

الفهرس

الصفحة	الباحث / الباحثون	الورقة البحثية	ت
1-17	د. زياد صالح قنام أ. حنين شريف محمد أبو رحمه	دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية في الضفة الغربية	1
18-26	د. ابراهيم منصور الطاهات	ثقافة أخلاقيات الأعمال سر نجاح المؤسسات اليابانية - عرض التجربة استخلاص الفرص والدروس المستفادة-	2
27-41	أ. د. سعدية قصاب د. فاطمة الزهرة عيدودي	الكفاءة الاقتصادية للنفقات العمومية في الجزائر سياسة الدعم غير المباشر أنموذجا	3
42-54	د. تباري رزيقة د. مهديد فاطمة الزهراء	إشكالية إدارة أعمال مجموعة الشركات الكبرى : نماذج مقترحة لتحقيق التوافق ما بين تفويض السلطة ورقابة تطور نشاط الفروع	4
55-75	الباحثة عيبر حكمت الكفارنة	دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين	5
76-93	الباحثة مريم قرعي	الاقتصاد الرقمي منفذ إلى احترافية التسيير ومواكبة العولمة التجربة الجزائرية بين الواقع والمأمول	6
94-106	د. ظاهر النويران	دور النقود الافتراضية في التأثير على السياسة النقدية والمالية للبنوك المركزية (عملة البتكوين انموذجا)	7
107-122	الدكتور سلمان محمد الديراوي الدكتور هيثم ابراهيم المصدر	دور الاقتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين	8
123-132	الباحث عبد الناصر موسي	تسويق الموارد البشرية كمقاربة حديثة في إدارة الموارد البشرية	9
133-149	الباحثة دالية كمال عبيد الدكتور أحمد محمد حرز الله	واقع الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وفق النموذج الأمريكي للتميز وعلاقته بأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن	10
150-158	د. فايزة بوراس د. هارون العثي	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مدخل لتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات	11
159-184	أ. د. يوسف عبد عطية بحر الباحثة ريم سامي سليم أبوضلفة	معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة (دراسة حالة: جامعة فلسطين)	12
185-209	الباحثة ثريا عبدالله الهنائية د. خلفان ناصر الجابري د. وجيهة ثابت العاني	آليات مقترحة لتحسين دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر التمويل المدرسي بسلطنة عمان	13
210-227	د. عبد الرحمن عبيد جمعة الباحث وسام مجيد علي	دور الشركة العراقية للكفالات المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة	14
228-250	الدكتور معتصم عدنان كليب	أثر تطبيق الإجراءات التحليلية على كفاءة التدقيق الضريبي في الأردن: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات	15
251-272	د. شبلي السويطي	العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي	16
273-286	الباحثة عباسي سهام د. حميداني سليم	إصلاح القانون الانتخابي كآلية لتحسين أداء الإدارات المحلية المجالس الشعبية البلدية في الجزائر نموذجاً	17
287-306	د. ياسر أبو مصطفى الباحث سليمان الديب	العدالة التنظيمية ودورها في تخفيف حدة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة	18

307-325	الدكتور محمد عبد اشتويوي الدكتور عودة الله بدوي مشاركته	العدالة التنظيمية في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل الفلسطينية	19
326-342	الباحث شهاب احمد خضر	تشخيص دور العدالة التنظيمية في الحد من مظاهر الإخلال الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء الكوادر الوظيفية في كليات جامعة دهوك التقنية	20
343-357	د. عمر صليبي الباحثة هبة أبو زعرور د. زياد قباجه	دور الابداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس	21
358-377	الدكتورة نجلة يونس محمد ال مراد الدكتور احمد زهير توفيق	التمكين الاداري واثره على التفكير الابداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مسؤولي الشعب الادارية في كليات جامعة الموصل	22
378-396	الدكتورة فتيحة عبيدي	تطوير الاستراتيجيات التنافسية في ظل التوجهات الريادية دراسة ميدانية في منظمات الأعمال الصغيرة	23
397-431	الباحثة سجي نذير حميد الصراف	مسببات الاغتراب المنظمي وعلاقتها ببعض السمات الشخصية للعاملين في مديرية تربية محافظة نينوى: دراسة استطلاعية	24
432-447	د. مطالي ليلى الباحثة عقون سعاد	التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة	25
448-465	مصطفى عبدالرحمن الفاتكي الباحث أمين أحمد مقبل	القرار الإداري الإلكتروني كأحد تطبيقات نظام الإدارة الإلكترونية	26
466-486	د. آلاء عبد الموجود العاني	الحمض النووي للمنظمات أداة لقياس الصحة التنظيمية ((قراءة إدارية معاصرة))	27
487-504	د. صالح أسعد الأغا الباحث إياد سعدي الأغا	التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس	28
505-524	د. آمال عبد المجيد الحيلة د. إبراهيم عبد سليم عابدين	فاعلية القيادة الريادية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	29
525-540	د. محمد قريشي د. لطيفة السبتي أ. د. طالب عوض وراذ	أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة / الجزائر	30
541-562	د. حاتم محمد عسفة د. ياسر عادل أبو مصطفى	الخصائص الوظيفية وعلاقتها بأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج كونستانس جيمس Constance James دراسة ميدانية على ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	31
563-576	الباحثة سماش أمينة أ. د. ثابتي الحبيب	استشراف المهن: المنهج الإستباقي المتكامل لتطوير المهن والكفاءات	32
577-592	د. حكمت رشيد سلطان الباحثة رنكين مردان مصطفى	دور التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي دراسة في كليات جامعة دهوك	33
593-605	د. هادي خليل إسماعيل	دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتابعين دراسة ميدانية في عدد من المصارف الأهلية العاملة في محافظة دهوك	34
606-620	Prof. Fathallah Ghanem	Risks and Methods of Security Protection in Cloud Computing for Business Organizations	35
621-632	د. عاهد خليفات د. بكر عيون	العلاقة بين ضغوط العمل الإيجابية وسلوك المواطنة لدى الموظفين: رأس المال النفسي كعامل وسيط	36

	د. خالد عيون		
633-641	أ.د. عطاور رحمان الباحث وسام سمارة	التنمية المستدامة والاقتصاد الفلسطيني في ظل هيمنة الاحتلال الاسرائيلي	37
642-658	د. حيزية زايد د. حمزة طيبي	هندسة التمويل الإسلامي وتطبيقاته لدى بنك البركة الجزائري	38
659-668	قلوش عبد الله	تمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية برأس المال المخاطر	39
669-686	د. مجدي وائل الكبيسي	جودة المراجعة وأثرها في الحدّ من ممارسات إدارة الأرباح دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية المساهمة العامة	40
687-704	د. محمود إبراهيم ملحم د. نور الأقرع	العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية	41
705-718	د. أمال يوب أ.د. خالد الخطيب أ. راضية يوسف	مستوى تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة	42
719-730	د. عادل بومجان د. جوهرة أقطي	أثر إدارة المعرفة في أداء المؤسسة: دراسة ميدانية: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-الجزائر	43

الأوراق البحثية

دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية في الضفة الغربية

أ. حنين شريف محمد أبو رحمه
ماجستير تنمية مستدامة -
معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس

د. زياد صالح قنام
دائرة العلوم التنموية / كلية الأعمال والاقتصاد
جامعة القدس، فلسطين

الملخص

أُجريت هذه الدراسة والاعتماد على المنهج الوصفي، بهدف التعرف على دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الفلسطينية الحاصلة على شهادة الأيزو (14001:2004) في الضفة الغربية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة إضافة إلى الاعتماد بشكلٍ رئيس على المقابلات القصيدة مع مدراء وممثلي الإدارة البيئية في المؤسسات المبحوثة، وبشكلٍ ثانوي على تحليل القوانين ومحتوى الصفحات الالكترونية ذات العلاقة بسلسلة الأيزو، وخاصة الأيزو (14001).

بحسب النتائج تمثلت الدوافع الداخلية لتبني نظم الإدارة البيئية في رغبة المؤسسات في تحسين سمعتها أمام المجتمع المحلي والدولي، فدوافع اقتصادية كزيادة الربحية، والرغبة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة، والرغبة في الوصول للأسواق الخارجية، والحفاظ على الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، وخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين لتحفيزهم على العمل والحفاظ على صحتهم وسلامتهم، أما فيما يتعلق بالدوافع الخارجية فكانت تحسين نظرة جهة الترخيص نحو المؤسسات بالامتثال للتشريعات والمواصفات، والوفاء بمتطلبات وشروط الموردين والمستوردين، وزيادة الإحساس بالطمأنينة لدى المستثمرين والمساهمين والمقرضين، والالتزام بالمتطلبات التعاقدية. وحول الصعوبات الداخلية والخارجية التي تواجه تبني المؤسسات للإدارة البيئية، جاءت النتائج بأن أهمها هو نقص الخبرة والمعرفة بنظام الإدارة البيئية وكيفية تطبيقه والحاجة للتدريب، فالكلفة اللازمة في المرحلة الانتقالية (مادية، بنى تحتية، التدريب)، فتكاليف الالتزام بالنظام مثل تكاليف التخلص من النفايات، فالوقت اللازم لتلبية متطلبات النظام البيئي، يلها ضعف الجاهزية الفلسطينية لمعالجة النفايات الصناعية، وضعف الثقافة والوعي البيئي المجتمعي والمؤسسي. وجاءت النتائج حول أهم المزايا التنافسية التي تكتسبها المؤسسات جراء تبنيها للإدارة البيئية، أن أهمها أولاً: مزايا في مجال الإنتاجية وخفض التكاليف مثل انخفاض الأعباء المالية والجزاءات المفروضة بسبب التلوث، وترشيد استخدام الموارد، وخفض النفايات وإعادة استخدامها وتدويرها، وضبط العلاقة مع الموردين وتحسينها، وخفض أعباء النقل والتخزين، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال تحسين بيئة العمل، وتقليل هدر الطاقة، وزيادة كفاءة أداء العاملين. ثانياً مزايا تسويقية: مثل تحسين سمعة المؤسسة، وتحسين أدوات التسويق، وتحسين العلاقة مع الزبائن، وزيادة فعالية عمليات البيع والشراء، وتخفيض كلفة التسويق، وزيادة الكفاءة في الإعلام وتوقيته. ثالثاً: مزايا في مجال تحسين الأداء الإداري للمؤسسة، كتحسين الإجراءات المتبعة، وزيادة رضا العاملين، وتشجيع التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وتحسين الاتصالات الداخلية، وتكامل الأنظمة الإدارية. رابعاً: مزايا في مجال تحقيق الكفاءة البيئية، مثل التركيز على الجودة، التركيز على خدمة العميل، ومنح اعتبارات أكثر لحدود وأبعاد الطاقة البيئية. وبحسب النتائج حول الآليات الكفيلة بالارتقاء بمستوى مساهمة الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات، جاء على رأسها تقليل كمية النفايات وبالتالي تقليل مخاطرها على البيئة، وزيادة اهتمام الجهات الرسمية بإيجاد بنى تحتية مساندة على المستوى الوطني، وزيادة التوسع في الاستثمارات ذات الطابع البيئي وصولاً إلى طرق وأساليب الإنتاج الأنظف، والسيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرق العمل والمدخلات والمخرجات ذات التأثير البيئي المحتمل، وأيضاً تطبيق نظام الأمن والسلامة المهنية من خلال تحسين الأداء الصناعي البيئي وإثبات الدور المهم للمؤسسات الصناعية في حماية البيئة. وأخيراً توصي الدراسة بالسعي لتعميم الثقافة البيئية المتعلقة بالإدارة البيئية مجتمعياً ومؤسسياً، والسعي الجاد من قبل المؤسسات الرسمية العاملة في مجال البيئة، إلى خلق بيئة داعمة لتبني الإدارة البيئية، وتأسيس صندوق مالي لدعم برامج الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية والخدمية، برعاية مشتركة من القطاعات الرسمية والأهلية والخاصة وجهات التمويل الدولي للبيئة والتنمية. وتحفيز المؤسسات الصناعية على تبني أنظمة الإدارة البيئية ابتداءً، ودعم المؤسسات المتبنية للأنظمة فعلياً، مالياً وفنياً ومعنوياً وبحثياً ومعلوماتياً وتسويقياً. والاهتمام بحثياً (خصوصاً المؤسسات الأكاديمية والبحثية) بالموضوعات ذات العلاقة بالإدارة البيئية في الواقع الفلسطيني.

كلمات دالة: نظم الإدارة البيئية، مواصفة أيزو 14001، ميزة تنافسية، كفاءة بيئية، فلسطين

نتيجة للاستغلال الجائر للموارد وللأنشطة الإنسانية التي أوصلت مستويات التلوث البيئي الى حد التدهور البيئي، أصبح بقاء واستمرار المؤسسات الصناعية المعتمدة على هذه الموارد مرهوناً بتحولها إلى مداخل إدارية تراعي العناصر البيئية، وتعتمد الإجراءات الوقائية من التلوث البيئي، مما جعلها تتحول الى استخدام التكنولوجيا الكفؤة والنظيفة، بحيث تصبح أقل استهلاكاً للطاقة والموارد، وتجعلها أقل إنتاجاً للغازات والملوثات الضارة بالبيئة، وجعلها أكثر اهتماماً باستخدام معايير تحد من تدفق النفايات، وتجعلها قابلة للتدوير. هذه التحولات أو الاعتبارات والتطورات التكنولوجية تدخل ضمن مفهوم الإدارة البيئية. ولأن الجودة البيئية أصبحت معياراً عالمياً لا يمكن تجاوزه، بل ربما أصبحت مفتاحاً لا بد منه للأسواق العالمية وحتى الإقليمية، فقد اتجهت المؤسسات الرسمية والمؤسسات التجارية والصناعية إلى تبني نظم الجودة البيئية، بما يعنيه ذلك من استثمار وتكاليف تستحق التقييم لاختبار الكفاءة والجدوى منه في ارض الواقع. كما وجاء اتجاه العديد من المؤسسات وخاصة الصناعية في الوقت الحاضر، للاهتمام بالاعتبارات البيئية في برامجها وخطتها واستراتيجياتها طويلة الأجل، انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية من جهة وإدراكاً وتفهماً لأهمية البيئة وأهمية الإدارة البيئية والالتزام بالاعتبارات القانونية من جهة أخرى. ومع ذلك فإن الاهتمام بأنظمة الإدارة البيئية لم يصل إلى المستوى المطلوب، نتيجة لنقص الوعي الكافي بفوائد ومزايا تطبيق هذه الأنظمة، وبسبب نقص الكفاءات القادرة والمؤهلة لتطبيق أنظمة الإدارة البيئية الجيدة، وفي ظل اهتمام المؤسسات الفلسطينية بالبيئية، حصلت مؤسسات عديدة على شهادة الأيزو (14001)، ومؤسسات أخرى تسعى للحصول عليها إدراكاً منها لأهمية الميزة التنافسية التي توفرها الإدارة البيئية، خاصة وأن القدرة التنافسية تعتبر عاملاً مهماً في تحديد مدى استمرارية المؤسسة ونجاحها.

مع زيادة التلوث البيئي المصاحب للتطور الصناعي في العصر الحديث أصبحت المنظمات الدولية والإقليمية تضع نظم وقوانين بحيث توجه هذا التطور في الصناعات إلى العمل بما يتناسب مع الاعتبارات البيئية ويحد من التلوث البيئي ويراعي حدود الطاقة البيئية، ومن أبرز هذه النظم التي وضعها المؤسسات الدولية والإقليمية هي الإدارة البيئية، فالاهتمام بهذه الإدارة وتطبيق نظمها يعد نقطة قوة بالنسبة للمؤسسات الصناعية. ولقد أصبح هناك توجه نحو تبني الإدارة البيئية من قبل هذه المؤسسات لما لها من مزايا عديدة والتي من أهمها البقاء في السوق ومنافسة نظرائها، وتطوير وتحسين أدائها بما ينسجم مع السياسة البيئية المعتمدة في المؤسسة. ما سبق دفع إلى اختيار المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو (14001:2004) في الضفة الغربية والتعرف على المزايا التنافسية التي تكتسبها هذه المؤسسات من خلال تبنيها لنظم الإدارة البيئية وصولاً إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد المؤسسات الصناعية على إعادة تقييمها لتبني الإدارة البيئية مثل هذه النظم وزيادة قدرتها على الاستمرار وتحسين أو تعديل مسارها في مجال الاتجاهات نحو البيئة.

مشكلة الدراسة

جاءت مشكلة الدراسة المتمثلة في السؤال الاتي "ما دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية.

مبررات الدراسة وأهميتها

جاءت الدراسة استجابة للاهتمام الفلسطيني المتزايد بالقضايا والجودة البيئية، وهو ما تعكسه المؤتمرات العلمية وورش العمل البيئية، التي عقدتها المؤسسات الرسمية والأكاديمية في السنوات الخمس الأخيرة، وأيضاً السعي المتنامي للمؤسسات والشركات الصناعية والزراعية للحصول على شهادات الجودة، وتبني نظم الإدارة البيئية، بالإضافة الى العمل الدؤوب على تطوير وتحسين القوانين والاستراتيجيات البيئية على المستويين الوطني والمؤسسي. وتأتي أهميتها في كونها جاءت استكمالاً للجهود العلمية خاصة المحلية منها في مجالات البيئة والتنمية بإضافتها بُعداً يكاد لم يتم تناوله أكاديمياً، حيث تُعد الدراسة التقييمية الأكاديمية الأولى للإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية الفلسطينية. كما وتمثل هذه الدراسة قراءة تقييمية سريعة للجدوى الاستثمارية للمؤسسات الصناعية في الإدارة البيئية مما يمكنه مساعدة الشركات على إعادة النظر في التخطيط وإدارة هذا الاستثمار، كما أن نتائج هذه الدراسة قد تشجع القطاع الصناعي على الالتحاق بتبني أنظمة الإدارة البيئية (كلياً أو جزئياً) بحسب نماذج المؤسسات المدروسة، وذلك من خلال تقديم نماذج تعكس إيجابيات الالتزام بالإدارة البيئية.

أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على وجهة نظر المؤسسات الصناعية والخدمية الفلسطينية الحاصلة على شهادة أيزو (14001:2004) في الضفة الغربية حول: واقع الإدارة البيئية فلسطينياً: المؤسسات ذات العلاقة، دوافع المؤسسات لتبني نظم الإدارة البيئية، الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في طريق تبنيها للإدارة البيئية، ودور نظم الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية والخدمية المتبينة لها، والوسائل الكفيلة بالارتقاء بمستوى مساهمة الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وبالتالي تحقيق مستوى تنموي أفضل.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود المكانية: المؤسسات الصناعية والخدمية الحاصلة على أيزو 14001:2004 في الضفة الغربية.
- الحدود البشرية: مدراء دوائر الإدارة البيئية وأعضاء اللجان ومدوبي الإدارة البيئية ومساعدتهم في الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو (14001)
- الحدود الزمنية: نتائج هذه الدراسة هي حصيلة دراسة أعدت 2014 وأعيد اختبارها في العامين 2015 و2016، بهدف تأكيدها.

الإطار النظري:

فيما يأتي عرض موجز لأهم الأسس ذات العلاقة بمفهوم الإدارة البيئية ونظام الأيزو 14001:2004، ودوافع تبني نظم الإدارة البيئية والصعوبات التي تواجه هذا التبني، ومفهوم ومحددات القدرة التنافسية وأنواع الميزة التنافسية والمجالات التنافسية المتحققة وفقاً لتطبيق نظام الإدارة البيئية:

مفهوم الإدارة البيئية:

ذكر المختصون عدة تعاريف للإدارة البيئية، حيث عرفتها المؤسسة الدولية للمقاييس (ISO) كما ورد عند بروش ودهيمي (2011) فتعرفها حسب مواصفة الأيزو (14001) بأنها: "ذلك الجزء من نظام إدارة المنشأة يستخدم لتطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلاتها مع البيئة". كما عرفها موسى ورحمان (2008) بأنها: "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها". وبمراجعة ما سبق من تعريفات وما أورده العديد من الباحثين الآخرين مثل براهيمي وقويدري (2016) و تي وبالي وعبد اللاوي (2016) وآخرون، عرف الباحثان الإدارة البيئية اجرائياً بأنها إجراءات ووسائل رقابية كفؤة ترصد وتقيم الأثار البيئية للنشاطات الصناعية، تديرها إدارة تعمل في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، عبر جميع مراحل الإنتاج (من الحصول على المواد الأولية إلى المنتج النهائي)، وقائمة على التنسيق الفاعل داخل المؤسسة وخارجها بين كافة أطراف العلاقة، بهدف حماية سلامة البيئة واستدامة الموارد وحماية العاملين وبيئة عملهم.

نظام الأيزو (14001):

إن مواصفة الأيزو 14001 هي مواصفة مطورة للمواصفتين البريطانية والأوروبية المتعلقةتين بالإدارة البيئية، تم إصدار هذه المواصفة عام 1996 من قبل مؤسسة المواصفات والمقاييس العالمية بحيث تمنح بناءاً عليها شهادة أيزو 14001 وبعد التعديل عليها عام 2004 أصبحت تمنح منذ ذلك الوقت شهادة أيزو 14001:2004، وذلك لجعل المؤسسة المتبينة لهذه المواصفة بالوصول إلى مستوى تنافسي أفضل والحصول على نظام بيئي متناغم يسهل تنفيذه، كما أنها المواصفة الوحيدة ضمن السلسلة التي يجري تدقيقها من قبل مسجل معتمد، لذا تسمى بالمواصفة المعيارية.

تقوم مواصفة أيزو (14001) المسماة (أنظمة الإدارة البيئية ومتطلبات وإرشادات الاستخدام) بتحديد المتطلبات الأساسية لنظام الإدارة البيئية، الواجب على المؤسسة توفيرها حتى تتمكن من إدارة قضاياها البيئية بفاعلية وكفاءة، في ظل تلبية احتياجاتها الخاصة (Hilleman, 2002)، وهو ما جعلها قابلة للتطبيق في كل أنواع وأحجام المنظمات وتتلءم مع كافة الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية (Yarnell, 1999). وما يمكن تأكيده من خلال ما سبق هو أن نظام أيزو 14001 هو نظام مرن بحيث يوجه المؤسسات إلى تحقيق مزايا ذاتية في ظل الأخذ بالاعتبارات البيئية والمساهمة بحل مشكلة التلوث البيئي وغير مخصص لنوع معين من المؤسسات. وما يجدر الاشارة اليه ان هناك تعديل إضافي على هذه المواصفة تحت مسمى (أيزو 14001:2015)، قد انجز لكن لم يتم العمل به أو حصول أي من المؤسسات الفلسطينية على شهادته.

دوافع تبني نظم الإدارة البيئية في المؤسسات:

يعتبر تبني الإدارة البيئية في المؤسسات ضرورياً، رغم عدم وجوبه قانونياً، وله العديد من الأسباب الطوعية والاجبارية. أما أسباب التبني الطوعي للإدارة البيئية فأهمها بحسب (الغزاوي، 2002): الأرباح المحققة للمؤسسة الصناعية، الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، تقليص كمية النفايات المساهمة في مواجهة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون، دعم الجهود الرسمية لحماية البيئة، زيادة الوعي المؤسسي البيئي، تحسين الأداء البيئي، ضبط أداء الأفراد وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل، تحسين سمعة المؤسسة الصناعية من الناحية البيئية، وتحسين الجودة البيئية للمنتجات وتقييم تأثيرها على البيئة والسعي لجعلها أكثر صداقة للبيئة، وتقليل التكلفة، وزيادة الكفاءة التشغيلية. أما أسباب التبني الإجمالي للإدارة البيئية فتتمثل في الاستجابة لمطالب جماعات عديدة هي جماعات الضغط وأهمها: الجهات الحكومية، والمستهلكين، والمساهمين والمستثمرين والمقرضين، والمتطلبات التعاقدية (مجاهدي وبراهيمي، 2010).

صعوبات متعلقة بتطبيق نظام الأيزو 14001:

ذكر خبراء الجودة بعض المشكلات بشهادة أيزو 14001 منها (بروش، 2010): التزايد المستمر لأعداد الوكلاء للهيئة الدولية للمواصفات مما يخلق المنافسة بينهم، وبالتالي يحدث التنازلات، وعدم اتفاق هؤلاء الوكلاء على تفسير لهذه المواصفات مما يخلق الكثير من التضارب والتكلفة الكبيرة المباشرة وغير المباشرة لعملية التطبيق والحصول على الشهادة، والجهد الذي يحتاجه نظام توثيق الجودة وتدريب العاملين عليه، والحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة، من أجل تلبية متطلبات المواصفة الأمر الذي قد يلاقي في بعض الأحيان مقاومة من قبل العاملين.

مفهوم القدرة التنافسية:

التنافسية كمفهوم علمي مازال يشوبه الغموض إلى حد ما، حيث لا يوجد تعريف مستقر بشكل محدد ودقيق وذلك يعود لارتباط مفهوم التنافسية مع العديد من المؤشرات الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر به ويتأثر بها. حيث عرفها بشير وعمار (2012): "إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع". كما عرفها حمران (2008) بأنها: "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة". أما إجرانيا فيعرفها الباحثان بأنها: السبل التي تنفرد بها المؤسسة في إدارة عملياتها الإنتاجية والعمليات الأخرى، سواء كان ذلك بتخفيض التكاليف أو رفع الإنتاجية أو تحقيق الكفاءة البيئية أو غيرها من مجالات التنافسية وذلك من أجل تقديم سلع وخدمات متميزة تجذب المستهلك وتقوي العلاقة به.

محددات القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية عدة محددات أهمها بحسب بن طاوطة (2009): أولاً تكاليف الإنتاج؛ ويتم ذلك من خلال الاعتماد على أسعار مدخلات المنتجات، وتكلفة القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تأهيلها وتدريبها، واستيعابها للتكنولوجيا الحديثة، وتستطيع المؤسسة زيادة قدرتها التنافسية بتقليل هذه التكاليف بكفاءة. وثانياً الجودة والنوعية: القدرة التنافسية تزيد بتحسين مستوى جودة ونوعية المنتجات وذلك من

خلال الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، وقدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وهذا بالطبع يزيد من إنتاجيتهم، كما أن إيجاد نظام فعال للتسليم والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع يزيد من قدرتها التنافسية. وثالثاً دور الدولة: هناك إجراءات على الدولة القيام بها من أجل المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ومنها: إيجاد بنية تحتية داعمة للقطاعات السلعية والخدمات، وإتباع سياسات اقتصادية ومالية وتقنية وضريبية متوازنة، ومترابطة وإجراءات إدارية مرنة، ووضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية المشجعة.

أنواع الميزة التنافسية

بحسب صورية وهجيرة (2007)، يوجد نوعين للميزة التنافسية وهما: أولاً ميزة التكلفة الأقل: حيث تتحقق هذه الميزة من خلال قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث من خلال: تبني التكنولوجيا الأحدث، وجلب المواد الأولية من مصادر بأقل تكلفة، والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، ووضع أنظمة إنتاج وصيانة وتسويق كفؤة، وفعالية أنظمة النقل والتخزين. وثانياً ميزة التميز: حيث تتميز المؤسسة عن منافسها بتقديم منتجات وخدمات ذو خصائص فريدة تجعل الزبون يفضلها، ويتم ذلك من خلال: جودة المدخلات، والتميز في إنتاج السلع، والتميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلع متى وأين شاء.

المجالات التنافسية المحققة وفقاً لتطبيق نظام الإدارة البيئية:

تشكل القدرة التنافسية عاملاً مهماً في استمرارية نجاح المؤسسة وبقائها في السوق في ظل وجود تنافسية شديدة. هذا يدفع المؤسسات للعمل الدؤوب وبذل الجهد المستطاع لغايات تهيئة ميزات تنافسية تعكس على المؤسسة بطابع التميز والتفوق على المؤسسات المنافسة، فبذلك تتبع المؤسسة ذاتها استراتيجيات تنافسية تشمل مجالات متنوعة. وفي ظل الاهتمام المتزايد بالبيئة كان من الضروري لجوء المؤسسة إلى تبني الإدارة البيئية من أجل زيادة قدرتها التنافسية بما يتوافق مع الاعتبارات البيئية، حيث أن تطبيق نظام الإدارة البيئية يمكن أن يساهم في زيادة تنافسيتها من خلال تحقيق عدة مجالات من أهمها بحسب (شتوح، 2017، وبراهيمي وقويدري، 2016، وعبد الكريم، 2013، ومجاهدي وبرايمي، 2010 وبطاينة، 2005 وعبد الصمد، 2005):

- رفع الإنتاجية: تستطيع المؤسسة أن تحسن من إنتاجيتها في الوقت الذي تقلص فيه مدخلاتها وهذا تستطيع أن تنافس بالسعر وأن تتحكم به بحيث تترك لنفسها هامشاً من الربح، وهذا ما تعززه الإدارة البيئية من خلال تحقيق المؤشرات الأتية: ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة، وتقليل نسبة المعيب من المنتجات، وزيادة كفاءة أداء العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات، وضبط العلاقة مع الموردين وتحسينها، وزيادة إنتاجية العاملين بجعل محيط العمل مناسباً بيئياً.
- خفض التكاليف: الإدارة البيئية من خلال متطلباتها تحث على العديد من الإجراءات والأنشطة الكفيلة بالتقليل من التكاليف، ويكون ذلك من خلال: التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الأخرى، وخفض النفايات وتدويرها وإعادة استخدامها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها، والوفورات العائدة من بيع الإنتاج العرضي والمخلفات، وخفض أعباء النقل والتخزين نتيجة التقليل من مدخلات المادة الأولية والطاقة.
- تحقيق وفورات مالية: تتجلى هذه الوفورات المالية في عدة مجالات منها: الاستثمار في رأس المال الثابت: انتقاء المواد الأولية الأقل تأثيراً على البيئة يوفر في التقليل من رأس المال المخصص للوقاية من هذه الآثار، والاستثمار في رأس المال العامل: إن الإجراءات المتبعة من أجل تحقيق استغلال أمثل للطاقة ومعالجة النفايات من شأنه تقليل الاستثمار في رأس المال العامل، وتقليل تكاليف التدريب على المدى الطويل، والاستفادة من السماح الضريبي بسبب خفض المخاطر البيئية، وتخفيض تكاليف الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية.
- تحقيق مزايا تسويقية: إن الأخذ بالاعتبارات البيئية أثناء عمل المؤسسة يعطي ميزة تسويقية لمنتجاتها وخدماتها وتصبح لها الأفضلية وأيضاً يقود إلى العديد من الإيجابيات بحيث تتمثل في عدة مجالات منها: تطبيق نظم الإدارة البيئية يحسن من صورة وسمعة المؤسسة في نظر العميل والمستهلك مما يحسن العلاقة بينهما، وزيادة فعالية عمليات البيع والشراء، وتخفيض كلفة

التسويق، وزيادة الكفاءة في الإعلام وتوقيته.

- تحسين الأداء الإداري: إن تطبيق مبادئ الإدارة البيئية يحقق الكثير من الأمور التي تحسن من الأداء الإداري في المؤسسة ومنها: زيادة رضا العاملين، وتحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري، والاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، وتحسين الاتصالات الداخلية وتشجيع التعاون بين الإدارات المختلفة، والتوثيق المستمر يسهل ويسرع من اندماج العاملين الجدد في العمل، وتكامل الأنظمة الإدارية.
- تحقيق الكفاءة البيئية: يتم تحقيق الكفاءة البيئية من خلال التركيز على عدة أمور منها: التركيز على خدمة العميل، والتركيز على الجودة، ومنح اعتبارات أكثر لحدود الطاقة البيئية.

الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات السابقة التي أمكن الوصول إليها:

علاّب، رشيد (2017): دراسة بعنوان نظم الإدارة البيئية ايزو 14000: واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. وأهم مخرجاتها أن الجزائر لا تزال تسجل تأخر في اعتماد نظم الإدارة البيئية، وأن هناك فجوة تقدر بحوالي 56% في تطبيق المؤسسات للنظم المتبناة. أما أهم دوافع تبني هذه النظم فهي المنافسة واشتراط الجودة في الأسواق الخارجية وبعض الداخلية منها. وأما أهم معوقات تبني النظم البيئية فتتمثل في غياب الاشتراطات الحكومية، وعدم اهتمام الزبائن، ونقص الوعي المجتمعي وغياب جماعات الضغط المجتمعية.

شتوح، وليد (2017): دراسة بعنوان المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام الإدارة البيئية 14000 في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال (الجزائر). أظهرت النتائج ان توطین هذا النظام حقق للمؤسسة العديد من المكاسب الاقتصادية خصوصا في مجالات ترشيد استهلاك الميا والغاز الطبيعي والكهرباء، وزيادة كفاءة الإنتاج، وتحسن الأداء البيئي وانخفاض تكاليف معالجة النفايات والتوافق مع التشريعات والقوانين البيئية والوطنية.

براهيبي، شراف وقويدري، محمد (2016): استخدام الإدارة البيئية كمدخل لترشيد استهلاك الموارد الاقتصادية في المشاريع الصناعية - مع الإشارة إلى حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) في الفترة بين (2000-2013). جاءت النتائج بأن مؤسسة الاسمنت بالشلف، بلغت مستوى لا بأس به في التقليل من التلوث والمخلفات المصاحبة لنشاطها، خاصة فيما يتعلق بكميات الغبار المنبعثة، إضافة إلى ترشيد استهلاك أهم الموارد الاقتصادية المتمثلة في المياه والطاقة (الكهرباء والغاز)، وإعادة تدوير واستخدام موارد أخرى كالمياه الصناعية المستعملة، وترشيد استهلاك الكهرباء، إضافة إلى التحكم في عمليات التشغيل لعقلنة استغلال الطاقة الحرارية (الغاز) مما ساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة أدائها بشكل ملفت.

تي، احمد وبالي، حمزة واللاوي، عقبة (2016): دور نظم الإدارة البيئية 14000 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية. أما أهم مخرجاتها فكانت أن نظام الإدارة البيئية قادر على تحسين الاداء البيئي للمؤسسة والارتقاء به الى أفضل المستويات، فهو يهدف بشكل رئيس الى تهيئة المؤسسة الصناعية للتعامل مع القضايا البيئية وادارتها ضمن سياسة واضحة تحترم القوانين واللوائح البيئية السائدة. ولكن لتحقيق هذا التحسين في الأداء البيئي لا بد ان يحظى نظام الإدارة البيئية بدعم الارة العليا، وبتكامل الجهود الادرية في كافة المستويات، وتوفير كافة الموارد المادية والمالية والبشرية، وتدريب العاملين على القيام بواجباتهم فضلا عن توثيق النظام ومراجعتهم من وقت لآخر وتحسنه لضمان تحقيق التنمية المنشودة.

العبد اللات، خليفة (2015): تحديد العوامل المؤثرة لنظام الادارة البيئية ايزو 14001 بوجود ثقافة الجودة والانتاج الانظف متغيرات وسيطة على الاداء البيئي: دراسة حالة على شركة المثالية للصناعات الكيماوية. أظهرت النتائج أن الشركة تمتلك سياسة بيئية، تلزم كافة العاملين فيها بتطبيقها، وكذلك أظهرت وجود أثر مباشر للإنتاج الأنظف على الأداء البيئي للشركة، كما اتضح وجود أثر مباشر لمتغير المراجعة البيئية على متغير الإنتاج الأنظف، أما متغيرات: السياسات، الفحص والإجراءات التصحيحية، والتنفيذ والعمليات، والتخطيط فلم يكن لها تأثير على الإنتاج الأنظف. كما وبينت النتائج التزام شركة المثالية للصناعات الكيماوية بعمليات الفحص والإجراءات التصحيحية التي من شأنها تحسين عمليات المراجعة والتدقيق البيئي لتحديد المسؤوليات.

مهوب، تمام (2014): أثر تطبيق متطلبات نظم الإدارة البيئية المتعلقة بمواصفة الأيزو 14000 في الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية دراسة ميدانية على الشركات الدوائية في محافظتي دمشق وريف دمشق. وأهم النتائج جاءت بأن الشركات الدوائية السورية تتمتع نتيجة تطبيقها لنظم الإدارة البيئية أيزو 14001 بأداء تنافسي جيد جعل منتجاتها بموقع المنافسة مع المنتج الأجنبي المستورد، وأهم مؤشرات ذلك الارتفاع الملحوظ في جودة المبيعات، وارتفاع معدل الأرباح، وزيادة قيمة الصادرات، والأهم تحقيق رضا الزبائن.

عبد الكريم، مشان (2013): دور نظم الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مصنع الاسمنت عين الكبيرة (SCAEK). اهم ما جاء في الدراسة ان المؤسسات الصناعية أصبحت وفي حالات عديدة تدخل نظام الإدارة البيئية كجزء أساسي من استراتيجياتها، وتعمل على دمج البعد البيئي مع البعد الاقتصادي في عملياتها المختلفة وبالتالي تحسين ميزات التنافسية. غير ان المصنع موضوع الدراسة وبحسب النتائج عاكس النهج أعلاه ويطبق سياسة تعتمد البعد الاقتصادي فقط ولم يدخل نظام الإدارة البيئية ضمنها، وكذلك ان المصنع لم يهتم بتحسين ميزات التنافسية. وان تبني نظام الإدارة البيئية ما هو الا استجابة لضغوط مجتمعية وانشطة الجماعات الضاغطة، وكذلك فان المصنع يقيم أدائه البيئي باستخدام لوحة القيادة البيئية والتي تضم مجموعة من المؤشرات كالماء والغاز الطبيعي والكهرباء.

المدحجي. (2012): دراسة بعنوان: الخيار التكاملي لبناء نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً للمواصفات القياسيتين الدوليتين أيزو (14001) وأيزو (9001) دراسة حالة شركة عدن للحديد. وأهم نتائجها جاءت إظهار الإدارة العليا للشركة لرغبة جادة نحو التوجه لإنشاء نظام إدارة الجودة من خلال تبني متطلبات المواصفات الدولية أيزو (9001) والمواصفة الدولية أيزو (14001)، كما أظهرت عمليات تحليل واقع الشركة البيئي وجود بعض الأنشطة والمواقع والوحدات التي لم تكن مصدراً للتلوث البيئي فحسب، بل لما تسببه من مخاطر متنوعة في ظل تدني إجراءات السلامة، مما أسهم في ضعف تلك الجوانب المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

الصوفي والقطيش. (2012): دراسة بعنوان: أهمية التكاليف والإفصاح البيئي في ترشيد القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان. واهم ما خلصت اليه الدراسة هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف البيئية والإفصاح عنها وترشيد القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف البيئية والإفصاح عنها ومدى تطبيقها في المجالات البيئية، وخلصت أيضا الى أنه لا يوجد تطبيق للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وذلك لعدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة في مجالات البيئة والإدارة البيئية.

منهج وإجراءات الدراسة

اعتمد في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث أنه منهج يقوم على شرح ووصف واقع ظاهرة معينة كما هي، ومن ثم جمع معلومات عنها، وتحليل هذه المعلومات وربطها بالمتغيرات المختلفة، بعيداً عن التحيز أثناء الوصف (معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، 2016)، موجز الإجراءات والأنشطة البحثية، يوضحها الشكل (1) والذي أعده الباحثان

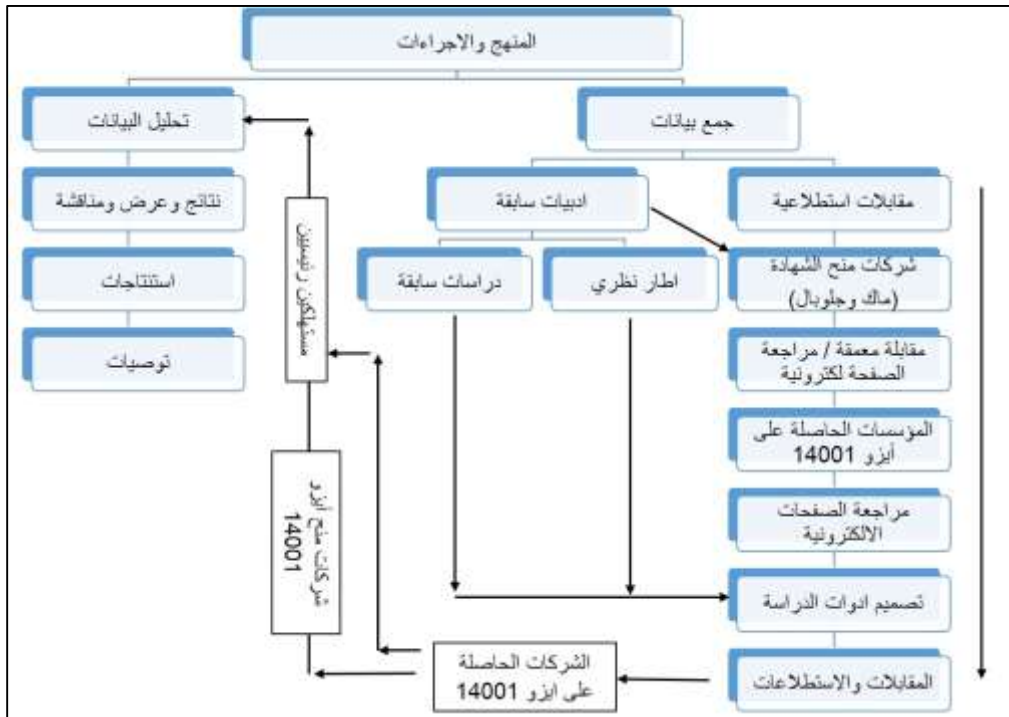
أداة الدراسة وتصميمها

اعتمدت المقابلة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وتم تصميمها بالاستعانة بادبيات ودراسات سابقة متعلقة بالإدارة البيئية وسلسلة الأيزو وخاصة الأيزو (14001)، بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات الاستطلاعية مع الشركات المانحة (ماك وجلوبال)، ومراجعة صفحاتها الالكترونية. وتجدر الإشارة إلى أن محاور المقابلة جاءت مكونة فقرات مفتوحة منسجمة مع أهداف الدراسة وأسئلتها بحيث يجيب كل محور وفقراته على سؤال من أسئلة الدراسة، وبالتالي تحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تشكل مجتمع الدراسة من ممثلي الإدارة البيئية وأعضاء لجانها في الشركات الصناعية والخدمية الحاصلة على شهادة الأيزو (14001:2004)، وكذلك المسؤولين في الشركات المانحة (ماك وجلوبال)، والجدول (1) ادناه يوضح مجتمع وعينة الدراسة. وقد جاء اختيار

عينة المبحوثين بالطريقة القصديّة نظرياً، وللعلم كان يتم تسجيل المقابلات بإذن المبحوثين، والعودة لسماعها وتدوين الإجابات بعد ذلك. مما اضطر الباحثان أحياناً للعودة للمبحوثين عند تحليل البيانات للاستيضاح أو استكمال الإجابات، حيث لم تكن إجاباتهم واضحة مقارنةً بغيرهم من المبحوثين.



شكل 1: إجراءات الدراسة.

عوامل مؤثرة في النتائج

هناك عوامل مؤثرة في إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية نظراً للاختلاف الموجود بينهم والذي جعل الباحثان تقسموهم إلى ثلاثة فئات وهي:

- الفئة الأولى: شركات الأدوية وشركة المشروبات: هذه الشركات متقاربة في الإطار العام كالإنتاج والتخزين، وأن المنتجات مواد قابلة للتلف وعمرها الزمني قصير وأيضاً هشاشتها وحساسيتها للتخزين والنقل أعلى من حساسية جوال ونصار. ولأن شركات الأدوية تنقل الآثار كإنخفاض الجودة وغيرها مع المنتج إلى مكان آخر، ولأن هناك تماس مباشر ما بين المنتج وصحة الإنسان.
- الفئة الثانية: شركة جوال: تقدم هذه الشركة خدمة عن طريق البنى التحتية مثل الأبراج والشبكات وغيرها، لذلك تكون الآثار مرتبطة بهذه الأبراج والشبكات وأيضاً المكاتب التي يقدمون الخدمة من خلالها.
- الفئة الثالثة: مجموعة نصار للحجر والرخام: يختلف الأمر قليلاً عن جوال. صحيح أن هناك مواد مدخلات تتكسر أثناء عملية الإنتاج وتترك ملوثات ومخلفات، ولكن هذه الملوثات لا تنتقل مع المنتج إلا في حدود ضيقة جداً قد تكون مواد إشعاعية أو غيرها مرتبطة بنوعية الحجر أو درجة امتصاصه للسموم والغازات من الجو.

من جدول (1) يتبين أن مجموعة نصار تختلف عن جوال، والاثنين يختلفان عن شركات الأدوية وشركة المشروبات في درجة الحساسية في التعامل، وبما أن الأدوية هي التي تعالج الأمراض التي قد تسببها الفئات الأخرى لذلك، تكون فيها جودة المعايير أعلى وأكثر صرامة ودقة وانضباط، لذلك فإن شركات الأدوية تطالب بأيزو (14001) باعتبارها ذات معايير صارمة ودقيقة أكثر من شركات المشروبات التي بدورها تطالب بها أكثر من نصار ومن جوال، باعتبارها شركة خدمات. وبما أن شركات الأدوية تطالب بمعايير أكثر صرامة وانضباط، إذ هي المستفيد الأول من أيزو (14001) ومن ثم تأتي بعدها شركات المشروبات، وتلها مجموعة نصار وشركة جوال.

جدول 1: مجتمع الدراسة وعينتها.

الرقم	مجتمع المقابلة	مجتمع المبحوثين	العينة
أ	الشركات الحاصلة على الأيزو (14001)	ممثلي الإدارة البيئية ومساعدين	
1	شركة القدس للمستحضرات الطبية	لجنة من أقسام الشركة يرأسها ممثل الإدارة البيئية (4).	2
2	شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية (فارماكبر)	لجنة يرأسها ممثل الإدارة البيئية في الشركة (4).	2
3	شركة بيت جالا لصناعة الأدوية	ممثلي الإدارة البيئية واثنتان من المساعدين (3).	2
4	شركة بيرزيت لصناعة الأدوية	لجنة من أقسام الشركة يرأسها ممثل الإدارة البيئية (4).	2
5	شركة كوكا كولا/رام الله	لجنة يرأسها ممثل الإدارة البيئية واثنتان من المساعدين (3).	3
6	شركة كايي/طولكرم	لجنة من ثلاثة أعضاء (3).	2
7	شركة جريكو للمياه المعدنية/اريجا	لجنة من ثلاثة أعضاء (3).	2
8	شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال/الفرع الرئيسي/رام الله	لجنة من خمسة أعضاء (5) يرأسها ممثل الإدارة البيئية.	3
9	مجموعة نصار للحجر والرخام	ممثلين ومساعدين (3).	2
ب	الشركات المانحة للايزو	-	
1	شركة مالك انترناشيونال/رام الله	إدارة الشركة/الفرع الرئيسي	1
2	شركة جلوبال فلسطين للتدقيق/نابلس	إدارة الشركة/الفرع الرئيسي	1

نتائج الدراسة ومناقشته

فيما يأتي عرض للنتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة، حول أطراف العلاقة بالإدارة البيئية في فلسطين، ودوافع تبني النظام البيئي، والصعوبات التي تواجه تبنيه، ودور الإدارة البيئية في تحقيق تنافسية للمؤسسات، والوسائل الكفيلة بتعزيز مساهمة الإدارة البيئية في تحقيق تنافسية المؤسسات.

أطراف العلاقة بالإدارة البيئية في فلسطين

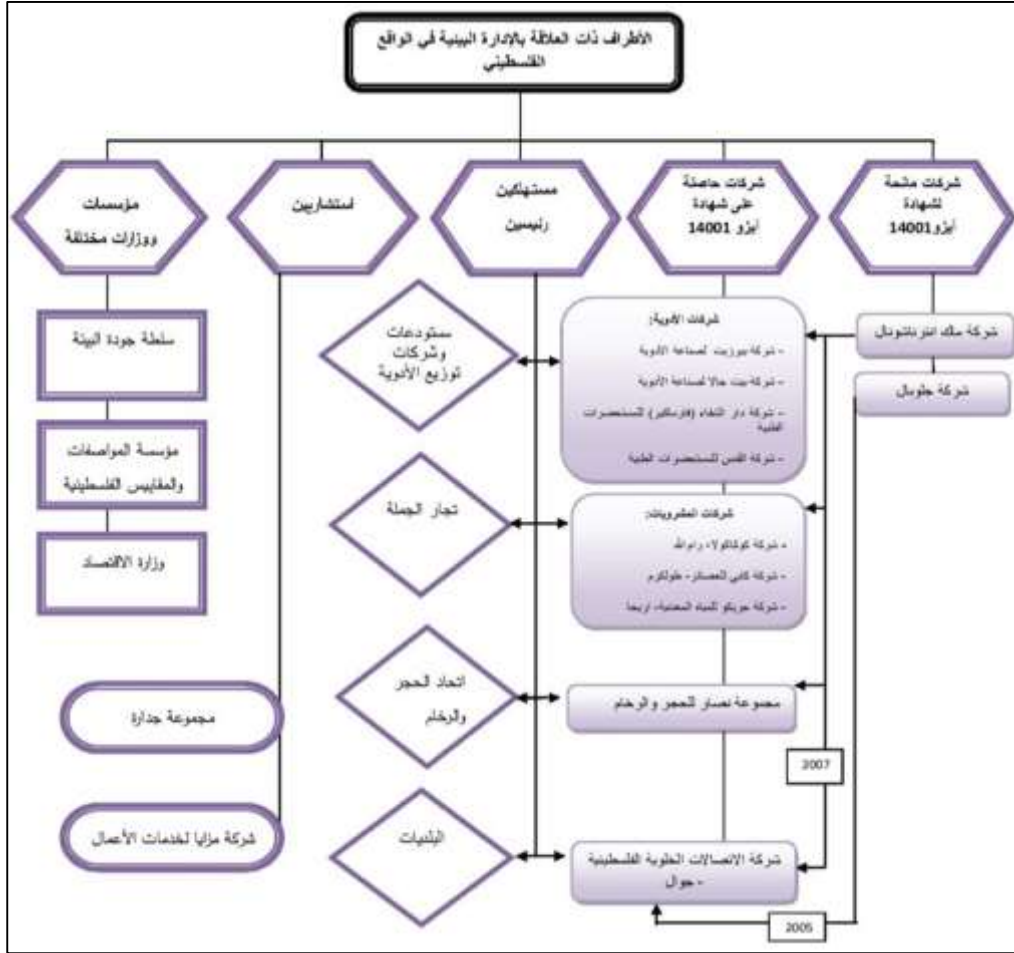
أظهرت النتائج أن أطراف العلاقة بالإدارة البيئية في فلسطين يتوزعون إلى خمس فئات: شركات مانحة للشهادة، شركات متبينة لنظام الإدارة البيئية (حاصلة على شهادة أيزو 14001)، مستهلكين رئيسيين لمنتجات الشركات الصناعية والخدمات المتبينة لنظم الإدارة البيئية، الاستشاريين وأخيراً مؤسسات رسمية. الشكل (2) ادناه يلخص مجموع هذه الأطراف تفصيلاً.

دوافع تبني الإدارة البيئية من قبل المؤسسات الصناعية

في إطار البحث عن الدوافع الداخلية والخارجية لتبني المؤسسات الفلسطينية لنظم الإدارة البيئية في المؤسسات الفلسطينية، جاءت النتائج كما يأتي.

تمثلت الدوافع الداخلية الذاتية وبشكل رئيس في رغبة المؤسسات في تحسين سمعتها أمام المجتمع المحلي والدولي، يليها تنازلياً وبحسب إجابات المبحوثين: دوافع اقتصادية كزيادة الربحية من خلال زيادة المبيعات، والرغبة في تطوير وتحسين أداء المؤسسة، والرغبة في الوصول للأسواق الخارجية، وضعف التكلفة بسبب توفر البنى التحتية الجيدة نتيجة حصولها على بعض الشهادات مثل (ISO 9001, GMP)، والحفاظ على الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، وخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين لتحفيزهم على العمل والحفاظ على صحتهم وسلامتهم، وأما أقل الدوافع أهمية بحسب المبحوثين فكانت: الاهتمام بنظافة البيئة وصحة المجتمع، ولعب دور القدوة البيئية للمؤسسات الأخرى، وتحقيق رضا مجتمعي ومؤسسي أكبر، والمساهمة في تحقيق الإستراتيجية البيئية الوطنية.

أما فيما يتعلق بالدوافع الخارجية فجاءت مرتبة تنازلياً بحسب المبحوثين: تحسين نظرة جهة الترخيص بالامتثال للتشريعات والمواصفات، والوفاء بمتطلبات وشروط الموردين والمستوردين، وزيادة الإحساس بالطمأنينة لدى المستثمرين، المساهمين، والمقرضين، والالتزام بمتطلبات التعاقدية والوفاء بها. وجاء الانسجام مع شروط بعض الأسواق كأقل هذه الدوافع أهمية.



شكل 2: الأطراف ذات العلاقة بالإدارة البيئية في الضفة الغربية.

الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية في تبنيها للإدارة البيئية

في إطار البحث عن الصعوبات والعقبات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات الفلسطينية في مجال تبنيها للإدارة البيئية قبل وبعد الحصول على شهادة أيزو 14001، جاءت النتائج مرتبة تنازلياً كما هو أدناه: نقص الخبرة والمعرفة بنظام الإدارة البيئية وكيفية تطبيقه والحاجة للتدريب في البداية، فالكلفة اللازمة في المرحلة الانتقالية (مادية، بني تحتية، التدريب) في البداية، فتكاليف الالتزام بالنظام مثل تكاليف التخلص من النفايات، المعالجة وإعادة التدوير قبل وبعد، فكثرة التدقيق على التصحيح والإجراءات والقوانين، فالوقت اللازم لتلبية متطلبات أيزو (14001) في البداية، يلها ضعف الجاهزية الفلسطينية لمعالجة النفايات الصناعية، فتقلص سوق الموردين نتيجة الالتزام بالمواصفات مما قد يضطر المؤسسة للاستيراد الخارجي، وضعف الثقافة والوعي البيئي المجتمعي والمؤسسي من موردين ومستهلكين. واما اقل هذه الصعوبات شدة وأهمية فكانت: وضع السياسات المنسجمة مع أيزو (14001) في البداية، وضعف الثقافة البيئية للعاملين في البداية، والرفض المؤسسي والمجتمعي لمفهوم الرقابة، وعدم وضوح موقع الإدارة البيئية في التشريعات والقوانين الفلسطينية، وعدم القناعة بجدوى الشهادة خصوصاً في ظل امتلاك شهادات جودة أخرى في البداية. وتبقى أبرز الصعوبات سواء الداخلية أو الخارجية التي تبقى تواجه المؤسسات هي الكلفة المادية للحفاظ على نظام الإدارة البيئية ومتطلباته وتجديد الشهادة والتكاليف المتعلقة بالتخلص من النفايات.

أهم المزايا التنافسية التي تكتسبها المؤسسات الصناعية جراء تبنيها للإدارة البيئية

في إطار البحث عن أهم المزايا التنافسية التي تكتسبها المؤسسات الفلسطينية جراء تبنيها للإدارة البيئية، جاءت النتائج بحسب المبحوثين أن أهم المزايا التنافسية الرئيسية وحسب الأهمية هي: مزايا في مجال الإنتاجية وخفض التكاليف، ثم مزايا تسويقية، ومزايا في مجال تحسين الأداء الإداري للمؤسسة، إضافة إلى مزايا في مجال تحقيق الكفاءة البيئية.

المزايا التنافسية في الإنتاجية وخفض التكاليف:

نتائج الدراسة ذات العلاقة بانعكاس تبني الإدارة البيئية على الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية في مجال الإنتاجية وخفض التكاليف جاءت مرتبة تنازليا كما هو ادناه:

- انخفاض الأعباء المالية والجزاءات المفروضة بسبب التلوث: إن التطبيق الفعال للإدارة البيئية يضمن للمؤسسة تلافي الجزاءات التي من الممكن أن تتعرض لها بسبب استخدام أسلوب خاطئ في بعض الإجراءات التي لها علاقة بالبيئة مثل: أسلوب التخلص الخاطئ من المخلفات، فالإدارة البيئية تنظم العمليات خلال سير العمل وأيضا تحد من كمية المخلفات وتحدد الطرق السليمة للتخلص منها، وهذا يؤدي إلى تلافي المخالفات التي تؤدي إلى فرض الجزاءات.
- ترشيد استخدام الموارد: إن كفاءة وفعالية الإدارة البيئية في الإنتاج تتمثل في التأكيد على جودة المدخلات بما يطابق المواصفة، وأيضا استخدام تكنولوجيا أحدث وأكثر كفاءة يؤدي إلى إنتاج أفضل بكمية أكبر وبمواصفة أعلى وأيضا استخدام الأسلوب الأفضل من حيث النقل والتخزين هذا يؤدي إلى التقليل من نسبة المعيب من المصنوع، كما أن مشاريع إعادة التدوير تكفل الاستفادة من المخرجات التالفة والمخلفات بالتالي تقلل من التأثير السلبي على البيئة وهذا يؤدي إلى الحفاظ على الموارد واستدامتها.
- ترشيد استخدام الموارد: حيث أن نظام الإدارة البيئية يسمح بوجود كميات أقل من المخلفات بجودة أفضل، فمن خلال ضبطها للعملية الإنتاجية من بدايتها وحتى النهاية يتحقق ذلك مما يؤدي إلى تقليل التكاليف المادية والبشرية اللازمة للتخلص من هذه المخلفات، وأيضا بما أنها بحالة أفضل يمكن إعادة تدويرها والاستفادة منها بشكل أكبر.
- ضبط العلاقة مع الموردين وتحسينها: حيث تقوم الإدارة البيئية بتحديد معيار ثابت للتعامل مع المودين. كما أنها تزرع الثقة وذلك من خلال تأكيدها على المواصفات والمرجعيات التي تضمن مراعاة وتحقيق مصالح كافة الأفراد، وتعزز العلاقة بين المورد والمستورد على أساس معيار واضح ومعلوم وشفاف.
- تقليل نسبة التالف والمعيب من المنتجات: يتحقق هذا المؤشر عبر تأكيد الإدارة البيئية على المحافظة على مواصفات المدخلات والتي بدورها تؤدي إلى منتج أفضل. وأيضا اختيار الأسلوب الإنتاجي الأفضل يقود إلى إنتاج أفضل وبالتالي معيب أقل. كما أن استخدام أدوات الإنتاج الأحدث والتي تكون في أحسن أحوالها تؤدي إلى ذلك. وأيضا استخدام الأسلوب الأمثل في عمليات النقل والتخزين والتغليف بالتالي منع الضرر عن المنتجات مثل (ضبط درجة الحرارة، وضبط الإضاءة والمكان المناسب، منع وصول الرطوبة، الخ).وبما أن هناك تخطيط أفضل للعملية الإنتاجية فإنه يتم التخطيط لحجم ما ينتج بما يتلاءم مع حجم التسويق مع مراعاة مدة الصلاحية.
- الوفورات المتأتية من بيع الإنتاج العرضي والمخلفات: من خلال إعادة الاستخدام سواء إعطاءها للغير أو إعادة تدويرها يوفر المال.
- خفض أعباء النقل والتخزين: بما أن الإدارة البيئية تقوم بضبط المدخلات واستخدام التكنولوجيا الأفضل فسوف يكون لدينا مدخلات أقل وآلات أحدث حيث يقود ذلك إلى صيانة أقل وإنتاج أفضل، وبالتالي مساحة تخزين أقل، أي الاستفادة من مساحة المؤسسة الجغرافية بشكل أفضل. والتقليل من كمية المخلفات، وأيضا التقليل من الناتج التالف يؤدي إلى تقليل عبء النقل المطلوب وأيضا خفض كلفة الاستعادة من قبل المستهلك.
- زيادة إنتاجية العاملين من خلال تحسين بيئة العمل: الإدارة البيئية تطالب بتوفير الظروف البيئية والصحية والنفسية للعاملين وهذا يتبين من خلال تحديد كم العمل الذي يتناسب مع قدرات العامل وكفاءته والتعامل مع المواد الأفضل والأجود وأدوات الإنتاج الأحدث والأنظف كلها تحافظ على عامل أكثر استدامة وبالتالي هذا ينعكس إيجابيا على أداءه بما أن الظروف البيئية المحيطة متوفرة.

- تقليل هدر الطاقة: وذلك من خلال الاستخدام الفعال والذي يتحقق عبر ضبط أدوات الطاقة مثل الإضاءة وغيرها، وإعطاء الجهاز حجم الطاقة المناسبة له (فقدان الطاقة ضمن حدودها) وتوظيف وإعادة استخدام وتوجيه ليبخار واستخدام حرارته كبديل لمصادر الطاقة الأخرى، وأيضا استخدام الطاقة المتجددة ما أمكن مثل الطاقة الشمسية في التسخين أو في التقطير، ثم بعد ذلك استخدام مصادر الطاقة الأخرى كمصادر تكميلية، واستخدام الآلات الأحدث التي لا تحدث تسرب للطاقة استخدامها بفعالية، وأيضا استخدام الأدوات الأقل استهلاكاً للطاقة. تقليل النفايات يؤدي إلى تقليل الطاقة اللازمة لنقلها، وأيضا تقليل الطاقة اللازمة لنقل المواد الخام، وهذا ما تحققه الإدارة البيئية.
- زيادة كفاءة أداء العاملين: بناء على تدريب العاملين وتأهيلهم يصبح لديهم القدرة على الاستخدام الأمثل للمواد الخام وتصنيعها لأغراض أخرى، كما أن زيادة كفاءة العامل تجعل لديه قدرة أفضل على التغليف والتخزين، وأيضا قدرة على التتابع والحذر مع المنتج، حيث أن الزيادة في جودة أداء المنتج تزيد من جودته، وتهيئة الظروف الأكثر تناسبا للعملية الإنتاجية تجعل تعاملهم مع الحالات الطارئة ومع الآلات أكثر ايجابية.
- الإدارة البيئية تطالب بالأفضل وتطالب بالتحسين المستمر حيث تؤكد على اختيار الكفاءة وتراكم الخبرة وتربطه بالجديد، وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين.
- انتقاء الكفاءات: إن الإدارة البيئية تؤكد على التعلم والتدريب والمهارة والخبرة وذلك من خلال تأكيدها على مواصفات المدخلات للعملية الإنتاجية والأدوات والوسائل الإنتاجية المستخدمة لأن هذا يتطلب مهارة وخبرة عملية وتدريب وتعلم فبذلك تكون الإدارة البيئية أكدت على انتقاء الكفاءات التي بدورها تقوم بعملها على أكمل وجه لتحقيق أقصى مكاسب.

المزايا التنافسية التسويقية:

النتائج المتعلقة بانعكاس تبنى الإدارة البيئية على المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية في مجال المزايا التنافسية المتعلقة بالتسويق، يمكن تلخيصها تنازليا كما هو ادناه:

- تحسين سمعة المؤسسة: تحسين سمعة المؤسسة يعمل عامل جذب للناس وهذا مرتبط بأكثر من آلية: إن الالتزام بالمواصفات العالمية يسمح بدخول المؤسسة في سوق تنافسي ابعده من المدى الأصلي أو على الأقل توسيع نطاق فائدة المستهلكين المحتملين وهي الفئة التي لديها اهتمام بالبيئة، وإن الإدارة البيئية تفيد الالتزام بمواصفات عالمية متميزة إضافة إلى التحسين المستمر لكن تتم هذه الأمور بتقييم ورقابة مستمران وتتم الرقابة من جهة عالمية، حيث تكون مستمرة فتصبح الثقة بالمعلومة والمنتج أعلى، وتناقل اسم الشركة في مواقع وفعاليات مؤسسات دولية مانحة للشهادة يضيف لها شهرة وثقة من واقع ثقة بالجهة المانحة والذي يمتد إلى الجهة الحاصلة على الشهادة.
- تحسين أدوات التسويق: اتساع رقعة المستهلكين جغرافياً وحجماً يفرض واقع حول ضرورة استخدام وسائل التسويق الأسرع والأوضح والأسهل في التعامل والتي تحتاج لأقل مستوى ممكن من زيارة موقع المؤسسة وبالتالي تدفع نحو استخدام وسائل التسويق العصرية مثل التسويق الإلكتروني.
- تحسين العلاقة مع الزبائن: إن الإدارة البيئية تحسن العلاقة بين المستهلك والمنتج، ويتم ذلك ببناء الثقة بين الاثنين من خلال شهادة الشركة العالمية المانحة للشهادة، بأن هذه الشركة ملتزمة بالمواصفات والمقاييس، حيث أن سمعة الشركة أصبحت من سمعة الشركة المانحة. كما أن الإدارة البيئية تعمل على انخفاض نسبة المسترجع وهذا يعزز الثقة أيضا.
- زيادة فعالية عمليات البيع والشراء: الإدارة البيئية والتنافس على المستوى العالمي يفرض واقع سرعة التعامل بين المستهلك ومقدم الخدمة أو السلعة، وهذا يحد ذاته يفرض وسائل عصرية في عمليات التسويق ويفرض تخفيض انتقال المستهلك، وهذا لا يمكن أن يتم إلا بخلق الثقة التي تتحقق عبر الالتزام بالمواصفات العالمية والتقييم والرقابة الدورية.
- تخفيض كلفة التسويق: ستصبح هذه الكلفة أرخص لأن كلفة نقل المعلومة الكترونياً تكاد تكون رمزية للمستهلك الفرد وتصبح أسرع، حيث يسمح لوصول المواد الإعلامية لأكبر مساحة ممكنة.
- زيادة الكفاءة في الإعلام وتوقيته: إن السرعة في وصول المعلومة عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة واقع تفرضه الإدارة البيئية بما أن التنافس انتقل من الإطار المحلي إلى العالمي. والإدارة البيئية تتطلب توسيع الشريحة للمستهلكين المتوقعين عالمياً لذلك تفرض سرعة وسهولة نقل المعلومة للمستهلك، بالتالي فإن هذا يحسن من أداء الشركة للإعلان وتوقيته.

أهم المزايا التنافسية في مجال تحسين مستوى الأداء الإداري.

النتائج المتعلقة بانعكاس تبني الإدارة البيئية على الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية في مجال تحسين مستوى الأداء الإداري يمكن تلخيصها بحسب أهميتها تنازليا كما يأتي:

- تحسين الإجراءات المتبعة: الإدارة البيئية تفرض دائما أحدث وأفضل الإجراءات في المنتج من البداية وحتى النهاية، وبالتالي استخدام التكنولوجيا الأنظف وإدارة النفايات بالمستوى الأفضل في ظل توثيق جيد، والتوثيق يساعد على تراكم المعرفة ويصبح هناك سهولة في الرجوع للمطلوب، إذا كان هناك تراكم خبرة تسهل العمل والتطوير المستمر وتقلل الأخطاء وتحسن من مستوى اتخاذ القرار وهذا يحد ذاته يقلل من الهدر الإداري بمعنى يمنع ازدواجية العمل ويقلص الاحتياجات من الكوادر المالية والبشرية المطلوبة لتصحيح الأخطاء.
- زيادة رضا العاملين: تفرض الإدارة البيئية تحسين بيئة العمل من خلال: تحسين إضاءة المكان، توفير مكان صحي، حيث أن توفير الظروف الصحية والنفسية للعامل ترفع وتزيد من مستوى الرضا لديه. وأيضا ضبط مواصفات مدخلات العمل تؤدي إلى منتج ذو جودة أفضل بالتالي مخلفات أقل وساعات عمل وجهد أقل وهذا يعزز من ثقة العامل بنفسه لأن الإحساس بالإنتاجية وانخفاض نسبة المسترجع يشعره بالرضا عن عمله، وأيضا معالجة وتدوير النفايات يعزز الرضا لديه. تقضي الإدارة البيئة عمليات التدريب المستمر والاهتمام بالكادر، كل هذه العوامل ترفع وتحسن من نفسية الشخص وتزيد من فرصة العامل للوصول إلى الحوافز والتميز. كم أن الإدارة البيئية تحسن سمعة الشركة وثقة العملاء وبالتالي تشعره بالرضا وتحسن من نفسيته.
- تشجيع التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وتحسين الاتصالات الداخلية: من الواضح أن حماية البيئة هي عمل تشاركي تكاملي ويتحمل كل طرف فيه المسؤولية. وتحسين الاتصالات من الطبيعي سيستخدم فعاليات أكثر تكرار وأفضل جودة وهذا يعزز العلاقة بين العاملين في المؤسسة وبين الرئيس والمسؤول. تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل التوثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات وتعليمات العمل. سرعة دمج العامل الجديد في العمل بما أن هناك مشاركة فان كل شخص ملزم ويجب أن يكون هناك تعاون بين أفراد المؤسسة. والتوثيق يسهل ويسرع من نقل الخبرة والوصول للمعلومة يكون أسهل، وهذا ما تتضمنه الإدارة البيئية التوثيق والمشاركة في تحمل المسؤولية، وهذا يمكن من الوصول إلى إجراءات واليات العمل بشكل أسهل وهذا يجعل الموظف الجديد يندمج بشكل أكبر.
- تكامل الأنظمة الإدارية: الإدارة البيئية تكاملية يتحمل بموجها كل طرف من الأطراف المسؤولية، نجاح أي طرف يرتكز على نجاح الطرف الآخر وقد تكون هذه العلاقة التكاملية أفقيه أو عمودية، لأن كافة الإجراءات التي تتطلبها الإدارة البيئية لا تنجح دون وجود تعاون مطلق وممنوعة الازدواجية التكاملية والتي هي ضد هدر الطاقة والازدواجية لذا لا بد من تحقيق تكاملية لتحقيق النجاح.

مزاي تنافسية في مجال تحقيق الكفاءة البيئية:

النتائج المتعلقة بانعكاس تبني الإدارة البيئية على الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية في مجال تحقيق الكفاءة البيئية. جاءت كما هي مرتبة تنازليا ادناه:

- التركيز على الجودة: هناك ثلاثة أبعاد للجودة وهي: جودة السلعة وجودة الخدمة وجودة بيئة العمل. الإدارة البيئية تتكلم عن المواصفات وعن المراقبة والتحسين المستمر والتي هي مطلب للمستهلك متلقي الخدمة. أيضا جودة السلعة وجودة الخدمة تكونان ضمن متطلبات المستهلك. حيث أن الإدارة البيئية تعكس التأكيد على المواصفات للمنتج وعلى أداة الإنتاج الجيد والمخرج والتركيز على جودة بيئة العمل أي أن الإدارة البيئية تركز على جميع أبعاد الجودة.
- التركيز على خدمة العميل: الإدارة البيئية فعليا تركز على اهتمامات الجمهور وعلى التقييم للأبعاد بناء على القيمة البيئية الشاملة التي ترعى صحة وسلامة ورفاهية العميل، كما أن الإدارة البيئية يحد ذاتها أنت تهدف اجتذاب الفئة المهتمة بالقضايا البيئية حيث أنها تحقق احتياجاتهم في ظل مراعاة البيئة والدفاع عنها.

- منح اعتبارات أكثر لحدود وأبعاد الطاقة البيئية: وتحقق الإدارة البيئية ذلك من خلال المراجعة الدائمة فأى تحسين للمواصفات يتم إتباعه. وهناك أيضا تحسين مستمر في الأدوات والتكنولوجيا وفي الاستغلال الأمثل للموارد وضبط التأثيرات البيئية.

سبل تحسين دور الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية والخدمية

في إطار البحث عن الاليات الكفيلة بالارتقاء بمستوى مساهمة الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية، جاء على رأس هذه المقترحات تقليل كمية النفايات وبالتالي تقليل مخاطرها على البيئة، تلاها زيادة اهتمام الجهات الرسمية بإيجاد بنى تحتية مساندة على المستوى الوطني، وفي المقام الثالث جاء مقترح زيادة التوسع في الاستثمارات ذات الطابع البيئي وصولاً إلى طرق وأساليب الإنتاج الأنظف، ثم مقترح السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرق العمل والمدخلات والمخرجات ذات التأثير البيئي المحتمل، وأيضاً مقترح تطبيق نظام الأمن والسلامة المهنية من خلال تحسين الأداء الصناعي البيئي واثبات الدور المهم للمؤسسات الصناعية في حماية البيئة، وفي المقام السادس مقترح زيادة الوعي بأهمية الإدارة البيئية والمشاكل البيئية لدى المجتمع ومؤسساته، ثم مقترح ضرورة التنسيق والتعاون بين المؤسسات الصناعية مع بعضها، وبينها وبين الجهات الرسمية، ثم مقترح دمج الإدارة البيئية كإدارة مستقلة ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصناعية ومقترح زيادة الاهتمام بالأنظمة البيئية وحمايتها، وفي المقام قبل الأخير جاء مقترح الاهتمام بالدراسات والأبحاث في مجال البيئة والاستفادة من نتائجها، وأخيراً جاء مقترح الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة.

ويرى الباحثان أن هذه المقترحات تُعد أفكاراً مهمة في مجال تفعيل دور الإدارة البيئية بشكلٍ عام وفي المؤسسات الصناعية بشكلٍ خاص، كما أن تطبيق هذه المقترحات يؤدي إلى نتائج وأثاراً إيجابية على البيئية بالنسبة للمؤسسات الصناعية والمجتمع معاً، خاصة وأن بقاء واستمرار المؤسسات الصناعية بات مرهوناً باهتماماتها البيئية والوقاية من التلوث، وتقليل نسبة الانبعاثات السامة، وهذا يتطلب من المؤسسات الصناعية زيادة اهتمامها بالاعتبارات البيئية في خططها، واستراتيجيات نشاطها حمايةً لنفسها من الزوال والاندثار.

قراءة في نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الإطار العام جاء هناك توافق بين نتائج الدراسة الحالية وبين نتائج الدراسات السابقة، خصوصاً في مجال انعكاسات تبني نظم الإدارة البيئية على تنافسية المؤسسات، بتحقيق مزايا في مجال الإنتاجية وخفض التكاليف، ثم مزايا تسويقية، ومزايا في مجال تحسين الأداء الإداري للمؤسسة، إضافة إلى مزايا في مجال تحقيق الكفاءة البيئية. غير أن هناك تباين في مستوى وعمق تحقق هذه المزايا نتيجة لحدائنة التجربة الفلسطينية مقارنة بالتجارب في الدراسات الأخرى، ونتيجة لاختلاف حجم المشاريع والتي تتميز بكونها واسعة الحجم وضخامة وخطورة التأثيرات البيئية في تجارب الآخرين، مقارنة بمشروعات صغيرة وذات تأثيرات بيئية بسيطة في الواقع الفلسطيني. مما يجعل تأثيرات تبني الإدارة البيئية أكثر وضوحاً وعمقاً في تجارب الآخرين. على الجانب الآخر تشترك الدراسات جميعاً في أن التكاليف المادية للنظام وتحسينه والاستمرار في تطبيقه هي أهم الصعوبات التي تواجه تبني هذا النظام البيئي، كما أن ضعف الضغوط الحكومية قانوناً على المؤسسات يضعف التزام المؤسسات بنظم الإدارة البيئية.

الاستنتاجات

من خلال نتائج الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات ادناه:

- الإدارة البيئية ليست مدركة بشكل كاف فلسطينياً (مجتمعا ومؤسسيا) من حيث المفهوم والمتطلبات والجدوى التنافسية والتنموية.
- هناك غياب في الجدية المؤسسية في التوجه نحو تبني نظم الإدارة البيئية والالتزام بمتطلباته، حيث تنطلق المؤسسات من تحسين سمعتها كأهم الدوافع، بعيداً عن تحقيق جدوى حقيقية من ذلك، كما أنها لم توجد هيكل تنظيمياً حقيقياً لإدارتها البيئية في المؤسسات.

- البعد الاقتصادي والمالي مقدم على البعد البيئي لدى المؤسسات الصناعية، فهي تعتبر التكلفة المالية أهم معيقات تبنيها لنظم الإدارة البيئية.
- المؤسسة الرسمية لم توفر البيئة الداعمة لتبني نظم الإدارة البيئية لا قانونيا ولا تخطيطيا ولا إداريا ولا تحفيزيا، ولا حتى بتوفير البنى التحتية والخدمات العامة المناسبة.
- انحسار وصغر السوق امام المؤسسات الصناعية، يفرغ تبني الادارة البيئية من جدواه ومن دوافع التبني الحقيقية.
- برغم صغر المؤسسات الصناعية والخدمات الفلسطينية وتوسعها المحدود جدا، ومحدودية أثارها البيئية، إلا أن هناك جدوى تنموية وتنافسية ملموسة لتبنيها لنظم الإدارة البيئية.
- هناك عدم انتباه وربما عدم اهتمام يصل إلى التهميش البحثي للإدارة البيئية في الواقع الفلسطيني، يرافقه غياب شبه كامل للمعلومات خصوصا حول المؤسسات الصناعية والخدمات التي تمثل بنك المعلومات الداعم لمثل هذه الأبحاث.

التوصيات.

في ضوء استنتاجات الدراسة يمكن اقتراح التوصيات أدناه:

- السعي لتعميم الثقافة البيئية المتعلقة بالإدارة البيئية مجتمعيًا ومؤسسيًا، عبر برامج توعوية مصممة على أسس علمية تستهدف خصوصا الجهات البيئية الرسمية وإدارات المؤسسات الصناعية والخدمات والعاملين فيها، حول أسس ومتطلبات نظم الإدارة البيئية والجدوى التنموية والتنافسية لتبنيها.
- السعي الجاد من قبل المؤسسات الرسمية العاملة في مجال البيئة، إلى خلق بيئة داعمة لتبني الإدارة البيئية تشريعيًا وقانونيًا، ودمجها في السياسات والخطط الاستراتيجية القطاعية، وتوفير الموارد المالية والبشرية، وفي مجال البنى التحتية والخدمات العامة.
- تأسيس صندوق مالي لدعم برامج الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية والخدمات، برعاية مشتركة من القطاعات الرسمية والأهلية والخاصة وجهات التمويل الدولي للبيئة والتنمية.
- تحفيز المؤسسات الصناعية على تبني أنظمة الإدارة البيئية ابتداءً، ودعم المؤسسات المتبنية للأنظمة فعليًا، ماليًا وفنيًا ومعنويًا وبحثيًا ومعلوماتيًا وتسويقيًا.
- مأسسة أنشطة الإدارة البيئية في إطار تشاركي تكاملي مع الأقسام المختلفة على الصعيد الداخلي للمؤسسات، وبناء علاقات خارجية تنسيقية تفاعلية مع المؤسسات ذات العلاقة بالإدارة البيئية وطنيًا ودوليًا.
- الاهتمام بحثيًا (خصوصًا المؤسسات الأكاديمية والبحثية) بالموضوعات ذات العلاقة بالإدارة البيئية في الواقع الفلسطيني، ويقترح اعداد دراسات حول انعكاسات نظم إدارة البيئية على الاداء المالي للمؤسسات الصناعية الفلسطينية، ودور الإدارة السليمة للنفايات السائلة والصلبة في تعزيز جدوى تبني الإدارة البيئية في المؤسسات الفلسطينية.

المراجع

المراجع العربية

- براهيمي، شراف وقويدري، محمد (2016): استخدام الإدارة البيئية كمدخل لترشيد استهلاك الموارد الاقتصادية في المشاريع الصناعية -مع الإشارة إلى حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) في الفترة بين (2000-2013). الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - قسم العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد 15. جانفي 2016. ص 42-50.
- بروش، زين الدين، ودهيي، جابر (2011): دور نظام الادارة البيئية في تحسين الاداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداؤ المالي وتحديات الأداء البيئي. جامعة ورقلة 23-23/11/2011.

- بطاينة، م. وعبد الصمد، ن. (2005): الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول حول الإدارة البيئية. (18-19 أيار/2005). تونس.
- بن طاطا، ع. (2009): أثر تخفيض التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. سوريا.
- تي، احمد وبالي، حمزة وعبد اللاوي، عقبية (2016): دور نظم الإدارة البيئية 14000 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية. مجلة التنمية الاقتصادية: العدد 02، 2016. جامعة الشهيد حمد لخضر: الوادي، الجزائر.
- حمران، غ. (2008): الاتجاهات الحديثة في إدارة البيئة. ط1، مطبعة الراية. بغداد. العراق.
- شتوح، وليد (2017): المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام الإدارة البيئية 14000 في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال (الجزائر). مجلة العلوم الاقتصادية: العدد 17 (2) 2016. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- صوريه، م. وهجيرة، أ. (2007): محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- الصوفي، ف. والقطيش، ح. (2012): أهمية التكاليف والإفصاح البيئي في ترشيد القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان. جامعة الإسراء. الأردن.
- عبد الصمد، ن. (2005): الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي. المؤتمر العلمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. (9/8 مارس 2005). جامعة ورقلة.
- عبد الكريم، مشان (2013): دور نظم الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مصنع الاسمنت عين الكبيرة (SCAEK). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- العبد اللات، خليفة (2015): تحديد العوامل المؤثرة لنظام الادارة البيئية ايزو 14001 بوجود ثقافة الجودة والانتاج الانظف متغيرات وسيطة على الاداء البيئي: دراسة حالة على شركة المثالية للصناعات الكيماوية. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن
- غلاب، رشيد (2017): نظم الإدارة البيئية ايزو 14000: واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. جامعة محمد بوضياف – المسيلة. الجزائر.
- الغزوي، م. (2002): أنظمة إدارة الجودة والبيئة: أيزو (14000) وأيزو (9000). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- لطيفة، ب. (2007): دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية في
- مجاهدي، ف. وبراهيمي، ش. (2010): الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة لمؤسستي IBM و Sony. الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- المدحي، ص. (2012): الخيار التكاملية لبناء نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً للمواصفات القياسيتين الدوليتين أيزو (14001) وأيزو (9001) دراسة حالة شركة عدن للحديد. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا. الجامعة العالمية St Clements.
- معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي (2016): مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي. مركز دراسات الجمهورية الديمقراطية، فرنسا.
- موسى، عبد الناصر، وركمان، أمال (2008): الإدارة البيئية واليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية. أبحاث إدارية واقتصادية. العدد 4. جامعة بسكرة. ديسمبر 2008.
- مهبوب، تمام (2014): أثر تطبيق متطلبات نظم الإدارة البيئية المتعلقة بمواصفة الأيزو 14000 في الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية دارسة ميدانية على الشركات الدوائية في محافظتي دمشق وريف دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36) العدد (6) 2016. سوريا.
- ولاية بسكرة الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

- Hillman, C. (2002): Benefits of Environmental Stewardship: comparing US and Pacific Rim Companies. Journal of Transnational Management Development, Vol. 2(3): 59-80.
- Yarnell, D. (1999): The influence of motivation for seeking ISO certification on EMS effectiveness: An empirical study of certified facilities. Journal of Environmental Management, 65: 223-238.

ثقافة أخلاقيات الأعمال سر نجاح المؤسسات اليابانية - عرض التجربة استخلاص الفرص والدروس المستفادة- محور المشاركة: المسؤولية الأخلاقية والبيئية للمؤسسات وانعكاساتها في الأداء المؤسسي

ابراهيم منصور الطاهات
جامعة اليرموك / الاردن

ملخص:

تتناول الورقة البحثية موضوعاً مهماً وهو أخلاقيات العمل التي لها دور كبير في نجاح العديد من المؤسسات العالمية، فالقيم الأخلاقية أصبحت ميزة تنافس بها المؤسسات في وقتنا المعاصر نظراً لما تحدثه من أثر مستدام على أداؤها، ويتدقيق النظر في تجربة اليابان يلاحظ حقيقة أن ثقافة العمل كان لها الدور الكبير فيما حققته من تفوق في النتائج الأخلاقية والاقتصادية مقارنة مع نظيراتها بالدول الغربية، لاهتمامها بالجانب الأخلاقي في العمل. يهدف البحث إبراز العوامل الأخلاقية التي ساهمت في تطور اليابان، كمحاولة للاستفادة من هذه التجربة في تحقيق التفوق في مؤسساتنا انطلاقاً من قيم ومبادئ أخلاقية وثقافية. وتتمثل إشكالية الورقة البحثية في طرح التساؤل الآتي: ما هي العوامل الأخلاقية التي ساهمت في نجاح المؤسسات اليابانية؟ ولمعالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي، إذ تم وصف موضوع الورقة البحثية بشكل مبسط وواضح من خلال التعرف على ماهية أخلاقيات الأعمال، وما هي أهم العناصر المكونة لها والمؤثرة عليها، ومن ثم تم استعراض التجربة اليابانية بعرض وتحليل أهم القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع الياباني عامة وفي المؤسسات اليابانية خاصة. وتحليل التجربة تبين أن تلك المؤسسات تتميز بأخلاقيات أعمال مميزة، ومن أهمها: تشجيع روح العمل الجماعي، والرقابة الذاتية، والاحترام والتفاهم، والثقة المتبادلة، فضلاً عن الانضباط الذاتي، وغيرها من أخلاقيات الأعمال التي ساعدت على تميز ونجاح هذه المؤسسات. وتوصلت الورقة البحثية إلى مجموعة من الدروس المستخلصة التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات العربية، فقد برز جلياً أن اليابان حققت تفوقاً في الجانب المادي يوازي تفوقها في العوامل المعنوية، وهذا راجع لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم، فسبب هذا النجاح الياباني راجع إلى ثقافة المجتمع الياباني التي تهتم بالقيم المصاحبة للسلوك العملي الأخلاقي.

كلمات دالة: أخلاقيات العمل، ثقافة المنظمة، اليابان، التفوق.

مقدمة

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال بشكل واضح وجلي، فبعد أن كانت المنظمات تتنافس في تعظيم الربح وتحقيق الكفاءة في الأداء، أصبحت الأخلاقيات تحظى باهتمام كبير، إذ تصاغ الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال، وتعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، ومن أبرز العوامل المحددة للأخلاق في المنظمة هي الثقافة التنظيمية التي أصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الأعمال، بوصفها معايير وقيم تحدد ما هو ملائم وغير ملائم في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، لذلك كان من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، وهذا ما يحقق توازناً أفضل بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف المصالح، ومن خلال هذا البحث سيتم فتح نافذة على العالم المتطور بتحليل المجتمع الياباني.

وتتعدد المصادر التي تستند عليها الأخلاقيات في المؤسسات كما أن قدرة هذه المصادر على تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن بينها يبرز الدور المهم لثقافة المنظمة التي تحدد للعاملين المفاهيم المشتركة والمعايير والقيم التي تميز منظمته عن غيرها، وتحقق بذلك التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وما بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع، لأن ثقافة المنظمة بمضمونها الأخلاقي والقيمي تشكل أساساً متيناً لتجانس ووحدة العاملين ولائهم، وفي ظل هذا الأهمية تأتي هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على موضوعين مهمين ومتكاملين وهما أخلاقيات الأعمال، والثقافة التنظيمية في المجتمع الياباني بالتعرف على جوانبها المختلفة، وإبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام بأخلاقيات الأعمال بالاستدلال بالتجربة اليابانية في هذا المجال، وعلى هذا الأساس تم طرح الإشكالية

التالية: كيف ساهمت الثقافة اليابانية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال المستدامة بالمؤسسات اليابانية؟

أهمية وأهداف البحث:

تتبع أهمية البحث في كونها تتناول موضوعين هامين ومؤثرين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأفراد والمجتمع، ألا وهما الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، ومحاولة معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في ترسيخ وتعزيز أخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى التعرف على أسرار نجاح اليابان في وصولها للمراتب الأولى في التصنيف العالمي للقوى الاقتصادية بالإضافة إلى الجانب الأخلاقي، واستخلاص الدروس من تلك التجربة للاستفادة منها في الدول العربية.

منهج البحث:

لقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في طرح المفاهيم الرئيسية للبحث، مع منهج دراسة حالة تم فيه تقديم وعرض للتجربة اليابانية من أجل الكشف عن أبعادها وإبراز الدور المهم لثقافة تلك الشعوب في تحقيق الالتزام والولاء للمنظمات وتعزيز أخلاقيات الأعمال في منظماتهم.

المحور الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال

تعد أخلاقيات الأعمال الموضوع الأكثر أهمية الذي يواجه المؤسسات في الوقت الراهن لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة، والذي يفرض عليها الاهتمام بالموارد البشرية وسلوكياتها، ومن خلال هذا المحور سنحاول التعرف أكثر على مفهوم أخلاقيات الأعمال.

أولاً: تعريف أخلاقيات الأعمال

تتضمن الأخلاقيات كل ما هو متعارف عليه على أنه صحيح أو خاطئ وعلى أنه هناك لكل فعل رد فعل أحدهما صائب والآخر خاطئ، وتتضمن الأخلاقيات مجموعة من القوانين التي يجب السير عليها، وتشير الأخلاقيات ETHICS بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، ويبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكل وعاء حضاريا لها عبر فترات زمنية متعاقبة، وفي هذا الإطار يمكن أن ننظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الأخلاقية المتجددة المرنة، والمجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية غيرها. (العالمي، الغالبي، 2005، 134)

إن الأخلاقيات في مكان الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجديدة إذا ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام المنظمة، كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد والسلوك غير الجيد، ويمكن ملاحظة إن المعضلة الأخلاقية تكمن في أن المدير أو المسؤول في العمل وحتى الفرد العامل يواجهون جميعاً موقفاً أو حالة معينة تتضمن تحديات أخلاقية.

ويمكن تعريف أخلاقيات العمل في المنظمة بأنها "اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد". (الاونكتاد، 2001، 194)

وقد أوضح Daft بان الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمنظمة، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل (سليبي أو ايجابي) على الآخرين (Daft, Richard, 1939)، في حين وصف Koontz & Wehrich أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بتراهة والإعلان والعلاقات العامة. (weichrich, 2003,70)

فيما يرى (Schermerhorn, 1996, 139) بأن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة. ويمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً أخذاً في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد والمجموعات.

ثانياً: أهمية أخلاقيات الأعمال

تؤدي أخلاقيات الأعمال دوراً كبيراً ومهماً في نجاح المنظمات ويمكن إبراز أهمية هذا الدور في النقاط الآتية: (كزراي عبد اللطيف، 2012، 5)

- تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم.
- تسهل عملية صنع القرار وتحقق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المؤسسة.
- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة.
- تعزز سمعة المؤسسة على الصعيد البيئي المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المؤسسة.
- إن الحصول على شهادات عالمية كشهادات الإيزو أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع هو الاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات، بعبارة أخرى الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في الإنتاج تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال.

ثالثاً: مصادر أخلاقيات الأعمال

إن مصادر السلوك الأخلاقي مجسدة ضمن المستخدمين وكذلك ضمن المنظمة نفسها، ومضاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجيين يمكن أن يؤثر في المعايير لما هو أخلاقي، ويحدد Daft مجموعة من العناصر التي تعمل على تشكيل الأخلاقيات في منظمات الأعمال، وتتمثل في (الدوري، 2009، 257-259):

- الأخلاق الشخصية: كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل، فالقيم الشخصية والاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المناطق المهمة في صنع القرار في المنظمة، فالخلفية العائلية والقيم الروحية للمدراء توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل.
- ثقافة المنظمة: تسهم ممارسات الأعمال الأخلاقية أو غير الأخلاقية بشكل كامل في تكوين الأخلاق الشخصية للفرد الواحد بسبب أن ممارسات الأعمال تعكس القيم، الاتجاهات، ونماذج السلوك لثقافة المنظمة، وللترويج عن السلوك الأخلاقي في أماكن العمل، على المنظمة أن تجعل من الأخلاق جزءاً مكمل لثقافة المنظمة، وتبدأ ثقافة المنظمة بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضح وينجز أفكار وقيم معينة. حيث أن القائد أو مدير المنظمة يكون مسئول عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة.
- نظم المنظمة: وهي النظم الرسمية للمنظمة، وتتضمن البنية الأساسية للمنظمة مثل: هل أن القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات والقوانين، هل قانون الأخلاق الضمنية متاح وموجه للعاملين.
- أصحاب المصالح الخارجيين: إن الأخلاقيات تتأثر كذلك بعدد من أصحاب المصالح الخارجيين وهم مجموعات خارج المنظمة تؤثر في أداؤها، وعند صنع القرار الأخلاقي تدرك المنظمة بأنها جزء من مجتمع كبير وتأخذ بعين الاعتبار أثر قراراتها وأعمالها على كل أصحاب المصالح، وأن أصحاب المصالح الأكثر أهمية هم الوكالات الحكومية، الزبائن مجاميع المصالح الخاصة الذين يكون لديهم اهتمام بالبيئة الطبيعية وقوى السوق العالمية.

رابعاً: عناصر أخلاقيات الأعمال

في هذا المحور يمكن لنا أن نوضح أهم عناصر أخلاقيات الأعمال وإعطاء مدلولاتها والتي بدورها تساعد في ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية العليا، التي تتجسد في المنظمات الناجحة وهذا من خلال:

- الانتماء والولاء للمؤسسة: إن من أهم السلوكيات المثلى والتي يجب الاتصاف بها هي أن يكون الموظف محبا لعمله غيورا على مصلحة العمل. لذلك فعلى الموظف أن يعمل على رفع قيمة العمل الحكومي، وأن يحترم سياسة الدولة التي وجدت لبناء وخدمة الوطن، وبالمقابل يجب على الدولة أن تحافظ على كرامة وقيمة العامل الذي يبدي ولاءه للمنظمة التي ينتمي إليها (السكرانة، 2004، 383، بتصرف).
- الأمانة: يزداد التماسك في المنظمة والعاملين فيها في إطار خلق جو يتصف بالأمانة والنزاهة وهي في أضيق حدودها تعني الحفاظ على ما يودع من مال أو ممتلكات أو أسرار لدى العاملين في حين أن المعنى الواسع لها هو الالتزام بالواجبات الاجتماعية وأدائها على خير ما يرام (الغالي، والعامري، 2005، 170).
- الصفاة: تمكن المؤسسة من الحصول على أفضل الموارد البشرية لتأدية الأعمال والمهام الوظيفية، إدارية كانت أو تنفيذية. ويستلزم تحقيق هذا المعيار من الفرد القائد أن يتحلى بقيمتين:

- تقسيم العمل: حسب قدرات وإمكانيات الموارد البشرية، دون إهمال رغباتها وميولاتها في العمل.
- التخصص الوظيفي: وتقتضي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالاختيار يكون وفق الخبرة الفنية والإدارية، والتعيين يتم طبقا لاختبارات الكفاءة. (قلعي، 1988، 53).

- الالتزام بقواعد السلوك الوظيفي: هنا يمكن توضيح أهم خمسة مبادئ أساسية ترتبط بالواجبات المفروضة أثناء تأدية الوظيفة وهي (عامر، والمصري، 2013، 153-154):

- احترام القانون: وذلك بالامتثال للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها تطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.
- الحيادية: وهي التصرف على أساس ما تمليه الجوانب الموضوعية فقط على الموظف وتقديم الخدمات للمواطنين وإسداء النصيحة لهم بغض النظر عن المعتقدات السياسية أو الدينية أو المعرفية.
- النزاهة: وهي التجرد وبراءة السلوك البشري من أية أغراض أو مقاصد خاصة عند خدمة المواطنين حفاظا على نيل ثقتهم وإظهار نزاهة الإدارة الحكومية، وعملا على تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.
- الاجتهاد: وهي حرص الموظف العام على أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه وأن يسعى لتحقيق أعلى مستوى بكفاءة الإدارة الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين، وأن ينقاد بالعدالة الإجرائية المطلوبة لعملية صنع القرارات الإدارية وأن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال في العمل.
- الكفاءة والفاعلية: وهي التزام الموظف العام عند قيامه بأداء واجباته بعد تبديد المال العام أو إساءة استعماله وحرصه على التدبير في استخدام كل أشكال الموارد العامة والعمل على ترشيد الإنفاق وبطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة دون التأشير على درجة الكفاءة وتقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.

المحور الثاني: السمات الأساسية لثقافة العمل اليابانية

وجدت اليابان نفسها في عزلة عن العالم بعد الحرب العالمية الثانية 1945، كما كانت في حالة دمار شامل من عوالمه انهيار جميع مؤسسات الدولة وأصبح الإنتاج القومي لليابان 10٪ فقط والذي لا يكفي بطبيعة الحال لإعادة بناء دولة، ولكنها خلال 3 إلى 4 عقود فقط استطاعت ان تكون ثاني أقوى دولة اقتصاديا في العالم، حيث ارتفع ناتجها القومي إلى 400٪ خلال الفترة 1960-1985، بالرغم من ندرة امتلاكها للموارد الطبيعية وقسوة مناخها وتعرضها للزلازل بصفة دورية، لكنها كانت تملك أعلى مورد وهو اليد العاملة المؤهلة والمدربة، وقد دعم النمو الأخير الزيادات القياسية في الطلب المحلي واستثمارات المصانع والمعدات، (أبو قحف، 1998)،

وفي هذه النقطة أردنا المرور على أهم سمات ثقافة العمل لدى المنظمات اليابانية لأنها هي من تساهم بشكل كبير في ترسيخ أخلاقيات الأعمال، والنقاط التالية تبين أهم سمات تلك الثقافة بعد التعرف على أهم العادات المنتشرة في تلك الدولة:

أولاً: العادات والتقاليد في اليابان

تتميز اليابان بمجموعة من العادات والتقاليد التي تعكس طبيعة مجتمعها، ونوعية الثقافة الخاصة به والمكتسبة من الحياة الزراعية التي تمثل التكامل بين المجالات العامة والخاصة ومهما كانت طبيعة المظاهر والنتائج المترتبة على الثقافة اليابانية سلبية أو ايجابية، إلا أنها جميعها تعكس طبيعة الحضارة عند اليابانيين في العديد من المظاهر، فيما يأتي مجموعة من أهم العادات والتقاليد التي يتميز بها اليابانيون: (www.mawdoo3.com)

- عادات التحية: يُعدّ الانحناء من أشهر وأهم طرق التحية في اليابان؛ فينحني اليابانيون عند التكلم في الهاتف من أجل تقديم التحية للشخص الذي يتحدثون معه في الطرف الآخر. ويُشار إلى أنّ استخدام المصافحة في التحية ليست من العادات المنتشرة في اليابان، ولكنها مقبولة عند التعامل مع الأفراد من الأجانب وبين النساء والرجال.
- دقة المواعيد: يهتم اليابانيون بالزمن والوقت؛ فتنفذ جميع مهام ونشاطات الياباني وفقاً لجدول مرتّب ومواعيد مُحدّدة مسبقاً، ولذا فإن الوصول إلى موعدٍ ما بعد الوقت المتفق عليه يُعدّ عملاً غير لائق، وفي حال حدوث أي حادث يمنع الوصول إلى موعد الاجتماع أو اللقاء، فيجب على الشخص المتأخر الاتصال بسرعة وتقديم الاعتذار المناسب، وتحديد وقت جديد للاجتماع.
- ثقافة الطعام: تُعدّ ثقافة الطعام والغذاء من الاهتمامات الأساسية عند الشعب الياباني؛ حيث يعتمدون في طعامهم على تناول الحبوب مثل: الأرز، واللحوم مثل الدجاج والبقرة، والكانات البحرية مثل الأسماك، كما يتناول اليابانيون الخضروات الموسميّة، والحليب ومشتقاته.
- العقائد الدينيّة: لا يهتم سكان اليابان بالأمور والمعتقدات الدينيّة؛ إذ إنّ أغلبهم لا يتبعون ديناً مُحدداً، إلا أنّ الديانتين الشينتويّة والبوذية ما زالتا تنتشران بين اليابانيين، وهاتان الديانتان تُشكّلان ثقافة المجتمع في اليابان.
- تقاليد الأسرة: تُمثّل الأسرة اليابانيّة نظاماً واحداً لا يقبل أي تقسيم، ولا يولي اليابانيون أيّ اهتمام لضرورة وجود رابطة دم بين الأشخاص الذين يشكّلون الأسرة، بل المهم هو المحافظة على استمرارها.

ثانياً: مميزات ثقافة العمل اليابانية

إن من أهم ما يميز ثقافة العمل لدى اليابانيين ما يلي: (الشيخ، 2016) (نجم ، 2004 ، 255)

- حب العمل : إن العامل الياباني يحب العمل بشكل كبير بل ويقدره ويقبل على عمله بجهد وكأنه يمارس طقوس دينية وهو ينظر إلى مكان العمل على أنه مقدس، ولا ترى في أماكن العمل أي مظاهر للهو أو المرح كما لا ترى إلا أشخاص جادين ومنكبين على العمل ويظهر هذا بالأخص في اجتماعات العمل حيث لا يبدي اليابانيون أي نوع من الانفعالات خلال الاجتماعات كما يتكلمون بنغمة منخفضة ثابتة ويستمعون بعناية فائقة وغالباً ما يغمضون عيونهم للتركيز على ما يقوله محدثهم.
- النظام الاجتماعي واحترام الأكبر سناً: ساعد النظام الاجتماعي والأسري التقليدي والصارم في بناء مؤسسات الأعمال بشكل أبوي حيث يعامل المدراء والموظفون الأكبر سناً بقية الموظفين بشكل أبوي وضمن قوانين أسرية تفرض عليهم احترام الأكبر وتبجيله وبشكل عام يتميز اليابانيون باحترام العلاقات الاجتماعية وتقديسها وبالتالي ينال المدير في اليابان سلطة قدسية يصعب أن يحصل عليها المدير في أي بلد آخر.
- الانتماء للمؤسسة والتقدم الوظيفي: ينظر الموظف في اليابان إلى المؤسسة التي يعمل بها وكأنها بيته الثاني فما أن ينضم لمؤسسة ما حتى يصبح جزء لا يتجزأ منها ويبقى بها طيلة حياته حيث يتم تقييمه بصورة بطيئة وبدقة كبيرة وترتبط العلاوات والتقدم الوظيفي بمدى التقدم بالعمر والتقدم الوظيفي فنادرًا ما ترى مديراً قبل سن الخامسة والأربعين.

- الترفيه عن النفس: بعد ساعات العمل الشاق ينهي اليابانيون يومهم بالمرح وهذا ليس فقط تقليد متوقع بل هو أشبه بواجب ديني، وبينما يكون مكان العمل مقدس وكثير يخرج اليابانيون في النوادي الليلية مجوهم ومرحهم وبالإضافة إلى المهمة التي يقوم بها النوادي ليلية من موازنة العمل الجاد بالمرح يلتقي رفاق العمل فيما ليتبادلوا الخبرات ويعمقوا العلاقات فيما بينهم، قد يعجب الكثيرون من درجة الالتزام بالعمل في ثقافة الأعمال في اليابان إلا أن الغريب هو أن هذه الثقافة تلزم العاملين أن يرفهوا عن أنفسهم بشكل يومي.
- الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية، ونحن نعلم أن المنظمات اليابانية تميل إلى استثمار أموالها في تجديد الآلات والتكنولوجيا، إلا أنها تستخدم طريقة التوظيف مدى الحياة على أكثر من 35٪ من العاملين بها، إن العمل مدى الحياة يعني للمدير استثمار طويل الأجل بالرغم من ارتفاع تكلفته، وهذا يخلق لدى العامل شعوراً عميقاً بالراحة والاستقرار والأمن الوظيفي ويقابل الولاء للعمل شعور بالاحترام من رب العمل ورعاية وحماية دائمتان يضاف إلى ذلك استمرار البحث والتدريب والإبداع في إطار ثقافة متخصصة ومتجددة تركز مجد المؤسسة.
- عدم التخصص في المهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة منه في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معداً للترقية.
- التقييم والترقية البطيئة: تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان خلال كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة، إن إبطاء عملية التقييم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قرار في مؤسسة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام الشامل بالفرد: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تصنف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وترتعز.
- ثقافة الريح/الريح: حسب ثقافة الشركة اليابانية فإن الأطراف المختلفة ذات المصلحة بالشركة، هم أعضاء في مركب واحد ويرتبطون بعلاقات تعاون طويلة الأمد من خلال ثقافة ربح/ربح، ففي ظل هذه الثقافة ما تحققة الإدارة من نجاح سيؤدي إلى مكافآت أفضل للعاملين، وقدرات أكبر للشركة لتقديم المعونة الفنية والمالية للموردين والموزعين عند الحاجة.

