

# رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 13 جوان 2014

ISSN : 2392-5418

## كلمة العدد

تمر السنة الحادية عشر على درب البحث والمعرفة وكلنا عزم على العمل الجاد لكي نساهم في التطور العلمي والمعرفي حتى تتميز ونحقق غاياتنا ،سنواصل العمل الدؤوب على نهج التطور والتقدم العلمي والمعرفي حتى نساهم في رفع راية العلم والبحث العلمي ،وستبقى رسالتنا تحمل شعار واحد تميز أكاديمي وتفوق علمي من أجل وطن راقي ومتطور ،في هذا العدد نسعى إلى دعم البحث العلمي ،كما أكدناه دوماً من خلال تشجيع الباحثين في شتى أنحاء المعمورة للنشر بها، و سنعمل لتكون منبرا وصرحا أكاديميا متميزا. يحمل دوماً بين طياته أبحاثا جادة وبرؤى متنوعة تحمل أفكار مفيدة للمجتمع.

سنواصل الدرب و سنلتزم بالعهد الذي قطعناه منذ البداية، بأن نكون خدام للعلم والبحث العلمي بالوطن العربي بصفة خاصة والعالم بصفة عامة.

المدير العام للمركز

الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن

مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

هيئة التحكيم العلمي:

فرنسا	أ.د. فرنسوا بونو
فرنسا	أ.د. جون بيار ديتري
الولايات المتحدة الأمريكية	أ.د. وليام أنطوني
الولايات المتحدة الأمريكية	أ.د. فليب جيمس
السعودية	أ.د. أوكيل محمد السعيد جامعة الملك فهد
اليمن	أ.د. عبد الحميد مانع الصبح جامعة صنعاء
الأردن	أ.د. محمود الوادي جامعة الزرقاء
الأردن	أ.د. عبد الرزاق الشحادة جامعة الزيتونة
مصر	أ.د. عبد السلام أبو قحف جامعة الإسكندرية
الكويت	أ.د. رمضان الشراح جامعة الكويت
سوريا	أ.د. حيدر عباس جامعة دمشق
الجزائر	أ.د. ناجي بن حسين جامعة قسنطينة 2
الجزائر	أ.د. مبارك بوعشة جامعة قسنطينة 2
الجزائر	أ.د. فريد كورتل جامعة سكيكدة
الجزائر	أ.د. كمال رزيق جامعة البليدة 2
الجزائر	أ.د. ماضي بلقاسم جامعة عنابة
الإمارات	أ.د. عبد الحفيظ بلعربي جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا الإمارات
لبنان	أ.د. رامز الطنبور جامعة الجنان
العراق	أ.د. درمان سليمان جامعة دهوك
الإمارات	أ.د. إبراهيم توهامي جامعة الشارقة

## شروط النشر:

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.  
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.

- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم ، وأن يكون الخط ( Traditional Arabic ) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط ( Times New Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)

- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.  
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.

- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ،ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو ( Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.

- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.

- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمّة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.

- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

remah@remahtraining.com أو khalid\_51@hotmail.com

أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

الموقع الإلكتروني: www.remahtraining.com

# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah-Amman – Jordan*

**N: 13 jun 2014**

**ISSN : 2392-5418**

**The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences**

## **A guide for contributors**

1- An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French. It should not exceed 20 pages in length, inclusive of figures, drawing, table, appendixes, and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3- The Review reserves the right to omit, summarize, rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style.

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper, simple spaced and with 4.5cm (one inch) margins; it should be in Microsoft Word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt Times New Roman for English; French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English, are required, each should not exceed 150 words.

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields. They should also follow one of the following citation and documentation styles; the MLA style or the Chicago style in the humanities (MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing; The Chicago Manual of Style), the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American Psychological Association)

**- All correspondence related to the review should**

**be addressed to :**

remah@remahtraining.com or [khalid\\_51@hotmail.com](mailto:khalid_51@hotmail.com)

tel : 00962795156512 or 00962799424774

Site web [www.remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

## **CONSULTATIVE BOARD**

<b>Prof Francoi Bono</b>	<b>French</b>
<b>Prof Jean piere Detrie</b>	<b>French</b>
<b>Prof Wiliam antonie</b>	<b>USA</b>
<b>Prof Philip Jamas</b>	<b>USA</b>
<b>Prof OKIL Mohamed Said King fehad university</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university</b>	<b>YEMEN</b>
<b>Prof Mahmud elouadi Zarka university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university</b>	<b>EGYPT</b>
<b>Prof Ramadan charah kawait university</b>	<b>KAWAIT</b>
<b>Prof Haidar Abbas Damascus university</b>	<b>SIREYA</b>
<b>Prof Farid kourtel skikda university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Belgacem Madi Annaba university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Bouacha mibarek Constantine 2 university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Kamel Rezig blida2university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Benhassine Nadji Constantine2 university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Touhami Brahim Charija University</b>	<b>UAE</b>
<b>Prof Abdelhafid Belarabi Sciences and Tecnologie university</b>	<b>UAE</b>
<b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>	<b>LIBAN</b>
<b>Prof Dreman Souliamane Dahok university</b>	<b>IRAK</b>

## فهرس المحتويات

- مدى تحقيق الاستثمار في قطاع الغاز والنفط للتنمية المستدامة في الجزائر.....8
- د. ناجي بن حسين أ. بوبكر صابة جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة **الجزائر**
- 23.....- اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي
- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من كليات الإنسانية في جامعة دهبوك
- أ.د. درمان سليمان صادق أ. شليبر عبد الرحمن علي محمد جامعة دهبوك **العراق**
- 49.....=الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأمريكية.....
- د. شاهر عبيد جامعة القدس المفتوحة **فلسطين**
- 75.....- إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت
- أ.د. محمد قاسم القربوتي د. يوسف محمد المطيري جامعة الكويت **الكويت**
- 109.....- الأزمة المالية مؤشر إختيار النظام الرأسمالي.....
- د. محمد بدوي القاضي جامعة الزيتونة الأردنية **الأردن**
- 122.....- توظيف نظم الأتمتة في الإصلاح الإداري.....
- أ.د. فريد كورتل جامعة سكيكدة أ.د. حيدر عباس جامعة دمشق **سوريا**
- 145.....-تطبيقات الانترنت المستخدمة من طلاب الجامعة دراسة ميدانية.....
- د. خالد عبد العزيز الجميع جامعة الملك عبد العزيز جدة **السعودية**
- 167.....- دور عقود Cds في إطار إبتكارات الهندسة المالية في إحداث أزمة الديون السيادية اليونانية
- د. فوزي عبد الرزاق جامعة سطيف1 **الجزائر**
- 184.....-التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات).....
- د. جبار ياسين المدرسة التحضيرية درارية **الجزائر**
- 197.....-آفاق تطوير السياحة البيئية في الجزائر
- د. زرقين عبود أ. أحسن العايب جامعة أم البواقي **الجزائر**
- 220.....- دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المنظمات.....
- د. حومر سمية جامعة التكوين المتواصل **الجزائر**
- 238.....- التغيير الإبداعي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
- أ.خنيط خديجة جامعة سكيكدة **الجزائر**

## مدى تحقيق الاستثمار في قطاع الغاز والنفط للتنمية المستدامة في الجزائر

الدكتور ناجي بن حسين      الأستاذ بوبكر صابة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة الجزائر

### ملخص

تعد الجزائر بلدا ناميا يعتمد على قطاع المحروقات في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل برامج التنمية، ونظرا لأهمية التنمية المستدامة في الوقت الحاضر تبرز ضرورة دراسة مدى التزام الحكومات الجزائرية بأبعاد التنمية المستدامة عند تنفيذها برامج الاستثمار في قطاع المحروقات. توصل الباحثان إلى أن الاستثمار في هذا القطاع كانت له آثار إيجابية على الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للأجيال الحالية. أما حفظ حق الأجيال القادمة في استغلال هذين الموردتين بصورة تسمح بالمنافسة في الاقتصاد العالمي ورفع مستوى الإشباع، عن طريق تحويل هذه الثروة إلى أصول منتجة مما يسمح بتنويع الاقتصاد الوطني فلم يتحقق بعد في الجزائر.

### Abstract

Algeria is a developing country whose economy is based on natural resources and still dependent on the revenues of exporting oil and gas to get the funds necessary to finance its development process. Bearing in mind the importance of sustainable development, it became necessary to study the commitment of the different Algerian governments to take into account the different aspect of sustainable development during the design and the implementation of their policies in the hydrocarbon sector. The authors concluded that investing in this sector has positive impacts on the economic, social and environmental aspects of the sustainable development for the current generation, whereas the goal of preserving the hydrocarbon wealth for future generations and converting it into producible assets has not been achieved yet in Algeria

### مقدمة

بعد مرور أكثر من خمسين سنة من نيل الجزائر لاستقلالها، فإنها مازالت تصنف، في تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي، ضمن الدول التي لا تزال تعتمد على الموارد الطبيعية وتنافسيتها بالمواد التي تصدرها وفي مقدمتها البترول والغاز اللذان يعتبران عمود الاقتصاد الجزائري والقاطرة المحركة له والمصدر لحوالي 98% من العملة الأجنبية. هذا ما يفسر الاهتمام الكبير بقطاعي البترول والغاز وحجم الاستثمارات الوطنية والأجنبية التي ترصد له.

## إشكالية البحث

انطلاقاً من أهمية التنمية المستدامة من جهة والدور المهم الذي يلعبه قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري من جهة أخرى، تتضح أهمية دراسة مدى التزام الحكومات الجزائرية بالجوانب الاجتماعية والبيئية المرتبطة بالاستثمار في قطاع المحروقات. وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي:

**هل يحقق الاستثمار في قطاع النفط والغاز التنمية المستدامة في الجزائر؟**

### الأسئلة الفرعية

- ما مدى تبعية الاقتصاد الجزائري لقطاع المحروقات؟
- هل كانت نتائج الاستثمار في قطاع المحروقات إيجابية على التنمية المستدامة في الجزائر؟
- كيف يمكن تحقيق تنمية مستدامة في الجزائر؟

### فرضية الدراسة

لا يحقق الاستثمار في قطاع المحروقات التنمية المستدامة إلا في ظل إستراتيجية شاملة لإدارة الموارد الناضبة ووجود مؤسسات ذات كفاءة تعمل على تطبيق تلك الإستراتيجية.

### أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من:

- أهمية التنمية المستدامة في الوقت الراهن؛
- خصوصية قطاع المحروقات وثقله الاستراتيجي بالنسبة للاقتصاد الجزائري.

### أهداف البحث

- يهدف الباحثان إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها الآتي:
- معرفة مدى تبعية الاقتصاد الجزائري لقطاع المحروقات؛
- مدى تحقيق الاستثمار في قطاع المحروقات لأبعاد التنمية المستدامة خلال الخمسين سنة الماضية؛

### نطاق البحث

من أجل الإجابة على إشكالية هذا البحث وتحقيق أهدافه ارتأى الباحثان أن يركزا في هذه الدراسة على ما يلي:

- الاستثمار في قطاع المحروقات دون غيره من قطاعات الاقتصاد الجزائري؛

- في هذا الإطار سيركز الباحثان على دراسة الاستثمار في استخراج النفط والغاز دون التفصيل في بقية مراحل الصناعة البترولية؛
- التركيز على قطاع الغاز الطبيعي باعتباره أهم ثروة وطنية يزخر بها الاقتصاد الجزائري وباعتباره يستجيب لمتطلبات تحقيق تنمية مستدامة في أبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

### منهج البحث ومصطلحات الدراسة

- اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة خصائص وأبعاد قطاع المحروقات وكذا دراسة مدى تحقيق الاستثمار في هذا القطاع للتنمية المستدامة في الجزائر خلال الخمس عقود الماضية.
- يشير مصطلح المحروقات في هذا البحث إلى قطاع النفط والغاز.
- كلمة بترول يقصد بها النفط.

### خطة البحث

تم تقسيم البحث إلى محورين رئيسيين بالإضافة إلى مقدمة البحث وخاتمته. يتناول الباحثان بالتحليل في المحور الأول قطاع المحروقات في الجزائر من حيث خصائصه، أبعاده مع التركيز بصفة أساسية على قطاع الغاز للأسباب التي سبق ذكرها. ويدرسان في المحور الثاني مدى تحقيق الاستثمار في هذا القطاع لتنمية مستدامة بأبعادها المختلفة في الجزائر. ينتهي البحث بخاتمة تعرض فيها أهم نتائجه.

### 1- الاستثمار في قطاع المحروقات، الخصائص والأبعاد

سيتم الانتقال في التحليل في هذا المحور من العام إلى الخاص وذلك بالتطرق إلى خصائص المحروقات بشكل عام ثم تحليل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لهذه الصناعة وذلك بالتطبيق على الجزائر.

### 1-1 خصائص النفط والغاز

الاستثمار في قطاع المحروقات يعني استثمار الأموال وتوظيف العلم والتكنولوجيا في استخراج النفط والغاز. بما أن هذين المادتين هما من الموارد الطبيعية الموجودة في البيئة فمن المفيد التطرق إلى خصائص هذه الموارد.

## 1-1-1 توزيع غير عادل لهذه الموارد

كغيرها من الموارد الطبيعية مثل المعادن والمياه، فإن النفط والغاز يتوزعان توزيعا غير معتدل عبر دول العالم فدول الشرق الأوسط تحتوي على ما يقارب ثلثي احتياطي العالم من النفط كما أن روسيا، إيران وقطر تحوز على أكثر من 50% من احتياطات العالم من الغاز التقليدي (العقاد والحمادي، 1980). نفس الوضعية تعرفها المحروقات غير التقليدية رغم أن توزيعها أكثر اعتدالا إلا أن الخصائص الجيولوجية، أسعار النفط والغاز، توفر التكنولوجيا والتشريعات الحكومية ترسخ الوضع السائد الذي يتميز بتركز الاحتياطات<sup>1</sup> ومعظم إنتاج العالم موجود في عدد محدود من المناطق.

## 1-1-2 التأثيرات المحتملة على البيئة

تؤدي عمليات الحفر، التفجير وإقامة المنشآت والمنصات الخاصة باستخراج النفط والغاز إلى تغيير في معالم الأرض كما أن وقوع كوارث طبيعية أو أخطاء في تصميم المنشآت يؤدي إلى تسرب هذين الموردتين وتلويث المياه الجوفية والسطحية (العقاد والحمادي، 1980).

## 1-1-3 المحروقات مورد ناضب<sup>2</sup>

بعكس الموارد التي تتميز بصفة التجدد الدوري مثل المياه، فإن النفط والغاز يعتبران من الموارد الناضبة فمخزون الأرض منهما محدود وقد بدأ في التراجع فعليا في الكثير من البلدان ويتوقع أن يصل أقصى إنتاج من النفط والغاز في حدود سنة 2015 و2035 على التوالي (Maggio & Cacciola, 2012).

## 1-2-1 الأبعاد الاقتصادية:

## 1-2-1 تحليل واقع قطاع النفط والغاز في الجزائر:

حسب تقارير منظمة الأوبك تبلغ احتياطات الجزائر من النفط 12.2 مليار برميل (OPEC, 2013) دون احتساب احتياطات آخر حقل نفطي اكتشف في الجزائر والذي تبلغ احتياطياته حسب التقديرات الأولية 1 مليار برميل. ويبلغ إنتاج الجزائر من النفط في المتوسط حوالي 1.2 مليون برميل يوميا يستهلك منها محليا 351 ألف برميل والباقي يوجه للتصدير. يتضح من خلال الأرقام السابقة أن الجزائر ليست من اللاعبين الكبار في مجال النفط.

<sup>1</sup> الاحتياطات القابلة للاستخراج اقتصاديا.

<sup>2</sup> لا يقصد بالنضوب المعنى الظاهري للكلمة وهو نفاذ الكمية المختزنة في باطن الأرض، وإنما يقصد به نفاذ الكميات التي يمكن رفعها في حدود الخبرة التكنولوجية المتوفرة.

فيما يخص الغاز الطبيعي فإن الصورة مختلفة تماما حيث تحوز الجزائر على 3% من الاحتياطي العالمي من الغاز الطبيعي وهو ما يمثل 4.6 تريليون متر مكعب (OPEC, 2013) دون احتساب احتياطياتها من الغاز الصخري التي تبلغ 21 تريليون متر مكعب (EIA, 2013). تنتج الجزائر سنويا 190 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي ويعاد حقن نصف هذه الكمية في حقول النفط (OPEC, 2013) من أجل الحفاظ على الضغط اللازم لتدفق النفط، أي أن الغاز الطبيعي يسهم بصورة مهمة في إنتاج النفط الذي يدر تصديره مبالغ مهمة من العملة الأجنبية. أما الكمية المسوقة من الغاز والتي تبلغ حوالي 88 مليار متر مكعب فيستهلك منها 40% محليا ويوجه الباقي للتصدير. على هذا الأساس يمكن اعتبار أن الجزائر بلد غازي بالدرجة الأولى فالغاز الطبيعي يمثل 3/2 من حجم الاحتياطيات وحجم الإنتاج السنوي من المحروقات وحوالي 3/1 من إيرادات تصديرها.

إذا أخذنا بعين الاعتبار تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي الذي صنف الاقتصاد الجزائري ضمن الاقتصاديات المبنية على الموارد الطبيعية (WEF, 2013) فإنه يمكن القول أن الغاز الطبيعي يعتبر أهم مورد تزخر به الجزائر من حيث حجم الاحتياطيات ومن حيث مساهمته في إنتاج المحروقات التي تعتبر عمود الاقتصاد الجزائري.

### 1-2-2 المساهمة في الناتج الداخلي الخام

بتحليل مكونات الناتج الداخلي الخام نجد أنه يتكون أساسا من مساهمة مخرجات القطاع الزراعي، الصناعي، القطاع الحكومي و قطاع المحروقات الذي يعتبر أهم قطاع على الإطلاق حيث تبلغ مساهمته في المتوسط 30% من الناتج الداخلي الخام (IMF, several years).

### 1-2-3 المساهمة في الصادرات

تشير نتائج مؤشرات التجارة الخارجية التي ينشرها صندوق النقد العربي أن درجة تركيز الصادرات الجزائرية بلغت 0.98 سنة 2009 (صندوق النقد العربي، 2009). يمكن تفسير هذه النتيجة بمحائص الصادرات الجزائرية التي يطغى عليها النفط والغاز ومشتقاتهما بنسبة 98% خلال العقدين الماضيين (مديرية الجمارك الجزائرية، عدة سنوات).

### 1-2-4 المساهمة في الإيرادات الجبائية

نتيجة للنسبة الكبيرة التي يسهم بها قطاع المحروقات في الناتج الداخلي الخام فإن الضرائب والرسوم التي تفرض على أنشطة هذا القطاع تعتبر أهم بند في جانب إيرادات ميزانية الدولة حيث

تبلغ في المتوسط العام 60% (رزيق وعمور، 2008).

## 1-2-5 حصة قطاع المحروقات من الاستثمارات الأجنبية المباشرة

رغم عدم وجود إحصائيات دقيقة حول التوزيع القطاعي للاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر وتضارب الأرقام التي تصدرها الهيئات المكلفة برصد هذا النشاط إلا أن أغلب هذه الاستثمارات موجهة لقطاع المحروقات (بن حسين، 2007).

إن التنمية الحقيقية والفعالية هي تلك التنمية التي تحقق أبعاد التنمية المستدامة، والتي يتعلق جوهرها بالإنسان-فردا وجماعة-والبيئة التي يعيش فيها فضلا عن اهتمامها بتحقيق الهدف التقليدي للتنمية المتمثل في رفع معدلات نمو الدخل القومي، وبالتالي فنجاح التنمية المستدامة يعتمد على مدى قدرتها على الاهتمام بهذه الجوانب بصفة متوازنة دون التركيز على جانب وإغفال الجانبين الآخرين. وعليه، يمكن القول أن للتنمية المستدامة دعائم ثلاثة هي (التكلاوي، 1999): الدعامة الاقتصادية، الدعامة الاجتماعية والدعامة البيئية. وهذا ما سنقوم بدراسته وتحليله في العنصر الموالي من البحث.

## 2- مدى تحقيق الاستثمار في قطاع المحروقات للتنمية المستدامة

بما أن الغاز الطبيعي يعتبر أهم ثروة تتوفر عليها الجزائر من جهة أولى ونظرا للمزايا البيئية التي يتميز بها من جهة ثانية، فإن الباحثان سيعالجان مدى تحقيق قطاع المحروقات للتنمية المستدامة بالتركيز على قطاع الغاز الطبيعي.

## 2-1 مدى تحقيق قطاع المحروقات للأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة

جاء في تعريف اللجنة الأومية للتنمية والبيئة أن التنمية المستدامة هي التنمية التي "تهدف إلى إشباع حاجات...". كما جاء في نفس التقرير "من الواضح أن التنمية المستدامة تتطلب النمو الاقتصادي في الأماكن التي لم تتم فيها تلبية هذه الحاجات" (اللجنة الأومية للتنمية والبيئة، 1989). هذا إقرار من اللجنة بأن الشرط اللازم لتحقيق تنمية مستدامة يتمثل أساسا في تحقيق نمو اقتصادي ورفع معدلات الدخل للطبقات الفقيرة.

إن المتابع لتطور الوضع الاقتصادي في الجزائر يلاحظ أن الناتج الداخلي الخام ومعدلات النمو الاقتصادي كانت في تزايد مستمر. على سبيل المثال ارتفع الناتج الداخلي الخام من 4079 مليار دينار جزائري سنة 2000 إلى 11661 مليار دينار جزائري سنة 2008 ثم 14481 مليار دينار جزائري سنة 2011 (IMF, Several years). كما أن معدلات النمو

الاقتصادي حققت معدلات نمو موجبة حيث بلغت 3,3% سنة 1995، 3.4% سنة 2005 و 2.2% سنة 2008 (IMF, Several years).

يمكننا تفسير مستوى الأداء الذي حققه الاقتصاد الجزائري بالأداء الجيد لقطاع المحروقات، خاصة في السنوات التي ترتفع فيها أسعار النفط والغاز. وتؤكد الدراسات الإحصائية هذه الوضعية، حيث أن تغير أسعار النفط بواحد دولار أمريكي يؤدي إلى تغيير في الناتج الداخلي الخام ب 1.62 مليار دولار أمريكي، وتغيير في إيرادات الجباية البترولية بحوالي 0.72 مليار دولار أمريكي وتغيير في النفقات بقيمة 0.38 مليار دولار أمريكي في نفس اتجاه تغير أسعار النفط. نفس الأمر ينطبق على التوازنات الخارجية فتغيير الأسعار بواحد دولار ينتج عنه تغيير في قيمة الميزان التجاري بما يقرب 1.62 مليار دولار أمريكي (قويدري، 2009).

إن ارتباط الاقتصاد الجزائري بقطاع المحروقات أضعف الحوافز نحو الاستثمار في أنشطة خالقة للثروة تكون مصدرا للإيرادات الضريبية (IMF, 1998). هذه الوضعية أدت إلى اختلالات هيكلية في الاقتصاد الجزائري نتج عنها الطابع الريعي الذي يتميز به (بن حسين، 2008؛ Alvarez, 2010) إضافة إلى أعراض ظاهرة المرض الهولندي التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري (Chekouri et al, 2013).

هذا الأداء للاقتصاد الجزائري لم ينعكس إيجابا على القطاعات الأخرى (Alvarez, 2010) فقطاعي الزراعة والصناعة يتميزان بأدائهما الضعيف وضعف مساهمتها في الناتج الداخلي الخام وتسجيلهما لمعدلات نمو سلبية (IMF, several years) وعدم قدرتهما على منافسة المنتجات المستوردة والدخول إلى الأسواق الأجنبية (خيارى وشاوي، 2010).

والسبب وراء هذا يكمن في عدم الاستفادة الجيدة من إيرادات تصدير الموارد الطبيعية فالإيرادات الجبائية التي تفرض على الأنشطة الاستخراجية تقوم الدولة بإعادة توزيعها عن طريق النفقات العامة (بن حسين، 2008)؛ وهي في معظمها نفقات جارية وليست إنفاقات استثمارية (قوانين المالية لعدة سنوات).

هذه الطريقة في جمع وإنفاق إيرادات تصدير الموارد الطبيعية هي التي تفسر عدم الاستفادة من الأموال الضخمة التي تحصل عليها الدول المصدرة بما فيها الجزائر. فالحكومات في تلك الدول تعمل على الاستخراج المفرط لتلك الموارد من أجل الحصول على أكبر إيراد لتنفقه ليس على أساس التخصيص الأمثل لتلك الأموال من أجل دفع النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية، وإنما من أجل الاستفادة من مكاسب سياسية وتوازنات سياسية واجتماعية (اليوسف، 2004؛ Bjorvatn, 2012).

يبدو أن وضعية الجزائر تثبت ما تقدم ذكره فأعمال الحكومات في الجزائر بعيدة كل البعد عن الحوكمة، ويشوبها الغموض وعدم الشفافية، إذ تشير تقارير الهيئات الدولية إلى أن الجزائر تحصلت على مرتبة متأخرة في مؤشرات الحوكمة مثل مؤشر شفافية السياسات الحكومية ومؤشر انتشار الرشوة (WEF, 2013). هذه الوضعية ترتبط ارتباطا وثيقا بنوعية المؤسسات القائمة التي كانت السبب الرئيسي في فشل معظم الإصلاحات التي حاولت الحكومات القيام بها (Addison & Balimoune Lutz, 2006). لهذا لم تستطع الحكومات الجزائرية المتعاقبة بعد 50 سنة من نيل الاستقلال، استغلال إيرادات تصدير النفط والغاز في هيكلة وتنويع الاقتصاد الجزائري.

يتضح، من خلال ما تقدم، أن مشكلة استغلال الموارد الطبيعية في الدول النامية مشكلة مركبة بدءا من مرحلة استخراج هذه الموارد التي تتميز بالإفراط وعدم مراعاة حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية وهو ما يتنافى مع أهداف التنمية المستدامة، ومورورا بطرق جمع حصيلة صادرات الموارد الطبيعية التي تتسم بالغموض وانتهاء بطرق توزيع ريع الصادرات التي تحكمها اعتبارات سياسية بحتة.

وهذا ما يثبت صحة الفرض الذي قام عليه هذا البحث.

## 2-2 البعد الاجتماعي

يتمثل البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تحقيق ما يلي: محاربة الفقر والبطالة، العدالة في التوزيع وتحقيق تنمية صحية.

### 2-2-1 تخفيض معدلات البطالة

لا يسهم قطاع المحروقات في محاربة البطالة بطريقة مباشرة فأعداد العاملين الذين يشتغلون في هذا القطاع تمثل نسبة ضئيلة جدا من مجموع القوى العاملة، ولكنه يسهم في ذلك بطريقة غير مباشرة وذلك كما يلي: إن استهلاك الطاقة التي ينتجها قطاع المحروقات يساهم في رفع معدل النمو الاقتصادي الذي يؤدي إلى رفع الطلب الذي يرفع بدوره من معدلات التوظيف وتخفيض معدلات البطالة (Cotte Poveda & Inés Pardo, 2011).

### 2-2-2 تنمية صحية

سيتناول الباحثان مساهمة قطاع المحروقات في تحقيق التنمية المستدامة من زاويتين أولهما الإنفاق على هذا القطاع والزاوية الثانية هي أهمية الطاقة التي يوفرها قطاع المحروقات في المنشآت الصحية.

إن التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والبيئة مستحيلة التحقيق دون أفراد يتمتعون بمستوى صحي جيد، لهذا برزت أهمية الاهتمام بالعنصر البشري كشرط مهم لتحقيق التنمية المستدامة (العياشي، 2010).

أخذا بعين الاعتبار المنظومة الصحية الجزائرية التي تقدم الخدمات العلاجية للمواطنين بمبالغ رمزية (Brahmia, 2010) والتي تتحمل تكاليفها ميزانية الدولة (العياشي، 2010) من جهة أولى. وبما أن هذه النفقات تمول من الإيرادات الضريبية المتأتية أساسا من الجباية البترولية من جهة أخرى، فإنه يبدو جليا المساهمة الكبيرة لقطاع المحروقات في تحسين الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين فقد انخفضت معدلات وفيات الأطفال من 220% سنة 1970 (العياشي، 2010) إلى 30.5% سنة 2012 (WEF, 2013) ونفس الأمر بالنسبة لمعدلات وفيات الأمهات. ونتيجة لتحسن الوضع الصحي فقد ارتفع معدل الأمل في الحياة من 53 سنة 1970 (العياشي، 2010) إلى 72 سنة 2012 (WEF, 2013).

هذا التحسن في الخدمات الصحية لا يرجع فقط إلى حجم الإنفاق على هذا القطاع وإنما يرجع كذلك إلى الحصول بشكل مستمر على الطاقة الكهربائية التي تعتبر ضرورية من أجل الإنارة وتشغيل الأجهزة الطبية.

إن الحصول على طاقة نظيفة يعتبر من دعائم الصحة العمومية فالأسر التي تستعمل مصادر الطاقة التقليدية مثل الخشب والفحم تعاني من مشاكل صحية خاصة على مستوى الجهاز التنفسي (Elkatiri & Fattouh, 2011) وهو الأمر الذي تجاوزه الجزائر بفضل استعمال الغاز في إنتاج الكهرباء ولأغراض الطبخ والتدفئة.

## 2-2-3 التعليم

توجد علاقة إيجابية قوية بين توفر الطاقة الكهربائية وبين التعليم خاصة بعد الانتهاء من الدوام المدرسي والجامعي مساء، فالحصول على إنارة جيدة يزيد عدد الساعات التي يذاكر فيها الطلبة مما يسمح بزيادة تحصيلهم وتحسن مستواهم العلمي (Elkatiri & Fattouh, 2011). تصل نسبة التغطية الكهربائية في الجزائر إلى 98% وهذا يسمح للطلبة بالدراسة بعد الدوام لفترات أطول. مما تقدم ذكره يمكننا الاستنتاج بأن الاستثمار في قطاع المحروقات يوفر مصدر

الطاقة الضرورية للعملية التعليمية التي تنعكس إيجابيا على النمو الاقتصادي<sup>3</sup> ( Bakouche, 1996 ; Gillis, 2009).

التحليل السابق يبين بأن الاستثمار في قطاع المحروقات يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في بعدها الاجتماعي.

## 2-3 الجانب البيئي

تعرف البيئة على أنها " رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما لإشباع حاجات الإنسان". تتمثل العناصر المادية في العناصر الطبيعية التي تتمثل في الماء، الهواء والتربة ( الحمد وصابريني، 1979). الذي يهمننا في التحليل هو العناصر الطبيعية وبخاصة الهواء، الماء والتربة باعتبارها ذات علاقة مباشرة بقطاع النفط والغاز.

يمكن تحليل الجانب البيئي للتنمية المستدامة من خلال دراسة :

1. أثر الأنشطة المتعلقة بإنتاج النفط والغاز على البيئة.
2. أثر استهلاك مخرجات قطاع النفط والغاز على البيئة.

## 2-3-1 أثر إنتاج النفط والغاز على البيئة

تمر عملية إنتاج النفط والغاز بعدة مراحل يمكن تقسيمها إلى حلقة المنبع التي تشمل أنشطة الاستكشاف والإنتاج، الحلقة الوسيطة وتتمثل في أنشطة النقل، وأخيرا حلقة المصب. لكي لا يخرج الباحثان عن نطاق البحث فسيتم التركيز على آثار استخراج النفط والغاز على البيئة. تتمثل هذه الآثار أساسا في الأحوال التي تترتب عن عملية الحفر، تلويث المياه المستخدمة في استخراج المحروقات وكذا تلوث الجو الناتج عن حرق الغاز المصاحب للنفط (رحمان، 2008). فيما يخص الأحوال فإن الشركة الوطنية سوناطراك في إطار إدامها للأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجياتها، عملت على معالجة هذه المسألة وحققنت نتائج حسنة في هذا المجال، إذ سمحت إعادة تدوير هذه الأحوال باسترجاع كميات كبيرة من النفط العالق وتحقيق مكاسب مالية مهمة.

فيما يتعلق بالمياه المستعملة فقد استطاعت الشركة تخفيض كميات المياه التي تستعملها إلى 80 مليون متر مكعب (Hassan, 2005). هذه الكميات يعاد معالجتها وإعادة حقنها في حقول النفط والغاز (خامرة، 2007؛ Dhina. & Aroun, 2004).

<sup>3</sup> بالطبع توجد عدة عوامل تؤثر على مخرجات العملية التعليمية. المقصود هنا أن توفر الطاقة الكهربائية يؤثر إيجابيا على العملية التعليمية.

أما مشكل تلويث الهواء فيتمثل أساسا في إحراق الغاز المصاحب للنفط الذي انخفض من 80% في سبعينات القرن المنصرم إلى حوالي 3% حاليا ( رحمان، 2008). في نفس الإطار نفذت شركة سوناطراك عدة مشاريع لاصطياد وتخزين غاز ثاني أكسيد الكربون أهمها المشروع المشترك بين سوناطراك، BP البريطانية وSTATOIL النرويجية (Rutqvist, 2010). زيادة على ذلك فإن الشركة قد أدمجت الأبعاد البيئية في كل مراحل صناعة النفط والغاز حسب المعايير المعمول بها دوليا (Alvarez, 2010) وحصلت في هذا المجال على عدة شهادات من منظمة المعايير الدولية (ISO) (خامرة، 2007).

## 2-3-2 أثر استهلاك مخرجات قطاع النفط والغاز على البيئة

لقد هدفت الجزائر في سياستها الطاقوية إلى تامين موارد الطاقة المتوفرة والتوسع في استعمال الغاز الطبيعي والتقليل من استهلاك البترول وتوجيه الكمية الموفرة إلى التصدير (بن نونة، 2007؛ Amerouche et al, 2012). وبالفعل فإن تطبيق هذه السياسة نتج عنه أن 60% من الطاقة النهائية المستهلكة في الجزائر مصدرها الغاز الطبيعي (عساس، 2001). هذا يعني كميات أقل من الغازات الدفيئة.

من جهة أخرى، يؤدي التوسع في استهلاك الغاز والتقليل من استهلاك النفط إلى تحرير كميات أكبر منه وتوجيهها إلى التصدير من أجل الحصول على أكبر إيراد دون اللجوء إلى استخراج كميات أكبر من النفط وهذا بالضبط ما تهدف إليه التنمية المستدامة فيما يخص حفظ حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية.

يتمثل المشكل البيئي في الجزائر في كون 40% من الطاقة النهائية المستهلكة مصدرها النفط الذي يستعمل بشكل رئيسي في قطاع النقل والمواصلات، هذا القطاع الذي يعتبر الملوث الأول للهواء في الجزائر ( بن نونة، 2007). ولمعالجة هذه الوضعية اتخذت السلطات الجزائرية مجموعة من الإجراءات من بينها فرض ضرائب ورسوم على استعمال النفط (محمد، 2010) واستعمال الطاقة الأقل تلويثا وبخاصة الغاز الطبيعي المضغوط (Amerouche et al, 2012).

إجمالا فإن شركة سوناطراك تعمل على التخفيف من آثار أنشطتها على البيئة خاصة على الهواء والماء. فضلا على أن استهلاك الغاز ينخفض من كميات الانبعاث من الغازات الدفيئة وهو ما يتماشى مع هدف الحفاظ على المحيط الجوي.

### 3. نتائج واقتراحات البحث

تسعى الدول النامية إلى رفع معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية لمواطنيها، و لتحقيق هذا الهدف فقد تبنت الدولة الجزائرية عبر مسيرتها التنموية عدة مخططات اقتصادية اعتمدت في تمويلها على عائدات تصدير النفط والغاز، القطاع الأكثر أهمية في الاقتصاد الجزائري.

تبين من خلال هذا البحث درجة ارتباط الاقتصاد الجزائري بقطاع المحروقات وتأثير هذا الأخير على بقية مكونات الناتج الداخلي الخام والتوازنات الداخلية والخارجية. على العموم فقد كان تأثير هذا القطاع إيجابيا على التنمية، إذ أدى إلى رفع حجم الناتج الداخلي الخام ورفع معدلات النمو الاقتصادي، غير أن أثر السحب على بقية القطاعات كان ضعيفا للغاية خاصة على قطاعي الزراعة والصناعة وهذا ما كرس تبعية الاقتصاد الجزائري لقطاع المحروقات.

اتضح كذلك من خلال البحث بأن الاستثمار في قطاع النفط والغاز قد أدى، عن طريق تمويل الميزانية العمومية، إلى تحسين في الخدمات الصحية والتعليمية الضرورية وفي تنمية العنصر البشري الذي يعتبر الهدف الأسمى لأي سياسة تنموية.

لكن هذه الآثار الإيجابية لا تخفي إخفاق البرامج التنموية التي طبقت في الجزائر في تنويع الاقتصاد الوطني الذي لا يزال اقتصادا ريعيا مرتكزا على إيرادات تصدير النفط والغاز. وهذا يدل على أن استخراج النفط والغاز واستغلال إيرادات تصديرها لا يتسم بالرشادة والأمثلية. ويرجع السبب الرئيسي وراء هذه الوضعية إلى ضعف المؤسسات (إدارات حكومية) في إدارة التنمية وتسيير الأموال الضخمة التي أدخلتها في حلقة مفرغة؛ هذه المؤسسات في الأصل ضعيفة وكرس الاعتماد على هذه الأموال طابع الضعف الذي يميز المؤسسات الحكومية. وهذا يثبت صحة الفرض الذي قام عليه هذا البحث.

#### مقترحات البحث

- النقطة الأولى التي يجب مراعاتها عند الاستثمار في قطاع المحروقات هي جعل هذا القطاع جزءا من الاقتصاد الوطني وذلك بتقوية حلقات الربط الأمامية والخلفية بباقي قطاعات الاقتصاد الوطني بدلا من الاعتماد على الشركات الأجنبية.
- وجوب توخي الشفافية التامة في إدارة كل ما يتعلق بالثروات الوطنية بدءا من منح التراخيص إلى كيفية الحصول على الإيرادات وطرق إنفاقها وتمكين المواطنين من

الإطلاع على كل الوثائق التي تخص هذه العمليات.

- إصدار تشريعات واضحة وغير مبهمّة تعكس السياسة المتبعة في قطاع النفط والغاز لكي تكون السياسة الاقتصادية والأطر التشريعية المنظمة لها متناسقة.

- من الضروري وجود اتفاق سياسي بين كل أطراف المجتمع وتشكيلاته السياسية حول كيفية استغلال ثروة النفط والغاز وذلك بإشراك عدة وزارات في صياغة سياسة استخراج المحروقات واستغلال إيراداتها والمصادقة عليها من طرف البرلمان.

نظرا لأن الاقتصاد الجزائري ما يزال اقتصادا ريعيا يعتمد على إيرادات المحروقات والدور الكبير الذي تلعبه هذه الإيرادات في الميزانية العامة وفي تحقيق التوازنات الخارجية، ونظرا لاستحالة الفصل النهائي للإيرادات النفطية عن الاقتصاد بصورة مفاجئة فإنه يجب العمل على:

- السحب التدريجي لهذه الإيرادات من الاقتصاد الوطني من خلال خطة إستراتيجية طويلة الأجل؛
  - استثمار هذه الأموال المقطعة عن طريق شراء أصول شركات أجنبية للاستفادة من خبرتها والتكنولوجيا المتوفرة لديها؛
  - بالنسبة للأموال التي تضخ في الاقتصاد الوطني فيجب العمل على تخصيصها للتخصيص الأمثل وذلك باستثمارها في التعليم وإقامة البنية التحتية المناسبة للصناعات التي تتميز فيها الجزائر بمزايا تنافسية،
- هذا يتطلب الإصلاح الجذري للإدارة العمومية باعتبارها الجهة المكلفة بإدارة التنمية؛

## المراجع

### أولا: باللغة العربية

1. الحمد، رشيد وصابرني، محمد سعيد، (1979). البيئة ومشكلاتها، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، الكويت.
2. العقاد، أنور عبد الغني والحمادي، محمد عبد الحميد، (1980). الجغرافية الاقتصادية: موارد الطاقة والموارد المعدنية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. العياشي، نور الدين، (2010). المنظومات الصحية المغاربية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
4. اللجنة الأمية للبيئة والتنمية، (1989). مستقبلنا المشترك، ترجمة محمد كامل عارف، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، الكويت.
5. النكلاوي، أحمد، (1999). أساليب حماية البيئة من التلوث- مدخل إنساني تكاملي-، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. اليوسف، يوسف خليفة، (2004). هل النفط محرك للتنمية أم معوق لها؟ تجربة دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت ، 32(1)، 9-29.

7. بن حسين، ناجي، (2007). دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
8. بن حسين، ناجي، (2008). التنمية المستدامة في الجزائر: حتمية الانتقال من الاقتصاد الريعي إلى تنوع الاقتصاد، مجلة الاقتصاد والمجتمع، (5)، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة، 19-38.
9. بن نونة، فاتح، (2007). سياسات الطاقة والتحديات البيئية في ظل التنمية المستدامة-حالة الجزائر-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
10. خامرة، الطاهر، (2007). المسؤولية البيئية والاجتماعية ومدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة-حالة سوناطراك-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
11. خياري زهية وشاوي شافية، (2010)، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية: دراسة حالة الجزائر، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر.
12. رحمان، أمال، (2008). النفط والتنمية المستدامة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، (4)، 177-190.
13. رزيق، كمال وعمور سمير، (2008). تقييم عملية إحلال الجباية العادية محل الجباية البيتروية في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، (5)، 319-342.
14. صندوق النقد العربي، (2009)، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
15. صندوق النقد العربي، (2009)، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
16. عساس، نادية، (2001). سياسة التحكم في الطاقة بالجزائر: دراسة حالة مصفاة سكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر.
17. قوانين المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدة سنوات.
18. قويدري قوشيح، بوجعة، (2009). انعكاسات تقلبات أسعار البترول على التوازنات الاقتصادية الكلية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
19. محمد، عبد الباقي، (2010). مساهمة الجباية البيئية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر.
20. مديرية الجمارك الجزائرية، (عدة سنوات)، إحصائيات التجارة الخارجية، الجزائر.

### ثانيا: باللغات الأجنبية

21. Addison, Tony & Balamoune-Lutz, Mina, (2006). Economic reform when institutional quality is weak: The case of the Maghreb, Journal of policy modeling, 28(9), 1029-1043.
22. A´lvarez, Alejandra Mach´ın, (2010). Rentierism in the Algerian economy based on oil and natural gas, Energy Policy, 38(10), 6338-6348.
23. Amerouche Fatiha et al, (2012). "Compressed Natural Gas: the new alternative fuel for the Algerian transportation sector", Procedia engineering, (33), 102-110.
24. Brahamia, Brahim, (2010). Economie de la sant´e : ´evolution et tendances des syst`emes de sant´e , OCDE- Europe de L'est- Maghreb, Bahaeddine ´editions, Constantine, Alg´erie.
25. Bjorvatn, Kjetil, (2012). Resource curse and power balance: evidence from oil-rich countries, World development, 40(7), 1308-1316.
26. Chekouri, Sidi Mohamed et al, (2013). Natural resources abundance and structural change: the Dutch disease in Algeria, paper presented at the 19<sup>th</sup> annual conference of the economic research forum " economic development under the rise of Islamist parties" held at Kuwait, Kuwait, , March, 5<sup>th</sup> .

27. Cotte Poveda Alexander & Inés Pardo Martínez Clara, (2011). Trends in economic growth, poverty and energy in Colombia: long-run and short-run effects, *Energy Systems*, 2(3-4), 281-298.
28. Dhina.O & Aroun. M.C, (2004). Environment preservation in oil and gas upstream activities in Algeria, difficulties and sustainable development challenge, paper presented at the 19<sup>th</sup> world energy congress conference held at Sydney, Australia, **September, 5-9<sup>th</sup>**
29. **EIA, (2013). Technically Recoverable Shale Oil and Shale Gas Resources: An Assessment of 137 Shale Formations in 41 Countries Outside the United States**, Energy information administration, US department of energy, Washington, D.C, USA.
30. Elkatiiri Laura & Fattouh Bassam, (2011). Energy poverty in the Arab world: the case of Yemen, Oxford institute for energy studies working paper no MEP 1.
31. Gillis, Malcolm, (1998). *Economie du développement*, DeBoeck & Larcier s.a, Paris, France.
32. Hassan. A. (2005), l'exploitation hydraulique dans l'activité pétrolière, Communication présentée au colloque international Colloque international sur les ressources en eau souterraines au Sahara, Ouargla, Algérie - 12 et 13 décembre.
33. IMF, (1998). Algeria : Selected issues and statistical appendix, International Monetary fund staff report no 98-87, Washington DC, USA.
34. IMF,(several years). Algeria : statistical appendix, international monetary fund, Washington DC, USA.
35. Maggio. G , Cacciola.G. (2012). When will oil, natural gas, and coal peak?. *Fuel*,(98), 111–123.
36. OPEC, (2013). *Annual statistical Bulletin*, Organization of Petroleum Exporting Countries, Vienna, Austria.
37. Rutqvist, Jonny et al, (2010). Coupled reservoir-geomechanical analysis of CO2 injection and ground deformations at In Salah, Algeria, *International Journal of Greenhouse Gas Control*, 4(2), 225–230.
38. WEF, (2013). *Global competitiveness report 2012-2013*, World Economy Forum, Geneva. Switzerland.

## اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات الإنسانية

في جامعة دهوك

شليبر عبد الرحمن علي محمد أ.د. درمان سليمان صادق

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة دهوك. كردستان العراق

### ملخص:

سعى هذا البحث إلى تحديد أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار الفاكليات الإنسانية في جامعة دهوك بغية اختبار فرضياته عليها في كليات جامعة دهوك لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد الباحثة على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على (عمداء الفاكليات، ومعاونوا عميد الفاكليتي، ومدير السكول، ورئيس القسم) المبحوثة، إذ تم توزيع (47) استمارة كانت (43) منها صالحة للتحليل الذي تم باستخدام برنامج (SPSS). وأبرز البحث مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية في التغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة. وقدم هذا البحث مجموعة من المقترحات أهمها تعزيز الوعي داخل الكليات المبحوثة وعلى المستويات كافة بأهمية التغيير من خلال اقامة ورشات عمل توضح ضرورة القيام بالتغييرات المطلوبة.

### Abstract

This research aims to determine the effect of organizational power on organizational change. To achieve this goal; the research designs a questionnaire in order to collect the data from managers of (43) managerial leaders (deans, assistants dean, heads of school, heads of department) in the sample of faculties of Dohuk University. The research uses many statistical tools to analyze the data by using (SPSS) package. Accordingly, the research has come to the group of findings, from these findings; there is a significant correlation between organizational power and organizational change, and there is a significant effect of the organizational power on organizational change in the considered faculties. The research presents a set of proposals that are most important, enhance awareness within the considered faculties and at all levels by means of the importance of changing through seminars that helps to do the required changes.

### مقدمة

انطلاقاً من أن التغيير حقيقة حتمية تواجه تواجها المنظمات باستمرار مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في إطار البيئة الدينامكية التكيف والتوازن، لذا فان ذلك التغيير لا بد وان تنعكس بتغييرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهياكل والتقانات والثقافات. وفي هذا الإطار فإن التغيير أمراً محتوماً، إذ لا يمكن لشيء أن يبقى على حاله من دون تغيير، إذ أن أية

منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان إيديولوجيا أو اقتصاديا أم اجتماعياً أم تقنيا، وقد ينشأ من العاملين أو من المسؤولين وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر. وقد أشارت الدراسات النظرية إلى أن هناك أثر للقوة التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي.

ما سبق يؤكد على أهمية تعزيز التغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة من خلال القوة التنظيمية، وهذا ما تم دراسته من خلال هذا البحث من خلال تناول هذه المفاهيم بطريقة نظرية ومن ثم تشخيص وتحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات بالشكل الذي ساعد على الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

### المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: إن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في المنظمات التي تؤمن بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير والتطوير، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة وإستراتيجية معنيتين تشجعان على التغيير والتطوير والإبداع، ولعل موضوع القيادة أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية .أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادته أوعدم كفاءتها.

تأسيساً على ما تقدم لابد من التعرف على ماهية القوة التنظيمية بوصفها متغيراً يؤثر في التغيير التنظيمي. وعليه فان طرح الأسئلة التالية يمكن أن يساهم في توضيح معالم المشكلة قيد البحث:

- 1- هل لدى الكليات عينة البحث تصور واضح عن القوة التنظيمية؟
- 2- هل لدى الكليات عينة البحث تصور واضح عن أهمية التغيير التنظيمي؟
- 3- هل لدى الكليات عينة البحث تصور واضح عن كون التغيير التنظيمي يستمد نجاحه وينسب معقولة من القوة التنظيمية؟

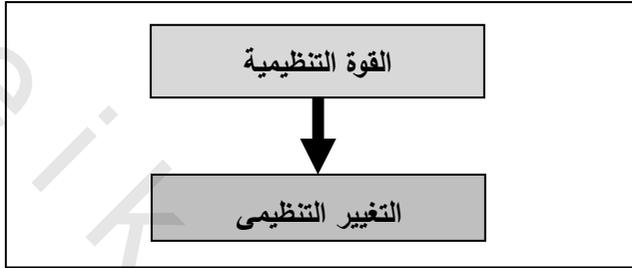
ثانياً: أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهميته يمكن القول بأن الهدف الأساسي لهذا البحث هو تشخيص وتحليل العلاقة بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي:

- 1- محاولة تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمات المبحوثة في تحديد نوع الأثر والعلاقة ومستواها ومعنوياتها من الناحية الإحصائية بين القوة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً والتغيير التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً.

2- محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي.

3- تقديم مجموعة من المقترحات وذلك اعتماداً على التحليل والتائج التي يتوصل إليها البحث. ثالثاً: أنموذج الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري تصميم مخطط افتراضي وكما هو موضح في الشكل (2) والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية القوة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً والتغيير التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً.

### الشكل (1) أنموذج البحث



رابعاً: فرضيات البحث: ينبثق من أنموذج البحث فرضيتين رئيسيتين وكالاتي:  
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.  
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للقوة التنظيمية والتغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

### المحور الثاني: الاطار النظري:

أولاً: القوة التنظيمية، وتتضمن الاتي:

#### 1. مفهوم القوة التنظيمية:

القوة هي "عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك فيجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، وبالرغم من أننا غالباً ما نسمع عن فساد القوة، ولكن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً، وكما أشار أحد الكتاب، أغلب الأدوية تؤدي إلى الموت إذا تم أخذها بكميات غير صحيحة (العطية، 2003: 244) وكذلك ورد مفهوم القوة في مواضيع عديدة من القران الكريم للدلالة على أهميتها في إدارة شؤون الأمم والحضارات، وإنها من النعم الإلهية التي ينبغي حسن التصرف بها والحفاظة عليها، قال تعالى " ويا قوم استغفروا ربكم ثم توبوا

إليه يرسل السماء عليكم مدراراً ويزودكم قوة إلى قوتكم ولا تتولوا مجرمين. (الحميري والياسري، 2006: 4)

إذ يشير (عوض، 2008: 202) بأنها احتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة وسلوك شخص آخر.

ويشير أيضا (hogdge & Anthony, 1991) بأنها القدرة التي يمتلكها احد الأشخاص للتأثير على سلوك الآخرين (الياسري، 2007: 104). ويعرف (Robbins, 2005: 390) بأنها قدرة شخص (A) على سلوك (B) بحيث ان (B) يعمل بموجب رغبات (A) إذ يشير هذا التعريف إلى القدرة الكامنة التي ليس بالضرورة ان تفعل لتكون فعالة وعلاقة اعتمادية. ويشير (Mc Shane & Von Glinow, 2005: 358) إلى القوة بأنها قدرة شخص أو جماعة أو منظمة للتأثير على الآخرين. ويرى (Luthans, 2005: 412) بأنها "قدرة التأثير الكامنة في تغيير سير الأحداث والتغلب على المقاومة وإجبار الآخرين على عمل الأشياء". ويرى (Daft, 2001: 447) بان القوة هي القابلية التي يمتلكها احد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من اجل تحقيق نتائج مرغوبة. ونظر إليها على إنها إمكانية التأثير في سلوك الآخرين أو مقاومة التأثير غير المرغوب فيه من الآخرين (Daft & Noe, 2001: 418). ويعرف (ألعديلي، 1995: 377) القوة بأنها تعتبر عاملا ايجابيا متى ما نظر إليها من حيث أهدافها ودورها في التأثير على الأفراد في سبيل تحقيق أهداف العمل والمنظمة. ويرى (Schermerhorn, 2001: 224) ( أن القوة ببساطة هي القدرة على جعل شخص آخر يقوم بالأشياء التي تريدها وإن القوة هي [قوة الإدارة = قوة الشخصية + قوة المنصب].

وعليه ترى الباحثة ان القوة التنظيمية هي القدرة الكامنة للتأثير على الافراد من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة.

## 2- مصادر القوة التنظيمية

إن مصدر القوة الأساسي وفق المفهوم القرآني هو الله قال تعالى " : إن القوة لله جميعا وإن الله شديد العذاب . "وفي نظرية المنظمة لم يتفق الكتاب والباحثين على مصادر محددة للقوة ويأتي هذا الاختلاف لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة، وعليه سيتم عرض بعض وجهات نظر عدد من الباحثين في الجدول (1) وكالاتي: (الياسري والحميري، 2006:

5-6) الجدول (1) عرض وجهات نظر بعض الباحثين حول مصادر القوة التنظيمية

الباحثين	مصادر القوة التنظيمية
Hickson, et al, 1997:217	قوة الأقسام والوحدات التنظيمية .
Luthans, 1985: 449-455	الشرعية، المكافأة، المرجعية، الكاريزمية، الخبرة .
Schermerhorn, et al, 2000: 311	صنف القوة إلى نوعين الأول قوة الموقع وتشمل القوة القسرية والقوة الشرعية أما الثانية القوة الشخصية وتشمل قوة الخبرة وقوة الإقناع العقلاني، والقوة المرجعية.
النجيمي، 1996: 34	الخبرة ، المكافأة، الإكراه، الشرعية، والمرجعية.
درويش الخفاجي، 1999: 12	المكافأة، العقوبة، الإكراه، الشرعية، المرجعية، الخبرة، والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار.
Hoge & Anthony, 1991: 484 و الجميلي، 2004: 41	القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، القوة المرجعية.

المصدر: الحميري والياسري، 2006، تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

وكذلك يصنف (العطية، 2003: 245-247) مصادر القوة إلى قوة الإكراه وقوة المكافأة، والقوة الشرعية، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية. ولغرض أهداف البحث سيتم الاعتماد على هذا التصنيف وكالاتي:

أ- **قوة الإكراه:** تعتمد قوة الإكراه على الخوف، حيث يستجيب الشخص لهذه القوة بسبب الخوف من النتائج السلبية التي من الممكن أن تتحقق نتيجة لعدم الطاعة. وتعتمد على تطبيق / أو التهديد بتطبيق عقوبات بدنية، أو خلق إحباط من خلال تقييد الحركة أو السيطرة عن طريق الحرمان من الحاجات الفسيولوجية أو الأمان. وعلى مستوى المنظمة، فإن (أ) يمتلك قوة الإكراه على (ب) إذا ما كان (أ) قادراً على طرد أو تنزيل الدرجة الوظيفية ل (ب) على فرض أن (ب) يقيم عمله. كما أنها قد تظهر على شكل أن (أ) يتمكن من تخصيص فعاليات إلى (ب) لا يرغب بها (ب) ، أو يعامله بطريقة محرجة، في جميع هذه الحالات فإن (أ) يمتلك قوة الإكراه على (ب) (العطية، 2003: 246).

ب- **القوة الشرعية:** وتستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة أو طمعا في المكافأة ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد يمتلك الصلاحية

الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على أنها جزء من حياة المنظمة ولذلك فهم يتوافقون معها (الياسري، 2007: 109).

ت- **قوة الخبرة:** يعتمد هذا النوع من القوة على الخبرة والتجربة التي يكتسبها الفرد في حياته وذلك عن طريق التخصص أو المهارة والمعرفة من الخبرات التي مر بها. ويكون التأثير نتيجة لقوة الخبرة فعلاً متى استفادة القائد أو المدير من المعلومات السابقة والتجارب التي مر بها، فسيسهل عليه التعامل مع التابعين والتأثير فيهم وفي سلوكهم نحو تحقيق الأهداف وقد زادت كميات المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد، وذلك نتيجة لتقدم العلوم التقنية ووسائل الاتصال الحديثة ووسائل الإعلام كذلك ونظراً لتعدد المؤثرات والعوامل البيئية وتداخلها لم تعد القوة التقليدية كافية للتأثير في التابعين بل دعت الظروف وطبيعة العصر إلى أن يلجأ القائد أو المدير إلى استخدام قوة الخبرة والتجارب للتأثير في الأفراد التابعين له. كما أن التخصص والتعليم ساعداً على إيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلات (أعديلي، 1995: 383).

ث- **القوة المرجعية:** تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم. ويذكر (Robbins, 2001) أن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً كاريزمياً (الحميري و الياصري، 2006: 11).

ج- **قوة المكافأة:** تعتمد هذه القوة على الفرد وعلى مصادر المكافأة ومنحها للأفراد الآخرين وعلى المستفيد من هذه القوة أن يقيم ويقدر هذه المكافأة وعندما تأتي إلى واقع المنظمة نجد أن المديرين لديهم أنواع عديدة من المكافآت مثل زيادة الراتب أو الترقية، نوع الأعمال الممارسة، وخارج الدوام، الانتداب، ومسؤوليات إضافية، أجهزة حديثة، وجوائز اعتراف وتقدير. وبمعنى آخر يستطيع المديرين استخدام مكافآت إيجابية وتعزيزات لموظفيهم وذلك لاستخدام هذه القوة في التأثير في سلوكهم (أعديلي، 1995: 382).

### 3- العلاقة بين القوة والسلطة والتأثير

إن السلطة تعني الصحة في التحكم أو تغيير الآخرين. ومفهوم السلطة متصل في جوهره وان استخدام القوة الناتجة عن المنصب الوظيفي في إطار البنية الرسمية للمنظمة. وتتيح لشاغل المنصب ممارسة التأثير في سلوكيات الآخرين في المنظمة. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أنماط رئيسية للسلطة الشرعية وهي السلطة العقلانية الرشيدة، السلطة التقليدية، والسلطة الكاريزمية. (أعديلي، 1995: 377). أما القوة فهي إمكانية أو القدرة على العمل (faeth, 2004: 8)، بمعنى آخر فهي القدرة

على أن تجبر الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات على عمل شيء أو على التغير نحو شيء ما فالقوة بمعنى آخر هي تغيير الأفراد الآخرين بدون شرعية أو مركز أو منصب ما كما هو الحال بالنسبة للسلطة (أعديلي، 1995: 377). أما بالنسبة للتأثير فهو القدرة على التأثير على سلوك الآخرين (8: 2004، faeth)، ومعنى تغيير سلوك الآخرين ولكن بشكل أضيّق من القوة بمعنى آخر هو القدرة على تعديل سلوك الأفراد بطريقة محددة والتأثير يرتبط بشكل دقيق بالقيادة أكثر من ارتباطه بالقوة (أعديلي، 1995: 377)..

## ثانياً: التغيير التنظيمي

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى آخر، أما فيما يتعلق بالتغيير في مجال المنظمة أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية. وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره (بوقرة و قبالي، 2011: 3). ولا يوجد حتى الآن تعريف جامع وشامل محدد للتغيير التنظيمي. لذلك، سيتم استعراض عدد من المفاهيم بهدف الوصول إلى ملامح عامة للتغيير التنظيمي. يشير (حجاج، 2009: 7) إلى التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة وسياساتها وأساليبها، في محاوله لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم، وأي ظروف بيئية جديدة من حوله. ويرى (وهيبة، 2009: 13) بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. أي ان التغيير التنظيمي هو عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المنظمة (البعد الإنساني، والبعد الهيكلي، والبعد التقني) لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية بما يضمن بقاء واستمرار المنظمة في ظل الظروف المتغيرة (قوادري ونعاس، 2010: 4). ويعرف (الأغا، 2010: 306) التغيير التنظيمي بأنها التغيير من الواقع الحالي إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعتها وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته. أما (معزوز وبن عبد العزيز، 2011: 4) يعرف التغيير بأنه عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة. كما أشار كل من (العتوم وكوفحي، 2011: 81) إلى

مفهوم التغيير التنظيمي بأنه عملية طبيعية تقوم على سلسلة من العمليات الإدارية المعتمدة على إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر في المنظمة. وعدها (بوقرة و قبائلي، 2011: 3) بأنه مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية. وعرفها كل من (زين الدين ولحسن، 2007: 5) بأنه كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات، قيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى تحكم بشكل أفضل في المنظمة ومختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة. وعليه ترى الباحثة بان التغيير التنظيمي هي عملية طبيعية تقوم بها المنظمة لحل مشاكل التنظيم من خلال اجراء بعض التغييرات على عناصر العمل التنظيمي لأنها تعيش في بيئة تتميز بالتغيير المستمر والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها.

## 2- أهمية التغيير التنظيمي

تنبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجدد، وتعدّ عملية التغيير والتجديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية، فالتغيير يحاول توجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل يُحسّن استغلال كل الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وبما يقود إلى النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع، وتضطلع الإدارة في هذا الصدد بمسؤولية تنمية العناصر البشرية وتوفير جميع الاستعدادات والمهارات اللازمة لذلك، وتلك هي أهمية إدارة التغيير بوصفه عملية حساسة لتحقيق نجاح المنظمات (أبو رذن، 2005: 37).

بينما يشير (معزوز و بن عبد العزيز، 2011: 5) إلى أن أهمية التغيير التنظيمي تكمن في النقاط الآتية:

أ- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول.

ب- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

ت- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء  
الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.

ث- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع  
متغيرات الحياة.

ج- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.

ويرى كل من (بوقرة و قبائلي، 2011: 5) بأن أهمية التغيير التنظيمي تتمثل في الآتي:

أ- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير  
يحدث داخل التنظيم.

ب- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

ت- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

ث- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

ج- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.

ح- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

خ- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسب وأهدافها.

د- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار  
عليه، والحزم في تنفيذه.

### 3- مراحل التغيير التنظيمي

لقد طرح العديد من المهتمين بالتغيير عدة نماذج لمراحل وخطوات التغيير التنظيمي وأول هذه  
النماذج هو النموذج المشهور الذي قدمه كيرت ليفين، واستعراض فيما يلي مراحل التغيير  
التنظيمي وفقاً لهذا النموذج (البلوي، 2005: 45-55)، (حجاج، 2009: 9-10)، (نعاس  
و قوادري، 2010: 9-10)، (زين الدين و لحسن، 2007: 51):

#### أ- إذابة الجليد Unfreezing

يمكن أن تشرح الإدارة للعاملين في هذه المرحلة سبب انخفاض الرواتب والأرباح، ومدى الحاجة  
إلى عملية تغيير في الممارسات والسلوكيات والقيم.

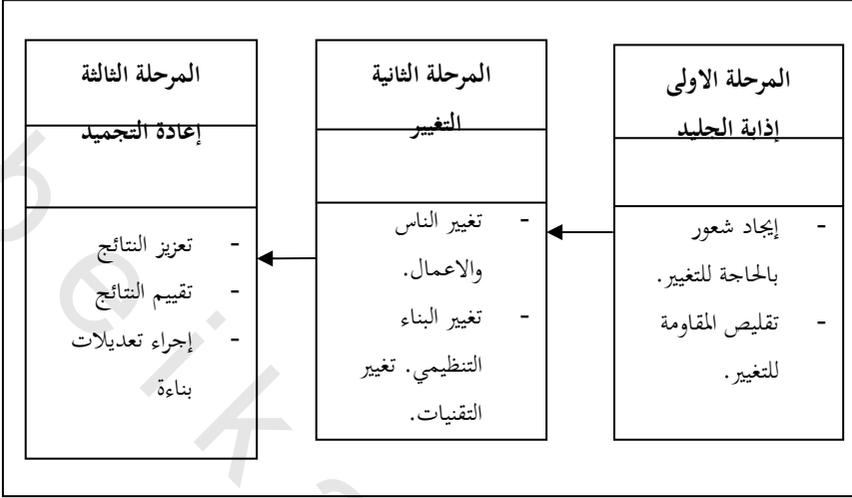
#### ب- التغيير Changing

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة.

## ت- إعادة التجميد Refreezing

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، وذلك عن طريق الحوافز الإيجابية.

الشكل (2) المراحل الثلاثة لعملية التغيير التنظيمي وفقاً لنموذج كيرت ليفين



المصدر: البلوي، صلاح بن فالح عبد الله، 2005، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، ص56.

هناك من يطرح نموذجاً آخر وبأربع مراحل وهي على النحو الآتي (نعاس وقوادري، 2010: 9-10) و (البلوي، 2005: 45-55):

### المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد للتغيير

يشمل هذه المرحلة على عدة خطوات وهي:

أ- تحديد الحاجة للتغيير هل هو نتيجة لظروف وتغيرات خارجية، أو نتيجة لمشاكل داخلية في المنظمة، أو سلوكيات العاملين أو التكنولوجيا المستخدمة.

ب- تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل.

ت- تحديد التنظيم الذي يقود التغيير.

ث- تحديد أسباب مقاومة التغيير وكيفية علاجها.

ج- اقناع الأفراد بضرورة التغيير من خلال عرض المبررات والأسباب الداعية للتغيير ووضع

تصور جديد للنظام الجديد ومميزاته.

### المرحلة الثانية: التخطيط للتغيير

تعد هذه الخطوة من أهم خطوات التغيير ويتم بها تحديد مجالات التغيير وأهدافه وتحديد الزمن الذي يتم فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع أعماله على الجهة المنفذة بالإضافة إلى وضع ميزانية تقديرية لتكلفة التغيير.

### المرحلة الثالثة: تنفيذ خطة التغيير

بعد انتهاء المرحلة الثانية وهي التخطيط للتغيير يأتي دور تنفيذ الخطط التي تم رسمها مسبقاً مع الأخذ في الاعتبار النقاط الآتية:

- أ- شرح التغيير للعاملين.
- ب- تجربة التغيير على نطاق ضيق.
- ت- تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعية.
- ث- تدعيم التغيير.
- ج- المتابعة والتوجيه.

### المرحلة الرابعة: تقييم التغيير

في هذه المرحلة يتم التأكد من وجود فجوة بين نتائج تنفيذ خطة التغيير والنتائج التي كانت متوقعة، ومعرفة أسباب الانحراف إذا وجد، وكيف يمكن علاجها والاستفادة من هذه النتائج عند عملية التغيير في المستقبل باعتبار أن عملية التغيير عملية مستمرة.

### المحور الثالث: وصف المنظمات عينة البحث ومسوغات اختيارها:

أولاً: وصف المنظمات عينة البحث: قام البحث الحالي باختيار الفاكليات الإنسانية في جامعة دهوك بغية اختبار فرضياته عليها، إذ يمثل المبحوثين ب(عمداء الفاكليتي، ومعاونوا عميد الفاكليتي، ومدير السكول، ورئيس القسم) في كليات جامعة دهوك وتم توزيع (43) استمارة.

ثانياً: مسوغات اختيار المنظمات عينة البحث: ولم يأت اختيار الفاكليات الإنسانية في جامعة دهوك ميداناً للدراسة بشكل عشوائي بل جاء بناءً على جملة من المسوغات منها:

- 1- أنها تشكل المنظمة التعليمية الأكبر ضمن محافظة دهوك، كما انه تشهد نمواً متزايداً في الجانب الكمي والنوعي.
- 2- إمكانية اختبار متغيرات البحث في الجامعة بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب وأهداف البحث الحالي.

3- تمنح غالبية الفاكلتيايات المختارة أكثر من شهادة، إذ أن أغلب هذه الكليات تمنح شهادات عليا (دبلوم عالي، وماجستير، ودكتوراه).

