

مجلة التربية والتقدم الالكترونية

أول مجلة عربية أكاديمية إلكترونية ومحكمة
Mağallaṯ al-tarbiyyaṯ wa-al-taqaddum
الرقم الدولي ISSN 2313-1063

www.hamdaneducation.com

العدد ٨ - يناير ٢٠١٦



العدد ٨ يناير ٢٠١٦، دار التربية الحديثة. في هذا العدد:

الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في مؤسسات جزائرية

علم الأعصاب الانساني في التسويق الاعلاني المعاصر

Education Trending throughout Human History

كلمة رئيس التحرير

افتتاحية العدد الثامن

بقلم رئيس هيئة التحرير، الأستاذ الدكتور / محمد زياد حمدان

mz.hamdan@hotmail.com / hamdanacademy@gmail.com

عَوْدٌ عَلَى دَوْرِ التَّرْبِيَةِ فِي تَطْوِيرِ الْإِنْسَانِ

نتكلم كثيراً في وسائل الاعلام عن التربية المدرسية والجامعية العليا وأهميتهما في بناء الإنسان، فيذهب الكلام هدرًا لا يخدم سوى بروبوغاندا شخصية دعائية أو سياسية أو ادارية. ونعقد المؤتمرات والندوات وجلسات المناقشة ولا نأخذها على محمل الجد بالاستماع للنشط والمشاركة الهادفين واستثمار أفكارها ومداوماتها في تطوير المعلمين والمتعلمين. ونستورد الخطط والبرامج والمناهج والخدمات التعليمية من سنغافورة وماليزيا وفنلندا والولايات المتحدة وغيرها دون العمل على استنباتها أو تعديلها للمواءمة مع بيئاتها العربية الجديدة، ودون تدريب الكوادر المدرسية على تطبيقها في هذه المواقف الميدانية الحقيقية.

والنتيجة؟ لا ابداع أو تقدم أو فعالية للتربية في تطوير الانسان الكفاء في شخصه ودوره العلمي والمهني؛ وفعاليات تربوية لمؤتمرات وندوات تُطوى ملفاتها - دون فائدة- منسية في الأدراج؛ وتخلي أنظمة التعليم العربية بعد تجارب متعثرة غير مثمرة عن البرامج المستوردة لاختلاف المستفيدين والأهداف والثقافات والمجالات العربية التربوية الحيوية.

والحل؟ وجوب اعلام تربوي لتعزيز المدرسة ونشر وتفعيل دورها في اعداد الناشئة للأهداف الوطنية المقصودة؛ والبدء باستثمار أمثل لنتائج البحوث والدراسات والحوارات لتطوير جودة الانسان من خلال جودة عملية التربية؛ ثم اعتماد المنهج العلمي بانتقاء ابداعات الأمم الأخرى في التربية وتوطينها محلياً بالتجريب والتعديل والتدريب، دون نسخها وإدارتها الحرفية كحال شخص عربي يرتدي زيًا صينيًا جاهزاً فلا عربياً بقي ولا صينيًا تحوّل!

ونأمل بهذا العدد الثامن من مجلة "التربية والتقدم أونلاين": أول دورية الكترونية أكاديمية وإصلاحية مستقبلية في البيئة العربية، المساهمة في تقدم التربية، عسى بتراكم المعرفة والخبرة

يمكن الوصول إلى حلول لمشاكلنا التربوية أولاً ومن ثمّ بالنتيجة تقدم مؤسسات المجتمع الأخرى.

رئيس التحرير

محمد زياد حمدان

الباب الأول : التربية وتنمية الإنسان

- ١- "السلوك التنظيمي وإدارة المدرسة المعاصرة". أ.علي أحمد محمد . ماجستير قيادة تربوية
- ٢- " نموذج نسقي مقترح لدراسة العلاقة بين التكوين الجامعي والتشغيل بالجزائر، ٢٠١٥". الباحث كربول هشام. دكتوراه: علم نفس تنظيمي وتنمية الموارد البشرية.
- ٣- " الجودة الشاملة للمدرسة ودور القيادة التربوية في تعزيزها". أ. صفية سعيد حمدان الغامدي. ماجستير قيادة تربوية.

الباب الثاني : التربية - الوسيلة الاستراتيجية السلمية للتغيير

- 1 " الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في مؤسسات جزائرية (دراسة ميدانية)". د / خلاصي مراد. علم نفس العمل والتنظيم.
- ٢- " علم الأعصاب الانساني في التسويق الاعلاني المعاصر". د. ريم عمر حسن. دكتوراه في الإعلان والتسويق أونلاين.

الباب الثالث : نحن وتحديات المستقبل

1- "Education Trending throughout Human History- from Roaming Primitive Nomads to Nomadic Wireless Cruising Flocks".Prof. Mohamed Ziad Hamdan (Ph.D). Education and Ed. Psychology.

٢- "التربية المدنية الوقائية وتنمية الناشئة ثروة وطنية استراتيجية". د/ محمد زياد حمدان.
تربية وعلم نفس تربوي.

باب أهم الآراء والانجازات

**دكتوراه / القيادة المدرسية أونلاين.. الواقع في التعليم الأهلي العام للبنين
في مدينة الرياض وآفاق التطوير**

إعداد الباحث/ خالد السيد الصاوي مبروك

إشراف

الاستاذ الدكتور/ محمد زياد حمدان

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية كما يراها مديرو المدارس بإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، وفهم مدى الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة حول جوانب الدراسة التي قد تعترض تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض، بالإضافة إلى بعض التوصيات والمقترحات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وتم استخدام برنامج SPSS الاحصائي وقد تم توزيع الاستبانة على كافة مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣٤٠) مديراً، تم تصفيتهم إلى (١٨٢) مديراً ، بنسبة تقريبية تعادل (٥٤%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي عرضاً لأهم نتائج الدراسة:

- ١- وجود تحديات إدارية ، وفنية ، و مالية، و ثقافية تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم الأهلي العام بمدينة الرياض.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول جميع التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض تبعا لمتغير المرحلة التعليمية.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول جميع التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض تبعا لمتغير المبني المدرسي.

وكانت أهم التوصيات كما يلي:

- ١- الحث على مضاعفة الجهود لمواجهة التحديات المالية والتي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض.
- ٢- ضرورة تذليل التحديات الفنية التي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض.
- ٣- العمل على مواجهة التحديات الإدارية لتطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي للبنين بمدينة الرياض.
- ٤- ضرورة مواجهة التحديات الثقافية التي تعوق تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض

**ماجستير / ميول المشرفين التربويين نحو التسرب الوظيفي في إدارة الإشراف التربوي
(بنين) بإدارة التربية والتعليم محافظة حفر الباطن - أسباب ومقترحات إصلاحية**

إعداد / عبدالله بن عادل بن رakan الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمد زياد حمدان

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على ميول المشرفين التربويين نحو التسرب الوظيفي في إدارة الإشراف التربوي (بنين) بإدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن - الأسباب والمقترحات الإصلاحية ، والعوامل ورائه وكيفية تحسينه إلى الأفضل، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من ستة محاور وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مشرفاً تربوياً. و نظراً لطبيعة البحث، وأهدافه، وأهميته، تبنى الباحث الطريقة الوصفية المسحية ، والتي من خلالها يتم وصف مستوى التسرب الوظيفي وأهم عوامله لدى المشرفين التربويين من خلال استطلاع آراء

عينات مختارة عشوائية من المشرفين التربويين المتسربين من إدارة الإشراف التربوي وذلك بالإجابة على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس التسرب الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي للمشرفين التربويين من إدارة الإشراف التربوي بتعليم حفرالباطن .
2. ارتفاع نسبة الرغبة في التسرب الوظيفي للمشرفين التربويين الحاليين في إدارة الإشراف التربوي بتعليم حفرالباطن .
3. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي وظروف العمل الإشرافي (الأسباب الوظيفية) فكلما زادت الأسباب الوظيفية لترك العمل كلما كانت هناك أسباب أقوى للتسرب الوظيفي من العمل.
4. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي و (الأمن الوظيفي وعوامل الرضا الوظيفي) فكلما قلت عوامل (الأمن الوظيفي و عوامل الرضا الوظيفي لدى المشرفين) كلما كانت هناك أسباب أقوى للتسرب الوظيفي من العمل.
5. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بالرؤساء وعوامل الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة بالرؤساء أقوى كلما تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين.

ماجستير / نموذج مقترح لمواصفات القائد المدرسي المعاصر في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية تطويرية

إعداد الباحثة / صفية سعيد حمدان الغامدي

إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمد زياد حمدان

المستخلص

قامت الباحثة بدراستها الحالية التحليلية الميدانية لمواصفات القائد المدرسي المعاصر، حيث تعتبر أول جهد علمي منظم يتناول مفهوم القائد المدرسي المعاصر في مدارس التعليم العام بالسعودية من وجهة نظر المعلمات والمرشدات والوكيلات.

ولتنفيذ البحث، بادرت الباحثة بالخطوات التالية:

الأولى: تصميم استمارة استبيان تحليلي مفصل لمواصفات القائد المدرسي المعاصر في المملكة العربية السعودية، لمعرفة آراء المعلمات والمرشدات والوكيلات العاملات في مدارس المملكة حول أهمية القائد المدرسي المعاصر في تطوير المدرسة. وضمّ الاستبيان الأبعاد التالية: تحديد مفهوم القيادة والإدارة المدرسية، تحديد دور ومهارات القيادة والإدارة المدرسية، سمات القائد المعاصر، سلوكيات القائد المدرسي والمستجدات القيادية، جودة التعليم المدرسي، مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، المشاركة المجتمعية.

وبينما استعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقد اعتبرت الباحثة تقييم المعلمات والمرشدات والوكيلات لمواصفات القائد المدرسي المعاصر لها مؤشرات مباشرة لمدى أهمية القائد المدرسي في تطوير المدرسة وإحساس المعلمين والعاملين المدرسين بأهميتهم وأهمية أعمالهم في تطوير الطلبة والعمل المدرسي.

كما طوّرت الباحثة خلال هذه المرحلة، أهداف وأسئلة وفرضيات البحث التالية:

أهداف البحث:

- ١ - تحديد مواصفات القائد المدرسي المعاصر بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- ٢ - تحديد علاقة كل من المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، في درجات تقدير المعلمات والمرشدات والوكيلات حول مواصفات القائد المدرسي.
- ٣ - تقديم مقترحات لتحديد مواصفات القائد المدرسي وتفعيل دوره في التربية المدرسية.

أسئلة البحث:

- ١ - ما هي مواصفات القائد المدرسي المعاصر بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

٢ - هل توجد علاقة بين آراء افراد العينة حسب متغيرات (الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي) حول مواصفات القائد التربوي؟

٣ - ما المقترحات الممكنة لتحديد مواصفات القائد المدرسي وتفعيل دوره في التربية المدرسية؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية: يواجه القائد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العديد من التحديات المعاصرة بحسب آراء المستطلعين بالبحث.

الفرضيات الصفرية:

١ - الفرضية الصفرية الأولى: إن العلاقة بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير الموقع الوظيفي تساوي صفرًا.

٢ - الفرضية الصفرية الثانية: إن العلاقة بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير عدد سنوات الخبرة تساوي صفرًا.

٣ - الفرضية الصفرية الثالثة: إن العلاقة بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير المؤهل الدراسي تساوي صفرًا.

الفرضيات البديلة:

١ - الفرضية البديلة الأولى: تختلف العلاقة بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير الموقع الوظيفي عن صفر بدلالة احصائية ٠,٠٥.

٢ - الفرضية البديلة الثانية: تختلف الفروق بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير عدد سنوات الخبرة عن صفر بدلالة احصائية ٠,٠٥.

٣ - الفرضية البديلة الثالثة: تختلف الفروق بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير المؤهل الدراسي عن صفر بدلالة احصائية ٠,٠٥.

وفي الخطوة الثانية، قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على ٦٥ معلمة و ٣ مرشحات و ٢ وكيلات من المراحل الدراسية التالية (ابتدائي، متوسط) ومن مختلف الدرجات العلمية (بكالوريوس ودبلوم) ومن مختلف مدارس التعليم العام في السعودية.

حيث طلبت منهن إبداء رأيهن بدقة وموضوعية بمواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة بكل صدق وموضوعية.

وفي الخطوة الثالثة، قامت الباحثة بتحليل البيانات الاحصائية التي حصلت عليها من استمارات البحث باعتبار أسئلة وفرضيات البحث، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss والنتائج. وعمدت الى تطوير جداول ورسوم بيانية لتوضيح طبيعة البيانات والنتائج بخلاصات رقمية وبأشكال صورية مرئية. واستخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية مثل المتوسطات المئوية ومربع كاي χ^2 لاختبار مدى استقلالية التكرارات الملاحظة والمتوقعة، واختبار t للعينة الواحدة ودرجات الحرية ومستوى الدلالة الاحصائية، ومعامل الارتباط للرتب لسبيرمان، وكندال للتوافق، ومعامل ارتباط بيرسون وطريقة ألفا كرونباخ.

وان أهم القرارات التي حصلت عليها الباحثة من التحليلات الاحصائية للنتائج التي أفرزتها أدوات البحث، ما يلي:

الاستنتاج الأول:

وجود اتساق داخلي وارتباط وثيق بين فقرات استبيان مواصفات القائد المدرسي المعاصر، وبين كل مجال من مجالات الاستبيان كما أن كل مجال من مجالات الاستبيان مرتفع ودال إحصائياً مما يدل على موثوقية الأداة المستخدمة في البحث.

الاستنتاج الثاني:

رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تشير إلى وجود علاقة بين مرتبات العينة لمواصفات القائد المدرسي المعاصر و متغيرات الموقع الوظيفي و عدد سنوات الخبرة المؤهل الدراسي وذلك بناء على نتائج دلالة إحصائية لسبيرمان وبيرسون وألفا كرونباخ للعينة الواحدة. t واختبار χ^2 وكندال

الاستنتاج الثالث:

١ - الجودة في التعليم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة مدرسية فعالة، فالجودة في التعليم هي جملة الأساليب والإجراءات المنبثقة من ثقافة القيادة التربوية للمدرسة لتحقيق أهدافها من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمين والإداريين، والاستفادة من قدراتهم ومشاركتهم في تحسين

الخدمات وتطويرها بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز في إنجاز العمل بشكل صحيح. ان نتائج حساب المتوسطات المئوية لآراء العينة في مجال: جودة التعليم ٩٠%

٢ - المشاركة المجتمعية ضرورة تربوية للتميز التعليمي من خلال تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم. لقد دلت نتائج حساب المتوسطات المئوية لآراء العينة في مجال: المشاركة المجتمعية ٩٤%

وبرأي الباحثة إن القائد المدرسي يعتبر من أكثر الأشخاص تأثيراً في تطوير المدرسة. فهو يقود المدرسين والتلاميذ من خلال وظيفته، كون القيادة وظيفة وليست مركزاً. إنها مجموعة من العلاقات الإنسانية وطريقة للقيام بالمسؤوليات. وتعود أهميتها كونها تمثل فن اختيار ودمج عدة مكونات ومهارات ينتج عنها قيادة حسنة. ان القائد المدرسي لا يكون قائداً تربوياً بمجرد تعيينه في الوظيفة بل عليه أن يتمك من مفهوم ومهارات القيادة ليكون قادراً على القيام بوظائفها.

مجلة التربية والتقدم الالكترونية

أول مجلة عربية أكاديمية الكترونية ومحكمة
Mağallat al-tarbiyyat wa-al-taqaddum
الرقم الدولي ISSN 2313-1063

www.hamdaneducation.com

العدد ٨ - يناير ٢٠١٦

مجلة التربية والتقدم الالكترونية تربوية ثقافية إصلاحية مستقبلية

أول مجلة عربية أكاديمية الكترونية محكمة
Education and Progress e-Journal
Mağallat al-tarbiyyat wa-al-taqaddum
الرقم الدولي ISSN 2313-1063



العدد ٨ يناير ٢٠١٦، دار التربية الحديثة. في هذا العدد:

الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في مؤسسات جزائرية

علم الأعصاب الانساني في التسويق الاعلاني المعاصر

Education Trending in Human History

افتتاحية العدد الثامن

بقلم رئيس هيئة التحرير، الأستاذ الدكتور / مجد زياد حمدان
mz.hamdan@hotmail.com / hamdanacademy@gmail.com

عَوْدٌ على دور التربية في تطوير الانسان

نتكلم كثيراً في وسائل الاعلام عن التربية المدرسية والجامعية العليا وأهميتهما في بناء الإنسان، فيذهب الكلام هدرًا لا يخدم سوى بروبوغاندا شخصية دعائية أو سياسية أو ادارية. وتُعدّ المؤتمرات والندوات وجلسات المناقشة ولا نأخذها على محمل الجدّ بالاستماع للنشط والمشاركة الهادفين واستثمار أفكارها ومداولاتها في تطوير المعلمين والمتعلمين. ونستورد الخطط والبرامج والمناهج والخدمات التعليمية من سنغافورة وماليزيا وفنلندا والولايات المتحدة وغيرها دون العمل على استنبتها أو تعديلها للمواءمة مع بيئاتها العربية الجديدة، ودون تدريب الكوادر المدرسية على تطبيقها في هذه المواقف الميدانية الحقيقية.

والنتيجة؟ لا ابداع أو تقدم أو فعالية للتربية في تطوير الانسان الكفاء في شخصه ودوره العلمي والمهني؛ وفعاليات تربوية لمؤتمرات وندوات تُطوى ملفاتها - دون فائدة- منسية في الأدراج؛ وتخلّي أنظمة التعليم العربية بعد تجارب متعثرة غير مثمرة عن البرامج المستوردة لاختلاف المستفيدين والأهداف والثقافات والمجالات العربية التربوية الحيوية.

والحل؟ وجوب اعلام تربوي لتعزيز المدرسة ونشر وتفعيل دورها في اعداد الناشئة للأهداف الوطنية المقصودة؛ والبدء باستثمار أمثل لنتائج البحوث والدراسات والحوارات لتطوير جودة الانسان من خلال جودة عملية التربية؛ ثم اعتماد المنهج العلمي بانتقاء ابداعات الأمم الأخرى في التربية وتوطينها محلياً بالتجريب والتعديل والتدريب، دون نسخها وإدارتها الحرفية كحال شخص عربي يرتدي زيّاً صينيّاً جاهزاً فلا عربياً بقي ولا صينيّاً تحوّل!

ونأمل بهذا العدد الثامن من مجلة "التربية والتقدم أونلاين": أول دورية الكترونية أكاديمية وإصلاحية مستقبلية في البيئة العربية، المساهمة في تقدم التربية، عسى بتراكم المعرفة والخبرة يمكن الوصول إلى حلول لمشاكلنا التربوية أولاً ومن ثمّ بالنتيجة تقدم مؤسسات المجتمع الأخرى.

رئيس التحرير

محمد زياد حمدان

الباب الأول : التربية وتنمية الإنسان

١- السلوك التنظيمي وإدارة المدرسة المعاصرة

أ.علي أحمد محمد

ماجستير قيادة التربوية

Ali755@hotmail.com

مقدمة

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة .

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، « مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء» .

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل، ومهما تساوت أو تقاربت خبرات

الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل، نعم إن أهمية الحوافز (أيا كان نوعها) تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز المناسبة بنوعها المادي والمعنوي، حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط والفتور، إذ أن تهيئة الأجواء التحفيزية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، لذلك وحسب رأيي الخاص فإن الحوافز من أولى العوامل الضرورية الواجب توافرها لأي جهد منظم، بهدف تحقيق مستوى عالي من الأداء على مختلف الصعد سواء أكان من جهة العمل أو العمال .

خصائص النظام التربوي الجيد

- لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز، فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط الواجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:
- 1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم، من حيث الكم والكيف، كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد .
 - 2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد .
 - 3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين .
 - 4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها .
 - 5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية .

٦- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وان دوافع ملين في تغير مستمر .

- ٧- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث انها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع .
- ٨- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد، وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة .
- ٩- أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها، وألا يمنح إلا على الأداء الجيد فقط حتى يؤدي الهدف المنشود .

الفائدة التطبيقية لنظام الحوافز

بوجه عام فإن الفائدة التطبيقية لنظام الحوافز تكمن في الآتي:

- ١ - المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع حافزيتهم النفسية .
- ٢ - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .
- ٣ - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين .
- ٤ - تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين .
- ٥ - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المدرسة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- ٦ - تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار العمل وتفوقه .
- ٧ - المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المدرسة إلى إنجازها .

أنواع الحوافز

تنوعت الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبح أمام المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وإمكانياتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج .

١- الحافز الأول: الحوافز المادية: Financial Incentives

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية .

مزايا الحوافز المادية:

الحافز المادي يشمل الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

* السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج .

* تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً .

* يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته .

أنواع الحوافز المادية وفوائدها التطبيقية:

تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز ما يلي :

١ - الأجر: تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية وفائدة واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الفائدة التطبيقية للأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، فلا فائدة أو قيمة لأي عمل من دون أجر مادي .

٢- ديمومة العمل: يعتبر دوام العمل العنصر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن الفائدة التطبيقية لديمومة العمل تكمن في تحفيز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر الفرد بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى .

٣ - العلاوات الدورية والاستثنائية: تضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة

من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية، تكمن فائدتها

التطبيقية في دعم العامل على مواجهة تكاليف الحياة وخلق نوع من الاستقرار المادي ولو كان بسيطاً .

٤ _ **المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات:** يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج، ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء، أن هذه الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج تكمن فائدتها التطبيقية في تمييز العمل الممتاز عن غيره من الأعمال العادية .

٥ - **اشترك العاملين في الأرباح :** تعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها، تكمن فائدتها التطبيقية في كونها تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة .

٦ - **منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة :** وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات، وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة، وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات، كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين، تكمن فائدتها التطبيقية في رفع معدل الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية والولاء للمؤسسة .

٢ - الحافز الثاني: الحوافز المعنوية: Nonfinancial Incentives

وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، **ومن أهم الحوافز المعنوية:**

١ - **إشراك العاملين في الإدارة:** يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة .

٢ - **الوظيفة المناسبة:** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه .

٣ - الإثراء الوظيفي: يعتبر (هير زيرج) هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني " زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده .

٤ - المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم .

٥ - الترقية: تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية، وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم .

٦ - نظم الاقتراحات: يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوية وإعلام الإدارة العليا به

٧ - الشعور بالاستقرار: وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافر لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين .

٨ - الدورات التدريبية: يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته .

٩ - التوافق الاجتماعي وحب الزملاء: إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق

١٠ - ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد

١١ - القيادة كحافز: القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين، ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين. لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد له للأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فالقائد له دور إيجابي وحيوي في تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها للتوجيه الذي يخدم مصالح العمل فإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم، لذا للإدارة دور كبير، يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به .

الفائدة التطبيقية للحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، حيث تكمن الفائدة التطبيقية للحوافز المعنوية في إشباع الحاجات الاجتماعية و الذاتية للفرد، كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية، ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من حيث تبسيط و إثراء و نتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة، كل هذه الحوافز وفوائدها التطبيقية تكمن في إشباع الرضا الذاتي والوظيفي للفرد الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة وإدارتها.

الحافز الثالث: حوافز أخرى

أ - تقسيم الحوافز حسب طبيعة الجزاء :

١ - الحوافز الإيجابية: Positive Incentives

هي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية .

الفائدة التطبيقية للحوافز الإيجابية

الحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه معدومة.

٢ - الحوافز السلبية: Negative Incentives

هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد وبعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، فإن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام للحوافز السلبية والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والهدر والاستهتار من قبل العاملين .

الفائدة التطبيقية للحوافز السلبية

معلوم أن الحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، لذلك فالفائدة التطبيقية لهذا النوع من الحوافز تكمن في جعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى

العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل، والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين .

ب _ تقسيم الحوافز حسب المستفيدين

١ - الحوافز الفردية Individual Incentives

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسته في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، تكمن الفائدة التطبيقية من الحوافز الفردية بمختلف أنواعها في إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد، سواء أكانت تلك الحاجات مادية أو معنوية وسواء أكانت بشكل مباشر أو غير مباشر .

٢ - الحوافز الجماعية Group Incentives

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، تكمن الفائدة التطبيقية في هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، الأمر الذي يسهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص وانتباه عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها.

خاتمة

إن لنظام الحوافز الفعال والمدرّوس جيدا، أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، و تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل، ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة بها، لذا يجب على كل مؤسسة

تريد النجاح الفعلي والملموس أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز فعال وناجح خاص فيها، يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله، ولكن يجب أن لا ننسى إن عملية تحفيز العاملين عملية غير سهلة، وإنما تنطوي على كثير من الأمور التي يجب مراعاتها عند وضع أي نظام للحوافز سواء أكان مادي أو معنوي، فردي أو جماعي، لذا يجب إعطاء نظام الحوافز أهمية قصوى من حيث الدراسة والإعداد والبحوث الاجتماعية لمتطلبات كل من الفرد والجماعة وميولهم واحتياجاتهم وما يحبون وما يكرهون وإلى ما هنالك ، حتى تستمر المؤسسة وتواكب متطلبات العصر، فالتحفيز جزء أساسي ورئيسي في عملية التطور والتقدم والنجاح .

المراجع

- _ الجريد، عارف بن ماطل (٢٠٠٨) _ التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص (٤٠ _ ٤٢) .
- _ الشنواني، صلاح (١٩٨٧) _ إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية – مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص (٤٩٠ _ ٤٩٥) .
- _ الهواري، سيد (١٩٧٦) _ الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر. ص (١٠٣ _ ١٠٥) .
- _ حمدان، محمد زياد (١٩٩٨) _ التعلم المدرسي. دمشق: دار التربية الحديثة،

www.hamdaneducation.com

- _ زاهر، عبد الرحيم (٢٠١٠) _ مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص (١٥٦ _ ١٥٩) .
- _ صقر، نبيل حامد مرسي (٢٠١٠) _ فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، مصر، ص (٣٨٨) .

٢- نموذج نسقي مقترح لدراسة العلاقة بين التكوين الجامعي والتشغيل بالجزائر، ٢٠١٥

الباحث:

الأستاذ الباحث: **كربوش هشام**

أستاذ بقسم العلوم الإجتماعية

كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

hichemkerbouche@gmail.com

الأستاذ المشرف:

الأستاذ الدكتور: **رواق حمودي**

جامعة قسنطينة ٢

كلية علم النفس و علوم التربية

قسم علم النفس

إشكالية المقال:

يحتاج المجتمع كي يتطور إلى معارف وموارد بشرية قادرة على البحث والتجريب وتنفيذ الأفكار والمهام في مجال نشاط منظماته. وقد استوعبت الدول المتطورة هذا المنطق منذ القرون الماضية، فأولت الكثير من الاهتمام للتعليم من مستوياته القاعدية إلى التعليم العالي؛ هذا الأخير الذي يهتم بتكوين أحسن الكفاءات التي يحتاجها المجتمع، لدرجة أصبح يطلق عليه بالتكوين الجامعي. وبما أن المجتمعات في تطور مستمر فإن التكوين الجامعي كذلك، فكل مجتمع ينشئ جامعته الخاصة ويحدد لها أهدافها بناء على ما تملّيه عليه مشكلاته، وطموحاته، وتوجهاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية^(١).

إن المتصفح للأدبيات التاريخية حول دور الجامعات ليجد أنه كلما كانت جامعات في مجتمعات، إلا وشهدت هذه الأخيرة التطور والازدهار، فصارت الدول الأكثر تطورا هي تلك التي تملك أحسن الأدمغة وأكثرها، حيث تستثمر جامعاتها أموالا كثيرة لتكوينها. ولا يقتصر مصدر هذه الأموال على هياكل الدولة ومواردها المالية فقط، بل تسعى المؤسسات

الاقتصادية -خاصة- إلى المساهمة في تمويل الجامعات نظير ما تسترده منها في شكل بحوث وتكنولوجيا تقيد في تطويرها، إضافة إلى الإفادة من الموارد البشرية المؤهلة التي تكونها هذه الجامعات.

اعتمادا على هذا التصور، انطلقت المجتمعات تسعى بحثا عن أنظمة وآليات مستقرة تهدف إلى تنظيم تطور جامعاتها من خلال تقييمها بشكل دوري، وذلك بغية تحسين أدائها. وفي حين تطورت معايير هذا التقييم وتنوعت من دولة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، اختلفت كذلك توجهات المجتمعات والجامعات نحوها، فمن الجامعات ما يتخذها رمزا ومعيارا أساسيا للنجاعة والفعالية لتحقيق أهدافها، في حين هناك جامعات أخرى تعتبر نفسها أرقى من أن تقيم وفق هذه المعايير. لأن هذه الأخيرة لا تخدم تطلعات واستراتيجيات هذه الجامعات، فهي جامعات تخطط و تقود مجتمعاتها نحو أفاق مستقبلية لا يمكن تحقيقها إذا أخضعت نفسها لمعايير ظرفية، كما أنها ترى في هذه المعايير توجهها نحو الشكليات وتخيبا للإرتباط المباشر بين دور الجامعة وحاجات المجتمع.

إن هذا الاختلاف والتباين في طبيعة المعايير الواجب اعتمادها لتقييم الجامعات إنما يدل على عدم وجود قاعدة موحدة لهذه المعايير، كما يدل على أنها من الممكن أن تنجح في بيئة، ولا تحقق مبتغاها في بيئة أخرى ذلك أن الجامعة بنت بيئتها، وهي مطالبة بتحقيق حاجات مجتمعاتها ودفع عجلة النمو به وفق قدراتها وإمكاناتها، فالأصل أن تركز هذه المعايير على حاجات المجتمع و تطلعاته وإمكاناته، فلا يعقل أن تهتم جامعاتنا بتحقيق معايير هي في الأصل منبثقة من حاجات وإمكانات مجتمعات أخرى مختلفة عن مستوى وإمكانية مجتمعنا وحاجاته! من هذا المنطلق نتساءل: كيف لمختلف المعايير والنماذج المتوفرة أن تمكن من تقويم، وتوجيه، وتحسين فعالية جامعاتنا الجزائرية؟ وهي لم تحط علما بحاجات المجتمع الجزائري! هل يمكن الإستعانة بمعايير أخرى كتقييم فعالية التنظيم في الجامعة الجزائرية؟ ما دور الجودة الشاملة في هذا الإشكال؟ هل يمكن اعتبار الجامعة الجزائرية منظمة متعلمة؟ لمدى لم تنجح هذه المقاربات في تحسين خدمة الجامعة الجزائرية لمجتمعها؟ هل يمكن تصميم نموذج خاص بتقييم الجامعة الجزائرية؟ كيف يمكن تصميم معايير هذا النموذج بطريقة تمكن الجامعة الجزائرية من أهدافها، وتعتمد على حاجات وإمكانات المجتمع؟

وللإجابة على هذه التساؤلات لا بد أولاً من تناول مختلف طرق التقييم و معاييرها التي تناولت سواء المنظمات بشكل عام أو الجامعة بشكل خاص، و مناقشة لمدا صممت هذه المعايير وكيف؟ وما الغرض منها؟ وما هي المجالات التي نجحت بها ما هي أسباب النجاح؟ و لمدا لم تنجح في جعل الجامعة تلعب دوراً أحسن و تقدم خدمات أرقى؟

إن التعليم العالي المطلوب لهذا القرن هو تعليم شامل و تخصصي يرتبط بمتطلبات التنمية القوية، فلم تعد قوة الأمم تقاس بمساحة أراضيها، أو بما تملكه من جيوش، أو بعدد سكانها، أو بما تملكه من ثروات طبيعية؛ لكنها أصبحت اليوم تقاس بما تملكه من معرفة متطورة و ثقافة متقدمة، متجسدة في ثروتها البشرية المتعلمة، و القدرة على الإنتاج و الإبداع و تحقيق أفضل معدلات التنمية البشرية المتقدمة.

وعلى الرغم من أن مفهوم الجامعة تم تناوله من زوايا عديدة و مختلفة كأهدافها، أو من خلال هيكلتها و تنظيمها، أو من حيث دورها في تقديم خدمة المعرفة و الثقافة...، إلا أننا نرى أن تحديد مفهوم دقيق و شامل للجامعة يستدعي بالضرورة الإلمام بمختلف هذه الجوانب، وهي أن:

- الجامعة هي حلقة الوصل بين منظمات المجتمع.
- أهداف الجامعة ما هي إلا ترجمة لحاجات المجتمع.
- المجتمع هو الذي يحدد دور الجامعة.
- الجامعة هي التي تكون نخبة المجتمع الفاعلة فيه.
- الجامعة نسق أو نظام مفتوح على المجتمع.
- الجامعة تهتم بالبحث العلمي و انتقال المعرفة إلى الطلبة.
- كلما وجدت الجامعات أو ما يشبهها عبر التاريخ، إلا و سجل التاريخ تطور مجتمعاتها.

وعليه، يمكننا أن نعرف الجامعة أنها: "منظمة تعليمية و تكوينية تعمل على استقبال حاملي البكالوريا و إعدادهم من الجوانب السلوكية النفسية و الاجتماعية و الأدائية، و تكوينهم بغرض إعدادهم لتولى مهام في المجتمع و بذلك تحقيق أهدافهم و حاجات

المنظمات الأخرى المستقبلية لهم، كما تضمن نشاطات أخرى كالبحث العلمي والتكنولوجي... لتطوير المجتمع ككل وتقديم الخدمات النوعية للمنظمات، وذلك في إطار ديناميكي تفاعلي داخليا وخارجيا مع هذه المنظمات".

شهدت مختلف نظريات التنظيم إسقاطا مباشراً على الجامعة نظراً لمكانتها و دورها في المجتمع، مما يفسر الإصلاحات والتطورات التي مرت بها عبر التاريخ. وما التوجهات المختلف لبلدان العالم في تنمية هذا القطاع الحساس ومحاولة إيجاد سبل واضحة وشاملة لعمله إلا خطوة ثانية بعد تقييم هذا القطاع وتقويمه، فلكي نتمكن من تحيين النظام الجامعي وتحسينه، وجب علينا أولاً الوقوف على حاجات المجتمع وأهدافه، ثم تحديد إمكانيات الجامعة لتنشيط الدور المطلوب منها، وتحديد موازين قوتها ونواحي قصورها وحاجتها إلى الدعم.

وباعتبار الجامعة أهم منظمات المجتمع، نظراً لدورها في تزويده برأس المال البشري؛ سعى الباحثون إلى اقتراح طرق مختلفة لتقييمها، سوف نحاول عرض ما أمكن منها، كطرق تقييم المنظمات بشكل عام والجامعة بشكل خاص، محاولين تحليل إمكانيات الاستعانة بها على مستوى الجامعة الجزائرية. ويمكن تلخيص هذه المداخل في مداخل تقليدية وأخرى معاصرة.

المداخل التقليدية: لتي ركزت ا على أجزاء مختلفة داخل المنظمات ، فكون المنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى، يمكن من قياس فعاليتها انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال وإدارة (كل على حدا) وذلك من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بعمليات: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها.

لم يراع أصحاب هذه المداخل مختلف التفاعلات الممكن حدوثها سواء بين أطراف التنظيم في حد ذاته أو بين التنظيم والبيئة الخارجية؛ حيث ركز مدخل موارد النظام على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد فقط، وتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها. بينما تجاهل مدخل العمليات الداخلية علاقة

المنظمة بالبيئة الخارجية وأفرط في الاهتمام بالعمليات الداخلية. بالإضافة إلى أن قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية، واكتفى بتمثيل العاملين في المنظمة، والتركيز على مدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، والمناخ النفسي السائد بين العاملين. في حين استخدم مدخل تحقيق الأهداف مؤشرا وحيدا لقياس الفعالية، وهذا يعتبر أمرا غير مقبول لتعدد الأهداف التنظيمية وتعارضها في بعض الأحيان. كما أن بعض الأهداف يصعب حصرها كليا مما يستدعي استخدام مؤشرات أقل موضوعية.

