعلية الخيال لا تعني نقل العالم أو نسخه... وإنما تعني إعادة التشكيل، واكتشاف العلاقات الكامنة بين الظواهر، والجمع بين العناصر المتضادة أو المتباعدة في وحدة"<sup>10</sup>. مع تنمية فكر المتعلم عن طريق تنشيط الحواس، ولذلك لا يمكن أن "نفصل الحواس عن الخيال جاعلين لكل منهما ضرباً من التصوير ونمطاً من التعبير، وإلا كنا بذلك نفصل الفكر عن الحس"<sup>11</sup>.
- ويتضح أيضاً أن الخيال العلمي هو لغة العصر وأهم وسائل العصر الحاضر التي يمكن عن طريقها إعداد الأفراد للمستقبل.

## II: عناصر الخيال العلمي وآليات تنميته

تتضمن عناصر الخيال العلمي عادة ما يلي:<sup>12</sup>

- في إطار زمني مثل أن تكون في المستقبل، في عصر زمني بديل أو في ماضي تاريخي يتناقض مع الحقائق المعروفة التاريخ.
- في إطار مكاني مثل الفضاء الخارجي، أو في عوالم أخرى، أو في باطن الأرض.
- الشخصيات مثل الغرباء من الفضاء، المسوخ، الروبوتات و الأندرويد (روبوتات بشرية).
- تكنولوجيا مستقبلية مثل مدافع الليزر، الانتقال الآني (من مكان إلى آخر دون عبور الحيز المادي بينهما) و أجهزة الكمبيوتر الآلية.
- مبادئ علمية جديدة أو قوانين تتعارض مع المعروفة سابقاً مثل السفر عبر الزمن، الثقوب الدودية و الانتقال أسرع من الضوء.
- نظم سياسية أو اجتماعية جديدة ومختلفة مثل نهاية العالم وما بعدها.
- قدرات خارقة مثل السيطرة على العقل، التخاطر، التحريك العقلي و الوجود في مكانين في نفس الوقت.
- أكوان و أبعاد أخرى و السفر بينهما.

إن تنمية الخيال العلمي تبدأ بمراحل عمرية مبكرة لما له من أهمية تربية بالغة وهذا ما يتم في المنزل والمدرسة بوسائل عديدة أهمها:<sup>13</sup>

- إن تنمية القدرة على الخيال تكون بأن يهيئ الفرد لنفسه الفرصة بعد الرجوع من عمله، ويحاول أن يسترجع ما مضى من صور وحوادث ويجب أن يفعل هذا وهو مستلق على ظهره ، وهو هادي وغير متكلف وبذلك تتاح له الفرصة لتعيين الصورة والحوادث مرة ثانية.
- عن طريق القصص التي يثلوها الكبار أو يروونها للأطفال بشرط تنطوي هذه القصص على معايير أخلاقية إيجابية ، وأن تكون سهلة واضحة المعنى بالنسبة للأطفال وتثير اهتمامهم ، وتداعب مشاعرهم المرهقة الرقيقة.
- من خلال كتب الخيال العلمي والكتب المترجمة حيث تعتبر بالغة الأهمية لانفتاح الطفل على الحضارات لا مختلفة وتنمية خياله وتعميق وتوسيع معلوماته.
- بتحليل الطفل للأدوات والأجهزة التقنية البسيطة وفي فكها وتركيبها فلا بد من توجيه الأطفال باستمرار تقاديا لتكسير بعض الأدوات والأجهزة أو تعطيلها أثناء عملية الفحص ( التحليل والتركيب).

وبالتالي فالخيال العلمي إحدى أهم الضرورات لتنمية القدرات الابداعية للطلاب ليس فقط في المرحلة الجامعية بل انطلاقا من الأسرة فالمدرسة.

### المحور الثاني: الخيال العلمي كأداة لتنمية جودة مخرجات التعليم العالي

سيتم فيما يلي التطرق للجودة في التعليم الجامعي ودور الخيال العلمي في تطويره:

#### أ: الجودة في قطاع التعليم العالي في الجزائر:

بداية يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة و الإتقان.<sup>14</sup> كما عرفها (CROSBY.PH) بأنها: "المطابقة للمواصفات".<sup>15</sup>

ويقصد بها أيضا: "مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات، وعليه سيكون العميل راضيا عندما تكون خصائص الخدمة مطابقة لمتطلباته و في حالة عدم المطابقة فإن ذلك سوف ينعكس سلبا على مستوى الرضا".<sup>16</sup>

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد تطور نتيجة لمجهود عدد من الخبراء والاستشاريين، ومنهم "W.E.Deming"، و"J.Juran"، و"A.V.Feigenbaum"، وقد اكتسب هؤلاء الاستشاريون تأييد ودعم القليل من المؤازرين في الولايات المتحدة. أما في اليابان فقد بدا الأمر على العكس من ذلك، إذ سارع اليابانيون إلى اعتناق تلك المفاهيم بحماس منقطع النظير، حتى أنهم قد

أطلقوا على الجائزة السنوية الأولى للتفوق الصناعي اسم "Deming" الذي قام بصياغة الفلسفة التي تشكل الأساس لإدارة الجودة الشاملة، وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكُوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه".<sup>17</sup>

والجودة في قطاع التعليم العالي فتعني: "ترجمة احتياجات وتوقعات الدارسين إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها للدارسين بما يوافق تطلعاتهم. ويتجلى ذلك في جعل التعلم والتعليم متعة وبهجة".<sup>18</sup>

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فهو يعبر عن: "مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالعملية التعليمية/ التعليمية التي تفي باحتياجات الدارسين والمشرفين والموظفين وأولياء الأمور".<sup>19</sup>

فالجامعات تعد مركز إشعاع حضاري لأي مجتمع من المجتمعات، وهي بمثابة محور الارتكاز الذي تدور حوله أهداف الجامعة وسياساتها واستراتيجياتها وخطط عملها، والجامعات تؤدي دوراً مهماً ومميزاً وشاملاً في ممارسة البحث العلمي؛ لأن البحث العلمي الآن يعتبر من أهم أركان الجامعات، وهو مقياس ومعيّار مستواها العلمي والأكاديمي، والجامعة في الوقت نفسه المكان الأول والطبيعي لإجراء البحوث وذلك لأسباب كثيرة أهمها: وجود عدد كبير من الاختصاصيين من أعضاء هيئة التدريس، ووجود عدد من مساعدي البحث والتدريس وطلبة الدراسات العليا، وتوفر مستلزمات عديدة للبحث مثل المختبرات والإمكانات والأجهزة والأدوات لإجراء القياسات الموضوعية والدقيقة، وتوفر مصادر جمع البيانات اللازمة للبحث العلمي.<sup>20</sup>

على أن المجتمعات العالمية في الوقت الحاضر أصبحت تتبنى مفاهيم جديدة ولها طابع يتفق والجودة الشاملة، والمستجدات العلمية الحاضرة من مثل المعلوماتية وما بعد المعرفة، ومجتمع المعرفة، وغيرها من المفاهيم التي انطلقت أصلاً من الجامعات المتطورة في العالم مما أدى إلى ظهور أنظمة تعليمية متطورة تستمد قوتها من هذه المقومات في؛

كما اقترحت دراسات عديدة أنواعاً التي يعتمد على أكثر من طريقة لإيصال أخرى للتعليم العالي مثل التعليم المتمازج، المعرفة فهو مزيج بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني، وظهر التعليم الإلكتروني والتعليم متعدد الوسائط المتمركز على التعليم عن بعد والتعليم المفتوح والتعليم المصادر كالانترنت والحاسوب والبريد الإلكتروني الرقمي وغيره وعليه أصبحت للجامعة أدواراً كبيرة

ومتعددة بتعدد هذه الأنماط من التعليم، وتعتبر خدمة المجتمع ، ونشر المعرفة والمعلوماتية أحد دعائم المجتمع المعرفي بالاستناد إلى التكنولوجيا المعلوماتية والاتصال ، ونشر التعليم الحر وتوليد الأفكار ، وبناء المعرفة وربط العلم والمعرفة بسوق العمل، وفتح قنوات جديدة للتعليم ، وتنمية المهارات والمقدّرات اللازمة التي يحتاجها الطلبة أثناء عملية التعلم والتعليم، وتطوير شخصية الطالب الجامعي المتكاملة في ظل متغيرات العصر العلمي والانفجار المعرفي الرقمي.<sup>21</sup>

إن المراحل التي مر بها التعليم العالي في الجزائر تشير إلى أن الدولة تخلصت من رهان العدد وبقي رهان الجودة أهم الأهداف التي توجب التخطيط وإمعان النظر، لأن المنافسة لم تعد محلية بل أصبحت عالمي بالنظر لما تتيحه كبريات الجامعات في العالم لخريجها من فرص التكوين والرقي لكي يجد خريجوها فرص عمل أفضل وسهولة في الاندماج في سوق العمل.

الجدول رقم (01): تطور عدد الخريجين في الجامعات الجزائرية

| السنة    | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| الطلبة   | ...  | 150  | 146  | 121  | ...  | 91   | ...  | 72   | 65   |
| الخريجون | ...  | 014  | 889  | 905  | ...  | 828  | ...  | 737  | 192  |

المصدر: [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

وكما يوضحه الجدول فعدد الخريجين يتزايد سنويا وبمعدلات متزايدة، وبالتالي فالعدد لم يعد مشكلة بقدر ما أصبحت النوعية هي الشغل الشاغل للجامعة الجزائرية والقائمين عليها.

## II: التعليم عن طريق الخيال العلمي:

يمكن أن يساعد الخيال العلمي كمنهج دراسي في الجامعات على اختلاف تخصصاتها فيما يلي:<sup>22</sup>

- تعزيز كلاً من التحفيز والتحصيل وهذا ما يؤكدّه العالم الفيزيائي المشهور (Stephen Hawking) بقوله أن: "الخيال العلمي مفيد لكل من تحفيز الخيال ولنشر الخوف من المستقبل".

- للخيال العلمي تأثير في استيعاب المادة العلمية: تحقق عدد من الباحثين من الاستعمالات المختلفة وتأثيرات الخيال العلمي في كل من الفصل الدراسي والأماكن التعليمية غير الرسمية؛ فقد تحدث كل من كاتشا (1977) وهنتر (1980) عن الخيال العلمي كأداة لتطوير خيال

الطلاب والعمل المبدع. و ركز التربويون الآخرون على استخدام الأنواع الأدبية كأداة لإيصال محتوى المعرفة والمفاهيم العلمية من خلال قصص الخيال العلمي. لاحظ (Cavanaugh,1996) بأن أفلام الخيال العلمي تعلّم الطلاب عن طريق السماح لهم بتصور مفاهيم العلوم المجردة وتوصيل المجالات ذات العلاقة. أما براك وثورنتن (2003) وصفا استخدامات الخيال العلمي في برامج خريجي جامعة العلوم التطبيقية في جامعة (Glamorgan) بالتركيز على استخدامات الخيال العلمي لبناء مواطنين مثقفين علميا يصنعون قرارات مدروسة. وطبقا لـ (Dubeck,1993) الطلاب يمكن أن يكتسبوا فهما أفضل للعلوم مثل العمليات الأكتشافية من خلال استخدام أفلام الخيال العلمي. علاوة على ذلك، يقول ديوبيك أن مناقشة الأفلام تعزز فهم الطالب للعلوم. ويرى (Valerie, Smith) أن استخدام الخيال العلمي يمكن أن يكون أداة ثمينة لبناء مخطط عقلي عالي للمتعلم لبناء تعلم جديد، ولتحفيز حل المشكلات الإبداعية، ولتوليد المرونة اللازمة لتعديل سريع التغيير، في المجتمع التكنولوجي المتقدم.

- يثبت كل من (Julie .E, Czerneda2006) أن الخيال العلمي يجب أن يكون جزء من مناهج العلوم وأنه يزود نشاطا متعدد الأغراض لمساعدة المعلمين لاستخدام الخيال العلمي في الفصل الدراسي. ويقترح كل من (Oravetz David,2005) قراءة روايات الخيال العلمي في فصول/صفوف العلوم كطريقة لجذب الطلاب للتعلم. ويرى الباحثان أن استخدام أدب الخيال العلمي ومهارات فنون اللغة في فصول العلوم يمكن أن توسع وتغني مفاهيم العلوم والمفاهيم المجردة الموجودة في كتب العلوم، أكثر من ذلك، ويكشفان أن أكثر الكتب الدراسية تعلّم العلوم كمجموعة حقائق وأرقام بدون أي محاولة للربط بين هذه المعلومات وتجارب الطلاب اليومية. ويذهب (Thornton and Other,2004) لضرورة الوصول للبعد الاجتماعي للتعليم بتصميم المناهج في التعليم العالي من خلال الخيال العلمي. هم يجادلون أن الاستجابة الإيجابية لسياسات التعلم مدى الحياة (lifelong learning policies) تتضمن استخدام تصميم المنهج التخيلي (imaginative curriculum) لجذب المتعلمين من الخلفيات المتضررة المعزولة عن التعليم العالي.

ومما يزيد من أهمية الخيال العلمي كمنهج دراسي غائب عن الجامعة الجزائرية والعربية على حد سواء من جهة وبسبب عزوف الطلبة عن التخصصات العلمية ما أوضحه كل من خليل أبوقورة، صفات سلامة في كتابهما الجديد بعنوان "الخيال العلمي وتنمية الإبداع"، من تقديم عالم الفضاء والجيولوجيا العربي العالمي الدكتور فاروق الباز.<sup>23</sup> حيث يتحدث المؤلفان في كتابهما عن



إيجابيات منهج الخيال العلمي في تحسين جودة المخرجات الجامعية للتوائم مع عصر التكنولوجيا والتقانة الحديثة أن:<sup>24</sup>

- الخيال العلمي يعد أحد المداخل المهمة والحديثة لتنمية الإبداع وإعداد العلماء بالدول المتقدمة، وأن أخطر الثغرات التي تعاني منها نظم التعليم في عالمنا العربي تكمن في عدم إعطاء الخيال والإبداع حقهما من الاهتمام، ولهذا يعد الخيال العلمي والإبداع، من مجالات البحث الضرورية لضمان تزويد عالمنا العربي بجيل من العلماء والمبدعين في شتى مجالات العلم والمعرفة، وبخاصة النبوغ في العلوم، حتى نضمن لنا مكانا مرموقا في عالم الحاضر والمستقبل.

وقد جاء تقديم عالم الفضاء والجيولوجيا العربي العالمي الدكتور فاروق الباز، بمثابة كبسولة علمية فضائية، تنير فضاء عالمنا العربي، وتدعو للاهتمام بهذا المجال الحيوي، فقد جاء في تقديمه للكتاب مايلي:<sup>25</sup>

- يمثل الخيال العلمي أحد المبادرات الأدبية الفريدة، وهو من صفات الإنسان المفكر الذي لا يكبح جماح عقله أي حدود، ويضيف الكثير إلى حب التمعن والتساؤل الذي يشجع الطفل على البحث عن مزيد من المعرفة، وضرب لأهمية وقيمة الخيال العلمي بمثال أثناء عمله في برنامج "أبوللو" لاستكشاف القمر بين عامي 1967 و1972، حيث أكد على الدور المهم الذي لعبه الخيال العلمي في إلهام رواد "برنامج أبوللو" في تصميم مركبات أبوللو والهبوط على سطح القمر، فقال بأنه أثناء عمله في برنامج "أبوللو"، اطلع زميل على نسخة من رواية من الأرض إلى القمر (From the Earth to the Moon) لرائد الخيال العلمي المبدع الفرنسي جول فيرن، التي كتبها عام 1865، وكانت هذه النسخة من أوائل الطبوعات وشملت على رسومات طلبها وحققها "فيرن" بنفسه، والتي اتضح بدراستها أنها تقارب بشكل كبير الحقائق الواقعة في الستينات بشأن تصميم مركبات أبوللو والهبوط على سطح القمر، ووقتها أصدرت مجلة (Life) الأمريكية، ألبوما للرسومات القديمة والحديثة معا.

- أدركت الدول المتقدمة قيمة وأهمية الخيال العلمي في إعداد وتنشئة العلماء والمبدعين فقامت بإدراجه في مناهج التعليم، وافتتاح أقسام دراسية بالجامعات في تخصص "أدب الخيال العلمي". ويستشهد المؤلفان بقول العالم العربي الدكتور أحمد زويل أن "الجميل في أمريكا وهو ما جعلها تتقدم على العالم علميا، أن الخيال لا يقتل وليست له حدود

وكل المؤسسات تشجعه، والعالم الحقيقي المحب لعلمه لا بد أن يحلم، وإذا لم يتخيل العالم ويحلم سيفعل ما فعله السابقون ولن يضيف شيئاً".

- من العوامل التي تجعل أدب الخيال العلمي أمراً حيويًا في الفصل المدرسي، هو الأهمية المتزايدة التي يوليها العالم حالياً للدراسات المستقبلية، حيث أن هناك همزة وصل بين الخيال العلمي ودراسات المستقبل، فكلاهما يسعى للتنبؤ بالمستقبل، ولهذا يقول كاتب المستقبلات الأمريكي (Alvin Toffler) بأن "قراءة الخيال العلمي أمر لازم للمستقبل". وأشار إلى الدور الذي لعبه الخيال ولا يزال في تحقيق العديد من الاكتشافات والإنجازات العلمية، فاكشاف اسحق نيوتن للجاذبية الأرضية، وأوجست كيكولي لحلقة البنزين، واينشتاين للنسبية، والعربي عباس بن فرناس للطائرة، كل ذلك وغيره كان نتاج الخيال، ثم تناول المؤلفان مفهوم أدب الخيال العلمي، وأشارا إلى أنه يتخذ ألواناً وأشكالاً مختلفة، ولهذا أطلقت عليه مسميات متعددة منها أدب المستقبل، أدب الأفكار، أدب التوقع والتنبؤ، أدب التغيير، الأدب الذي يهتم بحال ومصير الجنس البشري.

- الخيال العلمي عبارة عن "معمل أدبي"، من خلاله يمكن التوصل لحلول للكثير من المسائل والمشكلات، فالخيال العلمي يوجه العلماء نحو أبحاثهم واكتشافاتهم. فعلى سبيل المثال تنبأ رائد الخيال العلمي البريطاني الشهير (H.G.Wells) في روايته العالم تحرر (The World Set Free) سنة 1914، باكتشاف الطاقة الذرية وتحررها والإشعاع الصناعي وتطور القنابل الذرية، وبعد ذلك استطاع عالم الفيزياء الأمريكي (Leo Szilard) أن يؤسس على تنبؤات (Wells) هذه معادلات نظرية كانت الأساس في مشروع مانهاتن الأمريكي لإنتاج القنبلة الذرية سنة 1945، ولهذا فإن كاتب الخيال العلمي البريطاني (Arthur C. Clarke) يلخص رسالة ووظيفة الخيال العلمي الملقب بأبي فكرة أقمار الاتصالات الصناعية في تنمية مخيلات الأفراد ومنحهم القدرة على التفكير بالمستقبل وتحذيرهم وتهيئة أذهانهم إلى المخاطر الخافية عليهم، وذلك فيما يسمى بنظام الإنذار المتقدم، فالكثير من أعمال الخيال العلمي تثير العديد من القضايا العلمية من زاوية أبعادها الاجتماعية وآثارها المستقبلية.

- الخيال العلمي أحد أهم وسائل نشر وتبسيط الثقافة العلمية بأسلوب مبتكر ومشوق، كما أنه ينمي التفكير العلمي ويزيد من قدرة الفرد على إدراك واستيعاب المفاهيم العلمية، وإيجاد اتجاهات وقيم إيجابية لدى الأفراد تجاه العلم والعلماء، مما يدفعهم لتمثل خطاهم وإتاحة الفرصة للاكتشافات والابتكارات.

والمعضلة في العالم العربي ككل أن أفكارا وتصورات وتخييلات كبيرة قد تكون عظيمة في صناعة المستقبل، تموت في مجتمعات تحجم ملكات التخيل والابتكار لدى أبنائها، وتقلل من قيمتها، مما يدفع أصحاب هذه التخييلات والأفكار للهجرة لمجتمعات أخرى، تتبنى أفكارهم وتخييلاتهم، وتتيح لهم الفرص والظروف لتطبيقها وتحويلها لواقع يعمل على تقدم مجتمعاتهم. وعالمنا العربي لم يشهد اهتماما مماثلا أو حتى متناسبا مع تلك الأهمية، أما أدب الخيال العلمي في عالمنا العربي فهو مهمش ونادر ومازال متواضعا من حيث الإنتاج وقلة الكتاب المتخصصين؛ فكانت هذا النوع من الأدب يحتاج لتواصل مع التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة والثقافة العلمية، وهو ما يفنقه الأديب العربي، كما أن أصحاب القرار الثقافي والمسؤولين عن الثقافة في عالمنا العربي لا يعرفون قيمة وأهمية أدب الخيال العلمي في تطور العلم والتكنولوجيا.

### النتائج والتوصيات:

نظرا للتقدم الملحوظ الذي حققته مختلف التنظيمات على اختلاف مجالات نشاطها سواء أكانت صناعية أو تجارية أو تكنولوجية أو خدمية من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة، كان لزاما على مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات خدمية السعي جاهدة لتحقيق جودة خدماتها من خلال تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره أسلوب إداري متميز قد أثبتت فاعليته خصوصا مع تنامي ظاهرة العولمة و التكتلات الاقتصادية والثورة التقنية والانتقال إلى عصر المعرفة. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل لما يلي:

- الجامعة الجزائرية تعدت مرحلة الكم و تبحث عن النوع في مخرجاتها.
- الجامعة تعد مركز إشعاع حضاري وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيها يمكن أن يخدم جميع الأطراف المعنية بذلك من طلاب ومدرسين ومجتمع مدني.
- تعاني الجامعات العربية والجزائرية تحديدا من عزوف الطلبة عن التخصصات العلمية التقنية على حساب التخصصات الإنسانية، مع أن العصر عصر التكنولوجيا والمعرفة.
- الخيال العلمي إحدى المفاهيم قديمة المنشأ حديث الاهتمام بها في الدول المتقدمة كمنهج تعليمي يساهم في تسهيل التحصيل العلمي للطلاب.
- الخيال العلمي فن أدبي يعتمد على الخيال إما في فهم الظواهر العلمية أو في تخيل وقائع ليس لها صلة بالواقع كإبداع جديد أو اختراع أو اكتشاف. ويرتبط بدرجة أساسية بعلوم المستقبل.

- ساهمت الكتابات في مجال الخيال العلمي في تطور العديد من العلوم خاصة المتعلقة بالفضاء.
  - الاعتماد على الخيال العلمي كمنهج دراسي يمكن أن يسهل استيعاب الطلبة لبعض المقاييس المجردة كالفيزياء والرياضيات والإعلام الآلي...
  - تعتمد الدول المتقدمة على الخيال العلمي كمنهج تعليمي يساهم بشكل كبير في إعداد علمائها وباحثيها وهو سر تقدمها في المجالات التكنولوجية دونا عن العالم النامي.
- وفي ظل هذه النتائج يمكن تقديم عدد من التوصيات لعل من أهمها مايلي:

- إدراج الخيال العلمي كتخصصات داخل الجامعة الجزائرية واعتماده كمنهج تعليمي بها مع فهم متطلباته للنجاح في الاستفادة مما يتيح للدارس والمدرس في مجال فهم الظواهر وتفسيرها في كافة مجالات العلوم باختلاف فروعها دون استثناء. مع التركيز على اعتماده كمنهج دراسي في العلوم المجردة تذليلا لصعوبات الفهم لدى الطلبة.
- العمل على تشجيع الملتحقين بالجامعة الجزائرية بالالتحاق بالتخصصات التقنية لأن المستقبل يعتمد عليها.
- تطوير ملكة الخيال لدى الطلبة ليس في المرحلة الجامعية فقط بل انطلاقا من الأسرة والمنزل ثم المدرسة فالجامعة تشجيعا للأفكار الجديدة والإبداعات الخلاقة التي ساهمت في تطوير غيرنا من الأمم في حين نعاني من وأد الأفكار والخيال والخيال العلمي تحديدا.

إن المجال مفتوح من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتصحيح مسارات قطاع التعليم العالي بما يرتقي به إلى مصاف ما تعرفه الدول الغربية من تطور وما مفهوم الخيال العلمي إلا أحد المناهج التي يجب أن تعنى بالأهمية الخاصة لتنظيرها وتطبيقا ضمانا للحاق بالركب المتقدم.

## الهوامش والإحالات

<sup>1</sup>: دون ذكر اسم الكاتب، الخيال العلمي، مفهومه، مراحل وأهميته، على الموقع: <http://kenanaonline.com>

<sup>2</sup>: Russ Joanna, To Write Like a Woman, Indiana University Press, 1995 ,P:7.

<sup>3</sup>: Marg Gilks, Paula Fleming, and Moira Allen, Science Fiction: The Literature of Ideas. 2003, on the web site: WritingWorld.com.

<sup>4</sup>:...,Definition of Science Fiction, on the web site: [http://www.readwritethink.org/files/resources/lesson\\_images/lesson927/SciFiDefinition.pdf](http://www.readwritethink.org/files/resources/lesson_images/lesson927/SciFiDefinition.pdf)

<sup>5</sup>:Ibid, on the web site: [http://www.readwritethink.org/files/resources/lesson\\_images/lesson927/SciFiDefinition.pdf](http://www.readwritethink.org/files/resources/lesson_images/lesson927/SciFiDefinition.pdf)

<sup>6</sup>: دون ذكر اسم الكاتب، مفهوم الخيال العلمي، على الموقع: [www.barikanet.com/t12322-topic](http://www.barikanet.com/t12322-topic)

<sup>7</sup>: دون ذكر اسم الكاتب، الخيال العلمي، مفهومه، مراحل وأهميته، مرجع سبق ذكره.

<sup>8</sup> جابر عصفور، الصورة الفنية في التراث النقدي والبلاغي عند العرب، ط3، المركز الثقافي العربي، بيروت، 1992، ص:14.

<sup>9</sup> ياسين الأيوبي، في محراب الكلمة (بحوث ودراسات نقدية في الأدب العربي الحديث والمعاصر)، ط1، المكتبة العصرية، بيروت، 1999، ص:286.

<sup>10</sup> جابر عصفور: مرجع سبق ذكره، ص:309.

<sup>11</sup> عبد الفتاح صالح نافع: الصورة في شعر بشار بن برد، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1983، ص: 10.

<sup>12</sup> دون ذكر اسم الكاتب، الخيال العلمي، على الموقع: <http://ar.wikipedia.org>

<sup>13</sup> دون ذكر اسم الكاتب، الخيال العلمي، مفهومه، مراحله وأهميته، مرجع سبق ذكره.

<sup>14</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص:15-16.

<sup>15</sup> عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إشراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص:19.

<sup>16</sup> محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة و القياس)، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص:39.

<sup>17</sup> جونز تشارلز وجارث، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص:264.

<sup>18</sup> دائرة التطوير والجودة، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في الجامعة، جامعة القدس المفتوحة، 2006، ص:3.

<sup>19</sup> المرجع نفسه، ص:3.

<sup>20</sup> زياد بركات، أحمد عوض، واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، على الموقع: [www.qou.edu/arabic/researchProgram](http://www.qou.edu/arabic/researchProgram) ، ص: 4.

<sup>21</sup> المرجع نفسه، ص ص:4-5.

<sup>22</sup> أحمد جميل حمودي، الخيال العلمي كمدخل تعليمي، الحوار المتمدن، العدد 2542، 30-01-2009، على الموقع: [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)

<sup>23</sup> صاحب جائزة نوبل في الكيمياء، ومدير مركز الاستشعار عن بعد بجامعة بوسطن الأمريكية.

<sup>24</sup> دون ذكر اسم الكاتب، الخيال العلمي وتنمية الإبداع لخليل أبوقورة وصفات سلامة، على الموقع: <http://arabteam2000-forum.com>

<sup>25</sup> المرجع نفسه، على الموقع: <http://arabteam2000-forum.com>

## الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل

أ. صراب نورالدين

أ.د. زايد مراد

جامعة البليدة 2

جامعة الجزائر 3

[serrabnoureddine@gmail.com](mailto:serrabnoureddine@gmail.com)

[zaidmourad895@gmail.com](mailto:zaidmourad895@gmail.com)

### الملخص

إن سلوك الموظف في أي مؤسسة يحدده عدة متغيرات، ومن بين هاته المتغيرات الأكثر أهمية في صياغة توجهات وسلوكيات الموظف أثناء مزاوله مهامه، نجد الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، هاته الأخيرة التي تعتبر جزء من الثقافة التنظيمية. وعليه من خلال هاته الورقة نريد معرفة العلاقة القائمة بين كل من الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل. أي ما نوع العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين كلا من المتغيرين. وقد أفضت هذه الورقة إلى أن هناك علاقة تبادلية، أي أن للثقافة التنظيمية القوية الدور الكبير في بناء وترسيخ أخلاقيات وقيم العمل إيجابية داخل المؤسسة، بالمقابل كذلك لأخلاقيات وقيم العمل الدور الكبير في تشكيل وبناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، أخلاقيات، قيم العمل.

### Abstract:

The behavior of the employee in any company is determined by several variables, among which are the most important variables in the formulation of the attitudes and behaviors of the employee in the exercise of his functions, we find the organisationnel culture and ethics and values of work which are part of the organizational culture. From this paper we want to know the relationship between organizational culture, ethics ,work values and what kind of relationship can arise between these variables. Our results show that organizational culture plays a major role in building and consolidating positive ethics and values within the company , while ethics and values play a major role in shaping and building a fort organizational culture within the company.

**Keywords:** organizational culture, ethics, values of work.

## مقدمة

إن حياة المؤسسة اليومية مهددة بين الحين والأخرى وذلك لما يواجهها من تحديات ومشاكل خلال فترة نشاطها وفي شتى الميادين. ومن أهم الجوانب التي تعتبر أكبر التحديات التي تقف حيال تطور المؤسسة ونموها وازدهارها نجد الجانب الأخلاقي. هذا الأخير الذي يعتبر المحدد الرئيسي لأي تصرفات وسلوكيات الناجمة عن أعضاء التنظيم، حيث كلما التزم الموظف في وظيفته بالأخلاقيات وقيم العمل واتصف بها انعكس ذلك فيما بعد على تصرفاته وسلوكياته أثناء ممارسة المهام الموكلة إليه، وبالتالي على أدائه وأداء المؤسسة ككل.

وعليه فإن لأخلاقيات العمل الدور الكفيل بتحقيق أفضل وأجود حياة ووظيفية ومهنية داخل المؤسسة هذا من جهة. ومن جهة أخرى فإن أخلاقيات العمل هي عبارة عن جزء من الكل، أي أنها تندرج ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، هاته الأخير التي تعد أحد المحددات الرئيسة لهوية المؤسسة وشخصيتها، حيث من خلال الثقافة التنظيمية يمكن إن نميز المؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى. كما يمكن للثقافة التنظيمية هي الأخرى التحكم في سلوك وتصرفات الموظفين، وبالتالي أداء الموظفين بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة.

إذن من هذا المطلق يمكن إن نقول إن لأخلاقيات العمل الأهمية بمكان في تحديد توجهات المؤسسة وبالتالي نموها وازدهارها. كما أن الثقافة التنظيمية كذلك الدور هي الأخرى في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة. وعليه نجد أن تعزيز أخلاقيات العمل وبناء وترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة أمر مهم، وهدف استراتيجي لأي مؤسسة. ومنه من خلال هذه الورقة نريد أن نعطي تصور للإجابة على إشكالية التالية:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة ما بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل في المؤسسة؟

وعليه من خلال ما سبق يمكن الإجابة على هذا التساؤل بإتباع الخطوات التالية:

- أولاً: ماهية أخلاقيات العمل

- ثانياً: ماهية الثقافة التنظيمية

- ثالثاً: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل

أولاً: ماهية أخلاقيات وقيم العمل

1. مفهوم أخلاقيات وقيم العمل

الأخلاقيات لغة تعني الطبع والسجية والمروءة والدين، وحقيقتها أنها صورة الإنسان الباطنية، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة ذو أوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنية أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة.<sup>1</sup>

الأخلاق لغة هي جمع كلمة خلق وهي الطبع والسجية ومأخوذة من مادة - خ ل ق - وقد جاء في معناها قال الجوهري الخلق: التقدير، والخليقة: الطبيعة والخلقة بالكسر: الفطرة والخلق السجية.<sup>2</sup>

والخلق الصورة الباطنية للإنسان بمعنى ما يكون عليه في الباطن ويفصح عنه الظاهر من إصلاح حاله مع ربه وإصلاح حاله مع الخلق. فيدخل في الخلق الإخلاص، ويدخل في الصبر الرضا واليقين والعلم والعفة والشجاعة وغيرهم، ويدخل في الخلق الظاهر يعني ما فيه من إصلاح ما بينك وبين الخلق بأداء الأمانة وصدق الحديث ونصرة المظلوم وإغاثة الملهوف وترك التعدي على الخلق.<sup>3</sup>

## 2. مفهوم أخلاقيات وقيم العمل

أما إذا قرنت الأخلاقيات والقيم بالعمل فالأمر أو المفهوم يكون خاصاً بالأخلاق والقيم التي يجب أن يكون عليها أي موظف، أو ما يجب أن يتصف به من أخلاق وقيم كل من يؤدي وظيفة أو عمل معين. وعليه يمكن أن نورد بعض التعاريف المتعلقة بأخلاقيات وقيم العمل من عدة أوجه من خلال الآتي:

يرى **تمسون** إن أخلاقيات العمل هي تطبيق للمبادئ الأخلاقية على سلوك الموظف في المؤسسات. وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاقيات العمل لكل فرد، ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي أخلاقي أو لا أخلاقي.<sup>4</sup>

كما صنفت الأخلاقيات ضمن مجموعتين هما:<sup>5</sup>

➤ **أخلاقيات المبدأ:** وتقوم هاته الأخلاقيات على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب أو الخطأ أو بين صواب أفضل من صواب، أو بين خطأ أهون من خطأ. وهذا النوع من الأخلاقيات تسعى للوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم. فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب المؤسسة أو المجتمع.

➤ **أخلاقيات الواجب:** تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للموظفين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية. ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد المقابل مقابل الشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع. والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته.



كما أنه تتجلى أخلاقيات وقيم العمل في نوعين مهمين أولهما الحميدة والتي يجب على كل موظف الاتصاف والتحلي بها في جميع سلوكياته داخل وظيفته، والغير محمودة أو السلبية التي يجب على كل موظف الابتعاد عنها والترفع عنها حتى لا تنعكس على سلوكياته، ويكون في نهاية المطاف سلوك وظيفي سلبى، وعليه ندرج الصفات الحميدة التي ينبغي أن تكون في أخلاقيات وقيم العمل والتي يجب أن يتحلى بها الموظف. على النحو التالي:<sup>6</sup>

➤ **أخلاقيات الوظيفة:** إن العمل وأداء الوجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص يعتبر في منهاج الإدارة الإسلامية أمانة في عنق الموظف، وعلى الجميع المستويات الإدارية من رئاسة مطلقة أو جزئية، أو مسؤولية مطلقة أو محدودة، إلا أن العمل البسيط يكون في نطاق مسؤولية الموظف. وفي مجالات الأمانة والإخلاص عند الموظف المسئول. فإنها تتركز على المعاملات في المنظمة مثل: إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء، الموضوعية في القرار، حفظ المال العام، حفظ الحواس والجوارح، حفظ الودائع، حفظ أسرار المجالس والاجتماعات، إلا ما يضر الصالح العام في المنظمة.

➤ **أخلاقيات سلوكية:** إن الأخلاق وحسن السيرة والسلوك من أهم الأمور التي أكد عليها نظام الخدمة العامة. كشرط لتعيين الموظفين في الدولة. تؤكد على انه شرط فيمن يعين في إحدى الوظائف أن يكون حسن السيرة والأخلاق، وأن يكون غير محكوم عليه بجريمة مخلة بالشرف والأمانة.

### 3. أهمية أخلاقيات وقيم العمل

من المؤكد أنه لن تستقيم الحياة إلا من خلال الأخلاق وهي ضرورة تتطلبها الحياة اليومية كأفراد في المجتمع او كالموظفين في المؤسسات. وعليه فإن لأخلاقيات العمل ضرورة وأهمية بمكانة في حياة الموظفين داخل عملهم. ومنه فانه يمكن إبراز أهمية أخلاقيات وضرورة التحلي بها في مكان العمل من خلال ما يلي:<sup>7</sup>

- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات الغير عادية ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل شخص ثمرة جهده أو يلقي جزاء تفريطه. وتُسند الأعمال للأكثر كفاءة علما، والتوجه لما هو أنفع. ويضيق الخناق على المحتالين والانتهازيين والطفيليين وتتسع الفرص أمام المجتهدين.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم الرضا الاستقرار الاجتماعيين بين الغالبية، حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات، العقود، الإسناد، وتوزيع الثروة ..الخ. وكل ذلك يجعل غالبية الناس في حالة رضا والاستقرار.

- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يدعم ثقة الموظف بنفسه ثقته بالمؤسسة والمجتمع، ويقلل القلق والتوتر بين الموظفين.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل يقلل تعرض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل، الجرائم تقل والمنازعات تقل. حيث يتمسك الجميع بالقانون، الذي هو أولا وأخيرا قيمة أخلاقية.
- يشجع الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل أو بالمواثيق الأخلاقية صرامة على اللجوء في التعامل إلى الجهات ملتزمة أخلاقيا، وبالتالي تتجح الممارسات الجيدة في طرد الممارسات السيئة.
- إن وجود المواثيق الأخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس، لقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلا.
- إقرار مبدأ الشفافية، التي أصبحت من المطالب الأساسية للقضاء على الفساد الإداري والمالي وبالتالي تقدم المجتمع ورقبيه.

#### 4. أخلاقيات وقيم العمل وسبل تكوينها

إن أخلاقيات العمل كما عرفت سابقا هي جملة من الصفات أو السلوكيات أو المعايير التي تتشكل في الموظف عبر مراحل معينة، وتكون مكسب أو تكون فطرية عندما تكون طبيعية أو مطبوعة فيه، وعليه فإن المصادر التي تعمل على تكوين أو تشكيلها في الموظف، يمكن أن نجيزها في الآتي:<sup>8</sup>

➤ **تأثير الأسرة:** إن الأسرة هي البذرة الأساسية الأولى في تشكيل أو تكوين معتقدات الموظفين وقيمهم حول ما يكون في تصرفاتهم سواء خاطئ أو صحيح، فالخبرة الأسرية تعد أولى خبرات التي يكتسبها العنصر البشري في بدية مراحل حياته من هنا تكمن أهميتها، وربما يكون لها الدور الحاسم في تشكيل سلوكه وبناء شخصيته، ومدى تحقيقه لذاته، ووضوح أهدافه في مرحلة الرشد والنضج.

➤ **تأثير الأصدقاء:** إن الموظف يتأثر بزملائه تأثيرا كبيرا فمثلا قد يتم إحكامه في ممارسات دنيئة كالسرقة أو التزوير أو غيرها نتيجة للخلافات والأزمات التي تحدث بين الزملاء في العمل، ففي بيئة العمل يكون احتكاك الموظفين مع بعضهم البعض بشكل كبير، لأن الموظف يعمل في بيئة العمل ذات إدارات ومجموعات مختلفة، فيكون تأثير الزملاء عليه أكبر، بذلك يخلق الزملاء لدى الموظف سلوكا لا أخلاقي مما يشعر بأنه غير مقبول ومنبوذ في وضعه الراهن من قبل الآخرين، وهذا يؤدي بدوره إلى احتقار الذات.

➤ **تأثير العوامل الموقفين:** غالبا ما تحدث العوامل الموقفين بشكل مفاجئ، وتملي نوعا من السلوك الذي قد لا ينسجم مع أخلاقيات العمل للموظف. فالموقف يشير إلى الطريقة التي ينظر بها عقليا للعالم، فعندما تسر بموقف إيجابي ستكون متفائلا، وسينعكس ذلك على نفسك والآخرين وستغرس فيك بذرة السلوك الأخلاقي.

➤ **تأثير المواقف الشخصية والمبادئ الأخلاقية:** تسهم القيم الشخصية أيضا في تكوين المقدرات الأخلاقية للموظف، فالقيم هي القاعدة التي تشكل منها سلوك الموظف، لذلك فإن العلاقة بين القيم والأخلاق علاقة وثيقة. ومنها ينجم السلوك سوءا كان أخلاقيا ولا أخلاقيا. لان القيم التي ينجم عنها السلوك الأخلاقي هي المصدر الذي يكون جزءا من النظام المعرفي للعنصر البشري.