المحور الثالث: أخلاقيات العمل بالمؤسسات اليابانية

لقد استطاعت اليابان أن تكون من الأخلاق التقليدية كالطاعة والاحترام والمودة منظومة فاعلة ومتكاملة الجوانب، منظومة تجمع بين الأصالة التاريخية المستمدة من الحضارات وما بين المعاصرة الحديثة، فالالاقتصاد يدار بروح العائلة وفق تقاليد اجتماعية خاصة استمدت من تاريخ الشعوب ومن ماضي الدول، وأخلاقيات المؤسسات اليابانية انعكست من نتائج الثقافة التنظيمية التي عملت دور كبير في ترسيخها بين الأفراد والعاملين. وسنعرض فيما يلي أهم أبعاد أخلاقيات العمل التي برزت في التجربة اليابانية:

- المدونة الأخلاقية للساموراي: هي مجموعة من القوانين والمعتقدات كمرقر تعليمي للمحارب العسكري، حيث اجتاحت الحياة العامة في اليابان، فأصبحت نموذجا يتبعه الإداريين في المنظمات حيث تمثلت هذه المدونة في مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة، الصدق، الشجاعة، الانضباط الذاتي، التأدب، الشرف، التضحية بالذات، وغيرها من الأخلاق التي مكنت المنظمات من تحقيق مستوى عال من الحماسة في العمل، والولاء التنظيمي، فإنها ساهمت في إيجاد نمط من الحياة والعلاقات الأسرية داخل المنظمة. (هوايت، 1991، 30)

- العقائد الإدارية اليابانية: بعد الحرب 1946 تأسست جمعية إدارة الأعمال التي تضم حوالي 70000 من مديري كبرى المنظمات اليابانية لوضع فلسفة ومبادئ للأعمال في اليابان، التي عبرت عن الاتجاهات السائدة في بيئة الأعمال اليابانية التي قللت من أهمية الربح وأبرزت مسئولية الأعمال حيال العاملين والمنافسين والزبائن والمجتمع ككل، مما انعكس على ممارسات كثيرة ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية كتعظيم الاستثمارات من أجل تجديد المعدات وإدخال التكنولوجيا.(نجم، 2004، 252)
- التأكيد على الجماعة: الثقافة اليابانية في الشركات تدعم روح التناغم، بتركيزها على الفريق والجماعة أكثر مما تركز على الفرد، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من الاستقلال والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم الشركة لدى الأفراد، فالنوعان والتكامل والعمل ليس فقط جنباً إلى جنب بل يدا إلى يد والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان بقوة الجماعة هي سمات تنفرد بها ثقافة الشركات اليابانية.
- الدور الموجه للحكومة: تمارس الأجهزة الحكومية دوراً داعماً للمنظمات اليابانية، حيث تقوم بتوجيهها لأهداف قومية كالإكتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدم التقني الياباني، كما يلاحظ أن المنظمات اليابانية أكثر تقبلاً للدور الحكومي الذي تعتبره دوراً إيجابياً وضرورياً في أكثر الأحيان.
- الانضباط الذاتي والتام في العمل: إن الانضباط في مشروعات وشركات اليابانية قد اتخذ مظاهر سلوكية مفعمة بالإتقان والطاعة والصدق والأمانة والنظافة واحترام قيمة الوقت، وقد تشكل السلوك الانضباطي للفرد داخل وخارج الشركة، وهو سلوك أخلاقي حضاري في الوقت الراهن، يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله، وهو يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي بدون أجر، أصبح إحسان العمل جزءاً من مقومات شخصية الفرد الياباني، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته. فالعمل لديهم مزيد من العبادة ومزيد من متعة الحياة.
- الثقة في الآخرين: بما أن العمل الجماعي يعتمد على وجود أطراف أخرى فان الثقة في قدرة فريق المهام على تحقيق المطلوب تتوقف على مقدار ثقة كل منهم في الآخر وفي قدرة هذا الآخر على تحقيق المطلوب في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب.
- التفهم والتفاهم: يظهر هذا العنصر عندما تحدث مشكلة أو أزمة من الأزمات حيث يجتمع رؤساء العمل أو رئيس فريق العمل ويعيد توزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق لإسناد مهام جديدة أو أعباء جديدة لبعض أعضاء الفريق، ويقابل الجميع هذه العمليات بتفهم وتفاهم وترحاب.(الزهراء، 2014، 12، بتصرف)

المحور الرابع: تقييم التجربة اليابانية والدروس المستفادة

يرجع العديد من الباحثين إلى أن السبب الرئيسي للتفوق الياباني هو تفعيل الثقافة التنظيمية داخل المنظمات اليابانية مما انعكس على تبني أخلاقيات عمل مشتركة، وفي هذا السياق يؤكد التحليل الثقافي على خصوصية التجربة اليابانية في التنمية فهي من المنظور الثقافي تعتبر عالماً بحد ذاته، والشركة اليابانية تبدو "كالأسرة"، حيث يشترك العمال جميعهم في الرغبة في تحقيق الخير العام، ازدهار الشركة والعمل وفقاً لمبدأ أخلاقي، وتقدم الثقافة والتقاليد اليابانية دعماً إيديولوجياً للجهود الجماعية من خلال تمجيد الانسجام الجماعي وتفضيله على أي تصرف يبدو أنانياً. وكما تمت الإشارة سابقاً إلى أهم خصائص ثقافة المنظمة في اليابان التي تعبر عن أبعاد ذات علاقة بأخلاقيات الأعمال، إن كل هذه الخصائص بقدر ما ساهمت في تحقيق التفوق الياباني، فإنها ساهمت في خلق بيئة الأعمال في عمل وممارسات الشركات اليابانية، فلقد استطاعت أن تحقق التطور الاقتصادي بالتوازي مع المحافظة على الأخلاقيات والآثار الاجتماعية. فمن خلال عرض التجربة اليابانية برز لنا جلياً أن اليابان كانت متفوقة في الجانب المادي موازاة مع تفوقها في العوامل المعنوية، فقد أدرك العديد من الباحثين أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات الأعمال، بالفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم، فسبب هذا النجاح الياباني راجع إلى ثقافة المجتمع الياباني التي تهتم بالقيم المصاحبة للسلوك العملي الأخلاقي.

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نضع بعض النقاط والاقتراحات المستوحاة من تلك التجربة التالية:

- تفعيل دور المؤسسات التربوية والتعليمية في تكوين العامل والفرد المنضبط ليتمتع بالسلوك الأخلاقي المطلوب. فبالتمعن في التجربة نلاحظ أن اليابان اعتمدت هذه السنة 2018 على إدراج مادة سمها الطريق إلى الأخلاق تدرس ابتداءً من السنة الأولى إلى نهاية المسار الدراسي، وهذا لتعزيز العادات الحميدة بين فئات المجتمع وهذا ما ينعكس مباشرة في أخلاقيات العمل لدى الفرد عند توليه أي وظيفة وفي أي مؤسسة.

- إعداد البيئة التعليمية المنتجة وتكوينها تكويناً سليماً بما في ذلك إيجاد النظام المدرسي المؤثر، واستخدام الوقت للأغراض التربوية بطريقة منتجة داخل المدرسة وخارجها، إضافة إلى الاهتمام بتكوين الخلق والسلوك القويم والاتجاهات المرغوب فيها – في إطار المعايير اليابانية- خلال سنوات الدراسة بأكملها.
- الاهتمام بالرأس المال الفكري والبشري الذي بات يؤدي دوراً فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة، وغرس قيم العدالة والمساواة في التعامل مع الآخرين، العمل ضمن الفريق الواحد ومعرفة الفرد وظيفته وواجباته ضمن الفريق، احترام العمل والرغبة فيه، العمل على خدمة المجتمع وتقدير العاملين فيه.
- الالتزام بالوقت في العمل حيث تجد أن الموظف الياباني ملتزم بوقته في العمل بطبيعته ودون أي غرض آخر من ذلك الالتزام، فنجد أنه يذهب إلى العمل قبل بدء موعد العمل بنصف ساعة، فعندما يحين وقت العمل يكون الموظف مستعداً ذهنياً وبدنياً.
- حيث تحرص الشركات اليابانية على توفير أماكن خاصة بالموظفين مريحة لهم حتى أن أغلب الشركات والمصانع اليابانية قد انتقلت إلى الريف لتوفير الراحة النفسية للموظفين، هذا بالإضافة إلى كون الشركات توفر لموظفيها مقابلاً مادياً ومعنوياً يساعدهم على الاستمرار في العمل بأريحية.
- عندما ننظر إلى الشركات اليابانية نلاحظ أن المدير يكون بين الموظفين دون وجود حواجز بينهم حتى أنك إذا ذهبت إلى أي شركة يابانية قد لا تتعرف على المدير من بين الموظفين لكون المدير جزءاً من فريق العمل.
- يستطيع اليابانيون إنجاز عملهم في وقت قليل وبدقة عالية نظراً لكونهم يعملون في مجموعات وفرق عمل بتناغم وبدون حدوث مشاكل بينهم، والواقع أنه في العصر الحالي لا توجد دولة تتقدم إلا إذا كان شعبها يستطيع العمل داخل فرق العمل المختلفة، وضع ثقافة تنظيمية قوية بتغيير الثقافة الضعيفة بما تسمح بتعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين بدون رقابة.

وانطلاقاً مما سبق يجب علينا الاستفادة من التجربة اليابانية في الإدارة الأردنية والعربية من خلال تعديل وملائمة النموذج الياباني على مجتمعنا وخاصة التركيز على العناصر المشار إليها أعلاه لافتقارنا وإهمالنا إياها، فنحن دائماً ما نبحت عن الأفضل كمصلحة شخصية ولكن اليابانيون يبحثون عن ما هو أفضل لهم كمجتمع متكاتف حيث كُرس طريقتهم في إدارة الأفراد في المؤسسات اليابانية ملائمة تماماً للواقع الاجتماعي الياباني وثقافتهم وهويتهم حيث تم تنظيم الهرم الإداري بما يتلائم وروح الجماعة والأسرة والقيم الاجتماعية اليابانية، وتمارس وظائف القادة والعاملين وسلوكياتهم بما يتلاءم والواقع الاجتماعي لذا نتمنى أن تكون هذه التجارب قدوة لنا لتجربتها، فنأخذ منها ما يمكننا من النجاح لترتقي بعقولنا وبمركزنا بين الدول المتقدمة.

وما يمكن استنتاجه في الأخير أن القيم الأخلاقية التنظيمية القوية تعزز احترام المنظمة، لأن الأخلاقيات مفهوم معنوي له تأثير كبير على المنظمة والقيم الأخلاقية المشتركة بين العاملين وتعزز التزامهم بالأهداف كما تسهل عملية صنع القرار، كما تعمل في نفس الوقت على تحقيق احترام الزبائن والموردين والحكومة والمنظمات الأخرى، وهذا راجع إلى كون القيم الأخلاقية للمنظمة تعبر عن المثل والنموذج النظري الذي تطمح إليه، بينما تمثل قراراتها وسلوكياتها الواقع الفعلي للمنظمة.

خاتمة:

تعد أخلاقيات الأعمال عاملاً مهماً في توجيه السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة وخارجها، بيد أنها تتفاوت في درجة تأثيرها في سلوك العاملين بوجه عام، والقرار الأخلاقي بوجه خاص، وذلك بين منظمة وأخرى وقطاع وآخر، أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية واعتماد القضايا والالتزامات الأخلاقية كأساس لتحقيق التفوق، حيث تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، ومن بين الدعائم الأساسية في تحقيق ذلك نجد الثقافة التنظيمية التي توضح معايير السلوك بالنسبة للعاملين، فإذا كانت ثقافة المنظمة قوية وقيمتها متماسكة سهل على القائمين في المنظمة تطبيق أخلاقيات الأعمال، وإن كانت ضعيفة مهتزة القيم وجب تغييرها وتقوية مواطن الضعف فيها وتضمين المبادئ والقيم الأخلاقية للتوافق مع أهداف المنظمة والفرد والمجتمع،

فبتدقيق النظر في تجربة هذا البلد، نكتشف حقيقة أن الثقافة اليابانية بإرثها التاريخي وتجربتها المعاصرة كان لها الدور الكبير فيما حققته من تفوق في النتائج الأخلاقية والاجتماعية مقارنة مع نظيراتها بالدول الغربية باهتمامها بالعمل الجماعي، الرقابة الذاتية والالتزام، تحقيق

الولاء الوظيفي بمنح الوظيفة مدى الحياة، وغيرها من العوامل التي تم عرضها سابقا والتي كانت من بين العوامل الأساسية لنجاح اليابان في العالم وبروزها كقوة اقتصادية.

وفي الأخير نستطيع القول بأن ما يزيد من أهمية التأكيد على ضرورة الأخلاقيات في الأعمال هو أن عالمنا المعاصر أصبحت فيه منظمات تعمل تحت تأثير عوامل عديدة جعلتها أكثر عرضة للمأزق الأخلاقية، هذه العوامل أدت إلى تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال وما يرتبط بها من سياسات وبرامج وإصدار مدونات أخلاقية في منظمات الأعمال في محاولة للارتقاء بالتزاماتها الأخلاقية اتجاه الأطراف ذات المصلحة التي لها علاقة بها، ومصالحة المجتمع في المدى البعيد، وهذا ما استطاع إثباته المجتمع الياباني، وهذا ما يجعلنا نهتم ونعمق البحث في معالم وأسباب تفوقه ونجاحه في وقت قصير.

المراجع

المراجع العربية

- الاونكتاد، السياسات العامة للأعمال وهيكل التنظيم الأساسية، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، المجتمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، الأردن، 2001،
- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2004،
- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان الاردن، الطبعة الثانية، 2005.
- الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009
- رمضان حسين الشيخ: دعوة لترسيخ ثقافة العمل المؤسسي: بتاريخ 20/2/2018 <http://www.shbabmisr.com>
- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، القيم التربوية والأخلاقية، مؤسسة طيبة، مصر، 2013
- العامري، صالح مهدي محسن، الغالي، طاهر محسن منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2005
- عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط4، 1998، ص20.
- عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط4، 1998، ص20.
- كرزايي عبد اللطيف، عيشوش خيرة، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012
- محمد قلعي، معجم لغة الفقهاء، دار النفائس، الرياض-السعودية، الطبعة الثانية، سنة 1988
- مهديد فاطمة لزهراء، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، الجزائر، 25-26 فيفري 2014.
- ميري هوايت، التربية والتحدي: الترجمة اليابانية، ترجمة سعد مرسي أحمد وكوثر حسين، عالم الكتب، القاهرة، 1991، ص30.
- نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004
- www.mawdoo3.com بتاريخ 15/3/2018

المراجع الأجنبية

- Daft, Richard L , Management ,4th ed. Dryden Press ,Orlando ,USA.
- Schermerhorn. John R. (1996), Management and Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.
- Weihrich. Heinz and Koontz. Harold. (2003).Management: A Global Perspective. International Edition. McGraw Hill Inc. New York. USA.

الكفاءة الاقتصادية للنفقات العمومية في الجزائر سياسة الدعم غير المباشر أنموذجا

د. فاطمة الزهرة عبيدودي
جامعة الجزائر 3

أ. د. سعدية قصاب
جامعة الجزائر

ملخص:

رغم الأزمة العالمية التي عرفتها سوق النفط في أواخر سنة 2014، إلا أن الجزائر مازالت تعتمد في نموذجها الاقتصادي على سياسة اجتماعية كلفت الخزينة العمومية أموالا باهظة، بقصد تكريس مبدأ الدولة الاجتماعية لتوفير الحماية للفئات الهشة بواسطة نماذج الدعم لأغلب المواد الأساسية واسعة الاستهلاك (الزيت، والسكر، والخبز، والدقيق، والبنزين، والكهرباء، والماء، والسكن،... إلخ) وباعتبار الاقتصاد الجزائري اقتصادا ريعيا مبنيا على قطاع المحروقات، فإن كل المؤشرات الاقتصادية والمالية مرتبطة بهذا القطاع الحساس للصدمات الخارجية، مما يتوجب على صناعات القرار البحث على مصادر أخرى لتمويل نفقات الدعم الاجتماعي، والتفكير في السبل الكفيلة بتفعيل هذه السياسة (سياسة الدعم) من خلال الإصلاحات الاقتصادية. وعليه، فالإشكالية التي تفرض نفسها للنقاش وتثير الجدل بين مختلف الخبراء، تتعلق بالمفاضلة بين التخصيص الأمثل للموارد بحثا عن الكفاءة الاقتصادية، وبين المواصلة في سياسة الإنفاق العام لتجسيد مبدأ الدولة الاجتماعية. وتستمد هذه الورقة البحثية أهميتها من السياق العام للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، ومتابعة المستجدات المالية من خلال مشروع الانتقال من نظام الدعم غير المباشر إلى نظام الدعم المستهدف، بهدف توضيح العلاقة بين السياسة الاجتماعية والسياسة الاقتصادية، وتشجيع اقتصاديات الربح عن التخلي التدريجي عن سياسة الدعم غير المباشر المكلفة للدولة، وإعادة الاعتبار لقيمة العمل في خلق الثروة وفي تمويل موازنة الدولة. ومن الحلول المقترحة على الحكومة الجزائرية للتخفيف من حدة الأزمة المالية بواسطة ترشيد النفقات، هو الانتقال المستعجل من نموذج الدعم المعمم إلى نموذج الدعم المستهدف، والأخذ بنموذج "نبي" كقاعدة أساسية لإصلاح سياسة الدعم في الجزائر، ومرافقتها بإصلاح اقتصادي واسع يعتمد على العمل كقيمة اجتماعية في خلق الثروة.

كلمات دالة: اقتصاد الندرة، التحويلات الاجتماعية، التخصيص الأمثل للموارد، الإنفاق العام، نموذج الدعم المستهدف.

مقدمة:

رغم الأزمة العالمية التي عرفتها سوق النفط في أواخر سنة 2014، إلا أن الجزائر مازالت تعتمد في نموذجها الاقتصادي على سياسة اجتماعية كلفت الخزينة العمومية أموالا باهظة، قصد تكريس مبدأ الدولة الاجتماعية لتوفير الحماية للفئات الهشة بواسطة نماذج الدعم لأغلب المواد الأساسية الواسعة الاستهلاك (الزيت، والسكر، والخبز، والدقيق، والبنزين، والكهرباء، الماء، السكن،... إلخ)، باعتبار الاقتصاد الجزائري اقتصاد ريعي مبني على قطاع المحروقات، فإن كل المؤشرات الاقتصادية والمالية مرتبطة بهذا القطاع الحساس للصدمات الخارجية، مما أثر مباشرة على المالية العامة لموازنة الدولة (الإيرادات والنفقات).

فالتحسن الذي عرفته أسعار البترول منذ سنة 2001 إلى غاية نهاية 2014، حقق فوائض مالية معتبرة من النقد الأجنبي، الأمر الذي ساعد على تطبيق سياسة الدعم الاجتماعي في هذه المرحلة، فوصل مبلغه إلى 180 مليار دولار كلها من مصدر واحد هو النفط. لكن مع أزمة 2014 انخفضت الإيرادات من العملة الصعبة، لتنتقل من 140 مليار دولار إلى 103 مليار دولار سنة 2017، أي بعجز مالي يقدر بـ 13.5% من الناتج الداخلي الخام، لكن بالمقابل خصصت الميزانية العامة مبلغا قدره 17 مليار دولار (1760 مليار دج) توجه لدعم العائلات في سنة 2018 وذلك بزيادة قدرها 8% مقارنة بسنة 2017 وهو ما يؤكد على الاستمرارية في سياسة الدعم الواسع، رغم ندرة الموارد وتراجعها، مما يتوجب على صناعات القرار البحث على مصادر أخرى لتمويل نفقات الدعم الاجتماعي، والتفكير في السبل الكفيلة لتفعيل هذه السياسة (سياسة الدعم) من خلال الإصلاحات الاقتصادية. وعليه فالإشكالية التي تفرض نفسها للنقاش وتثير الجدل بين مختلف الخبراء، تتعلق بالمفاضلة بين التخصيص الأمثل للموارد بحثا عن الكفاءة الاقتصادية، وبين المواصلة في سياسة الإنفاق العام لتجسيد مبدأ الدولة الاجتماعية أي: .:

- ما هو العائد الاقتصادي والاجتماعي للنفقة العمومية عند مقارنته بالتكلفة المالية ؟
- ما هي مختلف السيناريوهات المحتملة لتفعيل سياسة الدعم في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق؟
- ما هي الإجراءات الممكنة لإصلاح سياسة الدعم للحفاظ على القدرة الشرائية ، وحماية الفئات الضعيفة من المجتمع؟

يتطلب تحليل موضوع الدعم وعلاقته بالإنفاق العام تشخيص النموذج الاقتصادي وقياس وزن السياسة الاجتماعية فيه من خلال تحليل نموذج الدعم، وإظهار مواقع الخلل لتبيان نقاط الضعف وإيجاد الأجوبة المحتملة للإشكالية المطروحة

أولاً: وزن السياسة الاجتماعية في النموذج الاقتصادي:

أشار تقرير برنامج الأمم المتحدة إلى أهمية السياسة الاجتماعية في إستراتيجية التنمية لكل الاقتصاديات باعتبارها وظيفة أساسية للدولة تسعى من خلالها إلى تحقيق الحماية والعدالة عن طريق مختلف أشكال التدخل لضمان الحماية الاجتماعية بواسطة سن القوانين، الحصول على الموارد، تطوير الكفاءات الفردية وعرض فرص لائقة للعيش الكريم في المجتمع.(11،: PNUD, 2007)

باعتبار الحماية الاجتماعية أحسن وسيلة لتجسيد السياسة الاجتماعية ، فإنها تحتاج إلى الآليات والمؤسسات الكفيلة التي تحمي الأفراد من المخاطر المحتملة ، والتي تؤدي إلى ارتفاع النفقات بسبب انخفاض الدخل ، مما يستدعي تدخل الدولة لضمان الحماية والعدالة الاجتماعية.

تسعى السياسة الاجتماعية لأي دولة إلى بلوغ جملة من الأهداف، لامتناص آثار السياسة الاقتصادية التي تعتمد على آليات السوق وذلك من خلال:

- ضمان العيش الكريم للمواطنين؛
- تصحيح الفوارق في الدخل؛
- التقليل من الفقر؛
- السهر على مراقبة الفوارق الاقتصادية، الاجتماعية، وحتى الثقافية ومعالجتها.

يرتبط تحقيق أهداف السياسة الاجتماعية بمدى تأمين الموارد اللازمة لتمويل مختلف البرامج وهو الإشكال الذي تعاني منه كل الدول على حد سواء، لكن بدرجات متفاوتة حسب أهمية السياسة الاجتماعية في إستراتيجية التنمية. فعملية الإنفاق على السياسة الاجتماعية يتعلق بمختلف إيرادات الدولة ومصادرها ، فالاقتصاديات الريفية ، اختارت مبدأ الدولة الاجتماعية في توفير الحماية للفئات الهشة عن طريق مختلف نماذج الدعم ، والجزائر على غرار هذه الاقتصاديات ، فإن سياستها الاجتماعية مبنية على مبدأ العدالة الاجتماعية والتضامن الوطني ، مما يلزمها التوفيق بين السياسة الاقتصادية والسياسة الاجتماعية وهو أكبر تحدي تواجهه في نموذجها الاقتصادي.

تستند إستراتيجية التنمية في الجزائر على النموذج الاقتصادي للنمو الممتد بين 2016 و2030 والذي يطمح لتنوع الصادرات خارج المحروقات لوقاية الاقتصاد من الصدمات الخارجية والاستقلال عن قطاع المحروقات الذي يساهم بأكثر من 60 % من الناتج الداخلي الخام ، وأكثر من 95 % من احتياجات الصرف من النقد الأجنبي ، إنه اقتصاد هش ، أحادي التصدير ، مرتبط بالسوق البترولية الدولية. أي أن الاقتصاديات الريفية تتميز بما يلي :

- الارتفاع المفرط في الإنفاق العام ؛
- الازدواجية في الاقتصاد وتميزه بقطاع نفطي كتطور؛
- نسبة صادرات النفط فوق 80 % ؛
- اقتصاد هش في تكوين الثروة. (عبد الله، 2002 ، 2)

الدولة الربعية هي تلك الدولة التي تعتمد على المورد الطبيعي بنسبة تفوق 30 % من الناتج الداخلي الخام وهو ما يؤدي إلى إعادة النظر في نظرية الدولة الربعية لتصحيح الاقتصاد وتأهيله للتنوع والتصنيع.(الخورى، 2008 ، 4)

1. أهمية الجباية البترولية في الناتج الداخلي الخام :

تعتمد المؤشرات الاقتصادية الكلية على قطاع المحروقات ، هذا القطاع الاستراتيجي المتطور، والذي يمثل مصدر النمو في الجزائر، فأشار تقرير بنك الجزائر لسنة 2016 إلى أهمية هذا القطاع في النمو وخلق القيمة المضافة ومدى مساهمته في الناتج الداخلي الخام .

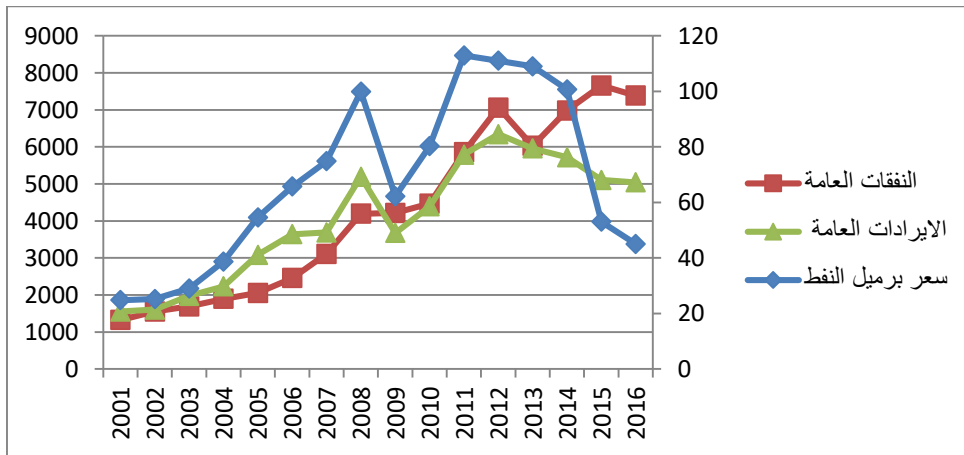
جدول 1: مساهمة قطاع المحروقات في الناتج الداخلي الخام وفي الميزانية العامة مليار دج. المصدر: تقرير بنك الجزائر سنة 2016

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
حجم ناتج قطاع المحروقات	5536,4	4968,0	4657,8	3134,2	3025,6
النسبة إلى الناتج الداخلي الخام %	34,2	29,8	27,0	18,8	17,4
إيرادات المحروقات	4184,3	3678,1	3388,4	2373,5	1781,1
النسبة إلى إجمالي الإيرادات %	66	61,7	59	46,5	35,3

إن ارتباط الاقتصاد الجزائري بقطاع المحروقات تترجمه الأرقام الواضحة في الجدول حيث وصلت مساهمته في الناتج الداخلي الخام سنة 2016 إلى 17,4 % بعد ما كانت سنة 2012 تقدر بـ 34,2 % وهو ما يدل على تأثر هذا المؤشر بالتطورات والمستجدات التي تعيشها سوق النفط الدولية ، فبمجرد حدوث صدمة على المستوى الخارجي ينعكس مباشرة على المؤشرات الداخلية كمؤشر النمو الاقتصادي الذي سجل تراجع هو الآخر منذ سنة 2014 فسجل 3,8 % لينخفض إلى 3,3 % سنة 2016 مما يبين خصوصية الاقتصاديات الربعية ، وإهمالها للقطاع الصناعي في خلق القيمة المضافة للاقتصاد.

تدهورت إيرادات الدولة لقطاع المحروقات، فانتقلت نسبته من 66% سنة 2012 إلى 35,3 % سنة 2016، هذا الهبوط الحاد في إيرادات الدولة والذي ينعكس لا محال على السياسة الاجتماعية للدولة الجزائرية من خلال الإنفاق العام الذي لا يتبع بالضرورة التطورات التي تحدث في سياسة الإيرادات إن تزايد النفقات وتطورها عبر الزمن يجسد مبدأ الدولة الاجتماعية، مما يوضح قصور السياسة الاقتصادية وعدم إمكانية الجهاز الإنتاجي للاستجابة لتطور الحاجيات الاجتماعية للمواطنين خاصة تلك المرتبطة بسياسة الدعم لتوفير الحماية والعدالة لهم.

تشير الأرقام الإحصائية إلى أهمية سياسة الإنفاق العام، فرغم تذبذب الإيرادات وتراجعها منذ 2012 إلى 2016، إلا أن النفقات العامة شهدت تزييدا مستمرا أرجعته السلطة إلى المواصلة في دعم الفئات الهشة للمجتمع .



شكل 1: تطور الإيرادات العامة والنفقات العامة 2001.2016

شهد الإنفاق العام منذ بداية الألفية الثالثة تزايداً مستمراً عاكساً بذلك سياسة الدولة التوسعية و التي كانت تهدف إلى رفع مستوى النمو الاقتصادي و تحسين مستوى المعيشة للمواطنين معتمدة في ذلك على تزايد الإيرادات النفطية.

يتضح من الشكل البياني أن حجم الإيرادات العامة كان يغطي حجم الإنفاق العام إلى غاية 2009 أين بدأ يظهر العجز في الميزانية العامة بسبب انخفاض الإيرادات و لكن ليس بالقدر الذي زادت به النفقات العامة خاصة مع الشروع في برنامج توطيد النمو الذي خصص له 286 مليار دولار موزعة بين استكمال المشاريع الكبرى (130 مليار)، و إطلاق مشاريع جديدة (156 مليار).

في 2014 مثلت الإيرادات العامة 33,2% من الناتج الداخلي العام مقابل 36,6% في 2010 و في 2016 بلغت 29% نظراً للانخفاض الحاد في أسعار البترول منذ جوان 2014 أين انتقل سعر البرميل من 100 دولار إلى 53 دولار/البرميل في 2015 و 45 دولار سنة 2016.

أما عن النفقات العامة فيعد ما مثلت 37,3% من الناتج الداخلي العام سنة 2010، أصبحت تمثل 40,6% منه في 2014 مع أعلى نسبة عرفتها سنة 2012 بـ 43,6%، و هو ما يعكس توجه الدولة نحو السياسة التوسعية التي جعلت عجز الموازنة يتعمق منذ 2009 (5,3% من الناتج الداخلي العام ليبلغ 7,3% في 2014 و في حدود 13,7% سنة 2016).

من جهة أخرى يظهر الرسم البياني العلاقة الطردية ما بين أسعار النفط و حجم الإنفاق العام، حيث أن ما يميز تطور الميزانية الوطنية هو تبعيتها الكلية لتقلبات أسعار البترول التي ساهم ارتفاعها في ظهور فوائض مالية و من ثم تحصيل جباية بترولية كبيرة بلغت في المتوسط حوالي 75% سنويا بين 2005-2009 لتنزل إلى حدود 64% كمتوسط سنوي خلال الفترة الممتدة بين 2010. 2014 وهي نسب جد مرتفعة تدل على ضعف تفعيل الجباية العادية.

إن تحليل السياسة الاجتماعية لا يكفي مقارنة النفقات بالإيرادات، وإنما لا بد من الإشارة إلى نصيب التحويلات الاجتماعية ضمن الناتج الداخلي الخام وأهمية سياسة الدعم في السياسة الاقتصادية .

2. نصيب التحويلات الاجتماعية من الناتج الداخلي الخام :

يرتبط مفهوم التحويلات الاجتماعية بالوظيفة الأساسية للدولة المتمثلة في اتخاذ القرارات المناسبة من قبل السلطات العامة لتحقيق التوزيع العادل للدخل بين مختلف فئات المجتمع . كما يرتبط النشاط الاجتماعي للدول بتقديم خدمات ذات طابع اجتماعي يأخذ شكل النفقة لإعادة التوازن للمجتمع. (العوفي حكيمة، 2016، ص 57)

تشكل التحويلات الاجتماعية القناة الأساسية للدعم من خلال تقديم الإعانات لمستحقها . " فالإعانة هي مساعدة أو دعم تقدم نقداً أو عيناً أو على شكل آخر ، ولا يتوقع المانح بمقابل ذلك أي عائد أو تعويض وتكون الدولة هي الطرف المانح ويكون الطرف الثاني فئات اجتماعية معينة تستفيد منها لتحسين مستواها المعيشي ، كما يمكن أن يكون هذا الطرف الثاني فروع اقتصادية معينة أو مناطق أو أقاليم ، أو بعض المشاريع والبرامج لمواجهة أوضاع استثنائية " (J. Pierre FOUGEA , P. ROGARD , 2006 , 17) تهدف التحويلات الاجتماعية إلى التضامن مع الفئات الهشة (الفقراء، الأطفال والنساء في خطر، العجزة المرضى، المعوقين وكل الحالات المستفيدة من المنح) ومساعدتهم مادياً للاندماج في المجتمع الذي يعاني من انعكاسات التحويلات الاقتصادية . تأخذ هذه التحويلات شكل منح مقدمة لقطاعات عديدة كقطاع التعليم مثل منح الدراسة، الإيواء، النقل المدرسي، الإطعام... إلخ و قطاع الصحة الذي يتميز بمجانبة العلاج ، والتكفل بالأمراض المزمنة ، فضلاً عن تكاليف تسيير القطاع . إن تخصيص هذه الأغلفة المالية يحتاج إلى تأمين الموارد اللازمة لهذه التحويلات وتنفيذ السياسة الاجتماعية. كما تلزم الحكومة بتحسين الظروف الاجتماعية بتوفير السكن الاجتماعي الذي يكلف الدولة مخصصات كبيرة ، إضافة إلى دعم الشغل للفئات الهشة من الشباب بمختلف الآليات المكونة لسياسات التشغيل. في سنة 2016 خصصت الدولة الجزائرية 4.77 مليار دولار لدعم السكن ، و 3.165 مليار دولار لدعم الصحة و 4.46 مليار دولار لدعم العائلات ، منها 2.22 مليار دولار لدعم الأسعار فقط . وعليه فإن التحويلات الاجتماعية تكلف خزينة الدولة أكثر من 27 مليار دولار سنوياً و 20 مليار دولار لدعم الأسعار الواسعة الاستهلاك (وكالة الأنباء الجزائرية ، 2018).

تعتبر سنة 2014 سنة حاسمة بالنسبة للاقتصاد الجزائري ، وهي السنة التي انتهت بهبوط حاد لأسعار البترول ، فتأثرت إيرادات الدولة من العملة الصعبة في الوقت الذي تستحوذ فيه التحويلات الاجتماعية 29% من الناتج الداخلي الخام (تقريبا الثلث) مع المواصلة في تجسيد نفس النهج الاجتماعي المعتمد على الوفرة المالية فوصلت هذه التحويلات إلى 1731 مليار دج سنة 2015 وكانت الإيرادات العامة لنفس السنة 5103 مليار دج ، وهو ما ينتقده الخبراء الاقتصاديين في نوع السياسة المتبعة والمكلفة أموالا باهظة لموازنة الدولة ، لأنها سياسة يستفيد منها كل فئات المجتمع بدون استثناء ، تعتمد على الدعم غير المباشر الموجه للأسعار النهائية للسلع الواسعة الاستهلاك .

تشكل المخصصات الموجهة للتحويلات الاجتماعية نسبة كبيرة من موازنة الدولة لا تقل عن 20% منها وذلك منذ سنة 2000 إلى غاية 2017 ، رغم العجز الذي سجلته الموازنة ابتداء من سنة 2014 بسبب تراجع أسعار النفط. عند مقارنة هذا المؤشر بالناتج الداخلي الخام فإنه يشكل وزن ثقيل على الاقتصاد الجزائري لأن العائد من هذه التحويلات وانعكاساته على الاقتصاد مهملة نتيجة الطابع الاجتماعي لهذه النفقة. (Samia IMADALOU, 2015, P: 01)

جدول 2: نصيب التحويلات الاجتماعية من الناتج الداخلي الخام. من إعداد الباحثين بناء على معطيات تقارير بنك الجزائر

2016. 2015	2014. 2010	2009. 2005	2004. 2000	لفترة
7,3	9,3	7,4	8,5	متوسط النسبة من الناتج الداخلي الخام %
26	30	22	27	متوسط النسبة من نفقات الميزانية %

إن التعليق عن الأرقام المدونة في الجدول أعلاه مستمد من طبيعة الاقتصاد الجزائري المرتبط بقطاع المحروقات ، لأن نصيب التحويلات الاجتماعية في برنامج الإنعاش الاقتصادي (2000 – 2004) شكّل معدل 8,5% من الناتج الداخلي الخام وهي الفترة التي بدأت فيها أسعار النفط تنتعش، لكن التحسن الذي وصلت إليه الأسعار بعدها، فخلال برنامج توطيد النمو ارتفعت نسبته إلى 9,3% من الناتج الداخلي الخام ، سبب الوفرة المالية التي عرفتها الخزينة العمومية ، وهو ما انعكس على ارتفاع هذه التحويلات مراعاة لمبدأ الدولة الاجتماعية . لكن في سنوات 2015، 2016 انخفضت النسبة إلى 7,3% من الناتج بسبب الأزمة النفطية التي عرفها العالم سنة 2014 .

ثانيا: حدود سياسة الدعم الاجتماعي:

تعرف سياسة الدعم في الجزائر بسياسة الدعم غير المباشر والذي يظهر من خلال دعم الأسعار النهائية خاصة للسلع الواسعة الاستهلاك مراعاة للمستوى المعيشي للطبقات الضعيفة من المجتمع ، وهو ما يؤدي إلى تعميم هذه السياسة على كل المواطنين بدون استثناء وهو ما يفسر ثقل هذه التحويلات على موازنة الدولة أين تصل أحيانا قيمة الدعم مبلغ العجز في الموازنة العامة ففي سنة 2017 مثلا وصلت نسبة العجز إلى 11 مليار دولار (1113 مليار دج) بينما خصصت الموازنة 17 مليار دولار (1760 مليار دج) للدعم الاجتماعي الذي يأخذ أشكالا عديدة ويستفيد منه كل طبقات المجتمع دون استثناء.

1. تعميم الدعم سياسة مكلفة للدولة:

كشفت إحدى الدراسات البريطانية أن سياسة الدعم في الجزائر مكلفة جدا للدولة حيث وصل مبلغ الدعم فيها بين سنة 1999 – 2014 إلى 180 مليار دولار ، وحوالي 80% يستفيد منها الأغنياء والنسبة المتبقية 20% تذهب لمستحقها لتحسين القدرة الشرائية (رزوي، 2015 ، 1). يأخذ الدعم أشكالا عديدة، لأن الحكومة تدعم الأسعار النهائية عند الاستهلاك عكس الدول التي تدعم الإنتاج لدفع تنافسية الجهاز الإنتاجي في مختلف الفروع وترك الأسعار لقواعد السوق.

- دعم أسعار المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك: من السلع الأساسية التي توجّه لها نسبة عالية من الدعم في الجزائر بعض المنتجات الغذائية الواسعة الاستهلاك كالخبز، الدقيق، الحليب والزيت، هذه المواد التي تكون تكلفتها أكبر من أسعارها، فسعر الخبز مدعم منذ سنة 1996 فحدّد سعر الوحدة الواحدة بـ 8.5 دج في حين تصل تكلفته إلى 25 دج للوحدة الواحدة ، فنجد أن هذه المادة واسعة الاستهلاك ومطلوبة من طرف الجميع وتقوم خزينة الدولة بدفع فارق السعر عن طريق الدعم ،

ونفس الشيء بالنسبة للحليب والدقيق اللذين يدخلان في العملية الإنتاجية للعديد من الصناعات ، مما يؤدي إلى استفادة المنتجين من أسعار الدعم خاصة بالنسبة للمواد المستوردة وهو ما يكلف الدولة أكثر من ثلاثة مليارات دولار سنويا (Abderrahmane MEBTOUL,2018,: 01).

- دعم الوقود ، الكهرباء ، والماء: تشير بعض الإحصائيات إلى أن الجزائر تدعّم مواد الطاقة، ويكلفها ذلك 11% من الناتج الداخلي الخام ، فتعتبر ثالث دولة في العالم تدعّم البترين بعد العربية السعودية وفنزويلا ، حيث وصلت فاتورة واردات الوقود في نهاية سنة 2017 إلى 2.5 مليار دولار. إن سعر البترين يباع بـ 40 دج للتر ، لكن سعره الحقيقي ما بين 60 و80 دج للتر ، ومثل هذا الدعم تستفيد منه كل شرائح المجتمع على حد سواء . أما عن الكهرباء فبمقارنة بسيطة مع تونس والمغرب فإن استهلاك العائلات يكلفها بين 2 دج و3.20 دج للكيلوات (حسب مستوى الاستهلاك) في الوقت الذي يكلف الاستهلاك في تونس بين 3.45 دج و4.94 دج لنفس الكمية ، وبين 5.27 دج و6.40 دج في المغرب . إن فرق الأسعار بين الجزائر ، تونس والمغرب يدخل في إطار الوظيفة الاجتماعية للدولة لدعم القدرة الشرائية للمواطن عامة ، فالاختلاف الموجود بين أسعار البيع وأسعار التكلفة أدى إلى عجز المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونالغاز) ، فتدخل الدولة لدعم وتسديد قيمة العجز للمؤسسة ، وهو نفس المنطق نجده بالنسبة للماء.
- دعم الصحة ، التعليم، النقل، والتشغيل: لا يختلف المنطق بالنسبة لهذه المجالات، فإن مخصصات كبيرة جدا توجه لدعم هذه القطاعات في الجزائر وذلك ظاهر جليا في مختلف برامج التنمية المعتمدة من طرف الحكومة بين سنوات 2000 و2017، باعتبارها نفقات اجتماعية تجسد مبدأ العدالة للجميع، لكن دراسة فعالية هذه النفقات على مختلف القطاعات سجلت نقائص عديدة في الخدمات ولا ترقى إلى تطلعات المواطن لا من حيث الكم ولا من حيث الكيف.

2. الآثار الاقتصادية لسياسة الدعم الاجتماعي:

إن إشكالية ترشيد النفقات ليست بالأمر الهين في الجزائر خاصة بعد تقييم هذه السياسة وتصريح وزير المالية على عزم الحكومة المواصلة في نفس النهج المتعلق بالتدخل القوي للدولة في المجال الاجتماعي ، وهو ما يؤثر سلبا على السير الحسن للأسواق بسبب برامج الدعم التي تكون على حساب مشاريع استثمارية تعود بالنفع على المستهلكين من خلال إنتاج السلع والخدمات وذلك بتحويل مخصصات الدعم عن مسارها الطبيعي المتمثل في خلق الثروة للاقتصاد (institut économique de Montréal, 2006, : 3).

إن اعتماد نظام الدعم غير المباشر يولّد البحث عن الربح والحصول عليه وهو ما يفقد روح المنافسة وتحسين الأداء من خلال هدر الموارد وتفاقم حجم التبذير في هذه الاقتصاديات ، إذ أكدت الدراسات الإحصائية أن العلاقة بين الإعانات والنمو الاقتصادي هي علاقة عكسية وليس لها أثر إيجابي على الاقتصاد. (institut économique de Montréal, 2006 : 4) لأن الاقتصاديات التي تتبنى نظام السوق من جهة ونظام الدعم من جهة أخرى تعيق المنطق الاقتصادي للسوق الذي يعتمد على التخصيص الأمثل للموارد في سوق المنافسة وحسب هذه النظرية فإن نظام الدعم يصبح غير فعّالا اقتصاديا (Christian VALENDUC, 2004,4-9). كما أشارت إحدى الدراسات الاقتصادية حول تأثير الإنفاق العام على النمو الاقتصادي إلى ظهور اختلال كبير ناتج عن سياسة الدعم للطلب الكلي يؤدي إلى تدهور تنافسية الاقتصاد بسبب : (فاطمة الزهرة، 2016 ، 190)

- تعاضد دور القطاع العام في النشاط الاقتصادي؛
- تنامي الأنشطة غير المنتجة بحثا عن الربح؛
- تنامي حجم الاقتصاد الموازي؛
- تدني كفاءة الأسواق ، سوق السلع، سوق العمل، وسوق رؤوس الأموال.

كما تعرض الخبير الاقتصادي صالح موهوب إلى نظام الدعم غير العادل لأنه موجه لكافة الطبقات الاجتماعية ويكلف الخزينة العمومية 30% من إيراداتها من العملة من العملة (01 : Salah MOUHOUBI, 2015) إلى جانب اتساع السوق غير الرسمية التي تستفيد من المنتجات المدعومة عن طريق المضاربة بحيث تزداد ظاهرة التهريب على الحدود بسبب الدعم في أسعار هذه السلع .

3. تقييم سياسة الدعم :

انتقادات عديدة وجهت لنموذج الدعم غير المباشر سواء من الهيئات المالية الدولية (البنك العالمي وصندوق النقد الدولي) أو من الخبراء الاقتصاديين بسبب التخصيص غير الفعال للموارد عبر الإنفاق الاجتماعي الذي يستفيد منه كل المجتمع والذي يؤثر مباشرة على النمو والتشغيل ، فأشار تقرير صندوق النقد الدولي إلى أن الجزائر تعاني من هشاشة في اقتصادها ، انعكس على توازناتها الخارجية بسبب انكماش قطاع المحروقات ، مما يستوجب مراقبة النفقات العمومية والتحكم في نموذج الدعم عن طريق الترشيد الاقتصادي للموارد. كما أشار خبراء الصندوق أن سياسة الموازنة تخضع لتقلبات الأسعار في الوقت الذي يكون فيه الاقتصاد خارج المحروقات هشاً (صوالي، 2014، 1) ، كما أشار ذات المصدر أن الجزائر سنة في سنة 2017 تمكنت من تقليص النفقات العمومية بما يعادل 3.6% مقارنة بسنة 2016 وكان بالإمكان التقليل من النفقات بطريقة تدريجية عن طريق العودة إلى حقيقة الأسعار والتراجع عن سياسة دعم الأسعار الواسعة الاستهلاك (Fonds monétaire international, 2017, P : 05)

يعتبر مؤشر الناتج الداخلي الخام الجزائري من أضعف المؤشرات في الاقتصاديات المصدرة للبتروول ، لأن مبالغ مالية كبيرة منقطة مقابل نتائج ضعيفة خاصة في المرحلة 2000. 2015 أي تم إنفاق حوالي 850 مليار دولار من أجل معدل نمو لا يتعدى 3% في المتوسط ، فأشارت إحدى الدراسات أن مؤشر القيمة المضافة في الجزائر ضعيف مقارنة مع رقم أعمال بعض المؤسسات العملاقة كمؤسسة Toyota, Apple, Sinopec group (Nordine GRIM, 2017, : 01)

وعليه فالنموذج الاقتصادي للنمو يسعى لدعم النمو خارج المحروقات والتحكم نوعاً ما في النفقات العمومية، لأن وزارة المالية قيّمت سياسة إعادة توزيع الدخل وتوصلت إلى ما يلي:

- سياسة غير فعالة لأنها غير عادلة ويستفيد منها كل طبقات المجتمع؛
- سياسة غير كفؤة لأنها تشجع على الاستهلاك المفرط والتبذير لأن النظام لا يعكس الأسعار الحقيقية للإنتاج؛
- سياسة غير اقتصادية لأنها تشوه منطق السوق وتعيقه. (Ministère des finances, 2016, P : 05)

ثالثاً: تفعيل سياسة الإنفاق العام:

إن تصحيح سياسة الإنفاق العام مرتبط بتقييم السياسة الاجتماعية التي تتطلب إلى تطور النفقات العمومية ، استجابة لمتطلبات المجتمع للحفاظ على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وهو ما يستدعي تبني أدوات اقتصادية لترشيد هذا الإنفاق بالتخصيص الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة الاقتصادية للسياسات العمومية عن طريق خطة الحكومة. (بوشليط ، 2016 ، 179)

1. ترشيد النفقات العمومية:

إن سياسة ترشيد النفقات ليس لها علاقة بتخفيض تكاليف الدعم الاجتماعي ، وإنما نابع من المبدأ الاقتصادي للأسواق الخاص بالتخصيص الأمثل للموارد المتاحة ، فمراجعة سياسة الإنفاق العام مرتبط بالكفاءة الاقتصادية للمشاريع العمومية خاصة في الاقتصاديات الهشة المرتبطة بقطاع واحد ، لأن الهدف من الترشيد هو الحد من هدر الموارد وتبذيرها بسبب قلة الفعالية ، واتخاذ أكفأ القرارات المالية من طرف الإدارات العمومية لتدنية التكاليف (أم كلثوم، ونبوية، 2016، 192). مواجهة لأزمة تدني أسعار المحروقات، قامت الحكومة الجزائرية باتخاذ مجموعة من التدابير الخاصة بالتحكم في النفقات وترشيدها خاصة في سنة 2016 و2017 أين تم تسقيف نفقات التجهيز وتقليل نفقات التسيير بما يعادل 4% ، فضلاً عن تخفيض نفقات الإدارات العمومية بما يعادل 20% خاصة تلك المتعلقة بخدمات الهاتف ومقننات لوازم تسيير الإدارات العمومية ، حيث أشار الخبير الاقتصادي عبد الحق لعيمري إلى ضرورة الإسراع في تبني مناجمت قادر على التسيير العقلاني للموارد المالية والتحكم في النفقات العمومية المخصصة للإدارات عن طريق وضع ميكانيزمات قادرة على تسيير المؤسسات العمومية كالجامعات والمستشفيات... (لعيمري، 2015، 1) ومن التدابير المعتمدة في سياسة ترشيد الإنفاق هو تجميد بعض المشاريع الكبرى التي لا تشكل أولوية للمواطن الجزائري وتأجيلها نتيجة الضائقة المالية الناجمة عن

تدهور الإيرادات . كما استعانت بإجراء آخر ضمن هذه السياسة محاولة منها لتصحيح الميزان التجاري أين وصلت فاتورة الواردات إلى 60 مليار دولار سنة 2015 ، وأكد وزير التجارة أن 85% من المدخلات مستوردة ، وهو ما دفع بالسلطات الوصية إلى إصلاح قطاع التجارة الخارجية عن طريق تخفيض مستحقات الواردات ضمن مخطط تطمح فيه الحكومة إلى تقليص فاتورة الاستيراد إلى 35 مليار دولار وهو ما أدى إلى إحصاء المنتجات الممنوعة من إدخالها للجزائر والتي وصلت إلى 851 منتج سنة 2017 بهدف تشجيع المنتج المحلي وحمايته.

2. إصلاح سياسة الدعم :

من الانتقادات الموضوعية الموجهة لسياسة الدعم في الجزائر ، إهمال الكفاءة الاقتصادية بسبب عدم التخصيص الفعال للموارد المالية مما يؤدي إلى إصلاح هذا النظام بتسطير هدف استراتيجي يجمع بين الفعالية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية ، لأن نموذج الدعم غير المباشر القائم على تعميم الدعم يتناقض (يتناقض) مع التخصيص الأمثل للموارد ويعيق تنبني نظام مناجيري فعال على المستوى الجزئي والكلي ، كما ينتج على أسلوب تعميم الدعم إهمال المنتج المحلي عن طريق الإهدار المتزايد للموارد المالية (Abderrahmane MEBTOUL : 01 ، 2016) والاتكال الكبير على الدولة خاصة في الاقتصاديات الريعية التي تعتمد على التدخل الكبير لها ضمن وظيفتها الاجتماعية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ، لكن الخبراء الاقتصاديين ينتقدون هذا الأسلوب في هذه الوظيفة ويقترحون التقليل من هذا الدور عن طريق اعتماد أسلوب آخر أكثر كفاءة وفعالية يستند إلى الدعم المباشر بتقديم إعانات مالية للفئات الهشة من المجتمع حسب احتياجات هذه الفئات.

أشار السيد محمد بن مرادي وزير التجارة إلى عزم الجزائر إلى الانتقال من نموذج الدعم المعمم إلى نموذج الدعم المستهدف ، وذلك من خلال تصريح الحكومة بهذا الشأن ، حيث يقوم فريق من الخبراء للتحضير لهذا الملف والخروج بنموذج يتلاءم وخصوصيات النظام الاقتصادي ، السياسي والاجتماعي. إن توفر الإرادة السياسية للتحوّل يمكنه أن يؤدي بإصلاح سياسة الدعم بما يفعل السياسة الاقتصادية في الجزائر ، لأن عملية الإصلاح سبق وأن مرّت بها دولا عديدة كإيران، المغرب، الهند، البرازيل، ووصلت إلى تصميم نموذج يتماشى وخصوصياتها ويمكن الاستعانة بها لتسطير سياسة الدعم الخاصة بالسياق الجزائري.

1.2- تجارب بعض الدول :دروس يمكن الاقتداء بها

تظهر دراسة تجارب بعض الدول تباين سياسة الدعم من حيث حجم الدعم، طريقة الحصول عليه و الشرائح المستفيدة منه. في حين نجد بعض الدول تدعم أسعار السلع و الخدمات لكافة شرائح المجتمع دون التمييز بين فارق الدخول، نجد دول أخرى توجه الدعم لدوي الدخول المتدنية دون غيرها. كما أن هناك اختلاف في ممارسات الدعم، من دعم مباشر لأسعار السلع و الخدمات إلى الدعم النقدي. و فيما يلي نستعرض تجارب بعض الدول منها من تمكن من رفع الدعم و توجيهه لمستحقيه على غرار البرازيل و إيران و منها من يحاول تحت ضغوطات صندوق النقد الدولي كتونس و بلدان أخرى مجبرة على إصلاح الدعم و لكنها لا تملك الآليات الكافية من أجل ذلك على غرار فنزويلا.

1.1.2 : تجارب ناجحة في استهداف الفقر

التجربة البرازيلية:

اتسم الأداء الاقتصادي في البرازيل في فترة الثمانيات بمعدل نمو منخفض و ارتفاع في معدلات التضخم، حيث بلغ متوسط النمو الاقتصادي 3% و متوسط التضخم 272% (أحمد؛ بدون سنة، 5). وقد بلغ العجز الكلي في الموازنة 7% من الناتج الداخلي الخام سنة 1989 ، جعلت هذه الوضعية الحكومة تحدث تغييرات في سياسات إحلال الواردات و تحرير الاقتصاد بما في ذلك قطاع الطاقة. مما دفعها إلى اتخاذ حزمة من الإجراءات لرفع الدعم من بينها:

- شرح للرأي العام أسباب و مزايا الإصلاح المتمثلة في تحرير الاقتصاد و خصخصته.

- تحرير أسعار المنتجات البترولية بشكل تدريجي لتترك لقوى العرض والطلب على المدى الطويل، على أن تتدخل الدولة بإجراءات تخفيفية مثل فرض ضريبة الواردات و التي فرض على استيراد و تسويق المنتجات البترولية.
- خصخصة قطاع الكهرباء وفق برنامج يمتد لمدة 10 سنوات، أسفر عن توليد سوقا تنافسيا لتوليد الكهرباء.
- تنفيذ برنامج التحويلات النقدية المشروطة "بولسا إسكولا" ثم برنامج "بولسا فاميبلا".

محتوى برنامج "بولسا إسكولا" POLSA ESCOLA: يوفر هذا برنامج للأسر مرتبا شهريا لتمكين الأطفال من الذهاب إلى المدارس بدلا من العمل في الشوارع. بدأ العمل به في مدينة برازيليا ليصبح في 2001 برنامجا فيدراليا، حيث تتلقى الأسرة المستحقة دفعات شهرية و بطاقة سحب بنكية لسحب المرتب مباشرة لكن وفق المعايير التالية:

- أن يكون سن الأطفال يتراوح ما بين 6 و 15 سنة.
- أن لا يتغيروا عن الدراسة أكثر من يومين في الشهر.
- أن يكون كل بالغ في الأسرة مسجلا لدى نظام التوظيف الوطني.
- أن يكون قد مضى على إقامة الأسرة في البرازيل خمس سنوات على الأقل.
- وعلى ضوء ما سبق تتلقى الأسرة المرتب لمدة عامين على الأقل و لفترة لا تزيد عن 8 سنوات، أما في حال عدم وفاء الطفل بمعدل الحضور الإلزامي يتم إيقاف المرتب عن الأسرة لذلك الشهر.