ونتيجة لعدم شمولها لكل العناصر في المنظمة، اعتبرت هذه المداخل قاصرة نوعا ما، وغير صالحة لجميع المنظمات، وخاصة المنظمات بشكلها الحديث، والمنظمات الخدمائية (كالجامعة) تحديدا، التي يصعب تجسيد مدخلاتها ومخرجاتها كليا.

فجاءت المداخل المعاصرة التي وجهت الفكر التنظيمي في الثمانينيات على نحو بناء نماذج أكثر اتساعا لقياس الفعالية التنظيمية كالتالي جاء بها كامبل (Campbell ١٩٧٧) و التي شملت عدة معايير لقياس الفعالية التنظيمية ، واعترفت هذه المداخل (الأكثر شمولية) بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. وتتوعدت مداخل القياس فيها على شكل محدودة، وغير محدودة، حيث تهتم المداخل المحدودة بقياس الفعالية التنظيمية اعتمادا على أحد جوانب الفعالية ومن أمثلتها: مدخل موارد النظام، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل الهدف، ومدخل أطراف التعامل. بينما تجمع المداخل غير المحدودة بين عدد من مؤشرات الفعالية التنظيمية في إطار واحد ومن أمثلتها:

مدخل القيم المتعارضة الذي لا يعتقد بوجود معيار مثالي ووحيد متفق عليه لقياس الفعالية التنظيمية. ويرى أنصار هذا المدخل بأن على المنظمة تحديد المصالح المختلفة التي تسعى لخدمتها وترتيبها ضمن قائمة واحدة لتشكّل منها معايير خاصة بها، تلاءم طبيعة عملها وقيمها الإنسانية المهمة التي تتبناها. ويؤخذ على هذا المدخل هذه المعايير قد تتعارض مع بعضها البعض، كما يمكن أن تتأثر الفعالية فيه بالتعارض بين تركيز المنظمة على العاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم من جهة وبين التركيز على الإنتاجية وإنجاز الأهداف التنظيمية من جهة أخرى، خاصة إذا سجل عدم وجود لإجماع فيما يخص الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. كما نسجل صعوبة وصول الأطراف إلى

تحديد معيار أولوية الأهداف، مما يجعل من معيار الفعالية معيارا شخصيا يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على التقييم^(٣).

ثم برز نموذج النظام المفتوح كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر. وتنطلق فكرة هذا النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة^(٤).

ورغم قيمة هذا النظام في تقييم وتحليل التفاعلات والأدوار التي يلعبها كل عنصر في النظام وعلاقة النظام بالمجتمع، إلا أن محاولة اعتماد هذه المقاربة قد تباينت في أساليبها وآلياتها حسب نوع المنظمات، وحجمها، وأهدافها، وطبيعة المهمة التي تقوم بها.. وعليه ركزت الدراسات الموجودة من خلال هذا التناول على المنظمات الاقتصادية والإنتاجية خاصة، بينما اتجهت في منظمات التعليم والتكوين إلى العملية التكوينية أو التعليمية فقط، ولم تتخذ المنظمة ككل متكامل ومتفاعل.

ومن الدراسات القليلة في هذا المجال، دراسة تاويريريت نور الدين وبن زروال فتيحة الموسومة بالتقييم السيكونتنظيمي لمدخلات ومخرجات التعليم الجامعي^(٥)، التي ركزت على الخطوات التي من الممكن اختبارها للوصول إلى تقييم للجامعة، إلا أنها أهملت عنصرا مهما في تكوين المنظمة وهو التفاعل، هذا الأخير الذي يحدد حياتها وفعاليتها؛ فعلى الرغم من أن عناصر المنظمة يمكن أن تتوفر في حالات عديدة، إلا أن الفعالية لن تتواجد بالضرورة إلا إذا صاحبها مستوى جيدا من التفاعل، الذي أراد العلماء تحديده فاتهموا إلى قياسه من خلال مؤشرات أخرى كالرضا والتنافسية والدافعية والمناخ التنظيمي... كما أن التباين وعدم وجود مبررات في تحديد المدخلات واضح؛ حيث لا نتفق مع الباحثين في اعتبار الأساتذة والموظفين من المدخلات، لأن نظام الجامعة لا يقوم بتغييرهم كما هو معمول به في بعض الجامعات مثل النموذج الأمريكي، بل إن الذي يتغير بصفة دورية والذي يخضع لعملية التحويل هم الطلبة فقط. كما أن الدراسة لم تتناول (بموجب زمن إجراءاتها) أيضا دور نظام التكوين المعتمد كإصلاح في تحديد أطراف التحويل وعناصره، والعمليات التفاعلية الواقعة فيه، فالملاحظ للنظام المعتمد في الجامعة الجزائرية (ل م د) يرى فيه شموليته لكل ما يتعلق بالتكوين، والتنظيم.. وكل

عملية التحويل، بل ويتعداها إلى تحليل وضبط العلاقة بين الجامعة والمنظمات الأخرى المتعاملة معها.

وبالنظر إلى ما تقدم من عرض لمجموعة معبرة وليست شاملة لمداخل استعملها العلماء والباحثون في محاولة إجابتهم على السؤال التالي: كيف للمنظمة أن تكون فعالة؟ وإن أمكننا استنتاج شيء ما فإنه يؤكد على أن ماهية ودور المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وحاجات ومميزات البيئة الموجودة بها هو ما يحدد المعايير التي يجب أن تقوم المنظمة وفقها.

ومن خلال دراستنا للأدبيات المتوفرة بحثنا عن نموذج مثالي يمكن من تقييم الجامعة الجزائية بكل ما تتميز به من خصائص، لاحظنا عدم وجود مدخل أو نموذج وحيد يلاءم قياس فعالية المنظمة، بل يرتبط المدخل المناسب بأهداف البحث وطبيعة وظروف المنظمة محل الدراسة. وعليه اتجهت التجارب الحديثة في التقييم إلى الاعتقاد بأن الجودة في إدارة مختلف عمليات المنظمة كقيلة بضمان مستوى جيد للمنظمة، لذلك اعتمدت هذه المقاربة على مجموعة من المعايير المختلف والمتنوعة التي أطلق عليها بمعايير الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتقويم التعليم العالي:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج: اليابانية والأمريكية والأوروبية؛ إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم، جراء استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والتجارية.

وترجع فلسفة الجودة إلى العالم الأمريكي ديمينج (Edward Deeming) والذي يسمى بأبي الجودة لاعتماده توزيعا لتحسين الجودة على أساس تطبيقات الرقابة الإحصائية، حيث ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى الاستعانة بدينج الذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية. وتم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية. ونظرا للنجاح

الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في المؤسسات التربوية بدرجة متزايدة، وزاد التنافس بين معظم المؤسسات في تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كافة الدول المتقدمة.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها "عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات، التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي، لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة"^(١١). يركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم التركيز على الطلبة المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، الأمر الذي سينعكس على المجتمع بمؤسساته المختلفة، وكذلك هيئة التدريس، الإداريين، والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقا لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره كجوران (Juran). وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي مؤسسة تعليمية، كي يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية. انطلاقا مما سبق يظهر أن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية تضم مجموعة من المضامين أهمها:^(١٢)

1. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
2. الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
3. تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
4. الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقييم، سمعة المؤسسة.

٥. النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي: كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

٦. التركيز على كفاءات أداء المهام وليس التخطيط لها فقط.

تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم القاعدي والتعليم العالي، وسيقتصر تناولنا في هذه الدراسة على عينة من تجارب واضحة لدول حققت نمواً وتطوراً في كافة المجالات، هي الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وماليزيا.

إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية:

واجهت مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التحديات منذ عام ١٩٩٩

خاصة منذ تخفيض الميزانية الخاصة بها، فقد أظهرت التقارير الخاصة ببعض هيئات التعليم مثل المعهد الوطني للتعليم، التي أكدت أن المخرجات غير مناسبة لاقتصاد المهن. ومن هنا كان لا بد من التدخل الملح في التعليم، والاستفادة من القطاعات المتعددة في الاقتصاد لوقف الانحدار في جودة خريجي الجامعات، وكان لا بد من إعادة التقييم والمراجعة للمناهج والطلب، وذلك للمساهمة في برنامج التطوير الاقتصادي.

وبنجاح الشركات في استعمال إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، تشجعت العديد من مؤسسات التعليم العالي على تبنيها، فتعددت طرق التقييم ونظمه، رغم ذلك فقد أسست لتقيس تأثير المؤسسات فيما يتعلق بتعليم الطالب، من خلال التركيز على الجامعات لتعليم الطالب الجامعي كي يستطيع مواجهة متطلبات العمل دائمة التغير، وكذلك تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لسوق العمل، فكان التطبيق الأول لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بالكلية التقنية (فوكس فالي)، حيث أصبح أكثر كفاءة في مجالات الخريجين، ورضا أرباب الأعمال وتحسين البيئة التعليمية، كما أن العديد من المؤسسات بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحوالي (٥٠%) منها قد أسس تركيباً تنظيمياً للجودة^(١٤).

وكانت هذه الخطوة وراء السماح للجامعة الأمريكية بالاختلاف والتميز في الإدارة، والبرامج التكوينية، كما سمحت لها بخلق مناخ تنظيمي خاص ضمن الأطر الفكرية والثقافية للمجتمع، مما ساعد على إنجاحها وتميز جامعاتها ومجتمعها، هذا ما جعل أمريكا تحقق نموذجاً فريداً من النجاح عن طريق الاختلاف و التميز. إن التنوع الاجتماعي والثقافي واحترام الحريات والاستعداد الفكري وتوفر القدرات للإدارة الأمريكية حضرت لنجاح هذه المعايير في المجتمع الأمريكي والعمل بها من أجل تكوين مجتمع متميز حقاً.

إدارة الجودة الشاملة في اليابان:

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلى أن زاد التأكيد على الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، وخاصة جدية الفرد الياباني واحترامه للعمل حتى ظهر الموت بسبب الإفراط في العمل (*Karōshi*)، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة مجسدة في الواقع، حيث يشعر الأفراد بتقدير الذات في العمل، وبقيمة جهدهم بالنسبة للمؤسسة، وتؤكد مبادئ **ديمنج** الأربعة عشر أو ثلاثية **جوران (Juran)**، أو الفكر **لكارو يوشيكواوا (Kaoru Ishikawa)** على وجود أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة في التعليم^(١٥) وهي:

- تركيز المنظمة وبشكل رئيس على عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب أن يعيش الطلبة في عالم العمل كفريق متعاون، أين يوجد فريق المعلم والطلبة.
- يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.
- المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد على إدراك إمكانات كل شخص.
- نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين، لتحفيز الطلبة و تقديم إنجاز أكبر، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلبة والمدرسين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة، لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة، وكي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته.

ويمكننا القول أن نجاح هذا النموذج يدل على استعداد وقابلية الفرد الياباني للتغيير الإيجابي ودعمه له، وهذا غير جديد عليه خاصة ونحن نرى فوائد التجربة اليابانية؛ حيث طور وليم أوتشي نموذجاً إدارياً أطلق عليه نظرية (Z) في التكوين للعمل والإعداد للمستقبل، واحترام العامل لعمله. وهي من أهم النظريات المعاصرة في الدافعية، وقد ساهمت من دون شك أسس تحقيقها للدافعية من خلال التوظيف مدى الحياة، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والرقابة الضمنية، والاعتبار الكلي للعامل والمسئولية الجماعية، وضمان الترقى العادل من خلال التقويم البطيء في التحقيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي خاصة؛ حيث تم التركيز في هذه النظرية على التنسيق بين العاملين، والجهود الجماعية بدلاً عن التكنولوجيا، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية، وتحقيق الأهداف، وهذا ما يؤكد على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم، وإعدادهم الجيد لتنفيذ مبادئها وأفكارها.

إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنتظر إلى التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلبة في مؤسسات التعليم العالي بنسبة (٩%) وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إحدى عشرة جامعة عامة وستة جامعات خاصة، وزاد تخصيص (٣٠%) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام ١٩٩٧، كما تنفق الحكومة على خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلبة في مؤسسات التعليم العالي، وركزت ماليزيا بذلك على الإهتمام الخاص بنوعية تكوين طلبتها حيث شكلت الهيئات الخاصة لدعم و مراقبة الجودة في عمليات التكوين و ما يرتبط بها من إدارة و تسيير وتوجيه..، و وفرت التمويل المناسب للبرامج ، و ونوعت وسهلت طرق الحصول على المعرفة و نشرها ما مكنها في الأخير إلى تحقيق مورد بشري كفيل بتطوير مجتمعها .

مما سبق يتضح أن نجاح تطبيق الجودة الشاملة في أغلبية المجالات الاقتصادية، بالإضافة إلى وعي الدول و اهتمامها بمستوى مخرجاتها و دوره في سوق العمل عبر

مراحل زمنية معينة، شكلا الدافعين الأساسيين لاعتماد مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

وبالنظر إلى الإصلاحات المتتالية التي يشهدها هذا الأخير في الجزائر، التي تتم على محاولات الدولة المتكررة لحل مشكلة عدم تناسب مخرجات التعليم العالي و احتياجات سوق العمل، إضافة لعدم جدوى الإصلاحات الإقتصادية في النهوض بالإقتصاد، سارت الجزائر في التيار نفسه للدول السابقة، حيث توصلت إلى ضرورة اعتماد معايير الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية لحل هذه المشكلة، لكن مع غياب مراكز التدريب المستمر والرقابة على تنفيذ تطبيق هذا البرنامج وانحصارها في هيئات إدارية، دون توفير قيادات مدربة في مركز اتخاذ القرار، وإداريين يتمتعون بخبرة طويلة في مجال العمل، فمن الصعب جدا تنفيذ معايير الجودة الشاملة دون إعداد مناسب لها. ونرى أن أصعب عنصر في هذا المجال هو إعداد المورد البشري لتطبيق هذا المفهوم، لأن عمليات التطبيق والحصول على نتائج تحتل المكانة المهمة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة في الجامعة، لكن ذلك يستوجب الإعداد النفسي لكل أفراد النسق لتقبل الفكرة، ثم حثهم وإقناعهم بضرورة المضي قدما في هذا التصور لأنه السبيل الوحيد للنهوض بالجامعة وبالمجتمع وأن غير ذلك سوف يجعلنا أمة تابعة، وبعيدة عن مسار الأمم المتحضرة، وأن تطبيق هذه المبادئ سوف يعود بالمنفعة على الأفراد أنفسهم، وهو أمر يزيد العبء على إدارة المؤسسات الجامعية.

إن المشكلة الأساسية في نموذج الجودة الشاملة في الجامعة هو اقتصره على محكمين من الإدارة وغياب أطراف النظام في التقييم، رغم وجودهم كمؤشرات، وهذا ما قد يدفع دائما إلى الذاتية في التقييم والعمل على إظهار أن كل شيء نموذجي شكلا (على الورق) دون أن يكون كذلك في الواقع، وهو أمر معروف لدى الدول النامية، أين تكون الإدارة هي نفسها من يعد التقارير وسبل وآليات التقييم، ولا يوجد إشراك فعلي لباقي العناصر في العملية، وإن تم فيكون شكليا فقط.

وتختلف نماذج تحقيق الجودة الشاملة في حد ذاتها من حيث الأسس من مجتمع لآخر، ومن مؤسسة جامعية لأخرى، وقد نجد في الدولة الواحدة عدة نماذج للجودة، وعلى الرغم من أن مجمل النماذج تكاد تغطي جميع العناصر الفاعلة في النظام، إلا أنها لا تهتم

بالتفاعل الموجود بين هذه العناصر والتبادلات (التغذية الراجعة) أو بين المؤشرات فيما بينها وبينها وبين العناصر الخارجية. ويمكن لها أن تكون دراية تقييمية فقط وليست تقويمية تعديليه كاشفة عن الخلل في التفاعل الموجود بين العناصر.

ومن المفاهيم الحديثة التي يمكن القول أنها ظهرت كتبلور للجودة الشاملة، مفهوم يعني الكثير، وهو الحوكمة (gouvernance)، الذي انتقل بعد النجاح الذي حققه تطبيقه على المؤسسات إلى المنظمات ليحقق الأهداف نفسه.

تقييم الجامعة من خلال الحوكمة:

على الرغم من أن الاهتمام بالحوكمة المؤسسية قد بلغ الأوج مع بداية القرن الحالي عقب سلسلة الانهيارات المالية التي حدثت في عام ٢٠٠١ لبعض الشركات الأمريكية العملاقة مثل شركتي Enron، World com وغيرهما، وما تبع ذلك من إصدار الكونغرس لتشريع SarabansOxlyAct (sox) الذي شكل المرجعية الخاصة للتحقيق في أسباب انهيار تلك الشركات بموجب معايير جديدة أكثر تشديداً لحاكمية الشركات^(١٩)، إلا أن بعض المؤلفين مثل Berel and Mean كانا قد عرضا في كتاب صدر لهما عام ١٩٣٢ أفكاراً أولية عن الحوكمة عالجا فيها مشكلة تنازع المصالح في الشركات المساهمة العامة بفعل فصل الملكية عن الإدارة في تلك الشركات^(٢٠). ومع إن الاهتمام بالحوكمة في الدول النامية جاء متأخراً نسبياً، فقد بدأ هذا الموضوع يتلقى اهتماماً متزايداً من المؤسسات العاملة في القطاعين العام والخاص على حد سواء، حيث بدأت جهات الرقابة والإشراف في تلك المؤسسات بإصدار أدله خاصة توضح المبادئ الرئيسية للحوكمة مع أسس وإجراءات تطبيقها في الواقع العملي.

وفي خضم البحث في موضوع الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات، كأداة تنفيذية لتحقيق الهدف الرئيس للتعليم الجامعي بتوفير خريجين على مستوى عالٍ من الجودة، ينظر إلى جودة التعليم العالي كضرورة ملحة تتطلب توفير شروط ضمانها، ووضع الخطط الكفيلة بضبطها وحسن إدارتها، وذلك بجانب الآليات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط، مع المعايير وأدوات القياس المناسبة لتقويم الانجازات المحققة فيها، والتي تستهدف بالمقام الأول إعداد خريج متميز، لديه من المعارف والمهارات والكفاءات ما يلاءم متطلبات سوق العمل، وهنا يأتي دور الحوكمة في توفير تلك المعايير وأدوات القياس^(٢١).

وتختلف نماذج الحوكمة المطبقة في أنحاء العالم باختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ولكن يمكن حسب كلارك (Clark، 2004) تقسيم هذه النماذج بشكل عام إلى نوعين، أحدهما المطبق في الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، والمملكة المتحدة، وأستراليا ويعطي الأولوية لدى تصميم نظام الحوكمة إلى حقوق الملاك، أما الآخر وهو المطبق في الأقطار الأوروبية، وفي اليابان، وبعض دول شرق آسيا فيعطي الأولوية لحقوق الفئات الأخرى ذات العلاقة بالشركة أو المؤسسة مثل: الموظفين، والزبائن، وفئات المجتمع الأخرى^(٢٢). وفي حين يركز النموذج الأول على تحفيز النزعة الشديدة للابتكار وتشجيع المنافسة وتعظيم الربحية عن طريق خفض التكاليف، ينحو النموذج الثاني نحو التركيز على تحفيز الابتكار المتدرج والسعي نحو التميز وتحسين السمعة عن طريق تحقيق عنصر الجودة أو النوعية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة أو المؤسسة.

من هنا يصبح من الضروري وضع نظام واضح في التعامل مع معايير خاصة بالتعليم العالي تلتزم به الأقسام والكليات وإدارة المؤسسة التعليمية، كما يتطلب الأمر اعتماد جهة محددة تعني بضبط النوعية وضمانتها، على أن تحرص هذه الجهة على توفير الظروف اللازمة لمشاركة الجميع لضمان التطوير المستمر في وحدات المؤسسة بشكل عام، والوحدات الأكاديمية على وجه الخصوص .

ولضبط النوعية تستخدم عادة مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة المنتج وهو الخريج لمجموعة المعايير المحددة مسبقاً طبقاً للمواصفات المطلوبة، كما يتطلب الأمر أيضاً وجود منظومة من المعايير القياسية المعتمدة أو المتفق عليها، التي بموجبها يمكن قياس مدى جودة أداء المؤسسة ومخرجاتها بالمقارنة مع مثيلاتها. ويمكن رصد المراحل التي تمر بها عملية تحقيق الجودة في التعليم العالي في ثلاث على النحو التالي^(٢٣):

مرحلة التقييم الذاتي.

مرحلة التقييم الخارجي والاعتماد وتتضمن كلاً من الاعتماد العام والاعتماد الخاص.

مرحلة تحقيق الجودة بمختلف محاورها.

إن مفهوم الحوكمة لازال في تحديده مبهم بالنسبة للدول العربية والجزائر على وجه الخصوص، إضافة إلى أنه مفهوم حديث نسبيا علينا، فهو نظري أكثر منه تطبيقيا إذا تعلق الأمر بالهيئات المنفذة له، ويشير التطرق للإصلاح الأخير للجامعة الجزائرية على اعتماد مفاهيم عديدة منها هذا المصطلح، لكن الملاحظ هو أن الآليات المستعملة في تنفيذه في الجامعة تركز على الإدارة فقط. وعلى الرغم من إمكانية استعماله كطريقة تنبؤية لمدى نجاعة الإدارة في تحقيق الأهداف المسطرة، إلا أنه كلما كانت الأهداف أكثر رمزية كلما كانت طريقة التنبؤ أكثر بعدا عن الدقة والموضوعية. وعليه يمكن أن ينجح هذا الأخير بالنسبة للإدارات التي من الممكن تجسيد أهدافها في الواقع خاصة حيث يستدعي هذا المفهوم اندماجا تاما للعاملين في تقييم الفلسفة العامة والأهداف الرسمية وغير المعلنة، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على طريقة التقييم، كون الإدارة هي نفسها من تقوم بالتقييم، وبالتالي إمكانية الرجوع إلى الذاتية وتحريف النتائج مثل ما كان في النظريات التقليدية في تقييم المنظمات.

ولا يعطينا اعتماد الحوكمة حكما واضحا عن مدى رضا الأطراف الفاعلة في النظام عن الأهداف، الأمر الذي يمكن اعتباره أهم نقد يمكن أن يوجه إلى الحوكمة كطريقة لضمان جودة خريجي الجامعة، فهي لا تفسر العمليات والتفاعلات الموجودة بين أطراف النظام، وبالتالي لن تمكن من توفير تقويم، أي أن أي مشكلة تواجه المنظمة لن تتمكن بهذه الآلية إلا من تحديد موضع الخلل، أما حيثيات المشكلة فسوف تستدعي دراسات أخرى وعمليات أخرى لعلها. مما يجعل من هذه الطريقة كذلك قاصرة نوعا ما في التقويم رغم جودتها النسبية في التقييم، مما يدفعنا إلى البحث عن معايير خاصة بالجامعات.

تقييم الجامعة في ضوء التصنيف العالمي للجامعات:

التصنيف أسلوب لتنظيم مجموعة محددة من الأشياء التي قُومت من خلال معايير مختلفة، مما يوفر وضعا أكثر شمولية للأشياء ويجعل تنظيمها من الأفضل إلى الأسوأ مهمة أكثر سهولة^(٢٤).

والتصنيف في إطار التعليم الجامعي طريقة جمع المعلومات لتقويم الجامعات، والبرامج، والبحث والنشاطات العلمية لتوفير التوجيه لجماعات مستهدفة محددة - كطلبة

ويريدون الالتحاق بالجامعة، تغيير تخصصاتهم أو جامعاتهم، أو أعضاء من طاقم إدارة القسم أو الجامعة الذين يريدون معرفة نقاط قوتهم وضعفهم حتى يبقوا في وضع تنافسي^(٢٤).

وبالرجوع إلى تاريخ التصنيفات، تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دولة خاضت غمار هذه التجربة سنة ١٩٨٣، حينما أعدت صحيفة U.S News & World Report أول تصنيف للجامعات نشرته سنة ١٩٨٤ تحت عنوان Rating of Colleges الجامعية منذ ذلك الحين^(٢٦). ويوجد تصنيف آخر في الولايات المتحدة الأمريكية للجامعات البحثية التي يزيد إنفاقها في الأبحاث المدعومة من الحكومة الفيدرالية عن ٢٠ مليون دولار أمريكي ويتولى إصدار هذا التصنيف برنامج لومباردي Lombardi Program^(٢٧). كما يوجد تصنيف آخر للجامعات والكليات الجامعية يجريه معهد دراسات جامعي (ISI) يتناول أبرز الجامعات والكليات الأمريكية من حيث منهاجها التأسيسي لتدريس الفنون الحرة Core Curricula of liberal arts education^(٢٨).

وفي ألمانيا يوجد حوالي ٩٠٠٠ برنامج مناح لدرجات علمية، كما كانت مجلة Der Spiegel أول من بادر لتصنيف الجامعات الألمانية سنة ١٩٨٩، وساهمت صحف أخرى خلال التسعينيات في تصنيف مؤسسات التعليم العالي، واقتصر بعض هذه الصحف على التصنيف حسب برنامج معين.

أما في بريطانيا فقد بدأت سنة ١٩٩٣، فقد نشرت صحيفة Times أول قائمة تصنيفية للجامعات البريطانية، وتتولى حالياً هذه الصحيفة وملحقها الأسبوعي للتعليم العالي نشر هذه القوائم سنوياً^(٢٩). وتصدر صحف بريطانية أخرى مثل Financial Times، Daily Telegraph، وGuardians تصنيفات أخرى للجامعات البريطانية. وتستقي جميع الصحف بياناتها من مصادر موثوقة كوكالة الإحصاء للتعليم العالي (HESA) ووكالات التمويل الوطنية، ووكالة ضمان النوعية (QAA)^(٣٠).

في بولندا قامت سنة ١٩٩٢ دار نشر تربوية تدعى Perspektywy بإصدار أول تصنيف للجامعات، وتتعاون دار النشر هذه حالياً مع صحيفة بولندية اسمها Rzeczpospolita وكذلك مع سلطات الجامعات على إصدار قوائم التصنيف السنوية،

وقد أصبح يوم إصدار هذه القوائم يوماً احتفالياً للتربية في وارسو وتصدر قائمة لتصنيف الجامعات الحكومية، وقائمة أخرى للجامعات الخاصة^(٣١).

أما في اليابان فقد بدأ تصنيف الجامعات سنة ١٩٩٤، وتقوم بهذه المهمة إحدى أبرز الصحف اليابانية وتدعى Asahi Shimbun^(٣٢).

وفي سنة ٢٠٠١ طرحت وزارة التربية الروسية نموذجاً تصنيفياً للجامعات يأخذ بعين الاعتبار الطلبة الذين يتقدمون بطلبات إلى مؤسسات التعليم العالي، والمشغلين المتوقعين لخريجي الجامعات، وأخيراً الدولة^(٣٣).

وعموماً يمكن تقسيم مختلف تصنيفات الجامعات عبر التاريخ كما يلي:

١. التصنيف الشامل: يقوم هذا التصنيف على إعطاء علامة واحدة كلية للمؤسسة. ويشمل هذا التصنيف المؤسسة برمتها؛ حيث تجمع مؤشرات مختلفة وتخضع لعملية حسابية وتطبق الأوزان... الخ. ومن ثم تستخرج النتيجة الكلية للمؤسسة المعنية. وهذا التصنيف أكثر أنواع التصنيف شيوعاً ويستخدم في الولايات المتحدة وبولندا وغيرها^(٣٤).

٢. التصنيف الجزئي: يجري هذا التصنيف حسب الموضوع أو البرنامج أو فرع المعرفة، حيث تصنف المؤسسات وفق البرامج أو الموضوعات المحددة التي تطرحها. ويمكن لهذا النوع من التصنيف أن يغطي مستويات مختلفة للتعليم العالي من الدرجة الجامعية الأولى إلى الدراسات العليا والبرامج المهنية وبرامج أخرى أيضاً. ويستخدم هذا النوع في ألمانيا، كما تستخدمه صحيفتي Business week و Times Financial البريطانيتين^(٣٥).

٣. التصنيف النوع: ويشمل هذا النوع جميع الأنواع المتبعة للتصنيف التي يوجد اختلافات كبيرة بينها ويصعب تصنيفها على نحو مستقل، ومن الأمثلة الجيدة على ذلك النوع الذي يستخدم في اليابان من قبل RecruitLtd، حيث تصنف المؤسسات حسب ردودها على مسح مؤلف من ثماني وثمانين (٨٨) سؤالاً، فالسؤال الأول يتبعه ترتيب للجامعات بناء على إجابتها عليه، وهكذا السؤال الثاني يتبعه ترتيب آخر، وهكذا. ومن الأنواع الأخرى، استخدام النوع المدمج الشمولي الجزئي في التصنيف^(٣٦).

وهناك من القضايا التي طرحتها هذه التصنيفات التي شكلت نقاط ضعف تحسب عليها وهي (٣٧):

١. إطار التصنيف بمعايير خاصة وليست عالمية، نظراً لغياب مفاهيم مشتركة لموضوع التصنيف في دول العالم المختلفة.

٢. عدم مراعاة الخصوصية الثقافية للبلدان.

٣. غياب مؤشرات جوهرية ثابتة لتصنيف الجامعات في البلدان المختلفة لا يمكن من المقارنة.

٤. عدم وضوح إطار تصنيفي للجامعات الافتراضية وجامعات التعلم عن بعد.

٥. خلط التصنيفات الحالية للمستويات التعليمية مما يجعل الأمر غير واضح.

٦. التصنيف القائم على الأنظمة المعرفية المتجانسة مثل الكيمياء، والأحياء، والاقتصاد لم يعد مجدياً حالياً في الجامعات وبالتالي البحث عن دراسة تصنيف الأنظمة المعرفية المتداخلة فيما بينها أو الأنظمة المعرفية الفرعية أو التخصصات المعرفية الدقيقة (٣٨).

٧. كما أن الصحف والمجلات ومؤسسات غير علمية محضة وتخضع إلى سياسات وتأثيرات خارجية وبالتالي لا تتسم بالموضوعية ولو اشتركت معها بعض الجامعات في التقييم.

ومن الممكن اعتبار هذه التصنيفات بمثابة القاعدة التي اعتمدت عليها بعض الدول في تطوير المعايير وجعلها أكثر مصداقية حسبها، وعليه ظهر ما يسمى بالتصنيف العالمي للجامعات والذي تقوم به مراكز بحثية ومؤسسات جامعية على عكس ما كان، ومن أهم التصنيفات الحديثة:

٤- **تصنيف كيو أس البريطاني (التايمز) THE-QS**: وهو تصنيف تصدره شركة تعليمية

مهنية عن المؤسسة البريطانية (Times Higher Education – Quacquarelli Symonds) التي تأسست عام ١٩٩٠، ويهدف التصنيف إلى تحديد الجامعات ذات المستويات التي ترقى من خلال أدائها الوطني ورسالتها المحلية في مجتمعاتها إلى بلوغ مستوى عالمي، ومقارنتها وتحديد مرتبتها ضمن أرقى الجامعات العالمية، وقد حقق هذا

التصنيف شهرة دولية بين مؤسسات التعليم والبحث العلمي، لاعتماده معايير تقييم تتناول الهيكلية البنوية لكل من هذه الجامعات ، بالإضافة إلى: (٣٩)

تقويم البرامج الأكاديمية عن طريق آراء الأكاديميين النظراء في جامعات أخرى ولا يسمح للأكاديمي بتقويم برامج جامعتة وهذا التقويم له (٤٠%) الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس ومعدل النشر (٢٠%) استطلاع آراء جهات التوظيف عن خريجي الجامعة (١٠%) نسبة عدد الطلبة إلى عدد الأساتذة (٢٠%) نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس الأجانب للعدد الكلي (٥%) نسبة الطلبة الأجانب للمجموع الكلي للطلاب (٥%) (٤٠)

٥- تصنيف جامعة جياو جونغ شنغهاي ARWU: وهو تصنيف من إصدار جامعة جياو تونغ شنغهاي الصينية و يعرف بالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (Academic Ranking of World Universities ARWU)، وقد صدر أول تصنيف عام ٢٠٠٣ من معهد التعليم العالي بالجامعة، وكان الهدف من إصداره معرفة موقع الجامعات الصينية بين الجامعات العالمية من حيث الأداء الأكاديمي والبحث العلمي، ويستند هذا التصنيف إلى معايير موضوعية جعلته مرجعاً تتنافس الجامعات العالمية على أن تحتل موقعاً بارزاً فيه وتشير إليه كأحد أهم التصنيفات العالمية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث يقوم على فحص ٢٠٠٠ جامعة في العالم من أصل قرابة ١٠٠٠٠ جامعة مسجلة في اليونسكو امتلكت المؤهلات الأولية للمنافس (٤١). ويعتمد التصنيف على معدل الإنتاج العلمي للجامعة ، وتقوم طريقة التصنيف على أساس معايير رئيسة هي:

- الخريجون الحاصلين على جوائز وأوسمة (جائزة نوبل أو أوسمة فيلدز للرياضيات) (١٠%)
- الأساتذة الحاصلين على جوائز وأوسمة (٢٠%).
- كثرة الرجوع أو الإحالة إلى أبحاث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (٢٠%).
- الأبحاث المنشورة في ميدان العلوم والطبيعة (٢٠%).
- أبحاث العلوم الاجتماعية (٢٠%).
- الأداء الأكاديمي (١٠%) (٤٢).

٦- تصنيف ويبومتر كس الأسباني لتقييم الجامعات والمعاهد WebometricsCSIC :
ويقوم على إعداد هذا التصنيف معمل (CCHS،Cyber metricsLab) وهو وحدة في
المركز الوطني للبحوث (CSIC،National Research Council) بمدريد في أسبانيا
ويعرف بتصنيف الويبومتر كس (Web etricsRanking)،

بدأ هذا التصنيف سنة ٢٠٠٤ بتصنيف ١٦٠٠٠ جامعة ، يهدف هذا التصنيف بالدرجة
الأولى إلى حث

الجهات الأكاديمية في العالم لتقديم ما لديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمي
المتميز على الإنترنت وليس ترتيباً أو تصنيفاً للجامعات، بل ترتيباً لموقع الجامعة
(Ranking Web). ويتم عمل هذا التصنيف في شهر جانفي وجويلية من كل سنة ،
ويعتمد على قياس أداء الجامعات من خلال مواقعها الإلكترونية ضمن المعايير التالية ()
الحجم - الإشارة إلى الأبحاث- الأثر العام).^(٤٣)

٧- التصنيف الدولي للموقع الإلكتروني للجامعات والكليات على الشبكة العالمية

ICUS : هو تصنيف عالمي استرالي ، يشبه تصنيف الويبماتركس الأسباني ولكن يهتم
بقياس مدى شهرة المواقع الإلكترونية للجامعات التي نالت الاعتراف أو الاعتماد
الأكاديمي من منظمات أو هيئات دولية ، ويعلن ذلك التصنيف كل ستة أشهر، ويطلب
من كل الكليات والجامعات المشاركة في التصنيف إضافة وتحديث بياناتها شهرياً، و
يحتوي هذا التصنيف على ٩٠٠٠ كلية وجامعة يتم تصنيفهم وفقاً لشهرة موقعها
الإلكتروني على شبكة الإنترنت لدى ٢٠٠ دولة ، ويهدف هذا التصنيف إلى ترتيب
الكليات والجامعات العالمية وفق شهرة وجماهيرية الموقع الإلكتروني للجامعات بشكل
تقريبي، وهو لا يصنف مؤسسات التعليم العالي بناء على جودة التعليم أو مستوى
الخدمات المقدمة ، ويعتمد التصنيف على ثلاثة مقاييس موضوعية ومستقلة على شبكة
الإنترنت مستخلصة من ثلاث محركات بحث وهي:

معيار الحجم ويقصد به حجم صفحات موقع الجامعة الإلكتروني وفق ما يصدر من
تقارير دورية لمحركات البحث الأربعة وهي جوجل ،ياهو ، اليكسا ، ليدلايف.
معيار الملفات الغنية حيث يتم حساب عدد الملفات بأنواعها المختلفة والتي تكون في
محرك البحث وتنتمي لموقع الجامعة

معيار البحث حيث يتم حساب عدد الأبحاث المنشورة الكترونياً تحت نطاق موقع الجامعة ومدى توفر التقارير.