4- تمتلك علاقات تعاون مع بعض الجامعات العالمية المتطورة.

5- تمتلك بعض الكليات المختارة مكاتب استشارية، مما يساهم في التمويل الذاتي للكلية من خلال تقديم خدماتها إلى مختلف شرائح المجتمع.

**ثالثاً: مصادر واسلوب جمع البيانات:** تم جمع البيانات من مصادرها الاولية والثانوية، اذ اعتمد البحث على جمع البيانات من المصادر الاولية لتغطية الاطار العملي للبحث من خلال استخدام اسلوب الاستبانة واشتملت استمارة على ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمن المعلومات التعريفية، في حين ركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالقوة التنظيمية، وركز الجزء الثالث على المقاييس الخاصة بالتغيير التنظيمي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة والمرتب من عبارة اتفق بشدة والتي أخذت الوزن (5 صحيح) إلى عبارة لا اتفق بشدة التي أخذت الوزن (1 صحيح). بينما اعتمدت على ما متاح من دراسات، وابحاث منشورة، ودوريات في بناء الاطار النظري للبحث من مصادرها الثانوية.

**رابعاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:** استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضمون فرضياته استعان الباحثة ببعض من الأدوات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتمثلت هذه الأدوات بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لاستخدامها في وصف متغيري البحث وتشخيصهما؛ ومعامل الارتباط البسيط الذي تم استخدامه لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث؛ والانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لقياس معنوية التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

**خامساً: وصف الافراد المبحوثين:** تمثلت عينة البحث ب(عمداء الفاكلتي، ومعاونوا عمداء الفاكلتي، ومدراء السكول، ورؤساء الاقسام) في الفاكلتيايات الانسانية في جامعة دهوك. إذ تم توزيع (47) استمارة عليهم اعيد منها (43) صالحة للتحليل اي ان نسبة الاستجابة كانت (91%).

الجدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب	
74.4	32	ذكر	الجنس
25.6	11	أنثى	
39.5	17	35 سنة فأقل	الفئات العمرية
25.6	11	36-45 سنة	
34.9	15	46 سنة فأكثر	
14.0	6	ماجستير	التحصيل الدراسي
55.8	24	دكتوراه	
23.3	10	بكالوريوس	
7.0	3	دبلوم	
27.9	12	سنوات 5 أقل من	عدد سنوات الخدمة في الكلية
34.9	15	سنوات 5-10	
37.2	16	سنوات 10 أكثر من	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاستبانة

والجدول (2) يقدم وصف تفصيلي لعينة البحث، وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:

1. **الجنس:** يشير الجدول (2) أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (74%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.
2. **العمر:** يوضح الجدول (2) إن أكثر فئة عمرية ظهوراً هي الفئة الأولى (أقل من 35 سنة) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (39.5%) من الأفراد المبحوثين.
3. **التحصيل الدراسي:** يتبين من النسب الواردة في الجدول (2) أن أغلب الأفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الدكتوراه، حيث بلغت نسبة هؤلاء (55.8%) من الأفراد المبحوثين، وهذا ما يعطي مؤشراً جيداً على قدرة الأفراد المبحوثين على التعامل مع أسئلة الاستبانة ومتغيراتها.
4. **مدة الخدمة في السكول:** يوضح الجدول (2) بأن الأفراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في الكلية أكثر من (10 سنوات) هم الذين شكلوا النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين، وبلغت هذه النسبة (37.2%).

## المحور الرابع: الإطار العملي

### أولاً: وصف وتشخيص متغيري البحث

1- قياس آراء المبحوثين تجاه متغير القوة التنظيمية: يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، ومن تحليل معطيات الجدول يتضح الآتي:

الجدول (3) آراء المبحوثين بخصوص متغير القوة التنظيمية

ت	الفقرات	عالية %	متوسط %	منخفضة %	المجموع %	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يخولني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض الإجراءات العمل.	86	7	7	100	4.06	0.88
2	يمنحني موقعي الوظيفي حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل من قبل المنتسبين.	84	9	7	100	4.13	0.86
3	يمنحني موقعي الوظيفي صلاحيات الطلب من منتسبي المنظمة التعاون في عمل المنظمة.	86	9	5	100	4.27	0.82
4	يتيح لي موقعي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عمل المنظمة.	83	12	5	100	4.02	0.73
5	يمنحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المنظمة.	81	12	7	100	4	0.81
6	يفضل منتسبو المنظمة العمل بمقترحاتي لكوني امتهلك خبرة مهنية عالية.	65	26	9	100	3.74	0.87
7	أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.	93	7	0	100	4.39	0.62
8	اكسبتي مواقع العمل السابقة في المنظمة خبرات واسعة.	91	7	2	100	4.39	0.72
9	اكسبتي مشاركاتي السابقة في الدورات التدريبية مهارات متنوعة.	84	9	7	100	4.02	0.8

القوة التنظيمية

0.83	3.86	100	7	21	78	امتلك علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي.	1 0
0.91	3.79	100	7	19	74	امتلك علاقات جيدة مع كافة أصحاب المصالح تجعلني احظي بتأييد المسؤولين في المنظمة.	1 1
0.82	3.58	100	9	28	63	يرغب منتسبو المنظمة إقامة علاقات شخصية معي.	1 2
0.82	3.72	100	7	23	70	يرغب منتسبو المنظمة لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي.	1 3

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (3) أن أعلى قيمة متوسط حسابي حققته فترتين " أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل " و " أكسبتي مواقع العمل السابقة في المنظمة خبرات واسعة " وبلغت (4.39) و بانحراف معياري (0.50) و (0.8) وعلى التوالي. وجاءت نتيجة لاتفاق (93%) و (91%) من الباحثين على المستوى العالي لهاتين الفترتين و (7%) و (7%) على المستوى المتوسط لها وعلى التوالي و (0%) و (2%) على المستوى المنخفض لها وعلى التوالي أيضا. أما اقل قيمة متوسط حسابي فحققتها فترة " يرغب منتسبو المنظمة إقامة علاقات شخصية معي " وقد بلغت (3.58) و بانحراف معياري (0.82). وجاءت نتيجة لاتفاق (63%) من الباحثين على المستوى العالي، و (28%) على المستوى المتوسط لها و (9%) على المستوى المنخفض لها. ومن تفحص قيم الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين يتبين أنهما هناك تجانس كبير في إجاباتهم.

## 2- قياس آراء الباحثين تجاه متغير التغيير التنظيمي

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين، ومن تحليل معطيات الجدول يتضح الآتي:

الجدول (4) آراء الباحثين بخصوص متغير التغيير التنظيمي

ت	الفقرات	عالية %	متوسط %	منخفضة %	المجموع %	الحسابي متوسط	المعياري الانحراف
1 4	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات تكنولوجية مستمرة لزيادة الإنتاج وجعل الإنتاج أكثر كفاءة.	66	23	11	100	3.69	0.96
15	يملك الموظفون الحرية في خلق وتقديم الأفكار الجديدة لتحقيق عملية الإبداع والابتكار.	58	30	12	100	3.65	0.92
16	تلجأ الإدارة باستمرار إلى تغيير أساليب الإنتاج ومناهج العمل لمواكبة التطور التكنولوجي.	58	33	9	100	3.58	0.87
17	تقوم الإدارة بإجراء تغييرات طفيفة ومستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية.	81	12	7	100	3.91	0.75
18	تسعى الإدارة باستمرار إلى زيادة منتجاتها وخدماتها بإضافة خطوط إنتاجية جديدة.	75	21	4	100	3.93	0.88
19	تحرص الإدارة على تصميم منتجاتها وخدماتها جديدة لزيادة الحصة السوقية وتطوير أسواق جديدة.	72	16	12	100	3.76	1.01
20	تقوم الإدارة بإجراء التغييرات الضرورية الدورية في الهيكل والإستراتيجية للتكيف مع التغييرات البيئية.	70	19	11	100	3.69	0.91
21	تحرص الإدارة على إجراء التغييرات الإدارية التي تتعلق بسياسات وعلاقات العمل وأنظمة الرقابة ووسائل التنسيق.	75	23	2	100	3.76	0.57
22	عادة ما تكون التغييرات الإدارية في الهيكل والإستراتيجية من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة.	72	23	5	100	3.81	0.73

التغيير التنظيمي

0.74	3.86	100	5	21	74	تتعرض ثقافة المنظمة المتمثلة بقيم ومعتقدات وقدرات الموظفين على سلوكهم إثناء العمل.	23
0.91	3.86	100	7	21	72	يؤدي التغيير في العناصر التنظيمية مثل القيادة والإستراتيجية والهيكل وغيرها إلى تغيير ثقافة الموظفين إثناء العمل.	24
0.92	4.04	100	12	7	81	تؤثر متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين إثناء العمل.	25

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) أن أعلى قيمة متوسط حسابي حققته فقرة " تؤثر متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين إثناء العمل." وبلغت (4.04) وبانحراف معياري (0.92). وجاءت تلك القيمة نتيجة لاتفاق (81%) من الباحثين على المستوى العالي لهذه الفقرة و(7%) على المستوى المتوسط لها في حين (12%) يعتقدون بوجود مستويات منخفضة لها. أما اقل قيمة متوسط حسابي فحققتها فقرة " تلجأ الإدارة باستمرار إلى تغيير أساليب الإنتاج ومناهج العمل لمواكبة التطور التكنولوجي" وقد بلغت (3.58) وبانحراف معياري (0.91). وجاءت نتيجة لاتفاق (72%) من الباحثين على المستوى العالي لهذه الفقرة و (21%) على المستوى المتوسط لها و(7%) على المستوى المنخفض لها. ومن تفحص قيم الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين يتبين أنها هناك تجانس في إجاباتهم.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث: يهدف هذا الجزء من البحث إلى حساب معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسة من خلال التعرف على درجة التماسك أو الترابط بين تلك المتغيرات، ولتحقيق ذلك تم حساب معامل الارتباط البسيط وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (5) قيم معامل الارتباط علاقة بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي	المتغيرات المعتمدة
	المتغيرات المستقلة
0.468**	القوة التنظيمية

\* معنوية عند مستوى 0.05

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

يوضح الجدول (5) علاقات الارتباط بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي إذ يشير الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأبعاد الهيكلية (المؤشر الكلي) والعدالة التنظيمية (المؤشر الكلي) وقد بلغت قيمة الارتباط (0.468\*\*) وهي معنوية عند مستوى (0.01).

2- تحليل علاقات الأثر بين متغيري البحث: يهدف هذا المحور إلى التعرف على وجود العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة وذلك باعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط ومن خلال طريقة (Enter) وباستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS) حيث كانت النتائج كالآتي:

الجدول (6) العلاقة التأثيرية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات القياسية	المعاملات غير القياسية		النموذج
		Beta قيمة	الخطأ المعياري	B قيمة	
0.017	2.495		0.647	1.616	الثبات
0.002	3.387	0,468	0.161	0.545	القوة التنظيمية

**N= 43**

المتغير المستقل: القوة التنظيمية

المتغير المعتمد: التغيير التنظيمي ، (F) الجدولية (0.08+)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

تشير نتائج تحليل البيانات الميدانية التي يظهرها الجدول (6) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير القوة التنظيمية ومتغير التغيير التنظيمية حيث بلغت قيمة (Beta) بينهما (0.468) وعند فحص معنوية هذه القيمة بدلالة (T) البالغة (3.387) فإن الجدول (0.002) يبين أنها معنوية عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية والبالغ (0.05). واستنادا إلى طبيعة هذه العلاقة (الموجبة) فإن التغيير الذي يحدث في القوة التنظيمية يقود إلى التغيير في التغيير التنظيمي وبنفس الاتجاه.

### 3- تحليل درجة مساهمة المتغير المستقلة في تفسير المتغير المعتمدة

استكمالاً لما جرى وصفه وتحليله من النتائج في المحاور السابقة والمتمثل في وصف وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، فإن البحث في هذا المحور يسعى إلى وصف وتحليل مدى مساهمة المتغير القوة التنظيمية المستقلة للدراسة في تفسير متغير التغيير التنظيمي المعتمدة وذلك بالاعتماد على قيم ( $R^2$ ) والتي جرى تحديدها معنوياتها باستخدام اختبار (F)، وكالآتي: الجدول (7) درجة مساهمة القوة التنظيمية في تفسير التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي			المتغير المعتمد
مستوى الدلالة	F	$R^2$	
0.017	11.475	0.219	المتغيرات المستقلة
			المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

المتغير المستقل: القوة التنظيمية

**N= 34**

المتغير المعتمد: التغيير التنظيمي، (F) الجدولية (4.08)

حيث يتبين من الجدول (7) أن القوة التنظيمية تساهم في تفسير (0.21) من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي، وتفسر النسبة المتبقية متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وتعد هذه النسبة من المساهمة معنوية بدلالة (F) حيث بلغت قيمتها (11.475%) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (4.08)، كما أنها معنوية عند مستوى دلالة (0.017) وهذا

المستوى من الدلالة يقل كثيرا عن مستوى الدلالة المعتمد لأغراض الدراسة الحالية (0.05). وعليه يمكن القول أن نتائج تحليل علاقات الارتباط والتأثير والمساهمة والتباين أكدت أغلبها على صدق نموذج الدراسة وصحة فرياضتها، إلا أنه مع ذلك أن ما توصلت إليه الدراسة لم يتطابق تماماً مع عدد محدود من الفرضيات الفرعية، عليه نجد ضرورة تعديل عدد من فرضياتها الفرعية ويوضح الجدول (8) حالات الرفض والقبول لها مرتبة وفقاً للمقاييس التي استخدمتها الدراسة الحالية مع بيان الفرضيات الواجب تعديلها.

الجدول (8) خلاصة حالات قبول ورفض فرضيات الدراسة

ت	الفرضيات الرئيسية	النتيجة	الملاحظات
1	الأولى	قبول	
2	الثانية	قبول	

المصدر: إعداد الباحثان

#### المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات: توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

1. إن إجابات أغلب الباحثين كانت متفهمة وبنسبة جيدة على أن قيادات فاكلياتهم تهتم بالتأثير على الآخرين من اجل تحقيق النتائج المطلوبة، وتركز اهتمام الباحثين على القيام بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.
2. تهتم قيادات الكليات المبحوثة بالتغيير التنظيمي، وتمحور اهتمام القيادات في الفاكليات المبحوثة على أثر متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين أثناء العمل.
3. اوضحت نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وجود علاقات ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.
4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث وجود علاقة تأثير معنوية للقوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

ثانياً: التوصيات: استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تشجيع العاملين في الفاكليات المبحوثة على إقامة علاقات شخصية مع القيادات لكي تصبح عملية التأثير اسهل.

2. تعزيز الوعي داخل الكليات المبحوثة وعلى المستويات كافة بأهمية التغيير من خلال اقامة ورشات عمل توضح ضرورة القيام بالتغييرات المطلوبة.
3. ضرورة اعتماد الكليات المبحوثة هياكل تنظيمية مرنة تستوعب التغييرات المحتملة.
4. نقترح على الكليات عينة البحث أن تسعى إلى بناء ثقافة منظمية تشجع العاملين على الاستعداد للتغيير وقبوله.
5. نطاق الدراسات المستقبلية فإن هذا البحث يقترح ان يتم التوسع في إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول المتغيرات التي تناولها هذا البحث، ويقترح الباحثون إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- إجراء بحث يتناول أثر القيادة الإستراتيجية في التغيير التنظيمي.
- إجراء بحث تتناول أثر الثقافة التنظيمية في القوة التنظيمية.

#### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

#### أ- المؤتمرات :

- 1- بوقرة، رايح وقيابلي، آمال، 2011، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 2- الحوارة، كامل محمد، (2010)، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة البترا، الاردن.
- 3- الحاج نغاس، خديجة و معمر قوادري، فضيلة، 2010، أثر ادارة التغيير على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، المحور الثامن بعنوان صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، [www.investment.com](http://www.investment.com).
- 4- معروز، نشيدة و بن عبدالعزيز، فطيمة، 2011، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

#### ب- الرسائل والاطاريح

- 1- أبو رذن، إيمان بشير محمد مصطفى، 2005، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 2- البلوي، صلاح بن فالخ عبدالله، 2005، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية.

## ت- الدوريات والمجلات

- 1- الأغاد، وفق حلمي، 2010، القيادات الادارية ودورها في احداث التطوير والتغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الادارية، المجلد 12، العدد2،
- 2- البغدادي، عادل عبد الهادي، 2008، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة بين كليتين من كليات التعليم العاليالخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 3- حجاج، خليل، 2009، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 15 <http://www.qou.edu/homePage>.
- 4- الحميري، عباس حسين، والياسري، أكرم محسن، 2006 ، تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد، 4، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 5- زين الدين، بروش ولحسن، هدار، 2007، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة- ENAMC بالعلمة، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، العدد1.
- 6- وهيبية، زولاقي، 2009، دور الثقافة في ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد4، جامعة المسيلة، الجزائر. <http://www.univ-biskra.dz/fac/>
- 7- الياسري، أكرم محسن، 2007، تحديد أثر القوة وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد، 4، العدد 14، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

## ث- الكتب:

- 1- حريم ، حسين ، (2003) ، إدارة المنظمات /منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن .
- 2- العتوم، عدنان يوسف وكوفحي، قاسم محمد محمود، 2011، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، الطبعة الاولى، دار الاتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- عباس ، علي ، أساسيات علم الإدارة ، 2004، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
- 4- عوض، عامر، 2008، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- ألدبيلي ، ناصر محمد، 1995، السلوك الإنساني والتنظيمي /منظور كلي مقارن، منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية .

## ج- مواقع انترنت

ثانياً : المراجع الانكليزية:

**A. Dissertations :**

- 1- Faeth, Ann Margaret, (2004), **Power, Authority and Influence: A Comparative Study of the Behavioral Influence Tactics Used by Lay and Ordained Leaders in the Episcopal Church**, Doctor of Philosophy, Falls Church, Virginia, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd->

**B. Books:**

1. Daft, Richard L.,(2004) , **Organization Theory and Design** , (8thEd) , THOMSON/ South-Western ,Ohio, U.S.A .
2. Daft, Richard L.& Noe ,Raymond A., (2001) , **Organizational behavior** , Harcourt College Publishers , Florida , U.S.A .
3. Luthans , Fred , (2005) , **Organizational Behavior** , (10th ed) , McGraw-Hill/Irwin , America, NewYork .
4. Schermerhorn, John R. , (1996),"**Management and Organizational Behavior**" , John Wiley & Sons , printed in the United States of America.
5. Robbins, Stephen P., (2005), **Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
6. Schermerhorn, John R., (2001), **Management**, 6<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, New York, USA.

ملحق -1-

جامعة دهوك

فاكولتي الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الأعمال

م / إستمارة إستبانة

السلام عليكم .....

يهدف البحث الموسوم (اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من فاكوليات الانسانية في جامعة دهوك) الى قياس أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي ، والبحث عن جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال ومن المؤكد إن الدقة والموضوعية في إجاباتكم تعكس اهتمامكم وحرصكم على وصولنا الى النتائج الدقيقة والصحيحة.

شاكرين تعاونكم معنا وتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الباحثة

شليخ عبدالرحمن علي محمد  
مدرس مساعد

الباحث

أ.د. درمان سليمان  
صادق

أولاً: بيانات تعريفية

1. الجنس : ( ) ذكر، ( ) أنثى
2. العمر : ( ) أقل من 35 سنة، ( ) 36 - 45 سنة، ( ) 46 سنة فأكثر
3. عدد سنوات الخدمة في الفاكولتي: ( ) اقل من 5 سنوات، ( ) 5- 10 سنوات، ( ) أكثر من 10 سنوات
4. الشهادة : ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم

ثانياً: القوة التنظيمية

بأنها القابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص أو الاقسام للتأثير في الأفراد من اجل تحقيق نتائج مرغوبة.  
في أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة (✓) على الاختيار المعبر عن شخصكم.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يخولني موقعي الوظيفي صلاحيات تغيير بعض الاجراءات العمل.					
2	يمنحني موقعي الوظيفي حق اصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل من قبل المنتسبين.					
3	يمنحني موقعي الوظيفي صلاحيات الطلب من منتسبي المنظمة التعاون في عمل المنظمة.					
4	يتيح لي موقعي الوظيفي التحكم في تدفق البيانات والمعلومات ذات الاهمية في عمل المنظمة.					
5	يمنحني قربي من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المنظمة.					
6	يفضل منتسبو المنظمة العمل بمقترحاتي لكوني امثلك خبرة مهنية عالية.					
7	اقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل.					
8	اكسبتني مواقع العمل السابقة في المنظمة خبرات واسعة.					
9	اكسبتني مشاركاتي السابقة في الدورات التدريبية مهارات متنوعة.					
10	امتلک علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضائي.					
11	امتلک علاقات جيدة مع كافة اصحاب المصالح تجعلني احظى بتأييد المسؤولين في المنظمة.					
12	يرغب منتسبو المنظمة إقامة علاقات شخصية معي.					
13	يرغب منتسبو المنظمة لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي.					

### ثالثاً: التغيير التنظيمي ✓

عملية تشمل سلوكيات الافراد وهياكل التنظيم ونظم الاداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. في أدناه مجموعة من الفقرات يرجى وضع علامة ( ) على الاختيار المعبر عن شخصكم.

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
14	تقوم الادارة بإجراء تغييرات تكنولوجية مستمرة لزيادة الانتاج وجعل الانتاج أكثر كفاءة.					
15	يمتلك الموظفين الحرية في خلق وتقديم الافكار الجديدة لتحقيق عملية الابداع والابتكار.					
16	تلجأ الادارة باستمرار الى تغيير اساليب الانتاج ومناهج العمل لمواكبة التطور التكنولوجي.					
17	تقوم الادارة بإجراء تغييرات طفيفة ومستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية.					
18	تسعى الادارة باستمرار الى زيادة منتجاتها وخدماتها بإضافة خطوط انتاجية جديدة.					
19	تحرص الادارة على تصميم منتجاتها وخدماتها جديدة لزيادة الحصة السوقية وتطوير اسواق جديدة.					
20	تقوم الادارة بإجراء التغييرات الضرورية الدورية في الهيكل والإستراتيجية للتكيف مع التغييرات البيئية.					
21	تحرص الادارة على اجراء التغييرات الادارية التي تتعلق بسياسات وعلاقات العمل وأنظمة الرقابة ووسائل التنسيق.					
22	عادة ما تكون التغييرات الادارية في الهيكل والإستراتيجية من الادارة العليا الى الادارة المباشرة.					
23	تعكس ثقافة المنظمة المتمثلة بقيم ومعتقدات وقدرات الموظفين على سلوكهم اثناء العمل.					
24	يؤدي التغيير في العناصر التنظيمية مثل القيادة والإستراتيجية والهيكل وغيرها الى تغيير ثقافة الموظفين اثناء العمل.					
25	تؤثر متغيرات البيئة الخارجية على ثقافة الموظفين اثناء العمل.					

# الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية

الدكتور شاهر عبيد

جامعة القدس المفتوحة

فلسطين

## ملخص

نظرا لأهمية عضو هيئة التدريس في الجامعات ومكانته ودوره البارز في تحقيق أهداف الجامعة فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين، كما هدفت إلى الكشف عن أثر متغيرات (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية، والراتب، والكلية) على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تحليل اجابات عينة قوامها(90) عضو هيئة تدريس في الجامعة العربية الأمريكية من المجتمع الأصلي البالغ (129) أي ما نسبته (70%).

وقد قام الباحث ببناء وتطوير أداة للدراسة حيث تضمنت خمسة محاور للرضا الوظيفي وهي (النمو المهني، وظروف العمل، ونظام الرواتب والحوافز والترقيات، والنمط القيادي للإدارة، والقوانين والأنظمة).

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية بشكل عام كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84) . وأقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها التوصية بإعادة النظر في سياسة الجامعة تجاه قواعد وإجراءات الترقية بما يمكن تيسيرها ويضمن الثقة والموضوعية والعدالة، وإعادة النظر في نظام الكادر الجامعي وخاصة الأمور المتعلقة بشق الرواتب والحوافز.

## Abstract

Because of the importance of academic staff at universities, and their prominent role in achieving the aims of the universities, this study aimed at knowing the level of job satisfaction of the members of the teaching staff in the Arab American University in Palestine, it also aims at uncovering the impact of demographic factors (sex factors, experience in the university education, the academic rank, the salary and the type of faculty), at the level of job satisfaction among academic staff in the Arab American University in Palestine. To achieve this purpose a(90) members of the academic staff were taken out of the total population of the said teaching staff, whose number amounted to(129) members, which is rate of(70%). The researcher constructed and developed the research tools. These included five axes of job satisfaction; which are (the professional development, conditions of work, the salaries, incentives and promotions system, the leadership pattern of the Administration ,and the laws and regulations.) The Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) were used to test the trends of the respondents in the hypotheses adopted by the study. The study concluded that the level of job satisfaction with the members of academic staff in the said university, in general, was low; as the arithmetic mean was. The researcher recommends that The university has to review the regulations and laws and set clear and fair policies in the system of promotions, and The university must review the unified cadre system especially in relation to the financial matters such as salaries .

## مقدمة:

يشهد التعليم تغيراً وتطوراً سريعاً وعميقاً ، إذ يلاحظ هذا التغير والتطور في ازدياد عدد مؤسساته واتساع مسؤولياتها وتغير وتشعب أدوارها ، ودروب المعرفة التي تقدمها ، ودرجة التعمق والتخصص فيها ، ، إذ لم تعد الجامعة مؤسسة خدماتية فقط بل أصبحت مؤسسة إنتاجية تسهم في تنمية القوى البشرية وأصبحت أدوارها تركز على ثلاثة اتجاهات تتمثل في نشر المعرفة ، وتشمل التدريس والتدريب وتنميتها، وتشمل البحث العلمي ، وتطبيقها ويشمل خدمة المجتمع ، حيث تتفق الوظائف والأدوار السابقة للجامعة مع الأدوار التي حددتها دائرة معارف التربية الأمريكية لها وهي: التعليم والبحث وخدمة المجتمع (Lee, Deighton, 1971, 362).

ويُعتبر عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العنصر الفاعل والرئيس في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها، ووجود عضو هيئة التدريس متميز ينعكس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية وبالتالي على الجامعة التي يعمل بها. ولكي يكون تميز عضو هيئة التدريس مضموناً فإن هناك حاجة ماسة لتهيئة الدعائم والمقومات التي تمكن عضو هيئة التدريس من الاستجابة والاستيعاب الكامل لحاجة المرحلة الحالية والمستقبلية.

لذلك يعتبر رضا عضو هيئة التدريس الوظيفي المستمر من الأولويات التي ينبغي على إدارات الجامعات التمسك بها والمحافظة عليها، وهذا البحث يدور حول معرفة مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، من خلال التركيز على المحاور التي يتوقع أنها تقيس رضا أعضاء هيئة التدريس وفقاً لتعدد أدوارهم العلمية والمهنية.

يعد الرضا الوظيفي احد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين في الإدارة ودارسي الاتجاهات السلوكية للعاملين في المنظمات الحديثة. وقد غطت دراسات الرضا الوظيفي جوانب عديدة من المؤثرات والعوامل المؤدية للرضا الوظيفي، وسعت لتحديد الوسائل والطرق الممكن استخدامها لتحقيق رضا العاملين باعتبار أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في التزام العاملين بمؤسساتهم وفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم.(جامعة القدس المفتوحة، 1995، 294)

ويعتبر الرضا الوظيفي موضوعاً هاماً بالنسبة للأفراد والمجتمعات ، فرضا الفرد عن مهنته ضروري لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي فأكدت ذلك إحدى الدراسات أن الرضا العالي يسهم بتحسين صحة الإنسان الجسمية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها وان

هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والصحة النفسية. والرضا يرتبط بالنجاح في العمل ، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، ونجاح الفرد في عمله يتناسب طرديا مع ارتباطه به وولائه له. (شرينجتون، دافيد، 1989، 317)

### مفهوم الرضا الوظيفي:

وهناك العديد من التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الرضا الوظيفي وسيتم استعراض مجموعة من التعريفات للرضا الوظيفي لما لها من أهمية وعلاقة بهذه الدراسة، منها:  
الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل ، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته ، ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا من الرضا (كاي كيبلر، 11، 2003).

### نظريات الدوافع والرضا الوظيفي

لقد كانت حركة الإدارة العلمية التي أسسها العالم فردريك تايلور هي نقطة الانطلاقة للاهتمام بالإنسان ،عندما كانت تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية ،وتقوم على أساس أن العاملين مستعدون للعمل بجد ونشاط من أجل الحصول على المكافآت المالية لأنها تقع في سلم أولوياتهم (العديلي، 31، 1993).

ثم ظهرت بعد ذلك حركة العلاقات الإنسانية بقيادة العالم التو مايو ورفاقه، وتعددت بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية الدراسات والأبحاث في مجال الدوافع وبدأت تأخذ شكل النظريات، ومن أهم النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والرضا الوظيفي، النظريات التالية :

#### 1- نظرية التسلسل الهرمي للحاجات (ماسلو)

تعتبر نظرية ماسلو من أكثر نظريات الدافعية شيوعا ، وتقوم هذه النظرية على أساس أن لدى كل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعا. وان هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته. وقسمها ماسلو إلى خمس حاجات هي: الحاجات الفسيولوجية ( الأساسية) والحاجة إلى الأمان والحاجة الانتماء ثم تقدير الذات وأخيرا تحقيق الذات

#### 2- نظرية ذات العاملين لفردريك هيرزبرغ :

لقد قدم هيرزبرغ وزملاؤه نظرية في الدوافع عام ( 1959 ) ومنذ ذلك الحين ونظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين والمدبرين حيث تركز نظرية هيرزبرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية ( عن طريق المقابلات) لمئتين من المحاسبين

والمهندسين في تسع شركات مختلفة محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها . وقد توصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سمي المجموعة الأولى العوامل الدافعة (satisfiers – motivation) وتعلق بالعمل ذاته وتشمل قضايا الإنجاز والتقدم والنمو والترقي وتحمل المسؤوليات بينما تتمثل المجموعة الثانية بالعوامل الوقائية (dissatisfiers – hygiene) وتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله.

### 3- نظرية ماكلياند للحاجات :- (سلطان، 2003، 269)

لقد بين ماكلياند أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل مكان العمل لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين وهي :

- الحاجة إلى الإنجاز : وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل.
- الحاجة إلى الانتماء: ينطلق دافع الانتماء من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءا من جماعة من الناس أو من وحدة اجتماعية، أي أن يكون مقبولا من مجموعة من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية.
- الحاجة إلى القوة أو النفوذ: إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما إلى ممارسة التأثير، ويستخدمون علاقات النفوذ ، ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يعملوه.

### 4- نظرية (X) ونظرية (Y) لدوجلاس ماكريجور (أبو شيخه، 2000، 146)

استخدم عالم النفس الاجتماعي الرمزين (X) و (Y) لأنه لا يريد أن يوحي أو يحكم على المضمون بوصفه جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا حيث تفترض نظرية (X) أن الإنسان العادي لديه عدم رغبة موروثة في العمل ، ويقوم بتجنبه قدر الإمكان، لذلك إن الفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية متشائمة وغير مرنة إذ أن فلسفة نظرية (Y) متفائلة ومرنة فهي تفترض إن بذل الجهد الجسدي والفكري في العمل أمر طبيعي كالراحة أو اللعب . فالإنسان العادي لا يتجنب العمل ، وإنما يعتبره مصدر اطمئنان ورضى.

### 5- نظرية التوقعات : (الشيخ سالم وآخرون، 1985، 196)

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد . ويشير جوهر نظرية التوقع إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة .

## 6- نظرية العدالة أو المساواة: (الخضرا وآخرون، 1995، 97)

تنسب نظرية العدالة إلى (Adams) وتقوم على فكرة أن المحدد الرئيس لجهود الأفراد ودفعمهم للعمل وشعورهم بالرضا عن العمل هو درجة العدالة والمساواة أو عدمها والتي يدركها الفرد في وظيفته. وتركز النظرية هذه النظرية حسب ما يرى الخضرا على أهمية المكافآت في تحفيز السلوك لدى الأفراد إذ تعتبرها دوافع مهمة للسلوك. وترى أن السبب أو الدافع الذي يؤدي إلى رضا الموظف ودفعه للعمل هو شعوره بدرجة العدل وليس العدل المطلق، بل درجة العدل والمساواة التي يدركها في مكان العمل. إذ انه يستطيع أن يحسب نسبة مدخلاته إلى مخرجاته التي ينتجها مقارنة بنسبة المدخلات والمخرجات عند زميله الذي يوازنه، والمدخلات هنا تشمل: مجهود الموظف ، الخبرة، التدريب، الأقدمية، المهارة، درجة التعليم والمركز الاجتماعي أما المخرجات فهي المكافأة، حقوق الأقدمية، الامتيازات، المركز في العمل، متطلبات رضا المشرفين.

### وفي دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات نذكر منها:

دراسة علي(2012) هدفت التعرف الى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية السودانية، كما هدفت الى اختبار العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الإدارية والنفسية والأجور والخوافز ومتغير التدريب لأعضاء هيئة التدريس والتعرف على اهم العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي، واختار الباحث ثلاثة جامعات حكومية في السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة القران الكريم، جامعة كرري) كمجتمع الدراسة وبلغت عينة الدراسة من (100) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة، واعد استبانة تكونت من جزئين، يحتوي الجزء الأول على المعلومات الشخصية مثل مكان العمل، المؤهل العلمي، المرتبة العلمية، الخبرة، الحالة الاجتماعية، الجنس، الوطن الأصلي والعمر، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على اربع مجالات للرضا الوظيفي هي: الجانب الإداري، وجانب الأجور والخوافز، والجانب النفسي، وجانب التدريب، وجانب الأجور والخوافز، والجانب النفسي، وجانب التدريب. وخلصت الدراسة الى ان الإجراءات الإدارية في الجامعات الحكومية التي لها علاقة بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تحتاج الى مراجعة موضوعية، وأن العوامل المالية المتعلقة بالرواتب والأجور والخوافز لم تصل الى الحد الأدنى . واوصت الدراسة الى مراجعة جميع الاجراء الإدارية والعمل

على تغييرها أو تعديلها بما يحقق أهداف العمل والرضا الوظيفي كما اوصت الدراسة بتحسين الظروف المعيشية للعاملين في الجامعات بما يتلائم مع الغلاء المعيشي.

دراسة الجلابنة (2011) هدفت التعرف الى مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة البالغ عددهم (290) واستجاب (199) عضو هيئة التدريس التي اعتبرت عينة الدراسة . ولتحقيق أهداف الدراسة اعد الباحث استبانتين احدهما للرضا الوظيفي تكونت من (33) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: ظروف العمل، وطبيعة الرواتب والحوافز، والعلاقة بين العاملين،، والإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات، أما الاستبانة الثانية فكانت حول الروح المعنوية حيث تكونت من (23) فقرة. وقد أظهرت النتائج ان مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا كان بدرجة متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا تعزى لمتغير الكلية وأوصت الدراسة بضرورة اتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا بالمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية والاهتمام بزيادة الرواتب لدى أعضاء هيئة التدريس بحيث تغطي تكاليف المعيشة.

دراسة منصور(2010) حيث هدفت الى التعرف الى درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، إضافة الى تحديد اثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (138) وظهرت النتائج ان درجة الرضا الكلية كانت متوسطة ، وان اقل درجات الرضا كانت في مجالات الرضا كان مجال الترقية والحوافز.

في حين تناولت دراسة نوال عثمانة (2004) أثر بعض المتغيرات مثل الجنس والحالة الاجتماعية والرتبة الأكاديمية والكلية والخبرة في تقدير مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقدير الرضا الوظيفي

لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية بشكل عام هو بدرجة عالية وقد قامت شريدة(2002) بدراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات وانطباعات أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التي تقدمها إدارة الجامعة، وبيان أثر كل من الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية ، على تلك الخدمات المقدمة من قبل الإدارة، وأشارت النتائج إلى أنه لا يوجد فروق في الرضا للمدرسين عن الخدمات التي تقدمها الجامعة تعزى إلى متغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

كذلك سعت دراسة أبو السكر(2000) التعرف إلى مستوى رضا العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية في القطاعين العام والخاص عن نظم الحوافز ومقارنتها ببعضها ببعض ، والتعرف إلى طبيعة العلاقات بين بعض المتغيرات الشخصية لأفراد العينة ومدى رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم ، ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا للعاملين الإداريين في كل من الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل المقدمة لهم جيد ، إذا بلغ مستوى رضا العاملين في الجامعات الحكومية (72,2%) والجامعات الخاصة (72,6%) .

بينما قام شديفات (1999) بدراسة هدفت إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بالجنس ، والكلية ، وسنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ، ومجال بيئة العمل كان مصدرا أساسيا لرضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك

كذلك أجرى مونتويا (Montoya, 1999) دراسة هدفت إلى اختبار تحديد درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة سايمون بالنسبة لتخصصاتهم وهي التدريس، والبحث العلمي، والخدمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس راضون عن وظيفتهم في مجال التدريس والى حد ما في مجالي البحث والخدمات المقدمة ، كما وجدت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لعضو هيئة التدريس واستجاباته على مجالات ( التدريس، البحث، الخدمات) وقد كان مجالي التدريس والحرية الأكاديمية أكثر المجالات رضا في حين أن أكثر من (91%) من أعضاء هيئة التدريس عبروا عن رضاهم كأعضاء هيئة تدريس في جامعة سايمون.

#### مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في التعرف الى درجة (الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية ) وتتفرع منها الأسئلة التالية:

- أولاً: ما درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية ؟
- ثانياً: هل توجد فروق في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية تعزى إلى كل من متغير الجنس والكلية والخبرة في التعليم الجامعي والرتبة الأكاديمية والراتب ؟

## فرضيات البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق برضاهم الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى) و لمتغير الكلية (علمية ، إنسانية) و لمتغير الخبرة في التعليم الجامعي (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) و لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك فأعلى ، أستاذ مساعد، محاضر، مدرس) و لمتغير الراتب. (أقل من 850 دولار أمريكي، من 850 دولار إلى 1200 دولار، أكثر من 1200 دولار)

## مببرات البحث:

يعتبر الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات من المؤشرات المهمة التي تدل على نجاحها وزيادة إنتاجيتها ، وعليه فان الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية يعتبر من الأمور المهمة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نجاحها في تحقيق أهدافها ، إذ أن أعضاء الهيئة التدريسية يعتبرون العمود الفقري والمنفذ الفعلي لسياسة الجامعات التي يعملون بها إذ أن نجاح هذه الجامعات في توصيل رسالتها وتحقيق أهدافها ترتبط ارتباطا مباشرا بأدائهم بشكل رئيس ، كذلك فان الجامعات الفلسطينية وما تعانيه من ظروف صعبة نتيجة لإفرازات الاحتلال الإسرائيلي من جهة وغياب سلطة موحدة قوية تحكم سياساتها يجعل من العمل فيها على درجة من الصعوبة وعدم الوضوح مما يدعو إلى إجراء البحوث والدراسات للتعرف على ظروف العمل هذه ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها وخصوصا أعضاء الهيئة التدريسية

## أهداف البحث:

- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية  
- معرفة في ما إذا اختلفت درجات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف كل من متغير الجنس ، والكلية ، والخبرة في التعليم الجامعي ، والرتبة الأكاديمية ، والراتب لعضو هيئة التدريس.

## محددات البحث:

- الحدود البشرية: ستقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

- الحدود المكانية: ستقتصر هذه الدراسة على الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.
- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على تناول موضوع الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية
- الحدود الزمنية: ستقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية المتمثلة في العام (2010/2009) ميلادية .

#### منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، وهو الذي يقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها، وذلك عن طريق دراسة الوضع الحالي لها وما هي محاورها وما علاقتها مع الظواهر الأخرى، وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة المحددة، ثم تحليلها وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها تفسيراً كافياً (عبد الحافظ، 2002).

#### مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين للعمل في الجامعة العربية الأمريكية خلال العام (2010/2009) على اختلاف أجناسهم وخبرتهم ومستوياتهم العلمية ودخلهم الشهري والكلية والبالغ عددهم (129) عضواً حيث تم أخذ عينة مسحية لصغر حجم المجتمع والبالغ (129) فرداً، ولظروف عدة لم يستطع الباحث من استرداد جميع الاستبانة الموزعة ، حيث تمكن من استرجاع (90) استبانة صالحة للتحليل والتي مثلت عينة هذه الدراسة .

#### أداة البحث:

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد أداة لدراسته معتمداً على الاستبانة والتي تهدف إلى جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ، حيث تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (52) فقرة فعلية موزعة على خمسة مجالات أساسية، حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى خمسة متغيرات مستقلة وخمسة مجالات هي المجال مجال النمو المهني و مجال ظروف العمل ومجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات ومجال النمط القيادي و مجال القوانين والأنظمة .

#### صدق أداة البحث:

لقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على لجنة من المختصين بلغ عددهم (10) حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث: مدى اتساق

الفقرات مع المحاور التي صنفتم فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرتفونها مناسبة وفي ضوء آرائهم وخرجت الاستبانة بشكلها النهائي.

### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألfa (Cronbach - Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency) وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة، البالغ عددها (52) فقرة على عينة ثبات قوامها (20) عضو هيئة تدريس خارج عينة الدراسة. حيث تبين أن الأداة تتمتع بمعاملات ثبات جيدة وذلك على مستوى المحاور الفرعية وعلى الأداة الكلية، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.94).

### إجراءات تطبيق الدراسة:

تسلسل الباحث في خطوات إجراء دراسته بخطوات قامت على التالي:

- أتبع الباحث لبلوغ هدف الدراسة مجموعة خطوات، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، ومروراً بتحديد عينتها ومنهجها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها وتنفيذها.
- قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع والإصدارات في الموضوع نفسه أو مشابه له من جامعات فلسطينية وعربية مختلفة، والإطلاع عليها للاستفادة منها.
- قام الباحث بزيارات ميدانية للجامعة العربية الأمريكية لمقابلة رئيس الجامعة وذلك للسماح في توزيع الاستبانة
- حدد الباحث حجم العينة التي ستطبق فيها دراسته.
- استغرق توزيع وجمع الاستبانة (20) يوماً.

### المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث الحزمة البرمجية الإحصائية ال (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها حيث استخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة إذ استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة، بينما اجري اختبار "ت" للعينات المستقلة، واختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، لفحص فرضيات الدراسة كما تم إجراء بعض اختبارات المقارنات البعدية للكشف عن مواطن ووجهة الفروق.

نتائج الدراسة أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على " ما درجة

الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية ؟ للإجابة عن السؤال السابق حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة وكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي ، كما هو موضح في الجداول (1، 2، 3، 4، 5) ومن أجل تفسير النتائج سيتم اعتماد المتوسطات الحسابية التالية: (4.21- 5) درجة رضا عالٍ جداً (3.41- 4.20) درجة رضا عال (2.61- 3.40) درجة رضا متوسط (1.81- 2.60) (1-1.80) درجة رضا منخفض جداً.

**جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في مجال النمو المهني**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
1.	تكسبي الحياة الجامعية مهارات وخبرات جديدة.	4.11	0.67	عالٍ
2.	تعمل على تنمية روح التنافس البناء بين أعضاء الهيئة التدريسية.	2.91	1.26	متوسط
3.	تعمل على توفير فرص العمل الخلائق والتعبير عن الذات .	3.37	1.20	متوسط
4.	توفر فرص لاستثمار طاقات العاملين وقدراتهم.	2.78	1.24	متوسط
5.	تسمح بتطبيق أفكار جديدة في العمل.	3.48	0.52	عالٍ
6.	توفر فرص الاطلاع على كل ما هو جديد في التخصص.	3.23	1.38	متوسط
7.	تعمل على تشجيع كتابة البحوث العلمية ونشرها.	2.98	1.30	متوسط
8.	تعمل على إعطاء صلاحيات كافية لأداء متطلبات الوظيفة.	3.13	1.28	متوسط
9.	تعمل على توفير فرص المشاركة بالمؤتمرات والندوات.	3.07	1.33	متوسط
10.	تعمل الجامعة على توفير المراجع والمصادر اللازمة للأغراض المختلفة .	3.38	1.10	متوسط
11.	تعمل على إيجاد فرص ملائمة للتفرغ العلمي	2.93	1.28	متوسط
	<b>المجال الكلي</b>	3.22	0.74	متوسط

أظهر الجدول رقم(1) أن درجة الرضا كان عالياً في الفقرة الأولى من مجال النمو المهني حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة على تلك الفقرة (4.11) ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة عقدت توأمة مع جامعتي (يوتا وكاليفورنيا) في أمريكا اللتين عملتا وساعدتا كثيراً على تطوير وتنمية مهارات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية، وتنظيم محاضرات .

بينما نجد استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية على بقية فقرات مجال النمو المهني بدرجة رضا متوسط .

أما بالنسبة للمجال الكلي والمتعلق بمجال النمو المهني فقد تبين أنه حظي بمتوسط حسابي قدره بـ (3.22) وبدرجة رضا متوسطه من قبل أفراد عينة الدراسة وقد يعود ذلك إلى ما تتيحه الجامعة من فرص لإطلاع المدرسين على كل جديد في مجال تخصصهم ، هذا إضافة إلى ما تتيحه من دورات وندوات ومؤتمرات محلية وعالمية ، كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء المطالعات وقراءة الكتب والمجلات المتخصصة التي يقوم بها المدرسين خصوصاً في مجال دراستهم فغالبا هذه الجامعات توفر للمدرسين المكتبات التي تضم المراجع والمصادر اللازمة إضافة إلى خدمات الانترنت وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حامد 2006) حيث وجد ان درجة الرضا عن هذه الفقرة كانت عالية. **جدول رقم (2)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في مجال ظروف العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
1.	ظروف العمل المادية (الفيزيائية) مناسبة.	3.54	0.96	عالٍ
2.	ساعات العمل مناسبة لاحتياجات العمل والفرد.	3.72	0.83	عالٍ
3.	العبء الأكاديمي الملقى على عاتق عضو هيئة التدريس مناسب.	3.37	1.09	متوسط
4.	سياسات العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة.	3.10	1.32	متوسط
5.	الأدوات والأجهزة في مكان العمل كافية ومناسبة.	2.75	1.26	متوسط
6.	العلاقات مع الطلاب مريحة ومرضية .	3.43	1.22	عالٍ
7.	الخدمات العامة في الجامعة متوفرة بيسر.	3.08	1.23	متوسط
8.	الوظيفة الحالية توفر لي الأمن الوظيفي المطلوب.	2.65	1.10	متوسط
9.	مساحة المكاتب مناسبة ومطابقة للمواصفات الفنية لسليمة.	3.15	1.36	متوسط
10.	القاعات الدراسية مناسبة وبعيدة عن الضوضاء.	3.21	1.41	متوسط
	المجال الكلي	3.20	0.64	متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن الفقرة الثانية في مجال ظروف العمل قد حظيت بأعلى متوسط حسابي الذي بلغ (3.72) وبدرجة رضا عالية من قبل أفراد عينة الدراسة وقد يعود ذلك إلى الحرية والمرونة التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس في تنظيم وقته ورضاه عن ساعات العمل والتي تتراوح بين أربع وخمس ساعات يومياً. وأما بقية الفقرات في مجال ظروف العمل تراوحت استجابات أفراد العينة بمستوى رضا متوسط. أما بالنسبة للمجال الكلي والمتعلق بمجال ظروف العمل فقد تبين من خلال إجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية أن لديهم درجة رضا متوسطة على فقرات مجال ظروف العمل مجتمعة ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن ظروف العمل والعبء الأكاديمي غالباً ما يكون في الجامعات سهل ومريح. وقد اتفقت مع ما توصل إليه (حامد 2006)، جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
1.	نظام الأجور (الرواتب) يتسم بالعدالة.	2.66	1.06	متوسط
2.	الراتب يحقق المتطلبات الأساسية للحياة.	3.21	1.08	متوسط
3.	أرى ان الزيادة السنوية مناسبة.	2.73	1.11	متوسط
4.	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالبيئة المحلية مرضياً لك.	3.23	1.02	متوسط
5.	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بمؤهلك العلمي وحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضية لك.	2.32	1.07	منخفض
6.	تعمل المؤسسة على توفير الفرصة أمام الأكفاء للحصول على علاوات ومكافآت مالية.	2.26	1.09	منخفض
7.	الحوافز المادية في الجامعة تؤدي إلى تمسك الموظف بعمله.	2.26	1.20	منخفض
8.	هناك شفافية ووضوح في أسس وتعليمات منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.	2.53	1.28	منخفض
9.	تتم إدارة الجامعة بشكل جدي بتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية .	2.34	1.14	منخفض
10	أشعر أن آلية توزيع الحوافز والمكافآت تراعي العدالة .	2.25	0.91	منخفض
11	أشعر بالأمان الوظيفي في الجامعة.	2.24	1.17	منخفض
12	التأمين الصحي بالجامعة مناسباً.	2.66	1.20	متوسط
13	كفاية الحوافز والمكافآت المالية التي تقدمها الجامعة.	2.24	1.06	منخفض
14	تعمل المؤسسة على ربط الراتب بغلاء المعيشة.	2.68	1.19	متوسط
	المجال الكلي	2.54	0.78	منخفض

تبين لنا من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة حظيت بمتوسط حسابي في مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات كانت الفقرة الرابعة بلغ (3.23) ويليهما الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (3.21)

وبمستوى رضا متوسط لأن الراتب في الجامعات غالباً ما يكون أعلى من بعض الوظائف الأخرى في الدولة وبالتالي تعمل على تحقيق المتطلبات الأساسية لهم.

أما بالنسبة لبقية فقرات مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات فقد كانت تتراوح ما بين المتوسط والمنخفض نظراً لآراء وإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية وهذا يدل على عدم الرضا عن الراتب والحوافز المادية والمزايا الإضافية الأخرى .

أما بالنسبة للمجال الكلي والمتعلق بمجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات فقد تبين أنه حظي بمستوى رضا منخفض بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على تلك المجال ويعزو الباحث ذلك إلى أن غلاء المعيشة الذي حصل في العالم بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص حيث إنه قد بلغ (13)% حسب دائرة الإحصاءات المركزية أدى إلى عدم قدرة الجامعات ومنها الجامعة العربية الأمريكية على الوفاء بكامل التزاماتها وعدم قدرتها على مجاراة هذا الغلاء الفاحش فلم تتمكن هذه الجامعة من زيادة الرواتب وبقية المزايا الإضافية الأخرى بشكل يقبله أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مما أدى إلى قصور وتآكل في الرواتب والمزايا الإضافية الأخرى. وقد اتفقت مع ما توصل إليه معظم الدراسات التي اظهرت رضا منخفض عن الرواتب مثل دراسة جيجر (2002، ) .

**جدول رقم (4) المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في مجال النمط القيادي للإدارة**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
1.	تعامل الإدارة عضو هيئة التدريس بصورة جيدة.	3.17	1.06	متوسط
2.	تطلع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على البرامج والخطط التطويرية.	2.88	0.94	متوسط
3.	تتبع الإدارة مبدأ العمل كروح الفريق الواحد في تنظيم الشؤون الإدارية.	2.60	1.05	منخفض
4.	تسود أجواء الثقة والتعاون بين العاملين والإدارة في الجامعة.	2.81	1.10	متوسط
5.	تتيح الجامعة فرص للعلاقات الاجتماعية أثناء العمل.	2.94	1.07	متوسط
6.	تشرك الإدارة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية.	2.54	1.17	منخفض
7.	تتيح الإدارة الجامعية نمطاً قيادياً إيجابياً.	2.77	1.10	متوسط

متوسط	1.21	2.92	8. تتسم القرارات الإدارية بالمرونة في الظروف الطارئة.
متوسط	1.02	3.22	9. تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس ممارسة العمل النقابي والسياسي.
متوسط	1.15	2.94	10. تفهم الإدارة الحالات الإنسانية والاحتياجات الخاصة.
متوسط	0.80	2.88	المجال الكلي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفقرة التاسعة والأولى قد حظيت بمتوسط حسابي (3.22) و(3.17) على التوالي أي بمستوى رضا متوسط ، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بنوع من الاحترام والتقدير وتسمح لهم بجانب من الحرية في ممارسة أعمالهم النقابية. أما بقية فقرات مجال النمط القيادي للإدارة فقد تراوح مستوى الرضا عليها بمستوى منخفض ونلاحظ أن المجال الكلي والمتعلق بمجال النمط القيادي للإدارة كان استجابات أفراد العينة على تلك المجال بمستوى رضا منخفض وهذا يدل على أن إدارة الجامعة غير تشاورية ولا تشرك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات وبالتالي لا يوجد تعاون ولا ثقة بين الأكاديمين وإدارة الجامعة. وقد اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (حامد 2006) .

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية في مجال القوانين والأنظمة:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
1.	تتسم القوانين الصادرة عن الجامعة بالشفافية.	3.03	1.11	متوسط
2.	تستشير الإدارة أعضاء الهيئة التدريسية عند وضع الأنظمة والقوانين الجامعية.	2.71	0.95	متوسط
3.	يتسم الاتصال بالرؤساء والمسؤولين بالسهولة.	3.12	1.28	متوسط
4.	تأخذ الجامعة بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	2.40	1.23	منخفض
5.	تلتزم الجامعة بالأسس الموضوعية والعلمية في نظام التوظيف.	2.71	1.26	متوسط
6.	تأخذ الجامعة بحرفية الأنظمة والقوانين في تسيير أمور الجامعة.	3.08	1.1770	متوسط
7.	يتسم نظام تقييم العاملين بطريقة منظمة وموضوعية	2.83	1.11	متوسط
	المجال الكلي	2.84	0.77	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي في مجال القوانين والأنظمة حصلت عليه الفقرة الثالثة بلغ (3.12) ومستوى رضا متوسط من قبل أفراد عينة الدراسة ولعل سبب ذلك التأكيد على المعاملة لعضو هيئة التدريس باحترام وتقدير فلا يوجد أية قيود على اتصال أعضاء الهيئة التدريسية مع إدارة الجامعة.

أما إذا نظرنا إلى بقية الفقرات فإننا نرى أن استجابات أفراد العينة تراوحت ما بين المتوسط والمنخفض. أما بالنسبة للمجال الكلي والمتعلق بمجال القوانين والأنظمة حصل على متوسط حسابي قدره (2.84) أي مستوى رضا متوسط ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قناعة أعضاء هيئة التدريس في القوانين الصادرة عن إدارة الجامعة من حيث شفافتها ومصداقيتها وخاصة في تقييم العاملين ونظام التوظيف وتوزيع المناصب.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمجالات الدراسة وللمجال الكلي

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
1.	مجال النمو المهني	3.22	0.74	متوسط
2.	مجال ظروف العمل	3.20	0.64	متوسط
3.	مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات	2.54	0.78	منخفض
4.	مجال النمط القيادي للإدارة	2.88	0.80	متوسط
5.	مجال القوانين والأنظمة	2.84	0.77	متوسط
	المجال الكلي	2.84	0.60	متوسط

جملة القول إن النتائج على مستوى المجالات قد بينت أن أعلى درجات الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية قد كانت في مجالي النمو المهني وظروف العمل بينما اقل درجات الرضا في مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات والأنظمة والقوانين والنمط القيادي للإدارة مما يعني أن الجوانب النفسية والأكاديمية تلقى بعض الاهتمام من قبل إدارة هذه الجامعة بشكل أكبر من اهتمامها بالمسائل والجوانب المتعلقة بالجوانب المادية الحياتية .

لقد بينت النتائج أن درجة رضا أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية على فقرات الرضا مجتمعة (ككل) قد حصل على متوسط حسابي قدره (2.84) وبانحراف معياري بلغ (0.60) وذلك حسب المعيار الذي اعتمد في هذه الدراسة ، بمعنى أن درجة الرضا الوظيفي لديهم على فقرات الرضا مجتمعة وبشكل عام قد كان بدرجة متوسطة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى عدم رضا أعضاء الهيئة التدريسية إلى واقع النمط القيادي للإدارة غير الموضوعي في معظم جوانبه، والى عدم شفافية الأنظمة والقوانين إضافة إلى الشق المتعلق بالأمر المادية، الذين يشعرون بأن الرواتب والمزايا الإضافية لا تلي طموحاتهم وقد يرجع ذلك إلى التغيرات الاقتصادية العالمية في السنة الماضية كان لها أثراً سلبياً على الوضع الاقتصادي بشكل عام وعلى الجامعات بشكل خاص. وقد اتفقت هذه النتيجة مع الجلابنة(2011) ومنصور(2010) مع وقد اختلفت مع العديد من الدراسات منها(عثامنة2004، أبو السكر2000).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة :

❖ الفرضية الأولى وتنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الجنس لفحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار (T-test) للعينات المستقلة حيث يوضح الجدول رقم (7) نتائج ذلك الاختبار .

نتائج اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال النمو المهني	ذكر	3.20	0.72	88	0.26	0.79
	أنثى	3.25	0.80			
مجال ظروف العمل	ذكر	3.20	0.65	88	0.06	0.94
	أنثى	3.21	0.63			
مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات	ذكر	2.53	0.74	88	0.34	0.73
	أنثى	2.59	0.87			
مجال النمط القيادي	ذكر	2.84	0.76	88	0.82	0.41
	أنثى	2.99	0.90			
مجال القوانين والأنظمة	ذكر	2.83	0.77	88	0.06	0.94
	أنثى	2.85	0.80			
المجال الكلي	ذكر	2.92	0.57	88	0.40	0.68
	أنثى	2.98	0.67			

تبين من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الجنس.

فقد لوحظ أن جميع مجالات الدراسة (النمو المهني وظروف العمل ونظام الرواتب والحوافز والترقيات والنمط القيادي والقوانين والأنظمة والمجال الكلي) قد بلغت قيمة مستوى الدلالة لهذه المجالات على التوالي (0.79 ، 0.94 ، 0.73 ، 0.41 ، 0.94 ، 0.68) وجميع هذه القيم أعلى من (0.05) مما يعني أن درجة الرضا لدى الذكور هي نفس درجة الرضا لدى الإناث في جميع هذه المجالات ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على مستوى محور النمو المهني أن الذكور والإناث على حد سواء يهتمون بمستقبلهم المهني ، وان ظروف العمل والرواتب يعيشها المدرسون الذكور منهم والإناث وتؤثر عليهم بنفس الدرجة ، كما أن محوري النمط القيادي والأنظمة تتأثر بها الإناث كما يتأثر بها الذكور. وانفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشريدة 2002 ، شديفات 1999) وقد اختلفت مع دراسة (حامد 2006 ، ، والراوي 2000).

❖ الفرضية الثانية وتنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الكلية .  
لفحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار (T-test) للعينات المستقلة حيث يوضح الجدول رقم (8) نتائج ذلك الاختبار.

نتائج اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تبعاً لمتغير الكلية

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال النمو المهني	علمية	3.23	0.80	88	0.24	0.80
	إنسانية	3.20	0.69			
مجال ظروف العمل	علمية	3.28	0.69	88	1.24	0.21
	إنسانية	3.11	0.57			
مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات	علمية	2.54	0.83	88	0.07	0.94
	إنسانية	2.55	0.72			
مجال النمط القيادي	علمية	2.92	0.80	88	0.51	0.60
	إنسانية	2.83	0.81			
مجال القوانين والأنظمة	علمية	2.87	0.83	88	0.45	0.65
	إنسانية	2.80	0.72			
المجال الكلي	علمية	2.97	0.64	88	0.56	0.57
	إنسانية	2.90	0.55			

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الكلية.

حيث أن جميع مجالات الدراسة (مجال النمو المهني ومجال ظروف العمل ومجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات ومجال النمط القيادي ومجال القوانين والأنظمة والمجال الكلي) قد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمن على التوالي (0.80، 0.21، 0.94، 0.60، 0.65، 0.57) وجميع هذه القيم أعلى من (0.05) وقد يعزى سبب ذلك أن الأنظمة والقوانين في الجامعة لا تفرق بين الكليات العلمية والإنسانية فمثلاً يوجد كادر موحد في الجامعة العربية الأمريكية يخص

الرواتب والترقيات فلا فرق بين راتب عضو هيئة التدريس في الكلية الإنسانية أو العلمية. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (شديفات1999) واختلفت مع دراسة (2006حامد).

❖ الفرضية الثالثة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الخبرة في التعليم الجامعي.

لفحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار (ANOVA) للعينات المستقلة حيث يوضح الجدول رقم (9) نتائج ذلك الاختبار.

نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تبعاً لمتغير الخبرة في التعليم الجامعي

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجالات
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.64	0.44	0.56	87	49.29	0.25	2	0.50	مجال النمو المهني
0.74	0.75	0.41	87	36.36	0.31	2	0.63	مجال ظروف العمل
0.39	0.95	0.61	87	53.10	0.58	2	1.16	مجال النظام الرواتب والحوافز والترقيات
0.43	0.85	0.64	87	56.32	0.55	2	1.10	مجال النمط القيادي
0.99	0.03	0.62	87	53.91	0.017	2	0.034	مجال القوانين والأنظمة
0.62	0.47	0.36	87	31.91	0.17	2	0.34	المجال الكلي

من استعراض الجدول السابق نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الخبرة في التعليم الجامعي. فتبين أن جميع مجالات الدراسة: (مجال النمو

المهني ومجال ظروف العمل ومجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات ومجال النمط القيادي ومجال القوانين والأنظمة والمجال الكلي) قد بلغ مستوى الدلالة لهذه المجالات على التوالي (0.64 ، 0.74 ، 0.39 ، 0.43 ، 0.99 ، 0.62) وجميع هذه القيم أعلى من (0.05) ولعل السبب في غياب التفاوت أن أصحاب الخبرات المرتفعة لا يرون أن هناك اهتماماً من قبل إدارة الجامعة بتفعيل إنتاجهم العلمي وقد يعود الأمر إلى حالة نفسية يستبطن صاحب الخبرة شعوراً بالتهميش والتغيب ولذلك فإن هذا المؤثر النفسي قد يكون عاملاً من العوامل التي أدت إلى تحديد إجابات ذوي الخبرة. وقد جاءت نتيجة الدراسة لهذا المتغير متفقة مع (الشريدة 2002، الراوي 2000) واختلفت مع (شديفات 1999، حامد 2006)

❖ الفرضية الرابعة وتنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

لفحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار (ANOVA) للعينات المستقلة حيث يوضح الجدول رقم (10) نتائج ذلك الاختبار. جدول رقم (10)

نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجالات
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.73	0.42	0.57	86	49.08	0.24	3	0.72	مجال النمو المهني
0.70	0.46	0.42	86	36.40	0.19	3	0.59	مجال ظروف العمل
0.28	1.27	0.60	86	51.94	0.77	3	2.31	مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات
0.18	1.63	0.63	86	54.32	1.03	3	3.10	مجال النمط القيادي

0.05	2.65	0.57	86	49.35	1.52	3	4.57	مجال القوانين والأنظمة
0.41	0.97	0.36	86	31.20	0.35	3	1.05	المجال الكلي

نلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

فتبين أن جميع مجالات الدراسة عدا مجال القوانين والأنظمة وهم (مجال النمو المهني ومجال ظروف العمل ومجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات ومجال النمط القيادي والمجال الكلي) قد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمن على التوالي ( $0.73$ ،  $0.70$ ،  $0.28$ ،  $0.18$ ،  $0.41$ ) وجميع هذه القيم أعلى من ( $0.05$ ) وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم تمايز ذوي الرتب الأكاديمية المختلفة في تدريس المواد الأكاديمية وعدم التمايز في العبء الأكاديمي

أما بالنسبة لمجال القوانين والأنظمة فقد تبين أن هناك فروق دالة إحصائية بين جميع الرتب الأكاديمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وكانت الفروق لصالح الرتب الأكاديمية أستاذ مشارك فأعلى على بقية الرتب الأكاديمية وهذا يرجع إلى أن إدارة الجامعة تلجأ في كثير من الأحيان إلى استشارة ذوي الرتب العالية في تسيير أمر الجامعة. وهذه النتيجة اتفقت مع (الشريدة 2002، الراوي 2000) واختلفت مع (شديفات 1999، حامد 2006)

#### ❖ الفرضية الخامسة وتنص على :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الراتب. لفحص الفرضية السابقة فقد تم إجراء اختبار (ANOVA) للعينات المستقلة حيث يوضح الجدول رقم (11) نتائج ذلك الاختبار .

جدول رقم (11)

نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تبعاً لمتغير الراتب

مستوى الدلالة	قيمة F	داخل المجموعات			بين المجموعات			المجالات
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.48	0.72	0.56	87	48.98	0.40	2	0.81	مجال النمو المهني
0.72	0.32	0.42	87	36.72	0.13	2	0.27	مجال ظروف العمل
0.63	0.45	0.61	87	53.70	0.27	2	0.55	مجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات
0.42	0.86	0.64	87	56.30	0.56	2	1.12	مجال النمط القيادي
0.18	1.73	0.59	87	51.85	1.03	2	2.06	مجال القوانين والأنظمة
0.42	0.86	0.36	87	31.62	0.31	2	0.63	المجال الكلي

من خلال الجدول السابق تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الراتب.

فترى أن جميع مجالات الدراسة وهم (مجال النمو المهني ومجال ظروف العمل ومجال نظام الرواتب والحوافز والترقيات ومجال النمط القيادي ومجال القوانين والأنظمة والمجال الكلي) قد بلغت قيمة مستوى الدلالة لمن على التوالي (0.48 ، 0.72 ، 0.63 ، 0.42 ، 0.18 ، 0.42) وجميع هذه القيم أعلى من (0.05) وقد يكون وراء ذلك الأزمة المالية والوضع الاقتصادي السيء . وهذه النتيجة تختلف مع ما جاءت به دراسة (حامد 2006).

### التوصيات

- 1- على إدارة الجامعة العربية الأمريكية إعادة النظر في نظام الأنظمة والقوانين المعمول بها بالجامعة وأن تكون واضحة ومحددة في تطبيق السياسات والتعليمات ليحقق الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية .
- 2- على إدارة الجامعة إعادة النظر في نظام كادر الجامعة وخاصة بالأمور المالية المتعلقة بشق زيادة الرواتب والحوافز بما يتناسب وارتفاع تكاليف المعيشة .

3- إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية لما لها من تأثير واضح على أداء عضو هيئة التدريس.

4- وضع سياسات واضحة وعادلة لترقية أعضاء هيئة التدريس .

5- ضرورة توفير المعلومات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في الجوانب والمجالات العلمية والإدارية المختلفة.

7- منح أعضاء هيئة التدريس فرص للتعلم وتطوير النمو المهني لديهم من خلال دعمهم وتشجيعهم للاشتراك في الندوات والمؤتمرات العلمية وإجراء البحوث العلمية..

8-- العمل على تعزيز التعاون الثقافي والعلمي بين الجامعات الفلسطينية من جانب وبينها وبين الجامعات العربية والأجنبية من جانب آخر.

### قائمة المراجع العربية

1. جامعة القدس المفتوحة. (1997): مناهج البحث العلمي ،أم السماق، عمان
2. — (1995): السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، أم السماق، عمان
3. الجلابة، مصطفى (2011) مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم.مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الرابع والعشرون(1) .
4. حامد، شاهر(2006) الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في الضفة الغربية وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان، السودان.
5. حسين حريم(2001) ، الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية (المعلمين) في كليات المجتمع الخاصة بالأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (العلوم الإنسانية)، م(4)، ع(5).
6. خالد وهيب الراوي(2000)،الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية،مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م14، ع2.
7. درويش صالح احمد أبو السكر(2000) ، تقييم رضا العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل . دراسة ميدانية مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن .
8. سناء عبد السلام (2005) ،العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس،القاهرة.
9. عبد الباسط، م.(1971):أصول البحث الاجتماعي، ط3، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة.
10. عبد الحافظ، أ. (2002): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
11. العكش فوزي، الحسين، أحمد(2008) الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن، دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، مجلة المنارة، مجلد (14) العدد(1)
12. علي، الطاهر محمد(2012) الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في السودان،مجلة العلوم والثقافة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد(12)(02) السودان.
13. فؤاد الشيخ سالم وآخرون(1985)، المفاهيم الإدارية الحديثة ،الطبعة الثانية،مطبعة الصفدي ،عمان
14. كاي كيلر(2003)، تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، القاهرة.