محتوى برنامج "بولسا فاميبلا" POLSA FAMILIA : يعد هذا البرنامج أكبر برامج التحويلات النقدية في العالم، حيث يكون المتطلب الوحيد للحصول على برنامج منحة الأسرة هو دخلها. فالعائلات التي تحصل على 70 دولارا كمتوسط دخل شهري يمكنها الحصول على لتحويلات النقدية. و نفس الأمر يطبق على العائلات التي تحصل على متوسط دخل شهري يتراوح ما بين 70 و 140 دولار و لديها أطفال أقل من 18 سنة. في 2014 بلغ عدد الأسر المستفيدة من البرنامج منحة الأسرة، 14 مليون أسرة بتكلفة ثلث من ميزانية الدولة البرازيلية. كما أن البرنامج أثر إيجابا في معدل نمو الناتج الداخلي الخام، بحيث كل دولار مدفوع للأسر يسبب تحفيز النمو بمقدار 1.78 دولار في الناتج الداخلي الخام (سليم، 2015)

التجربة الإيرانية:

إن اختيار النموذج الإيراني كتجربة يمكن الاستفادة منها ، نظرا لأنها دولة ريعية تعتمد على قطاع النفط مثلها مثل الجزائر، واختارت سياسة رفع الدعم النهائي للأسعار بصفة تدريجية وذلك ابتداء من سنة 2008 إلى غاية 2015 وتمكنت من الانتقال بنجاح . إن تطبيق المعايير الاقتصادية (الكفاءة والفعالية) في الدول الريعية، يحتاج إلى الكثير من الحكمة والحكمة للحفاظ على الوظيفة الاجتماعية التي تراعي الفئات الهشة من المجتمع وتطبيق قواعد السوق للاقتصاد في الموارد المالية واستغلالها بطرق مثلى تعمل على رفع أداء اقتصادها بما يضمن لها التوازن داخليا وخارجيا.

في سنة 2008 اعتمدت الحكومة الإيرانية إصلاح نظام الدعم بعدما وصلت الفاتورة إلى 100 مليار دولار وهو ما أنهك موازنة الدولة ، فبدأت الإصلاح بحملة إعلامية واسعة النطاق عبر مختلف وسائل الإعلام لنشر الوعي للشعب الإيراني عن أهمية وفائدة الإصلاح بالنسبة للطبقات الاجتماعية المختلفة وكذلك بالنسبة للاقتصاد ، مع ضمان حقوق الفئات الهشة من طرف الدولة ، فأسندت هذه الأخيرة الملف لفريق من الخبراء المتخصصين في مختلف المجالات لضمان نجاح الإصلاح وتحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها وذلك بناء على ما يلي:

- ضمان العدل والإنصاف لكل طبقات المجتمع؛
- تقديم الدعم للعائلات المستهدفة ؛
- فتح حساب بنكي يتم تقديم الإعانة من خلاله على أساس أفراد للأسرة؛

- مع الأخذ بعين الاعتبار فئة الأغنياء ودعمهم بمبالغ رمزية.

إن هذه المقاييس المعتمدة في خطة الإصلاحات مكنت تقسيم فئات المجتمع الإيراني إلى ثلاث مستويات، الأول يشمل الفئة الأكثر هشاشة ويقدم لها أقصى دعم، حفاظا على قدرتهم الشرائية، ومستوى ثاني يظلم الفئة المتوسطة تقدم لها إعانة تكون أقل قيمة من إعانة الفئة الأولى، وثالث مستوى يظلم فئة الأغنياء الذين يستفيدون من مبالغ دعم رمزية (مندوش ، بدون سنة ، 1)

في سنة 2010 تم تطبيق النموذج وألغى الدعم على الأسعار وارتفعت زيادات تقدر بين 400% و 2000% وهو انعكس إيجابا على الفعالية الاقتصادية حيث أشارت الإحصائيات أن معدل الفقر اخفض من 13.1% سنة 2009 إلى 1.8% سنة 2013 (Abderrahmane MEBTOUL, 2017, 01)

تجربة تونس: صعوبة إصلاح منظومة الدعم

تعتبر السلطات التونسية منظومة الدعم آلية أساسية لدعم القدرة الشرائية للمواطنين. إلا أن توجيه الدعم نحو مستحقيه يعد ضرورة ملحة وهذا بتأكيد من صندوق النقد الدولي الذي قدم قروضا مشروطة بإصلاح الدعم. حسب إحصائيات المعهد الوطني للاستهلاك فإن الأسر الميسورة الحال تنتفع بالدعم أكثر من الأسر الفقيرة، إذ يحصل 15,5% من إجمالي السكان على 12% من الدعم، فيما يذهب أغليته إلى العائلات الميسورة والمؤسسات والفنادق والنزول السياحية والمطاعم (السعيداني، 2017). ولقد شكلت منظومة الدعم في تونس أحد أبرز أسباب اختلال توازن الموازنة العامة، حيث بلغ حجم الدعم المباشر حوالي 3 مليار دولار سنة 2013 متجاوزا بذلك نفقات التنمية (الطرابلسي 2014).

انشأ في تونس ما يسمى بالصندوق العام للتعويض إبان الحقبة الاستعمارية وبالضبط سنة 1945 من أجل دعم مادة القمح، ليصبح في 1970 يدعم المواد الغذائية الأساسية مع العلم أنه تم توسيع قائمة السلع المدعمة قبيل ثورة الياسمين سنة 2011 بهدف امتصاص غضب الشارع.

يشمل الدعم في تونس 3 أنظمة مختلفة ألا وهي: الصندوق العام للتعويض، دعم الطاقة و دعم النقل و التي تنطوي كلها تحت ما يعرف بصندوق الدعم. تضاعفت نفقات هذا الصندوق ما بين 2010 و 2015 من 600 مليون دولار إلى نحو 4 مليار دولار، أي ما يمثل 20% من إجمالي نفقات الموازنة العامة (الرحالي، 2018).

أمام الوضعية الصعبة التي تعيشها تونس من حيث البطالة و الفقر، باتت عملية إصلاح الدعم صعبة في ظل غياب آليات مرافقة، و في ظل وجود سوق موازي تجاوز الاقتصاد الرسمي بـ 53% من الناتج الداخلي الخام. إلا أن هذا لم يمنع من إصلاح دعم أسعار الطاقة بدأ من 2012 و التي شملت رفع أسعار البنزين و تعريفات الكهرباء بنسبة 7% و 8% في المتوسط (صندوق النقد الدولي 2014) مما وفر ما يعادل 1% من الناتج الداخلي الخام حسب ما بينه صندوق النقد الدولي دائما، و الذي يرى بأنه ليس هناك ما يبرر دعم الطاقة كونه يأتي بتكلفة باهظة تقدر في المتوسط بـ 4,5% من إجمالي الناتج الداخلي الخام للدول المصدرة للنفط، و 3% من الناتج الداخلي الخام للدول المستوردة (الرحالي، 2018). و في خطوة لتمويل الصندوق العام للتعويض أجبرت الحكومة منذ 2013 كل من يتجاوز مرتبه 20 ألف دينار سنويا أن يساهم بـ 1% من مرتبه في تمويله.

تجربة فنزويلا: رفع الدعم عملية شبه مستحيلة

تعيش فنزويلا جراء انخفاض أسعار النفط منذ 2014 أزمة اقتصادية و اجتماعية غير مسبوقة، نظرا لكون البلد يعتمد شبه كليا على تصدير النفط بنسبة 96% من مجموع صادراته، حيث انتقلت مداخله من العملة الصعبة من 80 مليار دولار سنة 2013 إلى 25 مليار دولار في 2015 و بلغ عجز الموازنة 30 مليار دولار سنة 2016 أي ما يمثل 17% من الناتج الداخلي الخام حسب معطيات صندوق النقد الدولي .

و حتى تواجه الحكومة هذه الوضعية المالية الصعبة لجأت إلى التمويل غير التقليدي بإصدار نقدي جديد أسفر عن تضخم كبير بلغ حدود 111,8% سنة 2015 و 254,4% سنة 2016 هو مرشح إلى أن يبلغ 700% حسب صندوق النقد الدولي. كما تم تسجيل معدلات نمو سالبة بلغت -6,2% و -16,5% سنتي 2015 و 2016 على التوالي (البنك العالمي)، وهو ما أدخل البلد في حالة ركود اقتصادي و أجبرها على إعلان حالة طوارئ اقتصادية لمدة 60 يوما شملت الإجراءات التالية: (Grégoire Normand, 2017)

- إعداد برنامج لتموين السكان بالسلع الضرورية
- قطع الكهرباء لمدة 4 ساعات في اليوم في 10 ولايات الأكثر سكانا ماعدا العاصمة كركاس و هذا لمدة 40 يوما.
- تقديم الساعة بـ 30 دقيقة من أجل الاستفادة القصوى من ضوء الشمس.
- إضافة أيام راحة للموظفين لتقليص تكاليف الإدارات الحكومية.

على أكبر مستهلكي الطاقة في البلاد كالفنادق تأمين احتياجاتهم من الطاقة لـ 9 ساعات في اليوم. أما فيما يتعلق بسياسة الدعم في فنزويلا فهي تتميز بكونها سياسة "سخية" إذ لن يتعدى سعر البنزين 4 سنت من الدولار للتر الواحد و سعر النفط الأبيض سنتا واحدا، و هو ما غدى عملية التهريب عبر الحدود.

اعتمدت فنزويلا على شركة النفط المملوكة للدولة "بتروليبوسد فنزويلا" لتمويل البرامج الاجتماعية من قبيل الإسكان الاجتماعي و الرعاية الصحية، و الذي أنفقت عليه في 2014 ما يقارب 26 مليار دولار على نحو تجاوز ضعف ما حققته الشركة من عائدات و المقدر بـ 12 مليار دولار، فكلما انخفض سعر برميل النفط زادت المخاطر التي تواجه الاستقرار المالي، خاصة و أن الإنتاج اليومي لفنزويلا يقدر بـ 2,1 مليون برميل/اليوم موزع على النحو التالي: ألف برميل موجهة للسوق الداخلية، من 500 إلى 650 ألف توجه لتسديد الديون الخارجية و حوالي 100 ألف تذهب لشركائها في التوجه الاشتراكي لاسيما كوبا بأسعار أقل بكثير من أسعار السوق أما الباقي 800 ألف فتصدر إلى الولايات المتحدة الأمريكية. (Frédérique Langue, 2017)

إن رفع الدعم بطريقة تدريجية و تعويض الفئات الهشة يكرس مبدأ العدالة الاجتماعية بين مختلف الطبقات، مما يترك الأسواق تمارس وظيفتها في جو اقتصادي تنافسي يعيد الاعتبار لقيمة العمل في استخلاص النمو والكفاءة في تخصيص الموارد بما يرفع من أداء هذه الاقتصاديات .

2.2. نحو نموذج دعم مستهدف في الجزائر:

تشير الإحصائيات الرسمية للمالية العمومية أن التحويلات الاجتماعية تكلف خزينة الدولة أموالا كبيرة تصل في المتوسط إلى 15 مليار دولار سنويا توجه لدعم أسعار المواد الواسعة الاستهلاك، وفي ظل المستجدات المالية والظروف الاقتصادية أصبح هذا الأسلوب لا تتحمله الدولة ، والإنفاق بالطريقة المعتادة صار مستحيلا مما يتوجب على السلطات الوصية إعادة النظر في نظام الدعم الحالي بهدف التقليل من التحويلات الاجتماعية على الأقل بـ 10 مليار دولار. فالإسراع في إصلاح سياسة الدعم الاجتماعي يعمل على تصحيح الموازنة العامة خلال ثلاث أو أربع سنوات قادمة ابتداء من سنة 2019 وتخفيض الدعم على البنزين يكون سنة 2019، أما على السلع الأخرى لا يكون إلا مع سنة 2020. بعد الإعلان الرسمي عن إصلاح نظام الدعم غير المباشر والتوجه للدعم المستهدف فإن الحكومة تحضّر الملف لأفاق 2020، وتفعيل الإعانات وتقديمها لمستحقها ، بعد تحديد وتصنيف الفئات المستفيدة مثل ما فعلت إيران في إصلاحها ، لكن المشاكل التي تتعرض لها هذه العملية حسب الخبراء الاقتصاديين والاجتماعيين ، هي تحديد المعايير الأساسية للتصنيف كمرحلة أولى ثم تحضير البطاقة الوطنية باستخدام معطيات عدة هيئات لحصر المستفيدين بصفة فعالة وعادلة كمعطيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية ، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، ومديريات الفعل الاجتماعي (D.A.S).

التحضير لنموذج خاص بالواقع الجزائري ليس بالأمر الهين رغم وجود تجارب عديدة يمكن الاعتماد عليها كقاعدة عامة كالتجربة الإيرانية، لكن الخبراء يحذرون استيراد أحد النماذج دون مراعاة خصوصيات السياسة الاجتماعية للجزائر ، لأن مبدأ الدولة الاجتماعية يعتبر الأكثر تعميما عبر كل العالم ، وعليه لابدّ من مراعاة هذه الخصوصية أثناء التحضير للبرنامج.

يعتمد البرنامج المقترح من طرف الحكومة على ولاية نموذجية يطبق عليها البرنامج سنة 2019 ثم يتم تعميمه على الولايات الأخرى كمرحلة ثانية ، لكن يبقى مشكل الإحصائيات يعيق عمل الفريق المكلف بالملف فيما يخص باستهداف العائلات المستفيدة من الإعانات النقدية ، والتخوف من الوقوع في أخطاء تفقد الإصلاح فعاليتها . وعليه توجد مبادرات أخرى تقترح برنامجا يحتوي على سيناريوهين ، ولا يحتاج إلى إحصائيات كبيرة لتكوين بطاقة المعوز ، وإنما يعتمد على التسجيلات الإدارية بناء على مستوى الدخل للسكان . يتميز النموذج المقترح بخصائص عديدة تجنب الحكومة احتمال الوقوع في الأخطاء أثناء التعداد، كما يمكن أن يوضع حيز التنفيذ لأنه لا يحتاج إلى وقت طويل لإعداد القوائم والإسراع في الإصلاح. وعليه يمكن حصر أسباب الأخذ بالنموذج لما يلي:

- نسبة الوقوع في الخطأ ضئيلة؛
- يمكن البدء في البرنامج والشروع في الإصلاح بدون انتظار؛
- الأخذ بعين الاعتبار واقع نظام المعلومات الذي لا يسمح في الأجل القصير ببداية الإصلاح؛
- إمكانية تغطية شريحة واسعة من السكان.

عند مقارنة مشروع النموذج ببعض الأنظمة عبر دول العالم نجد أن نسبة التغطية تعتبر واسعة حسب السياسة الاجتماعية المعتمدة قبل الشروع في تنفيذ هذا المشروع والذي ينوي تغطية أكثر من 40% من السكان ، في الوقت الذي يصل فيه معدل التغطية في مصر 5.5% من السكان، ومعدل 8% في تونس وحوالي 12% الفيتنام، البيرو والصين. إنها معدلات تغطية ضعيفة مقارنة بالنسبة المجدولة في النموذج.

يتكوّن النموذج المقدم من طرف "نبي" (نبي الجزائر على أفكار جديدة) من سيناريوهين ملائمين وضعية السياسة الاجتماعية والمحافظة على العدالة بين مختلف الطبقات الاجتماعية.

- السيناريو الأول: يستند هذا السيناريو إلى استهداف تدريجي لكل العائلات التي تصرح عن دخلها ويكون أقل من السقف المحدد ، ويتم استهداف 40% من العائلات الأقل دخلا ، وذلك بناء على التصريح المسجل لدى المصالح المعنية بالحصر ، حيث تسمح هذه الطريقة بتحضير قاعدة بيانات يمكن استغلالها مستقبلا ويبني على أساسها نظام معلوماتي فعال في ظرف يتراوح بين 5 و10 سنوات . توصل هذا السيناريو إلى تغطية 4 ملايين من العائلات بتكلفة تقدر بـ 2.4% من الناتج الداخلي الخام ، وبإعانة نقدية تقدر بـ 12000 دج شهريا للعائلة و15000 دج للعائلات التي يفوق عددهم 9 أفراد.
- السيناريو الثاني: يعتمد هذا السيناريو على الدخل الفردي الشامل لكل مواطن ، فيقدم له إعانة نقدية حسب التصريح المسجل لدى المصالح المعنية ، ويعتبر هذا الاقتراح أسهل من الأول ولا يقصي أحد مما يجنب الوقوع في الخطأ أثناء الاستهداف ، لكنه يكلف أموالا تقدر بضعف أموال السيناريو الأول ، وهذا الدخل المتحصل عليه يكون مقبولا من طرف كل المواطنين أكثر من السيناريو الأول ، لأنه يغطي كل المواطنين تقريبا إلا الأغنياء (حوالي 40 مليون مواطن) وذلك مقابل تكلفة تعادل 5.5% من الناتج الداخلي الخام وإعانة شهرية تقدر بـ 2000 دج في المتوسط للفرد الواحد — 1200 دج للأطفال أقل من 15 سنة و2400 دج للإفراد أكثر من 15 سنة. (Nabni, 2018, 03)

عند مقارنة سياسة الدعم الحالية والتي وصل فيها المبلغ إلى 13% من الناتج الداخلي الخام مع السيناريو الأكثر إنفاقا نجد أن الخزينة العمومية يمكنها الاقتصاد في الموارد المالية بما يعادل 8% من الناتج يمكن توجيهه إلى ترقية ودعم الأنشطة الاقتصادية التي تعاني من صعوبات مالية والاقتصاد الجزائري في أمس الحاجة إليها، حيث اقترح بعض الخبراء مثلا توجيه الفارق في فاتورة الاستيراد نتيجة ترشيد الإنفاق إلى دعم المنتج المحلي ومساندته وتعزيز قدرته على المنافسة الأجنبية .

خاتمة :

نتعرض في خاتمة هذه الورقة البحثية إلى بعض النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ، والتي على أساسها نقترح بعض الأفكار المرتبطة بالسياسة الاجتماعية قصد تفعيل نظام الدعم من جهة وترشيد النفقات العامة من جهة أخرى.

النتائج:

يمكن تلخيص مجمل النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- تظهر أهمية السياسة الاجتماعية من خلال الإنفاق المخصص لنظام الدعم غير المباشر، والذي يقدر بثلاث (3/1) الناتج الداخلي الخام؛
- الإنفاق على الدعم يأخذ شكل خطي رغم تراجع الإيرادات، وهو ما يفسر مبدأ الدولة الاجتماعية في الجزائر؛
- نظام الدعم غير المباشر يسبب في إهدار الموارد المالية ويضعف تنافسية الاقتصاد؛
- تعميم الدعم الاجتماعي يعيق السير الحسن للاقتصاد؛
- الدعم الاجتماعي لا يذهب إلى مستحقيه في ظل انعدام العدالة في توزيع الدخل؛
- ضعف الكفاءة الاقتصادية بسبب التخصيص غير الفعال للموارد؛
- ضعف إنتاجية العمل في أغلب المؤسسات خاصة العمومية نتيجة الاعتماد على الريع البترولي؛
- اتساع ظاهرة السوق غير الرسمية بسبب الدعم النهائي لأسعار السلع الواسعة الاستهلاك؛

الاقتراحات:

بعد الإجابة على الإشكالية المطروحة ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:

- الانتقال المستعجل من نموذج الدعم المعمم إلى نموذج الدعم المستهدف؛
- مراعاة الحذر في حصر الفئات الهشة لتجنب الوقوع في الخطأ؛
- فتح حوار شامل لتحسيس كل المجتمع بأهمية الإصلاح وفائدته الاقتصادية والاجتماعية ،
- الاستعانة بنماذج الدعم الدولية ، لكن مع مراعاة خصوصيات السياسة الاجتماعية الجزائرية؛
- الأخذ بنموذج "تبي" كقاعدة أساسية لبناء نموذج الدعم في الجزائر؛
- مرافقة إصلاح سياسة الدعم بإصلاح اقتصادي واسع يعتمد على العمل كقيمة اجتماعية في خلق الثروة؛
- المواصلة في توجيه الدعم لفروع الإنتاج المعززة للثروة سواء في القطاع العام أو الخاص؛
- تبني مقارنة اقتصاد ندرة الموارد.

المراجع :

المراجع العربية

- عبد الله، خالد، الاقتصاد السياسي للدولة الربعية ، الحوار المتمدن، العدد 86 بتاريخ 10 .03 .2002 ص 02
www.alhiwar.org
- الخوري، رياض، إعادة النظر في نظرية الدولة الربعية، نشرة الإصلاح العربي نقلا عن مايج شبيب الشمري: تشخيص المرض الهولندي ومقومات إصلاح الاقتصاد الريعي في العراق 2008 ، ص 04 . www.uokufa.edu.iq
- العوفي حكيمه ، السياسات الاجتماعية ، الإعانات والنمو الاقتصادي في الجزائر (محاولة للتقييم) أطروحة دكتوراه جامعة معسكر الجزائر سنة 2016 ، ص 57
- رزاوي، لخضر ،دراسة بريطانية تنصح الجزائر برفع الدعم عن المحروقات، 2015 ص 01 .
www.echouroukonline.com

- فاطمة الزهرة، عيدودي: الحوكمة رهان استراتيجي لترشيد الإنفاق العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، سنة 2016، 190
- هاجر، بوشليط أميرة إشكالية الإنفاق العمومي وأزمة تراجع أسعار النفط سنة 2014، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، سنة 2016، ص 179
- صواليلي، حفيظ: صندوق النقد الدولي ينتقد سياسة الدعم في الجزائر جريدة الخبر 14.06.2014 ص 01
www.elkhabar.com
- أم كلثوم، بن موسى، ونبوية، عيسى: ترشيد النفقات العمومية (دراسة تطور النفقات العمومية في الجزائر من سنة 1980 إلى سنة 2013) مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية العدد 04، سنة 2016، ص 192
- لعميري، عبد الحق: جريدة الحوار يوم 29 يونيو 2015
- مندوش، بغداد، نظام الدعم: النموذج الإيراني بدون سنة نشر، ص 01 www.aljazairalyoum.com
- سياسات الدعم وأثرها على الأداء الاقتصادي؛ المركز المصري لدراسات السياسة عامة www.ecpp.org
- صندوق النقد الدولي أميرة أحمد، سياسات إصلاح الدعم في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا يوليو 2014
www.mf.gov.dz
- الرحالي، شيراز، إصلاح دعم الطاقة في تونس، جريدة المغرب، 2018، www.ar.lemaghreb.tn
- سليم، ياسمين كيف خرجت البرازيل من خريطة الجوع العالمية في 2014؟ جريدة الشروق المصرية،
www.shorouknews.com
- الطرابلسي، هناء رفع الدعم في تونس.... شر لا بد منه، جريدة العربي الجديد، 2014 www.alaraby.co.uk
- السعيداني، المنجي، تونس تبحث عن حل لمنظومة دعم المواد الاستهلاكية الأساسية، جريدة الشرق الأوسط، 2017
www.m.aawsat.com

المراجع الأجنبية

- La banque d'Algérie, évolution économique et monétaire en Algérie, rapport annuel 2016 www.bank-of-algeria.dz.
- Samira IMADALOU, ce que coûtent les subventions à l'Etat, El Watan, 8 juin 2015, P: 01 www.algeria-watch.org
- J. Pierre FOUGEA, P. ROGARD, les aides au financement Paris 2006, P:17
- Abderrahmane MEBTOUL, : les subventions généralisées en Algérie : une illustration du cancer de l'économie de rente : réflexions, quotidien national d'information 25.01.2018, P:01 www.reflexiondz.net
- Institut économique de Montréal : les subventions aux entreprises sont-elles efficaces ? juin 2006, P:03 et 04 www.iedm.org
- Christian. VALENDUC subventionner, pourquoi, comment et à quel prix ? revue reflets perspectives de la vie économique, 2004, P: 5-9 www.cairn.com
- Salah MOUHOUBI : 30% de la rente pétrolière vont aux subventions,,2015, P:01 www.econews.com
- Fonds monétaire international : le conseil d'administration achève les consultations de 2017 au titre de l'article IV avec l'Algérie, 2017, P:05 www.imf.org
- Nordine. GRIM, : le PIB algérien parmi les plus bas pays producteurs de pétrole, beaucoup d'argent dépensé, pour un peu de résultats, 2017 P:01 www.algérie-eco.com
- Ministère des finances, : le nouveau modèle de croissance (synthèse), 2016, P: 05 www.mf.gov.dz

- Abderrahmane, MEBTO: les subventions généralisées vont conduire l'Algérie vers le chaos, 2016, P : 01 www.lematindz.net
- Abderrahmane, MEBTOUL: les subventions ciblées : ce que l'Iran peut apprendre à l'Algérie (opinion) 2017, P : 01 www.maghrebmergent.info
- Nabni: réformes des subventions et compensation des pertes de pouvoir d'achat : inventer le modèle algérien de transferts monétaires directs 2018, P : 03 www.nabni.org
- Grégoire Normand, Venezuela: cinq choses à savoir sur la crise économique et politique;2018 www.latribune.fr
- Frédérique Langue, Les raisons de l'impasse au Venezuela, Journal Le Monde; 2017 www.lemonde.fr

إشكالية إدارة أعمال مجموعة الشركات الكبرى: نماذج مقترحة لتحقيق التوافق ما بين تفويض السلطة ورقابة تطور نشاط الفروع

د.مهديد فاطمة الزهراء
جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريش/ الجزائر

د.تبانى رزيقة
جامعة باجي مختار/ عنابة / الجزائر

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مفهوم مجموعة الشركات والعوامل ذات العلاقة والمؤثرة على نماذج إدارة أعمالها، فالشركة الأم تسعى بصفتها صاحبة رأس المال إلى فرض سيطرتها وسلطتها على الفروع التابعة لها رغم استقلاليتها القانونية، وهذا في سبيل تشجيع مختلف أشكال التعاون فيما بينها، ونشر منطق المجموعة الذي يتعدى المصالح الخاصة لمسيرى (مديري) الفروع، و يتطلب تحقيق ذلك من الشركة الأم أن تبحث في كيفية توظيف مختلف طرق الرقابة الملائمة، التي تساعد على ممارسة سلطتها على نشاط الفروع مع تفويض سلطة فعال يبقى المجال مفتوحا لحرية الإبداع والمبادرة لدى الفروع لتطوير نشاطها وفق الاهداف الاستراتيجية التي حددتها لها الشركة الام، وهذا يتطلب من الشركة الأم تطوير نموذج إدارة أعمال ترتبط آلياته بمستوى ممارستها لسلطتها على فروعها وبخيارها الاستراتيجي لتطوير مهنتها، ومن هنا جاءت الورقة البحثية لمعالجة هذه الإشكالية من خلال طرح السؤال الرئيس الآتي: ما هي أهم نماذج الاعمال التي يمكن أن تعتمد عليها مجموعات الشركات لتحقيق التوافق ما بين تفويض السلطة ورقابة تطور نشاط الفروع؟ ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على مراجعة أهم الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية، و ما توصلت إليه من نتائج و توصيات في هذا المجال. وتتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الورقة البحثية في إمكانية اعتبار مجموعة الشركات كسوق داخلي منظم تقوم العلاقات فيه بين مختلف الأطراف الفاعلة، حيث تتدخل فيه الشركة الأم كمنظم تهتم فيه بحسن سير الفروع التابعة لها عن طريق تطوير نظام رقابة يستجيب لتحدي الموازنة بين فرض سلطتها على فروعها، ومنحها الاستقلالية اللازمة لتطوير نشاطاتها، كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما اتجهت المجموعة إلى تنوع نشاطاتها بصفة غير مترابطة لجأت الشركة الأم إلى تفويض سلطتها واستخدام نظام رقابة مالي، وكلما اتجهت في تطوير نشاطاتها عن طريق التنوع المرتبط والمتكامل كلما اتجهت إلى فرض سلطتها على فروعها مع استخدام نظام رقابة استراتيجي ومالي.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود عدة نماذج لإدارة أعمال مجموعة الشركات وهي نموذج المطور، المراقب الاستراتيجي، المراقب، المستثمر والخبير المالي.

كلمات دالة: الشركة الأم، الفروع، السلطة، رقابة، نموذج أعمال.

مقدمة:

يشهد العالم الاقتصادي تغيرات عالمية متسارعة جعلت الشركات تواجه متطلبات وتحديات جديدة ومتجددة، تلك التغيرات، أحدث تحولات جذرية وعميقة في استراتيجيات الشركات وهياكلها، حيث اضطرت العديد منها إلى إعادة النظر في حدود نشاطها وتنظيم نفسها على شكل مجموعة شركات. فهذه الإستراتيجية تتيح لعدة شركات على اختلاف أحجامها ونشاطها متابعة مسار اقتصادي مشترك، وبلوغ حجم اقتصادي كبير مع الحفاظ على مرونتها. ومع ازدياد وتيرة تشكيل مجموعة الشركات في عالم الاقتصاد والأعمال، برزت رغبة الشركات في إيجاد هيكل تنظيمي يتأقلم مع التحولات الهيكلية بمختلف أشكالها، سواء التكنولوجية، الاقتصادية، المالية والصناعية، حيث أثرت بشكل كبير على مفهوم السوق كمنظم مركزي لمختلف النشاطات الاقتصادية. فالمجموعة عبارة عن تنظيم معقد ناتج عن الإدماج المتنامي للوظائف المالية، الإنتاجية والتجارية التي تعوض السوق، وهي تتميز كهيكل تنظيمي باستقلالية الفروع من الناحية القانونية، واندماجها ماليا واقتصاديا. إن تحقيق التوازن ما بين استقلالية تلك الفروع من جهة ورقابتها من جهة أخرى، يبدو هدفا متناقضا في حد ذاته، فالشركة الأم تسعى بصفتها صاحبة رأس المال إلى فرض سيطرتها وسلطتها على فروعها رغم استقلاليتها من الناحية القانونية، في سبيل تشجيع مختلف أشكال التعاون فيما بينها، ونشر منطق المجموعة الذي يتعدى المصالح الخاصة لمسيرى الفروع، وبالتالي عليها التركيز على كيفية توظيف مختلف طرق الرقابة، حتى تستطيع ممارسة تفويض سلطة فعال يبقى المجال مفتوحا لحرية

الإبداع والمبادرة لدى الفروع لتطوير نشاطها وفق أهداف الإستراتيجية للشركة الأم، وهذا يتطلب من الشركة الأم تطوير نموذج إدارة أعمال ترتبط ألياته بمستوى ممارسة لسلطتها على فروعها وبخيارها الإستراتيجي لتطوير مهنتها، ومن هنا جاءت الورقة البحثية لمعالجة الإشكالية التالية: ما هي أهم النماذج التي يمكن أن تعتمدها مجموعات الشركات لتحقيق أهدافها؟

من أجل معالجة إشكالية الورقة البحثية سنتطرق في دراستنا إلى النقاط التالية:

- مفاهيم عامة حول مجموعة الشركات
- ممارسة السلطة في مجموعة الشركات
- العلاقة بين إستراتيجية المجموعة وألية رقبته
- نماذج إدارة أعمال مجموعة الشركات حسب توجهاتها في تفويض قاسم السلطة وتطوير نشاطها.

المحور الأول: مفاهيم عامة حول مجموعة الشركات

لم يتمكن الباحثون من وضع تعريف موحد ودقيق لمجموعة الشركات لها، ويرجعون هذا الأمر للتنوع الكبير في أنماطها على أرض الواقع (Peter Henry, 1990, 36) وهذا ما يدفعنا إلى التطرق إلى المفاهيم المقاربات التي تناولت مزاياها.

1. مفهوم مجموعة الشركات:

اعتبر (C. Champaud, 1962, 195) مجموعة الشركات على أنها: "مجموعة من الشركات المستقلة، لكن خاضعة لإدارة اقتصادية موحدة تتكفل بها إحداهما أو أكثر من شركة". هذا التعريف يركز على الوحدة الاقتصادية للمجموعة، إلا أنه يبقى غير واضح بخصوص نوع العلاقة التي تربط كل شركة بالمجموعة، ظروف استقلاليتها، وأسباب خضوعها للسيطرة.

وقد أوضح (Montmorillon. B, 1986, 4)، نوع العلاقة على أنها: "تركيبية مالية تجمع شركات مختلفة تحتفظ باستقلاليتها القانونية، لكن تخضع لسيطرة الشركة الأم.

من جهتهم قدم الباحثان (Pontier laure & Nurit, 1998, 22) تعريفات وظيفية عن مجموعة الشركات، حيث تم التركيز على العلاقة التي تربط بين مختلف الشركات داخل نفس المجموعة، واعتبرا مجموعة الشركات على أنها: "مجموعة من الشركات منفصلة من الناحية القانونية من جهة و مرتبطة من جهة أخرى ببعضها عن طريق شركة تسمى الشركة الأم أو الشركة المسيطرة، تكون قادرة على فرض قراراتها على الفروع والشركات التابعة لها بقوة القانون". حيث يركز هذا التعريف الوظيفي والنسبي على أمرين مهمين؛ ألا وهما الاستقلالية القانونية للشركات المكونة للمجموعة، والقرارات الاقتصادية الموحدة.

ومنه يمكن اعتبار مجموعة الشركات هيكل يجمع بين شركات مستقلة قانونا، يكون رأس مالها ممتلكا بصفة كلية أو جزئية من طرف الشركة الأم، مجموع هذه الشركات تهدف إلى تحقيق مشروع مشترك اقتصادي وفي نفس الوقت متنوع حسب طبيعة نشاط كل فرع، من أجل ضمان نجاحه، تقوم الشركة الأم بالسيطرة، بالتنسيق ومساعدة الفروع في تحقيق أهدافها، رغم أن العلاقات تبدو معقدة داخل مجموعة الشركات، لكن هذا الأمر لا ينقص من إرادة الشركات في تشكيلها، وهذا رغبة منها في الحصول على المزايا المترتبة عن تكوينها، والتي سوف نتطرق إليها عن طريق دراسة كل المقاربات المتعلقة بهيكل مجموعة الشركات.

2. المقاربات الاقتصادية والتنظيمية و التسييرية لهيكل مجموعة الشركات:

نستعرض في هذه النقطة أهم المقاربات التي تعرضت إلى مميزات هيكل مجموعة الشركات.

2-1 المقاربة الاقتصادية لهيكل المجموعة:

من الناحية الاقتصادية، يهدف إنشاء شركة كبيرة إلى الحصول على القوة والتعاقد، وهي من أهم سمات الهياكل الكبرى، (Altrad. M& Richard. C, 2008, 22)، فحجمها الكبير يمنحها مرونة كبيرة في تعاملاتها الاقتصادية، مع شركائها (Jacques. richard 2000, 9) إن القوة الاقتصادية تسمح بممارسة ضغوطات كبيرة على الموردين، خصوصا فيما يتعلق بالأسعار المطبقة؛ كما تسهل العلاقات مع البنوك، المستثمرين الماليين والإدارات المختلفة؛ وإمكانية الاستفادة من التعاقد الصناعي و/أو التجاري بين فروع المجموعة، بالخصوص تلك التي تنشط في نفس المهنة، خاصة إذا كانت اتبعت إستراتيجية التكامل العمودي في تطوير نشاطها. (Champaud. C, opcit, 206)

2-2 المقاربة التنظيمية والتسييرية لهيكل المجموعة:

إن الهيكلية على شكل مجموعة شركات تعتبر عملية ضرورية بطبيعتها، خصوصا في حالة اعتماد إستراتيجية التنوع الغير مرتبط في تطوير نشاطات الفروع، أو اعتماد الشركة الأم لفترة رقابة بغية التعرف على حجم التكاملات الممكنة، كما أنه يسمح بتحليل أداء الشركات التي تم شراؤها، وتحديد مدى إمكانية التخلص من الفروع التحتية التي لا تخدم نشاطاتها المصالح الاقتصادية للمجموعة، أو تعاني من مشاكل كبيرة تؤثر على اداءها. (Batsch. Laurent 1993, 40). كما تسمح الاستقلالية القانونية بتحلي الفروع بروح المقاوالاتية؛ فهي تقدم المرونة اللازمة لمبادرة الفروع بغرض مواجهة حالة عدم التأكد وكذا قيود السوق، وتحملها روح المسؤولية بفضل تطبيق مبدأ الفصل بين ممتلكاتها ويلزم مسؤولي الفروع بتحمل نتائج نشاطها وأثره القانوني، وهذا يدفعهم إلى الالتزام والانضباط في تأدية مهامهم، ومحاولة تحقيق الأداء الجيد.

المحور الثاني: ممارسة السلطة في مجموعة الشركات

نستعرض في هذه النقطة مختلف المفاهيم المتعلقة بالسلطة، أنواعها وممارستها، لنقوم بإسقاطها على طبيعة ممارسة السلطة في مجموعة الشركات.

1. مفهوم السلطة:

يعرف Max Weber السلطة على أنها: "القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بأدائها" (Dockés Pierre, 1999, 16). كما ربط بين مفهوم السلطة والقوة باعتبارها علاقة قوة بين الحاكم والأفراد، حين يمارس الحاكم قوته باعتبارها حق مشروع، على شرط أن يعتقد الأفراد أنه حقه المشروع ومن واجبه طاعته والامتثال لأوامره. فالسلطة هي شكل من أشكال القوة وهي مرتبطة بالوظيفة، ومصدرها المنصب الذي يشغله الفرد في الهيكل التنظيمي، أو تفوقه على الآخرين من حيث الخبرة والمعرفة المكتسبة أو ناتجة عن امتلاكه لصفات شخصية وعلاقات أو ناتجة عن امتلاكه لحقوق الملكية في الشركة، فكل هذه العناصر تشكل أهم مصادر سلطة الأفراد على الآخرين.

وحاول الباحثين (Friedberg.E& Crosier.M, 1977, 55-78) في نظرية الفاعل تفسير مفهوم القوة باعتبارها علاقة وليست صفة تميز الأفراد، يمكن أن تظهر وتشكل عائق لأحدهم. كما لا يمكن ممارستها إلا إذا وقعت عملية تبادل بين الأفراد، وفي هذه الحالة ستستخدم القوة كأداة من أجل تأثير طرف ما على طرف الآخر بصفة عفوية أو قصدية لإبقائه تحت السيطرة، واقتراح تحليل القوة وفق معيار الموارد التي يمتلكها كل طرف، والتي قد يكون مصدرها مالي، ثقافي، سياسي، معرفي،... الخ.

من جهته استخدم Simon أيضا مفهوم القوة في تعريفه للسلطة باعتبارها: "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين (ذكر في العنزي 2012، 253)، "وربط Mintzberg أيضا، ما بين مفهوم القوة والسلطة، واعتبرها القدرة على التأثير أو امتلاك القدرة على التحكم، السيطرة والرقابة، حين عرفها: "كعامل أساسي يساعد على تحسين وضعية الشركة، إذ يجب تدخل القائد للممارسة السلطة على مختلف الأطراف الفاعلة ومن ثم رقابة أدهم". (Mintzberg.H 2003, 39-40)

كما اعتبرها Menard.C: "كأداة تفرض نظام خاص ما بين وحدات مستقلة." (Ménard Claude 1997,741) فالعلاقة الهرمية تشكل المحور الرئيسي للتنسيق في هيكل تنظيمي مدمج (مجموعة شركات)، يتميز بعدم تماثل القوة التفاوضية ما بين المسؤول والمؤسسين. وبهذا يمتلك حق مراقبتهم، قيادتهم وتوكيل المهام الواجب تنفيذها بطريقة مناسبة في حدود قدراتهم، والظروف البيئية المحيطة بنشاطات وحداتهم، ويعود سبب عدم تماثل قوتهم التفاوضية في الأصل إلى عدم تماثل حقوقهم في ملكية الشركة، ولهذا يمتلك الرؤساء القدرة على ممارسة سلطتهم، والتأثير بذلك في قرارات الوحدات التابعة لهم.

ومما سبق ذكره يتضح أن السلطة ليست صفة شخصية، إنما يستمدّها المسؤول من مركزه الوظيفي، كما أن السلطة تمنح التنظيم شكله الرسمي والقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الشركة ورقابة تنفيذها.

2-نظريات السلطة:

فيما يأتي تلخيص لأهم النظريات:

1-2 نظرية السلطة الرسمية:

قدمت هذه النظرية نظرة رسمية عن سلطة الرئيس باعتبارها مستمدة من مركزه الوظيفي في الهرم التنظيمي، تندرج تنازليا من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي يليه، يصاحبه السلطة الأتمة للممارسة المهام، فالسلطة الرسمية تمنح لصاحبها الحق في طلب طاعة مرؤوسيه والامتثال لأوامره سواء كان ذلك بإقناعهم أو إكراههم، بفضل امتلاكه حق تسليط عقوبات مادية أو أدبية عليهم، وإلا ستظهر سلوكيات انتهازية لديهم.

لكن يعاب على هذه النظرية أنها تطرقت إلى السلطة من الجانب الرسمي فقط، وركز روادها على اهتمامهم بتحقيق أهداف الشركة، دون اهتمامهم بما يتوقعه المرؤوسين من رؤسائهم، ومدى اكتساب المرؤوسين لقوة رفض سلطة الرؤساء. (Dockés Pierre, 1999 16)، كما أنهم لم يفصلوا ما بين السلطة الرسمية للرؤساء، وقدراتهم الشخصية ومهاراتهم العلائقية، ففي كثير من الأحيان يمتلك الرؤساء قدرات ومهارات شخصية محدودة، ومع ذلك يمتلكون نفوذ الرأي والقرار بفضل منصبهم الوظيفي، وقد تجاهل رواد هذه النظرية ردة فعل المرؤوسين اتجاه سلطة رؤسائهم، والصراعات التي قد تحدث بينهم، لهذا حاولت نظرية القبول ل Bernard تدارك هذا النقص.

2-2 نظرية القبول ل Bernard:

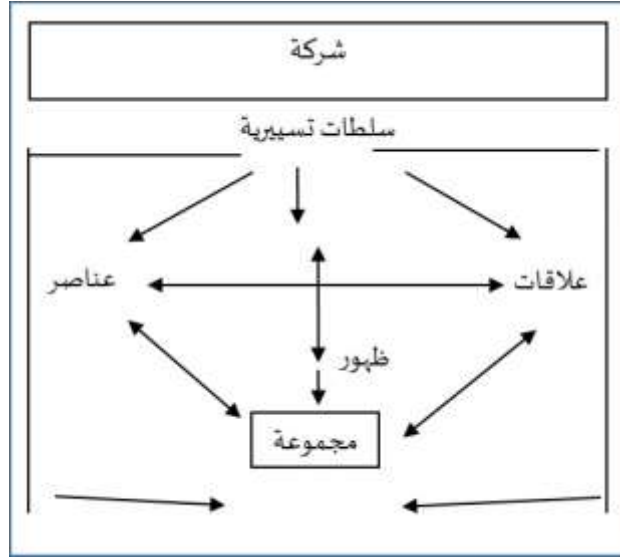
ركز صاحب هذه النظرية على ضرورة تحديد الجوانب الشخصية والموضوعية للسلطة داخل التنظيم، حيث يكون الجانب الشخصي في السلطة هو قبولها من جانب المرؤوسين، أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر، ومنه فإن السلطة الفعلية في الشركة يمتلكها المرؤوسين، لأنهم يملكون قرار قبول أو عدم قبول طاعة رؤسائهم وتنفيذ أوامرهم وقراراتهم.

3-2 نظرية السلطة حسب Simons:

قدمت هذه النظرية انتقادات للنظرية الرسمية بسبب افتراضها وجود حدود واضحة للسلطة في الشركة، يظهرها هيكلها التنظيمي ستسمح بالربط بين مختلف المستويات التنظيمية، وتكون متدرجة رسميا وفق تسلسل المناصب الوظيفية في الهيكل التنظيمي، لكن لا تظهر جوانب السلطة الشخصية التي قد يمارسها نفس الشخص، رغم أنها أكثر استخداما من النوع الرسمي، فتفسير النظرية الرسمية يميل إلى استخدام الشرعية القانونية ومبدأ الثواب والعقاب، فمن يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة وعلى مرؤوسيه الخضوع له. لكن المفهوم الحديث يأخذ شكلا أكثر شمولية وواقعية، باعتبار الأفراد يقبلون تنفيذ القرارات والأوامر في ظل ظروف معينة، ليس دائما كواجب عليهم. ومنه تبني Simons أفكار Bernard حول ضرورة قبول المرؤوسين للسلطة رئيسهم، واعتبرها مكملة للسلطة الرسمية، وتعمل على خلق تناغم بين الرئيس والمرؤوسين، كما تحد من الصراعات داخل التنظيم. مع الإشارة إلى أنه توجد منطقة القبول التي لا يجب أن يتعدها الرئيس في فرض سلطته على مرؤوسيه، تماشيا مع قدراتهم والبيئة التي يمارسون فيها مهامهم.

3- ممارسة السلطة في مجموعة الشركات

إن تشكيل مجموعة شركات ليس هدفا في حد ذاته، وإنما ناتج عن ممارسة سلطة تسييرية بهدف تحقيق النمو، وبناء وحدة تنظيمية اقتصادية متكاملة تجمع ما بين مزايا مرونة الشركات الصغيرة ومزايا الحجم الكبير التي تتمتع بها الشركات الكبرى. لكن تحقيق هذا الهدف يشترط الربط ما بين مختلف فروع المجموعة ووحداتها التنظيمية، حتى تعمل معا بفاعلية تضمن استمرار وتطور المجموعة، وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها من خلال ممارسة الشركة الأم سلطة على فروعها، عن طريق إصدار التعليمات والأوامر لهم، وتكليفهم بالأعمال والمهام الواجب القيام بها، كما يلخصها الشكل التالي:



شكل 1: العلاقة بين السلطة وهيكل المجموعة

Source :De Montmorillon. Bernard (1986), les groupes industriels, analyse structurel et stratégique, Edition Economica, Paris, p65

ولتمارس سلطتها تواجه الشركة الأم تحدي الاستقلالية القانونية لفروعها والبعد الجغرافي لبعضهم، لذلك يجب أن تستخدم نمط رقابي يتماشى مع مستوى السلطة الواجب أن تمارسها على فروعها. (Woot Ph etall, 1984 , 15)، لكن تختلف طبيعة ممارستها من مجموعة شركات إلى أخرى فمنها من يستخدم السلطة الرسمية (De Montmorillon.B, 66)، ومنها من يفضل السلطة غير الرسمية (الشخصية) معتمدا في ذلك على الخبرات والمعارف والمهارات التي اكتسبها المسؤولين في الشركة الأم طوال فترة خدمتهم فيها، حيث تمارس السلطة الرسمية على الفروع عن طريق إصدار الأوامر وتحديد الطرق والإجراءات التسييرية لتنفيذها، وتظهر من خلال الضغوط التي تمارسها الشركة الأم على فروعها، من خلال انفرادها باتخاذ القرارات على مستواها دون الرجوع إلى الفروع: الاختيارات الإستراتيجية، ومختلف السياسات المتعلقة بالاستثمار أو التنازل عنه، التمويل، الإنتاج، الموارد البشرية،.... لخ. فكلما مالت الشركة الأم إلى تركيز هذه القرارات على مستواها، اعتبرت أنها تطبق سلطة رسمية على فروعها، وتراقب الانحرافات باستخدام نظام رقابة استراتيجي ومالي. أما ممارسة السلطة الغير رسمية، فتتعلق غالبا بتدخل الشركة الأم في العقود الكبرى التي تبرمها الفروع مع الشركاء، من خلال التدخل في الحصول عليها، أو التفاوض حول شروطها، لتفوض حق تنفيذها للفروع.

كما تتدخل الشركة الأم بصفة شخصية في تشجيع مختلف أشكال التعاون، ما بين الفروع والوحدات التابعة لها، وتأطير عملية تنفيذ الفروع لمختلف القرارات التي تم اتخاذها، فبدون ممارستها السلطة الغير رسمية، لتتحصل الشركة الأم على تفاعل إيجابي من المسؤولين في الفروع التابعة لها، ويمكنهم التمرد على قراراتها، وقد تظهر حتى سلوكيات انتهازية في قراراتهم وتصرفاتهم، مع ذلك لا يجب أن تعتمد الشركة الأم على السلطة الغير رسمية فقط، حيث تعتمد فقط على التأثير الشخصي لبعض المسؤولين، وقد يحدث عدم تماثل ما بين قدراتهم وخبرتهم) ومستوى نفوذهم في المجموعة. فنقص الخبرة والمعرفة ينتج عنهما تأطير غير فعال للفروع، مما ينعكس سلبا على أداء الفروع ومنه المجموعة ككل.

ومن أجل نجاح أعمال مجموعة الشركات، على الشركة الأم أن تفرض سلطتها على فروعها في إطار لعبة جماعية يتم تحديد قواعدها مسبقاً بالتشاور مع الفروع، وسيتم احترام الأدوار من طرف كل المسؤولين. حيث تلعب الشركة الأم دور المنسق والمحفز، من أجل تحقيق أهداف المشروع الذي تسعى إلى تحقيقه، وهو بناء وحدة اقتصادية تنظيمية متكاملة ومندمجة مع فروعها، من خلال ممارسة السلطة الرسمية في التنبؤ الاستراتيجي والتخطيط ورسم مختلف السياسات. كما ستمارس سلطتها الغير رسمية في عملية التنفيذ من أجل دفع الفروع للتخلي بروح المقاولانية، لتطوير نشاطها ومشاركة في تطوير مهنة المجموعة، وسيطلب ذلك استخدامها لأنظمة مراقبة رسمية وغير رسمية. فالسلطة الرسمية تتوافق مع استخدام أنظمة رقابة رسمية وأما السلطة الغير رسمية تتوافق مع استخدام أنظمة رقابة غير رسمية.

المحور الثالث: العلاقة بين إستراتيجية المجموعة وآلية رقابتها

من المتوقع أن يساعد نظام الرقابة على بناء محيط تفاعلي لكل الأطراف الفاعلة داخل الشركة، وذلك يهدف بناء استراتيجيات جديدة، وبالتالي، فالرقابة والإستراتيجية تشملان جوانب يصعب حصرها، ويرى Bouquin أنه "تتعدد الإستراتيجيات كما تتعدد أنظمة الرقابة، على شرط أن تكون طبيعة نظام الرقابة خاضعة لإستراتيجية الإدارة (Levant.Yves 2000, 76) فإذا اعتمدت الشركة في تطوير أنشطتها على إستراتيجية تخصص، واعتمدت على هيكل وظيفي كلاسيكي لتنظيم مختلف نشاطاتها، فستستخدم رقابة التسيير والميزانية التقديرية كأدوات للمتابعة والرقابة.

أما Eccles R. ذكر في (G Berland. N, De Rongé. 2013) فقد أرجع تأثير نظام رقابة الشركة بمدى درجة ارتباط نشاطات الشركة ببعضها البعض وكبر حجمها؛ حيث درجة التكامل العمودي تؤثر على قرارات الشركة في تحديد أسعار المبادلات الداخلية، وعليها المفاضلة ما بين عدة إستراتيجيات سعرية، تتحدد وفقها الأدوات المستخدمة في رقابة عملية المبادلة الاقتصادية؛ ففي حالة مجموعة الشركات العملاقة ذات النشاطات ضعيفة الارتباط، تلجأ الشركة الأم إلى المفاضلة ما بين أسعار السوق والأسعار الداخلية، معتمدة في ذلك على الرقابة المالية لمتابعة النتائج المحققة.

أما إذا كانت المجموعة متخصصة ودرجة التكامل ما بين نشاطاتها جد مرتفعة، فستطبق الرقابة الإستراتيجية والمالية على نشاطات فروعها، لتجبرها على عملية التبادل الداخلي وفق أسعار محددة. (G Berland. N, De Rongé. 2013)

من جهة أخرى، أكد بعض الباحثين أنه توجد علاقة بين الإستراتيجية وأنظمة الرقابة في الشركات الكبيرة المتعددة النشاطات: "فكلما اتجه المجموعة إلى تطوير نشاطاته عن طريق التنوع المرتبط، كلما اتجهت إلى استخدام نظام رقابة ذو طبيعة إستراتيجية يسمح له بالتنسيق بين مختلف فروعها وإدماجها. وبالعكس، كلما كانت عملية التوسع والتطور تشمل نشاطات غير مرتبطة، ستتحول المجموعة إلى شركة قابضة مالية، وستعتمد على الرقابة المالية لمتابعة وتقييم نشاطات فروعها". (Levant.Yves, 2000)

وقد قدما الباحثان Goold et campbell تصنيفاً دقيقاً يصف العلاقات الإستراتيجية بين الشركة الأم وفروعها، وذلك في إطار مجموعة الشركات المتعددة النشاطات، فهذا التصنيف يعتمد على مستوى تدخل الشركة الأم في صياغة الإستراتيجيات ومختلف السياسات، وتأثيرها على طبيعة الرقابة التي تمارسها على فروعها، فقد تمارس الشركة الأم رقابة إستراتيجية أو مالية، صارمة أو متراخية. (Puyou, 2009) و Franois-Regis، وحسب Goold et campbell، يوجد ثمانية أنماط ناتجة عن هذا التحليل، ثلاثة منها فقط تعد مستقرة كما يوضحها الشكل (2).