➤ **تأثير الخبرات السابقة:** إن الموظف مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته، فيبقى للماضي دور فعالا في تحديد معايير القيمية والأخلاقية، فالحوادث السلبية والإيجابية التي يمر بها قد تعطي لأخلاقه شكلا معينها، إذ أن جميع الموظفين يملكون بداخلهم حصيلة من الخبرات السابقة التعليمية، والتي يمكن أن تحدد السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي لهم، فضلا عما لها من أهمية بالغة عند تحملهم مسؤولية الأعمال والمهام المكلفين بها.

➤ **تأثير الدين:** يمكن إضافة مصدر الذي يعتبر من أهم المصادر في تكوين أخلاقيات العمل لدى الموظفين، إذ يعد الدين من المصادر المهمة في تكوين السلوك الأخلاقي الصحيح للموظف. فالدين يحث على الاستقامة والطاعة، النزاهة، وكيفية التعامل مع الآخرين. وهو ما يمثل الحث على الرقابة الذاتية انطلاقا من الإحساس بالمسؤولية. إذ يوصف الدين لاسيما في المجتمعات الإسلامية مقلص النزاعات ومهذب السلوك.

➤ **تأثير المجتمع:** إن المجتمع بشكل عام يشكل البيئة الخارجية التي يمكن أن تطلق نشاط الموظف، وفي الوقت نفسه قد تحد منه. لأنه يضع مقاييس للسلوك على الموظفين أن يتبعونها، وأن يحافظوا عليها وهذا ما يحد بالنتيجة من سلوكهم الأخلاقي.

## ثانيا: ماهية الثقافة التنظيمية

### 1. مفهوم الثقافة التنظيمية

أولا إن الثقافة حسب الانتروبولوجيين هي طريقة حياة شعب معين يعيش في بقعة معينة. أو كما يرى علماء الإنسان هي توليفة من المعارف، الممارسات، التوجهات، الأعراف، الأخلاق، والفنون. يكتسبها المرء خلال التنشئة كي يصبح عضوا في المجتمع.<sup>9</sup>

أما مفهوم الثقافة التنظيمية فقد تعددت تعاريف أو مفاهيم مختلفة حول هذا المدخل. وعليه يمكن أن نسرد أو نورد بعض التعاريف التي جاءت حول تحديد مفهوم الثقافة داخل المؤسسة من خلال الآتي:<sup>10</sup>

عرفها **دُلن** على أنها مجموعة من القيم، الاتجاهات، المعايير، والتوقعات المشتركة بين الموظفين داخل المؤسسة والتي يكتسبونها مع مرور الزمن. كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها نظام معقد تحتوي على المعرفة والعقيدة والأخلاقيات والقوانين والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا داخل المؤسسة. ويوضح هذا التعريف بأن ثقافة المنظمة هي شيء يكتسبه الموظف أو يتعلمه ويشاركه فيه زملاءه داخل المؤسسة بصفة عامة.

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في تحديد سلوك الموظف في عمله، وذلك مع مكونات المؤسسة الأخرى. كالأهداف، التكنولوجيا، والهيكل التنظيمية. حيث تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:<sup>11</sup>

➤ **دليل للإدارة والموظفين:** حيث تفسر الثقافة التنظيمية نموذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. كما أنها توجه تفكيرهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، وتحديد أسلوب سرعة استجابة الموظفين لتحركات المنافسين، واحتياجات الزبائن بما يحقق للمؤسسة تواجدها ونموها، كما يحقق التكامل الداخلي بين أعضاء المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.

➤ **الحفاظ على هوية المؤسسة:** فالثقافة تلعب دورا هاما في الحفاظ على هوية المؤسسة وبقائها، فهي بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك الموظفين، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد والإجراءات الغير رسمية الموجودة، والذي يوضح لموظفيها كيفية التصرف في المواقف المختلفة.

➤ **الثبات والاستقرار:** تساعد الثقافة التنظيمية الموظفين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود جملة من التغيرات والتطورات المتلاحقة، ومن خلال تغيير القيم والمعايير السائدة في المؤسسة، والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.

➤ **عنصر مؤيد وفعال للإدارة:** فهي تعد عنصرا مساعدا للإدارة على تحقيق أهدافها فعندما تكون ثقافة المؤسسة قوية، يقبلها غالبية الموظفين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، و يتبعون كل ذلك في سلوكهم وعلاقاتهم. كما أنها تساعد في خلق بيئة ملائمة داخل المؤسسة، مما ينعكس على

أداء الموظفين بالإيجاب، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل من خلال إمدادها للموظفين بالرؤية الواضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

➤ **تساعد على قابلية المنظمة للتغيير:** فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومنطلقة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير. فثقافة المؤسسة لها دور كبير وهام في تحقيق فعالية المؤسسة من خلال تحسين أداء الموظفين. كما تؤدي إلى إحداث تغيير في الشعور العام وتشجيع الموظفين على القيام بالأعمال التي يتم تكليفهم بها.

➤ **الثقافة التنظيمية مصدر قوة المؤسسة و نجاحها:** تعتبر ثقافة المنظمة من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح وفعالية المؤسسة، حيث أن هذه الثقافة لا تؤثر على سلوك الموظفين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس أيضا على الهيكل التنظيمي القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ولكل مؤسسة ثقافة مميزة، وقد تكون الثقافة مصدر قوة المؤسسة ونجاحها وفعاليتها. كما قد تكون مصدر لضعف المؤسسة، وتشكل عقبة في سبيل التطور والتغيير، ومن ثم تحتاج ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وضمائرهم، وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقتهم. وبذلك يتنامى بالاهتمام بالثقافة التنظيمية في الكثير من المؤسسات، ولدى الكثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد وأداء المؤسسة ككل.

### 3. خصائص الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتفق مع بعض الثقافات في خصائص معينة، وتختلف مع هذه الثقافات في عدة خصائص، وذلك لكونها ثقافة جزئية ضمن الثقافة الكلية، أي ثقافة خاصة بتنظيم معين. وهي تشكل مدارك الموظفين والمدراء، وتحدد أنماط سلوكهم. وعليه يمكن أن نحدد بعض خصائص الثقافة التنظيمية في مايلي:<sup>12</sup>

- أنها توجد في المؤسسات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم، المعتقدات، الإدراك، المعايير، السلوكيات، إبداعات الموظفين، وأنماط السلوك المختلفة.

- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المؤسسة إلى العمل والإنتاجية.

- أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المؤسسة.

### 4. أنواع الثقافة التنظيمية

أن الثقافة التنظيمية شأنها شأن المداخل الإدارية الأخرى، فهي على عدة أنواع، وذلك حسب عدة معايير متعددة. وعليه يمكن أن ندرج أنماط أو أنواع الثقافة التنظيمية حسب المعايير التالية:

➤ **حسب معيار الوظائف التي تؤديها، وتتمثل في:**<sup>13</sup>

- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطات والمسؤوليات وفي اطار تنظيم العمل ويكون هناك نوع من التنسيق بين وحدات التنظيم كما تقوم على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** من مميزاتها إيجاد بيئة عمل مساعدة على الإبداع، كما يتميز معتقيها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بصداقة العمال ومساعدتهم لبعضهم البعض، ويوفر لهم التنظيم والثقة والمساواة والتعاون، كما تركز على الجانب الإنساني.
- **ثقافة العمليات:** ينحصر هذا الضرب الثقافي كطريقة انجاز العمل، ويغض النظر عن النتائج المحققة. كما أن الموظف الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله.
- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف مثل: انجاز العمل، كما تهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد المتاحة استخداماً أمثل من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور:** تركز على الأدوار الوظيفية من خلال التخصص الوظيفي أكثر من تركيزها على الأفراد. كما تهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

➤ **الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة والضعف، وتتمثل في:**<sup>14</sup>

- **ثقافة تنظيمية قوية:** وتتسم بوجود انساق بين الثقافة الإستراتيجية وتهتم بتحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم، من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في عملية صناعة القرار، وإيجاد نوع من التعاون والتكامل وتساعد هذه الثقافة في تحقيق سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة والتخلص من الإجراءات الروتينية وتحسين العلاقات الإنسانية.

- **ثقافة تنظيمية ضعيفة:** حيث يقل الاتفاق بين الثقافة الإستراتيجية في ظل وجود مناخ سيء لا يشجع المشاركة والتعاون والعمل وشيوع اللامبالاة والبطء الشديد والتمسك بالإجراءات الروتينية.

➤ **الثقافة التنظيمية من خلال النوع والشمولية:** وتتمثل هاته الثقافة في نوعين هما:<sup>15</sup>

- **الثقافة الأوسع:** حيث أن المؤسسة لا توجد في فراغ ولكنها جزء من ثقافة مجتمع، الناتجة عن خبرات الإنسان وأثارها المحلية والمهنية والسياسية.

- **الثقافة الشاملة:** حيث تعتبر المؤسسة منفصلة من ناحية ثقافتها التنظيمية المختلفة والمعروفة بانتمائها إلى مجموعة أو جماعة من الأفراد الموظفين لديهم معايير وقيم ومعتقدات متغيرة نسبياً، ومن الطبيعي أن لا يتم إدراكها من خلال الذين يتقاسمونها أو لا يتقاسمونها، وينعكس هذا التشابه من خلال القيم والمعايير والهياكل والعادات وهاته الرؤية تدعم الثقافة التنظيمية.

## 5. مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن إدراج مكونات الثقافة التنظيمية على النحو التالي:<sup>16</sup>

- **القيم التنظيمية:** وهي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الموظف، فهي عملية عقلية ذهنية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. والقيم قواعد تمكن الموظف من التمييز بين الصحيح والخطأ، والمرغوب والغير مرغوب فيه، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، ولا شك أن نظام القيم يزودنا برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.
- **المعتقدات التنظيمية:** هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال المؤسسية.
- **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير المكتوبة التي يلتزم بها الموظفون داخل المؤسسة.
- **التوقعات التنظيمية:** هو ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين والمؤسسة، أي ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين، وما يتوقعه المرؤوسين من الرؤساء مثل توفير الاحتياجات، الحاجة إلى الاحترام، توفير شروط العمل النفسية والاقتصادية.

## 6. عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية

- تتشكل الثقافة التنظيمية في ضوء وجود تفاعل مشتمل لمجموعة من العوامل والمتغيرات، ومن أهمها:<sup>17</sup>
- **القيم المشتركة للموظفين بالمؤسسة:** وخاصة التي يحملها قادة الرأي فيها، وهي التي تتمثل في أهداف المؤسسة، رسالتها، مبادئها، استراتيجياتها، وتوقعاتها.
  - **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** حيث تنعكس خصائص ذلك الهيكل ووظائفه على خطوط السلطة، وطبيعة المسؤوليات، وأنماط اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
  - **الخصائص الوظيفية:** وهي مدى تلاؤمها وتوافقها مع الصفات الشخصية لموظفي المؤسسة، حيث أن الفرد يتجه غالبا إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه. وكما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق مع ثقافتها.

**ثالثا: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل**

## 1. قيم العمل كبعد من أبعاد ثقافة التنظيمية

تعتبر قيم العمل جزء من الهيكل القيم الخاص بنا، وهي تمس بكل ما نعتز به ونعطيه قيمة وأهميته، سواء كان ذلك داخل العمل أو خارج العمل، فالقيم تمس خصائص تصف العمل أو أشياء خارج العمل كالمركز الوظيفي، الإشراف، الأجور، الاستقلالية في العمل، الإنجاز، نمط الحياة، التنوع في العمل، الظروف المحيطة بالعمل، والإدارات والإجراءات.<sup>18</sup>

كما اتجهت الأفكار والمفاهيم الإدارية إلى الربط بين القيم والثقافة التنظيمية، باعتبار أن القيم موضوعاً رئيسياً في صياغة الثقافة التنظيمية، وعناصر هذه الثقافة تتقدمها القيم التنظيمية كقاعدة يبنى عليها الكيان الثقافي لأي مؤسسة، وعليه فالثقافة التنظيمية تحمل ضمن خصائصها، الإطار الفلسفي والقواعد واللوائح التي تمتاز بها أي مؤسسة عن الأخرى.<sup>19</sup>

## 2. العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل

إن لأخلاقيات العمل علاقة وطيدة مع الثقافة التنظيمية في أي مؤسسة، وذلك نتيجة لوجود علاقة تأثير وتأثير ما بينهما، أي أن للثقافة التنظيمية دور في بناء وتشكيل الإطار الأخلاقي للموظفين بالمؤسسة أي صياغة أخلاقيات وقيم العمل، كما أن العكس صحيح كذلك. حيث لأخلاقيات العمل دور كذلك في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، ومنه يمكن أن نبرز هذه العلاقة على النحو الآتي:<sup>20</sup>

- علاقة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الخارجية، بما يضيفي على ثقافة المؤسسة الخصائص التالية:
- التطور والتحديث والتفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة.
- التراكم والاستمرار والتواصل بما ينمي ويعمق الثقافة التنظيمية.
- علاقة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها الداخلية، بما يضيفي على ثقافة المؤسسة الخصائص التالية:
- التكامل والترابط الداخلي بين الأنشطة والوحدات والوظائف.
- المواءمة مع السمات ومهارات وشخصيات الموظفين في المؤسسة في أخلاقياتهم وقيمهم.
- ثقافة المؤسسة تشمل على جوانب ظاهرة وأخرى خفية، وقد تكون في شكل طقوس أو سياسات أو قواعد أو ممارسات متنوعة.
- ثقافة المؤسسة هي نسيج، يربط الموظفين في المؤسسة، ويعمق الاعتزاز لديهم وبيني الهوية خاصة بهم تميزهم عن غيرهم من المؤسسات الأخرى.



➤ ثقافة المؤسسة هي رباط تنظيمي، يحقق الترابط والانسجام بين وحدات المؤسسة والمستويات الإدارية بها.

➤ ثقافة المؤسسة توفر مقومات استقرار المؤسسة، ونموها بما تحدثه من توافق في دوافع الموظفين وطموحاتهم وانتماءاتهم.

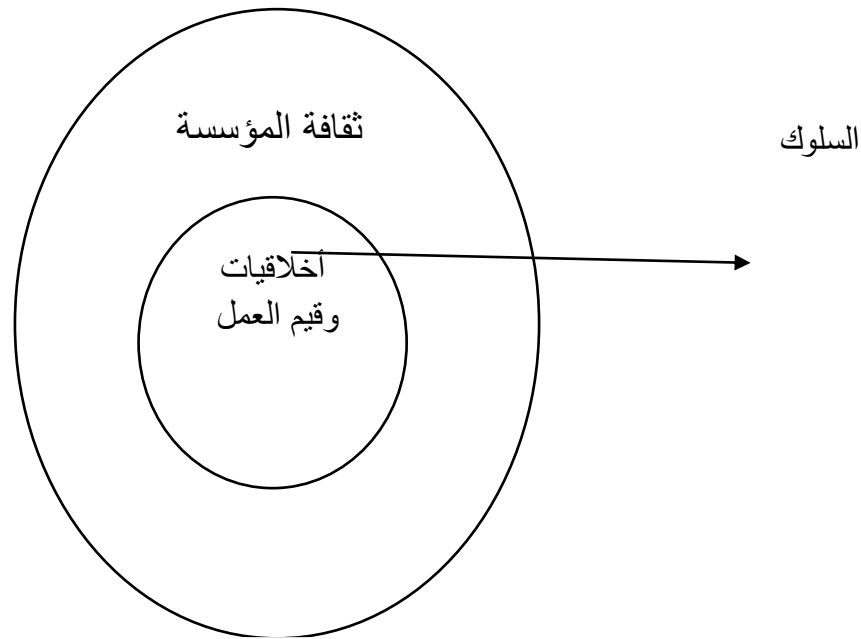
➤ ثقافة المؤسسة هي المحيط، الذي تتكون فيه وتنمو الأسس والمعايير الأخلاقية القيمة لدى الموظفين في المؤسسة.

و في منحنى آخر يمكن أن نبرز العلاقة التبادلية التي تتجلى بين أخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:<sup>21</sup>

➤ **الثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات وقيم العمل:** حيث أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي تنشأ وتنمو أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات، وبقدر جودة وقوة الثقافة التنظيمية بقدر قوة وجودة أخلاقيات وقيم العمل. وهذا ما يظهره الشكل الموالي:

#### الشكل رقم 1/1

##### ثقافة التنظيمية محددة لأخلاقيات وقيم العمل

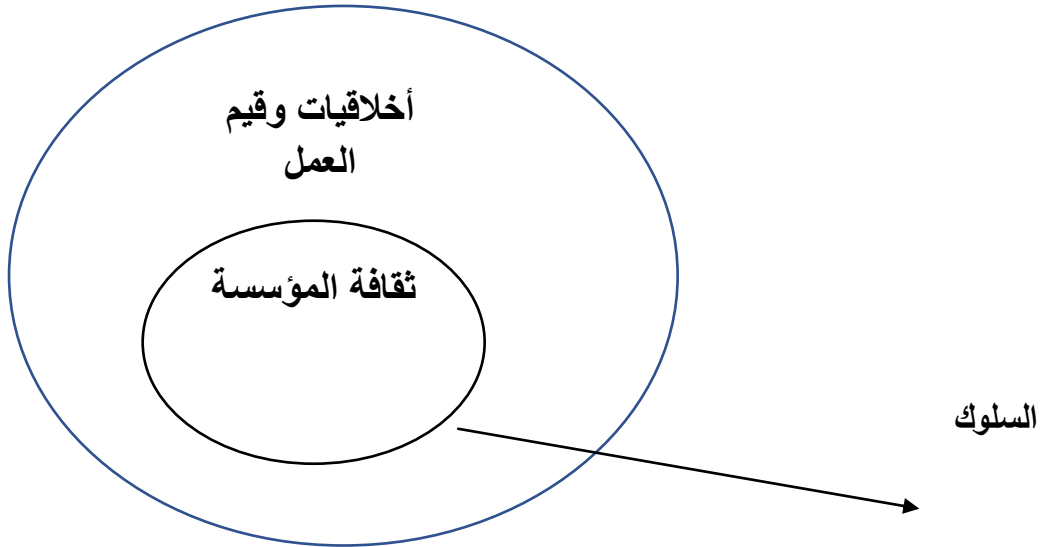


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص ص: 150، 152.

➤ أخلاقيات وقيم العمل محددة للثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية هي نتاج لأخلاقيات وقيم العمل داخل المؤسسة، وبقدر جودة وقوة أخلاقيات وقيم العمل بقدر جودة ثقافة المؤسسة، حيث تكون أخلاقيات وقيم العمل هي الإطار لتشكيل ثقافة المؤسسة. وهذا ما يبرزه الشكل الآتي:

### الشكل رقم 2/1

#### أخلاقيات العمل محددة للثقافة التنظيمية

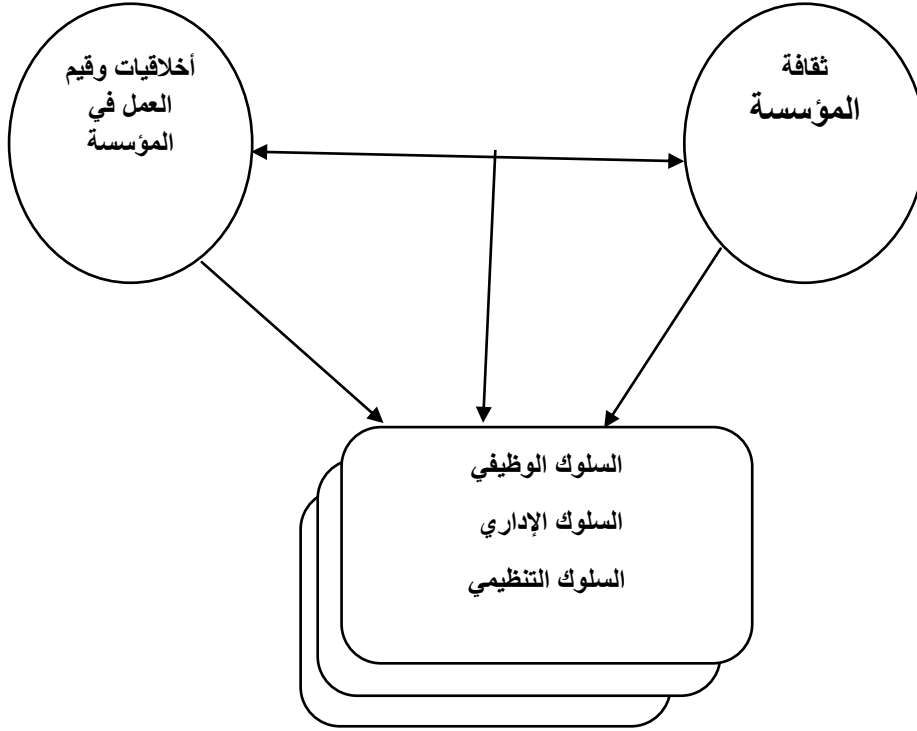


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:153.

➤ ثقافة المؤسسة تتفاعل مع أخلاقيات وقيم العمل: إن الثقافة التنظيمية تتفاعل مع أخلاقيات وقيم العمل من أجل تشكيل السلوك داخل المؤسسة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل بها، بقدر اتساع وعمق التأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر عدم التوافق أو انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل بها، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل داخل المؤسسة. ومن خلال الشكل الموالي يمكن أن نوضح ذلك:

### الشكل رقم: 3/1

#### الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل محددة للسلوك



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:153.

وعليه من خلال مسبق يمكن أن نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل، ماهي إلا علاقة تأثر وتأثير، بمعنى آخر إن أخلاقيات العمل تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، وهذا لكون أن أخلاقيات و قيم العمل هي عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، وبالتالي يمكن بناء و ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية من منطلق أخلاقيات وقيم العمل. كما أن للثقافة التنظيمية دور في صياغة وبلورة أخلاقيات و قيم العمل، و هذا لكون أن الثقافة التنظيمية تترجم في سلوك الموظفين انطلاقا مما تغرسه هاته الثقافة السائد من أخلاقيات وقيم العمل داخل المؤسسة.

إذا فالثقافة التنظيمية القوية الإيجابية فهي من يؤثر في السلوك الموظفين داخل مكان عملهم انطلاقا من تعزيز وبناء أخلاقيات و قيم العمل أو تغييرها بما يتوافق مع ما يحقق أهداف المؤسسة. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة سلبية فانه هنا يأتي الدور عليها وتكون هنا أخلاقيات وقيم العمل هي المحدد الرئيسي لثقافة المؤسسة، وبنائها بما يتوافق و يحقق أهداف المؤسسة. وعليه يمكن القول بأنه توجد هناك علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، أي أنهما مترابطتان من خلال ما نراه من أثر كلاهما على الآخر.

## - قائمة المراجع

- 1- طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري، أخلاقيات العمل والمهنة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2015، ص:11.
- 2- محمد حمدون عبد الله، المنهج الأخلاقي في القرآن الكريم، عرض وتحليل الأصول الأخلاقية وأحكامها، ط1، عمان، 2015، ص:49.
- 3- نفس المرجع، ص:49.
- 4- محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص:15.
- 5- نفس المرجع، ص:16، ص:17.
- 6- نفس المرجع، ص:20.
- 7- احمد جابر حسنين علي، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية- مصر، 2011، ص:26، ص:27.
- 8- عنى دحام تناي الزبيدي وحسن وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:116، ص:117.
- 9- عبد الكريم بكار، ثقافة النهضة، أفكار وقيم من أجل التقدم، دار وجوه للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013، ص:08.
- 10- علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص:349.
- 11- نفس المرجع، ص:350، 352.
- 12- جليل نورالدين، ويركان أمينة مقالة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات - العدد الثامن، فيفري 2017، ص:234، ص:235.
- 13- العيد عماد و نورالدين بوعشة، مقالة بعنوان: الثقافة التنظيمية كمدخل قيمى لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، مارس 2016، ص:447.
- 14- علاء قنديل، مرجع سبق ذكره، ص:361.
- 15- نفس المرجع: ص:362.
- 16- بوحنية قوي، مقالة بعنوان: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسى للتنمية الشاملة - دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء- مجلة الباحث العدد 02، 2003، ص:70.
- 17- حسن التهامي، التفكير الابتكاري في السلوك للتدريب في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص:69، ص:70.
- 18- بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2016-2017، ص:103.

- 
- 19-مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، أوراق عمل ضمن كتاب المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص:23.
- 20- مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص:150، 152.
- 21- نفس المرجع، ص:152، ص:153.

**التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية  
وأثرها على القدرة التنافسية للمنظمة  
(المنافسة كمدخل لوضع مقاربة واقعية لتطوير أشكال و ادوار  
إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية)**

**Les défis modernes de la gestion des ressources humaines et leur influence sur la  
capacité concurrentielle de l'organisation  
(La concurrence en tant qu'une introduction pour mettre en place une approche réelle  
afin de développer les modèles et les rôles de la gestion des ressources humaines dans  
l'entreprise algérienne)**

أ.لمقابلة حمزة - قسنطينة

**ملخص:**

مع تزايد أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة زادت الجوانب التي يمكن لمنشآت الأعمال المعاصرة أن تستفيد من خلالها من هذا المورد الأساسي خاصة في ظل التوجهات الحديثة المرتكزة على مبدأ المنافسة الذي يقوم على أساس امتلاك مزايا تنافسية فعالة ومستدامة وفق مقاربة تفعيل الكفاءات و الموارد الداخلية للمنظمة، وفي هذا الإطار فقد برزت إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تفعيل قيمة الفرد داخل المنظمة وتحويلها لمزايا تنافسية ترتكز على الكفاءة والمهارة والمعارف، لكن في المقابل فقد وضعت التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمنظمة بصفة عامة شكوكا حقيقية حول أفاق هذا التوجه على المدى البعيد، إن هذه الدراسة تهدف في الأساس إلى إعادة اختبار ديناميكية تطور أشكال و ادوار إدارة الموارد البشرية و فهم كيفية تأقلمها مع مختلف توجهات منشآت الأعمال المعاصرة التي تتمحور حول التوجهات التنافسية، وذلك من خلال محاولة فهم تأثير التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على القدرات التنافسية للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القدرة التنافسية، التحديات، الكفاءات الإستراتيجية، الموارد الداخلية.

**Résumé**

L'augmentation de l'importance des ressources humaines dans les organisations modernes a fait croître les cotés à travers lesquels l'organisation moderne peut bénéficier de cette ressource essentielle, notamment sous les orientations modernes concentrées sur le principe de la concurrence qui se base sur le fait de s'approprier des avantages concurrentiels actifs et durables selon l'approche par les compétences et les ressources internes de l'organisation. Et dans ce cadre, la gestion des ressources humaines apparaît en tant qu'un partenaire stratégique pour l'activation de la valeur de l'individu au sein de l'organisation et pour transformer cette valeur en avantages concurrentiels basés sur les compétences, les savoir-faire et les connaissances, En revanche, les défis modernes de la gestion des ressources humaines et de l'organisation en général, ont mis en place des soupçons réels en perspective de cette orientation à long terme ; Cette étude a principalement pour but de retester la dynamique du développement des modèles et des rôles de la gestion des ressources humaines et pour comprendre la façon dont elle s'adapte avec les différentes orientations des organisations modernes qui se focalisent sur les orientations concurrentielles à travers le fait

d'essayer de comprendre l'influence des défis modernes de la gestion des ressources humaines sur la capacité concurrentielle de l'entreprise.

**Les mots clés :**

La gestion des ressources humaines stratégie, la capacité concurrentielle, les défis, les ressources stratégiques, les compétences, les ressources internes.

**تمهيد:**

إن أي دراسة يكون مجالها الممارسة أو الفكر التنظيميين، لا يمكن أن تتجاهل بأي حال من الأحوال حجم وقيمة التطور وإعادة التشكل الذي تعرفه العملية التنظيمية منذ نشأتها بما في ذلك الأفكار والتوجهات النظرية التي تدعمها وتشكل خلفية لها، فالمنظمة أو فكرة التنظيم في حد ذاتها صممت لتتماشى مع المتغيرات الخارجية التي تعرفها بيئة نشاطها الكلية سواء الاقتصادية والاجتماعية ومؤخرا التكنولوجية التي باتت تشكل اليوم بيئة مستقلة سواء من حيث تنافسيتها أو قيادتها للديناميكية الاقتصادية الحديثة.

إن المنظمة الناجحة أو التي لها قابلية للبقاء والتنافس هي التي يجب أن تستجيب بمرونة للمتغيرات والتحديات التي تفرزها هذه المعطيات التي مصدرها البيئة الخارجية، خاصة قدرتها على إعادة صياغة رؤيتها الإستراتيجية فيما يخص مواردها الداخلية ومصادر تميزها التنافسي، حيث أن مختلف تجارب منشآت الأعمال المعاصرة تثبت انه لا وجود لذلك النموذج التنظيمي المثالي والفعال في كل زمان ومكان، بل أن مصدر قوة أي كيان تنظيمي تكمن في مرونته الداخلية وقدرته على مواجهة التحديات الخارجية التي يمكن أن يواجهها.

## طرح الإشكالية

إن المنافسة الشديدة التي تميز بيئة نشاط منشآت الأعمال المعاصرة زادت من أهمية الحصول على قدرات تنافسية أكثر تميزا واستدامة تضمن لها التفوق على منافسيها و الاستمرار لأطول فترة ممكنة، وفي الوقت الذي فشلت فيه الموارد والمصادر التقليدية في ضمان ذلك خاصة تلك التي تقوم على المعطيات و الموارد الخارجية الغير مضمونة، برزت توجهات تؤكد على أهمية الاعتماد على الموارد الداخلية في تحقيق التفوق التنافسي والتي من أبرزها الموارد البشرية ، الذي أثبتت أنها تستجيب بشكل فعال لمتطلبات الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمات الحديثة، خاصة إذا كانت مؤطرة من خلال تصورات متكاملة لاستغلالها وذلك عبر تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي زادت أهميتها كشريك فعال في إنجاح هذه الاستراتيجيات.

لكن في المقابل ومع تزايد بروز توجهات تنظيمية غير تقليدية تميل إلى عدم التقيد بالأطر الكلاسيكية في التسيير والإدارة والقيادة، كنتيجة لمختلف التغيرات والتطورات التي تعرفها البيئة الخارجية للمنظمة خاصة الاجتماعية و التكنولوجية منها، زادت الشكوك حول قدرة إدارة الموارد البشرية على الاستجابة لمتطلبات أدوارها الجديدة، و التأقلم مع مختلف المعطيات التي تفرضها التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمة ، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل حول ماهية التأثيرات المفترضة للتحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بمختلف تجلياتها على القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تزايد ارتكازها على القيمة المضافة التي يقدمها المورد البشري.

إن الإجابة عن هذا التساؤل ستساعدنا على وضع مقارنة واقعية لفهم وإعادة اختبار مختلف أشكال وأدوار إدارة الموارد البشرية في منشآت الأعمال المعاصرة، على اعتبار أن التحديات التي واجهتها إدارة الموارد البشرية عبر مختلف مراحل تطورها كانت تتزامن غالبا مع تغير أدوارها وأشكالها، وما يزيد الأمور تعقيدا هو بروز ممارسات مختلفة ومتعددة لوظيفة تسيير الموارد البشرية وتفاوت في تقدير أهميتها بين البلدان والمؤسسات التي تحقق تفوقا في مختلف المجالات وبين تلك التي لا تزال تعتمد على مقاربات أثبتت التجارب أنها فاشلة، كما هو الحال في تجربة المؤسسات الجزائرية التي لم تتمكن من تبني مقارنة حديثة لإدارة الموارد البشرية نظرا لطبيعة العوامل التي تميز بيئة نشاطها وبالتالي فهي لم تتمكن من تجاوز إطارها المحلي ولم تتمكن من اختراق صناعات ونشاطات إستراتيجية كما أنها غير مستعدة لدخول مجال المنافسة، فكيف يمكن أن نضع تصورا متكاملا يربط بين خصائص بيئة نشاط المؤسسة الجزائرية وبين قدرتها على تبني مقاربات ترتكز على الكفاءات والموارد الداخلية، بهدف تطوير أدائها التنافسي على المدى البعيد.

إن هذا التساؤل الرئيسي بما يحمله من تفرعات يفتح أمامنا الكثير من المحاور التي تتطلب الإجابة عليها التطرق إلى طبيعة وكيفية تشكل الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية ، وما هي أهميته في دعم الاستراتيجيات الكبرى للمنظمات الحديثة التي ترتكز في مجملها على أهمية بناء وتحقيق التفوق التنافسي



والمحافظ عليه لأطول فترة ممكنة، ومن جهة أخرى ومن أجل فهم الطرف الثاني في هذه المعادلة يجب التطرق إلى التجليات الحديثة لظاهرة المنافسة وما هي تأثيراتها المفترضة على الاستراتيجيات الحديثة لمنشآت الأعمال المعاصرة، وذلك انطلاقاً من أربعة مؤشرات وهي<sup>1</sup>:

القيمة: وهي تشمل ما يمكن أن يضيفه الاعتماد على الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية.  
الندرة: وهي تتعلق بالتميز التنافسي للموارد البشرية على مستوى المهارات والكفاءات والخبرات.  
التقليد: وهي تتعلق بمدى صعوبة تقليد خصائص التميز التنافسي للوعاء البشري للمنظمة.  
التنظيم: وهو يتعلق بمدى قدرة المنظمة على وضع اطر وبرامج لاستغلال الأمثل لوعائها البشري من أجل بناء المزايا التنافسية.

إن هذه المؤشرات ستسمح لنا بتحديد مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم القدرات على مستوى أي كيان تنظيمي ، وهل تملك الجاهزية المطلوبة لأن تكون جزءاً من الاستراتيجيات التنافسية التي تسمح لها بالحصول على القيمة من استغلال الموارد البشرية وجعلها نادرة مقارنة بما تمتلكه المؤسسات المنافسة ووضع حواجز أمام تقليد خصائص التميز التنافسي المبني على قيمة الموارد البشرية، وكل هذا يعتمد طبعاً على وجود رؤية تنظيمية متكاملة وإستراتيجية تجمع بين كل هذه المعطيات.

في سياق آخر فالتحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير رئيسي يكتسي الإلمام بمختلف مؤشرات أهميتها كبيرة في الوصول إلى إجابات دقيقة عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، وذلك من خلال إعادة فهمها كفاعل ومحرك أساسي للتغيير سواء بالنسبة لمنشآت الأعمال المعاصرة بصفة عامة أو بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فهي عامل مؤثر على طبيعة وأنماط التوجهات التسييرية التي تتبناها هذه الإدارة ومدى فاعليتها وقدرتها على تنفيذ أدوارها الحديثة في إطار الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، وبالتالي يمكننا تحديد التأثيرات المتوقعة لهذه التحديات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في دعم القدرات التنافسية للمنظمة ، وذلك من خلال عدة مستويات على اعتبار إن هذه التحديات الحديثة متغيرة وتختلف من بيئة أعمال لأخرى وسنعمد هنا على ثلاث مستويات أساسية وهي:

المتغيرات العالمية التي تعرفها بيئة النشاط العالمية والتي ازداد تأثيرها مع ظهور مفاهيم العولمة و الأسواق المفتوحة

المتغيرات المحلية التي تعرفها بيئات النشاط المحلية أو المحدودة جغرافياً، وتكون غالباً مرتبطة بالعوامل الداخلية للدول أو تكتلات أو أقاليم محددة.

---

<sup>1</sup> - عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، بتصرف

---

المتغيرات التنظيمية والتي تعرفها البيئة التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة أو على مستوى النماذج والمفاهيم الإدارية المستحدثة.

إن هذه المستويات ستسمح لنا بتحديد مختلف تجليات التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية عبر مختلف بيئات نشاط منشآت الأعمال المعاصرة سواء أكانت محلية أو عالمية، ومن جهة أخرى فهي ترتبط أو تعكس أيضا طبيعة البيئة التنافسية بل أنها غالبا ما تعتبر محددات رئيسية لها، وعليه فهذه المؤشرات ستسمح لنا باستخلاص تعميمات وذلك انطلاقا من نماذج لمؤسسات وتنظيمات تنشط في بيئات قد تكون ذات معطيات خاصة ومختلفة عن بيئات أعمال أخرى سواء من ناحية ايجابية أو سلبية.

## مفاهيم أساسية:

### إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المداخل والمقاربات التي حاولت إعطاء تعريفات شاملة لإدارة الموارد البشرية، لكن ما يهنا منها هي تلك المرتبطة بالبعد الاستراتيجي الحديث الذي برز تماشياً مع الأدوار الجديدة لهذه الإدارة، خاصة تلك المرتبط بدعم القدرة التنافسية للمنظمة، ووفق المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تعرف بأنها تلك الإدارة "التي تسعى إلى وضع إستراتيجيات حديثة في أنظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والإداريين في المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة كما تعمل على إحداث التواءم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة<sup>2</sup>، ورغم محاولة هذا التعريف إعطاء نظرة مفصلة عن طبيعة البعد الاستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية إلا أنه تجاهل نوعاً ما الجانب المرتبط بالاستراتيجيات الكبرى والشاملة التي باتت تتبناها منشآت الأعمال المعاصرة حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تجسيدها وإنجاحها.

ومن هذا المنطلق هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها تلك " الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري<sup>3</sup>، وهذا التعريف يعطينا فكرة واضحة عن طبيعة وعمق التطور الذي عرفته أدوار إدارة الموارد البشرية وانتقالها إلى إدارة إستراتيجية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق سياساتها و أهدافها الكبرى بما فيها تطوير أدائها التنافسي الذي بات يكتسي أهمية كبرى بالنسبة لمنشآت الأعمال المعاصرة.

### مفاهيم المنافسة:

يعتبر مصطلح المنافسة من المفاهيم الأكثر تداولاً في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية والرياضية وحتى السياسية بما فيها التنافس العسكري والحربي، لكن الجانب الأكثر بروزاً وارتباطاً بهذا المفهوم هو التنافس الاقتصادي خاصة ما بين المنظمات والمؤسسات الناشطة في مختلف المجالات، حيث بات من المعتاد أن يكون هناك تصنيفات أو مؤشرات تتضمن ترتيباً لأقوى المنظمات أو أكثرها إنتاجية وربحية أو قدرة على تقديم ابتكارات جديدة في مختلف المجالات، فالمنافسة اليوم تعتبر محركاً رئيسياً للاقتصاد الحديث، وبالتالي ففهم مختلف جوانبها سيساعدنا أيضاً على فهم التغير الكبير على مستوى أهداف وإستراتيجيات منشآت الأعمال المعاصرة.

إن المنافسة كمفهوم جديد نسبياً لها العديد من التعريفات والمقاربات التي تنطلق من تصورات حديثة، وفي هذا الإطار فهي تعرف بأنها "نوع من التفاعل الذي ينطوي على كفاح من أجل أهداف معينة ويتسم

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة الأسس العلمية والتطبيقية، دار البداية عمان الأردن، 2012، ص42

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص27

التفاعل بأنه منظم معيارياً، وقد يكون مباشراً أو غير مباشر، شخصي أو لا شخصي، كما أنه يستبعد من نطاقه القوة والعنف ومن الدراسات السوسيولوجية المبكرة لهذا المصطلح تلك التي نشرها كولي Cooley وذهب فيها إلى أن المنافسة لا تنطوي بالضرورة على اتجاه عدائي حيث لا يتوافر الوعي أو الشعور الكامل بين الأشخاص المتنافسين، ولهذا فإن لها وظيفة اجتماعية تتمثل في انعدام التعارض بين الأشخاص<sup>4</sup>

وهذا التعريف الشامل قد يعبر عن مختلف الأبعاد التي يحملها مفهوم المنافسة، لكن ما يهمل هنا هو الجانب المرتبط أساساً بالمنافسة ما بين الكيانات التنظيمية، حيث أن المنافسة على مستوى المنظمات والمؤسسات يقصد بها "قدرة الشركات على بيع منتجاتها وتقديم الخدمات المربحة في الأسواق المحلية والخارجية، وأن معرفة القوى التنافسية يساعد الشركة على أن تجد لها مكاناً قوياً داخل صناعتها أو تجارتها ويقلل من تعرضها للهجوم والانتقاد<sup>5</sup>، فالمنافسة من هذا المنطلق تعني سعي المؤسسة الدائم والمستمر للتفوق على منافسيها والحصول على حصة سوقية مناسبة وتحقيق القدرات التنافسية التي تضمن لها تحقيق ذلك.