15. محمد سعيد سلطان(2003)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
16. منصور، مجيد(2010) درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغيره، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد(12) العدد(1)
17. نادر أحمد أبو شيخه(2000)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
18. ناصر محمد العديلي(1993)، دارة السلوك التنظيمي، مرار للطباعة الالكترونية، الرياض
19. نوال عبد الله عثمانة(2004)، تقدير درجة الرضا الوظيفي كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن،الأردن.
20. هيام نجيب شريدة(2002)، بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة أم القرى (العلوم الإنسانية )، م(14)، ع(2).
21. يحيى محمد شديفات(1999)، الرضا الوظيفي عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع(35).

#### قائمة المراجع الأجنبية

1. Cherrington, David J. Organizational Behavior, the Management of Individual and Organizational Performance, Allyn & Bacon, Boston, 1989
2. Geiger, Theresa A, An Investigation of Job Satisfaction Among Florida Fulltime Faculty at Small, Medium and Large Community Collages Using Herzberg's Motivation – Hygiene Theory (Fredrick-HerZberg), Dissertation Abstract International, 63(11)2002.
3. -Lee, Deighton, Editerin Chief, The Encyclopedia of Education, vol.9, New York, The Macmillan company & The Free Press. 1971
4. Melanie E. Ward, Peter J. Sloane, Job Satisfaction within the Scottish Academic Profession, IZA discussion paper No.38, Germany, 1999
5. Montoya, Jose de Jesus, A study of Faculty Job Satisfaction at Simon Rodriguez University in Venezuela, 1999, Disertation Abstract Intrnational, 60(9). 1999

## إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور

أعضاء هيئة التدريس

أ،د، محمد قاسم أحمد القربوتي د. يوسف محمد المطيري

قسم الإدارة العامة- كلية العلوم الإدارية

جامعة الكويت

### ملخص:

إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من حيث مدى انسجام العملية التربوية في جامعة الكويت مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة الحديثة. حيث إن الجامعة لا تتبنى بشكل رسمي مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رغم جهود متفرقة لبعض الكليات فيها لعمل ما يلزم من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها الأكاديمية. الأمر الذي يبرر التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيها حول مثل تلك الجهود ومدى انسجامها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وقد شملت هذه الدراسة عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه في مختلف الكليات في الجامعة، كونهم الفئة التي تقصر اللوائح في الجامعة مهمة التدريس عليها. حيث تم توزيع استمارة تم إعدادها لهذه الغاية على أفراد عينة الدراسة. وقد بينت الدراسة أنه وعلى الرغم من تهيئة الجامعة لمختلف المتطلبات المادية لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيقها ليس على أفضل مستوى. ولم يكن هناك في هذا المجال فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيرات الجنس، أو الجنسية، أو عدد سنوات التدريس في الجامعة، أو العمر، بل فقط لمتغير الجامعة التي تخرج عضو هيئة التدريس منها (عربية أو أجنبية). وتقدم الدراسة في النهاية مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تضعها تحت تصرف المعنيين في إدارة الجامعة لمعرفة ما يمكن الاستفادة منه لتحسين العملية التربوية وتحقيق رسالة الجامعة على أفضل وجه من خلال تطبيق أفضل لإدارة الجودة الشاملة.

### Abstract:

Total Quality Management of the Educational Process at Kuwait University from the Perspectives of Faculty Members This Study is a survey of the opinions of faculty members at Kuwait University on the degree of Total Quality Management (TQM) in the educational process. The study included a stratified representative sample of faculty members throughout the University. The study findings show that faculty members do not see Total Quality Management is being fully implemented in spite of the availability of all needed resources. The study revealed no differences of statistical significance among opinions of faculty members in this regard due to gender, age, nationality, or years of experience. The only difference of opinions which is of statistical significance was due to the university from which the faculty member was graduated The study ends up with conclusions and recommendations on how the University Administration can utilize TQM in order to improve the educational process in view of the research findings

## مقدمة:

إن من المهم في وقتنا الحالي أكثر من أي وقت مضى أن تحرص المنظمات المختلفة على اختلاف مجالات عملها على تحقيق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وخدمات للمجتمع، إذا أرادت أن تحتل مكانا مرموقا وتكتسب شرعية في المجتمع الذي تعمل فيه. وتتساوى في هذه الحاجة المؤسسات الخاصة والمؤسسات العامة. حيث لم يعد المجتمع وبفعل عوامل متعددة يتحمل وجود مؤسسات غير كفؤة لما يعنيه ذلك من هدر الموارد التي يمكن لها أن تخصص في مشاريع أخرى ذات جدوى أكبر للمجتمع. وتُعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين (Brown, 2006; Ishikawa, 1997; Dale, 1999; Creech, 2001; Harrington, 2001). كأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد الوصف بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على فلسفة إدارة عصرية تمزج بين الوسائل الإدارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير (الخطيب، 1999).

ويرجع استخدام تعبير الرقابة على الجودة الشاملة إلى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي Armand Feigenbaum سنة 1951 الذي ركز على ضرورة التوفيق بين طلبات العملاء، وحرصهم على الجودة، وحرص رجال الأعمال على تقليل التكاليف. كما أكد على أن الجودة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التكامل بين الطرفين، وهو ما يتطلب مشاركة كافة الإدارات والأقسام والعاملين على مختلف المستويات في عملية الإدارة. كما يمكن تلمس جهود التأكيد على إدارة الجودة الشاملة بنظام حلقات النوعية (Quality Circles) الذي ابتكره اليابانيون عام 1962، ومن ثم انتقل في السبعينيات من القرن الماضي إلى الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن كثيرا ما يرتبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأسماء كل من ديمينج (Deming, 1986)، وجوران (Juran, 1995)، وكروزبي (Crosby, 1984)، وايشكاوا (Ishikawa, 1997). حيث أكد ديمينج الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم الجودة الشاملة على ثلاثة عناصر/ عمليات تتعلق بالجودة سماها ثلاثية الجودة (Quality Trilogy)، وهي: التخطيط للجودة، والرقابة على الجودة، وتحسين الجودة. كما ركز ديمينج على فلسفة الإدارة وتوجهها نحو الجودة الشاملة أكثر من تركيزه على الأدوات والتقنيات والتدريب. وتضمن مفهومه لإدارة الجودة الشاملة 14 نقطة منها:

- وضع هدف التحسين المستمر للإنتاج والخدمات كفلسفة جديدة بدلا من الاهتمام فقط بالكم والسعر والتكاليف.
  - الاهتمام بنوعية الإنتاج بدل الاهتمام فقط بالكم والسعر والتكاليف.
  - ضرورة وجود قيادة فعالة تزيل خوف الموظفين وتشعرهم بالأمان.
  - تحديد العوائق التي تحول دون اعتزاز العاملين وشعورهم بالفخر بما يعملون.
  - التعرف على الحواجز بين الإدارات.
  - إنشاء مراكز للتدريب الفعال.
  - استحداث برامج نوعية للتعليم والتحسين، ونظام لمتابعة التغييرات المطلوبة.
- أما جوران (Juran, 1995) فيرى أن تحقيق الجودة الشاملة يتوقف على ملاءمة السلعة/ الخدمة المنتجة للاستخدام Fitness to Use وهو ما يعتمد على توفر خمسة عناصر هي:

1. جودة التصميم
2. جودة المطابقة للمواصفات
3. إمكانية الوصول للمنتج
4. سلامة الوصول للمنتج
5. صلاحية أداء المنتج في ميدان الاستعمال.

أما كروزبي (Crosby, 1984) فقد أكد على فكرة دراسة نظام الإنتاج للوصول إلى منتج مطابق للمواصفات وخال من العيوب (Zero Defect) لبناء الجودة في المنتج بدل الاعتماد على الفحص الشامل للمنتج لاكتشاف الأخطاء. أما إيشيكوا (Ishikawa, 1997) فقد توسع في مفهومه للجودة ورأى أنها لا تقتصر على توفر خصائص معينة في المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، بل تتسع لتشمل إضافة لذلك جوانب تنظيمية مثل: جودة الأهداف الموضوعية، والمعلومات، والأفراد، وطريقة الأداء، وأماكن العمل. ويؤكد أحمد الخطيب على أن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى عدد من المرتكزات أهمها: التحليل المستمر لخطوات العمل في كافة المراحل بهدف تحسينها، وتوفير التدريب للعاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل المحافظة الدائمة على الجودة، كما يتطلبها المستفيدون من الخدمة (الخطيب، 2005). كما يرى أحمد خليل أن إدارة الجودة تؤكد على ضرورة خلق ثقافة تنظيمية تؤكد على الأداء المتميز والوفاء المستمر بتوقعات المستفيدين من الخدمات بما يضمن أداء العمل بفعالية عالية وفي وقت قصير (خليل، 2005). حيث أن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هي: إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي

يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة ، وإدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر .

ويستخلص مما تقدم أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطور مع مرور الزمن. حيث تم التركيز في البدايات على الأدوات الإحصائية التي تعمل على تحسين المنتج، وعلى تدريب العاملين ليدركوا أهمية الجودة، وعلى التقنيات التي من شأنها تحسين جودة السلع والخدمات. ولكنه أصبح بعد ذلك أسلوباً في القيادة يعكس فلسفة إدارية تسهم في تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات من خلال خلق بيئة يسعى فيها جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم لتحسين الجودة باستمرار، والعمل على تحقيق الرضا الدائم للعملاء والمستفيدين من الخدمات التي يقدمها التنظيم، من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب بما يؤدي إلى تحسين العمليات ورفع مستوى الجودة باستمرار (Petersen, 1999). ويمكن تلخيص أهم العناصر الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كما أكد الرواد في هذا المجال على النحو التالي: (Crosby, 1984)

1. التزام الإدارة العليا بتقديم خدمة ذات جودة عالية.
2. التخطيط للجودة.
3. الرقابة على تحسين الجودة.
4. معالجة الانحرافات والخلل وصولاً إلى نسبة خطأ صفر.
5. طمأنة الموظفين وإشعارهم بالأمان.
6. إفساح المجال لمشاركة العاملين.
7. الاهتمام بتخفيض التكاليف.
8. سهولة الوصول أو الحصول على الخدمة/ السلعة.
9. ملاءمة الخدمة/ السلعة لاحتياجات المستفيدين والمجتمع عموماً.
10. العدالة في تقديم الخدمة.
11. الكفاءة في تقديم الخدمة والاقتصاد في استخدام الموارد.
12. تقبل الخدمة من المستفيدين.
13. فاعلية الخدمة وارتفاع مستواها ونوعيتها.
14. العمل على إعادة القيام بالعمل باستمرار من أجل التحسين المستمر.

تبين هذه المقدمة أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة بهدف التحسين والتطوير المستمر في مختلف مجالات العمل بما ينعكس على الممارسات والعمليات والمخرجات من منتجات وخدمات.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي:

من المهم التأكيد على أن الباحثين يرون أن مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية التعليمية والبحثية وخاصة الحكومية منها أجدر المؤسسات التي يجب أن تهتم بالجودة الشاملة. فهي التي تعلم نظريات وأصول إدارة الجودة الشاملة. كما أن الاستثمار في التعليم العالي يأتي على حساب مشاريع أخرى بسبب محدودية الموارد المتاحة في معظم الدول الأمر الذي يوجب مزيداً من الاهتمام برفع كفاءة أداء العاملين من أكاديميين وإداريين. ولكن وكما يشير أحد الباحثين فإن هناك قناعة في بعض الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي أن إدارة الجامعات تفتقر في أحيان كثيرة إلى الكفاءة، وأن الغالبية منها تعاني من عدة عيوب منها: (الخطيب، 2000).

- انعدام الاستقلال الذاتي والتقدير غير النقدي للأنظمة والتعليمات التي غالباً ما تتميز بالغموض والتناقض.

- تتركز معظم الجهود فيها على الأمور الروتينية على حساب الإشراف والتوجيه في المجالات الأكثر أهمية مما يحول دون معرفة مستوى الأداء فيها.

- المبالغة في عدد المستويات أو الحلقات الإدارية وأسلوب المركزية في أسلوب اتخاذ القرارات، وتهميش دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، مما يترتب عليه تقييد الإداريين المقتردين.

- سيادة نمط إدارة الطوارئ والأزمات وتأخر جهود الإصلاح والتغيير.

وقد اهتم الخبراء والباحثون في الإدارة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران، وكروزبي، وبالدرجج، وإدوارد ديمنج. فقد اقترح ديمنج أربع عشرة خطوة لتحسين جودة مخرجات الجامعات شملت الاهتمام بخلق حاجة مستمرة وطلب على التعليم الجامعي، والاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في الجامعة، وتبني فلسفة للتطوير المستمر مستندة إلى رؤية فلسفية واضحة لأهداف الجامعة ورسالتها، والاهتمام بتطوير المناخ التنظيمي مما يساهم في رفع معنويات العاملين ويعطيهم شعوراً بالتمكين يحفزهم على مزيد من العطاء نظراً لسمو الرسالة التي يعملون على تحقيقها (الموسوي، 2003)، وعدم استناد القرارات الجامعية على أساس التكاليف المادية فقط. (النجار 2002). وقد اهتمت الجامعات الناشئة حديثاً وفي الدول محدودة الموارد والتي تواجه تحديات كبيرة

تحتم عليها الاهتمام بنوعية التعليم العالي بالتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها حرصاً على التميز والتطوير المستمر (علاونه، 2004).

ويشير مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر في مخرجات النظام التعليمي، وفي الخصائص والمواصفات المطلوب توافرها في تلك المخرجات والأنشطة المختلفة التي ترافقها. ولا يعني تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تحويلها إلى مؤسسات ربحية بالمعنى الحرفي للكلمة بل إلى تحقيق الربح الاجتماعي (Social Profit) عن طريق تطوير المخرجات التي يتلقاها المجتمع بكافة مؤسساته بصفته المستفيد النهائي من المخرجات.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية التعليمية والبحثية توفير بني تنظيمية وإدارية واجتماعية توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق. إذ لا بد من توفر قيادة إدارية لديها القناعة التامة بأهمية هذا المفهوم وإعطاء موضوع الجودة أهمية إستراتيجية والعمل لتحقيق ذلك على توجيه العاملين لنشر هذه القناعة. وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة إدارية فاعلة (Costing، 1994). فإذا أُريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على المسؤولين عن المؤسسات الأكاديمية العمل على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال خلق بيئة أكاديمية مناسبة (Mohrman, 1989)، والبداية بتطبيق هذا النهج في الإدارة من خلال توفير قاعدة شاملة للمعلومات فيما يتعلق بواقعها، والخدمات التي تقدمها، والمستفيدين منها، والصعوبات التي تواجهها بما يضمن تقييمها، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفعها إلى تبني هذا المفهوم. وتتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل أساسية على النحو التالي : (عبد المحسن، 1996)

**أولاً :** مرحلة اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وينعكس ذلك ببدء برامج تدريبية لكبار المسؤولين تتناول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

**ثانياً:** مرحلة التخطيط: وتشمل وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق ذلك النظام .

**ثالثاً:** مرحلة التقييم : وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة والتي يتم في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً : مرحلة التنفيذ : وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ ليتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: مرحلة تبادل ونشر الخبرات: حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

ورغم أن جامعة الكويت لا تتبنى بشكل رسمي نظام إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك جهوداً متفرقة تقوم بها بعض الكليات في هذا المجال لعمل ما يلزم من جهود للتطوير من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها الأكاديمية، الأمر الذي يبرر التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيها حول مثل تلك الجهود ومدى انسجامها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

### الدراسات السابقة في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

لا يزال مفهوم إدارة الجودة الشاملة رغم انتشاره في قطاع الصناعة والخدمات حديثاً نسبياً في مجال التعليم العالي. حيث لم يزد عدد الجامعات الأمريكية التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً شاملاً حتى عام 1998 عن 146 جامعة من بين آلاف الجامعات الموجودة هناك ( Ali & Akpovi, 2001) أما في العالم لعربي فيصعب التكهن بعدد الجامعات التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة، مع العلم بأن هناك عدداً لا يُستهان به من الجامعات العربية بدأت تأخذ على عاتقها الالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في برامجها وسياساتها وأهدافها التعليمية (العلوي، 1998). إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً علمياً في جميع دول العالم. يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة وبعدالة وبشكل إبداعي، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات (الخطيب، 2001). وستتم الإشارة باختصار لعدد من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومنها:

### الدراسات العربية حسب التسلسل التاريخي:

دراسة العلي (1996): تناولت الدراسة تطبيق التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة. خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تعتمد على الجهود المشتركة والمستمرة لجميع العاملين التي تمكن الجامعة من استخدامها لتحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين، وعلى قدرة الحصول على الدعم من منظمات الأعمال والتجارة المختلفة.

دراسة ناجي (1998): تناولت الدراسة مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. تم تطبيق الدراسة على جامعة عمّان الأهلية، من خلال

استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات والطلبة في الجامعة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة. دلت نتائج الدراسة على أن لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأنها تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة. وكذلك بينت الدراسة ارتفاع مستوى رضا طلبة الجامعة عن تجهيزات الجامعة مقارنة مع انخفاض مستوى الرضا عن الخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية.

#### الدراسات الأجنبية حسب التسلسل التاريخي:

دراسة (Coate, 1990): تناولت الدراسة مدى إمكانية تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في (25) جامعة ومؤسسة تعليمية من الجامعات الأمريكية. وقد بينت الدراسة تفاوت المجالات التي تم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. حيث أن 50% منها فقط تطبق سياسة الجودة الشاملة في كافة المجالات. بينما اقتصر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المناهج والخطط الدراسية فقط أو على التعليم والبحث، أو على النواحي الخدمية.

دراسة (Kaboolian & Brazaley, 1990): شملت هذه الدراسة الاستطلاعية التي قام بها عدد من أعضاء هيئة التدريس في مدرسة كندي للدراسات المتعلقة بالحكومة بجامعة هارفارد (Kennedy School of Government)، (1990)، على اثنين وسبعين (72) من المديرين من المستويات الإدارية العليا في الحكومة الفيدرالية. وقد بينت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تلقى اهتماماً كبيراً من المديرين، وتحقق تقديراً أو مكانة مهمة على مستوى الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أن (61%) من أولئك الذين أجريت عليهم الدراسة تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن (91%) كانوا قادرين على فهم وتوضيح الأفكار والقيم الجوهرية الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Fram, 1995): تناولت الدراسة تجربة جامعة Maryland في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق التفوق. بينت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة أدت إلى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، الصعوبات المالية، التغييرات الثقافية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن معظم تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة تركزت على الجانب الإداري أكثر من الجوانب المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي في الجامعة.

وعلى إعطاء الاهتمام الكبير للطلبة على اعتبار أنهم الزبائن الرئيسيين الذين تخدمهم الجامعة. دراسة (Baldwin, 2002): ناقشت الدراسة تأثير المفاهيم السائدة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في أحد الجامعات في جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة الجودة الشاملة من جهة، وبين أبناء المجتمع المحلي المحيط في الجامعة من جهة أخرى. كذلك تناولت الدراسة العلاقة بين فهم تلك الأطراف لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ونجاح تلك العملية والعلاقة بين رضا تلك الأطراف عن تطبيق الجامعة لإدارة الجودة الشاملة، وبين دعم الإدارة العليا في الجامعة للجهود في هذا المجال. يستخلص من التعريف الموجز بالدراسات السابقة عدة نتائج أهمها:

- أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة.
- أهمية الاستمرار في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، نظرا للأهمية التي تعود على تلك المؤسسات وعلى المجتمع من تطبيق هذا المفهوم.
- أهمية التزام الجامعات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- أهمية تطبيق الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كعامل محفز لإدارة الجامعات ولأعضاء هيئة التدريس على التطوير المستمر حرصا على السمعة الطيبة والمكانة الرفيعة في المجتمع.

#### أهداف الدراسة:

تعتبر جامعة الكويت التي أنشأت عام 1966 الجامعة الحكومية الوحيدة في دولة الكويت مؤسسة التعليم العالي الرئيسية التي يعلق عليها المجتمع الكويتي الآمال الكبار لخلق كوادر وطنية مؤهلة وتقديم خدمات تدريسية وبحثية متميزة. ورغم أن جامعة الكويت لا تتبنى بشكل رسمي نظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك جهودا متفرقة تقوم بها بعض الكليات في هذا المجال لعمل ما يلزم من جهود للتطوير من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها الأكاديمية.، ولذلك رأى الباحثان أهمية التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيها حول مثل تلك الجهود ومدى انسجامها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة أنه يتوفر للجامعة الموارد المالية اللازمة بالمقارنة مع الوضع في دول أخرى ذات موارد أكثر محدودة. ويعتبر الوقوف على ذلك مهما في وقت سمحت فيه الحكومة بإنشاء الجامعات الخاصة التي ستتنافس مع جامعة الكويت التي يجب عليها أن تبين أولوية مبررات انفرادها بالاستثمار الحكومي فيها كمؤسسة حكومية بالمقارنة مع جامعات أهلية تمول نفسها بنفسها.

وتهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مدى تطبيق جامعة الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية وفيما إذا كان تطبيقها شاملاً أم محدوداً وفي أي الجوانب.
- التعرف على العلاقة بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق الجامعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين المتغيرات الشخصية المختلفة وهي الجنس، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة، والجامعة التي حصل منها على شهادة الدكتوراه، وطبيعة الكلية التي يدرس فيها.
- زيادة اهتمام القائمين على إدارة الجامعة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر في تعزيز ثقافة الاهتمام بالجودة، وذلك من خلال استعراض الأدبيات التي تتناول هذا الموضوع وتؤكد على أهمية مواكبة المستجدات فيه.

#### أهمية الدراسة:

- يعتبر الوقوف على مدى تطبيق جامعة الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مهما من النواحي العملية لأنه سينعكس إيجابياً على مخرجات الجامعة من برامج وأنشطة وخرجين. وتعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحثين الدراسة الأولى التي تتناول اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت نحو مدى تطبيق الجامعة لإدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية، وهو أمر مهم وقد مضى على تأسيس الجامعة حوالي أربعة عقود.

- من المهم من الناحية العلمية إن تعرف الجامعة مدى تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة خاصة أنها تتطلع إلى اعتماد برامجها من مؤسسات اعتماد عالمية.

#### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مسح ميداني يهدف إلى وصف واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تحليل المعلومات وتفسيرها وصولاً للاستنتاجات والتوصيات. واتبعت هذه الدراسة الاستكشافية أسلوباً يجمع بين الدراسة النظرية المكتبية ومراجعة الأدبيات في مجال البحث إضافة إلى أسلوب المسح الميداني. حيث تم مراجعة الأدبيات في مجال إدارة الجودة الشاملة. ومن ثم تمت عملية جمع المعلومات من أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة بواسطة استبيان تم تصميمه وتطويره لهذه الغاية من قبل الموسوي (2003). حيث قام الباحثان بمراجعتهم وتدقيقه وعرضه على عدد من الزملاء المتخصصين لتحكيمه وإبداء ملاحظاتهم عليه، حيث تم أخذها بعين الاعتبار قبل وضع الاستبيان بالصورة النهائية ( أنظر

الاستبيان المرفق). كما تم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت للتأكد من صلاحيته وكونه مفهوماً وواضحاً.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها في جامعة الكويت. أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية طبقية تم اختيارها ليتناسب حجمها وطريقة تحديدها مع مقتضيات المنهجية العلمية. فقد بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2005/2004 وفقاً للإحصائيات الرسمية التي تم الحصول عليها من إدارة الجامعة (1201) شخصاً من مختلف كليات الجامعة. ووفقاً للمراجع الإحصائية فقد تحدد حجم العينة ب (400) شخصاً، على مستوى ثقة 95% Confidence Level، وعلى فترة ثقة Confidence Interval 4، (Creative Research Systems, 2003). وقد تم توزيع عدد من الاستمارات على كل كلية بما يتناسب مع عدد أعضاء هيئة التدريس فيها مع العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وقد قام الباحثان وبمساعدة اثنين من المساعدين العلميين بتوزيع حوالي 450 استبياناً على مختلف كليات الجامعة تم استرداد 275 استمارة. وبعد تفحص الاستبيانات العائدة تم استبعاد (41) استمارة لكونها غير مكتملة. وبذلك تشكل الاستبيانات العائدة حوالي 59% من الاستبيانات الموزعة وهي نسبة مقبولة إحصائياً. ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مختلف المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير المستقل	العدد	النسبة %	
الجنس	ذكر	189	80.8
	أنثى	45	19.2
	المجموع	234	100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	48	20.5
	أستاذ مشارك	79	33.8
	أستاذ مساعد	107	45.7
	المجموع	234	100
سنوات الخبرة	أقل من 5	57	24.4
	5-10	67	28.6
	أكثر من 10	110	47
	المجموع	234	100
جامعة التخرج	عربية	72	30.8
	أجنبية	162	69.2
	المجموع	234	100
طبيعة الكلية	علمية	80	34.2
	أدبية	154	65.8
	المجموع	234	100
العمر	أقل من 35	39	16.7
	35-45	103	44
	أكثر من 45	92	39.3
الجنسية	كويتي	167	71.4
	غير كويتي	67	28.6
	المجموع	234	100
المجموع الكلي	234	100	

يتضح من الجدول رقم (1) أن الذكور والإناث وعلى التوالي شكلوا 80.8% ، و 19.2% من حجم العينة. كما مثل الأساتذة المساعدون ( المدرسون) العدد الأكبر من أفراد العينة (45.7%)، يليهم الأساتذة المشاركون (أساتذة مساعدون) 33.8%، أما الأساتذة فكانوا الأقل عددا (20,5%).. أما من حيث مدة سنوات الخدمة فقد كان العدد الأكبر من أفراد العينة (47%) من ذوي الخدمات التي تزيد على عشر سنوات، بينما شكل أصحاب الخدمات التي تتراوح

ما بين 5-10 سنوات (28.6%)، وشكل أصحاب الخدمة التي تقل عن خمس سنوات الأقل عدد (24.4%). ويشكل أعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا من جامعات أجنبية العدد الأكبر (69.2%)، بينما يقل عدد الذين تخرجوا من جامعات عربية عن الثلث ويشكلون (30.8%) من حجم العينة. ويعمل 65.8% من أعضاء هيئة التدريس في كليات أدبية بينما يدرس 34.2% منهم في كليات علمية. أما من حيث الفئات العمرية لأفراد العينة فيشكل من هم في الفئات العمرية من 35-45 سنة العدد الأكبر 44%، يليهم من تزيد أعمارهم عن 45 عاما (39.3%)، بينما يشكل من تقل أعمارهم عن 35 عاما الأقلية (16.7%). ويشكل المواطنون الكويتيون 71.4% من أفراد العينة بينما يشكل غير الكويتيين نسبة أقل (28.6%). ومن الجدير بالذكر أن تشكيلة أفراد العينة تتناسب من حيث خصائصها مع مجتمع الدراسة على حد كبير.

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحثان مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهو من إعداد للموسوي (2003) والمكون من (52) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي:

- متطلبات الجودة الشاملة في التعليم. وقد تضمن هذا البعد (15) عبارة منها: توفر الجامعة أساتذة متخصصين لتدريس جميع المقررات الدراسية.
- متابعة العملية التعليمية وتطويرها. وقد تضمن هذا البعد (15) عبارة منها: تتابع الجامعة التحصيل الدراسي للطلبة من خلال رصد حالات الغياب ونتائج التقويم طوال الفصل.
- تطوير الموارد البشرية. وقد تضمن هذا البعد (12) عبارة منها: تنظم الجامعة برامج تدريبية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية.
- اتخاذ القرار وخدمة المجتمع. وقد تضمن هذا البعد (12) عبارة منها: تتبنى الجامعة مبدأ اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

#### صدق أداة الدراسة:

قام الباحثان وبهدف التأكد من شمول المقياس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وللتعرف على مدى ملائمة العبارات للمجال التي أدرجت تحته، بعرض أداة الدراسة على ثلاثة محكمين في مجال الإدارة والتربية ومن ثم تم القيام بعمل ما يلزم وفقا للاقتراحات بما يضمن صلاحية المقياس فنيا ولغويا. حيث أفاد الزملاء المحكمون بملاحظات مفيدة حول الاستبيان وقدموا بعض الاقتراحات التي تم الأخذ بها بما انعكس على تطوير الاستبيان. أما بخصوص ثبات أداة الدراسة فقد تم التأكد من ثباتها

بحساب معامل Cronbach Alpha (كرونباخ ألفا) للدرجة الكلية للاستبيانات، وبلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (0.97) كما يتبين من الجدول رقم (2)، (0.83) بالنسبة لفقرات الاستبيان الخاصة بتهيئة متطلبات الجودة الشاملة، (0.93) بالنسبة لفقرات الاستبيان الخاصة بمتابعة العملية التربوية، (0.94) بالنسبة لكل من فقرات الاستبيان الخاصة بتطوير الموارد البشرية، وبتخاذ القرارات وخدمة المجتمع. وتعتبر تلك درجة ثبات مقبولة وفق المعايير الإحصائية. وكذلك تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان، وتبين وجود علاقات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

جدول رقم (2) معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach) لفقرات الاستبيان الخاصة بالأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة

0.97	كافة فقرات الاستبيان (52)
0.83	فقرات البعد الخاص بتهيئة متطلبات الجودة الشاملة
0.93	فقرات البعد الخاص بمتابعة العملية التربوية وتطويرها
0.94	فقرات البعد الخاص بتطوير الموارد البشرية
0.94	فقرات البعد الخاص بتخاذ القرارات وخدمة المجتمع

كذلك تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من الاتساق الداخلي للمقياس، وكانت علاقات ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) كما يتبين من الجدول رقم (3). جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمقياس.

الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	تهيئة متطلبات إدارة الجودة الشاملة	متابعة العملية التربوية وتطويرها	تطوير الموارد البشرية	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة
تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	.80**	.76**	.63**	.88**	
متابعة العملية التربوية وتطويرها		.84**	.66**	.92**	
تطوير الموارد البشرية			.70**	.93**	
تخاذ القرارات وخدمة المجتمع				.85**	

\* دل إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

### المعالجة الإحصائية وأدوات التحليل:

تمهيدا لمعالجة البيانات تم في البداية تفحص كافة الاستمارات والتأكد من استيفائها لكافة البيانات المطلوبة، وتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات ومعامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق المتصلة بمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة في التدريس الجامعي، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، وطبيعة الكلية التي يدرس فيها، والفئة العمرية، والجنسية. وقد تم احتساب المدى (4) درجات وهو الفرق بين أعلى درجة (5) وأقل درجة (1) في مقياس ليكرت المستعمل في الدراسة (5-1) والمكون من خمس درجات، وتقسيمه على طول الخلية ( $4 \div 5 = 0.80$ ). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الأدنى في المقياس وهي (1)، لتحديد الحد الأعلى للخلية. وبهذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- من درجة إلى أقل من 2.6 درجة تفيده بأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة غير مفيد بتاتا.
- من 2.6 درجة إلى أقل من 3.4 درجة تفيده بأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة متوسطة.
- من 3.4 درجة إلى أقل من 4.2 درجة تفيده بأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية.
- من 4.2 درجة إلى 5 درجات تفيده بأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية جدا.

### تساؤلات وفرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات وإلى فحص عدد من الفرضيات وهي النحو التالي.

### تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى تطبيق جامعة الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- هل تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الشخصية المختلفة وهي: الجنس، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التدريس الجامعي،

والجامعة التي تخرج فيها عضو هيئة التدريس ، وطبيعة الكلية التي يعمل فيها، والفئة العمرية، وجنسية عضو هيئة التدريس.

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05)، بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لنوع الجامعة التي تخرج فيها عضو هيئة التدريس وفيما إذا كانت جامعة عربية أو أجنبية.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لطبيعة الكلية التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس، وفيما إذا كانت كلية علمية أو أدبية.

**الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس، وفيما إذا كان عضو هيئة التدريس كويتياً أم غير كويتي.

**الفرضية الخامسة:** ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

**الفرضية السادسة:** ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير مدة سنوات الخدمة.

**الفرضية السابعة:** ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير العمر.

#### محددات الدراسة:

-تناول الدراسة التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق جامعة الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وقت إجراء الدراسة وهو أمر لا يعكس بالضرورة مسيرة الجامعة منذ إنشائها.

-الجانب الشخصي لتقييم أعضاء هيئة التدريس لتطبيق الجامعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## مناقشة أسئلة الدراسة

### السؤال الأول:

1. ما مدى تطبيق جامعة الكويت لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتجاهات لأعضاء هيئة التدريس حول تطبيق الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة. وكما يبين الجدول رقم (4) فقد تبين أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة وبشكل متقارب في جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة. حيث كان الحد الأدنى للوسط الحسابي للاتجاهات فيما يتعلق الاهتمام بتطوير الموارد البشرية الأدنى (2.9) درجة على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات. بينما كان الوسط الحسابي للاتجاهات فيما يتعلق بدرجة الاهتمام بتهيئة متطلبات الجودة في التعليم الدرجة الأعلى (3.36)، وبلغ الوسط الحسابي للاتجاهات حول درجة الاهتمام بمتابعة العملية التربوية وتطورها (3.04) درجة، وبلغ الوسط الحسابي للاتجاهات فيما يتعلق بدرجة الاهتمام باتخاذ القرارات وخدمة المجتمع (3.05) درجة، وبلغ الوسط الحسابي العام للاتجاهات فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة مجتمعة (3.09) درجة.

جدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة حسب

### أبعاد إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية

م	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.36	.77	متوسطة
2	متابعة العملية التربوية وتطويرها.	3.04	.81	متوسطة
3	تطوير الموارد البشرية.	2.91	.92	متوسطة
4	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	3.05	.94	متوسطة
5	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة مجتمعة.	3.09	.77	متوسطة

## فرضيات الدراسة:

انبثق عن السؤال الثاني المتعلق بمدى تفاوت آراء أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وطول فترة الخدمة، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس (عربية أو أجنبية)، والكلية التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس (علمية أو أدبية)، والعمر، والجنسية (كويتي أو غير كويتي) سبع فرضيات هي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.05). أو أقل، بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة كما يبين الجدول رقم (5) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس، إلا في مجالين هما: الاهتمام بمتابعة العملية التربوية وتطويرها، ومتابعة الموارد البشرية وتطويرها مما يؤكد صحة الفرضية على وجه العموم.

جدول رقم (5) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة*	قيمة ت	أنثى (45)		ذكر (189)		الأبعاد
		الوسيط المعياري	الوسيط الحسابي	الوسيط المعياري	الوسيط الحسابي	
						الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة.
.05*	1.070	.55	3.25	.82	3.39	تقييم متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
.00**	-.234	.61	3.07	.86	3.04	متابعة العملية التربوية وتطويرها.
.03*	-.026	.76	2.92	.96	2.91	تطوير الموارد البشرية.
.19	-.782	.84	3.15	.96	3.03	تخاذ القرار وخدمة المجتمع.
.02*	-.039	0.59	3.09	0.80	3.09	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة بمجتمع.

\* مستوى معنوية (0.01) \*\* مستوى معنوية (0.05)

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (0.05) أو أقل، بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لنوع الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس وفيما إذا كانت جامعة عربية أو أجنبية. يبين الجدول رقم (6) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف نوع الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، باستثناء جانب واحد وهو مدى الاهتمام بمتابعة العملية التربوية وتطويرها مما يؤكد صحة الفرضية على وجه العموم.

**جدول رقم (6) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس**

مستوى الدلالة*	قيمة ت	جامعة أجنبية (162)		جامعة عربية (72)		الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة.
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.29	.046	.77	3.34	.78	3.39	تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
.00**	1.08	.73	2.99	.95	3.12	متابعة العملية التربوية وتطويرها.
.07	1.11	.87	2.86	1.02	3.00	تطوير الموارد البشرية
.26	.33	.91	3.03	1.01	3.07	تخاذ القرار وخدمة المجتمع
.18	.84	.73	3.05	.83	3.15	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة مجتمعة.

\*\* مستوى معنوية (0.01) \* مستوى معنوية (0.05)

**الفرضية الثالثة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (0.05) أو أقل، بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لطبيعة الكلية التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس، وفيما إذا كانت كلية علمية أو أدبية. يبين الجدول رقم (7) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف طبيعة الكلية التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس وما إذا كانت كلية علمية أو أدبية، باستثناء جانب واحد وهو مدى الاهتمام بمتابعة العملية التربوية وتطويرها مما يؤكد صحة الفرضية على وجه العموم.

جدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الكلية التي يدرس فيها

مستوى دلالة*	قيمات	كلية أدبية		كلية علمية		الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة.
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.43	1.30	.73	3.31	.85	3.44	تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
.04*	.85	.85	3.00	.72	3.09	متابعة العملية التربوية وتطويرها.
.09	.91	.97	2.86	.82	2.98	تطوير الموارد البشرية.
.36	1.38	.97	2.98	.88	3.16	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع
.28	1.25	0.79	3.04	0.73	3.17	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة بمجتمع.

\*\* مستوى معنوية (0.01) \* مستوى معنوية (0.05)

**الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (0.05) أو أقل، بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأرائهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس، وفيما إذا كان عضو هيئة التدريس كويتي أو غير كويتي. يبين الجدول رقم (8) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية ( كويتي أو غير كويتي)، مما يدل على عدم صحة الفرضية.

جدول رقم (8) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب متغير  
الجنسية عضو هيئة التدريس

مستوى الدلالة*	قيمة ت	أنثى (45)		ذكر (189)		
		الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	
-	-	-	-	-	-	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة.
.17	-4.78	.60	3.72	.79	3.20	تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
.71	-4.21	.75	3.37	.80	2.88	متابعة العملية التربوية وتطويرها.
.08	-4.48	.91	3.31	.89	2.72	تطوير الموارد البشرية.
.47	-3.48	.89	3.37	.93	2.90	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.
.24	-4.74	.67	3.44	.76	2.93	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة بمجموعة.

\* مستوى معنوية (0.01) \* مستوى معنوية (0.05)

الفرضية الخامسة: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

استخدم لفحص صحة الفرضية اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى التباين في آراء أعضاء هيئة التدريس تعزى للرتبة الأكاديمية عند مستوى معنوية يساوي (0.05). أو أقل، ويوضح الجدول رقم (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.01). أو أقل، فيما يتعلق بكل من تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ومتابعة العملية التربوية وتطويرها، وتطوير الموارد البشرية، والأبعاد المختلفة للجودة الشاملة بشكل عام. بينما لم يظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرتبة الأكاديمية والبعد الخاص باتخاذ

القرارات وخدمة المجتمع. ولذلك فإن الفرضية غير صحيحة، وأن هناك علاقة بين الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس ورأيه فيما يتعلق بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (9) تحليل التباين لآراء أعضاء هيئة التدريس في مدى تطبيق الجامعة لمبادئ

إدارة الجودة الشاملة باختلاف الرتبة الأكاديمية

الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة*
تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	التباين بين المجموعات	5.438	2	2.719	4.650	.01**
متابعة العملية التربوية وتطويرها.	التباين بين المجموعات	7.850	2	3.925	6.193	.00**
تطوير الموارد البشرية.	التباين بين المجموعات	7.846	2	3.923	4.737	.01**
اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.	التباين بين المجموعات	3.460	2	1.730	1.972	.14
الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة بمجتمع.	التباين بين المجموعات	5.675	2	2.838	4.926	.00**

\*\* مستوى معنوية (0.01) \* مستوى معنوية (0.05)

الفرضية السادسة: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.05). أو أقل، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير مدة سنوات الخدمة. يبين الجدول رقم (10) أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس تعزى لعدد سنوات الخبرة باستثناء بعد واحد من أبعاد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو متابعة العملية التربوية وتطويرها، مما يدل على عدم صحة الفرضية.

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات إدارة الجودة الشاملة التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس الجامعي

مستوى الدلالة*	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
.12	1.94	1.16	2	3.47	التباين بين المجموعات	تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
.01*	3.51	2.25	2	6.75	التباين بين المجموعات	متابعة العملية التربوية وتطويرها.
.19	1.58	1.34	2	4.01	التباين بين المجموعات	تطوير الموارد البشرية.
.55	.70	.62	2	1.87	التباين بين المجموعات	اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع.
.11	2.01	1.18	2	3.54	التباين بين المجموعات	الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة مجتمعة.

\*\* مستوى معنوية (0.01) \* مستوى معنوية (0.05)

**الفرضية السابعة:** ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي (0.05) أو أقل، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير العمر. استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص صحة الفرضية لمعرفة الفروق الإحصائية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر. ويوضح الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.01) أو أقل، فيما يتعلق بالأبعاد المتصلة بمتابعة العملية التربوية، وأخرى تتصل بتطوير الموارد البشرية، وبالأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة مجتمعة عند مستوى معنوية يساوي (0.05) أو أقل، مما يعني عدم صحة الفرضية بشكل عام.

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات إدارة الجودة الشاملة التي تعزى لمتغير العمر

الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة*
تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	التباين بين المجموعات	4.29	2	1.42	2.40	.07
متابعة العملية التربوية وتطويرها.	التباين بين المجموعات	11.68	2	3.89	6.28	.00**
تطوير الموارد البشرية.	التباين بين المجموعات	6.76	2	2.25	2.70	.05*
اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	التباين بين المجموعات	3.18	2	1.06	1.20	.31
الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة مجتمعة.	التباين بين المجموعات	5.97	2	1.99	3.44	.02*

\*\* مستوى معنوية (0.01) \* مستوى معنوية (0.05)

مناقشة النتائج:

تدل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكما يبين الجدول رقم (4) أنه ورغم الإمكانات المالية والتكنولوجية الكبيرة التي تتوفر لجامعة الكويت باعتبارها الجامعة الحكومية الوحيدة إلا أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس على المستوى المأمول والمتوقع. حيث لم تزد الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة عن (3) درجات على مقياس ليكرت المكون من (5) درجات أو 60% وهي درجة غير جيدة وفقا لنظام المعدلات التراكمية المعمول به في الجامعة نفسها. ومن الملاحظ أن أعلى درجة (3.36) من مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة رغم التقارب بين مختلف الأبعاد كانت للجانب المتعلق بتهيئة متطلبات إدارة الجودة الشاملة. ويمكن فهم ذلك من خلال التسهيلات الكبيرة التي توفرها الجامعة من أجل تطوير العملية التربوية بكل أبعادها. فجامعة الكويت تخصص أموالا سخية لتجهيز المختبرات المتخصصة ومختبرات الحاسب الآلي في مختلف الكليات، وهو أمر يضعها في الصفوف الأولى بين الجامعات العربية. ويمكن تفسير ذلك بالجهود

الكبيرة التي تبذلها الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي لمختلف البرامج الأكاديمية من المؤسسات الأكاديمية الدولية. حيث تؤكد تلك المؤسسات على ضرورة توفير الجامعة الراغبة في الحصول على الاعتماد الأكاديمي الموارد المالية اللازمة التي تكفل توفير التنظيم الإداري والأكاديمي، والكوادر التدريسية والإدارية المؤهلة، والمباني والمرافق اللازمة، والأجهزة والمختبرات ونظم المعلومات والوسائل التعليمية المتقدمة وغير ذلك من المستلزمات التي تكفل الحصول على الاعتماد العام والخاص لبرامجها المختلفة. وهذا أمر متيسر للجامعة بحكم ما يتوفر لها من موارد مالية. وكذلك ليس غريباً أن يحتل بعد اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع المرتبة الثانية (3.05) من حيث تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. حيث أن جهود الجامعة في مجال خدمة المجتمع ملحوظة حيث تقوم الجامعة بخدمات مجتمعية كثيرة من خلال البرامج التدريبية التي يعقدها مركز التعليم المستمر، والنشاطات الثقافية، والحلقات النقاشية، والندوات الكثيرة، والمؤتمرات التي تعقدها الجامعة وكلياتها ومراكزها المتخصصة الكثيرة. وكذلك فقد احتل اهتمام الجامعة بمتابعة العملية التربوية المرتبة الثالثة (3.04) من بين الأبعاد المختلفة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة التي شملتها الدراسة. حيث تقوم الجامعة بجهود واضحة لمتابعة العملية التربوية. وليس أدل على مثل هذه الجهود ما يقوم به مركز القياس والتقييم في إدارة الجامعة. حيث يقوم المركز وبشكل دوري بتوزيع استمارات تقييم للعملية التدريسية في كافة كليات الجامعة. حيث يوزع المركز على كل عضو هيئة تدريس استمارتي تقييم في الفصول الدراسية العادية واستمارة تقييم واحدة على كل مدرس خلال الفصل الدراسي الصيفي. ويقوم المركز بتحليل استمارات التقييم وإعادتها لأعضاء هيئة التدريس للوقوف على كيف يقيم طلبتهم العملية التدريسية التي يقومون بها ويتخذوا الخطوات التي يرونها مناسبة من أجل تصويب النقاط التي تحتاج إلى تصويب. ومما يعطي الأهمية لهذه العملية هي أن نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية أعضاء هيئة التدريس وتحديد عقودهم. أما المرتبة الأخيرة في مجالات إدارة الجودة الشاملة (3.05) فكانت لتطوير الموارد البشرية وهو أمر يسترعي الملاحظة. ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحثين بالأمن الوظيفي الكبير الذي تتمتع به الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة (67.9%) وهم من المواطنين الكويتيين. حيث يشعر عضو هيئة التدريس أنه محصن ضد أي إجراء يتخذ بحقه بغض النظر عن مستوى الأداء. كما أن ما يؤكد هذا التفسير هو مزايا العمل الكبيرة التي يتمتع بها عضو هيئة التدريس الكويتي تحت مسميات مختلفة مثل الحوافز والعلاوات والانتداب وحضور المؤتمرات والعمل الإضافي والتدريب وغير ذلك. إن كل هذه الميزات الإضافية قد تشكل لكثيرين حوافز سلبية من أجل تطوير القدرات الذاتية. ولكن يجب أن يسجل لإدارة الجامعة ما تقوم به من جهود من أجل تطوير خبرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس. ومن الأمثلة على تلك الجهود ما

تقوم به إدارة الجامعة لشئون أعضاء هيئة التدريس من جهود مثل عقد ورش التميز التدريسي. كذلك فإن إدارة الجامعة لا تدخر جهداً في توفير فرص حضور المؤتمرات والمنتديات المتخصصة وإجازات التفرغ العلمي. ولكن وكما سبق ذكره فإن تأثير ذلك لم يكن إيجابياً تماماً بل كان له آثاره السلبية. ولكن تبنى درجة التقييم لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤكد ضرورة اهتمام الجهات المعنية في الجامعة في الموضوع لمعرفة الأسباب الكامنة وراء ذلك واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحسين العملية التربوية بما يضمن تطبيقاً أكثر فعالية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

كما أوضحت نتائج الدراسة وكما يبين الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، إلا في مجالين هما: الاهتمام بمتابعة العملية التربوية وتطويرها، ومتابعة الموارد البشرية وتطويرها. ويمكن تفسير الاختلاف بين الذكور والإناث في هذين المجالين بأن المرأة الكويتية قد تكون أكثر اهتماماً وبالتالي أكثر ملاحظة وحساسية لأهمية متابعة الجامعة للعملية التربوية وتطويرها، ولأهمية تطوير الموارد البشرية في العملية التربوية ذلك لأن المرأة في الكويت الطرف الأضعف في المعادلة. حيث أن شأنها شأن العنصر النسائي في المجتمعات العربية عموماً من حيث عدم الشعور بنفس الدرجة من الأمان والحصانة التي يشعر بها زملاؤها الرجال من أعضاء هيئة التدريس، في مجتمع ذكوري يتمتع به الرجال بنفوذ أكبر. ولعل ما يؤكد هذا التفسير هو أن أعضاء هيئة التدريس من الإناث في الجامعة أكثر حضوراً لورش العمل التي تعقدتها الجامعة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس مثل ورشات التدريس المتميز، وأكثر التزاماً بالقوانين واللوائح، وأنه ليس لها ارتباطات عمل كثيرة خارج الجامعة بالمقارنة مع زملائها من أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعة.

أما بالنسبة للفرق الوحيد ذي الدلالة الإحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس والمتعلق في متابعة العملية التربوية كما يبين الجدول رقم (6)، فيمكن تفسير ذلك بأن خريجي الجامعات الأجنبية قد يكونون أكثر إلماماً وإيماناً بأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي نظراً لأن الجامعات في الدول المتقدمة التي تخرجوا فيها أكثر اهتماماً بموضوع المسؤولية الاجتماعية لأن المجتمعات هناك أكثر تأكيداً على مبدأ مساءلة الجامعات عما تقوم به من أعمال وما تقدمه من برامج تخدم احتياجات المجتمع، مقارنة مع الوضع في الجامعات والمجتمعات العربية التي لم تتبلور فيها هذه المفاهيم والمبادئ بالدرجة اللازمة حتى الآن. كذلك يمكن تفسير الفرق الوحيد ذي الدلالة الإحصائية (مجال متابعة العملية التربوية وتطويرها) باختلاف طبيعة الكلية التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس كما يبين الجدول رقم (7) بأن العاملين في الكليات العلمية أو ذات الطبيعة المهنية مثل الكليات الطبية والهندسية والعلوم

الإدارية وتلك ممن لطبيعتها برامجها وحرّيجيتها علاقة ملموسة أكثر بمتطلبات سوق العمل تهتم أكثر بمتابعة العملية وتطويرها مقارنة مع الكليات الأخرى الأقل تأثراً وتأثيراً في المجتمع. ولم تتبين الدراسة وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنسية كما يبين الجدول رقم (8)، وهي نتيجة غير متوقعة إذ كان يفترض الباحثان أن أعضاء هيئة التدريس غير الكويتيين أكثر اهتماماً بأبعاد إدارة الجودة الشاملة من أعضاء هيئة التدريس الكويتيين لأسباب تتعلق بشروط العمل التفضيلية والأمن الوظيفي المطلق الذي يتمتع به أعضاء هيئة التدريس الكويتيين مما قد لا يوجد لديهم نفس الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد بينت الدراسة ومن خلال تحليل التباين الأحادي لمتغير الرتبة الأكاديمية مع الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة - (أنظر الجدول رقم 9) - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (0.01). أو أقل، بين كل من: تهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومتابعة العملية التربوية وتطويرها، وتطوير الموارد البشرية، والأبعاد المختلفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بينما لم توضح الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالبعد الخاص باتخاذ القرارات وخدمة المجتمع. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب الأكاديمية الأعلى أكثر إدراكاً لأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بحكم الأهلية والافتقار، وكنمة للأبحاث التي تؤهلهم للترقية وفقاً للتعليمات الخاصة بذلك. حيث إن الحصول على الترقية وفقاً للتعليمات المعمول بها في الجامعة يتطلب تحقق شروط عالية المستوى مقارنة مع ما هو معمول به في الجامعات العربية وحتى في الجامعات الأجنبية. ولذا يؤكد الباحثان على أهمية استمرار الجامعة في التأكيد على المستويات العالية التي يجب أن يحققها المتقدمون للترقية. وقد بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من أي مستوى بين عدد سنوات التدريس في الجامعة وأي بعد من الأبعاد المختلفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (أنظر الجدول رقم 10).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس الذين يمضون سنوات طويلة في التدريس دون أن يحصلوا على الترقية لرتب أكاديمية أعلى يكونون أقل اهتماماً وفهماً لأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع زملائهم الذين قد يكون لهم سنوات خدمة أقل ولكنهم يستوفون متطلبات الترقية ويحصلون عليها قبل كثيرين ممن لهم سنوات خدمة أطول منه. ولعل هذا يفسر الفرق بين مفهوم الخبرة (Experience) ومفهوم الاقدمية (Seniority). فالخبرة لا تقتصر بالضرورة بعدد سنوات الخدمة بل بالنشاط وتعلم المهارات البحثية والتدريسية. وتتضح صحة هذا التفسير بوجود العلاقة بين الرتبة الأكاديمية والاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تبين الدراسة عدم وجود علاقة واضحة بين العمر وبين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة. حيث وكما يتبين من الجدول رقم (11) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأبعاد الخاصة بتهيئة متطلبات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتطوير الموارد البشرية، واتخاذ القرارات وخدمة المجتمع. بينما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (01). بين العمر وأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وبين البعد الخاص بمتابعة العملية التربوية وتطويرها. ويمكن تفسير ذلك بأن عامل العمر شأنه في ذلك شأن عامل الأقدمية لا يعني بالضرورة اكتساب الخبرة، وأن بعض الفئات فقط من ذوي الخبرات هم من يدرك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمية الاهتمام بمتابعة العملية التربوية وتطويرها.

#### التوصيات:

يمكن وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقديم توصيات ذات طبيعة عملية وأخرى علمية وعلى النحو التالي:

#### توصيات عملية:

- يرى الباحثان أهمية تبني الجامعة وبشكل رسمي لنظام إدارة الجودة الشاملة لأن من شأن ذلك أن يساعدها على تقديم خدماتها بصورة تلبي حاجات التعليم والبحث احتياجات المجتمع وسوق العمل بشكل أفضل حيث تشير الدراسات إلى أن تحقيق مستوى متميز من الجودة يوجب على مؤسسات التعليم العالي أن تقوم باختبار وتدقيق نظام الجودة فيها باستمرار من أجل التأكد من أنها تستجيب للتغيرات التي تطرأ على احتياجات وتوقعات الطلبة والمجتمع عموماً (Rothstein, 2006).

- ضرورة قيام إدارة الجامعة بعمل دراسة استقصائية لما يحول دون تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة رغم توفر الإمكانيات والتسهيلات المادية الكبيرة التي تعتبر العائق الرئيسي أمام كثير من الجامعات التي تحاول تطبيق ذلك. فمن غير المقبول ألا يتعدى مستوى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مستوى 60% بعد أربعين عاماً من تأسيس الجامعة، على الرغم مما يتوفر لها من دعم على كل المستويات.

- المضي في برامج الاعتماد الأكاديمي لمختلف البرامج والتخصصات الأكاديمية في الجامعة، لأن من شأن ذلك أن يحفز أعضاء هيئة التدريس على تطوير أنفسهم وأساليب تدريسيهم واكتساب مزيد من الخبرات بما ينسجم ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

- ضرورة مراجعة شروط العمل الخاصة بأعضاء هيئة التدريس الكويتيين بحيث يتم تطبيق نفس الأسس على مختلف أعضاء هيئة التدريس من حيث شروط حضور المؤتمرات والأمن الوظيفي بغض النظر عن الجنسية. إن من شأن ذلك أن يدفعهم لمزيد من العمل ويوفر لهم الحوافز ويعرضهم لنفس المسألة التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس غير الكويتيين الذين لا يتقدمون للترقية ولا يحققون شروطها. وهذا ما تعمل به جامعات كثيرة من حيث الربط بين الاستمرار في العمل والأمن الوظيفي بالبحث العلمي والترقيات بغض النظر عن الجنسية.

- تشجيع الجامعة على الاستمرار بعقد الندوات وورش العمل والحلقات العلمية التي من شأنها تطوير المهارات البحثية والتدريسية لأعضاء هيئة التدريس وهو ما يقوم به حالياً مركز التدريس المتميز في الجامعة، لأن من شأن ذلك أن يساهم في تطوير العملية التربوية.

- أهمية استمرار إدارة الجامعة بالتأكيد على التنوع في الجامعات التي يأتي منها المرشحون للتعين كأعضاء هيئة تدريس. فقد ظهر من الدراسة أن خريجي الجامعات الأجنبية أكثر اهتماماً من خريجي الجامعات العربية بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية.

- ضرورة اهتمام الجامعة بإيجاد قنوات تواصل مستمر مع المجتمع وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الانخراط في نشاطات مجتمعية تدريسية واستشارية لأن من شأن ذلك أن يوسع مداركهم ويجعلهم أكثر وعياً بتوقعات المجتمع من الخريجين. حيث أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في كليات علمية أكثر اهتماماً من زملائهم الذين يعملون في الكليات الأدبية.

- ضرورة الاهتمام بالعمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس للاهتمام بالتقدم للترقيات وإيجاد سقف زمنية عليا للمدة التي على عضو هيئة التدريس التقدم فيها للترقية، وكذلك التفكير بإيجاد حوافز سلبية للذين لا يهتمون بالتقدم للترقية. حيث تبين من الدراسة أنه لا علاقة لطول مدة الخبرة أو العمر والاهتمام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

- العمل على وضع برامج تدريبية للإداريين في إدارة الجامعة من نواب ومساعد مدير، وعمداء كليات، ومديري مراكز وإدارات، ورؤساء أقسام أكاديمية حول مفهوم وتطبيقات مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

### توصيات علمية:

1. يوصي الباحثان بضرورة إجراء دراسة مقارنة حول مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جامعات عربية / خليجية مختارة للوقوف على مدى التشابه والاختلاف في مثل تلك الجهود والتعرف على حالات النجاح والإخفاق وأسبابها.

2. تكرار مثل هذه الدراسة كل خمس سنوات لرصد مجالات التقدم واستخلاص الدروس التي

تضمن تعزيز مجالات النجاح في الجهود الهادفة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- الإبراهيمي، عدنان بدري. (1997). فاعلية إدارات شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه، العراق.
- أبو نبعه، عبد العزيز وفوزية مسعد. (1998). "إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر". جامعة الإمارات العربية المتحدة. العين. 13-15 ديسمبر. ص. 1-34.
- جويلي، مها. (2002). المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية. دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرون. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. ص. 41-106.
- الخطيب، احمد. (2005). "إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده". المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم العالي. جامعة البحرين، كلية التربية، البحرين. إبريل 2005.
- الخطيب، احمد. (2000). "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الإدارة الجامعية". مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد المتخصص. (3). ص. 83-122.
- الخطيب، أحمد. (2001). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن.
- الخطيب، أحمد. (1999). "التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي". ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن.
- خليل، أحمد سيد. (2005). "الجودة الشاملة في الجامعات العربية في ضوء الرؤى العالمية". المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم العالي. جامعة البحرين، كلية التربية، البحرين. إبريل 2005.
- الدراكة، مأمون. وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن، توفيق (1996). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الرقازيق.
- علاونة، معزوز جابر. (2004). "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية". ورقة علمية مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. رام الله. جامعة القدس المفتوحة 3-5/7/2004.
- العلوي، حسين محمد. (1998). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص 1-12.
- العلي، عبد الستار محمد. (1996). "تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة". ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12-14 مارس.

ماهوني، فرانسيس وكارل جي. ثور. (2000). ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. (الطبعة الأولى). ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الموسوي، نعمان. (2003). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة التربوية*. عدد 67. ص. 89-111.

النجار، فريد. (2002). *إدارة الجامعات بالجودة الشاملة*. الطبعة الثانية. القاهرة. ايتراك للنشر والتوزيع.

ناجي، فوزية محمد. (1998). "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية. جامعة عمان الأهلية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

ويليامز، ريتشارد ل. (1999). *أساسيات إدارة الجودة الشاملة*. الطبعة الأولى. (ترجمة مكتبة جرير). الرياض. مكتبة جرير.

### المراجع الإنجليزية:

Ali, N. And Akpovi, J. (2001). "Total Quality Management in California Public Higher Education". **Quality Assurance in Education**. Vol. (3): 127-131.

Al-Turki, Umar Duffuaa, Salih (2003). "Performance Measures For Academia Departments". *The International Journal of Educational Management*. Bradford. Vol. 17, (6/7); p. 330 -339.

Baldwin, Linda. (2002). " Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions. Dissertation. New Mexico University.  
<http://proquest.uni.com/pqdweb>.

Brin, Steven. (2002). "Data on Higher Education in the United States: Are the existing Resources Adequate?" *The American Behavioral Scientist*. Thousand Oaks: Jun 2002. Vol. 45(10); p. 1493-1524.

Brown, F. & Jacqueline, L. (1995). "A Study in Organizational Change: the Attitude of Personal toward TQM Implementation in State Department of Education." *Dissertation Abstract International*, vol.A55, no.7, p. 1753.

Brown, Mark Graham. (2006). *Baldrige Winning Quality How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence*. 15th.ed. Productivity Press.

Bruzzese, Anita. (1991). "What Business Schools Aren't Teaching" **Incentive**. New York: Mar 1991. Vol. 165, (3); p. 29-32.

Coate, E. (1990). **Implementing Total Quality Management in a University Setting**, Corvallis, Or. Oregon State University.

Costing, H. (1994). **Reading in Total Quality Management**, Copyright, by Har Court Brace & Company, Santiago, New York.

Creative Research Systems. (2003). *the Survey System. Your Complete Survey Research Software Solutions*.

Creech, Bill. (2001). **The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work For You**. New York: Dutton/Plume.

Crosby, P.B. (1984), **Quality without Tears**, McGraw-Hill, New York, NY.

Dale, B. (1999). *Managing Quality*. 3<sup>rd</sup>.ed. Blackwell. Oxford.

Deming, W.E. (1986), **Out of the Crisis**, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

Fife, Jonathan D; Cotter, Maury. (2001). *The Infusion of a Systematic Approach to Quality in Education: Both a Values and Process Approach*. "Quality Congress. ASQ's". Annual Quality Congress Proceedings. Milwaukee: p. 260 -269.

Feigenbaum, A. 1951. **Quality Control-Principles, Practice, and Administration**. New York: McGraw-Hill, 1995. Reprinted in *Classic Readings in Operations Management*, V. Sower, J. Motwani, and M. Savoie. Ft. Worth, Texas: The Dryden Press, 289-306.

Fram, E. (1995). "Not So Strange Bedfellows marketing & Total Quality Management", **Managing Service Quality**, vol.5, no.1, pp.50-56

- Gilbert, Sid N., Evers, Frederick T. (1999). "Accessibility And Quality In Higher Education". **The Service Industries Journal**. London: Oct 1989. Vol. 9 (4): 44-63.
- Harrington, H. James. (2001). **Process Improvement: the Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and competitiveness**. New York: John Wiley.
- Huang, C. (1994). "Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year University of Colleges that have implemented the Principles of Total Quality Management." Dissertation, The Ohio State University.
- Hurst, Christine M. (2002). "Total Quality Management in Higher Education: How Concepts and Processes Manifest Themselves in the Classroom". Dissertation. University of Idaho. <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- Ishikawa, Kaoru. (1997). **What is Total Quality? The Japanese Way By**. London: Chapman Publication.
- Juran, J.M. (Ed.) (1995), **A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality**, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.
- Kaboolian, Le & Brazaley, M. (1990) TQM in the Federal Sector: Discourse, Practices and Movements, Paper presented at the Annual Conference of the Association of Publicly and Management, San Francisco.
- Macfarlane, Bruce, Lomas, Laurie. (1995). "Client-based Management Education: Values and Quality ". *Management Development Review*. Bradford: Vol. 8, (1); p. 32-37.
- Mohraman, A. (1989) *Changing the Organization Through Time: a New Paradigm*. San Francisco: Bass Publishers.
- Mooch, Peter R., Jamison, Dean T. (1988). "Educational Development in Sub-Saharan African". *Finance & Development*. Washington: Mar 1988. Vol. 25, (1); p. 22-25.
- Ousley, Anita Louise. (1995). "A Study of attitudes of Faculty and DEOs at Iowa State University toward Deming's Principles of Total quality Improvement (TQI)". Dissertation. Iowa State University. <http://proquest.umi.com/pdqwebUniversity>
- Petersen, Peter B. (1999). "Total quality management and the Deming approach to quality management" **Journal of Management History**. Bradford. Vol.5 (8). 468-479.
- Quintanilla, Miguel A. (1999). "The Quality Challenge for Universities: A View from Spain." **Tertiary Education and Management**. Dordrecht: Vol. 5, (4); p. 329.
- Reavill, Lawrence R.P. (1998). "Quality Assessment, Total Quality Management and the Stakeholders in the UK Higher Education System". **Managing Service Quality**. Bedford: Vol. 8, (1).
- Rothstein, R. (2006). "Equity and Excellence in American Higher Education". **Academy**. Vol. 92(1): 64-68.
- Seymour, D. (1991). "TQM on Campus: What the Pioneers are Finding". **AAHE Bulletin**, pp.10-13-18.
- Srikanthan, G, Dalrymple, John. (2003). "Developing Alternative Perspectives for Quality in Higher Education." **The International Journal of Educational Management**. Bradford: Vol. 17, (2/3); p. 126 -137.
- Stuelpnagel, Thomas R... (1989) "Total Quality Management In Business And Academia". **Business Forum**. Los Angeles: Fall 1988/Winter 1989. Vol. 14, (1); p. 4-10.
- Wallace, Jim B. (1999). "The Case for Student as Customer" **Quality Progress**. Vol. 32 (2): 47-51.
- Weaver, Richard L II. (1995). "Ten Suggestions for Making the Most of a College Education". **Executive Speeches**. Dayton: Dec 1994/Jan 1995. Vol. 9, (3); p. 9 (3 pages).
- Weinstein, Larry B; Patrick Joseph A, Saunders, Paula M. (1998). "Not". **Quality Progress**. Milwaukee: Apr. 1998. Vol. 31(4): 91-96.

# الازمة المالية مؤشر إنهيار النظام الرأسمالي

د. محمد بدوي القاضي

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الزيتونة الأردنية

الأردن

## ملخص

يقول كينز ( أن الاقتصاديين يتصلون من التزامهم حين لا يقولون لنا في أوقات الأعاصير أكثر من أن البحر سيعود إلى الهدوء حين يكون الإعصار قد ولى وانتهى). أدت الأزمة المالية الاخيرة التي عصفت بالكيان الرأسمالي إلى اتساع تداعياته مع مرور الزمن لتشمل كافة أرجاء المعمورة حيث نزلت الولايات المتتالية بالاقتصاد الكوني، ولم تقف الجهات القادرة من الدول وأصحاب المؤسسات العملاقة في وجه هذه الازمة أو الحد من مصائبها، وكما هو الحال في الأزمات التي سبقت. وليس للمراقب أكثر من القاء نظرة ليتبين مدى الضرر الذي نزل بالدول والمؤسسات والافراد، ومدى مشاعر الذعر وخيبة الأمل التي باتت تسيطر على شرائح المجتمع برمتها، وعدم الثقة بقدرة الاقتصاد الرأسمالي على البقاء بعد أن ترك قوى السوق المتحيزة لمن يملك لتصول وتجوّل دون رقيب، ويبد حفته من رجال يهيمنون على شركات عملاقة أفلتت الانانية والفردية من عقابها، فجمحت بعيداً عن مصالح الاغلبية. وبذلك انتهت خرافة العنقاء التي تعود من الرماد، لترسخ حقيقة الفيلسوف الالماني هيغل بأن الرأسمالية حملت بداخلها بذور فناءها وأنها قد انتهت ولن تقوم لها قائمة.

## Abstract

Says keys the economics fact of their obligation when they say to us in time typhoons over the sea will return to the calm when the storm is over and expire. Led the recent Financial crisis that hit the capitalist system to callapse, and it implications disaster with the passage of time. The coverall the ground. Not capable of standing bodies of states and the owners of giant companies, in face of this crisis, or reduce disasters, leaving markt force, homever, the owners of large companies away from the interests of the majority.