الرؤية ويقصد به الروابط الخارجية والبحوث العلمية التي لها رابط على موقع الجامعة ويتم الحصول

على هذه المعلومات من محركات البحث المشهورة.^(٤٤)

٨- التصنيف المهني للجامعات: يأتي في مقابل التصنيفات الأكاديمية ليشير لمدى كفاءة الجامعات في تخريج رواد مهنيين ورجال أعمال على المستوى العالمي. وهو تصنيف فرنسي تم تصميمه وإنشاؤه عام ٢٠٠٧م، والمعيار الرئيس في ذلك التصنيف هو رصد عدد من كبار المدراء التنفيذيين في تصنيف عالمي ضمن أفضل ٥٠٠ رائد مهني في أفضل ٥٠٠ شركة على مستوى العالم والتي تنشرها مجلة فورتشن العالمية أفضل ٥٠٠ شركة عالمية. وتظهر فيه قائمتان أساسيتان الأول بقائمة أفضل ٥٠٠ رائد مهني لأفضل ٥٠٠ شركة عالمية والأخرى بقائمة مؤسسات التعليم العالي الرائدة. ويحصل هذا التصنيف على بيانات الحياة الدراسية لأفضل رواد الشركات العالمية الكبرى من خلال شبكة الإنترنت، وهو تصنيف لمؤسسات التعليم العالي بناء على كفاءة برامجها الدراسية التي تظهر في المستقبل المهني لخريجها. فهو يربط بين كفاءة خريجي الجامعات و الريادة الإدارية والمنصب القيادي في سوق العمل للشركات العالمية الكبرى، ويعلن عن مدى التكافؤ بين الشركات^(٤٥). أما المعايير التي يبني عليها التصنيف المهني فهي:

○ أول راتب يتقاضاه الخريجون بالشركات كتنقيح لكفاءة برامج الجامعات الدراسية .
○ عدد خريجي الجامعة الذين يشغلون منصب ريادي أو قيادي بأحد أفضل ٥٠٠ شركة عالمية.

○ عدد خريجي الجامعة العاملين بأفضل ٥٠٠ شركة عالمية.
○ عدد الخريجين الحاصلين على جائزة نوبل أو أوسمة فيلدز العالمية ونالوا منصب قيادي مرموق بإحدى أفضل ٥٠٠ شركة عالمية.^(٤٦)

٩- تصنيف الكفاءة للأبحاث والمقالات العلمية للجامعات: منشأ التصنيف

وأهدافه وضع مجلس التعليم العالي للتقويم والاعتماد بتايوان تصنيفاً للأبحاث العلمية لجامعات العالم، وقد أصدر أول قوائمه عام ٢٠٠٧، ويوضح التصنيف التدرج في أداء

الأبحاث العلمية لجامعات العالم. وقد صممه المجلس العالي للتقويم والجودة لقياس كفاءة وفعالية الجامعات من حيث سمعة البحث العلمي على ثلاثة معايير أساسية لقياس البحث العلمي : المعايير الإنتاج البحثي ، أثر البحث، والتميز البحثي في ستة مجالات هي (الزراعة، والطب، والهندسة، والعلوم الحياتية، والعلوم الطبيعية، والعلوم الاجتماعية)، و الذي يعتمد

على ثمانية مؤشرات هي:

عدد الأبحاث العلمية المنشورة خلال الأحد عشر عاماً الماضية.

عدد الأبحاث العلمية المنشورة حالياً .

عدد الأبحاث العلمية المستند إليها من قبل الباحثين خلال الأحد عشر عاماً الماضية.

عدد الأبحاث العلمية المستند إليها من قبل الباحثين حالياً

متوسط عدد الأبحاث العلمية المستند إليها من قبل الباحثين

النشر في أفضل مجلات بالقوائم العالمية للنشر .

أعلى الأبحاث العلمية أثراً وجودة.

مدى الأثر والأهمية للأبحاث العلمية المنشورة بالمجلات العلمية.

إن التصنيف ظاهرة صحية وطبيعية متوقع حدوثها، إذ أن تقدم أي جامعة ينعكس إيجابياً على المجتمع الذي تقع فيه ، ويدع بصمة تنموية في الدولة التي تساندها ويحدث من جرائه المنافسة الشريفة خصوصاً إذا تهيأت الفرص فيه وكانت الميزانية متكافئة فيه بين الجامعات، وبالمقابل فإن التصنيف له تأثيراً نفسياً على كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بل وعلى كل طالب خصوصاً، كما أن التصنيف من الممكن أن يخرج الجامعات عن رسالتها العلمية و يبعتها عن احتياجات سوق العمل و المجتمع ، فما الفائدة أن تكون جيداً في أعين الأجانب و ينفض من حولك كل قريب و لا يحتاج خدماتك و لا يفك دورك و غايتك أن تكون الظهور بشكل جيد في أعين الآخرين ، حيث أن تسابق الجامعات على الترتيب الجيد في مختلف التصنيفات قد يؤدي حتى الى الابتعاد عن الأساليب السليمة وتنتهج المؤسسات في ذلك ما قد ينعكس سلباً على أداء الجامعات كالسرقة العلمية والتظاهر و الاهتمام بالشكليات فقط.

بالإضافة إلى أن للجامعة مهما اختلف نواها و قيمتها رسالة و أهداف تسعى إلى تحقيقها ، معنى هذا أن هناك أهداف علمية ممكن أن تتفق حولهم الجامعات لكن هناك أهداف مرتبطة بالمجتمع تسعى الجامعة إلى تحقيقها لا يجب أن نوحدها أو نعزلها لعدم وجودها عند جميع الجامعات ، إنه لمن الظلم أن نعولم معايير تقييم و تصنيف الجامعات إذا لم تكن هذه التصنيفات تراعي حاجة المجتمع المحيط بالجامعة لها و دورها فيه، لهذا يريد الباحث أن ابحث في طرق أخرى و معايير من الممكن أن تكون أكثر دقة و موضوعية وأكثر إفادة .

وعليه يقدم الباحث نموذجا مقترحا لتقييم فعالية الجامعة الجزائرية - كنظام أو نسق مفتوح – في خدمة المجتمع من خلال تقييم نظام التكوين المتبع و هو الـ م د.

النموذج النسقي المقترح لتقييم فعالية الجامعة الجزائرية :

من خلال عرض الباحث لمختلف التناولات الممكنة التي اتخذها الباحثون و الدارسون في محاولة تقييم فعالية الجامعة التنظيمية، و نظرا لما رآه الباحث من قصور في هذه التناولات من جهة، و بحسب

الإصلاح الجديد الذي تبنته الجامعة الجزائرية منذ عشرية من الزمن، حيث يعتبر نظاما متكاملأ

يحتوي جميع الجوانب التي من شأنها تحسين فعالية الجامعة الجزائرية و علاقتها بالنسبة للمجتمع .

يحاول الباحث تناول الجامعة الجزائرية و علاقتها بعالم الشغل من خلال دراسة مدى قدرة هذا النظام في تحقيقه لهذه العلاقة من خلال ضمان فعالية تنظيمية للجامعة الجزائرية في المجتمع الموجودة به و في سوق العمل بوجه خاص.

دوافع اقتراح النموذج النسقية :

حيث يقترح الباحث مقارنة نسقية لدراسة هذا الموضوع تنطلق من المفاهيم و الدوافع التالية:

- أن الجامعة بنت بيئتها، وعليه يجب أن تلبى حاجات بيئتها كخطوة أولى، قبل التكلم عن العالمية وقيادة المجتمع. فلا يعقل أن تتجه الجامعة الجزائرية إلى العالمية ولا تهتم بما تحتاجه مؤسسات مجتمعها وأفرادها.
- أن الجامعة منظمة حية و متعلمة ، فدراسة فعاليتها في المجتمع يجب أن تشملها كنسق قائم بذاته و كعنصر في نسق المجتمع الكلي.
- أن يمكننا النموذج من تحديد دور و مهمة كل عنصر من عناصر النسق العام.
- أن يمكننا النموذج من تحديد دور و مهمة الجامعة كوحدة و دور و مهمة المؤسسات الأخرى كوحدات أخرى في نسق أكبر هو المجتمع.
- أن يمكننا النموذج من تحديد التفاعلات الموجودة بين عناصر النسق .
- أن يمكننا النموذج من تحديد التفاعلات الموجودة بين الجامعة كوحدة و المؤسسات الأخرى كوحدات أخرى في نسق أكبر هو المجتمع.
- أن انتقال الأثر في العلاقة النسقية هو تراكمي سببي ، حيث أن الأحكام المسجلة على عناصر أو وحدات معينة يمكن أن تكون نتاج مشاكل في وحدات أو عناصر سابقة .
- أن مدخلات النسق هي العنصر الذي يتعرض مباشرة لعملية التحويل ، و الذي يتجدد بصفة آلية، و بالنسبة للجامعة الجزائرية فالعنصر المتعرض لعملية التحويل و المتجدد أليا هو الطالب.

شروط اعتماد النسق

- يرى الباحث أن تطبيق النموذج في حد ذاته يجب أن يكون وفق معايير و شروط معينة حتى يمكننا من الوصول إلى النتائج و الأهداف بالمستوى الذي نريده ، لهذا الغرض وضع الباحث المعايير و الشروط التالية :
- أن يستعمل البحث وسائل جمع بيانات لا يمكنها أن تشير للعناصر في الوحدات بشكل مباشر .
- أن يعتمد الباحث على طريقة ظهور هذه العناصر في تفسير عمل النسق وتفسير مناطق الإختلال والقوة حيث:
- ظهور العنصر في البيانات هو مؤشر على المكانة و الدور الفعليين الذي يلعبه في النسق.

- طبيعة هذا الظهور (إيجابية / سلبية) تعتبر مؤشر عن الحكم أو القيمة التي يساويها العنصر التأثير الذي يمارسه في النسق.
- العناصر التي تظهر متلازمة في البيانات تعبر عن علاقة مباشرة متسلسلة بينها و تدل على تفاعل ثنائي.
- أن يمكننا النموذج من تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في النسق .
- أن يمكننا النموذج من إيجاد بدائل فعلية للخلل في العلاقة .
- أن يعتمد النموذج على عناصر واقعية قابلة للقياس و التقويم .
- أن يقوم بالتقييم أفراد من خارج المنظمة حتى تبتعد النتائج عن الذاتية .
- أن يعتمد النموذج في جمع المعلومات على بيانات كمية و أخرى كيفية للتقييم.
- أن يعتمد في جمع البيانات على مجموعة متنوعة من العينات حتى تكون النتائج أكثر موضوعية.
- أن يراعي في اختيار عينته على خصائص الخبير حتى يبتعد النموذج عن خطأ العينة.
- كما يجب على النموذج أن يحقق الأهداف التالية:
- تحديد إمكانيات سوق العمل الجزائري لدعم الإصلاح من خلال تشخيص وضعية سوق العمل الجزائري عند اعتماد الإصلاح.
- التمكين من التعرف على حاجات سوق العمل الجزائري من الموارد البشرية المؤهلة.
- التمكين من التعرف على مستوى نمو سوق العمل الجزائري .
- التعرف على وتيرة النمو و التعاون بين سوق العمل الجزائري و الجامعة الجزائرية من خلال تحليل وضعيتهما بعد عشر سنوات من اعتماد الإصلاح.
- التعرف على تأثير الإصلاح على أداء الجامعة.
- التعرف على تأثير الإصلاح على سوق العمل .

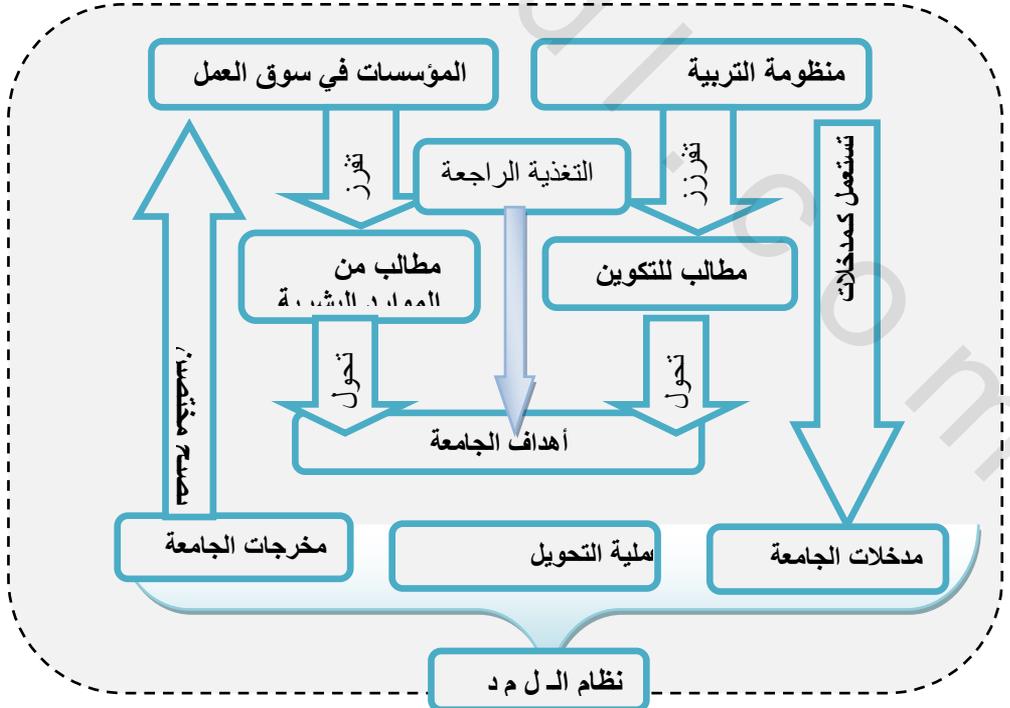
- تحديد إمكانيات سوق العمل المحلي للتعاون مع جامعة العربي بن مهيدي .
 - -التعرف على واقع التبادلات المعرفية و الأطر القانونية الحاصلة بين جامعة العربي بن مهيدي و المؤسسات الموجودة في ولاية أم البواقي و ما جاورها .
 - معرفة واقع دور نظام ل م د في تفعيل العلاقة بين الجامعة الجزائرية و سوق العمل.
- من خلال هذه الاحتياطات التي وضعها الباحث للوصول إلى تقييم فعلي للجامعة الجزائرية كمنظمة مفتوحة ،تمكن الباحث من وصف العلاقات الممكنة بين الأنساق المكونة للمجتمع والتي تلعب الجامعة الجزائرية دورا مهما فيها ، كما هو موضح في الشكل التالي:

عناصر النموذج المقترح :

سوف نشرع الآن في تحديد كل و حدة أو عنصر في النموذج:

1. المدخلات : قابلية المدخلات للتكوين من خلال:

- توفرها بإعداد مناسبة لإمكانيات الجامعة من جهة و مناسبة لحاجات المجتمع من المختصين من جهة أخرى .

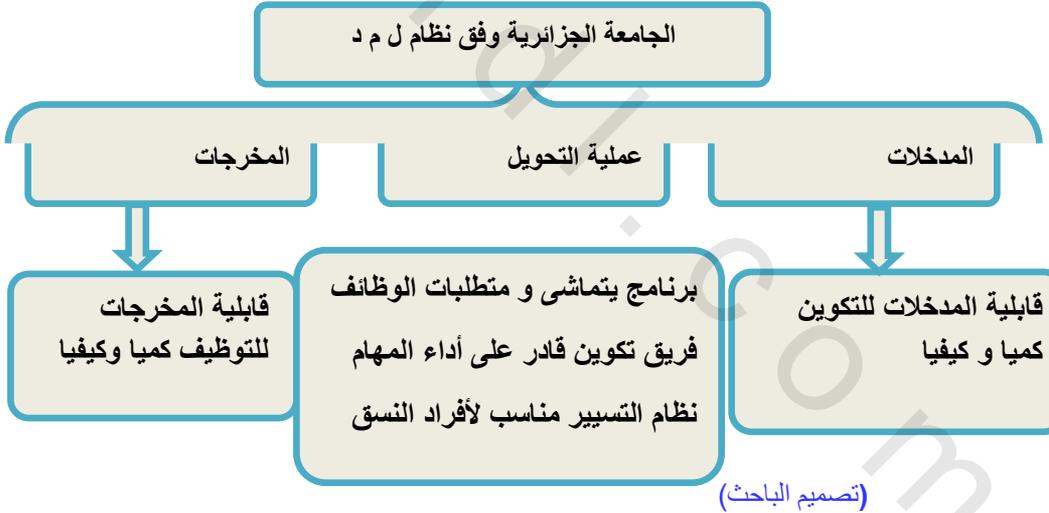


شكل ١: التفاعلات الموجودة بين الأنساق الفرعية للمجتمع (تصميم الباحث)

- كما يركز النموذج على البحث فيما إذا كانت خصائص المدخلات من القدرات و المهارات تتناسب مع المتطلبات النوعية للتكوين في تخصص معين.
- عند دراسة المدخلات يراعي النموذج مدى توفر عمليات الاختيار و التوجيه و دورها كآليات لضمان الجانبين : الكمي و الكيفي للمدخلات .و مؤشر عن التفاعل الصحي بين المنظمة و المدخلات.

٢. عملية التحويل: نعتمد في نجاح هذه العملية على ٣ ثلاث عناصر أساسية هي :

- برنامج يتماشى و متطلبات الوظائف: يبحث النموذج عن طريقة و كيفية و أسس تصميم البرنامج، و البحث من خلالها عن مدى ارتباط محتوى البرنامج لمتطلبات الوظائف.
- و بذلك توصل الباحث إلى اقتراح النموذج الموضح لدور نظام الـ ل م د في تحقيق فعالية تنظيمية للجامعة الجزائرية في خدمة المجتمع، كما يوضحها الشكل رقم (٢) :



شكل 2: نموذج مقترح لدور نظام الـ ل م د في تحقيق الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية

- فريق تكوين قادر على أداء المهام: واقع أداء فريق التكوين لمهامه كما يحددها قانون الأستاذ الباحث في نظام ل م د و هي :

- واقع تصميم عروض التكوين

- واقع تدريس محتوى البرامج

- واقع المرافقة البيداغوجية للطلاب

- واقع البحث العلمي.

- نظام التسيير مناسب للنسق: واقع دور نظام التسيير في ضمان التنظيم و التفاعل بين عمليات و عناصر الجامعة، وبين الجامعة و مؤسسات المجتمع. وفق آليات اتصال مناسبة ، في إطار القوانين البيداغوجية و الإدارية التي تسيير المؤسسة و الأفراد المنتمين إليها تحقيق الأهداف المسطرة.

٣. المخرجات: قابلية المخرجات للتوظيف من خلال مستويين :

- كميا من خلال تقييم مستوى البطالة.

- وكيفيا الحكم على مستوى المخرجات مقارنة بمتطلبات الوظائف .

٤. التغذية الراجعة: واقع و شكل التعاون الموجود بين الجامعة و المؤسسات الموجودة ضمن إطارها الجغرافي على شكل (اتفاقيات، ملتقيات، مراسلات..) وهو ممثل على مستويين :

الأول : ماذا تقدم الجامعة من خدمات و عروض، وماذا تحتاجه من المنظمات .

الثاني : ماذا تقدم المنظمات من خدمات و عروض وماذا تحتاجه من الجامعة .

و يمكن تصنيف المؤسسات إلى نوعين :

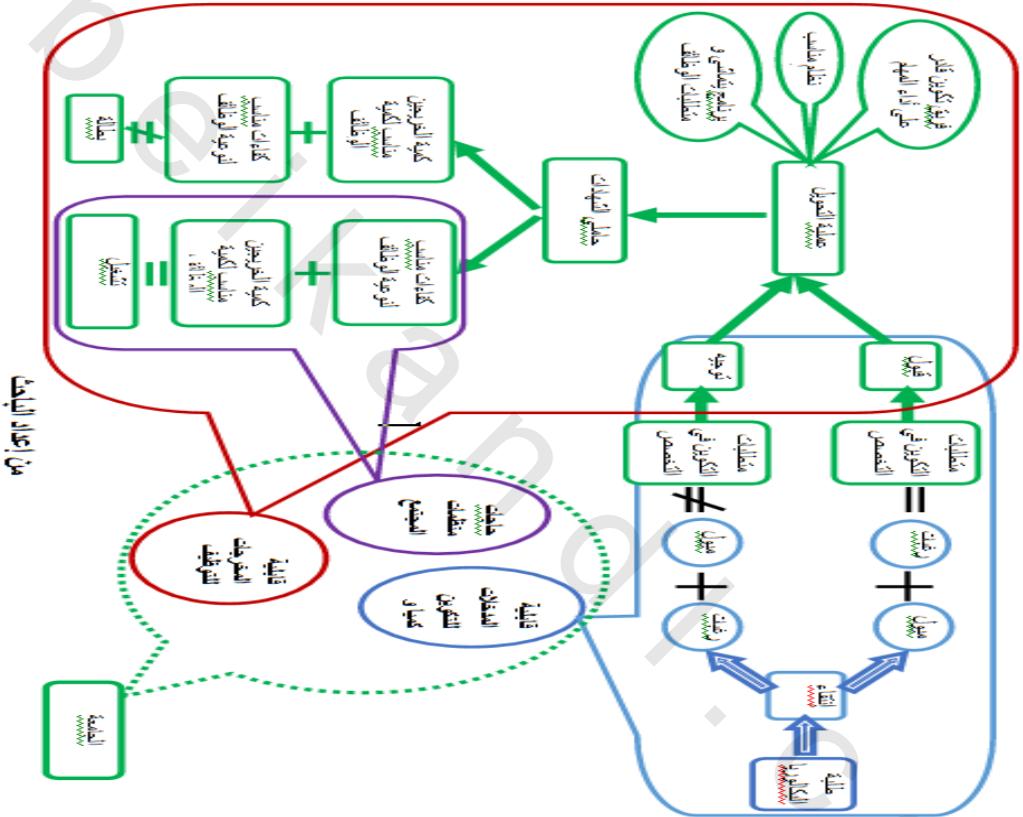
- مؤسسات موظفة لمخرجات الجامعة .

- مؤسسات مساعدة على إدماج مخرجات الجامعة في المجتمع.

٥. حاجات النسق: وهي حاجات أفراده ، فحاجة المدخلات من الطلبة تتجسد في التكوين ، و حاجة المخرجات ، هي إلى التوظيف و المؤسسات هي سد الاحتياجات من الموارد

البشرية، و حاجة الجامعة هي إلى الحياة و الاستمرار ، و حاجة المجتمع هي تحقيق التقدم و الرقي.

٦. حدود النسق : هي خصائص ومميزات كل من حالة الدراسة و بيئتها و التي تمكن من تفسير نتائج النموذج في إطارها فقط ، بحيث لا يمكن التعميم لأن هذا ضد توجه الباحث نحو خصوصية كل نسق ، و متناقض مع تأثير التفاعل بين عناصر النسق .



و بذلك توصل الباحث إلى اقتراح النموذج الموضح لدور نظام الـ م د في تحقيق فعالية تنظيمية للجامعة الجزائرية في خدمة المجتمع ، كما يوضحها الشكل التالي:

خاتمة :

يرى الباحث أنه من خلال هذا النموذج يمكن تقييم فعالية الجامعة الجزائرية في خدمة مجتمعها ، من خلال التناول النسقي للدور نظام الـ م د كإصلاح يهدف إلى ربط الجامعة بالمجتمع ، و لأننا نعي أن لهذا الإصلاح دور يجب على كل طرف القيام به ، حيث يجب مراعات مستويين في البحث عند تجربة هذا النموذج على الجامعة الجزائرية:

الأول متعلق بالأهداف العامة للجامعة و الأهداف العامة للمجتمع ومدى التلاؤم فيما بينها . أما المستوى الثاني فهو مستوى تحقيق كل من الجامعة و المجتمع لحاجاته مقارنة بقدرات كل منهما.

و حتى نتمكن من تحليل العلاقة بين التكوين و التشغيل في أطرها الفعلية قام الباحث باختبار هذا النموذج على مستوى جامعة العربي بن مهيدي كحالة دراسة.

وإجمالاً تتلخص نتائج البحث فيما يلي:

- ١- لا يوجد تفعيل للعلاقة بين الجامعة ومنظمات المجتمع.
- ٢- لا يمكننظام التكوين المتبع خدمة المؤسسات، نظرا لغياب مطالب واضحة من هذه الأخيرة.
- ٣-ضعف العائد من الإصلاحات الاقتصادية المتبعة أثر سلبا على توفير بيئة اقتصادية داعمة لإصلاحات الجامعة؛ مما جعل العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الموجودة في المجتمع لا ترتقي إلى علاقات نفعية مؤسسة، بل تقتصر على علاقات شكلية بسيطة.

المراجع :

١. فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري (٢٠٠٦)، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر. ص ٧٨.
٢. فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري (٢٠٠٦)، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر.. ص ٧٨.

3. Ian S. Dunk1 andArthur F. Lysons On web :

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.11 Malarewicz.JA2000> ،p19

٤. أعمال الملتقى الدولي الأول بالمركز الجامعي أم البواقي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ ص ٢١٨، ٢٢٦

5. P7. Barton ،Joan A.and .Marson ،D.brian (1991) Service Quality: An introduction Province of British Columbia Publications ،

6. Barton ،Joan A.and .Marson ،D.brian (1991) Service Quality: An introduction Province of British Columbia Publications p:70).

7. http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2013/07/WCY_2013.pdf p 6-24

٨. الدراكة، مأمون وطارق آل الشبلي (٢٠٠٢)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان. ص ٥٠.

٩. خليل أحمد السيد (٢٠٠١)، وإبراهيم عباس الزهيري، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، ٣٣٩-٢٤٥.

١٠. خليل أحمد السيد (٢٠٠١)، وإبراهيم عباس الزهيري، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، ٣٣٩-٢٤٥.

١١. نجم عبود: ٢٠٠٤ ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " مؤسسة الوراق للنشر ، عمان .ص:١٦٠.

١٢. نجم عبود: ٢٠٠٤ ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " مؤسسة الوراق للنشر ، عمان .ص.١٦٩.

13. Titman .S ،Keowan. A and Martin ،D(2011) ،Financial Management Principles and Applications 11th ed Pearson p 11.

١٤. مطر محمد، نور عبد الناصر(٢٠١١)، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (٣) العدد (١) ص٢٣٥.

١٥. الميمي أسامة، وشادية مخلوف، ومرة فريد (٢٠٠٤) " الجودة في الجامعات الفلسطينية : الإجراءات والممارسات " ورقة عمل قدمت في مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني رام الله ، فلسطين أبو الرب عماد وآخرون و آخرون، ٢٠١٠ ص ٢٢٥

١٦. الحاج حسن محمد، ومطر محمد، ونور عبد الناصر (٢٠١١) " نوعية العنصر البشري ودوره في جودة التعليم العالي " ورقة عمل قدمت في المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء من ١٠-١٢/٥/٢٢٨

17. Hélène Beaucher, 2010, " bibliographie, assurance qualité dans l'enseignement supérieur, p:219

18. JamieP.Merisotis (2003) "Higher Education Funding in Ethiopia: an Assessment and Guidance for Next Steps" , the world Bank , Africa Technical Families , August p.389

19. http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2013/07/WCY_2013.pdf

20. <http://www.shanghairanking.com/>

21. JohnV.Lombardi , et..al (2005) ,The Pop American Research Universities , An Annual Report from the Lombardi Program on Measuring University Performance , December.p133

22. The ISI ,Gude 2004 : IIIXVI , from web 08/05/2012 <http://www.isi.org> : 383 Perspektywy . S

23. Yonezawa& Others (2002) :university rankings in Japan higher education in

24. Europevoll XXVII p 373-374

25. Yonezawa& Others (2002) :university rankings in Japan higher education in Europevoll XXVII p 373-374: 399

26. Yonezawa A, Nakatsui , I., &KobayashiT. (2002), University Ranking in Japan , Higher Education in Europe No.27

٢٧. فيصل عبدالقادر بغدادى مسترجع بتاريخ ١٢/٣/٢٠١٣
<https://uqu.edu.sa/page/ar/27728>

28. FederkeilG.,(2002), Some Aspects of Ranking Methodology , the CHE – Ranking of German Universities , Higher Education in Europe No. 27p392.
٢٩. أبو الرب عماد وآخرون، (٢٠١٠)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ص ٤٧٦.
30. FederkeilG.,(2002), Some Aspects of Ranking Methodology , the CHE – Ranking of German Universities , Higher Education in Europe No. 27.p444
31. JamieP.Merisotis (2003) "Higher Education Funding in Ethiopia: an Assessment and Guidance for Next Steps" , the world Bank , Africa Technical Families , August p 479 ،
٣٢. حسناء ٢٠١١ مسترجع بتاريخ ٢٧/١٠/٢٠١٣ من موقع-college <http://www.college-help.org/page.aspx?PageID=109>
٣٣. مسترجع يوم ٠٤/١٠/٢٠١٢ <http://www.universityrankings.ch/>
٣٤. جامعة شنقهاي من الواب بتاريخ ١٥/٠٤/٢٠١٣ <http://www.shanghairanking.com>
35. <http://www.shanghairanking.com/ARWU2014.html>
36. AngeliaHerrin (2013), The End of Competitive Advantage, Harvard Business Review , HarvardBusinessSchoolPublishing, U. S. P 145
٣٧. حسناء مسترجع يوم ١٣/١٠/٢٠١١ من الواب موقع-college <http://www.college-help.org/page.aspx?PageID=109>
38. The Intersection of College Rankings and Public Policy(Sep 10, 2009) <http://www.ihep.org/research/initiatives/global-initiatives?pc=3&s=64&ss=84>
39. Hixon,J.andK.lovelace (1992) ." Total Quality Management Challenge to Urban School " . Education Leadership,50(3)
40. U.S. News U.C. Directory ،2004 from web 02/11/2012 <http://dxgouxu.angelfire.com/37/2004-us-news-law-school-rankings.html>.
41. Adams. R and Mchran.H (2003) ،Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies Economic Policy Review q:123-142

42. AngeliaHerrin (2013), The End of Competitive Advantage, Harvard Business Review ,HarvardBusinessSchool Publishing, U. S.

oboi.kanadi.com

٣- الجودة الشاملة للمدرسة ودور القيادة المدرسية في تعزيزها

أ / صفيه سعيد حمدان الغامدي

ماجستير قيادة تربوية

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع العمل الجماعي، والتركيز على الأدوات والعمليات والمخرجات، والإسهام في اندماج العاملين، وتحقيق المرونة في الأنظمة، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي، والتأكيد على أهمية توفر متطلبات العمل لدى العاملين، والتدريب وفقاً للاحتياج، وتعزيز التحفيز الجماعي، والتحسين المستمر.

وقد عرف "Cheng" الجودة الشاملة في التعليم بأنها مجموعة الخصائص والمميزات في مدخلات وعمليات ومخرجات نظام التعليم التي تلبى الاحتياجات الأنوية والمستقبلية والتطلعات الإستراتيجية للمستفيد الداخلي والخارجي^١.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة بأنها (جملة الأساليب والإجراءات المنبثقة من ثقافة القيادة التربوية للمدرسة لتحقيق أهدافها من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين "معلمين وإداريين" والاستفادة من قدراتهم ومشاركتهم في تحسين الخدمات وتطويرها بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز في إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وبصفة دائمة، وملاسة احتياجات المستفيدين لتحقيق الرضا والسعادة من الخدمات والإنجازات التي تقدمها المدرسة للمجتمع)^٢.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تأتي أهمية الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات لذلك فهي تنظر إلى ما يقدم من خدمات ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لجهود العاملين وتسهم في تحسين الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، وتكمن أهمية الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي:

١. ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المدرسة.
٢. الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب.
٣. رفع كفاءة ومستوى أداء المعلمين والإداريين.
٤. توفير التعاون والتفاهم وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي المدرسة بما فيهم الطلاب.
٥. مشاركة جميع منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية.
٦. رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين و الطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم.
٧. تطوير وتحسين المخرجات التعليمية بما يتماشى مع السياسات والأنظمة وإرضاء جميع المستفيدين
٨. إيجاد الثقة المتبادلة بين المدرسة والمسؤولين والمجتمع.
٩. إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر.
١٠. خفض الهدر والاستخدام الأمثل للمدخلات البشرية والمادية^٣.

القائد التربوي المتجدد ودوره في تطبيق الجودة الشاملة

ترتبط الجودة الشاملة بالقيادة التربوية ارتباطاً مباشراً وتتأثر بممارسات القائد وسوف نأتي على ذكر ذلك في طيات هذه الورقة، وهناك عدة مداخل لتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة وقد اخترت هذا المدخل المسمى بـ (مدخل السبعة إس) "The seven S" approach لوضوحه وسهولة تطبيقه، ويتمثل مدخل السبعة إس بما يلي:

١. الاستراتيجية Strategy: أن يكون لدى القيادة التربوية خطة عن مستقبل المدرسة في السنوات الثلاث إلى خمس القادمة.
٢. الهياكل Structure: تنظيم الهيكل المدرسي مع تغيير المسؤوليات والوظائف والأدوار وبناء فرق العمل.
٣. النظام System: إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فاعلية التدريس مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين المدخلات وبالتالي تحسين فاعلية النظام المدرسي.
٤. العاملون Staff: معاملة العاملين "المعلمين والإداريين" بشكل لائق ومناسب لإشباع احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.
٥. المهارات Skills: تحسين قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب المستمر لابتكار أساليب جديدة في العملية التربوية والتعليمية قادرة على المنافسة وتحقيق احتياجات المجتمع.
٦. النمط Style: إتباع الأنماط الإدارية والقيادية التي تقود إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٧. القيم المشتركة Shared Value: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تلائم التطور المستمر^٤.

أهداف الجودة الشاملة في المدرسة

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في المدرسة، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك فبمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن يصبح جزءاً من القيادة التربوية للمدرسة، وإدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محدّدة بشكل جيد وتتبع إحداها الأخرى ويتم تنفيذها باستمرار، وتهدف إدارة الجودة الشاملة في المدرسة إلى:

١. إحداث نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم.
٢. تحقيق التكامل في العمليات المدرسية من خلال تنمية العمل بروح الفريق الواحد.

٣. اتخاذ إجراءات وقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها.
٤. الاهتمام بمستوى الأداء وتنمية الكفاءة التعليمية للعاملين بالمدرسة.
٥. تدريب العاملين وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية.
٦. تعزيز الاتصال الفعال بين المدرسة والمستفيدين من خدماتها.
٧. تطوير النظام الإداري بالمدرسة.
٨. الارتقاء بالجوانب الجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية للطلاب.
٩. توفير بيئة مدرسية يسودها التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.
١٠. استخدام الطرق العلمية لتحليل المشكلات.
١١. تحفيز العاملين على التميز وتبني الابتكار والإبداع.
١٢. تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة.

القيادة التربوية للجودة الشاملة في المدرسة

تتطلب قيادة عمليات الجودة الشاملة في المدرسة توفر السمات العامة للقائد التربوي مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية، بالإضافة إلى الوعي التام بالجودة وشمولها لكافة الأنشطة والمهام، والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة، والمثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية، ومهارات الاتصال مع الآخر والمرونة في التعامل مع النوعيات المختلفة للعاملين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم، ومعالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة

إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات

ترضي المستفيدين، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم لها متطلبات يجب أن يستوفى الحد الأدنى منها لتكون بداية التطبيق جيدة وقابلة للاستمرار؛ وهي كما يلي:

١. الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة: من خلال إدراك جميع منسوبي المدرسة بأن الجودة يمكن قياسها، وهي معيار لتقديم الخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية لتحقيق رضا وسعادة المستفيد الداخلي (منسوبي المدرسة، والطالب)، والمستفيد الخارجي (ولي أمر الطلاب، والمجتمع بصفة عامة) من خدمات المدرسة.

٢. دعم وقناعة القائد التربوي للمدرسة: قناعة القائد التربوي للمدرسة بفلسفة الجودة الشاملة يؤدي إلى دعمه لها من خلال مشاركته ذهنياً وعاطفياً لمنسوبي المدرسة، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعلهم يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير المحددة وبحماس متأثرين بالقائد.

٣. الاهتمام بالمستفيدين: يعتبر إرضاء المستفيد " الداخلي والخارجي " من مرتكزات الجودة الشاملة، ويقاس به نجاح المدرسة أو فشلها، ولتحقيق الجودة ينبغي على المدرسة توفير متطلبات واحتياجات المستفيدين والتعرف على مدى رضاؤهم وسعادتهم بالخدمات التي تقدمها المدرسة، بالإضافة إلى تطلعاتهم المستقبلية.