وبما أن المنافسة سواء بين المنظمات أو الدول ترتبط بمعطيات محيطها الخارجي كما سنوضح ذلك لاحقاً فمن الضروري التطرق لمفهوم "التنافسية" الذي غالباً ما يرتبط بالمؤشرات التي تقيس مدى جاهزية دولة أو قطاعات صناعية أو خدماتية أو منشآت أعمال معاصرة على المنافسة، وفي هذا الإطار فالتنافسية الدولية تعرف بأنها "الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاومة من قبل الاقتصاديات الأجنبية<sup>6</sup> وهذا يعنى أن المنافسة ما بين مختلف المؤسسات والشركات الكبرى تعتبر جزءاً ومؤشراً أساسياً للتنافسية الدولية .

إن تنافسية المنظمة الحديثة تركز على مبدأ رئيسي وهو مدى تحقيقها أو امتلاكها لقدرات تنافسية فعالة ومستدامة، وتعرف القدرة التنافسية بأنها "ذلك العامل الذي يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين أملاً في زيادة حصتها السوقية<sup>7</sup>، وتعتمد في تحقيقه على مجموعة من العوامل لعل أبرزها ما يوضحه التعريف التالي الذي يرى أنها تتحقق عندما

---

4 - عاطف غيث ترجمة إبراهيم جابر، قاموس علم الاجتماع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2012، ص119

5 - المبيضين، باسم أحمد، العلاقات العامة و أثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2011، ص39

6 - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 14 جوان 2015 ص 33-34

7 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص08

يرى المشترون أن منتجات أو خدمات المنظمة هي أفضل من البدائل المنافسة (في القيمة والسعر وشراء ما يكفي منها بسعر يفوق الكلفة) بحيث تحقق المنظمة قيمة للمساهمين<sup>8</sup>

في المقابل فامتلاك قدرات تنافسية قد يركز في حد ذاته على مدى قدرة المنظمة على امتلاك المزايا التنافسية والتي تعرف بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>9</sup>.

#### التحديات الحديثة

يحمل مفهوم التحديات العديد من الخلفيات التي تمس جميع مجالات النشاط الإنساني والاجتماعي، لكنها تشترك جميعها في جانبين أساسيين الأول مرتبط بالاختبار أو التقييم أو المواجهة إلى حد ما حيث تعرف انطلاقاً من ذلك بأنها "الاستفزاز الذي من خلاله نحكم على الخصم على انه غير قادر على فعل شئ ما<sup>10</sup> ، أما الجانب الثاني فهو المرتبط بالسيطرة حيث تعرف بأنها "مجموعة من الممارسات والضغوط الظاهرة والمبطنة من قبل امة أو مجتمع متطور ضد امة أو مجتمع اقل تطوراً بهدف إخضاعه والهيمنة الفكرية عليه بقصد استلاب هويته الفكرية والحضارية والوصول إلى حالة يجد نفسه منقاداً وتابعاً لحضارة أو ثقافة الأمة الأقوى وان اختلف في العقيدة والتاريخ والسلوك<sup>11</sup>

إن فالتحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق هذين التعريفين هي مزيج من عوامل الاختبار والتقييم والواجهة والسيطرة والإخضاع التي استجبت أو يمكن أن تسجد في المستقبل سواء داخل المنظمة أو في بيئة نشاطها الخارجية ، والتي يمكن أن تأثر على إدارة الموارد البشرية باعتبارها فاعل رئيسي في منشآت الأعمال المعاصرة، وهي تشمل مختلف المصادر والعوامل بما فيها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وكل ما يتفرع عنها من عوامل ومتغيرات.

<sup>8</sup> - باسم أحمد، العلاقات العامة وأثرها على تعزيز القدرة التنافسية، ص40.

<sup>9</sup> - مرسى خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص37.

<sup>10</sup> - Le petit Larousse librairie larousse1980, canada P271

<sup>11</sup> - سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية 2007 جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض

## 1- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ودورها في دعم القدرة التنافسية للمنظمة

مع تزايد أهمية التفوق التنافسي بالنسبة لمنشآت الأعمال المعاصرة الذي لم يعد في الحقيقة خيارا بالنسبة لها بل حتمية، ازداد معه توجهها نحو إيجاد قدرات ومزايا تنافسية غير تقليدية ومبتكرة تماما وغير قابلة للتقليد من طرف منافسيها إضافة إلى استدامتها لأطول فترة ممكنة وقابليتها للتماشي مع المتغيرات الكبيرة و المتسارعة التي تعرفها البيئة التنافسية التي باتت تحمل أبعادا عالمية، وقد استجابت طبيعة الموارد البشرية بشكل كبير لأهم هذه المتطلبات وشكلت المنطلق الأساسي لأهم التوجهات والاستراتيجيات التنافسية لما تحمله من مزايا وخصائص تضعها في مكانة خاصة ومنفصلة عن باقي الموارد التقليدية الأخرى التي أثبتت محدودية كبيرة في ضمان مزايا تنافسية حقيقية ومستدامة، وقد دعمت إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هذا التوجه عبر تبنيها أدوارا جديدة تركز أساسا على توفير الكفاءات والمهارات التي تتماشى و البعد الاستراتيجي الجديد لهذه الوظيفة.

إن تفعيل دور إدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة يعتبر جزءا من مقاربات حديث مبنية على أهمية الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية في بناء القدرات التنافسية للمنظمات، حيث "تعد المهارات الأساسية مفتاح تحقيق الميزة التنافسية ومن مؤيدي هذا الرأي " جاري هامل وسي كيه براهالاد" وهما من خبراء الإدارة، وهذه الرؤية تضع أمامنا مجموعة من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتظهر لنا ضرورة بناء مهارات تنافسية، ويقصد بالمهارات التنافسية القدرات والمصادر النادرة لمنفعة المستهلك التي لا يمكن للمنافسين أن يجدوا مثلها بسهولة<sup>12</sup>

إن مبادئ هذه المقاربة التي تركز على الموارد يمكن أن ترجع إلى أعمال بنروز PENROSE الذي اعتبر أن المؤسسة هي نتيجة لنسق من الموارد البشرية والوسائل الإنتاجية، وهو يؤكد على أن أهمية الموارد لا تكمن في كونها مدخلات لمختلف عمليات ونشاطات المنظمة، بل هي تكمن في القيمة والخدمات التي يمكن أن تضيفها للمؤسسة. و من جهة أخرى يعود الفضل لسيلزنيك SELZNICH 1957 في وضع فكرة " الكفاءات المميزة " باعتبارها تتجاوز ما يمكن لأي منظمة أن تقوم به إلى التساؤل هل تم انجازه بطريقة جيدة<sup>13</sup>

وحسب المقاربة المركزة على الموارد فالمزايا التنافسية تنتج عن القوى الداخلية للمؤسسة التي يمكن أن تكون أكثر استدامة من وضعيتها في الصناعة أو السوق، وفي الواقع فهذه القوى تفسر بصفة

---

<sup>12</sup> - جيرمي كوردي استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة

<sup>13</sup> - Marc Ingham , management stratégique et compétitivité . Deboeck-Wesmael S A.1995 . Bruxelles ,p35

أفضل اختلاف الربحية بين مختلف المؤسسات حتى وإن كانت ظروف الصناعة بالنسبة لها غير ملائمة أو حتى عندما تتغير الظروف (التكنولوجيا، الصناعة والسوق) بصفة سريعة، فمثلا الشركة التي تملك موارد نادرة وقدرات تسمح لها بالتأقلم مع التغيير تستطيع أن تحقق تقوفا فريدا من نوعه وبالتالي مستداما من حيث المنافسة، و تأتي القوى الداخلية للمؤسسة، في الواقع من مصدرين أساسيين:

#### 1- الموارد التي تمتلكها الشركة

#### 2- القدرات (الكفاءات) التي تسمح باستغلال هذه الموارد بصفة فعالة<sup>14</sup>

إن هذه المقاربات أحدثت تغييرا جذريا في بعض الجوانب المرتبط بتسيير المنظمة، و يبقى "من أهم التأثيرات الناتجة عن المذهب الاستراتيجي تلك التي تتمثل في إعادة تعريف المهمة الاستراتيجية للموارد البشرية في بناء القدرات التنافسية، ففي الواقع إن الممارسات والعمليات الروتينية التي تقوم عليها النشاطات الاستراتيجية يتم تجسيدها بواسطة أفراد المؤسسة. والرهان هو الحصول على الكفاءات واستغلالها في شكل قدرات و أخيرا المحافظة عليها من الزوال مع مرور الوقت<sup>15</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01). إن هذا الطرح أو المقاربة تركز أو تتقاطع في الأساس مع بعض المبادئ الحديثة في الفكر التنظيمي بصفة عامة، "فالمحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وإن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي:

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والأعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء VALUES وتميز واختلاف عن المنافسين DIFFERENTIATION
- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة<sup>16</sup>

<sup>14</sup> -Dan a seni analyse stratégique et avantage concurrentiel presses de l'université de quebec 2013 P81-82

<sup>15</sup> - Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, breal 2007 P67

<sup>16</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998 ص31

إن هذه المتغيرات أو المبادئ التي شكلت ما يمكن وصفه بالبيئة المناسبة لزيادة أهمية الموارد البشرية في تحسين وتطوير فاعلية المنظمة ، ترتبط أساسا بالجانب التنافسي للمنظمة ومختلف الجوانب المرتبطة به، لكن في المقابل فهناك جوانب أساسية يتضمنها الفكر الإداري الحديث تنطلق من قيمة الموارد البشرية في حد ذاتها حيث أنها تركز على عدة مبادئ لعل أبرزها:

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية brain power وقدرة فكرية cognitive ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.
- إن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداد، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.
- إن الإنسان يزيد عطائه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة<sup>17</sup>
- من جهة أخرى فقد أدى نضوج الانتقال من الملكية إلى الاحتراف في إدارة الأعمال<sup>18</sup> في المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بالجانب الاستراتيجي لمختلف نشاطاتها وأهدافها وخططها، حيث أن هناك العديد من العوامل ذات البعد الاستراتيجي والتي ترتبط أساسا بحاجة المنظمة في حد ذاتها إلى إيجاد حلول فعالة ومستدامة لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، والتي دفعتها إلى تفعيل أهمية الموارد البشرية وزيادة الاعتماد عليها في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ومن هذه العوامل يمكن أن نذكر<sup>19</sup>:
- الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على ربط المؤسسات بمحيطاتها بهدف الاستفادة من طاقاتها المختلفة والتقليل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تفرضها المحيطات، وخاصة الخارجية منها على المؤسسات.
- مواكبة ومواجهة التطورات التشريعية/ القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمعلوماتية.

<sup>17</sup> - على السلمي إدارة الموارد البشرية، ص34

<sup>18</sup> - كمال دسوقي سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة، دار الإشعاع، ط3، 2002 ص21

<sup>19</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص 18



- الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات، وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية والوظيفية ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيه السلوك وتصويب التصرفات لما يخدم مصالح المؤسسات وأهداف الأفراد.

- ضمان استمرارية المؤسسات وتطورها في شتى المجالات والبيئات، من خلال وجود الموارد البشرية الحريصة على الالتزام بأهداف المؤسسات والعاملة على تحقيقها.

إن تجسيد هذه المقاربة المرتكزة على أهمية الموارد البشرية في بناء القدرات التنافسية للمنظمة يعتمد في نجاحه بصفة أساسية على مدى وجود إستراتيجية فعالة لتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة، ومنظور متكامل للاستفادة منها وتعظيم قيمتها، وذلك طبعاً بالاعتماد على تفعيل إدارة إستراتيجية للموارد البشرية التي هي في الأساس تعبير عن طبيعة الأدوار الحديثة لهذه الإدارة التي تركز على تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية والتي من أبرزها:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات البيئة التنافسية.
- تحقيق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>20</sup>

إن تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية هي كذلك دمج لإستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة بحيث لا تكون تابعة لإستراتيجية الأعمال بل تكون جزءاً منها، وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية قد نقلت إدارة الموارد البشرية من مستوى التفضيل الضيق MICRO LEVEL (الأفراد) إلى مستوى كلي MACRO (إستراتيجية الأعمال)<sup>21</sup>

إن مجمل هذا الطرح يأتي تماشياً مع الأنموذج التكاملي حيث تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزاً رئيسياً، إذ يستند هذا الأنموذج إلى فلسفة مؤداها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد<sup>22</sup>،

---

<sup>20</sup> - سملاي يحضية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 17-18 أفريل 2006 اشرف عبد الرحمن الشيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرا القاهرة 2008 ص 106

<sup>21</sup> - سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، ص 133

<sup>22</sup> - الصباغ ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية : في القرن الحادي و العشرين، منحنى نظمي. عمان ، الأردن: دار وائل، 2010، ص 436.

وانطلاقاً من هذا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها القلب الإداري المتعارف عليه والأكثر فاعلية لتسيير واستغلال الأفراد لصالح المنظمة، لكن تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلالها قد يتطلب أن يكون هناك إدارة إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية .

وبما أن الموارد البشرية ما هي في النهاية إلا جزء من المدخلات والتي طبعاً تعتبر من أهمها على الإطلاق وأكثرها قدرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير ، فهي تتطلب أيضاً عمليات ونشاطات لاستغلالها واستخلاص القيمة منها، لكنها في المقابل أكثر أهمية وتعقيداً عن تلك المتبعة مع باقي الموارد الأخرى، وفي هذا الإطار فإن إدارة الموارد البشرية هي القلب الإداري الأكثر فاعلية و الذي يمكن من خلاله استغلال الأفراد على أحسن وجه ممكن بحيث تستطيع أن تضيف قيمة للمنظمة من خلال:

- التركيز على الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- توفير الموارد البشرية التي تتلاءم والتوجه الإستراتيجي للمنظمة.
- البحث عن كيفية الوصول إلى الأداء المتميز جزئياً وكلياً من خلال حسن أداء واستثمار الموارد البشرية استثماراً فاعلاً لتحقيق نتائج ملموسة.
- التركيز على إحداث التغيير الإيجابي في المنظمة<sup>23</sup>

و من أبرز المهام والنشاطات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم من خلالها المنظمة في اكتساب الكفاءات والمهارات المطلوبة لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة يكون مصدرها القيمة المضافة التي يتضمنها وعائها البشري ، هناك أربعة استراتيجيات أساسية تتمحور حولها و تدعمها مجموعة من المهام والوظائف الأخرى، وهذه الاستراتيجيات تتمثل في:

- إستراتيجية التدريب والتطوير بمختلف أشكاله وأبعاده الحديثة
- الاستقطاب والتوظيف بمختلف أشكاله وأساليبه الحديثة
- إستراتيجية التحفيز والتعويضات المالية بمختلف أشكالها وأبعادها الحديثة
- إستراتيجية بناء الثقافة التنظيمية المبنية على القيم التنافسية للمنظمة
- إستراتيجية تقييم الأداء

إذن فالدور الاستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية في تفعيل القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال المعاصرة هو نتيجة لمتغيرات أساسية ساهمت في تطوير وقبوله مفاهيم جديدة على غرار الكفاءات الإستراتيجية والأساسية والموارد الداخلية، إضافة إلى أن تزايد أهمية البعد التنافسي واعتماده كآلية بديلة

<sup>23</sup> - حامد سوادى عطية العملية الإدارية ، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض 1987، ص53

للتسيير الكلاسيكي للمنظمة يركز على امتلاك وتطوير المزايا التنافسية، أدى بدوره إلى زيادة أهمية الموارد البشرية كعامل أساسي في بناء هذه القدرات واستدامتها، مما سمح بتطوير الدور الاستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية القائم على دعم التوجهات التنافسية للمنظمة، وهذه الأدوار الجديدة ستجعل من تأثير التحديات الحديثة التي ستواجهها إدارة الموارد البشرية باعتبارها فاعل رئيسي في منشآت الأعمال المعاصرة أكثر عمقا ، لذا سيكون من الضروري هنا فهم طبيعة هذه التحديات من اجل الطريقة التي يمكن أن يؤثر من خلالها على أداء إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

بصفة عامة يمكن تلخيص مجمل جوانب هذه المقاربة من خلال التصور الذي يعبر عنه الشكل رقم (01) ، حيث انه يوضح سلسلة بناء المزايا التنافسية المستدامة المرتكزة أساسا على مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، اين تشكل إدارة الموارد البشرية فاعلا رئيسا في إنجاح وتنفيذ هذه العملية وذلك من خلال دورها في تفعيل مؤشرات الموارد البشرية التنافسية وربطها بالمؤشرات الرئيسية للقدرة التنافسية للمؤسسة.

## 2-التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

### تحديات الدور الاستراتيجي الحديث

إن إدارة الموارد البشرية تواجه اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات كبيرة ومتعددة وغير مسبقة ، مصدرها المتغيرات والتطورات الهائلة التي تعرفها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، خاصة تلك المرتبطة بالعوامل الاقتصادية و الاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية، والتي أحدثت بدورها تغيرات وتطورات أكثر عمقا على المستوى الداخلي للمنظمات في حد ذاتها، والتي تتجلى في صورة الأنماط الحديثة للتسيير والإدارة وتطور وسائل الإنتاج وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في بناء بيئات نشاط رقمية يصعب التحكم فيها، وقد أدى هذا إلى زيادة أهمية الأفراد في منشآت الأعمال المعاصرة وتفعيل ادوار جديدة لإدارة الموارد البشرية وتأهيلها لتكون فاعلا وشريكا استراتيجيا.

إن فهمنا لتأثير التحديات الحديثة على إدارة الموارد البشرية قد يتطلب منا وضعها في إطارها الشامل أي فهم تأثير التحديات على المنظمة في حد ذاتها، وذلك على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ما هي في النهاية إلا جزء من الكيان التنظيمي الذي تنتمي إليه بحيث أنها تتفاعل وتتأثر بمختلف مكوناته وجوانبه خاصة تلك لمحيطه بالمنظمة والتي تشكل بيئة نشاطها، وقد أشارت العديد من النظريات والدراسات إلى وجود علاقة بين المتغيرات البيئية المختلفة وبين المنظمة من حيث التأثير على أداءها وهيكلها التنظيمي، والتي قد تشكل بالنسبة لنا منطلقا لفهم تأثير التحديات الحديثة على أداء وفاعلية إدارة الموارد البشرية وبنيتها الهيكلية.

في دراسة لساندلر تركز على أساس النتائج التي حصل عليها (1962) من مراجعة نمو وتطور حوالي 100 شركة أميركية كبيرة استنتج أن كل تغيير رئيسي في تنظيم هذه الشركات جاء نتيجة تغييرات بيئية، وبالتحديد فإن التغيرات في البيئة وضعت ضغوطا على المنظمة استدعت إجراء تعديل في إستراتيجيتها حتى تستطيع التعامل بشكل أفضل مع الظروف الجديدة في البيئة، وهذه الإستراتيجية الجديدة فرضت بدورها تعديلات في التنظيم الإداري<sup>24</sup> ، من جهته أوضح بنيس أن البيئة في كثير من التنظيمات أصبحت متغيرة وديناميكية نتيجة لتغير التكنولوجيا واختلاف الموقف والظروف الاجتماعية... الخ وبالتالي فالبيروقراطية أو النظرة الميكانيكية للتنظيم يجب أن تتجه إلى شكل أكثر مرونة أو حيوية كما أن الأفراد نتيجة للتغير والتطور في العوامل الثقافية والاجتماعية أصبحوا لا يرغبون في قضاء الجزء الأكبر من حياتهم في تنظيمات بيروقراطية<sup>25</sup>

<sup>24</sup> - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994 ص ص 76-77

<sup>25</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007 ص 123

من جهة أخرى برزت العديد من النظريات التي تطرقت لهذه الجوانب لعل أبرزها نظرية التوافق التي ركزت على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وتؤثر في بناءها التنظيمي، ومن أمثلتها حجم التنظيم، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة وحالة البيئة المحيطة بالتنظيم، وتفترض هذه النظرية أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال البحث عن البناء التنظيمي الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها في ظل هذه الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها<sup>26</sup>

وعن تأثير المتغيرات التي تحملها مختلف البيئات التي تنشط فيها منشآت الأعمال المعاصرة على البيئة الداخلية للمنظمة، فقد أشارت الدراسات التي قام بها "بيرنز وستاكر" إلى طبيعة الهياكل التنظيمية التي ينبغي على المنظمات أن تعتمد في ظل الظروف البيئية المختلفة، فهناك ضرورة إلى اعتماد التنظيم الآلي MECHANISTIC في الظروف البيئية المؤكدة أو المستقرة، والتنظيم العضوي ORGANIC في ظل الظروف البيئية غير المستقرة<sup>27</sup>، وبالتالي فمختلف النشاطات والوظائف الداخلية في المنظمة قد تخضع بدورها إلى هذا المعطيات والمتغيرات الخارجية حيث أنها تعرف تغيرا في أدوارها ومهامها بما في ذلك إدارة الموارد البشرية.

لقد تمثلت التغيرات العامة في ثورات ثلاث: التكنولوجيا، المعلومات، والعولمة وقد كان طبيعيا أن تهز هذه الثورات كيان إدارة الموارد البشرية وتفرض عليها العديد من التحديات في مهامها وفي علاقاتها وفي تطلعاتها.. ومن بين هذه التحديات - وهي كثيرة- تقادم الدور، انتهاء عصر الوظيفة، وشكل المنظمة القادمة<sup>28</sup>، وهي في الأساس تحديات عميقة وتمس وظيفة الموارد البشرية في حد ذاتها بما في ذلك الدور الذي تلعبه داخل المنظمة الحديثة، وهو في الواقع المنطلق الأساسي لفهم كيفية تأثير التحديثات على فاعلية وأداء إدارة الموارد البشرية .

في الواقع هناك العديد من التحديات الحديثة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة، ويمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين وهما التحديات الخارجية و الداخلية ، وكل منهما يتضمن العديد من التحديات الفرعية و التي يمكن أن تؤثر بشكل ما على أداء وطبيعة عمل هذه الإدارة وحتى هيكلها التنظيمي الخاص، وسنحاول هنا باختصار التطرق إلى أبرز هذه التحديات وفق هذا التقسيم الذي أشرنا إليه سابقا.

<sup>26</sup> -خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007 ص195

<sup>27</sup> - عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2003 ،

ص 15

<sup>28</sup> -عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي، عمان ، الأردن، دار وائل، 2009 ص24

## البيئة الخارجية:

انطلاقاً من نظرية النظام التي تؤكد على أن أي نظام سواء أكان كلياً أو فرعياً هو نظام مفتوح open system على البيئة الخارجية، وبما إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من نظام فهي بالضرورة ستتأثر بالبيئة الخارجية<sup>29</sup>، ومع تزايد أهمية هذه الإدارة في تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية الحديثة أصبحت معطيات البيئة الخارجية تشكل تحدياً كبيراً بالنسبة لها من عدة جوانب لعل أبرزها إعادة صياغة الدور الذي تلعبه داخل المنظمة، ومعطيات البيئة الخارجية تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج المنظمة ذاتها، والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً أو مباشراً مثل النظام السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي والتربوي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتائج خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها<sup>30</sup>

و في المقابل ومن منطلق التحليل التنظيمي الكلاسيكي للبيئة الخارجية لنشاط المنظمة، فهي تتضمن جانبين أساسيين الأول المرتبط بالفرص والثاني بالتهديدات، الذين يمثلان محورين أساسيين في فهم بيئة الأعمال المعاصرة بصفتها الكلية، لكن مع تغير طبيعة المتغيرات الخارجية وتزايد وتيرتها أصبح هناك تحدي آخر تواجهه إدارة الموارد البشرية من البيئة الخارجية للمنظمة وهو يكمن أساساً في القدرة على التعامل مع تداخل التهديدات مع الفرص ووضع رؤية إستراتيجية للتعامل مع تعقيدات بيئة الأعمال المعاصرة.

## البيئة الداخلية:

غالباً ما ينظر للبيئة الداخلية للمنظمة أنها الأكثر استقراراً ووضوحاً عن البيئة الخارجية، وقد يكون ذلك منطقياً على اعتبار أن البيئة الداخلية للمنظمة مضبوطة بقوانين وتضم عدداً محدوداً من الأفراد الموجهين لخدمة هدف مشترك، لذلك فالتحليل التنظيمي غالباً ما يركز فقط على أهمية تحديد مواقع القوة والضعف في هذه البيئة، لكن مع تزايد المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل كبير على البيئة الداخلية للمنظمة بات من الضروري توسيع نطاق التحليل ليشمل المخاطر والتهديدات التي تتضمنها هذه البيئة في حد ذاتها، وعليه فالتحدي الحقيقي لإدارة الموارد البشرية من هذا المنطلق هو التعامل مع التداخل بين مؤثرات البيئة الخارجية وطبيعة مكونات البنية الداخلية للمنظمة حيث "تشتمل البيئة الداخلية على الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة"<sup>31</sup>

<sup>29</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 189

<sup>30</sup> - نفس المرجع، ص 189

<sup>31</sup> - ستيفن سيليجر، ماجستير إدارة أعمال في عشرة أيام، مكتبة جرير، الرياض، ط 4، 2011، ص 341

إن مجمل التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها فاعل رئيسي في منشآت الأعمال المعاصرة تتمحور أساسا حول كيفية ضمان حصول المنظمة على المهارات والكفاءات المناسبة التي تسمح لها بمواجهة التحديات في إطارها الشامل، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات ترتبط بأدوارها الإستراتيجية الجديدة التي فرضتها مختلف المعطيات والمتغيرات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، ولعل من ابرز الأدوار التي تفرضها التحديات الحديثة على منشآت الأعمال الحديثة مايلي:<sup>32</sup>

#### 01- إعادة النظر في نماذج القيادة:

تحمل مواضيع القيادة أهمية محورية في المؤسسة الحديثة، فعلى إدارة الموارد البشرية إيجاد القادة المستقبليين وتكوينهم والمحافظة عليهم في المنظمة وتحضيرهم لمهامهم المستقبلية، إن هذا الدور طويل المدى واستراتيجي فتكوين قادة المستقبل يؤخذ وقتا كبيرا إذ انه قد يتطلب في المعدل 20 شهرا من اجل أن يتأقلم قائد مؤسسة أو منظمة مهامه الجديدة.

#### 02 - وضع تصور جديد لكيفية الحفاظ على الكفاءات

كيف نضمن بان المواهب المستقبلية ستبقى داخل المنظمة والاستقرار بها لمدة طويلة، يجب أن توفر إدارة الموارد البشرية للمسيرين الأدوات اللازمة لمتابعة، التقييم، والتكوين (تنمية الأفراد) والاتصال من اجل قيادة الموارد الداخلية وتوقع احتياجاتهم.

#### 03 - إعادة تحديد الكفاءات الضرورية لشاغلي وظيفة الموارد البشرية

إن أغلبية ممارسي وظيفة الموارد البشرية لا يملكون تكوينا مختصا في هذا المجال، يجب على إدارة الموارد البشرية الاستثمار و امتلاك كفاءات جديدة مختصة حيث تسمح لها بالتعامل الفعال مع مشكلات المستقبل.

إن هذه المعطيات تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة يتوقع منها أداء ادوار إستراتيجية أكثر شمولية ترتبط بالتوجهات الحديثة للمؤسسة وتدعمها، لكنها في نفس الوقت تواجه تحديات حديثة أكثر مفصلية تتمحور أساسا حول طبيعة هذه المعطيات التي ساهمت في تطوير وإعادة تشكيل هذه الأدوار والتي من أبرزها تزايد حدة المنافسة بكل تجلياتها، فما هو موقع هذه الأخيرة من كل هذا، وما هي

---

<sup>32</sup> - Claude berghmans ,penser et pratiquer les ressources humaines dans l'industrie. L harmattan ,2016 ,paris

المعطيات والعوامل التي دفعت بالمنافسة لان تكون واجهت الإستراتيجية الجديدة بالنسبة للمؤسسة الحديثة.

### 3- القدرة التنافسية للمنظمة من منظور استراتيجي:

لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والفاعلية التنافسية للمنظمة الحديثة يجب في الأساس فهم الطريقة التي تتنافس بها منشآت الأعمال المعاصرة، وما هي التوجهات التي تعتمد عليها لتحقيق التفوق التنافسي وبناء قدراتها التنافسية، حيث سيسمح لنا ذلك بتحديد مكانة إدارة الموارد البشرية في كل إستراتيجية انطلاقاً من المقاربات والأسس التي تعتمد عليها ، وفي الواقع فهذه العلاقة تعتبر جزءاً من خصائص ومميزات الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة التي باتت تشكل بدورها مرتكزا أساسيا في المنظور الاستراتيجي الحديث في الإدارة والتسيير الذي يشمل دون شك التوجهات التنافسية.

ونظرا لتزايد أهمية اكتساب المزايا التنافسية في صياغة وبناء الإستراتيجيات التنافسية بالنسبة للمنظمة الحديثة وتحديد التوجهات الكبرى لها ضمن بيئة الأعمال المعاصرة التي تمتاز بالتنافسية العالية، فقد برزت توجهات ودراسات تهتم بوضع نماذج للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تساعد أو تعتمد عليها المنظمة من أجل تحقيق التميز والتفوق التنافسي، والتي تعتبر في الواقع شكلا من أشكال الموائمة أو لنقل إعادة صياغة الإستراتيجيات التقليدية للمنظمة من أجل التماشي مع متطلبات المنافسة، بما في ذلك مختلف الإدارات المكونة لها على غرار إدارة الموارد البشرية ، ولعل من أبرز الاستراتيجيات التنافسية تلك التي أشار إليها "بورتر" رائد الفكر الاستراتيجي في إدارة الأعمال الحديثة حيث سنحاول هنا التطرق إليها وربطها بمختلف ادوار إدارة الموارد البشرية.

#### قيادة التكلفة:

تعتبر قيادة التكلفة من أبسط الاستراتيجيات التنافسية فمن خلال تحقيق اقل تكلفة للإنتاج في صناعة ما يمكن للشركة تخفيض أسعارها أو الاحتفاظ بالزيادة في الأرباح للاستثمار في البحوث وتطوير منتجات أفضل<sup>33</sup>، وقد زاد الاعتماد على هذه الإستراتيجية خلال العقدين الأخيرين خاصة من طرف الشركات الصينية التي حققت أرباحا كبيرة من خلال تقديم منتجات قليلة التكلفة بأسعار منخفضة جدا سمحت لها باحتكار العديد من أسواق الدول النامية والمتخلفة و اختراق بعض أسواق الدول المتطورة التي توجه لها منتجات أكثر جودة لكن بتكلفة اقل تسمح لها بمنافسة منتجات المؤسسات الكبيرة.

<sup>33</sup> - ستيفن سيلبجر ، مرجع سبق ذكره، ص 345



### إستراتيجية التركيز:

تركز الشركة باستخدام هذه الإستراتيجية على سوق أو شريحة سوقية معينة أو منتج معين وتستمد مثل هذه الإستراتيجية قوتها من المعرفة الجيدة بالعمل وفئة المنتج والشركات تؤسس لنفسها مناطق امتياز في الأسواق<sup>34</sup>، وهناك العديد من الأمثلة على مؤسسات وشركات تركز نشاطها على منتجات بعينها مثل مصنعي الساعات السويسرية، أو التي تركز على فئة معينة من المستهلكين مثل مصنعي السيارات الفخمة عالية التكلفة، أو على منطقة محددة مثل مصنع الهواتف الذكية والالكترونيات في السوق الجزائري condor الذي يركز كثيرا على السوق الجزائرية، لكن هذه الإستراتيجية تضع المؤسسة التي تعتمد عليها أمام تهديد مستمر وهو الدخول المحتمل لمنافسين جدد إلى المجال الذي تركز نشاطها فيه، ومن جهة أخرى فالتركيز يقلل من ديناميكية التطوير والابتكار على اعتبار انه يعزل المؤسسة عن النطاق الأوسع للمنافسة.

### إستراتيجية التميز:

تعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة عالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة أو خدمات ما بعد البيع<sup>35</sup>، و يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز العامة في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على انه منتج منفرد، إن قدرة الشركة التي تقوم بالتمييز لإشباع حاجة العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها تعني أن الشركة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة) إن القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية (بدلا من تخفيض التكلفة كما يفعل رائد التكلفة) يسمح للشركة التي تعتمد سياسة التمييز بالتفوق على منافسيها و تحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط<sup>36</sup>، وتعتبر إستراتيجية التمييز الوحيدة التي تعكس روح المنافسة الفعلية والتي تقوم في الأساس على تحقيق التفوق من خلال الابتكار والتطوير وتقديم المنتجات والخدمات الأحسن والأكثر جودة.

إن تطرقنا للاستراتيجيات التنافسية يهدف في الأساس إلى تحديد أهم مؤشرات القدرات التنافسية للمنظمة على اعتبار أنها الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد دور إدارة الموارد البشرية في دعم الأداء

---

<sup>34</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ص 253

<sup>35</sup> - شارلز هل جاريث جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل دار المريخ، الرياض ، 2001، ص 314

<sup>36</sup> - Jean louis Magakian, Marielle Audrey Payaud 100 Fiches Pour Comprendre la Stratégie D'entreprise, Breal 2007, P87

التنافسي للمنظمة، ومن خلال ذلك يمكننا إيجاد رابط بين مؤشرات تنافسية المنظمة وبين مؤشرات الموارد البشرية التنافسية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 02.

إن مختلف الاستراتيجيات التنافسية تركز على مقاربات مختلفة لكنها تتقاطع جميعا في أن تنفيذها يتطلب أقلية مختلف الموارد الداخلية وفق الأطر والتوجهات التي تعتمد عليها، ولعل أبرزها الموارد البشرية التي تمثل المورد الداخلي الأكثر قابلية للتغير و التأطير والاستغلال الفعال مقارنة بمختلف الموارد الكلاسيكية الأخرى، لدى فأي مؤسسة تتبنى إستراتيجية تنافسية لا تركز على إدارة فعالة للموارد البشرية بما تحمله من مقومات سواء أكانت مهارات وكفاءات أو مميزات استثنائية قد تواجه صعوبات حقيقية في تنفيذها أو أنها ستفشل في تحقيق أهدافها ببساطة ويوضح الجدول رقم 03 العلاقة بين أهم مؤشرات الموارد البشرية التنافسية وبين الاستراتيجيات التنافسية، حيث أن كل إستراتيجية منها تتطلب تركيزا على جوانب معينة من المزايا التي تتوفر عليها الموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك وفق المنظور الاستراتيجي الحديث.

وبالرغم من ذلك فهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية من الداعمين الفرعيين لتوجهات واستراتيجيات المنظمة في اكتساب القدرات التنافسية، فمن خلال التصور الذي وضعه "بورتر" الذي يوضح من خلاله مختلف الفاعلين والنشاطات التي تساهم في إيجاد القيمة أو ما يعرف بسلسلة القيمة، يرى أن الموارد البشرية تشكل بالإضافة إلى التكنولوجيا والتنظيم والشراء، نشاطات داعمة أما النشاطات الرئيسية فهي المدخلات والعمليات والمخرجات والتسويق والخدمات (شكل رقم 5)، وقد ينظر لذلك بأنه تقليل من أهمية الموارد البشرية لكنها أيضا ومن هذا المنطلق أيضا قد تضع هذه الإدارة في مكانة إستراتيجية رئيسية بالنسبة للمنظمة، لكن في المجمل فاعلم هذه النشاطات سواء الرئيسية أو الداعمة تركز على الإبداع والابتكار والمهارات والقيادة، وهي تشكل في مجملها مواصفات يمكن اكتسابها من الموارد البشرية، وبالتالي فالقيمة هنا بمفهومها العميق تكمن في التسيير الاستراتيجي للأفراد وتمكين وتفعيل ادوار إدارة الموارد البشرية وفق مقاربات تركز على الكفاءات والمهارات.

## خلاصة استنتاجيه:

إن المنافسة اليوم تعتبر المحرك الأساسي لمختلف نشاطات منشآت الأعمال المعاصرة حيث تتمحور حولها كل التوجهات والاستراتيجيات التنظيمية، ولعل من أهم مبادئ المنافسة وأكثرها تأثيراً على إستراتيجيات المنظمات الحديثة هي أهمية بناء وامتلاك القدرات والمزايا التنافسية المستدامة والتي مهدت لظهور المقاربات الحديثة المرتكزة على الكفاءات الإستراتيجية والموارد الداخلية كبديل لبناء مزايا تنافسية وأكثر استدامة وفاعلية تعتمد في تنفيذها على قيمة العنصر البشري، إذن فدور إدارة الموارد البشرية في دعم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال المعاصرة يعتبر جزءاً من المعادلة الجديدة في التسيير الإستراتيجي للمنظمات الحديثة، لكن مع تزايد حدة التحديات الحديثة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية زادت الشكوك حول صحة هذه المعادلة وقدرة هذه الإدارة على تحقيق التوقعات المرجوة منها خاصة على مستوى دعم القدرات التنافسية لمنشآت الأعمال المعاصرة.

وانطلاقاً من مختلف المعطيات التي اشرنا إليها سابقاً فقد بات من المؤكد أننا أمام علاقة معقدة ومتداخلة تركز على الأبعاد الإستراتيجية الأساسية لنشاط منظمات الأعمال المعاصرة، فموضوع تأثير التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمؤسسة قد يبدو محصوراً بتصورات ضيقة مرتبطة بالجوانب التي يعكسها مفهوم التحديات الحديثة في حد ذاته، والذي قد يضعنا أمام حالة مرحلية أو مؤقتة، لكننا في الواقع أردنا أن ننطلق من ذلك لوضع مقاربات أو تصورات أكثر شمولية عن إدارة الموارد البشرية وديناميكية تطورها وتغير أدوارها وأهمية المنافسة في كل ذلك، ومن خلال مختلف المعطيات التي استعرضناها خلال هذا العمل أمكننا الوصول إلى عدة مقاربات وتصورات في هذا الإطار .

إن التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل ما على فاعلية إدارة الموارد البشرية داخل، وذلك نظراً لزيادة ارتباط هذه الأخيرة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة الحديثة، حيث باتت تلعب أدواراً أكثر أهمية وتأثيراً على فاعليتها وأدائها الذين يعكسان في البيئة الحديثة لنشاط المنظمة مدى قدرتها التنافسية، وبالتالي فالتحديات الحديثة تزيد من الأدوار المفترض إن تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتشتت الجهود المفترض أدائها، وبالتالي فهي تقلل من قدرتها كإدارة مستقلة على دعم القدرات التنافسية للمنظمة، وهذا ما يمكن أن نفسره بوجود تناقض إلى حد ما بين ما يتوقعه مسؤولي المنظمة من هذه الوظيفة وبين درجة الأهمية التي يولونها لهذه الإدارة من حيث القدرات والإمكانيات والمسؤوليات التي تتخصص لها، وبالتالي فسد هذه الفجوة قد يعطي لإدارة الموارد البشرية المرونة الكافية التي يمكن أن تسمح لها بامتصاص مختلف التأثيرات التي تفرضها التحديات الحديثة التي توجهها المنظمة بصفة عامة.

إن هذه المقاربة تتطلب في الواقع مراجعات عميقة للنماذج السائدة لإدارة وتسيير الموارد البشرية، والتي انطلقت فعليا على مستوى العديد من المنظمات والكيانات العملاقة، التي باتت تعتمد في الأساس على توسيع نطاق إشراف إدارة الموارد البشرية ليتجاوز الأطر الضيقة سواء من حيث القدرات والإمكانيات البشرية التي تمارس هذه الوظيفة، أو من حيث المسؤوليات والمهام التي توكل لمسئولي إدارة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى فالأطر الإدارية الكلاسيكية التي تمارس من خلالها لم تعد ملائمة للتماشي مع المتغيرات الخارجية فهي غالبا ما تكون عائقا نحو الاستغلال الفعال والاستراتيجي للموارد البشرية، وقد أدركت العديد من المنظمات أهمية تغيير ذلك من خلال لجوءها إلى ما يمكن وصفه بتسيير المنظمة بالكامل بمنظور إدارة الموارد البشرية حيث يكون الفرد هو المحور الأساسي في عملية التسيير الشاملة.

في سياق آخر فالمنافسة باتت تعتبر احد ابرز مميزات بيئات النشاط الحديثة و التي عرفت فيها إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا على غرار الولايات المتحدة وكندا ودول غرب أوروبا، بحيث أن مختلف جوانبها و تجلياتها دفعت المنظمات إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر البشري سواء من ناحية الاعتماد عليها في الحصول على مزايا تنافسية أكثر استدامة أو من حيث المحافظة عليها باعتبارها قيمة أساسية وجزء رئيسي في تركيبة الكيان التنظيمي، وبالتالي فتطوير إدارة الموارد البشرية يتطلب وجود ثلاث ركائز أساسية تتمثل في وجود بيئة تنافسية مفتوحة ومتوازنة، بالإضافة إلى بيئة تعليمية وتكوينية تراعي مختلف التطورات المعرفية والتكنولوجية وتوفر للمؤسسات المتنافسة وعاءا بشريا وموارد داخلية ذات كفاءة عالية ، وأخيرا القدرة على تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية داخل المؤسسات المختلفة تقوم على أهمية تشجيع الابتكار والمبادرة والتحفيز الفعال وترسيخ مبادئ التفوق التنافسي.