## مقدمة:

إن العيش طويلاً في ظل التضخم أنسى المجتمع الاقتصادي "النظام الرأسمالي" احتمالية الانكماش والكساد. فكانت فلسفته في حل الأزمات الاقتصادية التي تصيب الأسواق والمؤسسات المكونة لهذا النظام عند هذا التصور والاعتقاد . وبذلك كانت التوقعات الاقتصادية دائماً تحت مظلة حتمية التضخم في تسيير الحياة الاقتصادية والمالية، فتكيفت المؤسسات المكونة للسوق للتعامل مع الإنتاج بمقولة العالم الكلاسيكي الفرنسي جان باتسي بأن العرض يخلق طلبه. فكان الإنتاج غير المنضبط بالحاجات ، المهدر للإمكانات المحدودة وعدم وضع هذه الإمكانيات في مكانها من الحاجات الحقيقية الموضوع الصحيح.

كما تعامل النظام مع الطلب بأن سلوك المستهلك يخضع إلى استعداد المستهلكين دائماً لشراء كل ما ينتج وأن لكل منتج مشتريين يشتررون ما تقع أيديهم وأعينهم عليه، اعتماداً على أن تفضيل المستهلكين من حال التضخم أن يكونوا مدبرين وليس دائماً، ويعزز هذا التوجه النظام المصرفي والثقافة الائتمانية التي توجه وتشجع على الاقتراض وتسهيله وتمول هذه الأغراض إلى آجال طويلة تفقد المقترض أهمية النقود وما يترتب من تكاليف على تمويل ما تم طلبه.

فكان التمويل بإصدار الأوراق المالية الملكية "الأسهم" والدين "السندات" بنوعها المختلفة. ولم تقف عملية التمويل عند إصدار الأسهم والسندات بل ترتب على هذه الأوراق إصدارات للحد من المخاطر وللتحوط سهلت على شريحة كبيرة من الأفراد والمؤسسات الاقتراض والمتاجرة في الأوراق المالية بحيث تقوم العديد من المؤسسات بتمويل قروضها بقروض وتعود إلى شرائها مرة أخرى. فأصبح بيع الدين بالدين بعيداً عن الاقتصاد الحقيقي "السلع والخدمات" وترتب على هذا عدم قدرة السلطات النقدية السيطرة أو ضبط خلق النقود والتوسع في عرضه، وأصبح بناء على ذلك توصيفاً جديداً ومصطلحات تعبر عن واقع الحال فكان مصطلح التوريق كناية عن ضخامة الزيادة في إصدار الأوراق المالية، ومصطلح اقتصاديات الكازينو للتعبير عن الزيادة الشكلية بعيداً عن الزيادة ذات المغزى الاقتصادي الحقيقي.

## 2. مفهوم الأزمة المالية والأزمة الاقتصادية

إن غياب الدقة في التمييز بين مصطلحين مختلفين مصطلح الأزمة المالية، ومصطلح الأزمة الاقتصادية والخلط بينهما بقصد أو دون معرفة، يضع الأزمة الحالية خارج إطارها الصحيح، ويريك تقييم الكثيرين لماهية المشكلة وحجمها وآثارها على الحياة الاقتصادية حاضرها ومستقبلها. 1.2 فالأزمة المالية الحالية هي اختيار في قيمة الأوراق النقدية والمالية الأساسية في الأسواق الثانوية وأسواق فوق الحاجز والطائرة... وتنحصر آثارها على جملة المتعاملين داخل هذه الأسواق سواء كانوا مؤسسات أو أفراد، والانعكاس على الاقتصاد الحقيقي السلعي والخدمي قليل نسبة إلى الخسائر في الجوانب المالية. إلا أن صدى الانهيارات الهائل يرجع إلى طبيعة مكون هذه الأسواق وأهمية المتعاملين فيه والذين هم من الطبقات الغنية والمؤسسات العملاقة الممتدة على رقة الكرة الأرضية.

2.2 أما الأزمة الاقتصادية فهي الأزمة المتعلقة بالإنتاج السلعي والخدمي والتي تؤدي إلى نقص الإنتاج والعرض عن الطلب وحاجات بني البشر، وحدوث المجاعات واتساع مساحات الفقر والعوز والاختيار في المنظومة الصحية والاجتماعية والقيمية والسياسية حتى أنها تطل الجوانب المذهبية المعتقد لدى كل أمة من الأمم.

إلا أن صدى هذا النوع من الأزمات على الرغم من ضخامتها ووجودها مع وجود النظام الرأسمالي وأعداد المتضررين من هذه الأزمة الذين هم سواد الناس حيث بلغ عدد المهدين بالجماعة أكثر من مليار ونصف في نهاية 2007. وهذا ما أتت عليه الإحصاءات ناهيك عن كثيراً لم يتطرق إليهم.

إلا أن الصدى ضعيف وهزيل لأن المكون والمعني بهذه الأزمة هم الفقراء والمعوزين. ولهذا تم التركيز على الأزمة المالية وتضافرت الجهود من مختلف أطراف المكون القومي للدولة، والكوفي للأمم مجتمعة للمساهمة في المعالجة، مع العلم أن التقارير الخاصة بالأزمة الاقتصادية تبين أنه لسد الحاجات الضرورية الإنسانية مكافحة المجاعة وتوفير سبل الحياة الكريمة لأكثر من مليار ونصف محتاج وتطبيق التنمية البشرية المستدامة لا يتجاوز 300 مليار دولار، بينما ما تم ضحه في بداية الأزمة المالية الحالية تجاوز 3 تريليون ولم يؤثر في شيء والمبالغ المتوقعة للمعالجة تتجاوز 8 تريليون.

هذا مع العلم أن هناك ما يقارب 40 مليون معدم في الولايات المتحدة الأمريكية يعيشون في حالة سيئة، وهذا ينطبق على بريطانيا وفرنسا ودول أوروبا الشرقية ودول النفط برمتها دونما استثناء. وهذا كله لم يحرك القلق والخوف والمؤتمرات ولم يأتي الإعلام على ذكر هؤلاء المحتاجين.

### 1.1.2 أسباب الأزمة المالية:

صورت الأزمة المالية الأخيرة على أنها وليدة الساعة، وأنها الوحيدة وأن النظام الرأسمالي نظام له صفة الاستقرار، هذا بالإضافة إلى أن سبب الأزمة المالية ينحصر في الجانب المالي وبسبب واحد فقط، وأن أدوات النظام قادرة على المعالجة، علماً بأن الأداة التي تحرك هذا النظام هي سعر الفائدة التي تخلى عنها للمعالجة حيث وصلت إلى صفر في أمريكا وكذلك في اليابان وإلى حد مديدة السيولة، ومن هذه النظرة وهذا التصور فإن العلاج هو مالي لا يتعدى ضخ النقود في الأسواق والمؤسسات وبذلك فهو مجرد إسعافات أولية لا تصل إلى الجراحة والبتز والقطع.

إلا أن الحقيقة والواقع خلاف ذلك فهناك أسباب متعددة لهذه الأزمة وهي:

أ- أسباب في صلب فلسفة النظام ومذهبه وما انبثق عنها من افتراضات ومسلمات.

ب- أسباب غير مباشرة ترتبت على الافتراضات والمسلمات المذهبية.

ج- أسباب مباشرة والتي يمكن أن تكون عدة.

دور المذهبية والفلسفة وافتراضاتها في الأزمة المالية:

يتصف النظام الرأسمالي بطبيعة لا استقرارية وبدورات والأزمات الاقتصادية والمالية، وكذلك بالدورات التجارية وهذا ما عبر عنه الفيلسوف الساخر برنارد شو في وصفه النظام الرأسمالي حيث قال:

إن النظام الرأسمالي عربة يحوي خزائنها كمية لا تنفذ من الوقود، تنطلق بأقصى سرعتها لكنها تفتقد أمرين هاميين هما الوقود والمكابح، ولهذا فهي تصطدم باستمرار بجميع المنحنيات والحوادث في طريقها، دون أن تتوقف أبداً رامتاً إلى غريزة الريح الوقود، والأناية والفردية واللامركزية بالوقود، والحوادث والصدمات بالمصالح المتضاربة في الأسواق المالية، وإن سير هذا النظام دائماً يخلف الأزمات.

ومن هذه المقاربة الواقعية بين النظام الرأسمالي والعربة غير المسيطر عليها يمكن التطرق إلى الافتراضات والمسلمات لهذا النظام وهي:

- إن الاقتصاد المؤسسي "اقتصاد السوق" يملك المحرك الذاتي في الاستمرار والتطور والصعود.

- إن الدول محايدة في الحياة الاقتصادية، ودور النظام السياسي هو لحماية المؤسسة المالية "مكون الأسواق المالية من بنوك وشركات ائتمانية" ومد يد العون لها في حال التعثر وذلك من خلال قدرتها على فرض الضرائب وسلطتها على حقها بالتصرف في المال العام.

- إن الاستثمارات في الأصول المالية وحجم هذه الأصول ليس لها علاقة بالقدرات الإنتاجية الحقيقية من سلع وخدمات، وبذلك فلا حدود أو ضوابط لقدرة المؤسسات الائتمانية على خلق النقود والتوسع في الإقراض، وهذا عامل حاسم وضامن لبقاء التضخم.

- إن الأسواق المالية "البورصات" هي الأداة المحققة الأساسية لنظام السوق ومؤشره على القوة الاقتصادية.

- إن قيمة الأصول المالية المكونة لهذه الأسواق تحدد بناءً ووفقاً للعائد المتوقع المبني على سعر الفائدة والتضخم وتحقيق نظرية الأكثر حماقة.

- إن سعي رجال الأعمال والمستثمرين لتحقيق مصالحهم الشخصية تحقق مصلحة المجتمع الاقتصادية بمجمله.

- إن الدافع في الأسواق المالية لشراء الورقة المالية ينحصر في تحقيق الربح بذاتية الورق نفسها ومعدل انتقالها من مالك لآخر وتعظيم الربح بعيداً إن أصلها.

- توفر الشفافية وشبكة الاتصالات الكونية وعالمية الاتصال وسهولتها وتطورها يضمن فرص التقييم ويؤدي إلى التسعير اللحظي لكافة الأوراق المالية، وينقلها من الأسواق المحلية والإقليمية إلى الأسواق العالمية موسعة آلية بيع وشراء هذه الأوراق.

### الأسباب غير المباشرة للأزمة المالية

لقد ترتب على المسلمات السابقة التداعيات التالية:

- إهمال أجهزة الرقابة الرسمية كالبنوك المركزية وتقصير الرقابة من قبل المؤسسات المالية. وعدم قدرتها على التنبؤ وأخذ الاحتياطات اللازمة للأزمات.

- تمهيش دور الدولة وسيطرتها على السياسة النقدية، وحصر دورها في دعم المؤسسات المالية على حساب المؤسسات الإنتاجية في الاقتصاد الحقيقي ونقل الأزمة من القطاع النقدي إلى القطاع الحقيقي الذي يتحمل تراجع المستهلكين وذوي الدخل المحدود إن كان من خلال ارتفاع الأسعار ((التضخم)) أو من خلال فرض الضرائب التي تنقص من الطلب الفعال ومن ثم الإنتاج.

- ظهور الشركات والمؤسسات المالية العملاقة التي تتجاوزهم تداولاتها قدرة العديد من الدول حيث نجد بأن عائدات مبيعات wel-mart الأمريكية تزيد على عائدات معظم دول وسط وشرق أوروبا بما في ذلك بولندا، جمهورية التشيك، أوكرانيا، المجر، رومانيا، وسلوفاكيا ناهيك عن الأسواق الأخرى، كما نجد بأن الأصول المالية لشركة (IBM) و (BP) و (General Electric) تزيد على قدرات الدول الفقيرة مجتمعة وتحكمها في السياسة العالمية وقدراتها على اتخاذ قرارات الحرب والسلام، والمقاطعة وقيام العلاقات.

- فك الارتباط بين القطاع النقدي وبين القطاع الحقيقي ولم تعد نظرية التوازن بين القطاعين قائمة، وأصبح مبدأ الإغواء والإغراء دونما النظر إلى مصادر وأصول هذه الأوراق. حيث نجد العديد من الأصول المالية ذات القيمة الكبيرة في الأسواق المالية لا أصول حقيقية لها، وإنما أصول وهمية لا تعتمد رأس المال الثابت للإصدار وإنما التصميم، وقوة البيع، والتوزيع، والمعرفة والخبرة ..، فالجهات المصدرة لهذه الأصول المالية لا تملك مصانع أو مخازن فعلى سبيل المثال وليس الحصر شركات الإنتاج السينمائي الأمريكية الثلاثة كانت محصلة اندماجها في سنة 1998 أكثر من 2 مليار دولار بينما أصولها صفر وبمجرد النظر إلى قيمة الأصول المالية الحالية لهذه المؤسسات يدل على ضخامة ما تولد من الأصول المالية الحالية لهذه المؤسسات ليدل على ضخامة ما تولد من الأصول المالية، ولا أصل حقيقي لها، وهذا ينطبق على العديد من المؤسسات العالمية مثل Nike للملابس الرياضية.

- تخلي الأسواق والمؤسسات المالية عن القوانين والنظريات الاقتصادية المعروفة والضابطة لإيقاع حركة الاقتصاد والاستثمار والإنتاج واستبدالها بالفوضى الخلاقة. والتي أفضت إلى اعتبار الاقتصاد الحقيقي من سلع وخدمات يشكل قيد وثقل على الاستثمار لتحمل المستثمر كافة المخاطر.

- التركيز على الأصول المالية الذي انصبت اهتماماته على الأسواق المالية والبورصات التي جذبت معظم الأموال التي كان من المفروض أن تتجه إلى الإنتاج الحقيقي لا إلى المضاربات المالية التي تعددت أشكالها لتبلغ في سنة 2007 أكثر من (510) تريليون دولار. بينما لا يتجاوز إنتاج الأرض جميعها عُشر هذا المبلغ تاركاً مليار ونصف إنسان يعانون من نقص في الغذاء، وأكثر من (320) مليون عاطل عن العمل ناهيك عن أعداد كبيرة لم تأتي عليها الإحصاءات.

-التخلي عن التخطيط بمختلف أشكاله ومستوياته، وعدم الاهتمام بخطة التنمية التي كانت تهتم بسواد الأفراد والمناطق، مما أفرز المؤسسات الكبيرة العملاقة على حساب المؤسسات الصغيرة وزيادة حدة الاحتكار سواء كان شراءً أو بيعاً ليمتد إلى احتكار مساعدة الحكومة لتقتصر على هذه الشركات كونه تشكل يد التحكم والسيطرة خارج الحدود القومية ونجد هذا في المساعدات في الأزمة الأخيرة التي بلغت أكثر من تريليون دولار لعدد من المؤسسات لا يتجاوز عددها أصابع اليد الواحدة وعلى حساب المؤسسات الصغيرة والأفراد الذي ينقل كاهلها بالضرائب مكافئة للفساد وعدم الكفاءة وسوء الإدارة. وهذا كله أدى إلى ضخامة حجم المخاطر الناجمة عن الانكماش والكساد وعمق أثرها لأنها غير متوقعة.

- اقتصار مسار الاقتصاد بجمية واحدة هي استبعاد إمكانية حديث الانكماش أو الكساد والانهيار بالسيناريو الوحيد أن ثورة التكنولوجيا سوف تؤدي إلى زيادة العرض من السلع والخدمات بمعدلات عالية جداً، والعولمة معجزة تسويقية تهيئ الطلب الكافي للسلع المنتجة والتي تبخرت بالواقع الذي أظهر أن التكنولوجيا لم تعد محصورة في الدول الصناعية التقليدية، وأن العديد من الدول النامية التي كانت حتى الربع الأخير من القرن الماضي دول غير صناعية قد انتقلت إلى مرحلة التصدير، وهذا ما حدث في نمور آسيا، والصين وماليزيا والهند ودول أمريكا اللاتينية مثل البرازيل وفنزويلا ... مما يعزز الانكماش والكساد في الدول المتقدمة.

- تجاهل السيناريو الوحيد إمكانية تحسن الخدمات الصحية ووسائل التوعية والإرشاد وتوسع نطاقها مما أدى إلى تقليل عدد الوفيات، وزيادة اعمار السكان في الدول الصناعية مما يزيد من عدد المعمرين وبالتالي زيادة نسبتهم في المجتمع، وما يترتب لهؤلاء المسنين من رواتب تقاعدية وضمن اجتماعي وخدمات صحية وتأمينات مختلفة دونما إنتاج حقيقي للاقتصاد، مع عدم مرونة

نمطهم الاستهلاكي وقابليته للتطور مع تطور الإنتاج مما يجعلهم خارج مكون الطلب الفعال للسلع الجديدة، والذي يعمل على وجود فائض عرض معززاً فرصة الانكماش والكساد. هذا بالإضافة إلى أن زيادة الدخل وارتفاعها عملت على تقليل عدد المواليد في الدول المتقدمة والذي قلل من عرض العمل وتراجع الإنتاج والطلب لهؤلاء الأفراد ليعمل على تراجع الاستهلاك، وهذا ما يحدث في الاقتصاد الأمريكي الذي يكون الاستهلاك 81% من مجمله والذي يسجل تراجع بمعدل 2% شهرياً.

التغير في طبيعة الاقتراض وخصوصاً قصير الاجل حيث شهد النظام المالي من بداية السبعينات صعوداً ونشاطاً كبيراً جداً، وكان على ثلاثة محاور وهي : محور تزايد سعة الاقتراض العالمي حيث زاد حجم الاقتراض في العالم 1998 مرة عما كان عليه في نهاية السبعينات ومن ابرز معالم هذا المحور تقلص عمليات الاقتراض التقليدية التي تتولاها المصارف ونمو الاصدارات للاوراق المالية من سندات واسهم القابلة للتسويق . وهذا بالإضافة الى بروز نمو التسهيلات غير الملتزمة عالية الخطورة.

وقد افضى المحور الاول الذي تمت فيه الاصدارات بصورة ضخمة إلى ظهور اوراق مالية جديدة لتلبية الرغبة في الحصول على الأرباح الضخمة والسريعة فكان اصدار اوراق الدين موثق ( CDI ) واوراق التأمين المتبادل للاعمار والتغير (CDS) والمشتقات المالية (Financial derivatives)، بانواعها المختلفة كالعقود الخيارات Options ، والعقود المستقبلية ( Future Contracts ) والعقود الاجلة ( Forward Contracts )، والمقايضات والمبادلات swaps.

وهذا الادوات والاصدارات وفرت للمقرضين والمقترضين امكانية الوقاية من مخاطر التغير والمهبط في سعر الفائدة وسعر الصرف ومخاطر السوق والتضخم والمخاطر الاخرى بما يعرف بالتحوط ( hedging ) .

وهذه المشتقات هي ادوات خفية يصعب الامام بها ودورها الحقيقي في الحياة الاقتصادية كونها ادوات وعقود استثمارية لا اصول حقيقية لها علماً بأن هذه المشتقات حجم تداولها اضعاف العقود الاساسية، وانها في أغلب الاحيان لا تسبب تدفق نقدي، وانها ادوات خارج الميزانيات المحاسبية off-Balance- sheet instrument .

على الرغم من انها التزاما تبادلياً مشروطاً Contingent Liability كونها لا تسبب اي تدفق نقدي، ويطلق على جزء كبير منها الاستثمارات الصفرية ويرجع أيضاً عدم القدرة على مراقبتها والسيطرة عليها ومعرفة حجمها الحقيقي وتتبع أثارها أن معظمها يتداول خارج البورصات الرسمية

والاسواق التقليدية الخاضعة لرقابة السلطات المالية والعرف لهذه الاسواق حيث تتداول في الاسواق الموازية (Over-the-Counter) .

والسوق الثالث ، والسوق الرابع Fourth-Market والذي عادة مايكون بين مؤسستين ماليتين ، وصناديق التحوط Hedging Fund ، وبنوك الاستثمار، وهذه المؤسسات والاسواق مجازاً لا تتمتع بأي درجة من الشفافية بل بالعكس هي خارج امر الرقابة والسيطرة ومخاطرها عالية جدا كون ادواتها تتعامل مع المستقبل الذي يصعب معرفته والتأكد منه . ودور الوسطاء في هذه الاسواق كبير جدا بما يعني ان غالباً ما تباع ادوات هذه الاسواق خارج بيان الميزانية ومكسبها يتحقق من خلال مدخول رسم المعاملات بدل أن يؤلف جزءاً من اصول المؤسسة المالية او جزء من هيكل المديونية .

ان التحدد المالي وزيادة حجم الاصدارات وتنوعها ادى الى تطور المجمعات المالية التي تتميز بصناعة الخدمات المالية العالمية وزيادة احتكارها لهذه الصناعة فعلى الرغم من ضخامة الاصدارات إلا ان عدد هذه المؤسسات قليل والمقصود المؤسسات ذات الرساميل الضخمة والاثر الكوني في النشاط والاثر كونها هذه التجمعات او المؤسسات تعمل من خلال شركات بالغة التعقيد ومغلقة في الغالب وهذا من ناحية المشاركة في الارباح ومعرفتها العوائد. ولكن في حالة الخسائر فإن ذلك يصل إلى أقصى نقطة من هذه التجمعات ويتناسب مع ارتباط هذه المؤسسات مع التجمعات الكونية.

تعدد وتنوع النظام النقدي ونظم سعر الصرف وقصر الفترات الزمنية عمل على التذبذب وعدم الاستقرار داخل كل نظام مما زعزع الثقة في هذه الانظمة وادى الى الازمات في النشاط الاقتصادي وتنظيم الاقتصاد العالمي على وجه العموم .

فقد نشاء النظام النقدي وسعر الصرف الحديث مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية والذي سمي بنظام بريتون وودز في سنة 1944 وقد قسم هذا النظام إلى طورين الطور الاول السعر شبه الثابت بمعيار الدولار والذي عمل منذ الاتفاقية حتى 1958 الطور الثاني هو تعويم سعر الصرف بمعيار الدولار حقيقة من بداية الستينات وحتى 1971 وقد خفضت خلال الفترة الاخيرة اسعار العملة الفرنسية ثلاثة مرات، كما خفضت المانيا اسعار عملتها في عام 1961، وخفضت بريطانيا اسعار عملتها في سنة 1967 وكان هذا حال العديد من الدول ولكن تم التطرق الى العملات الرئيسية وطبعاً هذا التخفيض كان الدولار الأساس فيه، ولذلك سمي بهذه التسمية. وقد تم الإعلان عن فشل النظام للاحداث العاصفة التي حصلت من عام 1971- 1974 والتي تخلت الدول عن اي سعي للتدبير الجماعي لاسعار صرف عملاتها وادت كافة

الجهود التي سعت لترميم النظام السابق الى الفشل. وبقي الحال حتى عام 1979 الذي شهد ولادة نظام النقد الاوروبي الذي انحل في العام 1992 .

وإذا كان قد جرى اتفاق بلازا للوفر الذين أبرما في العامين 1985،1987 والذي عمالا على التنسيق في التعامل بين الكتل النقدية الكبار الثلاثة الولايات المتحدة الامريكية، اوربا واليابان ولم تعمل هاتين الاتفاقيتين على الحد من الازمات وخصوصا ازمة 1997، 1998 التي تلاشت بعدها بقايا هاتين الاتفاقيتين والتي اضطرت بلدان شرق اسيا الانفكاك عن علاقة عملاتها بالدولار والعمللة الأوروبية.

وفي عام 1999 تم تدشين الاتحاد النقدي الاوروبي وما تلى ذلك من اضطرابات على حركة الاستثمارات والاقتراض واسعار الفائدة وحركة الاموال والتضخم والتي تغيرت بتغير العلاقات بين أسعار الصرف .

#### الاسباب المباشرة للأزمة المالية:

قد يكون من المبالغ فيه ان تعزى الأزمة المالية و الانفجاره الاخيرة وبهذا الحجم الاعصاري المدمر الى الرهن العقاري فقط ، وذلك لعدة امور لا تنفي ان هناك دور للرهن العقاري ولكن ليس بالحجم الذي يحاولون ان يوحوا به و ذلك للاسباب التاليه:

\_ إن ما أتت عليه الإحصاءات ومن مختلف المصادر تقدر حجم القروض العقارية في الولايات المتحدة الامريكه عام 2008 ب 12 تريليون دولار، كان اكثر من 9.2% منها بحلول شهر آب 2008 اما تحت مصادره او قد دخلت في حاله التعثر (انظر مقاله د. ابراهيم علوش يوم 2008/11/6، الجزيرة نت، نحو فهم منهجي للازمه الماليه الدوليه) مع العلم بان حجم التداول في الأسواق والبورصات الامريكه بلغت اكثر من 517 تريليون في نهاي 2007 و

بنظره الى نسبه القروض العقاريه الى مجمل التداول  $100 \times \frac{12}{517} \dots$  فان هذه النسبه لا

تتجاوز 0.02 و اذا اخذنا المتعثر والمصادر والنسب الى حجم التداول فان النسبه تكون اقل من 0.002 اي في حدود تريليون واحد فقط ، مع العلم بان هناك مبالغ قد دفعت قبل التعثر بالاضافه الى انه قد تم مصادره الاصل المتعثر، و بذلك فان الخساره ورقيه للمؤسسات المقرضه و ليست حقيقه فالاصل او العقار في يد المؤسسه المقرضه و لذلك فالارقام تحمل في طياتها الكثير من المبالغه التي تنفي تحميل القطاع العقاري هذا الزلزال المدمر .

\_ ان النقطه الاولى تقود الى ان الخساره قد الحقت بشركات تامين و ضمان حقوق مشتري اوراق الرهون العقاريه من خطر التعثر(دفع الاقساط) وهذا يخفف من حده الخساره بالنسبه

لشركات الاقتراض العقاريه ويعمل دون افلاسها كما ان اقساظ التامين المدفوعه لشركات التامين والضمان تخفف من حجم خسائرها ويكون الخاسر الاكبر هو صاحب العقار الذي تضرر بضياح عقاره و منزله و كذلك، الاقساظ التي دفعها قبل المصادره مع العلم بان المساعدة ذهبت الى الشركات وليس الافراد.

\_ ان حجم المساعدات التي قدمت الى المؤسسات المنهاره في امريكا تجاوز 1.5 تريليون ولم يحدث اي تأثير هذ بالاضافه الى العديد من التريليونات في باقي اقطار الارض ولم تاتي ثمارها بل على العكس تعمق تأثير السونامي المالي وكانت ارتداداته مدمره للمؤسسات الانتاجيه في قطاع الاقتصاد الحقيقي.

\_ ان هناك العديد من الازمات الماليه التي حدثت في عمر النظام المالي ولم يكن الرهن العقاري سببها فقط فشل النظام المالي للاحداث العاصفه التي حدثت ما بين العام 1971-1974 والتي تخلت الدول الكبرى و الكتل الثلاثه الكبيره عن مسعى التدبير الجماعي لاسعار صرف العملات و بقيت الازمه حتى 1979 الذي شهد ولادة النظام الاوروي الذي اخل 1992 و بقي في ازمه حتى 1999 الاتحاد النقدي الاوروي ، وفشل اتفاقيتا بلازا و اللوفر التي ابرمتا في العامين 1985-1987 ولم تحد من الازمه الماليه والاطرابات النقديه و خصوصاً ائحيار سوق نيويورك المالي والاسواق العالميه الرئيسه في العالم و افلاس العديد من المؤسسات العملاقه في الاثنين الاسود 19 تشرين اول 1987 وكذلك فقاعه(دوت كوم) بين عام 1995-2001 و انتقال رؤس الاموال من شركات الانترنت. وهذا فيض من غيظ من الازمات المتلاحقه تدل على ان الازمات سمى بهذا النظام ولا يقتصر السبب على الرهن العقاري.

\_ أنانية و نفعية الانسان الرأسمالي الى ابعد حد ، و الذي عمل على تجاهل الاخرين وعدم الاهتمام بمصالحهم ، واعتبر الجشع شيئاً حسناً ، وهذا ما صور في كتاب (wall ، sliver stone street) Tom Wolfe في كتابه the bonfire of vanities، وكتاب Money لمارتن إيمس Martin Amis. وأيضاً كتب رجال الاقتصاد في جامعة شيكاغو عن الإنسان باعتباره أنانياً ونفعياً إلى أبعد حدود، وإن الرجل الاقتصادي Homo economics قد ولد في نبوة تحقيق الذات.

## تداعيات الأزمة المالية:

هناك تداعيات كثيرة ترتبت على الأزمة المالية يمكن تقسيمها إلى قسمين:

1. التداعيات المباشرة أدت الى انهيار المؤسسات المالية المصرفية والاسواق الماليه و انهيار في بنوك الاستثمار و شركات التامين ، وانهيار اسعار الاسهم والسندات في بلد الازمه والعالم بمجمله.

2. التداعيات غير المباشرة التي ادت الى الانكماش والكساد الاقتصادي و الذي عمل على انخفاض المبيعات من السلع الاستهلاكيه ، والمعمره وزيادة المخزون والمعروض منها وانخفاض الطلب على الايدي العامله و تغيير سياسه التوظيف في المؤسسات باعتمادها على الموظفين الجدد والعماله المؤقته بدلا من الدائمه. تراجع الاستثمار وتفشي مصيدة السيوله والتغير في موقع الدائنين والمدينين حيث يصبح وضع الدائن افضل من وضع المدين لتغير القيمه الشرائيه لصالح الدائن في نهاييه المده ، تغيير الكثير من المؤسسات الانتاجيه أنشطتها لقله السيوله. اعتماد المؤسسات على تقليل التكاليف بدلا من زياده الانتاج والتوجه الى الخدمات بدلا من السلع و حروب المنافسه في الاسعار وسياسه الإغراق.

3. فقدان الثقه في الاسواق الماليه والاوراق النقديه وترسيخ عجز وفشل النظام الراسمالي في قدرته على تسير الاقتصاد العالمي وامكانيته بتوفير ادوات ناجحه للمعالجه.

4. التأثير على اقتصاديه الدول الناميه المصدره للمواد الاوليه كالنفط والحديد .

## سناريوهات معالجه الازمه:

\_ المعالجه التقليديه والانيه المؤقته المعتمده على الظاهر من الازمه واعراضها من خلال الادوات التي يعتمدها النظام الراسمالي ، وهي في حقيقه الأمر المسبب الرئيسي للأزمات ، والتي تذهب في كل مره استخدمت فيها الى تعقيد الازمه وتفاقم الازمات اللاحقه عما سبقتها ، وهذا ما سبق التطرق اليه ، كونهما تنظر الى الازمه الحاليه الى انها ازمه ماليه فقط تعالج بمعزل عن ارتباطها بالمتغيرات الاقتصاديه والاجتماعيه والسياسيه الاخرى ولهذا تعتمد الادوات التاليه - تخفيض سعر الفائده الى ادنى مستوى ليصل الى الصفر علما بان تأثير سعر الفائده يكون غير فعال قبل هذا المعدل وذلك عند مصيدة السيوله التي هي سعر بين 2-3% كما وان المحدد الرئيسي لسعر الفائده هو المتغيرات الاقتصاديه الحقيقه والعامل المهم في الاستثمار وطلب النقود يعتمد الربح .

\_ تأميم المؤسسات المتعثره ، وقيام الدوله بضمان الودائع التي تعمق الازمه وتنقلها من مؤسسات وافراد فاسدين وفاشلين في اداره المؤسسات وتغضى بذلك اختلاسات القائمين على هذه

المؤسسات بتعويضهم على حساب افراد الامه وسواد الناس من خلال الضرائب ومديونية الدوله وتأثير ذلك على الانفاق الحكومي في مختلف جوانبه مما يطيل مدى الازمه وتأثيرها .

ضخ السيوله للبنوك والمؤسسات وتقديم الضمانات من قبل البنك المركزي والحكومات وضمن الودائع وبذلك يزداد الوضع سوء اذا علمنا بان حجم التداولات في نهاية 2007 وكما ذكر بلغ اكثر من 517 ترليون كما يصنف الوضع الحالي بانه تضخم انكماشى مما يزيد من حدة التضخم بحيث يأكل محدودى الدخل وينقص من قدراتهم على الطلب والاستهلاك ويؤدي الى الانكماش والكساد .

- إخضاع الأسواق الماليه للرقابه وخصوصا المشتقات وهذا لا يمكن التحكم به كون ما تم اصداره من هذه الادوات لا يمكن لضخامتها .

و مخاطره التي تحف بالاقتصاد العالمى فاقت كل التوقعات المتشائمة، وأن ما وصلت اليه الحال وضع الكثير من المفكرين الاقتصاديين في وضع سيناريوهات لما يمكن أن تؤول اليه ردود الأفعال.

#### ـ تحميل القطاع الحقيقي تعويض الازمة المالية

إن الانهيار الذي أصاب النظام المالى سوف ينتقل إلى القطاع الانتاجي الصناعي لنقص قدرة الجهاز المصرفي في البلدان المتقدمة الصناعية على إعطاء القروض التي كانت تعطى في السابق، والذي يعطل عمل المؤسسات الانتاجية ويقلل السيولة في القطاع الاقتصادي والذي بدوره يقلل من الاستثمار ويسبب الانكماش والذي يفضي إلى تقليل مدخلات الانتاج وخصوصاً الأيدي العاملة، ويزداد عدد العاطلين عن العمل مما يضعف الطلب الفعال، وما ينجم عنه مضاف اليه زيادة مسؤولية الدول بتعويضات بدل البطالة والضمانات المختلفة، وعدم استغلال الموارد وهذا يؤدي إلى التسريع في إفلاس الدول وما يترتب على ذلك من ضعف النشاط الاقتصادي وزيادة مديونيتها وهذا قد حدث في السابق فقد تعرضت ايسلندا وهي من الدول الصناعية الى الافلاس في العام 1976، وما وضع اليونان واسبانيا وايطاليا ودول أخرى ببعيد عن الافلاس. وهذا بدوره يفشل جهود الانقاذ وتخفيف الازمة بل على العكس يسرع في نهايتها.

ـ إن الهروب من العملات الكافلة أو الرئيسة وخصوصاً الدولار، يعني خللاً خطيراً في سوق النقد وسوق العملات وأسواق الصرف الاجنبي، وفقدان الثقة في الاحتفاظ بهذه النقود وبالتالي فإن الاتجاه سيكون نحو الذهب والاصول الرأسمالية العقار والسلع الحقيقية، مما يدخل الاقتصاد العالمي في مرحلة الانكماش، وتجميد مبالغ نقدية ضخمة جداً في أصول غير قابلة لتسييل بسهولة، مما يشكل نهاية السوق الائتماني وتدمير المصارف.

وبهذا نجد بأن كافة المؤشرات تقود وفي أحسن الاحتمالات إلى أن النظام الرأسمالي قد انتهى ولن تستطيع أجهزة الانعاش والوصفات أن تعيده إلى الحياة مما يحتم بديلاً له لا يحمل جنياته، ولم يلد من رحمته، ولكن نظام خصائصه تختلف، ووسائله نظيفة، وأهدافه تحقيق مصالح مجموعة البشر وليس أفراد قلة.

### المراجع:

- 1- السيطرة الصامتة، نورينا هيرتس، ترجمة صدقي خطاب، عالم المعرفة، فبراير (2007).
- 2- إختيار الرأسمالية، أسباب اخفاق اقتصاد السوق المحررة من القيود، اولريش شيفر، ترجمة عدنان عباس علي، عالم المعرفة، يناير (2010).
- 3- سيكولوجية المال هوس الثراء وأمراض الثروة، أكرم زيدان، عالم المعرفة، مايو (2008).
- 4- ما العولمة الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم، بول هيرست، جراهام طوميسون، ترجمة فالخ عبد الجبار، عالم المعرفة، سبتمبر (2001).
- 5- Geithner, Timothy "We can Reduce Risk in the Financial System" financial Times, 9 June (2008).
- 6- Good man, Peter: Taking Hard New Look at Greenspan legacy, New York Times, 9 October (2008).
- 7- Pas, Dilip, " Globalization in the world of finance: An Analytical History" , Global Economy Journal, Vol, 6, Issue 1, (2006).

## توظيف نظم الأتمتة في الإصلاح الإداري

أ.د. فريد كورتل

أ.د. حيدر عباس

جامعة سكيكدة

جامعة دمشق

الجزائر

سوريا

### ملخص

يتطرق البحث لمسألة آلية توظيف التقنيات المعلوماتية في تحقيق دور إصلاحي في البنى الاقتصادية وفي المرافق التنموية للمجتمع. وعند تطبيق الأتمتة فإن النظام البرمجي يصبح المدير الأعلى والدائم لكل الفعاليات التي تجري في الإدارة المؤتمتة. لذلك فمسألة تمحيصه وانتقائه وضمان جودته هي مسألة لا تقل أهمية عن مسألة انتقاء شخص المدير نفسه. نبين دور المنظومات المؤتمتة في التنمية المعرفية والاجتماعية وفي الحد من الفساد الإداري. نبين إمكانية تطبيق الانتقاء المؤتمت والمفاضلة بين المتقدمين إلى الوظائف. ومن هنا ننتقل إلى مسألة أخرى وهي معايير انتقاء القيادات الإدارية، فنحدد بعض الخطوات التي ينبغي القيام بها على طريق اختيار الكفاءات المطلوبة حسب الوظائف المرغوبة. إن مسألة الإداريين بوساطة المنظومات المؤتمتة وبعد تحويل مواصفات الأشخاص (المرشحين) إلى سلسلة مبوبة من البنود المتعلقة بالوظيفة المطلوبة نجد أن تطبيق الأتمتة يمكن أن تكون حلا لمشكلة التحيز الشخصي في اختيار المدراء والقياديين.

إن تطبيق هذه الفكرة من الناحية الاجتماعية والسياسية مستصعب إلى حد ما لكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون مخرجا وحلالا مرضيا لبعض الحالات التي تغلفها مبررات حيوية تستدعي حيثياتها اللجوء إلى المنهجية المقترحة في الانتقاء المؤتمت.

### Abstract/

In this studies the issue of search mechanism employing information technologies to achieve the role of reformer in the economic structures and in the development of community facilities . Upon the application of automation , the system becomes a programmatic Senior Director and Permanent Per events that take place in the automated administration . So the question of Tmahas preselected and guarantee its quality is a matter of no less importance on the issue of selecting someone Director himself . Show the role of automated systems in cognitive and social development and in the reduction of administrative corruption . Show the possibility of the application of the automated selection and trade-offs among applicants to jobs. Hence, we proceed to another issue which is the selection criteria for administrative leaders , Venhaddd some steps that should be done by choosing the competencies required by the desired functions . The issue of administrative mediated automated systems and specifications after converting people (candidates ) to a series of classified job-related items required , we find that the application of automation can be a solution to the problem of personal bias in the selection of managers and leaders .The application of this idea in terms of social and political Mstsab to some extent , but at the same time can be a way out and Halal satisfactory for some cases that clothe self justification vital merits warrant recourse to the methodology proposed in the automated selection .

## 1- أساسيات البحث:

### 1-1 مقدمة:

عالم اليوم منخرط في سباق حضاري يتمحور حول علوم وتقنيات الحاسوب، حتى أصبح المستوى الذي تم إحراره في هذا المجال يعتبر معيارا أساسيا لتقييم درجة التطور والنهضة الحضارية في البلد المنظور. وهذا الاهتمام بالحاسوب لا يقلل من شأن العلوم الأخرى، ولكن دور الحاسوب يضيف عاملا إضافيا كبيرا في زيادة فعالية مخرجات تلك العلوم وتوسيع تطبيقاتها وتسريع توظيفاتها. إن دخول معترك تطبيقات تقنيات المعلومات هي خطوة حتمية قادمة، وليست مجرد خيار مطروح للنقاش، فالنظم المعلوماتية وتطبيقاتها المتعددة ليست مجرد موضة تأخذ مجراها لفترة معينة ثم تصبح من مخلفات الأيام الماضية، بل هي ضرورة تنموية وهي لبنة أساسية في تكوين البنيان الحضاري المتطور لمختلف بلدان العالم، وبقدر ما يتأخر البلد عن تنفيذها بقدر ما يكون متخلفا بالمعايير الحضارية الحالية.

### 1-2 مشكلة البحث

إن ضرورة إدراج التطبيقات المعلوماتية في النشاطات المختلفة لا يعني أن توظيفها عشوائيا سيكون فعالا وإيجابيا. وهذا ما يجعل البحث العلمي فيها بهدف التوظيف الأمثل هو ضرورة ماسة. وقد تركزت نقاط البحث الحالي حول المحاور الرئيسية التي تحكم الحياة الاقتصادية والثقافية في المجتمع. فتطرقنا إلى مشاكل تطوير المناهج التعليمية بالاعتماد على المنظومات المعلوماتية أو النظم البرمجية التخصصية الداعمة، كما نتطرق لاستخدام الحاسوب في العمليات الإدارية، فقد بينا طرائق تطبيق الإدارة المؤتمتة، وبيننا كيفية توظيف البرمجيات في المساعدة لانتقاء الكوادر المثلى عبر منهجية ترشيح العناصر الأكثر ملاءمة لموقع العمل المطلوب.

### 1-3 أهمية البحث

لا شك في أن التخطيط المتقن والرصيد الثرواتي والعمل الدؤوب لا يمكن أن يثمر ما لم تكن عملية التطبيق مضبوطة ومتوازنة ومحمية ضد عمليات التخريب التي تحدثها فيروسات الخلل والإهمال والفساد المتعمد، تلك الفيروسات التي يمكنها أن تدمر أي خطة مهما كانت محكمة ومهما كانت مدعومة بالرصيد المالي والكادر البشري والفكري. فسائق العربة مثلا لا يمكنه تحقيق موقع متقدم إذا كانت العربة تحتوي مفصلا ضعيفا أو متخلخلا. ونحن إذ نتطرق لمواضيع الإصلاح الإداري فإننا لا ندعي أنه يمكن معالجة كل المشاكل الصغيرة والكبيرة في العملية الإدارية بوساطة الأتمتة، وإنما نعتبر أنه ينبغي التركيز على المفصل والأمر المحورية في هذه العملية، وهو الأمر الذي نرشح التقنيات المعلوماتية لأن تلعب دورها فيه.

عندما توضع التقنيات المعلوماتية قيد التوظيف للعب الدور الإصلاحي في البنى الاقتصادية ومرافق تنمية المجتمع فإنها تمثل إستراتيجية مضمونة، وهي من قبيل توكيل المهمة إلى الوكيل الموثوق، ودرجة الموثوقية تكون بقدر ما يخلو النظام البرمجي من ثغرات الشخصية الإنسانية، وبالتالي فإن درجة الثقة بهذا الوكيل هي محددة بالقدر الذي نجعله نحن موثوقا.

#### 1-4 هدف البحث

تهدف في هذا البحث إلى عرض منهجية استخدام التقنيات المعلوماتية بهدف تحقيق الجودة في الأداء الإداري والمحاسبي والتخلص من الروتين وهدر الوقت مما يساهم في تحسين المستوى العام للمؤسسة، وبشكل خاص نأخذ بعين الاعتبار:

- مراعاة حيثيات المنظومات القانونية الناظمة لعمل المؤسسة المنظورة.
  - تأمين المتطلبات الآنية من الكوادر للاستمرارية الطبيعية لعمل المؤسسة.
  - إنتاج نموذج معين من أساليب الإدارة المثالية واللامتحيظة.
- يتم التوصل إلى ذلك بشكل هادف يؤدي إلى تحقيق مسلك منضبط مراقب وموثق يتيح تحميل المخطى مسؤوليته ويشير إلى المجتهد ليميزه ويرفع درجته. وهذا ما يضمن الاستفادة القصوى من طاقات المجتمع ويضمن إلى حد بعيد نجاح الخطط التنموية، يعزى ذلك إلى عاملين، الأول: تحقق إمكانية تلافي الثغرات التي تصادفها الخطط، والثاني: ارتفاع نسبة تحقيق متطلباتها التنظيمية والتطبيقية.

وهذا ما يجعل النتائج التطبيقية تقترب من المأمول، تبعا لجودة ومنطقية وعلمانية الخطة المنجزة. فبما أن مشاكل التنمية غالبا ما تكمن في التطبيق وليس في التخطيط فإن النجاح يصبح مرهونا بجودة التخطيط بنسبة مرتفعة، أما جودة التطبيق يضمنها النظام المؤتمت. نلفت الانتباه أيضا إلى أن استخدام محررات النصوص والقوالب الجاهزة ليس من مظاهر الأتمتة. ويلاحظ أنه رغم انتشار الحواسيب في الشركات وحتى في أبسط المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلا أن ظاهرة الكتابة المتمثلة بوضع التاريخ المجتزأ تتبدى في الكثير من الوثائق المتداولة.

#### 1-5 أدوات البحث وطرقه

يكاد مفهوم الأتمتة أو نشر المعلوماتية يقتصر على نشر التجهيزات المادية وأحيانا البرمجية المتعلقة بهذا المجال، وهذه أمور استهلاكية يمكن أن تؤدي إلى دفع تقدمي ولكنه قليل بالنسبة إلى ما يمكن تحقيقه فعليا بإحداث التلاقح بين العقل المحلي وإمكانيات هذه الخانات، وهو ما ندعو في هذا

البحث لأن يتم انتهاجه. إننا نعتبر الاهتمام الأول لاستخدامات التقنيات الحاسوبية في معالجة حزمة محدودة من المسائل، والتي تتطلب الخوض في حلول الخوارزميات المناسبة لكل مسألة بالإضافة إلى مبادئ إنجاز النظم البرمجية الموافقة للخوارزمية. أما الطرائق الأخرى المتبعة في البحث فهي تنتقى تبعاً لبنية كل مسألة من المسائل المدروسة، فلمعالجة بعض المسائل الواردة في غضون البحث دعت الحاجة إلى استخدام طرائق الإحصاء التطبيقي وأساليب تحليل البيانات الإحصائية، وفي أحيان أخرى لزم التعرض للمسائل الاحتمالية ودراسة بعض التوزيعات الاحتمالية. وفي عملية تحصيل النتائج والتوصيات لجأنا لطرائق النمذجة المحاكية لتوجيه البحث نحو الأهداف العامة المشتركة بين جميع المسائل المطروقة.

### 1-6 التوظيفات الأساسية لتقنيات المعلومات

إن جميع النظم المعلوماتية هي لإثمار من ثمار لغات البرمجة، والنظم المعلوماتية هي التي تصنع الثروات الكبيرة في هذا العصر. ومن أجل إحراز هذه الثروة ينبغي علينا أن نغرس هذه المهارة في قدرات الأفراد الخلاقين في المجتمع. وهم بدورهم سيمتلكون عندئذ أدوات خلق الثروة فالبرمجة تتميز بأنها المجال الاقتصادي المثمر الذي لا يحتاج إلى قاعدة مادية أو اقتصادية مكلفة بل هو يحتاج لقاعدة معرفية ومهارة متميزة وخبرة عملية وفطنة. وهذه العوامل يمكن تحصيلها بالبحث والجد والمثابرة على عكس المتطلبات المادية للمشاريع الاقتصادية والتي لا يمكن تحصيلها إلا بالشراء أو عند توفر الثروات الباطنية.

سنتطرق في البحث الحالي إلى استخدام التقنيات المعلوماتية التي يمكن أن تفيد في معالجة الحل الإداري والبنوي، حيث نطرحها للاستخدام في المجالات التالية:

- 1- تنظيم العملية التدريسية عبر أتمتة المناهج والامتحانات.
  - 2- تنظيم الأعمال الإدارية في المؤسسات والشركات بالاستناد إلى الأتمتة.
  - 3- إدارة العمليات المالية والمحاسبية.
  - 4- التحكم بعمليات التوظيف عبر الانتقاء المبرمج.
  - 5- اختيار الإداريين بالاعتماد على معايير مبنوية.
- وإن تك بعض هذه الطروحات قد أخذت طريقها إلى التوظيف [1]، إلا أن ما نعرضه في هذا البحث هو مدخل جديد (غير توصيفي) وإنما هو مدخل منهجي وعلمي هادف وموجه بشكل محدد في كل مجال من المجالات المذكورة.

## 2- منظومات الأتمتة ودورها في الإصلاح الإداري

### 2-1 الأتمتة والفساد الإداري

تعتبر المشكلة الأساسية في المجال الاقتصادي هي المشكلة الإدارية، وبالتالي فإن المطلوب لتحقيق الإصلاح الاقتصادي هو المدراء المثاليون أو الأقرب إلى المثالية، ونحو تحقيق الإدارة المثالية فقد تم إنشاء العديد من المعاهد الإدارية التخصصية العليا للرفقي بالأداء الإداري وبالتالي الاقتصادي. لكن الكثير من مواطن الخلل والفساد لا تحدث بسبب عدم الكفاءة، كما أن عمليات الاختلاس أيضا لا علاقة له بالكفاءة الإدارية، والكثير من أمراض الفساد الإداري والتزهل المؤسساتي لا علاقة لها بما يدرسه المتعلم في معاهد الإعداد. وقد يكون الإعداد الأخلاقي والوطني مؤثرا بشكل فعال أضعاف ما يمكن أن تحققه الطرائق المتبعة حاليا.

بدرجة عالية يمكن أن نلمس أهمية النظام البرمجي المؤتمت في تطوير العمل الإداري، فالنظام البرمجي (النظام المعلوماتي) يفترض أن يكون المدير الأعلى والدائم لكل الفعاليات التي تجري في القطاع الذي تتم أتمتته. لذلك فمسألة تمييزه وانتقائه وضمان جودته هي مسألة لا تقل أهمية عن مسألة انتقاء شخص المدير نفسه. لكن لا بد من الإشارة على أن النظام البرمجي غير الكف وغير الموثوق لا يساهم في مكافحة الفساد بل في زيادته.

### 2-2 تنظيم العملية التدريسية

إن الفترة التي تمثل مرحلة التكوين الفكري الناضج للإنسان هي في جميع المعايير العالمية تبدأ في سن الثامنة عشرة وهي تتوافق مع زمن ولوج الطالب إلى الجامعة أو الهيئات التعليمية العليا. فهذه الهيئات التعليمية والتي تقع الجامعة في ذروتها هي مصنع فكر الأشخاص الرئيسيين المؤثرين في حركة البلد وحضارته ومسيرته المستقبلية. والجامعة هي مصدر المعلومة، والمعلومة هي محور كل ما حققه الإنسان منذ أن بدأ بالتفكير.

فالعناية بالعملية التدريسية هي مسألة هامة ومحورية وهي أساس التقدم حضاري على مر العصور، فكما أن البلدان والمدن تتطور بتشديد الأبنية المتميزة فكذلك المجتمعات تتطور ببناء العقول النشطة والمتفتحة، والعملية التعليمية هي الجدول الرحب الأوسع المغذي لعملية بناء عقول المجتمع المنظور. وصلب العملية التدريسية يتمثل في تطوير المناهج الدراسية، أما أهم أهدافها فهو تخريج الكفاءات العلمية الحقيقية الحائزة على تقديرات مناسبة.

ومع انتشار التقانة المعلوماتية فإن أهم مناحي تطوير المناهج الدراسية يتلخص في إدراج عمليات الأتمتة والنظم المعلوماتية في مختلف مجالاتها. إن أهمية أتمتة المناهج الدراسية تتأتى من عاملين

هامين: الأول يتعلق بأهمية تحديث العملية التدريسية التي تشكل مصدرا لتحديثات عديدة، والثاني هو ما يتعلق بأهمية استخدام التقنيات المعلوماتية في العملية التدريسية. ونحن نعتبر أن أقصى درجات التطوير والتحديث يجب أن تجري على صعيد الهيئات التعليمية بكافة أنواعها، لأن كل تحديث سيكون نابعا منها وما لم تكن الهيئات التعليمية محدثة ومطورة فإنها لا تستطيع أن تقوم بتحديث معارف المتعلمين وتطويرهم.

## 2-2-1 أتمتة المناهج الدراسية

إن العملية التدريسية وخصوصا في المراحل التعليمية العليا هي عروة جذب المجتمع نحو الأعلى. إن المناهج الدراسية الجامعية تحوي آخر وأرفع العلوم المعروفة في العالم، ونحن نرى ضرورة إدراج النظم المعلوماتية في كل مقرر دراسي. وما المانع من إدراج النظم البرمجية في العملية التعليمية وهماهي النظم المعلوماتية المختلفة قد دخلت في مختلف الاستثمارات التجارية والاقتصادية والطبية والثقافية العامة والخاصة، فما الذي يحجزها عن الدخول إلى المناهج الدراسية العلمية؟

إننا نعتبر أنه من الضروري تزويد كل عملية اقتصادية أو رياضية في المنهج الدراسي بطريقة أتمتها فكما أن النظم البرمجية قد أصبحت أداة لا غنى عنها في المعاملات المالية والاقتصادية فينبغي أن يكون الاقتصادي الذي يتم إعداده في الجامعة ملما بتفاصيل عمليات الأتمتة وخفاياها وعليه أن يحوز على فكرة عامة حول آلية تحقيقها برمجيا. هذا علاوة على أن استعمال الأتمتة في المناهج الدراسية سوف يؤدي إلى سرعة فائقة في التهام المعلومات المعروضة فيها والتوق إلى الاستزادة منها مما يعجل في استدراك ما فات من المعلومات وتسريع عجلة التقدم العلمي المحلي. وكما بينا فليس المقصود بأتمتة المناهج الدراسية أن يكون ذلك عن طريق أتمتة الامتحانات [1، 2]، بل المقصود هو إدراج الأتمتة في العملية التدريسية ضمن المناهج العلمية خاصة في المرحلة الجامعية. ونقصد بذلك أن يتم تزويد كل كتاب جامعي بدعم برمجي مبين لمسائل المنهاج، وهو أمر يسمح للطلاب بفهم المسائل المطروقة في المنهاج وحل أي عدد من الأمثلة التوضيحية عن طريق إدخال القيم المطلوبة في البرامج المتوفرة في الدعم البرمجي، مما يوسع أفق الطالب الفكري ويزيد من مقدراته العلمية.

إن أتمتة المناهج الدراسية في الجامعة هي بالدرجة الأولى ثورة علمية تقدمية رائعة ولكن الأهم منها هو منعكساتها الجانبية على مستوى المجتمع الفكري واتساع أفق الذهن المحلي ومرونته وسرعة استجابته للتطورات العالمية المختلفة.

## 2-2-2 استخدام التقييم اللامتجيز في الامتحانات

أما فيما يتعلق بتطبيق الامتحانات المؤتمتة في المرحلة الجامعية فهي خطوة ضرورية جدا وهي مطلب طلابي ولها منعكسات إيجابية عديدة. وغني عن القول أنها خطوة كبيرة من أجل مكافحة الفساد في العملية التدريسية. إنها خطوة هائلة من أجل تعزيز الثقة بين الأستاذ والطالب. إن مفهوم الثقة هو مفهوم حساس جدا له منعكسات خطيرة بل إن العديد من المفكرين الشرقيين يعززون ظهور الحضارات وتلاشيها إلى عامل الثقة. فتعزيز الثقة بين شرائح المجتمع هو عامل حضاري أساسي إن لم يكن أهم العوامل المساهمة في التنمية الحضارية للمجتمع المنظور. وأهم فوائد أتمتة الامتحانات<sup>4</sup> تتلخص في:

1- تسريع صدور النتائج حتى أن الطلاب يمكنهم الاطلاع على نتائجهم بعيد الامتحان بعدة دقائق.

2- خلو عملية التصحيح من التحيز إذ أن التصحيح يتم باستخدام الحاسوب.

3- خلو عملية التصحيح من الخطأ، فالحاسوب يمكنه إدارة بلايين العمليات الحسابية دون خلل وتعتبر مسألة ضبط عملية التصحيح بالنسبة له مسألة غاية في السهولة.

4- إمكانية تعدد النماذج والقضاء على عمليات الغش الامتحانية. فتغيير النموذج الامتحاني لا يكلف المدرس سوى تغيير مواقع الأسئلة والإجابات بينما سيكون من الصعب على الطلاب تعقب هذه التغييرات وتبادل إجاباتها، خصوصا عند إحكام صياغة الأسئلة والإجابات. وقد درسنا مسائل الامتحانات المؤتمتة وطرق تطبيقها بحيث تحقق الموثوقية في التقييم [1]. وأهم ما تتطلب الإشارة إليه في هذا المجال هو العاملين التاليين:

- زيادة عدد أسئلة الامتحان يقلل من احتمال النجاح العشوائي.

- زيادة عدد الخيارات على كل سؤال يقلل من حجم العلامات المحصلة بسبب العشوائية.

## 2-2-3 إعداد أسئلة الامتحانات بواسطة الاختيار العشوائي المؤتمت

نعرض فكرة أتمتة اختيار الأسئلة أيضا، فنلفت الانتباه إلى أنه يمكن استخدام النظم البرمجية في اختيار أسئلة الامتحانات دون أي تدخل يدوي ودون الحاجة لأخصائيين (ونقصد بعد إعداد المنظومة المعلوماتية من قبل الأخصائيين) ويتم ذلك عبر الخطوات التالية:

1- إعداد قواعد بيانات لكافة المعلومات الواردة في المقرر الدراسي.

<sup>4</sup>: نشرنا أبحاثا حول أتمتة الامتحانات وميزاتها في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية كان نتيجتها ظهور توجه كبير نحو الأتمتة فبعدما كان عدد المقررات الخاضعة للأتمتة في الامتحانات لا يتجاوز أصابع اليد الواحدة أصبحت تشكل نسبة ثمانين بالمئة.

2- وضع سؤال واضح حول كل معلومة وتعطى الإجابات عليه على شكل خيارات يمكن أن يكون أحدها فقط صحيحا أو غير ذلك.

3- تحديد عدد الأسئلة المطلوب في النموذج الامتحاني ومن ثم الطلب من البرنامج اختيار هذا العدد من أسئلة عشوائيا.

4- إعادة ترتيب هذه الأسئلة وخياراتها بأشكال مختلفة ومع كل طريقة يتم إعداد سلم التصحيح الموافق.

5- إتاحة إمكانية تعديل المعلومة تحسبا لظهور مستحجات علمية أو معرفية تجدد الأفكار التي كانت سائدة في الفترات السابقة.

ونشير إلى أن هذه المنهجية تضمن إعداد نماذج أسئلة مختلفة حسب الطلب بشكل يمنع الطلاب من تبادل الإجابات أثناء الامتحانات، وهي من أبسط التطبيقات البرمجية التي يمكن إنجازها باستخدام لغة البرمجة لكنه تتطلب الجهود الكبير من قبل المدرسين (لمرة واحدة وفي المرات اللاحقة يصبح الجهود اللازم لتجديد أو تحديث قواعد البيانات بسيطا).

## 2-3 استخدام الانتقاء المبرمج في عمليات التوظيف

عمليات اختيار الموظف المناسب هي مسألة حساسة جدا بالنسبة للشخص المتقدم إلى الوظيفة وبالنسبة للجهة التي تريد توظيفه. وهذه المسألة من أكثر المسائل الشائكة والتي تتخللها عمليات الوساطة أو الرشاوى أو الفساد، والذي يتنامى بدوره مع مرور الزمن لدى الاستمرار في سلوك المنهج نفسه، والبناء على الخطأ لا يزيد البنيان إلا خلاا وضعفا ويجعله عرضة للانهيار، لذلك فإننا سنناقش مسألة التحكم بعملية التوظيف عبر الاختيار المؤتمت والذي يمنح الجهتين صاحبتى العلاقة الثقة والاطمئنان. وكما هو معلوم يلاحظ غالبا وجود عدد كبير من المتقدمين للوظائف، وفي الحالة العامة نجد أن عدد المتقدمين يفوق العدد المطلوب للوظيفة بأضعاف مضاعفة، وقد عمدت بعض المؤسسات إلى إجراء امتحانات قبول تعتمد فيها على سير معلومات المتقدمين. ونحن نؤيد هذه المنهجية ولكنها تعاني من مشكلة أخرى وهي أنه نظرا لكثرة عدد المتقدمين وكفاءتهم فإن عدد الناجحين يكون كبيرا جدا أيضا. وهذا الأمر يفتح الطريق أمام التدخلات غير القانونية في سبيل انتقاء أحد الناجحين من الصفوف المتأخرة على حساب تجاهل السابقين له والمبرر موجود فهو قد حقق النجاح في الامتحان المطلوب للتعيين في الوظيفة. لذلك فإننا سنعرض فيما يأتي ضرورة إتباع طريقة للتحكم بعدد الناجحين بحيث يكون مقاربا إلى حد بعيد للعدد المطلوب أو يزيد عنه قليلا. وفي هذا الموضوع سنحتاج لبعض مفاهيم الاحتمالات على اعتبار أن القبول يتم بالاستناد إلى امتحانات بطريقة الخيارات المتعددة.

لدى تحليل هذه المسألة من أجل امتحانات مؤتمتة تتضمن خمسين سؤالاً ويعطى على كل سؤال خمسة خيارات للإجابة. فإننا نلاحظ من أجل هذه الحالة أن احتمال تحصيل نسبة عشوائية من الإجابات هو احتمال كبير [1]، ولتقدير العلامة الحقيقية (الخالية من المكاسب العشوائية) لكل متقدم تظهر المعادلة:  $x + 0.2 * (100 - x) = 60$

والتي توضح أن الشخص الخاضع للامتحان الذي يحرز ستين علامة من أصل مئة هو ما يعادل ذلك الذي يحرز خمسين علامة في الامتحانات التحريرية (مع تجاهل الفوارق الموضوعية و بين نوعي الامتحان [1]).

وحيث أن امتحان التقدم للوظيفة هو أهم عمليا من امتحان الطالب في مقرر دراسي فإننا سنوضح بعض الملاحظات الخطيرة في التقييم المؤتمت.

فبفرض أن امتحان القبول في الوظيفة يتم باستخدام نموذج امتحاني مؤلف من ثلاثين سؤالاً ولكل سؤال أربعة خيارات، وبفرض أن عدد المتقدمين للوظيفة يبلغ عدهم عشرة آلاف متقدم. سنناقش الوضع بعد الأخذ بعين الاعتبار أن المتقدمين للوظيفة ينقسمون إلى شريحتين رئيسيتين: الأولى شريحة الأكفاء، والثانية شريحة المتقدمين عشوائياً (أي بلا مبالاة وبلا قاعدة معرفية وخبيرية). ولا بد من الانتباه إلى أن الشريحة الثانية ليست في الحالة العامة قليلة، بل غالباً ما تكون هي الشريحة الأكبر لذلك لا يجوز الاستخفاف بالدور الذي يمكن أن تقوم بتسبب به العشوائية في مثل هذه الحالات.

فنبين فيما يلي جدولاً (الجدول 1) قمنا بإعداده استناداً إلى معطيات التوزيع الثنائي (ذي الحدين) المعبر عن حالة الامتحان المؤتمت وفق الشروط المبينة للحالة المأخوذة. وتبين فيه النتائج المتوقعة لشريحة المتقدمين عشوائياً (أهملنا النصف الآخر من الجدول لعدم ظهور معطيات ملموسة فيه من أجل هذه المسألة بهذه المعطيات).

### 1

الشرح	محققو الدرجة	الدرجة	النتيجة	الإحرازات	احتمال ثنائي	تابع توزيع ثنائي لحددين	تحقيق حد أدنى
=	12	0	0	10001	0.001	0.001	1.000
=	93	3	1	9989	0.009	0.011	0.999
=	337	7	2	9896	0.034	0.044	0.989
=	785	10	3	9559	0.079	0.123	0.956
=	1325	13	4	8774	0.133	0.255	0.877
=	1723	17	5	7449	0.172	0.428	0.745
=	1795	20	6	5726	0.179	0.607	0.572
=	1538	23	7	3931	0.154	0.761	0.393
=	1106	27	8	2393	0.111	0.871	0.239
=	676	30	9	1287	0.068	0.939	0.129
355 شخصاً متقدمين عشوائياً يكفي أياً	355	33	10	611	0.035	0.974	0.061

							منهم معرفة 6 أسئلة ليصبح مقبولا
0.026	0.991	0.016	256	11	37	161	161 شخصا متقدمين عشوائيا يكفي كلا منهم معرفة 5 أسئلة ليصبح مقبولا
0.009	0.997	0.006	95	12	40	64	64 شخصا متقدمين عشوائيا يكفي كلا منهم معرفة 4 أسئلة ليصبح مقبولا
0.003	0.999	0.002	31	13	43	22	22 شخصا متقدمين عشوائيا يكفي كلا منهم معرفة سؤالين ليصبح مقبولا
0.001	1.000	0.001	9	14	47	7	7 أشخاص متقدمين عشوائيا يكفي كلا منهم معرفة سؤال واحد ليصبح مقبولا
0.000	1.000	0.000	2	15	50	2	شخصان متقدمان عشوائيا مقبولان

ومن أجل الشريحة الثانية من المتقدمين للوظيفة سوف نعتبر أن جميع المتقدمين هم من المستوى دون المتوسط من حيث الكفاءة العلمية لشغل الوظيفة (لأن المستوى المتوسط يتطلب أن يكون جميع المتقدمين مهيين للامتحان الوظيفي ومتقنين لمواضيعه وهذا بالطبع افتراض غير سليم، علما أنه مع ذلك فإن مناقشة المسألة رياضيا تتم بالطريقة نفسها).

وعندئذ فإن احتمالات النجاح وفقا لمعطيات التوزيعات الاحتمالية الموافقة لهذه المسألة تكون مبينة في الجدول 2 (أيضا استغينا في الجدول عن الجزء غير اللازم من المعطيات التي لا تلعب دورا في المسألة الحالية): **الجدول 2، نتائج شريحة الأكفاء المتقدمين للوظيفة.**

الإحرازات	تطابق	متوقع	الشرح
9997	0	0	=
9997	3	1	=
9996	7	6	=
9990	10	26	=
9964	13	89	=
9875	17	232	=
9643	20	484	=
9159	23	829	=
8330	27	1192	=
7138	30	1457	1475 متقدم يحتاج لمعرفة 6 إجابة ليصبح مقبولا
5681	33	1530	1530 متقدم يحتاج لمعرفة 5 إجابة ليصبح مقبولا
4151	37	1391	1391 متقدم يحتاج لمعرفة 4 إجابة ليصبح مقبولا
2760	40	1101	1101 متقدم يحتاج لمعرفة 3 إجابة ليصبح مقبولا
1659	43	762	762 متقدم يحتاج لمعرفة 2 إجابة ليصبح مقبولا
897	47	463	436 متقدم يحتاج لمعرفة إجابة واحدة ليصبح مقبولا
434	50	247	247 متقدمين حققوا الحد الأدنى

187	53	116	116 متقدمين حققوا نتيجة 53
71	57	48	48 متقدمين حققوا نتيجة 57
23	60	17	17 متقدمين حققوا نتيجة 60
6	63	5	5 متقدمين حققوا نتيجة 63
1	67	1	متقدم واحد حقق نتيجة 67

ولدى التأمل في كل من هذين الجدولين، نلاحظ في الجدول الأول وجود نسبة من الشريحة اللامبالية (العشوائية) يمكنها أن تحظى بالوظيفة دون امتلاكها حدا أدنى من الكفاءة. ونلاحظ في الجدول الثاني أن غالبية المقبولين ليسو بالضرورة من الأكفاء. وهنا نصل إلى ضرورة اعتماد منهجية أكثر حزما في هذه العملية وتلخص في أمرين الأول زيادة الخيارات على كل سؤال [1]، والثاني رفع مستوى صعوبة الأسئلة.

2-4 تطبيق تقنيات المعلومات في اختيار الإداريين وترقياتهم

تبرز في هذا المجال الإجراءات التالية والمصنفة حسب متطلباتها من الأخصائيين اللازمين لإعدادها:

**الأولى:** تحديد معايير الاختيار، وهذا ما يتم وفقا لمتطلبات الجهة القيادية.

**الثانية:** تحويل المواصفات إلى بنود مفصلة يمكن تقييم كل منها بالنقاط وهنا يستلزم إحصائيين خبراء في تصميم الاستمارات. وخاصة فيما يتعلق بعمليات تحديد الأولويات ومقادير معاملات التثقيل بالنقاط لكل من المواصفات المتطلبية.

**الثالثة:** تحديد الآلية المناسبة للاختيار بين الأكفاء عبر المفاضلة بينهم بالنقاط المحرزة. وهذا يتم عبر المبرمجين الذين يحولون الشروط القانونية المطلوبة والنقاط المحرزة إلى خوارزمية برمجية وقواعد بيانات إلكترونية.