نمط الرقابة الإستراتيجية:

يتم اعتماد هذا النمط من طرف الشركات التي تبحث عن بناء محفظة نشاطات متوازنة بمخاطر موزعة، حيث تتولى الشركة الأم مجموع المهام الإستراتيجية، وتحدد نظام الرقابة ومستوى تدخلها في إدارة المجموعة (Bouquin. Henri, 2006) وحسب Goold et all فإن الرقابة الإستراتيجية تعتمد على المعلومات غير المالية بالدرجة الأولى إضافة إلى استخدام المعلومات المالية في أغلب الأحيان. (Denis]-Ph. 2003)

المركز مؤثر جدا		برمجة استراتيجية	
المركز لديه تأثير	التخطيط استراتيجي	الرقابة الاستراتيجية	البرمجة المالية
تأثير على عملية التخطيط			
المركز لديه تأثير ضعيف	التكليف الاستراتيجي		الرقابة المالية
المركز ليس لديه أي تأثير	شركة قابضة		
	رقابة استراتيجية ضعيفة	رقابة استراتيجية صارمة	رقابة مالية صارمة

شكل 2: أنماط الرقابة حسب Goold et campbell

Source :Berland Nicolas, (1999) à quoi sert le contrôle budgétaire ? Revue Finance contrôle Stratégie Volume 2, N°3, septembre, .P5-24,leg.u-bourgogne.fr/rev/023024.PDF.

ومن خصائص نظام الرقابة الإستراتيجية:

- استخدام مكثف للآليات الرسمية والغير الرسمية لرقابة التخطيط من أجل تحسين جودة التنبؤ الاستراتيجي، حتى تستطيع الشركة الأم التأثير على الفروع. (Levant.Yves 2000,)
- تقوم الشركة الأم بتحديد محاور إستراتيجية المحفظة العامة، بالإضافة إلى تقديم تحفيزات واقتراحات لمختلف الفروع.
- اعتماد مركزية القرارات من أجل إدماج وتنسيق كل استراتيجيات الفروع، إلا أن الشركة الأم تشجع مختلف المستويات على تبني واقتراح رؤيا متعددة.
- تستوحي الأهداف الإستراتيجية والأهداف المالية المستقبلية بناء على الخطط الجاري تنفيذها.
- تصمم نظام رقابة مرن خاص بالتحفيزات والعقوبات الخاصة بالانحرافات التي سجلت مقارنة بالأهداف المسطرة.

نمط المراقب المالية:

يتم اعتماد هذا النمط في المجموعة التي طورت نشاطاتها في مجالات إستراتيجية غير مترابطة وجد متنوعة، تتميز لنشاطاتها بدرجة نضج عالية وبيئة تنافسية مستقرة، حيث تهتم الفروع بإعداد الإستراتيجية وتقوم الشركة الأم برقابة تطورها عن طريق المؤشرات المالية. اعتمادا على متابعة الميزانيات كأداة أساسية لرقابة نشاط الفروع والوحدات. فالرقابة المالية تسمح للشركة الأم بالتصرف كشركة قابضة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن استثماراتها. (Goold M& Kathleen. S. L,1995)

ومن خصائص نظام الرقابة المالية :

- تكليف الفروع بالمسؤولية الإستراتيجية؛
- التركيز على الميزانية كأهم عنصر فيما يخص التخطيط؛
- وضوح معايير البحث عن الاستثمارات واستخدام معيار فترة الاسترداد على المدى القصير من أجل إقصاء المشاريع ذات المردودية الضعيفة؛
- الضغط المباشر والقوي على الفروع التي تعاني من مشاكل في الأداء، بالإضافة إلى التغيير الجذري للمسيرين في حالة استمرار المشاكل. (Levant.Y, 2000,)

نمط المخطط "الاستراتيجي":

يتميز هذا النمط بشدة الرقابة على التناسق الاستراتيجي ما بين الفروع، كذلك متابعة النتائج المالية للفروع، حيث تتبناه مجموعة الشركات التي تنشط في مجالين أو ثلاث، تتميز بدرجة نمو مرتفعة وبيئة تنافسية مستقرة نسبياً، وتشجع الشركة الأم روح المقاول لدى فروعها، ويركز المسؤولون في الفروع على تصميم إستراتيجية تطوير النشاط، لكن تتدخل الشركة الأم بقوة لتضمن التزامهم بالأهداف الإستراتيجية للمجموعة، وتستعين في عملية مراقبتهم بالمؤشرات المالية على المدى القصير. (Puyou. F Regis 2010) ويمكن تلخيص الأبعاد المتعلقة بكل نمط من أنماط التحكم في الجدول التالي (1):

جدول 1: تصنيف أنماط الرقابة

المخطط الاستراتيجي	الرقابة الإستراتيجية	الرقابة المالية	طبيعة دور المركز (الشركة الأم) فيما يخص اتخاذ القرارات
يشارك المركز في التوجيهات المقترحة من طرف الفروع	يقوم المركز بتحديد الإجراءات الواجب اتباعها تاركا الحرية للفروع	يقوم المركز بالمصادقة على التوجيهات التي تقترحها الفروع	تسيير نطاق النشاطات
استقرار محفظة النشاطات	يركز على طريقة تسيير المسؤولين	اللجوء بكثرة إلى عمليات الاندماج والسيطرة	استخدام الوسائل المالية في التسيير
يتم استخدام المؤشرات على المدى البعيد	المتابعة الدقيقة للإنجازات وبأهداف حسب مبدأ تصاعدي من الأسفل إلى الأعلى	بعد المصادقة على الميزانية، يصبح احترامها ضروريا	

Source: François-Régis Puyou (2010), Tenir son rang: le contrôle de gestion dans la dynamique du partage des responsabilités au sein des groupes de société. Crises et nouvelles problématiques de la valeur, Nice, France, <https://halshs.archives-ouvertes.fr>

المحور الرابع: نماذج إدارة أعمال المجموعة حسب توجهاتها في تفويض السلطة وتطوير نشاطها

قام Jean Philippe Dennis بعدة دراسات أكاديمية وميدانية حول الإدارة الإستراتيجية لمجموعة الشركات، وبالنظر إلى المتغيرات التي استخدمها يمكن اعتبارها امتداد للأبحاث التي قام GooldCampbell et Bartlett et Ghoshal حول آليات الرقابة المستخدمة في الشركات الكبرى، ومن أهم نتائج أبحاثه، اقتراحه لعدة نماذج لإدارة أعمال مجموعة الشركات تختلف على حسب الدور الذي تلعبه الشركة الأم (تقاسم السلطة مع فروعها)، والإستراتيجية المعتمدة في تطوير نشاطات المجموعة.

نموذج إدارة الأعمال "المطور":

تعتمد هذه المجموعة في تطورها الاستراتيجي على توسيع نشاطها في قطاعات تنتهي لمجالات إستراتيجية متنوعة، تتميز بتعدد بيئتها التنافسية واختلاف القوانين التي تنظمها، كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (3): نموذج إدارة أعمال "المطور"

Paris, p38 source : Dennis Jean Philippe et al(2011),Gouvernance et stratégie des groupes, Edition lavosier

إن اختيار هذا النموذج لإدارة أعمال مجموعة الشركات، يشترط قدرة المجموعة على تصميم وقيادة نماذج أعمال تنافسية مميزة وقوية، تقوم الفروع فيها بدور المنفذ، حيث تتولى مهمة البحث واستكشاف الفرص الجديدة. في هذا الإطار، تقوم الفروع بتطوير استراتيجياتها وخطتها التنافسية، كما أنها تقوم بتحديد البعد الزمني والمكاني لتنفيذها، ويتوجب على الشركة الأم تقبل فكرة عدم قدرتها على تصميم تفويض هذه السلطة الاستراتيجية وذلك بسبب الحجم الهائل للنشاطات التي تمتلكها المجموعة. لذلك ستكتفي الشرطة الأم بهيكل تنظيمي محدود يضم وظائف الدعم، خاصة المديرية المكلفة بمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، والتدخل للتنسيق والتأكد من الاقتراحات الإستراتيجية التي قدمتها الفروع، واحترامها لأجل تنفيذها. كما تراقبها عن طريق تصميم أنظمة رقابة استراتيجية وتقييم النتائج الاستراتيجية مقارنة مع النتائج المحققة خلال السنوات السابقة، والتأكد من درجة المخاطرة المالية.

نموذج إدارة أعمال المتعامل المركزي:

تعتمد إستراتيجية تطوير نشاط المجموعة على التخصص والتركيز على مهن متناسقة وفروع منتشرة جغرافيا، كما يوضحها الشكل التالي (4):



شكل (4): نموذج إدارة أعمال المتعامل المركزي

Paris, p40 lavosier, Source: Dennis Jean Philippe et al (2011), Gouvernance et stratégie des groupes, Edition

إن نجاح هذا النموذج يشترط قدرة المجموعة على استغلال نظام رقابة تقني متخصص ومندمج، يسمح بتطوير إستراتيجية عامة وموحدة، كما يتطلب أيضا امتلاكها قدرات معرفية وكفاءات عملية كبيرة. تتكلف الشركة الأم باستكشاف الفرص الممكنة، لتطوير نشاطات الفروع التي تنشط في بيئة تنافسية مستقرة نسبيا، وتتطور عرض شامل نمطي على المدى القصير والطويل، بصفتها الوحيدة التي تمتلك نظرة شاملة وعلى اطلاع بكافة أعمال المجموعة. كما يتطلب هذا النموذج قيادة مركزية تتكفل بها الشركة الأم، التي تراقب التطور الاستراتيجي للمجموعة اعتمادا على عدة مؤشرات مالية وإستراتيجية، حيث تفرض سلطتها على الفروع التابعة لها، عن طريق تحديد وتقسيم المهام بينها وبين الفروع التابعة لها، وتحديد الإجراءات وقواعد العمل.

ومنه هيكل البعد التسييري والعلاقات داخل المجموعة، سيكون مبني على أسس مركزية واندماجية. كما تستفرد الشركة الأم بحق ملكية موارد المجموعة واتخاذ قرار استخدامها سيكون مركزي، أما الفروع والوحدات فتركز اهتمامها على الجانب العملي. وبالتالي، فإن المعارف التي ستكتسبها هذه الأخيرة على مستوى أسواقها لا تعد ذات قيمة كبيرة، ولأن التصرفات الانتهازية والأخطار قد تحدث على مستوى العمليات فقط، فمن المنطقي أن تركز الشركة الأم على تحديد المسؤوليات واحترام الإجراءات العملياتية.

نموذج إدارة أعمال "المستثمر":

تعتمد هذه المجموعة في تطورها الاستراتيجي على الاستثمار في عدة نشاطات متخصصة يصعب التراجع أو التخلي عنها، نتج عنها تجذر المجموعة في عدة بيئات استثمارية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (5): نموذج إدارة أعمال المستثمر

,Paris, p4 Lavoisier Source : Dennis Jean Philippe et al(2011), Gouvernance et stratégie des groupes, Edition

إن تطبيق هذا النموذج يعتمد على قدرة المجموعة على اختيار تنفيذ استثمارات مناسبة من أجل عروض محددة في السوق وزبائن محددين، ومنه تتم المفاضلة ما بين الخيارات الاستثمارية على حسب الوضعية التنافسية أو القانونية المحلية في أسواقها، وخصائص كل مجال استراتيجي، هذه القدرة توزع حسب الفرص المتاحة بين الشركة الأم والفروع، فخبرة الفروع ومعرفتهم بالبيئة المحلية ستسهم في زيادة قدرة المجموعة على اكتشاف أو بعث استثمارات جيدة. لذلك تفوض سلطة باستكشاف مختلف الفرص الاستثمارية الممكنة لصالح الفروع، وسترتبط تحقيق أهداف المجموعة بمدى قدرة الفروع والوحدات على ضمان كفاءتها في إدارة القرارات الاستثمارية، لكن يشترط هذا النموذج أن توظف الشركة الأم رؤوس أموال كبيرة، لدعم تمويل الاستثمارات التي سيق و أن صادقت على إنجازها بعد مفاوضات مع الفروع،، وعليه يتم تقسيم المهام والأدوار بين المستويين على أساس الكفاءات والمعرفة التي يمتلكها كل طرف. فالفروع والوحدات تستفيد من الكفاءات التي تمتلكها الشركة الأم في تسيير الاستثمارات وضمان تطورها، ومن جهةها تستفيد الشركة الأم من عدم تماثل المعارف والكفاءات بينها وبين الفروع، وتوظيفها في تسيير الاستثمارات، تقييم ومتابعة والمفاضلة ما بين المقترحة من طرف فروعها. كما تتكفل الشركة الأم بدور المنسق الاستراتيجي، وتمارس تسييرا خاصا بكل فرع من حيث تخصيص الموارد والأصول للقيام باستثمارات، مع تحديد الوقت المناسب لتنفيذه حسب القدرات المالية.

فالاهتمام بكفاءة استخدام الموارد والأصول يدفع بالشركة الأم إلى التركيز على السير الأمثل للاستثمارات، وتحسيس فروعها بضرورة التفكير على المدى المتوسط والطويل، اعتمادا على المصادقة على المخططات الإستراتيجية التي تعدها الفروع. وستركز الشركة الأم في مخططات أعمالها على التطوير الجيد والمتواصل للاستثمارات التي تم تنفيذها من طرف الفروع والوحدات التابعة لها، خصوصا في السنوات الأولى، بهدف تفادي الانحرافات والسهر على كفاءة وفعالية تسييرها.

نموذج إدارة أعمال "المراقب":

تعتمد هذه المجموعة في تطوير نشاطها على إستراتيجية التركيز في المهن الأساسية، حيث يتم تدعيمها بنشاطات ثانوية مكملة لها لا تقل أهمية عنها، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل(6): نموذج إدارة أعمال حوكمة المراقب

Paris, p44 Source :Dennis Jean Philippe et al(2011), Gouvernance et stratégie des groupes, Edition lavosier

فتأمين هذا النمط من التطور يستمد قوته من القدرة على هيكلة الحاجيات السوقية كالصحة، الراحة، الغذاء، المتعة والرفاهية، و تكون مرتبطة بالنشاطات الاساسية التي تمارسها مجموعة الشركات، لذلك تلجأ الشركة الأم إلى استخدام أثر الرافعة المتمثل في العلامة التجارية العائلية "OMBRELLE" لترويج علامات تستهدف بها أسواقا أو نشاطات محددة، وفي حالة استهدافها لأسواق دولية، ستغير في إستراتيجيتها لتصبح ذات طابع عام نمطي يتجسد في تبني ووضع قيد التنفيذ نظام إنتاجي دولي يسعى إلى تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير.

لكن يشترط في استكشاف الفرص الإنتاجية والتسويقية، التجديد المتواصل للمجهودات على المدى القصير والتنسيق القوي لكافة النشاطات على المستوى المجموعة ككل، وهذا يتطلب رقابة تطور المنافسة، وتقييم خصائص بعض الاستثمارات، ويتطلب تحقيق الرغبة في تلبية حاجيات السوق، وجود قدرة على تبني استراتيجيات مرنة تتكيف بها مع الخصائص والمنافسة المحلية. ومنه على الشركة الأم هيكلة كل نظام التسيير على أساس إستراتيجية عامة تقوم بتصميمها تقوم بتنفيذها عدد محدود من الفروع، كما تركز معظم القدرات والقرارات الإستراتيجية على مستواها. حيث تصمم الأنظمة الإنتاجية، التسويقية البحث والتطوير، وتسهر على تسيير العلامة التجارية "OMBRELLE"، وستفوض سلطة الفروع تنفيذ الإستراتيجية، بما أنها تمتلك القدرات التسويقية والتشغيلية اللازمة لتأدية مهامها، إذ تعتبر الفروع كحلقة إستراتيجية تكمل المهام التي تقوم بها الشركة الأم إلى الخلف، حيث تتكفل بالنشاطات التجارية، التوزيعية، الدعم والخدمات.

كما تقوم الشركة الأم متابعة وتقييم قدرة الفروع على تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة، بالاعتماد على الأدوات الكلاسيكية للرقابة خاصة منها رقابة التسيير، المصادقة على مخططات عمل الفروع على المدى المتوسط، ما يسمح بتأطير نشاط الفروع والوحدات التابعة، بالإضافة إلى تقييم الوضعية الإستراتيجية لكل فرع، وتشجيع كافة الأطراف على المشاركة في تحقيق أهداف (نمو رقم الأعمال، ربح حصص السوق، تحسين المكانة)، مما سيسهم في زيادة درجة الالتزام الفروع بتحقيق الأهداف المحددة لها.

نموذج إدارة أعمال "الخبير المالي":

تمتيز هذه المجموعة بخاصية أساسية تتمثل في امتلاكها لمساهمات في نشاطات مختلفة يتم تسييرها وفق منطق مالي، والشكل التالي (7) يوضح ذلك:



شكل (7): نموذج إدارة أعمال الخبير المالي

Source :Dennis Jean Philipe et al(2011), Gouvernance et stratégie des groupes, Edition Lavoisier, Paris, p46

تمتلك الشركة الأم عدة مساهمات مالية تشكل نشاطها الأساسي، وتسعى إلى توظيف أموالها من خلال امتلاك مساهمات في نشاطات تمتلك فيها خبرة ومهارة كافية، توفر لها فرصا مالية على المدى القصير كالأرباح أو على المدى البعيد في حالة إعادة البيع. لكن يشترط في استخدام هذا لنموذج، امتلاك الشركة الأم القدرة المناسبة لتقييم فرص نجاح المساهمات المالية، تحديد وفرض أهداف متعلقة بالمردودية على الفروع تحقيقها، وعلمها التركيز على تقييم الفرص من أجل تحقيق تسيير ديناميكي للمساهمات حسب مردوديتها: (المخاطرة، القيمة المضافة، الأرباح الموزعة، إلخ) على المدى القصير والطويل. كما لا تتحمل الشركة الأم مسؤولية التطوير الاستراتيجي لمساهماتها، إذ تفوض فروعها سلطة استكشاف الفرص الاستثمارية الممكنة في بيئتها، عن طريق تصميم المخططات الطرق والوسائل

الضرورية، التي تسمح لها بتحقيق مردودية مالية عالية، لذلك ستكتفي الشركة الأم بهيكل تنظيمي صغير. تستخدم الشركة الأم نظام رقابة مالي لمتابعة و تقييم الإخطار ومردودية النشاط المالي للفروع وفي حالة فشل الفروع في تحقيق الأهداف الموكلة لها، تلجأ الشركة الأم إلى استخدام نظام عقوبات مثل: استبدال المسيرين، بيع الأصول، سحب الثقة من مسيري الفروع.

خاتمة:

إن تشكيل مجموعة الشركات إنما يهدف إلى تكوين سوق داخلي منظم تقوم العلاقات فيه بين مختلف الأطراف الفاعلة، وذلك من خلال تصور علاقة الشركة الأم بفروعها كعلاقة وكيل بموكل. حيث تتدخل فيه الشركة الأم في نشاط الفروع عن طريق تطوير واستخدام نظام رقابة يستجيب لتحدي الموازنة بين فرض سلطتها على فروعها، ومنحها هامش استقلالية تستطيع الفروع من خلاله تطوير نشاطاتها بما يتوافق ويخدم أهداف المجموعة، مع مراعاة خصائص بيئتها التنافسية. وتتعدد أنظمة الرقابة التي يمكن استخدامها، فغالباً ما يتم اعتماد الأنظمة الرسمية عن طريق الرقابة الإستراتيجية والمالية، كما يستعان بالأنظمة الغير الرسمية حتى تتحقق فعالية نظام الرقابة.

واستخلصنا أن نشأة مجموعة الشركة سببها ممارسة سلطة المسؤولين في المجموعة التي تسعى إلى النمو لتحقيق مشروع اقتصادي، فمن الضروري أن تستمر الشركة الأم في فرض سلطتها على فروعها حتى تضمن تطوره باستخدام التكامل ما بين السلطة الرسمية والغير رسمية (الشخصية) لتحقيق التناغم والحد من الصراعات وانتهازية الفروع التابعة لها.

فكلما اتجهت المجموعة إلى تنوع نشاطاتها بصفة غير مترابطة لجأت الشركة الأم إلى تفويض سلطتها واستخدمت نظام مراقبة مالي، وكلما اتجهت في تطوير نشاطاته عن طريق التنوع المرتبط والتكامل ما بين نشاطاتها كلما اتجهت الشركة الأم إلى فرض سلطتها على فروعها مع استخدام نظام رقابة إستراتيجي ومالي، وهذا تم اقتراح خمسة نماذج لإدارة أعمال مجموعة الشركات وهي: نموذج حوكمة المطور، المراقب الإستراتيجي، المراقب، المستثمر والخبير المالي.

لكن يبقى أن تختبر النماذج ميدانياً للتأكد صحتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ركزت هذه النماذج على بعدين أساسيين وهما نوع الرقابة الممارسة واتجاه المجموعة في تطورها الاستراتيجي، في حين أهملت إن بناء الميزة التنافسية إنما يعتمد أيضاً على تحقيق اتساق نشاطات المجموعة، لأن الهدف الأساسي من تشكيل مجموعة شركات يتمثل في بناء مهنة ناجحة.

المراجع

- العنزي سعد علي حمود (2012)، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال دار الوراق الأردن
- Altrad Mohamed & Richard carole (2008), le management d'un groupe international: vers la pensée multiple, Editions, Eska, Paris.
- Batsch. Laurent (1993), la croissance des groupes industriels, Edition, Economica, Paris.
- Bouquin. Henri (2006): le contrôle et stratégie. <http://www.crefige.dauphine.fr/>.
- Champaud. Claude (1962), le pouvoir de concentration de la société par action, Edition sirey, Paris
- Crouier. Michel et Freidbeg. Erhard (1977), L'acteur et le système
- De montmorillon Bernard (1986): les groupes industriels ; analyse structurel et stratégique, Edition Economica, Paris
- Denis J.-Ph. (2003), Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie - Une perspective ago-antagoniste, in H. Laroche, P. Joffre, F. Fréry (coord.), *Perspectives en Management Stratégique*, tome IX,
- Dennis Jean Philippe et al (2011), Gouvernance et stratégie des groupes, Edition lavosier Paris
- Dockés Pierre (1999), pouvoir et autorité en économie, Edition Economica, Paris

- François-Régis Puyou (2010), Tenir son rang : le contrôle de gestion dans la dynamique du partage des responsabilités au sein des groupes de société. Crises et nouvelles problématiques de la valeur, Nice, France, <https://halshs.archives-ouvertes.fr>
- Goold Michael, et Kathleen Somemers Lusch (1995), Managing the business compagny : Strategic issues for diversified groups <https://books.google.dz>
- Jacques. richard (2000): analyse financière et gestion des groupes Economica, Paris,
- Levant.Yves (2000), Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations d'acquisitions, Revue comptabilité-contrôle –audit, Tome6, Volume2, septembre, <http://www.cairn.info>
- Ménard Claude (1997), le pilotage des formes organisationnelles hybrides ,Revue économique. Volume 48, N°3, pp. 741-750, www.persee.fr/doc/reco
- Mintzberg.H (2003), le pouvoir dans les oragnisations, Edition Organisation, Paris Berland Nicolas, De Rongé Yves (2013), Contrôle de gestion: Perspectives stratégiques et managériales 2edition Pearson, Paris, <https://books.google>.
- Peter Henry (1990), l'action révocatoire dans les groupes de sociétés, thèse juridique éditée, Edition Bâle Helbing & Lichtenhahn, Suisse,
- Pontier laure nurit (1998): les groupes de sociétés, Edition ,Ellipses Marketing, Paris
- Puyou Franois-Regis (2009). Le contrôle de gestion comme scène du gouvernement des groupes de sociétés. La place du calcul économique dans l'action organisée. thèse de doctorat, Institut d'études politiques de paris, <https://tel.archives-ouvertes.fr>

دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين

الباحثة عبير حكمت الكفارنة

غزة/فلسطين

ملخص:

لا شك أن المساءلة الاجتماعية تركز على إشراك المواطنين والمجتمع المدني في مراقبة الأداء الحكومي وتقييمه، وخاصة في تقديم التغذية الراجعة وتحسين توصيل الخدمات، وبالتالي المساهمة في تحقيق تنمية فعالة. وتعرف المساءلة الاجتماعية على أنها أداة إلزام من بيدهم السلطة لتحمل تبعات أفعالهم في قضايا المجتمع التي تؤثر على عدد كبير من المواطنين، فهي شعور عام بضرورة التغيير إذ يتم تبرير استخدام صلاحيتها واتخاذ التدابير التصحيحية عندما تدعو الحاجة لذلك. كما أن المساءلة الاجتماعية نهج مستحدث قائم على إشراك المجتمع المدني بشكل مباشر وغير مباشر لمساءلة مقدمي الخدمات، وقد تم تبنيه من قبل منظمات المجتمع المدني. ولأهمية الدور الفاعل لهذه المنظمات في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين، تركز هذه الورقة البحثية على دراسة واقع منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز المساءلة الاجتماعية والذي يؤثر بشكل إيجابي على عملية الوصول إلى مؤشرات الحكم الرشيد والشفافية في فلسطين. وتهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل وتقييم دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين من خلال استخدام منهجية تحليل المحتوى بالاعتماد على التقارير والمعلومات المتاحة من قبل المنظمات العاملة في هذا المجال، إضافة إلى استعراض التشريعات والقوانين الوطنية والدولية التي تلزم فلسطين بالشفافية وإتاحة المعلومات، ومن ثم قياس مستوى الدور الفاعل الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين. وبناء على ما تم تحليله، تمثلت أهم النتائج في التقدم الملحوظ لدور منظمات المجتمع المدني في تطبيق المساءلة الاجتماعية في الهيئات المحلية والمؤسسات الحكومية، ولكن ضمن حدود معينة، حيث يمثل عدم إقرار قانون حرية الحصول على المعلومات عائقاً وسبباً في ظهور عجز واضح في مستوى فاعلية دور منظمات المجتمع المدني في تعديل أو مراجعة أي تشريع قديم قد يلزم الدولة بشكل صريح لإتاحة الفرص للمجتمع المدني للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

ومن أهم توصيات هذه الورقة البحثية وجوب توفر إرادة سياسية قوية من جانب الحكومة لإشراك منظمات المجتمع المدني، وذلك لضمان قدر أكبر من الشفافية والمساءلة الاجتماعية، وضرورة سنّ تشريعات ذات صلة بحق الحصول على المعلومات تُمكن منظمات المجتمع المدني من القيام بعملية رقابة ومساءلة حقيقية للحكومات، إضافة إلى تشكيل كيان مستقل مقبول مجتمعيًا، بحيث يتكون هذا الكيان من منظمات المجتمع المدني ومختلف المؤسسات الإعلامية والحكومية وأعضاء المجلس التشريعي لأداء الدور الرقابي على جميع السياسات والقرارات التي تخدم مصلحة المواطن.

كلمات مفتاحية: المساءلة الاجتماعية - منظمات المجتمع المدني - حرية الحصول على المعلومات - النزاهة - الشفافية.

مقدمة

لا شك أن المساءلة الاجتماعية تركز على إشراك المنتفعين في مراقبة وتقييم الأداء الحكومي وتقييمه، وخاصة في تحسين تقديم الخدمات، وبالتالي المساهمة في تحقيق تنمية فعالة (هيئة كير الدولية، 2013، 16). وتعرف المساءلة الاجتماعية على أنها أداة إلزام من كلا الاتجاهين "المواطن والسلطة" حيث تبرز أهمية الفهم الكامل والتام لمفهوم المساءلة الاجتماعية من خلال فهم عناصرها الأساسية وهي: الشفافية، المشاركة، الاستجابة والرقابة. (البنك الدولي، 2011، 12-13). وباعتبار منظمات المجتمع المدني مصدر قوة نحو تعزيز وإيجاد تشريعات واضحة للمساءلة الاجتماعية كمبدأ أساسي من مبادئ الحكم الرشيد، وتعدد صور وأشكال تدخلاتها في تعزيز المساءلة الاجتماعية ومنها المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، أن تكون جسم وسيط بين للقيام بالواجبات المتبادلة بين منظمات المجتمع المدني والحكومة. ومن جهة أخرى، تزايد عدد منظمات المجتمع المدني في فلسطين وتخصص بعضها في مجال المساءلة الاجتماعية وهذا يظهر واضحاً في الخلفية التاريخية لها مثل الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات ومؤسسة مفتاح وغيرها من المنظمات الفاعلة. وهذا يعني أن كافة المجتمع المدني يجب أن يستشعر التأثير الإيجابي لتطبيق المساءلة الاجتماعية والتي لها

مردودها المجتمعي والاقتصادي شديد الارتفاع، فهي ترفع مستوى الرضا العام في المجتمع نتيجة ما يشاركه مع الحكومة في اختيار الأولويات إضافة إلى دعم عملية الديمقراطية والرشادة الاقتصادية في توطين الموارد.

أولاً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال المعلومات والاستنتاجات والتوصيات التي توفرها للعديد من الجهات كالباحثين والمجتمع، حيث تتناول مفهوم المساءلة الاجتماعية ودور منظمات المجتمع المدني في تعزيزها في فلسطين. إضافة إلى استخلاص الدروس والعبر من تجربة المساءلة الاجتماعية ميدانياً وتحديد سلوك المساءلة الاجتماعية بالشكل الصحيح. وأيضاً يعتبر البحث مصدراً جديداً للمراجع والدراسات الهادفة في مكتبة الجامعة ليستفيد منه الباحثين الآخرين.

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتمثل في: التعرف على المساءلة الاجتماعية بشكل عام، وأهم أدواتها ومقوماتها ومعيقاتها وتحديد العوامل الأساسية ذات التأثير على فاعليتها، إضافة إلى فحص وتشخيص دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين وتقديم حلول وتوصيات تسهم في تعزيز وتثبيت المساءلة الاجتماعية في فلسطين.

ثالثاً: مشكلة البحث

تعد المساءلة الاجتماعية وانفتاحها على المجتمع المدني مؤشراً للتنمية وللحكم الرشيد في بلد ما كونها تساهم في إشراكه باطلاعها على المعلومات والبيانات المتعلقة بتقديم الخدمات ومساهمته في تقييم الأداء العام. المساءلة الاجتماعية هي مفهوم مستحدث بدأ الاهتمام به كأساس لمساءلة الحكومة عند تقديم الخدمات واستخدام الموارد العامة لسد حاجات المواطنين، ذلك المفهوم الجديد الذي أصبح جدلية لا بد من تفسيرها وتبني نتائجها. ومن خلال مناقشة موضوع المساءلة الاجتماعية مع بعض المختصين والعاملين في هذا المجال في منظمات المجتمع المدني في فلسطين، تم ذكر بعض المشكلات التي تواجههم عند الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بتقديم الخدمات عند تنفيذ المبادرات والمشاريع المجتمعية مع العلم بأن هذه المشكلات متوافقة تماماً مع الأدبيات المتعلقة بنقص المشاركة المجتمعية وإتاحة المعلومات ومنها: عدم إتاحة ووضوح المعلومات والبيانات الكافية من قبل الحكومة والهيئات التابعة لها، وجود عجز واضح في تقديم الخدمات المقدمة من قبل الحكومة وخصوصاً هيئات الحكم المحلي إضافة إلى رفض وعدم مشاركة مسئولين حكوميين في الأنشطة التي يتم تنفيذها واستمرار التعامل السلبي من قبل الحكومة مع منظمات المجتمع المدني.

هذا الأمر دفع الباحث إلى التعرف على دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية وتحديد مبادئها، عناصرها، أدواتها، مقومات نجاحها ومعيقاتها تطبيقها على الواقع. لذلك فإن البحث يهدف إلى الإجابة على السؤال التالي: ما دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى وضوح مفهوم المساءلة الاجتماعية لدى منظمات المجتمع المدني في فلسطين؟
- ما مدى تطبيق المساءلة الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني في فلسطين؟
- ما هي المعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية؟
- ما هي العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق المساءلة الاجتماعية كمؤشر من مؤشرات الحكم الرشيد؟

رابعاً: متغيرات البحث

جاءت متغيرات البحث كما هو مبين ادناه:

- المتغير التابع Dependent Variable: ويتمثل في منظمات المجتمع المدني، ويقاس بمدى قدرة المنظمات في تعزيز المساءلة الاجتماعية من خلال تنفيذ المشاريع واستدامتها
- المتغير المستقل Independent Variable وتتمثل في عناصر المساءلة الاجتماعية:

- الشفافية: هي عملية داعمة تمكن المواطنين من الوصول إلى المعلومات (GIZ, 2013)
- المشاركة: هي "حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم". (الداعور، 2008، 20)
- الاستجابة: وتعني بأن تسعى الوزارات ضمن العمليات التي تقوم بها بتلبية احتياجات وخدمة أصحاب المصلحة. (UNDP, 2012)
- المراقبة: هي تعبير عن عقلانية مدروسة ترتبط بكل مسعى إنساني بنشد تحقيق أهداف معينة ويسعى لتحقيقها ومتابعتها بصفة دورية، وإذا وجد انحرافاً عن الهدف فإنه يحاول تصحيحه ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود. (الشريف، 2013، 16).

خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث منهج تحليل المحتوى والذي يستهدف الوصف الدقيق والموضوعي لما يقال عن موضوع معين في وقت معين. (المدخلي ، بدون سنة ، 4-5)، حيث ارتكز على الأسس التالية:

- مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمساءلة الاجتماعية من حيث مفهوما ومبادئها والأدوات المتعلقة بها إضافة إلى مقومات نجاحها والرجوع إلى الكتب والدراسات ومواقع متعددة عبر الأنترنت
- تحليل التقارير الصادرة عن منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال المساءلة الاجتماعية

سادساً: مصادر البيانات

وتم الاعتماد في عملية جمع البيانات على:

- أولاً: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم تجميع البيانات الأولية من واقع التقارير الصادرة من قبل منظمات المجتمع المدني. وإلى جانب تحليل الأدبيات المتوفرة.
- ثانياً: المصادر الثانوية: مصادر البيانات المنشورة سواء كانت كتب ومراجع عربية وأجنبية والبحوث العلمية المنشورة في الدوريات والمؤتمرات، وصفحات الأنترنت الخاصة بالمؤسسات المتخصصة.

سابعاً: حدود البحث

- الحدود المكانية: فلسطين – منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال المساءلة الاجتماعية
- الحدود الزمانية: اقتصر البحث على أن تكون الحدود الزمانية في الفترة ما بين 2011م لغاية 2017م، كون أنه بدأ الاهتمام في هذا الموضوع منذ 2011م.

ثامناً : الدراسات السابقة

من خلال مسح الدراسات السابقة، تبين أن هناك عدد قليل من الدراسات تناولت جزء من الظاهرة موضوع البحث، وهي كالآتي:

أولاً: الدراسات العربية Arabian Studies

دراسة بعنوان (تقييم أولي عن المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي)، شبكة المساءلة الاجتماعية في العالم العربي ANSA، هيئة كير الدولية – مصر: 2013م) هدفت الدراسة الأولية إلى رصد حالة المساءلة الاجتماعية في سبع بلدان في العالم العربي. ولأن فلسطين دولة مختلفة عن أي دولة أخرى نظراً لتقسيم الأراضي بسبب الاحتلال الإسرائيلي وانقسام الحكومة، فمن الصعب قياس مستويات المساءلة الاجتماعية، إلا أن هذا لا يعني بأنه لا توجد مساءلة اجتماعية، إذ أن إساءة استخدام السلطة الداخلية والفساد والمحسوبية شكلوا عقبات كبيرة أمام تطبيق المساءلة الاجتماعية وخاصة القطاع العام. وعلى الرغم من استيعاب بعض منظمات المجتمع المدني لأدوات المساءلة وإدراجها في هيكلها الإدارية.

دراسة (قرداغي: 2011م) دراسة بعنوان (أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري في القطاعات الحكومية في إقليم كردستان. وأظهرت النتائج أن المساءلة والشفافية تسهم في جعل الموظفين أكثر فهماً لأسباب الإصلاح الإداري. وأوصت بضرورة تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالشفافية والمساءلة والإصلاح الإداري وتبسيط الإجراءات المركزية البيروقراطية ونشرها عبر وسائل الإعلام لتثقيف وتوجيه المواطنين وبناء مركز لمكافحة الفساد وقياس الأداء التنظيمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية Foreign studies

دراسة (Leny Nofianti, Novie Susanti Suseno: 2014): Factors affecting implementation of good government (العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الحوكمة الرشيدة وأثرها نحو تطبيق المساءلة). هدفت الدراسة إلى فحص العديد من القضايا الرئيسية والتي لها تأثير على إدارة الحوكمة الرشيدة والكفاءة المهنية والسيطرة على الجهاز الحكومي الداخلي من أجل تنفيذ إدارة حوكمة رشيدة وقياس مدى تأثيره على أداء المساءلة للحكومة المحلية. وتوصل البحث إلى أنه يمكن تنفيذ إدارة المساءلة على الجهاز الحكومي الداخلي والسيطرة على الكفاءة المهنية فيه، حيث أثرت إيجابياً على تنفيذ إدارة الحكم الرشيد مما أدى إلى تأثير إيجابي على أداء المساءلة للحكومة المحلية.

دراسة (UNPD (2013) "Reflections on Social accountability" (انعكاسات المساءلة الاجتماعية). تركز الدراسة على أربعة أنواع من مبادرات المساءلة الاجتماعية لإيضاح الممارسات الجيدة بين المجالات المختلفة للتدخل المحلي والدولي؛ والتي تعمل على تعزيز الحكم الديمقراطي بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، ومناقشة دور المجتمع المدني في تنفيذ برامج المساءلة الاجتماعية وتوفير إطار لتحليل انعكاسات نهج المساءلة الاجتماعية. وتوصلت إلى أن الجهات الفاعلة في مجال التنمية ستعكس جيداً ما تقوم بعمله في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية حيث أن الخبرات المتعلقة بمبادرات المساءلة الاجتماعية لا تتوقف فقط على المساعدة في تحسين تقديم الخدمات وإنما أيضاً لدعم تحقيق رغبة المواطنين بالتوجه نحو المؤسسات الحاكمة والتي تعتبر مستجيبة للمساءلة.

دراسة (Raza Ahmed:2008): Governance, Social Accountability and the Civil Society. (الحكومة، المساءلة الاجتماعية والمجتمع المدني). تستعرض الدراسة أدبيات المساءلة الاجتماعية والتي تعتبر وسيلة لتحقيق الحكم الرشيد وزيادة المشاركة الجماهيرية، حيث تهدف إلى مناقشة مفهوم أدوات المساءلة الاجتماعية والتي أدت إلى تحسين أداء أجهزة الدولة والجهات الفاعلة في الدول النامية، وزيادة الجهود التي تقودها الجهات المانحة لتتلاقى مع برامج الحكم الرشيد من أجل تحقيق المساءلة الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى إيجاد المفاهيم الأساسية للمساءلة والحكم الرشيد والمجتمع المدني بصفته الممثل الأساسي للمجتمع، وتوضيح ما هي الفئة الأكثر عرضة للخطر في حال عدم توفر احتياجات الحياة الأساسية، وكيفية التخلص من الفقر المدقع وبينه كمثل في حال أنه تم تنفيذ مبادرات لتطبيق المساءلة الاجتماعية.

دراسة (Carmen Melena and others (2004) "Social Accountability: An Introduction to the Concept and Emerging Practice". (المساءلة الاجتماعية، مقدمة حول المفهوم والممارسة الناشئة). تهدف الدراسة إلى تقديم لمحة حول المساءلة الاجتماعية وكيفية تطبيقها للاستفادة من خبرات المبادرات. وأظهرت النتائج بوجود قدر كبير من الأدلة على الجهود المبذولة لمبادرات المساءلة الاجتماعية من خلال

منظمات المجتمع المدني، والتي يمكن أن تعمل على إيجاد آليات جديدة للمساءلة. وتوصلت إلى أن إشراك المجتمع المدني يعتبر أكثر أهمية لضمان فعالية التنمية، وأن تطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية يمكن أن تلعب دوراً هاماً ومؤسسياً ضمن منظومة الحكم القائم وتقديم الخدمات.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

المساءلة الاجتماعية

تعطي المساءلة الاجتماعية الفرصة للجهات الفاعلة داخل الحكومة وخارجها كي تعمل جنباً إلى جنب، الأمر الذي يضمن حصول المواطنين على النتائج المرجوة التي يحتاجونها ويستحقونها. فكلما كان هناك مشاركة مجتمعية أعلى، كلما كان هناك مساءلة اجتماعية فاعلة وقادرة على توجيه الحكومة ومؤسساتها نحو تقديم الخدمات بفاعلية أكثر.

أولاً: مفهوم المساءلة الاجتماعية:

تعرف المساءلة الاجتماعية على أنها "مجموعة واسعة من الأعمال والآليات التي تستخدمها الأطراف الفاعلة غير الحكومية في مطالبة من يقومون على إدارة الشأن العام لتوضيح قرارات تم اتخاذها، والإجابة على أسئلة متعلقة والخدمات التي تم توزيعها أو إدارتها (وزارة الحكم المحلي، 2015). وتعتمد المساءلة الاجتماعية في القطاعات المهتمة والمنظمة على المجتمع المدني بحيث يكون قادر على التأثير على النظام السياسي (Peruzzotti and sun, 2007, 10).

ثانياً: أهداف المساءلة الاجتماعية:

تهدف المساءلة الاجتماعية كمفهوم وممارسة إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تصب في مجملها إلى تحسين الخدمات المقدمة من طرف الجهات المسؤولة للمواطنين، وتتمثل أهداف المساءلة الاجتماعية في المراقبة والتحكم، تحسين الأداء والالتزام بالقانون، ضمان وصول المعلومات إلى المسؤولين عن تيسير أعمالهم لجعلها أكثر فعالية للحصول على خدمات أفضل إلى جانب زيادة ثقة المواطنين في الحكومة.

ثالثاً: أهمية المساءلة الاجتماعية:

تعتمد أهمية المساءلة الاجتماعية على إيجاد جسم موحد يجمع كافة الأطراف الفاعلة لتعمل معاً من أجل تطبيق الشفافية التي تعتبر الركيزة الأساسية للمساءلة الاجتماعية. حيث برزت المساءلة الاجتماعية باعتبارها سلاحاً مهماً في النضال من أجل تحسين الحكم وتقديم الخدمات كاستراتيجية متكاملة، فتعمل على تعزيز دور المواطنين لرصد وممارسة المساءلة (Agarwal et al, 2009, 1). وتزداد أهمية المساءلة الاجتماعية باعتبارها أداة قوية لمكافحة فساد القطاع العام بالإضافة إلى تحسين عمل الحكومة. (البنك الدولي، 8، 2005، د).

رابعاً: مبادئ المساءلة الاجتماعية:

تشمل المساءلة الاجتماعية أربعة مبادئ أساسية كل منها يستخدم كخيط معين من الاستراتيجيات وتتمثل في إعداد المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني للمشاركة، جمع وتحليل واستخدام المعلومات، الاضطلاع بتعاقدات المساءلة مع الحكومة واستخدام المعلومات من تعاقدات المساءلة مع الحكومات (UNDP, 2013, 12, A).

خامساً: عناصر المساءلة الاجتماعية:

يتمحور إطار المساءلة الاجتماعية حول أربعة عناصر أساسية تحتاج عند تنفيذها بأن تصبح جزء من نظام متكامل لكي تصبح فعالة وتتمثل في: (GIZ, 2014, A)



شكل (1): عناصر المساءلة الاجتماعية. المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد إلى دليل المساءلة الاجتماعية GIZ، 2014م

سادساً: أدوات المساءلة الاجتماعية:

يعتبر استخدام منهج المساءلة الاجتماعية من خلال تطبيق الأدوات المخصصة له ضرورة مهمة لتمكين منظمات المجتمع المدني من المساهمة المشتركة في عملية البناء ويؤكد على حرصهم على الموارد والمال العام وآليات التصرف بها ومكافحة الفساد وضمان وصول الخدمة للمواطن. ويمكن لأدوات المساءلة الاجتماعية أن تقطع شوطاً طويلاً نحو تحسين فعالية تقديم الخدمات وصنع واتخاذ القرار العام لتكون أكثر شفافية وتشاركية، وبما أن الفقراء هم الأكثر اعتماداً على الخدمات الحكومية والأقل قدرة على إخضاع المسؤولين الحكوميين للمساءلة فيسعونون الأكثر استفادة من مبادرات المساءلة الاجتماعية، حيث تقوم مبادرات المساءلة الاجتماعية بتعزيز التمكين، ولاسيما تمكين الفقراء (Malena et al, 2004, 1-7).

وانحصر عدد أدوات المساءلة الاجتماعية في أغلب الدراسات والأبحاث والأدلة التي تم اعدادها واستحداثها ما بين (15-21) أداة، فمثلاً البنك الدولي (PRAN-World Bank, 2012, A) ووزارة الحكم المحلي (وزارة الحكم المحلي، 2016) حصراً أدوات المساءلة الاجتماعية لتصبح (21) أداة. وحصرت إحدى البحوث المسحية أدوات المساءلة الاجتماعية لتصبح (15) أداة يتم استخدامها عالمياً، و(16) أداة يتم استخدامها على مستوى شمال أفريقيا. (World Bank, DPMEP, 2011,B)، وقام برنامج الأمم المتحدة UNDP في المذكرة التوجيهية "تعزيز المساءلة الاجتماعية" بتصنيف أدوات المساءلة الاجتماعية إلى (11) أداة. (UNDP, 2011, D)

وحسب رؤية الباحثة، فقد عملت في البحث على حصر أدوات المساءلة الاجتماعية لتصبح 20 أداة، وقامت بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات كما هو موضح في الشكل التالي (2):



شكل (2): تصنيف أدوات المساءلة الاجتماعية. المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على عدد من المراجع حسب المذكور أعلاه

سابعاً: مقومات المساءلة الاجتماعية:

من أجل تعزيز منظومة اجتماعية متكاملة قائمة على مبدأ العدالة الاجتماعية يتحقق فيها قيم الشفافية والمساءلة الاجتماعية، يجب العمل على خلق ثقافة المساءلة الاجتماعية المنطلقة من الفهم الصحيح للحقوق والواجبات التي يجب أن يستوعبها المواطن والمسئول على حد سواء. ويتوقف مدى فعالية المساءلة الاجتماعية على توفر مجموعة من المقومات (Malena et al, 2004):

- السياق السياسي والثقافي: وتعزيز توقعات وأساليب وقدرات منظمات المجتمع المدني على التنظيم والعمل (البنك الدولي، 2005، 18، د).
- الوصول إلى المعلومات: معالجة افتقار الإرادة السياسية بالإفصاح والكشف عنها. (Agarwal et al, 2009) لذا من الضروري إقرار قانون الحصول على المعلومات.
- دور وسائل الإعلام: فكلما كانت وسائل الإعلام مستقلة، كلما أصبحت العوامل التي تسهم في المساءلة ضمن النظام السياسي العام هامة وشفافة (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية – NDC، 2015، 18).
- قدرة المجتمع المدني: من خلال بناء ثقافة وقيم مجتمعية مبنية على الالتزام بمبدأ المواطنة والمشاركة الواسعة في الشأن العام (مصلح، 2007، 170).
- قدرة الدولة: تفعيل قدرة الإدارة العامة للحكومة والاستثمار بتنمية القدرات لتصبح أكثر استجابة لمطالب المواطن والمجتمع. تأزر المجتمع المدني والدولة: حيث ان النتائج الأكثر تقدراً هي التي تنشأ بالمشاركة التبادلية التي تؤدي لموازنة كل من السلطة والمجتمع بالعمل الفعال لضمان استمرارية وتنظيم لمبادرات مساءلة اجتماعية طويلة الأمد (معهد البنك الدولي، ص 20-21).
- مأسسة المساءلة الاجتماعية: لتعزيز الديمقراطية والتغيير اتجاه إعلاء صوت المواطن والمساهمة بشكل مباشر في عملية التنمية (الطهراوي، 2014، 7).

ثامناً: معوقات تطبيق المساءلة الاجتماعية:

حسب ما ذكر في سلسلة أوراق عمل المساءلة الاجتماعية داخل القطاع العام في وحدة التدريب والقياس الفكري في معهد البنك الدولي، فإن المساءلة الاجتماعية قد:

- لا تكون العلاج الفعال متى كانت القيود المالية السبب الرئيسي لعدم الكفاءة والفساد والجودة
- لا تكون فعالة متى لم تمتلك الحكومة القدرة لدعم استمرارية التحسينات المقدمة في الخدمات على الرغم من تلبية احتياجات المواطنين وتطلعاتهم
- تكون عرضة إلى الاستغلال من قبل الصفوة
- تزيد من السلطة الاجتماعية الممنوحة لمنظمات المجتمع المدني
- تخلق جوّاً من التوتر بين المواطنين والسلطات ودفع المسؤولين المرشحين على ردود الفعل الانتقامية تزيد من تكاليف المشاركة (معهد البنك الدولي، 2005، أ)

ولخص أيضاً البنك الدولي العوائق بشكل عام في:

- يتطلب نهج المساءلة الاجتماعية الوقت والمال، والخبرة لتصبح مقبولة ومنفذة فعلياً
- مأسسة المساءلة الاجتماعية أمر صعب وشاق
- محدودية المهارات اللازمة لتنفيذ تدخلات المساءلة الاجتماعية (Agarwal et al, 2009 10)

منظمات المجتمع المدني في فلسطين

أولاً: مفهوم منظمات المجتمع المدني:

مع تنامي وتزايد عدد منظمات المجتمع المدني الفلسطينية وخصوصاً خلال السنوات الأخيرة، برز عدد من التعريفات لهذا المفهوم، وبغض النظر عن الاختلافات إلا أنه يوجد توافق عام على أن يعرف بأنه "مجموع التنظيمات الطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة بالقيم الديمقراطية"، ويتكون المجتمع المدني من مجموعات منظمة أو غير منظمة وأفراد يتفاعلون اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وينظمون بقواعد وقوانين رسمية وغير رسمية. (الداعور، 2008، 23-24). حيث يتمحور دور منظمات المجتمع المدني على تقديم خدماتها ونشاطاتها مجاناً لكافة أفراد المجتمع حيث تبقى بعيدة عن سلطة الدولة وهيمنتها. وتتنوع أشكال منظمات المجتمع المدني فمنها اغائية إنسانية، تهتم بالتنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والسياسية إضافة إلى حقوق الانسان المرأة. (أبو عدوان، 2013، 25)

ثانياً: التطور التاريخي لمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني:

عرفت فلسطين منظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية منذ صدور الدستور في العهد العثماني عام 1876م، حيث كانت "جمعية الآداب الزاهرة، جمعية الآداب" من أوائل الجمعيات التي ظهرت في القدس ويافا والتي ساهمت في تسيير التظاهرات ونشر الوعي الوطني ضد الهجرة اليهودية (الحسنات، 2012-2013، 75). وكان التدرج التاريخي للقضية الفلسطينية سبباً في أن يعجل بقيام منظمات مجتمعية شعبية تهدف الى تعزيز صمود الفلسطينيين والحد من معاناتهم ومع توالي الأحداث برزت قضايا جديدة اجتماعية واقتصادية تمثلت في مصادرة السلطة وانحسار الحقوق المدنية وتعزيز قدرة الفلسطينيين في السيطرة على مصادره الطبيعية. (أبو عدوان، 2013، 33-36)

حوالي 1500 من أصل 2445 مسجلة كمنظمات المجتمع المدني وتعمل على توفير مجموعة واسعة من الخدمات الاجتماعية (kasabreh et al. 2012, 1). وتكمل منظمات المجتمع المدني أدوار الحكومات الوطنية والمحلية على حد سواء، حيث تعمل على ملئ الثغرات الموجودة في هذا الصدد (وزارة الحكم المحلي، 2012).

ثالثاً: العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والمساءلة الاجتماعية

في ظل تزايد عدد منظمات المجتمع المدني باعتبارها الوسيط بين المواطن والحكومة وشريك ثلاثي في عملية إرساء مبادئ الحكم الرشيد وتعزيز أهم مؤشرات وهي المساءلة الاجتماعية يمكن تقييم الدور الفعال الذي تقوم به منظمات المجتمع المدني لتعزيز المساءلة الاجتماعية. ويبرز نوعين لمنظمات المجتمع المدني، النوع الأول يتمثل في العلاقة التنافسية على الدور والمجال وتقديم الخدمات بينها وبين الحكومة، ولربما تكون من أحد الأسباب هي التنافس على التمويل، أما النوع الثاني فيتمثل في علاقة الشراكة والتنسيق وخصوصاً مع المنظمات ذات الإمكانيات الكبيرة كإيجان الإغاثة الزراعية. (أبو عدوان، 2013، 38)

وبالوقت الذي يوجد حق للسلطة التنفيذية بالرقابة على عمل المنظمات الأهلية وفق قانون الجمعيات رقم 2000/1، فيوجد حق للمنظمات الأهلية بالرقابة على الأداء العام للسلطة من خلال متابعة الأنظمة والتشريعات والسياسات والأداء الخاص بالحقوق وهذا هو أحد الأدوار الرئيسية للمنظمات الأهلية، التي يجب ألا تكتفي بتقديم الخدمات فقط بل بالتأثير بالسياسات والقيم بحيث يتم تعزيز حالة الديمقراطية والحريات العامة والحقوق الاجتماعية للفئات الفقيرة والمهمشة بالمجتمع (التميمي، 2013، 4)

المحور الثالث: الاطار الواقعي لتطبيق المساءلة الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني في فلسطين

تلخيص لاهم المعطيات حول الاطار الواقعي لتطبيق المساءلة الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني في فلسطين فيما هو ات:

أولاً: الجهات الفاعلة التي تساهم في تعزيز مفهوم المساءلة الاجتماعية في فلسطين:

- الحكومة، حيث أنها تتحمل المسؤولية الأساسية لتنفيذ الإصلاحات التشريعية والقضائية المطلوبة لتحقيق الحكم الرشيد، كما أنها مسؤولة عن إيجاد بيئة ملائمة لتمكين تطبيق المساءلة الاجتماعية وضمان حقوق المواطنين في الحصول على المعلومات وخصوصاً في الموازنة العامة.
- المجتمع المدني، والذي برز له دور نشط وقوي في مساءلة الحكومة لتعزيز العدالة الاجتماعية التي تضمن رقابة المواطنين على الخدمات العامة الأساسية ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- وسائل الإعلام، والتي تلعب دوراً مهماً في المساءلة الاجتماعية لتسليط الضوء على جوانب القصور وأسبابها وكيفية علاجها ومتطلبات المواطنين من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتظهر هنا ضرورة إيجاد علاقة تكاملية بين كافة الجهات الثلاثة بدءاً من الحكومة ثم المجتمع المدني، انتهاء بالإعلام لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الدولة إضافة إلى مواجهة التحديات والمشاكل الأساسية في المجتمع وعن طريق تيسير حق الحصول على المعلومات، ودعم عمل منظمات المجتمع المدني وعلاج القصور في الخدمات المقدمة، ومحاربة الفساد الإداري والمالي للحفاظ على الموارد الأساسية للمجتمع دون إهدار.