٤. مشاركة منسوبي المدرسة: تمثل مشاركة منسوبي المدرسة في اتخاذ القرار واقتراح الحلول من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتؤدي المشاركة إلى تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية لديهم مما يزيد من ولائهم وأدائهم للأعمال.

٥. تشكيل فرق العمل: يعتبر تشكل فرق العمل من أهم الخطوات التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يكون أعضاء فريق العمل من الموثوق بهم وممن لديهم الرغبة في المشاركة ولديهم الاستعداد لكل ما يناط بهم من مهام، كما ينبغي أن يمثلوا جميع المستويات بالمدرسة، ولديهم القدرة على التحليل ويمتلكون الصلاحيات، وجعل فرق العمل من المنظمات الأساسية لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها إلى أن تتم مشاركة جميع منسوبي المدرسة في تلك الفرق بصورة تدريجية.

٦. تدريب منسوبي المدرسة: يعتبر التدريب محور التطوير المهم لجميع العمليات، وهو يمكن جميع العاملين بالمدرسة من القيام بأعمالهم بنجاح محققين بذلك جودة الخدمة،

نظراً لحاجة العاملين إلى اكتساب المهارات بصفة مستمرة نتيجة للتغيير المطرد في احتياجات العمل والتطور التقني، وينبغي ملاحظة أن يكون التدريب شاملاً لجميع منسوبي المدرسة وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية.

٧. احترام وتقدير منسوبي المدرسة: تقدير الأداء واحترام الأفكار من مقومات بناء الثقة المتبادلة بين المدير ومنسوبي المدرسة، مما ينتج عنه استمرار العطاء المتميز وتحقيق مستويات مرتفعة من الإتقان؛ يواكب ذلك تنمية العلاقات الإيجابية وتشجيع العاملين بالمدرسة وتحويل توجهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة.

٨. التحسين المستمر: إن الرضا والاستحسان للخدمة من قبل المستفيدين من الأمور غير الثابتة، فالرضا عامل متغير بصفة مستمرة، ولنحقق مفهوم إرضاء المستفيدين يجب أن نعمل على استمرار تحسين وتطوير الأداء مهما بلغت الكفاءة والفعالية الحالية، فالجودة سباق له بداية ولكن ليس له نهاية.

٩. التنبؤ بالأخطاء ومنع حدوثها: مثل التنبؤ بالأخطاء فرصة لتطوير الأداء، فبدلاً من تطبيق معايير الجودة عند حدوث الأخطاء ينبغي الالتزام بالأداء الصحيح من المرة الأولى وفي كل مرة لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة المعالجة والداعم في ذلك تحليل المهام وتوفير المعلومات عن متطلبات الأداء لكل مهمة.

١٠. التحفيز: المتطلبات التسع السابقة (الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، دعم وقناعة مدير المدرسة، الاهتمام بالمستفيدين، مشاركة منسوبي المدرسة، تشكيل فرق العمل، تدريب منسوبي المدرسة، احترام وتقدير منسوبي المدرسة، التحسين المستمر، التنبؤ بالأخطاء ومنع حدوثها) لا يمكن تحقيقها في غياب الحوافز التي تدفع العاملين وتوجههم إلى إدارة الجودة الشاملة، فالحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، وتتبنى إدارة الجودة الشاملة الحافز الجماعي لتأكيد المشاركة والتعاون بين جميع العاملين^٦.

عناصر نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة

هناك سبع عناصر في حال توفرها تؤكد نجاح الجودة الشاملة في المدرسة، وتتمثل هذه العناصر بما يلي:

لتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة ملموسة في المدرسة يجب ألا تبقى هذه الفلسفة معرفية لدى منسوبي المدرسة يتم التباهي بها دون تطبيق إجرائي، لذلك فبمجرد استيعاب المفهوم النظري للجودة الشاملة يجب البدء في تطبيقها والعمل على أن تصبح مبدأ أساسياً لجميع أعمال المدرسة، ولكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل تكاملية تلازمية ولكل مرحلة إجراءات ينبغي التقيد بها بصورة مستمرة للانطلاق بخطى واثقة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتكون تلك المراحل مما يلي:

أولاً- المرحلة الصفية:

يمكن اعتبارها مرحلة الإعداد للجودة وتتمثل فيما يلي:

١. نشر ثقافة الجودة الشاملة وأهمية التغيير بين منسوبي المدرسة.
٢. وضع خطة لحضور منسوبي المدرسة برامج تدريبية عن إدارة الجودة الشاملة.
٣. إصدار قرار في المدرسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. العمل على تحديد رؤية ورسالة وقيم المدرسة.
٥. إعداد خطة إستراتيجية محددة الأهداف وقابلة للتطوير.
٦. إعداد الخطط التشغيلية المحققة للأهداف المحددة.
٧. وضع خطة لتحديد سياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع عمليات المدرسة.

ثانياً- مرحلة التخطيط للجودة:

لا بد أن يشارك جميع منسوبي المدرسة في هذه المرحلة للقيام بالإجراءات التالية:

١. اختيار النموذج المناسب لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٢. تحديد الموارد اللازمة للتطبيق.
٣. ترشيح أعضاء المجلس الاستشاري للجودة في المدرسة.
٤. اختيار منسق الجودة في المدرسة.

٥. إعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع.

ثالثاً- مرحلة تقويم وضع المدرسة بعد المرحلتين الأولى والثانية:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المدرسة عن طريق التغذية الراجعة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١. هل تم اتخاذ مبادرات لتحسين العمل في المدرسة؟ وما هي تلك المبادرات؟
٢. هل الأهداف التي تم اعتمادها محددة؟ وما هي معوقات عدم تحقيقها؟
٣. ما العقبات التي واجهت تطبيق المرحلتين الأولى والثانية؟
٤. ما الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
٥. ما المعايير المعتمدة لقياس اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المدرسة؟
٦. ما هي أفضل الوسائل لتحديد رضا المستفيدين " داخل وخارج المدرسة "؟

رابعاً- مرحلة التنفيذ:

وتتمثل هذه المرحلة في اختيار المنفذين وتنمية مهارات منسوبي المدرسة وتشمل:

١. تشكيل فرق عمل الجودة بالمدرسة، والعمل على تنمية مهاراتهم في تحليل المعلومات ومعالجتها إحصائياً، وعمليات التقويم، وعرض النتائج.
٢. تدريب جميع منسوبي المدرسة على مبادئ ومداخل وعمليات وأهمية الجودة الشاملة وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى.
٣. تدريب جميع منسوبي المدرسة على أساليب الاتصال والعلاقات الإنسانية وفقاً للخطة التي تم وضعها في المرحلة الأولى.
٤. تعريف جميع العاملين والطلاب في المدرسة بأهدافها ومشاركتهم في عمليات التطوير.

خامساً- مرحلة الانتشار:

تبدأ هذه المرحلة عندما يُعزز الانتماء للمدرسة من قبل منسوبيها ويشعر الجميع بالمسئولية الفردية والجماعية ويعملون ضمن فريق عمل واحد بعيداً عن الذاتية، وذلك لتنفيذ ما تم التخطيط له في المراحل الأولى، ويتطلب ذلك ما يلي:

١. تدريب جميع منسوبي المدرسة على خدمة المستفيد وتحقيق متطلباته.
٢. استثمار الخبرات والنجاحات وتعميمها على باقي خدمات المدرسة.
٣. عرض التجربة على المستفيدين (المعلمين، الطلاب، أولياء أمور الطلاب، رجال الأعمال... الخ) لتحقيق المشاركة الإيجابية.
٤. تنمية الولاء للمدرسة من خلال مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع في عمليات التطوير في المدرسة، لتعزيز المشاركة وتحقيق التكامل.

سادساً- مرحلة التطوير المستمر:

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وانطلاقاً من مبدأ أن الجودة عملية غير منتهية، فإن أهم متطلبات هذه المرحلة:

١. استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات في المدرسة.
 ٢. استمرار التدريب بشكل مستمر لجميع منسوبي المدرسة.
 ٣. مراجعة أهداف التحسين إذا تطلب الأمر ذلك.
 ٤. الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي.
 ٥. الاستفادة من النجاحات التي تم تحقيقها وتعميمها على باقي العمليات.
- إن ما سبق من مراحل وإجراءات لن يتم تنفيذها " في يوم وليلة " بل تتطلب مثابرة ووقت وإمكانيات واكتمال العناصر للانتقال من مرحلة إلى أخرى^٨.

كيف يمكن القيادة التربوية للمدرسة تعزيز تطبيق الجودة الشاملة ؟

إن تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب من القيادة التربوية مراعاة جملة من الأمور التي في مجملها تمثل تعزيزاً للتوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة وهي كما يلي:

١. اعتماد الجودة كنظام إداري في المدرسة لا بديل عنه.

٢. تشكيل فريق الجودة والتميز في المدرسة.
٣. تعزيز انتماء العاملين للمدرسة.
٤. نشر ثقافة الجودة والأداء المتميز بين جميع العاملين بالمدرسة.
٥. تحديد معايير الأداء لجميع العمليات المدرسية.
٦. اعتماد المشاركة والعمل بروح الفريق في جميع العمليات المدرسية.
٧. التدريب المستمر للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم.
٨. اعتماد التقييم الذاتي من قبل جميع العاملين بالمدرسة.
٩. تفعيل الاتصال بين المدرسة داخلياً وخارجياً.
١٠. تحسين مخرجات التعليم بما يتوافق واحتياجات المجتمع.
١١. تعزيز السلوكيات الإيجابية وتبني المبادرات المبتكرة والإبداعية.
١٢. استخدام الطرق العلمية لتحليل البيانات لجميع العمليات المدرسية.
١٣. تدريب وصقل مهارات الطلاب^٩.

معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة العربية

على الرغم من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات التربوية المتبنية لإدارة الجودة الشاملة، نجد أن هناك مؤسسات تربوية أخرى لم تستفيد من كامل مميزات إدارة الجودة الشاملة، وقد يكون السبب في ذلك ظهور مجموعة من الصعوبات التي أعاققت النجاح ولعل من أبرز تلك المعوقات ما يلي:

١. عدم استقرار القيادة التربوية للمدرسة وتغييرها الدائم.
٢. صعوبة تحديد الأولويات نظراً لتعدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المدرسة.
٣. محدودية الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.
٤. عدم وجود خطة إستراتيجية تطويرية للمدرسة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى.
٥. تعجل الحصول على نتائج الجودة.

٦. مقاومة التغيير نحو الجودة الشاملة.
٧. عدم وجود معايير للعمليات في المدرسة.
٨. غياب مفهوم التطوير المستمر.
٩. الاهتمام بالمستفيد الخارجي وإهمال المستفيد الداخلي.
١٠. ضعف مشاركة العاملين في المدرسة عند اتخاذ القرار.
١١. ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة^١.

المراجع

- ١ - محمد جبر دريب - التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي. تاريخ النشر ٢٠١٢ ملتقى شذرات <http://www.shatharat.net>
- ٢ - صالح محمد القرا - مفهوم إدارة الجودة الشاملة. تاريخ النشر ٢٠٠٨
<https://sqarra.wordpress.com> مدونة صالح القرا
- ٣ - محمد عبد الوهاب العزاوي - أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم. تاريخ النشر ٢٠١٣ منتديات التربية والتعليم <http://bishaedu.gov.sa>
- ٤ - نواف العطوي - أهداف الجودة الشاملة في التعليم. تاريخ النشر ٢٠١٣
<http://tqm-tabuk.com> مدونة الجودة الشاملة
- ٥ - أحمد السيد كردي - مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. تاريخ النشر ٢٠١٠ مدونة كنانة أونلاين <http://kenanaonline.com>
- ٦ - محمد بن كامل داغستاني - القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. تاريخ النشر ٢٠١٣ شبكة عيون البصائر <http://elbassair.net>
- ٧ - راشد الشعلان - عناصر نجاح الجودة الشاملة في المدرسة. تاريخ النشر ٢٠٠٩
<http://forum.noor.com> مملكة المعلم

٨ - سلطان الزهره الزغيبي - مراحل تطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية. تاريخ النشر ٢٠١٣ منتدى

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم <http://www.qassimedu.gov.sa>

انتصار الزهراني - الجودة الشاملة في التعليم . تاريخ النشر ٢٠١٣

مدونة انتصار الزهراني <http://nes05565.blogspot.com>

٩ - عفاف الحمود - الجودة الشاملة والمدرسة. تاريخ النشر ٢٠١٣

مدونة الجودة الشاملة <http://tqm-tabuk.com>

١٠ - ياسمين عمر الأحمدى - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام. تاريخ

النشر ٢٠١٣

مدونة غرفة الدراسة <https://educationroom>

الباب الثاني : التربية - الوسيلة الاستراتيجية السلمية للتغيير

1 - الاستقرار المهني وتسيير الموارد البشرية في مؤسسات جزائرية (دراسة ميدانية)

خلاصي مراد KHELASSI MOURAD

أستاذ محاضر قسم "ب" MAITRE DE CONFERENCE CLASSE B

دكتور في علم النفس العمل والتنظيم

جامعة العربي بن مهيدي بأب البواقي الجزائر

khelassimourad@yahoo.fr

مستخلص:

يعتبر الاستقرار المهني وولاء الفرد للمنظمة من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة (steers,1977 ,p : 47)

" وكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الأداء مرتفعا" Larson, (Fukami ,1994 p : 233)

من هنا جاءت أهمية الدراسة التي ألهمت الباحث القيام بها ،و قد تجلت هذه الأهمية أكثر من خلال الممارسة المهنية للباحث (رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية سابقا) وكذاك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة إضافة إلى بداية تفشي ظاهرة عدم الاستقرار المهني بين المؤسسات الوطنية الجزائرية بعد انفتاح السوق على الشركات متعددة الجنسيات وخصوصا في صحرائنا.

"إن سوناطراك (مؤسسة نفط جزائرية) تعرف نزيفا لعمالها بمعدل أربعين(٤٠) إطار و تقني في الشهر بسبب الرواتب و العلاوات التي تعرضها الشركات الأجنبية العاملة في حقول النفط و هذه القضية تتجاوز المسائل الاجتماعية إلى قضية أخطر تتعلق باستمرارية سوناطراك.(جريدة الخبر،٢٠٠٦،ص.٩).

يهدف هذا المقال إلى تبيان أهمية مشاركة الإطارات كفئة فاعلة في المنظمة في صناعة و اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية خاصة القرارات التي تحدد مسارهم وحياتهم المهنية، و علاقة ذلك في استقرارهم من عدمه في العمل.

الكلمات المفتاحية: الاستقرار المهني، إتخاذ القرار، تسيير الموارد البشرية.

إشكالية الدراسة

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لاهتمامها بالعنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لديها و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، كما يعتبر تسيير وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي عليها إن لم تحسن استثمارها كما هو الحال في أغلب الدول النامية في العالم. إن تسيير الموارد البشرية يعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع. فعلى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه في العمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

ويرى أصحاب النظرة التقليدية (Charles- Henri,1990 p.19) أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل النواحي المتعلقة بضبط أوقات الحضور و الإنصاف و إجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة (Charles- Henri,1990, *Ibid*, p.20) أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (التسويق، التمويل، الإنتاج..). وذلك لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة وأصبحت مسؤولة عن:

✓ جذب و استقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

- ✓ المحافظة على بقاء العمال و استمرارهم داخل المنظمة
- ✓ رفع مستوى القوى العاملة و تدريبها و تنميتها
- ✓ تحفيز القوى العاملة

وتتأثر المؤسسة كغيرها من المنظمات بالبيئة الاقتصادية التي تحيط بها، فكل من سوق العمل و التقدم التكنولوجي و قوة المنافسين أو ضعفهم، إضافة إلى المنظومة الاقتصادية والقانونية المحددة للنشاط الاقتصادي، كل ذلك يمارس تأثيرا واضحا على سير المؤسسة.

فالمؤسسة مجبرة على التفاعل مع محيطها السوسيو- اقتصادي ، ويتوقف استمرارها أو اضمحلالها على كيفية التعامل مع هذا المحيط ، فهي تسعى دوما لخلق و تحقيق عوامل بقائها التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية من خلال التلاؤم مع متطلبات العالم الخارجي، ولا يتم لها ذلك إلا بالاستخدام الأمثل لطاقتها البشرية و إمكانياتها المادية.

فاذا توفرت للمؤسسة مصادر مالية كافية مكنتها من تسخير تكنولوجيات مناسبة لإدارة العملية الإنتاجية، فالأصعب من ذلك هو التوفير والتحكم في الموارد البشرية ذات الكفاءات المناسبة لمتطلبات العملية الإنتاجية.

والعامل ليس كالألة التي نجد عند اقتنائها " كتيب التشغيل الخاص بها" فهو جملة من المهارات و الكفاءات، و القدرات العقلية و الجسمية، إضافة إلى جملة من الأحاسيس و المشاعر، و الرغبات و الحاجات المتجددة، و على المؤسسة أن تأخذ هذا " الكل" المعقد بعين الاعتبار لأنه العنصر غير الثابت في المعادلة الإنتاجية، و بالتالي الاهتمام به وتوفير الشروط المناسبة و المساعدة على بقائه في المنظمة بات من أولويات أي منظمة تريد البقاء و الاستمرار.

و"يعتبر الاستقرار المهني وولاء الفرد للمنظمة من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة (steers,1977,p:47) وكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الأداء مرتفعا" (Larson, Fukami ,1994 p : 233).

لمفهوم عدم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي- اجتماعي، ومنها ما هو اقتصادي، و منها ما له صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على استقرار الإطار في المنظمة التي يعمل بها.

و من هنا فالاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية و رغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وكان الاستقرار المهني محل اهتمام الكثير من العلماء و الباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية.

و بتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعاريف فهو " ثبات العامل في عمله و عدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل و الاستقرار." (محمد علي محمد ١٩٧٢، ص. ١٠٨).

كما هو " إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حريته و أمنه الصناعي و ترقيته." (التون مايو ١٩٩٣، ص. ١٣).

و يعرف بأنه " درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به و تمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بان عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم." (محمد علي محمد ١٩٧٢، ص. ١٠٨).

ويعبر عنه kanou بمصطلح "التوازن، ويعني به توازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان، فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فان مزاوله العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة." (التون مايو ١٩٩٣، ص. ٦٦)

أما P.Albou فيعرف الاستقرار على انه " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد " (P.Albou, 1975.p.90)

يرى Henri Fayol " أن التغيير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن و المرض، و التقاعد، و الموت، كلها أمور تثير الاضطراب في التركيبة الاجتماعية." (Fayol,1990) (p.62)

يقول فاخر عاقل " عدم الاستقرار هو التقلب الانفعالي، ويقصد به ذلك الخضوع إلى انفعالات متباينة و متغايرة بسرعة التقلب العصبي، و هو فقدان الكفاءة في الوظائف التي تشمل على التنظيم و ثبات الهدف و ضبط الذات." (فاخر عاقل، ١٩٧٧، ص. ٥٨).

و يرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار فقط، و هذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي، و هو توازن بين عدد كبير من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض، و يسمى Cannon هذه الحالة "بالتوازن" وهي عبارة عن توازن العوامل الفعالة الداخلية و الخارجية. " (التون مايو ١٩٩٣، مرجع سابق. ص.٢٦)

أما Mevtey فيرى بان تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة، فالإنسان عليه أن يذهب مبدئياً إلى حيث تناديه الثروة و المال. " (Mevtey, 1979 p:13)، و بالنسبة لباركر " عدم الاستقرار ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب العوامل الشخصية. " (باركر ١٩٧٢. ص.٢١٣). فهو يفسره عن طريق التغيرات التي تحدث في البناء المهني و تتخذ أشكالاً عدة منها: (الحركة داخل القوى العاملة، تغيير صاحب العمل، تغيير المهنة أو الطرق المستعملة)

كما يتعدى مفهوم عدم الاستقرار إلى المهن نفسها، فهناك العديد منها زال بتاتا و حلت محلها مهن أخرى وليدة التطور التكنولوجي.

نتيجة لبعض الدراسات التي قام بها كل من " Balou " بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٦٧ و "Class" بانجلترا، و دراسة "Janovitz" سنة ١٩٥٨ بألمانيا، اتضحت عدة تسميات مختلفة أطلقت على موضوع الاستقرار، كما نجد دراسة أخرى للاستقرار البشري أو عدمه بين الميدانيين أفلاحي والصناعي، بين الريف و المدينة، كما نجد دراسة ثالثة عن درجة الاستقرار بين الأجيال في اقتناء المهن مثل دراسة " Lévy Le Boyer " بفرنسا (Lévy Le Boyer, 1971 pp:107-120) عن مدى تأثر الأبناء بمهن آبائهم.

و هناك دراسة أخرى عن درجة استقرار المهن نفسها تتمثل في الكشف عن المهن التي زالت جراء التطور التكنولوجي و حلت محلها مهن أخرى، و هكذا تقابلنا عدة مصطلحات و مفاهيم نوضح البعض منها بهدف إزالة اللبس و التفرقة بينها:

دوران العمل (Rotation, Turn-over) و عدم الاستقرار (L'instabilité) : دوران العمل مصطلح شائع في البحوث الانجليزية و يقصد به "الدوران حول العمل" و هي التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية، كتغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة

عدم التلاؤم ، أو نتيجة لظروف غير مناسبة ، فيزيقية منها أو إنسانية، أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة.

أما في البحوث الفرنسية فتستعمل كلمة عدم الاستقرار (L'instabilité) للدلالة على العملية التي يقوم بها العامل بمحض إرادته، أما مصطلح "دوران العمل" (La Rotation) فيطلق على العملية التي تقوم بها المؤسسة لأسباب تنظيمية.

كما يعتبر بعضهم أن كل من (Turn-over, Rotation, Instabilité) كلها مترادفات و تعني ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته.

الحراك La mobilité : كلمة حراك ناتجة عن مصدر الحركة و تعني التنقل، لذا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى ثقافية ، والتي لها صفة التغيير أو التبدل و التطور.

ف نجد من العلماء مثل " Duncan " و " Paraderie " ممن " درسوا التغيرات البنائية في مجتمعاتهم (الأمريكية والفرنسية) وأطلقوا على تلك التغيرات مصطلح الحراك الاجتماعي " (R.Boudon, 1973.p: 96).

يرى " آدم سميت " انه من خلال التجارب تبين أن الإنسان أصعب نقلا من مختلف الأشكال المنقولة " (P.Mevetey1979_Op.cit.p:13) ، ويعني آدم سميت أن التطور الصناعي اثر في الحياة العامة،

وكان أساسه الانتقال من المجال الزراعي إلى الصناعي و من الصناعي البسيط إلى الصناعي المعقد، وهكذا ينطوي مصطلح الحراك على خاصية التغيير والتبدل، أما الاستقرار فمعناه الثبات و الهدوء، فهما مصطلحان متضادان بمعنى أن الحراك يدل على عدم الاستقرار، و الاستقرار يفهم منه عدم وجود حراك.

من هنا جاءت أهمية الدراسة التي ألهمت الباحث القيام بها ، و قد تجلت هذه الأهمية أكثر من خلال نقشي ظاهرة عدم الاستقرار المهني بين المؤسسات الوطنية بعد انفتاح السوق على الشركات متعددة الجنسيات وخصوصا في صحرائنا ، وعلى سبيل الذكر تطالعنا جريدة الخبير الجزائرية في عددها رقم ٤٨٥٥ ليوم السبت ١١ نوفمبر ٢٠٠٦ بموضوع تحت عنوان: (نزيف في سوناطراك نحو الشركات الأجنبية) يقول مسئول في هذه المؤسسة:

"إن سوناطراك تعرف نزيفا لعمالها بمعدل أربعين(٤٠) إطار و تقني في الشهر بسبب الرواتب و العلاوات التي تعرضها الشركات الأجنبية العاملة في حقول النفط و هذه القضية تتجاوز المسائل الاجتماعية إلى قضية أخطر تتعلق باستمرارية سوناطراك.(جريدة الخبر٢٠٠٦،ص.٩).،و هذا قبل إجراء الدراسة، و أكدت جريدة الشروق ذلك بعد سنتين من ذلك في عددها ٢٢٤٤ ليوم الأحد ٩ مارس ٢٠٠٨ في مقال عن سوناطراك تحت عنوان (٩٠٠ إطار غادر سوناطراك خلال ثلاثة سنوات) جاء في المقال على لسان أحد إطاراتها " أن المجموعة أصبحت مهددة باللجوء إلى إستيراد كفاءات من الخارج بعد أن غادرها ٩٠٠ إطار من أصحاب التخصصات الدقيقة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة إلى غاية ٢٠٠٧ " وما حدث " للجزائرية للطيران " عند ظهور المنافس لها "الخليفة للطيران" أين إستنزفت هذه الأخيرة طياري (AIR ALGERIE) بإغرائهم بالأجر المرتفع.

ولعل أهم القرارات التي تتخذها أي منظمة مهما كانت طبيعتها خدمتية أو إنتاجية، دون شك تتعلق برأسمالها الأبدى "الإنسان". فإذا كانت القرارات التي تتخذ بشأن و سائل الإنتاج من آلات ومعدات تكون نهايتها الاستبدال أو التغيير التكنولوجي عند إهلاكها، أو ظهور الأحسن منها مردودا، فالإنسان أو المورد البشري لا يهتك، ومن الصعب استبداله أو تعويضه بسهولة، بل العكس تماما من الصعوبة بما كان الاحتفاظ به داخل المنظمة كما نشاء.

و تسيير الموارد البشرية واتخاذ القرارات بشأنها، محور العملية الإدارية في المنظمة، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. فحين تخطط المنظمة لمشاريعها المستقبلية لا يمكنها أن تتجاهل كمية ونوعية الموارد البشرية التي تحتاجها مستقبلا فهي تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل رسم الخطة، سواء عند وضع الهدف المرجو تحقيقه أو إعداد البرامج أو تجديد الموارد الملائمة مالية، تكنولوجية أو بشرية مع اختيار أنسب الطرق والأساليب لتشغيلها.

وعندما تضع المنظمة الإطار الهيكلي لنظامها الملائم لمهامها و أهدافها الإستراتيجية فإنها تتخذ قرارات بشأن هيكلها التنظيمي، نوعه وحجمه ومختلف مسارات الانتقال داخله، ومنه تحديد الأفراد اللازمون و المناسبون لشغل المناصب، ومن تم تأدية المهام المطلوبة لتحقيق أهدافها الإنتاجية.

وعندما يتقلد المدير مهامه القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات تخص رؤوسيه في كيفية تنسيق مجوداتهم، أو استشارة دوافعهم عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد أو حسن معالجة الأمور.

وعندما تريد الإدارة ممارسة مهامها في المراقبة و التقييم، فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأداء عند مواردها البشرية بهدف تعديل المسار و تصحيحه، وهكذا تتواصل عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإنتاجية، أو الإدارية و يكون المورد البشري الحاضر الأكبر في هذه الدورة.

ومنه نقدر أن المورد البشري لا غني عنه في أي منظمة، و تناسبه مع أهداف المنظمة وحاجيتها يضمن الاستمرارية ونجاح المشاريع الإنتاجية أو الخدماتية المسطرة، ويصبح الحفاظ عليه و تنمية قدراته وكفاءاته المهنية لاستمرار التلاؤم مع مناصب و وظائف المنظمة الشغل الشاغل لأي مدير أو مسير يقر بأهمية المورد البشري.

إن المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تشهد تزايدا في عدد و حجم المؤسسات الخدماتية و الإنتاجية التي تقدم المزيد من فرص التوظيف وتختلف محفزاتها حسب نوعيتها وقدرتها المالية، وقد يجد الإطار نفسه بين الاختبار في المكوث بالمنظمة بمزاياها و نقائصها، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تمنحه ما لم يجده في السابقة، وفي حالة انتقاله يأخذ معه جميع ما أوتي من خبرات و كفاءات و قدرات يصعب على أي منظمة تعويضها بسهولة. ومنه تظهر أهمية تسيير الموارد البشرية و خطورة القرارات التي تتخذ بشأنها، إذ تتوقف عليها استمرارية المنظمة لأن كفاءتها الإنتاجية من كفاءة مواردها البشرية، و الهدف من تسيير الموارد البشرية هو إمداد المنظمة بموارد بشرية كافية و مناسبة لوظائفها في الوقت المناسب.

و أحسن الطرق و أقصرها لذلك هو البحث في الموجود، أي داخل المنظمة نفسها و انجح طريقة لذلك هو تنمية الموارد البشرية وتطويرها عن طريق التكوين و تحفيزها ليس عن طريق الأجر فقط، وإنما الاعتماد على حاجيتها المعبر عنها و تلبيتها من أجل المحافظة عليها داخل المنظمة ما أمكن ذلك، ونتيجة لذلك برزت التساؤلات التالية:

هل التسيير العقلاني و العلمي للموارد البشرية و الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة يؤدي إلى استقرار الإطار في العمل ، وهل اتخاذ القرارات الارتجالية في تسيير الموارد البشرية يولد الرغبة عند الإطار في ترك للمنظمة ؟

هل مجرد الحصول على أجر عالي و التمتع بدورات تكوينية والحصول على ترقيات وغيرها من الحوافز تجعل الإطار أكثر ولاء لمنظمتهم؟ أم هناك اعتبارات أخرى لدى الإطار في كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بتكوينهم و أجرتهم و ترقيتهم ومستقبلهم المهني؟ بمعنى أدق

- كيف يتم بناء نظام الأجر وهل له علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟
- كيف يتخذ قرار التكوين وهل له علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟
- كيف يتخذ قرار الترقية وهل له علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟
- هل لوجود نظام تسيير للحياة المهنية علاقة باستقرار الإطار في العمل ؟

- فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: لتسيير الموارد البشرية علاقة باستقرار الإطار في العمل

الفرضيات الجزئية:

- ا- لسوء برمجة التكوين علاقة بتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.
- ب- لسوء برمجة الترقيات علاقة بتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة
- ج- لسوء تحديد الأجر علاقة بتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.
- د- لغياب نظام تسيير الحياة المهنية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطار في ترك المنظمة.

4- منهج الدراسة:

كان على الباحث اختيار أنسب المناهج لمعالجة موضوع الدراسة قيد البحث، والتي هي البحث عن تحديد العلاقة بين متغيرين مع وصف الوضع الحالي للتنبؤ بالمستقبل، فقد اختار الباحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بأدوات إحصائية لإعطاء البعد الكمي للنتائج.

الجانب الميداني:

للإجابة عن هذه التساؤلات وفحص فرضيات البحث كان لزاما على الباحث الكشف على ثلاثة أمور

١. حالة اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
٢. نظرة الإطارات لهذه القرارات و رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة من عدمه
٣. كيفية اتخاذ القرارات من طرف متخذيها، هل هي مبنية على أسس منهجية (خطوات اتخاذ القرار) أم هي قرارات ارتجالية تعتمد على الأهواء و الدوافع الشخصية؟ و من هنا اهتدى الباحث إلى أدوات البحث:

١- النقطة الأولى والثانية كانتا قاعدة للباحث لبناء على أساسهما بنود الاستمارة.(موجهة للإطارات ممن يقع عليهم قرار تسيير الموارد البشرية) و هي أداة أساسية.

٢- النقطة الثالثة استعمل الباحث محك الخبير الإداري "محمد فتحي"

فبعد أن اعتمد الباحث الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات موجهة لعينة من الإطارات، أي من يقع عليهم القرار، أراد الباحث معرفة كيفية اتخاذ القرار من طرف الإطارات المسيرة، هل يعتمدون على خطوات صنع و اتحاد القرار كما جاءت في أدبيات اتخاذ القرارات، أم قراراتهم ارتجالية تتخذ حسب المواقف من دون اعتماد أي معيار؟

من أجل الوصول إلى هذا المبتغى اعتمد الباحث محك الخبير الإداري "محمد فتحي" كأداة دعم، نقل عن كتابه "أبجديات التفوق الإداري" (محمد فتحي ٢٠٠٠، صص ٩٥-٩٩)

يحتوي على عشرة أسئلة مبنية على أساس خطوات اتخاذ القرار و صناعته التي أتت في أدبيات و نظريات اتخاذ القرار، الشيء الذي جعل المحك صالح لكل البيئات الاجتماعية.

ويتيح المحك خمسة اختيارات يختار منها متخذ القرار واحدة كإجابة عن كل سؤال من العشرة أسئلة، موجه أساسا إلى الإطارات المسيرة أي أصحاب القرارات، وهم مدراء

الوحدات ومدير المركب، إضافة إلى رئيس دائرة الموارد البشرية ومجموعهم ستة إطارات.

أدوات جمع البيانات:

١/ الاستثمار:

بعد تحديد المنهج المناسب و اختيار عينة الدراسة ،كان لزاما على الباحث اختيار أنسب الوسائل لجمع البيانات للتحقق من فرضيات الدراسة،و كما سبق الذكر فالدراسة التي يتناولها الباحث دراسة علائقية ،تبحث عن نفي أو إثبات علاقة بين متغيري الدراسة(الاستقرار في العمل واتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية)

و من هنا وقع اختيار الباحث على الاستثمار كأداة أساسية لتحقيق هذا الغرض،و هي موجهة لأفراد العينة(الإطارات).

صدق وثبات الاستثمار:

وضح الباحث في الدراسة الاستطلاعية بنود الاستثمار وكيفية بنائها، وقد تمت تجربتها في الميدان، فعدلت أسئلة منها و أدمجت أخرى مع بعضها البعض، كما استغنى الباحث عن فئة من الإطارات لم تستطع الاستجابة لأسئلة الاستثمار نظرا لتدني مستواهم التعليمي.

قبل هذه الخطوة قدم الباحث الاستثمار إلى خمسة محكمين من ذوي الخبرة و الكفاءة الميدانية للإدلاء بأرائهم فيها،و بموجب ذلك تم تعديل الاستثمار خمسة مرات شكلا و مضمونا " فعلى الباحث أن يعرض أداة جمع البيانات على مجموعة من محكمين العمليين المتخصصين في موضوع البحث بصفة خاصة و في تدريس مادة البحث بصفة عامة،حتى يدلوا بأرائهم في الأداة من حيث جوانب عديدة منها:

الشكل، الصياغة، الترتيب، سلامة البنود و الأسئلة و مدى مناسبتها للمجال أو الموضوع المراد قياسه، و على الباحث أن يقوم بعمل التعديلات المقترحة." (محدث أبو النصر، دون سنة نشر، ص.١٨٣)

٢/ المحك:

بعد أن اعتمد الباحث الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات موجهة لعينة من الإطارات، أي من يقع عليهم القرار، أراد الباحث معرفة كيفية اتخاذ القرار من طرف الإطارات المسيرة، هل يعتمدون على خطوات صنع و اتخاذ القرار كما جاءت في أدبيات اتخاذ القرارات، أم قراراتهم ارتجالية تتخذ حسب المواقف من دون اعتماد أي معيار؟

من اجل الوصول إلى هذا المبتغى اعتمد الباحث محك كأداة دعم، مصمم من طرف الخبير الإداري (محمد فتحي) نقل عن كتابه "أبجديات التفوق الإداري" (محمد فتحي ٢٠٠٠، ص ٩٥-٩٩)

يحتوي على عشرة أسئلة مبنية على أساس خطوات اتخاذ القرار و صناعته التي أنت في أدبيات و نظريات اتخاذ القرار، و قد تم التأكد من صدق و ثبات المحك بتطبيقه وإعادة تطبيقه لمرّة ثانية على العينة الإستطلاعية و قد جاءت درجة الصدق (٠,٥٢) على مستوى دلالة (٠,٠٥) مقبولة و بدرجة الشيء الذي جعل المحك صالح للبيئة الجزائرية.