**2-4-1-مقترح الآلية المؤتمتة لاختيار الكفاءات الإدارية**

إن عملية التعيين في المناصب الإدارية تتم غالبا عن طريق ترشيح يتم رفعه من القيادات السفلى إلى العليا، ويلاحظ عدم وجود معايير وضوابط قانونية أو شروط محددة، بحيث يشترط على العنصر المرشح أن يحققها، وهذه مشكلة حساسة جدا، فهي تفتح الباب لصراعات الوساطة والتزلفات وغيرها. خصوصا وأن أسماء المرشحين لا تكون سرية عموما، بل إن هذا يبدو كما لو أنه إيعاز للمرشحين للبدء بممارثون التزلفات والنشاطات اللازمة، وهذا بحد ذاته مظهر من مظاهر الفساد ويشكل ركيزة من ركائز البدء بمسيرة فساد مقبلة.

حل هذه المشكلة تطرح اقتراحات لتطبيق عملية الانتخاب في اختيار الإداريين (على مختلف المستويات)، ولكننا نعتبر أن الانتخاب ليس كفيلا بتحقيق المصادقية بل قد يفاقم المشكلة من حيث تشكيل التكتلات وتأجيج الحساسية بين الزملاء في النزاع الانتخابي كونه يجري في حيز ضيق من المعارف والزملاء.

وفي الواقع فإننا نؤيد أن يكون التعيين في المناصب خاضعا للقرار المركزي، لأن نجاح المسؤول في منصبه هي مهمة تقع على عاتق الحكومة وليست على عاتق الناخبين، وإذا فشل مسؤول معين فما من أحد يلوم الناخبين بل تلام الحكومة (أما الانتخاب فهو قد يصلح كوسيلة عند اختيار ممثلي الشعب).

وبناء عليه نطرح منهجية الانتقاء المؤتمت، ونعتبر أن الخطوات التطبيقية لتحقيق منهجية الاختيار تتسلسل وفق الترتيب التالي:

**أولاً:** تحديد المعايير المطلوبة نظريا. **ثانياً:** تحويل المعايير إلى نقاط وبنود.

**ثالثاً:** الاختيار باستخدام النظام البرمجي. **رابعاً:** الانتقاء من بين المراتب الأولى.

**خامساً:** إعادة التقييم للشخصيات الإدارية وتعديل المعايير الانطلاقية بناء على المعطيات المحصلة.

## 2-4-2- معايير تقييم مؤهلات المرشحين للقيادات الإدارية

الكثير من طرق اختيار المدراء ورؤساء المؤسسات تجري بطرق بدائية حيث جرت العادة بأن يتم الترشيح من قبل شخص محدد لأشخاص محددين ومحدودي العدد، وهذا النوع من الترشيح قد يخضع للأهواء والمصالح الشخصية وأحيانا لظروف وملابسات غير نزيهة. ونعتبر أنه يمكن القيام بإجراء عمليات الترشيح برمجيا عبر قاعدة بيانات يتم فيها توفير كافة المعلومات والمعطيات المتعلقة بالمرشحين المحتملين وبالتالي يمكن التخلص من مشكلة إقحام العوامل الشخصية والانحيازات للمصالح والمنفعة الخاصة في عمليات التعيين.

سنطرح فيما يأتي وجهة نظر أولية لتحديد معايير الانتقاء بين الأكفاء للمناصب الإدارية الحكومية، ونعتبر أنه يمكن لأية جهة قيادية أن تتبناها أو تأخذ معظم مقتضياتها بعين الاعتبار مع إجراء التعديلات المتوافقة مع خصوصية عمل المنظمة وبنيتها القانونية والتقنية الفنية.

**المعيار الأول:** وهو معيار الولاء الوطني وهو الشرط اللازم، وعدم تحققه لدى شخص معين يعني عدم الحاجة لمدراسة أية عوامل أخرى، ولولا أهمية هذا العامل لكان بالإمكان استيراد خبراء أجانب لتولي المناصب.

**المعيار الثاني:** وهو يتلخص باستقصاء سيرة المرشح وسلوكيته العامة الاجتماعية والوظيفية والمقصود أن تكون سيرة المرء تتميز بالمثل الحميدة كالنزاهة في المعاملة مع الزملاء والطلاب والمحيطين. والنزاهة لا يمكن قياسها بأية معايير سوى بالاستقراء من السيرة العامة للشخص. وعملية تقصي مدى تحقيق الشخص لمتطلبات هذا المعيار ممكنة عن طريق تقصي سيرته وتعامله مع المحيطين به في مجال عمله. وتقصي سيرة شخص معين ليست مسألة عسيرة، فالمرء الذي لا يتصف بالأمانة يكون كذلك مع عامة الناس ولا يؤخذ تقييماً من حالة واحدة. والموصوف بالتحيز يكون معروفاً من محيطه وربما اشتهر أمره إلى خارج محيطه. ولا بد لمن يؤتمن على أموال ومصائر الشعب من أن يحقق الأمانة والنزاهة. إن كل شخص تمر عليه أثناء عمله حالات ووقائع روتينية أو خاصة، ويمكن استشفاف طوية الشخص عن طريق ملاحظة كيفية معالجته لها. فيمكن الاعتماد على تحليل المعاملات التي يوقعها والقرارات التي يتخذها وتفحص مدى توحيه العدالة ومدى التزامه بالأمانة.

**المعيار الثالث:** وهي مسألة الكفاءة العلمية والخبرائية والتي ينبغي أن توضع محل بحث تمحيص، حيث ينبغي الإطلاع على منجزات هذا المرشح العلمية ومدى واقعيته وآليات تحليله للمشاكل وغير ذلك. ولا نوافق على أن الأكاديميين هم منظرون لا يجيدون سوى التنظير، بل على العكس تماماً ما من حركة ولا مشروع حضاري إلا وقد كان منطلقاً من العلماء والباحثين فكيف يمكن أن نصدق المرء الذي يكتب معادلة من عدة صفحات مثلاً ويقول لنا كيف ستسير مركبة الفضاء بين النجوم وفي أية ثانية ستهبط ويحدد الموقع، أما عندما يأتي الترشيح للمنصب نقول له أنت لا تجيد سوى التنظير. لو كان الأكاديمي لا يجيد سوى التنظير لما احتجنا للجامعات وللدراسات العليا ولكان العامل على خلط الإسمنت أكفاً من المهندس في البناء. ولكان التاجر أكفاً من الأكاديمي الاقتصادي في إدارة الاقتصاد. وفي نفس الوقت لا نعتبر أن المناصب ينبغي أن تكون حكراً على الأكاديميين.

ونعتبر أنه عند تساوي الكفاءات فلا يجوز تفضيل الأكاديمي الحائز من الدول الأجنبية على الأكاديمي المتخرج من الجامعات المحلية أو من الدول الصديقة، فكما يصدق أن يكون خريج الجامعات المحلية متدني الكفاءة فكذلك يمكن أن يكون البعض منهم متفوقين على خريجي الدول الأجنبية.

## 2-4-3- إعداد قواعد البيانات الإلكترونية لمؤهلات الكوادر البشرية

وهذه المرحلة تتميز بلزوم الدقة والحجة للتعديل المتواكب مع كل تعديل طرأ على المعايير المحددة في البند السابق. ومن أجل تبويب الخصائص التي يتمتع بها كل عنصر من المرشحين يمكن إنشاء

استمارة إحصائية تتضمن المعايير المحددة قياديا بشكل مفصل. ويمكن تعبئة مثل<sup>5</sup> هذه الاستمارة لعدد كبير من المرشحين وجعل البنود المدرجة فيها كبيرا إلى حد كاف بحيث يمكن استشفاف كل حثية مهما دقت وبعد جمع البيانات يمكن عرضها على الحاسوب وانتقاء المرشح الأكثر ملاءمة للموقع المطلوب (ليس من الضروري اختيار الشخص الذي أحرز المرتبة الأولى في مثل هذا التقييم، بل إن هذه النتيجة هي مجرد مؤشر ترحيحي لإفادة الجهة القيادية، ولا مانع بالطبع من اختيار الشخص الذي أحرز المرتبة الأولى).

#### 2-4-4- التطبيق الآلي لتقنيات المعلومات في اختيار المرشحين للمناصب الإدارية

يمكن حل مشكلة تعيين الإداريين بطريقة ميسرة وذات مصداقية مرضية لجميع الأطراف المعنية. عندئذ فإننا نعتبر أن المنهجية السليمة لاختيار الفعاليات الهامة في المناصب الحكومية ينبغي أن تتم عبر الخطوات التالية:

1- تشكيل قاعدة بيانات تتضمن كل ما يتعلق بالمرشحين بدءا من انطلاقتهم لغاية اللحظة الراهنة (تجدد دويا)، وهذه مسألة من أبسط حالات استخدام التقانة المعلوماتية ولا يصعب تطبيقها.

2- مدارس معطيات قاعدة البيانات المتوفرة وفقا للنقاط التي حققها المرشحون وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنصب المنظور. مع الأخذ بعين الاعتبار أعداد أسس التثقيف بالنقاط. وبالطبع فإن المرء هنا قد يحقق علامة مرتفعة عند الترشح لإدارة مصرف إذا كان اختصاصه محاسبة، لكنه عندها يحقق علامة منخفضة عند الترشح لإدارة هيئة إحصائية مثلا.

3- مراعاة أسس الترحيح المعدة من قبل الجهة القيادية لتفضيل شخصية معينة من بين الترشيحات المختلفة. وبناء عليه يمكن تحديد مجموعة من الأشخاص المناسبين للمنصب المنظور بالاعتماد على المعطيات المتوفرة.

4- إذا كانت جميع الشخصيات المناسبة موافقة على المنصب فيمكن طرح الأسماء للانتخاب من قبل البنية القاعدية، وحيث أن التفاوت بين المؤهلين للقيام بالمهمة المطلوبة لا يكون كبيرا ولا جوهريا فعلى الأغلب عندئذ لن تكون هناك حاجة لإجراء انتخاب. علما أننا لا نحبذ فكرة الانتخاب من قبل البنية القاعدية الواسعة وإنما قد يكون الأسلوب الأسلم هو أن تتداول الجهة

<sup>5</sup> إن النموذج الفعلي يجب أن يخضع لدراسة متعمقة جدا ولها مقومات مختصة بطبيعة عمل الجهة المعنية وينبغي أن تجدد بنية الاستمارة بشكل دوري

القيادية الرأي وجها لوجه مع المرشحين أنفسهم وبتبنيها بالتشاور يتم اختيار الأنسب (أو أن يقوم المرشحون المقبولون أنفسهم باختيار الأنسب).

إننا نعتبر أنه عند تطبيق هذه المنهجية فإن دور التدخلات السلبية يتلاشى تدريجيا لسببين **أولاً:** لأن دوره ضعيف وسيتم الاقتناع بقله جدواه مع الزمن،

**وثانياً:** لأنه عندما يكون المرشحون هم بالأصل مجموعة من الأكفاء، فإن الأكفاء عادة لا يلجؤون إلى الأساليب غير اللائقة. وحتى لو تم التعيين عشوائيا لشخص من بين هؤلاء الأكفاء فإن طريقة التعيين مقبولة.

## 2-4-5 آفاق الاختيار التلقائي عبر النظم البرمجية

إن هذه الإستراتيجية تفتح الأبواب للأكفاء النزهاء غير المتزلفين وغير المنشغلين بعمليات الاحتيال والتزكية التمثيلية وغيرها. لكن المشكلة تتلخص في أنه عبر اعتماد هذه المنهجية يمكن أن يتم الإتيان بالشخصيات غير المرغوبة من قبل السلطة إلى مواقع القرار المهمة، ونحن نعتبر أن هذه المشكلة يمكن أن تدرس وفقا لمنظورين:

**الأول:** تتم معالجتها بحيث تدرج مواصفات الشخصيات المرغوبة بالنقاط أيضا

**الثاني:** يمكن الركون إلى الحركة الطبيعية والمفرزات الخام دون تدخل، وليكن نمو المجتمع إداريا وحضاريا محكوما بهذا القانون. بشرط أن تتم تحديد النقاط بمنتهى الشمولية والدقة.

ونحن نعتبر أنه مهما كان التبويب يحتوي ثغرات فإنه يبقى أفضل من اللجوء إلى التهيؤات والتخمينات والاعتماد على مصادر المعلومات المحدودة. علما أننا في الاستمارة يمكن أن نستقصي حول وجود مواصفات سلبية فنعطي المرشح علامة متدنية عند تحققها، وبالتالي تقلل من حظه في تحقيق درجة مرتفعة، وخاصة عند تثقيل النقاط السلبية في مواصفاته حسب خطورتها. وأثناء المعالجة في البيانات النهائية يمكن فرز المواصفات حسب الإيجابية والسلبية. وقد وجدنا في العديد من الدراسات الميدانية أن المعالجة باستخدام فكرة تحديد الاتجاه أفضل من الاعتماد على عكس التقييم لأن تحديد الاتجاه يسمح بفرز المؤشرات بدلا من تخفيض درجة المرشح (أو يمكن تشكيل الاستمارة في اتجاه موحد للمؤشرات على أن يتم تقصي عكس المؤشر السليبي، عندئذ تكون المحصلة معبرة عن المرتبة دون معالجات إضافية).

## 2-5 استخدام تقنيات المعلومات في عملية الأتمتة الإدارية

على التوازي مع التنمية الفكرية والبشرية نعرض الجانب الآخر المتمثل في استخدام تقنيات المعلومات لتحقيق الأتمتة الواسعة ورفع وتيرة التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمنظمات الأعمال. ونقسم عملية الأتمتة على هذا الصعيد إلى مستويين:

**المستوى الأول:** يتضمن الأتمتة على صعيد القطاعات الجزئية،

**والمستوى الثاني:** يتمثل بالأتمتة على مستوى كامل المنظومة في البلد.

فمثلا من أجل أتمتة المؤسسات التعليمية العليا يكون المستوى الأول معنا بتنفيذ الأتمتة على مستوى كل جامعة، والمستوى الثاني يكون على مستوى وزارة التعليم العالي. أو من أجل أتمتة الجامعة فإن المستوى الأول يتمثل بأتمتة عمل كل كلية والمستوى الثاني يتمثل بتنسيق عمل برامج جميع الكليات بالإضافة إلى الدوائر المنتمية إلى رئاسة الجامعة والإدارة العامة.

الفائدة من هذا التقسيم تتجلى في أن جميع الكليات لديها بنية عامة واحدة: عمادة، عدة أقسام علمية، هيئة تدريسية، امتحانات، الخ. وهذا أمر مهم جدا ويعني أنه عندما نقوم بإنجاز نظام برمجي لأتمتة كلية الاقتصاد فلا داعي لعمل نظام برمجي لأتمتة كلية الطب. بل يكفي أن نأخذ البرنامج المنجز لكلية الاقتصاد بنصه المصدري ونقوم بإجراء التعديلات المناسبة مع معطيات كلية الطب. وكذلك من أجل الكليات الأخرى. وهذا الإجراء أيضا له أبعاد هامة جدا في عملية أتمتة كامل المؤسسة. فعندما سجلنا اسم الطالب وعلاماته في كلية الطب بطريقة معينة فإن نفس الطريقة التي سجلنا فيها معطيات الطالب في هذه الكلية قد سجلناها في جميع كليات الجامعة. وهذا الأمر هام جدا فعندما نحتاج لمعلومة معينة عن طالب فإنه يمكننا في البرنامج الشامل قراءة الملف الذي سجلنا فيه معطيات الطالب لأننا نعلم سلفا كيف سجلناها. أما لو كانت كل كلية قد اعتمدت أسلوبا معيناً في كتابة معطيات الطالب فإننا سنحتاج (ضمن البرنامج العام للجامعة) لبرنامج خاص للتعامل مع كل كلية بدلا من أن يكون لدينا برنامج وحيد للتعامل مع معطيات أية كلية من الكليات. وفيما يلي سنعرج بالتفصيل على خطوات الأتمتة في المستويين المذكورين.

## 2-5-1 المستوى الأول - أتمتة القطاعات الجزئية

من أجل جميع المؤسسات الحكومية فإنه يجب بالدرجة الأولى أن يتم إنجاز النظام البرمجي اعتمادا على النظام الداخلي للمؤسسة، ولا معنى لنظام برمجي لأتمتة مؤسسة معينة إذا كان غير مؤسس على النظام الداخلي (أو الضوابط الموجهة لنشاط المؤسسة وقد تسمى اللائحة الداخلية أو غير ذلك). وفي الواقع فإن غالبية حالات أتمتة المؤسسات العامة تتم دون الاطلاع على النظام

الداخلي للمؤسسة ودون معرفة ضوابط العمل القانونية إلا ما يتم إملاؤه عن طريق الموظفين. وبالإضافة إلى النظام الداخلي المضمن في البرنامج فإنه يمكن تدعيم البرنامج بفعاليات تحقق تكامله بشكل مطابق لنشاطات الشركة المعنية. وقد لاحظنا أن عملية إنجاز النظام البرمجي يتم تصويرها على أنها متاهة لا يسمح للجهة طالبة الأتمتة أن تتدخل فيها وهي في الوقت الحالي تمثل أكثر حالات الاحتيايل على الدولة والقطاعات الحكومية وذلك عبر طلب المبالغ الهائلة من جهة وعبر تطبيق طرق الابتزاز التي يمكن إسنادها إلى حيثيات مختلفة أخرى.

وسوف نبين فيما الخطوات السليمة لتصميم البرنامج بحيث يمكن مساءلة الجهات المعنية عن نسبة الإنجاز في كل مرحلة:

**أ- جمع البيانات الإحصائية التفصيلية عن الشركة:** ويتم ذلك بتحديد المحاور الرئيسية لنشاطات الشركة أو المؤسسة، وهي غالبا ما تكون مقسمة على أرض الواقع من مثل قسم الشؤون المالية، قسم الشؤون الإدارية، قسم الشؤون القانونية- الذاتية- الديوان وهكذا...، ومن الواضح أن هذه المحاور تختلف بين مؤسسة وأخرى حسب نوعية الشركة وأهمية النشاطات، فمثلا في المؤسسات التعليمية نجد أن قسم الامتحانات أكثر الأقسام حساسية وحاجة للأتمتة.

**ب- وضع موصف مفصل لخطوات العمل الحالية أو المقترحة للعمل:** فيتم تكليف رئيس كل قسم بكتابة توصيف مفصل لآلية عمل القسم موضحا كل معلومة من أين يأخذها (الجهة التي هي من خارج الشركة أو القسم الآخر في الشركة) ولمن يعطيها وضوابط سير كل من هذه المعاملات.

**ج- كتابة البرنامج المحاكي للوصف المفصل بالاستناد البيانات الإحصائية:** يقوم المبرمج بإنشاء نظام برمجي لتنظيم عمل القسم الأكثر تعقيدا وأهمية في المؤسسة. على أن يعتبر هذا المبرمج أن المعلومات اللازمة لهذا القسم التي تأتيه من الجهات الخارجية سوف يتم تلقيها يدويا وليس باستدعاء برنامج آخر خاص بالقسم الآخر. ولا بد من التأكيد على المبرمج أن تكون قاعدة البيانات قابلة للاستخدام والتطوير لاحقا عند تحديث البرنامج أو الانتقال إلى صيغة أخرى للأتمتة. وهنا يتم تحديد السلوكية العامة المعتمدة في تسجيل المعطيات لكل حثية من حيثيات المؤسسة أو الشركة. وذلك لكي يقوم بتخزين بيانات الشركة في البرنامج على ملفات قابلة للمعالجة باستخدام نظم برمجية أخرى لاحقا لكيلا تكون الشركة بحاجة لإدخال جميع المعطيات والنتائج التي أصدرها البرنامج مرة أخرى عند تحديث البرنامج أو الأتمتة الشاملة.

**د- تقدير تكلفة البرنامج الجاهز:** إن المبرمج العادي يطلب كلفة محدودة لمثل هذا البرنامج. وبالتالي فإن أقصى كلفة لأتمتة كامل أقسام الشركة هي ناتج ضرب كلفة إنجاز هذا البرنامج بعدد الأقسام الرئيسية التي تحتاج للأتمتة في الشركة. علما أن الكثير من المبرمجين المحترفين قد يمتلكوا المصدر الخام لمثل هذا البرنامج وبالتالي يحتاج لإجراء تعديلات شكلية ومحدودة فيه. وهنا نشير إلى أن الكثير من عمليات الأتمتة الحالية تتم بمبالغ خيالية بالمقارنة مع الكلفة الحقيقية. مما يلعب دورا كبيرا في الإحجام عن عملية الأتمتة نظرا لتكلفتها تلك.

**هـ تحديد المهلة الزمنية لإنجاز البرنامج:** يمكن إنجاز البرنامج عموما بفترة زمنية وجيزة نسبيا خصوصا إذا كانت الجهة المعلوماتية التي تتولى الأتمتة تحوي أكثر من مبرمج فكل منهم يقوم بعمل البرنامج للقسم المختص به. ومن جهة أخرى فإن الجهة المعلوماتية التي ستقوم بعملية الأتمتة أيضا تكون لديها عادة النصوص الخام للبرامج الجاهزة لمثل هذه الحالات. إن الفترات الزمنية التي تستغرقها عمليا الأتمتة في بعض المؤسسات تدل على عدم نزاهة في إنجاز هذه المهمة فنحن نعلم أن النظم البرمجية المنتشرة عالميا تتغير كل فترة فما هو ذلك النظام البرمجي الذي يستغرق فترة أطول من إنجاز نظام برمجي كنظام التشغيل مثلا. وكما قلنا فإن النظم البرمجية العالمية تنجزها هيئات معلوماتية تتضمن العديد من المبرمجين لكن أيضا فإن برامج الأتمتة المحلية ليست على مستوى تلك البرمجيات، فكل يقيم حسب مستوى عمله.

إن هذه الخطوات تبين أن مشكلة أتمتة الشركة أو المؤسسات الجزئية ليست على درجة الصعوبة الوهمية التي يجب البعض تصويرها فيها، وأن تعقيدها يهدف إلى زيادة المكاسب منها.

## **2-5-2 المستوى الثاني - أتمتة المنظومة المتكاملة**

بناء على ما تقدم فإن ضم البرامج النازمة لعمل القطاعات الجزئية تصبح مسألة بسيطة. بل إنها ليست أعقد من أتمتة المؤسسة الجزئية نفسها. فكل البيانات جاهزة ومعدة حسب نموذج موحد والبرنامج الخاص للتعامل مع كل كلية جاهز وسليم وبالتالي فالبرنامج العام لا يعدو عن كونه مجرد قائمة من الروابط إلى كل برنامج من البرامج المختصة بالمؤسسات الجزئية.

## **2-6 الأتمتة كعلاج للفساد الإداري**

تتم عمليات الأتمتة حاليا في مختلف القطاعات العامة والخاصة ويتم تشجيعها لتشمل أوسع حيز ممكن على الصعيد الداخلي بغض النظر عن كونه حكوميا أم خاصا. لكننا نرى في عمليات الأتمتة ثغرات عديدة وعشوائية وقلة مراقبة وقلة اهتمام. ولن نتطرق لتحليل هذه النقاط ولكن

سنهتم بمسألة تحديد الشروط والمواصفات التي ينبغي مراعاتها لاعتماد النظام البرمجي في مؤسسة حكومية مهمة.

## 2-6-1 شروط تطبيق النظام المؤتمت

وفيما يأتي نحدد أهم الشروط والمواصفات التي نعتبر أنه من اللازم تحققها لكي تقبل الجهة الحكومية باستخدام النظام البرمجي في نشاطاتها:

**1- توفر النص المصدري:** جميع البرامج المتداولة في الأسواق حالياً تباع بدون النص المصدري لها، نظراً لأن عامة المستخدمين لا يهتمهم سوى إنجاز الفعالية المطلوبة وليس لديهم ما يخشى عليه. لكن عند تعلق الأمر بمسألة ذات أهمية رفيعة المستوى فينبغي الاستيثاق من عدم وجود أفخاخ في البرنامج أو مداخل للاحتراق أو التحكم الخارجي أو غير ذلك، ولا يمكن ضمان الوثوقية التامة بأي نظام برمجي إلا بعد مداورة النص المصدري له. كما أن أهمية النص المصدري تتجلى في حالات تطوير الشركة أو التعديلات القانونية فعند عدم وجود النص المصدري تحتاج الشركة لإنشاء النظام البرمجي من جديد (وهو شرط تمليه شركات البرمجة غالباً). أما لدى توفر النص المصدري لدى الجهة الخاضعة للأتمتة فيمكنها إجراء التعديلات عليه باستمرار ومع كل تطوير وكلما لزم الأمر.

**2- سهولة الاستخدام:** ينبغي أن تكون واجهة البرنامج وأسماء البنود والفعاليات التي يقوم بها واضحة تماماً بلا أي لبس أو احتمالات تفسير مختلفة وبحيث لا يكون فيه أي شيء قابل للتحويل أو التأويل أو اختلاف التفسير. كل شيء في البرنامج ينبغي أن يكون مكتوباً بالتبسيط المتناهي إلى أبعد الحدود، ولا يسمح بوضع أية مصطلحات مبهمه. إن التعابير المطلسمة الهادفة إلى إظهار البراعة والتفنن البرمجي هي نقاط سلبية قاتلة في بنية النظام البرمجي. ونحن نقترح أن يطلب من اللغويين العناية بهذه المسألة ووضع المصطلحات الموافقة لطبيعة الإجراءات. أما إذا تركنا عمليات الأتمتة تسير بهذه العشوائية الحالية فقد نصل إلى أن اللغة ستحشى بالاصطلاحات المجازية التي طرأت في ذهن المبرمج غير المتبحر باللغة وقد ينتقي التعابير غير المعبرة عن طبيعة الفعالية المجرأة. وتراكم هذا الخطأ يؤدي إلى تشويه اللغة وإدراج الكثير من المصطلحات المتناقضة التي يختارها كل مبرمج أو شركة أتمتة على هواها وتقديراتها.

**3- توفر الشروح المفصلة:** ويتم ذلك في ملحق خاص يتضمن شرح كل إجراء يتم تطبيقه، وهو ملف التعليمات والمساعدة وهو ينبغي أن يتضمن توضيحات الاستخدام وخصائص العمليات وأهدافها بحيث يكون النظام البرمجي موسوعاً شاملاً ومرجعياً لا يحتاج بعدها المستخدم

لأية استفسارات من الجهة المبرجة ولا من الجهة القانونية الواضحة للشرائع وكلما اكتشف في البرنامج نقطة تثير الاستفهام ينبغي تزويد ملف المساعدة والتعليمات بالتوضيح الأكثر بساطة وفهما وتحديدا ويتم إعادة كتابتها لتصبح بغاية الوضوح.

**4- تضمين النظام الداخلي:** لا نعرف أية عملية من عمليات الأتمتة التي تجري حاليا في كافة الهيئات والمؤسسات والتي تهتم بالنظام الداخلي أو المنظومة القانونية الضابطة لعمل الشركة. وهذا عامل حاسم في مكافحة الفساد فالمنظومة البرمجية المقيدة بالنظام الداخلي لا تسمح بأية تجاوزات أو اختراقات أما عند لزوم إجراء مثل هذه الأمور لظروف خاصة فيمكن إنجاز إجراءات خاصة تناح فقط لمن يتحمل مسؤولية الخروج عن النظام الداخلي. وإدراج المنظومة القانونية في البرنامج ينبغي أن يكون في اتجاهين الأول ضمن نص البرنامج وشروط عملياته وحساباته، والاتجاه الثاني على شكل نص مجهز للقراءة من قبل المستخدم، بشكله الأصلي وشروحه المفصلة من قبل الحكومة.

**5- وضع كلمات سر متعددة مستوى السماحية:** بحيث تكون سماحيات استخدام البرنامج محددة حسب مستوى المستخدم وبحيث يكون الولوج عبر أي منها يتيح مستوى معيناً من التحكم. فينبغي وضع كلمة مرور خاصة لولوج الموظف إلى البرنامج، وكلمة مرور خاصة لولوج المدير المباشر المسؤول المتمتع بصلاحيات أوسع، وكلمة مرور للمفتش. فكلمة مرور الموظف تتيح إجراء العمليات الروتينية وكلمة مرور المدير تتيح إجراء العمليات المضمنة في صلاحياته، وكلمة مرور المفتش تتيح الاطلاع على كل شيء.

**7- ضمان الموثوقية في عمل النظام البرمجي:** هناك العديد من النظم البرمجية التي تصبح بحد ذاتها أفخاخا لاستحداث الحروق والانتهاكات القانونية، وهنا نلفت الانتباه إلى أن البعض من هذه الثغرات مفتعل والبعض الآخر منها ناتج عن عدم اعتماد الجهة المنجزة للنظام البرمجي على أسس سليمة. فمن الأفضل أن تعتمد المدخلات على أسس نظام الترميز.

## 2-6-2 موثوقية منظومة الأتمتة

عموما فإنه قبل الموافقة على استخدام نظام برمجي معين في مؤسسة حيوية النشاط وكبيرة ينبغي ضمان الموثوقيات التالية:

**1- الموثوقية في أداء الأجهزة المادية:** وهذه النقطة هي حاليا الثغرة الأكبر والعشرة الكأداء في طريق إمكانية تصميم منظومة معلوماتية محلية عالية الموثوقية.

**2- الموثوقية في أداء نظام التشغيل:** وهذه الصفة متوفرة فقط في نظم التشغيل ذات المصادر المفتوحة، وهذا النوع من النظم متوفر عالميا، ولا مشكلة في نيله واستعماله، وقد زاد الاهتمام بما كثيرا على صعيد الدول الكبرى بسبب هذه الميزة.

**3- الموثوقية في تنظيم البنية الإدارية:** وهذه تخضع لهيكلية المؤسسة ومخطط سريان المعاملات فيها وتتطلب فنيين إداريين وغير معلوماتيين.

**4- الموثوقية في تحديد التشابكات المختلفة في المنظومة القانونية:** وذلك بتحديد دلالات كل مفردة وعبرة وارتباطاتها الرجعية منها والعائدية إليها، وهذه العملية بدورها تحتاج لأخصائيين حقوقيين.

**5- موثوقية أداء البرنامج ومحاكاته المنظومة الإدارية:** وهذه النقطة هي التي تحتاج لأخصائيين معلوماتيين. ومن أجل ضمان الموثوقية فيها لا بد من التركيز على الاستفادة من الخبرات المحلية الموثوقة والكفوة لإنجاز منظومة الأتمتة.

إذن فنحن نعتبر أن مسألة الاعتماد على المنظمات المعلوماتية لتحقيق الإصلاح ليس قرارا ارتجاليا يمكن اتخاذه بين عشية وضحاها إنه يتطلب منهجية طويلة الأمد ومتابعة مستمرة وكفاءات متميزة.

## **2-7 استحداث هيئة خاصة بالأتمتة**

بناء على ذلك فإننا نعتبر أنه لا بد من استحداث هيئة حكومية خاصة لتنفيذ الأتمتة على مستوى البلد وينبغي أن تتضمن مجموعة من الأخصائيين الإحصائيين والقانونيين والرياضيين والمبرمجين، بحيث أن هذه الهيئة تقوم بتنفيذ الأتمتة في قطاع جزئي ومن ثم تقوم بضم هذه البرامج في نظام عام.

## **3- النتائج والتوصيات**

إن المنظومات البرمجية يمكنها أن تلعب دورا فعالا في تنظيم الأعمال الإدارية ومراقبة نشاطات العمل اليومية في المؤسسات وفي مواقع الإدارة المختلفة. ونحن نوصي بتطبيقها، ونلخص نتائج البحث بالآتي:

**1- إن استخدام النظم المعلوماتية يمثل قفزة نوعية في مجموعة من المجالات الهامة والحيوية للنشاطات الاجتماعية. وبخاصة تطبيق عمليات الأتمتة على مستوى الشركات الخاصة والمجالات الحكومية.**

- 2- إن عملية تطبيق الأتمتة واستخدام النظم البرمجية تلعب دورا فعالا في التنمية الفكرية لأفراد المجتمع، وتؤدي بالتأكيد إلى زيادة الطاقات الذهنية لديهم. وهذه هي أهم الثروات الاقتصادية والاجتماعية. وأهم مجالات استخدامها هي العملية التدريسية في الجامعات والمعاهد العليا.
- 3- إدراج المنظومة القانونية في متن النص المصدري للمنظومة البرمجية وفي الملفات الملحقه كملفات التعليمات والشروح هو متطلب أساسي في كل منظومة برمجية لمعالجة الفساد في الأعمال الإدارية.
- 4- إن عملية التقدم لشغل الوظائف تتميز باندفاع الكم الهائل من الراغبين في الوظيفة دون امتلاك مؤهلات أحيانا وبالتالي لا بد من القبول بالقواعد الصارمة في وضع أسئلة امتحان القبول للوظيفة واعتماد طريقة الامتحانات المؤتمتة تجنباً للتحيز وللتدخلات الجانبية، والحرص على التحكم بعدد الناجحين بما يتناسب مع العدد المطلوب.
- 5- إن عملية تعيين الإداريين يمكن أيضا التحكم بها عن طريق إحصاء المؤهلات المناسبة لكل مرشح وترتيب الأشخاص حسب مؤهلاتهم ومن ثم اختيار الأفضل من بين المرشحين الأوائل.
- 6- إن العقبة الكأداء أمام مسألة الاعتماد الكلي على معطيات المنظومات المعلوماتية هي مسألة الموثوقية ولا بد من ضمان هذه الخاصة قبل الانطلاق بأي مشروع من هذا القبيل.

## المراجع

- 1) عباس، حيدر، تقييم الامتحانات المؤتمتة (طريقة الخيارات المتعددة) المتبعة في المرحلة الجامعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 20، العدد الأول -2004. سوريا.
- 2) قدور، أحمد محمد، "البحث العلمي وتطوير وسائل التعليم العالي"، مجلة دراسات إستراتيجية، جامعة دمشق، العدد (12) - 2004. سوريا.
- 3) علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 12- 13 نوفمبر 2005.
- 4) Tennessee Department of Education, [www.k-12.state.tn.us/rptcrd00/default.asp](http://www.k-12.state.tn.us/rptcrd00/default.asp) (accessed 10/30/01).
- 5) Kati Haycock, "Closing the Achievement Gap", *Educational Leadership*, 3/01.
- 6) William Sanders, University of North Carolina and Manager, Value-Added Research and Assessment, SAS in School,
- 7) Charles W. I. Hill, Gareth R. Jones, (2001), *Strategic Management Theory*, 5th ed., Houghton Mifflin Company, New York, U.S.A.
- 8) State Board of Education, SBE Update, Issue 34, July 20, 2001, [www.state.tn.us/sbe/update34.htm](http://www.state.tn.us/sbe/update34.htm) (accessed 12/12/01).

# تطبيقات الانترنت المستخدمة من طلاب الجامعة : دراسة ميدانية لطلاب كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة

د. خالد عبد العزيز الجميح  
كلية الاقتصاد و الإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز السعودية

## ملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الانترنت المستخدمة من طلاب كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز. وبشكل خاص تركز الدراسة على توضيح تطبيقات الانترنت المستخدمة والفروق بين طلاب أقسام كلية الاقتصاد و الإدارة الستة في مدى الاستخدام. ولتحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية تشمل طلاب أقسام كلية الاقتصاد و الإدارة الستة. وقد بينت الدراسة بان 98 في المائة من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة يستخدمون الانترنت و الحاسب، كما أن نسبة 65 في المائة من الطلاب يقضون من ساعة إلى خمس ساعات يوميا في استخدام الانترنت. و أفاد 80 في المائة من الطلاب بان استخدام الانترنت يعتبر مفيد إلى مفيد جدا في الدراسة. وغيرها من النتائج التي توصل إليها البحث.

## Abstract:

Internet Applications Used by University Students: An Empirical Study of Economic and Administration College Student at King Abdulaziz University.

This study aims to explore the potential use of Internet by Students at the Economic and Administration college.

The research has the following goals:

1-To know to what extent Internet is used by students at the Economic and Administration College.

2-To discover the differences between the students of the different departments in using internet

3-To investigate the status of internet applications among College students.

The importance of the study is based on that its one of the first in the field, and it will show what internet applications is used by the students and how can be used in their study.

A students sample size consist of 262 were used of which 222 questioner were usable. Statistical analyses were used to analysis the data. First the validity and reliability test were used to assure the accuracy of the instrument. Then descriptive analysis and ANOVA were used to show the extent of internet used by the students and whether there were differences between the students at the different departments. The study found that 98 percent of the college students were using internet and computer. And 65 percent of the students spend between one to five hours using internet every day. 80 percent of the Students think that their internet use is very beneficial to their study. The study also found that there were no statistical differences between students at different department at the Economic and Administration College.

## مقدمة

في هذا الوقت الذي يعتبر عصر المعرفة ، فان الاهتمام بالانترنت أخذ يتزايد ويؤدي دور فعال في جميع الأنشطة الرئيسية للدول كما أن الانترنت أصبح لها دور كبير في المجال العلمي. ونتيجة لزيادة عدد مستخدمي الانترنت في المملكة العربية السعودية من 200,000 مستخدم في نهاية عام 2000م و بنسبة 0,09 في المائة ( اقل من 1 في المائة ) من عدد السكان إلى 7,200,000 مستخدم في يونيه من عام 2009م و بنسبة 25 في المائة من عدد السكان البالغ 28,686,633 نسمة ( Internet World Statistics,2009 ). كذلك نتيجة لعدم وجود إحصائيات أو دراسات عن استخدام الانترنت في الجامعات السعودية بشكل عام و في كليات الاقتصاد و الإدارة بشكل خاص فقد اهتم الباحث بدراسة استخدام الانترنت في كلية الاقتصاد و الإدارة لكل طلاب الأقسام العلمية بهدف التعرف على مدى استخدام الطلاب للانترنت و مقارنة ذلك بالاستخدام على مستوى المملكة العربية السعودية وكذلك وضع الخطط الإستراتيجية في مجال التدريب و تحديد نوعية الدورات التدريبية في مجال تقنية المعلومات التي يحتاجها الطلاب و التي يمكن أن توفرها كلية الاقتصاد و الإدارة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها من أحدث و أولى الدراسات التي تهدف إلى التعرف على استخدامات طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة في جامعة الملك عبد العزيز للانترنت . وتقدم الدراسة تصور عن استخدامات طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة للأنشطة الالكترونية المرتبطة بالانترنت. كما توفر الدراسة تصور لمدى استخدام الانترنت وتكرار ذلك الاستخدام و مهارات طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة في استخدام الانترنت و في تصميم موقع على الشبكة العالمية.

### أهداف الدراسة:

1-تهدف الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الانترنت المستخدمة من قبل طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة.

2-استطلاع آراء الطلاب لتقنيات المعلومات المستخدمة في جامعة الملك عبدالعزيز التي تركز على تقييم الطلاب للبوابة الجامعية وكيفية تطويرها وأكثر صفحات البوابة زيارة من الطلاب.

3-التعرف على مدى استخدام طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة لعدة تقنيات معتمدة على الانترنت وتحديد تكرار استخدام الطلاب لهذه التقنيات مثل تقنيات البريد الآلي، المحادثة الآلية، استخدام محرركات البحث وأيهم أكثر استخدام، ونقل الملفات بالإضافة إلى عدة تقنيات أخرى.

4- التعرف على دور الجامعة في توفير الانترنت للطلاب لمساعدتهم في تنمية مهاراتهم العملية في مجال الانترنت.

#### مشكلة الدراسة:

أثبتت الإحصائيات عن مستخدمي الانترنت في المملكة العربية السعودية بان نسبتهم تصل إلى 25 في المائة من عدد السكان حسب إحصائية عام 2009م بينما المعلومات عن نسبة استخدام طلاب الجامعة الملك عبد العزيز للانترنت و المجالات التي يتم استخدام الانترنت فيها تعتبر غير واضحة.

ومع أن هناك انطباع عام بفائدة استخدام الحاسب و الانترنت لطلاب الجامعات إلا أن نقص الدراسات التي تحدد مدى الاستخدام قد أدت إلى عدم وضوح الرؤيا وبالتالي فان أي تخطيط لن يؤدي الهدف المرجو منه إلا بوجود المعلومات الكافية و الشاملة و تبعاً لما ذكر فان مشكلة الدراسة تنحصر فيما يلي: ما هي تطبيقات الانترنت المستخدمة من قبل طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز؟

#### أسئلة الدراسة:

تبعاً لما ذكر عن مشكلة الدراسة و أهدافها فقد تم صياغة عدد من الأسئلة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة وتشمل:

- 1- ما هو مدى استخدام طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز للانترنت و ما هو الوقت الذي يقضيه الطالب على الانترنت و ما هي مهاراته.
- 2- ما مدى استخدام الطلاب و مدى تكرار هذا الاستخدام للأنشطة المرتبطة بالانترنت، كأنشطة البريد الالكتروني، ومحرك البحث، و المحادثة على الانترنت، و التسوق الالكتروني و استخدام بوابة الجامعة و المكتبة الالكترونية.

#### فروض الدراسة:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الطالب للانترنت وبين نوعية تخصصه في القسم العلمي .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الساعات التي يقضيها طالب كلية الاقتصاد و الإدارة في استخدام الانترنت وبين الصفات الشخصية و الدراسية للطالب (العمر، التخصص، السنة الدراسية، والمعدل التراكمي).

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة طالب كلية الاقتصاد و الإدارة على تصميم موقع على الانترنت وبين الصفات الشخصية و الدراسية للطالب (العمر، التخصص، السنة الدراسية، والمعدل التراكمي).

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات طالب كلية الاقتصاد و الإدارة في استخدام الانترنت وبين الصفات الشخصية و الدراسية للطالب (العمر، التخصص، السنة الدراسية، والمعدل التراكمي).

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتقاد طالب كلية الاقتصاد و الإدارة بفائدة الانترنت وبين الصفات الشخصية و الدراسية للطالب (العمر، التخصص، السنة الدراسية، والمعدل التراكمي).

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة و تم إجراء الدراسة في الفصل الصيفي من العام الدراسي 1429 - 1430 هـ

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الميداني و على أسلوب الدراسة التطبيقية حيث تم تحليل ووصف مدى الاستخدام و نوعية تطبيقات الانترنت المستخدمة من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز. وشملت الدراسة ما يلي :

الدراسة النظرية : و تم فيها جمع عدد من المراجع في موضوع الدراسة من عدة مصادر هي الانترنت، الكتب، و المجالات المحكمة المتخصصة.

أما الدراسة الميدانية: فقد تم فيها تحديد عينة الدراسة وعدد أفراد العينة و تم اختيار الشعب الدراسية لكل قسم من أقسام كلية الاقتصاد و الإدارة و تم توزيع واسترجاع الاستبانة بإشراف الباحث بهدف التأكد من عملية جمع البيانات.

#### استبانة الدراسة:

قام الباحث بالاعتماد على أسلوب الاستبانة في إجراء الدراسة الاستكشافية وذلك لجمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة. واعتمد على تصميم الاستبانة على دراسة سابقة (Alkhezzi, 2002) و تم تعديلها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، تمهيدا لاختبارها وتحليل نتائجها إحصائيا ، كما تم أيضا التأكد من معياري الثبات و المصدقية على عينة الدراسة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمان، شمل القسم الأول عدة أسئلة عن مجتمع الدراسة كالعمر، سنة الدراسة، المعدل التراكمي، استخدام الحاسب، مهارات الحاسب و الانترنت، عدد سنوات استخدام الانترنت، اللغة الأكثر استخدام على الانترنت، وبوابة الجامعة الالكترونية وتطويرها و أكثر المواضيع أهمية عند تصفحها.

أما القسم الثاني فركز على التعرف على مدى الاستخدام و تكرار استخدام تطبيقات الانترنت و اعتمد في قياسها على استخدام مرة في اليوم، عدة مرات في اليوم، مرة في الأسبوع، عدة مرات في الأسبوع، مرة في الشهر، عدة مرات في الشهر، وعدم الاستخدام مطلقا. وتم قياس عدة تطبيقات للانترنت كاستخدام البريد الالكتروني، محركات البحث، استخدام المحادثة الصوتية و الكتابة و الماسنجر، المجلات و الجرائد الالكترونية، نقل الملفات، المكتبة الالكترونية، و مدى تصفح بوابة الجامعة الالكترونية على الانترنت.

#### عينة الدراسة:

تشتمل الدراسة على عينة من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية. يبلغ عدد طلاب الكلية ، حسب التقرير السنوي لكلية الاقتصاد و الإدارة (التقرير السنوي لكلية الاقتصاد و الإدارة، 1430)، 2621 طالب موزعين على أقسام الكلية الستة كما هو موضح في جدول رقم ( 1 ) :

جدول رقم (1) توزيع الطلاب على أقسام كلية الاقتصاد و الإدارة و النسبة للمجموع العام:

النسبة %	عدد الطلاب	القسم
31,78	833	إدارة الأعمال
4,04	106	الاقتصاد
16,44	431	المحاسبة
25,82	677	الإدارة العامة
4,08	107	العلوم السياسية
17,81	462	الأنظمة
<b>100%</b>	<b>2621</b>	<b>المجموع</b>

Stratified Random حيث تم اختيار عينة الدراسة حسب العينة الطبقيّة العشوائية Sampling وهذه الطريقة تستخدم عندما يكون مجتمع الدراسة منقسم إلى طبقات أو أقسام و يرغب الباحث في تمثيل جميع هذه الأقسام في عينة الدراسة بحيث يتم اختيار عدد الطلاب من كل قسم حسب نسبة كل قسم من مجموع عدد طلاب الكلية. حيث تم تحديد حجم العينة المخصص للدراسة بنسبة 10% من عدد طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة كما يلي ( أبو شعر، 1416 هـ ):

$$\text{عدد طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة (2621) X (10\%)} = 262 \text{ طالب}$$

وتم اختيار الطلاب من كل قسم بالطريقة العشوائية بإتباع الخطوات التالية:

1- تم تحديد العينة لكل قسم حسب المعادلة التالية:

عدد مفردات العينة لكل قسم = وزن القسم X حجم العينة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

2- تم تحديد حجم العينة لكل قسم بالمعادلة التالية:

حجم العينة لكل قسم = (عدد طلاب كل قسم ÷ عدد طلاب الكلية) X حجم عينة الدراسة  
جدول رقم (2) يوضح العينة الممثلة في الدراسة

القسم	عدد الطلاب	النسبة المئوية	حجم عينة الدراسة	عينة الدراسة لكل قسم
إدارة الأعمال	833	31,78	262	83
الاقتصاد	106	4,04	262	8
المحاسبة	431	16,44	262	43
الإدارة العامة	677	25,82	262	67
العلوم السياسية	107	4,08	262	11
الأنظمة	467	17,81	262	47
المجموع	2621	%100		262

3- تم اختيار الطلاب لكل قسم بالطريقة العشوائية وهي الرجوع إلى كشف بالشعب الدراسية لكلية الاقتصاد و الإدارة - انظر كشف الشعب الدراسية على الموقع

( <http://odus1kau.edu.sa/shoaab.ASP> ) - وتم اختيار الشعب بطريقة عشوائية منتظمة من هذا الكشف كما تم توزيع الاستبيانات في نفس الوقت لكل الشعب حتى يتم تجنب أن يجيب الطالب عل أكثر من استبانة فيما لو تم توزيعه في أوقات زمنية مختلفة. قام الباحث بالإشراف على توزيع الاستبيانات و الإجابة على أسئلة الطلاب وساعد في ذلك الزملاء الأعزاء أعضاء هيئة التدريس أساتذة المواد.

#### أسلوب تحليل البيانات:

استخدم في هذه الدراسة برنامج ( SPSS Version 11 ) لتحليل و معالجة بيانات الاستبانة بعد توزيعها و استرجاعها من مفردات عينة الدراسة. و اشتملت وسائل التحليل الإحصائي على التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة، و استخراج المتوسطات الحسابية و النسب لمتغيرات الدراسة. كما تم التأكد من مدى الثبات و المصدقية باستخدام معيار معامل كرونباك الفا ( Cronbach Alpha ) كما تم استخدام اختبار F في مقياس ANOVA لمقارنة الاختلافات بين عينة الدراسة في الأقسام العلمية لكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز.

#### الثبات و المصدقية:

للتأكد من معيار الثبات و المصدقية للدراسة تم إجراء مؤشر اختبار Cronbach Alpha ( Cronbach,1951 ) والذي يعتبر أفضل مؤشر و أكثرها استخداما لقياس الثبات في البحوث المشاهدة وتم قياس هذا المؤشر لعناصر الدراسة وبلغ 81 % وهي نسبة تعد عالية وتدل على أن المقياس على درجة عالية من الثبات ( Cronbach,1951 )

#### تحليل و مناقشة النتائج:

يظهر جدول رقم ( 3 ) الصفات المتعلقة بعينة الدراسة من حيث العمر، التخصص، السنة الدراسية التي يدرس بها أفراد العينة، المعدل التراكمي، و مدى استخدام أفراد العينة للحاسب، وكيف تعرف على استخدام الانترنت، عدد الساعات التي يقضيها الطالب مستخدما الانترنت، و مدى القدرة على تصميم موقع على الانترنت، اللغة المستخدمة، و مدى مهارة الطالب في استخدام الانترنت، و المدة منذ أن استخدم الانترنت، وأخيرا محرك البحث الأكثر استخداما من قبل الطلاب. وبعد تحليل البيانات وجد ما يلي:

-يستخدم 98 في المائة من الطلاب الحاسب و الانترنت وتعتبر نسبة كبيرة مقارنة بطلاب الجامعات في الدراسات التي تم ذكرها في سابقا فقد وجد ( Perry et al, 1998 ) أن

نسبة الطلاب في تخصص الإدارة يقارب 51 في المائة كما وجد ( عليان و القيسي ، 1999 ) بان النسبة تصل إلى 95 في المائة من الطلاب يستخدمون الانترنت ووجد ( Jones,2002 ) بان من يستخدمون الانترنت تصل إلى 86 في المائة أما ( Fortson et al,2007 ) فقد بين بان نسبة 90 في المائة من الطلاب يستخدمون الانترنت يوميا ونتيجة مقارنة لها حصل عليها ( Yan,2008 ) وهي في حدود 80 في المائة.

-نسبة تقارب 46 في المائة من الطلاب تعرف على استخدام الانترنت من خلال احد أفراد العائلة ، كما أن نسبة 13 في المائة عرفها من المدارس قبل الجامعة ونفس النسبة من مقاهي الانترنت ، أما تأثير الدورات التي تعقد في الجامعة فلم يستفد منها إلا 2 في المائة و هي نسبة ضعيفة و تحتاج إلى دراسة ووضوح خطط إستراتيجية للدورات التي تعقد في جامعة الملك عبدالعزيز.

-أفاد 96,4 في المائة من الطلاب عينة الدراسة بأنهم يستخدمون محرك البحث جوجل للحصول على معلومات و هي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة 1,4 في المائة فقط يستخدمون محرك ياهو. كما أفاد 81,5 في المائة من طلاب الدراسة بعدم مقدرتهم على تصميم موقع على الانترنت وبينت الدراسة بان اللغة الأكثر استخداما في الانترنت هي العربية وبنسبة 77 في المائة أما اللغة الانجليزية فتستخدم بنسبة أقل في حدود 23 في المائة.

-وبينت الدراسة بان نسبة 65 في المائة من الطلاب يقضون من ساعة إلى خمس ساعات يوميا على الانترنت. ويستخدم 67 في المائة من الطلاب الانترنت منذ أربع إلى أكثر من سبع سنوات. كما وضحت الدراسة بان 50 في المائة من الطلاب يعتبرون مهاراتهم في استخدام الانترنت في مستوى متوسط بينما ذكر 28 في المائة بان مستواهم عالي.

-ووضحت الدراسة بان 72 في المائة من الطلاب قيموا البوابة الالكترونية لجامعة الملك عبد العزيز بأنها ممتازة إلى جيدة جدا، وان أهم الصفحات التي يقومون بتصفحها هي الصفحة الرئيسية و بنسبة 46 في المائة بينما 28 في المائة من الطلاب يهتمون بتصفح الأخبار الطلابية، ولكن 72 في المائة من الطلاب قالوا بأنه يمكن تطوير البوابة الجامعية الالكترونية عن طريق الاهتمام بالقضايا الطلابية وشؤون الطلاب، بينما 18 في المائة ركز على أن التطوير يمكن أن يتم من خلال نشر مفردات المواد على موقع أستاذ المادة.

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب صفاتهم الديموغرافية

النسبة %	العدد	توزيع أفراد العينة	الصفات العمرية
9,0	20		20-19 سنة
47,3	105		22-21
38,3	85		24-23
5,4	12		25 أو أكبر
28,4	63		إدارة الأعمال
16,7	37		التخصص المحاسبة
6,8	15		الاقتصاد
21,6	48		إدارة عامة
9,0	20		علوم سياسية
17,6	39		أنظمة (قانون)
0,5	1		السنة الدراسية الأولى
13,5	30		الثانية
42,5	9		الثالثة
42,5	94		الرابعة
0,5	1		أقل من 2
22,2	49		2 - 2,74
			المعدل التراكمي
49,1	109		3,74 - 2,75
24,3	54		4,49 - 3,75
4,0	9		5,0 - 4,50
		لا	استخدام الانترنت
98,2		نعم	218
1,8			4
45,2		100	أفراد العائلة
12,2		27	المدرسة قبل الجامعة
13,1		29	تعرفت على الانترنت تمقاهي الانترنت
1,8		4	من خلال دورات في الجامعة
23,5		52	الأصدقاء
4,2		10	أخرى
			عدد الساعات التي اقضيها على الانترنت
17,1		38	أقل من ساعة
33,8		75	1- أقل من 3 ساعات
30,6		68	3 - أقل من 5 ساعات
9,5	21		5 - 7 ساعات
	9,0	20	أكثر من 7 ساعات

القدرة على تصميم موقع على الانترنت	نعم	لا
	41	18,5
	181	81,5
اللغة التي استخدمها العربية	171	77,0
الانجليزية	51	23,0
مبتدئي	23	10,4
مهارتي في استخدام الانترنت	110	49,5
متوسط	62	27,9
عالي	27	12,2
متمكن		
الفترة الزمنية لاستخدام الانترنت	أقل من 6 شهور	5
	9	2,3
	28	4,1
	33	12,6
	86	14,9
	61	38,7
	3	27,5
محرك البحث الأكثر استخداما	ياهو	1,4
	جوجل	96,4
	أخرى	2,2
فائدة استخدام الانترنت لدراستي		
مفيدة جدا	85	38,3
مفيدة	93	41,9
مفيدة نوعا ما	34	15,3
غير مفيدة	8	3,6
غير مفيدة على الإطلاق	2	0,9

أما أنشطة التطبيقات الالكترونية المعتمدة على الانترنت لطلاب كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة فان جدول رقم (4) يوضح بان:

- 1- 81 في المائة من الطلاب يستخدمون البريد الالكتروني مرة أو عدة مرات في اليوم بينما باقي الطلاب و بنسبة 24 في المائة يستخدمون الانترنت مرة أو عدة مرات في الأسبوع أو الشهر كما أن نسبة حوالي خمسة في المائة لا يستخدمون البريد الالكتروني مطلقا .وهذا يوضح الاستخدام الواسع للبريد الالكتروني ويمكن الاعتماد عليه في حث أعضاء هيئة التدريس لتبني فكرة استخدام البريد الالكتروني في حل الواجبات والأنشطة التعليمية الأخرى.
- 2- يهتم الطلاب بالحصول على المعلومات من الانترنت باستخدام محركات البحث، ويبدوا بان محرك البحث جوجل Google هو الأفضل و الأكثر استخداما من قبل الطلاب فقد ذكر

نسبة كبيرة من الطلاب تقدر ب 99 في المائة بأنهم يستخدمون هذا المحرك للحصول على المعلومات من الانترنت وجد بان 60 في المائة لا يستخدمون محرك البحث ياهو Yahoo مطلقا بينما وجد بان 72 في المائة لا يستخدمون محرك البحث ميكروسوفت MS.

3- يستخدم الطلاب المحادثة الكتابية على الانترنت أكثر من المحادثة الصوتية حيث تبين بان نسبة 36 في المائة لا يستخدمون المحادثة الصوتية على الانترنت على الإطلاق وتقل هذه النسبة إلى 16,5 في المائة للمحادثة الكتابية.

4- 75 في المائة من الطلاب يستخدمون الماسنجر يوميا مرة أو عدة مرات بينما نسبة 9 في المائة لا يستخدمونه إطلاقا.

5- يعتمد الطلاب على الانترنت قراءة المجالات الالكترونية مرة أو عدة مرات في اليوم وبنسبة 24 في المائة، بينما يطلع نسبة 22 في المائة عليها مرة أو عدة مرات في الأسبوع و يطلع عليها وبنسبة اقل في حدود 20 في المائة مرة أو عدة مرات في الشهر أما النسبة الأكبر وفي 30 في المائة من الطلاب فأنهم لا يفضلون الاطلاع على المجالات الالكترونية على الإطلاق.

6- أما الجرائد الالكترونية فنصيبيها أكبر في الاطلاع من المجالات الالكترونية حيث أن نسبة 39 في المائة من الطلاب يطلعون على الجرائد مرة أو عدة مرات في اليوم ، بينما نسبة 38 في المائة يطلعون عليها مرة أو عدة مرات في الأسبوع أو الشهر ويحجم 23 في المائة عن قراءة الجرائد الالكترونية على الإطلاق . وقد يدل ذلك بان النسخة الورقة من الجرائد لا تزال هي المسيطرة في الاطلاع عليها يوميا.

7- يعتمد 52 في المائة من الطلاب على الانترنت في عملية نقل الملفات مرة أو عدة مرات في اليوم بينما يعتمدها 35 في المائة مرة أو عدة مرات في الأسبوع أو الشهر ولا يؤمن 13 في المائة في استخدام الأساليب الالكترونية عند نقل الملفات.

8- يبدو بان هناك إحجام من الطلاب في استخدام المكتبة الالكترونية الجامعية حيث أن نسبة 54 في المائة من الطلاب لا يستخدمونها على الإطلاق بينما يستخدمها 7 في المائة يوميا و 13 في المائة أسبوعيا و 26 في المائة شهريا. وقد يكون انخفاض الاستخدام بسبب أنها لم تفتتح إلا حديثا ولذلك يحتاج المسئولين عن المكتبة إلى بذل مجهود أكبر لتعريف الطلاب بمزايا المكتبة وفوائدها.

جدول رقم (4) تكرار ونسبة استخدام أنشطة تطبيقات الانترنت لطلاب كلية الاقتصاد

و الإدارة بجامعة الملك عبد العزيز جدة:

لا استخدم مطلقا	عدة مرات في الشهر	مرة في الشهر	عدة مرات في الأسبوع	مرة في الأسبوع	عدة مرات في اليوم	مرة في اليوم	
10	6	4	12	11	129	50	البريد الالكتروني
4,5	2,7	1,8	5,4	5	58	22,5	ت%
124	15	25	12	21	7	10	محرك بحث
59	6,8	11,3	5,4	9,5	3,2	4,5	ياهو ت%
1	7	3	11	12	159	26	محرك بحث جوجل
5,	3,2	1,4	5	5,4	71,6	11,7	ت%
159	8	13	6	9	6	9	محرك بحث ميكروسوفت
71,6	3,6	5,9	2,7	4,1	2,7	4,1	ت%
78	14	25	20	25	29	23	محادثة صوتية
35,6	6,3	11,3	9	11,3	13,1	10,4	ت%
36	10	12	12	18	102	24	محادثة كتابية
16,2	4,5	5,4	5,4	8,1	45,9	10,8	ت%
20	3	9	9	14	135	31	ماسنجر
9	1,4	4,1	4,1	6,3	60,8	14	ت%
67	12	31	15	36	24	30	المجلات الالكترونية
30,2	5,4	14	6,8	16,2	10,8	13,5	ت%
29	8	13	24	28	79	35	نقل الملفات
13,1	3,6	5,9	10,8	12,6	35,6	15,8	ت%
50	13	21	23	27	35	50	الجرائد الالكترونية
22,5	5,9	9,5	10,4	12,2	15,8	22,5	ت%
118	16	41	13	15	5	9	المكتبة الالكترونية
53,2	7,2	18,5	5,9	6,8	2,3	4,1	الجامعيه ت%
143	12	30	2	8	8	7	التسوق الالكتروني
64,5	5,4	13,5	0,9	3,6	3,6	3,2	ت%
26	16	46	26	59	21	24	تصفح البوابه الجامعيه
11,7	7,2	20,7	11,7	26,6	9,5	10,8	ت%

9- يبدو أن التسوق من خلال الانترنت - التسوق الالكتروني- لا يعتمد عليه الطلاب لشراء السلع و الخدمات فقد أفاد نسبة 65 في المائة منهم بأنهم لا يستخدمون الانترنت في عمليات التسوق.

10- يقوم 88 في المائة من الطلاب بتصفح البوابة الالكترونية للجامعة ويوزرون الصفحة الرئيسية بنسبة 46 في المائة، بينما نسبة 2 في المائة يطلعون على إصدار الجامعة " رسالة الجامعة"، أما الاطلاع على الأخبار الطلابية فان 28 في المائة يتصفحون صفحة الأخبار الطلابية، كما أن نسبة 24 في المائة من الطلاب يزورون صفحات الشؤون التعليمية.

11- أفاد الطلاب في جزء آخر من الاستبانة بان تقييمهم للبوابة الجامعة ممتاز وبنسبة 21 في المائة بينما قال 50 في المائة بأنها جيدة جدا وأفاد 22 في المائة بأنها جيد و بينما ذكر 7 في المائة بأنها مقبولة. كما تبين بان الطلاب اقترحوا تطوير البوابة من خلال الاهتمام بالقضايا والشؤون الطلابية و أخبار الطلاب وبنسبة 77 في المائة، بينما اقترح 18 في المائة بنشر المواد الدراسية ومفرداتها على موقع أستاذ المادة وهذا سيساعد على تطوير البوابة الالكترونية للجامعة.

**اختبار فروض الدراسة:**

1- الفرضية الأولى- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الطالب للانترنت وبين نوعية تخصصه في القسم العلمي .

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب أقسام كلية الاقتصاد و الإدارة في استخدامهم للانترنت أي هل الطلاب في الأقسام العلمية الستة متساوين أو مختلفين في استخدامهم للانترنت. يتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى المعنوية أو  $\text{Significant Level} = 0.394$  أما قيمة  $F=1,042$  وهذا يوضع بان ليس هناك اختلاف بين الطلاب بمعنى أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب أقسام كلية الاقتصاد والإدارة في استخدامهم للانترنت. جدول رقم

( 5 ) مدى وجود فروق بين طلاب الأقسام العلمية للكلية في استخدامهم للانترنت

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة = $\alpha$
بين المجموعات	0,070	5	0,014		
داخل المجموعات	2,889	215	0,013		
المجموع	2,959	220		1,042	0,394

الفرضية الثانية- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الساعات التي يقضيها طالب كلية الاقتصاد و الإدارة في استخدام الانترنت وبين الصفات الشخصية و الدراسية للطلاب (العمر، التخصص، السنة الدراسية، والمعدل التراكمي).

الجدول رقم (6) يوضح العلاقة بين عدد الساعات التي يقضيها الطالب على الانترنت و العمر، التخصص، السنة الدراسية، و المعدل التراكمي، و أظهرت النتائج المعطيات الإحصائية التالية: انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العمر  $F=0,572$  و  $\alpha = 0,634$  ، التخصص  $F = 0,508$  و  $\alpha = 0,770$  ، السنة الدراسية  $F = 1,116$  و  $\alpha = 0,344$  ، و المعدل التراكمي  $F = 0,415$  و  $\alpha = 0,798$  . وبالتالي فيمكن القول بان ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الساعات التي يقضيها الطالب على الانترنت و عمره أو تخصصه أو في أي سنة دراسية هو أو معدله التراكمي و هذا يبين الصفات المشتركة و التشابه بين طلاب كلية الاقتصاد والإدارة لكل الأقسام في هذا المجال.

جدول رقم (6) العلاقة بين عدد الساعات التي يقضيها الطالب على الانترنت، العمر، التخصص، السنة الدراسية، و المعدل التراكمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة $\alpha$
العلاقة بين عدد الساعات التي يقضيها الطالب على الانترنت والعمر	بين المجموعات	2,584	3	0,861	0,572	0,634
	داخل المجموعات	325,343	216	1,506		
	المجموع	327,927	219			
العلاقة بين عدد الساعات التي يقضيها الطالب على الانترنت والتخصص	بين المجموعات	3,850	5	0,770	0,508	0,770
	داخل المجموعات	324,077	214	1,514		
	المجموع	327,927	219			
العلاقة بين عدد الساعات	بين المجموعات	5,025	3	1,675		

0,344	1,116	1,501	215	322,756	داخل المجموعات	التي يقضيها الطالب على الانترنت والسنة الدراسية
			218	327,781	المجموع	
0,798	0,415	0,628	4	2,512	بين المجموعات	العلاقة بين عددا لساعات التي يقضيها الطالب على الانترنت والمعدل التراكمي
		1,514	215	325,415	داخل المجموعات	
			219	327,927	المجموع	

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة طالب كلية الاقتصاد و الإدارة على تصميم موقع على الانترنت وبين الصفات الشخصية و الدراسية للطالب (العمر، التخصص، السنة الدراسية، والمعدل التراكمي).

الجدول رقم (7) يوضح العلاقة بين قدرة الطالب على تصميم موقع على الانترنت و العمر، التخصص، السنة الدراسية، و المعدل التراكمي، و أظهرت النتائج المعطيات الإحصائية التالية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العمر  $F=0,373$  و  $\alpha = 0,772$  ، التخصص  $F = 0,853$  و  $\alpha = 0,513$  ، السنة الدراسية  $F = 0,671$  و  $\alpha = 0,570$  ، و المعدل التراكمي  $F = 1,320$  و  $\alpha = 0,264$  . وبالتالي فيمكن القول بان ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين قدرة الطالب على تصميم موقع على الانترنت و عمره أو تخصصه أو في أي سنة دراسية هو أو معدله التراكمي و هذا يبين الصفات المشتركة و التشابه بين طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة لكل الأقسام في هذا المجال.

جدول رقم ( 7 ) العلاقة بين قدرة الطالب على تصميم موقع على الانترنت وبين العمر، التخصص، السنة الدراسية، و المعدل التراكمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة $\alpha=$
العلاقة بين قدرة الطالب على تصميم موقع على الانترنت والعمر	بين المجموعات	0,171	3	0,057	0,373	0,772
	داخل المجموعات	33,257	218	0,153		
	المجموع	33,428	221			
العلاقة بين قدرة الطالب على تصميم موقع على الانترنت والتخصص	بين المجموعات	0,648	5	0,130	0,853	0,513
	داخل المجموعات	32,780	216	0,152		
	المجموع	33,428	221			
العلاقة بين قدرة الطالب على تصميم موقع على الانترنت والسنة الدراسية	بين المجموعات	0,307	3	0,102	0,671	0,570
	داخل المجموعات	33,087	217	0,152		
	المجموع	33,394	220			
العلاقة بين قدرة الطالب على تصميم موقع على الانترنت والمعدل التراكمي	بين المجموعات	0,794	4	0,198	1,320	0,264
	داخل المجموعات	32,634	217	0,150		
	المجموع	33,428	221			

الفرضية الرابعة- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات طالب كلية الاقتصاد و الإدارة في استخدام الانترنت وبين الصفات الشخصية و الدراسية للطلاب (العمر، التخصص، السنة الدراسية، و المعدل التراكمي).

الجدول رقم ( 8 ) يوضح العلاقة بين مهارات الطالب في استخدام الانترنت و العمر، التخصص، السنة الدراسية، و المعدل التراكمي، و أظهرت النتائج المعطيات الإحصائية التالية : انه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العمر  $F=0,907$  و  $\alpha =0,439$  ، التخصص  $F = 1,520$  و  $\alpha = 0,185$  ، السنة الدراسية  $F = 2,377$  و  $\alpha = 0,071$  ، و المعدل التراكمي  $F = 0,183$  و  $\alpha =0,947$  . وبالتالي فيمكن القول بان ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات الطالب في استخدام الانترنت و عمره أو تخصصه أو في أي سنة دراسية هو أو معدله التراكمي و هذا يبين الصفات المشتركة و التشابه بين طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة لكل الأقسام في هذا المجال.