ثانياً: دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز مفهوم المساءلة الاجتماعية في فلسطين

كادت قوة المجتمع المدني ومنظمات المجتمع المدني قد تلاشت لولا ظهور الحركات الشبابية الجديدة والتي أظهرت جلياً رغبة المواطنين العرب للمشاركة والمساهمة في إدارة الحكم، فضلاً عن ذلك فقد أوجد أيضاً فرصة واضحة لخلق بيئة أكثر مواءمة وتشجيعاً للمساءلة الاجتماعية مما يؤدي إلى مساهمة بناءة وإيجابية في عملية التغيير.

تم تنفيذ عدد من المبادرات في مجال المساءلة الاجتماعية من قبل منظمات المجتمع المدني في فلسطين (kasabreh et al. 2012, 1)، وأحرزت تقدماً ملحوظاً في تطبيق بعض أدوات المساءلة الاجتماعية وواصلت لعب دور أساسي في توفير الخدمات وشاركت في تطوير آليات الشفافية لمساءلة المسؤولين الحكوميين وتعزيز العديد من الأساليب المطبقة في برامجها لتدعيم المساءلة الاجتماعية في فلسطين وخصوصاً في تواجد الصدع الكبير بين الحزبين المتنافسين وحكوماتهم في غزة والضفة الغربية. إضافة إلى عملها في مجال مراقبة الإنفاق العام ومجموعات الضغط والمناصرة وكسب التأييد إلى دعم المجموعات الحقوقية على الرغم من زيادة القيود على قطاع المجتمع المدني ومنظمات حقوق الإنسان، ومقدمي الخدمات في قطاعات الصحة والتعليم والزراعة، ونجحت أيضاً في إحداث تأثير على استجابة الحكومة في هذه المجالات. إضافة إلى قرار مجلس الوزراء رقم (02/92/17م.و.ر.ج) بشأن تلقي الشكاوي ومتابعتها والذي حصر التعاون في مجال تلقي الشكاوي بالجهات الرسمية وفقاً للتشريعات السارية، ويعتبر الهدف الأساسي من هذا القرار هو عدم تمكين منظمات المجتمع المدني من المساءلة على عمل الحكومة. إضافة إلى قرار مجلس الوزراء رقم (17/88/04م.و.ر.ج) لعام 2016 بتشكيل لجنة خاصة لإعداد قانون لتنظيم المؤسسات الخاصة ذات النفع العام، وقصد منه هو تحقيق مزيد من لقيود والسيطرة الحكومية على العمل الأهلي.

وتظهر الآثار الإيجابية في المرحلة الأولى من المشاريع التجريبية لتطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية في الهيئات والبلديات التابعة لوزارة الحكم المحلي في فلسطين، حيث أشار أولي نيتشكي، مدير برنامج تطوير الحكم المحلي والمجتمع المدني في هيئة التعاون الألماني "GIZ"، إلى أن هناك تحسناً ملحوظاً في مدى إدراك ووعي المواطنين ومنظمات المجتمع المدني ولجان الأحياء بمهام وواجبات ومسؤوليات الهيئات المحلية، وتحسن في جودة الخدمات المقدمة في الضفة الغربية وقطاع غزة. (مجلة المساءلة الاجتماعية في فلسطين، ديسمبر 2014م).

ثالثاً: نجاح منظمات المجتمع المدني في تطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية في فلسطين:

على الرغم من العوائق التي تواجه منظمات المجتمع المدني في فلسطين، إلا أنها نجحت في تطبيق (10) أدوات للمساءلة الاجتماعية مما

أدى إلى إحداث تأثير على استجابة الحكومات في مجالات عديدة. ويوضح ما يلي أدوات المساءلة الاجتماعية التي تم تطبيقها في فلسطين والجهود التي قامت بها منظمات المجتمع المدني:

- أداة بث جلسات المجلس البلدي: وهي أداة استخدمت لتعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية الفاعلة من أجل الوصول للمعلومة بشفافية ونزاهة (وزارة الحكم المحلي، 2016)، ومثال عليها تم تنفيذ ما تم تنفيذه في بلدية سعير في محافظة الخليل لرفع مستويات الشفافية ومشاركة المواطنين⁽¹⁾
- أداة المجلس الشبابي المحلي: وهي مبادرة تسعى محاكاة المجلس التشريعي الفلسطيني ومشاركة الشباب في صنع القرار، ومثال واضح على المجلس الشبابي كان في مدينة بيت لحم والذي تأسس عام 2013 بعدة مبادرات وفعاليات، منها حملة "بيت لحم مدينة صديقة للأشخاص ذوي الإعاقة". (بلدية بيت لحم، الموقع الإلكتروني)
- أداة جلسات الاستماع: وهي من أكثر الأدوات استخداماً سواء في الضفة الغربية أو قطاع غزة، فتم عقد المئات من جلسات الاستماع مع مختلف القطاعات والمجالات، ومثال واضح عليها جلسات الاستماع التي نفذها شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالواسطة لعودة معلمي المدرسة الحكومية (زيارة ميدانية، PNGO).
- أداة تتبع الإنفاق: وهي من أهم الأدوات التي تهتم بإشراك المجتمع المدني في الشأن العام للدولة، تقوم بتنفيذه الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان بالتعاون مع الشراكة الدولية للموازنة العامة (IBP)، حيث يعمل مبادرة الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة على تحليل مشروع الموازنة العامة للدولة. (أمان، تقارير سنوية)
- أداة ميثاق المواطن: هي عبارة عن تعاقد بين المواطنين ومقدمي الخدمات بشكل يوضح مستوى الخدمة التي يحق للمواطن الحصول عليها وفقاً للمعايير والتوقعات لمستوى الخدمات المقدمة (World Bank) استخدمها المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات في بلدية رفح لخدمة النظافة في المدينة (المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات، تقارير سنوية)
- بطاقات التقييم المجتمعي: تستخدم لضبط المساءلة الاجتماعية والجاهزية والقدرة على الاستجابة من قبل مقدمي الخدمات، قامت بتنفيذها بلدية المغرقة في قطاع غزة فيما يتعلق بخدمات الصحة والبيئة ضمن برنامج تجاوب (أمان، تقارير سنوية).
- صوتكم مسموع: وهي أداة للمساءلة تم ابتكارها ضمن برنامج تجاوب وتهدف إلى إضفاء شكل وحركة حية للمساءلة. (أمان، بروشور صوتكم مسموع، 2016)
- سوا نقرر ونغير: وهي أداة للمساءلة الاجتماعية تم إطلاقها كمنهجية تجريبية مبتكرة لمشاركة الشباب منذ 2013 من قبل مؤسسة التعاون الألماني GIZ ومنظمات المجتمع المدني والبلديات الشريكة، والتي تهدف إلى تأسيس العمل الشبابي داخل إطار الحكم المحلي (مجلة المساءلة الاجتماعية في فلسطين، ديسمبر 2014، 16).
- دوز: موقع إخباري متخصص بالصحافة المحلية في محافظة نابلس، يقدم المعلومة بالوسائط المتعددة ليحقق تواصلاً نشطاً مع الأفراد الذين يعيشون في المحافظة. الحوار هو شعار الموقع الدائم: "دوز إلى الخبر.. والمعلومة والحوار". (دوز، الموقع الإلكتروني).
- فزعة: هي مبادرة نفذتها مجموعة من الشباب الناشط مجتمعياً ضمن برنامج تجاوب. وتهدف إلى جمع أكبر عدد ممكن من التواقيع من أجل مساندة مجتمعية (أمان، تقارير سنوية).

رابعاً: المعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في تعزيز ومأسسة المساءلة الاجتماعية في فلسطين:

- حالة الانقسام الفلسطيني ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة

¹ - مشروع تعزيز المساءلة المجتمعية في قطاع الحكم المحلي الذي تنفذه البلدية بدعم من التعاون الألماني "GIZ" وبالتعاون مع الهيئة

الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية. PCS.

- الحصار الإسرائيلي المتواجد على قطاع غزة منذ سنة 2006م، وما نتج عنه من ضغوطات وممارسات مخالفة لكافة القوانين والتشريعات
- عدم قبول الحكومة بمبدأ الرقابة والمساءلة الاجتماعية عليها
- عدم إقرار قانون الحق في الحصول على المعلومات"
- ضعف ثقافة المساءلة الاجتماعية وغياب وسائل تطبيقها في المجتمع الفلسطيني
- ضعف دور منظمات المجتمع المدني في فرض وتطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية

المحور الرابع: الاطار التحليل لتقييم العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والمساءلة الاجتماعية في فلسطين في الفترة ما بين 2011م - 2017م

أولاً: القوانين والتشريعات الوطنية والدولية التي تلزم فلسطين بالشفافية وإتاحة المعلومات

وقعت فلسطين على مجموعة من الاتفاقيات الدولية لحقوق الانسان عام 2014م ومن بينها العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، إلا أنها لم تنشر في المجالات والصحف الفلسطينية وذلك مؤشر على عدم جدية الحكومة في تطبيق نصوصها مما يتيح الفرصة للمسؤولين الفاسدين من الإفلات من العقاب.

وتنص المادة (13) في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2003 "مشاركة المجتمع" على أن تتخذ كل دولة طرف تدابير مناسبة، ضمن حدود إمكانياتها ووفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، لتشجيع أفراد وجماعات لا ينتمون إلى القطاع العام، مثل المجتمع الأهلي والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي، على المشاركة النشطة في منع الفساد ومحاربه (اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، 2003/13م). وبموجب إعلان برشلونة الصادر في نوفمبر/تشرين الثاني 1995م، تعهدت السلطة الوطنية الفلسطينية بالتصرف بموجب ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، إلا أن فلسطين أصبحت ملتزمة بشكل فعلي بالمعاهدات الدولية لحقوق الإنسان فقط بعد الاعتراف بها كدولة مراقب في الأمم المتحدة في ديسمبر/كانون الأول 2012م. ومن الجدير ذكره بأنه تم إدراج الحق في الحصول على المعلومات في ميثاق حقوق الإنسان الكبرى ومنها: الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، المادة رقم (19)، "لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون أي تدخل، واستقاء الأنباء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة كانت دون تقيد بالحدود الجغرافية". إضافة إلى أنه لم يقر قانون حق الاطلاع والوصول إلى المعلومات بعد في فلسطين، حيث أن تشريع مثل هذا القانون من شأنه أن يدعم الشفافية والمساءلة الاجتماعية بشكل كبير مما يؤدي إلى الوصول إلى مجتمع خال من الفساد، تعتبر هذه إجراءات لتحسين الشفافية في المعلومات العامة، من أجل تسهيل الحصول على المعلومات عن كيفية تنظيم إدارتها العمومية وعمليات اتخاذ القرارات فيها ونشر المعلومات والزامية العمل بشكل موحد بين مؤسسات الحكومة ومنظمات المجتمع المدني لمراجعة مشروع قانون الحصول على المعلومات وإقراره وضممان التزامه بالمعايير الدولية.

ثانياً: تقييم وتحليل مستوى فعالية دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين

تركز منظمات المجتمع المدني الفلسطينية في المقام الأول على تقديم الخدمات، والقليل جداً منها هي التي تحاول التأثير على صنع السياسات بشكل مباشر أو غير مباشر لتحديد سياسات بديلة. ويعتبر التعاون الحقيقي بين منظمات المجتمع المدني وصناع السياسات ضئيلاً إن لم يكن موجود على الإطلاق نظراً للانقسام السياسي بين فتح وحماس ونظراً للطبيعة المختلفة للنظام التشريعي الفلسطيني. (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2012، 46) في حين أن ثقافة المجتمع المدني تثير القلق في فلسطين حيث أنها لا تدرك أن بوسعها أن تفرض قيوداً وضوابط على الدولة، إلى جانب قدرتها على الإسهام في تحسين إدارة الحكم ورسم بعض التشريعات والسياسات عبر تعزيز المساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات. إلى جانب القيود المفروضة والنتيجة عن حالة الانقسام بتراجع دورها الرقابي على الأداء العام، حيث يوجد حق للمنظمات الأهلية بالرقابة على الأداء العام للسلطة من خلال متابعة الأنظمة والتشريعات والسياسات والأداء الخاص بالحقوق سواء السياسية المدنية أو الاقتصادية والاجتماعية. (التميمي، 2013، 4)

ولقياس وتقييم وتحليل مستوى فعالية منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين، تم اعداد الجدول (1) لتلخيص الأنشطة والمبادرات التي قامت بها بعض المنظمات الناشطة في مجال المساءلة الاجتماعية خلال الفترة ما بين 2011 و2017. وقامت الباحثة بتصنيف مستوى مشاركة منظمات المجتمع المدني كالتالي:

- ضعيف: يشير إلى أنه تم استهداف المساءلة الاجتماعية بشكل ضعيف نظراً لعدم انتشار المفهوم بين منظمات المجتمع المدني
- عادي: يشير إلى أنه تم استهداف المساءلة الاجتماعية في القليل من القضايا المهمة بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني على مستوى تقديم الخدمات فقط
- متوسط: يشير إلى أنه تم استهداف وانتشار تدريجي المساءلة الاجتماعية على مستوى القطاع الأهلي والحكومي، وبدء انتشار تدريجي لمفهوم المساءلة الاجتماعية بين منظمات المجتمع المدني من خلال تطبيق بعض أدوات المساءلة الاجتماعية
- جيد: يشير إلى أنه تم استهداف وتطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية بشكل واضح في منظمات المجتمع المدني على مستوى العمل الحكومي مع الأخذ بعين الاعتبار اصدار أدلة وتنفيذ تدريبات ومؤتمرات ومعارض حول المساءلة الاجتماعية على مستوى فلسطين

من خلال جدول (1)، يبدو واضحاً تدرج تطور تطبيق المساءلة الاجتماعية من سنة 2011 وحتى 2017، والفهم الواضح لمنظمات المجتمع المدني لمدى أهمية تطبيق المساءلة الاجتماعية في جميع مناحي الحياة لما تعود من فائدة على حياة المواطن من حيث تقديم الخدمات وجودتها. نلاحظ بأن سنة 2011م، تمكنت منظمات المجتمع المدني من زيادة فعاليتها من خلال بناء المبادرات والشبكات فيما بينها، حيث لم تقتصر تدخلاتها برفع وعي المواطنين نحو مفهوم المساءلة الاجتماعية بل امتدت في دعم بعض المبادرات الداعمة للمساءلة الاجتماعية. وشهدت اهتماماً واضحاً بمفهوم المساءلة الاجتماعية حيث قامت مؤسسة أمان بإعداد 5 أدلة تدريبية حول مهارات عقد جلسات الاستماع، وكون أن المساءلة الاجتماعية تعتبر مفهوم مستحدث في فلسطين، كان من الضروري نشر وإيضاح هذه الأداة بين أعضاء منظمات المجتمع المدني عبر عقد عدة تدريبات تخص هذا الموضوع، إضافة إلى اعداد تقارير وأوراق عمل حول الشفافية. ونلاحظ هنا أن سنة 2013م شهد تحسناً واضحاً في تطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية، وذلك بفضل جهود بعض المنظمات التي بدأت بتطبيق أدوات متنوعة مثل "جلسات الاستماع وميثاق المواطن" لمناقشة قضايا تخص الشفافية والنزاهة، وهذا مؤشر جيد على مستوى وعي المنظمات حول موضوع المساءلة الاجتماعية والتي من ضمنها قيام الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة بتطوير موازنة المواطن لتصبح دليل المواطن وتم نشرها في ذلك العام.

في عام 2014م، نلاحظ تنوع في استخدام أدوات المساءلة الاجتماعية مثل "جلسات الاستماع، استطلاعات الرأي العام، المجالس الشبابية" في المواضيع المتعلقة بالفساد وإدارة السجلات المالية وغيرها. وهذا يدل على بدء انتشار مفهوم المساءلة الاجتماعية بشكل واسع بين منظمات المجتمع المدني الفلسطيني. وفي عام 2015، رغم زيادة عدد المشاريع المتعلقة بتعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين وزيادة الوعي العام بأدوات المساءلة الاجتماعية وتطبيقها وهذا واضح مثلاً في تنفيذ جلسات الاستماع والتي كان عددها تقريباً 25 جلسة استماع متعلقة بمواضيع متنوعة حول تقديم الخدمات للمواطنين، واستخدام أدوات مساءلة لم يتم استخدامها في السنوات الماضية مثل "بطاقات التقييم المجتمعي وتشكيل لجان مجتمعية ومجالس شبابية، إضافة إلى أن بعض المنظمات أصبح لديها القدرة الواضحة على اعداد أدلة تختص بالمساءلة الاجتماعية وهذا مؤشر ايجابي على بدء استيعاب هذا المفهوم الحديث ورغبة المنظمات في استخدامه وتعميقه للوصول إلى أعلى درجة من الشفافية والنزاهة إضافة إلى تعزيز ثقافة المساءلة الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني. ونشطت أيضاً وزارة الحكم المحلي بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني حيث قامت بإعداد أول دليل وطني للمساءلة الاجتماعية في فلسطين.

يبدو واضحاً بدء تمكن منظمات المجتمع المدني في تطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية وخصوصاً في هيئات الحكم المحلي عام 2016م، 2017م، وهذا مؤشر على قدرة المنظمات في التأثير وإقناع المؤسسات والهيئات الحكومية على ضرورة اشراك المواطن في التأثير على القرارات والسياسات. رغم عدم تنوع وتكرار وازدواجية استخدام أدوات المساءلة الاجتماعية في استهداف القضايا والخدمات على المستوى المحلي. إضافة إلى ان مشاركات بعض المنظمات في مؤتمرات إقليمية ودولية تتعلق بالشفافية والمساءلة كان مؤشر فعال لإظهار مدى اهتمامها في ابراز دور المساءلة الاجتماعية في فلسطين.

جدول (1): مستوى فاعلية منظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين.

السنة	الإنجاز/التدخل	مستوى مشاركة منظمات المجتمع المدني			
		ضعيف	عادي	متوسط	جيد
2011	<ul style="list-style-type: none"> • انطلاق الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة ونشر وإتاحة أول موازنة مواطن • قامت أمان بإعداد 5 أدلة تدريبية حول مهارات عقد جلسات الاستماع، وعقد 5 جلسات استماع حول "ما نشر في الإعلام عن وزيرة الشئون الاجتماعية، وزير النقل، وزير الصحة، ووزير العمل، وجلسة تجمع المدير التنفيذي لشركة الاتصالات الفلسطينية ومدير شركة كهرباء محافظة القدس، وجلسات تجمع مسثولي هيئة التقاعد وصندوق الأيتام. (أمان، التقرير السنوي، 2011م) • قامت أمان بإعداد 7 تقارير وأوراق عمل حول "واقع النزاهة والشفافية في القطاع الأهلي الفلسطيني، وفي قطاعي الأدوية والأغذية، مؤشرات الفساد السياسي في فلسطين، وورقة نقدية لقانون مكافحة الفساد. (أمان، التقرير السنوي، 2011م) 			/	
2012	<ul style="list-style-type: none"> • قامت أمان بإعداد ورقة عمل متخصصة بتداول المعلومات والحق فيها تحت عنوان "المساءلة ودور الإعلام في الحصول على المعلومات"، وإجراء استطلاع للرأي العام حول حالة الفساد في المجتمع الفلسطيني (أمان، التقرير السنوي، 2012م) 			/	
2013	<ul style="list-style-type: none"> • قامت أمان بتنفيذ 11 جلسات استماع استناداً للشكاوى الواردة لمركز المناصرة والإرشاد القانوني، مع وزير المالية حول موازنة 2013، ورئيس الوزراء حول خطط الحكومة في التعامل مع أولويات المواطنين وهيئاتهم المحلية في منطقة شمال وشمال شرق القدس، وحول نزاهة وشفافية عملية التعيينات الحكومية. (أمان، التقرير السنوي، 2013م) • قامت أمان بتنفيذ 7 جلسات استماع بناء على نتائج 7 تقارير حول النزاهة والمساءلة والشفافية في عمل 7 مؤسسات عامة غير وزارية. (أمان، التقرير السنوي، 2013م) • قامت الفريق الأهلي بتطوير موازنة المواطن لتصبح دليل المواطن، وإعداد ورقة موقف، أمان، التقرير السنوي، 2013 • تم إعداد ورقة موقف تحليلية لجرائم الواسطة والمحسوبية مرفقة بعريضة موقعة من 26 ألف مواطن في غزة والضفة. (أمان، التقرير السنوي، 2013م) • تم تشكيل ثلاثة لجان مجتمعية في محافظة قلقيلية، والمغارة في قطاع غزة. (أمان، التقرير السنوي، 2013م) • قامت أمان بتنفيذ مسح مقارن للمواطنين لقياس مدى رضاهم عن الشفافية والنزاهة في عملية تقديم الخدمات لهم في مناطق الضفة الغربية. (أمان، التقرير السنوي، 2013م) • قامت أمان بإعداد ميثاق تقديم الخدمة من قبل الهيئات المحلية ومدونة سلوك خاصة بهيئة رأس المال (أمان، التقرير السنوي، 2013م) • قامت أمان بإعداد تقرير حول النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل وزارة الأوقاف، وتقرير استقصائي حول عطاءات وزارة الأشغال العامة. (أمان، التقرير السنوي، 2013م) 			/	

السنة	الإنجاز/التدخل	مستوى مشاركة منظمات المجتمع المدني			
		ضعيف	عادي	متوسط	جيد
	<ul style="list-style-type: none"> قامت جمعية الحياة والأمل باستخدام آليات الشكاوى الخاصة بالجمعية، عقد جلسة استماع في بلدية بيت لاهيا، إضافة إلى تنفيذ أداة ميثاق المواطن لخدمة المياه المقدمة من بلدية جباليا النزلة (جمعية الحياة والأمل، تقارير سنوية، 2013م) 				
2014	<ul style="list-style-type: none"> قامت أمان بتنفيذ 17 جلسة استماع بناء على الشكاوى الواردة من مركز المناصرة، وقضايا حول دور وأهمية الإعلام في مكافحة الفساد وكركيزة لبناء نظام النزاهة. (أمان، التقرير السنوي، 2014م) قامت أمان بإعداد دليل استرشادي حول الإفصاح عن المعلومات وتنفيذ استطلاعات رأي عامة وخاصة حول الفساد في فلسطين. (أمان، التقرير السنوي، 2014م) قامت أمان بإعداد تقرير وصفي تحليلي حول إدارة السجلات المالية وحقوق الجمهور في الحصول عليها. (أمان، التقرير السنوي، 2014م) تم تشكيل 3 مجالس مستفيدين على مستوى محافظة نابلس (أمان، التقرير السنوي، 2014م) قامت أمان بتنفيذ 5 حملات عبر الراديو لتحفيز المواطنين للتبليغ عن حالات الفساد. (أمان، التقرير السنوي، 2014م) قامت أمان بتطبيق مؤشر الشفافية في 22 بلدية موزعين بين الضفة وغزة. (أمان، التقرير السنوي، 2014م) قامت أمان بإعداد 3 تقارير حول النزاهة والشفافية والمساءلة وإعداد ورقة تحليلية حول ميزانية 2013، وإعداد ورقة موقف حول مشروع موازنة 2014 (أمان، التقرير السنوي، 2014م). قامت أمان بالاشتراك في المسح الدولي الخاص بتعقب الموازنة Budget tracker. (أمان، التقرير السنوي، 2014م) قام المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات بمأسسة المساءلة الاجتماعية في بلدية رفح والمغازي من خلال تشكيل مكتب المساءلة ووضع أهداف للمساءلة ضمن الخطة الاستراتيجية قامت جمعية عايشة للمرأة والطفل بتنفيذ جلستين استماع حول مساءلة الأحزاب السياسية عن دور المرأة في المشاركة السياسية، وتفعيل موضوع إعادة الأعمار والمشاركة الشبابية، وإصدار ورقتي سياسات، الأولى تحت عنوان "مأسسة المساءلة الاجتماعية"، "سياسات المساءلة الاجتماعية" (جمعية عايشة، التقرير السنوي، 2014م) قامت جمعية بنيان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية بتطبيق أداة "ميثاق المواطن" في بلدية بني سهيلا لخدمة النظافة وتحسين جودة الخدمات، ولخدمة المياه في بلدية خانيونس، ولخدمة تجميع مياه الصرف في بلدية القرارة، وتطبيق أداة بطاقات التقييم المجتمعي لخدمة المياه في بلدية خانيونس (جمعية بنيان، التقرير السنوي، 2014م) قامت جمعية الأمل والحياة بإصدار مجلة المساءلة الاجتماعية في فلسطين، العدد الأول والثاني، نوفمبر، ديسمبر 2014م 			/	

السنة	الإنجاز/التدخل	مستوى مشاركة منظمات المجتمع المدني			
		ضعيف	عادي	متوسط	جيد
	<ul style="list-style-type: none"> قامت جمعية الحياة والأمل بتصميم البوابة الالكترونية للمساءلة الاجتماعية والتي من خلالها يتم نشر أخبار المساءلة الاجتماعية في فلسطين (جمعية الحياة والأمل، التقرير السنوي، 2014م) قامت جمعية الحياة والأمل بتنفيذ جلستي اجتماع بعنوان "بلدية جباليا النزلة أثناء وبعد الحرب"، "اختيار أولويات المشاريع في الخطة الاستراتيجية لعام 2014" قامت بلدية دورا (جنوب مدينة الخليل) بتنفيذ عدد من جلسات الشكاوى "الحوار المفتوح" 				
2015	<ul style="list-style-type: none"> زيادة عدد المنضمين إلى الفريق الأهلي لدعم شفافية الموازنة العامة إلى 46 عضو. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) قامت أمان بإعداد وتقديم تقرير بعنوان "الترشيد والتشفيف والحد من الأزمات المالية المتتابة التي تعاني منها فلسطين إلى مجلس الوزراء بحيث تم تقديم توصيات ومقترحات تتعلق بتخفيض النفقات في 8 مؤسسات حكومية". (أمان، التقرير السنوي، 2015م) عقد مؤتمر "الموازنة العامة لدولة فلسطين، أرقامها ودلالاتها وشفافيتها" (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، نابلس) قامت أمان بتنفيذ 14 جلسة استماع حول قضايا محددة بناء على عدد الشكاوى الواردة لأمان، وأخرى حول دور وأهمية الاعلام في الحد من الفساد. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) قامت أمان بإعداد ونشر بروشور خاص للمساءلة الاذاعية. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) قامت أمان بتشكيل ائتلاف "خبرني" لحق الحصول على المعلومات بالتعاون مع مؤسسة مدى للحريات ونقابة الصحفيين ومركز تطوير الاعلام في جامعة بيرزيت. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) تم تشكيل 3 مجالس للمستفيدين في محافظة نابلس، قلقيلية وبيت لحم ضمن برنامج تجاوب لحل إشكالية ضعف التواصل بين وزارة الشؤون الاجتماعية ومستفيديها. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) قامت أمان بتشكيل لجنة مجتمعية لتصبح أداة رقابية شعبية ومساءلة اجتماعية وإعداد 5 مدونات سلوك للهيئات المحلية. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) قامت أمان بإعداد تقرير حول الالتزام بالنزاهة والشفافية بوزارة الشؤون الاجتماعية، وإعداد ورقتي موقف حول تدفق الإيرادات، و3 ورقات حول مشروع الموازنة العامة 2015، وورقة تحليلية حول ميزانية 2014. تم تأسيس نادي مناظرات شبابي ضد الفساد (أمان، التقرير السنوي، 2015م) 			/	

السنة	الإنجاز/التدخل	مستوى مشاركة منظمات المجتمع المدني			
		ضعيف	عادي	متوسط	جيد
	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ ورشتين تدريبيتين لمؤسستين مجمع مدني حول شفافية الموازنات اعتماداً على مسح تتبع شفافية الموازنة. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) تنفيذ 5 حملات ضغط ومناصرة تتعلق بالنزاهة والشفافية والمساءلة في توزيع المساعدات واعادة الاعمار. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) اعداد 3 أوراق سياسية حول حصص الموازنة العامة لأولويات القطاعات في الموازنة العامة. (أمان، التقرير السنوي، 2015م) قام المعهد الفلسطيني للدراسات والتنمية بتنفيذ جلسة استماع حول "المساعدات الزراعية التي تقدم للمزارعين المتضررين من عدوان 2014" قامت مؤسسة الدراسات النسوية بتنفيذ جلسة استماع حول "الخدمات التي تقدمها مستشفى الولادة التابع لمجمع الشفاء الطبي" قامت جمعية التضامن الخيرية وجمعية بداية بتنفيذ جلسة استماع لرئيس بلدية رفح حول التعويضات الخاصة بالمجمع التجاري الذي تم تدميره في عدوان 2014 قامت جمعية العطاء الخيرية بتنفيذ 4 جلسات استماع متتالية حول العدالة في إعادة الاعمار في بيت حانون. قامت جمعية عايشة للمرأة والطفل بإعداد ورقة موقف لمؤسسات تحالف أمل وتم تسليمها للمفوض السامي لحقوق الإنسان لمساءلة الاحتلال على جرائمه في حرب 2014 قامت وزارة الحكم المحلي بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني بإعداد دليل المساءلة الاجتماعية الوطني في فلسطين وتنفيذ ورشة عمل لمناقشة محتويات ورقة سياسات "المشاركة الشبابية في الحكم المحلي" قام المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات بتنفيذ جلستين استماع في بلدية رفح، الأولى بعنوان "البلدية والمواطن الوقع والطموح"، والثانية بعنوان "مشاكل وهموم أهالي المواصي"، وتطبيق أداة "بطاقات التقييم المجتمعي" لخدمة النظافة في بلدية المغازي، وتطبيق أداة "ميثاق المواطن" لخدمة النظافة في بلدية رفح قامت جمعية الأمل والحياة بإصدار مجلة المساءلة الاجتماعية في فلسطين، العدد الثالث، مارس 2015 قامت جمعية الحياة والأمل بتنفيذ جلستي استماع الأولى لمناقشة مشكلة بركة أبو راشد، والثانية لمناقشة مشكلة سوق المعسكر، وإطلاق دليل خدمات الجمهور بنسخته المطبوعة، وحولت المعلومات الموجودة فيها إلى تطبيق يعمل على الهواتف الذكية قامت بلدية عرابة (جنوب مدينة جنين) بإدراج المساءلة الاجتماعية في خطتها الاستراتيجية في إطار توجهات البلدية في تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية 				

السنة	الإنجاز/التدخل	مستوى مشاركة منظمات المجتمع المدني			
		ضعيف	عادي	متوسط	جيد
2016	<ul style="list-style-type: none"> شاركت أمان في المؤتمر السنوي لمنظمة الشفافية الدولية لعام 2016 في بنما نفذ المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات 10 جلسات استماع في بلديات قطاع غزة والضفة الغربية لمناقشة القضايا المتعلقة بتقديم الخدمات، إضافة إلى تطبيق أداة ميثاق المواطن حول مشكلة مياه الصرف الصحي والنفايات الصلبة (تقارير سنوية، 2016م) نفذت أمان 10 جلسات استماع ومساءلة للمسؤولين الحكوميين حول قضايا الفساد، وتطبيق أداة بطاقات رأي المواطن حول خدمة العدالة في مدينة قلقيلية، وحول خدمة البيئة ومياه الشرب والصرف الصحي في المغرقة والملاحه وحول خدمة التعليم في غزة ومأسسة عمل مجالس المستفيدين من خدمات الشؤون الاجتماعية بالتعاون مع وزارة التنمية والشؤون الاجتماعية من خلال برنامج تجاوب قامت جمعية الحياة والأمل بتنفيذ جلسة استماع تحت عنوان "جباليا البلد.. طموحات ومعوقات) قامت جمعية بنیان للتنمية المجتمعية بتنفيذ مناظرة حول فعالية قلم الجمهور في بلدية خانيونس تم عقد عدة دورات تدريبية للشباب والنساء حول المساءلة الاجتماعية في عدد من منظمات المجتمع المدني(أمان، تقارير سنوية، 2016م) 				
2017	<ul style="list-style-type: none"> نفذ المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات 10 جلسات استماع حول المشاركة السياسية للشباب والنساء في البلديات ولجان الأحياء قامت جمعية الحياة والأمل بتنفيذ أداة ميثاق المواطن لخدمة المياه المقدمة من بلدية بيت حانون وتقديم خدمة قلم الجمهور لبلدية جباليا النزلة إضافة إلى تدريب لجنة المتابعة على الخطة الاستراتيجية في بلدية بيت لاهيا نفذ المركز الفلسطيني للاتصال والتنمية بتطبيق أداة الصحفي المواطن شارك المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات وجمعية بنیان للتنمية المجتمعية وائتلاف امان كجهة رقابية على انتخابات اختيار لجنة حي السلام جنوب مدينة خانيونس نفذت جمعية بنیان للتنمية المجتمعية أداة ميثاق المواطن لجمع النفايات بالتعاون مع بلدية خانيونس، وجلسة استماع حول النفايات والنظافة العامة في بلدية عيسان الكبيرة أصدر الفريق الأهلي لشفافية الموازنة العامة موازنة المواطن لعام 2017 عمل ائتلاف أمان ومعهد ماس على اعداد أوراق عمل وبحثية حول الشمول المالي وغيرها من القضايا المتعلقة بالسياسات المالية فوز ائتلاف أمان بجائزة ابن رشد للفكر الحر لعام 2017م (تقارير سنوية) 				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر متعددة من التوثيق المذكور أعلاه

ومن هنا يلاحظ أن دور منظمات المجتمع المدني يتمحور في خلق وتشجيع نقاش مجتمعي متكامل حول القضايا التي تؤثر على المجتمع الفلسطيني. ومن هنا يمكن القول بأن دور منظمات المجتمع المدني لا يتوقف فقط عند حدود المشاركة والمساءلة الاجتماعية فحسب، بل على هذه المنظمات أداء وتوجيه العديد من المهام في سبيل الوصول إلى الأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية داخل المجتمع الفلسطيني.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بناءً على ما تم تحليله مسبقاً، تم الخروج بالاستنتاجات الآتية:

- أحرزت منظمات المجتمع المدني تقدماً ملحوظاً في تطبيق آليات وأدوات المساءلة الاجتماعية في الهيئات المحلية والمؤسسات الحكومية، ولكن ضمن حدود معينة حيث ما زال عدم إقرار قانون حرية الحصول على المعلومات يمثل عائقاً وسبباً في ظهور عجز واضح في مستوى فعالية دور منظمات المجتمع المدني عن تعديل أو مراجعة لأي تشريع قديم قد يلزمها بشكل صريح عن إتاحة الفرص للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- محدودية دور وسائل الإعلام التابعة لمنظمات المجتمع المدني في تعزيز المساءلة الاجتماعية في فلسطين، ويعود ذلك بسبب الانقسام السياسي الذي فصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة، مما أدى إلى ظهور الإعلام الحزبي إضافة إلى ضعف الإمكانيات المتاحة لوسائل الإعلام وعدم تمكنه من الحصول على المعلومات الحقيقية المتعلقة برسم السياسات والأهداف الحكومية، وعدم وجود إعلاميين قادرين على تحليل الموازنة العامة وقراءتها بشكل علمي ومبني صحيح، وذلك يحد قدرة الإعلامي من إيصال المعلومة الصحيحة للمواطن
- الانقسام السياسي والحصار الإسرائيلي على قطاع غزة

ثانياً: التوصيات

لكي تحقق المساءلة الاجتماعية أهدافها، من الضروري أن يتم توفير الفرص المفيدة لكي يتمكن المجتمع المدني والمواطنون من التعبير عن رأيهم فيما يتعلق برسم السياسات واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز دور منظمات المجتمع المدني لتحسين المساءلة الاجتماعية. وتتلخص التوصيات كالتالي:

- وجوب توفر إرادة سياسية قوية من جانب الحكومات لإشراك منظمات المجتمع المدني لضمان قدر أكبر من الشفافية والمساءلة الاجتماعية
- سن تشريعات ذات صلة بحق الحصول على المعلومات تُمكن منظمات المجتمع المدني من القيام بعملية رقابة ومساءلة حقيقية للحكومة
- تشكيل كيان مستقل مقبولاً مجتمعياً، يتكون من أعضاء من منظمات المجتمع المدني ومختلف المؤسسات الإعلامية وحتى المؤسسات الحكومية وأعضاء المجلس التشريعي لتكون مراقب مستقل على كافة السياسات والقرارات ومواجهة كافة المعوقات التي تمنع تطبيق الشفافية وتعزيز المساءلة الاجتماعية
- يجب أن يكون لمنظمات المجتمع المدني دور أكبر في التأثير من خلال اتخاذ إجراءات مناسبة ولازمة عند رسم السياسات من خلال تطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية بفاعلية وكفاءة، وتتمثل في:

- ضرورة تطبيق أدوات المساءلة الاجتماعية بفاعلية لتسهيل الحصول على المعلومات وملاحظات من المواطنين ومنظمات المجتمع المدني

- عقد المزيد من الدورات التدريبية حول منهج المساءلة الاجتماعية بحضور إعلاميين، ناشطين وخبراء في المجتمع المدني، وموظفين حكوميين أيضاً، حيث تعتبر هذه التدريبات حافزاً لتعزيز المساءلة الاجتماعية ومأسستها
- رفع الوعي العام للمجتمع الفلسطيني ضد قضايا الفساد المالي والإداري وبيان أهمية مكافحته ووضعها ضمن أولويات عمل منظمات المجتمع المدني العاملة في هذا المجال
- تطوير أدوات مساءلة اجتماعية مختصة ومتنوعة مثل الموازنات التشاركية والمجالس الشبابية من أجل توفير المزيد من فرص المشاركة للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني أثناء اتخاذ القرار

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

- أبو عدوان، سائد، (2013م) دراسة بعنوان (دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني ي تعزيز التنمية البشرية (الضفة الغربية كدراسة حالة)، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس
- أمان، الموقع الإلكتروني، مقال بعنوان "قطاع الاعلام الفلسطيني بحاجة إلى تعزيز دوره في مكافحة الفساد، 28 فبراير 2015م، (و)
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) بالتعاون مع منظمة الشفافية المالية. (2009م). نظام النزاهة الوطني – تجربة السلطة الوطنية الفلسطينية 2009. رام الله (هـ)
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). (2013م)، سلسلة تقارير، النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاع التعليم العالي في قطاع غزة، (و)
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان. الدليل التدريبي في المساءلة الاجتماعية. رام الله، (ج)
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، سلسلة تقارير (60)، النزاهة والشفافية والمساءلة في قطاع التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة. (2012م)، (ب)
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، نتائج مسح تتبع شفافية الموازنة العامة في فلسطين، (2014م)، (أ)
- البنك الدولي للإنشاء والتعمير، معهد البنك الدولي، وحدة التدريب والنقاش الفكري. (2005م). أوراق عمل، المساءلة الاجتماعية داخل القطاع العام (أ)
- البنك الدولي. (نوفمبر 2011م). تقرير حول مساندة المساءلة الاجتماعية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، دروس مستفادة من التحولات الاقتصادية والسياسية السابقة، (ب)
- البنك الدولي. الدليل المرجعي للمساءلة الاجتماعية، ماذا تعني المساءلة الاجتماعية بالنسبة للبنك الدولي، الفصل الثاني. (2005م)، (أ)
- الحسنات، يسرى، (2012-2013م)، واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، الجامعة الإسلامية، معهد التنمية المجتمعية
- التقرير السنوي الخامس للهيئة المستقلة لحقوق الإنسان 1999م
- التميمي، عبد الرحمن. (27 أغسطس 2013م). ورقة عمل مقدمة في الورشة التدريبية بعنوان "دور منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد". رام الله/ فلسطين
- الداغور، اسلام. (2008م). مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الخليل، الخليل
- المدخلي، محمد، (د.ت)، منهجية تحليل المحتوى، تطبيقات على مناهج البحث
- شبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي وهيئة كير الدولية – مصر. (مايو 2013م). التقرير الختامي، تقييم أولى للمساءلة الاجتماعية في العالم العربي
- شراكة الموازنة الدولية (IBP). (سبتمبر 2015م). تقرير مسح الموازنة المفتوحة "الموازنات المفتوحة، تطوير مستويات المعيشة"

- الطهراوي، عبد المنعم، ورقة عمل بعنوان مأسسة المساءلة الاجتماعية في فلسطين والمشاركة الشبابية، المؤتمر الأول للمساءلة الاجتماعية الأول، 2014م
- علي، ناصر. (2008م). دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس
- فرداغي، كاوه. (2011م). أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري، بحث تحليلية لآراء عينة من مواطني إقليم كردستان وعلى مستوى محافظتي سلیمانیه وأربيل. CIPE بدعم من سايب، KEDO وبتنفيذ من قبل منظمة كيدو
- جمعية الحياة والأمل. (2014م). مجلة المساءلة الاجتماعية في فلسطين، العدد الثاني، ديسمبر 2014م، غزة، ص 16
- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2009م). تقارير مختلفة
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية NDC. (2015م). دليل المساءلة الاجتماعية
- مركز موارد التنمية. دليل المساءلة الاجتماعية – تطبيقات عملية
- مشروع تعزيز المساءلة المجتمعية في قطاع الحكم المحلي الذي تنفذه البلدية بدعم من التعاون الألماني "GIZ" وبالتعاون مع الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية PCS
- مصلح، عبير. (2013م). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. الطبعة الثالثة.
- مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان-المعاهدات الدولية الأساسية لحقوق الإنسان-الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2006م، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، المادة رقم 9
- مكتبة حقوق الإنسان، جامعة منيسوتا، العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (الانتوساوي). معيار الانتوساوي رقم 20 ISSAI، مبادئ الشفافية والمساءلة. <http://www.intosai.org/>
- هيئة كير الدولية-مصر. (2014-2015م) استبيان حول أهم أدوات المساءلة الاجتماعية (ج)
- هيئة كير الدولية – مصر. (يوليو 2013م). النشرة المعرفية لشبكة المساءلة الاجتماعية بالعالم العربي، العدد (3)، <http://www.ansa-aw.net/349/resources/Resources/36739> (أ)
- وزارة الحكم المحلي. (2015م). ورقة سياسات حول تعزيز ومأسسة المساءلة الاجتماعية في أعمال الهيئات المحلية، غزة
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2012 لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، 2012م

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Agarwal, S., & Heltberg, R. (May 2009). Scaling-up social accountability in World Bank operations.
- Camargo, C. B., & Jacobs, E. (2011). Social Accountability and its Conceptual Challenges: An analytical framework. Working Paper Serie 16, Basel Institute, https://www.baselgovernance.org/sites/collective.localhost/files/publications/biog_working_paper_16.pdf.
- Citizen-based service delivering monitoring: research into current practices-Department of performance
- Monitoring and Evaluation in the presidency (DPME), support of the (PDPPD)
- Fölscher, A. (2010). Budget transparency: New frontiers in transparency and accountability. Transparency and Accountability Initiative c/o Open Society Foundation, London, United Kingdom. http://www.transparency-initiative.org/wp-content/uploads/2011/05/budget_transparency_final1.pdf.
- Kasabreh, Ghassan, Areej Daibas, Jamileh Sahlieh, Aengus O'Dochartaigh, Darshana Patel, Sanjay Agarwal, Sabine Beddies, and Meskerem Brhane. 2012. and Hana Salah. Social Accountability Innovations in the NGO

Sector in West Bank and Gaza :The Palestinian NGO Projects. Social Development Notes. Washington: World Bank

- Malena, C., & Forster, R. (2004). Social Accountability An introduction to the concept and emerging practice.
- Nofianti, L., & Suseno, N. S. (2014). Factors Affecting Implementation of Good Government Governance (GGG) and their Implications towards Performance Accountability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 98-105.
- PRAN - World Bank (Feb.2012), Source book 21 social accountability tools
- Prepublication version of a paper subsequently abridged and published as a chapter in Adam Kuper and Jessica Kuper (eds), *The Social Science Encyclopedia* (New York: Routledge, 2004). Goetz, Anne Marie and Jenkins, Rob, 2004, *Reinventing Accountability: Making Democracy Work for the Poor*, London: Macmillan/Palgrave
- Rozo, M. Integrity Pacts, Transparency International
- Social accountability sourcebook, chapter3, methods and tools
- UNDP –(2013) "Reflections on Social accountability
- UNDP, *Fostering Social Accountability: A guidance note*, Transparency International 2011, World Bank 2007
- World Bank, *Social Accountability Sourcebook*
- (<http://www.bethlehem-city.org/enwww.aisha-pal.ps>). Retrieved 25 January 2016
- (<http://www.pngo.net/?lang=ar>). Retrieved 25 March 2018
- (<http://www.pcdcr.org/arabic/>). Retrieved 25 March 2018
- (<https://www.aman-palestine.org/>). Retrieved 22 March 2018
- Community Scorecard Process: A Note on Methodology (<http://siteresources.worldbank.org/INTPCENG/1143333-1116505690049/20509286/comscorecardsnote.pdf>). Retrieved 24 March 2018
- (Sabri. Mohammed. (2011). Youth Council in Qalqilia. Banorama. Retrieved 23 March 2018. (<http://www.panet.co.il/article/389>

الاقتصاد الرقمي منفذ إلى احترافية التسيير ومواكبة العولمة التجربة الجزائرية بين الواقع والمأمول

الباحثة مريم قرعي
جامعة سطيف 01/ الجزائر

ملخص:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثورة المعلوماتية، أصبح الاقتصاد الرقمي سمة من سمات اقتصاديات الدول المتقدمة، حيث باتت حيازة هذه الدول المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وللمهارات التي تتطلبها، تعطىها أفضلية اقتصادية واجتماعية كبيرة، وأحدثت فجوة رقمية بينها وبين الدول النامية. إن الاقتصاد الجزائري ليس بمعزل عن كل هذه التطورات التي يعرفها الاقتصاد العالمي الجديد، وقد أصبح السؤال المطروح اليوم هو: هل أن توجه الجزائر إلى الاقتصاد الرقمي يعدّ ضرورة حتمية أم أنه خيار استراتيجي؟ وهذا لكون أن هذا التوجه الجديد للاقتصاد يعدّ من انشغالات الساعة الراهنة، كما يعد أيضا معيارا من معايير تحقيق ميزة تنافسية. وفي ضوء ما سبق، فقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، وعلى أساسهما تم التوصل إلى أن ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (والقدرة على التحكم فيها) يعدّ ضرورة حتمية للدخول في مجال الاقتصاد الرقمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على رسم سياسة وطنية لتشجيع المؤسسات الجزائرية على رقمنة نشاطاتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، دعم برامج التعاون والشراكات فيما بين الدول العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستعانة بنماذج دولية رائدة في هذا المجال للاستفادة منها.

كلمات مفتاحية: الاقتصاد الرقمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الميزة التنافسية، الجزائر.

مقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والثورة المعلوماتية، أصبح الاقتصاد الرقمي سمة من سمات اقتصاديات الدول المتقدمة. إذ أن حيازة الدول الصناعية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وللمهارات التي تتطلبها أعطتها أفضلية اقتصادية واجتماعية كبيرة وأحدثت فجوة رقمية بينها وبين الدول النامية، الأمر الذي استدعى ضرورة اهتمام هذه الأخيرة بدراسة دور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق خططها الإنمائية، وهذا من خلال وضع استراتيجيات طموحة لتنمية قطاع المعلومات والاتصال في إطار استراتيجية التنمية الاقتصادية الشاملة.

والاقتصاد الجزائري ليس بمعزل عن كل هذه التطورات التي يعرفها الاقتصاد العالمي الجديد، حيث تشهد الأونة الأخيرة مجهودات ومبادرات اتخذتها الدولة في سبيل رقمنة اقتصادها ومواكبة العولمة.

اشكالية الدراسة:

ومما سبق تبرز أهمية طرح اشكالية هذه الدراسة من خلال السؤال التالي: "هل أن توجه الجزائر إلى الاقتصاد الرقمي يعتبر ضرورة حتمية أم أنه خيار استراتيجي؟".

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع دراستنا أهميته من خلال النقاط التالية:

- الحدائة التي يتسم بها موضوع الاقتصاد الرقمي، حيث أنه من انشغالات الساعة الراهنة، مما يلزم المؤسسات الجزائرية على ضرورة إدراك المفاهيم النظرية والتطبيقية للاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والمنافع المترتبة عليها للدولة والمجتمع والمؤسسات على حد سواء؛
- كذلك يعد الاقتصاد الرقمي معيارا من معايير تحقيق ميزة تنافسية، وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الدولية والمحلية. الأمر الذي يتطلب ضرورة ولوج المؤسسات الجزائرية في مجال الاقتصاد الرقمي ومواكبة العولمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على النقاط التالية:

- إبراز أهمية الاقتصاد الرقمي ومتطلبات الاندماج فيه؛
- محاولة التعرف على أسباب التسارع في التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛
- عرض تصنيف مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية لسنة 2015؛
- تشخيص واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، وهذا باعتباره ركيزة أساسية للتوجه نحو الاقتصاد الرقمي؛
- التوصل إلى جملة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في حث المؤسسات الجزائرية على ضرورة الاستفادة من المزايا التي يقدمها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال للولوج في عالم الاقتصاد الرقمي ومواكبة العولمة.

مبررات الدراسة:

تتمثل مبررات اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- مبررات موضوعية: حيث أن موضوع الاقتصاد الرقمي هو موضوع الساعة ومجال البحث فيه واسع.
- مبررات ذاتية: وتتمثل أساسا في الاهتمام الشخصي بموضوع الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومحاولة معرفة كل ما هو جديد في هذا الموضوع.

منهج الدراسة:

طبيعة الدراسة تفرض علينا استخدام المنهج الوصفي، وهذا من خلال التعرض إلى جملة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما سنستخدم منهج دراسة حالة من خلال تشخيص واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر.

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للاقتصاد الرقمي

شهدت الآونة الأخيرة تطورا هاما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي ساهمت بشكل كبير في تطوير بيئة الأعمال، وإحداث نقلة نوعية في المجال الاقتصادي بشكل عام. لتتغير بذلك الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا الاقتصاد، فدخلت المؤسسات إلى العالم الافتراضي أدى إلى تغير حدود ومجالات الأسواق وظهور مفاهيم جديدة كالاقتصاد الرقمي الذي أصبحت فيه أساليب ممارسة الأنشطة تقوم بشكل كبير على أساس رقمي، وأصبح عنصر الابداع والمعرفة والابتكار من المقومات الأساسية في ظل هذا الاقتصاد.

1- الاقتصاد الرقمي مفهومه وأهميته:

فيما هو ادناه توضيح لمفهوم الاقتصاد الرقمي وأهميته:

1-1 مفهوم الاقتصاد الرقمي:

إن الاقتصاد الرقمي هو "التسمية المستخدمة للإشارة إلى الاقتصاد القائم على الإنترنت أو اقتصاد الوب، وهو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقمية أو المعلومة الرقمية، الزبائن الرقميين والشركات الرقمية، التكنولوجيا الرقمية والمنتجات الرقمية" (نجم، 2004، 88).

2-1 أهمية الاقتصاد الرقمي:

للاقتصاد الرقمي العديد من المزايا والفوائد يمكن ايجازها فيما يلي: (يدو، و بوعافية، 2012، 11).

- يعد وسيلة متميزة وسريعة للوصول إلى الأسواق العالمية في وقت واحد وبأقل تكلفة؛
- يعتبر وسيلة فعالة للقيام بعقد الصفقات بين المتعاملين عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر بينهم؛
- يؤدي الاقتصاد الرقمي إلى تبادل المنافع ما بين المتعاملين من بائعين ومشتريين، كما يعمل على ترشيد القرارات المتخذة، لما يتميز به من تدفق للمعلومات في الوقت المناسب، وبطريقة منسقة ودقيقة؛
- يساهم في تبسيط وتنظيم عمليات المشروعات وتحقيق أهدافها عن طريق القضاء عن التأخير في إصدار القرارات الادارية ، ومنع الأخطاء وتخفيض التكاليف وبالتالي المحافظة على حقوق أصحاب المشروع وزيادة الربحية؛
- يساعد المؤسسات على اتباع نظم التصنيع الحديثة التي تتم بمساعدة الحاسب الإلكتروني من حيث تحديد تعاقب عمليات التشغيل وأسلوب التشغيل على أجزاء المنتج، وعمليات التحكم والرقابة، وتخطيط الاحتياجات من المواد وموارد التصنيع، والتوقيت المحدد.