ويتيح المحك خمسة اختيارات يختار منها متخذ القرار واحدة كإجابة عن كل سؤال من العشرة أسئلة، موجه أساسا إلى الإطارات المسيرة أي أصحاب القرارات، وهم مدراء الوحدات و مدير المركب، إضافة إلى رئيس دائرة الموارد البشرية و مجموعهم ستة إطارات كما يلي:

مدير المركب، مدير وحدة الدعم، مدير وحدة السجائر، مدير وحدة الكبريت، مدير وحدة التبغ (الشمة) رئيس دائرة الموارد البشرية

عينة البحث:

القدرة على تعميم النتائج على المجتمع الكلي تتوقف على حسن اختيار الباحث للعينة فهي "تعتبر من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث نظرا لحاجته الدائمة لدراستها من أجل الوصول إلى تعميمات ليطبقها على المجتمع الذي يأخذ منه العينة" (فرح موسى الرهني، ١٩٨٧، ص ١٦)

من المعلوم أن العينة لا يجب أن تقل عن ١٠% من المجتمع الكلي للدراسة وذلك كما يلي المجتمع الكلي = ١٠٧ مجموع الإطارات - ١٥ إطار (مستوى تعليمي متدني) = ٩٢ إطار

جدول توضيحي لتوزيع أفراد العينة على الوحدات البحث

النسبة %	العينة	عدد الإطارات	الوحدة
٣٠ %	١١	٣٧	السجانر
٣٠ %	٣	١٠	الكبريت
٣٠ %	٦ ± ٥,٧	١٩	الشمة
٣٠ %	٨ ± ٧,٨	٢٦	وحدة الدعم
٣٠ %	٢٨ = ٢٧,٦	٩٢	المجموع

من أجل تمثيل أفضل للمجتمع الكلي ارتأى الباحث إلى أخذ ٣٠ % من المجتمع الكلي الذي بلغ ١٠٧ مجموع الإطارات - ١٥ إطار (مستوى تعليمي متدني) = ٩٢ إطارو كان ذلك كما يلي:

نتائج الدراسة :

لقد بين الباحث في الجانب النظري أهمية اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية، و أن الأجر و التكوين و الترقية و تسيير الحياة المهنية، ما هي إلا تنفيذاً لقرارات تصنع من قبل تحدها اختيارات إستراتيجية للمنظمة و تعبر عنها من خلال نظام تكوين معين و نظام أجور، و نظام ترقية إضافة إلى اعتماد نظام لتسيير الحياة المهنية من عدمه.

فقد يكون فرد من المنظمة راض عن كمية الأجر التي يتقاضاه، و بالمقابل غير راض عدم تناسب الأجر مع منصب عمله، و قد يستفيد من عدة فرص للتكوين لكنها لا جدوى منها في بناء مستقبله المهني الذي يتصوره لأنها لا تصب في رغباته و اتجاهاته المهنية.

و قد ذهبت الدراسات السابقة لعدم الاستقرار المهني إلى الأسباب الظاهرة مثل الأجر المنخفض، حوادث العمل، الترقية، ظروف العمل الفيزيائية... الخ بينما أراد الباحث أن يذهب إلى ما قبل الأسباب الظاهرة، بمعنى:

- كيف يتخذ قرار تحديد نظام الأجر وهل له علاقة باستقرار الإطارات في العمل ؟
- كيف يتخذ قرار التكوين وهل له علاقة باستقرار الإطارات في العمل ؟

- كيف يتخذ قرار الترقية وهل له علاقة باستقرار الإطارات في العمل؟
- هل لوجود تسيير للحياة المهنية علاقة باستقرار الإطارات في العمل؟

وبمعنى اعم هل للتسيير العقلاني و العلمي للموارد البشرية و الذي يساعد على اتحاد قرارات سليمة يؤدي إلى استقرار الإطارات في العمل ،وهل اتخاذ القرارات الارتجالية في تسيير الموارد البشرية يولد الرغبة في ترك الإطارات للمنظمة ؟

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: لسوء برمجة التكوين علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة

أظهرت إجابات أفراد العينة أنهم يعتبرون التكوين عملية لرفع المستوى المهني و أنه عملية تحضير للمستقبل المهني، ووسيلة استثمار وتحسين الإنتاج ،وليس مجرد عملية إرسال أحدهم ليتلقى تكويننا دون هدف مسطر مثل ما عبر عنه بعضهم بأنه أي التكوين بالمؤسسة وسيلة مكافئة، أو عقاب.

أما عن حالة نظام التكوين بالمؤسسة فتسييره غير عقلاني لا تتحكم فيه معايير علمية و الدليل على ذلك إجابات أفراد العينة الذين أكدوا أن كل الوسائل متاحة للحصول على تكوين، من مخطط التكوين بنسبة ٢٢,٨٦ % ،المسئول المباشر بنسبة ٢٢,٨٦ % ،علاقات شخصية بنسبة ٢٢,٨٦ % ،وعن طريق طلب المعني بنسبة ٢٢,٨٦ % .

بمعنى أنه لا يوجد نظام تكوين يخضع لأهداف و طرق و ينتظر تحصيل نتائج، فلا دائرة الموارد البشرية تعلن عن فرص التكوين المتاحة ،وحتى من تحصلوا على تكوين لم يستشاروا عن رغبتهم في ذلك التكوين، و قرار التكوين يتخذ استجابة للمسئول المباشر(٤٣,٤٢ %) خلافا لاستعمال مخطط التكوين (٢٢,٢٢%) الذي يكاد أن يبقى حبرا على ورق.

رغم استفادة معظم أفراد العينة من التكوين (٩٢,٨٦%) فقد حكموا على نظام التكوين بلا عدالة وبنسبة كبيرة (٨٢,١٥%) ومن هذه النسبة عبر (٤٧,٨٣%) عن رغبتهم في ترك المؤسسة بسبب نظام التكوين.

ومن هنا نستطيع أن نقول أن الفرضية الجزئية الأولى (لسوء برمجة التكوين علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) قد تحققت و بنسبة معتبرة ٤٧,٨٣ % وأن لنظام التكوين علاقة باستقرار الإطارات في العمل.

الفرضية الجزئية الثانية: لسوء برمجة الترقيات علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة

أظهرت إجابات أفراد العينة أن نظام الترقية، نظام تسيير المؤسسة (٤٨,٥٨ %)، و أنه حاجة مادية و معنوية للإطار (٢٨,٥٨ %)، كما أن الترقية زيادة في المسؤوليات (٣٥,٥٦ %)، زيادة في الواجبات (٣٥,٥٦ %) قبل أن تكون زيادة في الأجر (٢٨,٨٩ %) و هذا حسب رأي أفراد العينة.

أما عن حالة نظام الترقية بالمؤسسة فهو سيء، إذ أن دائرة الموارد البشرية لا تعلن عن المناصب الشاغرة (٩٢,٨٦ %)، و أن الترقية تتم عن طريق المسؤول المباشر (٤٠,٤٨ %) وعن طريق العلاقات الخاصة (٣٨,١٠ %)، أما الإدراج ضمن برنامج ترقية فلا معنى له (٢,٣٨ %).

استفاد معظم أفراد العينة من الترقية (٧١,٤٣ %)، و كان طريقهم إلى ذلك المسؤول المباشر (٣١,٨٢ % من الإجابات)، و أن معظم من استفاد من الترقية لم يستفد من تكوين قبلي لذلك (٦٥ %).

و رغم استفادة أفراد العينة من الترقية (٧١,٤٣ %)، إلا أنهم يعتبرون نظام الترقية غير عادل بنسبة (٨٩,٢٩ %) و أن نسبة (٤٤ %) منهم يرون أن هذا سببا كافيا للتفكير في ترك المنظمة.

وبهذا تحققت الفرضية الجزئية الثانية (لسوء برمجة الترقيات علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) وبنسبة معتبرة ٤٤ % و أن نظام الترقية على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.

الفرضية الجزئية الثالثة: لسوء تحديد الأجور علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة

من خلال إجابات أفراد العينة يرى ٦٧,٧٤ % أن الأجور يجب أن تحدد حسب الكفاءات، و ٧٨,٥٧ % غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه، و أرجعوا السبب أساسا إلى "مستوى المعيشة يتطلب أجرا أكثر" بنسبة ٣١,٧٠ % من الاختيارات، وبنسبة ٢٩,٢٦ % من الاختيارات "نوعية العمل تتطلب أجرا أكثر". كما أعرب معظم أفراد العينة ٩٢,٨٥ % على أن الأجر لا يتناسب مع منصب العمل وذلك بسبب عدم تقييم مناصب العمل بنسبة ٤٢,٤٢ % من الاختيارات، وعدم عدالة نظام الأجور بنسبة ٣٠,٣٠ % ، وبنسبة ٢٧,٢٧ % عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بذلك. ، و أن هذا سببا كافيا للتفكير في ترك المؤسسة. بنسبة ٤٢,٨٥ % .

من هنا يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الثالثة (لسوء تحديد الأجور علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة) تحققت و بنسبة ٤٢,٨٥ % وأن نظام الأجور على علاقة باستقرار الإطارات في العمل.

الفرضية الجزئية الرابعة: لغياب نظام تسيير الحياة المهنية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة

جاءت أغلبية إجابات أفراد العينة أن تسيير الحياة المهنية هي "الوقوف على الماضي لتسيير المستقبل" بنسبة ٣٢,٣٥ % ، وتحضير المستقبل المهني ٢٩,٤١ % ، و "فرص الترقية و التكوين المتاحة" بنسبة ٢٠,٥٨ % .

كما بينت إجابات أفراد العينة، أنه لا وجود لمقابلات دورية لتقييم الأفراد على الإطلاق، لا عن طريق المسئول المباشر ٩٢,٨٥ % ،ولا عن طريق مسئول الموارد البشرية ١٠٠ % و يفتقر الأفراد العينة بنسبة ٩٦,٤٢ % للمعلومات عن المسارات المهنية التي تسمح لهم بتصوير مسارهم المهني من خلالها، بل لا وجود لتسيير حياة مهنية أصلا بالمؤسسة ٧٣,٣٣ % من الإجابات و منه فالرؤية غير متاحة للتقدم المهني ٧٨,٥٧ % وهذا سببا كافيا لمغادرة المنظمة ٩٠,٩٠ % و هذا ما يحقق الفرضية الرابعة: (لغياب نظام تسيير الحياة المهنية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة) و بأن لنظام تسيير الحياة المهنية علاقة باستقرار الإطارات في العمل و بنسبة قوية ٩٠,٩٠ % .

مناقشة و تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

في السؤالين الأخيرين من الاستمارة أراد الباحث أن يقف على رغبة أفراد العينة في ترك المنظمة وما هي الأسباب التي تدفعهم لذلك، فجعل عدة أسباب تمثل الفرضيات الجزئية وأسباب أخرى مستقاة من الدراسات السابقة للاستقرار المهني التي أتت في الدراسة وذلك كما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى

لسوء برمجة التكوين علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة
السبب الثالث: عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية

الفرضية الجزئية الثانية

لسوء برمجة الترقيات علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة
السبب التاسع: طرق الاستفادة من الترقية مبهمة

الفرضية الجزئية الثالثة

لسوء تحديد الأجور علاقة بتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة
السبب الأول: أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية

الفرضية الجزئية الرابعة

لغياب نظام تسيير الحياة المهنية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة
السبب الرابع: مستقبل مهني غير واضح المعالم

أما السبب السابع (عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأنني) يصب في الفرضيات الجزئية الأربعة، باعتبارها قرارات تقع على الإطارات ولهم الحق في المشورة.

أما الأسباب الخمسة المتبقية المستقاة من الدراسات السابقة فهي كالآتي:

السبب الثاني: ظروف فيزيقية غير ملائمة: دراسة " كنييت وتابلور" (عباس مجد عوض ١٩٧٧ ص ٦٠-٦١)

السبب الثامن: علاقات عمل إنسانية سيئة: دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح ١٩٩٥)

السبب العاشر: أجر منخفض لا يلبي حاجياتي: دراسة " محمد علي محمد " (محمد علي محمد ١٩٧٢ ص ٢٢٨-٢١١)

الترقية السبب الخامس: تفضيل التوظيف عن الترقية بالمؤسسة دراسة " محمد علي محمد " (محمد علي محمد ١٩٧٢ ص ٢٢٨-٢١١) و دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح ١٩٩٥)

السبب السادس: انتشار حوادث العمل دراسة " ابن نوار صالح " (ابن نوار صالح ١٩٩٥)
وقد أظهرت النتائج أن لدى ٨٢,١٤ % من أفراد العينة الرغبة في ترك المنظمة (الجدول ٤٥-١) و كانت أسباب ذلك كما يلي: إذا توفر لديك البديل لمغادرة المؤسسة هل تغادرها؟

الجدول رقم ٤٥-١

الإجابة	التكرارات	النسبة %
نعم	٢٣	٨٢,١٤
لا	٠٥	١٧,٨٥
المجموع	٢٨	١٠٠

من خلال الإجابات عن السؤال رقم ٤٥ أفصح معظم أفراد العينة عن رغبتهم في ترك المؤسسة إذا توفر لديهم البديل بنسبة ٨٢,١٤ %.

الجدول ٤٦ - إذا كان الجواب بنعم رتب الأسباب التي تدفعك لمغادرة المؤسسة (بعد قراءة كل الأسباب) من ١ إلى ١٠ حسب أهميتها بالنسبة إليك

جدول رقم ١-٦ اختصار أسباب مغادرة المنظمة

الأسباب										الترتيب									
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية(الأول)									
٦	٦	٣	٣	٤	٠	٠	٠	٠	١	ظروف عمل فيزيقية غير ملائمة(الثاني)									
٢	٢	٢	٥	١	١	٢	١	٣	٤	عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية(الثالث)									
٠	٢	٣	٢	٦	١	٤	٤	١	٠	مستقبل مهني غير واضح المعالم(الرابع)									
٥	١	٦	٥	٢	٢	١	٠	٠	١	أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية(الأول)									
٢	٠	١	١	١	٤	٢	٤	١	٣	تفضيل التوظيف على الترقية في المؤسسة (الخامس)									
٠	٠	٣	٠	١	٢	٢	٠	٦	٩	انتشار حوادث العمل (السادس)									
٠	٢	٠	٢	٢	١٠	٤	١	١	١	عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأنتي (السابع)									
٣	٧	١	٢	٣	١	٤	٢	٠	٠	علاقات عمل إنسانية سيئة (الثامن)									
٢	١	٤	٢	١	٣	٣	٤	٣	٠	طرق الاستفادة من الترقية مبهمه (التاسع)									
٤	٤	١	١	٢	٣	١	٢	٣	٢	اجر منخفض لا يلبي حاجياتي (العاشر)									

قيمة الترتيب:

من أجل التفريق بين مختلف الترتيب وإعطائها القيمة الحقيقية بين بعضها البعض أعطى الباحث قيمة تناقصية من ١٠ درجات للترتيب الأول إلى درجة (١) واحدة للترتيب الأخير بمعنى القيمة العددية للسبب = (قيمة الترتيب x عدد مرات ترتيب السبب)

الترتيب الأول = ١٠ نقاط، الترتيب الثاني = ٩ نقاط، الترتيب الثالث = ٨ نقاط، الترتيب الرابع = ٧ نقاط، الترتيب الخامس = ٦ نقاط، الترتيب السادس = ٥ نقاط، الترتيب السابع = ٤ نقاط، الترتيب الثامن = ٣ نقاط، الترتيب التاسع = ٢ نقاط، الترتيب العاشر = ١ نقاط

وهكذا تظهر القيمة الحقيقية لكل سبب مقارنة بالأسباب الأخرى المدرجة في الجدول السابق، و نوضح ذلك في المثال الآتي:

السبب الأول: (أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية)

جاء في المرتبة الأولى ٦ مرات ($٦٠ = ١٠ \times ٦$)

جاء في المرتبة الثانية ٦ مرات ($٥٤ = ٩ \times ٦$)

جاء في المرتبة الثالثة ٣ مرات ($٢٤ = ٨ \times ٣$)

جاء في المرتبة الرابعة ٣ مرات ($٢١ = ٧ \times ٣$)

جاء في المرتبة الخامسة ٤ مرات ($٢٤ = ٦ \times ٤$)

جاء في المرتبة العاشرة مرة واحدة ($١ = ١ \times ١$)

المجموع = $١٨٤ = ١ + ٢٤ + ٢١ + ٢٤ + ٥٤ + ٦٠$

ترتيب الأسباب حسب أهميتها

من خلال الجدول رقم ٤٧-١ نجد ما يلي:

١/ جاء في المرتبة الأولى السبب الأول (اجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية و المهنية)
بمجموع ١٨٤ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة الأولى بقيمة ٦٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)
- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة الثانية بقيمة ٥٤ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
- ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة الثالثة بقيمة ٢٤ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

الجدول رقم ١-٧ ٤ يرتب أسباب مغادرة المنظمة

المجموع	القيمة العددية لسبب										السبب
184	1	0	0	0	0	24	21	24	54	60	أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية والمهنية (الأول)
121	4	6	3	8	5	6	35	16	18	20	ظروف عمل فيزيقية غير ملائمة (الثاني)
127	0	2	12	16	5	36	14	24	18	0	عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية (الثالث)
169	1	0	0	4	10	12	35	48	9	50	مستقبل مهني غير واضح المعالم (الرابع)
101	3	10	3	16	10	24	7	8	0	20	تفضيل التوظيف على الترقيية في المؤسسة (الخامس)
69	9	12	0	8	10	6	0	24	0	0	انتشار حوادث العمل (السادس)
116	1	2	3	16	50	12	14	0	18	0	عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأني (السابع)
160	0	0	6	16	5	18	14	8	63	30	علاقات عمل إنسانية سيئة (الثامن)
126	0	6	12	12	15	6	14	32	9	20	طرق الاستفادة من الترقيية مبهمه (التاسع)
136	2	6	6	4	15	12	7	8	36	40	أجر منخفض لا يلبى حاجياتي (العاشر)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الخامسة بقيمة ٢٤ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة واحدة (مدرج الترتيب العاشر)

٢/ جاء في المرتبة الثانية السبب الرابع (مستقبل مهني غير واضح المعالم)، بمجموع ١٦٩ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ خمس مرات (٠٥) في المرتبة الأولى بقيمة ٥٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثانية بقيمة ٠٩ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة الثالثة بقيمة ٤٨ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)
- ❖ خمس مرات (٠٥) في المرتبة الرابعة بقيمة ٣٥ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الخامسة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السادسة بقيمة ١٠ نقطة (مدرج الترتيب السادس)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة السابعة بقيمة ٤ نقاط (مدرج الترتيب السابع)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة (٠١) واحدة (مدرج الترتيب العاشر)

٣/ جاء في المرتبة الثالثة السبب الثامن (علاقات عمل إنسانية سيئة) بمجموع ١٦٠ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة الأولى بقيمة ٣٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)
- ❖ سبع مرات (٠٧) في المرتبة الثانية بقيمة ٦٣ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثالثة بقيمة ٨ نقاط (مدرج الترتيب الثالث)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الرابعة بقيمة ١٤ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)
- ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة الخامسة بقيمة ١٨ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة السادسة بقيمة ٥ نقاط (مدرج الترتيب السادس)
- ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة السابعة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب السابع)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثامنة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب الثامن)

٤/ جاء في المرتبة الرابعة السبب الثامن (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي) بمجموع ١٣٦ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الأولى بقيمة ٤٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)
 - ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الثانية بقيمة ٣٦ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
 - ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثالثة بقيمة ٨ نقاط (مدرج الترتيب الثالث)
 - ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الرابعة بقيمة ٧ نقاط (مدرج الترتيب الرابع)
 - ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الخامسة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)
 - ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة السادسة بقيمة ١٥ نقطة (مدرج الترتيب السادس)
 - ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة السابعة بقيمة ٤ نقاط (مدرج الترتيب السابع)
 - ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثامنة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب الثامن)
 - ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة التاسعة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب التاسع)
 - ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطتين (٠٢) (مدرج الترتيب العاشر)
- ٥/ جاء في المرتبة الخامسة السبب الثالث (عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية) بمجموع ١٢٧ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثانية بقيمة ١٨ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)
- ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة الثالثة بقيمة ٢٤ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الرابعة بقيمة ١٤ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)
- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة الخامسة بقيمة ٣٦ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة السادسة بقيمة ٥ نقطة (مدرج الترتيب السادس)
- ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة السابعة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب السابع)
- ❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الثامنة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة التاسعة بقيمة نقطتين (٠٢) (مدرج الترتيب التاسع)

٦/ جاء في المرتبة السادسة السبب التاسع (طرق الاستفادة من الترقية مبهمة) بمجموع ١٢٦ نقطة بعد أن رتب:

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الأولى بقيمة ٢٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثانية بقيمة ٩ نقاط (مدرج الترتيب الثاني)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الثالثة بقيمة ٣٢ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الرابعة بقيمة ١٤ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الخامسة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة السادسة بقيمة ١٥ نقطة (مدرج الترتيب السادس)

❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة السابعة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب السابع)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الثامنة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة التاسعة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب التاسع)

٧/ جاء في المرتبة السابعة السبب الثاني (ظرف فيزيقية غير ملائمة) بمجموع ١٢١ نقطة بعد أن رتب:

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الأولى بقيمة ٢٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثانية بقيمة ١٨ نقاط (مدرج الترتيب الثاني)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثالثة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

❖ خمس مرات (٠٥) في المرتبة الرابعة بقيمة ٣٥ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الخامسة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة السادسة بقيمة ٥ نقطة (مدرج الترتيب السادس)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السابعة بقيمة ٨ نقطة (مدرج الترتيب السابع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثامنة بقيمة ٣ نقطة (مدرج الترتيب الثامن)

❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة التاسعة بقيمة ٦ نقاط (مدرج الترتيب التاسع)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة العاشرة بقيمة ٤ نقاط (مدرج الترتيب العاشر)

٨/ جاء في المرتبة الثامنة السبب السابع (عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأني)
بمجموع ١١٦ نقطة بعد أن رتب:

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الثانية بقيمة ١٨ نقطة (مدرج الترتيب الثاني)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الرابعة بقيمة ١٤ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الخامسة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب الخامس)

❖ عشرة مرات (١٠) في المرتبة السادسة بقيمة ٥٠ نقطة (مدرج الترتيب السادس)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة السابعة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب السابع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثامنة بقيمة ٣ نقاط (مدرج الترتيب الثامن)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة التاسعة بقيمة نقطتين (٠٢) (مدرج الترتيب التاسع)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة العاشرة بقيمة نقطة واحدة (٠١) (مدرج الترتيب

العاشر)

٩/ جاء في المرتبة التاسعة السبب الخامس (تفضيل التوظيف على الترقية بالمؤسسة)
بمجموع ١٠١ نقطة بعد أن رتب:

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة الأولى بقيمة ٢٠ نقطة (مدرج الترتيب الأول)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثالثة بقيمة ٨ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)

❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الرابعة بقيمة ٧ نقطة (مدرج الترتيب الرابع)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة الخامسة بقيمة ٢٤ نقاط (مدرج الترتيب الخامس)

❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السادسة بقيمة ١٠ نقطة (مدرج الترتيب السادس)

❖ أربع مرات (٠٤) في المرتبة السابعة بقيمة ١٦ نقطة (مدرج الترتيب السابع)

- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الثامنة بقيمة ٣ نقطة (مدرج الترتيب الثامن)
 - ❖ خمس مرات (٠٣) في المرتبة التاسعة بقيمة ١٠ نقاط (مدرج الترتيب التاسع)
 - ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة العاشرة بقيمة ٣ نقاط (مدرج الترتيب العاشر)
- ١٠ / جاء في المرتبة العاشرة السبب السادس (انتشار حوادث العمل) بمجموع ٦٩ نقطة بعد أن رتب:

- ❖ ثلاث مرات (٠٣) في المرتبة الثالثة بقيمة ٢٤ نقطة (مدرج الترتيب الثالث)
- ❖ مرة واحدة (٠١) في المرتبة الخامسة بقيمة نقطة واحدة (مدرج الترتيب الخامس)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السادسة بقيمة ١٠ نقاط (مدرج الترتيب السادس)
- ❖ مرتين (٠٢) في المرتبة السابعة بقيمة ٨ نقاط (مدرج الترتيب السابع)
- ❖ ست مرات (٠٦) في المرتبة التاسعة بقيمة ١٢ نقطة (مدرج الترتيب التاسع)
- ❖ تسع مرات (٠٩) في المرتبة العاشرة بقيمة ٩ نقاط (مدرج الترتيب العاشر)

تفسير النتائج :

- معظم أفراد العينة جعلوا السبب الأول (أجر غير ملائم لمؤهلاتي التعليمية و المهنية – الفرضية الجزئية الثالثة-) في المرتبة الأولى و بمجموع نقاط بلغ ١٨٤ نقطة .
- وقد رتب أولاً ستة (٠٦) مرات بمجموع ٦٠ نقطة، و ثانياً ستة (٠٦) مرات بمجموع ٥٤ نقطة، كما جاء في الرتبة الثالثة ثلاثة مرات (٠٣) بمجموع ٢٤ نقطة.
- بالمقابل جعل أفراد العينة السبب العاشر (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي-دراسة عباس محمد عوض ١٩٧٧، و دراسة محمد علي محمد ١٩٧٢، و دراسة ابن نوار صالح ١٩٩٥-) في المرتبة الرابعة بمجموع ١٣٦ نقطة، و أتى في المرتبة الأولى أربعة مرات بمجموع ٤٠ نقطة، و في المرتبة الثانية أربعة مرات بمجموع ٣٦ نقطة، و في المرتبة الثالثة مرة واحدة بمجموع ثمانية (٠٨) نقاط، وهذا ما يثبت أن طريقة تحديد الأجر و تناسبه مع منصب العمل أهم بكثير من كمية الأجر في حد ذاتها.

هذا و قد اختار أفراد العينة السبب الرابع (مستقبل مهني غير واضح المعالم- الفرضية الجزئية_الرابعة-) ليكون ثاني سبب لاحتمال مغادرتهم المنظمة بمجموع ١٦٩ نقطة.

و قد جعلوه في المرتبة الأولى خمسة (٠٥) مرات بمجموع ٥٠ نقطة، و في المرتبة الثانية مرة (٠١) واحدة بمجموع تسعة (٠٩) نقاط، و في المرتبة الثالثة سبعة (٠٧) مرات بمجموع ٤٨ نقطة.

و قد رتب قبل كل الأسباب التي أتت في الدراسات السابقة و هذا ما يزيد من أهميته بالنسبة لأفراد العينة، إذ لا يبحثون عن الفائدة الأنية بقدر ما يتطلعون إلى مستقبل المهني أفضل.

في المرتبة الثالثة اختار أفراد العينة السبب الثامن (علاقات عمل إنسانية سيئة - دراسة ابن نوار صالح ١٩٩٥-) بمجموع ١٦٠ نقطة.

أتى في المرتبة الأولى ثلاثة مرات بمجموع ٣٠ نقطة، و في المرتبة الثانية سبعة (٠٧) مرات بأكبر مجموع في هذه الرتبة الذي قدر ب ٦٣ نقطة، أما في المرتبة الثالثة فقد أتى مرة (٠١) واحدة بمجموع ثمانية (٠٨) نقاط.

عبر ترتيب هذا السبب عن المشاكل التي يعيشها العمال بسبب مشاكل علائقية مع نقابة المركب الجديدة و القديمة و تأخر الزيادة في الأجور بسبب ذلك (حسب استنتاجات الباحث)، وهذا لا ينفي أهمية العلاقات الاجتماعية لكل فرد من أفراد المنظمة كعامل في الاستقرار في العمل، وعلى العموم أثبتت هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة " ابن نوار صالح، ١٩٩٥."

في المرتبة الخامسة جعل أفراد العينة السبب الثالث (عدم الاستفادة من التكوين لبناء حياتي المهنية -الفرضية الجزئية الأولى) بمجموع ١٢٧ نقطة بعد السبب الرابع (أجر منخفض لا يلبي حاجياتي) الذي تكلمنا عنه سابقا.

و قد أتى في المرتبة الثانية مرتين (٠٢) بمجموع ١٨ نقطة، و في المرتبة الثالثة ثلاثة (٠٣) مرات بمجموع ٢٤ نقطة، و في المرتبة الرابعة مرتين (٠٢) بمجموع ١٤ نقطة.

ويعبر هذا الترتيب عن وعي أفراد العينة بدور التكوين في الحياة المهنية للإطار و أن الهدف منه ليس مجرد أخذ الدور في التكوين.

اختار أفراد العينة السبب التاسع (طرق الاستفادة من الترقية مبهمة - الفرضية الجزئية الثانية) ليكون في المرتبة السادسة بمجموع ١٢٦ نقطة.

وقد جاء مرتين (٠٢) في المرتبة الأولى بمجموع ٢٠ نقطة، و في المرتبة الثانية مرة واحدة بمجموع ٩ نقاط، و في الثالثة أربعة مرات بمجموع ٣٢ نقطة. و تكمن أهمية هذا السبب في أنه رتب قبل السبب الخامس (تفضيل التوظيف عن الترقية بالمؤسسة- دراسة " محمد علي محمد ١٩٧٢ ص ص: ٢١١-٢٢٨" ودراسة " ابن نوار صالح ١٩٩٥ ") الذي جاء في المرتبة التاسعة بمجموع ١٠١ نقطة ، وهذا يعني اهتمام أفراد العينة بضرورة عدالة نظام الترقية من خلال معرفة طرق الاستفادة منها، و ليس بلوغ الترقية فقط.

أما عن الأسباب المتبقية:

- السبب الثاني (ظروف فيزيقية غير ملائمة) المرتبة السابعة ١٢١ نقطة
 - السبب السابع (عدم إشراكي في القرارات التي تتخذ بشأن) المرتبة الثامنة ١١٦ نقطة
 - السبب السادس (انتشار حوادث العمل) المرتبة العاشرة ٦٩ نقطة
- فرغم أهميتها لكل فرد في المنظمة إلا أنها جاءت في المراتب الأخيرة، وهذا ما يعطي أهمية أكبر للأسباب التي جاءت قبلها خصوصا ما تعلق منها باتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية التي جاءت في المراتب الأولى.
- هذا ما أظهرته الاستمارة ،أما عن المحك فقد تبين من خلال النتائج المعروضة أن الإطارات لا يحسنون صناعة القرار ولا اتخاذه.
- وتتسم القرارات بعدم تحديد الأهداف كتابيا إلا أحيانا (١٦,١٦ % الجدول ٢- ١)، مع افتقارها للمعلومات اللازمة عن الأفراد ممن يمسه القرار (١٠٠ % الجدول ٢- ٢)، كما أنهم لا يجيدون اختيار البدائل بل يكتفون ببديل واحد (٨٣,٣٣ % الجدول ٢- ٣) ومنه فهم لا يقيمون مزايا وعيوب البدائل لأنها أصلا بديل واحد.

قبل اتخاذ القرارات لا يهتم متخذوها بمراجعة أو فحص المعلومات قبل التنفيذ بل يكتفون بمراجعة سريعة (٦٦,٦٦ % الجدول ٢- ٧)، ولا يضعون خططا مكتوبة لتنفيذ القرارات

(٦٦,٦٦ % الجدول ٢- ٨)، ولا يهتمون بتقييم نتائج القرارات في الميدان (٣٣,٣٨ % الجدول ٢- ١٠).

ومنه نجد الإطارات المسيرة تحتاج إلى تحسين و تدريب على تقنيات اتخاذ القرار فمجموع الدرجات التي تحصلوا عليها، كانت معظمها تدور بين ١٦ و ٢٤ درجة حسب مفتاح المحك (انظر مفتاح المحك بالملاحق).

الخاتمة

ختاماً سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، وقد بينت الدراسة أهمية اتخاذ القرار في تسيير أهم مورد في المؤسسة و هو الإنسان بكل ما تعنيه الكلمة من معاني، كما بينت الدراسة أهمية تسيير الموارد البشرية، وأنها تطورت و أصبحت تهتم بالعمال ليس باعتبارهم مجرد أفراد، بل أهم مورد بالنسبة للمؤسسة الذي لا يمكن الحصول عليه وبالمواصفات التي نريدها في أي وقت نريد، بل يجب المحافظة عليه وتنمية كفاءاته و تحسينها ومساعدته عل اكتساب الناقص منها و الذي تحتاجه المنظمة لإدارة مشاريعها الإنتاجية.

ولأنه من الصعوبة بما كان الحصول على موارد بشرية كافية و مناسبة لوظائف المنظمة، كان الحل في إيجاد الطريقة المثلى للحفاظ على الكفاءات المتواجدة بالمنظمة و خصوصا الإطارات باعتبارها زبدة المنظمة و رأس مالها الحقيقي، و من هنا ظهرت الحاجة إلى اتخاذ القرارات السلمية و التي تخص الموارد البشرية إذ يجب أن تصب دائما في فائدة المؤسسة والإطارات لتعم الفائدة على الاثنين، بمعنى آخر كيفية اتخاذ قرارات تتلاءم مع حاجيات الموارد البشرية وحاجيات المؤسسة التنظيمية.

ومن هنا حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال جوهرى: هل لاتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية(قرار التكوين، قرار الترقية، قرار تحديد الأجر،تسيير الحياة المهنية) علاقة باستقرار الإطارات في المنظمة ؟

هل سوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية عامل من عوامل عدم الاستقرار في العمل بالنسبة للإطارات؟ و هل العكس صحيح، حسن اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية يساعد على ولاء الإطارات لمنظمتهم؟

لقد أثبتت الدراسة أن استقرار الإطارات في العمل له علاقة وثيقة بالمتغيرات الأربعة للفرضيات الجزئية.

فبرغم من حصول معظم أفراد العينة على فرص التكوين و الترقية و رضاهم عن الأجر، إلا أنهم متذمرون من كيفية الحصول على التكوين و الجدوى منة، و كيفية الحصول على الترقية و الجدوى منها، و عدم تناسب الأجر مع مناصب العمل لعدم القيام بعملية التقييم الدورية، كما أنهم مستاءون جدا من الضبابية التي تسود مستقبلهم المهني، و لقد عبر السواد الأعظم من أفراد العينة عن رغبتهم في ترك المنظمة (٨٢,١٤%).

ومن خلال مناقشة الباحث للنتائج في ضوء الدراسات السابقة، تبين أن الأجر في حد ذاته و التكوين في حد ذاته و الترقية أيضا، ما هي إلا نتاج قرارات تقوم بها دائرة الموارد البشرية و لها علاقة بالاستقرار في العمل، أما كيفية القيام بالتكوين و الهدف منه، و كيفية الحصول على الترقية و عدالة الحصول عليها، إضافة إلى تناسب الأجر مع منصب العمل، و وجود نظام تسيير للحياة المهنية جاءت أهم من العوامل السابقة و رتبت قبلها كعوامل للاستقرار في العمل بالنسبة للإطارات، و منه فحسن تسيير الموارد البشرية يعني اتخاذ أنسب القرارات من أجل المنظمة و تحفيز الإطار ليس بمجرد إرساله إلى تكوين من أجل الترويج عن النفس، وليس بمجرد منحه أجره عالية من خلال ترقية أو دونها، وإنما بالاهتمام به كإنسان، لا تقع عليه القرارات مثل ما تقع على آلة معطلة.

فالأجر العالي يصبح عاديا مع مرور الوقت، و الترقية ذات القرار لأحادي قد يعتبرها حاجة المؤسسة إلى كفاءاته لا غير.

أما التكوين من أجل التكوين يصبح إرهاق و مضيعة للوقت، أما أن تسيير الأمور أو تتخذ القرارات و تصب في مجرى تحضير المستقبل المهني للإطارات بها صبغة أخرى.

فقرارات الترقية و التكوين يجب أن تكون مدروسة مسبقا و تصب في احتياجات المعنيين بها، و تخدم مشاريعهم المهنية و كل هذه المعلومات يستقيها متخذ القرار من المقابلات الدورية للتقدير و من خلال دراسات مناصب العمل.

فنتائج هذا البحث مع ارتكازها على الجانب النظري أتت لتقول أن تسيير الموارد البشرية هي قرارات يجب أن تحظر بها من قبل و أن تصنع بعناية كبيرة و أن تمر بخطوات صنع

القرار التي أنتت بها أدبيات اتخاذ القرار، لأنها تخص أهم مورد بالمؤسسة و هو الإنسان ذو الطابع المزاجي المتغير، فنراه اليوم راض و غدا خارج المنظمة.