جدول رقم ( 8 ) العلاقة بين مهارات الطالب في استخدام الانترنت و العمر، التخصص، السنة الدراسية، و المعدل التراكمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة $\alpha$
العلاقة بين مهارات الطالب في استخدام الانترنت و العمر	بين المجموعات	1,899	3	0,633	0,907	0,439
	داخل المجموعات	152,142	218	0,698		
	المجموع	154,041	221			
العلاقة بين مهارات الطالب في استخدام الانترنت و التخصص	بين المجموعات	5,237	5	1,047	1,520	0,185
	داخل المجموعات	148,804	216	0,689		
	المجموع	154,041	221			
العلاقة بين مهارات الطالب في استخدام الانترنت و السنة الدراسية	بين المجموعات	4,895	3	1,632	2,377	0,071
	داخل المجموعات	148,970	217	0,686		
	المجموع	153,864	220			
العلاقة بين مهارات الطالب في استخدام الانترنت و المعدل التراكمي	بين المجموعات	0,519	4	0,130	0,183	0,947
	داخل المجموعات	153,522	217	0,707		
	المجموع	154,041	221			

**الفرضية الخامسة-** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتقاد طالب كلية الاقتصاد و الإدارة بفائدة الانترنت وبين الصفات الشخصية و الدراسية للطالب (العمر، التخصص ، السنة الدراسية، والمعدل التراكمي).

الجدول رقم (9) يوضح العلاقة بين اعتقاد طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة بفائدة الانترنت في الدراسة و العمر أو التخصص أو السنة الدراسية أو المعدل التراكمي، و أظهرت النتائج المعطيات الإحصائية التالية : انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العمر الدراسية  $F=0,115$  و  $\alpha = 0,951$  ، التخصص  $F = 1,542$  و  $\alpha = 0,178$  ، السنة الدراسية  $F = 1,129$  و  $\alpha = 0,338$  ، و المعدل التراكمي  $F = 3,460$  و  $\alpha = 0,109$  . وبالتالي فيمكن القول بان ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اعتقاد الطلاب بفائدة الانترنت و عمره أو تخصصه أو في أي سنة دراسية هو أو معدله التراكمي و هذا يبين الصفات المشتركة و التشابه بين طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة لكل الأقسام في هذا المجال.

**جدول رقم ( 9 ) العلاقة بين اعتقاد الطلاب بفائدة الانترنت في الدراسة و العمر، التخصص، السنة الدراسية، و المعدل التراكمي**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة $\alpha$
العلاقة بين فائدة الانترنت في الدراسة والعمر	بين مجموعات	0,260	3	0,087	0,115	0,951
	داخل مجموعات	164,951	218	0,757		
	المجموع	165,212	221			
العلاقة بين فائدة الانترنت في الدراسة والتخصص	بين مجموعات	5,693	5	1,139	1,542	0,178
	داخل المجموعات	159,519	216	0,739		
	المجموع	165,212	221			
العلاقة بين فائدة الانترنت والسنة الدراسية	بين مجموعات	2,519	3	0,840	1,129	0,338
	داخل المجموعات	161,408	217	0,744		
	المجموع	163,928	220			
العلاقة بين فائدة الانترنت في الدراسة والمعدل التراكمي	بين مجموعات	9,906	4	2,476	3,460	0,009
	داخل المجموعات	155,306	217	0,716		
	المجموع	165,212	221			

## الخلاصة و التوصيات:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل استبانته الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة لكل الأقسام العلمية الستة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة للانترنت و تحليل نوعية تطبيقات الانترنت المستخدمة من قبل طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة ، و التعرف على ما إذا كان هنالك اختلاف بين متغيرات العمر و التخصص و السنة الدراسية و المعدل التراكمي وبين استخدام الطلاب للانترنت ووجد أن:

- 1- 98 في المائة من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة يستخدمون الانترنت و الحاسب.
- 2- 80 في المائة من الطلاب يعتبر استخدام الانترنت مفيد إلى مفيد جدا في تحصيلهم العلمي.
- 3- 81 في المائة من الطلاب يستخدمون البريد الالكتروني مرة أو عدة مرات في اليوم.
- 4- 82 في المائة من الطلاب ليس لديهم القدرة على تصميم موقع شخصي على الانترنت.
- 5- 45 في المائة من الطلاب تعرف على الانترنت بمساعدة احد أفراد العائلة بينما فقط 2 في المائة تعرف على الانترنت عن طريق الدورات المقامة في كلية الاقتصاد و الإدارة.
- 6- 81 في المائة من الطلاب يقضون ساعة إلى خمس ساعات يوميا على الانترنت.
- 7- 96 في المائة من الطلاب يستخدمون جوجل كمحرك بحث.
- 8- اللغة العربية تستخدم على الانترنت بنسبة 77 في المائة مقارنة مع اللغة الانجليزية التي تستحوذ على 23 في المائة فقط.
- 9- 40 في المائة من الطلاب يعتقدون بان مهاراتهم عالية أو بأنهم متمكنين في استخدام الانترنت.
- 10- 52 في المائة من الطلاب يقوم بنقل ملفات مرة أو عدة مرات في اليوم.
- 11- 53 في المائة من الطلاب لا يستخدم المكتبة الالكترونية الجامعية مطلقا بينما نسبة 20 في المائة يستخدمونها مرة أو عدة مرات في اليوم أو في الشهر.
- 12- 21 في المائة من الطلاب يتصفح البوابة الالكترونية مرة أو عدة مرات يوميا و نسبة 39 في المائة يتصفحها مرة أو عدة مرات في الأسبوع و 28 في المائة من الطلاب يتصفحها مرة أو عدة مرات في الشهر و فقط 12 في المائة لا يتصفح البوابة الالكترونية مطلقا.

13- 25 في المائة من الطلاب يتصفح المجالات الالكترونية مرة أو عدة مرات في اليوم بينما 23 في المائة يتصفحها مرة أو عدة مرات في الأسبوع و يتصفح 20 في المائة المجالات الالكترونية مرة أو عدة مرات في الشهر وفي المقابل فان نسبة 30 في المائة من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة لا يتصفحونها مطلقا.

14- 65 في المائة من الطلاب لا يستخدمون الانترنت للقيام بالتسوق الالكتروني ونسبة 7 في المائة من الطلاب يقوم بالتسوق الالكتروني مرة أو عدة مرات في اليوم بينما 5 في المائة يتسوق مرة أو عدة مرات في الأسبوع و يتسوق 19 في المائة مرة أو عدة مرات في الشهر.

15- 39 في المائة من الطلاب يتصفح الجرائد الالكترونية مرة أو عدة مرات في اليوم بينما 23 في المائة يتصفحها مرة أو عدة مرات في الأسبوع و يتصفح 16 في المائة الجرائد الالكترونية مرة أو عدة مرات في الشهر وفي المقابل فان نسبة 23 في المائة من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة لا يتصفحونها مطلقا.

16- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب في أقسام كلية الاقتصاد و الإدارة الستة لاستخدامهم للانترنت أو لعدد الساعات التي يقضيها الطلاب على الانترنت أو قدرتهم على تصميم موقع على الانترنت أو فائدة الانترنت في الدراسة. ويدل ذلك على تشابه السمات والمميزات بين طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة بأقسامها الستة.

#### التوصيات:

1- فقط 2 في المائة من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة تعرف على استخدام الانترنت من الدورات التدريبية المقامة في الجامعة و هذه نسبة ضعيفة وتحتاج إلى دراسة ووضع الخطط الإستراتيجية الهادفة إلى زيادة استفادة الطلاب من الدورات المتخصصة في تقنية المعلومات.

2- أفاد 82 في المائة من الطلاب في كلية الاقتصاد و الإدارة بعدم مقدرتهم على تصميم موقع شخصي على الانترنت. وهذه النقطة تدعم الفقرة السابقة وتؤيد الحاجة إلى وضع خطط إستراتيجية للدورات التدريبية.

3- أن نسبة كبيرة من طلاب كلية الاقتصاد و الإدارة تصل إلى 77 في المائة يستخدمون اللغة العربية عند تصفح الانترنت مقارنة مع نسبة 23 في المائة يستخدمون اللغة الإنجليزية، و بالاعتماد على الإحصائيات التي تبين بان نسبة المحتوى باللغة الإنجليزية على الانترنت هو أضعاف المحتوى باللغة العربية لذلك من الحكمة أن تهتم كلية الاقتصاد و الإدارة بزيادة الدورات المتخصصة في اللغة الإنجليزية للاستفادة من المعلومات المنشورة على الانترنت.

4- يبدو بان هناك إحجام من الطلاب في استخدام المكتبة الالكترونية الجامعية حيث أن نسبة 54 في المائة من الطلاب لا يستخدمونها على الإطلاق بينما يستخدمها 7 في المائة يوميا و 13 في المائة أسبوعيا و 26 في المائة شهريا. وقد يكون انخفاض الاستخدام بسبب أنها لم تفتح إلا حديثا ولذلك يحتاج المسئولين عن المكتبة إلى بذل مجهود أكبر لتعريف الطلاب بمزايا المكتبة وفوائدها.

## المراجع:

- Aiken, M., Vanjani, M., Ray, B., Martin, J., 2003, College Student Internet Use, Campus-Wide Information Systems, 20, 5, 182-185.
- Alkhezzi, F. 2002, Internet Use of Graduate and Undergraduate in the College of Education at Kuwait University, Ph. D. dissertation, University of Northern Colorado, United States, Colorado.
- Al-saleh, Y. 2004, Graduate Students' Information Needs From Electronic Information Resources In Saudi Arabia, Ph. D. dissertation , Florida State University, United States, Florida.
- Fleck, R.T. and Mcqueen . S. F. , 1999 . Internet access usage and policies In Colleges and Universities, First Monday, 4,1.
- Fortson, B., Scotti, J., Chen, Y., Malone, J., Ben, K. 2007. Internet Use, Abuse, and Dependence Among Students at a Southeastern Regional University, Journal of American College Health, 56, 2.
- Gerber, S., and Finn, k. , 2005, Using SPSS for Windows: data analysis and graphics, Springer Science, 2ed ed., Business Media, Inc .
- Hanauer, D., Dibble, E., Fortin, J., Col, N. 2004. Internet Use Among Community College Students: Implications in Designing Healthcare Interventions, , Journal of American College Health, 52, 5.
- Jones, S., 2002. The Internet Goes to College: How students are living in the future with today's technology, See [http://www.pewtrusts.com/pdf/vf\\_pew\\_internet\\_college\\_pdf](http://www.pewtrusts.com/pdf/vf_pew_internet_college_pdf).
- Marxen, V., Marxen, D., Baird, J., Zelin, R., 1999, Student Internet Usage , Perception, And Training Needs: Implications For Campus Leaders, Allied Academies International Conference. Academy of Educational Leadership Proceedings, Cullowhee, 4, 1, 33-46.
- Pallant , j. 2003, SPSS Survival Manual, Open University press, McGraw-Hill , Maidenhead, Philadelphia, 85-88
- Perry, T., Wilkinson, R., Perry, L., 1998, University Students On The Internet: An Analysis Of Students' Online Activities, The Journal of Computer Information Systems, 38, 3, 89-92.
- 1, J., & Eder, L., 2009, Intentions to Use Virtual Worlds for Education. Journal of nation Systems Education, 20, 2, 33.
- thy T. Perry, Leslie Anne Perry, & Karen Hosack-Curlin, 1998. Internet use by university students: an interdisciplinary study on three campuses. Internet Research, 8, 2, 136-141.
- Yan Li. 2008. Internet Usage Status among Chinese College Students, Proceedings of the 1<sup>st</sup> International conference on Hybrid learning and Education, Lecture Notes In Computer Science, 5169, 415-427.

-Zakari, M. 2000, The Use of the Internet by Saudi Graduate Students in the U. S.: The implication and potential benefit of the internet for higher education in Saudi Arabia, Ph. D. dissertation, Kansas State University, United States, Kansas.

-Internet Usage in the Middle East: Usage and Population Statistics,2009,  
<http://www.internetworldstats.com/stats5.htm>

-Cronbach, L.,1951, Coefficient alpha and the internal structure of tests,Psychometrika,16,297-334.

ثروت يوسف الغلبان، 2007، استخدام الطلاب للانترنت : دراسة ميدانية على طلاب جامعة طنطا، مجلة العربية 3000 - مجلة النادي العربي للمعلومات، العدد الثامن، [http://www.arabicin.net/al\\_arabia\\_mag](http://www.arabicin.net/al_arabia_mag)، 2004، تحسين بشير منصور، 2004، استخدام الانترنت ودوافعها لدى طلبة جامعة البحرين-دراسة ميدانية،المجلة العربية للعلوم الإنسانية،العدد السادس و الثمانون، السنة الثانية والعشرون، 167-196.

- جمال عبد العزيز الشهران، 2003، الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) ودورها في تعزيز البحث العلمي لدى طلاب جامعة الملك سعود بمدينة الرياض،مجلة كليات المعلمين ،المجلد الثالث، العدد الثاني،1-42.

- عبد الحميد صالح بو عزة، 2001، واقع استخدام شبكة الانترنت من قبل طلبة جامعة السلطان قابوس، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، المجلد السادس، العدد الثاني،91-115 .

- موقع الاقتصادية على الانترنت ، <http://www.aleqt.com/2008.02/11/article> ،

- خالد الفرم، 2001، شبكة الانترنت و جمهورها في مدينة الرياض: دراسة تطبيقية على ضوء نظرية الاستخدامات و الاشباعات ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض. من موقع الشرق الأوسط، العدد 8177،

<http://www.aawsat.com>

- ربحي عليان وكمال القيسي، 1999، استخدام شبكة الانترنت في جامعة البحرين، وقائع المؤتمر العربي الثامن لتكنولوجيا المعلومات في المكتبات و مراكز المعلومات العربية بين الواقع و المستقبل،القاهرة،الدار المصرية اللبنانية، 299-314.

- التقرير السنوي لكلية الاقتصاد والإدارة " أساس جامعة المؤسس " 1429-1430 هـ

<http://economics.kau.edu.sa/files>

-عبد الرزاق أمين أبو شعر،1416، العينات و تطبيقاتها في البحوث الاجتماعية،معهد الإدارة العامة، الرياض.

-كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، الشعب الدراسية ، 1429-1430 هـ

<http://odus1.kau.edu.sa/shoaab.ASP>

# دور عقود Cds في إطار ابتكارات الهندسة المالية في إحداث أزمة الديون السيادية اليونانية

د . فوزي عبد الرزاق

جامعة سطيف 1 الجزائر

## ملخص :

ساهمت الأزمات المالية الدولية الأخيرة في تحول العديد من المفاهيم على مستوى الفكر الاقتصادي ولعل من أهم ما حصل في هذا المجال هو سقوط إجماع واشنطن باعتباره ترجمة للفكر النيوليبرالي حيث تمت مراجعة عميقة لعملية تفكيك الطابع التنظيمي للاقتصاد ، بما في ذلك المجال المالي التي تشكل جوهر هذا الإجماع وقد أظهرت الأزمة المالية اليونانية 2010 التي اجتاحت بآثارها المدمرة معظم دول العالم بدرجات متفاوتة ، مدى هشاشة النظام المالي والمصرفي العالمي ، خاصة وأن هذا الأخير تعرض طيلة الثلاث عقود السابقة إلى سلسلة من الأزمات والهزات كان السبب المشترك في وقوعها ، التحرير المالي المفرط وغياب القوانين الصارمة مما شجع المؤسسات المالية ، وخاصة البنوك على اتخاذ المضاربة في الأسواق المالية أسلوب عمل ، ساعدها في ذلك الانتشار الكبير الذي عرفته المستحقات المالية وعلى رأسها المشتقات المالية يضاف إلى ذلك ظهور مؤسسات جديدة كصناديق التحوط التي صارت تلعب دورا سلبيا من خلال خلق حالة عدم استقرار في الأسواق المالية نتيجة طبيعتها المضاربة ، لكن يجمع المختصون على أن ما يميز هذه الأزمة عن التي سبقتها هي فداحة الخسائر التي لحقت بالنظام المصرفي و المالي العالمي وعمق الأزمة الاقتصادية التي انجرت عنها ، و خاصة عدوها التي مست جميع الاقتصاديات .

## Résumé:

La dernière crise financière internationale a contribué au changement de plusieurs notions au niveau de la pensée économique La chute du consensus de Washington , en tant qu'expression de la pensée néolibérale dans le domaine de la politique économique , symbolise cette mutation en effet le processus de déréglementations dans l'économie , y compris dans la sphère financière qui constitue la substance même de ce consensus et à travers le constat exhaustif des effets désastreux de la la crise grecque on ne peut que constater le degré de fragilité du système financier et bancaire mondial , actuel qui d'ailleurs a été soumis les trois dernières décennies à de multiples crises ayant toutes pour causes , le libéralisme financier outrancier et l'absence de règles strictes du fait de la déréglementation ce qui a encouragé les institutions financières , et en particulier les banques, à adopter la spéculation sur les marchés financiers comme l'essentiel de leurs activités , elle ont été aider en cela par l'essor phénoménal des innovations financières en particulier celui des produits dérivés à cela , s'ajoute l'apparition de nouvelles institutions financières en particulier les hedge funds qui contribuent à entretenir une situation d'instabilité sur les marchés financiers à cause de la nature spéculative de leurs activités mais de l'avis de l'ensemble des analystes ce qui différencie cette crise des précédentes c'est l'énormité des pertes enregistrées par le système financier mondial , et l'ampleur de la crise économique qui en découla et sa diffusion à travers le monde .

## مقدمة:

نظرا للتحويلات التي تعيشها بيئة العمل المالي والمصرفي وحركة التكامل التي تشهدها الأسواق المالية المختلفة مع ما تعرفه من استخدام متزايد بشكل كبير لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، نجد

مساهمة كبيرة للعديد من المستحدثات والمستجدات في مجال التعامل المالي والتي تدعى "بالابتكارات المالية" وخصوصا ما يتعلق بالمشتقات المالية التي أصبحت الصفة المميزة للتحديد المالي، حيث شهدت السنوات الأخيرة ظاهرة طغت ملامحها على الأسواق المالية العالمية وهي الإقبال منقطع النظير على أدوات مالية مستحدثة تدعى المشتقات المالية، والتي تُقدر حجم التعامل بها خلال عام 1994 ما يساوي 35 تريليون دولار مقابل 48 تريليون دولار قيمة التعامل في أسواق المال التقليدية أسهم وسندات من نفس السنة، مما يعطيها تأثير عظيم عموما على الأسواق المالية. ومن هنا يبرز الدور الفعال "للهندسة المالية" في صناعة وابتكار عقود وأدوات استثمار مالي جديدة تلي الرغبات المتطورة والأهداف الامتثالية لمختلف المستثمرين . فقد أوصلت جهود المهندسين الماليين إلى ابتكار عقود المشتقات المالية بأنواعها المختلفة زيادة على عمليات واستراتيجيات مالية سمحت في غالب الأحيان تسيير وإدارة المخاطر المالية، لكن في أحيان أخرى تعقيدها) في ظل التكامل والاندماج والعمولة المالية وإلغاء كل من الوساطة والقيود والحواجز 3D Déréglementation, Décloisonnement, Désintémédiation وصعوبة رقابتها أدت إلى التآزم وإحلال التوازن الاقتصادي مما يستدعي ضرورة تحليل مدى تأثير تقنيات الهندسة المالية و أدواتها وخاصة عقود CDS في إحداث أزمة الديون السيادية اليونانية. بناء على ما سبق سوف تحاول هذه المداخلة المتواضعة تسليط الضوء على هذه الأزمة وتداعياتها على مستقبل الاتحاد الاقتصادي و النقدي الأوروبي. ومن خلال هذا تبرز إشكالية هته المداخلة والتي تتمثل في:

إلى أي مدى يمكن إسقاط أثر الهندسة المالية عن طريق عقود CDS في إحداث أزمة الديون السيادية اليونانية ؟ وللاجابة على هته الإشكالية تم تقسيم المداخلة إلى خمسة محاور أساسية وهي:

المحور الأول: الهندسة المالية أدوات و تقنيات

المحور الثاني: المشتقات المالية كأداة من أدوات الهندسة المالية

المحور الثالث: مخاطر أدوات الهندسة المالية

المحور الرابع: عقود CDS كتقنية من تقنيات الهندسة المالية

المحور الخامس: أسباب الأزمة اليونانية.

## 1-الهندسة المالية أدوات و تقنيات :

أصبحت التقلبات في الأسعار بما فيها أسعار السلع و أسعار الفائدة و أسعار العملات و أسعار الأسهم و السندات أحد الظواهر التي اتسمت بها الاقتصاديات المعاصرة ، و قد شكلت التقلبات الكبيرة و غير المتوقعة خطراً كبيراً على مؤسسات الأعمال إذ هدد وجودها و عرضها للإفلاس لذلك نشطت المؤسسات في تطوير و ابتكار أدوات مالية تمكنها من إدارة هذه المخاطر أو التحوط منها ، وهذا النشاط أي الابتكار و التطوير للأدوات و العمليات التمويلية هو ما يعرف بالهندسة المالية .

### 1-1 مفهوم الهندسة المالية :

#### مفهوم الهندسة المالية :

تعرف الهندسة المالية بأنها " تصميم وتطوير أدوات وآليات مالية مبتكرة ، وصياغة حلول إبداعية لمشاكل التمويل " حيث التعريف السابق يتضمن ثلاث أنواع من الأنشطة هي كالتالي<sup>1</sup> :

- ابتكار أدوات مالية جديدة مثل عقود المشتقات المالية .
- ابتكار آليات تمويلية جديدة من شأنها تخفيض التكاليف كعمليات التداول الإلكتروني
- ابتكار حلول جديدة للإدارة المالية التمويلية ، مثل إدارة السيولة أو الالتزامات ، أو إعداد صيغ تمويلية لمشاريع معينة تلائم الظروف المحيطة بالمشروع .

والابتكار المقصود ليس مجرد الاختلاف عن السائد ، بل لابد أن يكون هذا الاختلاف متميزاً إلى درجة تحقيقه لمستوى أفضل من الكفاءة والمثالية ، وهو ما يعني أن تكون الأداة أو الآلية التمويلية المبتكرة تحقق ما لا تستطيع الأدوات والآليات السائدة تحقيقه.

### 2-المشتقات المالية كأداة من أدوات الهندسة المالية :

لم تكن الأدوات المالية التقليدية التي يجري التعامل بها في أسواق الأوراق المالية نهاية المطاف في عالم التمويل والاستثمار، فثمة أدوات مالية جديدة قدمها الفكر الرأسمالي المعاصر كانت ثورة في صيغ وأساليب التعامل في تلك الأسواق ، التي تمثل حلولاً إبداعية لمشاكل التمويل والتحوط في بيئة تزداد فيها المخاطر وعدم اليقين ، هذا ما يستدعي تسليط الأضواء على هذه المنتجات ، وما يسترعي انتباهنا اليوم هو تلك المشتقات التي تتبوأ الصدارة إذ تعد أهم منتجات الهندسة المالية ، لما تساهم به في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات المالية وذلك خاصة من خلال قدرتها على تغطية وإدارة المخاطر<sup>2</sup> .

و يمكن فهم مدلول المشتقات المالية في ضوء مقارنتها بمدلول الأدوات المالية الأصلية ، والتي تشمل مختلف الأدوات التي تدرج في صلب الميزانية إذ يترتب على اقتنائها حدوث تدفق نقدي<sup>3</sup> ، يتخذ صورة مدفوعات نقدية يسدها من يرغب في تملكها أو حيازتها يقابلها مقبوضات نقدية يحصل عليها من بيعها أو إصدارها كما يتم إطفائها عادة إما عند بيعها أو لدى انتهاء أجلها ، ومن الأمثلة عليها الأسهم والسندات وغيرها من أدوات الدين أو أدوات الملكية<sup>4</sup> .

على خلاف ذلك فإن المشتقات المالية هي من أدوات خارج الميزانية كذلك هي ليست أصولا مالية وليست أصولا عينية ، بل هي عقود كسائر أنواع العقود المتعارف عليها تمثل ترتيبات بين طرفين أحدها البائع والآخر مشتري ، ويترتب عليها حقا لطرف والتزاما على طرف .

## 2-1 تعريف المشتقات المالية :

هناك العديد من التعاريف المقدمة من قبل المراجع الأجنبية فيما يتعلق بالمشتقات المالية إلا أننا نورد أهمها :

المشتقات المالية هي أدوات مالية ترتبط بأداة مالية معينة أو مؤشر، أو سلعة ، والتي من خلالها يمكن بيع أو شراء المخاطر المالية في الأسواق المالية ، أما قيمة الأداة المشتقة فإنها تتوقف على سعر الأصول أو المؤشرات محل التعاقد L'actif sous- jacent وعلى خلاف أدوات الدين فليس هناك ما يتم دفعه مقدما ليتم استرداده ، وليس هناك عائد مستحق على الاستثمار ، وتستخدم المشتقات المالية لعدد من الأغراض وتشمل إدارة المخاطر، والتحوط ضد المخاطر، والمراوحة بين الأسواق وأخيرا المضاربة ويتم تداول عقود المشتقات في أسواق تسمى أسواق المشتقات ، أسواق المشتقات هذه إما أن تكون أسواقا منظمة أو غير منظمة Les marchés de gré a gré

## 2-2 أهمية عقود المشتقات :

لم يكن ظهور عقود المشتقات وليد صدفة أو مجرد ابتكار لورقة مالية جديدة بل كان وليد الحاجة وضرورة و تتمثل الأهمية الاقتصادية لعقود المشتقات فيما يلي :

## 2-2-1 التغطية ضد المخاطر :

إذ يتم استخدام هذه الأدوات بغرض تقليل مخاطر الاستثمار ، فمن يشتري عاجلا في السوق الحاضرة ويبيع آجلا في أسواق العقود المستقبلية أو الاختيارات فهو يلجأ لذلك بهدف تعظيم حجم المخاطرة ، حيث إذا حدث وإن انخفضت أسعار السلع أو الأدوات المشتراة في السوق الحاضرة وذلك يعني بالضرورة على الجانب الآخر انخفاض الثمن في أسواق العقود المستقبلية ،

ومن هنا يصبح بوسع المستثمر إعادة شراء العقد بثمن أقل يحقق بذلك كسبا يعوضه ولو بقدر أقل من الخسارة في السوق الحاضرة ، وبالتالي يصل المستثمرون إلى تحقيق رغبتهم في أسواق المشتقات والمتمثلة في تقليل المخاطر من تحويلها إلى أولئك الراغبين في زيادة المخاطرة .

### 2-2-2 أداة لاستكشاف السعر المتوقع في السوق الحاضر :

من أبرز وظائف عقود المشتقات أنها تقوم بتزويد المتعاملين بالمعلومات عما سيكون عليه سعر الأصل الذي أبرم عليه العقد في السوق الحاضر في تاريخ التسليم لذا تعتبر أداة جيدة لاستكشاف السعر، بمعنى التطلع على المستوى الذي يمكن أن يكون عليه السعر في السوق الحاضر في تاريخ التسليم .

### 2-2-3 إتاحة فرص استثمارية للمضاربين :

يعد دخول المضارب كطرف عند إبرام عقود المشتقات ليس بهدف تأمين تملك الأصل ولكن بهدف تحقيق الربح على اعتبار أساسي هو أن تأمين تلك العقود يهيم من يرغب في شراء الأصل بغرض الاستخدام وتجدر الإشارة إلى أن سعي المضارب لتحقيق الربح بدخوله طرفا في العقد يمثل خدمة اجتماعية وإن كان لا يقصدها ، ذلك لأنه الطرف الذي تنتقل إليه المخاطر التي لا ترغب فيها الأطراف الأخرى ، أي الأطراف التي تمتلك الأصل الطرف البائع ، أو ترغب في امتلاكه مستقبلا الطرف المشتري ، مما يعمل على إزالة عدم التأكد لدى الطرف الآخر وبما يتيح له فرصة أكبر لتركيز جهوده في أمور أخرى<sup>5</sup>.

### 2-2-4 تسيير وتنشيط التعامل على الأصول محل التعاقد :

يتميز التعامل في أسواق المشتقات بانخفاض تكلفة المعاملات إلى مستوى يستحيل في الأسواق الحاضرة فتكلفة المعاملات تجعل السوق أكثر كفاءة بما يتيح فرصة أفضل لإبرام الصفقة بسعر قريب من السعر العادل ، كما يساهم التعامل بالعقود على تنشيط سوق الأصل المتعاقد عليه ، وذلك بزيادة حجم التداول عليه بسبب أن المبلغ الذي يدفعه المستثمر عند التعاقد لا يمثل سوى نسبة ضئيلة من قيمة الصفقة وتقل كثيرا عن الهامش المبدئي الذي يلتزم المشتري بإيداعه لدى السمسار في حالة الشراء الهامشي للأصل في السوق الحاضر .

### 2-2-5 تحقيق سمة الكمال للسوق :

يتحقق الكمال للبورصة لو أنه وفر للمتعاملين كافة الأصول المالية التي تتناسب مع أهدافهم ورغباتهم سواء من حيث العائد أو المخاطرة ، وبالرغم من كون الكمال على الصورة السابقة أمر يستحيل تحقيقه فإن عقود المشتقات المالية أصبح من الممكن الاعتماد عليها في تكوين توليفات )

تشكيلات ) من عقود المشتقات المالية وأوراق مالية متداولة في البورصة الحاضرة ، في ظلها يتحقق للمستثمر مستويات فريدة من العائد والمخاطرة لا تحققها أي ورقة مالية متداولة في البورصة الحاضرة .

## 2-3 أنواع المشتقات المالية :

تتعدد المشتقات المالية وتشتمل على :

العقود الآجلة forwards.

العقود المستقبلية futures.

العقود المبادلة swaps.

عقود الخيارات options و تعد من أكثر أنواع المشتقات تداولاً في الأسواق المالية .

## 2-3-1 عقود الخيارات options :

تعتبر الخيارات من بين أدوات الاستثمار الحديثة في الأسواق المالية ، ونقصد بها عقود تعطي لحاملها حق الاختيار وليس الالتزام في شراء أو بيع أصل مالي محدد خلال فترة معينة ، ونظراً لأن مشتري هذا الخيار له الحق في تنفيذه من عدمه فإنه يدفع لمن أعطاه هذا الحق محرر الاختيار مكافأة غير قابلة للرد (تسمى ثمن الخيار أو علاوة) تدفع عند التعاقد ولا تعتبر جزءاً من قيمة العقد<sup>6</sup> .

و يمكن تصنيف عقود الخيارات لعدة تصنيفات كالتالي :

الخيار الأمريكي : هو الخيار الذي قد ينفذ في أي وقت خلال الفترة الممتدة من تاريخ إبرام العقد حتى تاريخ انتهاء فترة صلاحية العقد .

الخيار الأوروبي : هو عقد الخيار الذي يمارس فقط في تاريخ انتهاء العقد أو تنفيذه .

الخيار المغطى : هو الخيار الذي يكون فيه المحرر أو كاتب الخيار بائع الخيار، مالكاً في محفظته للأوراق المالية محل الخيار فالمحرر في هذه العقود يكون قادراً على الوفاء بالتزاماته إذا ما طُلب بتنفيذ الاتفاق وتسليم الأوراق المالية محل التعاقد إذا كان خيار شراء ، أو لديه السيولة النقدية الكافية للوفاء بالتزاماته إذا ما طُلب بتنفيذ العقد في حالة خيار البيع ، وهذا الخيار يحظى بقبول واسع جداً بين المستثمرين لكونه أدنى مخاطرة من عقود الخيار غير المغطاة .

الخيار الغير المغطى : هو الخيار الذي لا يكون فيه المحرر أو بائع الخيار، مالكاً في محفظته للأوراق المالية محل الخيار فهذه العقود تعتبر إستراتيجية للمضاربة غير المحدودة ، فيقع محرري هذه العقود فريسة لمن قام بشراء هذه العقود في حالة عجز البائعين عن الوفاء بالتزاماتهم

و يتم في العادة تقسيم عقود الخيارات إلى قسمين رئيسين هما <sup>7</sup> :

### خيار الشراء **call option** :

هو عقد يعطي مشتريه الحق في شراء عدد معين من الأوراق المالية بسعر محدد خلال فترة محددة ، و يلزم بائعه ببيع تلك الأوراق المالية عند طلب المشتري خلال الفترة المتفق عليها و بالسعر المتفق عليه أيضًا و يتجه إلى شراء خيار الشراء أولئك الذين يتوقعون ارتفاع الأسعار .

**خيار البيع Put option** : هو عقد يعطي صاحبه حق بيع أوراق مالية معينة بسعر محدد و خلال فترة محددة ، و يلزم مشتريه بشراء تلك الأوراق بالسعر المتفق عليه خلال تلك الفترة ، مقابل استلام مبلغ محدد من البائع و يميل إلى شراء خيار البيع أولئك الذين يتوقعون انخفاض الأسعار .

### 2-3-2 العقود المستقبلية **Futures** :

يعرف العقد المستقبلي على أنه عقد يلزم الطرفين المتعاقدين على تسليم أو استلام سلعة أو عملة أجنبية أو ورقة مالية بسعر متفق عليه في تاريخ محدد ، وكما هو الحال في عقود الخيارات ، يعد العقد المستقبلي بمثابة ورقة مالية قابلة للتداول ، وتتمتع بسيولة عالية ، ولذا يتم استخدامها في كل من أغراض المضاربة و التحوط ، حيث يمكن للمستثمر بسهولة أن يبيع العقد في أي وقت بالسعر السائد في السوق ، وفي هذه الحالة سيلزم المشتري الجديد بمضمون العقد بطبيعة الحال .  
ومن خصائص العقود المستقبلية مايلي :

- يتم الشراء فيها بسعر محدد متفق عليه مسبقًا في تاريخ التعاقد على أن يتم التسليم في تاريخ لاحق محدد وبذلك يتم تجنب أو تخفيض مخاطر تقلب الأسعار وتغيرها إذ لا ينظر إلى السعر في السوق الحاضر عند التنفيذ والذي قد يكون مرتفعًا .

- يتم التعامل في أسواق العقود المستقبلية بطريقة المزاد العلني المفتوح عن طريق وسطاء أو بيوت مقاصة **CLEARING HOUSES** تُوكل إليها عادة تنظيم التسويات التي تتم يوميًا بين طرفي العقد .

- لضمان تنفيذ الالتزامات المتبادلة بين طرفي العقد المستقبلي ( المشتري والبائع ) يلزم كل منهما عادة بأن يسلم الوسيط في تاريخ نشؤ العقد هامشًا معينًا تتراوح قيمته عادة بين 5% - 15% من القيمة الإجمالية للعقد ولا يتم استرداده إلا عند تسوية أو تصفية العقد ، ويقوم الوسيط عادة بإجراء تسوية يومية بين طرفي العقد تعكس التغيرات السعرية التي تحدث على سعر العقد ، ومن

ثم أثر ذلك على رصيد كل منهما في سجلاته ، ومما هو جدير بالذكر أنه لا سبيل للتعامل في سوق العقود المستقبلية إلا من خلال بيوت السمسرة .  
و تشمل العقود المستقبلية على السندات الحكومية ، أذونات الخزينة ، الذهب ، القمح ، المعادن النفيسة ، اليورو دولار ، المنتجات النفطية ،... الخ غير أن أهم أنواعها <sup>8</sup> :  
- عقود مستقبلية على أسعار الفائدة : هي العقود التي تتم بين مشتري وبياع العقد ، و أغلب هذه العقود يتم إحلالها قبل تاريخ الاستحقاق بصفة عكسية عن التي تم عنها الاتفاق في البداية ، ولا يتم التسليم الفعلي للأصول المقترضة <sup>9</sup> .  
- العقود المستقبلية التي تنصب على مؤشرات السوق : هذه العقود عبارة عن تسليم المؤشر في تاريخ وسعر محدد مسبقا ، وتكون قيمة النقود المزمم دفعها من طرف المشتري تساوي قيمة ثانية تحددها البورصة مضروبة في الفرق بين قيمة المؤشر على أساس سعر إقفال آخر يوم .  
- عقود مستقبلية على سلع : هو بمثابة عقد بين الطرفين يلتزم بمقتضاه أحدهما على تسليم الطرف الثاني مقدارا محددًا من سلعة معينة بسعر محدد وفي تاريخ محدد .

### 2-3-3 العقود الآجلة forward :

عقد يلتزم بمقتضاه طرفان أحدهما بائع و الآخر مشتري لبيع أو شراء أداة مالية أو عملة أجنبية أو سلعة في تاريخ محدد مستقبلا بسعر متفق عليه ، فهي بذلك عقود ذات طرفين يحتمل حصول أي منهما على مكاسب أو خسائر نتيجة التغيرات في المركز المرتبط بالعقود .  
و تتميز العقود الآجلة بالخصائص التالية :  
- المرونة وهذا يعني أن كلا من البائع و المشتري يتفاوضان على شروط العقد ، لذلك فهما يمتلكان حرية التصرف و ابتداء أي شروط يرونها لأي سلعة .  
- لا تتمتع بالسيولة مقارنة بالمشتقات الأخرى ، فإذا رغب البائع أو المشتري الخروج من الاتفاق الآجل فإنه يحتاج إلى أن يجد شخصا آخر يحل محله و يقبل أن يتم بيع العقد له .  
- يتحدد الربح و الخسارة من العقد الآجل مباشرة من خلال العلاقة بين سعر السوق الفعلي للأصل محل التعاقد و سعر التنفيذ الذي تم تضمينه في العقد من خلال الاتفاق بين الطرفين .  
- تتحقق قيمة العقد الآجل فقط في تاريخ انتهاء صلاحية العقد و لا توجد مدفوعات عند بداية العقد و كذلك لا توجد أي نقود يتم تحويلها من طرف إلى آخر قبل تاريخ انتهاء صلاحية العقد

## 2-3-4 عقود المبادلة Swaps :

تعرف المبادلات بأنها التزام تعاقدى بين طرفين يتضمن مبادلة نوع معين من التدفق النقدي ( أو أصل معين) يمتلكه أحد الطرفين مقابل تدفق أو أصل يمتلكه الطرف الآخر، بالسعر الحالي وبموجب شروط يتفق عليها عند التعاقد ، على أن يتم تبادل الأصل محل التعاقد في تاريخ لاحق<sup>11</sup> وتستخدم المبادلات في عدة أغراض منها :

🔹 الوقاية من المخاطر السعرية في فترات مختلفة .

🔹 تخفيض تكلفة التمويل .

🔹 الدخول إلى أسواق جديدة .

🔹 استحداث أدوات مركبة .

أنواع المبادلات :

### مبادلات الفائدة Interest rate swaps :

عبارة عن اتفاق بين طرفين على تبادل معدلات فائدة متغيرة بمعدلات فائدة ثابتة ، على مبلغ محدد بعملة معينة ، دون أن يقترن ذلك بالضرورة بتبادل هذا المبلغ .

### مبادلة العملات Currency swaps :

عبارة عن بيع ( أو شراء) عملة معينة في استحقاق معين ، ثم شراء (أو بيع ) نفس العملة ( أو عملة مقاربة لها) في استحقاق آخر حيث يقوم طرفان بعقد اتفاق بينهما يتضمن عمليتين : الأولى :عملية شراء ( أو بيع ) عملة معينة مقابل عملة أخرى على أساس التسليم الآني ( الفوري)بسعر الصرف الآني ( الحالي أو الفوري) بين العمليتين . الثانية :عملية بيع (أو شراء ) في تاريخ لاحق على أساس سعر صرف محدد مسبقا بين العمليتين . وتعتمد عمليات مبادلة العملات على التوقعات المستقبلية للفروق في معدلات فائدة وأسعار الصرف بين العمليتين محل التعاقد .

### 3- مخاطر أدوات الهندسة المالية:

تتميز أدوات المشتقات بتغطية مراكز قائمة إلا أنها تجذب المتعاملين لأخذ مراكز جديدة ، مما يدفع البعض إلى الإفراط في التعامل في تلك الأدوات ، وبالتالي عدم التنبيه إلى مخاطرها و من المخاطر التي تواجه المتعاملين في أسواق المشتقات يمكن تصنيفها على النحو التالي<sup>12</sup> :

### 3-1 المخاطر الائتمانية للمشتقات :

تعتبر عن المخاطرة المتمثلة في الخسارة الناجمة عن تعثر الطرف المقابل في الوفاء بالتزاماته التي يتضمنها عقد المشتقات ، وتمثل هذه الخسارة في تكلفة إحلال عقد جديد محل العقد السابق .

### 3-2 مخاطر التسوية في المشتقات :

تمثل مظاهر مخاطر التسوية في أن القليل من المعاملات المالية يتم تسويتها آنيا فقد يتعرض أحد الأطراف للخسارة إذا كان السعر الذي باع به مرتفعا مع رفض الطرف الآخر بالسداد في التاريخ المحدد للتسوية كما قد يكون قيمة الأصل محل التعاقد عرضة لتقلبات الأسعار، وبالتالي قد تنخفض هذه القيمة في حالة عدم توافق ميعاد تسليم الأصل مع ميعاد استلام ما يقابله نقدا يوم التسوية .

### 3-3 المخاطر المنتظمة :

تمثل هذه المخاطر في حدوث خلل في المركز المالي لمؤسسة مصرفية أو مالية تتعامل في سوق المشتقات ، مما قد يسبب بالتالي خللا ماليا في مؤسسات أخرى داخل الجهاز المصرفي أو المالي ، وقد يسبب خللا ماليا في الجهاز ذاته ، أو في أجزاء أخرى من أسواق مالية مرتبطة بسوق المشتقات .

### 3-4 المخاطر القانونية :

تنشأ هذه المخاطر عن سوء التوثيق في العقود ، وعدم تمتع الطرف المقابل بالصلاحيات اللازمة للتعاقد والوضع القانوني غير الواضح لبعض التعاملات ، وعدم القدرة على التنفيذ القضائي في حالة التعثر أو الإفلاس .

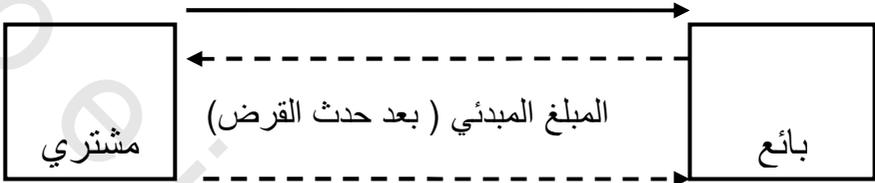
### 4- عقود CDS كتقنية من تقنيات الهندسة المالية:

هي عقود مالية ثنائية ، للحماية بين المشتري والبائع تسمح بتحويل خطر القرض و يتم تحويل الخطر بين الطرفين من خلال تقنية المبادلة Swap حيث أن مشتري الحماية يدفع علاوة دورية ، تتحدد قيمتها بواسطة نقاط الأساس Les points de base ، تبعا لمبلغ الأصل المضمون لبائع الحماية Le vendeur de protection (نوع من التأمين ، مثل Lehman Brothers أو المؤمن كما كان AIG) الذي يتعهد بتعويض خسائر الأصول المرجعية نتيجة عدم قدرة المقترض على سداد الائتمان فهو عبارة عن عقد تأمين ، ولكنه يختلف عن التأمين لأنه يعبر عن صفقة أين لا يتوجب على بائع الحماية تخصيص أموال لضمان الصفقة ، حيث يتحصل على علاوة دورية الذي من خلالها يزيد من دخوله دون أي استثمار لرأس المال ، في حالة عدم توقع حدوث

خطر فرض (إفلاس وشيك) ، حتى تاريخ استحقاق العقد أما في الحالة المعاكسة سوف يكون مجبر على توفير الأموال اللازمة من اجل تعويض المقرض نتيجة عدم قدرة المدين على الوفاء بالتزاماته<sup>13</sup> و قد بلغ المبلغ الإجمالي لعقود CDS في الولايات المتحدة في بداية سبتمبر 2008 62000 مليار دولار وهو رقم قريب من مجموع الودائع المصرفية على المستوى العالم<sup>14</sup> .

الشكل رقم (02): مبدأ عمل تقنية Credit Default Swap

دفع علاوة دورية ( عدم وجود خطر قرض)



تسليم الأوراق المالية ( بعد حدث القرض)

**Source :** E. O. Assouan : « Techniques de marché des dérivés de crédit : les swaps de défaut (credit default swaps) ».

[http://www.banquefrance.fr/archipel/publications/bdf\\_rsf/etudes\\_bdf\\_rsf/bdf\\_rsf\\_04\\_etu\\_3.pdf](http://www.banquefrance.fr/archipel/publications/bdf_rsf/etudes_bdf_rsf/bdf_rsf_04_etu_3.pdf), p. 101, consulté le 02/02/2014

## 5-أسباب الأزمة اليونانية :

أولا وقبل التعرض إلى فهم الأزمة اليونانية يجب أولا تعريف و توضيح مفهوم أزمة الديون السيادية حيث قد تكون لسببين :

- زيادة معدل إعادة التمويل مما يؤدي إلى زيادة حجم الديون .
- رفض أسواق رأس المال على إقراض الدول لأنه عندما تشك الأسواق المالية في قدرة الدول على السداد فإنها تمتنع عن إقراضه.

تعددت أسباب أزمة اليونان السيادية التي يمكننا إيجازها فيما يلي :

5-1 إن الأزمة اندلعت نتيجة اكتشاف الأسواق للأوضاع الاقتصادية والمالية المتدهورة بكثير مما كان متوقعا مما أدى إلى زيادة افتراض خطر الإفلاس ، لأن الحكومة اليونانية تعاني من فقدان المصدقية في نظر الاتحاد الأوروبي و الأسواق المالية نتيجة العرض الخاطئ ، و المفتعل للحسابات العامة حيث أن العجز مقوم بأقل من قيمته إلى حد كبير وكذلك التلاعب وتزوير الحسابات منذ عدة سنوات ومدى ضلوع البنوك الأميركية الكبرى مثل غولدمان ساكس Goldman Sachs في مساعدة اليونان على إخفاء حجم ديونها الحقيقي ، كي تتمكن من تلبية شروط

الانضمام لمنطقة اليورو ، باستخدام آليات يعترف بنك غولدمان ساكس حالياً بأنها كانت تفتقر إلى الشفافية المطلوبة ، ولكي تتأهل للالتحاق بعضوية منطقة اليورو فقد أكدت الحكومة اليونانية أن العجز في ميزانيتها لم يتجاوز 1,8% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 1999 ، وهو ما يقل كثيراً عن سقف 3% من الناتج المحلي الإجمالي الذي حددته معاهدة ماستريخت كي تتمكن من الاستدانة بأقل سعر فائدة تمنحه هذه العضوية ليتبين إن الديون اليونانية تصل إلى 121% من الناتج المحلي الإجمالي (نحو 300 مليار يورو) مقابل 4,113% في عام 2009 والتي جعلت من العجز العمومي مقيم بأقل من قيمته بشكل كبير وذلك منذ تاريخ اندماج اليونان للاتحاد الأوروبي وهو ما كشفت عنه وكالات التنقيط في ديسمبر 2009 والتي كانت البداية الحقيقية لاندلاع الأزمة .

**5-2 معدل النمو المرتكز على أرضية هشة:** و الذي يتميز بمعدل تصدير منخفض 20% مع معدل مرتفع للاستدانة ومع حالة الكساد التي يتعرض لها الاقتصاد ، مثله مثل باقي دول العالم بسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي صاحبت ظروف الأزمة المالية العالمية ، حيث تعتبر السياحة والنقل البحري من ركائز الاقتصاد اليوناني غير أنها تعرضت إلى خسائر معتبرة نتيجة الأزمة المالية العالمية ويقدر الانخفاض بـ 15% من دخلها وهو ما تسبب في استمرار ارتفاع عجز الميزانية ، وارتفاع معدلات البطالة<sup>16</sup> .

**5-3 الفارق المتزايد بين معدلات إعادة التمويل بين الدول الأوروبية Spreads:** لان الدول تقتصر من الأسواق المالية ، من اجل تمويل عجزها و مند بدأ التعامل باليورو انخفضت معدلات إعادة التمويل ما بين الدول بشكل ملحوظ ، لتصل إلى معدلات متقاربة تماماً مما يؤدي إلى تمتع الدول بأسعار فائدة منخفضة وهذا ما يبرر العملة الموحدة ، غير أن هذه المعاملات أصبحت مختلفة بسبب الأزمة وبالتالي يجب على اليونان الاقتراض بـ 6% مما يؤدي إلى زيادة حجم الديون ويقلل من حجم انخفاض العجز في الميزانية<sup>17</sup> .

**5-4 المضاربة بعقود CDS ودورها في اندلاع الأزمة:** مثل ما حدث في أزمة subprimes فان عقود CDS لها دور بارز في الأزمة اليونانية ، و لفهم ما حدث في اليونان يجب الإشارة ، إلى أن صناديق المضاربة تضارب إما من خلال الرفع المالي أو بالاعتماد على رؤوس أموالها أو من خلال عقود CDS التي هي عبارة عن عقود مشتقة تسمح بتأمين ضد مخاطر عدم السداد الخاصة بالديون المصدرة من طرف الدول ، إن علاوة الخطر التي يتم التفاوض عليها على مستوى السوق هي عبارة عن مؤشر على نوعية الأصل حيث كلما كانت

علاوة عقود CDS مرتفعة كلما كان الأصل محل التعاقد الذي هو في حالتنا السندات اليونانية تتميز بالخطورة ، و في نفس الوقت كلما تدهورت حالة المقترض نتيجة انخفاض تصنيفه الائتماني فان العلاوة الخاصة بعملية حماية جديدة ترتفع و بتالي فان العلاوة تتغير ، تبعا للتطور في التوقع الخاص بسوق نوعية الأصول وبتالي عند ارتفاع الخطر الخاص بالسندات اليونانية ترتفع معها علاوة الخطر المطلوبة ، من طرف بائع الحماية و بتالي من مصلحةهم أن تكون المخاطر المتوقعة في أعلى مستوى ممكن و بتالي فالمستثمرين بإمكانهم شراء و بيع عقود CDS على السندات اليونانية التي لا يملكها إذا كان مستثمر يملك سندات يعتقد إن معدل إعادة الاقتراض سوف يرتفع فان من مصلحةه هو شراء عقود CDS ، و إعادة بيعهم عندما ترتفع قيمتهم مع تدهور قدرة المقترض على السداد وبعبارة أخرى فان المضاربين يراهنون على إفلاس اليونان ، دون التعرض للخطر وما يجذب الملاحظة هو إن هناك حلقة مفرغة فمعدلات الفائدة الخاصة بإعادة التمويل اليونانية في ارتفاع لأن الأسواق تطلب علاوة خطر إضافية لأنها تسعى إلى حماية نفسها من الخطر كما أن هناك إقبال من طرف المستثمرين على عقود CDS ، للتحوط ضد المخاطر و ارتفاع العلاوة الخاصة بـ CDS نتيجة المضاربة التي لا تشجع على إقراض اليونان مما تؤدي إلى ارتفاع معدلات الفائدة وبالتالي يؤدي كل هذا إلى زيادة مديونية اليونان لان عقود CDS عبارة عن مؤشر فارتفاعها ، يعبر عن عدم قدرة اليونان على تسديد جزء من ديونها ونظرا لكون أغلب ديون اليونان تعود إلى بنوك ألمانية وفرنسية وهذا ما يجعل هذه الدول ، قلقة بشأن انتقال العدوى إلى أسواقها المالية إذا ما تعقدت الأمور بشكل أكبر وهذا ما يشكل تهديدا للنظام المالي الأوروبي بشكل عام و ما يلفت النظر أن من بين المضاربين الذين ساهموا في ارتفاع أسعار الفائدة على الديون اليونانية نجد البنك الأمريكي Goldman Sachs دون إثبات ذلك نتيجة الضبابية التي تميز سوق المشتقات المالية<sup>18</sup>.

**5-6 الدور السلبي لوكالات التصنيف:** حيث بعد الإعلان عن واقع الوضع المالي للحكومة اليونانية ، قامت وكالات التصنيف الثلاث الكبرى (ستاندرد اند بورز، فيتش و وكالة موديز) بخفض تصنيفاتها بشكل ملحوظ لليونان ، ثم خفضت مرة أخرى تصنيف اليونان في يونيو على الرغم من تنفيذ برنامج مساعدات الاتحاد الأوروبي ، مما أدى إلى انتشار حالة الذعر في الأسواق مرة أخرى ، و تعرضت وكالات التصنيف إلى عدة انتقادات والتي لم تتوقع هذه الأزمة ، بما في ذلك وجود التفاوض عن التناقص بين واقع الاقتصاد اليوناني واعتمادها المفرط على المديونية ، و حرصا منها على عدم تكرار أداؤها الضعيف في أزمة الرهن العقاري من خلال التخفيض العنيف للتصنيف لم تأخذ في الحسبان بشكل كاف التضامن في منطقة اليورو وساهمت في نهاية المطاف

إلى تفاقم الصعوبات التي تواجهها اليونان وهو الأمر الذي رفع تكاليف التمويل بالنسبة لكل المقترضين السياديين ، وبدأ المستثمرون الانسحاب من سوق السندات اليونانية مما رفع مستويات العائد المطلوب عليها ، ما جعل صناع السياسات يحشون انتشار الأزمة إلى بلدان أخرى في منطقة اليورو<sup>19</sup> .

## 6- الدروس المستفادة من الأزمة اليونانية :

### إعادة تنظيم أسواق المشتقات المالية و سوق عقود CDS :

إن المنتجات المالية المشتقة وجدت أساسا من اجل توفير الحماية للمستثمرين ضد الأخطار المالية وقد عرفت الأسواق الخاصة بمده المنتجات المالية تطور كبير بحيث يفوق حجم التداول فيها بعدة مرات حجم التداول في أسواق الأصول الحقيقية ، لكن ما زاد من خطورة أسواق المشتقات المالية هو عنصر تركيز الأخطار La concentration des Risques الذي عادة ما يكون سببا في ظهور الخطر النظامي فالملاحظ في ، توزيع الأخطار على الأطراف التي تقبل تحملها اعتقادها أنها تملك التغطية الكافية مما يدفعها إلى تحمل المزيد هذا التركيز الكبير للأخطار، في لحظة واحدة قد يؤدي إلى حدوث حالة إفلاس التي تنتقل بفعل العدوى المالية إلى باقي مكونات النظام المالي ، متسببة في حدوث أزمة نظامية وهذا ما أثبتته مساهمتها الكبيرة في اندلاع الأزمة المالية العالمية و التي تتميز بالضبابية وعدم الخضوع لأي مراقبة لذلك كان من الضروري إدخال تعديلات و إصلاحات عليها تتمثل فيمايلي :

- اتخاذ التدابير الضرورية من اجل تحويل معظم الصفقات من الأسواق الغير منظمة نحو الأسواق المنظمة ، أما ما يبقى من تعاملات في الأسواق الغير المنظمة فيجب إخضاعه لرقابة صارمة لتفادي التراكم العشوائي للأخطار، لدى طرف واحد يكون سبب في بروز الخطر النظامي .

- توفير المعلومات حول المشتقات المالية أي جميع البيانات ذات الصلة ب المنتجات المشتقة مثل المبلغ الكلي للقرض ، مصدره ، تاريخ الاستحقاق ، طبيعته هل هي خطيرة ، وهذا ما كان ينقص في أزمة الرهن العقاري .

فيما يخص سوق CDS يجب إصلاحها لأنها تعبر عن الثقة الضرورية التي يجب توفيرها في النظام المالي الدولي ، وذلك من خلال توحيدها و تسييرها بإتباع معايير دولية و تداولها في أسواق محددة مع إنشاء غرفة مقاصة ، تتولى ضمان السيولة للعقود من خلال اشتراط إيداع ودائع مسبقا للمركز في المراكز و التي تعوض في نهاية اليوم .

إن أزمة الديون اليونانية توضح هذه الحالة بحيث أن المضاربة من طرف صناديق التحوط تؤدي إلى زيادة أسعار عقود CDS ، مما يزيد من إدراك المخاطر وزيادة أسعار الفائدة في النهاية وبالتالي صعوبة تمويل اليونان من الأسواق<sup>20</sup>. وبالتالي فإنه من الضروري إجبار مشتري عقود CDS على حيازة السندات محل التعاقد لأن في الواقع الحصول على تأمين على أصل الذي لا يمتلكه يطرح مشكل أخلاقي\*، الذي يتمثل في الرغبة في تحقق الخطر كما يجب منع الصفقات في الأسواق الغير المنظمة Over the Counter من أجل تحويل معظم الصفقات نحو الأسواق المنظمة ، و إزالة الضبابية التي تميز هذه الصفقات ، والتي تشجع البعض على المبالغة في تحمل المخاطر وتعريض النظام المالي للاختيار دون أن تتمكن السلطة الرقابية من التدخل لمنع ذلك كون الصفقات مسجلة في الأسواق الغير المنظمة ، في المقابل الصفقات المسجلة في الأسواق المنظمة أكثر أمانا للطرفين إذ يراعى فيها التقيد الصارم بالتنظيمات والقوانين.

#### خاتمة:

أفرزت التحولات المالية التي عرفتها البيئة المالية الدولية خلال العقود الأخيرة ما يعرف بالعمولة المالية، الناتجة أساسا عن عمليات التحرير المالي وزيادة المنتجات المالية وانتشار البنوك الشاملة. و إذا كانت العمولة قد سمحت بتكامل الاقتصاديات واندماج الأسواق المالية الدولية، إلا أنها تسببت في خلق أوضاع جديدة انعكست سلبا على الاستقرار الاقتصادي الدولي أبرزها المشاشة المالية في ظل تراجع الوساطة المالية والقيود التنظيمية وإلغاء الحواجز الفاصلة بين الحدود، مما أدى إلى ظهور العديد من التأثيرات السلبية خاصة في ظل سرعة انتقال رؤوس الأموال الساخنة، الأمر الذي نتج عنه سرعة تقلب الأسواق المالية وتهديد الاستقرار المالي، علما أن رؤوس الأموال قصيرة الأجل تتحرك غالبا بدافع المضاربة والمراجعة. ومن هنا فإن العمولة المالية قد ساعدت على زيادة وتيرة الأزمات المالية ولا تعد الأزمات المالية والاقتصادية ظاهرة جديدة في الاقتصاد العالمي، بل وجدت وتعاقبت عبر مختلف الأنظمة الاقتصادية، وازداد تواترها وحجمها في العقود الأخيرة إلى أن بلغت ذروتها في الأزمات الراهنة. إن الأزمة اليونانية التي بدأت كانفجار في الديون السيادية انتشرت بسرعة إلى بلدان أخرى، وأدت إلى حدوث صدمة حادة في العديد من المؤسسات المالية والقطاع الحقيقي للاقتصاديات العالمية والواقع أنها أزمة مالية واقتصادية عالمية حادة صعبة

\* الخطر المعنوي (Aléa moral): مفهوم ينحدر من نظرية التأمينات، ويعني توجه الأعوان الاقتصاديين الذين قاموا بالحصول على عقد تأمين إلى تقليل نسبة حذرهم لأنهم متأكدون من أن شركة التأمين سوف تدفع الخسائر، نفس الشيء نجده هنا في حالة المصارف التي لم تعد متخوفة من عنصر الخطر بعد أن تأكدت من أن عملية التوريق تخلصها منه.

التشخيص، ذلك أن مسبباتها أكثر تعقيدا من الشروحات البسيطة ولم تكن الأزمة لتنفجر بهذا الحجم لولا تداخل العديد من الأسباب من اختلالات اقتصادية كلية وضعف التنظيم وممارسات مالية عالية المخاطر والابتكارات المالية، حيث قدمت الأدوات المالية الجديدة لا سيما عقود CDS والزيادة في استعمال مشتقات القروض دعما كبيرا لفائض السيولة العالمية و انفجار المديونية مما عمق الاختلالات العالمية وخلق حالة عدم استقرار في الأسواق، خاصة وأن هذه الأدوات المالية لا تمت بصلة للأنشطة الإنتاجية في القطاع الحقيقي للاقتصاد.

وبالرغم من الإجراءات التي اتخذتها المؤسسات المالية، وتدخل الحكومات والبنوك المركزية عن طريق ضخ الملايين من الدولارات ووضع مجموعة من التحفيزات، إلا أن الأزمة تفجرت في اليونان

## قائمة الهوامش

- 1- سمير رضوان عبد الحميد حسن ، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة المخاطر ، دار النشر للجامعات ، مصر ، 2005، ص- ص 90-91 .
  - 2- فريد النجار ، البورصات والهندسة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1999 ، ص- ص 236-237 .
  - 3- فريد النجار ، البورصات والهندسة المالية ، مرجع سبق ذكره ، ص 224 .
  - 4- محمد مطر ، فايز تيم ، إدارة المحافظة الاستثمارية ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2005 ، ص 62 .
  - 5- منير إبراهيم هندي ، الفكر الحديث في إدارة المخاطر الهندسة المالية باستخدام التوريق و المشتقات ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر، 2003 ، ص- ص 20-21 .
  - 6- Boissonnade Jacques , Les Options Exotique Concept Et Applications , édition Eska , Paris , 1997 , P 13 .
  - 7- شعبان محمد إسلام البيرواري ، بورصة الأوراق المالية من منظور إسلامي دراسة نقدية تحليلية ، دار الفكر، دمشق ، سوريا ، 2002، ص 226 .
  - 8- هاشم فوزي دباس العبادي ، الهندسة المالية وأدواتها بالتركيز على استراتيجيات الخيارات المالية ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 81 .
  - 9- أحمد صالح عطية ، مشاكل المراجعة في أسواق المال ، الدار الجامعية ، مصر، 2003 ، ص 234 .
  - 10- طارق عبد العال حماد ، المشتقات المالية المفاهيم إدارة المخاطر المحاسبة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 16 .
  - 11- مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المشتقات هي الدواء الشافي المعاصر وجهة النظر الدولية ، العدد الثاني ، 1994 ، ص 16 .
  - 12- فرج عبد العزيز عزت ، اقتصاديات البنوك الصناعة المصرفية والمالية الحديثة ، لبيان للطباعة والنشر ، مصر، 2002 ، ص 47 .
- Crespelle Nicolas , La Crise En Question Les 50 Questions Que Vous Vous Posez , édition Eyrolles , Paris , 2009 , P 149 .
- Jorion Paul , La Crise Des Subprimes Au Séisme Financier Planétaire , édition Fayard , Paris , 2008 , P 189 .
- E. O. Assouan : « Techniques de marché des dérivés de crédit : les swaps de défaut (credit default swaps) » ,  
[http://www.banquefrance.fr/archipel/publications/bdf\\_rsf/etudes\\_bdf\\_rsf/bdf\\_rsf\\_04\\_etu\\_3.pdf](http://www.banquefrance.fr/archipel/publications/bdf_rsf/etudes_bdf_rsf/bdf_rsf_04_etu_3.pdf),  
 p. 101, consulté le 02/02/2014
- Mancel Jean-François , Rapport les mécanismes De Spéculation Affectant Le Fonctionnement Des Economies , [http:// www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-enq/r3034.pdf](http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-enq/r3034.pdf), P33, consulté le 16/02/ 2014
- tag Transformer a Gauche Crise De La Grèce Euro Et Perspectives [http:// www.transformeragauche.fr/.../crise-de-la-grece-euro-et-perspectives.pdf](http://www.transformeragauche.fr/.../crise-de-la-grece-euro-et-perspectives.pdf) , P1 , consulté le 16/02/2014
- Coriat Benjamin , La Dette Souveraine Grecque Prise Au Piège De La Zone Euro , <http://www.atterres.org/sites/default/files/L'imbroglie%20grec.pdf> , P15,consulté le 13/02/2014.

- 13- Mancel Jean-François , Rapport les mécanismes De Spéculation Affectant Le Fonctionnement Des Economies, op.cit , P 37
- 14- Gasser maxime , thèse Les Pistes De Reforme Du Système Monétaire Et Financier Internationale Depuis La Crise , université Pierre Mendès , France , Grenoble , 2010 , P 69.
- 15- Direction de la politique économique , Endettement public « trop » élevé , quels effets sur la conjoncture <http://www.seco.admin.ch/themen/00374/index.pdf> , P30 ,consulté le 28/02/2014

# التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)

الدكتور جبار ياسين

المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

درارية - الجزائر

:

تعيش المنظمة في وسط متغير ومتطور باستمرار، فأصبحت ملزمة بمواكبة ما يحصل في بيئتها حتى تضمن حياة أطول وذلك من خلال تبني إستراتيجيات عملية وعلمية تمس مختلف أوجه النشاط بها، من هنا جاء اهتمام المنظمة بعمليات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير بما يتماشى والتغيرات والتطورات الحاصلة بحيطها، ألا أن هذه العملية ستواجه مجموعة من الاعتراضات والمقاومة من داخل التنظيم نفسه أو من المحيط القريب منه، فعلي القائمين علي التغيير أو التطوير بالمنشأة الأخذ بعين الاعتبار متطلباته ومختلف الحلول للحد أو التقليل من بعض المعوقات التي تظهر قبل، أثناء وبعد عملية التغيير والتطوير التنظيمي .

## Abstract:

live acceding in the midst of changing and evolving constantly, became obligated to keep pace with the case with the environment so as to ensure a longer life and the piece through the adoption of strategies for practical and scientific affecting various aspects of the activity out, here came the attention of the organization operations organizational development and change management in line with the changes and developments in their environment, not that this process will face a series of objections and resistance from within the organization itself or from the ocean near him, real agents of change or development facility, taking into account the requirements and different solutions to reduce or minimize some of the obstacles that appear before, during and after the process of change and organizational development

## مقدمة :

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة لما تشتمل عليه من تغييرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب توفر درجة عالية من المرونة لدى المنظمات وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التغييرات.

## مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (1):

### 1- إدارة التغيير التنظيمي:

يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: " فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن تدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير" (2).

ويتضح من تعريف إدارة التغيير التنظيمي ما يلي :

• إن إدارة التغيير هو أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.

• يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة وتحديد مجالات والتغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.

• يستهدف الغير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

• إن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تتلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة أو بيئتها الداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

• تتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها، حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المؤسسة، وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المؤسسة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.

• لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمؤسسة. ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

## 2- مفهوم إدارة التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، ويمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه: "تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المؤسسة ويشتمل التنظيم بأكمله أو جزء منه".

ويتضح من تعريف إدارة التطوير التنظيمي ما يلي (3):

• يتضمن التطوير التنظيمي دراسة منتظمة لمكونات المنظمة وظروفها، ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.

- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التطوير التنظيمي في ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، والاتصالات، الثقافة والعلاقات بين الأفراد والجماعات، وأساليب إدارة الصراع، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها نجاح إدارة التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة. (4)
- يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع متغيرات المستحقات في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية .
- يمكن أن يشتمل التطوير التنظيمي على كافة أبعاد المؤسسة بأكملها أو جزء منها ويوقف ذلك مدى استقلالية ذلك الجزء عن بقية أجزاء المؤسسة كنظام.

يتضح مما سبق وجود تداخل وارتباط بدرجة كبيرة بين اصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمي رغم وضوح الاختلاف بين دوافعها ومجالاتها وكذلك منهج تنفيذها (5).