إن ارتباط مختلف جوانب المنافسة بالأبعاد الإستراتيجية لمنشآت الأعمال المعاصرة يعتبر في الحقيقة تعبير عن أهمية وخطورة البعد التنافسي بمختلف تجلياته، كما أنه يعطينا مؤشرات عن طبيعة التوجهات المستقبلية في تسيير الكيانات التنظيمية، ولعل بروز نماذج للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن لأي كيان تنظيمي أن يعتمد عليها وفق معطيات معينة بهدف تحقيق التفوق التنافسي وتزايد المنظمات التي تتبناها، يمثل في الحقيقة بداية لتشكل بدائل إستراتيجية في إدارة وتسيير المنظمات تركز في الأساس على المبادئ التنافسية على اعتبار أن المنافسة باتت السمة الرئيسية والمشاركة بين مختلف مجالات وبيئات الأعمال.

إن هذا الطرح قد يضع جميع الفاعلين الأساسيين في الكيانات التنظيمية الحديثة على غرار إدارة الموارد البشرية، أمام حتمية التأقلم مع هذه الاستراتيجيات التنافسية وتبني أدوار غير تقليدية تتماشى ومتطلباتها ، خاصة و أنها تتميز بوتيرة التغيير السريعة ومرونتها الكبيرة مقارنة مع التوجهات الكلاسيكية

في التسيير، وبما أن إدارة الموارد البشرية هي في الواقع الأداة والأسلوب الأكثر فعالية الذي تعتمد عليه اغلب المؤسسات في تعظيم العائد من استغلالها للموارد البشرية، فهي تعتبر احد أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة من اجل تحقيق أهدافها المختلفة بما فيها تحقيق التفوق التنافسي.

وبالعودة إلى واقع المؤسسات الجزائرية وانطلاقا من المقاربات المتعلقة بالكفاءات الإستراتيجية والموارد الداخلية فإننا نفترض أن المؤسسة الجزائرية تملك فرصة للدخول والنجاح في مختلف المجالات والصناعات التي قد تبدو الآن محسومة نظريا ومغلقة تماما أمام المنافسة، وذلك طبعا وفق التحليل المرتكز على تحليل هيكل الصناعة كمنطلق لفهم قدرات المؤسسة التنافسية فالمؤسسات الجزائرية أو غيرها غير قادرة على دخول أهم المجالات الصناعية مثل صناعة السيارات و الطائرات والتكنولوجيا الدقيقة على اعتبار أنها مجالات محتكرة من المؤسسات الكبرى، لكن في المقابل وانطلاقا من مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية فقدرة أي مؤسسة على تطوير وبناء كفاءات عالية والاعتماد على مواردها الداخلية المتميزة عن منافسيها سيسمح لها دون شك باختراق أي مجال طبعا إذا توفرت عوامل أخرى ترتبط بالتوجهات الاقتصادية للدولة و مدى توفر البنية التحتية والدعم الكافي، وفي هذا الإطار فالنموذج الاقتصادي الصيني أو في بعض دول آسيا يعتبر مثالي حيث أن المؤسسات التي تنشط في هذه الدول تصنع كل شئ تقريبا من السيارات حتى الطائرات وهي قادرة أن تكون منافسا لمختلف المؤسسات الكبرى.

وبالرغم من أن هناك العديد من الباحثين والأكاديميين المهتمين بشؤون تطوير أداء المؤسسة الجزائرية، خاصة في جانبها المرتبط بإدارة الموارد البشرية يركزون كثيرا على استحضار هذه المقاربات المرتكزة على الكفاءات الأساسية والإستراتيجية وأهمية الموارد الداخلية كمدخل مطلقة لتطوير فاعلية وتنافسية المؤسسة الجزائرية، إلا أنهم يتجاهلون غالبا أهم الجوانب المتعلقة بالتطبيق الواقعي لها إضافة إلى مختلف المعطيات المرتبطة ببيئة النشاط، وانطلاقا من ذلك فقد حاولنا هنا أن نربط بين كل هذه المقاربات وبين التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها الفاعل الأهم في هذه المعادلة، فالتحديات الحديثة تضع أمامنا إشكالية البيئة المحيطة بما تحمله من عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية إضافة إلى مختلف الممارسات التنظيمية التي تختلف من بيئة نشاط لأخرى وتفرض نفسها كعامل أساسي في تحديد النظرة والفاعلية التنظيمية المرتبطة بالأفراد، وهذا ما يجعل من هذه المقاربات غير قابلة للتطبيق كنماذج جاهزة في حد ذاتها على مستوى المؤسسة الجزائرية، فمثلا غياب منظومة تعليمية وتكوينية متكاملة ومتطورة غير قادرة على تزويد المؤسسات بالكفاءات المطلوبة يضع هذه المقاربات موضع شك بالنسبة لكونها خيارا أساسيا بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، لدى فالمطلوب هنا هو مقاربات أكثر خصوصية وارتباطا بالمنظومة الاقتصادية الجزائرية بأكملها حيث تركز على كيفية صنع الكفاءات وتطويرها وتنميتها وفق متطلبات الاقتصاد و تضمن الحصول على موارد داخلية أكثر فاعلية

تنافسية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية وهذا يتطلب بالضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.

و انطلاقا من نتائج الدراسات الميدانية التي شملت بعض المؤسسات الجزائرية تأكد لنا أن التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات المبحوثة لا تحمل تأثيرا مباشرا على قدراتها التنافسية على اعتبار أن هذه المؤسسات تركز في الأساس على مقومات وتوجهات تنافسية نسبية على غرار تقليل التكاليف والاحتكار ، وبالتالي فاعتمادها على قيمة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي تبقى هامشية ونقتصر فقط على جوانب محدودة، لكن في المقابل يمكننا القول أن تبني توجهات إستراتيجية متكاملة في مجال إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها في بناء الاستراتيجيات الكبرى للمنظمة خاصة تلك الموجهة لبناء قدرات ومزايا تنافسية مستدامة، قد يجعل من تأثير هذه التحديات أكثر وضوحا وهو ما نراه جليا في المؤسسات الكبرى التي تتوفر على مثل هذه المعطيات، وبالتالي فالنتيجة الأساسية هنا تكمن في انه كلما زاد الاعتماد الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة كلما كان تأثير التحديات الحديثة التي تواجهها هذه الإدارة كبيرا على أدائها وفعاليتها وهو ما ينعكس بالضرورة على القدرات التنافسية للمؤسسة بصفة عامة والعكس صحيح طبعاً،

ومن ناحية ثانية وكنتيجة لذلك ستكون المؤسسة مطالبة بمزيد من التطوير والتمكين والتحسين لمختلف الجوانب المرتبطة بأداء وفعالية إدارة الموارد البشرية من اجل المحافظة على قدراتها التنافسية، وربما تكون هذه العلاقة المتكاملة والمتداخلة الحلقة الأساسية في وضع مقارنة أساسية لفهم ديناميكية تطور أشكال وادوار إدارة الموارد البشرية عبر مختلف مراحل تطورها، حيث أن ارتباط وجودها بأهمية العنصر البشري أعطاها طابعها الاستثنائي الذي يميزها عن باقي الإدارات، فمع زيادة أهمية الأفراد زادت أهمية هذه الإدارة واندمجت تدريجيا مع إستراتيجيتها الكبرى .

في هذا السياق فتطور هذه الإدارة تزامن مع بروز العديد من المعطيات والعوامل التي عرفتھا البيئة الخارجية، وقد وزاد تطورها في البيئات الأكثر انفتاحا على المنافسة على غرار اغلب الدول الصناعية الكبرى التي تتوفر فيها المقومات الداخلية والخارجية التي تسمح بتطوير نماذج مبتكرة وفعالة لتسيير الموارد البشرية ، وفي المقابل فهذه الإدارة نفسها لم تتطور في بيئات أكثر انغلاقا على غرار الدول الأقل تطورا أو التي كانت أو لا تزال تتبنى أنظمة اقتصادية مغلقة، ويلاحظ في هذا الإطار أن العوامل البيئية التي نتحدث عنها تتجاوز المعطيات الظاهرية مثل معدلات النمو وحجم الاقتصاد فالصين بكل مؤشراتھا القياسية لم تعرف تطورا استراتيجيا في إدارة الموارد البشرية بل بالعكس فاغلب مؤسساتھا تعتمد على نماذج مشوهة واستغلالية للأفراد داخل المصانع العالمية التي تنشط فيها وللمفارقة فهي نفس المصانع التي تسهر على تطبيق نماذج إستراتيجية وفعالة وأكثر إنسانية لتسيير الأفراد في دولھا الأصلية

خاصة منها الألمانية والأمريكية، وعليه فمعطيات البيئة الخارجية التي تشكل المصدر الأساسي للتحديات الحديثة التي يمكن أن تواجهها إدارة الموارد البشرية قد تلعب دورا ايجابيا أو سلبيا في تطوير وإعادة تشكيل مختلف ادوار هذه الإدارة .

وكخلاصة عامة فإن تأثير التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الحديثة يركز في الأساس على ثلاث جوانب رئيسية وهي:

- مدى اعتماد المؤسسة على إدارة الموارد البشرية في تفعيل كفاءاتها الإستراتيجية واستغلال مواردها الداخلية.
- مدى تبني المؤسسة لتوجهات تنافسية مركزة على إستراتيجية التميز .
- طبيعة التحديات في حد ذاتها والتي غالبا ما ترتبط ببيئة النشاط الكلية للمؤسسة.
- مؤشرات البيئة التنافسية في المجالات الصناعية و الخدماتية التي تنشط فيها المؤسسة .

وبالتالي فتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص قد يتطلب وضع تصورات جديدة كليا تركز أو تنطلق من النقاط الأساسية التي اشرنا إليها سابقا، بحيث يكون هناك ربط حقيقي بين دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل واستغلال الكفاءات الإستراتيجية، وبين توجهات المؤسسة الرامية لتحقيق التفوق التنافسي المرتكز على إستراتيجية التميز كخيار أساسي، وذلك طبعا دون تجاهل طبيعة التحديات الخاصة ببيئة الأعمال الجزائرية التي لها خصوصياتها بما في ذلك طبيعة المجالات الصناعية و الخدماتية التي يجب على الدولة العمل على توطئتها وتشجيع المؤسسات الجزائرية على الدخول فيها.

### التوصيات والاقتراحات:

لا احد ينكر أن الاقتصاد الجزائري بصفة عامة يعاني من ضعف كبير واعتماد كلي على مداخل المحروقات، وتعتبر المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة احد أطراف المشكلة، فهي تعاني من نقص حاد في أدائها وعدم قدرتها على المنافسة وانغلاقها على بيئتها المحلية، ومن خلال دراستنا هته سواء النظرية أو الميدانية والتي شملت مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، استطعنا التأكيد على بعض الاقتراحات والتوصيات التي ربما تمت الإشارة إليها في دراسات سابقة عديدة ومنها:

- على المؤسسات الجزائرية أن تقوم بتغيير جذري في نظرتها للموارد البشرية، والأشكال الإدارية التي تعتمد عليها في تسيير هذا المورد الهام، خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة واندماج الأسواق العالمية ، وبما أن المؤسسة الجزائرية ملزمة باللجوء إلى الوعاء البشري الذي توفره بيئتها الخارجية المباشرة فالحكومة الجزائرية بدورها مطالبة بأن تضع إستراتيجية متكاملة للرفع

من المستوى التعليمي والتكويني المتخصص للأفراد بما يتماشى ومتطلبات المؤسسات الاقتصادية المختلفة .

- في سياق آخر فقد تزايد الحديث مؤخرا عن أهمية جلب الاستثمارات الأجنبية إضافة إلى الضجة الكبيرة حول مصانع تركيب السيارات الأجنبية في الجزائر، وفي الواقع فهذه السياسة الاقتصادية بقدر ما تحمله من إيجابيات لا مجال لمناقشتها هنا إلا أنها متناقضة بشكل كبير مع إستراتيجية بناء مؤسسات اقتصادية محلية قادرة على الدخول والمنافسة في صناعات ومجالات متطورة وعالية التقنية، وهذا التناقض هو في الحقيقة نتيجة حتمية لعدم وجود نظرة إستراتيجية متكاملة فيما يخص تطوير الاقتصاد الجزائري عبر تشجيع المنافسة الحقيقية بالاعتماد على الكفاءات والموارد البشرية المحلية.

- إن المنافسة بين منشآت الأعمال المعاصرة باتت تتميز بصعوبتها وتعقيدها الشديدين والخاسرين فيها أكثر من الرابحين، لكنها في المقابل تحمل أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاديات والرفع من أداء وفاعلية المؤسسات، وعليه فالجزائر مطالبة بوضع استراتيجيات متكاملة لتفعيل المنافسة وعدم الاكتفاء بإيجادها وفتح المجال أمام المؤسسات المختلفة، والفرق هنا يكمن في أن تفعيل المنافسة هو زيادة دورها الإيجابي في تنمية الاقتصاد الوطني وفي الرفع من أداء المؤسسات الجزائرية لكي تتمكن من المنافسة في مجالات عديدة والصمود أمام منافسة المؤسسات العالمية.

- إن المقاربات الحديثة التي تركز على أهمية الموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية في تحقيق القدرات التنافسية ترتبط في جانب كبير منها بمعطيات بيئة النشاط الكلية، وبالتالي فمحاولة تطبيقها في المؤسسات الجزائرية باعتبارها نماذج معلبة وجاهزة قد يحد من فاعليتها بشكل كبير، وعليه فعلى المهتمين والأكاديميين وحتى رواد الأعمال أن يحاولوا وضع تصورات ومقاربات معدلة تراعي متطلبات وخصوصيات بيئة الأعمال الجزائرية التي لا تزال تعاني من مشاكل قاعدية.



## الجدول والأشكال:

| الاستراتيجيات التنافسية                                    |                        |                                  |  |
|------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|--|
| إستراتيجية التقدير                                         | نادرة                  | مؤشرات الموارد البشرية التنافسية |  |
| التكلفة                                                    | القيمة                 |                                  |  |
| التركيز                                                    | التقليد                |                                  |  |
| بناء الإستراتيجية وفق منظور الكفاءات و<br>الموارد الداخلية | التنظيم<br>الاستراتيجي |                                  |  |

جدول رقم 01 يوضح علاقة مؤشرات الموارد البشرية التنافسية بالاستراتيجيات التنافسية

| الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في دعم التنافسية                                       |                        |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| التدريب/ امتلاك الكفاءة/ تطوير المعارف                                                        | القيمة                 | مؤشرات الموارد البشرية التنافسية |
| الثقافة التنظيمية / التحفيز                                                                   | الندرة                 |                                  |
| /أنظمة الأجور/الولاء التنظيمي                                                                 | التقليد                |                                  |
| التخطيط/ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية<br>الكفاءات الإستراتيجية/ مقارنة الموارد الداخلية | التنظيم<br>الاستراتيجي |                                  |

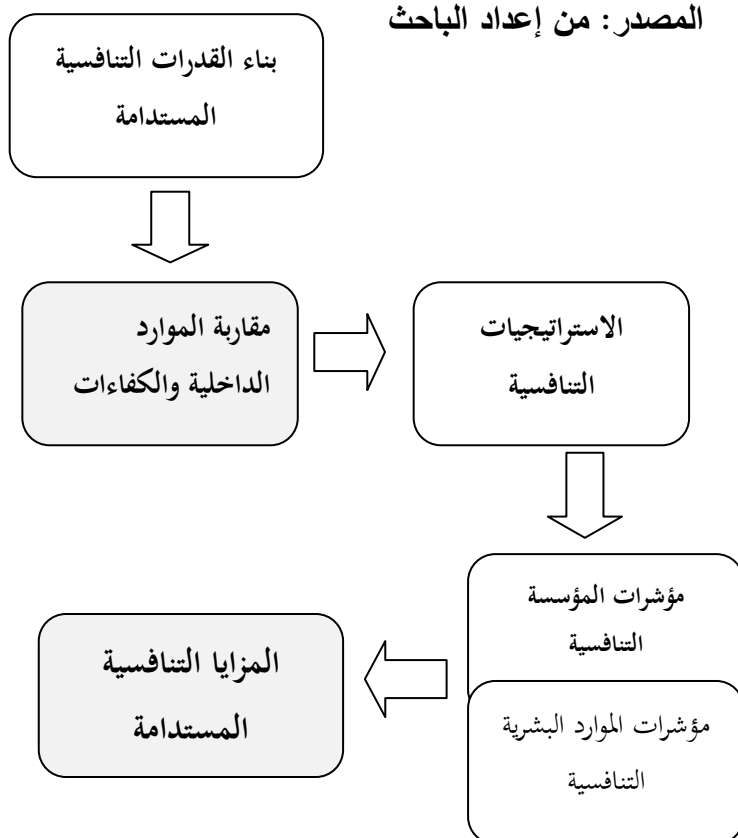
جدول رقم (01) يوضح أهمية الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تطوير مؤشرات الموارد البشرية التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث

| مؤشرات القدرات التنافسية للمؤسسة |                          | الاستراتيجيات التنافسية                |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|
|                                  | الربحية                  | إستراتيجية التميز / إستراتيجية التكلفة |
|                                  | الحصة السوقية            | إستراتيجية التميز / إستراتيجية التركيز |
|                                  | التكلفة                  | إستراتيجية التكلفة                     |
|                                  | الإنتاجية الكلية للعوامل | إستراتيجية التميز                      |

جدول يوضح رقم (02) يوضح العلاقة مؤشرات القدرات التنافسية للمؤسسة بالاستراتيجيات التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث



شكل (01) يوضح سلسلة بناء الميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث



شكل رقم 05: نموذج سلسلة القيمة لـ Porter

المصدر:

Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie:  
d'entreprise, breal  
2007 .P124

## المراجع:

1. عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، بتصرف
2. محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة الأسس العلمية والتطبيقية، دار البداية عمان الأردن، 2012، ص42.
3. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2003، ص27.
4. عاطف غيث ترجمة إبراهيم جابر، قاموس علم الاجتماع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2012، ص119
5. المبيضين، باسم أحمد، العلاقات العامة و أثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2011، ص39.
6. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 14 جوان 2015 ص 33-34
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص08
8. باسم أحمد، العلاقات العامة وأثرها على تعزيز القدرة التنافسية، ص40.
9. مرسى خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص37.
10. Le petit Larousse librairie larousse 1980, canada, P271
11. سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية 2007 جامعة نايف للعلوم الأمنية
12. جيرمي كوردي استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ القرارات الفعالة، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة 2011 ص 44
13. Marc Ingham , management stratégique et compétitivité . Deboeck-Wesmael S A.1995 . Bruxelles, p35
14. Dan a seni analyse stratégique et avantage concurrentiel presses de l'université de quebec 2013, P81-82
15. Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, breal 2007 , P67
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998 ص31
17. نفس المرجع، ص34
18. كمال دسوقي سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة، دار الإشعاع، ط3، 2002 ص21
19. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 ص18
20. سمالي يحضية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية الحقوق والعلوم

- الاجتماعية، جامعة ورقلة، 17-18 افريل 2006 اشرف عبد الرحمن الشيمي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرا القاهرة 2008 ص 106
21. سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، ص 133
22. الصباغ ، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين : منحى نظمي. عمان ، الأردن: دار وائل، 2010، ص 436.
23. حامد سوادى عطية العملية الإدارية مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض 1987، ص 53
24. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1994 ص 76-77
25. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 123
26. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007 ص 195
27. عبد الحكم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2003 ، ص 15
28. عقيلي ، عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي عمان ، الأردن: دار وائل، 2009 ص 24
29. خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص 189
30. نفس المرجع، ص 189
31. - ستيفن سيلبجر، ماجستير إدارة أعمال في عشرة أيام، مكتبة جرير، الرياض، ط 4 ، 2011، ص 341
32. Claude berghmans penser et pratiquer les ressources humaines dans l'industrie. L harmattan 2016 paris
33. ستيفن سيلبجر ، مرجع سبق ذكره، ص 345
34. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ص 253
35. شارلز هل جاريت جونز ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد احمد عبد المتعال الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل دار المريخ، الرياض 2001 ص 314
36. Jean louis Magakian, Marielle Audrey Payaud 100 Fiches Pour Comprendre la Stratégie D'entreprise, Breal 2007 P87
37. Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, breal 2007 P67
38. Yves Emery. Renouveler la gestion des ressources humaines. Presses polytechniques et universitaires brolandes.lausanne.2003. p30
39. Jean louis magakian, marielle audrey payaud 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, breal ,2007 .P124

# الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي لدى الموظف

## دراسة ميدانية في الإدارة المحلية لولاية الوادي

الأستاذة: بوعلام أمينة جامعة البليدة 2، علي لونسي

- الجزائر -

### ملخص

يعتبر من دواعي الحاجة إلى ضمان جودة المؤسسات سواء الخاصة أو العامة هو الاندماج المهني للموظف وانضباطه الوظيفي، فالانضمام للعمل في منظمة يكون أمرا مثيرا للقلق فيجد الموظف نفسه محاطا ببيئة غير مألوفة علاقات جديدة وتكون لديه توقعات جديدة، حقائق، إجراءات، توقعات، قيم جديدة يجب التكيف معها .

لذا في هذا المقال نلقي الضوء على واقع هذه المحددات البيئية الداخلية التي تواجه الموظف لاندماج المهني في الإدارة المحلية لولاية الوادي من خلال اندماجه وتوافقه في العمل وما هي علاقات الاندماج المهني بالانضباط الوظيفي، مع التعريف بأهمية برنامج التوجيه والتكوين والتدريب والمتابعة للموظف الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والتأكيد على اعتماد مشروع وتخصيص قسم خاص لتنشيطه ولتفعيله.

**الكلمات المفتاحية:** الاندماج المهني، الانضباط الوظيفي، العلاقات المهنية الخدمة العمومية .

### Abstract

Is one of the reasons of the need to ensure the quality of institutions, whether private or public is the professional integration of employee career and discipline; Join in the to work in the organization is something worrying finds himself employee surrounded by an environment unfamiliar new relationships, facts, procedures, expectations, new values, we must adapt to them. So in this article shed light on the environmental determinants facing employee professional integration, and through the integration and compatibility of work and what are the career professional integration discipline relations, with the definition of the importance of mentoring program for employees of Human Resources Management Organization.

Key Words :integration of vocational , career discipline, Public service.

### مقدمة

يعتبر دور مصلحة الموارد البشرية من أهم الأدوار التي تعتمد عليها المنظمة اليوم ، لما لها من أثر بالغ الأهمية والمباشر في نشاط المورد البشري باعتبارها التي تسيره ،حيث تحدد وظيفته وتطور مهاراته وكفاءاته .

ونظر إلى خصائص العنصر البشري الذي يخضع للمتغيرات بيئته، الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية وتأثره بكل ما هو محيط به، إذن هنا يكمن دور مصلحة الموارد البشرية في تحقيق توافقه وتكيفه واندماجه ضمن أهداف المنظمة واحتياجاتها ومتطلباتها حيث أن الموظف الجديد أو الذي أو انتقل أو ترقى إلى منصب جديد يحتاج إلى مفاتيح الفهم أو مفاتيح الاندماج المهني حتى يندمج مع مهمته ونذكر منها :

( شرح القواعد، والدفع من خلال التكوين والتدريب، والتطوير التنظيمي، وتزويد المهام، والشفافية، وتوضيح والشرح الاستراتيجيات، وإزالة الغموض، والتعاون، وتحميل المسؤولية، والمشاركة) من أجل الوصول إلى وفاء الموظف وتطوير مساره المهني على حسب حاجته، تأتي هذه الدراسة لفهم واقع الاندماج المهني من خلال توضيح العوامل المتحركة في هذا المتغير: هل تعود للموظف في حد ذاته في مدى قدرته على فرض وجوده وإبراز كل إمكانياته في ميدان العمل؟ أم إلى المسيرين؟ من خلال ما يتعلق بعملية التخطيط والبرامج التي ترسمها مصلحة الموارد البشرية؟ نحاول في بحثنا هذا معرفة مدى تأثير الاندماج المهني في الانضباط الوظيفي الذي هو مظهر من مظاهره حيث يرجع الانضباط الوظيفي إلى قوى متحركة في شخصية الموظف والتي نسميها **الدوافع** التي تحدد تصرفاته سلوكه (إلتقان، والمواظبة، والامتثال) وتوضيح فاعلية الاندماج المهني للموظف في الانضباط الوظيفي، ونبحث عن أسباب ومكان عدم الاندماج المهني للموظف ونحاول حصر مختلف العوائق والفجوات التنظيمية الشخصية للموظف التي تعترضه في مساره، وكذلك دور هذا الاندماج المهني في الانضباط الوظيفي للموظف.

**الإشكالية:** تعتبر المؤسسة العمومية الخدماتية الجزائرية نظاما اجتماعيا ضمن النظام الاجتماعي الأكبر الذي يحكم المجتمع، تستند هذه المؤسسات إلى هيكل تنظيمي وقوانين وموظفين وإدارة موارد بشرية وحتى تقوم بعملية الخدمة العمومية فيتعين عليها أن تقدم لموظفيها الرعاية المهنية والتأهيل لدمجهم طيلة مسارهم المهني إن هذا المسار هو من بين أهم مميزات المؤسسات العمومية الخدماتية في الجزائر، ويعبر عن مختلف المراحل التي يقطعها الموظف بداية من التحاقه بالوظيفة، التوظيف والتعيين إلى غاية مغادرته، وانتهاء العلاقة المهنية سواء بالتقاعد أو بالاستقالة أو الإقالة... وما يتلقاه من تدريب وتكوين وترقية... وما يتقلده من وظائف له في مختلف الوضعيات القانونية من وضعية القيام بالخدمة، والانتداب، والإحالة على الاستيداع وغيرها، وهو مسار يسمح له باكتساب خبرة، وتجربة مهنية ومهارة تسمح له بالتقدم والنمو، وتقلد المناصب والتدرج إلى أعلى المستويات، ويقابل هذا المسار المهني ركود وثبات ينخفض فيه الأداء والكفاءة وهذا يرجع لأسباب عديدة أو كما أكد ميرتون

عوامل كامنة في التنظيم نذكر منها ( عدم اندماجه مع بيئة عمله، خلفيات اجتماعية، عدم فهم الدور، عدم تقبل الجماعة، خصائص الموظف فيحد ذاته أسباب تنظيمية، سياسات إدارة المورد البشرية )، من هذه المنطلقات حيث بلورنا هذا الانشغال المعرفي في هذا التساؤل العلمي :كيف تساهم العلاقات المهنية بين الموظفين وطبيعة العلاقة بين الموظفين والعوامل التنظيمية "ثقافة وقيم وسياسات ولوائح وقواعد...الخ" داخل مصالح المنظمة الخدماتية المحلية في بلورة ممارسات نذكر منها: وعي مهني ،وعي تنظيمي، تفاعل ،توضيح، تعاون ،استيعاب ،تنشئة تنظيميه ،مشاركة ...إلخ "يمكن وصفها بأنها ممارسات تسعى إلى تحقيق أهداف تنظيمية؟

وافترضنا الفرضيات التالية:

**الفرضية 1:** تؤدي نوعية العلاقات المهنية التي يقيمها الموظف بزملائه ومسؤولية في الإدارة المحلية إلى تنفيذ المهام المسندة من دون تماطل (1)

**الفرضية 2:** يؤدي الالتزام بالقانون و الامتثال للقواعد الداخلية والإجراءات المهنية لسير المهام من طرف الموظف في الإدارة المحلية إلى أداء متميز وإلى الوفاء للمنصب وإلى الجودة في نوعية الخدمة.

## 1. الجانِب المفاهيم والمصطلحات

### 1. مفهوم الاندماج المهني

عندما نتحدث عن موضوع الاندماج المهني للموظف له أبعاد عديدة ودلالات متباينة هذا يقودنا إلى موضوع دمج العمال في المنظمة أي مشاركتهم في إدارة المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية ومجالات العمل بها. وكذلك تطبيعهم بثقافتها وسلوك موحد أي سلوك جماعي تعاوني يحقق أهداف المنظمة بالتوازي مع أهداف العمال.

ويعد هذا الموضوع في الوقت الحاضر من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي تلقى الاهتمام في مجال إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقا من التجربة اليابانية في مجال إدارة اندماج الموظفين وما حققته من نتائج مذهلة (2). من خلال التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه حتى أن يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، بيتر درا كر يقول أن : "مصلحي اليابان



أقاموا منذ مائة عام مضت، عن وعي بالثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك الغربي الجديد، على قيم يابانية تقليدية وثقافة يابانية تقليدية، فالشركة والجامعة اليابانية الحديثة غريبة

تماما من حيث شكلها ولكنها استخدمت كحاويات ، إن جاز التعبير للثقافة اليابانية التقليدية غير الغربية " (3).

دولفن لكازوسرج ببيغوا، delphin lacaze et serge perrot يتحدث عن الاندماج المهني ويحصره في أربعة جوانب c4: Complaisance+clarification+ culture+ connections وهي

الصلة + الثقافة + الإيضاح + الامتثال ويحدد مفاتيح الاندماج المهني وهي التدخل على حسب درجة تقبل الموظف والتوضيح والاستيعاب لكل من (القيم، الثقافة، القواعد، المعايير، القوانين... إلخ) والامتثال: يعني أن الموظف يبرز الطاعة والخضوع لكل القوانين والمعايير والقواعد والسياسات والقيم والانضباط في المنظمة . وعند تحليل هذه أربعة محاور إلى متغيرات :

**المتغير الأول:** وهو يرجع مفهوم الاندماج المهني إلى التنشئة التنظيمية من خلال التوضيح ويعبر عنها بـ "سلسلة التعلم "بمعنى تعلم" المهنة ومحتوى المؤسسة، الموظف يدخل غريب يتحول إلى عنصر فعال ،هذه التنشئة تسمح بتوضيح القيم ،القدرات ،والتوقعات ،والسلوكيات المنتظرة .

**المتغير الثاني:** مرافقة الموظف في براعته في مختلف أشكال التقنية من خلال الاتصال، وفهم الدور

في الوسط الثقافي والاجتماعي الخاص بالمؤسسة، وهو طريقة تعين في وجهة نظره للوصول إلى الوفاء الموظف على المدى الطويل ،الفاعلية في المهمة والمهنة على المدى القصير .

**المتغير الثالث:** نعرف الاندماج المهني للموظف حسب النتائج المنتظرة في اندماج مهني ناجح، حيث أن الاندماج المهني الناجح أو الموظف المندمج يكون مرتاح ،إيجابي ،ومشارك في فعاليات المؤسسة، وملتزم ،وهذا يدخل في امتثاله ومتحرك وعندما يكون مستوى الاندماج ضعيف في مهمة الانطلاق يكون التغيب ،الدوران ،صراع الدور ،غموض الدور كل هذه المتغيرات مرتبطة حسب نوع الاندماج ومستواه وتتشكل لدينا هذه المؤشرات .

**المتغير الرابع:** ويعرف بالتحديد حول طبيعة وعوامل ومجالات التنشئة التنظيمية ويدخل هذا ضمن ثقافة المنظمة نأخذ ثلاثة مستويات :

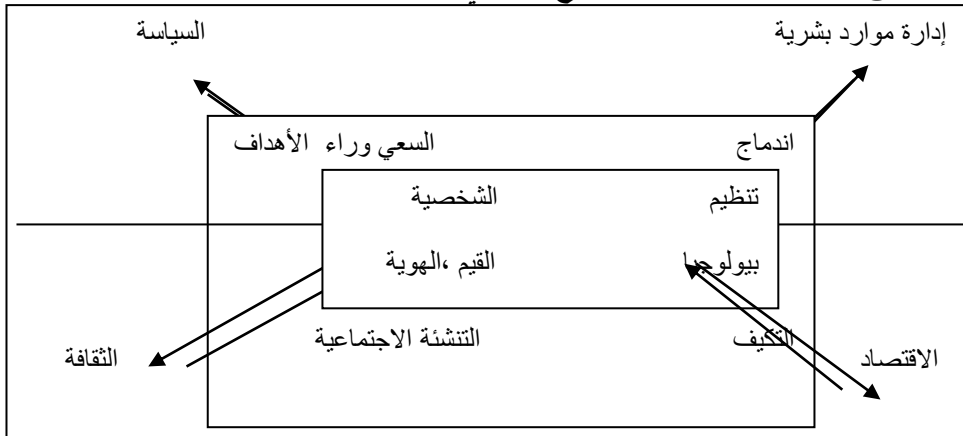
1. المنظمة ( المهنة ،التاريخ ،الاستراتيجية ،الإنتاج ،الثقافة ،القواعد ،القيم ،البناء ... ) (4).

2. جماعة العمل ( الوظيفة ، والثقافة ، والسلطة ، والموظفين ) .

3. محتوى العمل ( الطريقة ، وأشكال التقنيات ، والدور ، والمسؤولية ) .

وهنا نحرك المستوى الشخصي لأن وصول موظف جديد يعنى التعلم على المستوى الشخصي أي تطور الهوية ثم بعد ذلك التغيير يركز على مهام و فوائد التنشئة التنظيمية. ويمكن تعريف الاندماج المهني من حيث بيئة نسق الفعل للموظف من خلال هذا الشكل

الشكل رقم (1) بنية نسق الفعل للموظف والاندماج المهني



المصدر: بويحيوي عبد الكريم ،الخواء الاجتماعي دراسة نظرية وميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ،جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله ،قسم علم الاجتماع ،2007،ص.417.

وهنا نعرف الاندماج المهني بأنه صيرورة من التفاعلات حيث :

النظام البيولوجي حسب احتياجات الاقتصادية للموظف ويمثل وظيفة التكيف.

الشخصية تمثل في احتياجاته السياسية تسعى لتحقيق أهداف.

الإدارة تحقق الاندماج من خلال التنظيم.

الثقافة تلعب دور في الحفاظ على نظام الأفعال الاجتماعية من حيث القيم والهوية.

وهذه ترجمة لمذلول الاندماج المهني حسب نظام الإدارة ونسق فعل الموظف الذي يضبط ويحدد الاحتياجات.

إذن مفهوم الاندماج المهني فيتضمن معاني عديدة تدل على التكامل والتوحد والانصهار وهي معاني تناقض العزلة والصراع والانقسام والتناقض، التي هي نتائج عدم الاندماج المهني .

## 2. مفهوم الانضباط الوظيفي

يعتبر الانضباط الوظيفي من العوامل المهمة التي ترغب المنظمات الفاعلة لكسبها من العاملين فيها فلانضباط في العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الفعال ،لذلك نجد أن الانضباط الوظيفي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق و الاندماج المهني بين الفاعلين في المنظمة إذ أنه كلما زاد الاندماج والتوافق حققت المنظمة تطلعاتها و أهدافها .

يعرف ناصر قاسمي الانضباط الوظيفي : "هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية للتنظيم". (5)

ويقول علي بن داهية عن الانضباط المهني : "هو أهمية الطاعة للأوامر الإدارية واحترام أنظمة العمل وتطبيق النظام التأديبي" (6)، إذن الانضباط التنظيمي هو الامتثال واحترام اللوائح التنظيمية وطاعة للأوامر وتقيد التوجيهات التنظيمية، كما يمكن تعريف الانضباط الوظيفي بأنه التزام الموظف بواجباته ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها وبمعني آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقا يجب على الموظف أن يلتزم بها .

وفي هذا الصدد يذكر إيمرسون أن أسس الانضباط في العمل يمكن اكتسابه من خلية النحل أفضل مما يؤخذ مطبوع، ولا يبدو أن نحلة تطيع أوامر نحلة أخرى ولكن روح خلية النحل عظيمة إلى حد أن كل نحلة تبذل طاقتها بإخلاص ومراعاة بالآخرين من أجل خير الخلية ،وعندما تكف الذكور عن أن تكون ذات فائدة فإن الشغالة أو العاملة تتخلص منها. (7)

لقد أعجب إيمرسون بانضباط النحل في العمل لإنجاح روح الخلية الذي يبرز مدى تقاني منقطع النظير من أجل الخلية أو المنظمة واعتبر أن روح الخلية لو وجد في المنظمات لكانت مهمة الإدارة أسهل بكثير وأكثر إتباعا فلوأدي الكل فاعل في المنظمة دوره بفاعلية لمكن إنجاح المنظمة .

3. مفهوم العلاقة المهنية: في معناها العام هي حالة من الارتباط بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين وتعد أهم عنصر العلاقات الإنسانية، تبدأ عملية تكوين العلاقة المهنية مع الموظف منذ اللحظات الأولى التي يتم فيها استقباله والتعرف على وظيفته، وهذه الخطوة هي أمر في غاية الأهمية إذ عادة ما يكون فهم الموظف المبتدأ يحتاج لمساعدة من وسطه المهني (مشرف ،زملاء) لعدم تمكنه من الدور الذي يؤديه في وظيفته، وتقوم العلاقات المهنية على مبدأ، التقبل، الاحترام، السرية، والموضوعية (8).

**4. مفهوم الخدمة في المؤسسات العمومية** الخدمة العمومية هي حاجات ضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساس لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين .

يقول شايبس (1993) : "الخدمة العامة هي الإدارة لأن المؤسسات الخاصة يمكنها أن تكون مسئولة عن أداء الخدمات الأساسية حينما تأذن لها الدولة بذلك، لذلك الخدمة العامة تعبر عن خدمة الشعب". (9) ويشير الدكتور ثابت عبد الرحمان إدريس في تعريفه للخدمة العامة إلى أن : " المؤسسة العامة تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة لجمهور المواطنين في المجتمع، وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة من هذه الخدمات مثل التعليم والثقافة والصحة والكهرباء والمياه وما شابه ذلك " (10)، إذ بمفهوم الدكتور ثابت مصطلح الخدمة العامة أو الخدمات المدنية تجمع بين الإدارة العامة الحكومية (مركزية ومحلية)، والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، بالتعاون مع القطاع الخاص عن طريق عقد الامتياز .

## **II. البيئة الداخلية**

### **1. مفهوم البيئة الداخلية هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية الفئة**

العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات السائدة (11).

وأهم محددات البيئة التنظيمية الداخلية التي سيتم التطرق إليها وهي الثقافة التنظيمية وجماعة العمل والقيادة وعلاقتها بالأجير .

### **2. محددات البيئة التنظيمية الداخلية**

**2. الثقافة التنظيمية** ويعرف أحمد القطامين الثقافة : "مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وتشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكا تهم ، وبالتالي تعبر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على سلوك العمال وممارساتهم الإدارية وأسلوبهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها". (12)

### **1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية**

ومن أهم محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة:

**1.الثقة:** الاعتماد على طرف آخر بناء على معطيات علمية وخبرة وتجارب، وكلما زادت هذه المعطيات زادت معها الثقة أو كلما قلت الثقة.

**2.ثقافة العمل الجماعي:** توجه سلوك الموظف بحيث يخضع أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة وأعمالها، ويتطلب بناء معرفة تنظيمية التآزر والعمل معا والعمل بروح الفريق.

**3.الرؤية المشتركة:** حينما يشترك الفاعلين في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة تبادلها وضم مواردهم ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة تساعد الأفراد على تجنب سواء فهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية(13).

الثقافة التنظيمية الايجابية تلعب دور مهما في الاندماج المهني للموظف وتؤدي بذلك إلى سلوك انضباطي أو اكتساب الموظف قيم الانضباط.

لأن الثقافة التنظيمية الايجابية لها خصائصها مثل: قوانين، لوائح، أنماط اتصال أي أن الموظف إذ لم يتقبل هذه البنود الثقافية التنظيمية ويعمل بعكسها سيواجه بالرفض.

وتشكل الثقافة التنظيمية إطار مرجعي يقوم الموظفين بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءها وتساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات .

وبالتالي الموظف الواعي بهذه الثقافة ومتقبل لهذه الثقافة هذا يدل على اندماجه.(14)

### تعريف السلوكيات الإيجابية:

يمكن تعريف السلوكيات الإيجابية بأنها مجموعة القواعد والقيم والمبادئ والمعايير التي يجب على الموظف الالتزام بها والتقييد بها .

السلوكيات الإيجابية للموظف العام :

تشتمل السلوكيات الإيجابية نوعين هي :

1.الأخلاقيات الوظيفية : هي تلك التي تتعلق بتأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل بكل أمانه وإخلاص .