المراجع:

مراجع اللغة العربية

- ١- ألتون مايو(١٩٩٣)،المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر.
- ٢- الصباب أحمد عبد الله (٢٠٠٢)، أساسيات الإدارة الحديثة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.
- ٣- العلاق بشير عباس(٢٠٠٤)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصاريف، دار الجماهير للنشر و التوزيع و الإعلان، بنغازي.
- ٤- باركر(١٩٧٢)، علم الاجتماع الصناعي، دون مترجم، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر.
- ٥- ابن نوار صالح (1995) ،أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة.
- ٦- جميل احمد توفيق(١٩٧٤)،أصول الإدارة العامة،المكتبة الانجلو مصرية،مصر
- ٧- حنفي محمد سليمان(١٩٧٨)،فاعلية المنظمة الإدارية،جامعة الدول العربية للعلوم الإدارية، الوثيقة رقم ١٩٧٨، ٢٥٥، ذكر في:عمار عوابدي(٢٠٠٣)،نظريات القرارات الإدارية، دار همومة للطباعة و النشر و التوزيع،الجزائر
- ٨- زكي جمال زكي و السيد ياسين(١٩٦٢)، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، الطبعة ١، القاهرة
- ٩- صلاح الدين عبد الباقي(٢٠٠٢)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دارا لجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية
- ١٠- عباس محمد عوض (1977)،دراسات في علم النفس الص ناعي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط 2، الإسكندرية،مصر.

- ٩- عمر غنايم وعلي الشراوي (دون تاريخ) ،تنظيم إدارة الأعمال، الأسس و الأصول العلمية، دار النهضة العربية،بيروت.
- ١١- فاخر عاقل (١٩٧٧) ،معجم علم النفس، دار الكتاب للملايين، ط٢، بيروت.
- ١٢- فادية أيوب (١٩٨٩) ،نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا.
- ١٣- فرح موسى الرهني و علي مصطفى الشيخ، (١٩٨٧)، مبادئ البحث التربوي، الدار العربية للطباعة والتوزيع، بيروت
- ١٤- محمد السعيد عبد الفتاح (١٩٧١)، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- ١٥- محمد شفيق (١٩٨٦)، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الطبعة ١، الإسكندرية
- ١٦- محمد علي محمد (١٩٧٢) ،مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط٢، مصر.
- ١٧- محمد فتحي (٢٠٠٠) ،أبجديات التفوق الإداري، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر.
- ١٨- و فقي السيد الإمام (٢٠٠٦)، البحث العلمي، إعداد مشروع البحث، المكتبة العصرية، مصر
- ١٩- عبد الكريم درويش وليلى ثكلا (١٩٧٦) ،أصول الإدارة العلمية، المكتبة الانجلومصرية، مصر

REFERENCES

- 1-Larson.E, and Fukami (1994),C.V,Relationship between Worker Behavior - 1 Commitment to the Organization and Union, and
- 2-Charles-Henri Besseyre des Horts (1990) ,Gérer les Ressources Humaines dans'entreprise , concepts et outils, Paris, les Editions d'organisation.
- 3-Fayol (1990), Administration industrielle et générale, Collection Sciences Humaines, ENAG Editions, Alger.

- 4- Fernandez (2003), Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3^{em} édition, Paris
- 5- Lévy Le Boyer (1971), L'ambition Professionnelle et Mobilité Sociale, PUF, Paris.
- 6- O'Reilly.C&Chatman.j (1986) , Organizational commitment and psychological Attachment, The effects of Compliance, Identification, and Internalization on prosocial Behavior, Journal of applied Psychology.
- 7- P. Mevtey (1979) , Développement économique et mobilité des travailleurs, PUF, Paris.
- 8- P.Albou,(1975), Problèmes Humains de l'entreprise, DUNOD, Paris
- 9- R.Boudon (1973), L'inégalité des chances et la mobilité sociologique dans la société industrielle, Edition Armand Colin.
- 10- Strees (1977), R.M, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly. Proceedings
- 11-Sfez (1994) , La decision, que sais-je, PUF, Paris.

٢- " علم الأعصاب الإنساني في التسويق الإعلاني المعاصر

د / ريم عمر حسن

دكتوراه في الإعلان والتسويق أونلاين

تطورت عملية الإعلان من مخاطبة الحواس المتعارف عليها الى مخاطبة الخلايا العصبية للفرد وذلك نتيجة للتطور الحاصل في مجال التقنيات إذ أصبح هذا التطور يقفز قفزات متسارعة ومتباعدة، وبدأت عمليات الإعلان تهتم بالسيطرة على دماغ المستهلك والتعرف على أفكاره ونواياه تجاه منتجات تجارية محددة. كما أصبح الخبراء لا يسألون المستهلك مباشرة عن رأيه بالسلعة وإنما يسألون دماغه. هذه المرحلة من التقدم في مجال التسويق الإعلاني تُعرف بإسم التسويق العصبي.

مفهوم التسويق العصبي:

يعرف التسويق العصبي Neuromarketing بأنه مجال علمي حديث نسبياً في بحوث التسويق، يهتم بدراسة جوانب الحس والسلوك لدى المستهلكين عند تعرضهم لمؤثرات مثل الإعلانات والعلامات التجارية اعتماداً على مجموعة من التطبيقات لقياس نشاط الدماغ البشري وانفعالاته.

كما يعرف أيضاً بأنه أسلوب من أساليب التسويق الحديثة التي تسعى للسيطرة على عقل المستهلك والتعرف ليس فقط في ماذا يفكر أو يشعر، إنما التوصل أيضاً إلى معرفة ماذا ينوي هذا المستهلك.

وعليه فإن التسويق العصبي يحاول استغلال الفهم العلمي لطريقة عمل الدماغ البشري في توجيه عملية اتخاذ قرار المستهلك لمصلحة السلعة التجارية، كما أنه يهدف إلى الإجابة على هذه الأسئلة التالية: لماذا نختار منتجاً تجارياً دون الآخر؟ ما هي العوامل التي تؤثر على قراراتنا في الشراء؟ وهل "العقلانية" هي دائماً سيدة الموقف؟

التسويق الإعلاني من سلوك المستهلك إلى دماغه

في بداية البحوث التسويقية اهتم خبراء التسويق بسلوك المستهلك الذي يُعرّف بأنه: التصرف الذي يبرزه شخص ما نتيجة تعرضه إما إلى منبه داخلي أو خارجي نحو ما

يطرح من منتجات أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجاته أو رغباته وحسب بيئته. ويأخذ سلوك المستهلك شكلين هما:

١ - سلوك ضمني مستتر غير ملموس مثل التفكير والتأمل.

٢ - سلوك ظاهر حسي ملموس مثل تناول الطعام.

وعليه فإن سلوك الزبون هو ناتج عن عوامل آنية يخضع لها أثناء ممارسته لهذا السلوك أو ناتج عن خبرات تاريخية من تفاعله مع البيئة.

واستناداً لذلك، فإن القائمين بعملية التسويق يقومون بمجموعة من الخطوات قبل تقديم أي منتج:

١ - يصمم خبراء التسويق بحوثهم واستقصاءاتهم لفهم آراء المستهلكين وقراءة سلوكهم المحتمل، في حالة إصدار منتج جديد أو إجراء تعديلات على منتج قائم.

٢ - ملء الاستقصاءات والقيام بالبحوث التسويقية والإنصات للمستهلكين.

٣ - ترجمة المعلومات الواردة في الاستقصاءات والبحوث التسويقية إلى خطط وتصميمات للإنتاج.

٤ - طرح المنتجات في الأسواق.

٥ - دراسة رد الفعل لمستهلكين من خلال المزيد من الاستقصاءات والبحوث.

وتجدر الإشارة إلا إنه غالباً ما يحدث فشل في المنتجات الجديدة نتيجة لأخطاء في الخطوات الثلاث الأولى، وهي الخطوات التسويقية التي تتعامل مع آراء الزبائن وسلوكهم وذلك لصعوبة التعرف عليها بشكل دقيق، نتيجة لعدم وجود مقاييس تمكن القائمين بعملية التسويق من قياس وتحليل سلوك الزبائن وبالتالي يتم التركيز على نظريات السلوك والحدس والرأي الشخصي في تحليل سلوك الزبائن وهذه كلها غير كافية بسبب التغير السريع في القرار الشرائي لدى المستهلكين من فترة إلى أخرى، وهذا ما يهدد بإزاحة المسوقين من عالم التسويق ما لم يطوروا وسائلهم التي تمكنهم من معرفة بماذا يفكر المستهلك بشكل دقيق، عليه أصبح التسويق بحاجة إلى مساندة العلوم الأخرى

والتي يقع في مقدمتها الطب عن طريق الاستعانة بخبراء في التشريح لدراسة مخ الإنسان، وهنا ظهر ما يسمى بالتسويق العصبي كحل لهذه المشاكل.

أهم تجارب التسويق العصبي:

من أهم التجارب الشهيرة التي توضح لنا آلية عمل التسويق العصبي، هو الدراسة التي أجراها سامويل (Dr. Samuel McClure) وفريقه من جامعة هيوستن بهدف معرفة العوامل التي تؤثر على تفضيل مشروب على آخر؛ في المرحلة الأولى، تم تقديم نوعين من المشروب (بيبيسي وكولا) إلى مجموعة من الأشخاص من دون إطلاعهم على النوع الذين يتذوقونه وفي المرحلة الثانية تم إطلاعهم على النوع قبل التذوق، وفي الحالتين تم دراسة إستجابة الدماغ بواسطة تقنية الرنين المغناطيسي (IRM).

في الحالة الأولى، لم يكن هناك فارق كبير في تفضيل مشروب معين على آخر، وبالفعل، أظهرت نتائج الرنين المغناطيسي نفس القدر من الإشارات في نفس الجزء من الدماغ. وهذا أمر طبيعي بحيث أن التركيبة الكيميائية لهذه المشروبات متقاربة جداً.

في الحالة الثانية (حيث تم الإفصاح عن العلامة التجارية قبل التذوق) تبين أن هناك أفضلية للكوكاكولا على البيبيسي. ما تم ملاحظته هو عندما يعلم المتذوق الماركة وخاصة ماركة الكوكاكولا سيؤثر ذلك جذرياً على قراره. وقد أثبتت صور الرنين المغناطيسي أن هناك أجزاء أخرى من الدماغ تنشط عند معرفة ماركة الكوكاكولا وهذه الأجزاء من المعروف عنها أنها تتفاعل بقوة في لحظات القرارات والإنحياز. وهذا دليل واضح أن صيت العلامة التجارية يمكن أن يطغى على الجودة الفعلية للمنتج.

هذا النجاح الاستثنائي للعلامة التجارية في فرض ذاتها على وعي المستهلك هو هدف لكل المُسوّقين والمُعلنين، هدف تبرره الأرباح الطائلة التي تحققها هذه المنتجات، ويُبرر بدوره المبالغ والجهود المتطرفة أحياناً التي يبذلها المعلنون في الترويج لبضائعهم وإغراق المستهلك بأسمائها وشعاراتها. إذاً فلقد مثلت هذه التجربة دليلاً علمياً على قدرة الإعلان على توجيه خيارات المستهلكين وفتحت الباب أمام مشاريع التسويق العصبي.

أهمية علم نفس الأعصاب في الإعلان

نتيجة التجارب السابقة برز أهمية علم نفس الأعصاب في الإعلان، وصرفت اموال طائلة لدراسته وتغطية تكاليف أبحاثه. وقد أظهرت نتائج الأبحاث الكثير من النجاحات لما تقدمه من نصائح وأفكار للشركات وعن كيفية دراسة الإعلانات قبل التسويق للمنتجات، بحيث يتم عرض الإعلانات على مجموعة من المتطوعين أثناء تعرضهم لأجهزة الرنين المغناطيسي وقياس موجات المخ وحساب رد الفعل اللاشعوري العميق للمحفزات وتعديلها لكي تؤثر على مناطق معينة من الدماغ لتجعل قرار المستهلك لصالحها.

واستخدم مجموعة من الباحثين المختصين في علم التسويق، صور مخطط كهربائية الدماغ لدراسة الترددات الكهربائية في المخ من أجل تحليل استجابة المستهلكين للإعلانات الترويجية ومعرفة ماذا يحدث في عقولهم عند مشاهدة إعلان تجاري مؤثر ومقنع، ولاحظوا أن موجات المخ التي ترتبط بالانتباه الزائد تصبح أكثر نشاطا لسبب ما، بينما تميل موجات المخ التي تشير إلى الانتباه الأقل تركيزا إلى الاستقرار في الوقت نفسه.

فمن خلال قياس موجات المخ، يمكن قياس الانتباه والانفعال والذاكرة، وبالتالي حساب رد الفعل اللاشعوري العميق للمحفزات.

ويستمد سبب وجود التسويق العصبي من حقيقة أن المخ يستهلك اثنين في المائة فقط من طاقته في النشاط الوعي الشعوري، مع تخصيص النسبة المتبقية بشكل كبير لعملية المعالجة اللاشعورية. ولهذا يعتقد المسوقون العصبيون أن طرق البحث التقليدية في السوق - مثل عمليات المسح للمستهلكين ومجموعات التركيز - تعتبر غير دقيقة بشكل متأصل، لأن المشاركين لا يمكنهم على الإطلاق توضيح الانطباعات اللاشعورية التي تثير انجذابهم لمنتجات معينة.

وكي يُقدّر للإعلانات النجاح، فإنها بحاجة إلى الوصول للمستوى اللاشعوري في المخ، وهو المكان الذي يطور فيه المستهلكون اهتماما أولياً بمنتجات معينة والرغبة في شراء هذه المنتجات والولاء للعلامة التجارية.

ولقد استخدمت شركات عالمية، مثل غوغل، وسي بي إس إن وديزني.. طريقة التسويق العصبي من أجل اختبار انطباعات العملاء، وهذا ما أضاف مصداقية لهذا المجال.

آلية عمل التسويق العصبي

من أجل فهم آلية عمل التسويق العصبي لا بد من فهم آلية عمل المخ البشري والتعرف على مكونات الجهاز العصبي:

١ - الجهاز العصبي المركزي: يتألف من: المخ والمخيخ والحبل الشوكي.

أ - المخ: يتكون من فصين أيمن وأيسر و يتألف كل منهما من قشرة ولب، والقشرة الواقعة في الأجزاء الأمامية من كل فص مسؤولة عن أداء الوظائف الحركية. أما الواقعة في الأجزاء الخلفية فهي مسؤولة عن أداء الوظائف الإدراكية والحسية. وكل فص يتكون من أربعة فصوص (الأمامي، الجانبي، الصدغي، الخلفي) متخصصة وظيفياً.

تكون السيادة في كل إنسان لأحد الفصين الرئيسيين إذ تكون سيادة الفص الأيسر بنسبة % ٨٥ وسيادة الفص الأيمن بنسبة % ١٥ ، ويكون الفص الأمامي (الجهي) مسؤول عن المزاج والحركات، والفص الجانبي مسؤول عن تكامل الإدراكات الحسية، والفص الصدغي مسؤول عن الإدراكات السمعية والتوازن، والفص الخلفي مسؤول عن الإدراكات البصرية.

ب- المخيخ: يتألف من فصين وهو مسؤول عن التوازن بالاشتراك مع الفص الصدغي.

ج- الحبل الشوكي: ويمثل الجزء الأخير يحتوي على حزمات عصبية واردة وصادرة وتتألف من قشرة ولب ومسؤولة عن الإيعازات الحركية والحسية.

٢ - الجهاز العصبي المحيطي: يتألف من الأعصاب المحيطية التي تبلغ ١٢ زوج، الصادرة من العقد الحسية الواقعة على القرن الأمام للحبل الشوكي، والأعصاب المحيطية تمتد إلى أجزاء مختلفة من الجسم تنقل إيعازات حسية أو حركية.

٣ - الجهاز العصبي الذاتي: يتألف من الجهاز الودي واللاودي، وهو مسؤول عن أداء الوظائف الفسلجية في الجسم كتنظيم ضغط الدم والجهاز التنفسي وحركة الأمعاء والغدد الصماء، ويقع هذا الجهاز تحت سيطرة مراكز حسية تقع في لب المخ.

استناداً لما تقدم، يمكن القول إن مركز اتخاذ قرار الشراء للإنسان يقع في الجهاز العصبي المركزي والمكون من (المخ، والمخيخ، والحبل الشوكي). وعليه يرى الباحثون

أن قرار الشراء في المخ أو ما يسمى بقرار الشراء العصبي يمر بمجموعة من الخطوات وهي:

- ١ - صدور عدة إشارات من المخ بخصوص السلعة أو الخدمة التي تم تحديدها للزبون.
- ٢ - نتيجة للإشارات المرسلّة، تقوم بعض السلع بتحريك مراكز الإثارة والحماس ولكنها لا تكفي لاتخاذ قرار الشراء.
- ٣ - البعض الآخر من السلع ينتقل إلى مرحلة المداولة ويحظى باهتمام من المخ.
- ٤ - القرار النهائي، وهو مرحلة القناعة التامة بحاجة الزبون إلى السلع حيث يزداد نشاط المخ في مستوى القشرة الوسطية لمقدمة الفص الجبهي.

أهمية التسويق العصبي:

ربما يخطر للبعض أنه من المعيب أن ينتهي الحال بمعدات طبية بالغة التعقيد والكلفة المادية كأجهزة الرنين المغناطيسي في أن تستغل لزيادة مبيعات إحدى ماركات المنتجات الغذائية أو الألبسة الرياضية عوضاً عن أن تُسخر في تشخيص الأمراض المستعصية كأورام المخ وحالات الفصام النفسية.

لكن الحقيقة تكمن في أن التسويق العصبي لا يمثل إلا وجهاً واحداً من أوجه التطبيقات المتعددة لمجال علمي مزدهر هو علم المخ والأعصاب الذي يُتوقع أن يعيد تشكيل حضارتنا مثلما فعلت التكنولوجيا الحديثة لنتحول إلى مجتمع مبني على علوم المخ والأعصاب. وكوننا أعضاء في هذا المجتمع الموعود فإننا قد نضطر للتواءم مع شروط جديدة للتعامل مع المؤسسات والأفراد من حولنا.

ومن أهم فوائد التسويق العصبي:

- ١ - التسويق العصبي يساعد على تلبية الحاجات الحقيقية للمستهلك، وهو أفضل من أساليب التسويق المعتادة، إذ إن الكثير مما يحفز سلوكنا يحدث تحت مستوى الإدراك.
- ٢ - القدرة الفائقة على إمكانية تحليل الإشارات الصادرة من المخ وذلك من أجل معرفة السلعة أو الخدمة التي يحتاجها أو يرغب بها الزبون.
- ٣ - يعطي المنتجين البصيرة لمعرفة كيفية تطوير علاقة منتجاتهم بالمستهلكين.

٤ - بناء علاقات قوية بين الزبون والمنظمة وتعزيز ولائه، ذلك لأن عملية تقديم السلع أو الخدمات تتم وفقاً لما يريده المخ.

٥ - اقتناص الفرص من قبل المنظمة التي تستخدم التسويق العصبي وذلك عن طريق إعادة تصميم السلع والإعلانات بما يتفق مع حاجات ورغبات الزبون.

٦ - الاعتماد على أساليب تنبؤ حديثة لا تبنى على أساس الحدس أو دراسة سلوك الزبون بل تبنى على أساس الإشارات الصادرة من مخه ومعرفة السلع ذات القبول الأكثر لدى الزبائن وعلى أساسها سيتم إنتاج أنواع معينة من السلع وطرحها بالأسواق بكميات محددة.

٧ - يحقق التسويق العصبي التفوق والتميز على الشركات التي لا تستخدمه في المستقبل في ظل المنافسة الإعلانية والترويجية.

عيوب التسويق العصبي:

من أهم عيوب التسويق العصبي:

١ - يؤدي استعمال تكنولوجيا الرنيم المغناطيسي في التسويق إلى زيادة ولو بدرجة طفيفة في فاعلية الإعلان على البشر. وبالمقابل فإنها قد تكون وسيلة سهلة لدفع الناس لشراء منتجات غير صحية قد تنتج عنها زيادة كبيرة بالوزن، أو زيادة شرب الخمر، أو أن يكون الأطفال فريسة سهلة للإعلانات.

٢ - حتى بعد استخدام التسويق العصبي سوف يظل سلوك المستهلك من الصعب التنبؤ به، فهو كالطفل المدلل الذي يصعب إرضاءه.

٣ - يسبب التسويق العصبي تشويه للعلاقة بين البائع والمستهلك، حيث لا يدع فرصة لمجال المداولة بينهما.

٤ - يُعدّ التسويق العصبي غير أخلاقي في حال استخدامه رغم إرادة الأشخاص.

على الرغم من العيوب السابقة للتسويق العصبي، إلا أنه لا ينبغي منعه، بل يجب مواصلة الدراسات حول الخيارات الأخرى التي ترمي إلى جعل استخدامه أكثر شفافية، وتطويره في خدمة الإنسان والبحوث العلمية.

التسويق العصبي ابتكار لجذب المستهلك

يتبع منتج العلامات التجارية أساليب مختلفة للفت نظر المستهلك وتحفيزه على الشراء ارتكازاً على مجموعة من النظريات النفسية التي تدرس العقل وما يجذبه اعتماداً على حاسة النظر، ومع تقدم مجال التسويق بدأت تنشأ مؤسسات تقدم الدراسات العلمية المستحدثة حول الأساليب الصحيحة للعرض التجاري الجيد وفقاً لبحوث نفسية تجارية تترجمها الشركات المنتجة إلى صور وكتابات على عبوات السلع. وما التسويق العصبي، إلا واحدة من أحدث أساليب التسويق في عصرنا الحديث ابتكرته شركات الترويج للسيطرة على دماغ المستهلك والتعرف إلى تفكير المستهلك، ما يتيح لهم التوصل أيضاً إلى معرفة ما الذي ينوي أن يفعل، فمن خلال الأبحاث المهمة والأجهزة العلمية المبتكرة كجهاز الرنين المغناطيسي الوظيفي درست هذه الشركات أسرار الدماغ البشري في العديد من المراكز المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

في تقرير نشرته مجلة نيو ساينتست الأمريكية، يقول توماس نوبل من شركة نوير فوكوس المتخصصة في تقديم دراسات التسويق العصبي في مدينة بيركلي في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، اعتمدت الطريقة القديمة على الاستبيان للحصول على معلومات تضمن القراءات الصحيحة لأذواق المستهلك، وأضاف أن السنين الأخيرة شهدت ظهور منهجية جديدة تختلف اختلافاً كلياً عن الطريقة القديمة في إشارة منه إلى نظرية التسويق العصبي، وقال إنها لا تعتمد على الاستبيان، وإنما ترصد تصرفات المستهلكين الطبيعية متمثلة في ردود أفعالهم عندما يكونون في مستوى اللاوعي، لذلك فإن الفائدة من التسويق العصبي هي إخراج الأفكار الكامنة في عقول المستهلكين بنظريات علمية ونفسية، إلا أن فيها ثغرات معيبة لأن ما يقال في أحيان كثيرة هو عكس ما يدور في ذهن القائل.

وأكثر ما يشغل الباحثين، هو عدم التوافق بين القول والتفكير لدى الأشخاص الذين يجيبون عن أسئلة الباحث الذي يهدف إلى الحصول على إجابات يقرأ من خلالها سلوك الفرد، ويقول غريغوري بيرنز خبير الاقتصاد في جامعة إيموري في مدينة أتلانتا حاضرة ولاية جورجيا الأمريكية، تكمن المشكلة في أن عملية صنع القرار تتم بناء على قراءات تمخضت عن بحوث غير موثوق بها، فقد أثبتت الدراسة الحديثة أن معظم الناس

لا يعكسون ما يدور في أذهانهم ولا يدركون لماذا يفضلون الأشياء، وإنما يلفقون ويزينون أقوالهم لترضي طموحاتهم الاجتماعية غير آبهين للمعلومات المهمة.

توصل الدكتور نوبل مع عدد من خبراء التسويق العصبي في معامل جامعة إيموري الأمريكية باستخدام تقنية الرنين المغناطيسي الوظيفي FMRI وهي نظرية مستحدثة تسجل نشاط العقل من خلال إجراء بعض التعديلات السريرية مثل حركة تدفق الدم للكشف عن لحظات الاندهاش، إلى القرارات أقل عقلانية من الاقتراحات الاقتصادية التقليدية المتعارف عليها بين الناس وشركات الدعاية العالمية. ويعمل جهاز الرنين المغناطيسي على مراقبة ردود أفعال الشخص عن طريق مسح المخ أثناء عرض عدد من الصور وقصصات الأفلام أمام الأشخاص. وتُجمع هذه المعلومات والأرقام ويتم تحليلها إلى أفعال واقعية ويبنى عليها تحليل مفصل للشخصية ومن هنا ظهر ما يسمى التسويق العصبي وهو الناتج التجاري لمجال بحوث طبية مستحدث معروف باسم علم الأعصاب المعرفي الذي ظهر في أواخر التسعينات وولد في جامعة هارفارد الأمريكية، حيث كان البروفيسور غري زالتمان ومساعدوه يقومون بإجراء بعض الأبحاث من خلال مسح وتصوير عقول بعض الأشخاص.

ويقول خبراء في الطب البشري، إن استعمال تكنولوجيا الرنين المغناطيسي في اختبارات التسويق العصبي يضر بصحة الإنسان إذ يمكن أن تؤدي إلى شراء منتجات غير صحية ينتج عنها زيادة في الوزن، وبالرغم من ذلك فإن بعض العلماء يعتبرون أن التسويق العصبي أفضل عامل يساعد على تلبية الحاجات الحقيقية للمستهلكين وأفضل بكثير من الأساليب التقليدية.

وقال ميرجا هوبرت خبير بحوث المستهلكين في جامعة زيبلن الألمانية، إن أهم ما يمكن الاعتماد عليه هو مشاعر الأشخاص الذين تستهدفهم الدراسة، ولا يمكن لأي فرد اتخاذ القرارات التقليدية من دون أن تحفزه مشاعره وهي تشكل المفتاح الرئيس حتى في اتخاذ القرارات تجاه السلع الرئيسية لدى كافة الناس. وجاءت نتائج دراسة أجراها ريد مونتاغ لمجموعة من مدمني المشروبات الغازية عرضوا على جهاز الرنين المغناطيسي الوظيفي في كلية بايلور الطبية الأمريكية عام ٢٠٠٤ أن معظم الذين عرضوا على

الجهاز يفضلون نوعاً معيناً من المشروبات الغازية، وعندما طلب الفريق العامل على التجربة منهم الإجابة توافقوا مع ما جاءت به قرارات الجهاز.

وأثبتت دراسة أخرى أن إقبال المستهلك على شراء ماركة معينة لفترة طويلة، ما هو إلا توافق تراكمي بين السلعة المعنية والتفكير العقلاني لدى الشخص، وهي ظاهرة يمارسها العديد من الأشخاص الذين يرهنون تعاملهم مع ماركات محددة يصعب إقناعهم بشراء نظيرتها الأخرى في السوق، وبالطبع فإن هذا لا يعني أن هذه الماركة صاحبة الحظ الأوفر من دون الأخريات، وإنما سكنت في باله مواصفات جيدة تكسبت بعد عدد من الرسائل الدماغية عن هذه الماركة، قد تكون بعد تجربته الشخصية وربما نتاج طبيعي لانسجام أساليب دعائية مع مفاهيمه الشخصية، وهي المراحل التي يصعب تحويل العقل عما وصل إليه من قناعات عن تلك الماركة. ومن هنا يمكن للشركات العاملة في مجال التسويق تطوير أفضل المنتجات ارتكازاً على إعلانات ورسائل تسويقية مستمدة من تحليل الناس معرفياً، وتحديد استجاباتهم العاطفية لمحفات التسويق حسيةً كانت أم حركية. ويرى خبراء نظرية التسويق العصبي أن الجمع بين العلوم المعرفية والنظرية متمثلة في علم النفس والتسويق هو السبب في نجاح نظرية التسويق العصبي.

وشهدت السنوات الماضية تطوراً ملحوظاً لفكرة التسويق العصبي في مجموعة من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة ومعظم أوروبا، الأمر الذي أعطى الباحثين الثقة الكاملة بابتكارهم الحديث بعد نجاحهم في الوصول إلى الانفعالات المغلقة داخل العقل البشري خلال مجموعة من النظريات مثل الرنين المغناطيسي الوظيفي، وهو الأسلوب المتعارف عليه حالياً بين الشركات المتخصصة في هذا المجال، فضلاً عن أنه يعطي صوراً ثلاثية الأبعاد تضمن القراءات الصحية لنشاطات العقل. إلا أن خبراء المسح الدماغي يشكون في النجاح المطلق للنتائج، لأن الرنين المغناطيسي الوظيفي يتطلب وضعيات سيكولوجية ونفسية دقيقة للغاية للذين يوضعون داخل جهاز الرنين لأنه يحتوي على معدات فائقة الدقة، فضلاً عن أن المعلومة المخزنة في المخ تتأثر بحركة وتفكير الشخص وإن كان داخل أسطوانة ما يجعل النتائج تختلف بين بداية ونهاية كل قراءة، إلا أنهم لم يجزموا بفشلها، بل رجحوا نجاحها في العصر الحالي. ولهذا السبب فإن مجموعة من خبراء التسويق العصبي والشركات العاملة في هذا المجال بما في ذلك نويرو فوكوس، بدأوا يميلون إلى نظرية المسح الدماغية.

ويشير خبراء الاقتصاد العصبي إلى أن قيمة النشاطات في العالم تمثل عملة عالمية تحفز المستهلكين على استحسان عدد من النشاطات اليومية وتفضيلها عن غيرها، وعن هذا المفهوم يقول بيرنز: هناك عدد من الأدلة أثبت أن أسلوب تفكير الأشخاص عندما يقررون الذهاب لقضاء أمور مهمة يختلف بصورة ملحوظة عن طريقة تفكيرهم لحظة الذهاب إلى قضاء أوقات ترفيهية خارج منازلهم أو مشاهدة الأفلام السينمائية في بيوتهم.

البحث عن زر الشراء

في تجارب خاصة بالشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية، يقوم العلماء بإدخال المتطوعين في أجهزة الرنين المغناطيسي الوظيفي ويعرضون عليهم لقطات متفرقة لسلع ومنتجات وشخصيات عامة. لتقوم أجهزة الرنين بتتبع مادتي الهيموغلوبين الغني بالأكسجين، وكذلك الخالي منه، في المخ. وبتصوير المخ أثناء تتابع كل من هذه اللقطات، يحصل الباحثون على صور تفصيلية وأنية لاتجاه سريان الدم فيه ومواقع الخلايا العصبية النشطة خلال هذه العملية.

قادت هذه التجارب إلى التعرف إلى أنواع عديدة من الإشارات صادرة عن مناطق معينة من الدماغ، وإلى ترجمة هذه الإشارات بما يتفق وتأثير السلعة أو الصورة على المتسوق. فبعض العلامات التجارية تحرك مراكز الإثارة والحماس بالمخ، لكنها لا تكفي لجعل صاحبه يهرع إلى الشراء. سلع أخرى تشعل مناطق الحسم في الدماغ. وعندما تضيء هذه المناطق، فإن الشخص يكون قد تخطى مرحلة المداولة إلى القناعة التامة بحاجته إلى السلعة. ويُعتقد بأن ثمة روابط شخصية تجمع بين كل منا ونوعية معينة من المنتجات. ما يطمح إليه المسوقون العصبيون هو تعزيز هذه الرابطة، أو الولاء للاسم التجاري، وإعادة صياغة إعلاناتهم التجارية وتصاميم منتجاتهم بحيث تصب في هذا المجرى وتكون أكثر تأثيراً في هذه المناطق من المخ تحديداً.

إحدى التطبيقات التجارية في مجال التسويق العصبي التي باتت معتمدة بالفعل من قبل عدد من الشركات الأميركية والكندية تعرف باسم ZMET. واحدة من أهم المسلمات التي أثبتتها هذه الوسيلة هي في كون المتسوق يبحث دوماً عن السلعة التي تضمن له شعوراً بالانتقال إلى شخصية مختلفة عن ذاته، أو إلى حال أفضل، حتى وإن لم يحصل هذا الانتقال إلا في مخيلته هو. لكن هذا الدافع يظل محكوماً بمؤثرات عقلية أخرى.

في تجربة شهيرة أخرى تمت بجامعة كارنيغي ميلون ، أُعطي كل من المتطوعين ٢٠ دولاراً، وخُيروا بين إمكانية الاحتفاظ بها.. أو إنفاقها على أي من السلع، ذات السعر المختلف، التي تعرض صورها عليهم فيما هم مستقلقون داخل أجهزة الرنين المغناطيسي. وعند تحليل نتائج الصور المتتابعة للدماغ أثناء هذه التجربة، وجد الباحثون أن مجرد عرض السلعة على الشاشة يُحفز نشاط المنطقة من الدماغ المعنية بمشاعر اللذة أو المتعة المحضة.. وكأن صورة السلعة تثير المتسوق غريزياً!

لكن، هذه الإشارة لا تلبث أن تنطفئ حين يظهر أن ثمن هذه السلعة المرغوبة عالٍ أو أكثر من قدرة المشتري. هنا تتدخل المناطق العليا من الدماغ لـ (تفكر) وتستخدم الخبرة المسبقة في اتخاذ القرار. نشاط هذه المنطقة مرتبط بعمليات الموازنة بين حسابات الربح والخسارة، التي تثور عادة قبل اتخاذ قرار الشراء، بما في ذلك عمليات التمييز بين القرارات المتضاربة وتحديد الأفضل من بينها، وكذلك توقع النتائج المستقبلية المبنية على كل منها. هذه المنطقة غالباً ما يُعزى لها ضبط التصرفات الشخصية وبالذات تلك التي تترتب عليها عواقب اجتماعية أو قانونية. هكذا صار بمقدور العلماء توقع ما إذا كان الشخص موضع الدراسة سيُقدم فعلاً على شراء السلعة المعروضة أمامه على الشاشة أم لا. إذ إنه متى ما بدأت مناطق المخ المرتبطة بعمليات الموازنة بين الربح والخسارة في زيادة نشاطها، فيعني ذلك أن الشخص سيُقدم على الشراء. أما لو تم رصد سيطرة لمناطق قشرة الدماغ التي تنشط عند الإحساس بأن ثمن السلعة أعلى من فائدتها، فإن المتسوق غالباً لن يشتري. هذه النتائج ستغير فهمنا لآليات عمل المخ عند الشراء، وكيف تتغير هذه الآلية بحسب رغبة الشخص في متعة الاقتناء العاجلة، أو تأجيل هذه المتعة لوقت لاحق. وتبين النتائج أيضاً أن وقع ثمن السلعة على العقل و الألم الذي قد يسببه فقد المال عند الشراء كلها عوامل حاسمة في كبح جماح عملية التبضع. وهو ما يُبرر اختلاف الناس في الإقدام على الإسراف في الاستهلاك الشرائي في حال الدفع نقداً مقابل استخدام البطاقات الائتمانية، حيث يتم تأجيل الخسارة ولو إلى حين. وهذه كلها عوامل ستضعها الشركات التجارية في الحسبان عند تصميم الموجة القادمة من حملاتها الإعلانية.

التسويق العصبي... مستقبل الدعاية والإعلان القادم

تلخص أول وكالة للتسويق العصبي في العالم وهي "SalesBrain" التسويق العصبي في جملة: هو عملية فهم موضع زر الشراء في عقل العميل. وعلى الرغم من كونه مجالاً لا يزال تحت الاختبار إلا أنه يبنى بمستقبل واعد لمن يعمل فيه في السنوات القادمة.

منذ شهر كانت شركة فيسبوك قد كلفت وكالة SalesBrain لعمل دراسة عن كيف يرى مستخدمو فيسبوك الإعلانات ويتفاعلون معها عبر الجوال مقارنة بمشاهدتها على التلفاز؟

أجريت الدراسة على ٧٠ شخصاً واستخدم فيها الباحثون أجهزة عصبية لقياس إفرزات الجلد ونبضات القلب وحركات العين ونشاط الدماغ، وجاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن الناس يحصلون على معلومات أكثر من إعلانات الجوال عن إعلانات التلفاز، ذلك لأن محتوى التلفاز يرهق العقل في التركيز على المضمون أكثر من مشاهدة الإعلانات الجانبية، وأن قرب شاشة الجوال من أجسادنا يجعلنا أكثر انتباهاً لكل شيء في الشاشة وتفاعل معه بإيجابية أعلى.

"إيتيال درور" مدرب في قسم الأعصاب بجامعة هارفارد، وقد اختير لعمل اختبارات عصبية من أجل تغيير شعار شركة McCain Foods الكندية للأغذية، يقول: لا يحكم الجمهور على المنتجات أو الخدمات من الجانب العقلي بأدمغتهم، إذ أن معظم قرارات الشراء تتم بشكل غير عقلائي. بشكل عاطفي إن جاز التعبير.