#### تطور مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تبلور اتجاه التطوير التنظيمي كمدخل في نهاية الستينات ومع بداية السبعينات على أنه عملية مخططة، واسعة النطاق، تدار من القمة من أجل زيادة فعالية وصحة المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية (Beckherd ، 1969) ومن خلال جهود طويلة الأجل لتحسين الجوانب التنظيمية وإعادة تجديد العمليات بواسطة الإدارة الجماعية لثقافة المنظمة وبالاسترشاد بنظرية وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية، وبالاعتماد بصفة خاصة على منهجية البحث التطبيقي (French & Bell ، 1978) . وفي التسعينات أصبح من الممكن تحديد قضايا معينة للتطوير التنظيمي مثل التطوير والتنمية الشخصية، والتعلم التنظيمي، والتحليل المؤسسي، والعديد من تلك القضايا التي ظهرت نتيجة للتفكير والتطوير في العلوم الاجتماعية المتعلقة بالتحليلات الهامة للثقافة والسياسات التنظيمية (Jin Grieres ، 2000) ويركز هذا المدخل بصورة واسعة على ما يلي (6) :

- 1- المنهجية المرتبطة بدرجة كبيرة بالبحوث التطبيقية.
- 2- التسليم بأن التغيير الفعال يتطلب مشاركة أصحاب المصالح (Jin Grieres, 2000).
- 3- الوعي بالعمليات التي تتناول جهود التغيير المحدود أو الشامل.
- 4- التأكيد المتزايد على التعلم التنظيمي والتنمية الذاتية أو الشخصية.
- 5- تقييم الثقافة التنظيمية.
- 6- مراعاة وخدمة القيم الإنسانية وصيانتها.

ويرى البعض أن فكرة إدارة التغيير خلال العشرين عاما الماضية أصبحت جزءا من تناول البيئة المضطربة للمنظمات المعاصرة وتجسد الاهتمام به في عديد من البرامج مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهندسة وكنتيحة لمبادرات التغيير التي نمت واتجهت إلى استعارة بعض الجوانب من مدخل التطوير التنظيمي، وكان لذلك بعض النتائج الايجابية، والسلبية، وعلى الجانب الايجابي أنها قامت بأخذ جوانب التطوير التنظيمي الأكثر شيوعا ومن الناحية السلبية أنها أساءت فهم النظرية الأساسية والمنهجية وممارسات التدخل شديدة للديمقراطية أنها مداخل مبرمجة للتحقيق بدلا من كونها مداخل ديمقراطية أو جماعية ثقافية للتغيير ويوضح الجدول رقم (1) مقارنة بين التطوير التنظيمي والمداخل المبرمجة للتغيير، Griere,2000; Beckhard,1969; Women et al. (1999): جدول رقم (1) يمثل مقارنة بين التطوير التنظيمي ومداخل التغيير

مداخل التغيير	التطوير التنظيمي	أوج المقارنة
التوجيه/ التركيز بالمهمة كافة أطراف ذات المصلحة يعني بجانب واحد التدريب متغير يمكن إدارته يروج للقيم الوسيطة التركيز على المهمة	بحث فعلي / التشخيص المشترك الذي يتضمن خبير يعني بجوانب متعددة التعلم التنظيمي والشخصي أداة تحليلية يروج للقيم الإنسانية التركيز على العملية	المنهجية المدخل الاهتمامات التطوير الثقافة القيم نموذج التدخل

### دوافع التغيير والتطوير التنظيمي :

تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، ويمكن تقسيم أسباب التغيير والتطوير التنظيمي إلى مسببات خارجية وأخرى داخلية (7).

#### 1- الدوافع الخارجية:

تواجه أية منظمة العديد من الظروف البيئية- التي تستلزم الاستجابة لها بالتغيير والتطوير هذا وعادة يستهدف التغيير أو التطوير التنظيمي الناشئ عن الدوافع الخارجية مجرد تحقيق التوافق بين

المنظمة وبين بيئتها أو السيطرة على تلك البيئة أو السيطرة على تلك البيئة أو جزء منها لصالح المنظمة . ومن أهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة:

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.
- التغيير في البيئة السياسية والتشريعية.

## 2- الدوافع الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير أو للتطوير التنظيمي عند حدوث مستحداث جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.

## مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن إحداث التغيير أو التطوير التنظيمي بها ما يلي (8):

### 1-الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطية. فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

### 1- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

### 2- الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

### 3- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل

التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة.

#### 4- التكنولوجيا:

يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لاتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغيرات أساسية تشتمل المؤسسة ككل.

#### 5- نظم العمل :

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

#### 6- الموارد البشرية:

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

#### مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

من المحتمل أن ينشأ عن عملية التغيير والتطوير التنظيمي تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، ومن أهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير التنظيمي ما يلي (9):

° تعارض التغيير والتطوير مع المصالح الشخصية للأفراد، يقاومون التغيير لاعتقادهم أن التغيير سوف يفقدهم مركزهم أو نفوذهم في المنظمة.

° سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب والدوافع الحقيقية وراء التغيير والتطوير التنظيمي.

° افتقاد أو ضعف الثقة في الدوافع الحقيقية للمطالبين بالتغيير والتطوير.

° عدم مواءمة الثقافة التنظيمية، حيث قد تشجع الثقافة السائدة بالتنظيم على رغبة الأفراد في الاستقرار.

° وجود مخاوف لدى العاملين من أن التغيير لن يكون في صالحهم ومن أهم المخاوف ما يلي:

- زيادة العبء الوظيفية بعد إحداث التغيير.
- حدوث انخفاض في الدخل.
- الاستغناء عن الفرد.
- التعرض للانتقال إلى مكان عمل آخر.
- إبعاد الفرد عن جماعة العمل.
- انخفاض فرص الترقية.

### متطلبات التعامل الفعال مع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

لتقليل مقاومة الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي وتنمية التزامهم به، يمكن للمنظمة إتباع ما يلي (10):

- اختيار التوقيت السليم والظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير والتطوير التنظيمي.
- إقناع الأفراد بأن التغيير سوف يكون في صالح المنظمة والعاملين معا، ويمكن هنا الاستعانة بالرؤساء والخبراء وضمان التزامهم بتنفيذ التغيير.
- استخدام أساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير وتوضيح أنه ليس هناك بديلا آخر غيره.

### مقومات فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

يتوقف نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها على توفر عدد من المتطلبات الأساسية التي من أهمها ما يلي (11):

- تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة كمنظمة متكاملة ذات مكونات مترابطة، وتتأثر فيما بينها.

- اقتناع الإدارة العليا بجمية التغيير والتطوير وضرورة مساندتها وتأييدها لبرنامج التغيير والتطوير.
- مشاركة قادة الجماعات في تحديد مجالات وأنشطة التغيير والتطوير التنظيمي المحتملة.
- تهيئة الأفراد وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- التركيز على البعد الإنساني فيجب مراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند تصميم أي تطويرات بالمنظمة وعدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية.
- الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيادة والموضوعية.
- الإعداد الجيد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي.

- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي حيث يفضل التدريج في تطبيقها.

- الحرص على تحقيق الإنجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من العملية.

- التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت وبالأسلوب الملائم.

### المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، ومنها ما يلي (12):

1) الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي، ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:

○ مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي.

○ مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير.

○ درجة الالتزام بنتائج التغيير والتطوير.

2) الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة، ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:

○ مستوى الرضا الوظيفي.

○ مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد.

○ مستوى الولاء للمنظمة.

3) السلوك الوظيفي، ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا ما يلي:

○ معدلات الغياب.

○ معدلات دوران العمل.

○ معدلات الحوادث.

○ مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.

○ مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات

4) الأداء والإنتاجية:

يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية لتغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل،

وتختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الناعية أو التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى. وفيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة غير الهادفة للربح يمكن الاعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي، فمثلا بالنسبة لمؤسسة تعليمية يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية:

- مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- مدى المحافظة على صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع.
- مدى المساهمة في الخدمات البحثية للمجتمع المحلي.
- مدى المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- حماس الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي وإفئاعهم بأنه يحقق مصالحهم .

**خاتمة:**

**التوصيات العامة:**

- تصحيح مفاهيم وتصورات أفراد المنظمة بشأن مضمون ومجالات عملية التغيير والتطوير التنظيمي وأهدافها .
- تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر والمؤشرات التي تدل على وجود حاجة حقيقية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وتحديد أولويات تنفيذ هذه العملية .
- تقويم تصورات أفراد المنظمة بشأن الأسباب والدوافع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي وتأكيد قاعدة أن هذه العملية مستمرة ولا تتوقف على مجرد حدوث مشكلات أو أزمات فقط
- تطوير أدلة الاختصاصات التنظيمية والواجبات الوظيفية لتأكيد مسؤولية كافة الوحدات والمسؤوليات الإدارية في المنظمة عن عملية التغيير والتطوير الاستراتيجي .
- ضرورة قيام إدارة المنظمة بالتعرف المستمر الدقيق لأسباب ودوافع اتجاهات عدم الحماس لدى أفراد المنظمة ومقاومتهم لعملية التغيير والتطوير التنظيمي واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب هذه الاتجاهات وتقويمها .

- ضرورة وضع نظام تحقيق المستمر لنتائج تنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي والالتزام بمبادئ وأسس الموضوعية والشفافية في مناقشة هذه النتائج وتقوم إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة على ضوء مؤشرات ومعايير قياس جودة نتائج هذه العملية .

#### \* التوصيات التفصيلية:

عملية التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تتم من خلال إستراتيجية متكاملة وخطط وبرامج مقبولة معتمدة لها، وفيما يلي تصور عام لهذه الإستراتيجية.

#### المرحلة الأولى: إدراك الحاجة للتغيير والتطوير التنظيمي والاقتناع بأهميته:

من الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي ، فإذا لم يعتقد أعضاء المنظمة في حتمية التغيير والتطوير التنظيمي فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي لن يكتب لبرنامج التغيير والتطوير النجاح في تحقيق أهدافه، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك والاقتناع على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة وبرامج التغيير والتطوير .

#### المرحلة الثانية: إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي:

تتضمن هذه المرحلة إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي وتقويمها وتشمل هذه المرحلة: اختيار الفريق المسئول عن التطوير، وتشخيص الوضع القائم وتحديد التغيير ومجالات التطوير وأهدافه، وتحديد كيفية إحداث التغيير والتطوير، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير والتطوير واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية. وفيما يلي إشارة موجزة لعناصر التغيير والتطوير:

#### (1) اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير والتطوير:

من الأهمية أن تتم جهود التغيير والتطوير التنظيمي بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، من بين الخبراء الداخليين في المنظمة أو الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا، ثم يتم تحديد العلاقة بين الفريق وإدارة المنظمة التي يجب أن تبنى على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار المطلوبة من كل منهم .

#### (2) تشخيص الوضع القائم وتحديد الفرص والقيود وأوجه القوة والضعف:

يقصد بعملية التشخيص التوصيف التفصيلي الدقيق للوضع القائم بالمنظمة وما يشتمل عليه من فرص أو مشكلات وتعريفها وتحديد حجمها ومظاهرها، واتجاهاتها ونتائجها.

### (3) تحديد وتوصيف أهداف عملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تتوقف فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي بدرجة أساسية على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، والتي قد تتمثل في حد أو أكثر من الأهداف التالية:

- ° تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمة وبيئتها .
- ° تفعيل الدور الذي تمارسه المنظمة في البيئة المحيطة من خلال زيادة تأثيرها وتفاعلها مع تلك البيئة
- ° تحقيق التناسق والتناغم الفعال بين أجزاء الأنظمة وزيادة نطاق التعاون فيما بينهما كمنظومة متكاملة.
- ° زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة من خلال تطوير مجالات وأنواع ومستويات السلطات والصلاحيات .

### (4) تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير التنظيمي:

على ضوء تحديد وتوصيف الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التغيير والتطوير المطلوبة .

### (5) اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي:

- يمكن أن تأخذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي إحدى البدائل التالية:
- ° التغيير الشامل: يستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.
  - ° التغيير المرحلي: يتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل وبعد نجاح المراحل الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها .
  - ° التغيير التدريجي: ويتم هنا البدء بإحداث تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات يتم التوسع في عملية التغيير والتطوير.

### (6) وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير والتطوير التنظيمي من خلال التكاليف المطلوبة لهذه العملية والتي تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير والتطوير والتي تختلف باختلاف مجالات التطوير والجهة المسؤولة عن التطوير والأسلوب المتبع في إحداث التغيير والتطوير ومتطلبات التثقيف والتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وتحمسهم لإنجاح عملية التغيير والتطوير .

## (7) اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

من الأهمية أن يتم تحديد التوقيت المناسب والظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير والتطوير التنظيمي ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير والتطوير وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة ... وهكذا.

### المرحلة الثالثة: تحديد وتصميم بدائل ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي:

على ضوء ما انتهت إليه مراحل الإعداد والتخطيط لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي يبدأ فريق التطوير في تصميم بدائل التدخل والاختيار فيما بينها. ويجب أن تشمل عملية تصميم بدائل مداخل التغيير والتطوير التنظيمي على ما يلي :

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- تقديم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التفاعل والمواجهة والتعاون.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات .
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات .
- تدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي .
- تطوير الأنظمة والأساليب والأدوات لتسيير عملية التنفيذ.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ عملية التغيير والتطوير وإحداث التدخل المستهدف الهادف:

ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي :

- 1- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير المستهدفة .
- 2- تهيئة المناخ الملائم والمدمع لتطبيق إستراتيجية التغيير والتطوير .
- 3- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تتعرض لعملية التغيير والتطوير المستهدف والعمل على تذليلها.

### المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم:

تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتطوير التنظيمي والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي .

## الهوامش:

- (1) صديق محمد عفيفي، " محاضرات في العلوم السلوكية والتطبيق الإداري"، شبين الكوم 1979. أنظر أيضا:
- د. علي السلمي: " السلوك الإنساني في الإدارة"، دار المعارف، القاهرة، 1972.
- علي السلمي: " السلوك التنظيمي" القاهرة، دار النهضة، 1991.
- (2) د. مصطفى أبو بكر أستاذ إدارة الأعمال، د. معالي فهمي حيد مدرس إدارة الأعمال، جامعة المنوفية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني، المجلد الثامن والثلاثون، سبتمبر 2001، ص 287.
- (3) د. مصطفى أبو بكر أستاذ إدارة الأعمال، د. معالي فهمي حيد مدرس إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 289.
- (4) د. أحمد سيد مصطفى: " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، القاهرة، مكتبة أنجلو المصرية، 1984. أنظر أيضا:
- برنارد نوشكان: " سيكولوجية الإدارة، ترجمة صلاح مخيمر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1979.
- د. أمينة مصيلحي فرحات: " إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة"، شبين الكوم، بدون تاريخ.
- (5) د. عبد الرحمن صالح عبد الله: " مطالعات في علم النفس العام"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1985. أنظر أيضا:
- د. صديق محمد عفيفي، د. مصطفى محمود أبو بكر: " السلوك التنظيمي"، شبين الكوم، 2000.
- د. عرفة المتولي السيد: " مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1985.
- د. خميس السيد إسماعيل: " السلوك الإداري"، دار إلهنا للطباعة، 1981.
- ك. هرل. ح: " نظريات الشخصية"، ترجمة أحمد فرج، قدرى محمود، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1971.
- 6-Jin Grieries , IntroductionM Thoerigins of Organisation mal ،The Development Journal of Management Development Vol .19. N.,5,2000.
- أنظر أيضا:- د. محمد علي شهاب: " السلوك الإنساني في التنظيم"، 1984.
- د. علي أحمد وآخرون: " العلوم السلوكية وإسهامها في فهم وتطوير السلوك الإنساني"، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.
- (7) محمد محمد إبراهيم، الإدارة والتحديات المعاصرة، 1994. أنظر أيضا: - عبد الرحمن توفيق، نموذج متكامل للتطوير التنظيمي لشركات الطيران العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة الزقازيق، 1985.
- (8) د. علي السلمي، الإدارة المعاصرة ، مكتبة غريب ، بدون تاريخ.
- أنظر أيضا:- د. رفاعي محمد رفاعي، التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة: 13 - العدد الأول- يوليو 1980).
- د. حسين موسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية، القاهرة، 1990.
- (9) د. فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، القاهرة ، 1998.
- أنظر أيضا: - د. محمد سيد عبد العال حمزاوي، التطوير الإداري في الدول النامية، الرياض، 1985.
- د. رفعت محمد جاب الله ، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، القاهرة، 1988.
- (10) د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1979. أنظر أيضا: - د. أحمد فهمي جلال، نحو خطة شاملة للتطوير التنظيمي، ورقة عمل، مركز الاقتصاد الإسلامي، القاهرة، 1985.
- (11) د. سيد الهواري، أسرار المدير الفعال، دليلك إلى الفعالية القيادية، القاهرة، 1992. أنظر أيضا: - د. علي عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف والنتائج: النظرية والتطبيق، القاهرة، 1984.
- (12) د. رفعت محمد جاب الله ، مرجع سابق. أنظر أيضا:- د. رفاعي محمد رفاعي ، مرجع سابق .
- د. علي السلمي، مرجع سابق . - د. سيد الهواري ، مرجع سابق .

## آفاق تطوير السياحة البيئية في الجزائر

الدكتور: عبود زرقين الأستاذ: أحسن العايب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أم البواقي - الجزائر

### ملخص:

تعرف صناعة السياحة في العالم تحولا جوهريا نحو السياحة البديلة التي تراعي اهتماما أكبر للجانب البيئي، و تحتم بالحفاظ على الموارد الطبيعية و حمايتها من التلوث و التدهور، حيث أصبحت السياحة البيئية تحظى بأهمية خاصة في برامج التنمية السياحية التي تقوم بها معظم الدول، و قد جاءت هذه الدراسة بهدف تبيان ضرورة مجارة هذا التحول من قبل القائمين على النشاط السياحي في الجزائر بالنظر لما تتمتع به الجزائر من مقومات: طبيعية، شاطئية، صحراوية و معدنية، بالإضافة إلى استعراض أهم ما جاء به المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية حتى آفاق 2025 من مشاريع متميزة في مجال السياحة البيئية.

### Abstract:

The tourism industry in the world Knows a fundamentally shift towards alternative tourism, which take more attention to the environmental aspect, and try to conserve natural resources and protect them from pollution and deterioration, eco-tourism are becoming particularly important in tourism development programs undertaken by most States, This study attempts to illustrate the need to keep place with this transformation by the tourist activity in Algeria compared to its main natural ingredients such as the beach, the desert, and the metal. Also highlights the main points of the Algerian tourism action plan provided up to the horizons of the year 2025, which contains many projects in the field of eco-tourism.

تعتبر السياحة البيئية وسيلة ودافعا لحياة الأنظمة البيئية والموارد الطبيعية، وذلك بإعطائها قيمة اقتصادية بغاية الأهمية. و قد تكون من أهم القطاعات السياحية التي لا بدّ من تنميتها إذ تتمتع المحميات الطبيعية، إضافة إلى أهميتها البيئية والجمالية والعلمية. وخصوصا أنها اكتسبت خلال العقد الأخير قيمة متزايدة لتستعمل كبرهان فعال للمنادين بضرورة صيانة الموارد الطبيعية، وكدافع لانتهاج سياسات جديدة من قبل اصطحاب القرار. فهي تؤدي إلى حماية الموارد والثروات الطبيعية، فتحفظ بذلك أهميتها البيئية وقيمتها الوجودية، وتؤمن دخلا مستديماً للدولة وللناطق المقصودة وتنمية المجتمعات المحلية التي تكون غالبا مهملة، بإشراكهم في صناعة القرار و احترام ثقافتهم و حقوقهم الإنسانية

ولاتزال السياحة البيئية في الجزائر حتى اليوم تشهد إهمالاً من قبل الوزارات المعنية التي لم تعطها طابعاً رسمياً، ولم تصدر تشريعات وضوابط تحميها، ولا حتى وسائل لدعمها، بالرغم ما تزخر به الجزائر من مقومات سياحية متنوعة (طبيعية، جبلية، صحراوية، شاطئية، علاجية،...) يمكنها من أن تكون دولة رائدة في مجال صناعة السياحة البيئية، خاصة إذا ما توفرت الإرادة القوية لدى صناع القرار بالاشتراك مع القطاع الخاص لأجل تحقيق تنمية سياحية مستدامة مكتملة لما تمتلكه الجزائر من ثروات باطنية.

**مشكلة البحث:** تتلخص مشكلة البحث في :

مامدى الاهتمام بالبعد البيئي ضمن الآفاق المستقبلية لتطوير السياحة البيئية في الجزائر؟  
**أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث من خلال الأهمية الكبيرة التي توفرها السياحة البيئية على مختلف المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية ، وبالإضافة إلى كونها تساهم في المحافظة على التوازن البيئي و توفير الحياة السهلة بعيدا عن الإزعاج و القلق و التوتر، فهي تساهم من الناحية الاقتصادية في تنوع العائد الاقتصادي و توفير فرص جديدة للتشغيل و تشكل مصدر دخل بالنسبة للسكان المحليين، كما تعمل من الناحية الاجتماعية على تنمية العلاقات الاجتماعية باعتبارها سياحة تربية، تساهم في نشر ثقافة الوعي البيئي و حماية الموارد الطبيعية ، و تمكن من استعادة التوازن العقلي و العاطفي للسائح، أما من الناحية الثقافية فهي تساهم في نشر المعرفة و اكتشاف الثقافات المحلية من فنون و آداب و فلكلور و حضارات قديمة، و من ثم نشر ثقافة المحافظة على البيئة و على التراث الثقافي و التاريخي و احترام عادات و تقاليد الشعوب المحلية،  
**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى :

- إبراز مدى أهمية السياحة البيئية بالنسبة للسائح و المنظمة السياحية على حد سواء، في المحافظة على المحيط و تامين الموارد الطبيعية و التاريخية على مستوى المقاصد السياحية؛  
- عرض مقومات السياحة البيئية في الجزائر، التي يفترض أن تجعل منها وجهة سياحية بامتياز، على مستوى ضفة المتوسط و شمال إفريقيا؛  
- استعراض و تقييم إستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر، و مدى اهتمامها بالجانب البيئي في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025.

**منهجية البحث:** للإجابة على تساؤلات البحث ونظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال استقراء المعلومات عن الواقع الحالي للسياحة البيئية في الجزائر، و ما تتمتع به من مؤهلات طبيعية في هذا المجال، بالإضافة إلى الاعتماد في جانب آخر من الموضوع على المنهج الاستنباطي في تقييم إستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر في جانبها البيئي من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في آفاق سنة 2025.

**هيكلية البحث:** بناء على ما سبق وتحقيقا لأهداف البحث قمنا بتقسيم موضوعاته إلى ثلاث محاور رئيسية على النحو الآتي: المحور الأول- الإطار النظري للسياحة البيئية  
المحور الثاني- واقع السياحة البيئية في الجزائر المحور الثالث- الآفاق المستقبلية لتطوير السياحة البيئية في الجزائر

## المحور الأول- الإطار النظري للسياحة البيئية

### 1-تعريف السياحة البيئية:

ظهر مصطلح السياحة البيئية عند مطلع الثمانينات من القرن العشرين ليعبر عن نوع جديد من النشاط السياحي الصديق للبيئة، و بذلك فهو مصطلح جديد لم يوضع له تعريف محدد حتى الآن، فقد ورد تعريف للسياحة البيئية من الصندوق العالمي للبيئة على أنها "السفر إلى مناطق طبيعية لم يلحق بها التلوث و لم يتعرض توازنها الطبيعي إلى الاختلال، و ذلك للاستمتاع بمناظرها و نباتاتها و حيواناتها البرية و حضاراتها في الماضي والحاضر"<sup>i</sup>

كما تعرف أيضا على أنها "السفر إلى المناطق الطبيعية البكر التي لم تخرها الحياة المدنية، بغرض مراقبة و دراسة الطيور و الحيوانات في بيئاتها الطبيعية و التمتع بالجمال الطبيعي في إطاره النباتي و الحيواني و الجيولوجي ".<sup>ii</sup> كما يعرفها "Ceballos-Lascurains" على أنها السفر إلى المناطق غير الملوثة و غير المتدهورة و لا المنقلة للأمراض المعدية لغرض خاص بالدراسة أو

الاستكشاف أو التمتع بمناظرها و النباتات و الحيوانات التي تعيش فيها، و كذلك التعرف على التظاهرات الثقافية الماضية منها و الحاضرة بتلك المنطقة<sup>iii</sup>

و قد كان هذا الأخير "هكتور سيبالوس لاسكوراين" و هو معماري مكسيكي و خبير الاتحاد العالمي لصون الطبيعة (IUCN) أول من أطلق مصطلح السياحة البيئية في سنة 1983، و بذلك برز مفهوم السياحة البيئية كاختيار علمي للاستمتاع بالمناظر الطبيعية و التعرف على تضاريسها و نباتاتها و الحياة الفطرية فيها و اكتشاف تنوع عادات و ثقافات مجتمعاتها المحلية، إلا أن "1976 Budowski" اعتبر الرائد فيما يخص استعمال مصطلح السياحة البيئية من خلال مقال له تحت عنوان: "Tourisme and environmental conservation: conflict, coexistence, or symbiosis" أقر فيه بأن العلاقة بين السياحة و البيئة الطبيعية هي امتداد لنزاع مستمر بين ماهو متاح من مؤهلات، لأجل علاقة مبنية على منفعة متبادلة في وصفه للرابطة التكافلية التي يمكن أن تنجم عنها، هي تشبه الفكرة الحالية التي يراد من خلالها بمصطلح <sup>iv</sup> ecotourisme. و تجدر الإشارة إلى أن تطور مفهوم السياحة البيئية قد مر عبر ثلاثة مراحل أساسية<sup>v</sup>: المرحلة الأولى استهدفت حماية السائح من التلوث، بينما المرحلة الثانية فعرفت بمرحلة وقف المهدر البيئي، أما المرحلة الثالثة: فهي مرحلة التعامل مع أوضاع البيئة القائمة من خلال إصلاح الأضرار البيئية و معالجة التلوث، و بالتالي إعادة التوازن الطبيعي و الحيوي على مستوى المقصد السياحي.

**2- أهمية السياحة البيئية:** للسياحة البيئية أهمية خاصة تستمدتها من مجموعة الأهداف المتكاملة التي تسعى إلى تحقيقها على مختلف المستويات البيئية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و الثقافية، وذلك على النحو الآتي:<sup>vi</sup>

- المحافظة على التوازن البيئي من خلال حماية الحياة الطبيعية البرية، البحرية و الجوية من التلوث، و من ثم العمل على ترشيد السلوك الاستهلاكي للأفراد فيما يخص استعمال الموارد البيئية، بما يضمن الحفاظ على الصحة و السلامة العامة و تجدد الموارد و عدم ضياعها؛
- توفر السياحة البيئية الحياة السهلة البسيطة البعيدة عن الإزعاج و القلق و التوتر، بمنع الضوضاء و الانبعاثات الغازية التي تؤثر على كفاءة الإنسان و قدراته الإبداعية؛
- للسياحة البيئية أهمية اقتصادية تتمثل في تنويع العائد الاقتصادي و مصادر الدخل للسكان المحليين، و تحسين البنية التحتية و زيادة العوائد الحكومية، كما تساهم في توفير فرص جديدة للتشغيل سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة بحسب مقومات المقصد السياحي البيئي؛

- للسياحة البيئية أهمية سياسية تتمثل في الأمن البيئي، الذي يجنب الدول التعرض للاضطرابات بسبب احتجاجات الأفراد و جمعيات حماية الطبيعة، على التلوث الناجم عن مخلفات المنشآت الصناعية أو التوسع في بناء المشاريع الصناعية على حساب المناطق الطبيعية؛

- للسياحة البيئية أهمية اجتماعية حيث تعد سياحة مسؤولة تحترم خصوصيات المجتمع المحلي، كما تعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية، و إبقاء المجتمع في حالة عمل دائم تبعده عن الفراغ، الذي قد يتولد عنه قلق يؤدي إلى اضطرابات اجتماعية، ومن ثم فهي تساهم في توفير الحياة الجميلة للإنسان، إذ تقدم له العلاج من التوتر أو بعض أمراض العصر، وتمكنه من استعادة التوازن العقلي و العاطفي و صفاء النفس؛

- للسياحة البيئية أهمية ثقافية تتمثل في نشر المعرفة و اكتشاف الثقافات المحلية و زيارة المواقع الأثرية و الاطلاع على الفنون الجميلة و الآداب و الفلكلور، ومن ثم تساهم في نشر ثقافة المحافظة على البيئة و على التراث الثقافي و التاريخي، وتعزيز روح المبادرة لصناعة الأحداث و المناسبات الثقافية.

### 3-أنواع السياحة البيئية:

ترتكز السياحة البيئية بصورة مباشرة على الطبيعة، و عادة ما ترتبط بالتراث الحضاري و التاريخي للشعوب، لذلك تعدد مظاهرها و تتنوع بحسب تنوع عناصر الجذب في هذه المواقع، و من بين أهم أنواعها نذكر مايلي<sup>vii</sup> :

- سياحة المحميات الطبيعية و التي يطلق عليها السياحة الفطرية؛
- سياحة المزارع و السياحة الخضراء في السهول و الغابات و المنتزهات و حدائق الحيوانات؛
- سياحة صيد الحيوانات البرية و الطيور و الأسماك؛
- سياحة الغوص تحت الماء و الألعاب المائية و مشاهدة الشعب المرجانية و التنزه على الشواطئ و دراسة النباتات البحرية و الرحلات الشراعية و الفنادق العائمة ...؛
- سياحة الصحاري حيث الهدوء و السكينة و مراقبة الطيور و الحشرات و الزواحف و التزلج على الرمال و سباقات الصحاري؛
- سياحة الآثار و المغارات و تحليل الصخور الجيولوجية؛
- الاطلاع على الحرف اليدوية و الألبسة التقليدية و الأكلات الشعبية، بالإضافة إلى الكرنفالات و المهرجانات الثقافية و المخطوطات ...

**4- خصائص السياحة البيئية:** على الرغم من صعوبة تحديد مفهوم السياحة البيئية ، إلا أنها تتميز عموماً بمجموعة الخصائص التالية<sup>viii</sup>:

- المقصد أو الوجهة (destination) يكون عموماً وسطاً طبيعياً غير ملوث؛
- عناصر الجذب تتمثل عموماً في النباتات و الحيوانات أو بالأحرى التنوع الحيوي الطبيعي (la Biodiversité)؛
- تعمل السياحة البيئية على دعم التنمية بالمقصد السياحي البيئي و الحفاظ على خصوصيته؛
- تساهم السياحة البيئية في المحافظة على البيئة و ترقية الأنشطة التي من شأنها استعادة التوازن الطبيعي؛
- الإقامة المتواجدة بالمقاصد السياحية البيئية ينبغي أن تتوفر أحياناً على برامج بيداغوجية أو تربوية لتوعية السائح و ترشيد سلوكه تجاه الموارد الطبيعية.

#### المحور الثاني- واقع السياحة البيئية في الجزائر

مما لا شك فيه أن الجزائر تزخر بعدد الموارد السياحية المتنوعة، التي تضم في طياتها مختلف أنواع السياحة (شاطئية، جبلية، تاريخية، علاجية، ثقافية، تاريخية، دينية، صحراوية،...) ينبغي استغلالها بطريقة عقلانية قصد تحقيق تنمية سياحية مستدامة، و لكن رغم ذلك يبقى نصيب السياحة البيئية منها دون المستويات المرغوبة، بالنظر إلى ضعف المؤشرات المسجلة في هذا الإطار.

#### 1- مقومات السياحة البيئية في الجزائر:

بفضل موقعها الجغرافي المتميز تعتبر الجزائر همزة وصل بين قارتي أوروبا و إفريقيا، و هو ما جعلها ملتقى لعديد الحضارات القوية و المتنوعة التي مازال تاريخها يشهد على عظمتها، و هو ما ضاعف من زيادة ثراء المؤهلات السياحية البيئية في الجزائر التي لم تعد تقتصر على الثروات الطبيعية فحسب، بل تشمل الآثار التاريخية و المدن القديمة و القصور و غيرها، و عموماً يمكن عرض مقومات السياحة البيئية في الجزائر في العناصر التالية:

#### 1-1- المقومات الطبيعية (الحضائر و المحميات الطبيعية):

يتمد الشريط الساحلي للجزائر على مسافة 1200 كلم، يطل على البحر الأبيض المتوسط، تتخلله شواطئ و خجلان، فضلاً عن الثروة البحرية الهائلة من المرجان و الثروة الحيوانية، و قد تم في هذا الإطار إنشاء عدد من الحضائر الوطنية تهتم بحماية البيئة، حيث تمتد الحاضرة الطبيعية في الجزائر إلى أكثر من 53 مليون هكتار موزعة عبر كافة التراب الوطني، تعتبر جنة للطيور المهاجرة، و تحصي حوالي 21 محمية و حاضرة طبيعية، يقع الجزء الأكبر منها بالمنطقة الصحراوية، حيث تمتد الحاضرة الوطنية للطاسيلي على مساحة 08 مليون هكتار يتواجد بها العديد من الأنواع

الحيوانية و النباتية المحمية مثل: acacia,cyprès de duprez,gazelle dorcas ، كما تمتد الحضيصة الكبرى للأهقار بتمنراست إلى ما يقارب 45 مليون هكتار، يتواجد بها كذلك بعض الأنواع الحيوانية و النباتية المحمية مثل: tamaris, le mouflon, l'olivier de palmier, gazelle dorcas, .بينما الحضائر الأخرى فتشتمل على حضيصة القالة بالطارف، قوراية ببجاية، طازا ببجيجل، ثنية الحد بتيسمسيلت، جرجرة بالبوية و تيزي وزو، شريعة بالبليدة، المدية، عين الدفلى و تلمسان<sup>ix</sup> .

فمثلا حضيصة "ثنية الحد" بتيسمسيلت غرب الجزائر العاصمة، تأسست سنة 1923، تتربع على مساحة 3424 هكتار، تكسوها أشجار الأرز بنسبة 87%، و بها 450 صنف نباتي، 289 نوع حيواني منها: الشيهم، الضريان، القط البري، الهدهد و العقاب الملكي، و تعتبر الوحيدة في حوض المتوسط التي تنمو فيها أشجار الفلين على ارتفاع 1600 م، و تحوي موقعا أثريا يعود تاريخه إلى 8000 سنة خلت. و ثمة حضيصة "جرجرة" بالبوية الواقعة على بعد 120 كلم شرق العاصمة، بمساحة قدرها 18550 هكتار، بها أعلى قمة هي قمة "لالا خديجة" التي يبلغ ارتفاعها 2308 م، و تضم: 1100 صنف نباتي، 155 نوع حيواني، و تعد أغنى المحميات بالطيور الجارحة، إلى جانب بعض الحيوانات النادرة كقردة "الماقوا"، و تتميز بقدم أشجارها الأرزبية الأطلسية. أما حضيصة القالة بالطارف (600 كلم شرق العاصمة) فتمتد على مساحة 76438 هكتار، حيث تعتبر أوسع حضيصة في شمال الجزائر، و بها جبل "الغرة" الذي يبلغ ارتفاع أعلى قمته 1202 م، كما تحوي هذه الحضيصة 964 نوع نباتي، 617 نوع حيواني و حوالي 60000 رأس من البط، كما تصنف ضمن المناطق الرطبة التي تهاجر إليها الطيور، و تتميز باختلاف مناظرها، فهي بحرية، هضبية، صحراوية و جبلية<sup>x</sup>

هذا و هناك بعض الجزر و المواقع الطبيعية التي تم قبول ضمها إلى صنف الحضائر الوطنية و تشمل جزيرة "rechgoun" بولاية عين تموشنت، جزر "habibas" بولاية وهران، جبل عيسى بولاية النعامة، و جزيرة "la fourmi" التي تعيد إنتاج في كل سنة أنواع من الفقمة قرب جبل داموس، و تشكل بالمقابل هذه الجزر فضاءات بيئية يقتضي تنوعها و ثراؤها ضرورة الحفاظ عليها.

## 1-2- المناخ في الجزائر (المناطق الجبلية و الصحراوية):

تتربع الجزائر على أربع أنواع من التضاريس المتباينة من ناحية الامتداد، وهي تتابع من الشمال إلى الجنوب، ففي الشمال تمتد سهول التل الجزائري، مثل سهول متيجة، وهران و عنابة، ويأتي بعدها حزام جبلي يحتوي على سلاسل جبلية، منها جبال "شيليا" بالأوراس شرقا بارتفاع قدره ( 2328 مترا)، قمة "لالا خديجة" بجبال جرجرة بمنطقة القبائل الكبرى (2308 مترا)

وغيرها من الجبال التي تتميز بها تضاريس الجزائر، التي يمكن استغلالها في تطوير السياحة الجبلية وما ينطوي عنها من متعة وترفيه و ممارسة بعض الرياضات و الترحلق، خاصة وأن هذه الجبال تتوفر على مقومات الجذب السياحي من جمال الطبيعة، غابات وثلوج مثل:الشرعة "بولاية "البليدة" "تيكحدا "بولاية" البويرة " و " تاغيلاف " بولاية" تيزي وزو"،وهي تعتبر محطات عامة للترحلق و مجهزة لممارسة هذه الهواية .

أما جنوب الجزائر فيمثلها الأطلس الصحراوي، ويظهر في الصحراء الجزائرية الممتدة على مساحة شاسعة تشكل أكثر من 80% من المساحة الكلية للبلاد، وتحتوي على عدد كبير من الواحات المتناثرة عبر الصحراء، تتميز بغابات النخيل و تربة خصبة و كثبان رملية وهضاب صخرية وسهول حجرية، ومن هذه المناطق بسكرة، غرداية، أدرار، وادي سوف، عين صالح، ورقلة، تقرت، جانت وتمنراست . و أكثر ما يميز صحراء الجزائر منطقة" الهقار "بتمنراست والتي تكتسي أهمية كبيرة في التراث الطبيعي للبلاد، نظرا لما تتوفر عليه من كنوز و شواهد تحمل الكثير من خصوصيات المنطقة، المتميزة بتنوع تضاريسها ومناخها وبسلسلة جبالها الشاهقة التي صقلتها الرياح المحملة بالرمال التي تميزها قمة" تاهات " (بارتفاع قدره 2918مترا)، كما تحتوي صخورها على بقايا حيوانية ونباتية تدل على وجود الحياة بهذه المنطقة منذ العصور الجيولوجية القديمة تعود إلى أكثر من عشرة آلاف سنة، كالزرافة، وحيد القرن والفيلة، ويشهد على ذلك تلك الرسوم و النقوش الصخرية المنتشرة في معظم مناطق هذا المتحف الطبيعي و التاريخي<sup>xi</sup>

و عموما يتميز شمال الجزائر بمناخ متوسطي و آخر قاري، حيث يشمل المناخ المتوسطي المنطقة الساحلية من الشرق إلى الغرب و يتميز بدرجات حرارة معتدلة نسبيا و رطوبة متوسطة، بينما يشمل المناخ القاري منطقة الهضاب العليا و يتميز بفصل شتاء بارد و طويل و أحيانا رطب و فصل آخر حار و جاف، أما جنوب الجزائر فيتميز بمناخ صحراوي جاف يتسم بموسم حار و طويل (يمتد من شهر ماي إلى سبتمبر) بدرجات حرارة تفوق 40 و متوسطة في بقية الأشهر، بينما تقل فيه كمية الأمطار عن 1500 ملم في السنة حيث تشتد الحرارة في النهار و تنخفض في الليل (0درجة مئوية) و تكون الأرض قاحلة جدا.

إن تنوع المناخ في الجزائر قد ساهم في تعدد المناطق السياحية لتشمل كل أنواع السياحة تقريبا، و هو ما يساعد على عدم تركيز النشاط السياحي خلال فترة زمنية محددة، و يساعد على استمراريته خلال فصول السنة كلها أي القضاء على الموسمية فيه<sup>xii</sup>، لذلك فإن السائح البيئي بإمكانه أن يجد ما يرغب فيه من سياحة طبيعية، جبلية، ثلجية، صحراوية على مدار السنة.

### 1-3- الحمامات المعدنية و الحموية:

تزرخ الجزائر بحمامات معدنية طبيعية أثبتت التجارب العلمية أنها صالحة لمعالجة العديد من الأمراض، حيث تم إحصاء أكثر من 102 منبع للمياه المعدنية، شيدت أمامها مراكز صحية و أخرى للاستحمام و الترفيه، ومنها مركز العلاج بمياه البحر بسيدي فرج، و من أشهر هذه الحمامات التي تستقطب أكبر عدد ممكن من الزوار و المصطافين على المستوى الوطني نذكر مايلي<sup>xiii</sup>:

- حمام المسخوطين بولاية قلمة الشرقية المنفرد بمخزون لا ينضب من المياه الطبيعية المنبعثة من باطن الأرض، بدرجة حرارة قياسية تصل حدود 96 درجة مئوية و سرعة تدفق تتجاوز 6500 لتر في الدقيقة الواحدة، و هو ما يجعلها الثانية دوليا من حيث درجة الحرارة بعد المياه المتدفقة من براكين إسليندا، و يفيد أبناء المنطقة أن هذه المياه مشبعة ببعض المعادن التي توظف في علاج أكثر الأمراض حساسية مثل الروماتيزم و ضغط الدم و أمراض الجلد و الحساسية، و يقال أن الأتراك زمن الدولة العثمانية استغلوا مياه المنبع في العلاج التقليدي لمداواة أمراض المفاصل، حيث يجلب هذا الحمام حوالي 700 زائر يوميا؛

- منابع مياه الشارف و المصران و لقطارة بولاية الجلفة (300 كلم جنوب العاصمة)، التي تمتاز بالطابع الصحي لمياهها، حيث يعود تاريخ إنجاز المنبع الحموي لحمام الشارف إلى القرن التاسع عشر و عرف أول تهيئة له سنة 1929 ببناء حمامين اثنين، و هو يرتفع عن سطح البحر بحوالي 1150 م حيث ينبع من مكان يسمى (الحاجية) و لعل ذلك ما يفسر جاذبيته المتواصلة للسكان المعنيين مباشرة؛

- حمام قرقور بولاية سطيف (300 كلم شرق العاصمة) و حمام الصالحين بولاية بسكرة و خنشلة (450 كلم شرق العاصمة) و حمام ريغة، و يقصدها السياح الذين يعانون من أمراض جلدية أو التهاب المفاصل، و تجري على بعضها عمليات ترميم و تهيئة لأجل إعادة الاعتبار إليها و إعادة تهيئتها، قصد تدعيم مقومات السياحة العلاجية المعدنية في الجزائر .

و تختلف الأسباب التي تدفع الزائرين إلى اختيار حمام بدل آخر، فمنهم من يقصدها للعلاج، و منهم من يقصدها للتبرك بها كونها تفيد في إبعاد الأرواح الشريرة و الوسواس، استنادا لما تحمله بعض الروايات و المعتقدات المحلية المنتشرة في تلك المناطق.

للإشارة فإن الجزائر تحصي ما يقارب 202 منبع حموي بينها 90 منبع يتم استغلالها بطريقة تقليدية، بينما تمثل المنابع الحموية غير المستغلة التي لا تزال على حالتها الطبيعية ما يفوق 60% من المنابع المحصاة، و تشكل مخزونا وافرا يسمح بإقامة ما يسميه أهل الاختصاص "عرضا سياحيا حمويا تنافسيا" لو استفادت من استثمارات.

## 1-4- الموارد التاريخية، الثقافية و الدينية:

توالت على الجزائر على مر العصور حضارات مختلفة (الفينيقية، القرطاجية، الرومانية) جعلتها تزخر بعدة معالم تاريخية و ثقافية، فأعطى هذا الغزو لحضارة الجزائر بعدا كبيرا بتحفيز حركة عمرانية قوية، توجد آثارها في مختلف مناطق البلاد مثل مدينتي تيمقاد و جميلة و مدينة القصبة العتيقة و أثار أخرى موحدة بتيبازة و شرشال، بالإضافة إلى النقوش الصخرية و الرسومات الجدارية على مستوى الصحراء الجزائرية في الطاسيلي و المقار، كما تلت تلك الحضارات الحضارة الوندالية و البيزنطية و أخيرا الحضارة الإسلامية، و التي تعاقبت من خلالها عدة خلافات في الجزائر منها الخلافة الفاطمية، بنو حماد، المرابطون، الذين نقلوا إليها الحضارة الأندلسية و الفن المعماري الإسلامي<sup>xiv</sup>، حيث استقبلت الجزائر علماء أجلاء و شخصيات كبيرة مؤثرة، و انتشرت بها كثير الزوايا و مراكز الإشعاع العلمي و الديني، فمدينة تلمسان تحتضن الكثير من المعالم التاريخية و مدينة بجاية عرفت بكثرة العلماء و الصالحين، و هو نفس الحال لبعض مدن الجنوب، فنجد سيدي عقبة بيسكرة، سيدي عبد الرحمان بالعاصمة، سيدي الهواري بوهران، سيدي أبي مدين الغوث بتلمسان، و مثلهم كثير في عدة مناطق من الوطن<sup>xv</sup>، و قد كان آخر تلك الخلافات الخلافة العثمانية، حيث تتواجد بالجزائر بعض المساجد التي يعود تاريخها إلى الحضارة العثمانية، بالإضافة إلى بعض الزوايا المنتشرة عبر الوطن التي مازالت تتمسك بعادات و ثقافات كل منطقة، كإقامة ما يعرف بـ "الزردة" و هي صورة من صور التكافل الاجتماعي يتم فيها ذبح الماشية و تقديم الطعام للوفود الزائرة تبركا بالولي الصالح المشهور في تلك المنطقة، كما تقيم بصفة موسمية احتفالات بالأعياد الدينية تتضمن تلاوة و تحفيظ القرآن، و التي من أبرزها الاحتفال بالمولد النبوي الشريف، الذي يرجع إلى عهود قديمة و تختلف طريقة إحيائه في الجزائر من منطقة إلى أخرى، فقد كانت مدينة الجزائر تقيم احتفالا كبيرا يتلى فيه صحيح البخاري طوال الليل و تضاء الشموع الضخمة، و يطوف القراء و غيرهم الشوارع و هم حاملون للمصابيح، هذا عن الرجال أما بالنسبة للنساء، فيقمن بإعداد أطعمة خاصة بالمناسبة و تعزف الموسيقى و يكثر الإنشاد و المديح الديني و الموشحات، فكلما دخل شهر ربيع الأول من كل سنة، شرع الأدباء و الشعراء في نظم القصائد و الموشحات النبوية و تلحينها و قراءتها بالأصوات المطربة، و يصدحون بها في المحافل الكبيرة و المجامع التي يحضرها الفضلاء و العلماء و الرؤساء و الشيوخ في المزارات و الزوايا و المكتاتيب، و كان الناس يلبسون لذلك أجمل ثيابهم و يتطيون تقديرا للمولد النبوي، و على الجانب الآخر فبعض المناطق توظف هذه الاحتفالية إلى مهرجان له طابعه الاستعراضى عن طريق الرقصات الفلكلورية و ضرب البارود و استعراضات ركوب الخيل و الإبل

و هو ما يجلب الكثير من السياح<sup>xvi</sup>. و بذلك فإن الجزائر موطن تلاقي حضارات متنوعة و راقية تشهد عليها عديد المعالم التي تعد تراثا تاريخيا هاما و سجلت من قبل منظمة اليونسكو في قائمة التراث العالمي، مثل مدينة غرداية العتيقة التي صنف وادها (واد ميزاب) سنة 1968 كتراث عالمي ، قسبة الجزائر، تيمقاد، قلعة بني حماد، منطقتي الهقار و الطاسيلي، مدينة جميلة الرومانية و غيرها.

إن هذا العرض السياحي المتميز الذي تتمتع به الجزائر، يبقى في حاجة إلى من يعرف به لدى السياح المحليين و الأجانب في الأسواق المستهدفة الداخلية و الخارجية، كما يتطلب اهتماما متواصلا من قبل القائمين على النشاط السياحي، حتى يساهم ذلك في رفع حجم السياح الوافدين نحو الجزائر للتمتع بجمال تلك المناظر طوال السنة.

## 2-التدفقات السياحية نحو الجزائر خلال الفترة 2009-2012:

عموما عرفت التدفقات السياحية نحو الجزائر تغيرات متباينة خلال الفترة 2009-2012، التي تمثل المرحلة الأولى من تطبيق الإصلاحات الواردة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، حيث شهدت سنة 2012 ارتفاعا محسوسا في عدد السياح الوافدين إلى الجزائر، إذ قدر العدد الإجمالي للمارين عبر الحدود ب 2634056 سائح، أي بزيادة قدرها 10 % مقارنة بسنة 2011 التي سجلت عددا إجماليا قدره 2394887 سائحا بينما قدر العدد ب 2070496 سنة 2010 و ب 1911506 سنة 2009، من بين السياح الذين دخلوا الجزائر سنة 2012 هناك 1652101 سائح جزائري مقيم بالخارج أي بنسبة زيادة قدرها 10,64 % مقارنة بسنة 2011 التي سجلت دخول 1493245 مقابل 1415509 سنة 2010، بينما قدر عدد السياح الأجانب سنة 2012 ب 981955 سائح و هو ما يمثل زيادة بنسبة 8,91 % مقارنة بسنة 2011 التي عرفت دخول 901642 سائح أجنبي أي بزيادة معتبرة قدرها 37,66% مقارنة ب سنة 2010 حيث كان العدد 654987.

أجانبيا مسجلا تراجعاً طفيفاً نسبته 0,13% مقارنة بسنة 2009، هذا و تختلف دوافع الدخول إلى الجزائر بالنسبة لهؤلاء السياح الأجانب على النحو التالي<sup>xvii</sup>:

- الراحة و التسلية: 702226 سائح أي أن نسبة 71,51% من العدد الإجمالي للسياح الأجانب كان غرضهم البحث عن أماكن الراحة و الترفيه، و هو ما يمثل زيادة قدرها 11,48%

مقارنة بسنة 2011 حيث كان العدد 629912 مقابل 376797 سنة 2010 و 428856 سنة 2009 ، و يمكن تفسير ذلك بحالة الاستقرار الاقتصادي و السياسي الذي تعرفه البلاد مستفيدة بذلك من حالة عدم الأمن السائدة في كل من تونس و مصر و ليبيا؛  
- الأعمال: 276404 سائح أي بنسبة 28,15 % من العدد الإجمالي للسياح الأجانب بزيادة قدرها 03,22 % مقارنة بسنة 2011 التي شهدت دخول 276789 رجل أعمال مقابل 268674 سنة 2010 و 208076 سنة 2009، و يعود ذلك إلى الرغبة الكبيرة للسلطات من أجل استكمال إنجاز مختلف برامج التنمية الواردة في المخطط الخماسي 2009-2014؛

- المهام: 3225 زائر أي بنسبة 0,34 % من العدد الإجمالي للسياح الأجانب، حيث سجلت هذه الفئة انخفاضا معتبرا قدره 15,63 % مقارنة بسنة 2011، أين كان العدد في حدود 3941 رجل مهمة، في حين عرفت سنة 2010 دخول 9516 زائرا مسجلة تراجعاً رهيباً مقارنة بسنة 2009 حين كان العدد 18878 سائح.

## 2-1- انتماءات السياح الأجانب الوافدين إلى الجزائر خلال سنة 2012:

تصدر تونس قائمة البلدان التي شكل مواطنوها أكبر تدفق سياحي نحو الجزائر، و يرجع ذلك إلى حالة عدم الاستقرار السياسي الذي تعانیه منذ أحداث الربيع العربي سنة 2010، حيث أصبحت الجزائر و جهة مفضلة للعديد من التونسيين لغرض السياحة أو ممارسة بعض الأنشطة التجارية، بالنظر إلى علاقات حسن الجوار التي تربط الشعبين و سهولة الدخول و الخروج عبر الحدود البرية من دون تأشيرة، تليها كل من فرنسا و إسبانيا و هذا ربما لتأثر السياح بالأزمة الاقتصادية التي تعرفها أوروبا، و نفس الحال ينطبق على إيطاليا و البرتغال، هذه الأخيرة التي شهد عدد السياح الوافدين منها نحو الجزائر ارتفاعاً معتبراً قدره 29,96 % مقارنة بسنة 2011، و بالتالي فالسائح من هذه البلدان أصبح يبحث عن أماكن تتناسب و قدراته المالية، كما شهد عدد السياح الوافدين من جمهورية الصين الشعبية ارتفاعاً قدره 25,95 % مقارنة بسنة 2011، وهذا كان عكاساً للعلاقات الاقتصادية المتميزة التي تربط البلدين في مختلف المجالات: السكن، الأشغال العمومية، التجارة، الصناعة و وما يتبعها من حركة للأشخاص بين البلدين، بينما سجلت معدلات دخول البريطانيين نحو الجزائر انخفاضا قدره -7,26 % ، قد يعود إلى تأثير أحداث الاعتداء على مصنع الغاز بتيقنتورين، حيث يتواجد عدد معتبر من العمال البريطانيين، مما انعكس سلباً على حركة السياح من هذا البلد نحو الجزائر، من جهته سجل معدل دخول السياح الليبيين نحو الجزائر انخفاضا قدره -9,66 %، بسبب حالة الاضطراب السياسي

و الأممي في هذا البلد، الذي أدى إلى تشديد الخناق على الحدود البرية بين البلدين، وبالرغم من تمسك السلطات الجزائرية بمبدأ غلق الحدود البرية مع المغرب إلا أن عدد السياح الوافدين من هذا البلد نحو الجزائر سجل ارتفاعا هاما تجاوز نسبة 22 % ، وهذا كله ربما يكون انعكاسا للوضع غير المستقر في كل من تونس و ليبيا و مصر، في حين كانت نسبة الزيادة في عدد الأتراك و الألمان الذين زاروا الجزائر خلال سنة 2012 تقدر بـ 7,42 % و 4,69 % على التوالي.

برغم أن هذه المؤشرات تبين في مجملها الارتفاع المستمر لعدد السياح الوافدين نحو الجزائر من سنة إلى أخرى، إلا أنها لا تعطينا فكرة واضحة عن مدى جاذبية المواقع السياحية البيئية لهؤلاء السياح، أي عدد الذين زاروا مثل هذه المواقع، و من ثم تحديد مكانة هذا النوع من السياحة ضمن الإستراتيجية الوطنية لتطوير القطاع.

### المحور الثالث- الآفاق المستقبلية لتطوير السياحة البيئية في الجزائر

في إطار إستراتيجيتها الوطنية لتطوير القطاع السياحي في الجزائر قامت وزارة تهيئة الإقليم و البيئة و السياحة سنة 2008، بالإعلان عن نظرتهما المستقبلية في وثيقة عرفت بالمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2025 (Schéma Directeur De L'ménagement Du Tourisme)، التي تعبر عن فلسفتها الجديدة المبنية على أسس التنمية المستدامة، حيث يعد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT2025) ثمرة جهد لمسار طويل من الأبحاث و الاستطلاعات و الدراسات و الخبرات، و هو نتاج (Brainstorming) لمشاورات واسعة أجرتها وزارة تهيئة الإقليم و البيئة و السياحة مع مختلف الفاعلين الوطنيين و المحليين العموميين و الخواص، طيلة أطوار الجلسات الجهوية للنقاش المفتوح حول السياحة في الجزائر، إذ يشكل إنجاز هذا المخطط بجميع مراحلها (تصميم، تنفيذ و متابعة) تحديا كبيرا بالنسبة لجميع المهتمين بقطاع السياحة على مختلف المستويات (فندقيين، أصحاب المطاعم، مسافرين، مرشدين، متعاملين و جمعيات)<sup>xviii</sup>

لقد تضمن هذا المخطط مصطلح الاستدامة للتنمية السياحية في الجزائر، للتعبير عن توجه جديد للدولة نحو تبني مفهوم حديث للسياحة، يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية في تحديد الإطار الإستراتيجي للسياسة السياحية في الجزائر، لتعلن الدولة من خلاله عن نظرتها للتنمية السياحية الوطنية في مختلف الآفاق على المدى القصير 2009، المتوسط 2013 و الطويل 2025، و بالتالي تبنيها لمفهوم جديد للسياحة يستند في مضمونه على الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة.

و يعد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية جزء من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم الذي يبرز الكيفية التي تعتمدها الدولة من خلالها ضمان التوازن الثلاثي العدالة الاجتماعية، الاقتصادية و الدعم الإيكولوجي ضمن أطر التنمية المستدامة للبلاد في آفاق العشرين سنة المقبلة، كما أنه أداة

ترجم إرادة الدولة في تامين المؤهلات الطبيعية، الثقافية و التاريخية للبلاد، و وضعها في خدمة السياحة في الجزائر، بهدف تحقيق القفزة المطلوبة لجعل السياحة أولوية وطنية، يجب النظر إليها على أنها لم تعد خيارا بل أصبحت ضرورة، لأنها تشكل بديلا للمحروقات<sup>xix</sup>.

**1- الأهداف الأساسية للمخطط:** يهدف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية إلى تحقيق خمس أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي<sup>xx</sup>:

- جعل السياحة أحد محركات النمو الاقتصادي من خلال المساهمة في استحداث مناصب الشغل و تحسين التوازنات الكبرى كالميزان التجاري و ميزان المدفوعات؛  
- توسيع الآثار المترتبة عنه إلى القطاعات الاقتصادية الأخرى (الزراعة، الصحة و السكان، الصناعة، الحرف و الخدمات) بإدماج الفكر السياحي لدى مختلف المتعاملين في مجال النقل، المدينة و العمران، البيئة، الجماعات المحلية، التكوين...، من أجل التحسين المستمر لصورة الجزائر؛  
- التوافق بين الترقية السياحية و البيئة؛ مع ضرورة تامين التراث التاريخي، الثقافي و الشعائري.

**2- الأهداف المادية و النقدية للمخطط :** بتوقع دخول 2,5 مليون سائح إلى الجزائر في آفاق سنة 2015، فإن التنبؤات تشير إلى أن هذا العدد يلزمه 75000 سرير ذات نوعية جيدة، لذلك تم إدراج نصفها ضمن المشاريع ذات الأولوية، أي ما يقارب 40000 سرير سيتم إنجازها وفق المعايير الدولية، منها 30000 سرير فخم في المدى القصير، بينما سيتم إنجاز 10000 سرير إضافية في المدى المتوسط، كما يهدف المخطط إلى توفير حوالي 400000 منصب شغل (مباشر و غير مباشرة) و خلق 91000 مقعد بيداغوجي للتكفل بتكوين المختصين في القطاع.  
أما فيما يخص الجانب المالي فإن قيمة الاستثمارات خلال الفترة (2008-2015) تقدر بـ 2,5 مليار دولار أي بمعدل 350 مليون دولار سنويا، تمثل الاستثمارات العمومية ما نسبته 15% من إجمالي الاستثمارات أي أن السلطات العمومية ستتكفل بما قيمته 375 مليون دولار على مدار السبع سنوات بالنسبة لأقطاب الامتياز السبعة بمعدل 54 مليون دولار سنويا، حيث تقدر تكلفة السرير الواحد بـ 60000 دولار مقسمة بين 55000 دولار استثمار مادية و 5000 دولار كاستثمارات غير مادية<sup>xxi</sup>.

**3- المشاريع ذات الأولوية :** حدد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية العديد من المشاريع كأولوية وطنية لتحقيق التنمية السياحية في الجزائر، منها ما هو في طور الإنجاز و منها ما هو في مراحل متقدمة من عمليات إرساء الصنفقة، تتمثل هذه المشاريع فيما يلي<sup>xxii</sup>:

- فنادق سلسلة من شأها توفير 29386 سرير في جميع الأصناف؛

- تخصيص أراضيات جديدة للتوسع السياحي، و استحداث أكثر من عشرين قرية سياحية ذات الامتياز (VET)، سيتم إنجازها وفق ما يلي الطلب العالمي و الوطني، و هذه القرى موزعة عبر مختلف مناطق و جهات الوطن؛

- حضائر إيكولوجية و سياحية (Dounia Parc) بكل من عنابة، قسنطينة، الجزائر، وهران و حضائر الواحات بالجنوب؛

- مراكز الصحة و العلاج و التقوية البدنية: حمام قرقور، حمام ملوان، و شريعة؛

- إطلاق 80 مشروعا سياحيا على مستوى أقطاب الامتياز السبعة بما يوفر 5986 سرير و حوالي 8000 منصب شغل.

#### 4-الحركيات الخمس لبعث السياحة في الجزائر:

تضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية عرضا شاملا لمرتكزات الفلسفة الجديدة، التي من شأنها إعادة بعث القطاع السياحي في الجزائر، في شكل مخططات أطلق عليها اسم الحركيات الخمس (les cinq dynamiques)، لتحقيق إنعاش سريع و مستدام للسياحة، تضمن إعادة الجزائر إلى وضعها الجيوستراتيجي على الساحة الدولية، من خلال المكان و الدور الذي يتعين على السياحة الجزائرية أن تلعبه ضمن آفاق التحكم في الرهانات التي تقوم عليها أي سياسة للتنمية المستدامة<sup>xxiii</sup>، و تتمحور هذه الخطة حول تدعيم صورة الجزائر، الترويج للمنتج الجيد، عرض التجهيزات ذات الامتياز على مستوى الأقاليم الأكثر جاذبية، توفير إطار عام للتنمية يجمع بين الدولة، الجماعات المحلية، الجمعيات، المهنيين العموميين و الخواص، النظام التربوي و مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، بما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين مجموع الشركاء العموميين و الخواص، يجب أن يدعم بإستراتيجية عملية للتمويل تستهدف مرافقة المتعاملين، المرقين، و المستثمرين على حد سواء، و تضم تلك الحركيات المخططات التالية<sup>xxiv</sup>:

مخطط وجهة الجزائر، الأقطاب السياحية للامتياز، مخطط النوعية السياحية، مخطط الشراكة العمومية - الخاصة، مخطط تمويل السياحة.

#### 5-مكانة السياحة البيئية ضمن إستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر:

لقد تضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية ضمن أهدافه الأساسية ضرورة التوفيق بين ترقية السياحة و البيئة، و هو ما يعكس و عي الوزارة الوصية بأهمية الحفاظ على المحيط و حمايته من التدهور، خاصة على مستوى المقاصد السياحية البيئية حتى نضمن الحفاظ عليها للأجيال المقبلة، كما تضمن هذا المخطط ضمن المشاريع ذات الأولوية للمرحلة 2008-2015، إنجاز حضائر

إيكولوجية و سياحية (Dounia Parc) بكل من عنابة، قسنطينة، الجزائر، وهران و حضائر الواحات بالجنوب، تشرف على أغلبها المجموعة الإماراتية (International Investment Company) و هي مشاريع من شأنها تدعيم الطاقة الاستيعابية للحضائر الوطنية، في مقابل هذا نجد هناك تصنيفا آخر للأقطاب السياحية جاء به المخطط الوطني للنشاط البيئي، يشمل المناطق المؤهلة لممارسة السياحة البيئية، و يضم كذلك سبعة أقطاب سياحية كمايلي<sup>xxv</sup>:

**- القطب السياحي الأول:** و يتمحور حول المناطق الأثرية العريقة لمدينة شرشال و تيبازة بما فيها من آثار رومانية قديمة، بالإضافة إلى حي القصبة التاريخي بالعاصمة، و الشواطئ الممتدة من شرق العاصمة إلى غربها، إضافة إلى مختلف المعالم الأثرية الموحدة بالقرى و المناطق الطبيعية لمنطقة القبائل الكبرى التي يمارس عليها التزلج على الجليد و الثلج.

**- القطب السياحي الثاني:** و يضم آثار العصور القديمة و القرون الوسطى لمدينة بجاية و الآثار القديمة لمدينة جميلة المصنفة ضمن التراث العالمي، إضافة إلى أن مدينة سطيف كانت إحدى أهم المدن في العهد الروماني ثم الإسلامي، كما يشمل منطقة تيشي الساحلية و الطريق الساحلي لمدينة جيجل و جبالها و مغاراتها العجيبة.

**- القطب السياحي الثالث:** يمتد من وهران على تلمسان و يضم مناطق أثرية و تاريخية تعود إلى العهد الإسباني، بالإضافة إلى تراث و مساجد مدينتي تلمسان و وهران.

**- القطب السياحي الرابع:** يشمل عنابة، قلمة، سوق أهراس، الطارف و سكيكدة، و يحتوي على الآثار الرومانية و الحضيرة الطبيعية للقالبة بولاية الطارف، إلى جانب أهمية مدينة عنابة بالنسبة للسياح المسيحيين حيث تقام فيها طقوس دينية خلال شهر أفريل احتفالاً بعيد الفصح، خاصة كنيسة القديس أوغستين.

**القطب السياحي الخامس:** يتضمن كلا من الأوراس، تيمقاد، بسكرة، قلعة بني حماد، و بوسعادة بالمسيلة، و يمزج هذا القطب بين منحرجات غوفي ببسكرة و أودية الأوراس وجبالها الشاخحة، بالإضافة إلى عراقة آثار مدينة تيمقاد و قلعة بني حماد بالمسيلة.

**القطب السياحي السادس:** يتواجد بالصحراء و يشمل غرداية و تميمون، إضافة إلى ما توفره الصحراء من هدوء مطلق و ما تتمتع به من مناظر خلابة، فإن هذا القطب يتميز بالعمران الفريد من نوعه و القصور الشاخحة ذات الهندسة المعمارية المتميزة بالقبب في غرداية و واحات النخيل بتميمون.

**القطب السياحي السابع:** هو قطب الطاسيلي-المقار، و يتميز باحتوائه على رسوم و نقوشلت جدارية منحوتة على الجبال في الصحراء، إلى جانب المناظر الطبيعية المتميزة التي تجمع بين الرمال و الجبال الشاهقة.

## 6-عوائق السياحة البيئية في الجزائر :

بالرغم من تنوع البرامج المسطرة للنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، و بالرغم من المقومات الطبيعية و التاريخية الهائلة التي تتمتع بها في مجال السياحة البيئية، إلا أن تنمية السياحة البيئية مازال يشوبها بعض العقبات، لعل أهمها المقاومة الكبيرة من قبل الأفراد سواء كانوا سياحا أو مهنيين، تتعلق بالغياب شبه التام لثقافة الحفاظ على البيئة و اللامبالاة في التكسير و رمي النفايات، و هي صفات غالبية في المجتمع تعكس سلوكا غير رشيد للأفراد سواء كانوا مثقفين أو عاديين، أصحاب مال أو فقراء، يضاف إلى ذلك غياب المرشدين السياحيين المؤهلين في مجال السياحة البيئية، ممن يملكون المعلومات اللازمة لإطلاع السائح البيئي على تاريخ المنطقة و أسماء الحيوانات و النباتات المتواجدة بها، كما أن من أهم العقبات التي تعرقل تنمية السياحة البيئية في الجزائر مشكلة العقار السياحي، سواء تعلق الأمر بإقامة المشاريع السياحية كالفنادق و المطاعم، أو تشييد البنى التحتية كالطرق و الأرصفة و المحطات، خاصة إذا علمنا أن عديد المحميات الطبيعية تتواجد بمناطق معزولة، حيث تصطدم هذه المشاريع بصعوبة الحصول على ملكية العقار التي عادة ما تكون للخواص، و إن كانت للقطاع العام فستواجهها بعض العراقيل المتعلقة بيروقراطية الإدارة و الفساد، و أخيرا نسجل غياب ثقافة الاستثمار السياحي البيئي بالتوجه نحو إقامة النزل البيئية و استخدام الطاقات المتجددة، في سبيل ترشيد استخدام الموارد الطبيعية، خاصة لدى القطاع الخاص الذي مازال بعيدا عن تطبيق هذه الممارسات، بحجة التكلفة المرتفعة لها في المدى القصير و المتوسط ل يبقى هدفه الربح السريع، و هو بذلك لا يساهم في تحقيق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، بالرغم من أنه يتغذى من المؤسسات الاقتصادية و المالية العمومية.