2.الأخلاقيات متعلقة بإطاعة الأوامر الرئاسية : وردت كلمة الطاعة في اللغة بمعنى (الانقياد) والمقصود

بواجب طاعة الرؤساء تنفيذ أوامر الرؤساء واحترام قراراتهم بالتعقيب على أعمال وقرارات المرؤوسين بالتعديل أو الوقف أو الإلغاء.

وهذه السلوكيات تؤدي إلى انضباط الموظف وتحقيقها في المنظمة انضباطه الوظيفي .

ومن أهم الإجراءات التي تتخذها المنظمة في تحقيق الاندماج المهني للموظف وهو:

### 1. عملية التوجيه: أن نجاح عملية التوظيف يرجع إلى الاختبار والتعيين من خلال هذه العملية

يقصد بها " تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المنظمة والوظيفة والزملاء والعاملين، وذلك عن طريق إمداده بمعلومات كتابية أو شفوية عن المنظمة والوظيفة والعاملين بها، فمن الأفضل أن يقوم المشرف المباشر للموظف بإمداده بتلك المعلومات أما من خلال إعطائه كتابيا يحتوي معلومات أساسية، مثل سياسة وإجراءات المنظمة الخاصة بالعاملين أو شفويا ومن الممكن أن يشتمل تلك المعلومات ما يلي: تاريخ وتطور المنظمة وإنتاج المنظمة من سلع وخدمات والهيكل التنظيمي ثقافة المنظمة، رؤية المنظمة وسياسة الموارد البشرية، (15) وقواعد وإجراءات العمل وهيكل الأجور والمرتبات والامتيازات التي تقدمها المنظمة والأنشطة المختلفة للعاملين.

(16)

إن من خلال التوجيه وكأنه اعتماد مشروع ويحدد بترك سنقولني في كتابه "الاندماج المهني لشباب في الطبقات العاملة" (17).

**التوجيه في المنظمة:** فهم ماضي الأجير، من أجل تكوين المستقبل، عمل تحليل الأجير والعمل ووضع و اعتماد مشروع وقرار المواجهة وخطة عمل، ويتضح هنا أنه عمل جماعي، ومن الأفضل أن يسجل كل شيء في ملف خاص بالأجير، ويكون هناك قسم خاص لتنشط هذه العملية كيف يندمج الموظف مع ثقافة المنظمة؟ من خلال التوجيه والاجتماعات حتى يتعرف على "روح الفريق" ويعرف المهمة، والرؤية وأهم القيم السائدة هذا يدفعه لتقبل هذه التوجيهات ويسير وفقا لها.

تقوم المنظمة في هذه الحالة "بتسيير ظرفي" حتى يتسنى اندماج الموظف في مختلف القيم والمعايير ويتقيد بها ويتوافق معها ويصبح يفكر بشكل جيد ويفهم ويعمل حسب الظروف المتواجدة، ولكي ينجح هذا الاندماج يجب نقل الأوامر بشكل كتابي، رسمي (18).

### 2..2. المشرف

ويلعب المشرف دورا رئيسي دور في اندماج الموظف حيث يوضح للموظف الجديد مكانه ويحرص على نظافته وبيئته أو كيفية اتصال بمكتبه ويخبر زملائه في العمل ، لا يهمل فترة الاندماج المهني للموظف في المؤسسة وكيفية استيعابه داخل فريق العمل من خلال فهم أن تعيين الموظف يتطلب فهم توقعات الموظف وتحديدتها وتوجد ثلاثة توقعات وحاجات:

**1. المتطلبات المفصح عنها:** التي يطلبها الموظف بنفسه :مثال: يريد أخذ عطلة عمله في وقت العطلة المدرسية لأولاده .

**2. المتطلبات الضمنية:** أي ليست مكتوبة وموثقة رسميا في المؤسسة مثال: الموظف يريد أن يعامل باحترام وإنصاف .

**3. المتطلبات المستقبلية أو الكامنة:** مازال الموظف ليس واعيا بها ولكنها تكون مهمة في المستقبل وتكون مهمة في مساره المهني المستقبلي، مثال :عندما الموظفة تلد طفلا يصبح وقت العمل ثقيلًا عليها(19). بالإضافة أن المسير هو الذي يشخص حالة الموظف من خلال اللوائح القانونية وعلاقته مع زملاء العمل ثم بعد ذلك إصلاح والنصح للموظف ويساعده على الاندماج المهني(20) .

## **2. 3. جماعة العمل**

يتصل الأجير بزملاء له بمحيط العمل ويدخل في علاقات معهم وهم من ناحيتهم يسعون إليه ويبادرونه بالتفاعل معه وخلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يعد بعدا للإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه المضمرة منها والعينية.

ومن جهة أخرى تحاول الجماعة تطوير مدركات ومفاهيم وسلوك الفرد والتأثير عليها، وذلك من أجل ضمه إليها واكتسابه في صفها(21) .

## **II. الجانب الميداني**

**1. الأدوات المنهجية:** حيث تم استخدام الملاحظة، المنهج الوصفي ،والمقابلة، وصحيفة الاستبيان.

**2. وحدة التحليل المعتمدة:** ركزت الباحثة على التنظيم، غير أنه يتكلم بصفة عامة حول اندماج الموظفين داخل الإدارة المحلية للولاية الوادي وتم عمل هذه الدراسة 2016.

**3. أساليب المعالجة:** استخدمت الباحثة الجداول البسيطة مع التكرارات والتقاطعية و النسب المئوية.

#### 4. العينة ومجتمع الدراسة

تختلف طريقة اختيار العينة من بحث لآخر ، فطبيعة الموضوع والظروف المحيطة به هي التي تفرض على الباحث عينة بحثه ، وبما أنّ موضوع دراستنا يتناول موضوع الاندماج المهني ودوره في الانضباط الوظيفي ، فلقد اخترنا عينتنا وفق الطريقة **والعينة الحصصية** :هي من العينات غير الاحتمالية ،وتبدوا العينة المختارة بطريقة الحصص ماثلة لعينة طبقة المجتمع الأصلي،تختلف عن العينة العشوائية الطبقية في أن الأفراد يتم اختيارهم ليس بطريقة عشوائية إنما بطريقة قصديه.

#### 4. 2. المجال البشري

بذلك تكون العينة قد اختيرت بطريقة عشوائية ،و بالتالي تحقق التكافؤ بين الأفراد ،والحياد في الاختيار ، بحيث نقوم من خلالها بالمرور على المكاتب في مختلف المصالح الإدارية و تسليم استمارات الاستبيان إلى الموظفين بصفة مباشرة و ذلك عن طريق أشخاص مفاتيح ساعدونا على ذلك و أحيانا أخرى دون مساعدتهم.

طبقتا نسبة 27% على أفراد العينة من حيث العدد ، ومن حيث الفئة المهنية ، وسنشرح الأمر بالتفصيل عند تعرضنا لاختيار العينة ، عندئذ يمكن طرح مشكلة الوزن النسبي من المجموع الأصلي و 27 % لكل فئة من الفئات أو الطبقات التي سيوضحها الجدول.

والطبقات التي أنشئت في دراستنا نجدها ممثلة في الفئات المهنية من الموظف إلى رؤساء المصالح إلى الإطار وكذلك الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في المؤسسة ، الأقدمية في المنصب ، الراتب الشهري ، الأصل الجغرافي ، والحالة العائلية.

وعليه وجب أن تكون العينة بكيفية أن يكون لكل طبقة (أو فئة) نفس الوزن المساوي لوزنها في مجتمع البحث وبالتالي يجب أن تكون مساوية لتلك التي تمّ حسابها في مجتمع البحث وهذا ما سيتضح في الخطوات التالية:

#### 4. 3. كيفية استخراج عينة الدراسة ومجتمع البحث

ينقسم الأجراء في هذه الإدارة المحلية المجتمع الكلي وعددهم 1052

**أولا :الأجراء الغير ثابتين**

-- فئة العامل المتعاقد وعددهم 260.



- فئة عامل الإدماج المهني وعددهم 220.

- فئة العامل المنتدب وعددهم 60.

### ثانيا: الأجراء الثابتين

- فئة الموظف الثابتين وعددهم 592 .

وهم موزعين على كل من الدوائر والبلديات .

أما في هذه الدراسة فسيتم دراسة فئة الموظفين حيث اقتضت على عينة من موظفي إدارة بولاية الوادي تم

اختيارها على أساس أهداف البحث هذه الأهداف منها أن يكون الموظف مرسما .

تمّ اختيار 160 موظفا وفق قاعدة السير 27% العدد الإجمالي للموظفين 592.

رؤساء المصالح والمكاتب : 41.

105موظف تقني.

446 مرؤوسين أي موظفين إداريين تنفيذيين

### 5.المجال المكاني

5. 1.التعريف بمديرية الإدارة الحلية بولاية الوادي تعريف الجهاز الإداري للولاية ولاية الوادي كباقي ولايات

الوطن هي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا وتشكل بهذه الصفة

فضاء لتنفيذ سياسات العمومية التضامنية والتشارورية بين الجماعات الإقليمية والدولة .

تعتبر الإدارة المحلية بولاية الوادي من بين أهم المؤسسات الخدماتية بالولاية لأنها تسعى إلى تقديم خدمات هامة

إلى مواطني الولاية ،وسنحاول في هذا المبحث التعريف بالولاية ودراسة هيكلها التنظيمي ،كما سنتطرق إلى أهم

الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

تعتبر ولاية الوادي من الولايات الجديدة التي انبثقت عن التقسيم الإداري ،كانت منطقة وادي سوف أحد بلديات

ولاية الواحات(ورقلة) وهذا سنة 1975 وبعد هذا التاريخ أصبحت هذه المنطقة إحدى الدوائر الإدارية لولاية

بسكرة وهذا بموجب التقسيم الإداري عام 1978، ومع زيادة النمو السكاني لهذه المنطقة تم ترقية هذه الأخيرة

إلى ولاية ومؤسسة إدارية منبثقة عن التقسيم الإداري لسنة 1984 وهذا بمقتضى القانون رقم 09/84 المؤرخ في 09 المؤرخ في جمادى الأولى 1404 هـ الموافق 1984/02/24.

**النتائج التي تم التوصل لها:** يظهر من خلال تحليل المؤشرات الفرضية الأولى جاءت إيجابية في ظاهرها من حيث العلاقة التي تربط بين أعضاء الجماعة من حيث التضامن والتلاحم الموظفين وسلبية في مضمونها حيث لم نصل حقيقة إلى مفهوم الاندماج المهني تبينا أن هناك تأثير كبير لبيئة العمل من حيث مركزيتها الشديدة على الاندماج المهني للموظفين من حيث علاقة العمل فيها والتي اتضح من خلال تحليل مؤشرات هذه الفرضية حيث الإدارة تفتقد إلى عامل المرونة بدرجة أثرت على تكيف الموظفين مع متطلبات العمل التنظيمي وقواعده بطريقة فعالة ، ومن أهم هذه المشكلات تهميش الموظفين، عدم مشاركة الموظفين في تقارير الاجتماعات خاصة في أدنى السلم الهرمي ،نقص الإعلام، عدم قدرة الإدارة على التمييز بين المجهودات المبذولة بين الموظفين، ولاحظنا في بداية الاستطلاع بأن المواطن يتهم الإدارة بالتقصير، و الموظف يتهم الإدارة و المواطنين بعدم تسهيل مهامه، والمسئول يتهم المحيط الخارجي ويتهم الموظفين بأنهم حاجياتهم وطلباتهم لا تتوقف، وبالتالي صحة الفرضية الأولى تؤدي نوعية العلاقات المهنية التي يقيمها الموظف بزملائه ومسؤولية في الإدارة المحلية إلى تنفيذ المهام المسندة من دون تماطل أو تعطيل حيث بالرغم من قبول الموظف في بداية مشواره المهني أي منصب يقدم له خاصة أن الموظف الجزائري يعلم معنى البطالة ،إلا أنه مع مرور الوقت خاصة إذا زادت المسؤوليات الاجتماعية للموظف (زواج ،أولاد) وهو لا يزال في المنصب نفسه يشعر بالملل لأن هناك عملية الروتين في العمل ،يصبح كافيا لتغطية احتياجاته (الأجر ) والجمود الإداري وهذا ما يجعله العامل يتذمر، ويتما طل ،في المهام المسندة إليه ، وكذلك يجد نفسه محاطا بكم من أساليب اللاعقلانية وتمييز واحتكار ،وهذا ما يجعل العامل يتذمر ،وكذلك الموظف يعطي تفسير لواقعه التنظيمي ويجعل لنفسه حسابات خاصة فيقارن بين ما قدمه لتنظيم من مجهود وبذل ولكن يجد عدم توازن بينما قدمه التنظيم له ،عدم عدالة المسؤولين لا توجد مشاركة وعدم تحفيز حتى تحفيز شفوي والحرمان من الترقية أي يجد نفسه محصور بين تجاهل الآخرين لنظم وللمعايير الفعلية الغائبة من جهة وجهله لقواعد لعبة الجماعات التي لا يمكن أن يدركها لغموضها وسريتها فيعرضه لكل أنواع الارتباك النفسية والاجتماعية هذا كله يؤدي إلى عدم توازن الموظف والإحباط و يؤدي إلى عدم اندماجه لأنه قد اختزنا الكثير من التجارب الفاشلة (22)،هذا كله يؤدي إلى عدم توازن الموظف والإحباط وعدم اندماجه بل إن ممارسات الإدارة المتساهلة وعدم جدية المسؤولين وتواطؤهم ،حيث هم عاجزين عن اتخاذ قرارات ردية وعقابية صارمة تساعد على نقى مظاهر التهاون وعدم الانضباط فيصبح الموظف يتحمل برغم من عدم تكيفه مع العديد من هذه العوامل في الإدارة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فإن دراسة معطيتها كشف أن طبيعة القواعد الرسمية بالإدارة محل الدراسة تعكس فعلا مدى تمسك الموظفين بها و قبولهم لها وبما أن هذه القواعد تتسم بالصرامة النابعة عن المركزية الشديدة فإن ذلك أنتج عدد من المعوقات التنظيمية التي لا تخدم مصلحة الإدارة وأهدافها بوجه علني ذلك أن الصرامة التنظيمية ولدت انضباط عمالي شديد لقواعدها غير أن ذلك لا يعمل على تفعيل الإدارة وبعثها بقدر ما يزيد من التعقيدات الإدارية والتنظيمية من خلال بلورة العديد من السلبات ضمن بيئة العمل ككل كالروتين والرتابة والجمود والتصلب حيث هنا نؤكد عدم تحقق الفرضية الثانية يؤدي الالتزام بالقانون و الامتثال للقواعد الداخلية والإجراءات المهنية لسير المهام من طرف الموظف في الإدارة المحلية إلى أداء متميز وإلى الوفاء للمنصب وإلى الجودة في نوعية الخدمة.

نتج أن الاندماج المهني عند للموظف في الإدارة المحلية:

أولاً: يكون ذو قاعدة اقتصادية أي مادية بحته حيث أي شيء يقوم به الموظف على أساس مادي تبعا مكانة المنصب الذي يحدد مكانته الاجتماعية وهذا يجعله يفكر في الترقية ،العلاوات تطوير مستواه العلمي ويضع الأولوية لأجر من أجل تحقيق انتماء أكثر للمؤسسة ويكون لديه انضباط ذاتي لتحقيق أهدافه .

ثانياً: اندماج مهني للموظف ذو قاعدة اجتماعية أو تقليدي حيث أي شيء يقوم به الموظف على أساس اجتماعي ،أخلاقي ويكون لديه انضباط اجتماعي نابع من ضبط الجماعة التي يعمل معها الموظف وهي بدورها تستمد قيمها من الثقافة المحلية حيث تكون الدوافع متقاربة يزيد في اندماجهم خاصة في مواقفهم المطلوبة وحقوقهم الوظيفية .

هناك اختلاف بين اندماج المهني للموظف الخضوع والتقبل واندماج رؤساء المصالح حيث أن رئيس المصلحة اندماجه من حيث سلطته على مروضيه تكون عنده سلطتين سلطة من مبدأ تشريعي باحترام النصوص القانونية والتنظيمية والقدرة والمهارة في بلورتها في الواقع التنظيمي حتى يصل إلى تقديم قدوة للموظفين في الانضباط في الإدارة ،وسلطته من مبدأ الملائمة ،احترام الهدف الأساسي المرجو من الإدارة وتكون لديه علاقات تحاور وتشاور لا علاقة أوامر ونواهي في مقابل الخضوع من المروضين حتى يحققوا الاندماج المهني ولكن ما نتج قدرة الرئيس في التحكم في القانون والسيطرة .

بالنسبة لانضباط الوظيفي للموظفين يتأثر في غالبية الأحيان بعدد من العوامل الاجتماعية الثقافية وهذا من حيث السمات الشخصية وفي مقدمتها المستوى التعليمي وقيم العمل وأخلاقياته وكذا مستوى الخبرة الفنية والمهنية ويمكن حصره:

**أولاً:** انضباط ردعي تفرضه المنظمة والمسير، الرقابة، القوانين، الثقافة داخل الإدارة، وهو انضباط يحمل في طياته فكرة الحضور الجسدي ويقوم الموظف بتطوير منهجية فردانية تفترض عقله بين الأخذ والعطاء في تبادل مع مراعاة نسبة المنفعة بالمقابل مع الاستثمار.

**ثانياً:** انضباط اجتماعي نتيجة ضبط سلوك الموظف بشكل كامل ضمن الأعمال الميدانية، فهي تخضع لمدى التزام وأمانة الموظف مع واجباته الوظيفية الداخلية، في هذه الحالة يكون الرقيب على الشخص هو ضميره وأمانته. لأنه هناك أعمال لا يمكن أن يتم فيها ضبط، أيضاً ضبط من طرف أفراد جماعة العمل و المسير القدوة حيث التفاعل الاجتماعي بين الموظفين يمكنهم من التكيف مع الأدوار الوظيفية وبالتالي تفعيل عناصر التنظيمية الأخرى وقواعد تنظيمية في سياق منضبط .

### الخاتمة

من خلال هذه الدراسة حاولنا جاهدين لتوصل إلى مفهوم الاندماج المهني والانضباط الوظيفي لتوصل إلى دور الاندماج المهني في الانضباط الوظيفي .

توصلنا من خلال هذه الدراسة أن عملية الاندماج المهني مرتبط بمجموعة من العوامل ودرجة تأثير تلك العوامل تختلف من موظف لآخر وذلك حسب إمكانيات كل موظف وقدراته المهنية وكذلك مستواه المهني التعليمي وكذلك عن طريق الظروف الاجتماعية المتعلقة بالموظف نفسه وكذلك الخصائص السلوكية وتعدد أنماط الشخصية كلها متغيرات تؤثر في اندماج الموظف حيث يسعى الموظف لتوفير عوامل كالتعاون والتضامن مع جماعته وهذا يدفعه لاستمرار وتحقيق الانضباط.

حيث أن التنظيمات الإدارية تتسم بالانغلاق والمركزية الشديدة في القرارات وهذا يجعلنا نطرح أين الاندماج المهني للموظف حيث تؤدي هذه العوامل إلى عزل وتهميش الفئات السلمية الدنيا هذا ما جعل عامل المشاركة ضعيف، حيث يعمل الموظف في إطار روتيني هذا ما يجعله مغتربا.

وكذلك إن التكامل والاندماج بين الموظفين من خلال العلاقات غير الرسمية والرسمية مجسدة في الإدارة، حيث أن مفهوم الاندماج يتمثل في درجة تفاعل الموظف مع أعضاء النسق الاجتماعي داخل الإدارة حيث اتضح عند الموظفين روابط نابعة من الثقافة المحلية وتنطلق من قاعدة اجتماعية أخلاقية إذن علاقات العمل محدد تنظيمي هام لاندماج المهني وهو ما ينعكس بالإيجاب على تكيف السريع وفق متطلبات وقواعد العمل لتصبح الإدارة كمكان هام لإكساب الموظفين هوية الانضباط التنظيمي .

### قائمة المراجع

1.تقية محمد حسان،"الانضباط الذاتي للأفراد كأداة لمواجهة لظاهرة الفساد الإداري"،الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية جامعة حسيبة بن بوعلي، رابط

2. عمر وصفي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، الأردن، دار وائل، 2005، ص537.
3. بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل التسعينات وما بعد، ترجمة صليب بطرس، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص294.
- 3.cf. Delphin lacaze et serge perrot ,l'intégrations des nouveaux collaborateur ,Édition format kindle ;2010. ; p2,3.
4. بويحيوي عبد الكريم ،الخواء الاجتماعي دراسة نظرية وميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة ،جامعة الجزائر أبوالقاسم سعد الله ،قسم علم الاجتماع ،2007، ص.417.
5. ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2011، ص24.
6. علي بن داهية وآخرون، القاموس المدرسي "ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
7. سيد راضية، الانضباط التنظيمي ومحدداته الداخلية والخارجية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، قسم علم الاجتماع ،2011.
8. نظيمة سرحان ،الخدمة الاجتماعية المعاصرة ،القاهرة ،دار أجيال المستقبل ،2006، ص.203.
9. رايس وفاء ، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة ، عمان ،الأردن ، دار اليازوني ،2016، ص.81 .
10. أنظر ثابت عبد الرحمن إدريس ، مدخل الحديث في الإدارة العامة ،الإسكندرية ،الدار الجامعية ، 2011 ، ص.450.
11. [شاهدة يوم 2017-03-07](http://www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/2016/06/article-7-N1.pdf)
12. خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، ط3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن. 2007، ص195.
13. أحمد قاطمين ،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تنظيمية ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان، 2002، ص3.
14. الصرايرة محمد، ومحمد عايش ، الاتصال التنظيمي إطار نظري، عمان ،جامعة اليرموك ،1995، ص115.
15. حريم حسن وآخرون "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتون، الأردن، عمان مطابع، الجامعة، ص.156.
16. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي ،ط2، دار وائل ،2010.
17. عبد الباري إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص.245.
- 18.cf. Cingolani Patrick i ,L 'insertion Professionnelle des Jeunes De Milieu Populaire, paris ,Edition L'harmattan, 2011, p.,.35.
19. Thévenet Maurice, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne. Normand, Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, , 4<sup>e</sup> édition, paris , édition Pearson , 2015., p.,114,115.
- 20.cf. Benjamin Cheminade, Attirer Et Fidéliser Les Bonnes Compétences Créés Votre Marque D'employeur ,Paris ,AFNOR, Editions Sai GLOBAL, p.166.
21. رضوان العنبي "البيروقراطية الإدارية ومسألة التقويم التنظيمي ومسألة التقويم التنظيمي " 2015 المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أطروحة دكتور 2015 ص.332.

22. بویحیاوی کریم، مرجع سبق ذکره، ص. 558.

## الاتصال الخارجي في الإدارة المحلية وعلاقته بترقية الخدمة العمومية

كعوان عبد الرزاق،

بجامعة البليدة 2

abderrezak.kaouane@yahoo.com

ملخص:

سننتظر في هذه الورقة البحثية الى موضوع يشغل كثير من المواطنين ومسؤولي السلطات المحلية، لارتباطه بمتطلبات ومصالح المواطنين الضرورية للحياة اليومية المعاصرة بصفة مباشرة، وسنوضح من خلاله أهمية الاتصال الخارجي في الإدارة المحلية، ودوره في ترقية خدماتها، باعتبار واقع هذه الخدمات لا يرقى لتطلعات المواطنين، ولا يستجيب لأغلب حاجاتهم الضرورية، هذه الوضعية تتطلب إعادة النظر في طرق وأساليب التواصل والتعامل مع المواطنين، والاعتماد على مناهج وأنماط اتصال فعالة و متطورة، وتستجيب للتحويلات التي عرفتها المجتمعات، وتتوافق مع خصائص أنماط التسيير المعاصرة، التي تقوم على اشراك المواطنين في تسيير شؤونهم، وتعتبر العلاقات العامة من بين الأساليب الاتصالية الواعدة، لكونها تجمع بين الفن والعلم وتوازن بين مصالح المواطنين ومؤسسات الإدارة المحلية، ويمكنها ان تقدم حولا لعوائق العملية الاتصالية بين الادارة المحلية والمواطن.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الخارجي، الإدارة المحلية، الخدمة العمومية، العلاقات العامة.

### Résumé :

A la lumière du climat d'évolution et de changement qu'ont connu les organisations contemporaines, l'institution communale comme communauté locale se trouve face à des pressions internes et externe pour s'adapter à la nouvelle situation, pourtant en tenant compte et la propagation de plusieurs phénomènes qui ont une incidence sur l'efficacité et le rendement, On a essayé de traiter dans cette feuille un thème qui présente plusieurs variable d'analyse, et qui attire l'attention des citoyens, les intermédiaires et les responsables des collectivités locale, car il ya un centre d'intérêt globale qui regroupe ces parties en vue d'accomplir les exigences de la vie quotidienne selon les normes des sociétés modernes.

Notre travail baisse sur l'éclaircissement de l'importance des communications externes qui est le neuf vitale dans l'administration locale et exposer son rôle dans l'amélioration des qualités de service public, l'écho de sondage de l'opinion publique selon certaine media précise que les citoyens affichent généralement un désagrément totale à l'envers du service public, de l'autre côté certaine spécialistes proposant la nécessité de lance les bases de redressement sur l'efficacité des relations publiques, cette dernière représente un lien bien garantie entre art et science pour assurer la cohabitation entre les intérêts des citoyens d'un côté et les intérêts des instance locaux de l'autre côté.

**Les mots clés :** communication externe, l'administration locale, service publique, relation public.

مقدمة:

تعمل مؤسسات الإدارة المحلية في الجزائر على تطوير أدائها، لمواكبة التغيرات التي تحدث في العالم، سواء كانت اجتماعية او تكنولوجية او في مجال الإدارة والتسيير، من اجل ترقية خدماتها والاستجابة الى الحاجات

والمطلوبات المتزايدة والمتنوعة للمواطن، والتي تتماشى أكثر مع ما تتطلبه الحياة المعاصرة، التي صارت في عصرنا هذا تتشابه وتتقاطع في كثير من الخصائص مع المجتمعات الأخرى، لذلك عمدت السلطات العمومية في السنوات القليلة الماضية، الى القيام ببعض الإجراءات التصحيحية الى جانب اعتمادها على بعض الوسائل والتقنيات التكنولوجية، بغية احداث تغييرات على مستوى التسيير والتخلي على الأنماط الكلاسيكية والاتجاه نحو الأنماط الحديثة، كالإدارة الالكترونية وعصرنة الوثائق الإدارية ورقمنتها، والاعتماد على الاتصال الالكتروني لتسهيل الاتصال بالمواطن وتحسين علاقتها به، وتشجيعه على المساهمة والمشاركة في تسيير شؤونه العامة، واعتباره طرفا مهما في إدارة الخدمة العمومية، للوصول الى تحقيق الجودة المطلوبة للخدمة العمومية، وتواجه مؤسسات الإدارة المحلية صعوبات وتحديات كثيرة تعيقها على تأدية مهامها، منها صعوبات اجتماعية ثقافية ومنها تنظيمية وتكنولوجية، وذلك لتواجدها في محيط معقد تتفاعل معه بشكل مستمر، بحكم موقعها المحوري الذي يؤهلها ويتيح لها الدخول في علاقات مباشرة مع المواطنين من جهة، ومع الإدارة المركزية من جهة أخرى، للقيام بوظائفها وادوارها، التي تتزايد باستمرار، نظرا للتغيرات الاجتماعية السريعة التي تحدث في المجتمع، وكذا تطور دور الدولة تجاه المواطنين، الذين صاروا يطالبون بخدمات عامة راقية توفر لهم حياة الرفاه، خصوصا بعد التحول الذي حصل في مفهوم الدولة وفلسفتها، وأصبحت تسمى دولة الخدمات بدل من الدولة الحارسة، ورغم التطور والتحول الذي حصل على وظائف الدولة، اضافة الى الجهود التي تبذلها لترقية خدماتها، الا انها لم تتمكن من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، نظرا لاضطراب العلاقة بين مؤسساتها خاصة مؤسسات الإدارة المحلية والمواطن، والواقع يثبت ذلك حيث يشتكي المواطنون كثيرا من رداءة الخدمات العامة وسوء الاستقبال والمعاملة وعدم رضاهم عن هذه الخدمات التي لا ترقى لمستوى تطلعاتهم، مما يجعلها مضطرة لإعادة النظر في طرق تسييرها وكذا في أساليب اتصالها مع الجمهور الخارجي للمجتمع المحلي، والبحث عن آليات وفضاءات تواصلية فعالة لمعرفة النقائص والانشغالات والحاجات الضرورية، وجعلها قاعدة معلومات والاعتماد عليها في تجسيد المشاريع التنموية، وجعل المواطنين يلتفون حولها عن طريق الاتصال التشاركي.

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية الاتصال الخارجي في الإدارة المحلية، من خلال الأدوار والوظائف التي يؤديها مع جمهور المجتمع المحلي، الذي ازداد حضوره في صناعة السياسات والاستراتيجيات التنموية، حسب المقاربات المعاصرة التي اعتمدتها كثير من البلدان الغربية، وتسمى بالاتصال التشاركي او الديمقراطية التشاركية، هذه المقاربة التي صارت تجربة ناجحة و رؤية ضرورية، تقتضي مشاركة جميع الفاعلين في المجتمع المحلي من اجل تنميته، وبالتالي تحسين الخدمة العمومية التي تنعكس فيما بعد على نوعية الحياة اليومية للمواطن، وهو ما يزيد من أهمية الاتصال الخارجي، ويؤكد علاقتة بالخدمة العمومية، مما يجعلنا نطرح التساؤل التالي: ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال الخارجي في الإدارة المحلية لترقية الخدمة العمومية؟ وللاجابة على هذا التساؤل ارتأينا الى تقسيم البحث الى أربعة محاور هي:

## 1-الاتصال الفعال ودوره في تحسين الخدمة العمومية

## 2-واقع الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية



### 3- دور العلاقات العامة في مرافقة الإدارة المحلية

#### 4- عوائق العملية الاتصالية في الإدارة المحلية

**1-الاتصال الفعال ودوره في تحسين الخدمة العمومية:** يختلف مفهوم الفعالية الاتصالية من مؤسسة الى أخرى، لاختلاف طبيعة النشاط والحجم ولمكانته ضمن سيرورة العمليات الإدارية المتعلقة بمخرجات المؤسسة، سواء كانت منتوجات مادية او خدمات، ومما لا شك فيه ان عملية قياس او تقييم مدى فعالية نظام اتصالي في مؤسسة خدمتية، معقد أكثر بالمقارنة بمؤسسات منتوجاتها مادية، وتزداد هذه العملية تعقيدا عندما يتعلق الامر بمؤسسات الإدارة المحلية، التي توفر خدمات عمومية مجانية، نظرا للخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات، التي تؤدي الى اعتماد متغيرات إضافية لمعرفة مدى فعالية العملية الاتصالية، مثل مجانية الخدمة العمومية واحتكارها، ويقصد بمصطلح الفعالية حسب مفهومه الشائع هو باختصار تحقيق اهداف المؤسسة بأقل التكاليف، ويعني أيضا " الغاية التي تحقق من خلالها الإدارة الأهداف او النتائج المطلوبة بأفضل الشروط"<sup>1</sup> اما الاتصال الفعال، فنقصد به فعالية النظام الاتصالي المتكامل الذي يضم شبكة اتصال داخلية وخارجية، وسائل الاتصال، القائمين بالاتصال، إضافة الى موضوع الاتصال، ففعالية شبكة الاتصال تعني انها شبكة ملائمة ومناسبة لحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، بحيث تسمح بانتقال وانسياب المعلومات او البيانات بشكل أسهل واسرع لتضمن تحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بموضوع الاتصال، وهو في هذه الحالة الخدمة العمومية، فاذا كانت مؤسسات الإدارة المحلية تعتمد على شبكات اتصال فعالة، فإنها ستسمح لها من معرفة كل النقائص والحاجات الضرورية للمواطنين، وتسمح لها كذلك بترتيبها حسب الأولوية، وتزداد فعالية هذه الشبكة عندما تتوافق مع الخصوصيات الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي، الذي يتكون من فئات وشرائح تختلف في المستوى التعليمي، أي في مستوى الفهم والادراك للرسائل الاتصالية، وتختلف أيضا في تحديد الخدمات ذات الأولوية، بمعنى آخر اعتماد شبكة اتصال مرنة لتكييفها مع خصائص كل فئة، وبهذه الطريقة تجعل الإدارة المحلية كل عضو او جماعة تنتمي للمجتمع المحلي تشعر بأن لها مكانة واهتمام، فتزيد من تقوية وتعزيز الروابط بين أعضاء المجتمع المحلي والإدارة المحلية، فتهيء لشروط بناء علاقات تفاهم تقوم على الثقة والحوار، مما يجعل المواطنين في هذه الحالة يبادرون للاتصال بالإدارة المحلية، سواء لإفادتها بأفكار او اقتراحات من شأنها ان تحسن مستوى الخدمة العمومية، او تزودها بمعلومات تساعد على وضع خطط و برامج لخدمة التنمية المحلية، كما تمكنهم أيضا (المواطنين) من الانخراط والتفاعل مع المبادرات التي تطرحها مؤسسات الإدارة المحلية لفائدة المنفعة العامة، فتزيد من درجة ولائهم وانتمائهم للمجتمع المحلي، ويلتفون حول الإدارة المحلية باعتبارها تمثل آمالهم في تحقيق حياة الرفاه والارتقاء بمستوى الحياة في الوحدة المحلية، سواء من الناحية الصحية او الثقافية او الرياضية او الاجتماعية او الاقتصادية، كما تسمح كذلك الشبكة الاتصالية الفعالة بتحيين تدخلاتها بشكل دوري وذلك لمعرفة احتياجات المواطنين المتجددة، ولا تقتصر الفعالية على شبكة الاتصال الخارجي فقط، بل تشمل كذلك الشبكة الداخلية، التي تعتبر فعاليتها شرط أساسي وضروري لتحقيق فعالية الاتصال الخارجي، لان الاتصال الداخلي هو عنصر ضروري وحيوي لإنجاح العملية الإدارية، نظرا للأدوار والوظائف التي يؤديها، سواء من الناحية التنظيمية والذي يسمح بعملية التنسيق

بين الافراد والمستويات الإدارية المختلفة، ويساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات وتقييم اعمال المؤسسة وإعادة النظر فيها من خلال عملية رجع الصدى، او من الناحية النفسية والاجتماعية بإسهامه في تعزيز الروابط الاجتماعية والتخفيف من الضغوط النفسية المتعلقة بالضرورة المهنية، عن طريق الاتصال غير الرسمي،" وفي الواقع لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الافراد سواء داخل المنظمات او خارجها، لن الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملون بأهميتهم ودوره في إنجاح كافة المشاريع، لان تجاهل العامل الإنساني من شأنه ان يؤدي الى الإحساس بالاستياء و الإحباط، مما ينعكس سلبا على المردود<sup>2</sup> ، الانعكاس السلبي على المردود يؤثر تأثيرا سلبيا على مستوى الخدمة العمومية، التي يمكن ان توفرها مؤسسات الإدارة المحلية، لذلك فمن الشروط الأساسية لتحقيق الفعالية الاتصالية أيضا هو ضرورة توفر المؤسسة على موارد بشرية متخصصة ومكونة في مجال الاتصال والعلاقات العامة، لذلك عليها ان تحسن انتقاء الموارد البشرية التي ترغب في توظيفها في مؤسساتها، وذلك بوضعها استراتيجية انتقاء محددة ودقيقة تستجيب للحاجات الفعلية للمؤسسة، و تتوافق مع خصائص نشاطات الإدارة المحلية، إضافة الى ذلك ينبغي على السلطات المحلية وضع برامج لتكوين وتدريب العاملين بالإدارة المحلية، خاصة في مجال الاتصال والعلاقات العامة، والتحكم في وسائل الاتصال الحديثة وتقنياتها المتطورة، للتكيف ومواكبة التطورات التي عرفتتها الإدارة الحديثة، واتجاهها نحو الإدارة الالكترونية التي صارت في عصنا اكثر من ضرورة، نظرا لما توفره وما تقدمه كحلول لمعالجة نقائص الإدارة الكلاسيكية، كقدرتها على توفير البيانات والمعلومات بصورة فورية، وتوزيعها على كل الفاعلين في زمن قياسي، تقليص المعوقات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات، وكذا قدرتها على خلق المعرفة وتوظيفها بصورة مستمرة لتحقيق أهداف المؤسسة، أي ان الإدارة الالكترونية لديها خاصية المرونة التي تسمح لها بالتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمكنها أيضا من اختصار الإجراءات وريح كثير من الوقت والجهد، بمعنى ان عملية تفعيل الاتصال الخارجي تمر حتما بالاعتماد على الإدارة الالكترونية، والعمل على توسيع نطاقها لتشمل جل الخدمات التي توفرها الإدارة المحلية، وقد اثبتت التجارب التي مرت بها الدول المتقدمة مدى نجاعة نمط الاتصال الالكتروني الذي يعد أحد مقومات الإدارة الالكترونية.