خرج درور بهذه النتيجة بعد تجربته البحثية لحساب شركة "ماكين فود" حيث طلب من ١٧٠٠ شخص أن يقوموا بمطابقة كلمات مثل: الأسرة، الدفاء، الإنتاج الضخم، بشعار الشركة القديم الذي هو عبارة عن مستطيل أسود بداخله اسم الشركة، ثم مطابقة الكلمات السابقة بشعار الشركة الجديد الذي يصور شروق الشمس فوق الأراضي الزراعية.

تعتمد البحوث العصبية على عدة تطبيقات علمية تقيس أنشطة معينة من جسم الإنسان، فالخلايا العصبية تحت الجلد، والعرق، وقراءة حركة العيون ترميز الوجه، والقياسات الحيوية "البيومترية"، ونبضات القلب كل هذه العمليات تعبر بدرجة عالية من الدقة عن فهم سلوك الإنسان تجاه المثيرات التي يتعرض لها، وهذا الفهم في مجال التسويق والدعاية والإعلان من شأنه تعريف المسوقين والمعلنين بأقصر الطرق لتوجيه المستهلك إلى إتمام عملية شرائية.

تقوم الشركات العاملة في هذا المجال أثناء أبحاثها باستخدام كاميرات لتتبع حركة العين وتعبيرات الوجه لحظة بلحظة، وسماعات وخلايا حسية لقياس أنشطة الدماغ والتي تعبر بدورها عن مشاعر الإنسان بهدف تحديد طبيعة التجاوب مع الإعلانات ووسائل الدعاية بمختلف أشكالها.

يقول "دان ماشين" مدير وكالة الدعاية "HeyHuman" اللندنية: نحن كمعلنين نريد فهم نظام العقل البشري حتى لا نفرط في الرسالة الإعلانية التي نوجهها إلى المستهلك، وحتى لا نُثقل عليه بوقت زائد عن الحاجة.

في مايو الماضي، اشترت الشركة العملاقة في مجال أبحاث السوق "نيلسن" شركة "Innerscope" العاملة في بحوث الأعصاب بمدينة بوسطن البريطانية والتي تساعد شركات مثل "ياهو" على دراسة سلوك المستخدمين عن طريق الاختبارات الحيوية التي ترصد معدل ضربات القلب وإفرازات الجلد.

يقول "كارل ميرسي" المشارك في تأسيس Innerscope منذ عشر سنوات، وهو طبيب مخ وأعصاب مشارك في جامعة هارفارد: القياسات الحيوية تقضي على أي تحيُّز وتُبَلِّغ المُعلنين بالمشاعر الحقيقية وتفاعل الجمهور. لا شك أننا نشهد ارتفاعاً ليس فقط في مجال الأعمال التجارية، ولكن أيضاً في تنوع العملاء وفي عدد أولئك الذين يقومون بضخ استثمارات أكبر.

نفس الشركة كانت قد عقدت دراسة تجريبية العام الماضي لمجموعة من المشاركين داخل معامل شركة "وارنر" للإنتاج الإعلامي، وعرضت عليهم بعض البرامج التلفزيونية المتنوعة، وفي أحد أركان الشاشة أظهرت شعارات لبعض العلامات التجارية المختلفة مثل سامسونج، M&M، وسنيكرز.

استخدم الباحثون أجهزة تتبع حركة العين وتعبيرات الوجه ولاحظوا أن الانتباه للعلامة تجارية كان واضحاً عندما كان حجم ووضع الشعار على شاشة التلفاز واضحاً، وعندما قاموا بوضع أحد تلك الشعارات بشكل شبه خافت على الشاشة، لم ينتبه المشاركون كثيراً لها، وهذا بالتأكيد يعطي درساً مفيداً للمعلنين عبر الشبكات التلفزيونية.

أيضاً، موقع تويتر طلب في العام الماضي من وكالة "Neuro-Insight" للتسويق العصبي القائمة في لندن، إجراء تقييم ردود فعل مستخدمي الإنترنت أثناء تصفحهم لمحتوى الشبكة، حيث قام الباحثون باستخدام سماعات رأس للمشاركين لقياس نشاط الدماغ وهم يتصفحون محتوى الويب. وجدوا أنه عند استعراض المستخدمين للجدول الزمني timeline للتغريدات على حسابات تويتر الخاصة بهم... كانت أدمغتهم نشطة جداً كما هو الحال عندما فتح البريد الإلكتروني، وكانوا أكثر انخراطاً مما كانت عليه مثلاً عند قراءة محتوى أحد المواقع أو سماع مقطع صوتي أو مشاهدة مقاطع الفيديو.

يقول "هيزر أندرو" المدير التنفيذي للشركة: عندما يُقَلَّب المستخدمون بين التغريدات بسرعة، لا تستطيع أدمغتهم تسجيل العلامات التجارية في الذاكرة، إلا إذا كانت بسيطة وملونة بجرأة، وهذا درس آخر مفيد للمعلنين والناشرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

التسويق العصبي بين مؤيد ومعارض

تثير تقنيات التسويق العصبي الكثير من الجدل بين مؤيد ومعارض منذ أن سلطت عليها أضواء الإعلام قبل بضع سنوات. ويعزز هذا الجدل الاهتمام الحقيقي الذي تحظى به هذه التقنيات من قبل كبرى الشركات التجارية، والمبالغ التي تنفقها هذه لاستكشاف المزيد حول تطبيقات التسويق العصبي، إضافة لظهور مؤسسات ربحية تروج لهذه الاستراتيجية التسويقية وتوفر خدماتها الاستشارية.

أولى المخاوف التي تثيرها هذه الفكرة تتمثل في أن يغدو البشر ضحايا عمليات غسيل دماغ منظمة تجريها الشركات الكبرى. للوهلة الأولى توحى فكرة التسويق العصبي بمؤامرة رأسمالية للعبث بعقول العامة وسلبهم المزيد من الأموال ناهيك عن القدرة على التفكير المستقل، ليغدو المتسوقون أشبه بالقطعان الواقعين تحت سحر العلامة التجارية.

وهي مخاوف يسخر منها القائمون على هذه التجارب لسبب بسيط فالمدخ يظل عضواً على درجة عالية من التعقيد بحيث لا يمكننا بعد أن نتحكم به وفق رغباتنا ونملي عليه شروط اتخاذ القرار. هذا ما يؤكد علماء المخ والأعصاب الذين يشيرون أيضاً إلى أنه مع كل التقدم الطبي والتقني الحاصل، وحتى مع القدرة على تصوير أنشطة المخ، فإن البشرية لم تنزل بعد غير منفتحة على صيغة موحدة لخريطة الدماغ.. ما يبرهن على استحالة التحكم بإشاراته حتى هذه اللحظة.

لكن هذه الحجج لا تلقى آذاناً صاغية عند فريق عريض من المفكرين الأخلاقيين والمدافعين عن حقوق المستهلك الذين يرون أن الإنسان قد أضحي بالفعل ومنذ خمسينات القرن العشرين أسيراً للثقافة الاستهلاكية وخاضعاً لاستراتيجيات الشركات الكبرى. هم يشيرون إلى أن الأطفال باتوا يتعرفون على العلامات التجارية للألبسة الرياضية والمأكولات السريعة قبل أن يجيدوا القراءة والكتابة. كما أن الشخصية المعاصرة تتعرض للتسطيح أكثر فأكثر في سعيها لاقتناء الماركات الفارهة كرمز للنجاح مقابل انحدار خطر في مستوى الثقافة والوعي العامين.

تعاني المجتمعات المدنية، على صعيد آخر، من مشاكل خطيرة مع أمراض الحضارة كالسمنة والسكري والإدمان على التدخين، كلها مرتبطة مباشرة بالسييل الإعلاني الذي يغمرنا. ومحاولة الشركات الكبرى تدعيم خطتها الإعلانية بتقنيات أكثر تطوراً وتركيزاً من شأنه أن يزيد من قبضتها على المستهلك العادي ويضاعف من هذه المخاطر كما يرى البعض.

ثمة جدل أخلاقي قديم حول الفرق بين الرغبة والحاجة.. ولطالما اتهم الإعلان التجاري بأنه يعزز رغباتنا فيما لا نحتاج له حقاً.. وهو ما يكسب التسويق العصبي نقمة المطالبين بتحرر إنسان القرن الحادي والعشرين من قيود الإعلان.

لكن المروجين لأفكار التسويق العصبي يعيدون صياغة هذه الجملة بالذات. هم يؤكدون على أن تجاربهم الأولية في هذا الصدد تهدف إلى تعزيز الصلة بين المستهلك والعلامة التجارية على نحو هو في صالح الأول. التسويق العصبي سيوفر للمنتجين فهماً أوضح لحاجات زبائنهم من السلعة، وسيزيد بالتالي من جودتها وكفاءتها. يشير هؤلاء بدورهم إلى أن معظم قراراتنا كبشر تتكون أصلاً في الجزء اللاواعي من العقل. التسويق التقليدي ليس في الأصل إلا لعبة ذهنية تخضع للفهم الدقيق للعقل وطريقة تفكيره. والتسويق العصبي لا يأتي، والحال كذلك، ببذعة في هذا الشأن!

المتحمسون للتسويق العصبي يجادلون كذلك في أن تعزيز العلاقة بين المستهلك والعلامة التجارية من شأنه أن يدعم الميزات الحقيقية للسلعة ك شروط السلامة والأداء ليدفع بالمصنعين للعمل بجد حقيقي على تطوير منتجاتهم عوضاً عن الاكتفاء بإغراق السوق بين فينة وأخرى بعبوات مختلفة المظهر تحمل عبارة "جديد ومطور".

تجدر الإشارة إلى أن اعتماد تقنيات التصوير المغناطيسي للمخ في مجال التسويق سوف لن يعني بالضرورة أن يتم إخضاع كل الناس لها. ولكن عوضاً عن ذلك سوف تجرى تجارب تحت ظروف معينة لعينات مختارة من الجمهور، وسوف يتم تصنيف النتائج واستقراء أثرها على باقي شرائح المجتمع، على نحو ما يتم في التسويق التقليدي، لكن عبر وسائل أكثر موثوقية كما يرى مناصروا هذه التقنية.

من منظور آخر، يوفر الاطلاع على حقيقة ما يجري داخل مخ المستهلك فرصة لتوفير مبالغ طائلة تنفق على الإعلان التقليدي، وهو الإعلان القائم على توقعات مجموعات التركيز، هذه المجموعات تضم خبراء واختصاصيين تعينهم الشركة المنتجة للسلعة الاستهلاكية بهدف تحديد رغبات الزبائن و اقتراح الأسلوب الإعلاني الأمثل للتعاطي معها. ولما كانت هذه المجموعات مكونة من بشر في نهاية المطاف، فإن اقتراحاتها دائماً ما تحفل بنسبة عالية من الخطأ. فخلال العام ٢٠٠٢ أنفقت الشركات الأميركية مليار دولار على جماعات التركيز هذه من جملة ١٢٠ مليار دولار ابتلعتها السوق الإعلاني. وبالرغم من وجود قناعة بأن نصف هذه المبالغ تمثل هدراً لا طائل منه. إلا أن أياً من الشركات الكبرى لن تجرؤ على تقليص ميزانيتها الدعائية في ظل المنافسة المحمومة. لكن التسويق العصبي يعدنا، كما يقول مناصروه، بتغيير ذلك كله. لأنه سيعلمنا بما يجري بالضبط في عقل المستهلك.. حتى لو لم يكن هذا صريحاً في تعبئة استبيان الرأي.. أو تعمد الكذب على مندوب المبيعات.

في النهاية، يبدو أن علم الأعصاب اتحد مع علم التسويق، الذي نشأ منذ فترة ليست بعيدة، كي تصير تطبيقاته قائمة على مجهودات بحثية وتجارب علمية لا مجرد نظريات مبنية على التجربة والخطأ فقط، ولكي يقدم لقطاع الأعمال رؤية مختلفة للوصول إلى العملاء، في عالم تقلص فيه الاهتمام بالإعلانات مع كثرتها، ويهرب المستهلكون من الإعلانات على مواقع وسائل الاعلام الاجتماعية ويتخطون الإعلانات على جوانب المواقع المختلفة ومحركات البحث، وكأن علم الأعصاب يقول لهم: عليكم أن تتحولوا إلى علم الأعصاب من أجل قراءة أفضل لعقول زبائنكم وجذبهم إلى منتجاتكم والخدمات التي تقدمونها بطرق أكثر فاعلية، أو أنه يريد أن يخبر المستهلكين: أنه لا مفر أبداً من الهروب من الإعلانات.

المراجع العربية:

١ - أشرف إحسان فقيه. ٢٠٠٨. التسويق العصبي فن مخاطبة مخ المستهلك.

<http://qafilah.com> القافلة

٢ - جلال جبريل. ٢٠١٢. التسويق العصبي ابتكار لجذب المستهلك

<http://www.alkhaleej.ae> صحيفة الخليج

٣ - حسن محمد. ٢٠٠٧. العلماء يصورون دماغ الإنسان لتعليل الإسراف في الاستهلاك الشراني

[/http://aawsat.com](http://aawsat.com) صحيفة الشرق الأوسط

٤ - حمود الفايز. ٢٠١٤. احذر.. التسويق العصبي يجعلك تشتري دون أن تدري

<http://www.mbc.net>

٥ - ريم مهنا. ٢٠٠٥. اللعب في الدماغ.. أحدث صححات التسويق.

<http://www.islamonline.net/> موقع إسلام أون لاين

٦ - سينار. ٢٠١٥. التسويق العصبي... مستقبل الدعاية والإعلان القادم

<http://www.snyar.net> شبكة سينار

٧ - علي الحارس. ٢٠٠٩. تقنيات جديدة في التسويق العصبي

<http://www.iraqfuture.net> شبكة عراق المستقبل

٨ - محمد ابراهيم شحات. ٢٠١٤. التسويق العصبي

<http://kenanaonline.com> كنانة أونلاين

٩ - محمد حجازي. ٢٠١٣. التسويق العصبي موضة هذا العصر

<http://www.ec4learn.com> بوابة التسويق والتجارة الالكترونية

١٠ - نتاشا سينغر. ٢٠١٠. التسويق العصبي.. أحدث صرعات الترويج الإعلاني

<http://archive.aawsat.com> الشرق الأوسط

١١ - هدوقة حسبية ٢٠١٥

مصير ومستقبل التسويق العصبي في ظل الأساليب والتقنيات الجديدة

[/http://giem.kantakji.com](http://giem.kantakji.com) مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

١٢ - يوسف حجيم الطائي، ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين. ٢٠٠٨

استراتيجية التسويق العصبي الافتراضات والمستقبلات

<http://www.uokufa.edu.iq> مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

المراجع الأجنبية:

- 1- Antonia Di Lorenzo. 2014.
Neuromarketing: strategies for persuading people to buy
Grow3 <http://grow3.com>
- 2 - Arnaud Pêtre, Sébastien Bohler. 2014
Le neuromarketing : dans la tête du consommateur
Cerveau & psyho <http://www.cerveauetpsycho.fr>
- 3 - Davidson, R.J., and Irwin, W. 1999
The functional neuroanatomy of emotion and affective style.
NCBI. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov>
- 4 - Douglas Rushkoff. 2006. The age of neuromarketing has dawned
<http://www.cognitiveliberty.org>
- 5 – Emmanuel Gavard.2012
[Le fantasme du neuromarketing](#)
L S A commerce & consommation <http://www.lsa-conso.fr>
- 6 - [Jim Meskauskas](#). 2005
Media Maze: Neuromarketing
<http://www.imediaconnection.com/>
- 7 - [Marthe Posthumus](#). 2014.
[Neuromarketing: the quest for the buy button](#)
[Marug https://www.marug.nl/markante-media](https://www.marug.nl/markante-media)
- 8 - [Melanie Wells](#). 2003. [In Search of the Buy Button](#)
<http://www.forbes.com>
- 9 - Michel Badoc. 2013
Neuromarketing: comment les marques entrent dans votre cerveau
atlantico <http://www.atlantico.fr>
- 10 - Nicolas Bermond.2014
Neuromarketing en 5 questions
Web marketing & com <http://www.webmarketing-com.com>
- 11 - Sally Satel and Scott O. Lilienfeld. 2013
BRAINWASHED: The Seductive Appeal of Mindless Neuroscience

Sally satel, M.D <http://www.sallysatelmd.com>

12 - Samuel M. McClure. 2004

Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks

<http://www.cell.com/neuron>

obeyikandi.com

1- Education Trending throughout Human History- from Nomadic Primitives to Nomadic Wireless Technologies

Professor, Mohamed Ziad Hamdan (Ph.D)

Societies established schools primarily for the education of generations. Hence, all schooling factors, processes and services are expected to focus on serving this ultimate purpose.

However, schooling, regardless of used forms and techniques, had started orally employing informal roaming style from early history of mankind until the end of fifth century B.C where groups of intellectual professional educators called the Sophists toured Greek cities offering instruction in a wide range of subjects, with particular emphasis on skills in public speaking and the successful conduct of life (Taylor and Mi-Kyoung.2015).

By beginning of fourth century B.C. however, the first residential "one classroom school" was established 387 B.C by Plato in the name of Academy (Bellis 2005), thus introducing the first educational revolution of schooling. This type of "micro size school" continued for more than eighteen hundred years up to the invention of printing machine around 1440 by Johannes Gutenberg (Bellis 2015) which enabled schooling to transform into extended private and state daily business, leading eventually to the second education revolution in form of massive multi- classroom schooling (Figures1 and 2).

This massive residential schooling persisted without apparent challenges for six hundred years, up to the end of twentieth century where the "Super High Way", then named "the Internet" was launched. Since then on-line schooling strategies are being heavily utilized into education, forming consequently what is currently called blended schooling. Hence, the third education revolution has started.

The intensive use of diverse information and communication technologies by the advent of 21st century, transnational schooling is eventually interring the global education scene, leading in reality to what may call the Global blended Learning Age and consequently the Global citizenship Age. Hence, local communities and / or national societies are transforming into regional inter-dependent extended societies and ultimately to a macro inter- independent world humanity, affiliation, alliance, or federation.

None-the-less, the accelerating developments of Globalization, digital information and communication technologies (ICTs) have enabled the evolution of wireless schooling which marked the fourth education revolution. Thus the developmental cycle of residential schooling concepts and practices which lasted for 24000 years has been concluded.

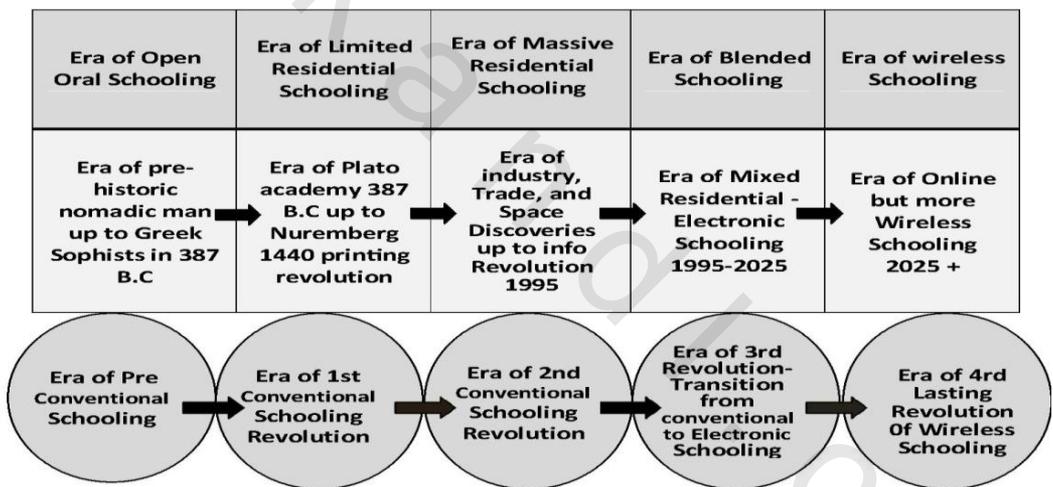


Figure1: Eras of Schooling throughout History

More specifically, schooling which started open nomadic since millions of years has ended also by the 21st century open nomadic but with few contrasts due to the nature of the time (Figures1and 2). While the first phase was governed by teacher - centered, direct, didactic and oral tasks, the last one which just started some years ago is orchestrated by learner-centered, blended, non-directive, and self-paced learning approach.(Hamdan 2008) .

This transitional era of interweaving practices of both conventional and online schooling may last most likely in western education and as well in some eastern developed countries, e.g. Japan, Malaysia and South Korea for up to 2025. By then, it is expected that wireless schooling will pick up the pace as a norm methodology of education for all ages: young and adults. However, for under-developed and developing countries, the issue will be different due to the many helpless and corrupted conditions they are experiencing. Wireless schooling may appear widely in practice around 2050s!

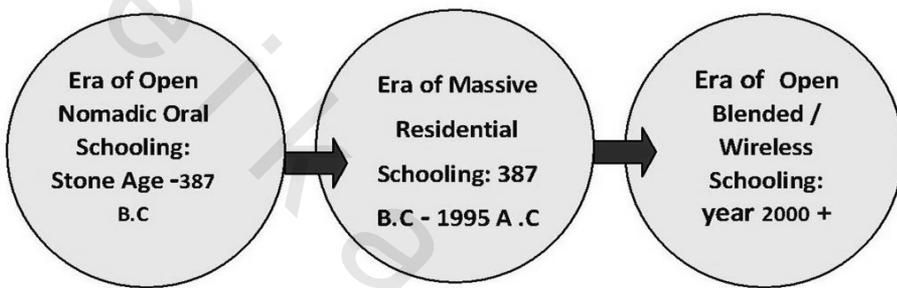


Figure 2: A Shortcut Diagram of Schooling Eras

Schooling by being wireless as Walker(2007) confirmed, will become free like oxygen in the air available for all regardless of their daily commitments, age, geographic locations, and other personal backgrounds.

Footnotes

- Bellis, Mary. 2005. Johannes Gutenberg and the Printing Press. about.com. <http://inventors.about.com/od/Gutenberg.htm>
- Hamdan, Mohamed Ziad. [2008. The Rise and Fall of Conventional Schooling in light of the Information Age](#) Education & Progress Journal (EPeJ), Volume 2, no. 2, October 2008 (www.hamdaneducation.com).

- Taylor, C.C.W. and Mi-Kyoung, Lee.2015. "The Sophists", The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Edward N. Zalta (ed.). <<http://plato.stanford.edu/archives/fall2015/entries/sophists/>>.
- Walker, Leslie.2007.Making computing as easy as breathing: MIT's Project Oxygen research shaping future of technology, , *San Francisco Chronicle*, November 22, 2004. Accessed on line November 28, 2007.

٢- اصلاح التربية الوطنية في ضوء العولمة وتطورات تكنولوجيا المعلومات المعاصرة

محمد زياد حمدان

مقدمة

تقوم التربية الوطنية المعاصرة اجرائياً على مبدئين أساسيين: **القراءة والأخلاق**. توفر القراءة للمتعلمين فرصاً ذاتية سلمية لا حدود لها للاطلاع والتنقيف والتعلم. أما الأخلاق فتوفر بوصلة مُوجّهة لأهداف وأنواع ومحتويات ووسائل ونتائج القراءة المطلوبة. ان الأخلاق تجسد في الواقع ضوابط نوعية وكمية وكيفية للخيارات القرائية كسلوك انساني بقاءً للتعلم والتقدم.

ان الدرس الذي نشجع أفراد ومجموعات الناشئة الاستفادة منه لبناء شخصياتهم ومستقبلهم بأسرع ما تسمح به ظروف الانسان والمكان والزمان المعاشة هو عدم الاكتفاء بما تقدمه المدارس والجامعات من فرص تعلم (مع التأكيد على أهميتها وضرورة تحصيلها الى أقصاها)، بل المبادرة بقراءات ذاتية تحكمها حاجاتهم الآنية وتوجّهها أخلاقياتهم المدنية للوصول الى النتائج المقصودة، واغناء حصيلة تربيتهم الرسمية ولتعويض ما نقص أو فاتهم منها.

وقد لفت الانتباه حديثاً تعزيزاً لظرحنا الحالي بأهمية القراءة والأخلاق للتربية المدنية، من دول متقدمة ومستقرة جيوسياسياً وثقافياً قيمياً مثل اليابان. تبدي اليابان حالياً اهتماماً بالغاً بالقراءة والأخلاق ووسائل لبناء الشخصية المدنية. فقد أفاد أحد المصادر الاعلامية³ بتضافر جهود مؤسسات النشر والمدارس والأهالي في اليابان لتشجيع الأطفال للقراءة والفهم المبسط للأخبار.

وبهذا، انتشرت عبر الأكشاك والارساليات البريدية والاشتراكات المدرسية والأسرية ما يعرف بصحف الأطفال وتداولها "لوغو" أو "هاشتاغ" مفادهما "أن تقرأ هو أن تطير". وكان هدف هذه الصحف تبسيط الأخبار المحلية والعالمية في مجالات السياسة أو الاقتصاد أو الاجتماع أو الرياضة، ثم إضافة شرح تفصيلي وحقائق حولها، مما يتيح

فرصاً للأطفال لتحسين مستوى قراءاتهم وزيادة مفرداتهم، والأهم من ذلك الانتماء لمجتمعهم.

وأضافت اليابان سبقاً ثانياً حاسماً للتربية المدنية هو كما نوهنا: الأخلاق^٤. حيث أصدرت الحكومة اليابانية بهذا الشأن وثيقة تجعل تعلم العادات الحميدة التي كانت سائدة في حقبة حضارية سابقة قبل ثلاثة قرون، مادة أساسية في المدارس بحلول العام الدراسي ٢٠١٨، وبررت قرارها إلى وجود علاقة بين تراجع مستوى الأخلاق لدى تلاميذ المدارس الابتدائية وتزايد معدلات الجريمة بين الأحداث. إضافة إلى ملاحظة ازدياد المشاكل العائلية وابتعاد الأطفال عن ذويهم وانعدام التواصل الأسري، الأمر الذي أصبح لزاماً "استعادة الأخلاق التي تحافظ على الاحترام بين أفراد المجتمع".

وتتضمن المادة الجديدة التركيز على تعليم الأطفال أدق تفاصيل العموميات والخصوصيات الثقافية، مثل طريقة المشي، ومستوى الصوت، ودرجة الانحناء عند التحية التي تزداد وفقاً للمكانة الاجتماعية للشخص الآخر، وصولاً إلى الكلمات التي يجب اختيارها عند مخاطبة الآخرين، كل حسب عمره. وأوضحت وزارة التربية والتعليم أن الهدف من إحياء هذه التعاليم هو تشجيع التلاميذ على التفكير دون تحيز، ومنع المضايقات والإساءات في المدارس، والحيلولة بين الأحداث وبين ارتكاب جرائم.

ومن خلال القراءة والأخلاق، يبدو أن أهم وظيفة لأي تربية وطنية مدنية هي تنميتها لمعارف ومهارات وقيم استراتيجية عليا في الناشئة، تمكّتهم عند الرشد من أدوار عملية واجتماعية وحضارية ينقلون بها التراث الثقافي ويعملون على صيانتته وتطويره حفاظاً على الهوية المميزة للمجتمع. إضافة إلى هذه الغاية الكبرى، فإن التربية المدنية عند جدواها تعمل على بناء أفراد الناشئة لمهارات المناقشة والحوار والاتصال والمشاركة السياسية والاندماج في الشؤون المجتمعية^٥. إن التربية الوطنية تؤدي في المجمل إلى تحقيق الحاجات الاستراتيجية المحلية والعامّة التالية:

○ تربية وتنمية القيم العملية المهنية في الناشئة من حيث استعدادهم الذكائي لأعمال متخصصة مفيدة لحياتهم ولإدارة وتشغيل المؤسسات الاجتماعية.

- تربية وتنمية القيم الاستراتيجية الحضارية في الناشئة من حيث رعاية مواهبهم وقدراتهم الفردية على الابداع في مجالات ترفع من شأن المجتمع وتميز مكانته لدى المجتمعات الأخرى.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات فكرية علمية لإدارة وتشغيل مراكز البحث العلمي ومؤسسات التعليم العالي.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات سياسية تدير شؤون الدولة والناس في حياتهم اليومية.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات اجتماعية تخص متابعة وتوجيه العلاقات الاجتماعية والشأن المدني العام.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات تربوية معنية بإدارة وتطوير المدارس ومراكز التدريب وعمليات التربية والتعليم.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات عناية صحية حيث كونهم أطباء ومختصين في الخدمات الطبية والصحية المتنوعة.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات ادارية تقوم على تشغيل وتوجيه الادارات العامة والخاصة في المجتمع.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات تخطيطية استراتيجية ترسم وتوجه مستقبل الادارات والمؤسسات وتوفير بدائل لتعزيز تقدمها والتغلب على صعابها المختلفة.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات اصلاحية تعمل على تطوير وتحديث بنية وعمل مؤسسات المجتمع وتفعيلها لتحقيق الأهداف المكرسة لها.
- تربية وتنمية قيم الناشئة لقيادات دفاعية تحفظ للمجتمع سلامة أرضه وسماه وحدوده الجيوسياسية، وأمن وكرامة الحياة العامة للناس.

تتمية الناشئة مثقفين ومهنيين وعلماء مبدعين

مُخطوُّ (وخطاً فاحشاً) من حاول علاج مشاكل المجتمع بغير التربية، لأن ذلك مهما كان مخلصاً وفعالاً، فلا يتعدى أعمال الترميم والترقيع ومداواة الأعراض الجانبية لضعف الفرد والمؤسسات وسبل الحياة في البلدان العربية. لماذا؟ لأن التربية الأسرية والمدرسية خاصة هما التوأم لاستنابات كافة الكوادر المؤهلة العاملة التي يحتاجها المجتمع للبناء البشري والتقدم، بدءاً بالأُم والأب والأخ، وانتهاءً بالعسكري والمعلم والعالم والطبيب والمهندس والمنتج وعامل الخدمات. كل هؤلاء تربوا في أسرهم ثم أُعدّوا مدرسياً ومهنيّاً في مؤسسات تعليمية، تتفق في طبيعتها وأغراضها مع الشرائح الوظيفية المطلوبة من المجتمع. وبهذا، فإن نبحت المشاكل المختلفة للإنسان والحياة بدون الرجوع مباشرة إلى التربية كأصل للداء يُعدّ ذلك مغالطة جوهرية للواقع ومُجانبة لمنطق وأسلوبية البحث العلمي (الناجع غالباً) في دراسة قضايا وحاجات المجتمع وإيجاد الحلول الفعالة المطلوبة لكل منها.

وحتى تصلح التربية لإحداث التغيير الجذري للفرد والمجتمع بصفة مستمرة، يجب أن تكون عفوية في عواملها وعملياتها.. وإلاّ، فإنها تستلزم أولاً إصلاح حالها، حتى تبدو مؤهلة للمسؤوليات التنموية الجسام المتوقعة منها.

وطالما تعاني البلدان العربية من مشاكل جمّة على مختلف الصُعُد الحياتية والحضارية، فهذا يعني بأن التربية عاجزة من حيث المبدأ عن أداء رسالتها.. الأمر الذي يجب معه البدء بحملة جادة لعلاجها حتى يمكن بالتالي علاج الفرد والمجتمع.. نتناول هذه الحملة الإصلاحية التربيتين الأسرية غير الرسمية ثم المدرسية الرسمية.

إن مفتاح التغيير المنظم طويل المدى للفرد والمجتمع، يتمثل بالتربيتين الأسرية والمدرسية، وإن أي تصحيح أو تحسين أو تغيير للعوامل البشرية والحياتية خارج نطاق

التربية، ستكون كلها بدون شك وصفات علاجية مؤقتة، تتناول الأعراض الظاهرة للمشاكل والأزمات الإنسانية الحياتية، دون أصل الداء الذي كان سبباً مباشراً لكل الكوارث الملاحظة.

ويتوجب من أنظمة التعليم التحول من جماعيتها المُتزمته في تربية الناشئة، الى التنوع تعليمياً في التعامل معهم من حيث الأهداف والمحتوى والمعايير أو المستويات التقييمية معتمداً في ذلك ثلاثة مستويات (متقنين ومهنيين متخصصين ومفكرين مبدعين) باعتبار الاستعداد الخاص (الذكاء الخاص) للمتعلمين ورغباتهم وحاجاتهم التحصيلية للمناهج الدراسية المعنية.

وهنا نتساءل: من له الحق في أي مجتمع ان يفرض على جميع المتعلمين تعلم جميع المناهج بنفس المستويات والمعايير التحصيلية المتعارف عليها تقليدياً في المدارس والجامعات: راسب ومقبول وجيد وجيد جداً وممتاز؟ وعلى أي أساس تفرض المؤسسة التعليمية على كل المتعلمين ان يتعلموا كل المناهج وأن يكونوا جميعاً في المستقبل: مؤرخين وجغرافيين ولغويين ورياضيين وفيزيائيين وكيميائيين وغيرها العديد من المجالات الاكاديمية الدراسية؟

وهل يمكن للمتعلمين فعلاً ان يكونوا عاملين في كل هذه التخصصات أو ناجحين فيها؟ وهل يحتاج المجتمع بالمقابل نتائج هذه المعالجة الجماعية الموحدة في التحصيل الدراسي سنة بعد سنة وجيلاً بعد جيل باعتبار أفضليته أو حاجاته الاجتماعية والعلمية والثقافية- الحضارية والاقتصادية والإدارية والنفسية؟ ان الاجابة البسيطة على مثل هذه التساؤلات وغيرها هي: بالطبع "لا"، لأن الافراد المختلفين يتعلمون لتحصيل رغبات ومجالات تحصيلية مختلفة. كما ان المجتمع أي مجتمع بأفراده وأسرته وطبقاته ومشاغله أو أفضليته الحياتية اليومية يحتاج بالضرورة عاملين وعلماء متفوقين بأعداد متفاوتة في مجالات تخصصية مختلفة.

ومن هنا نقترح لأنظمة التعليم والتقييم المدرسي والجامعي بحد سواء ان تتحول من جماعيتها الموحدة الى آخر ثلاثي المستويات هي: المثقفون في حقل المنهج أو الكتاب

المنهجي والموظفون (معلمون أو فنيون أو مختصون) ثم مفكرون مبدعون - علماء في مجال المنهج.

والمتفوقون هم الذين يتحصّلون على المفاهيم الأساسية المقررة بالكتاب المنهجي والتي تتراوح في معظم الأحوال بين ٢٥ - ٥٠% من محتوى المقرر. **والموظفون** هم العاملون في حقل المنهج كالمعلمين والفنيين والإداريين والمشرفين الموجهين وغيرهم من الشرائح المهنية العاملة. اما المبدعون المفكرون فهم النخبة: العلماء الموهوبون أو المتفوقون في حقل المنهج والذين سيعتمد عليهم المجتمع بدرجة رئيسة في التطوير النظري والتطبيقي للمعرفة المنهجية المتخصصة وبالتالي في التقدم: العلمي والثقافي والحضاري بين الامم الاخرى (الشكل ١).

وبينما يكون المحتوى الدراسي والتحصيلي للمثقفين بين ٢٥-٥٠% من المعلومات الأساسية الأكاديمية للمنهج، والمحتوى الدراسي- التحصيلي للموظفين قد يصل الى ٩٠% من المنهج (أي يشمل المحتوى السابق للمثقفين زائداً نسبة ٤٠% التالية من تفاصيل المعلومات المنهجية (المعارف الثانوية)، فان المحتوى الأكاديمي للمبدعين يضم المستويين التحصيليين السابقين للمثقفين والموظفين زائداً نسبة ١٠% المتبقية، اضافة ايضاً لمرجع منهجي أو اكثر ومشاريع وأنشطة متنوعة يقوم بها الموهوبون بصفة خاصة لرعاية قدراتهم وهواياتهم العلمية التخصصية بالمستقبل.

وفي الوقت الذي يتطلب العمل بهذا النظام في التعليم المدرسي جرد الحقائق المنهجية المقررة وفرزها الى أساسية وثانوية تفصيلية لتوجيه تناولها الهادف من فئات المتعلمين الثلاث، فانه يتوجب ايضاً من الإدارة التعليمية توظيف الاختبارات النفسية والأكاديمية والمهنية المناسبة (اختبارات الشخصية والذكاء والاستعداد والميول النفسية والمجالات المعرفية والمهنية) لفرز المتعلمين علمياً موضوعياً لفئاتهم التحصيلية المناسبة: مثقفين وموظفين ومبدعين بدءاً من المرحلة الاعدادية في الغالب.