## 7-محدودية البعد البيئي في إستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر:

برغم أن المخطط التوجيهي للهيئة السياحية حمل في طياته مفهوم التنمية السياحية المستدامة، إلا أنه في الواقع أهمل بعض الجوانب المهمة لتحقيق ذلك، سيما ما يتعلق بمعالجة ظاهرة صعود المياه التي تعاني منها منطقة واد سوف، بقضائها على أشجار النخيل و هدم الغيطان التي تشكل موروثا اجتماعيا ذو جذورا عميقة في الثقافة الصحراوية، إزالة الأضرار التي مست نظام الواحات

المتجانسة بمنطقة واد ميزاب، إعادة الاعتبار للجانب الهندسي و التاريخي للمجالات المبنية على مستوى المناطق الأثرية و التاريخية المصنفة ضمن التراث العالمي، و تشكيل أعوان مختصين في السياحة البيئية هذا من جهة، و من جهة أخرى عدم تبني إجراءات عملية فيما يخص تحسين البيئة المحيطة و حمايتها من كل أنواع التلوث البيئي، و من اللامبالاة، إضافة إلى سلوكيات بعض الأفراد البعيدة كل البعد عن المعرفة و التحضر، و التي ترى في السياحة أداة كسر و تعدي على الثقافة و التقاليد الوطنية، كما نلاحظ غياب بعض أنواع السياحة البيئية في القانون السياحي الوطني كالغطس تحت الماء، الترحلق فوق الرمال، الصيد السياحي، المهرجانات و غيرها<sup>xxvii</sup>.

**خاتمة :**

تعتبر السياحة البيئية أحد أنواع السياحة التي تركز على الطبيعة و ممارستها السياح بغرض التمتع بالمناظر الطبيعية و مشاهدة الحيوانات و أسراب الطيور الناذرة، أو ممارسة هواية السفاري على الأقدام في الصحراء أو الترحلق على الرمال أو الصيد و غيرها، و لأن الجزائر تتمتع بمؤهلات طبيعية (جبلية، شاطئية، معدنية، صحراوية) و أثرية و دينية و ثقافية متنوعة، فإن الدولة قامت بإعداد خطة مستقبلية لتحقيق تنمية سياحية مستدامة، عن طريق ما يعرف بالمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في آفاق سنة 2025، الذي يهدف إلى تطوير النشاط السياحي من خلال التسويق لوجهة الجزائر في ظل المفهوم الحديث للسياحة الذي يراعي الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية للتنمية السياحية المستدامة، مع الحرص على تقديم منتج سياحي بنوعية متميزة عن طريق إنشاء سبع أقطاب امتياز بمختلف مناطق و جهات الوطن، ساحلية، داخلية و صحراوية، و العمل على تدعيم الشراكة العمومية-الخاصة، و لكن رغم ذلك فإن الواقع يبين محدودية البعد البيئي ضمن إستراتيجية التنمية السياحية، لذلك نوصي في ختام هذه الدراسة بما يلي:

-إعادة الاعتبار للحدائق العمومية و تطهيرها من الممارسات غير الأخلاقية و حمايتها من كل أنواع الجريمة، حتى تساهم في تفعيل السياحة الداخلية قبل البدء في تشييد القرى السياحية و أقطاب الامتياز؛ بأسعار مناسبة لمختلف الفئات الدخلية؛

-إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية المقاصد السياحية و اعتباره جزء من برامج التنمية و حثه على المساهمة في تحسيس السياح بضرورة تبني الممارسات الرشيدة تجاه البيئة؛

-تكوين فرق من الأعوان و المرشدين و رجال الشرطة مختصة في السياحة البيئية، بهدف حماية المقاصد السياحية البيئية و تامين مقوماتها، بالإضافة إلى نشر ثقافة الوعي البيئي لدى السياح؛

-تسريع وتيرة إنجاز المشاريع ذات الأولوية، مع ضرورة الحفاظ على الهوية الثقافية، الطبيعية و التاريخية لكل منطقة و التوجه نحو تبني مفهوم الفنادق الخضراء؛  
 -تكتيف البرامج التسويقية و منها الترويجية للتعريف بالمقومات الطبيعية، مع ضرورة إعادة النظر في نشاط الوكالات السياحية، بإجبارها على الانخراط في تفعيل السياحة الداخلية، وعدم اقتصر نشاطها على تنظيم رحلات الحج و العمرة فقط.  
 و أخيرا لا يمكن الجزم بأهمية المشاريع الكبرى التي جاءت في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (2025)، لكن التحسيد الفعلي لها يحتاج إلى إرادة قوية في أعلى مستوى من السلطة، التي يجب أن تنظر إلى السياحة على أنها أولوية وطنية و مورد أساسي مكمل لقطاع المحروقات، و بذلك تستطيع الجزائر كسب الرهانات المستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة.

### المراجع والهوامش:

- <sup>1</sup>- إبراهيم بظاظو، السياحة البيئية و أسس استدامتها، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص. ص 139-140
- <sup>1</sup>- يسرى دعبس، السياحة و المجتمع(دراسات و بحوث في أنتروبولوجيا السياحة)، البيطاش سنتر للنشر و التوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2009، ص144.
- <sup>1</sup>-Dimitrios Diamantis, The concept of ecotourisme :evolution and trends, *Discussion Web Site*: <http://divcom.otago.ac.nz:800/tourism/current-issues/homepage.htm>
- <sup>1</sup>-Definition de l'écotourisme, web site :ecotravelperu.com, 14/01/2014,08 :00.
- <sup>1</sup>- حامد نور الدين وسعد الله عمار، دور السياحة البيئية في تنمية المجتمعات المحلية(عرض بعض التجارب)، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي الثالث حول اقتصاديات السياحة المحلية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر يومي 03-04 ديسمبر 2013، ص 07.
- <sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص.09
- <sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 07.
- <sup>1</sup> - Definition de l'écotourisme, web site :ecotravelperu.com, 14/01/2014,08 :00.
- <sup>1</sup> - Ministère du tourisme et de l'artisanat, Algérie terre de richesse, 18/05/2014, 12 :43 .
- <sup>1</sup> - صليحة عشي، "الأداء و الأثر الاقتصادي و الاجتماعي للسياحة في الجزائر و تونس و المغرب"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2010-2011، ص 238.
- <sup>1</sup> - مقيص صبري و رحال سمية، التخطيط الإستراتيجي كوسيلة فعالة لتحقيق التنمية السياحية المستدامة بالجزائر في إطار المخطط التوجيهي لأفاق 2025، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي حول التنمية السياحية في الدول العربية تقييم و استشراف، جامعة غرداية-الجزائر، 26 و 27 فيفري 2013، ص 10.
- <sup>1</sup> - خالد كواش، مقومات و مؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف-الجزائر، العدد الأول، ص.223.
- <sup>1</sup> - برحومة عبد الحميد، مستقبل السياحة العلاجية في الجزائر بين تحدي التنمية و رهان الاستدامة، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي حول التنمية السياحية في الدول العربية تقييم و استشراف، جامعة غرداية-الجزائر، 26 و 27 فيفري 2013، ص. ص 7-8.
- <sup>1</sup> - شبيوطي حكيم، الدور الاقتصادي للسياحة مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، جامعة المدينة-الجزائر، العدد 05، جويلية 2011، ص.87.
- <sup>1</sup> - زيد الخير ميلود، فرصة صناعة السياحة كبديل مع الإشارة للسياحة الثقافية و التراثية بالجزائر، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي حول التنمية السياحية في الدول العربية تقييم و استشراف، جامعة غرداية-الجزائر 26 و 27 فيفري 2013، ص. 13.
- <sup>1</sup> - بهاز لويزة و حاج عمر فاطمة، دور الاحتفالية الدينية في ترقية السياحة حالة الجزائر، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي حول التنمية السياحية في الدول العربية تقييم و استشراف، جامعة غرداية-الجزائر، 26 و 27 فيفري 2013، ص. 08.

<sup>1</sup> - Ministère du tourisme et de l'artisanat, synthèse des flux touristique en Algérie, années :2010-2011-2012.

<sup>1</sup> - Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme Algérienne, schéma directeur d'aménagement touristique SDAT2025, livre 05 :les projets prioritaires touristique, janvier 2008,p. 02.

<sup>1</sup> - عمار عيساني: " الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة-الجزائر، 2009-2010،ص.127.

<sup>1</sup> - Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme Algérienne, schéma directeur d'aménagement touristique SDAT2025, livre 0 1: le diagnostique audit du tourisme Algérienne, janvier 2008,pp22-23.

<sup>1</sup> - Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du tourisme Algérienne, schéma directeur d'aménagement touristique SDAT2025, livre 02 :le plan stratégique les cinq dynamiques et les programmes d'actions touristiques prioritaires, janvier 2008,pp 17-18.

<sup>1</sup> - Idem, pp 18-19.

<sup>1</sup> - Idem, p20.

<sup>1</sup> - لحسين عبد القادر، إستراتيجية تنمية مستدامة للقطاع السياحي في الجزائر على ضوء ما جاء به المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لأفاق 2025 الاليات و البرامج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2013، ص. 195-197.

<sup>1</sup> - فؤاد غضبان، السياحة البيئية المستدامة بين النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص 267-270.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص. ص 274 -275.

# دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال

الدكتورة سمية حومر

جامعة التكوين المتواصل

الجزائر

ملخص:

إن تواجد منظمات الأعمال داخل بيئة تنافسية، حتم عليها البحث عن آليات عمل جديدة، هذه الآليات التي فرضت ما يعرف بضرورة التغيير الإيجابي مما يخدم المنظمة ويساعدها على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها، هذا التغيير الذي يتطلب الإعتماد على ما يعرف بإدارة التغيير، و لكن قد تواجه المنظمة عند تطبيقها لإدارة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و هو ما يعرف بمقاومة التغيير و التي تنشأ في اغلب الأحيان من قيم و سلوكيات و اتجاهات الأفراد المشتركة داخل المنظمة و التي يطلق عليها الثقافة التنظيمية حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى المكونات الرئيسية داخل المنظمة لتوجيه قيم و سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة، فهي أداة لكسب ميزة تنافسية و التميز عن باقي المنظمات.

## Abstract

The presence of business organizations in a competitive environment, necessitated the search for new mechanisms of action, these mechanisms imposed what is known as the need Alajaba change to serve the organization and help them to keep pace with developments in environmental developments that are active, this change which requires reliance on what is known as change management, but you may encounter the organization when applied to the management of change individuals refrain from change or lack of compliance with the appropriate class and is what is known to resist change and that arise in most cases from the values and behaviors and common individuals trends within the organization and the so-called organizational culture which are considered the last one of the key components within the organization to guide the values and behaviors of individuals to serve the objectives of the organization, they are a tool to gain competitive advantage and excellence for the rest of the organizations

مقدمة:

إن التطور العلمي و التكنولوجي و انتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة، أدى إلى زيادة أهمية منظمات الأعمال في هذه المجتمعات، و أصبح دورها فاعلا على مختلف المستويات، و قد نتج من هذا منافسة حادة تشتد يوما بعد يوم نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة و تكنولوجيا الإتصال و التجارة الإلكترونية و التكتلات الإقتصادية. مما جعل التطور الصناعي للسلع و الخدمات يسير بخطى متسارعة و وضع منظمات الأعمال تحت ضغوط المنافسة الشديدة، و حتم عليها البحث عن آليات عمل و إستراتيجيات متطورة لضمان البقاء في السوق و أداء المهام الإقتصادية و الاجتماعية المنوطة بها، كما حتم على المنظمات ملاحقة تلك الاكتشافات و

التطورات و العمل على إحتوائها و التكيف معها لما لها من تأثير في مجال جودة الإنتاج و طريقة و مجال المنافسة و على الوظائف و الأنشطة و سلوك العمال.

و إدارة التغيير إحدى هذه العمليات المتبعة لمواجهة هذه التحديات لأنها تهتم إهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، و هي لا تتوقف عند حد التفاعل مع الأحداث و إنما تتعدى ذلك إلى أن تتوافق و تتكيف معهما و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها و قد تقود و تصنع الأحداث بذاتها من اجل الإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة.

و لكن قد تواجه المنظمة عند تطبيقها لإدارة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و هو ما يعرف بمقاومة التغيير و التي تنشأ في اغلب الأحيان من قيم و سلوكيات و اتجاهات الأفراد المشتركة داخل المنظمة و التي يطلق عليها الثقافة التنظيمية حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى المكونات الرئيسية داخل المنظمة لتوجيه قيم و سلوكيات الأفراد بما يخدم أهداف المنظمة ، فهي أداة لكسب ميزة تنافسية و التميز عن باقي المنظمات كما يلاحظ في الشركات العالمية كشركة (MacDonald, Ford, IBM) حيث استطاعت كل واحدة من هذه الشركات التميز عن الأخرى عن طريق خلق و تطوير ثقافة تنظيمية خاصة بها، لذلك على منظمات الأعمال الاهتمام بهذا العنصر و جعله في خدمة التغيير و ليس مقاوما له و ذلك بجعل الثقافة التنظيمية في خدمة عملية التغيير.

و أخيرا فإن الواقع الإداري في علمنا يجعل من تطبيق التغيير التنظيمي ضرورة ملحة للمنظمات التي ترغب أن تستمر خلال القرن 21 ليس لها خيار سوى زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و التي تتميز بالتغيرات و التحولات السريعة و زيادة قدرتها على البقاء و النمو و بالتالي كسب الميزة التنافسية و الذي لا يمكن أن يحدث إلا من خلال عملية التغيير و الاهتمام بالثقافة التنظيمية.

مما سبق يحاول هذه المقال أن يبحث في دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في منظمات الأعمال.

### مشكلة الدراسة :

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين و المفكرين ، و في ظل التحولات و التغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات فرضت على منظمات الأعمال إتباع أسلوب التغيير للتأقلم مع المحيط من اجل البقاء و النمو ، و في الواقع ، عادة ما نجد أن عملية التغيير عادة ما تقابل بمقاومة تنتج عن عدم الاهتمام بالثقافة

التنظيمية ، في حين نجد بعض المنظمات تحتم بها في إدارتها للتغيير، من هذا تتمحور إشكالية هذه الدراسة و التي تحاول الإجابة على تساؤل جوهري مفاده.

1- هل تعتمد منظمات الأعمال في إدارتها للتغيير على ثقافتها التنظيمية.

2- ما مدى التزام منظمات الأعمال بالثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، ما مدى مساهمة

الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير داخل منظمات الأعمال ؟

**فرضيات البحث: من اجل الإلمام بالإشكالية المطروحة سابقا لابد من وضع الفرضيات التالية:**

-يمكن لإدارة التغيير أن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة التنظيمية

-إن إهمال الجانب الثقافي داخل المنظمة أثناء عملية التغيير يؤدي إلى وجود مقاومة التغيير.

**منهجية البحث :**

إن بلوغ الهدف من هذه المداخلة يتوقف على معالجة الموضوع بأسلوب مناسب وفق منهجية واضحة و مضبوطة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب كونها دراسة ميدانية ركزت على الملاحظات الشخصية و الحصول على المعلومات من واقع بعض منظمات الأعمال.

**أهمية البحث:** تنبع أهمية هذا البحث من الأبعاد الأساسية الآتية:

- يعتبر التغيير التنظيمي موضوعا مهما و الذي يعتبر حديثا نسبيا و يحتاج إلى الكثير من البحث و الدراسة.

- أهمية إدارة التغيير في منظمات الأعمال خاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمر و زيادة سرعة الإتصال ، حيث أصبحت البيئة العالمية للأعمال أكثر تنافسية و أفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب تعاملًا واعيا و منهجا منظما من قبل إدارات منظمات الأعمال.

- أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير ، فالمنظمة عند قيامها بعملية التغيير فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار تغيير ثقافة المنظمة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

-أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم إدارة التغيير داخل المنظمة و الذي يهدف إلى تحسين أداء هذه المنظمات من خلال الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في التغيير التنظيمي، و الذي يمكن أن نلخصه إلى الغايات التالية:

- تقديم إطار نظري يعرف بإدارة التغيير و أسبابه و أهدافه و مراحلها بالإضافة إلى مقاومة التغيير.

- تقديم إطار نظري يعرف بالثقافة التنظيمية داخل المنظمة و خصائصها و أنواعها.

- التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

- التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات

- تأمل من هذه المداخلة إعطاء بعض الإضافات المتعلقة بالموضوع.

### - تعريف التغيير التنظيمي :

لقد حاول الكثير من المفكرين تقديم تعاريف عن التغيير التنظيمي ، و الذي أصبح مع الزمن مرادفا لإدارة التغيير<sup>(1)</sup> و من بين تلك التعاريف ما يلي :

-التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واع ، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات<sup>(2)</sup>.

-التغيير التنظيمي هو تغير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلي و الخارجي<sup>(3)</sup>.

كما تحذر الإشارة إلى وجود فرق بين التغيير و التغير ، فالتغيير يحدث بصورة مقصودة و ذلك للجهود المبذولة من طرف جهة معينة ، بينما التغير فيحدث بشكل تلقائي و عشوائي و دون وجود اهتمام من جهة معينة<sup>(4)</sup>.

و بشكل عام يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو كل التعديلات الاختيارية و الإجبارية على أساليب أنشطة المنظمة من إستراتيجيات و سلوك و قيم و هياكل و الذي يؤدي في النهاية إلى التحكم بطريقة أفضل في غدارة المنظمة و علاقتها مع محيطها الخارجي و ذلك لتحسين الأداء و زيادة فعالية و كفاءة المنظمة.

- أساليب التغيير التنظيمي: يحدث التغيير نتيجة إلى أسباب داخلية و أسباب خارجية.

### 5- الأسباب الداخلية:

يكون تأثير الأسباب الداخلية اقل حدة من الأسباب الخارجية و تتمثل فيما يلي:

-وعي إدراك المديرين للتغيير : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية ، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على غدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة و إدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد.

- زيادة طموحات و حاجات العمال : عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات و طلبات العمال. و بالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

- نمو المنظمة و تطورها : تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها ، و إستراتيجياتها و أساليبها بغرض النمو و التطور و بالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

## 6- الأسباب الخارجية:

و هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة و بيئتها الخارجية و يمكن إدراجها في النقاط التالية.

- **التطور التكنولوجي** : إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير و ذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية و زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية.

- **التغيير في ظروف السوق** <sup>(5)</sup>: إن النمو الاستهلاكي و الرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين يعتبر مؤثر مهم في استمرار المنظمة و بقائها بالأسواق. خاصة إذا اعتمدت على تغيير و تطوير مجال أنشطتها و إحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين و تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المتنامية.

- **إزدیاد حدة المنافسة**: و هي احد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية و المتمثلة أساسا في الأسعار و إنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة و استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد و هذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها و فعاليتها و هذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية و الكهربائية و الذي كان مقتصر في الماضي على عدد محدد من الدول ، و لكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا، و في هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات. كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي و صناعة الحواسيب الشخصية و صناعات السيارات.

- **أهداف التغيير التنظيمي** : تسعى منظمات العمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة ، مبدعة و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة و ذات أهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

## - التخلي:

يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق و الموارد و بعض الإستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة.

## - التبيي:

عندما تتخلى المنظمة على بعض الإستراتيجيات و الأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيا جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات و المستجدات الجديدة.

## - التطور و التنمية:

تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير و تنمية إستراتيجيتها و أساليبها و توسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها و ذلك من أجل البقاء و الاستمرار.

## التحسين:

من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية و أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي و التحسين في مهارات و قدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية .

- مجالات التغيير التنظيمي: يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

## - التغيير على مستوى الإستراتيجيات :

مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ، تطوير إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط و الواعي في المنظمات (6) و ذلك من خلال حشد الجهود و الطاقات و كسب الدعم و التأيد للتغيير التنظيمي و من ثم إحداث التغيير و تقييم نتائجه، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات و التغييرات على إستراتيجياتها و ذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

## التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي :

توزع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي ، و قد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة و الذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية و ذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

## التغيير على مستوى أنماط القيادة :

لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير و يعتبر أهم الوسائل، و ذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام و أدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال. و يوجد العديد من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي. و في بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير و في هذا الصدد أجرى أحد الباحثين (7) محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي و ذلك من خلال تحليل نتائج 18 دراسة عملية التغيير التنظيمي و قد حدد هذه المداخل في ثلاث مداخل رئيسية و هي :

- مداخل السلطة الفردية.
- مداخل المشاركة.
- مداخل التقويض.

و توصل إلى أن هنالك 7 تجارب فاشلة و الباقي تعتبر ناجحة ، و يعتبر مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها و الاثنان الباقيتين أستخدم مدخل تفويض السلطة.

و من خلال هذا توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي.

- التغيير على مستوى الثقافة : و تعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم و الاعتقادات و الإقتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات (8) ، و بالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل.أساسا في مجال التغيير و كيفية إحداث التغيير الجهة المستهدفة من التغيير و من أهم الإستراتيجيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي :

إستراتيجيات التغيير (9):

البناء التنظيمي، التقنيات و الأفراد : يصنف HAROLD LEAVITT مناهج أو مداخل التغيير التنظيمي، المخطط على ثلاثة مداخل و هي:

أ- إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي : و قد تم استخدامها من طرف المدرسة التقليدية في التنظيم و الإدارة و كان اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد و إيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال و تحديد السلطات و المسؤوليات و بالتالي تحديد نطاق الإشراف.

ب- مداخل التغيير التقني: و قد ركزت هذه الإستراتيجيات على نظم معالجة المعلومات و بحوث العمليات.

ج- مداخل تغيير الأفراد: و يتم ذلك من خلال تغيير و تعديل سلوك الأفراد. لكن LEAVITT ينظر إلى المنظمة على أنها نظام و بالتالي فأى جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المداخل الثلاثة السابقة.

- إستراتيجيات العقلانية و إعادة التعلم و الإكراه يمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى ما يلي:  
أ- مداخل التغيير العقلانية والتجريبية<sup>(10)</sup>: ما دام الفرد عقلاني و راشد، فإذا تم تبرير التغيير بعقلانية و بأنه سوف يستفيد من التغيير فهو سيتبنى التغيير المقترح و من بين هذه المناهج: البحث، نشر المعرفة، اختيار العاملين و تحليل النظم.

ب- إستراتيجيات القيم و إعادة التعلم: تركز هذه المناهج على التعليم من خلال الخبرة و التجربة، و إعادة تعلم الفرد و الإنتاج، و الثقة بين الأفراد. و أن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعنى قيمه و معاييره تجاه الممارسات القديمة ، مما يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد الموجودين داخل المنظمة.

ج- إستراتيجيات القوة: حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات و الترتيبات السياسية و الإقتصادية في ممارسة التأثير ، و هناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب و الخجل.

إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير: و حسب هذه الإستراتيجيات يمكن إيجاد ما يلي:  
الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد : يؤكد هذا المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير كإصدار القانون أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

أ- إستراتيجية المشاركة في القوة: كاتخاذ القرارات من طرف الجماعة و ذلك بالمشاركة و حل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.

مراحل إدارة التغيير: تناول الكثير من الباحثين و المفكرين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير و مراحل و خطوات عمليات التغيير التنظيمي، و قدموا عدة نماذج و لعل من أهم هذه النماذج ما يلي:

نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير<sup>(11)</sup>: حيث يقترح Kurt Lewin أن التغيير المخطط و الواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل و هي:

أ-إذابة أو إسالة الجليد: و تهدف هذه المرحلة إلى زعزعة و إلغاء القيم و العادات و السلوكيات الحالية للأفراد و تحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد. مما يجعله غير مقاوم للتغيير، و هذا يعني إيجاد الاستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير و تعلم اتجاهات و سلوكيات و مهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات و المعارف الحالية.

أ-التغيير: يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب و أفكارا و مهارات و معارف جديدة و يسلك الفرد سلوكا جديدا و هذا يعني تعديل و تغيير فعلي في الواجبات أو الأداء و التقنيات أو الهيكل التنظيمي و يحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة ، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير.

ج- إعادة التجميد: يتم دمج القيم و السلوكيات و المهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره. و الشكل التالي يوضح نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير.

مراحل إدارة التغيير : يوضحها الشكل رقم 1:

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	- التغيير	- إعادة التجميد
إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير	-تغيير في واجبات و أداء الأفراد	- تعزيز النتائج
تخفيض المقاومة للتغيير	-تغيير البناء التنظيمي	- تقييم نتائج التغيير
	-تغيير التقنيات	- إجراء تعديلات بناءة

8- مقاومة التغيير : يميلون الأفراد بطبعهم إلى مقاومة تغيير الوضع الحالي لما قد يسببه ذلك من إزعاج و قلق نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير و التي قد تكون حسب إدراكه ضارة بحاجاته و رغباته.

و من تم فإن مقاومة التغيير تعرف على أنها تلك الاستجابة العاطفية أو السلوكية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، أو تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإقبال له بالدرجة المناسبة و التوجه على المحافظة على الوضع الراهن.

9- أسباب مقاومة التغيير: يرى بعض المفكرين أن هناك ثلاث أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض و ينشا عنها الاتجاه العام نحو التغيير. و يمكن إيضاحها من خلال الجدول رقم 1:

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
-الوقت المطلوب للتكيف -الوقت الإضافي لإعادة التعلم -تكاليف للتغيير -التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	-الخوف من المجهول نتيجة للتغيير. -الحاجة للأمن و الرغبة في المحافظة على الوضع	-التحالفات السياسية -الحفاظ على مصالح مكتسبة -الرغبة في المحافظة على العلاقات الموجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على عدة مراجع.

و من اجل التخفيض في مقاومة التغيير يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية :

\* التعليم و الإتصال و هو إعلام و مناقشة عملية التغيير مع العاملين

\* المشاركة: و هو مشاركة الأفراد في تخطيط و تصميم التغيير

\* التفاوض و الاتفاق : عن طريق تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير ، و تقديم

بعض المزايا مقابل الحصول على تعهد لعدم مقاومة التغيير.

\* الإكراه الصريح: و هو استخدام القوة من طرف السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير.

#### - الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة في الإدارة و يعكس هذا المفهوم المعرفة و الأفكار

و القيم لدى مجتمع، و هناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية و فيما يلي عرض لبعضها :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء

المنظمة<sup>(12)</sup>، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها و اكتشفتها أو

شكلها جماعة معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها

الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي<sup>(13)</sup>، إذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي

تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، و تمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد

في المنظمة، و تتمثل الإطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة و القوانين والاهتمام بالعملاء و تحسين الفاعلية و الكفاءة.

#### - خصائص الثقافة التنظيمية : (14)

\*الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة و إنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها و إعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة.

الثقافة التنظيمية نظام متكامل: و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

الثقافة التنظيمية لنظام متغير و متطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الثقافة التنظيمية نظام مرن : تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة و هذا لتحقيق أهداف المنظمة.

#### أنواع الثقافة التنظيمية :

يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية و هما:

أ / الثقافة القوية: حيث يزداد التمسك و ينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة و التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

ب / الثقافة الضعيفة و هي عكس الثقافة القوية، حيث لا تحضأ بالثقة و القبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة و بالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

و هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية :

\* الإجماع لنفس القيم و السلوكات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء و مشاركة واسعة لنفس القيم و الذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة و كيفية العمل بها من جهة و على نظام المكافآت الممنوحة من طرف الأعضاء من جهة أخرى.

\* الشدة: و هي مدى تمسك الأعضاء بالقيم و تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة و قوة تمسك العمال بالقيم و الاعتقادات داخل المنظمة.

#### - مكونات الثقافة التنظيمية:

و التي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية و غير مادية و الموروث الثقافي.

## أ / المكونات المادية للثقافة التنظيمية :

الطقوس و العادات التنظيمية : و تتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة و التي تعكس القيم و المثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي و هذا يؤدي إلى تعميق الترابط و التكامل بين العمال. كذلك طريقة تحضير و إدارة الاجتماعات و طريقة الكلام و الكتابة و كيفية مقاطعة الحديث و مناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة و هذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

الرموز : و التي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و تظهر في المنظمة في شكل أشياء و أفعال ملابس التجاري للمنظمة وتصميم المباني و المكاتب و نوع الأثاث و نمط اللباس و التي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة و أحسن مثال على ذلك شركة DANONE فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم و التي يحمل معاني الأمل و لنمو و التطور، و هذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس و الانسجام بين عمال المنظمة.

## ب/ المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية: و تتمثل فيما يلي:

القيم التنظيمية : و هي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها و تتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع و المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة و التي يسمح بتصور القرار و يسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات.

المعتقدات التنظيمية : و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبى و ما هو إيجابى و هنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز و تقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة و التقدير و الولاء التنظيمي و السعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية و الأنانية و غيرها.

ج / الموروث الثقافي للمنظمة : و هي تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابى و التي تحاول المنظمة التركيز عليه و نشره باعتباره مرجع محفز للأفراد و منها ما هو سلبى تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.

- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة: تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة على المنظمة منها:

أ / أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة : في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات و التي أجراها Waterman et Peters حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متحانسة و قوية هي الأكثر إبداعا و أن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم و يعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة و التغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي . كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة و إن أي تغيير في هذه الإستراتيجية تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل .

ب / اثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية : تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي و الممارسات الإدارية كالقيادة و اتخاذ القرارات و الاتصالات ... الخ ، وان ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة ، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ج / تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي : يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام و الانتماء للمنظمة ، فالإجماع على القيم و الاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنائج الإيجابية عليها .

### III / علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير :

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس و سلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة غي المنظمة ، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا و تكيفا مع هذه التغيرات ، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما . ونظرا لهذه العلاقة بين الثقافة و التغيير والدي يمكن تفسيرها من خلال التغير الثقافي الذي يمكن إجراءه من اجل نجاح عملية

التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير وهذا يقودنا إلى الحديث عن عملية التغيير الثقافي داخل المنظمة.

فالتغيير الثقافي داخل المنظمة هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلال المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي ، وذلك بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المدراء و التصفيق لقراراتهم إلى مشاركة العمال في صنع القرارات وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة .

### آليات التغيير الثقافي في المنظمة :

من أهم آليات التغيير الثقافي مايلي :

#### التعليم و التكوين :

تسعى معظم منظمات العمال اليوم إلى الرفع من أدائها و فعاليتها من خلال زيادة كفاءة و مهارة عمالها ، مما يسمح لهم بأنجاز أعمالهم بنجاح ، ويتم ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل و متطلبات العمل ، حيث تلجا المنظمة من خلال التدريب و التكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات و معارف العمال بما يتلاءم و التغييرات الحاصلة في محيط المنظمة ، حيث يكسب العمال أفكار و معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال ، ففي إحدى الدراسات التي بها الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير سنة 1986 ، توصلنا إلى أن المنظمات كانت تستثمر بالفعل 30 بليون دولار سنويا على التدريب ، كما تتنبأ بان مستوى الإنفاق على التدريب و التطوير سوف يرتفع إلى 15 بليون دولار في المستقبل ، كما أن الشركات الأمريكية تحتاج إلى إنفاق 2 على الأقل من جدول الرواتب السنوية على التدريب حتى يمكن استعادة ميزتها التنافسية في السوق العالمي .

#### اللغة و الاتصال :

يعتبر الاتصال احد آليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل هذا التغيير و تسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة وقت حدوثها ، ويتم هذا الاتصال بين العمال من خلال الوسائل المكتوبة أو الحديث المباشر أو الاستقالات و غيرها . أما فيما يخص اللغة فتعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتمييز عن باقي المنظمات الأخرى ، و أن القيام بعملية التغيير في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات و مصطلحات جديدة تحمل قيمة جديدة وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية ، ففي

بعض المنظمات التي تلجا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم إلى العمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات والذي يندرج ضمن إدارة الجودة الشاملة مصطلح الامتياز في الأعمال ، كما أن بعض المنظمات التي أرادت تطبيق منهجية تتضمن مراحل تبدأ بالتشخيص وتنتهي إلى تقليد أفضل المنافسين و الرواد قد قامت باستبدال مصطلح التقليد بالمقارنة المرجعية ، و الهدف من وراء ذلك هو نجاح هذه المنهجية و بالتالي إنجاح عملية التغيير .

### الموضة و المناهج:

امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار و الإدارة، حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات و التغييرات بالمنظمة و من ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات من تقليد الأساليب و المنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة. ف شركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد ، و مؤسسة XEROX التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية ، كذلك فكرة إعادة الهندسة سنة 1993 حيث تسعى المنظمات إلى تطبيقها. أما فيما يتعلق بالنماذج فهي تعتبر آلية للتغيير الثقافي ، لان النموذج يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم و سلوكيات جديدة ، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم ، لذلك في المنظمات الأمريكية تحاول دوما تعيين أبطالاً يتصفون بسلوكيات نموذجية التي تريد المنظمة ترسيخها كالإصغاء للزبون و احترام الوقت ، كما يمكن للمنظمة أن تختار منظمة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به ، كالمنظمات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة ، كجائزة EPQM. و جائزة Deming. و جائزة malcom baldrige.، بالإضافة إلى نماذج الأفراد و المنظمات مثل نماذج فرق العمل .

### الرؤية و التوقع المعياري :

إن المؤسسات الناجحة هي المنظمات التي يتميز مدراؤها و قادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات و الرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة كتنبي قائد المنظمة لتوقعات يضع فيها طموحات المنظمة و أمالها فمممكن أن تكون رؤية القائد كما يلي من خلال تلبية رغبات عملائنا بالجودة و السعر المناسبين ، سنصبح رائدين بلا منافس في السوق و ذلك ما يسمح لنا بالمكافئة الجيدة لمساهميننا ، كذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك تحفيز العمال على تخفيض التكاليف .

أما بالنسبة للتوقع المعايير من خلال تنبؤ المنظمة لأدوات و معايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم و المعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها حتى تصح من مكونات ثقافتها كنظام مراقبة التسيير فهو قبل أن يكون نظاما للأرقام و الرقابة فهو نظام للقيم و تقييم الأفراد .

– مداخل التغيير الثقافي:

إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير الثقافي و يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة حديثة ، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المنظمة و ذلك نم اجل تحسين و تطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وناقل تكلفة

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها<sup>(15)</sup>

إدارة = تعني التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

الجودة = تعني الوفاء بمتطلبات العميل .

الشاملة = وتتضمن مبدأ البحث عن الجودة غي أي مظهر من مظاهر العمل .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>(16)</sup> :

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق من خلال تغيير ثقافة المنظمة و تعديل الهيكل التنظيمي و توجيه أنماط الإشراف بشكل يتلاءم مع تطبيق هذه المنهجية. و من أهم المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق هذا المفهوم ما يلي :

دعم الإدارة العليا :

تكتسب المنظمة القوة من الإدارة العليا لخلق ثورة التغيير على مستوى جميع الأنشطة و الوظائف و العلاقات مع العملاء ، و تبدأ الإدارة بوضع إستراتيجية للمنظمة قائمة على الجودة مع ضرورة الاهتمام بتوفير البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للمعاملين بأداء أدوارهم في تحقيق الجودة الشاملة، كذلك يجب على الإدارة أن تكون قادرة على الالتزام على المدى الطويل بدعم نظام إدارة الجودة الشاملة و هذا من أجل إنجاحه.

## التركيز على العميل:

الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل و هذا يعني إقناع الإدارة بالتوجه نحو العميل، و البحث عن الاحتياجات و العمل على تحقيقها من تصميم المنتج أو الخدمة إلى حد الخدمة ما بعد البيع.

و ذلك لتقديم خدمات و منتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء و بذلك تكسب ولائهم و تحقق النجاح و القدرة على الاستمرار في المنافسة.

## التعاون و روح الفريق :

إدارة الجودة الشاملة تهتم بمشاركة العمال في وضع خطط البرامج لمختلف المشاريع اعتمادا على نظام الفريق الواحد مما يزيد من الإبداع للمرؤوسين و توسيع دورهم و إعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم بما يقومون به من أعمال.

## ممارسة النمط القيادي المناسب:

إن أكثر الأنماط القيادية تناسبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي و الذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف و اتخاذ القرار و التوسع في تفويض الصلاحيات.

## وجود نظام للقياس :

يجب توفر نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الإنتاج و في الوقت و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

## فعالية نظام الاتصالات:

من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين المدير و العمال أو بين داخل المنظمة و خارجها. كذلك يجب أن يكون نظاما قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العمال.

## إدارة الجودة الشاملة و التغيير الثقافي:

تهدف المنظمات في الوقت الحاضر و من اجل كسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء و التطور إلى إدخال التغييرات اللازمة و من بين أهم هذه التغييرات، إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها احد برامج التغيير التنظيمي، و لتطبيق هذا الأسلوب الإداري يجب على المنظمة إعادة النظر في أنظمتها الداخلية كإعادة تصميم أنظمة المعلومات و عمليات الإدارة المالية و الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تغيير الأدوار.

كما يلعب العنصر البشري دورا كبيرا في مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة، لذلك نجد أن المنظمات التي تقوم بتطبيق هذا الأسلوب تسعى أن تكون سلوك و قدرات الأفراد تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية لتحسين و تنمية المعارف و القيم للتوافق مع التغيرات التي تريد المنظمة إحداثها ، و في هذا المجال أكدت الدراسات مدى ارتباط موضوع الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة و أصبحت هذه الدراسات تستخدم مصطلح جديد و هو ثقافة الجودة الشاملة التي تعني تركيز الجهود من اجل تحسين الجودة في كل أبعاد المنظمة والذي لا يمكن أن يحدث إلا بخلق و تهيئة ثقافة تنظيمية من ذلك غرس القيم و سلوكيات معينة لدى الأفراد .

#### \* إعادة الهندسة التطبيقية كمدخل للتغيير الثقافي :

وتعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة ، حيث يمكن تعريفها على أنها - عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين وهذا بغرض إحداث تحسينات جذري وتحقيق مستوى أداء أكبر<sup>(17)</sup>

وبالتالي فان إعادة الهندسة التطبيقية تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة في تغيير الهياكل التنظيمية و سلوك المدراء و العمال وينتج عن ذلك التخفيض من الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف و توفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتوج جديد غي السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيمل يخص وظائفهم

#### مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية:

\*التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة: حيث يتم التخلي عن الأساليب و السلوكيات السالفة و التفكير بتبني الطرق و الأساليب الحديثة و هنا يلعب القادة دورا كبيرا في عملية التغيير الجذري و التطلع إلى ما يجب أن يكون.

#### \*\*تكنولوجيا المعلومات :

إن تكنولوجيا المعلومات من أعظم التغيرات الحديثة أثرا في الإدارة و التنظيم ، ويرجع ذلك إلى تطور أساليب و طرق تجهيز البيانات و إعدادها بالإضافة إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق و تفسيرها و تخزين البيانات و نقلها إلى مراكز القرار مما سيؤثر بشكل كبير على نوعية القرارات المتخذة ، كذلك توفر المعلومات كما و نوعا سيؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة و سهولة الإشراف ، اذن تؤدي شبكات الاتصال و نظم اتحاد القرار و الحاسوب وغيرها من التقنيات الحديثة إلى إتمام عمليات إعادة هندسة التنظيم .

## \*إعادة تصميم العمليات:

نتيجة لتبني أسلوب إعادة الهندسة التنظيمية سيتم التخلص من بعض الوظائف ودمج بعضها، وبتالي إعادة تصميم العمليات و توزيع الموارد و المهام و كذلك تغيير السلوكيات و الهياكل.

## إعادة الهندسة التنظيمية و التغيير الثقافي:

تعتبر إعادة الهندسة التنظيمية من أهم برامج التغيير التنظيمي تعقيدا ، وذلك لما تحمله هذه الإعادة من تغييرات جذرية و في كل المجالات مما يؤدي إلى ارتفاع حدة المقاومة من طرف الأفراد ، وهذا يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجانب الثقافي عند تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية و الذي تعتبر من دواعي نجاحها أو فشلها ، حيث يرى بعض المفكرين أن إعادة الهندسة التنظيمية هي منهج تغيير و الذي يسمح بتغيير الثقافة التنظيمية و من ثم إعادة بناء قيم و سلوكيات جديدة تماما<sup>(18)</sup> ، كذلك من أسباب نجاح تطبيق هذا الأسلوب هو الآخر يعني الاعتبار التدريب و التعليم للعمال و التركيز على روح الفريق و كذلك الاستفادة من التدريب المتاح للمديرين و العمال .

ادن من خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة قوية بين التغيير التنظيمي و بين الثقافة التنظيمية مما يؤدي بمنظمات الأعمال إلى التأقلم مع محيطها الخارجي و كسب ميزة تنافسية . كذلك تعتبر الثقافة التنظيمية سلاح دو حدين ، فادا كانت هذه الثقافة قوية و مرنة فيمكن جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة ، كذلك يمكن أن تكون احد المعوقات لبعض التغييرات التي تنتهجها المنظمة .

## الهوامش:

- 1-تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، دار الفجر، القاهرة، 1999 ص 2001.
- 2-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ص 343.
- 3-زهير الصباغ، التغيير التنظيمي و تنمية المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد الأول، 1981 ص 79.
- 4- حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار زهران، الأردن، 1997 ص 488.
- 5-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن ، 2002 ص 186.
- 6-حسين حريم، مرجع سابق، ص 375.
- 7-محمد المحمدي الماضي، إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار النشر للجامعات، مصر، 2000 ص 312.
- 8-حسين حريم، مرجع سابق ص 328.
- 9-حسين حريم، مرجع سابق ص 364.

- 10-حسين حريم، مرجع سابق ص 376-377.
- 11-محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق ص 243.
- 12) Jean pierre Detrie, strategor, politique générale de l'entreprise, Dunod 3<sup>ème</sup> édition, Paris 1997 p 470.
- 13) محمود حسن حسين، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، ص 272.
- 14) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ص 23.
- 15) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 205.
- 16) Olivier Torres Blay, Economie d'entreprise, Economica 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, p 205.
- 17) Eric Delavalée, la culture d'entreprise pour manager autrement édition d'organisation, paris, 2002 p 94.

# التغيير الإبداعي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ . خديجة خنيط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة . الجزائر

ملخص:

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة متغيرة ومعقدة يسودها عدم التأكد تفرض عليها تحديات عديدة لم تشهددها من قبل، لذلك ينبغي على هذه المؤسسات أن تتكيف وتندمج مع ما يحدث من تغيرات. ويعد التغيير الإبداعي مفتاح لتطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين جودة منتجاتها، وتخفيض تكاليفها، وتغيير سلوك العاملين بما اضافة إلى تلبية طلبات زبائنهم وزيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي احتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية . فهو عامل أساسي لنقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من واقع معتاد إلى واقع أفضل.

## Résumé:

Les petites et moyennes entreprises vivent dans un climat changeant et complexe et plein de non confiance qui leur impose des enjeux qu'elles n'avaient pas vécu auparavant. Certes, il faut que ces entreprises doivent s'adapter et s'intégrer avec les changements. En effet, le changement créatif est considéré comme une clé du développement de la performance des PME, afin d'améliorer la qualité et réduire les frais et changer les comportements de leurs employées, et de répondre aux demandes des clients d'augmenter leur compétitive dans le marché local et international, car il est un facteur essentiel qui permet de transférer les PME d'un état habituel à un état meilleur

مقدمة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات خطيرة نتيجة للتغيرات والتطورات الشديدة في البيئة المحلية والدولية اضافة إلى تعاظم المنافسة بسبب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات وانفتاح الاسواق وغيرها ، مما وضع هذه الأخيرة تحت ضغوط المنافسة الشديدة وحثم عليها البحث عن استراتيجيات متطورة للبقاء في السوق وأداء المهام الاقتصادية والاجتماعية المنوطة بها، والتمكن من المنافسة ثم التوسع في الأسواق المحلية والدولية.

فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعي جيدا هذه التغيرات بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة والتكيف مع الأوضاع الجديدة و أن تسخر كافة الوسائل والأساليب التي تساعدها على النمو والبقاء وأن تعتبر الإبداع من أولى أولوياتها فهو المحرك الأساسي للتغيير كما أن التغيير هو نشاط استجابي لما يصدره الإبداع من مستجدات جديدة و أن التغيير الإبداعي له دور مهم في زيادة الحصة السوقية وتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تعتبر التنافسية من المواضيع الرئيسية في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتعتبر حرية التجارة والتوجه نحو اقتصاد السوق والتكنولوجيا من العوامل التي أدت إلى زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات المحلية والعالمية والتي تعمل بأسلوب ابتكاري على نشر المعلومات من أجل إنتاج المنتجات وتقديم خدمات جديدة للعملاء، كما يعتبر عصر المعلومات حافز لإعادة أنماط العمل التقليدية الناجحة ونتيجة لذلك أصبح التغيير الإبداعي العامل الأساسي في الفصل بين المؤسسات المتنافسة على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

#### مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق تبرز إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل التالي:

**ما مدى مساهمة التغيير الإبداعي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

. ما مفهوم التغيير الإبداعي وما هي أهميته؟ ما هي العلاقة بين الإبداع والتغيير؟

. ما هي المحتويات التي يجب أن يراعيها التغيير لتحقيق الإبداعية؟- ما طبيعة العلاقة بين التغيير

الإبداعي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

#### الفرضيات:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة سابقا والإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع

الفرضيات التالية:

- تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتغيير الإبداعي من أجل التكيف مع التغيرات

والتطورات التي تحدث في بيئتها.

- يعتبر التغيير الإبداعي وسيلة لزيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## منهجية الدراسة:

إن بلوغ الهدف من هذا البحث يتوقف على معالجة الموضوع بالأسلوب المناسب وفق منهجية واضحة ومضبوطة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع.

## أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث إنطلاقاً من :

- تعتبر التنافسية من المواضيع الهامة والخاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمر وسرعة الاتصال، حيث أصبحت البيئة العالمية للإعمال أكثر تنافسية أفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب وعياً ومنهجاً من الإدارات والمؤسسات؛
- تعتبر التنافسية موضوعاً مهماً يحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة التي يشهدها العالم؛
- أهمية التغيير الابداعي في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسة ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار التغيير و الإبداع حتى تضمن نجاحها واستمرارها في بيئة شديدة التغيير والتطور؛
- إن الاهتمام بالتغيير الابداعي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يسهم في إمكانية تقديمها لشيء منفرد تتمكن من خلاله الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

## أهداف البحث

يهدف هذه البحث إلى تقديم مفهوم التغيير الابداعي والتنافسية باعتبار أنهما من المفاهيم الأساسية في إدارة وتسيير المؤسسات فعن طريق التغيير الابداعي يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تحقق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها وتوسيع نشاطها كما يسعى هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة علاقة (الارتباط- التأثير) بين التغيير الابداعي والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## خطة البحث:

- أولاً: مدخل عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ثانياً: تقديم الإطار النظري للتنافسية؛
- ثالثاً: تقديم الإطار النظري للتعبير الابداعي؛

- رابعا: التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير الابداعي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

أولا: مدخل عام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### 1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالرغم من وجود اتفاق كامل بين الباحثين والمهتمين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهميتها ودورها الفعال في عملية التنمية ، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد ومحدد لها فمعناها ما يزال يكتنفه الغموض وعدم وضوح الرؤية حيث يتصف تعريفها بصعوبة التحديد وأنه يختلف بين الدول المتقدمة والنامية ومن دولة لأخرى وحتى داخل الدولة نفسها وهذا راجع للمعايير التي تتبناها كل دولة وكذلك لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والإمكانيات التكنولوجية المتاحة وأيضا المحيط الذي تعمل ضمنه هذه المؤسسات .

يوجد العديد من التعاريف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفيما يلي سنعطي بعض التعاريف المعتمدة لدى بعض الدول والهيئات :

### 1-1 - تعريف البنك الدولي:

يعتمد البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاث معايير وهي عدد العمال و رقم الاعمال السنوي ومجموع الاصول ، حيث يعرف المؤسسة الصغيرة هي المؤسسة التي يعمل بها أقل من 50 عاملا و لا يتجاوز رقم أعمالها و مجموع ميزانيتها السنوية 3 مليون دولار . في حين أن المؤسسة المتوسطة فلا يتجاوز عدد عمالها 300 ، و لا يتجاوز رقم أعمالها و حصيلتها السنوية 15 مليون دولار.<sup>(1)</sup>

### 1-2- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

لقد اعتمدت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار العمالة، حيث عرفت المؤسسة الصغيرة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 10. 19 عامل . أما المتوسطة فهي التي تشغل ما بين 20 . 99 عامل ، في حين عرفت المؤسسة الكبيرة هي التي تشغل على الاقل 100 عامل.<sup>(2)</sup>

### 1-3- تعريف منظمة العمل الدولية:

أما منظمة العمل الدولية فتعرف المؤسسات الصغيرة بأنها "المؤسسات التي يعمل بها أقل من 10 عمال، أما المؤسسات المتوسطة فهي التي يعمل بها ما بين 10 إلى 99 عامل، وما يزيد عن 99 عامل يعد مؤسسة كبيرة".<sup>(3)</sup>

#### 4.1 تعريف الاتحاد الأوروبي:

يعرف الاتحاد الأوروبي ممثلاً في اللجنة الأوروبية، وفقاً لتوصيتها CE/361/2003 المرتبطة بتعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المعدلة لتوصيتها CE/280/96 على أن المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 عمال وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 7 ملايين أورو.

أما المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الإستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.<sup>(4)</sup>

#### 5.1 تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا :

اعتمد اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا على معيار العمالة كـمعيار أساسي للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث قام بتقديم التعريف التالي:<sup>(5)</sup>

. مؤسسات عائلية وحرفية تشغل من 01 إلى 09 عمال؛

. مؤسسات صغيرة تشغل من 10 إلى 49 عامل؛

. مؤسسات متوسطة تشغل من 50 إلى 99 عامل؛

. مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عامل؛

#### 6.1 . تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتمد الولايات المتحدة الأمريكية في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال ورقم الاعمال ويتم تغيير هذه المعايير حسب الاهداف المراد تحقيقها من خلال مختلف البرامج الموجهة لمساعدة هذه المؤسسات ويمكن تلخيص تعريفها في الولايات المتحدة الأمريكية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريف الولايات المتحدة الامريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع النشاط	المعيار المعتمد	مجال التعريف
تجارة الجملة	عدد العمال	أقل من 100 عامل
تجارة التجزئة	المداخل السنوية	من 05 إلى 20 مليون دولار حسب فروع النشاط
البناء	المداخل السنوية	من 07 إلى 17 مليون دولار حسب فروع النشاط
النقل	المداخل السنوية	من 01 إلى 25 مليون دولار
الفلاحة	المداخل السنوية	من 05 إلى 09 مليون دولار
الخدمات	عدد العمال + المداخل السنوية	من 500 إلى 1500 عامل من 08 إلى 215 مليون دولار

**المصدر:** بلعزوز بن علي و محمد لمي ، اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقررات بازل 2 ، المنتدى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل ، 2006 ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، ص 48 .

#### 7.1. تعريف اليابان

لقد اعتمدت اليابان بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء نهضتها فقامت اليابان بوضع معايير واضحة لتصنيفها حيث ميز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفا على أساس طبيعة النشاط اعتمادا على معياري العمالة ورأس المال معا .<sup>(6)</sup> وذلك ما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02) : التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القطاعات	عدد العمال	رأس المال (مليونين)
الصناعات والقطاعات الاخرى	30 عامل أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	30 عامل أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	30 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	30 عامل أو أقل	50 أو أقل

**المصدر:** عبد الله مايو، نفس المرجع ص49.

## 8.1 تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد اعتمدت الجزائر في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال ورقم الاعمال والحصيلة السنوية وكذلك معيار الاستقلالية. ويمكن تلخيص التعريف الذي وضعه المشرع الجزائري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعيار الحجم	عدد العمال	رقم الاعمال(دينار جزائري)	مجموع الحصيلة السنوية(دينار جزائري)
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون	لا تتجاوز 10 ملايين
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 200 مليون	لا تتجاوز 100 مليون
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 200 مليون و 02 مليار	بين 100 و 500 مليون

**المصدر :** القانون التوجيهي 01.18 الصادر في ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ديسمبر 2001، ص 06 .

## 2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأتي أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدور الذي تقوم به حيث تعتبر الركيزة الأساسية لاقتصاد أي دولة وأداة فعالة لتحقيق التنمية ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

. امتصاص البطالة وخلق فرص عمل جديدة حيث أن هذه المؤسسات توفر نحو 70 بالمئة من فرص العمل في الاتحاد الاوروبي و 53.7 بالمئة بالولايات.م.أ و 73.8 بالمئة من مناصب العمل باليابان<sup>(7)</sup>؛

. زيادة الناتج المحلي الاجمالي؛

. ترقية الصادرات فهي تساهم بنحو 35 بالمئة من الصادرات العالمية للمواد المصنعة ، فهي تمثل في ألمانيا 31.1 بالمئة من اجمالي الصادرات الألمانية و 23 بالمئة من اجمالي الصادرات الفرنسية و 32 بالمئة بالنسبة للصادرات الامريكية أما في اليابان فهي تساهم بـ 38 بالمئة وهذا سنة 2004؛

. المساهمة في تحقيق التكامل الصناعي بين المؤسسات فهي تعتبر سندا للمؤسسات الكبيرة؛

. المساهمة في جذب المدخرات.

### 3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها ومن هذه الخصائص نجد<sup>(8)</sup>:

. سهولة التأسيس نتيجة لانخفاض رأس المال المطلوب لإنشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة؛  
. استقلالية الإدارة بسبب سيطرة نمط الملكية الفردية والعائلية أي أن القرار هو بيد صاحب المؤسسة؛

. توفير فرص العمل وبالتالي تخفيض نسبة البطالة؛  
. القدرة على التكيف مع التغيرات سواء التغيرات المتعلقة باليد العاملة أو التكنولوجيا أو سياسات التسويق والإنتاج وغيرها؛

. سهولة الدخول والخروج من السوق؛

. بساطة الهيكل التنظيمي؛

. التجديد والإبداع حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا لصقل المهارات الفنية و الإنتاجية و التسويقية... كما تعتبر أيضا مركزا للإبداع و الابتكار ، حيث تشير إحدى الدراسات أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتفوق على المؤسسات الكبيرة في هذا المجال، حيث تبلغ نسبة براءات الاختراع في المؤسسات الصغيرة ضعف براءات الاختراع في المؤسسات الكبرى.

#### ثانيا: تقديم الإطار النظري للتنافسية

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة سواء كانت عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة. وهذا التحدي شديد الخطورة سيفرض على المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التصميمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط وتحتل موقع تنافسي مناسب يمكنها من التفوق على منافسيها. وسنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على مفهوم التنافسية وكذلك أنواعها وما هي أسباب تنافسية المؤسسات وأهميتها؟

لكن قبل التطرق لمفهوم التنافسية فإنه من الضروري التمييز بين مصطلح المنافسة والتنافسية، فما المقصود بالمنافسة؟

## 1- مفهوم المنافسة

لقد وجدت تعريفات مختلفة للمنافسة معبرة من وجهة نظر مختلفة لكنها تدور في مجملها حول فكرة رئيسية وهي أن المنافسة هي عبارة عن تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالسعر، الجودة، المواصفات، وتوقيت البيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها.<sup>(9)</sup>

وتعتبر المنافسة أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد حيث تتنافس المؤسسات حول إحدى العناصر الثلاثة التالية:

- السعر - الجودة والخدمة - التجديد والابتكار.

وتجدر الإشارة أن مفهوم المنافسة يختلف تماما عن مفهوم التنافسية وقد سبق لنا و أن تطرقنا إلى مفهوم المنافسة فما هو مفهوم التنافسية؟

## 2- مفهوم التنافسية

لقد جرت محاولات عديدة لتقدم تعريف لمفهوم التنافسية، تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الاقتصادي لما اتصفت به من الموضوعية والتعبير الدقيق. فهناك من يعرفها بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد".<sup>(10)</sup>

كما تعرف على أنها "القدرة التي تملكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها الذين سيقبلون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي".<sup>(11)</sup>

## 3- أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية وهي:<sup>(12)</sup>

3-1- التنافسية التكلفة أو السعر: فالمنتج أو الخدمة ذات التكلفة اقل يكون الإقبال عليه أكبر سواء محليا أو تصديره إلى الأسواق الخارجية ويدخل هنا اثر سعر الصرف.

- 3-2- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
- 3-3- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك يمكنها الحصول على حصة في السوق حتى ولو كانت أسعار منتجاتها أعلى من سلع منافسة.
- 3-4- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

#### 4- أسباب تنافسية المؤسسة وأهميتها

بعدما تعرفنا على مفهوم تنافسية المؤسسة وبيان أنواعها يمكن توضيح الأسباب التي أدت إلى لجوء المؤسسات إليها وأهميتها البالغة. (13)

4-1- أسباب التنافسية : هناك العديد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية مما أدى إلى تعدد الفرص في السوق العالمي؛
  - وفرة المعلومات عن السوق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومة المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
  - سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين الفروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية الجديدة؛
  - الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع؛
  - زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية لدخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق مما يسمح بتعدد المنتجين ومن ثم أصبحت التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية المزايا التنافسية.
- 4-2- أهمية التنافسية: يوفر النظام العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطرا لجميع دول العالم وبالأحرى مؤسساته. إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة

ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.

## 5- مؤشرات تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كلا من الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة في السوق: (14)

5-1- الربحية: وتشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية حيث أن المؤسسة لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها في السوق.

5-2- التكلفة: تعتبر تكلفة الصنع مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

5-3- الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الناتج إلى منتجات حيث يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء للتغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم ويمكن القول بان الإنتاجية الضعيفة يمكن إرجاعها إلى إدارة اقل فاعلية أو درجة من الاستثمار غير فاعلة أو كليهما معا.

5-4- الحصة من السوق: يمكن للمؤسسة أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عند وجود عوائق اتجاه التجارة الدولية. وحتى تتمكن المؤسسة الوطنية من الحصول على حصة في السوق الدولي ينبغي عليها مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي وأن تكون منتجتها أكثر جاذبية من منتجات المنافسين.

ثالثا: تقديم الإطار النظري للتغيير الإبداعي

## 1- مفهوم الإبداع

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الإبداع فمنها من عرف الإبداع على أنه عملية ليس له نهاية ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن إحداث تغيرات طفيفة أو أن يكون جذريا من خلال تقديم منتج جديد، وعلى هذا فالإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغييرات و تحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور وغالبا ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل براءات الاختراع والمنتجات الجديدة المقدمة للعمالء. (15)

## 2- مفهوم التغيير:

لقد أصبح موضوع التغيير شغل العالم الشاغل في عصرنا الحاضر وذلك نظرا لشدة المنافسة التي يشهدها السوق العالمي و التطورات التكنولوجية، و الانفجار المعرفي في شتى العلوم.

فلا بد على جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تواكب هذه التغيرات و تتأقلم معها بطرق تمكنها من الاستجابة الذكية للتحديات و الفرص التي يقدمها المحيط الخارجي . ليس هذا فقط ولكنها تحدث أيضا تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وبتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ... و عليه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن<sup>(16)</sup>:

-تستوعب التغيير وتفهمه - تعزز وتشجع التغيير - تتأقلم مع التغيير - تقدر وتضمن التغيير .  
نعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى أخرى، أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطوره، والتغيير ببساطة شديدة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

### 3 . مفهوم التغيير الابداعي

يرتبط مفهوم التغيير الإبداعي بشكل مباشر بمصطلحي الابداع والتغيير ، وهو مستمد من هذين المصطلحين حيث أن التغيير الابداعي هو استجابة للنتائج الابداعية التي قد تأتي من داخل المؤسسة أو خارجه شريطة أن يتم تناغمها مع أهداف المؤسسة وقدراتها. حيث يقصد من داخل المؤسسة الافكار الابداعية التي تقدم من البيئة الداخلية للمؤسسة كالعاملين بمختلف مستوياتهم الادارية ، أما من خرج المؤسسة فيقصد بها الافكار والنتائج الابداعية التي تأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة .ومما سبق يمكن تعريف التغيير الابداعي على أنه عبارة عن مجموعة من الاجراءات والتكتيكات تكون منظمة على أي جزء أو وضع قائم في المؤسسة يكون مصدرها الافكار الابداعية لنقل المؤسسة من الواقع المعتاد إلى واقع أفضل.<sup>(17)</sup>

### 4 . العلاقة بين الإبداع والتغيير

بعد أن عرفنا أن الابداع هو نتائج العقل الفريدة التي تصدر في شكل أفكار أو طرق أو أساليب وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المؤسسة أو المجتمع وبعد أن عرفنا أن التغيير هو التحول من واقع حالي إلى واقع أفضل ، فمن خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة وثيقة بين الابداع والتغيير إذ أن الابداع يعتبر المحرك الاساسي للتغيير و أن التغيير هو

نشاط استجابي لما يصدره الإبداع (18)، فالعلاقة بينهما وطيدة فلماذا الإبداع ولماذا التغيير؟ الإبداع يأتي ليغير من حال إلى حال أفضل والتغيير يأتي استجابة للمستحجات والنتائج الإبداعية وكل منهما يدفع ويفعل الآخر.

### 5. المحتويات التي يجب أن يراعيها التغيير لتحقيق الإبداعية

لكي يغلب على التغيير الطابع الإبداعي يجب أن يراعي مجموعة من المحتويات منها محتويات متعلقة بالبيئة الداخلية : مثل تركيبة المؤسسة الداخلية من حيث نوعها وحجمها وأهدافها وأنظمتها وقوانينها وهيكلها التنظيمي وإدارتها وموردها المختلفة ، وكذلك أصحاب المصالح الداخليين الذين لهم علاقة مباشرة مع المؤسسة كالإدارات العليا والعاملين والمساهمين ومجالس الإدارة. إضافة إلى محتويات متعلقة بالبيئة الخارجية كالعصر السياسي والقانوني ويتمثل في كافة القوانين والأنظمة التي يجب الالتزام بها وذلك لتجنب الوقوع في مشاكل تتعارض مع نظام الدولة وقوانينها. كما يجب مراعاة العنصر الاقتصادي خاصة الموارد المالية المخصصة للتغيير الإبداعي هذا إلى جانب بعض المحتويات الأخرى كالعنصر الاجتماعي والثقافي العنصر التكنولوجي والأمني والعنصر الإعلامي وغيرها. (19)

رابعا: التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير الإبداعي وتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ازداد اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتغيير الإبداعي خاصة في العقود الأخيرة وذلك لما شهدته الساحة الدولية من تغييرات نحو فتح الأسواق وتحرير التجارة، حيث اقتنعت المؤسسات بأن الإبداع والتغيير من أهم السبل الرئيسية لتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة في السوق حيث أن بقاءها مرتبط أساسا بقدرتها على التغيير الإبداعي. فهو من أهم العوامل المحددة للكفاءة والتنافسية لما له من آثار على الجودة والتكاليف والسعر. لهذا فإنه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدعيم نشاطات البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك. فالمؤسسات المتنافسة لا تنتظر حدوث مختلف التغييرات حتى تحدث رد فعل بل عليها أن تشارك وتحدث التغيير. ولهذا فإن التغيير الإبداعي يقدم ما هو أفضل من المنافسين في السوق، فهدفه هو دوما تحقيق الأفضلية والتميز عن الآخرين فالتغيير الإبداعي له دور مهم وكبير في استمرارية أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة متواجدة داخل سوق تتميز بالمنافسة.

وبناء على ما سبق لا بد من الإشارة إلى فكرة أساسية، يتحتم على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تنمية تنافسياتها في ظل متطلبات النظام الاقتصادي الجديد أن تعيها وتعمل بها ،

فهناك علاقة متينة وقوية تربط بين التغيير الابداعي أو التغيير القائم على الابداع وتنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفي هذا السياق يمكن القول بان التغيير الابداعي يتعلق بإنشاء أسواق أو منتجات، التي يحتاجها الزبائن ولكن لم يفكروا فيها بعد(لم يتخيلوها)، وهذا ما يعني القطيعة مع التسويق التقليدي، المعتمدة على دراسة السوق لمعرفة طلب الزبائن...، ولكن الأمر أصبح يتعلق بالتنوع في السوق الواعدة ، من أجل الإجابة على طلبات المستهلكين والتصارع من أجل تنمية الحصة السوقية، وهذا لا يحدث إلا من خلال التغيير الابداعي . فهو يدفع الموقع التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الأسواق لأنه يمكن من رفع الإنتاجية وذلك بتحسين طرق الإنتاج التي تخفض من التكاليف وتحسن الجودة وذلك بالبحث عن خصائص ومميزات المنتج التي ترضي الزبائن كما أنه يدعم مرونة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وذلك بإمداد السوق وبشكل مستمر بمنتجات جديدة تستجيب للتنوع الذي يتطلبه السوق ومنه نلاحظ أن للتغيير الابداعي دور كبير ومؤثر على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### النتائج التوصيات:

- من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من النتائج والتوصيات كما يلي:
- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعي للاعتماد على الابداع لإحداث التغيير بدلا من التغيير العفوي أو التلقائي؛
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخصيص إعمادات مالية كافية لإحداث التغيير الابداعي؛
- تنمية وعي الأفراد والعاملين بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأهمية الإبداع والتغيير وتدعيم مبادرة العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التغيير والإبداع؛
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معالجة مختلف المعوقات التي تحد من التغيير و الإبداع؛
- ضرورة توفير الفرص لكل فرد داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأسلوب عقلائي والذي يعتبر أحد التحديات التي تواجه تحقيق الإبداع ومن ثم الوصول إلى تحقيق هدفها وهو زيادة تنافسيتها؛
- ينبغي على المؤسسة من أجل الحفاظ على موقعها في السوق وزيادة قدرتها التنافسية أن توجه اهتمامها لتنمية كل من خط القمة وخط القاعدة. حيث أن العديد من الجهود التي تهدف إلى التطوير تتم من خلال تحسين خطي القمة والقاعدة وفي هذه الحالة على المؤسسة أن تتجه إلى

ابتكار منتجات وخدمات جديدة والالتزام بالإبداع المتواصل ضرورة القيام بالتخطيط للإبداع من خلال توفير حوافز من أجل الإبداع وتأسيس سياسة إبداعية ودية والتدريب على الإبداع ومن ثم التمييز في عملية إدارة الأفكار؛

- عندما تولي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة اهتماما بالإبداع ، فإنها سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، و قد تنشئ أقساما جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها، فالعلاقة جد وطيدة بين الإبداع و التغيير ، و فهما يشكلان ثنائية متلازمة، لدرجة تم دمجهما في مصطلح واحد اطلق عليه التغيير الابداعي فهذا الاخير شرط أساسي لبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو أداة مهمة للتكيف مع المستجدات والتغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والدولية. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- يعتبر التغيير الإبداعي مفتاح من مفاتيح التميز لإحراز النمو وخلق ميزات تنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

#### الهوامش :

- (1) عبد الباقي روابح ، تشجيع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، الجزائر، ص ص 3. 4.
- (2) الطيب داودي ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات . حالة الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 63.
- (3) روابح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص 4.
- (4) الطيب داودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.
- (5) الطيب داودي ، نفس المرجع، ص 64.
- (6) عبد الله مايو، واقع بحوث التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . دراسة حالة ورقلة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2007، ص 6.
- (7) عباس فرحات وآخرون، استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يومي 5 و 6 ماي 2013، جامعة الوادي، الجزائر، ص 8.
- (8) محمد الصبري، البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة مورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، مصر، الطبعة الأولى ، 2009، ص ص 26، 27.
- (9) فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 20.

- (10) الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38.
- (11) فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 85.
- (12) محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ديسمبر 2003، ص 8.
- (13) أسماء رحباني، دور براءة الاختراع فسي دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة AMPMECA-IND، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص ص 17-19.
- (14) أسماء رحباني، نفس المرجع، ص ص 19-21.
- (15) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 16، 17.
- (16) يوسف بومدين، بطاقة الاداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- (17) عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى 2011، ص 184.
- (18) عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع، ص 186.
- عاكف لطفي خصاونة، نفس المرجع، ص ص 190 - 193