**2-واقع الاتصال في الإدارة المحلية:** قبل التطرق الى واقع الاتصال في الإدارة المحلية، ينبغي ان نشير الى اننا اعتمدنا في هذا المحور على تقنية الملاحظة المباشرة والخبرات الشخصية، التي عشناها من خلال تعاملنا مع مؤسسة الإدارة المحلية ومصالحها المختلفة في تحليل واقع الاتصال في الإدارة المحلية، فمؤسسات الإدارة المحلية كغيرها من المؤسسات الجزائرية، تأثرت بالظروف والأوضاع التي عرفت الجزائر بعد الاستقلال، وكانت ظروف صعبة واستثنائية، تميزت بغياب الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تسيير المؤسسات، فكانت عملية التسيير تخضع للاجتهادات الفردية، وتميزت أيضا بالعشوائية واللاعقلانية، وبعد اختيار الجزائر النظام الاشتراكي كخيار استراتيجي وايدولوجي لتسيير مؤسساتها، اختارت النمط الاتصالي الذي يتوافق و يناسب الخصائص التنظيمية لهذا الخيار، فاعتمدت على الاتصال الأحادي الاتجاه في تسيير مؤسساتها خاصة مؤسسات الإدارة المحلية، ويتم من الأعلى الى الأسفل في شكل أوامر او تعليمات او توجيهات، وهو نمط يدل على المركزية الشديدة التي تخضع لها

إدارة هذه المؤسسات، وهو ما اثر سلبا على العملية الاتصالية بكل وظائفها، فعملية انسياب المعلومات او البيانات تستغرق وقتا طويلا، لخضوعها الى الإجراءات الرسمية المعقدة، ومرورها بمستويات إدارية كثيرة، وكذا لاحتكارها من طرف بعض الموظفين، لأغراض شخصية او مصلحة، مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل، ويمتد ذلك الى الخدمات العامة التي توفرها للمواطن، اضافة لانعكاساته السلبية على الموظفين، فباستثناء بعض الاطارات العليا فان باقي الموظفين يتعرضون لإكراهات نفسية، بسبب عدم الاستماع لمطالبهم وانشغالاتهم وعدم تقدير مجهوداتهم، لغياب ثقافة اتصالية تنظيمية تشجع على المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات، مما يثبط عزيمتهم على تقديم مبادرات واقتراح حلول تعود بالفائدة على المؤسسة، اما فيما يخص الاتصال الخارجي فتأثر بدوره سلبا بهذا النمط، بسبب انغلاق مؤسسة الإدارة المحلية على نفسها، ولا تبادر لفتح قنوات اتصال مع مكونات المجتمع المحلي، رغم ان مبرر وجودها هو تنمية المجتمع المحلي، الا ان هذه العملية غالبا ما تخضع لإملاءات السلطات المركزية سواء من حيث التخطيط او القرار، ولا تعتمد على التنسيق الفعلي مع قوى المجتمع المحلي لمعرفة احتياجاته الفعلية وذات الأولوية، لذلك لم تعط أهمية للاتصال الخارجي، أي الذي يتم بين الإدارة المحلية وجمهور المجتمع المحلي، بمعنى آخر انه ليس من أولوياتها، لان عملية التنمية المسؤولة عليها الإدارة المحلية تخضع لاعتبارات أخرى، منها تاريخية وأخرى علائقية وتمثيلية أي تعتمد على الشخصيات النافذة في السلطة وتنتمي لمجتمع محلي معين فتعمل على خدمته والتأثير على صناع القرار لتبني مشاريع تنموية، اضافة الى ذلك لعبت العوامل السياسية دورا في تحديد أنماط تسيير مؤسسات الإدارة المحلية، وبالتالي تحديد نمط الاتصال بهذه المؤسسات، باعتبارها تجمع بين القوى السياسية الناشطة في المجتمع المحلي، والإدارة المركزية، وهو ما اثر سلبا على العملية الاتصالية، خصوصا في عهد الحزب الواحد، حيث تم تضيق الاتصال واحتكاره من طرف قلة تنتمي اغلبها الى العائلة الثورية معتمدين على الشرعية التاريخية، ومستغلين انتمائهم وولائهم لنظام الحكم، اضافة الى ذلك ساهم عامل الاحتكار في التأثير على العملية الاتصالية باعتبار ان الخدمات العامة اغلبها تحتكرها مؤسسات الإدارة المحلية، مما يجعلها في وضعية غير تنافسية فلا تهتم بتحسين خدماتها ولا بترقية علاقاتها مع المواطنين، لأنها غير محفزة، وتعني بالنسبة للمواطن عدم توفر البديل فيضطر للتعامل معها رغم سوء الاستقبال والمعاملة اللذان يشكو منهما في اغلب الأحيان، مما يولد الشعور بالاستياء وعدم الرضا ثم تتطور هذه الوضعية الى فقدان الثقة وما ينجر عنها فيما بعد، ليمس العلاقة بين الطرفين في عمقها مما يزيد في صعوبة تحقيق التوافق والتعاون، اللذان يعدان شرطان اساسيات لتحقيق تنمية محلية فعلية، ومن بين الملاحظات التي اتارت انتباهنا في مختلف مصالح وفروع الإدارة المحلية، هو غياب أعوان الاستقبال والتوجيه مما يجعل المواطن في حيرة من امره ويضطر للبحث عن المعلومة عند أعوان الامن او بعض الموظفين، وقد لا يجد المعلومات الكافية التي يحتاجها نظرا لغياب المختصين في ذلك، وهو ما يجعلنا نتسأل هل يعد الاتصال الخارجي من بين أولويات الإدارة المحلية؟ وكيف يمكنها تحقيق أهدافا المتعلقة بترقية الخدمة العمومية بإهمالها لهذه الوظيفة الحيوية؟ وتتضح مؤشرات هذا الإهمال اكثر من خلال السلوكيات والتصرفات الاتصالية الغير مقنعة والغير لائقة أحيانا، مما يدل على غياب التكوين في الاتصال والاعلام، فالقائمون بالاتصال في الإدارة المحلية يتواصلون مع المواطنين بطرق عشوائية تفتقد للضوابط و القواعد التنظيمية والأخلاقية التي تنظم هذه العملية، باعتبارها تتم في مؤسسة رسمية وجدت لخدمة المواطن، فكثير من العمليات الاتصالية التي تتم داخل

المؤسسة لا يوجد فرق بينها وبين الاتصال الذي يتم خارج المؤسسة وهي صورة تعكس قيمة الاتصال ومدى اهتمام مسؤولي الإدارة المحلية به، الذي لا يتعدى عملية كتابة اللوائح والتعليمات التي تحت الموظفين على حسن استقبال المواطنين، وتوزيعها على المصالح والفروع التابعة لها، والتي لا يمكنها ان تغير من افعالهم العفوية والغير تنظيمية وجعلها افعال تنظيمية، وهو ما يدل على ان هذه المؤسسات تفقد لثقافة تنظيمية تساعد على تطوير ادائها، كما يتضح لنا أيضا انها مؤسسات تفقد لاستراتيجية او خطة عمل تعمل على تنفيذها وتجسيدها ميدانيا سواء على المدى القصير او المتوسط او المدى الطويل، وغياب الاستراتيجية تعني غياب اهداف واضحة ودقيقة، وهو ما يعيق تنظيم العملية الاتصالية خاصة الخارجية التي تتم بين المؤسسة وجمهور المجتمع المحلي، لأنه من بين الشروط الأساسية لنجاح العملية الاتصالية هو وضوح الأهداف بدقة والتي تقودنا الى تحديد الاليات و الوسائل والانماط الاتصالية الضرورية والمناسبة للاستراتيجية المراد تحقيقها، مع اخضاعها للتقييم والتحيين بشكل دوري، والعمل على تصحيح الاختلالات التي تظهر، وعدم الاكتفاء بالإجراءات الشكلية و الترقيعية التي لا تخدم العملية الاتصالية ولا تتطرق لمعالجة الأسباب الحقيقية الظاهرة والخفية والتي تمس كل مكونات العملية الاتصالية، مع التأكيد على ضرورة اشراك المواطن بشكل فعال في تهيئة ظروف نجاح العملية الاتصالية، وفي الأخير يمكن القول ان العملية الاتصالية في الإدارة المحلية هي عملية معقدة تؤثر فيها عدة عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، ما جعلها تتميز بالعشوائية واللاعقلانية والتقليدية أحيانا.

**3- دور العلاقات العامة في مرافقة الإدارة المحلية:** نقصد بدور العلاقات العامة في مرافقة الإدارة أهم الإجراءات والنشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة في هذه المؤسسات، من أجل مساعدتها للقيام بوظائفها ولا تقصد بذلك الأدوار التقليدية للعلاقات العامة كتكوين صورة إيجابية عن المؤسسة، فمؤسسات الإدارة المحلية لديها أدوار مهمة ورئيسية في المجتمع كت تحقيق التنمية المحلية، وترقية جودة الحياة من كل النواحي ولا نقول بناء علاقات إيجابية مع الجمهور لأن طبيعة العلاقة التي تبني مع الجمهور، تعتبر تحصيل حاصل للمجهودات والإنجازات التي تحققها في الواقع هذه المؤسسات إضافة إلى أسلوب ونمط الاتصال الذي تتبناه هذه المؤسسة مع المواطن، وبالنظر إلى واقعنا فإن مؤسسات الإدارة المحلية، لا يمكنها القيام بوظائفها عل أحسن ما يرام أو تحقيق أهدافها دون تعاون مع الطرف الآخر (المواطنين)، فكثيرا من المشاريع والمنجزات قامت بها مؤسسة الإدارة المحلية وتم تخريبها من قبل بعض المواطنين رغم انها أنجزت لصالحه، وهو ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي هل المواطن مهياً ومستعد للتعاون مع الإدارة المحلية لتحسين خدماتها؟ ومن خلال السؤال تبرز لنا أهمية ودور العلاقات العامة في مرافقة الادارة المحلية والتي نوضحها فيما يلي:

- تقوم العلاقات العامة بتقديم كل المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة وسياساتها ومشاريعها والتعريف بخدماتها ومسؤولياتها اتجاه المواطن "وتظهر أهمية العلاقات العامة من حيث أنها تؤدي وظيفة هامة وحيوية للإدارة العامة، إذ أصبح من واجب الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياساتهم ويجسوا نبض الرأي العام قبل هذه السياسات، ومن حقهم أيضا أن يردوا على النقاد ويبرروا تصرفاتهم التي تشغل الرأي العام".<sup>3</sup> فإعلام الجمهور بوظائف المنظمة تعني اطلاعه وإدراكه لحقوقه وواجباته وتزليل الكثير من الغموض حول المؤسس.

أن تعمل العلاقات العامة على إحداث التغيير في أفعال وتصرفات ومواقف المواطنين وثقافتهم عن طريق احتكاكها وتواصلها الدائم مع مختلف فئات المجتمع المحلي حسب الإمكانيات والآليات المتاحة، لأن عملية التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة يمكن تحقيقها في وقت قصير بل هي عملية معقدة وتدخل في إطار التغيير الاجتماعي الذي يحدث في كل المجتمعات وقد أخذ هذا الموضوع (التغيير الاجتماعي) حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين في علم الاجتماع نظراً لاهتمامه بدراسة الحركات والأفعال الاجتماعية وفهمها وكذا دراسة التفاعلات والعمليات الاجتماعية التي تحدث على مستوى البناء الاجتماعي بشكل دائم ومستمر، وقد عرفه كثير من الباحثين ومن بين هذه التعاريف نذكر "التغيير الاجتماعي هو كل تغير يطرأ على البناء الاجتماعي في الوظائف والقيم والأدوار الاجتماعية خلال فترة محدودة من الزمن، وقد يكون هذا التغيير إيجابياً فهو تقدم أو سلبياً فهو تخلف فالتغيير إذاً ليس له اتجاه محدد".<sup>4</sup> نقصد بالتغيير في موضوع دراستنا التغيير الإيجابي والذي يستهدف تغيير وتعديل السلوكات والاتجاهات السلبية لدى الجمهور إلى اتجاهات إيجابية وبناءة تجاه المؤسسة وخدماتها.

تعمل العلاقات العامة على تقديم المعلومات الضرورية لدى الإدارة العليا، والتي تتعلق بالجمهور الخارجي سواء كانت رغبات أو انشغالات أو اتجاهات ومواقف وذلك للاستجابة لها وأخذها بعين الاعتبار عن القيام بوضع استراتيجية أو برامج لتنمية الخدمة الاجتماعية، فكثير من البرامج التنموية لاقت معارضة أو لم تتفاعل معها الجماهير بسبب نقص المعلومات أو عدم توفرها التي تتعلق بالحاجات الحقيقية لأفراد المجتمع أو للتضارب في المصالح، وتعمل العلاقات العامة في هذه الحالة على التقريب والتوفيق بين مصالح الأطراف المعنية وتوضيح الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لهذه البرامج" إن مسؤولية العلاقات العامة أن تحدد للإدارة الأعمال والسياسات التي تؤثر على المجتمع وعليها أن تستبعد من هذه الأعمال والسياسات ما يتعارض مع مصلحة الجمهور أو تعديلها بما يتوافق بين مصلحة الفرد أو المنظمة ومصلحة الجماهير ولكي يتحقق ذلك على وجه الأكمل فلا بد أن يفهم رجال العلاقات العامة المبادئ الأساسية للعوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية التي تحرك المجتمع في الوقت الحاضر".<sup>5</sup>

#### 4-عوائق العملية الاتصالية في الإدارة المحلية:

تعرض العملية الاتصالية عدة حواجز وصعوبات تحول دون الوصول إلى أهدافها وتحقيق فعاليتها، وتختلف هذه الحواجز من مؤسسة لأخرى وذلك لاختلاف طبيعة نشاطها وحجمها، ونقصد بالحواجز والصعوبات كل العوامل والأشياء التي تؤثر على العملية الاتصالية سواء تمنع من نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال أو تؤخر من وصول الرسالة في الوقت المناسب أو تعمل على تحريف وتشويه محتوى الرسالة أي أنه كل عامل يمنع فهم الرسالة أو يؤخر وصولها في الوقت المناسب أو يحرف و يغير معناها يعد عائقاً اتصالياً، ونظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في مؤسسات الإدارة المحلية والدور الذي يلعبه في ترقية خدماتها، فإن هذه المعوقات تعد من أكبر المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات لذلك فمن الضروري أن تعمل هذه المؤسسات على التقليل منها قدر الإمكان، وتأخذ هذه المعوقات عدة أشكال وأبعاد فمنها ما يتعلق بطرفي الاتصال (المرسل والمرسل إليه) وأخرى بوسيلة الاتصال وأخرى

لها علاقة بالهيكل التنظيمي، أي أنها عوائق تنظيمية إضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تكون عوائق اتصالية.

**4-1-العوائق التنظيمية:** تعتبر العوائق التنظيمية عوامل خارجة عن إرادة الافراد، فالعوائق التنظيمية هي في الأصل قواعد وقوانين تنظيمية، وضعت من أجل تحقيق التسيير العقلاني للمؤسسات والتحكم في مجهود العاملين وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، لكن واقع هذه المؤسسات أثبت أن هذه القواعد والضوابط التنظيمية بقدر ما هي متغيرات وآليات إيجابية للتنظيم فهي كذلك تعتبر معوقات تؤثر في العملية الاتصالية التنظيمية، وتتعدد أسباب المعوقات التنظيمية ولكن أغلبها يعود بالدرجة الأولى إلى الهيكل التنظيمي، حيث "يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها، ويبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة، وطبيعة العمل، وطرق تقسيمه لذلك فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا بالنسبة للعملية الاتصالية".<sup>6</sup> ويمثل الهيكل التنظيمي قاعدة للتنظيم الرسمي، هذا التنظيم الذي يفرض على الأطراف المتصلة في المؤسسة اتباع قوانين وإجراءات تنظيمية تكون في الغالب عوائق للاتصال، خاصة المؤسسات التي تعتمد على النظام البيروقراطي كمؤسسات الإدارة المحلية في الجزائر، والذي يتميز بكثرة المستويات الإدارية وتعدد الاتصال الكتابي الذي تعتمده، وهي خصائص تؤثر بطريقة مباشرة على الاتصال خاصة الاتصال الصاعد الذي يتطلب المرور بعدة مستويات إدارية وكل مستوى إداري له صلاحيات اتخاذ القرار أو إعطاء رأي أو موقف اتجاه رسالة ما، مما يجعل العملية الاتصالية بطيئة وتأخذ وقتا طويلا ، كما يمكن أن يتسبب الهيكل التنظيمي في غموض في تحديد المسؤوليات وعملية الاشراف مما يؤدي إلى تضارب في الصلاحيات وتداخلها، يحدث هذا أكثر في المؤسسات التي تعتمد هيكل تنظيمي مسطح (أفقي) الذي نقل فيه المستويات الإدارية ويؤثر ذلك على الاتصال في غموض حول الجهة التي تتخذ القرارات أو أنها تصدر من جهات متعددة في نفس المستوى، فيعرقل عملية اتخاذ القرار التي هي في الأصل عملية اتصال، أما فيما يخص العوائق المتعلقة بشبكة الاتصال والتي تعتمد على الهيكل التنظيمي في تحديد شكلها، فإذا كانت هذه الشبكة تعتمد ضمن تنظيم مؤسساتي مركزي والذي يحصر العملية الاتصالية في فئة صغيرة تهيمن على قرارات المؤسسة وعادة ما تكون هذه الفئة من الإداريين والذين يحتكرون المعلومات ولا يمكن التصرف أو اتخاذ قرارات ما دون الرجوع إليها مستغلين الصلاحيات الممنوحة لهم، وهو ما يعقد سيرورة العملية الاتصالية ويحد من فعاليتها، أما إذا كانت شبكة الاتصال المعتمدة تدرج ضمن تنظيم مؤسساتي لا مركزي، فالعملية الاتصالية تكون ميسرة وأقل تعقيدا مقارنة بالعملية الاتصالية في التنظيم المركزي لأن التنظيم اللامركزي يفوض ويمنح كثيرا من الصلاحيات لأعضاء التنظيم وبالتالي يسمح بحرية اتخاذ القرار وحرية التصرف.

-ومن بين العوائق التنظيمية أيضا البعد المكاني بين المرسل والمرسل إليه فالمنظمات الكبيرة الحجم والتي تضم عدد كبير من الوظائف والوحدات والعمال تتأثر فيها العملية الاتصالية، نظرا للمسافة البعيدة بين المرسل والمستقبل فتصعب عملية الحصول على المعلومات المختلفة المتعلقة بعمل المنظمة وتأخذ وقتا طويلا رغم التقدم التكنولوجي

في وسائل الاتصال والذي يسهل العملية الاتصالية إلا أنه لا يمكنه من تعويض الاتصالات الشفوية المباشرة كالمقابلات الشخصية التي تكون أكثر فعالية.

-الجمود والثبات الذي يتميز به الهيكل التنظيمي لمؤسسات الإدارة المحلية، فهو لم يتغير منذ مدة طويلة رغم التحولات والتغيرات الكثيرة التي طرأت على محيط المؤسسة وهو يعني وجود تقصير في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية.

-عدم وجود استقرار تنظيمي بالمؤسسة خاصة مؤسسة البلدية التي جزء من أعضائها عمل 05 سنوات (كل 05 سنوات ينتخب مجلس شعبي جديد) مما يؤدي إلى إضعاف العلاقة بين العاملين وبالتالي تتأثر العملية الاتصالية.

**4-2-العوائق الشخصية والنفسية:** يختلف الافراد في تكوينهم وتنشئتهم من حيث الخبرة والمفاهيم، والقيم والتوقعات وعملية الادراك والثقافة والاتجاهات والعادات والتقاليد، ونتيجة لذلك يتفاوت إدراكهم وتفاعلهم مع الآخرين ويمتد ذلك إلى المؤسسة فتتأثر العملية الاتصالية التنظيمية بهذه المتغيرات و تعيقها وتحد من فعاليتها "إذ يبدو أن المتلقي يدرك فقط رسائل محدودة العدد من بين الكم الكبير م المضمون المعروض أمامه وما يدركه من رسائل لا بد أن يرتبط بمصالحه ويتسق مع اتجاهاته وينسجم مع قيمه ومعتقداته وبالتالي فاستجابة الفرد لما يمر أمامه يرتبط بالتكوين النفسي له".<sup>7</sup> ويؤدي إلى صعوبة التفاعل بين أطراف الاتصال وتؤثر في درجة الاستيعاب والفهم لمضمون الرسالة، فالأفراد غالبا ما يميلون إلى اختيار ما يريدون سماعه أو معرفته أو تذكره ويعرضون على معلومات أخرى فلا يرغبون في إدراكها أو تذكرها، وعليه فإن كيفية تفسير العامل وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على طريقة تفكيره وكذا على الحالة النفسية والمزاجية والمعنوية التي يكون عليها، وتسمى بالمعوقات الادراكية وتعتبر عملية إدراك الرسالة من بين أهداف الاتصال التنظيمي وتؤثر هذه العوامل النفسية في المرسل والمرسل إليه، فالمرسل يتأثر بذلك وينعكس على الرسالة التي يريد إرسالها، وتتضح طبيعة وحجم المعلومات التي يرسلها إلى المستقبل والتي غالبا ما تكون تخدم مصالحه الشخصية وتتعرض للتحريف والتغيير خاصة إذا كان في حالة انفعال، أما فيما يخص المرسل إليه فدرجة تفاعله مع الرسالة تكون حسب الحالة النفسية التي يكون عليها "عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات فقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة تبعا لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق أو القلق نتيجة انخفاض روحه المعنوية بدلا من النظر للأمر نظرة موضوعية مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال"<sup>8</sup>، أما العوائق الثقافية والاجتماعية فهي عوامل خفية وتؤثر في القائمين بالاتصال في المؤسسة من دون شعورهم متأثرين بالخصائص الثقافية والاجتماعية للإدارة الجزائرية، والتي يطغى وتبرز فيها العلاقات الشخصية والمصلحة على حساب العلاقات الرسمية الوظيفية، وكأننا غير مؤهلين فكريا وثقافيا لإنشاء مؤسسات إدارية عصرية والعمل فيها حسب ما تتطلبه معطيات ومتغيرات مجتمع المؤسسات، بمعنى آخر أننا لم نتمكن من وضع قطيعة بين السلوكيات التقليدية اللاعقلانية والسلوكيات التنظيمية العقلانية فظهرت لنا مؤسسات تسير بمنطق مختلف عن منطق المؤسسات في الدول المتقدمة.

**4-3-العوائق التقنية والفنية:** وهي العوائق المتعلقة بأدوات الاتصال التي تستعملها مؤسسات الإدارة المحلية وهي كثيرة ومتنوعة خصوصا في عصرنا الحالي والذي يعرف تطورا كبيرا في تكنولوجيا الاتصال، والتي حققت طفرة نوعية في مجال الاتصال التنظيمي أو الاتصال المؤسساتي وقد استغلت مؤسسات الإدارة المحلية هذا التطور التكنولوجي واستعملته لتطوير أدائها وتحسين خدماتها، وهي استراتيجية إيجابية لجأت إليها هذه المؤسسات لاستغلال الفرص المتاحة أمامها في البيئة الخارجية حتى تتمكن من التكيف مع الديناميكية التي تعرفها البيئة المحيطة بها ويرى Eric Trist هذا التغير والتطور حتمي بالنسبة للمؤسسة إذا أردت الاستمرار والبقاء، حيث يؤكد على أن "المؤسسة إن لم تتعلم كيف تتطور في معاملاتها فإنها لن تستطيع أن تسير وتواجه الحقائق البيئية"<sup>9</sup> ويمكن أن نلخص أهم آثار التطور التكنولوجي في المؤسسة حسب Jean Marie Pretti فيما يلي:

"-التدريب (تدريب الافراد على التكنولوجيات الجديدة)

-شروط العمل (تطور نظام توقيف العمل وحسن تسير الزمن)

-تنظيم العمل (الاستغلال العقلاني والجيد للموارد البشرية)

-نسق الاتصال (تخلق التكنولوجيا حاجيات جديدة لتبادل المعلومات)<sup>10</sup>

إذا نظرنا إلى إيجابيات هذه الوسائل فنجدها من الناحية النظرية كثيرة ومفيدة، أما إذا قارنا ذلك بواقع مؤسسات الإدارة المحلية فنجدها تعاني من عراقيل كثيرة يمكن تلخيص أسبابها فيما يلي:

-عدم التحكم الجيد في أجهزة الاعلام الآلي وبرمجياتها وتطبيقاتها، خصوصا وأن هذه المؤسسات عمدت في الآونة الأخيرة إلى رقمنة كل البيانات والمعلومات الخاصة بالمواطنين وإدخالها في تطبيقات آلية لتسهيل الاطلاع عليها أو استخراجها، وقد واجهت عدة صعوبات بسبب قلة التكوين في هذا المجال والتسرع في اتخاذ القرارات دون التحضير الجيد لها.

-استخدام وسائل اتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة فالرسائل التي تتطلب نقلها وارسالها كتابيا لا يمكن أن نرسلها عن طريق الهاتف مثلا أو ضمن الفاكس لأنها تحتوي على علامات تدل على مصداقيتها ورسميتها مثل الختم والامضاء.

-عدم تقيد بعض العاملين واحترامهم للإجراءات الرسمية التي يتطلبها الاتصال الرسمي.

-تعطل الكثير من وسائل الاتصال الحديثة وعدم قدرة المؤسسة على إصلاحها وصيانتها لعدم توفر موارد بشرية مؤهلة لذلك.



-سوء استعمال وسائل الاتصال التي توفرها المؤسسة كاحتكاكها من قبل فئة مهنية أو استعمالها لأغراض شخصية وغير مهنية أو استعمالها من طرف أشخاص لا يتقنون قواعد الكتابة فيرسلون رسائل غير دقيقة مما يجعلها عرضة للتأويل والفهم الخاطئ.

-عدم اختيار التوقيت المناسب للاتصال.

**خاتمة:** مما سبق يمكن ان نستخلص مدى أهمية الاتصال في مؤسسات الإدارة المحلية، من خلال الأدوار والوظائف التي يؤديها، ليس فقط مع الجمهور الخارجي بل حتى داخل المؤسسة لان نجاح الاتصال الخارجي مرتبط بنجاح الاتصال الداخلي، فتفعيل العملية الاتصالية الداخلية يمكن المؤسسة من العمل في ظروف ملائمة لكل الأطراف فتعمل على تهيئتهم للعمل كفريق واحد وتشجيعهم على طرح المبادرات والاقتراحات، مما يعزز من ثقتهم ويزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، مما يسهم في خلق الرضى الوظيفي او المهني لدى الجمهور الداخلي، كما يعمل على ادماج اهداف المؤسسة مع أهدافهم، بالإضافة الى الوظائف التنظيمية التي تقوم بها كالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع والمستويات الإدارية، اما الاتصال الخارجي فله وظائف حيوية متعددة تشمل ترقية الخدمة العمومية وتحقيق التنمية المحلية، من خلال شبكاته المختلفة التي تعمل من خلالها على خلق فضاء تواصل دائم مع جمهور المجتمع المحلي من اجل التنسيق معه واشراكه في تسيير شؤونه المحلية حسب ادبيات التسيير المعاصر، وتعتبر العلاقات العامة كمنهج تواصل تتوفر فيه شروط هذا التسيير القائم على الاتصال التشاركي او الديمقراطية التشاركية، التي تتيح لجميع الفاعلين في المجتمع المحلي من المشاركة في التسيير وهو ما يتوافق مع خصائص المجتمعات المعاصرة التي ازداد تأثير الرأي العام في صناعة سياساتها التنموية.

### قائمة المراجع:

1. عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1983، ص 17.
2. الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اجتماعية عدد 14، افريل 2014، ص 102.
3. حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والاعلام، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط6، 2014، ص 101.
4. دلال محسن استيتية، التغير الاجتماعي والثقافي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2010، ص 26.
5. علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص 151.
6. كلفاح امينة، دور العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية، دكتوراه، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية، جامعة وهران1، 2014/2015، ص 233.
7. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية المتحدة، ط2، 2014، ص 120.

8. ابراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص.404

9. فؤاد القاضي، إدارة التغيير، المطبعة العثمانية، القاهرة، 1995، ص.17

10. حورية بولعوي، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008/2007، ص 75.

---

## الإعلام الأمني ودوره في نشر ثقافة الوعي الأمني المجتمعي

Security information and its role in disseminating a culture of Community security awareness

أ. بغدادي خديجة، طالبة دكتوراه –أنثروبولوجيا عامة، جامعة وهران2-الجزائر

[Baghdadi.khad3@yahoo.fr](mailto:Baghdadi.khad3@yahoo.fr)

### ملخص:

لا مراء في أنّ مفهوم الإعلام الأمني من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في نهايات القرن المنصرم ، حيث أصبحت قضية الأمن من القضايا الكبرى التي باتت تؤرق المجتمع الإنساني ككل ،نتيجة للاضطرابات الداخلية والخارجية التي يشهدها العالم ، وبناء على ذلك أصبح الأمن مطلب الجميع ،وبات النظر إلى قضية التوعية الأمنية كقضية مجتمعية لا تقتصر على أجهزة الأمن فقط ،بل هي مسؤولية الجميع ،من هنا جاءت دراستنا لتمييط اللثام عن هذا المفهوم الجديد ومن ثمّ تحديد أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالإعلام الأمني في الجزائر، ودوره في نشر الوعي الأمني المجتمعي، من خلال تحديد مفهوم علمي متكامل للإعلام الأمني ودوره في تغيير الصورة الذهنية لدى الأفراد، وتكوين قنوات داخلية لديهم بأهمية التعاون مع الجهات الأمنية للتصدي لأيّ مشكلة تخلّ بأمن وسلامة المجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** الإعلام الأمني، الأمن، الوعي الأمني

### Abstract:

The concept of security information is one of the modern concepts that emerged at the end of the last century, as the issue of security has become one of the major issues the human community as a whole, as a result of

---

---

the internal and external upheavals that the world is witnessing, and therefore security has become the demand of all, and the consideration The issue of security awareness as a societal issue is not limited only to the security apparatus, but it is everyone's responsibility, hence our study to define this new concept and then identify the most important factors that have led to increased attention to security information in Algeria and its role in promoting community security awareness by defining the concept For an integrated security media and its role in changing the mindset of individuals, and creating internal convictions, they have the importance of collaborating with security actors to address any problem that is disruptive to the security and safety of the community.

**Keywords:** security information, security, security awareness

#### مقدمة:

تعيش الجزائر كغيرها من المجتمعات في عصر أصبح الإعلام فيه ضرورة من ضروريات الحياة، نتيجة الطوفان المعلوماتي الذي تدفق علينا بشكل كبير، وكنتيجة حتمية لهذا التطورات الحاصلة، وما أفرزته من أنماط سلوكية جديدة وغريبة، أصبح من الضروري جدًا أن نتعامل الأجهزة الأمنية معها بأسلوب أكثر حداثة، وتساير معطيات هذا العصر باستحداث أساليب ووسائل وتقنيات متطورة، خاصة ما تعلق منها بالإعلام والاتصال، مادام الإعلام يمتلك قوة التأثير والإقناع، ونشر ثقافة الوعي الأمني بين أفراد المجتمع، وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق الأمن الشامل للمجتمع الجزائري ويضمن استقراره وتطوره .

**النظريات الإعلامية التي تدعم دور الإعلام الأمني في مقاومة الجريمة:**

**نظرية الرصاصة (القذيفة السحرية):** ترى هذه النظرية أنّ لوسائل الإعلام قدرة كبيرة على التأثير الفوري المباشر والتلقائي على الفرد، فالإنسان الذي يتعرض لأيّة وسيلة إعلامية يتأثر بمضمونها مباشرة خلال فترة قصيرة (الحضيف محمد بن عبد الرحمن، 1998، ص12)، ومن هذا المنطلق يتضح لنا جليًا كيف يتأثر الجمهور بصفة مباشرة وفردية انطلاقًا ممّا يشاهده من خلال وسائل الإعلام ، ويتفق هذا مع الأستاذ العبد ،حيث يرى أنّ ردّ الفعل الناتج إزاء وسائل الإعلام تجربة فردية أكثر منه تجربة جمعيّة ، وردّ فعل الفرد الفردي لا يعتمد على تأثيره بالآخرين(العبد عاطف علي، 1989، ص208).

**نظرية التطعيم أو التلقيح:** لا نبتعد عن الحقيقة إذا قلنا أنّ اسم هذه النظرية ينمّ فعلا على فكرة التطعيم ضد الأمراض من أجل تفعيل جهاز المناعة، حتى يتصدى للأمراض والجرائم التي

---

تغزو جسم الانسان، ونظرية التطعيم لا تكاد تبعد عن هذا المفهوم، إذ أنّ التعرض المتواصل لبعض ما تبثه وسائل الإعلام يؤدّ نوعا من التبدّل وعدم الإحساس، وهو ما يطلق عليه (الحصانة) في حالة التطعيم ضد المرض، فالجرعات المتتالية من المفاهيم والقيم التي يتلقاها الأفراد من وسائل الإعلام تشبه الأمصال التي يحقنون بها لكي تقلّ إن لم نقل تنعدم قدرة الجراثيم على التأثير في أجسامهم(الحضيف محمد بن عبد الرحمن، 1998، ص20-19).

**نظرية انتقال المعلومات:** ترى هي النظرية أنّ تأثير وسائل الإعلام على الجمهور يتم بشكل غير مباشر خلال مرحلتين:

المرحلة الأولى لانتقال المعلومات من خلال ما تنشره وسائل الإعلام قد لا يكون له تأثير كبير، وقد لا يعيره الجمهور أي أهمية، أما المرحلة الثانية فتبدأ عن طريق قادة الرأي في المجتمع، أي الأشخاص البارزين داخل المجتمع، وهو ما ينبه الأفراد إلى أشياء لم يفتنوا إليها بأسلوب أكثر إقناعا من الطريقة التي وجّهت بها وسائل الاعلام الرّسالة الإعلاميّة، ممّا يجعل الأفراد يستقبلون هذه الرسالة بشكل أكبر ويتأثرون بها جزئيا، أو كليا، حيث أنّ طبيعة العملية التي يتم من خلالها التأثير بوسائل الإعلام عبر انتقال المعلومات على مرحلتين هي مصدر أهمية النظرية(الحضيف محمد بن عبد الرحمن، 1998، ص20-21).

#### **مشكلة البحث:**

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في تحديد أهمّ العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالإعلام الأمني، في ظل ما تشهده دول العالم من تغيرات مسّت كلّ المجالات، وأمام الثورة المعلوماتية التي غزت العالم ككلّ، بحيث أصبح من الصّعب جدا غصّ الطّرف عن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، التي تشهدها الجزائر، وتعيشها المجتمعات المعاصرة، فضلا عن التطورات الحاصلة في المجال الإعلامي والتقني، وتظهر أهمية الإعلام بالنسبة للمجتمع من خلال قدرته على التأثير في الوعي الجمعي الذي يعد أهمّ عامل لتطور المجتمع، ولأجل هذا أصبح الإعلام الأمني مطلبا مهما، ليس فقط في الجزائر بل كلّ دول العالم، التي تشهد حراكا اجتماعيا مستمرا.

وتأسيسا على ما سبق فإننا نعبّر عن مشكلة البحث في التساؤل التالي: لماذا ازداد اهتمام الأجهزة الأمنية بالإعلام في معظم دول العالم وفي الجزائر بصفة خاصة بحيث أصبحنا اليوم نتحدث عن الإعلام الأمني؟ ما هو الدور الذي يلعبه الإعلام الأمني في نشر ثقافة الوعي الأمني بين أفراد المجتمع؟

#### **أهمية البحث:**

---

في ظل التغيرات المتنامية والسريعة الحاصلة في العالم المعاصر سواء على الصعيد الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي والايديولوجي، بالإضافة إلى التطور الحاصل في مجال التقنيات الحديثة، ووسائل الاتصال والاعلام، أصبح المجتمع عرضة لتدفق أفكار، ومفاهيم، وثقافات، وقيم، وعادات، وتقاليذ جديدة، سواء كانت تتفق مع المجتمع أو لا تتفق، فهي عوامل أفرزت صراعا داخل المجتمع، نتيجة لتباين هذه القيم والأفكار الوافدة، وأمام هذا الأمر أصبح الإعلام الأمني مطلبا لجميع دول العالم، وليس الجزائر فقط، من هنا تتبثق أهمية الدراسة من الأهمية الإستراتيجية والحيوية للإعلام الأمني، ودوره في وقاية المجتمع من أي خطر، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بضرورة تظافر الجهور والتعاون مع أجهزة الأمن حفاظا على سلامة الوطن.

#### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالإعلام الأمني في الجزائر. بالإضافة إلى معرفة دور الإعلام الأمني في تكوين رأي عام مساعد ومتعاون معه.

#### مفاهيم الدراسة الإجرائية:

**الإعلام الأمني:** نحاول قبل تطرقنا لمفهوم الإعلام الأمني الانطلاق من مفهوم الإعلام، حتى نبين الفرق بينه وبين الاتصال.

**الإعلام لغة:** علم علماً بالكسر أي عرفه، وعلمه ويقال رجل عالم، وعليم والجمع علماء وعلام، وعلمه تعليما وعلاما، وعلمه إياه فتعلمه، والإعلام أي الإخبار والإبلاغ والتعليم(الفيروز أبادي، 1987، ص1471-1472).

**اصطلاحا:** هو عبارة عن كل وسائل، وأساليب نقل المعلومات، ونشر المعارف، وتحليل الأحداث، وإبراز الظواهر، والأحداث الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، لتتوير المجتمع وتحذيره والمشاركة في تشكيل الرأي العام، وصنع القرار، وتنقيف السلوك، كما يعرف بأنه كافة أوجه النشاط الاتصالية التي تستهدف تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة، والمعلومات السليمة، عن قضايا والموضوعات، والمشكلات، ومجريات الأمور، بموضوعية، وبدون تحريف، بما يؤدي إلى تكوين أكبر درجة ممكنة من المعرفة، والوعي، والإدراك، والإحاطة الشاملة بالحقيقة (بركة بن زامل الحوشان، 2004، ص15)، ارتبط مفهوم الإعلام بنشاطات، وفعاليات التي يمارسها الإنسان منذ القدم من خلال وسائل، وأساليب لنقل المعلومات، ونشر المعارف، وتحليل الأحداث، وإبراز الظواهر والأحداث الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية

---

---

لتوجيه المجتمع ،وتحذيره والمشاركة في توجيه الرأي العام وصنع القرار(علي عجوة، 1997، ص21).

**الأمن في الإطلاق اللغوي:** الأمن ضد الخوف، والأمانة ضدّ الخيانة قال تعالى "الذي أطعمهم من جوع وأمنهم من خوف" (ابن منظور، دس، ج1، ص107)، ويقارب الباحث قطام السرحان محمود في مؤلفه الإعلام الأمني والشباب مفهوم الأمن من خلال وظيفته، حيث يرى بأنّ مفهوم الأمن كان يقتصر على خلوّ المجتمع من المشكلات، والقدرة على الدفاع على النفس، وردّ العدوان فحسب، إلى غاية ظهور مفهوم جديد للظاهرة الأمنية يسمى بالأمن الإيجابي، أو الأمن الشامل الذي يعني الانتفاع من مصادر المعرفة والطاقة الغذاء والمتعة والعمل(قطام السرحان، 2001، ص80).

**الإعلام الأمني:** هو استخدام وسائل الإعلام بغرض زيادة فاعلية ما يصدر عن جهات الأمن، والترويج للنشاطات الأمنية عبر وسائل الإعلام المختلفة من صحافة، وإذاعة، وتلفاز، لتوعية أكبر قدر من المواطنين توعية أمينة متوازنة، وفق أسس علمية واضحة لتحقيق هدف أمني (علي الجحني، 2000، ص32)، أما بيت المال فيعرف الإعلام الأمني على أنّه فرع من فروع الإعلام المتخصص يتضمن إعداد الرسائل التوعويّة ذات التأثير العالي في المجال الأمني عبر حملات إعلامية تتعلق بالموضوعات الأمنية، التي من بينها التبصير بأخطار الجريمة(بيت المال حمزة بن أحمد، 2002، ص26)، ومن جهته قدم الباحث علي عجة ضمن مقالته حول الإعلام الأمني خلال ندوة الاعلام الأمني المشكلات والحلول تعريفا للإعلام الأمني يفيد بأنّه يمثل مختلف الوسائل الإعلامية المدروسة التي تصدر بهدف توجيه الرأي العام لتحقيق الخطة الشاملة للأمن، والتصدي للأسباب الدافعة لارتكاب الجريمة والتوعية بمخاطر الجرائم(علي عجوة، 1997، ص10).

### **الوعي الأمني:**

يعرف الوعي الأمني على أنه "مجموعة العمليات المتكاملة، التي تقوم بها أجهزة، ووسائل الإعلام المتخصصة من أجل تحقيق أكبر قدر من التوازن الاجتماعي، بغية المحافظة على أمن الفرد وسلامته وسلامة الجماعة والمجتمع(الصباح داود سليمان، 1988، ص83)، وعليه فإن دور الإعلام الأمني يتحدد بمدى مشاركته في الحفاظ على أمن واستقرار المجتمع، أما الوعي الأمني فنقصده به نشر التوعية بضرورة الأمن ومكافحة الجريمة والوقاية من الانحراف، والتعريف بجهود أجهزة الأمن المختلفة، والعمل البناء الذي تقوم به لصالح المجتمع وخدمة النظام العام.

---

---

الوعي الأمني في الحقيقة يبدأ غرسه من الأسرة ثم المدرسة ثم أجهزة الأمن والإعلام، وتلعب الأجهزة الأمنية دورا كبيرا في بلورة هذا الدور وتوفير المعلومات إلى أجهزة الإعلام والإعلاميين ليستطيعوا القيام بدورهم، فإذا لم تتوفر لديهم المعلومات الكافية فلن تكون مساهمتهم مجدية في نشر الوعي الأمني، لأن الوعي الأمني لا يتحقق إلا من خلال معرفة المجتمع لطابع الجريمة، وظروف نشوئها، والأطراف الفاعلة فيها، وأماكن انتشارها، وعوامل تفشيها، حتى تتخذ كافة التدابير، والإجراءات للوقاية منها، أو الحد من انتشارها، وهنا يأتي دور الإعلام في نشر هذه المعلومات الموجودة عند أجهزة الأمن، وإيصالها إلى المجتمع لتوعيته بمخاطرها.

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

تماشيا مع طبيعة الموضوع التي تستهدف إبراز دور الإعلام الأمني في نشر الوعي الأمني المجتمعي استخدمنا المنهج الإثنوغرافي الذي يعمل على تسجيل المادة الثقافية من الميدان، أي يقوم بوصف أوجه النشاط الثقافي البشري داخل مجتمع معين، ولا تسعى الإثنوغرافيا إلى "التقويم" وإنما إلى تقديم صورة واقعية وتقريرية للأمور الحياتية لمجتمع ما، إبان فترة زمنية معينة.

### **أدوات الدراسة:**

**البيانات المكتوبة:** وهي البيانات الأساسية (الأولية) والثانوية التي تمثل الخلفية النظرية التي بنيت عليها هذه الدراسة بالاعتماد على:

الكتب العلمية، والبحوث، والدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

### **الجانب النظري: الإعلام الأمني:**

### **الإعلام الأمني:**

### **ماهية الإعلام الأمني:**

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإعلام الأمني بتعدد رؤى ووجهات نظر وتخصصات مختلف الباحثين، إلا أن أغلبهم يتفقون على أنه مصطلح ظهر مع نهايات القرن العشرين، ويقصد به مجموعة من الأنشطة الإعلامية المعدة لإيصال رسائل إعلامية، يهدف إلى إخبار الجمهور أو قطاع معين بموضوعات تخص الأمن من خلال كافة وسائل الإعلام، والاتصال المختلفة، ويوضح الباحث بن فايز الجحني علي في كتابه الرقابة الإعلامية في وقت الأزمات: أن الإعلام الأمني هو "نوع من الإعلام له فلسفته ومقاصده الخاصة التي تتضمن زيادة تأثير، وفاعلية ما يصدر عن أجهزة الإعلام وعن جهات الأمن من نشاطات إعلامية ذات

---



---

طابع أمني تقدم من خلال وسائل الإعلام المختلفة كالإذاعة والتلفزيون، والصحافة، إلى غير ذلك لتوعية أكبر قدر من الناس توعية أمنية متوازنة" (علي الجحني، 2000، ص32).