<p>٣- علماء المستقبل المنهج + حتى ١٠٠٪ معلومات منهجية متقدمة التقدير = أ ، أ +</p>	<p>٢- المختصون / الموظفون ٩٠٪ من المنهج أساسيات + ثانويات التقدير = ب ، ب +</p>	<p>١- المثقفون ٢٥ - ٣٥٪ من المنهج / أساسيات التقدير = ج ، ج +</p>
------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

شكل ١: ادارة المنهج والتعلم المنهجي بالتحصيل متعدّد المستويات

اما في التعليم الجامعي، فيمكن تطبيق النظام الثلاثي لتحصيل المقررات المنهجية بالطريقة التالية حيث يبادر كل مدرس جامعي (بعلم وخبر القسم الأكاديمي الذي يعمل فيه) بتحديد ثلاثة مستويات لتحصيل مقرره الدراسي على النحو التالي:

١. المثقفون: يدرسون ٥٠٪ من المقرر يحدد المعلم محتواها المنهجي، مع دوام لا يقل عن ٢٥٪ ويقدمون الاختبار النهائي للمادة.

٢. الموظفون: يدرسون ٩٠٪ من المقرر ويدومون حسب النظام المعمول به. ويكلفون بمشروع أو تقرير في مجال المنهج بشكل فردي أو بمجموعات صغيرة. كما يقدمون اختبارين عامين (بمنتصف الفصل أو السنة الدراسية) ثم نهائي كلي. كما يكلف كل منهم بتعليم خاص لعدد ١-٣ من الأقران المثقفين.

٣. المبدعون: يدرسون كل المقرر ويدومون حسب النظام (أو بترتيبات يومية مع المدرس)، ويؤدون الاختبارات النصفية والنهائية ويكلفون بعدة مشاريع أو بحوث وقراءات مستقلة في المادة. كما يُطلب منهم دراسة ومناقشة (والاختبار ان رأى المدرس ذلك) مرجع أكاديمي الى خمسة اضاافية، وذلك حسب قدرات المتعلمين المتفوقين، وتعدّد

المقررات الجامعية، وتوفر المصادر المكتبية والالكترونية أونلاين، والبيئات الجامعية والمدرسية والمحلية المشجعة على البحث والاستقصاء.

وكيف يتم تقييم المتخلفين عن أداء بعض المتطلبات التحصيلية في المستوى الذي يختاره الطالب أو الطالبة لنفسيهما بتوجيه أو ترشيد أستاذ المادة أو بما يعرف المرشد الأكاديمي؟ وكيف يتم تقييم الانجاز التحصيلي الذي يتدنى نوعياً عن المطلوب في المستوى التحصيلي الذي يتبناه الواحد منهما لنفسه. وهنا، اذا نقص كميأ في متطلب أو اكثر أو ضعفت جودة هذا التحصيل، فان المدرس يقوم في هذه الحالة بتقدير انجاز الطالب / الطالبة لتتخفف درجة التحصيل من ناجح أو ممتاز في مستوى المبدعين الى سابقه للموظفين ثم من الموظفين الى أدنى حيث المثقفين.

تطوير أنظمة التعليم العربية لتنفيذ استجابتها لذوي الحاجات الخاصة

مهما يكن ضعف أو عجز التربية في البلدان العربية عن إنتاج الإنسان المدني المطلوب لتشغيل وتقديم المسؤوليات اليومية، فإننا نقترح لتصويب التربيئين الأسرية والمدرسية، ولتوظيفهما البناء وسائلاً لتغيير الفرد والحياة اليومية، خاصة في المرحلة الحياتية والحضارية الحرجة التي تعيشها البلدان العربية عموماً، ما يلي: تغيير التربية المدرسية من أسلوبها الجماعي المطلق في تعليم الناشئة، والتعامل معهم، إلى آخر انتقائي. أي إلى أسلوب تعليم المسارات الدراسية المتخصصة للموهوبين والعاديين والمعاقين ثم للمهنيين والفنيين. ولا تستطيع البلدان العربية بالطبع تفريد التعليم أو تبنى طرق المجموعات الصغيرة في ذلك، لأن مثل هذه الأساليب تقع خلف إمكانياتها المادية والبشرية التطبيقية. ولكن بالمقابل يمكنها بقليل من الجهد والمحاولة، تعليم الناشئة حسب قدراتهم الذكائية أو الإدراكية ثم الجسمية العامة. نقترح لهذا مبدئياً، المسارات التالية:

تربية الموهوبين والمتفوقين

إن هذه الشريحة من الناشئة هي في واقع الأمر دينامية التقدم والإبداع في أي مجتمع. ولا سبيل الى تفوقه داخلياً وضمن المنظومة الدولية إلا برعاية واستثمار الذكاءات

والهوايات الخاصة للموهوبين في التخصصات المتنوعة التي يرغبونها لأنفسهم وللبيئة الاجتماعية والمهنية المعنيين بها.

وحتى تحصل البلدان العربية على القيادات الكفوءة لتربية الموهوبين، يمكنها من حيث المبدأ اعتبار ما يلي:

١- إحصاء أعداد التلاميذ الموهوبين / المتفوقين في المجالات العلمية / الوظيفية بمختلف المستويات المدرسية، وليكن ذلك من بداية المدرسة الابتدائية.

٢- فرز التلاميذ الموهوبين / المتفوقين الى تخصصات دراسية / وظيفية حسب نتائج اختبارات نفسية وأكاديمية ومهنية متنوعة، تتفق مع قدرات الذكاء الخاصة (الاستعداد) لأفرادهم ثم مع حاجات المجتمع الحياتية الاستراتيجية، حتى يُضمن لكل تلميذ الدور الذي يليق برغباته وقدراته الذاتية بالمستقبل.

٣- تعريض التلاميذ الموهوبين / المتفوقين في كل تخصص لمعارف عملية اضافية عن المقرر عليهم كل سنة، قبل العمل على ترفيعهم إلى السنة المدرسية التالية. إن هذا الإجراء يؤدي إلى فائنتين: تعميق الادراك المتخصص لأفراد التلاميذ، ثم المحافظة على وقتهم المدرسي من الضياع، خاصة وهم قادرون على تحصيل المقررات المنهجية في مُدد زمنية تقل بكثير عن تلك التي يستنفذها أقرانهم العاديون.

٤- تعريض التلاميذ الموهوبين / المتفوقين في كل تخصص لخبرات ميدانية / عملية، يتعرفون من خلالها على واقع ما يدرسونه أكاديمياً من معارف ومهارات، ثم على معاناة وصعوبات وحاجات المجتمع في المجالات المرتبطة بداراساتهم.

٥- تقسيم الوقت الدراسي المدرسي بعد المرحلة المتوسطة كلما أمكن، إلى نصفين: يكرس الأول لدراسة المواد المدرسية المقررة على التلاميذ عموماً، أما النصف الثاني فيخصص لدراسة المواد أو العلوم أو المهن التي يختارونها.

٦- استحداث مدارس شاملة متخصصة كلما أمكن، موازية لمدارس التعليم الثانوي العام، يدرس فيها التلاميذ الموهوبون / المتفوقون على غرار أقسام التعليم الجامعي،

التخصصات المختارة من كل منهم في العلوم و الاجتماعيات والرياضيات والعلوم واللغة العربية واللغة الأجنبية، والدراسات الدينية وغيرها مما يتوفر من علوم حياتية وحضارية نافعة بالمستقبل. يمكن في حالة تدني امكانيات بعض البلدان العربية النامية، استخدام المدارس القائمة أو جزء منها خلال دوامها العام أو خارجه لقيام المدارس المتخصصة الحالية. أو يمكن تشكيل عصابة من عدة مدارس بالمدينة أو المنطقة تشترك في انشاء أو تخصيص مدرسة خاصة لتعليم الموهوبين.

٧- السماح للتلاميذ الموهوبين / المتفوقين بالتقدم في التحصيل دون تقييدهم بإنجاز أقرانهم العاديين. وهنا قد يلاحظ بعض التلاميذ ينهون تربيتهم المدرسية في ست أو ثماني أو عشرة سنوات، بدل الاثنتي عشر سنة المقررة تقليدياً للتعليم المدرسي العام.

٨- استحداث صفوف خاصة بتعليم الموهوبين / المتفوقين ضمن المدرسة العادية، عند عدم إمكانية المجتمع استحداث مدارس خاصة مستقلة أو عند محدودية عدد هذا النوع من التلاميذ في القرية أو المدينة أو التجمعات السكانية. وهنا يقوم معلم خاص أو أكثر بمسؤولية تعليم عشرة إلى خمسة عشر تلميذاً بمستويات مدرسية مختلفة.

كأن يُجمع التلاميذ بين الصف الأول والسادس في فصل، والتلاميذ بين الصف الأول والثالث متوسط في صف، ثم تلاميذ الثانوية الموهوبون / المتفوقون في صف. + لا أما في حال العدد المحدود جداً لهؤلاء فيمكن دمج تلاميذ المرحلة الابتدائية في صف وأقرانهم بالإعدادية والثانوية في صف آخر.

إن المبدأ الذي نؤكدته تربوياً وإنسانياً هنا مهما اختلفت الترتيبات التنظيمية الصفية للتلاميذ الموهوبين / المتفوقين، هو عدم الاستمرار في هدر مستقبل الفرد والمؤسسات والمجتمع بهدر القدرات المبدعة للأجيال الناشئة نتيجة الجماعية المدرسية الراهنة. وذلك بتبني أي صيغة إدارية أو تربوية شكلية للتعامل مع أفراد التلاميذ، شريطة أن ترعى هذه الصيغة بالطبع تعلمهم ونموهم دائماً للأفضل.

تربية ذوي الحاجات الخاصة إدراكياً وحسياً وحركياً جسدياً

إن من حق ذوي الحاجات الخاصة إنسانياً واجتماعياً ومهنياً على المجتمعات العربية، أن يتعلم أفرادهم ما يقدرون عليه، من علوم ومهن مفيدة لدعم حياتهم الشخصية وحاجات المجتمع بحد سواء.

ومما يجدر تأكيده هنا، هو أن بعض أفراد المعاقين يمتلكون قدرات خاصة (ذكاءً خاصاً) متفوقة كحال أقرانهم العاديين والموهوبين وأكثر أحياناً في المجالات الدراسية والمهنية المختلفة. وما الشاعر المبدع أبو العلاء المعري، والموسيقي العبقري بتهوفن، والكاتبة هيلين كيل سوى أمثلة محدودة على ذلك.

والفئات الخاصة التي يتوجب الالتفات مدرسياً إليها، تقع فيما يلي:

- ١- التلاميذ بطيئو التعلم (بمعدل ذكاء ٨٠-٩٠ عادة).
- ٢- التلاميذ المتخلفون إدراكياً، أي بمعدلات ذكاء تحت معدل ٨٠.
- ٣- التلاميذ المعاقون بصرياً (المكفوفون).
- ٤- التلاميذ المعاقون سمعياً (الصم).
- ٥- التلاميذ المعاقون كلامياً (البكم).
- ٦- التلاميذ المعاقون حركياً جسدياً (المقعدون).

ونقترح في حالة العدد المحدود لهذه الفئات الخاصة من التلاميذ في الريف أو المدينة، استحداث صف مستقل (دون المدارس المتخصصة المستقلة) ضمن المدرسة العادية يجمع كل تلاميذ الإعاقة الواحدة، ويقوم على تدريسه معلم مؤهل أكاديمياً وتربوياً طوال المدرسة الابتدائية، وآخر خلال المدرستين الإعدادية والثانوية.

وبهذا، يضمن المجتمع من حيث المبدأ، تشغيل كافة الطاقات الممكنة لأفراده، متحصلاً بذلك على نتيجتين هامتين:

* إعاقة كل فرد لنفسه وأسرته وبالتالي عدم الحاجة لإعالة المجتمع له، محرراً المجتمع في البلدان العربية من أعباء اقتصادية وإنسانية هو مثل الكثير منها.

* رعاية كل فرد تربوياً وإنسانياً وتأهيله للمشاركة الاجتماعية البناءة، والتعامل معه بالتالي قيمة حضارية.

تربية التلاميذ العاديين:

التربية المدرسية هي في العموم للتلاميذ العاديين (ونسبتهم حوالي ٦٨٪ من مجموع الناشئة المتعلمة)، حيث تبدو غير مجدية نظراً لجماعيتها وروتينها ومواطن الضعف الملاحظة على: كوادرها ومناهجها وموادها التعليمية وبيئاتها الشكلية والعملية. ومن هنا يلاحظ على الناشئة كثير من الرسوب والتسرب والمشاكل التحصيلية والسلوكية. **وحتى تتحول التربية المدرسية من جذبها الراهن إلى أخرى أجدى للفرد والمجتمع، يتوجب:**

أولاً: استراتيجيات جديدة تتمشى مع روح العصر وحاجات التلاميذ في التعلم وتطوير الشخصية العاملة المستقلة. إن <التربية العيادية> <والتلاميذ يديرون أنفسهم> هما مثال لما يمكن تبنيه من استراتيجيات مدرسية حديثة.

كما يتوجب أيضاً تطوير كفايات الكوادر المدرسية في مجالات الميول وأساليب التعامل مع بعضهم ومع التلاميذ، وفي التدريس المنهجي، وتكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمية، بالإضافة إلى تطوير البيئات المدرسية المادية من حيث الشكل والتكوين العام، والمواد التعليمية والتجهيزات والخدمات البشرية والمادية المساعدة.

وثانياً: تغيير التربية الأسرية لأفضليتها الدنيا في تنشئة الطفل إلى أخرى أعلى اجتماعية وإدراكية وحضارية عامة.

إن من مآخذ التربية الأسرية في البلدان العربية، هي تنشئة الأسرة للطفل لنفسها ولخدمة مصالحها المباشرة العرقية و العاطفية و الاقتصادية والأدبية الرمزية.. أي ليكون الطفل راشداً في المستقبل، وسيلة وصولية لتحقيق أغراضها ومنافعها الحياتية المباشرة، دون اعتبار واضح لرغبات وقدرات الطفل أحياناً أو لمصالح المجتمع العامة الثقافية

والحضارية المتنوعة وحاجاته للبقاء والتقدم. ومن هنا، فإن تحوّل الأسرة التربوي من قيم الطفل الدنيا، إلى أخرى وسيطة ثقافية وعليا ادراكية حضارية، يعد عاملاً حاسماً ليس فقط للتعامل مع هذا الطفل قيمة إنسانية استراتيجية، بل أيضاً للنهوض بالمجتمع من دونيته المركبة أمام نفسه وتراثه ثم الأمم الأخرى (أنظرالمزيد بالفصل السادس تالياً).

وبالطبع، لا يأتي هذا التحول للأسرة إلا ببرامج إعلامية هادفة وتوعية صحفية واخبارية منظمة، وعقد ندوات ودورات التوجيه والإرشاد الأسري من جهات اجتماعية متخصصة في المدارس والجامعات وإدارات الشؤون الاجتماعية (خاصة ما يرتبط منها بأقسام الأمومة والطفولة)، ثم بحملات التوعية الأسرية المتنقلة الى المنازل والأسر في الأحياء والقرى والهجر والتجمعات السكانية المختلفة.

هوامش المقال

1- Wikipedia Foundation. 2009. Education. July, <http://en.wikipedia.org/wiki/Education>.

2-Partly, Mohamed Ziad Hamdan. 2014. A Paradigm of Transnational Collaborative neo-Blended Learning: toward an exchange theory of growth need – responsive source transactions. Paper presented to the 13th European Conference on e-Learning ECEL-2014 being held at Aalborg University, Copenhagen, Denmark 30-31 October 2014.

٣- الجزيرة الفضائية. صحف يابانية تبسط-الأخبار-للأطفال
[http://www.aljazeera.net/news/miscellaneous/2014/11/25- /](http://www.aljazeera.net/news/miscellaneous/2014/11/25-/)

٤- الجزيرة الفضائية. 2015 . اليابان تلزم طلابها بتعلم الأخلاق عام ٢٠١٨
[http://www.aljazeera.net/news/miscellaneous// 4/1/](http://www.aljazeera.net/news/miscellaneous//4/1/)
الأخلاق-عام-٢٠١٨

5- Melissa Kovacs Comber.2005. CIVIC SKILLS AND CIVIC EDUCATION: AN EMPIRICAL ASSESSMENT. Doctoral Dissertation, University of Maryland, USA.

باب أهم الآراء والانجازات

دكتوراه / القيادة المدرسية أونلاين.. الواقع في التعليم الأهلي العام للبنين
في مدينة الرياض وآفاق التطوير

إعداد الباحث/ خالد السيد الصاوي مبروك

إشراف

الاستاذ الدكتور/ محمد زياد حمدان

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية كما يراها مديرو المدارس بإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، وفهم مدى الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة حول جوانب الدراسة التي قد تعترض تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة الرياض، بالإضافة إلى بعض التوصيات والمقترحات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وتم استخدام برنامج SPSS الاحصائي وقد تم توزيع الاستبانة على كافة مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣٤٠) مديراً، تم تصفيتهم إلى (١٨٢) مديراً ، بنسبة تقريبية تعادل (٥٤%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي عرضاً لأهم نتائج الدراسة:

١- وجود تحديات إدارية ، وفنية ، و مالية، و ثقافية تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم الأهلي العام بمدينة الرياض.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول جميع التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول جميع التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض تبعاً لمتغير المبني المدرسي.

وكانت أهم التوصيات كما يلي:

١- الحد على مضاعفة الجهود لمواجهة التحديات المالية والتي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض.

٢- ضرورة تذليل التحديات الفنية التي تواجه تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض.

- ٣- العمل على مواجهة التحديات الإدارية لتطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي للبنين بمدينة الرياض.
- ٤- ضرورة مواجهة التحديات الثقافية التي تعوق تطبيق القيادة الالكترونية في مدارس التعليم العام الأهلي بمدينة الرياض

**ماجستير / ميول المشرفين التربويين نحو التسرب الوظيفي في إدارة الإشراف التربوي
(بنين) بإدارة التربية والتعليم محافظة حفر الباطن - أسباب ومقترحات إصلاحية**

إعداد / عبدالله بن عادل بن رakan الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمد زياد حمدان

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على ميول المشرفين التربويين نحو التسرب الوظيفي في إدارة الإشراف التربوي (بنين) بإدارة التربية والتعليم بمحافظة حفر الباطن - الأسباب والمقترحات الإصلاحية ، والعوامل وراؤه وكيفية تحسينه إلى الأفضل، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من ستة محاور وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) مشرفاً تربوياً. و نظراً لطبيعة البحث، وأهدافه، وأهميته، تبنى الباحث الطريقة الوصفية المسحية ، والتي من خلالها يتم وصف مستوى التسرب الوظيفي وأهم عوامله لدى المشرفين التربويين من خلال استطلاع آراء عينات مختارة عشوائية من المشرفين التربويين المتسربين من إدارة الإشراف التربوي وذلك بالإجابة على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس التسرب الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي للمشرفين التربويين من إدارة الإشراف التربوي بتعليم حفر الباطن .
٢. ارتفاع نسبة الرغبة في التسرب الوظيفي للمشرفين التربويين الحاليين في إدارة الإشراف التربوي بتعليم حفر الباطن .
٣. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي وظروف العمل الإشرافي (الأسباب الوظيفية) فكلما زادت الأسباب الوظيفية لترك العمل كلما كانت هناك أسباب أقوى للتسرب الوظيفي من العمل.

٤. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الأسباب المؤدية للتسرب الوظيفي و (الأمن الوظيفي وعوامل الرضا الوظيفي) فكلما قلت عوامل (الأمن الوظيفي و عوامل الرضا الوظيفي لدى المشرفين) كلما كانت هناك أسباب أقوى للتسرب الوظيفي من العمل.

٥. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بالرؤساء وعوامل الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة بالرؤساء أقوى كلما تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين.

**ماجستير / نموذج مقترح لمواصفات القائد المدرسي المعاصر في مدارس التعليم العام
بالمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية تطويرية**

إعداد الباحثة / صفية سعيد حمدان الغامدي

إشراف

الأستاذ الدكتور/ محمد زياد حمدان

المستخلص

قامت الباحثة بدراستها الحالية التحليلية الميدانية لمواصفات القائد المدرسي المعاصر، حيث تعتبر أول جهد علمي منظم يتناول مفهوم القائد المدرسي المعاصر في مدارس التعليم العام بالسعودية من وجهة نظر المعلمات والمرشدات والوكيلات.

ولتنفيذ البحث، بادرت الباحثة بالخطوات التالية:

الأولى: تصميم استمارة استبيان تحليلي مفصل لمواصفات القائد المدرسي المعاصر في المملكة العربية السعودية، لمعرفة آراء المعلمات والمرشدات والوكيلات العاملات في مدارس المملكة حول أهمية القائد المدرسي المعاصر في تطوير المدرسة. وضمّ الاستبيان الأبعاد التالية: تحديد مفهوم القيادة والإدارة المدرسية، تحديد دور ومهارات القيادة والإدارة المدرسية، سمات القائد المعاصر، سلوكيات القائد المدرسي والمستجدات القيادة، جودة التعليم المدرسي، مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، المشاركة المجتمعية.

وبينما استعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات، فقد اعتبرت الباحثة تقييم المعلمات والمرشدات والوكيلات لمواصفات القائد المدرسي المعاصر لها مؤشرات مباشرة لمدى أهمية القائد المدرسي في تطوير المدرسة وإحساس المعلمين والعاملين المدرسيين بأهميتهم وأهمية أعمالهم في تطوير الطلبة والعمل المدرسي.

كما طوّرت الباحثة خلال هذه المرحلة، أهداف وأسئلة وفرضيات البحث التالية:

أهداف البحث:

- ١ - تحديد مواصفات القائد المدرسي المعاصر بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

٢ - تحديد علاقة كل من المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، في درجات تقدير المعلمات والمرشدات والوكيلات حول مواصفات القائد المدرسي.

٣ - تقديم مقترحات لتحديد مواصفات القائد المدرسي وتفعيل دوره في التربية المدرسية.

أسئلة البحث:

١ - ما هي مواصفات القائد المدرسي المعاصر بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

٢ - هل توجد علاقة بين آراء افراد العينة حسب متغيرات (الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي) حول مواصفات القائد التربوي؟

٣ - ما المقترحات الممكنة لتحديد مواصفات القائد المدرسي وتفعيل دوره في التربية المدرسية؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية: يواجه القائد المدرسي في مدارس التعليم العام بالمملكة العديد من التحديات المعاصرة بحسب آراء المستطلعين بالبحث.

الفرضيات الصفرية:

١ - الفرضية الصفرية الأولى: إن العلاقة بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير الموقع الوظيفي تساوي صفراً.

٢ - الفرضية الصفرية الثانية: إن العلاقة بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير عدد سنوات الخبرة تساوي صفراً.

٣ - الفرضية الصفرية الثالثة: إن العلاقة بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير المؤهل الدراسي تساوي صفراً.

الفرضيات البديلة:

١ - الفرضية البديلة الأولى: تختلف العلاقة بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير الموقع الوظيفي عن صفر بدلالة احصائية ٠,٠٥.

٢ - الفرضية البديلة الثانية: تختلف الفروق بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير عدد سنوات الخبرة عن صفر بدلالة احصائية ٠,٠٥.

٣ - الفرضية البديلة الثالثة: تختلف الفروق بين آراء العينة ومواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة حسب متغير المؤهل الدراسي عن صفر بدلالة احصائية ٠,٠٥

وفي الخطوة الثانية، قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على ٦٥ معلمة و ٣ مرشحات و ٢ وكيالات من المراحل الدراسية التالية (ابتدائي، متوسط) ومن مختلف الدرجات العلمية (بكالوريوس ودبلوم) ومن مختلف مدارس التعليم العام في السعودية.

حيث طلبت منهن إبداء رأيهن بدقة وموضوعية بمواصفات القائد المدرسي المعاصر بالمملكة بكل صدق وموضوعية.

وفي الخطوة الثالثة، قامت الباحثة بتحليل البيانات الاحصائية التي حصلت عليها من استمارات البحث باعتبار أسئلة وفرضيات البحث، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss والنتائج. وعمدت الى تطوير جداول ورسوم بيانية لتوضيح طبيعة البيانات والنتائج بخلاصات رقمية وبأشكال صورية مرئية. واستخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية مثل المتوسطات المئوية ومربع كاي χ^2 لاختبار مدى استقلالية التكرارات الملاحظة والمتوقعة، واختبار t للعينة الواحدة ودرجات الحرية ومستوى الدلالة الاحصائية، ومعامل الارتباط للرتب سبيرمان، وكندال للتوافق، ومعامل ارتباط بيرسون وطريقة ألفا كرونباخ.

وان أهم القرارات التي حصلت عليها الباحثة من التحليلات الاحصائية للنتائج التي أفرزتها أدوات البحث، ما يلي:

الاستنتاج الأول:

وجود اتساق داخلي وارتباط وثيق بين فقرات استبيان مواصفات القائد المدرسي المعاصر، وبين كل مجال من مجالات الاستبيان كما أن كل مجال من مجالات الاستبيان مرتفع ودال إحصائياً مما يدل على موثوقية الأداة المستخدمة في البحث.

الاستنتاج الثاني:

رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي تشير إلى وجود علاقة بين مرئيات العينة لمواصفات القائد المدرسي المعاصر و متغيرات الموقع الوظيفي و عدد سنوات الخبرة

المؤهل الدراسي وذلك بناء على نتائج دلالة إحصائية لسبيرمان وبيرسون وألفا كرونباخ
للعينة الواحدة t. واختبار χ^2 وكندال

الاستنتاج الثالث:

١ - الجودة في التعليم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة مدرسية فعالة، فالجودة في التعليم هي جملة الأساليب والإجراءات المنبثقة من ثقافة القيادة التربوية للمدرسة لتحقيق أهدافها من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمين والإداريين، والاستفادة من قدراتهم ومشاركتهم في تحسين الخدمات وتطويرها بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز في إنجاز العمل بشكل صحيح. ان نتائج حساب المتوسطات المئوية لآراء العينة في مجال: جودة التعليم ٩٠%.

٢ - المشاركة المجتمعية ضرورة تربوية للتميز التعليمي من خلال تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم. لقد دلت نتائج حساب المتوسطات المئوية لآراء العينة في مجال: المشاركة المجتمعية ٩٤%.

وبرأي الباحثة إن القائد المدرسي يعتبر من أكثر الأشخاص تأثيراً في تطوير المدرسة. فهو يقود المدرسين والتلاميذ من خلال وظيفته، كون القيادة وظيفة وليست مركزاً. إنها مجموعة من العلاقات الإنسانية وطريقة للقيام بالمسؤوليات. وتعود أهميتها كونها تمثل فن اختيار ودمج عدة مكونات ومهارات ينتج عنها قيادة حسنة. ان القائد المدرسي لا يكون قائداً تربوياً بمجرد تعيينه في الوظيفة بل عليه أن يتمكن من مفهوم ومهارات القيادة ليكون قادراً على القيام بوظائفها.

Current Issue

Volume 8, Jan. 2016

www.hamdan-neoeducation.com

Education and Progress eJournal

أول مجلة عربية أكاديمية إلكترونية ومحكمة

Mağallaṯ al-tarbiyyaṯ wa-al-taqaddum

الرقم الدولي ISSN 2313-1063

www.hamdaneducation.com

Issue 8, Jan. 2016



Issue 8, Jan. 2016. Modern Education House. In This Issue:

Professional Stability & Steering of Human Resources

Neural Science in Contemporary Ad Marketing

Organizational Behavior and Management of School

Education Trending throughout Human History

Editor-in-chief's Message

Revisiting Arab Education

Information Media talk too much about the importance of school and university education for building the human being. But this local media gossip seems worthless since it serves most likely subjective propaganda purposes or political / administrative shortsighted benefits.

In addition, more conferences, symposiums, and seminars are held in Arab Middle East. But these live promising activities which usually aim at producing new knowledge, skills and practices, are hindered by common conventional habits, such as:

- Careless planning and implementation of these academic and scientific gatherings.
- lack of aware listening, participation and sharing in discussions, ideas, and application activities. Some participants attend for socialization, recreation, breaking the routine, or boosting personal moods.
- Lack of follow-up of results. It is usually observed when conference or symposium are concluded, outcomes, files, and documents are rushed to drawers and storage facilities to be left there without apparent utilization.

Moreover, Developing and underdeveloped countries as they are behind of the world educational movement, they seek contemporary programs and practices from advanced foreign nation states to reform their local education. but the big mistake committed here is of two folds. First, the imported change is rarely modified or adapted to fit the human, educational, psychological, cultural and physical merits of Arab schooling environments; and second, education systems scarcely considered preparing school personnel and environment to professionally implement the new innovation in their new real local settings.

And finally, the unlucky Arab educational systems are characterized by a backward 10-15 year span to comprehend the imperative role of new developments for local education. Hence, by the time they start applying the concerned change, other new ones had been introduced. Thus, Arab educational systems are continually left behind regardless of striving efforts they exert for reformation.

To counteract above man-made obstacles facing the progress of Arab education, the following procedures are proposed:

- 1- Information media should launch promotional campaigns (and not political or self-protective propaganda), for the real cause of nation education.
- 2- Arab education systems should initiate corruption- free investment plans for developing reformation projects, customization of notable foreign developments and programs, and conducting scientific academic research. Results of these activities

should be handed to highly qualified experts for prompt utilization in the real school and classroom settings.

3- New educational inventions, developments, programs, methods or equipments, imported from the West or otherwise should be first tested, hot-house trialed, customized, trained upon by concerned school personnel before deploying them to schools for implementation.

4- Arab education systems (AESs) should give instant attention to newly developed foreign educational projects and programs, and start experimenting them in local schools and higher education institutions without wasting extra 10-15 years in implicit stalemate waiting.

It is recommended for AESs to form a responsible committee, authority, or department within the ministry of education or higher education, composed of reforming educational experts and dedicated for tracing, prioritizing and critically examining any promising educational invention for reforming local education. A twin "action authority" to current reforming one will be devoted to train and psychologically and professionally prepare schooling personnel for introducing the educational change and initiate disseminating and follow-up its application in schools and classrooms realities.

The current issue of Education and Progress e-Journal (EPeJ) presents seven articles, appear in the index.

Hoping you enjoy readings, with all the best...

Mohamed Ziad Hamdan

Editor in-Chief

Jan.18, 2016

Section 1: Education and the Development of Man

It holds three articles:

- 1- "Organizational Behavior and Management of Contemporary School". by, Mr. Ali Ahmad Mohamed. Master's in Educational Leadership
- 2- "Proposed Organizational Model for Studying the Relationship of University Education with Labor in Algeria". by, Dr. Hichem Kerbouche. Organizational Psychology and Human Resource Development.
- 3- "Total Quality of the School and Educational Leadership Reinforcement". by, Mrs. ALGHAMDI, SAFIAH SAEED H. Master's in Educational Leadership.

Section 2: Education -The Peaceful Strategic Tool for Everlasting Change

It holds two articles:

- 1- "Professional Stability and Steering Human Resources in Algerian Organizations". by, Dr. KHELASSI MOURAD. Psychology of Labor and Organization.
- 2- "Human Neural Science in Contemporary Ad Marketing". by, Dr. Reem O. Hassan. Ph.D in Advertising and Marketing Online. .

Section 3: Our Present and Challenges in the Future

It holds two articles:

- 1- "Education Trending throughout Human History- from Roaming Primitive Nomads to Nomadic Wireless Cruising Flocks". Prof. Mohamed Ziad Hamdan (Ph.D). Education and Ed. Psychology..
- 2- "Prevention Civic Education and Development of Offspring as National Strategic Wealth". Prof. Mohamed Ziad Hamdan (Ph.D). Education and Ed. Psychology.. .

Significant Thoughts & Accomplishments

[Congratulations](#)

Doctorate / Online School Leadership..Its Reality in General Private Schools for Boys in Riyadh City and Prospects for Development,1436 H / 2015 G

Prepared by: Khaled Elsayed Elswawi Mabrouk

Advisor: Prof. Mohamed Ziad Hamdan (Ph.D)

Abstract

This study aimed at knowing the major challengings facing the application of electronic school leadership, as seen by private school principals in Riyadh City and to determine the statistical differences between the study sample regarding the challenges that face electronic leadership applying due to demographic variables (school building, education level, and the degree of mastering of computer skills) and providing some suggestions and recommendations which could help to apply this new technique in private schools in Riyadh.

The researcher used descriptive analytical method, methodology of the study, to achieve the objectives of the study.

The study was held in the second semester of 1435 / 1436 H included all of (340) principals of private schools in Riyadh city , to keep the study sample of (182) representing nearly (54%) of the study population. As for the study tool, the researcher prepared a 54-item questionnaire.

Statistical Method: the use of percentages, frequencies, standard deviation, arithmetic average, T. test, One way ANOVA test, the analysis of variance test, Scheffe to determine the direction of variances, and Chi- Square test of independence.

The following results are the most important ones:

1. There are financial, technical, cultural, and administrative challenges facing the application of electronic leadership in private schools in Riyadh city.
2. There are not statistically significant differences at the level of significance (0.05) in all challenges of the application of electronic school leadership in private schools in Riyadh city attributed to the school building and the stage of education.

The most important recommendations are the following:

1. Facing the school leadership challenges and increasing incentives for working in the school administrative to shift towards the application of electronic school leadership.
2. Increase efforts to meet and overcome the technical challenges facing the application of electronic school leadership in private schools in Riyadh city.

A number of proposals are at the end of the study.

* * * * *

Master's / Attitudes of Supervisors Toward Job Dropout from Educational Supervision and Management Department at Hafr Al-Batin Province, Saudi Arabia: Reasons and Reform Proposals, 2015

Prepared by: ALSHAMMARI, ABDULLAH ADEL R

Advisor: Prof. Dr. Mohamed Ziad Hamdan

Abstract

The study aimed to identify the attitudes of supervisors towards job dropout from the department of educational supervision at the Education Management Department of Hafr Al-Batin Province - causes and reform suggestions, and the factors behind it, and how to improve it for the better.

The study selected a sample of (30) educational supervisors and developed questionnaire composed of six areas. The descriptive method survey was used to specify the level of job dropout and its factors among supervisors.

The results of the Study are briefly:

1. A significant increase in job dropout rate of educational supervisors.
2. A significant increase in the willingness rate of current educational supervisors to dropout.
3. There is a significant statistical positive relationship between causes of job dropout and the circumstances of the supervisory work (functional/operational reasons).
4. There is a significant statistical negative relationship between causes of job dropout and (job security and satisfaction factors). The more job security and satisfaction factors are decreased among supervisors, the more job dropouts were taken place.
5. There is a significant statistical positive relationship between relationship with managers and job satisfaction factors. The better relationship with managers, the better job satisfaction rate among supervisors.

* * * * *

Master's / A Proposed Model of Characteristics and Responsibilities of Contemporary School Leader in Saudi General Education- A Field Developmental Study,1436/ 2015.

Prepared by: ALGHAMDI, SAFIAH SAEED H

Advisor: Prof. Mohamed Ziad Hamdan (Ph.D)

Abstract

The researcher studied the characteristics and responsibilities of contemporary school leader in Saudi general education. To implement the study a questionnaire was developed covering seven areas:

- * The concept of school administrator and leader.
- * The roles of school administrator and leader.
- * The characteristics of contemporary school leader.
- * The new developments concerning the behaviors and skills of school leader.
- * The quality of general school education.
- * King Abdullah Project for the Development of Education.
- * Societal participation in schooling.

the research sample was composed of 70 female school teachers, counselors and deputies.

While the goals of the study were basically concerned with the new characteristics and responsibilities of contemporary school leader in Saudi general education from the relationship views of the study sample as tested in lieu of study independent variables of:

- sample's school role,
- sample's years of experience and
- sample's academic specialties;

Three main questions and three null hypotheses were developed to test the statistical significance of study results, using several techniques: the means, chi square, t testing, Spearman rho, Kendal concordance coefficient, Person r, Cronbach's alpha, degrees of freedom, and levels of statistical significance.

The analyses of study results revealed the conclusions:

- 1- Validity and reliability of the study tool at ,0.05 level.
- 2- Rejection of null hypotheses and accepting the alternative parallel ones which confirmed the significant relationships among sample's views and characteristics and responsibilities of contemporary school leader.
- 3- The quality of school education is dependant upon the quality of school leader.

* * * * *