ويعرفه ناجي بأنه: "إعلام هادف يتناول فنون التعبير المختلفة التي تمارسها أجهزة الأمن لتوجيه الرأي العام بشكل إيجابي نحو التفهم، والمشاركة، في تحقيق جوانب الخطط الأمنية باستخدام كافة وسائل الإعلام" (ناجي إبراهيم ، 2002، ص105)، والواقع أن كل هذه التعريفات تقترب من مفهوم الإعلام الأمني الذي يرتبط بمفهوم الإعلام أولاً وبمحتوى الرسالة الإعلامية ثانياً، وبالوظائف المنوطة به ثالثاً، وبالجمهور المستهدف رابعاً ، ومن هنا يمكن أن نقدم تعريفاً للإعلام الأمني يتلخص في كونه عملية اتصال تتم على رسائل مصممة ومخططة، ومعدة لأغراض معينة وفقاً لنموذج معين، يتناسب والمحتوى الأمني المراد نقله للجمهور عبر وسيلة إعلام معينة.

### عناصر عملية الإعلام الأمني:

لا مرأى في أن الإعلام الأمني يتشكل من عناصر متفاعلة مع البيئة الداخلية المحلية والوطنية المحيطة بها، ومرتبطة بالبيئة الخارجية الإقليمية، والدولية، والعالمية، وأهم العناصر المشكلة للإعلام الأمني نذكر:

**القائم بالاتصال:** وهو الجهات الأمنية المختصة في إطلاق الرسالة الإعلامية، وموضوعها، والجمهور المستهدف.

**الرسالة:** وهي الفحوى، أو المضمون، أو الفكرة، أو الموضوع، أو الخبر، أو المعلومة المراد نقلها إلى المستقبل، والرسالة الإعلامية الموجهة للجمهور هي الموضوع، أو المحتوى الذي يريد الإعلامي أن ينقله للجمهور، كما تعد الهدف الذي تصبو عملية الاتصال إلى تحقيقه، يقصد بها إلى الجمهور (رشوان حسين عبد الحميد، 2004، ص262)، وهي تتكون من شكل ومضمون، ومن شروطه ضرورة التناسب، والتلاؤم مع قناة الإعلام التي سوف تستخدم لنقل الرسالة، كما يشترط فيها أيضاً أن يكون هناك توازن بين الشكل والمضمون، بالإضافة إلى الدقة والوضوح، وعدم استخدام أي ألفاظ، أو جمل تقبل تأويلاً، وتفسيرات متعددة.

**القناة الإعلامية:** باختلاف أشكالها المقروءة، أو المسموعة والمرئية، وتحدد طبيعة الرسالة، وخصائص الجمهور المستهدف، ونوعية وسيلة الإعلام المراد استخدامها لهذا الغرض، وقد يستخدم الإعلام الأمني أكثر من أداة لنقل مضمون رسالته الإعلامية، خاصة إذا كانت تشمل عدة قطاعات، واتسعت رقعة الجمهور المستهدف.

---

**الجمهور المستهدف:** إنّ أهم عنصر في تحقيق الرسالة الإعلامية هو الجمهور المستهدف، حيث تعد مضامين الرسالة الإعلامية وفقا لخصائص هذا الجمهور (عاداته، تقاليده، لغته، قيمه، ومفاهيمه) فالمخطط الإعلامي يأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص، حتى يحقق عنصر الإقناع، والتأثير، ويتجنب أي صدام مع الجمهور المتلقي، والواقع أنّ هذه المسألة تعد ذات أهمية كبيرة في عملية الإعلام الأمني، لذا فإن بناء استراتيجيات معينة لإيجاد توليفة بين الرسالة والمتلقي أمر ضروري وهذا ما يتيح لها قابلية التحقق والاقناع دون بروز أي صدام خاصة مع الذين يحملون أفكار مضادة لها.

**التغذية العكسية:** تتضمن ردود أفعال الجمهور المتلقي، ومن ثمة فهي بمثابة اكتمال دورة الاتصال التي تمهد لدورة جديدة، وهي مؤشر دال على مدى إبلاغ الرسالة إلى الجمهور المستهدف، وفهمهم لمحتواها (<http://machahid24.com>)

#### **وظائف الإعلام الأمني:**

إن أهم وظائف الإعلام الأمني هي خلق صورة ذهنية ايجابية لدى المواطنين عن الأجهزة الأمنية، ووظائفها ومهامها باعتبارها في الأساس، وجهة للصالح العام، وذلك من خلال إعداد البيانات، والأخبار الإعلامية المتعلقة بالجوانب الأمنية، التغطية الإعلامية لكافة الأحداث المتعلقة بأجهزة الأمن، بالإضافة إلى التعريف بالأنشطة المختلفة التي تقدمها أجهزة الأمن للمواطن، وتوعية المواطنين بكل ما هو جديد في نطاق الجريمة وتطورها، خاصة أنها هناك جرائم تكنولوجية لا يعلم عنها الجمهور غرس مفاهيم أمنية تحصنهم من الوقوع في الجريمة، وإيجاد آليات تكفل التنسيق والتعاون مع وسائل إعلام المختلفة، إعداد سيناريوهات لازمة للتعامل الإعلامي مع الأزمات الأمنية المحتملة والإشاعات التي تستهدف المواطن (قطاع السرحان، 2001، ص81)

- تدعيم العلاقة بين الأجهزة الأمنية والجمهور بما يكفل التعاون لمواجهة الجريمة، والحد من سلبياتها (الحيدر، 2001، ص321-322).

- تنمية روح المشاركة والارتباط بين أجهزة الأمن، وأبناء المجتمع على أساس أن تحقيق الأمن يمثل ضرورة أساسية لكل أبناء المجتمع، وأنّ تحقيق الأمن والاستقرار يتطلب تكاتف جهود الكافة، فبقدر ما ينجح الإعلام الأمني في توعية الجمهور بأضرار الجرائم بقدر ما يستتب الأمن، والنظام، والاستقرار، والتوافق (الجحني علي ، 2000، ص35).

- ربط المواطنين بهموم بلدهم في الداخل والخارج، والكشف بجلاء عن الحالة الأمنية فيها، واضطلاعهم على كامل الحقائق المتعلقة بأمنهم ولأمتهم، وتوعيتهم بكافة المخاطر المحدقة بهم،

---

وذلك للاستفادة من وسائل وتقنيات الإعلام المتطورة، وفي ترسيخ المفهوم الشامل للأمن(بدر عبد المنعم محمد ، 1997، ص26).

- إعداد البيانات والأخبار الإعلامية المتعلقة بالجوانب الأمنية.
- التغطية الإعلامية لكافة الأحداث المتعلقة بأجهزة الأمن.
- التعريف بالأنشطة المختلفة التي تقدمها أجهزة الأمن، والتي تدخل في نطاق الخدمات الحكومية الرسمية.

- التي يحتاج إليها المواطنون، وشرح الإجراءات اللازمة لحصول المواطنين على هذه الخدمات.

- التوعية الأمنية بكل ما هو جديد في نطاق الجريمة خاصة الجرائم الإلكترونية وغيرها من أنواع الجرائم الجديدة، التي بدأت في الظهور في المجتمعات المعاصرة، هذا فضلاً عن غرس المفاهيم الأمنية لدى المواطنين، وتحصينهم من الوقوع في براثن الجريمة، بما يدعم أوجه التعاون بينهم وبين أجهزة الأمن(قطام السرحان، 2001، ص65).

- توجيه الجمهور للإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة خطر داهم أو عند مشاهدة جريمة.
- التسويق للسياسات، والأنشطة الأمنية المختلفة، والاستطلاع المنتظم لآراء المواطنين بصدد الخدمات التي تقدمها وزارة الداخلية، وذلك للتوصل إلى الأساليب الملائمة لتطوير الأداء باستمرار.

- تعزيز مبدأ التآزر والتعاون الاجتماعي، حيث يؤكد الإعلام الأمني أهمية العمل على مساعدة رجال الأمن في القيام بواجبهم ورفع روحهم المعنوية إزاء ما يقومون به من أعمال في سبيل الحفاظ على سلامة، وامن واستقرار المجتمع (إيمان عبد الرحمن أحمد محمود، 2010، ص38)، السعي المستمر والمنظم لتشكيل بيئة حاضنة للأنشطة الأمنية وخلق رأي عام مساند لها.

- إيجاد الآليات التي تكفل التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام المختلفة في المجتمع.
- المتابعة الدقيقة والمستمرة لما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة داخلياً وخارجياً بصدد الموضوعات الأمنية أو ذات الصلة بالأجهزة الأمنية وتوثيقها وتحليلها من زوايا ومنظورات متعددة والاستفادة منها في وضع الاستراتيجيات والخطط الأمنية(<http://machahid24.com/>).

#### وسائل الإعلام الأمني:

يعتمد الإعلام الأمني على مجموعة من وسائل الإعلام الحديثة المتطورة والتقليدية سواء من أجل تمرير الرسالة الإعلامية، أو نشر ثقافة الوعي الأمني من أجل تعاون جميع أفراد المجتمع

---

---

مع الجهات الأمنية، قصد الحفاظ على أمن وسلامة المجتمع، وتصنف هذه الوسائل في الغالب إلى مجموعتين الأولى تتمثل في الكلمات الإعلامية مثل الصحف والمجلات والنشرات والملصقات بأنواعها، وتسمى مجموعة الكلمات المكتوبة، والثانية الكلمات المنطوقة مثل الراديو والتلفزيون والسينما والمسرح والندوات والمحاضرات والمؤتمرات والملتقيات، كما يمكن تقسيم وسائل الاتصال والإعلام إلى وسائل اتصال شخصي، ووسائل الاتصال الخاصة، ووسائل الاتصال العامة، أو إلى وسائل سمعية، وأخرى بصرية، ومطبوعة ومكتوبة، إلا أن الأنسب من التقسيمات تلك التي تصنفها إلى وسائل مكانية ووسائل زمانية، وأخرى زمانية مكانية(رشوان حسين عبد الحميد ، 2004، ص269)، كما يضاف إلى هذه الوسائل الوسائط التكنولوجية الحديثة والإنترنت، وشبكات الهواتف الذكية، ومواقع التواصل الاجتماعي .

## 2. المتغيرات الجديدة في الواقع المعاصر وأثرها على الأنشطة الأمنية:

تؤكد كل المؤشرات أن التحديات التي يواجهها العالم في هذا القرن الجديد، هي تحديات العولمة، من هنا شهدت الجزائر على غرار بقية دول العالم تغيرات كبيرة في جميع مناحي الحياة، والتغير الاجتماعي سمة من سمات الكون، وقد مست هذه التغيرات الأفراد والمجتمعات على حد سواء، قيمه وعاداته وثقافته، مما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة من بينها مفهوم الإعلام الأمني، كنشاط متخصص له أسلوبه الخاص به، ولا يوجد أفضل من الإعلام الأمني لمواجهة هذه الحتمية أو التحديات المفروضة، من هنا كانت الحاجة إلى توفيره أكبر، ما دامت التنمية والتطور في جميع القطاعات أمر مرهون بتوفر الأمن، حيث أصبح عنصر الأمن لصيقا بقضايا التنمية الشاملة، ووسيلة للحراك الاجتماعي، والاقتصادي، وعلى هذا الأساس ظهر وعي في دول كثيرة بضرورة مراجعة أنظمة الأمن، والبحث عن إجراءات فاعلة للنهوض بهذه الأنظمة، وفق ما يخدم الفرد والمجتمع، ويحافظ على أمنه واستقراره.

ولأن المتغيرات التي يشهدها الواقع المعاصر متعددة ومتنوعة بتنوع المجالات(اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية) إلا أننا سنركز على المتغيرات ذات التأثير الكبير والواضح على الأنشطة الأمنية:

**المتغيرات السياسية:** مما لا شك فيه أن الحراك السياسي في معظم بلدان العالم، وظهور الثورات التي تنادي بالتححر والديمقراطية وحقوق الانسان، قد أثر بشكل كبير في ظهور عدة تهديدات أمنية خطيرة خاصة في المجتمعات التي لم تصل بعد إلى المستوى الملائم من الوعي السياسي، وهو ما تشهده بعض الدول من انفلات أمني وعنف دموي، من هنا كان لابد من مجاراة أمنية لهذه العوامل والبحث عن أنجع السبل للحفاظ على وحدة وأمن واستقرار المجتمع.

---

---

ولا نغالي إذا ما قلنا إن التطورات السياسية التي شهدتها المجتمعات المعاصرة، قد أسفرت عن ضرورة الاهتمام بعملية التسويق السياسي لكافة السياسات، والأجهزة والمؤسسات العاملة في المجال العام بما فيه السياسات والمؤسسات والأجهزة الأمنية، والإعلام هو أحد الأدوات الرئيسية في هذا الشأن (<http://machahid24.com/>).

**المتغيرات الاقتصادية:** لا شك أن فتح الأسواق الوطنية أمام المستثمرين الأجانب والشركات الأجنبية ضرورة حتمتها مسألة حرية التجارة العالمية، لكن هذا الأمر فسخ المجال لبروز ظواهر سلبية عديدة من شأنها أن تعطل عجلة التنمية الاقتصادية في البلاد، كالاختيال والغش والتلاعب والمضاربة على العملات الوطنية، والمضاربة في البورصات العالمية، ضف إلى ذلك العمليات المشبوهة كتنبيض الأموال وغيرها، وهذا من شأنه أن يشكل تهديدا على الامن الاقتصادي لأي بلد، كما أنّ بروز النشاطات الاقتصادية الفردية والتي يديرها أصحاب الأموال لا يمنع من دخول بعض الأشخاص الذين يستغلون قواعد الاقتصاد لممارسة أنشطة اقتصادية خادعة ووهمية كتوظيف الأموال، وهو الأمر الذي يؤدي إلى ضياع أموال المودعين، كما أن ازدياد حدة التنافس على الأسواق أدى إلى ازدياد عمليات التجسس الاقتصادي، ودون خوض في التفاصيل، فإنّ هذه المتغيرات الاقتصادية الجديدة تتولد عنها أنشطة أمنية جديدة، كما أنها تؤثر على الأنشطة الأمنية التقليدية بمعنى أنها توسع من دائرة حركة هذه الأنشطة داخليا وخارجيا، من ناحية أخرى فإنّ علاقات الاعتماد الاقتصادي المتبادل والتشابك بين الأنشطة والعمليات الاقتصادية والتجارية والمالية في عالم اليوم، تؤثر تأثيرا مباشرا على طبيعة الأنشطة الأمنية المعاصرة، والأساليب الملائمة لا نجازها (محمد سعد أبو عامود، 2008، ص3).

**المتغيرات الاجتماعية:** "إن التغير الاجتماعي حقيقة وجودية، فضلا عن أنه ظاهرة عامة وخاصة أساسية تتميز بها نشاطات، ووقائع الحياة الاجتماعية، بل أنه ضرورة حياتية للمجتمعات البشرية، فهو سبيل بقائها ونموها، فبالتغير يتهيأ لها التكيف مع واقعها، وبالتغير يتحقق التوازن والاستقرار في أبنيتها وأنشطتها، وعن طريق التغير تواجه الجماعات متطلبات أفرادها وحاجاتهم المتعددة والمتجددة، (الخشاب، 1971، ص6)، والمجتمعات العربية المعاصرة تشهد تغيرات كثيرة وفي شتى النواحي والمجالات المختلفة وهو أمر أفرز مشكلات عويصة كنتاج تأثيراتها على المجتمع، وانعكاس هذه التأثيرات على بنية العلاقات الاجتماعية وحتى الأسرية، حيث تفككت التكوينات الاجتماعية التقليدية وبدأت تتشكل تكوينات اجتماعية جديدة، كما ظهرت مفاهيم جديدة أدت إلى تشردّ منظومة القيم الاجتماعية، وهذا ما سعى إلى إبرازه عبد الباسط محمد حسن حين تحدث عن التحولات في أنماط الفعل الاجتماعي و التفاعل الاجتماعي

---

فهو يرى أن التغير الاجتماعي يتضمن كل أشكال التحولات التي تحدث في القيم و المعايير، و قواعد السلوك الضابطة لأنماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد" (أحمد زايد، 2000، ص19)، فلا غرو إذن من أن هذا التحول الاجتماعي قد أفرز مظاهر غريبة عن المجتمع كانتشار كل أنواع الجريمة والعنف والسرقات والاعتداءات الجسدية، وهو أمر يحتاج بالضرورة إلى التدخل الأمني الذي يتطلب توظيفاً فعالاً لوسائل وأدوات الاتصال.

**المتغيرات الثقافية:** يعتبر التغير الثقافي عملية اضطرارية تحدث نتيجة للتحولات الاجتماعية المستمرة، كما يشير التغير الثقافي إلى "التغيرات الملموسة المادية، و غير المادية سواء كانت هذه التغيرات من خلال إضافة، أو حذف أو تعديل في السمات الثقافية، أو مركب الثقافة، وتعدد مصادر التغير الثقافي التي من أهمها الاحتكاك بالثقافات الأخرى الاختراعات، أو التوافقات الداخلية للثقافة" (أحمد زايد، 2006، ص141)، وبما أن المجتمعات المعاصرة تشهد تغيراً ثقافياً نتيجة التطور التكنولوجي الهائل الذي يسيطر عليه العالم الغربي، والذي يستهدف إخضاع الأمم والشعوب الضعيفة وتذويبها في أطر ثقافية جديدة، أو تفجيرها من الداخل من أجل أن تحكم القوى الاستعمارية الجديدة القديمة سيطرتها على مصائر هذه الشعوب، فإن الأمر يتطلب توافر أساليب وسياسات فعالة، وهنا يبرز دور المؤسسات العاملة في هذه المجتمعات، ولعل أهمها أجهزة الأمن والإعلام الأمني، من أجل التصدي لمثل هذه المخططات الاستعمارية وهذا الغزو الثقافي الإلكتروني.

### 3. التطور التكنولوجي وأثره على الأجهزة الأمنية:

لاشك أن التطور التكنولوجي السريع الذي يجتاح العالم ككل له آثار واسعة النطاق خاصة تلك التي لها علاقة بالمجتمع، شكله، ووظيفته، ومفاهيمه، ونظمه، و مجتمعاتنا العربية المعاصرة مع نهاية الألفية الثانية تشهد تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية متعددة، وهو أمر شمل أيضاً الأنشطة الأمنية المختلفة في سائر المجتمعات المعاصرة وكنتيجة لهذه الأوضاع المستجدة في المجتمعات المعاصرة أصبح الحديث اليوم عن ضرورة توفر المكون الأمني والعلمي، كمسار ومتحكم في التغيرات الحاصلة في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والمعرفية والمعلوماتية والسياسية وغيرها، هذه العوامل مجتمعة فرضت على الأجهزة الأمنية البحث عن الأساليب الملائمة للتعامل الفعال مع هذه الأوضاع المستجدة، وأحد هذه الأساليب تمثل في الإعلام. زيادة على أهمية الإعلام وارتباطه بالمتشعب بالمجتمع أدى إلى بروز الحاجة إلى تحيين أساليب وتقنيات حديثة ومعاصرة للنشاطات الأمنية، حيث استحدثت أساليب وطرائق جديدة في مجالات جديدة للأنشطة الأمنية، وغيرت من بعض الأساليب التقليدية القديمة العقيمة، ووسعت

من نطاق أنشطة أخرى أو حيثيتها، قصد التعامل مع كل مكونات المجتمع مهما اختلفت أشكالها وصياغة قنوات للاتصال المباشر أو غير المباشر مع أفراد المجتمع، و بناء علاقات مجتمعية قوية وفعالة بين الجهاز الأمني والمواطنين، من هنا لا نستغرب زيادة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمكون العلمي والمعرفي في كل بلد، وفي مختلف مجالات الحياة المعاصرة، ولعل أفضل من عبر عن هذا الوضع الدكتور بطرس غالي الأمين العام الأسبق للأمم المتحدة في تقرير أصدره في التسعينيات من القرن الماضي حيث ربط بين التنمية والأمن والديمقراطية، فلا تنمية ولا ديمقراطية بغير أمن كما أن الأمن لا يتحقق بدون تنمية وديمقراطية (<http://onaeg.com>)، أما من ناحية أخرى فإن التحولات التي أشرنا إليها سابقا كان لها تأثير في ظهور العديد من السلوكيات والممارسات المنافية للقانون والضارة بالمجتمع، وهو الأمر الذي استوجب ظهور مهام جديدة للأجهزة الأمنية في نطاق ما يعرف بالإجراءات الوقائية التي تتطلب "تأسيس وعي أمني، يثري الروح المعنوية والمادية بكل مقومات النجاح والتفوق والتمشي بالتعليمات، والأنظمة التي تكفل أمن الفرد وسلامته، في شتى مجالات الحياة، مما يترتب عليه تأصيل، وتعميق التعاون، والتجاوب مع مختلف قطاعات الدولة لخدمة الأمن والاستقرار" (علي الجني، 2000، ص32)، وقد أدى التطور في تقنيات الإعلام والاتصال إلى زيادة أهمية الإعلام الأمني كوسيلة فعالة في تبصير أفراد المجتمع بخطورة الظواهر الإجرامية التقليدية والمستحدثة، التي ساهمت فيها تقنيات ووسائل الإعلام والاتصال المتطورة التي منحت الأعمال الإجرامية البعد التقني، الذي زاد من خطورتها وتأثيراتها السلبية، فتقنيات الاتصال الحديثة سلاح ذو حدين، الأول إيجابي ويتضمن المساعدة على ترسيخ مفهوم الأمن الشامل في نفوس الجماهير من خلال دقة وسرعة إيصال الرسالة الإعلامية الأمنية التي توجه إلى الجماهير (عبد محمد فتحي، 2001، ص54-56).

#### 4. دور الإعلام الأمني في نشر الوعي الأمني المجتمعي:

وسائل الإعلام والرأي العام: لا شك أن توجهات الأفراد تتأثر بشكل مباشر حسب المعلومات التي يتعرضون لها، وهنا تبرز مساهمة الإعلام في بلورة وعي اجتماعي لدى الأفراد من خلال الرسالة الإعلامية، الممررة إليهم عبر وسائل الإعلام والاتصال، كما تتشكل اتجاهات الأفراد وفقا لضغوط الجماعة الأولية، حيث يرى البعض أن ضغوط الجماعة الأولية هي المحدد الأساسي في الاتجاهات، نظرا لأن الجماعة الأولية تسعى غالبا للمحافظة على التجانس بين أفرادها، وتجذب الأعضاء الذين يتفقون معها في الاتجاهات، ويميل أعضاؤها إلى التعرض لتلك المعلومات، وتتشكل اتجاهات الفرد كذلك وفقا لتأثير الجماعة المرجعية، ويتحدد تأثير الجماعة الأولية على

حسب الأفراد وحسب مدى اعتباره هذه الجماعة الأولية كجماعة مرجعية له (خضور أديب محمد، 2003، ص58)، ومن ثمة برزت الحاجة إلى تغيير اتجاهات الأفراد بصفة جماعية، حتى تكون وسيلة ضغط على الفرد لتغيير وجهته وفق ما يخدم الصالح العام والمجتمع.

**الإعلام والتعبئة الاجتماعية:** من الوهم إنكار الدور الكبير الذي تقوم به وسائل الإعلام والاتصال في عصرنا الحالي، خاصة حين يتعلق الأمر بالتعبئة الاجتماعية، فلا نجانب الحقيقة إذا قلنا أن هذه الوسائل هي الأقدر والأكفل بالتحريك الجغرافي والاجتماعي وحتى النفسي، حيث أن الأفراد داخل مجتمع ما يتأثرون لامحالة بالمعلومات التي يتلقونها، فيتفاعلون معها، إما بشكل عام أو جزئي، هكذا تقتزن صورة من التفاعل بين الأنظمة الاتصالية والاجتماعية فنظام الاتصال في حد ذاته مؤشرا وعاملا للتغير الاجتماعي الشامل (مي العبد الله، 2004، ص296)، كما تؤكد الدراسات العلمية أن وسائل الاعلام المعاصرة قوة تفاعلية تربط الماضي بالحاضر وتأخذ الحاضر إلى المستقبل من خلال عملية اجتماعية تجري في بيئة معينة تؤثر فيها وتتأثر به (محي الدين عبد الحميد، 2004، ص23).

#### خاتمة:

يكتسي الإعلام المرئي والمسموع والمكتوب والإلكتروني صبغة علمية عملية هامة، حيث أصبح في عصرنا الحالي ذا أهمية كبيرة جدا في كل المجالات (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية)، ولقد أدى التطور المذهل الذي عرفته هذه التقنيات التكنولوجية الرقمية إلى زيادة الحاجة إليها خاصة الإعلام الأمني، نظرا لارتباطه بالمجتمع، فهو أحد الأثافي التي تساهم في تهيئة الأجواء اللازمة والضرورية لحركة التنمية الشاملة في المجتمع، وقد توصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤدي الإعلام الأمني دورا مهما في الوقاية من الظواهر الشاذة التي تظهر في المجتمع كالجريمة والعنف والإرهاب.
- لا تقتصر أهمية الاعلام الأمني على تحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع فحسب، بل تمتد لتشمل تأسيس وعي أمني مجتمعي وذلك من خلال تبصير المواطنين بضرورة التعاون من اجل التصدي للجريمة بمختلف أشكالها.
- التوعية بأخطار التغاضي والتستر على ما يمكنه أن يساهم في الكشف عن الجريمة والقضاء عليها.
- رسم صورة ذهنية إيجابية عن رجل الأمن.



---

وآخر ما يمكن أن نختم به هذه الورقة البحثية جملة من التوصيات والمقترحات والمتمثلة فيما يلي:

- إزالة آثار الماضي وذلك بنقل مفهوم الأمن التقليدي من إقرار النظام وحماية القانون إلى ما يسمى بالوظيفة الاجتماعية للشرطة وكذلك الوظيفة الاقتصادية.
  - تبسيط إجراءات استقبال المواطنين، وهذا يعني اختصار خطوات العمل، وأخذ المعلومات الكاملة من المواطن دونما تعطيل وكذلك استخدام التقنية الحديثة والابتعاد عن الأساليب البدائية، ومضايقة المواطن لمجرد أنه تعاون مع رجال الأمن.
  - إزالة العوامل النفسية بإزالة الشعور السلبي من نفوس المواطنين، وذلك من خلال توطيد العلاقة بين الجهاز الأمني والمواطنين، فالخدمات الإنسانية والاجتماعية التي تقدم للمواطن تساهم في إنماء الثقة بينهما كما تساعد على تقوية أواصر المحبة والتعاون بينهما.
  - إزالة العوائق الناتجة عن تصرفات بعض أفراد الشرطة من خلال اختيار العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها، فسلوكه الشخصي متى كان متزناً (سواء كان في الملبس أو في التخاطب أو في التعامل)، فإن ذلك يساعد في اكتساب المواطنين المراجعين له، وبالتالي إقامة علاقات اجتماعية قوية بينه وبينهم، وكفاءة رجل الأمن يمكن اكتسابها بالتدريب والتتقيف.
  - تأمين الاحتياجات اللازمة لأداء العمل الشرطي: وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف من حيث مبنى القسم، عدد الضباط، عدد الأفراد، عدد الآليات، ومستوى ونوع تلك الآليات.
  - تبصير الجمهور بتضحيات وجهود رجال الامن وما يتعرضون له من اخطار بأسلوب اعلامي جذاب ومتنوع لتلافي الملل من التكرار ، ولذلك من خلال طرح المجهودات الحقيقية التي حققتها الشرطة لصالح المجتمع، والمخاطر التي تعرض لها أفرادها، فإن ذلك سيزيد من تعاطف الجمهور مع الشرطة ذاتها، كما أن الأعمال الفنية التي تنشر للجمهور عبر وسائل الإعلام المختلفة والتي تتضمن الأعمال والتدخلات والتضحيات والخدمات التي يقوم بها رجال الأمن بالإضافة إلى تعرض حياتهم للخطر من أجد المجتمع، تساهم إلى حد بعيد في بروز نوع من التأييد والتعاطف مع رجل الأمن، ولأجل ذلك تصبح أهمية الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الاقناع والإعلام وذوي المقدرة على تشكيل الرأي العام وتوجيهه عبر وسائل الإعلام خاصة أمر ضروري خاصة لمواجهة أحداث العنف والارهاب وغيرها.
  - الاستعانة بمختصين في الإعلام الأمني لإعداد وتقديم الحملات الإعلامية والبرامج التي تظهر كفاءة رجال الأمن وسهرهم على أمن وسلامة المجتمع.
-

---

- تنمية الوعي الأمني لدى للمواطنين حيث يتطلب حث المواطن للتعاون مع الشرطة في مجال الوقاية من الجريمة ومكافحتها، فإثارة وعي المواطن إلى أهمية المشاركة في حفظ الأمن والاستقرار يتم:

- (أ) بإقامة الندوات ودعوة الدارسين والباحثين من رجال ونساء لدراسة المشكلات الاجتماعية.
- (ب) إشراك المواطنين في دراسة المشكلات الأمنية واقتراح الحلول اللازمة لها.
- (ج) ترسيخ مبادئ الوعي الأمني لدى الطلاب في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال رسم جملة من الأهداف السلوكية والوجدانية للمناهج التربوية.

### قائمة المصادر والمراجع

1. ابن منظور (2004)، لسان العرب، ج1، (د.ط)، دار لسان العرب، بيروت
  2. أحمد زايد /اعتماد علام(2006)، التغير الاجتماعي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
  3. أحمد زايد(2000)، التغير الاجتماعي، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
  4. أديب محمد خضور(2003)، تخطيط برامج التوعية الأمنية لتكوين رأي عام ضد الجريمة، أن ع أ، ط 1، الرياض
  5. ايمان عبد الرحمن أحمد محمود(2010)، دور الإذاعة في نشر التوعية الأمنية، الإذاعة السودانية نموذجاً، المجلة العربية للدراسات الأمنية المجلد 20 العدد 39
  6. بدر، عبد المنعم محمد(1987)، تطوير الإعلام الأمني العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
  7. بركة بن زامل الحوشان (د.ت)، الإعلام الأمني والأمن الإعلامي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
  8. بن فايز الجحني علي(2002)، الرقابة الإعلامية في وقت الأزمات، أعمال ندوة الإعلام الأمني العربي قضاياه ومشكلاته، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ط 1، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.
  9. بيت المال، حمزة بن أحمد(2002)، الإعلام الأمني والأمن الإعلامي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
  10. حسين عبد الحميد رشوان(2004)، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
  11. الحضيف، محمد بن عبد الرحمن(1998)، كيف تؤثر وسائل الاعلام؟، ط2، الرياض، مكتبة العبيكان.
-

- 
12. الصباح، داود سليمان(1988)، السبل الكفيلة بتوثيق العلاقة بين الإعلام والأمن: ندوة علاقة الإعلام بالمسائل الأمنية في المجتمع العربي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
  13. العبد، عاطف عدلي(1989)، الاتصال والرأي العام، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة.
  14. على عجوة(1997)، الإعلام الأمني المفهوم والتعريف، ندوة الإعلام الأمني المشكلات والحلول، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، القاهرة.
  15. عيد، محمد فتحي(2001)، الأساليب والوسائل التقنية التي يستخدمها الارهابيون وطرق التصدي لها ومكافحتها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
  16. الفضيل العيرج(2009)، الثقافة الحضرية ومشاكل الاندماج السيوسيوثقافي، مطبعة Rabat net، المغرب.
  17. الفيروز آبادي(1987)، مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط، ط 2، مؤسسة الرسالة، بيروت.
  18. قطام السرحان(2001)، الإعلام الأمني والشباب، أعمال ندوة الإعلام الأمني العربي، قضايا ومشكلاته، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ط1، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.
  19. محمد سعد أبو عامود(2008)، النظم السياسية في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
  20. محي الدين عبد الحميد(2004)، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط 3، عالم الكتب، مصر
  21. مي العبد الله(2006)، نظريات الاتصال، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان
  22. ناجي، إبراهيم(2002)، دور الإعلام في مكافحة الجريمة والحد منها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
-

## **«Le défi du management face aux profils nocifs: comment les reconnaître et les gérer?!».**

***Amina NADJI,***

Docteur ès sciences de gestion (UPJV, France)

Maitre de conférences, faculté des sciences économiques,  
commerciales et de gestion de sidi bel Abbès

Université Djilali Liabès

nadji.amina@gmail.com

**LE RESUME** Le management d'aujourd'hui est confronté à de nouveaux défis comportementaux et psychologiques qui imposent une relecture des modes de gestion pour prévenir et gérer les conflits au sein des organisations. D'où l'intérêt de notre problématique qui tourne autour du comment les prévenir pour assurer le bien être au travail. Nous mobilisons l'approche descriptive et analytique, et la revue de la littérature fera appel à des écrits en psychologie sociale pour enrichir notre analyse. Le cadre théorique proposé dégage une grille de lecture originale et stimulante. L'étude exploratoire mettra en avant l'importance de la gestion des profils nocifs au bien être au travail. Ce papier présente une liste non exhaustive des caractéristiques de ces profils pour les repérer avant d'agir.

**Les mots clés:** Identification sociale, contrat psychologique, conflits, profils nocifs, bien-être.

**ABSTRACT:** Today's management is confronted with a new behavioral and psychological challenge that require a re-examination of the management methods to prevent and manage conflicts within an organization. Our main concern will revolve around how to prevent them, to ensure employees well-being at work. We will mobilize a descriptive and an analytical approach for this study, which was inspired by the writings in social

psychology to deepen our analysis. The theoretical framework offered gives us an original and stimulating study. The exploratory study will support the importance of managing profiles harmful to the well-being of the employees at work because of their strong presence in modern organizations. The latter are characterized by a working mode that reveals the perversity. This paper will present a non-exhaustive list of the characteristics of these toxic profiles in order to better identify them before acting.

**Keywords:** The social identity, Psychological contract, intergroup conflict, toxic profiles, well-being.

## INTRODUCTION

La fonction des ressources humaines évolue dans un environnement de plus en plus dynamique, animé par une nouvelle ère, des recherches en sciences de gestion, qui classe le bien-être personnel et le développement des échanges interpersonnels au cœur des préoccupations des organisations modernes.

Cet intérêt pour le bien-être est supposé jouer le rôle de catalyseur du vivre ensemble dans l'organisation; et contribuera ainsi à son harmonie et sa pérennité. Mais ce n'est pas toujours évident, car l'organisation recrute des personnes, sur la base d'une compétence et d'un ensemble de critères, mais seul l'exercice de la fonction peut révéler leurs vrais talents et leur profonde nature.

Tous ces changements imposent une certaine relecture du management, et le confrontent à de nouveaux défis d'ordre comportemental et psychologique.

### La problématique

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante:

*Comment le management peut-il gérer les profils toxiques et prévenir les conflits nocifs pour améliorer le bien-être au travail?*

### Questions de la recherche

Pour répondre à cette problématique complexe, nous sommes arrivés à la diviser en trois questions qui se présenteront comme suit :

1. Quel est l'apport de la psychologie sociale dans l'analyse des comportements organisationnels ?
2. Quels sont les profils les plus nocifs compromettant le bien être au travail ?
3. Est-ce que le management dispose des moyens pour identifier et prévenir les situations conflictuelles ? lesquels.

### **Organisation de l'article**

Le traitement de la problématique sera développé en trois temps:

Nous allons, dans un premier temps, présenter l'apport de la psychologie sociale dans l'analyse des comportements au sein des groupes d'individus. Un cadre théorique descriptif définira les concepts clés.

Cette première partie a permis de mener une étude exploratoire, ayant comme outil de collecte des données « le questionnaire », répartis en un ensemble d'axes d'analyse.

L'analyse des réponses recueillies a mis en avant un ensemble de constats et de résultats qui seront discutés dans la troisième partie. Nous terminerons cette communication par la suggestion de quelques actions à mener pour brider voire diminuer l'impact négatif de ces profils.

### **Le champ de la recherche**

Ce papier se positionne dans le champ des ressources humaines. Il mobilise l'apport de la psychologie pour analyser les problématiques comportementales et psychologiques auxquelles les organisations sont confrontées et que le management devra gérer.

Son objectif n'est pas de proposer des solutions mais plutôt d'éclairer les managers sur certains éléments sous jacents de la nature humaine en inter-groupes. Ce qui aiderait à diagnostiquer les situations déviantes et conflictuelles afin de les limiter et même de diminuer leurs conséquences.

## **1. CADRE THEORIQUE : APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE SOCIALE**

La psychologie sociale offre aux sciences de gestion plusieurs analyses du comportement individuel au sein d'un groupe. En effet, l'individu n'est presque jamais seul, étant donné qu'il interagit avec un ensemble d'acteurs de manière coopérative ou concurrentielle en fonction des objectifs visés et de la position de son partenaire ou adversaire. Puier dans ce champ, enrichie les recherches sur les comportements organisationnels en offrant des éclairages nécessaires aux chercheurs en gestion et aux managers.

Le but de cette première section, est l'examen et l'observation du comportement et la conduite de l'ensemble des collaborateurs dans un milieu organisationnel. Le champ managérial est riche en emprunts à autres champs de recherche, telle que la psychologie et la sociologie. Quand une théorie est pertinente et qu'elle offre des pistes de réponses, le chercheur peut la mobiliser pour construire une grille d'analyse intéressante.

L'approche psycho-sociale s'est intéressée aux deux types de contrats établis entre les collaborateurs et le manager, un contrat formel et un contrat psychologique durant lesquels les partenaires tentent de converger vers un équilibre initial. Les acteurs s'engagent dans un processus de négociation formel et légal et échangent des connaissances sur leurs engagements et attentes relatifs à la constitution des contrats de coopération formels-légaux. L'estimation de l'intérêt de cette collaboration, le recensement des risques liés à l'engagement, ainsi que la détermination des rôles, droits et devoirs de chacun sont aussi pris en compte pour alimenter ce processus.

### **1.1. Définitions des concepts clés par la psychologie sociale**

La psychologie sociale définit l'individu comme étant un élément d'une foule humaine qui, à un moment donné et en vue d'un but donné, s'est organisé en une masse, en une collectivité.

Cette première définition de l'individu, nous amène à éclairer celui de la foule ou plutôt l'âme collective, défini par Gustave Le Bon (1895) comme étant un être composé par des individus semblables ou dissemblables, par leur genre de vie, leurs occupations, par leur caractère ou leur intelligence, qui formeront le cœur d'une âme collective. Cette dernière leur fait sentir, penser et agir d'une façon tout à fait différente de celle dont sentirait et agirait chacun d'eux isolément. Certaines idées, certains sentiments ne surgissent et ne se transforment en actes que chez les individus en foule. La foule psychologique est un être provisoire composé d'éléments hétérogènes, pour un instant, soudés absolument comme les cellules d'un corps vivant forment par leur union un être nouveau manifestant des caractères fort différents de ceux que chacune de ces cellules possède. Cette définition manifeste de la force de la foule et de sa particularité.

La question qui se pose d'elle-même, combien de foules ou bien de groupes existe-t-il dans un contexte donné? Quel est l'élément central qui régit les interactions entre groupes?

Avant de répondre à ces questions, il est nécessaire de définir ce qu'est le contrat social ou psychologique qui se tisse entre les différents groupes.

### **1.1.1 Qu'appelle-t-on alors un contrat psychologique ?**

Le contrat psychologique est considéré comme complémentaire au contrat formel. Les origines de la notion de contrat psychologique remontent aux travaux d'Argyris (1960) et de Schein (1965). Il a été mobilisé pour regrouper les relations de l'emploi entre le salarié et son entreprise. Défini comme un contrat bilatéral entre le salarié et son entreprise en termes d'attentes économiques et affectifs, il peut être considéré comme complémentaire au contrat formel. Ces auteurs caractérisent le contrat psychologique comme non écrit, et composé d'attentes.

C'était face à l'incomplétude ou l'absence de contrat de travail que les chercheurs américains en théories des organisations ont développé la théorie du contrat psychologique. Dont Rousseau



(1990) qui dès ses premiers travaux, parle de promesse et non d'attentes.

Le contrat psychologique selon (Rousseau, 1990) désigne la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Il naît quand l'une des parties croit qu'une promesse d'un retour futur a été faite par l'autre partie, qu'ainsi une obligation de réciprocité a été créée.

### **1.1.2. Les caractéristiques du contrat psychologique**

Elles englobent les promesses, l'échange, le consentement et la confiance

- **Les promesses:** Le premier élément constitutif d'un contrat psychologique est l'échange de promesse. Le contrat est toujours composé des attentes de l'individu, mais celle-ci doivent être la conséquence de promesses, implicites ou explicites, faites par les différentes parties. Il s'articule autour des notions de promesse et d'obligations.

Mais pour que la promesse vaille dans l'esprit de l'individu, deux éléments interagissent avec la promesse pour créer une attente et pour que naisse de celle-ci une obligation et donc un contrat. Delobbe & al. (2005) notent l'adéquation de la «promesse faite» et de l'«attente» (la valence de l'objet de la promesse), et le degré de confiance dans la possibilité de réalisation de la promesse.

Par exemple, une promesse qui ne correspondrait pas à quelque chose qu'attend l'individu a peu de chance d'être perçue et sera dévalorisée par lui. Tandis, qu'une promesse même très floue correspondant à une attente forte de la part de l'individu sera probablement survalorisée et provoquera immédiatement un sentiment d'obligation. Turnley et Feldman (1999) proposent de croiser intensité de la promesse et valence de cette promesse pour tenter d'inférer la force de l'attente qui en découle.

- **L'échange:** est le deuxième élément d'existence du contrat psychologique. L'existence d'un échange entre deux parties portant sur une multitude d'éléments va conduire les parties à distinguer les éléments de l'échange qui sont essentiels de ceux qui sont moins

importants, voire secondaires pour chacune des parties. Cela permettrait ensuite de mieux saisir la réciprocité tant dans la réalisation du contrat que dans la réaction à la violation du contrat.

- **Le consentement** est le troisième élément constitutif. Peut-on réellement parler de contrat si les termes de celui-ci ont été imposés à l'une des parties, sans demande d'approbation de celle-ci?

C'est un postulat très fort que de poser que toutes les promesses ont été faites volontairement et consciemment, d'autant plus fort que l'on est dans l'ordre du non-écrit qui laisse libre court à tout type d'interprétation ultérieure et que la relation entre partenaires est tout sauf une relation d'égal à égal.

- **La confiance est un fondement du contrat psychologique.** La force de l'attente dépend aussi de la confiance que l'individu fait à l'auteur de la promesse. C'est pourquoi, il faut croiser intensité de la promesse, valence de la promesse et niveau de confiance dans l'auteur de la promesse pour mieux appréhender la force de l'attente.

Une fois ces éléments présents, les managers, pourront échanger des promesses ou intentions futures, ayant pour rôle de les obliger à acheminer une dimension sociale, émotionnelle et non réductible et substituable à l'économique.

### **1.1.3. L'identification sociale et l'influence des relations inter-groupes**

La revue de la littérature identifie trois phases dans la construction des relations inter-groupes: la négociation et l'engagement, **l'exécution des engagements et oscillations et la révision de la condition d'équité.**

La phase préliminaire de **négociation et d'engagement** permet d'établir les conditions initiales acceptées par les collaborateurs dans le cas de figure où elles donnent le moyen d'atteindre un équilibre initial (réaliser les objectifs stratégiques de manière juste et efficiente). Le problème qui se pose, lors de cette phase, est celui de l'influence des relations inter-groupes dans l'entreprise. Ce dernier renvoi à *l'identification sociale* qui joue un rôle central.vu

qu'elle influe sur la perception des individus quant à l'interprétation des événements et des promesses.

Une fois le contrat est signé, nous passons à l'étape de **l'exécution des engagements signés** lors de la phase négociation. Face aux réalités du terrain, les acteurs pourront à ce moment constater les écarts d'ordre économique et psychologique.

L'écart d'ordre économique: Kumar et Nti, (1998) discutent des écarts de performances entre réalité et attentes par rapport au contrat formel légal. Ils constatent que ces écarts émergent lorsque le ratio entre rétributions et contributions réelles est inférieur au ratio entre rétributions et contributions escomptées.

L'écart d'ordre psychologique: représenté par le manquement aux promesses par rapport au contrat psychologique (Rousseau, 1995). Ce manquement est une perception d'ordre cognitive, elle est établie sur la croyance que l'autre n'a pas rempli ses obligations liées au contrat psychologique. Elle renvoie à un calcul mental entre ce que l'on reçoit de ce qui avait été promis (Monin, 2002). Cette perception émerge lorsque les bénéfices réellement reçus, sont inférieurs aux bénéfices promis. Elle dépend du processus de contrôle de respect, ou non respect, des promesses. Ce point peut alimenter la méfiance envers l'autre et constitue une barrière au bon fonctionnement des groupes.

**La troisième partie se manifeste par la révision de la condition d'équité.** Monin (2002) explique que ce n'est pas la perception d'écarts en soi qui importe, mais la manière dont ces écarts sont interprétés. L'interprétation de ces écarts et les actions adoptées pour les gérer jouent un rôle déterminant dans l'évolution des relations intergroupes et intra-groupe tout en favorisant l'identification sociale et le factionnalisme (sources d'émergence de biais cognitifs d'interprétation).

Les acteurs interprètent les écarts soit en les renvoyant à une cause intentionnelle <sup>1</sup>, par conséquent, le sentiment d'injustice organisationnelle prendra place entraînant la violation du contrat

---

<sup>1</sup> Mauvaise volonté des collaborateurs.

psychologique. Soit à une cause non intentionnelle<sup>2</sup>, à ce moment, un déséquilibre temporaire prendra place entraînant une révision de la condition initiale de justice.

### **Les dimensions psycho-sociales des interactions inter-groupes**

Le premier mécanisme psycho-social jouant un rôle sur les stratégies d'intergroupes, comme mentionné ci haut, est celui de l'identification sociale. Il se manifeste dès qu'une collection d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie, qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci (Tajfel et Turner, 1979, 1986).

Le groupe existe donc quand les individus prennent conscience d'en faire partie et se classent dedans. Il s'agit de la catégorisation sociale que Tajfel et Turner, (1979) considèrent comme un outil cognitif qui segmente, classe et ordonne l'environnement social et qui permet aux individus d'entreprendre diverses formes d'actions sociales.

Lorsque les individus se définissent eux-mêmes et sont définis par les autres comme membres du groupe, nous parlons alors d'appartenance groupale. Une identité sociale est fournie par les groupes sociaux à leurs membres. Et se définit comme la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance. Les auteurs établissent trois principes généraux:

- Les individus cherchent à accroître ou maintenir leur estime de soi. Ils aspirent donc à un concept de soi positif.
- Les catégories sociales et le fait d'appartenir à ces catégories sont connotés positivement ou négativement. Ces évaluations sont partagées aussi bien par les membres d'un groupe que par les membres des différents groupes. La valeur de l'identité sociale dépend de l'évaluation des groupes en jeu dans l'identité sociale de la personne.
- L'évaluation d'un groupe se fait par comparaison avec certains autres groupes sur des dimensions importantes. S'il

---

<sup>2</sup> Reconnaissance d'incapacité.

ressort de la comparaison un écart en faveur de l'endogroupe, cela lui confère un fort prestige, mais si la comparaison est négative pour l'endogroupe le prestige, qui en est retiré est faible.

Tajfel et Turner (1986) dérivent de ces suppositions trois principes théoriques:

- Les individus tentent d'acquérir ou de maintenir une identité sociale positive.
- Une identité sociale positive résulte de comparaison favorable entre l'endogroupe et des exogroupes pertinents: l'endogroupe se distingue positivement des exogroupes pertinents.
- Lorsque l'identité sociale est insatisfaisante, les personnes tentent soit de quitter leur groupe pour rejoindre un groupe plus valorisé, soit de rendre le groupe actuel plus positivement différent.

*La théorie de l'identification sociale* fournit un cadre enrichissant pour comprendre les interactions entre individus se percevant ou étant perçus par d'autres, comme appartenant à une catégorie sociale (Nkomo et Cox, 1996). Par conséquent, elle se manifeste comme un mécanisme psycho-social ayant un rôle central dans l'échange d'information et la coopération entre l'endogroupe et l'exogroupe. Une identification sociale négative, favorisera la rétention d'information et alimentera un sentiment de mal être au sein du travail.

Elle peut être aussi influencée aussi par la présence de profils d'individus qui composent l'endogroupe et l'exogroupe, qui pourront accentuer sa tendance vers le négatif et compliqueront l'atteinte d'une harmonie favorable à l'épanouissement professionnel.

## **2. METHODOLOGIE**

Diverses méthodologies peuvent être mobilisées pour comprendre un phénomène organisationnel. L'adoption d'une méthodologie pertinente est plus que nécessaire pour approcher l'objet de recherche de manière efficace et pour une meilleure connaissance et de compréhension du phénomène étudié. Le choix de la

méthodologie et du paradigme épistémologique doit être justifié car l'objet d'étude ne peut être abordé par toutes les méthodes possibles.

## **2.1. Positionnement épistémologique**

La visée de cet article est explicative, Il s'agit d'identifier les profils nocifs et d'analyser leur impact sur le comportement organisationnel et le bien être au travail. La recherche s'inscrit dans une démarche abductive qui part du vécu des acteurs pour reconstruire non pas la structure sociale générale mais la logique et les propriétés particulières d'un ordre local Friedberg (1993). Comme l'explique Koenig (1993), la démarche abductive consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. C'est un procédé bien adapté aux recherches exploratoires visant à découvrir des régularités dans la réalité sociale. C'est un processus d'interprétation approprié au paradigme interprétativiste (dans lequel notre travail s'inscrit) ainsi qu'à la nature exploratoire de notre démarche.

L'objectif de notre travail de recherche n'est pas de confirmer ou d'infirmer des hypothèses préétablies mais de fournir la description la plus complète et la plus riche possible d'un phénomène.

## **2.2. Obstacles et mode d'investigation**

Nous avons rencontrés plusieurs types d'obstacles dans le cadre de cette recherche : la difficulté de faire des enquêtes par entretiens sur ce type de problématiques par manque de temps. Pour y remédier, nous sommes passés par un questionnaire aléatoire en ligne et anonyme destinés à des sujets ayant eu affaire (au moins une fois dans leur parcours professionnel) à des profils nocifs.

Pour tenter d'identifier les profils toxiques dans les organisations et dans le cadre d'une recherche sur les comportements organisationnels et le bien être au travail, nous avons établi un

questionnaire structuré autour des thématiques suivantes et réparti en vingt six (26) questions<sup>3</sup>:

**1. Le contexte externe et interne:** Les variables intrinsèques et sous-jacentes au contexte interne et externe (questions fermées à choix multiples).

a) La perception du contexte externe: cette première partie analyserait comment le sujet percevait l'environnement externe législatif, économique et social dans lequel son organisation exerce son activité ;

b) La perception du contexte interne: comment l'environnement interne caractérisé par la charge de travail et les pressions impactent-ils le sujet ;

c) La nature de la relation et des échanges inter-groupes, avec les membres de l'endogroupe et les relations avec l'exogroupe (questions ouvertes);

**2. Les profils nocifs et leurs impacts sur le bien être au travail :** cette deuxième partie présentera les caractéristiques des profils nocifs auxquels le sujet a eu affaire, la durée de la situation et son impact sur la productivité et le bien être du sujet (questions fermées à choix multiples);

**3. Une troisième partie analysera le rôle du management** et des gestionnaires dans le processus de prévention et de gestion des situations conflictuelles dans lesquelles le sujet a été confronté (questions ouvertes);

**4. Une dernière partie sur les sujets** ayant répondu au questionnaire, sur l'importance qu'ils accordent au bien être dans le travail, dans quel pays ont-t-ils exercé (questions fermées à choix multiples), et sur le comment ils ont géré et surmonté l'épreuve (questions ouvertes).

### **2.3. L'analyse des résultats**

Paillé & Mucchielli (2012) définissent l'analyse qualitative comme une démarche de recherche de sens. En mobilisant différents outils, informatisés ou non, l'analyse qualitative tente de dégager le sens d'un texte, d'une entrevue ou d'un corpus.

L'analyste, devant un extrait à analyser, doit se poser un ensemble de questions pour dégager les grandes idées et appréhender le sens.

---

<sup>3</sup> <http://bit.ly/2xrv3wu>

Des questions sur le thème central abordé par l'extrait ou le document: «De quoi il s'agit dans ce document-là?», sur le contenu «De quoi est ce que cet extrait parle?», sur la perception de l'acteur interviewé: « Que dit cette personne?».

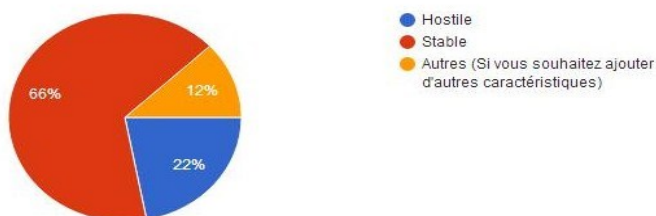
L'analyse qualitative propose différentes techniques à utiliser avec ou sans l'aide d'un logiciel. La justification de nos choix épistémologiques et méthodologiques, s'est suivie de la présentation de notre protocole de recueil de données. La démarche ou la méthode adoptée pour leur traitement s'est faite de manière manuelle interprétative.

### 2.3.1. Le descriptif des répondants

Nous avons reçu cinquante (50) réponses où 66% des répondants qualifient le contexte externe comme étant stable.

Comment qualifiez-vous le contexte externe de votre organisation (environnement législatif, économique et social dans lequel l'organisation exerce son activité)?

50 responses

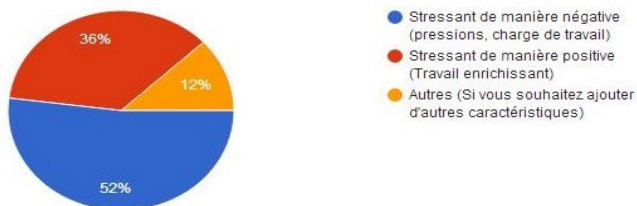


Tandis que le contexte interne est qualifié de stressant de manière négative à 52% des réponses.



### Comment qualifiez-vous le contexte interne de votre organisation (environnement interne de l'organisation)?

50 responses



56% des répondants sont des femmes qui privilégient à 70% le bien être au travail avant tout et 44% des répondants ont entre 30 et 40 ans.

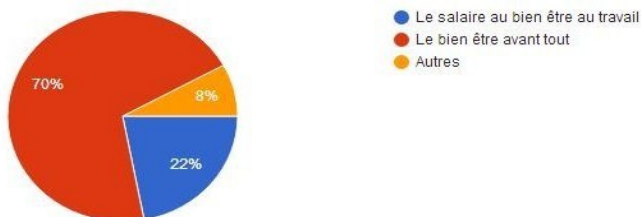
### Etes- vous?

50 responses



### Que privilégiez vous?

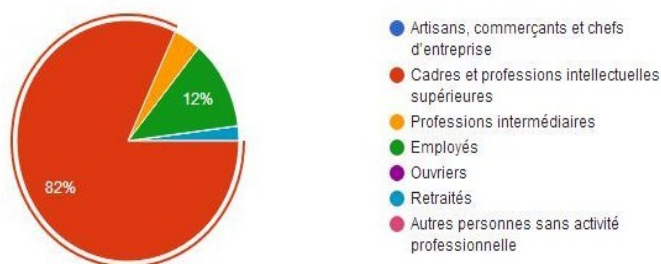
50 responses



Ayant exercés dans différents pays tels que (L'Algérie, le Canada, la Roumanie, la France, la Suisse, le Qatar, le Maroc, la Mauritanie et le Nigeria). Ils appartiennent à 82% à la catégorie socioprofessionnelle des cadres et professions intellectuelles supérieures.

### A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez vous?

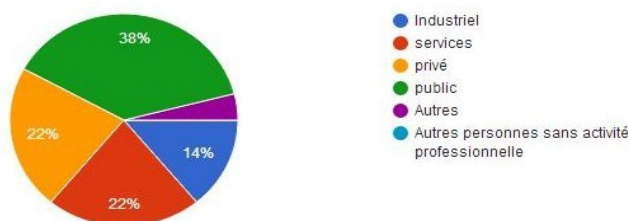
50 réponses



Présents à 38% dans le secteur public et à 22% (à égalité) dans le secteur privé et des services.

### Dans quel secteur exercez-vous?

50 réponses



### 2.3.2. Les relations inter-groupes au sein des organisations

Les réponses des répondants sur la qualité des échanges inter-groupes au sein de leur organisation ont été variées, elles passent de rapports médiocres, compliqués et de rivalité malsaine dans certains cas à des rapports enrichissants avec une tendance conflictuelle. Ce qui sort des réponses représente l'imprévisibilité de la nature humaine et des humeurs aussi. Certains ont associé les conflits aux périodes de fin de trimestre quand les contrats doivent être signés par les clients et la charge de travail augmente. Tandis que d'autres les ont associé au manque de professionnalisme et aux échanges limités d'informations.

En analysant les réponses individuelles, nous constatons que ceux qui ont qualifié les échanges de rivalité malsaine, avaient une identification sociale insatisfaisante de l'endogroupe et ne se

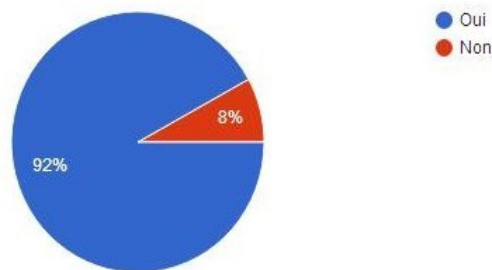
reconnaissaient pas en son sein et que la présence d'un profil nocif accentuait la négativité de l'identification sociale. Tandis que ceux qui ont mis l'accent sur les rapports interactifs et enrichissants, avaient une identification sociale satisfaisante de l'endogroupe.

Pour les rapports avec l'exogroupe, toutes les réponses étaient presque similaires, qualifiant les échanges d'hostile et souvent absents.

Les répondants (à 92%) ont déjà eu affaire à un profil nocif dans leur organisation ce qui renforce notre intérêt pour l'analyse de ces problématiques au sein des organisations. Le phénomène est plus répandu et son impact est très important.

Avez vous déjà eu affaire à un profil nocif dans votre organisation?!

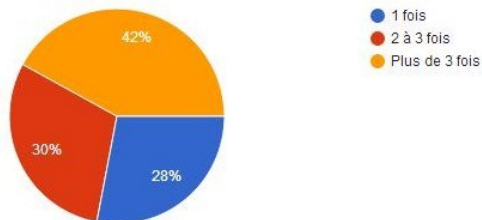
50 responses



Ils ont précisé à 42% que la fréquence a été de plus de 3 fois. Personne n'échappe à la rencontre de profils nocifs durant son parcours, ce qui mérite plus d'attention de la part du management dans l'identification et la gestion des situations conflictuelles, en avoir conscience pour réduire ces phénomènes et limiter leur impact sur le bien être au travail.

Combien de fois avez vous eu affaire à un profil nocif durant votre parcours professionnel?!

50 responses



A 50% des réponses, le profil nocif a été un collègue et à 44%, il occupait le poste de supérieur hiérarchique. La présence de profil nocif au sein de l'endogroupe est plus présente dans les réponses.

Quelle position hiérarchique ce profil occupait-t-il au sein de votre organisation?

50 responses



La présence de profil nocif au bien être au travail impacte l'identification sociale négativement et complique les échanges au sein de l'endogroupe, tandis que son impact est moins important quand le profil nocif fait parti de l'exogroupe.

La caractéristique la plus citée par les répondants sur les profils nocifs était la manipulation et le narcissisme. Ce qui qualifie le pervers narcissique comme étant le profil le plus toxique et nuisible au bien être au travail. Ces derniers étaient qualifiés d'incompétents, autoritaires, mégalomanes et opportunistes. D'autres comportements ont été cités tel que le fait de vouloir intimider et rabaisser les autres tout en s'accaparant les mérites de leur travail, sans se soucier des autres. Ce sont des profils (selon les répondants) qui cherchent à culpabiliser avant de chercher la

solution et n’assument pas leurs erreurs en alimentant la confusion et l’ambiguïté.

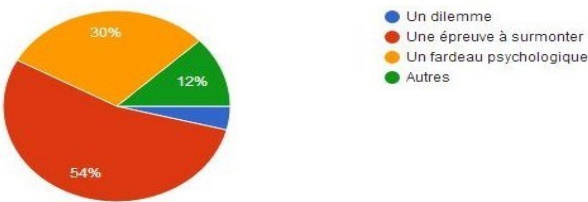
**2.3.3. L’impact des profils nocifs sur la productivité et le bien être des répondants**

54% des répondants affirment qu’avoir affaire à un profil nocif au travail est perçu comme une épreuve à surmonter, contre 30% qui le perçoivent comme étant un fardeau psychologique. Ce genre de situation impacte négativement la productivité professionnelle des sujets dans la moitié des cas (52%) mais son influence est négativement plus importante sur le bien être au travail (82%).

Le pourcentage est conséquent d’où la nécessité de le gérer par le management.

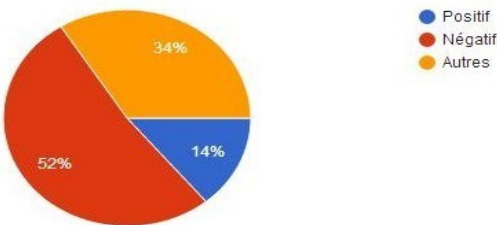
Comment perceviez vous cette situation?

50 responses



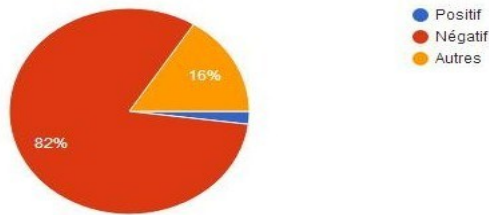
Quel était l'impact cette situation a t-elle eu sur votre productivité professionnelle?

50 responses



Quel était l'impact de cette situation a-t-elle eu sur votre bien être?

50 responses

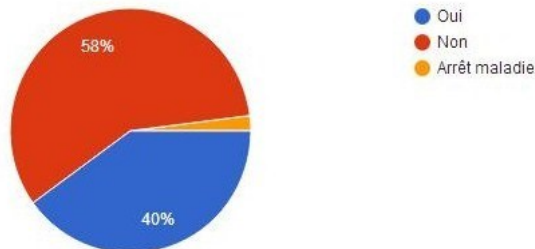


#### 2.3.4. La gestion des profils nocifs

Le constat amer était que le management ne s'occupe que peu du bien être des répondants au travail. 58% des répondants ont affirmé que les organisations n'accordent pas d'importance à cette problématique.

Pensez-vous que vos organisations s'occupent t-elles de votre bien être au travail?

50 responses



Et que moins de la moitié des répondants (23) affirment qu'il est impossible de gérer la situation seule, contre 27 d'entre eux qui confirment qu'ils n'ont pas le choix et que la situation devait être réglé soit seul ou en faisant appel à des spécialistes des conflits au sein des organisations.

Pour la question de savoir si le management prévoyait des démarches à entreprendre pour gérer ce genre de situation, 46 des répondants ont infirmé l'existence de ce genre de pratiques ou ignoré leur existence tandis que le reste (2), se sont dirigé vers le syndicat pour mettre un terme aux situations conflictuelles ce qui

engagé un bras de fer contre l'organisation. Deux seulement des répondants se sont adressés à leur supérieur pour dénoncer la situation et l'implication du management ce qui a permis d'organiser des réunions qui se sont suivies de formations pour initier les membres de l'organisation à la gestion des profils et situations difficiles.

### **2.3.5. Ce qui reste après que le traitement des conflits nocifs ait purgé le « malêtre »**

Notre étude exploratoire nous renvoie vers le constat que le management et les gestionnaires dans les organisations auxquelles nos répondants ont eu affaire à des profils nocifs ne disposent pas de moyens connus et mis en place ni pour identifier les profils nocifs ni pour brider leur impact sur le bien être des sujets. Une grande majorité a opté pour la rupture du contrat psychologique, suivie par la décision de quitter l'endogroupe et une démission et le changement d'organisation alors que d'autres ont carrément changé de pays.

L'expérience a, en général, eu un effet dégoûtant de certains aspects du travail en équipe et de son management parfois difficile. La majorité des répondants affirme avoir surmonté l'épreuve seule et a réussi à se reconstruire après cette expérience, mais quatre (4) répondants n'ont pas réussi à le faire seuls et ont fait appel au syndicat pour demander de l'aide ou se sont dirigés vers des professionnels de la santé (médecins et psychologues pour reprendre confiance en eux). Ils recommandent de réagir vite dès qu'un malaise se fait sentir, en informant son management, demander de l'aide et de résister psychologiquement surtout pour ne pas tomber dans le piège de la dépression.

## **3. DISCUSSIONS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Il existe au sein d'un groupe d'individus de multiples contraintes relationnelles. Ces contraintes peuvent être liées à des causes très différentes : rapports hiérarchiques, différence d'âge, de sexe, de classe sociale, dépendance dans le travail (collaboration ou

concurrence), etc. L'ensemble de ces règles joue un rôle déterminant dans les interactions sociales entre individus et si on rajoute un élément lié aux facettes sous jacentes cachées que le groupe découvrira au cours des échanges, les interactions deviendront plus complexes.

Le constat amer est que notre société est en perte de valeurs morales et fait de plus en plus le culte de la performance individuelle, ce qui fait d'elle un terrain favorable à l'apparition de la perversité sous formes de personnes égocentriques et manipulatrices, qui tentent de tirer profit en mettant les autres dans l'embarras sans scrupules ni regrets.

Ce constat est rattaché à une autre variable dans le domaine du travail où «les directions ont peur des conflits, avec pour conséquence que rien ne se dit. Cela peut entraîner des troubles psychosomatiques majeurs. C'est devenu difficile dans une société qui donne le sentiment que tout le monde ment et magouille impunément, où sarcasme et ironie se portent bien. Les changements dans le travail et dans les sociétés sont partout les mêmes, mais c'est actuellement le "burn out" qui est mis en avant pour parler des risques psychosociaux, avec le risque de banaliser des souffrances moins visibles.» (Hirigoyen<sup>4</sup>, 1998)

Les psychologues appellent les profils nocifs parfois, psychopathes ou encore manipulateurs. A la fin des années 90, les praticiens en psychologie emploient le qualificatif PN: Pervers Narcissique qui devient une utilisation courante. En effet, c'est avec l'apparition du livre de la psychiatre Marie France Hirigoyen (1998), intitulé «La harcèlement moral, la violence perverse au quotidien», que les victimes de ce genre de pratiques ont pu mettre un nom sur les profils qui leur faisaient tant du tort et rendaient leur quotidien difficile. Et par la suite une tonne de contributions sur le sujet ont suivi ce premier livre. Le harcèlement moral est un cancer qui peut avoir des conséquences destructives, c'est pourquoi cette psychiatre en a fait son propre combat pour informer les victimes car selon elle, «Il est possible de détruire quelqu'un juste avec des mots, des

---

<sup>4</sup> Docteur en médecine, psychiatre et psychothérapeute familiale.



regards, des sous-entendus: cela se nomme violence perverse ou harcèlement moral.».

Les PN exercent le harcèlement moral et sont définis comme des individus caractérisés par une insensibilité morale et affective qui fait qu'ils souffrent de l'incapacité d'éprouver de l'empathie pour les autres. Cette incapacité fait qu'ils se sentent inférieurs aux autres et pour cacher cette infériorité, ils perfectionnent des jeux stratégiques pour pouvoir dominer les autres et les utiliser à leurs fins.

Leur point fort est celui de diviser pour mieux régner, leur force est proportionnelle à notre ignorance. Une personne qui n'a jamais eu affaire à un PN ne saura comprendre les processus sous jacents qu'elle est entrain de subir. Ce qui fait qu'elle plongera dans l'incompréhension et se sentira sous pression mais sans savoir pourquoi. Le cumul de ces malaises répétitifs peut conduire à la souffrance, aux dépressions voire au suicide.

Hirigoyen (1998) détaille mieux ce processus en décrivant la situation de manipulation qui se traduit par un harcèlement. «...Ce dernier se met en place quand une victime réagit à l'autoritarisme d'un chef et refuse de se laisser asservir. C'est sa capacité de résister à l'autorité malgré les pressions qui la désigne comme cible. Le harcèlement est rendu possible parce qu'il est précédé d'une dévalorisation, qui est acceptée puis cautionnée par le groupe, de la victime par le persécuteur. Cette dépréciation constitue une justification a posteriori de la cruauté exercée contre elle et conduit à penser qu'elle a bien mérité ce qui lui arrive. Lorsque le processus de harcèlement est en place, la victime est stigmatisée on dit qu'elle est difficile à vivre, qu'elle a mauvais caractère, ou bien qu'elle est folle. On met sur le compte de sa personnalité ce qui est la conséquence du conflit, et on oublie ce qu'elle était auparavant ou ce qu'elle est dans un autre contexte.». Son livre est d'une grande utilité dans l'éclairage de ces processus destructeurs qui plongent les victimes dans le silence. Comme mentionné ci-dessus, les profils négatifs avanceront et se propageront et ne disparaîtront jamais du monde du travail, mais les caractériser pourra nous aider à limiter leur impact négatif sur notre bien être et de les dénoncer.

### **3.1. Les caractéristiques des profils négatifs : les repérer pour mieux agir.**

Hirigoyen (1998) nous offre un profiling très instructif sur ces bourreaux au travail. «Le propre des pervers est d'avancer masqué. Ils culpabilisent à outrance leur proie, ne supportent pas d'avoir tort, sont incapables de discussions ouvertes et constructives ; ils bafouent ouvertement leur victime, n'hésitant pas à la dénigrer, à l'insulter autant que possible sans témoins, sinon ils s'y prennent avec subtilité, par allusions, tout aussi destructrices, mais invisibles aux regards non avertis. Comme les vampires, le Narcisse vide a besoin de se nourrir de la substance de l'autre. Quand il n'y a pas la vie, il faut tenter de se l'approprier ou, si c'est impossible, la détruire pour qu'il n'y ait de vie nulle part. Les pervers narcissiques sont envahis par un autre dont ils ne peuvent se passer. Cet autre n'est même pas un double, qui aurait une existence, seulement un reflet d'eux-mêmes. D'où la sensation qu'ont les victimes d'être niées dans leur individualité. La victime n'est pas un individu autre, mais seulement un reflet. Toute situation qui remettrait en question ce système de miroirs, masquant le vide, ne peut qu'entraîner une réaction en chaîne de fureur destructrice.»

Une autre caractéristique similaire à tous les PN, nous trouverons l'envie, qui se manifeste par deux variables qui sont l'égoïsme et la malveillance, et constitue le moteur du noyau pervers. «...c'est l'envie, le but de l'appropriation. L'envie est un sentiment de convoitise, d'irritation haineuse à la vue du bonheur, des avantages d'autrui. Il s'agit d'une mentalité d'emblée agressive qui se fonde sur la perception de ce que l'autre possède et dont on est dépourvu. Cette perception est subjective, elle peut même être délirante.».

Un autre élément distinctif des PN est celle l'oscillation entre le chaud et le froid, ce dernier tente de jouer au «gentil» parfois, et

par la suite devenir «le pas gentil», il alimente la confusion et l'ambiguïté dans l'esprit de ses victimes qui se sentiront en position de faiblesse. «...Le PN est toujours, intérieurement, dans la peau d'un autre, il n'est jamais sincère, toujours menteur. Il peut aussi bien dire la vérité que mentir avec aplomb, d'une façon jusqu'au-boutiste (comme un «arracheur de dent»). Le plus souvent, il effectue de sensibles falsifications de la vérité, qu'on ne peut pas vraiment qualifier de mensonges, et encore moins de constructions délirantes. Mélanger le mensonge, la sincérité et la franchise-ce qui est, pour l'autre, très déstabilisant -fait partie de son jeu.».

Le PN n'a qu'une seule réalité: LUI. «...Souvent immensément orgueilleux, voire mégalomane, le pervers narcissique aime gagner, à tout prix, sans fin, et ne peut admettre, une seule fois, de perdre. Il est prêt à tout, même aux coups les plus retords, pour ne jamais perdre. Le pervers est comme un enfant gâté. S'il ne rencontre pas de résistance, il ira toujours plus loin.».

Le PN choisit, en général, des personnes qui présentent des caractéristiques personnelles très empathiques et dévouées. «...Il prend le plus souvent ses victimes parmi des personnes pleines d'énergie et d'amour de la vie, pour les vampiriser et les «dévitaliser». Il choisit de préférence des personnes honnêtes, sincères, gentilles, qui cherchent vraiment à consoler et à réparer, mais aussi naïves, sans trop d'esprit critique, voire fragiles, afin de les amener plus facilement et plus rapidement à accepter une relation de dépendance.».

Quand un PN entre dans un groupe, la première étape est celle de rassembler un endogroupe autour de lui constitué des individus dociles, facilement manipulés. Si un individu manifeste une résistance ou formule une critique constructive il est rejeté par l'endogroupe et désigné comme bouc émissaire. Le PN cherche par tous les moyens d'accéder au pouvoir et d'y rester tout en masquant son incompetence. Pour y arriver, il commencera par éliminer les personnes susceptibles de lui barrer la route. «...On ne se contente donc pas d'attaquer quelqu'un de fragilisé comme dans l'abus de pouvoir mais on crée la fragilité afin d'empêcher l'autre

de se défendre. La peur génère des conduites d'obéissance, voire de soumission, de la part de la personne ciblée, mais aussi des collègues qui laissent faire, qui ne veulent pas voir ce qui se passe autour d'eux. C'est le règne de l'individualisme, du chacun «soi». L'entourage craint, s'il se montre solidaire, d'être stigmatisé. Il ne faut pas faire de vagues.».

Il suffit d'un ou de plusieurs individus pervers dans un groupe ou dans une organisation pour que le système tout entier devienne pervers. C'est pourquoi, il faut se munir d'outils pour brider leur emprise et leur pouvoir néfaste au bien être au travail.

Il y a un autre livre d'Isabelle Nazare-Aga (2013) qui propose une grille d'analyse constituée de trente critères d'un manipulateur narcissique. Où les éléments cités ci haut sont plus détaillés. Un livre très instructif en définitions et en présentation des cas de victimes qui ont eu à gérer un PN.

### **3.2. Comment gérer voire brider l'impact des profils négatifs ?**

Comme nous l'avons expliqué en haut, l'individu a besoin des autres membres de son groupe pour accomplir un ensemble de tâches et atteindre des objectifs d'ordre personnel ou professionnel. Il a besoin de cette interaction sociale pour avancer parfois, en optant pour la coopération collective ou bien en favorisant des rapports concurrentiels sains en opposition avec les rapports conflictuels basés sur le narcissisme individuel. Ceci dit, nous ne pouvons éviter cette dernière catégorie ni l'abolir car la nature humaine est versatile et échappe à tout contrôle. Le but d'un manager et de ses collaborateurs est de les reconnaître pour pouvoir les gérer et atténuer leurs conséquences néfastes au bien être au travail.

#### **3.2.1. Repérer les profils négatifs**

La première action à mener dans une situation de mal être au travail est celle du repérage. Ce que nous avons présenté ci dessus.

Repérer les comportements malveillants, les attaques morales et l'intimidation et tracer leur évolution pour voir si c'est un harcèlement ou bien juste des irritations passagères. La répétition est la variable à retenir pour qualifier un processus de néfaste au bien être. Toute action égocentrique et malveillante qui se répète dans le temps est à mentionner aux personnes bienveillantes qui puissent aider la victime.

Cette étape est primordiale, sans elle, la victime plongera dans le mal être et ceci pourrait avoir des conséquences irréversibles sur la santé mentale des victimes. C'est pourquoi il faut se documenter sur la question, chose qui permettra aux victimes de comprendre le pourquoi du comment de ces PN. Les organisations peuvent organiser des sessions de formation sur la question et inviter des coachs ou des professionnels de la santé pour animer des ateliers.

### **3.2.2. Demander de l'aide auprès des personnes bienveillantes**

Une fois, la victime a pu reconnaître le processus d'harcèlement et a repéré le profil néfaste, il faut qu'elle cherche les personnes qui refuseront l'inactivité en dehors de l'endogroupe qui subit ou tolère l'harcèlement moral.

Cette personne peut être le DRH qui a l'autorité de mettre fin à ce genre de processus malveillants, mais parfois, il peut manifester aussi une passivité flagrante. Par conséquent, il faut se diriger vers le médecin de travail. Il se peut que la victime passe directement au médecin de travail pour appuyer son argumentaire, ce choix dépendra du contexte et de l'état psychique dans laquelle la victime se positionne.

### **3.2.3. Résister psychologiquement**

Le troisième conseil que les psychiatres et psychothérapeutes ordonnent dans ce cas de figure, est celui de résister psychologiquement. Ce qui constitue une contre manipulation positive pour se protéger de son persécuteur. La victime puisera ses forces de la thérapie et du soutien des personnes bienveillantes qui l'entourent. Résister tout étant soutenu et évitant l'isolement. Car

comme nous l'avons mentionné ci haut, les PN puisent leur force de la division et de l'isolement de leur proie.

Le dernier recours peut être aussi celui de la poursuite judiciaire de l'harceleur s'il s'avère que l'acharnement continue.

## **CONCLUSION**

Nous vivons dans une société qui encourage implicitement l'apparition des profils individualistes mal sains qui se nourrissent de la faiblesse des autres et bâtissent leur réussite sur la destruction de ceux qu'ils détruisent.

Ce papier a présenté l'apport de la psychologie sociale dans le traitement des thématiques liées aux comportements organisationnels, ce qui a permis d'identifier un mécanisme psycho-social qui régit les relations intergroupes, nommé l'identification sociale.

Cette dernière permet aux personnes de s'identifier et de décider de faire parti ou non d'un endogroupe qui satisfait leurs attentes. Nous avons présenté un ensemble de principes reliés à ce mécanisme. Cette identification peut être renforcée par les échanges intergroupes collaboratifs, et contribuera positivement au bien être au travail. La présence de profils négatifs peut inverser son impact négativement sur l'harmonie des groupes.

Nous sommes passé, par la suite, à l'identification de quelques caractéristiques de ces profils néfastes au bien être qui pourront perturber l'équilibre des relations inter-groupes et favoriser les conflits organisationnels. Pour finir avec la présentation de quelques démarches à mener, dans le cas où l'harcèlement et celui qui l'exerce sont repérés. Ce qui engendra l'atténuation de leur impact voire le brider.

A ce stade, l'étude est exploratoire et présente un ensemble de limites. Les résultats, malgré leur importance, ne représentent qu'un échantillon aléatoire de cinquante (50) personnes. Ce qui ouvre la perspective vers un échantillon plus large.

Les questionnaires ne nous permettent pas d'avoir toutes les facettes du phénomène étudié, c'est pourquoi, le travail mérite une étude de cas longitudinales ou des exemples concrets en situation et d'analyser les actions mises en place pour obtenir la réduction de ces phénomènes. Une triangulation des données via entretiens, observation et consultation des documents serait plus enrichissante et globale.

## BIBLIOPGRAPHIE

Argyris, C. (1960), «*Understanding organizational behavior*», Dorsey Press, Homewood, IL, 179 pages.

Delobbe, N., Herrabach, O., Lacaze, D., Mininac, K. (2005), «*Comportement organisationnel, Volume 1, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*», Editions De Boeck Université, Bruxelles, 407 pages.

Friedberg E. (1993), «*Le pouvoir et la règle: Dynamiques de l'action Organisée*», Edition du Seuil, 448 pages.

Hirigoyen, M.F. (1998), «Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien», Editions La Découverte & Syros, Paris, 214 pages.

Koenig G. (1993), «Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles», *Revue de gestion et des ressources humaines*, Vol 9, pp. 4-17.

Kumar, R. et Nti, K. (1998), «Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model», *Organization Science*, n° 9, pp. 356-367.

Le Bon, G. (1895), «Psychologie des foules», Editions Félix Alcan, 9<sup>e</sup> édition, 1905, 192 pages.

Monin, P. (2002/3-4), «Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques», *Revue française de gestion*, n° 139, pp. 49-71.

Nazare-Aga, I. (2013), « Les manipulateurs sont parmi nous, Qui sont-ils? Comment s'en protéger?», Les Editions de l'Homme, Paris, 285 pages.



Nkomo, S. M. et Cox, J.-R. T. (1996), «Diverse identities in organizations», in S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage Publications, pp. 338-356.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012), «*L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*», Paris: Armand Colin, 3<sup>ème</sup> édition, 424 pages.

Rousseau, D. M. (1995), «*Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*», Sage Publications, London, 245 pages.

Rousseau, D.M. (1990), «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of PC», *Journal of Organizational Behavior*, vol.11, n°5: pp. 389-400.

Schein, E.H. (1965), «*Organizational Psychology*», Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 114 pages.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979), «An integrative theory of intergroup conflict», In S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations*, Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole, pp. 33-48.

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986), «The social identity theory of intergroup behavior», In S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* Chicago: Nelson-Hall, 2nd ed., pp. 7-24.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999), «The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect», *Human relations*, 52, pp. 895-922.