2- المحركات الدافعة للاقتصاد الرقمي:

هناك العديد من المحركات التي دفعت ومازالت تدفع الاقتصاد الرقمي إلى المزيد من التطور والتقدم، وتتمثل هذه المحركات فيما يلي: (العلمي، 2013، 16-17).

- العولمة: نلاحظ اليوم أن العولمة أوجدت اقتصادا بلا حدود، إذ أن السوق بأشكالها المختلفة لم تعد محصورة داخل بلد معين. فالدول الأوروبية من خلال الاتحاد الأوروبي أصبحت قوة اقتصادية هائلة عندما تجاوزت حدودها السياسية أو الجغرافية وأصبحت شريكا فاعلا في التجارة العالمية. إضافة إلى هذا فإن معظم الدول الصناعية كالصين مثلا تتسابق من أجل الوصول إلى أسواق جديدة، والحصول على حصة من السوق في كل مكان من العالم. ولم تقتصر هذه التغيرات على حدود المكان فقط، ولكن الزمان أيضا، حيث أصبح إيقاع العمل مستمرا على مدار (24 سا-365يوم)، وهذا يعني ضرورة وجود منحنى عمل عالمي لدى المؤسسات حتى تستطيع المنافسة والبقاء، ومرد ذلك كله إلى العولمة بأبعادها المختلفة. إذ كان للعولمة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية الدور الأبرز لنشوء الاقتصاد الرقمي بمنتجاته وأسواقه الممتدة، ولعل المستقبل سيظهر تحولات وتغيرات أكثر عمقا من التي نشهدها الآن.
- الشركات المتعددة الجنسيات: إن شركات متعددة الجنسيات تحتكر مستويات القمة من التكنولوجيا في العالم، وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبالتالي هي من محركات الاقتصاد الرقمي. حيث أن الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ينظر إليهما من زاوية واحدة. فحسب قائمة فورتشن (Fortune) هناك 500 شركة على مستوى العالم متعددة الجنسية تتحكم الآن في الاقتصاد العالمي وتستحوذ عليه، مستحدثة أساليب جديدة في العمل والإدارة. وذلك من خلال تحكمها بالقدرة التكنولوجية التي يتم استخدامها في القيام بالنشاطات الاقتصادية.
- الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا المعاصرة: إن ارتباط مفهوم الاقتصاد الرقمي بالتكنولوجيا يعد أمرا طبيعيا، وبالتالي فإن التكنولوجيا تشكل أحد محركاته الدافعة. حيث ساهمت هذه الأخيرة كمثل منظور في تطور العلوم وتطبيقاتها بسرعة كبيرة، وهذا باعتبارها القاعدة الأساسية للاقتصاد الحديث، ووسيلة لخلق الثروة. وربما الأهم من ذلك هو أن التحولات التكنولوجية

الهائلة قادت إلى صدمة كبيرة على حجم المعرفة ونظمها والتي ساهمت بدورها في أداء وظيفتين، الأولى هي البحث والتطوير لإنتاج معرفة جديدة، والثانية هي المساهمة في انتشار المعرفة عبر سلسلة من التراكمات المعرفية والتقنية.

3- متطلبات الاندماج في الاقتصاد الرقمي:

إن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الرقمي يقتضي توفر مجموع من المتطلبات والشروط أهمها: (بوطالب، بوطيبة، 2004، 256-257).

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن تشييد بنية تحتية تكنولوجية في إطار الاقتصاد الرقمي يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الإعلام الآلي، والتي تعتبر صناعة ابتكارية تقوم على إعداد ورسم وتصميم وتنفيذ واختيار برنامج تشغيل للحاسب الآلي، والذي يتضمن مجموعة أوامر وتعليمات للحاسب ليقيم بمجموعة أعمال متكاملة بهدف الوصول إلى نتيجة معينة. وحسب جمعية الأمم المتحدة للعلوم والتكنولوجيا من أجل التنمية فإنه على الدول النامية لكي تندمج في الاقتصاد الرقمي يجب أن تركز على جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بحيث إذا كان استعمال هذه الأخيرة بغرض إقامة بنية تحتية معلوماتية مكلفا، فإن استعمالها يكون أكثر تكلفة.
- التعليم ومجتمع المعلومات: في ظل الاقتصاد الرقمي أين يتجه الاهتمام نحو النشاط الكثيف المعرفة يخص جانب التعليم بدور جوهري باعتباره النطاق الذي تبني فيه الطاقات البشرية التي تحتاجها صناعات الاقتصاد الرقمي. وفي الواقع هناك علاقة مترابطة بين التعليم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن مهمة الأولى إعداد عمال المعرفة الذين بدورهم يقومون بتطوير هذه التكنولوجيا، ومن جهة تقوم هذه الأخيرة بتسيير ظروف التعلم وجعله أكثر فعالية من خلال تزويد قطاعي التعليم النظامي وغير النظامي بما تنتجه صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل الانترنت وغيرها. وإن المطلوب فعلا لجعل التعليم منسجما ومتطلبات الاقتصاد الرقمي هو التركيز على تكوين أفراد لديهم القدرة على الإبداع والابتكار.
- البحث والتطوير: تنتشر في الاقتصاد الرقمي مخاطر البحث والتطوير، وتولي لها الحكومات والخواص بالغ الاهتمام باعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي. حيث أن الدخول في الاقتصاد الرقمي يقتضي رفع نسبة الانفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي، إذ تعتبر هذه النسبة كمؤشر ضمن مجموعة مؤشرات الاقتصاد الرقمي، ونجدها مرتفعة في الدول المتقدمة. كما تقوم الحكومة والقطاع الخاص في هذه الدول بتقاسم الأدوار في الانفاق على مشاريع البحث والتطوير، حيث يتكفل القطاع الخاص بتمويل المشاريع التي ينتظر أن تحقق أرباحا خلال 5 سنوات أو أقل، ولكن إذا كانت الفترة 10 سنوات فأكثر فإن الدولة هي التي تتكفل بتمويلها، أما إذا تراوحت الفترة بين 5-10 سنوات فإنه يشترك القطاع العام والخاص في تمويل مشاريعها. ومن خلال هذا التنظيم في توزيع الأدوار سيكون للبحث والتطوير مردودية كبيرة على الاقتصاد الرقمي.

المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية للاقتصاد الرقمي

إن التغيير السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى تغيرات جذرية في معالجة وتوزيع البيانات، مع إحداث تأثيرات كبيرة على الانتاج والخدمات والقيم الثقافية، والتنمية الاقتصادية والمجتمع ككل، وليس هذا فحسب بل إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر كركيزة أساسية للاقتصاد الرقمي، حيث يعتمد هذا الأخير بشكل أساسي على الاستخدام المكثف لها بشكل، وبالتالي أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العصر الحديث تمثل سلاحا تنافسيا قويا لمنظمات الأعمال.

1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال مفهومها، خصائصها وأهميتها:

1-1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها "استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات، سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة": (Paquin, 1990, 17).

2-1 خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمجموعة من الخصائص، نورد أهمها فيما يلي: (خرخاش، 2015، 291-292).

- اللاتلازمية: ونقصد بها أن الرسالة يمكن استقبالها في أي وقت يناسب المستقبل، ومنه فإن المشاركين غير ملزمين بوقت معين. فمثلا في البريد الإلكتروني عند ارسال الرسالة ليس بالضرورة تواجد المستقبل أثناء العملية بل يمكن استرجاعها في أي وقت.
- قابلية التحويل: ونقصد بها امكانية نقل أو تحويل المعلومة من وسيط إلى آخر.
- التفاعلية: ويقصد بها التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات، ذلك أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يكون مستقبلا ومرسل في نفس الوقت، أي المشاركون في عملية الاتصال بإمكانهم تبادل الأدوار فيما بينهم.
- الانتشار: ونقصد به امكانية هذه التكنولوجيا التوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم.
- الحركية: ونقصد بها امكانية المستخدم الاستفادة من خدمات هذه التكنولوجيات أثناء تنقلاته في أي مكان عن طريق وسائل اتصالية كثيرة كالهاتف النقال، الكمبيوتر المحمول،...إلخ.
- اللامركزية: ويقصد بها استقلالية التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، مثلا الانترنت تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، بحيث لا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم كله، إذ ليست هناك عقدة واحدة أو كمبيوتر واحد يتحكم فيها، فقد تتعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعرض الانترنت بمجملها للخطر ودون أن تتوقف الاتصالات غيرها.
- قابلية التوصيل: ونقصد بها امكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية متنوعة الصنع، بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- اللامجاهرية: ونقصد بها امكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة.
- العالمية أو الكونية: ونقصد بها المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، بحيث تأخذ المعلومات إلكترونيا. إذ أن طابعها اللامركزي جعل محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية، خاصة بالنظر لسهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس مال المعلومات الذي يسمح بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

3-1 أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا استراتيجيا كبيرا في منظمات الأعمال الحديثة، ويتمثل هذا الدور الاستراتيجي فيما يلي: (القرى، 2016، 65).

- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المؤسسة وتخفيض تكاليفها، وذلك من خلال أتمتة الأنشطة الروتينية وتحسين الخدمات المقدمة للعميل نتيجة الاستخدام الأمثل للمعلومات؛
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على الحاسب؛
- يساعد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة على فتح أسواق جديدة من خلال تقديم سلع وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا؛
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق التكامل بين جميع موارد المؤسسة؛
- تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مواجهة حدة المنافسة من خلال اليقظة التي توفرها للمؤسسة.

2- أسباب التسارع في التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومتطلبات إدماجها:

فيما هو أت تلخيص لأسباب التسارع في التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومتطلبات إدماجها

1-2 أسباب التسارع في التوجه نحو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

هناك العديد من الاعتبارات التي تمثل أسباب ودوافع تؤخذ بعين الاعتبار عندما ننظر إلى التأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في حياتنا المعاصرة بجوانبها المتعددة وبالأخص في إدارة الأعمال في المؤسسات المختلفة. وتتمثل أهم هذه الأسباب والدوافع فيما يلي: (بليديوم، 2013، 139).

- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة؛
- تطور شبكة الانترنت المتلاحقة و تفاعلاتها التكنولوجية؛
- تعقد وتسارع التغير في بيئة الأعمال؛
- المنافسة الشديدة والاقتصاد العالمي (العولمة)؛
- التحولات في مشاريع الأعمال؛
- ظهور ما يسمى بالشركة الرقمية.

2-2 متطلبات إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير المؤسسة:

1-2-2 المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية:

وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي: (منصوري، 2011، 68).

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسيط اجراءات العمل؛
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية؛
- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات والمسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المؤسسة ككل؛
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي سيساعد بدوره على إخراج كل ما لديهم من إبداعات وطاقات؛
- تدعيم الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها.

2-2-2 المتطلبات الفنية:

يمكن حصر هذه المتطلبات في النقاط التالية: (منصوري، 2011، 68-69).

- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات و معاملات المؤسسة، مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة؛
- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والابداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب؛
- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين لاستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد؛
- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3-2-2 المتطلبات الاجتماعية والنفسية:

وتشتمل هذه المتطلبات على ما يلي: (منصوري، 2011، 69).

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ القرارات؛
- ضرورة العمل بروح الفريق؛
- ضرورة تنمية الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة وإمدادهم بالدعم المعنوي؛
- القدرة على التآلف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.

4-2-2 المتطلبات المالية:

تتلخص المتطلبات المالية فيما يلي: (منصوري، 2011، 69).

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال التكنولوجيا الحديثة بحسب كل جهة إدارية؛
- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق اقتصاديات تشغيلها؛
- ضرورة اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

3- الآثار الاقتصادية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحدياتها:

1-3 الآثار الاقتصادية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاقتصاد بأسره، حيث أدخلت تكنولوجيا المعلومات والاتصال نموذجا جديدا لتشكيل الأنشطة الاقتصادية، محدثة تغييرا جذريا في نهج التكنولوجيا من أجل التنمية. ويمكن تلخيص الجوانب الرئيسية لهذا النموذج الجديد على النحو التالي: (تقرير اقتصاد المعلومات، 2008، 5-6).

- إن الأثر الاقتصادي للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن يكون من حيث المؤشرات الخارجية والآثار غير المباشرة بفعل استخدامها وتطبيقها في مختلف القطاعات الاقتصادية، أكبر من مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي كقطاع من قطاعات الانتاج؛
- إن أحد المؤثرات الخارجية هو النمط الجديد لتنظيم الإنتاج والاستهلاك، الذي يهدف إلى تخفيض التكاليف وتسريع الاتصالات بين الشركاء الاقتصاديين وتحسينها، أما بالنسبة للدول النامية فإن هذه الابتكارات تكون قد أتاحت فرصا جديدة للاندماج في سلاسل القيمة العالمية ولتنوع أنشطة الإنتاج والصادرات، وفي الوقت ذاته تشجع تكنولوجيا المعلومات والاتصال استحداث شبكات وزيادة تبادل المعلومات محليا ودوليا؛
- إن وتيرة الاختراعات المتسارعة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذاته قلصت بشكل كبير تكاليف الحصول على هذا التكنولوجيات؛
- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أوجدت خدمات جديدة في شكل التجارة الإلكترونية والتمويل الإلكتروني والإدارة الإلكترونية وغيرها، وهذه الخدمات الجديدة يمكن أن تساهم في زيادة الفعالية الاقتصادية؛
- أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تغييرات مستمرة في طريقة إنتاج السلع وتقديم الخدمات، بما في ذلك عملة تطوير المنتجات وأسواق العمل، إحلال العمالة بالتكنولوجيا وتوسع قطاع الخدمات.

لقد تم في العديد من الدراسات الخاصة بالمؤسسات توضيح المكاسب التي سيتم الحصول عليها نتيجة زيادة الكفاءة بسبب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أظهر التحليل الاقتصادي الجزئي أن هناك علاقة إيجابية بين أداء المؤسسات والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. فعلى سبيل المثال تبين البحوث التي أجريت في المملكة المتحدة، أن المؤسسات التي لديها مستوى أعلى من

الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستخدام المكثف لأجهزة الكمبيوتر، وتعتمد على خدمات الاتصالات والتجارة الإلكترونية، تتميز بمستوى إنتاجية عالٍ. وأظهرت دراسة على 700 مؤسسة دنماركية أن المؤسسات التي تستثمر في الأعمال الإلكترونية تتميز بمستوى عالٍ من الإنتاجية، بالإضافة إلى أنها أكثر ابتكاراً، وتوظف المزيد من اليد العاملة. وتؤكد الدراسات استقصائية التي تقوم بها منظمة التعاون والتنمية هذه الاستنتاجات بالنسبة لعدد من الدول غير الأوروبية. كما تظهر هذه الدراسات أن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر على فعالية المؤسسات والاستثمار الجيد أو الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهمها: حجم المؤسسة، نشاطات القطاع، المهارات أو الخبرات المتوفرة لدى المؤسسات وغيرها. كما أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجات مختلفة يؤثر على فعالية المؤسسات بدرجات مختلفة. إضافة إلى هذا فإن الدراسات التطبيقية التي أجريت في الكثير من الدول أظهرت بأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال له العديد من الآثار على المؤسسات، فمثلاً الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن يساعد على زيادة الإنتاجية، مما يمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر، وزيادة على ذلك فإن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد يساعد على تقليل عدم الكفاءة في استخدام رأس المال واليد العاملة. وكل هذه الآثار تؤدي إلى نمو أعلى للإنتاجية: (العلمي، 2013، ص 77-78).

2-3 تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يواجه تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات بعض التحديات، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (طه، 2007، 114-115).

- تحديات العولمة: أدت ظاهرة العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، وفي ظل المنافسة العالمية يتطلب هذا مراعاة الاختلافات الثقافية لبيئات التطبيق المختلفة عند تصميم نظم المعلومات.
- التباين بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرات المؤسسة: من الواضح أن التطور التقني أسرع بكثير من قدرة المؤسسة على استيعاب وتطبيق هذا التطور.
- الحمل المعلوماتي الزائد: إذا كانت عملية اتخاذ القرار لا تتم بصورة فعالة في حالة نقص المعلومات وعدم إمكانية الوصول إليها بسهولة. ففي المقابل سيؤدي حجم المعلومات الزائد عن القدرة الاستيعابية لمتخذ القرار إلى ما يعرف بالحمل المعلوماتي الزائد.
- المقاومة التنظيمية: ويتمثل هذا التحدي في مقاومة الأفراد العاملين لأي استحداث في نظام المعلومات أو تطوير أي نظام قائم.
- تسارع التغيرات كما ونوعاً في بيئة الأعمال: أصبح العالم حولنا يتسم بالسرعة في التغيير والديناميكية في الحركة، عالم تكاد تتلاشى فيه الحدود الزمانية والمكانية بين ما هو قديم وجديد. وهذا التغيير ينعكس على عوامل البيئة الخارجية، ويمكن اعتبار التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أهم التغيرات التي تتطلب من المؤسسات الاستجابة لها من خلال اعتبارها إحدى العناصر المهمة في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحاول من خلالها تحقيق ميزة تنافسية: (العمري، 2008، 21).

4- تصنيف مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية سنة 2015:

شهد عنصر تغلغل النطاق العريض أكبر تحسن خلال بين عامي 2010-2015 لدى العديد من الدول العربية، والجدول الموالي (1) يوضح ذلك.

المحور الثالث: تشخيص و اقع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى العالم نمواً وتطوراً ملحوظاً واهتماماً متزايداً خلال السنوات الأخيرة، وقد انعكس هذا النمو والتطور على عصر المعلومات والمعرفة بإحداث ثورة هائلة في هذا القطاع أهلتها ليكون قيادياً في اقتصاديات الدول المتقدمة. والجزائر كغيرها من دول العالم لا يمكنها البقاء على الهامش دون أن تؤثر فيها هذه التغيرات والتطورات. إذ هي مجبرة على مراعاتها والتفاعل معها من خلال اتخاذ خطوات مبتكرة والاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الرفع من مستوى الأداء وضمان البقاء والاستمرار.

جدول 1: تصنيف مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية سنتي 2010-2015 المصدر: (تقرير قياس مجتمع المعلومات، 2015، ص 22).

الاقتصاد	المرتبة الإقليمية 2015	المرتبة العالمية 2015	مؤشر 2015	المرتبة العالمية 2010	مؤشر 2010	التغير في المرتبة العالمية 2010-2015
البحرين	1	27	7,63	48	5,42	21
قطر	2	31	7,44	37	6,10	6
الإمارات العربية المتحدة	3	32	7,32	49	5,38	17
المملكة العربية السعودية	4	41	7,05	56	4,96	15
الكويت	5	46	6,83	45	5,64	-1
عمان	6	54	6,33	68	4,41	14
لبنان	7	56	6,29	77	4,18	21
الأردن	8	92	4,75	84	3,82	-8
تونس	9	93	4,73	93	3,62	0
المغرب	10	99	4,47	96	3,55	-3
مصر	11	100	4,40	98	3,48	-2
الجزائر	12	113	3,71	114	2,99	1
سورية	13	117	3,48	106	3,14	-11
السودان	14	126	2,93	127	2,05	1
حبيبي	15	148	2,19	143	1,69	-5
موريتانيا	16	150	2,07	146	1,63	-4
المتوسط			5,10		3,88	

1- الأطر والتشريعات القانونية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر:

تم إصدار قرار تحرير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر سنة 2000، حيث حظي هذا الأخير بالعديد من الإصلاحات ترجمت في سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية سنة 2001. كذلك إصدار قوانين يهدف النهوض بهذا القطاع وترقيته منها قانون 03-2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والإعلام، قانون رقم 15-04 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، قانون رقم 09-04 المتضمن للقواعد الخاصة بالوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكافحتها، وغيرها من الإصلاحات والقوانين التي تدعو في مجملها إلى تطوير مختلف جوانب سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية وتميئته للمنافسة، وتوفير أطر الحماية وتشجيع النفاذ إلى الأنترنت والانضمام إلى مجتمع المعلومات وتقليص الفجوة الرقمية بين الجزائر والدول الرائدة في هذا القطاع: (بن الزين، 2016، 12-13).

2- أهم الهيئات العمومية والتعاونيات الدولية الداعمة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر:

1-2 الهيئات العمومية الداعمة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر:

في إطار بناء استراتيجية إلكترونية وطنية قامت الدولة الجزائرية بعدة إصلاحات في قطاع الاتصالات، حيث ترتب عن هذه الإصلاحات تحويل وزارة البريد والمواصلات سابقا إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال مع إنشاء شركتين منفصلتين هما اتصالات الجزائر و بريد الجزائر وسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، مما سمح بالفصل بين الاستغلال والضبط ورسم سياسة القطاع، زيادة عن ذلك قامت الدولة الجزائرية ببناء هياكل أخرى تدعم سياستها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن أهمها: (يحيوي، 2014، 8-9).

• مركز البحث في الإعلام الآلي و التقني؛

- الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية و تطويرها؛
- الوكالة الفضائية الجزائرية؛
- اتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية؛
- مركز التكنولوجيات المتطورة.

2-2 التعاونيات الدولية الداعمة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر:

حظيت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بعدة مشاريع تعاونية دولية في مجال التكوين والدراسات المتعلقة بإصلاح تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، وتتمثل هذه التعاونيات أساسا في: (يحياوي، 2014، 9).

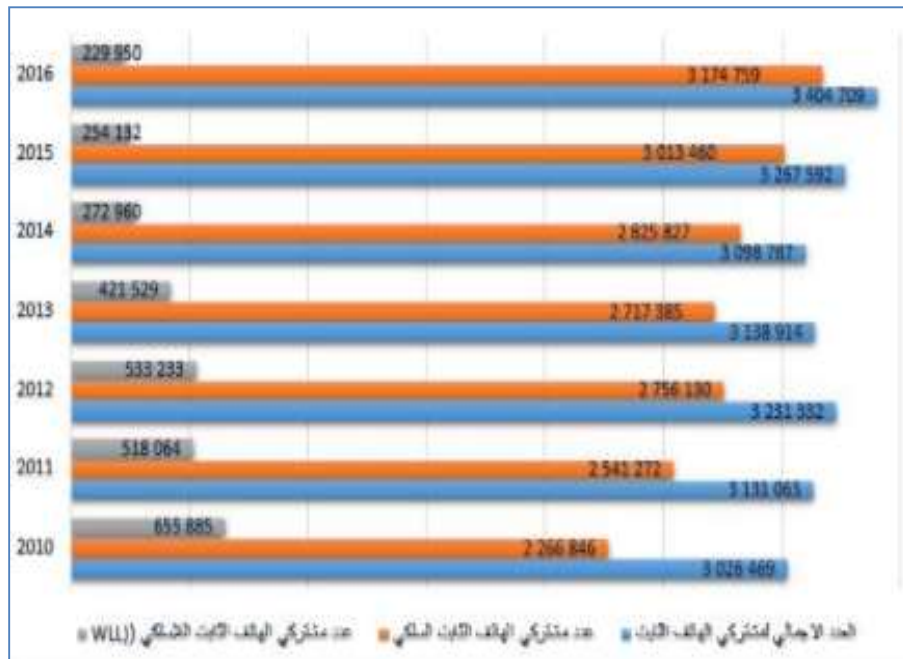
- التعاون مع الاتحاد الأوروبي: وذلك من خلال دعم وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وباقي المؤسسات العاملة في هذا المجال، إضافة إلى دعم تنمية مجتمع المعلومات من خلال عقد مساعدة تقنية مع مكتب الاستشارات الإسباني IMATHIA.
- التعاون إفريقيًا: وذلك من خلال مشروع الألياف البصرية في إطار برنامج الشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا، حيث تم إبرام مذكرة تفاهم بين وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ووزارة الإعلام في الجمهورية النيجيرية وهذا في 12 مارس 2003.

3- مؤشرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر:

1-3 مؤشرات تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجتمع المعلومات في الجزائر:

1-1-3 مؤشرات شبكة الهاتف الثابت:

يتجه عدد مشتركى الهاتف الثابت السلكي في الجزائر في الثلاث السنوات الأخيرة نحو زيادة مستمرة، حيث تجاوز 3 ملايين مشترك سنة 2016. والشكل الموالي يوضح تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت.



شكل 1: تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت خلال الفترة (2010-2016). المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

إضافة إلى هذا فإن اشتراكات الهاتف الثابت السكنية لاتزال تهيمن من حيث العدد الاجمالي للمستخدمين حيث وصلت نسبتها سنة 2016 إلى 87,16%، أما بخصوص عدد اشتراكات الهاتف الثابت المهنية فقد عرفت انخفاضا من سنة إلى أخرى وهذا راجع أساسا إلى التوجه إلى تكنولوجيا الهاتف النقال، والشكل الموالي يبين ذلك.



شكل 2: اشتراكات الهاتف الثابت السكنية والمهنية سنة 2016. المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

أما فيما يخص نسبة ولوج شبكة الهاتف للأسر فقد عرفت زيادة بلغت 43,40% سنة 2016، وهذا راجع إلى ازديادية خدمة الهاتف الثابت مع الأنترنت والأسعار التنافسية للعروض المقدمة من طرف اتصالات الجزائر.



شكل 3: ولوج شبكة الهاتف الثابت للأسر للفترة (2010-2016). المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

2-1-3 مؤشرات شبكة الهاتف النقال:

ينشط حاليا 3 متعاملين للهاتف النقال داخل السوق الجزائرية. حيث شهدت خدمات الهاتف النقال في الجزائر تحسنا ملحوظا، ووصلت نسبة تغطية السكان بشبكة الهاتف النقال إلى 98% سنة 2016، الأمر الذي يفسر بالارتفاع المستمر لعدد المستخدمين والمقدر عددهم ب 47,04 مليون مشترك سنة 2016 مقابل 43,39 مليون مشترك سنة 2015 أي بزيادة قدرها 8,42%.

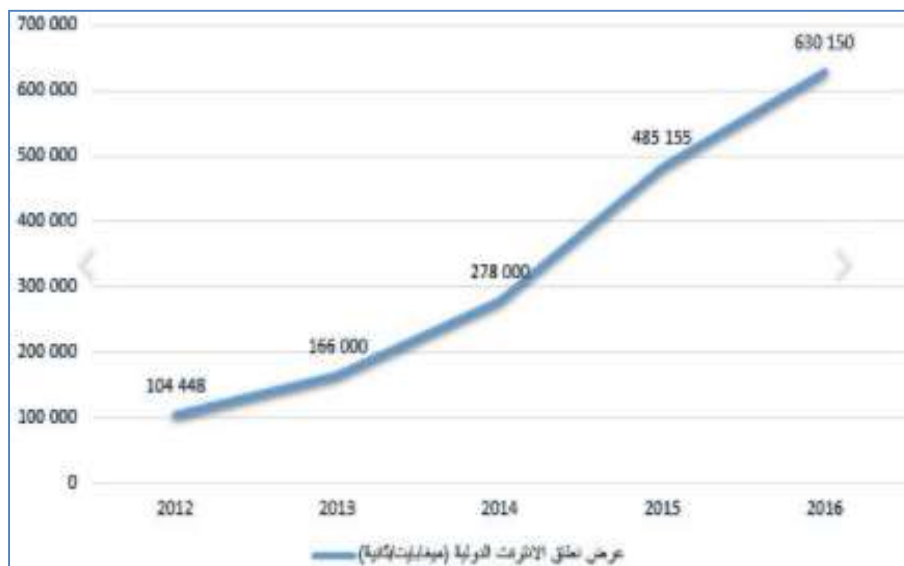


شكل 4: عدد المشتركين في الهاتف النقال حسب نوع وطريقة الدفع (بالمليون) سنة 2016. المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

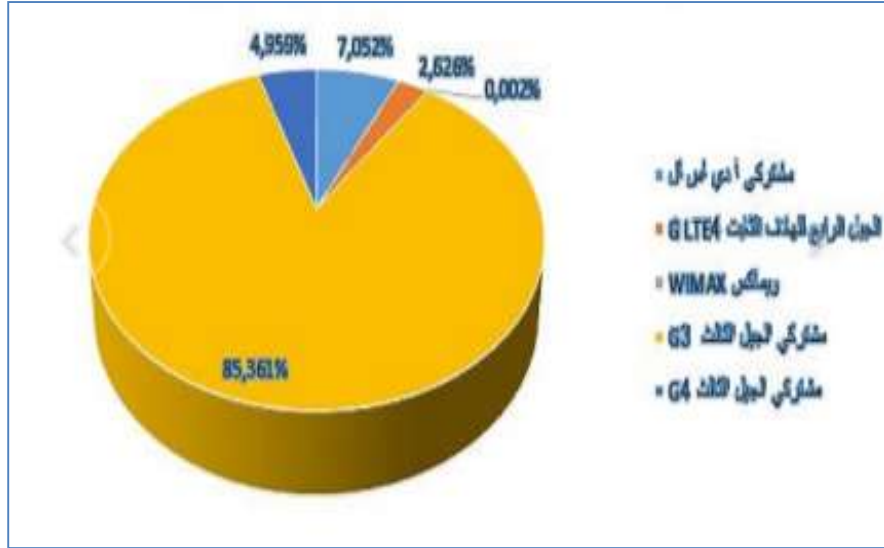
3-1-3 مؤشرات شبكة الأنترنت:

في إطار عصرنة البنية التحتية تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية. ففي أواخر سنة 2016 تم ربط 1477 بلدية بشبكة الألياف البصرية. ومن أجل تلبية حاجيات مستخدمي الأنترنت وكذلك تقديم خدمة ذات نوعية جيدة، لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور حيث بلغ في أواخر سنة 2016 حوالي 630150 ميغابايت/ثانية.

أما فيما يخص عدد المشتركين في شبكة الأنترنت فقد وصل إلى 29,54 مليون مشترك في أواخر سنة 2016 بنسبة تقدر ب 85,36%، كما عرفت نسبة ولوج الأنترنت إلى الأسر زيادة مقدرة ب 35,80% في سنة 2016.



شكل 5: عرض نطاق الأنترنت الدولية (ميغابايت/ثانية) سنة 2016. المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

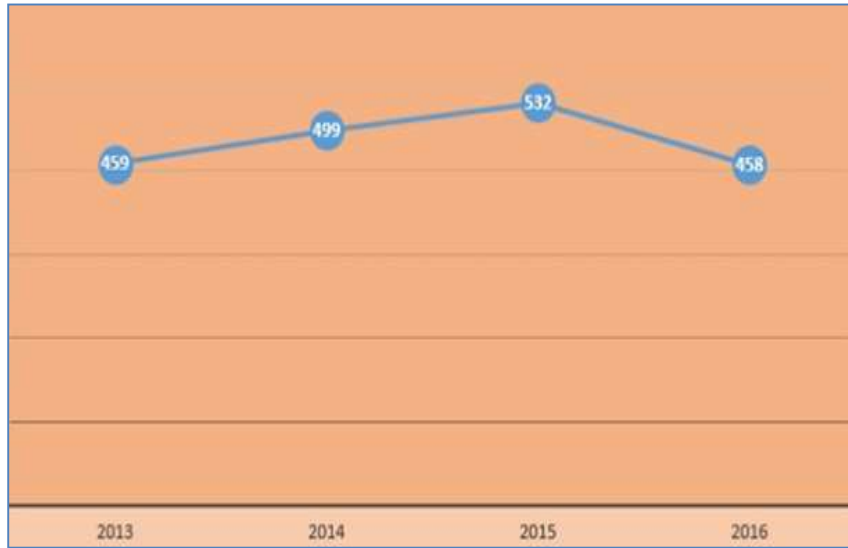


شكل 6: توزيع المشتركين حسب طبيعة التكنولوجيا سنة 2016. المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

2-3 المؤشرات الاقتصادية لقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر:

1-2-3 تطور حجم رقم الأعمال في قطاع الاتصالات:

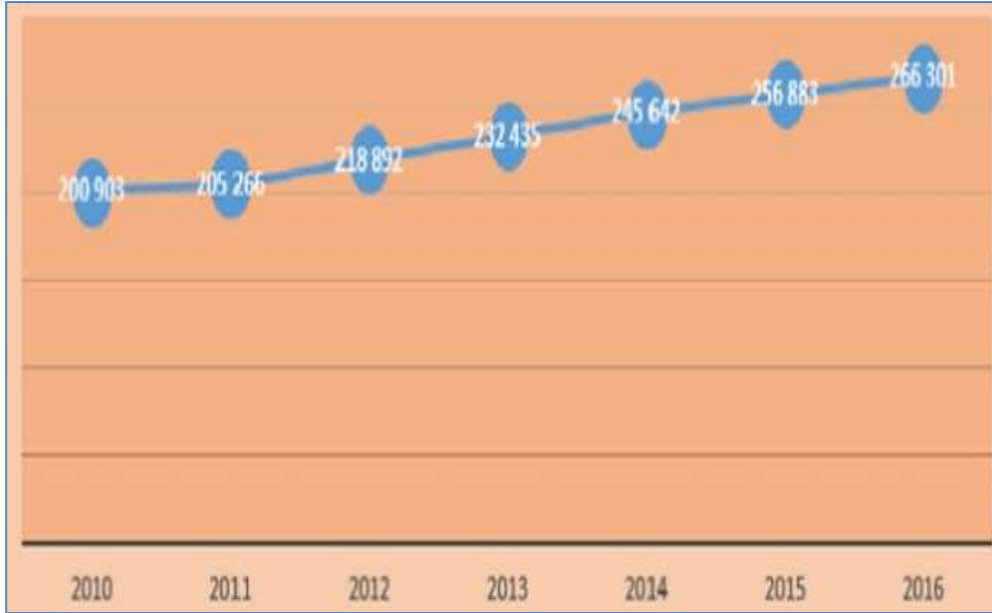
قدرت إيرادات قطاع الاتصالات لسنة 2016 بنحو 458 مليار دينار جزائري مقابل 532 مليار دينار جزائري سنة 2015، أي بانخفاض قدره 13,91%.



شكل 7: تطور حجم رقم الأعمال في قطاع الاتصالات خلال الفترة (2013-2016) مليار دج. المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

2-2-3 تطور عدد المؤسسات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

عرفت عدد المؤسسات العاملة في قطاع البريد والتكنولوجيات والرقمنة تزايدا ملحوظا. ففي سنة 2010 كان هناك نحو 903 مؤسسة ليصل عددها إلى 266 301 مؤسسة سنة 2016، وهذا راجع أساسا إلى سياسة الدولة في دعم وتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التكنولوجيا والرقمنة.



شكل 8: تطور عدد المؤسسات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .

وتتوزع هذه المؤسسات على قطاعات مختلفة، حيث يهيمن قطاع إنتاج البضائع بنسبة 34,81% يليه قطاع الخدمات بنسبة 33,44% ثم قطاع التوزيع بالتجزئة بنسبة 24,58%.

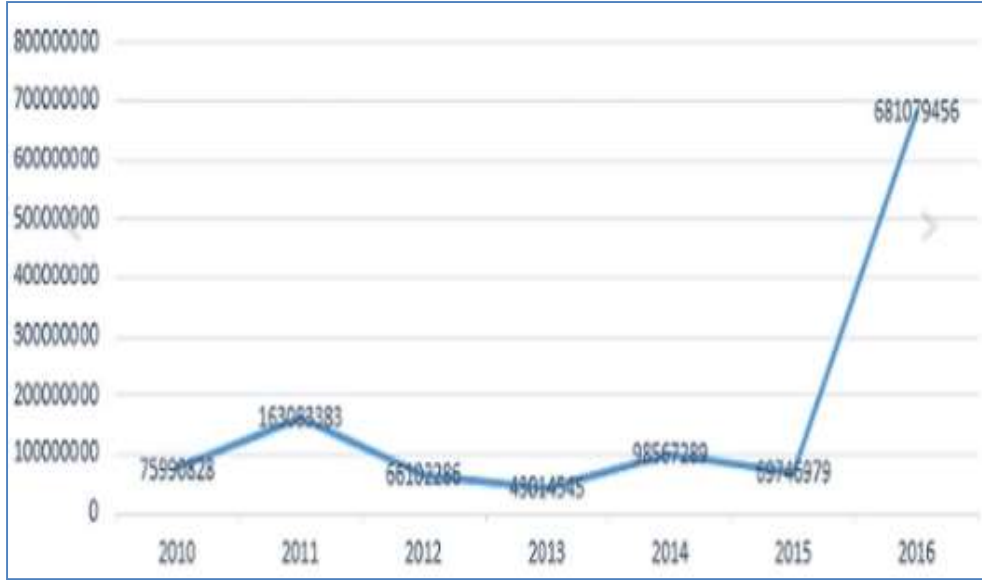


شكل 9: توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط سنة 2016. المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .

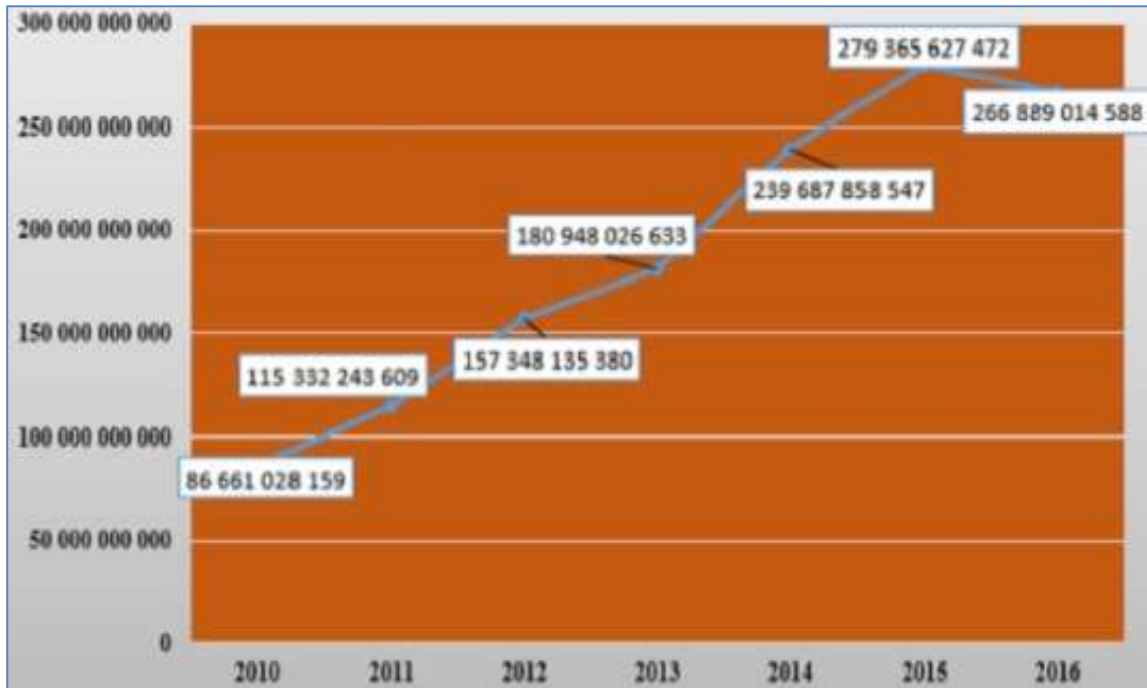
3-2-3 التجارة الخارجية لمنتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

في سنة 2016 ارتفع حجم الصادرات من منتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال بصورة سريعة، وهذا راجع أساسا إلى سياسة الدولة في تشجيع المؤسسات على التصدير وخلق مصادر التمويل خارج المحروقات.

أما بالنسبة لمجموع واردات منتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال فقد عرفت منذ سنة ارتفاعا محسوسا إلى غاية سنة 2016 لتعرف انخفاضا طفيفا سنة، وهذا الانخفاض يمكن تفسيره بتشبع السوق الجزائرية بالمنتجات المحلية وتشجيع الدولة للمنتوج المحلي.



شكل 10: مجموع صادرات منتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال (بالدينار الجزائري). المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .



شكل 11: مجموع واردات منتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال (بالدينار الجزائري). المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .

تطوير الحظائر التكنولوجية كأحد مبادرات الجزائر للاندماج في مجتمع المعلومات: 4-

إن إنشاء الحظائر التكنولوجية في الجزائر هو جزء من استراتيجية وطنية طموحة، تهدف على وجه التحديد الانسجام والتكامل مع مجتمع المعرفة، وإعطاء أولوية مطلقة لتعزيز الصناعة والابتكار في قطاع تكنولوجيا المعلومات. حيث أن الولوج في ميدان الحظائر التكنولوجية يعود إلى الوكالة الوطنية لتعزيز وتطوير الحظائر التكنولوجية، فضلا عن الحظائر التكنولوجية الأخرى التي هي مسؤولة عنها بهدف وضع الجزائر على درب التقدم والابتكار التكنولوجي وتمثل أهم الأهداف الموكلة إلى الحظائر التكنولوجية فيما يلي: (الموقع الإلكتروني لوزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال).

● الأهداف المحددة للحظائر التكنولوجية: وتتمثل في:

- توفير البنى التحتية لمرافق الاستقبال مع جميع الخدمات المرتبطة لجعلها أماكن مميزة في تكوين مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- تعزيز الابتكار وروح المبادرة؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية و تسهيل نقل التكنولوجيا.

● الأهداف المحددة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وتتمثل في:

- تقديم الدعم وخدمات عالية الجودة لمؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير قدرتها على الابتكار وقدرتها التنافسية العالمية والاقليمية؛
- تنوع سلسلة القيمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والسماح لها بدمج مختلف القطاعات الاقتصادية.

● الأهداف الاقتصادية: تتمثل الأهداف الاقتصادية للحظائر التكنولوجية فيما يلي:

- توسيع فرص العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- زيادة استثمارات القطاع الخاص؛
- تنوع مصادر الدخل القومي؛
- المساهمة في تحسين القدرة التنافسية للجزائر وتحسين الانتاجية من خلال التقدم التكنولوجي.

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى أن الاقتصاد الرقمي قد فتح آفاقا جديدة في قطاع الأعمال، كما أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا كبيرا في نجاح هذا التوجه الجديد، والجزائر على غرار باقي دول العالم تعيش اليوم أكثر من أي وقت مضى نوعا من الانفتاح على البيئة الرقمية وتطوير مجتمع المعلومات، وهذا من خلال سعيها المتواصل للاستفادة من المزايا الرئيسية التي تقدمها التجارة الالكترونية للمؤسسات والمتمثلة أساسا في تحقيق المزايا التنافسية وتحسين أدائها الاقتصادي خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق الدولية. ولكن بالرغم من كل هذه التطورات إلا أن ملامح توجه الجزائر إلى الاقتصاد الرقمي لا تزال في بداياتها الأولى مقارنة بما حققته الدول المتقدمة وحتى الدول العربية في هذا المجال وهذا بسبب نقص وضوح الرؤيا في العديد من المسائل القانونية الخاصة بالتجارة الالكترونية والاقتصاد الرقمي هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم مواكبة القطاع المصرفي الجزائري للتطورات الدولية.

نتائج الدراسة:

إضافة إلى ما سبق فقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تعتبر جديدة في حد ذاتها، وذلك لأن معظمها كان موجودا منذ السنوات العشر الماضية أو أكثر، ولكن ما يمكن اعتباره حديث هو توسع استخداماتها في مجال إدارة المؤسسات، واعتمادها بشكل كبير على الأعمال الالكترونية؛
- إن ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والقدرة على التحكم فيها يعتبر ضرورة حتمية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية الشاملة ومن ثم الولوج في مجال التجارة الالكترونية والاقتصاد الرقمي؛
- أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمراهنه عليها يتطلب توفر إرادة قوية من طرف المؤسسات الجزائرية لتوفير مناخ تنظيمي ديمقراطي، وتوفير مهارات التحكم لدى جميع العمال، وتعديل مدركاتهم وسلوكياتهم لضمان إسهامهم ومشاركتهم في إدارة المؤسسة بفعالية؛

- إن تأخر الجزائر للولوج في مجال الاقتصاد الرقمي والاستفادة من المزايا الرئيسية التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا المجال يرجع أساسا إلى تأخر الجزائر في الاطلاع على نماذج دولية رائدة والاستفادة منها، وكذلك تخوفها من التغيير نتيجة عدم تحكمها بالشكل الكافي لهذه التقنيات الحديثة.

التوصيات:

على ضوء هذه النتائج يمكننا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات والتي تكون بمثابة حلول لبعض المشاكل التي تعرقل نشاط الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية في الجزائر:

- ضرورة تشجيع البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها ركيزة أساسية لولوج الجزائر في مجال الاقتصاد الرقمي، وهذا من خلال تكثيف البرامج التكوينية سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى المعاهد المتخصصة، ومن ثم تكوين رأس مال بشري كفؤ يتماشى مع متطلبات سوق العمل الجديدة؛
- على الدولة القيام بسن قوانين وتشريعات تنظم سير الأعمال الإلكترونية وهذا بهدف إحلال بيئة رقمية آمنة؛
- دعم برامج التعاون والشراكات فيما بين الدول العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاستعانة بنماذج دولية رائدة في هذا المجال للاستفادة منها؛
- العمل على رسم سياسة وطنية لتشجيع المؤسسات الجزائرية على رقمنة نشاطاتها؛
- ضرورة توفير التمويل اللازم وبشروط ميسرة لدعم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر باعتباره ركيزة أساسية للتجارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي؛
- العمل على جذب رؤوس الأموال الأجنبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا بهدف نقل وتوطين هذه التكنولوجيات والاستفادة منها في جميع النشاطات الاقتصادية؛
- ضرورة عصرنة القطاع المصرفي الجزائري وهذا بهدف توفير نظام آمن للدفع وتشجيع التبادلات الإلكترونية واستعمال وسائل الدفع الإلكترونية؛
- تشجيع البحوث والدراسات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي والتي من شأنها إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسات، ومن ثم الحد من الأمية المعلوماتية للمؤسسات التي تجعلها عاجزة عن التفاعل مع العالم الاقتصادي الحديث.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- إيمان بن الزين، "تشخيص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر ما بين (2000-2014)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 2، 2016.
- تقرير اقتصاد المعلومات، جنيف، 2007-2008.
- تقرير قياس مجتمع المعلومات، 2015.
- حسين العلمي، "دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة مقارنة بين ماليزيا، تونس والجزائر-"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2012-2013.
- سامية خرخاش، "دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة لعينة من مسيري مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2014-2015.

- صباح بلقيدوم، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2012.
- عبد الرحمان القري، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2016-2015.
- طارق طه، "نظم المعلومات الاستراتيجية والحاسبات الآلية والأنترنت"، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- غسان عيسى العمري، "نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي معاصر-"، عمان، الأردن، دار الميسرة، 2008.
- فوزي منصور، "مساهمة التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في دعم المشاركة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلو ميتال تبسة-"، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال (غير منشورة)، تخصص الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2010.
- قويدر بوطالب، فيصل بوطيبة، "الاندماج في اقتصاد المعرفة -الفرص والتحديات-"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- محمد يحيواوي، "واقع البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول الذكاء الاقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 22-23 أبريل 2014.
- محمد يدو، رشيد بوعافية، "انعكاسات الاقتصاد الرقمي على النشاط الاقتصادي"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14 مارس 2012.
- نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية -الاستراتيجية والوظائف والمشكلات-"، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2004.

المراجع الأجنبية

- <http://www.mpttn.gov.dz/ar/content>.
- Michel Paquin, "gestion des technologies de l'information", canada, les éditions agence d'arc, 1990.

دور النقود الافتراضية في التأثير على السياسة النقدية والمالية للبنوك المركزية (عملة البتكوين انموذجا)

د. ظاهر النويران

جامعة الزرقاء الخاصة / الأردن

ملخص:

لا يزال قبول وانتشار التعامل بالنقود الافتراضية يكتنفه بعض الغموض والمواقف الراضية لانتشارها والتعامل بها من قبل شريحة واسعة من الناس، وذلك لعدم المعرفة بخصائصها ومزاياها، ومخاطرها، والآثار الاقتصادية المترتبة على شيوع واستخدام النقود الافتراضية. لذا تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة حقيقة النقود الافتراضية وأنواعها وخصائصها، ومدى إمكانية نجاحها كوحدة نقدية دولية، مع تحليل لأبرز الآثار الاقتصادية الناشئة عن انتشار واستخدام النقود الافتراضية كوسيلة دفع حديثة خاصة فيما يتعلق بالسياسة النقدية والمالية، ولهذا استخدم الباحث المنهج الاستقرائي لتتبع الظاهرة محل الدراسة (النقود الافتراضية وتطبيقاتها واستخداماتها على المستوى العالمي)، ثم استخدم المنهج التحليلي لمعرفة الآثار الاقتصادية المترتبة على انتشار النقود الافتراضية. وقد توصلت هذه الورقة البحثية إلى عدد من النتائج من أهمها أن النقود الافتراضية تتميز بأنه ليس لها كيان مادي ملموس، بل هي أرقام منتجة بواسطة برامج حاسوبية لا تخضع للسيطرة من جانب بنك مركزي أو أية إدارة رسمية دولية، كما أن آثار النقود الافتراضية على السياسات النقدية تتوقف على درجة انتشارها وشيوع التعامل بها، وأنها أداة مالية عالية المخاطر، وتوصلت هذه الورقة إلى أن هدف عدد ممن يقتنون العملة الافتراضية هو المضاربة ومحاولة الاستفادة من التقلبات في أسعار صرفها، بالإضافة إلى استخدامها في بعض المعاملات غير المشروعة. ومن أهم توصيات هذه الورقة، ضرورة وجود تنسيق وتعاون تشريعي دولي يعمل على وضع الأطر الكفيلة بحماية المتعاملين بالنقود الافتراضية، وصياغة قوانين تضبط إصدار هذه النقود وآليات تداولها، وسرعة قيام البنك المركزي الأردني بإصدار توجيهات إرشادية توعوية تبين مخاطر هذه العملات، وضرورة قيام الباحثين بمزيد من الدراسات والأبحاث التي تساعد على فهم وتطوير هذه الأداة النقدية الجديدة، بحيث يمكن في النهاية العمل بها مع التقليل من سلبياتها.

كلمات مفتاحية: النقود الرقمية، النقود الإلكترونية، النقود الافتراضية، البتكوين، السياسة النقدية، السياسة المالية، أسعار الصرف.

مقدمة .

ساهمت ثورة المعلومات وثورة الاتصالات بإيجاد شكل جديد للحياة والتعاملات الاقتصادية، كما ساهم التقدم والتطور التكنولوجي الشامل في إيجاد مجموعة من الظواهر الجديدة مثل: التجارة الإلكترونية، ووسائل الدفع الإلكترونية، كالنقود الإلكترونية بأنواعها المختلفة. ونتج عن ذلك التطور ظهور وسائل جديدة لتمويل التجاري تقوم على استخدام وسائل الدفع الإلكترونية من خلال شبكة (الانترنت). ولم يقف التطور عند هذا الحد، بل استمرت الأفكار والابتكارات النقدية حيث ظهر على الساحة ما سمي بالنقود الافتراضية؛ كأحد أشكال النقود الرقمية، ونتج عن انتشار هذا النوع من النقود وشيوع استخدامها عدد من الآثار الاقتصادية السلبية؛ والتي ينبغي على المتخصصين دراستها ومعرفة آثارها، وبخاصة وأنه لا دور للدول أو البنوك المركزية في إصدار هذه العملة الجديدة، مما سيؤثر بشكل كبير في السياسات النقدية للدول، ويقلل من قدرة البنوك المركزية على الحفاظ على الاستقرار النقدي من خلال إضعاف دورها في السيطرة على حجم السيولة النقدية وسرعة دوران النقود، وهذا بالإضافة إلى تأثير هذه النقود على السياسات المالية من خلال تأثيرها على حجم الإيرادات الضريبية، حيث سيكون من الصعب على السلطات المالية المختصة أن تراقب جميع الصفقات والدخول التي يتم دفعها أو استلامها بالنقود الافتراضية، ومن جهة أخرى فقد تستخدم هذه النقود كأداة لتمويل الصفقات غير المشروعة. ومع ازدياد ترابط الأسواق المالية الدولية وارتفاع معدلات التعامل الدولي بوسائل الدفع الإلكترونية، فأصبح حجم المشكلات الاقتصادية والمالية والقانونية التي يمكن أن تنشأ كنتيجة لظهور وشيوع النقود الافتراضية سيكون كبير جداً.

أهمية الدراسة .

تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع العملة الافتراضية وآليات التعامل بها، إذ تعد النقود الافتراضية من أحدث أشكال النقود الرقمية

, وقد شاع استخدام التعامل بهذه النقود في العقد الاخير في كثير من دول العالم لإنخفاض تكلفتها , وسهولة استعمالها , وسرعتها حيث يتم الدفع فوراً دون الحاجة إلى وسائط أخرى , وتنشأ بواسطة نظام متكامل تقنياً . وتعد العملة الافتراضية (البتكوين) من أكثر النقود الافتراضية انتشاراً وقبولاً , ويمكن الحصول عليها إما عن طريق التعدين وفق البيات محددة , أو من خلال الشراء من الأسواق والبورصات المتخصصة بهذه العملات . ومن الطبيعي انه في حال نجاح وانتشار هذه النقود الافتراضية , ومع نمو حجم التجارة الإلكترونية , وزيادة المعاملات الدولية عبر الانترنت , فانها ستعمل على انخفاض الدور الحكومي في الاقتصاديات المعاصرة , وما يتبع ذلك من مخاطر , كما ستؤثر بشكل ملموس على السياسات النقدية والمالية للدول , وهذا ما يبرز اهمية دراسة هذا الموضوع .

مشكلة الدراسة .

مع انتشار التعامل بالنقود الافتراضية وارتفاع حجم التجارة الإلكترونية , فإن مشكلة الدراسة تتلخص بأن الغالبية من الافراد غير ملمين بخصائص ومزايا ومخاطر التعامل بهذه العملات , ومن ثم معرفة وتحليل الآثار الاقتصادية المتوقعة والناشئة عن استخدام النقود الافتراضية وانتشارها , ولذا تسعى الدراسة للإجابة عن الاسئلة التالية :

- ما المراد بالنقود الإلكترونية ؟ وما انواعها وخصائصها ؟
- ما المراد بالنقود الافتراضية ؟ وما انواعها وخصائصها ؟
- ما مدى قبول وانتشار النقود الافتراضية على المستوى العالمي ؟
- ما الموقف الرسمي لدول العالم تجاه النقود الافتراضية ؟
- ما الآثار الاقتصادية المترتبة على شيوع واستخدام النقود الافتراضية ؟

هدف الدراسة

. تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة حقيقة النقود الافتراضية وأنواعها وخصائصها .
- مدى إمكانية نجاحها كوحدة نقدية دولية .
- تحليل لأبرز الآثار الاقتصادية الناشئة عن انتشار واستخدام النقود الافتراضية كوسيلة دفع حديثة خاصة فيما يتعلق بالسياسة النقدية والمالية .

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الاستقرائي لتتبع الظاهرة محل الدراسة (النقود الافتراضية وتطبيقاتها واستخداماتها على المستوى العالمي) , ثم استخدم الباحث المنهج التحليلي لمعرفة الآثار الاقتصادية المترتبة على انتشار النقود الافتراضية .

الفصل الأول . مفهوم النقود الإلكترونية وتطورها وتعريفها واشكالها وخصائصها .

مفهوم وتطور النقود الإلكترونية .

يرى الباحث أنه لا بد من دراسة التطور التاريخي للعملات من الذهب إلى النقود الإلكترونية فمنذ حوالي 600 عام ق.م تم صنع أو عملة رسمية من الالكتروم , وهو خليط من الفضة والذهب (استخدمت العملات الذهبية كمخزن للقيمة ووحدة حساب , وبصفة أن الذهب كعملة له الكثير من الخصائص المرغوبة , لا بل هو سلعة ذات قيمة سوقية في حد ذاتها ومن ذاتها .

تعتبر أمدادات الذهب في العالم وفيرة بما فيه الكفاية للحفاظ على استخدامها كعملة , ولكن ليست وفيرة بمعنى أن تتآكل قيمتها , وذلك على نقيض المعادن الأخرى , مثل البلاتين النادر جداً والألمنيوم الوفير , كما يمكن أن يقسم الذهب بسهولة مما يجعله سهل القياس , وكذلك تكمن قيمة نقود الذهب والفضة في الوزن والنقاء , كما أن أساس قيمة العملة يعكسها العرض والطلب عليها فعلى سبيل المثال , فإن قيمة الفضة مقابل الذهب قد انخفضت بمقدار النصف في عام 1870 , بسبب اكتشافات الفضة في المكسيك , وكذلك إنخفاض الطلب على الفضة لاستخدامها كعملة في أوروبا . كل هذا زاد من حجم العرض على الفضة وانخفض الطلب عليها بصورة أساسية . وعلى مر الزمن حولت معظم الدول عملاتها إلى العملات الورقية الصادرة رسمياً من السلطة المركزية للدولة , وتستمد قوتها من ثقة المستخدمين بقدرة السلطة المركزية بالحفاظ على قيمة العملة . وتمتاز العملات الورقية بأنها خفيفة الوزن , وسهلة الاستخدام , وتوفر للحكومة النفوذ بالسيطرة على السياسة النقدية والمالية , وتوفر عمليات أكثر مجهولية .

أما استقرار العملات الورقية فيعتمد على سياسات الإقتصاد الكلي للحكومات وقد تواجه العملات الورقية تقلبات كبيرة قد تؤدي إلى تضخمها . كما سمحت الابتكارات المادية للناس إجراء عمليات اقتصادية تخص القيود التي تفرضها العملة المادية . فظهرت الكمبالات أثناء المعارض التجارية الأوروبية الكبيرة التي أقيمت خلال عام 1200 ميلادي لتسهيل التجارة دون الحاجة لشحن كميات كبيرة من الذهب من مدينة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر , واصدرت الكمبيالات بحسب عملات الدول على غرار النموذج الحديث لكتابة الشيك مقابل رصيد مالي في حساب جار . وإن الابتكارات التكنولوجية الحديثة اتاحت للمستخدمين التوجه إلى الأنظمة الإلكترونية مثل بطاقة الدفع الآلي بدل من نظم الصرف الورقية .

ما هية النقود الإلكترونية.

لقد استخدم الباحثين مصطلحات مختلفة للتعبير عن مفهوم النقود الإلكترونية , فقد استخدم البعض اصطلاح النقود الرقمية Digital Money أو العملة الرقمية Digital Currency , بينما استخدم البعض مصطلح النقدية الإلكترونية Electronic cash 2 وبغض النظر عن الاصلاح المستخدم , فإن التعبيرات المختلفة تشير إلى مفهوم واحد وهو النقود الإلكترونية Electronic Money . كما اختلف العلماء حول الاصطلاح , فقد اختلفوا أيضاً حول وضع تعريف محدد للنقود الإلكترونية.

فقد عرفتها المفوضية الأوروبية بأنها " قيمة نقدية مخزونة بطريقة إلكترونية على وسيلة إلكترونية كبطاقة أو ذاكرة كمبيوتر , ومقبولة كوسيلة للدفع بواسطة متعهدين غير المؤسسة التي اصدرتها , ويتم وضعها في متناول المستخدمين لاستعمالها كبديل عن العملات النقدية والورقية , وذلك بهدف إحداث تحويلات إلكترونية لمدفوعات ذات قيمة محددة 3. إلا أن هذا التعريف غير دقيق لأنه لا يستبعد دخول وسائل الدفع الإلكترونية في المضمون وهذا أمر مختلف عن النقود الإلكترونية .

ويرى الباحث أن تعريف البنك المركزي الأوروبي هو الأقرب إلى الصحة نظراً لدقته وشموله لصور النقود الإلكترونية واستبعاده للظواهر الأخرى التي يمكن أن تتشابه معها . فقد عرف البنك المركزي الأوروبي النقود الإلكترونية على أنها " مخزون إلكتروني لقيمة نقدية على وسيلة تقنية يستخدم بصور شائعة للقيام بمدفوعات لمتعهدين غير من أصدرها , دون الحاجة إلى وجود حساب بنكي عند إجراء الصفقة وتستخدم كاداة محمولة مدفوعة مقدماً 4 .

ويعرف الباحث النقود الإلكترونية بانها : قيمة نقدية مخزنة على وسيلة إلكترونية مدفوعة مقدماً وغير مرتبطة بحساب بنكي , وتحظى بقبول واسع من غير من قام بإصدارها , وتستعمل كاداة للدفع لتحقيق أغراض مختلفة . ويمكننا أن نحدد عناصر النقود الإلكترونية من خلال التعاريف السابقة , وهي :

2 Berensten, Aleksander (1998), "Monetary Plicy Implications of Digital Money", Kyklos, Vol. 51, no 1, P.90 .

3 European Commission (1998), "Proposal for European Parliament and Council Directives on the taking up, thepursuit and the prudential supervision of the business of electronic money institution", Brussels, COM (98) 727, PP.w.

4 [European Central Bank (1998), "Report on Electronic Money", Frankfurt, Germany, August, P. 7.

- أولاً . قيمة نقدية . أي أنها تشمل وحدات نقدية لها قيمة مالية مثل الف دولار , أو الف يورو. فبطاقات الاتصال التلفوني لا تعتبر نقود الإلكترونية فهي وحدات اتصال تليفونية وليست قيمة نقدية قادرة على شراء السلع والخدمات , وكذلك بالنسبة للبطاقات الغذائية فأن القيمة المسجلة عليها تعتبر قيمة عينية لشراء وجبة غذائية .
- ثانياً . مخزنه على وسيلة إلكترونية . وتعد هذه الصفة عنصراً مهماً في تعريف النقود الإلكترونية , حيث تشحن القيمة النقدية بطريقة إلكترونية على بطاقة بلاستيكية أو القرص الصلب للكمبيوتر الشخصي للعميل .
- ثالثاً . غير مرتبطة بحساب بنكي . وهذا العنصر يميز النقود الإلكترونية عن وسائل الدفع الإلكترونية فهذه الأخيرة عبارة عن بطاقات إلكترونية مرتبطة بحسابات بنكية للعملاء حاملي هذه البطاقات تمكنهم من دفع ثمن السلع والخدمات التي يشترونها مقابل عمولة للبنك مقدم هذه الخدمة . لكن النقود الإلكترونية تتشابه مع الشيكات السياحية والتي هي عبارة عن استحقاق حر أو عائم على بنك خاص أو مؤسسة مالية أخرى⁵ .
- رابعاً . تحظى بقبول واسع من غير من قام بإصدارها . بمعنى ضرورة أن تحظى النقود الإلكترونية بقبول واسع من الأشخاص والمؤسسات غير تلك التي قامت بإصدارها , بمعنى لا يقتصر استعمالها على مجموعة معينة من الأفراد , أو لمدة محدودة من الزمن , أو ضمن نطاق اقليمي محدد . فالنقود يجب أن تحظى بثقة الأفراد وقبولهم بها كوسيلة صالحة للدفع ووسيطاً للتبادل . مثل بطاقات الاتصال التلفوني لأن من يصدرها ويقبلها هو هيئة واحدة .
- خامساً . وسيلة للدفع لتحقيق أغراض مختلفة . يجب أن تكون هذه النقود صالحة للوفاء بالتزامات متنوعة مثل شراء السلع والخدمات , ودفع الضرائب وغيرها من الأغراض المختلفة .

أشكال النقود الإلكترونية .

هناك معيارين لتمييز أشكال النقود الإلكترونية هما معيار القيمة النقدية, و معيار الوسيلة.

- أولاً . معيار القيمة النقدية . وهذا المعيار يعتمد على حجم القيمة النقدية المخزنة على الوسيلة الإلكترونية (البطاقة البلاستيكية أو القرص الصلب) فهناك شكلين من النقود الإلكترونية . بطاقات ذات قيمة نقدية ضعيفة صالحة للوفاء بأثمان السلع والخدمات التي لا تتجاوز قيمتها دولار واحد فقط . وهناك بطاقات ذات قيمة نقدية متوسطة , إذ تزيد قيمتها عن دولار ولكنها لا تتجاوز 100 دولار .
- ثانياً . معيار الوسيلة . تقسم النقود الإلكترونية وفقاً للوسيلة المستخدمة لتخزين القيمة النقدية عليها كما يلي :
 - بطاقات مسبقة الدفع . بموجب هذه الوسيلة تخزن القيمة النقدية على شريحة الكترونية مثبتة على بطاقة بلاستيكية , ومن أمثلتها البطاقات الذكية Smart Cards المنتشرة في الولايات المتحدة الأمريكية , وبطاقة دامونت سابقة الدفع Danmmt Prepaid Cards والتي يتم تداولها بصورة شائعة في الدنمارك . وهناك بعض البطاقات التي تستخدم كنقود إلكترونية وتستعمل في ذات الوقت كبطاقات خصم مثل بطاقات Abant Cards المنشورة في فلندا⁶ .
 - القرص الصلب . تخزن النقود على القرص الصلب للكمبيوتر الشخصي ليقوم مالك النقود بشراء السلع والخدمات من خلال شبكة الإنترنت , إذ تخصص ثمن السلع والخدمات في ذات الوقت من القيمة النقدية الإلكترونية المخزنة على ذاكرة الكمبيوتر الشخصي .
 - الوسيلة المختلطة . وتعد هذه الوسيلة خليطاً من الطريقتين السابقتين . إذ تشحن القيمة النقدية الموجودة على بطاقة إلكترونية مسبقة الدفع على ذاكرة الحاسب الآلي الذي يقوم بقراءتها وبثها عبر شبكة الإنترنت إلى الكمبيوتر الشخصي لبائع السلع والخدمات .

5 White, L.H. (1996), "The Technology Revolution and Monetary Evolution" in, The Future of Money in the Information Age, Cato Institute's 14th annual monetary conference, May 23, Washington, D.C., P. 16.

6 Thygesen, Christian and Kruse, Mogens (1998), "Electronic Money", Danamarks National Bank Monetary Review, 4th Quarter, P. 3.

خصائص النقود الإلكترونية .

إن النقود الإلكترونية تصلح لتحل محل النقود القانونية ومحل وسائل الدفع المختلفة كالعملة النقدية والشيك وبطاقات الخصم والشيك السياحي وبطاقات الأتمان . وهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها النقود الإلكترونية منها .

- النقود الإلكترونية ليست متجانسة . بمعنى ان كل مصدر يقوم بخلق وإصدار نقود الإلكترونية مختلفة من ناحية القيمة و مختلفة بعدد السلع والخدمات التي يشتريها الشخص بهذه النقود.
- النقود الإلكترونية هي نقود خاصة . لانها تصدر في غالبية الدول عن طريق شركات أو مؤسسات ائتمانية خاصة , ولهذا يطلق عليها اسم النقود الخاصة . Private Money .
- النقود الإلكترونية قيمة نقدية مخزنة إلكترونياً . فهي عبارة عن بيانات مشفرة على وسائل إلكترونية في شكل بطاقات بلاستيكية أو على ذاكرة الكمبيوتر الشخصي .
- النقود الإلكترونية ثنائية الابعاد . تنقل من المستهلك إلى التاجر دون الحاجة لوجود طرف ثالث بينهما . فلا يحتاج البائع لتأكد من حقيقة النقود او من كفاية الحساب البنكي للمشتري .
- سهولة الحمل .
- وجود مخاطر لوقوع اخطاء بشرية وتكنولوجية . بسبب عدم وجود كوادر مدربة وخبيرة قادرة على إدارة مخاطر التقنيات الحديثة , ولكن من المتوقع أن تقل هذه المشاكل في المستقبل مع اعتياد استخدامها والتعامل معها .

العوامل المؤثرة في انتشار النقود الإلكترونية.

- ارتفاع تكلفة استخدام النقود الإلكترونية .
- مدى تطور البنية الأساسية المتعلقة بوسائل الاتصالات .
- مدى تقدم الصناعة المصرفية والمالية .
- وجود الدعاية الكافية .
- العوامل النفسية .
- توافر ضوابط الأمن المتعلقة بالإنترنت .

الفصل الثاني : مفهوم النقود الافتراضية ونشأتها وانواعها .

مفهوم النقود الافتراضية .

اختلف العلماء في تعريف النقود الافتراضية وهناك تعريفات كثيرة ومنها ما يلي :

فقد عرفها الشايب⁷ على أنها " تسجيل لقيمة العملة الموثقة والمقيدة في شكل إلكتروني , وتحتوي وحدة النقود الافتراضية على الرقم المرجعي , وهو رقم لا يتكرر ويميّز العملة الرقمية الافتراضية , كما هو شأن الرقم المتسلسل بالنسبة لورقة النقد , وسميت نقود رقمية لأنها تقوم بوظائف النقود , وتظهر في صورة رقمية وتتداول بشكل إلكتروني , وهي آليات للدفع مخزنة القيمة أو سابقة الدفع التي تمكن من إجراء مدفوعات من خلال استخدام الإنترنت , والمتعارف عليها باسم نقود الشبكة أو النقود السائلة الرقمية " .

⁷ شايب محمد , تأثير النقود الإلكترونية على دور البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية , الملتقى الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية , المركز الجامعي بخميس مليانة , الجزائر (13-14 مارس 2012 م) , ص 9 .

كما عرفت النقود الافتراضية على انها : تمثيل رقمي لقيمة نقدية ليست صادرة عن بنك مركزي أو عن سلطة عامة , وليست مرتبطة بالضرورة بالعملة الورقية , ولكنها مقبولة لدى أشخاص طبيعيين أو اعتباريين كوسيلة للدفع , ويمكن نقلها وتخزينها أو تداولها إلكترونياً⁸

ويرى الباحث أن التعريف الشامل للنقود الافتراضية على انها : " عبارة عن عملة رقمية افتراضية (ليس لها كيان مادي ملموس أو وجود فيزيائي) منتجة بواسطة برامج حاسوبية ولا تخضع للسيطرة أو التحكم فيها من جانب بنك مركزي أو أي إدارة رسمية دولية , يتم استخدامها عن طريق الانترنت في عمليات الشراء والبيع أو تحويلها إلى عملات أخرى , وتلقى قبولاً اختيارياً لدى المتعاملين فيها " .

نشأة النقود الافتراضية .

أنشأ مبرمج مجهول الهوية يعرف باسم " ساتوشي ناكاموتو " عملة رقمية اسمها عملة البيتكوين , خلال الأزمة المالية التي عصفت بالعالم عام 2008 م كبديلاً عن العملات الورقية الرسمية كالดอลลาร์ واليورو وغيرها من العملات .

وعرفها ساتوشي بأنها نظام نقدي جديد للدفع الإلكتروني , وبأن التعامل بها وتحويلها يكون مباشراً بين مستخدمين بطريقة الند للند , دون الاعتماد على طرف وسيط , وهذه العملة تركز على التشفير بين طرفين , وتبنى على نظام مجهولية المعاملات الإلكترونية , وذلك بهدف الابتعاد عن مركزية البنوك الكبرى , فهي لا تراقب من قبل البنوك بأنواعها المختلفة والهيئات ولا تخضع لقوانين البنوك⁹ .

وصممت عملة البيتكوين لتكون عملة رقمية بحتة , مخزنة في محافظ على الانترنت , ويتم الوصول إليها عن طريق أجهزة الحاسب الآلي . يمكن لأي شخص متصل بالانترنت إنتاج عملات البيتكوين باستخدام برنامج مجاني متوفر لكل منصات التشغيل .

تخزن العملات التي يتم إنتاجها في المحفظة الخاصة لكل مستخدم , كما يتم إضافة توقيع إلكتروني إلى عملية التحويل , وبعد دقائق قليلة يتم التحقق من العملية من قبل النظام الخاص بها , ثم يتم تخزينها بشكل مشفر مجهول في شبكة البيتكوين¹⁰ .

تطور النقود الافتراضية .

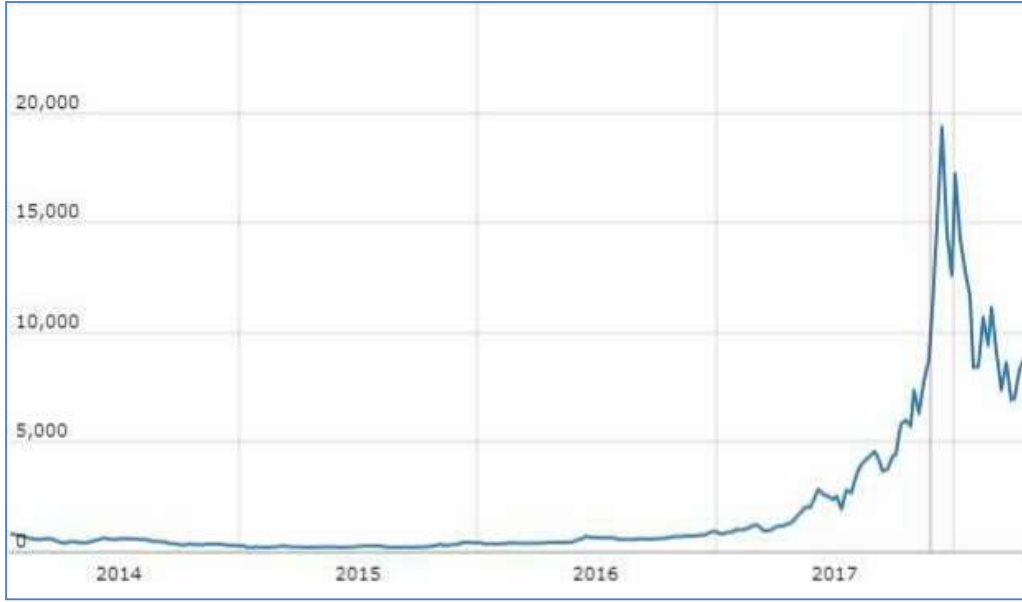
مرت النقود الافتراضية وخاصة عملة البيتكوين بمراحل مختلفة من الارتفاع إلى الانخفاض في قيمتها ومن الانتشار إلى الانحسار في التعامل بها وقبولها . فمنذ إصدارها في عام 2009م ظلت القيمة التبادلية لعملة البيتكوين متدنية , إلا أن سعرها بدأ بالارتفاع ففي نهاية عام 2012 وصل إلى (13.5) دولار , وبعد ذلك بدأ سعرها بالتذبذب بين الارتفاع والانخفاض إذ بلغ قيمتها في نهاية عام 2013 م (1112) دولار , ثم شهدت عملة البيتكوين هبوطاً في قيمتها إذ بلغ قيمتها في شهر ايلول عام 2015 م بلغت (236) دولاراً , ثم بدأت بالارتفاع في بداية عام 2016 م إذ بلغت قيمتها (365) دولار , ثم ارتفعت في شهر آب عام 2017 إذ بلغت قيمتها (4718) دولار , ثم ارتفعت في نهاية عام 2017 إذ بلغت قيمتها (13800) دولار ثم انخفضت قيمتها إلى (6925) في شهر آذار 2018 واتسمت تداولها بعد ذلك بالتذبذب في أسعارها . بدأت بالارتفاع إلى أن بلغت في تاريخ 2018/4/22 قيمتها (8920,7) دولار¹¹

⁸ . EBA Opinion on "virtual currencies", European Banking Authority, 4 July 2014, p11

⁹ Satoshi Nakamoto, Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, October 31, 2008: www.cryptovest.co.uk

¹⁰ يعتمد تعدين العملة على عملية حسابية رياضية معقدة , يعمل على حلها جهاز الحاسب الآلي المتصل بالانترنت محملاً ببرنامج البيتكوين , أو عند فتح الحساب على الموقع , ويقوم بحل المعادلة الرياضية وبعد انتهاء الحل بنجاح يحصل صاحب الحساب على عدد معين من وحدات البيتكوين , ولكن ليس بالضرورة أن يصل دائماً إلى حل , لذا لا يحصل على عملات بتكوين ما لم تكمل العملية الحسابية بشكل صحيح , حيث تتطلب العملية استخدام حاسب قوي والكثير من الوقت , وتتحكم بالكتلة النقدية المعروضة من العملة الافتراضية سلسلة من العمليات والقواعد الرياضية المعقدة المبنية في البرمجة .

¹¹ <https://ar.rt.com/icgm>



المصدر: مستخرج من بيانات موقع www.investing.com

أنواع النقود الافتراضية .

وصل في الوقت الحاضر عدد النقود الافتراضية إلى ما يقرب من (711) عملة افتراضية . ولكن هناك عدد محدد من هذه العملات يمكن وصفها بالرئيسية بناء على عدد المتعاملين بها ، واتساع نطاق المواقع التي تقبل بها ، وعدد الأماكن التي يمكن من خلالها استبدال العملة الافتراضية بالعملات الورقية . ومن أبرز وأشهر العملات الافتراضية ما يلي :

- البتكوين (Bitcoin) . وهي العملة الافتراضية الأكثر شهرة وتداول على مستوى العالم ، وهي العملة القائدة بين كل العملات الافتراضية من حيث القيمة السوقية وعدد المتعاملين بها . ومن أهم مزايا عملة البتكوين ¹² :
 - أولاً . حرية الدفع: من الممكن إرسال واستقبال أي مبلغ من الأموال لحظياً، من أو إلى أي مكان في العالم، وفي أي وقت. لا إجازات بنوك، لا حدود، لا قيود لتخطيها؛ تسمح البتكوين لمستخدميها بأن يتحكموا في أموالهم بشكل كامل.
 - ثانياً . رسوم قليلة جداً: مدفوعات البتكوين يتم تنفيذها حالياً، إما من دون رسوم على الإطلاق، أو برسوم قليلة جداً. ويمكن للمستخدمين تضمين رسوم نقل مع مدفوعاتهم للحصول على أولوية تنفيذ، مما ينتج عنه تأكيد أسرع للمعاملة من قبل الشبكة. وعلى نحو إضافي، التجار لديهم وحدات للمساعدة في معالجة المعاملات، وتحويل البتكوين إلى عملات رسمية، وإيداع الأموال بشكل مباشر في حسابات البنوك الخاصة بهم بشكل يومي. ولأن هذه الخدمات قائمة على البتكوين، يمكنهم أن يقدموا خدماتهم بمصاريف أقل بكثير من البايبال أو شبكات بطاقات الائتمان.
 - ثالثاً . مخاطر أقل للتجار: معاملات البتكوين آمنة، غير قابلة للعكس، ولا تحتوي على معلومات المستهلك الخاصة أو الحساسية. وهذا يحمي التجار من الخسارة الناشئة عن الاحتيال أو المحاولات غير الآمنة لاسترجاع الأموال، ولا يوجد هناك حاجة لأي توافق مع قواعد الـ PCI ويمكن للتجار التوسع إلى أسواق جديدة. الناتج النهائي هو رسوم نقل قليلة، وأسواق أكثر، ورسوم إدارية أقل.
 - رابعاً . الأمن والتحكم: يمتلك مستخدمو البتكوين تحكماً كاملاً في معاملاتهم، من المستحيل للتجار أن يفرضوا عبئاً رسوم غير معلن عنها ، أو غير مرغوب بها ، كما يمكن أن يحدث مع وسائل الدفع الأخرى. ومدفوعات البتكوين يمكن أن تتم من

¹² <https://Bitcoin.com/ar/>

دون أن يتم دمج أو ربط المعلومات الشخصية بالمعاملة. وهذا يوفر حماية فائقة ضد سارقي الهويات. ومستخدمو البيتكوين يمكنهم أيضاً حماية أموالهم من خلال النسخ الاحتياطي والتشفير.

- لايتكوين (Litecoin) أنشأت في أكتوبر عام 2011، وتتميز عن البيتكوين بأن عملية التعدين فيها أسهل وأرخص، وتعتمد على خوارزميات تشفير مختلفة عن المستخدمة في البيتكوين، كما تتصف بانها أسرع بالتبادل من البيتكوين مما ازداد من قبولها¹³.
- نيمكوين (Namecoin) أنشأت في نيسان عام 2011، تعتمد على تقنية البيتكوين مفتوحة المصدر، وتتميز بالندرة العالية، واللامركزية، والأمن، والخصوصية¹⁴.
- بيركوين (Peercoin) أنشأت في آب عام 2012، تستند إلى بروتوكول الانترنت (الند للند)، تمتاز بزيادة في كفاءة التعدين وتحسين الأمان والضمانات¹⁵.
- نوفاكوين (Novacoin) أنشأت في شباط عام 2013، تستند إلى رمز المصدر المفتوح وتختلف عن العملات الرقمية الأخرى بدمج برامج الحماية داخل نواة العملة، مما يمنع الاعتداء من قبل مجموعات التعدين والتنقيب¹⁶.
- فيذركوين (Feathercoin) عملة افتراضية مفتوحة المصدر، وتتميز بصعوبة التعدين، وتتميز بتحديثها بانتظام لدمج التحسينات والميزات الجديدة¹⁷.
- إي ديناركوين (E-Dinarcoin). دخلت هذه العملة سوق الصرف للعملات الافتراضية في 2016/9/27 م، تعمل على تقنية مفتوحة المصدر، وتتسم بالتحديث المستمر لنظامها التعديني¹⁸.
- زيكاش (Zcash). دشن البروتوكول في أكتوبر 2016 م. وتستند إلى مصدر برنامج اختبار عملة بتكوين الأساسية، وتتميز بخاصية حماية إخفاء هوية المرسل والمتلقي وقيمة جميع المعاملات على بلوكات خاصة لا يمكن الاطلاع عليها إلا لمن لديهم المفتاح الصحيح¹⁹.

خصائص النقود الافتراضية.

من أبرز خصائص العملات الافتراضية الرئيسية:

- تباع وتشتري عن طريق الانترنت.
- عملة غير نظامية لا تتبع لبنك مركزي ولا مؤسسة ائتمان.
- عملة رقمية ليس لها كيان مادي ملموس أو وجود فيزيائي.
- يمكن لجميع المتعاملين بها إمكانية تعدينها وفقاً لإمكانياتهم الفنية والتقنية.
- يمكن تبادلها بالعملات الورقية الرسمية مثل الدولار واليورو.
- عدم قدرة السلطات النقدية في أي دولة التحكم في عرضها أو سعرها.
- عدم إمكانية الجهات الرقابة تتبع أو مراقبة العمليات التجارية التي تتم بواسطتها.
- لا يوجد حد معين أو سقف محدد للشراء أو للإنفاق كما في بطاقات الائتمان.
- تتم عمليات التبادل التجاري بواسطتها من شخص لآخر بصورة مباشرة دون حاجة لتوسيط البنك.

¹³ <https://litecoin.com/ar/>

¹⁴ <https://namecoin.org/>

¹⁵ <https://peercoin.net/>

¹⁶ <http://novacoin.org/>

¹⁷ <https://www.feathercoin.com/about/>

¹⁸ <https://edinarcoin.com/ar/news-ar/>

¹⁹ <https://z.cash/?page=0>

مزايا وإيجابيات النقود الافتراضية .

- السرعة والخصوصية والسرية .يمكن نقل العملة في أي وقت وإلى أي مكان في العالم وبخصوصية تامة دون أن تمر على أي هيئة رقابية أو بنك , تمتلك حساب أو محفظة دون أن تكون متصلة بأسم أو عنوان
- الامان . تعد تقنية البتكوين – البروتوكول والتشفير المستخدم –واحدة من أكبر مشاريع الحوسبة الموزعة في العالم , مما يجعل من الصعب تزويرها أو إعادة استنساخها .
- الرسوم المنخفضة . لان العملة لم تنتقل , بل رمز العملة يخرج من محفظة المشتري ويدخل محفظة البائع لن تدفع مصاريف النقل والتحويل وعمولة الوسيط أو فروق معدلات الصرف .
- العالمية . لانها متوفرة على مستوى العالم , ولا تخضع لسيطرة الدولة
- الشفافية . يمكن لأي شخص آخر أن يعرف عدد وحدات البتكوين التي يمتلكها صاحب هذه المحفظة و وعدد المعاملات التي تمت من خلالها ولكن بنفس الوقت لن يستطيع احد معرفة هوية مالكيها .

سلبيات وعيوب النقود الافتراضية .

ما يأتي اهم سلبيات وعيوب النقود الافتراضية:

- التعدين . مع انه يتاح للجميع تعدين العملة نظرياً . إلا أن برامج الوصول اليها معقدة والعمليات الحسابية اللازمة لإجراء عمليات التعدين معقدة .
- سرية العملة وتشفيرها . فالخصوصية التي توفرها جعلتها مقصد لعمليات غسيل الأموال والاتجار بالمخدرات بحيث يصعب على الجهات الأمنية تتبع مصدر العملة .
- فقدان أو السرقة . يمكن فقدان العملة الافتراضية من خلال الخرق الامني أو خطأ المستخدم , أو الفشل التكنولوجي في محفظة العملة الرقمية , ولا يمكن استعادة الاموال بسبب المجهولية .
- سعر العملة . قد يقوم بعض المحتالين بمحاكاة شن هجوم إلكتروني على العملة الافتراضية لإحداث فزع بين المتعاملين فتتخفض اسعارها فيعمدون إلى شرائها بأسعار منخفضة ثم يبيعها بعدما ترتفع الاسعار .
- التهريب الضريبي . لان عمليات البيع والشراء تتم خفية عبر الانترنت ولا تسيطر عليها الجهات الحكومية
- مخالفة القوانين . لانها تسهل عمليات تمويل الارهاب وغسيل الأموال
- الجهة الإشرافية . نظرا لعدم خضوع هذه العملات لمراقبة السلطات المالية والنقدية , فهي تفتقر إلى الحماية المحلية . كما أن غياب الجهة الإشرافية جعل هذه العملات تفتقر للقيادة المركزية القادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والسريعة , والقيام بالتغيرات المطلوبة لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات السوق , التدخل لمنع الصراع بين مستخدمي العملة .

الفصل الثالث . الآثار الاقتصادية للنقود الافتراضية .

مقدمة

أتاحت التقنية الرقمية ظهور منصات ووسائط معاملات جديدة قادرة على إحداث تغيير جذري في طبيعة الطريقة التي نعتمد عليها في تنظيم تبادل السلع والخدمات , فقد إرتبط ظهور وانتشار العملات الافتراضية باتساع التعامل التجاري عبر شبكة الإنترنت (E-Commerce) بشكل عام, والذي يشجع على ظهور وسائط نقدية يسهل تبادلها عبر الحدود, ولا تستلزم إجراءات إدارية معقدة تزيد من تكلفة التعاملات, ولقد أصبحت التجارة الإلكترونية عاملاً مؤثراً في نمو اقتصادات البلدان وإزدهار تجارتها الداخلية والخارجية, وباتت أداة للمنافسة في تسويق السلع والخدمات , لذا بدأ الدول بهيئة إقتصاداتها ومؤسساتها وتشريعاتها للتحويل إلى الإقتصاد الرقمي والتجارة عبر شبكة الانترنت .

إلا أن التوسع في استخدام النقود الافتراضية وانتشارها سينتج عنه عدد من الآثار الإقتصادية المختلفة والتي سنتناولها في هذا الفصل .
استبدالها بـ .. بعد قليل

السياسة النقدية والنقود الافتراضية²⁰ .

يقوم البنك المركزي بوظيفة الرئيسية وهي توجية ومراقبة الائتمان , إذ أنه يسعى للتحكم في الائتمان وتوجية القطاعات المستهدفة بواسطة أدوات مختلفة وهي ما تسمى بأدوات السياسة النقدية المباشرة وغير المباشرة²¹ . لقد تفاوتت آراء المتخصصين الإقتصاديين - مع ظهور النقود الرقمية وانتشارها - حول الأثر المتوقع للنقود الرقمية عامة والإفتراضية خاصة على قدرة البنوك المركزية في إدارة واستخدام السياسة النقدية , ومدى فاعليتها في إحداث الآثار المطلوبة , وبين من يرى أن هذه النقود الجديدة ستؤدي لإحداث تغييرات مهمة في السياسة النقدية وادواتها , كما أنها ستضعف دور البنوك المركزية في إدارة السياسة النقدية , وستضطرها إلى العمل على ابتكار أدوات ووسائل جديدة تتلائم مع التطورات والابتكارات التقنية النقدية , وذلك لعدد من الأسباب , ومن أهمها :

- ضعف فاعلية أدوات السياسة النقدية . بسبب تزايد أهمية النقود الإلكترونية واتساع نطاق قبولها وانتشارها على كافة المستويات , وخاصة مع تزايد حجم التجارة الإلكترونية على المستوى الدولي , وزيادة قدرة الأفراد على تبادل السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنت , وشيوع آليات سداد قيمتها وتسويتها المالية الإلكترونية على مدار الساعة , مما يؤدي إلى إلغاء الحدود الفاصلة بين أسواق الدول المختلفة .
- إضعاف دور البنك المركزي في توجية الائتمان . ويرجع ذلك إلى أن الخدمات المدفوعة مقدما الكترونيا عبر شبكة الأنترنت غالبا ما يصعب السيطرة عليها أو توجيهها , لأن شبكة الأنترنت ليس لها وجود مادي تقليدي ولا تعترضها حدود سياسية كل هذا يجعل من الصعب على البنوك المركزية حصر أرصدة المعاملات الإلكترونية التي تتم من خلالها.
- قد تراجع فاعلية أدوات السياسة النقدية , سواء فيما يتعلق بدعم قطاعات وأنشطة اقتصادية معينة , أو بتخفيض عمليات الائتمان , أو تخفيض تمويل عمليات الاستيراد , وذلك لتراجع القدرة على السيطرة على عرض النقود داخل حدود الدولة الواحدة في ظل استخدام نقود إلكترونية تتولد وتتدفق دون حدود زمنية أو مكانية .

بينما يرى الغالبية من الباحثين أنه لن يكون هناك آثار ملموسة وفعلية للنقود الافتراضية على قدرة البنوك المركزية في إدارة السياسة النقدية , ويرجع ذلك لعدد من الأسباب , من أهمها:

- عدم انتشارها الواسع , ومحدودية قبولها ؛ إذ لا يمكن مقارنة المتداول من العملات القانونية في أي دولة مع حجم النقود الافتراضية , مما يجعلها غير مؤثرة بشكل فعلي على عرض النقود .
- الموقف الرسمي الراض لها من غالبية دول العالم , مما يقلل من امكانية انتشارها , ومحدودية آثارها²².

²⁰ تعرف السياسة النقدية بأنها مجموعة الاجراءات والأنظمة واللوائح والتعليمات التي يستخدمها البنك المركزي

لإدارة النقد والائتمان والتأثير على حجم السيولة في الاقتصاد. انظر:

د- عبدالرحمن الحميدي , د. عبدالرحمن الخلف, النقود والبنوك والأسواق المالية, دار الخريجي للنشر والتوزيع , الرياض , 1417 هـ ص173.

²¹ تهدف السياسة النقدية إلى التأثير على عرض النقود والطلب عليها بما يساعد على تحقيق التوازن النقدي والحد من الآثار

التضخمية, وهناك عدد من الأدوات المتاحة للسلطات النقدية لتحقيق هذه الأهداف وهي: السوق المفتوح, واعادة التمويل, وسعر الخصم(الفائدة), والاحتياطات القانونية, والأدوات الكيفية.

²² د. صلاح زين الدين, تأثير النقود الإلكترونية على إدارة البنك المركزي للسياسة النقدية, مؤتمر التطورات المصرفية والائتمانية في مصر والعالم العربي ,المؤتمر العلمي السنوي الثالث , كلية الحقوق , جامعة حلوان , (24-25 ابريل 2004 م) ص88 - 95

السياسة المالية والنقود الافتراضية .

ان انتشار وزيادة استخدام النقود الافتراضية في التعاملات المالية ستؤثر على أدوات السياسة المالية ومنها سعر الخصم وهو معدل الفائدة الذي يتقاضاه البنك المركزي مقابل خصم الاوراق المالية للبنوك التجارية²³ .. إلغاء أن سياسة سعر الخصم (أو سعر الفائدة) هي سياسة نقدية وليس سياسة مالية. كما أن السياسة المالية تتأثر بالنقود الافتراضية , نظراً لصعوبة مراقبة الصفقات والتبادلات التجارية التي تتم من خلال الانترنت , وبين الطرفين المتعاملين مباشرة , ومن دون وسيط مالي (البنك , أو شركات الائتمان) , كل هذا يزيد من فرص التهرب الضريبي والجمركي وبالتالي يؤثر على حجم الإيرادات الضريبية المتوقعة , ويعمق من ظاهر الاقتصاد الخفي , ويؤثر في السياسات الاقتصادية بشكل عام .

عرض النقود و النقود الافتراضية .

في حالة ثقة المستخدمين والانتشار الواسع للعملات الافتراضية , فان ذلك سيؤثر في المتغيرات الاقتصادية التالية :

- توليد النقود . فطبيعة النقود الافتراضية وآلية تبادلها لا تتيح إمكانية توليد النقود , لانه تنقل النقود الموجودة من مالك لآخر ومن محفظة لأخرى , وهذا سيؤثر على قدرة الجهاز المصرفي في كل دولة على توليد النقود .
- العرض الكلي للنقود على المستوى الدولي, فان تداول النقود الافتراضية على المستوى الدولي الى جانب العملات الورقية و قد يسهم في زيادة معدلات التضخم العالمي .
- حجم النقود داخل الاقتصاد بمفهومه الضيق , حيث يزداد حجم النقود المتداولة خارج النظام المصرفي , لأن النقود الافتراضية لن تدخل ضمن مقاييس البنك المركزي لحجم النقود , فسينتج عنها زيادة في العرض الكلي للنقود داخل الاقتصاد, وهي غير مأخوذة في الحساب عند اتخاذ السياسات النقدية .

التأثير على استقرار نظم المدفوعات وأسعار الصرف والأسواق المالية .

مع نمو وتطور التجارة الإلكترونية , وتوقع حالة شيوع النقود الافتراضية , وزيادة اهميتها الاقتصادية بحيث تصبح الآلية الرئيسية لتسوية المدفوعات , وبخاصة التبادلات الدولية , فإن حجم النقود في الاقتصاد سيتعذر تحديده , نتيجة لعدم خضوع هذه النقود لإشراف مباشر من قبل السلطات النقدية , الأمر الذي يؤثر سلباً في الأجل الطويل على آلية سير نظم المدفوعات , وهذا بالتبعية يؤثر على استقرار الأسواق المالية , كما أنه سيساهم في عدم دقة قياس معدلات سرعة دوران النقود . ان تذبذب أسعار صرف العملات الافتراضية قد ينعكس سلباً على أسعار الصرف للعملة المحلية بالرغم من أن تذبذب اسعار صرف العملات الافتراضية غير مرتبطة بأي عملة دولية أخرى²⁴ .

خامساً. اتساع الهوة بين الاقتصاد الحقيقي والاقتصاد المالي .

مع تزايد التعاملات المالية بالنقود الافتراضية تزداد الهوة بين الاقتصاد الحقيقي (الذي يتم فيه ايجاد وتبادل السلع والخدمات) وبين الاقتصاد المالي (الذي تباع وتشترى فيه المنتجات المالية) بغرض الربح المالي فقط , وقد قدرت إحدى الدراسات أن حجم النقود في الاقتصاد المالي يفوق حجمها في الاقتصاد الحقيقي من ثلاثين إلى خمسين مرة²⁵ .

²³ د. سحنون محمود: النقود الإلكترونية وأثرها على المصارف المركزية في إدارة السياسة النقدية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة (العدد التاسع) ، 2006 . ص33.

²⁴ وذلك في ورقة بحثية قدمها ديفيد يرماك بعنوان: هل البتكوين عملة حقيقية، ونشرها المكتب الوطني الأمريكي للبحوث الاقتصادية (NBER) ، ودرس يرماك من خلال تلك الورقة سلوك التداول التاريخي للبتكوين وقارنه مع عملات أخرى، ووجد أن حركة سعر الصرف الخاصة بها غير مرتبطة بأي من العملات الأخرى.

²⁵ جويل كرتزمن، موت النقود، ترجمة د. محمد بن سعيد العصيمي ، دار الميمان للنشر والتوزيع ، ط1، 2012 م ، ص31.

الأثر على التبادل التجاري والدولي .

إن التقدم العلمي والتقني يزيد من المنتجات والخدمات المتاحة وبالتالي يزيد من حركة التجارة ويزيد من سرعة الحصول عليها , كما ان للتسهيلات النقدية اثر على زيادة التبادل التجاري .ومن المتوقع في حالة انتشار واتساع التعامل بالنقود الافتراضية سيؤدي إلى زيادة التبادل التجاري الدولي .

أن حجم التبادل التجاري بالعملة الافتراضية في الوقت الحالي ما زال محدود , وبالتالي فإن تأثير هذه العملة على التبادل التجاري الدولي لا يزال محدود , بل وغير مؤثر في معدلات التبادل التجاري الدولي , ويرجع ذلك لعدد من الأسباب من أهمها : محدودية القاعدة النقدية للنقود الافتراضية , وعدم موافقة الجهات التشريعية في غالبية دول العالم على اعتبارها وحدة إبراء قانونية , مما يحد من تأثيرها ونفوذها حتى الآن .

الفصل الرابع . خاتمة

يمكن إجمال أهم ما توصلت اليه هذه الدراسة فيما يأتي :

- تتميز النقود الافتراضية بأن ليس لها كيان مادي ملموس , فهي عبارة عن أرقام منتجة بواسطة برامج حاسوبية ولا تخضع للسيطرة أو التحكم فيها من جانب بنك مركزي أو أي إدارة رسمية دولية , يتم استخدامها عن طريق الانترنت في عمليات الشراء والبيع أو تحويلها إلى عملات أخرى , وتلقى قبولاً إختيارياً لدى المتعاملين فيها.
- تتوقف آثار النقود الافتراضية على السياسات النقدية , على درجة انتشارها وشيوع التعامل بها , ونمو وتزايد حجم التجارة الإلكترونية.
- يمكن القول أن هدف عدد ممن يقتنون العملة الافتراضية هو المضاربة ومحاولة الاستفادة من التقلبات في أسعار صرفها , بالإضافة إلى استخدامها في بعض المعاملات غير المشروعة.
- قد تنخفض الآثار الملموسة والفعلية للنقود الافتراضية على قدرة البنوك المركزية في إدارة السياسة النقدية , وذلك بسبب عدم انتشارها الواسع , ومحدودية قبولها. والموقف الرسمي الرافض لها من غالبية دول العالم , مما يقلل من امكانية انتشارها , ومحدودية آثارها.
- على الرغم من الايجابيات والخدمات التي تقدمها النقود الافتراضية إلا أن مخاطرها كأداة مالية عالية جداً , سواء على الافراد المتعاملين , أو على الاقتصاد الكلي للدول , وبينت الاحداث والمواقف التي مرت بها العملات الافتراضية مدى ضعف وهشاشة بنيتها التحتية. والاثر السلبي الناتج عن عدم وجود إدارة تتولى إصدار النقود والإشراف عليها وحمايتها , فقد تعرضت العملة الافتراضية الرئيسية (البتكوين) لعدد من الهزات والتقلبات الحادة في أسعارها عند ابسط المواقف الاقتصادية.
- ضرورة وجود تنسيق وتعاون تشريعي دولي يعمل على وضع الأطر الكفيلة بحماية المتعاملين بالنقود الافتراضية , وصياغة قوانين تضبط إصدار هذه النقود وآليات تداولها .
- قيام الباحثين بمزيد من الدراسات والابحاث التي تساعد على فهم وتطوير هذه الأداة النقدية الجديدة , بحيث يمكن في النهاية العمل بها مع التقليل من سلبياتها .

المراجع

أولاً . المراجع العربية .

- جويل كرتزمن , موت النقود, ترجمة د. محمد بن سعيد العصيمي , دار الميمان للنشر والتوزيع , ط1, 2012 م .
- سحنون محمود: النقود الإلكترونية وأثرها على المصارف المركزية في إدارة السياسة النقدية, مجلة العلوم الإنسانية , جامعة محمد خيضر بسكرة (العدد التاسع) , 2006 .

- شايب محمد , تأثير النقود الإلكترونية على دور البنك المركزي في إدارة السياسة النقدية , الملتقى الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية , المركز الجامعي بخميس مليانة , الجزائر (13-14 مارس 2012 م) .
- صلاح زين الدين , تأثير النقود الإلكترونية على إدارة البنك المركزي للسياسة النقدية , مؤتمر التطورات المصرفية والأتمانية في مصر والعالم العربي , المؤتمر العلمي السنوي الثالث , كلية الحقوق , جامعة حلوان , (24-25 ابريل 2004 م) .
- عبدالرحمن الحميدي , د . عبدالرحمن الخلف , النقود والبنوك والأسواق المالية , دار الخريجي للنشر والتوزيع , الرياض , 1417 هـ .

ثانياً . المراجع الاجنبية .

- 1Berensten, Aleksander (1998), "Monetary Plicy Implications of Digital Money", Kyklos, Vol. 51, no 1, P.90.
- 2 [European Commission (1998), "Proposal for European Parliament and Council Directives on the taking up, thepursuit and the prudential supervision of the business of electronic money institution", Brussels, COM (98) 727, PP.w.
- 3 European Central Bank (1998), "Report on Electronic Money", Frankfurt, Germany, August, P. 7.
- 4 . EBA Opinion on "virtual currencies" , European Banking Authority , 4 July 2014, p 11
- 5 Satoshi Nakamoto, Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, October 31, 2008: www.cryptovest.co.uk.
- 6 Thygesen, Christian and Kruse, Mogens (1998), "Electronic Money", Danamarks National Bank Monetary.Review, 4th Quarter, P. 3.
- 7 White, L.H. (1996), "The Technology Revolution and Monetary Evolution" in, The Future of Moneyin the Information Age, Cato Institute's 14th annualmonetary conference, May 23, Washington, D.C., P. 16.].

المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت

- 1 <https://ar.rt.com/icgm>
- 2 <https://litecoin.com/ar/>
- 3 <https://namecoin.org/>
- 4 ,hgjkrdf <https://peercoin.net/>
- 5 <http://novacoin.org/>
- 6 <https://www.feathercoin.com/about/>
- 7 <https://edinarcoin.com/ar/news-ar/>
- 8 <https://z.cash/?page=0>

دور الاقتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين

الدكتور/هيثم ابراهيم المصدر
غزة/ فلسطين

الدكتور سلمان محمد الديراوي
جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

ملخص:

هدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مفهوم الاقتصاد الأخضر وقطاعاته المتنوعة، وعلى مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها المختلفة، وأيضاً استعراض واقع الاقتصاد الأخضر في فلسطين، ودوره في التنمية المستدامة، والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقابل القطاعات الاقتصادية الفلسطينية في ظل تطبيق ممارسات الاقتصاد الأخضر، حيث إن تطوير الاقتصاد الأخضر، وتغيير أنماط الاستهلاك يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي، وزيادة فرص العمل والمنافع الاجتماعية، بالإضافة إلى الحد من استهلاك الطاقة، والموارد، وزيادة الاعتماد على الموارد المتجددة، وخفض المخاطر الناتجة عن التلوث البيئي والاحتباس الحراري. وانسجاماً مع ما سبق، تمثلت مشكلة هذه الورقة البحثية في التساؤل الرئيس الآتي: ما الدور الذي يقوم به الاقتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين؟ وتكمن أهمية هذه الورقة البحثية في الدور الذي يلعبه الاقتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال الحفاظ على رأس المال الطبيعي، وتحسين كفاءة الموارد والطاقة، والحد من الفقر، وتحسين مستويات المعيشة للسكان، وخلق فرص عمل، ودعم المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، واستدامتها عبر خفض معدلات المخاطر البيئية. وقد اعتمدت هذه الورقة البحثية في تناولها للموضوع على المنهج الوصفي، وتم الحصول على البيانات والإحصائيات من المصادر الرسمية الفلسطينية، إضافة إلى العديد من التقارير والدراسات الصادرة عن مراكز البحوث والدراسات الفلسطينية، والعربية، والمؤسسات الدولية.

وتوصلت الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن الاهتمام بالاقتصاد الأخضر والاستثمار في قطاعاته سيقود إلى تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وسد بعض الحاجات كالتجارة المتجددة، وخلق فرص عمل، والحد من الفقر، وتحسين المنظومة البيئية عبر الحد من التلوث، كما يواجه تطبيق الاقتصاد الأخضر في فلسطين مجموعة معوقات من أهمها: عدم تبنيها من قبل الحكومة، إضافة للمعوقات التشريعية، وقلة الإمكانيات والوعي، إضافة للمعوق الأساس وهو الاحتلال الإسرائيلي، وعدم اعتماد سياسات مالية داعمة للاقتصاد الأخضر والمشاريع الصديقة للبيئة. وأوصت الورقة البحثية بضرورة تبني الاقتصاد الأخضر في فلسطين؛ والعمل على تطوير قطاعاته مثل: الطاقة المتجددة، والزراعة، والمياه، وتدوير النفايات، والسياحة، والنقل، لما له من تأثير إيجابي في الجوانب البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتفعيل دور الأطراف ذات الصلة بالتوجه نحو الاقتصاد الأخضر، والاستثمار في القطاعات الخضراء، من قبل القطاعين الخاص والعام؛ وخاصة في قطاع البناء، والزراعة، والطاقة، والصناعة، وتفعيل التعاون الدولي لتمويل المشروعات، وتدعيم أسس الاقتصاد الأخضر في فلسطين.

كلمات مفتاحية: الاقتصاد الأخضر، التنمية المستدامة، الطاقة المتجددة.

مقدمة

يُعد الاقتصاد الأخضر نموذجاً جديداً من نماذج التنمية الاقتصادية الذي يهدف إلى تحسين رفاهية الإنسان والعدالة الاجتماعية، والحد من المخاطر البيئية، ويقوم على أساس المعرفة لاقتصاديات البيئة، حيث يعالج العلاقة المتبادلة بين الاقتصاديات الإنسانية والنظام البيئي الطبيعي، ويهتم بالأثر السلبي الناتج عن الأنشطة الإنسانية على تغير المناخ، والاحتباس الحراري، والطاقة الخضراء الناتجة عن الطاقة المتجددة؛ أي أنه يمثل إعادة تشكيل وتصويب للأنشطة الاقتصادية لتكون أكثر مساندة للبيئة والتنمية الاجتماعية. ويمكن القول إنه يوجد ارتباط وثيق بين الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة التي تقوم على أساس تلبية حاجات الأفراد في الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها. وترتكز التنمية المستدامة على ثلاثة محاور: الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، ولن يتم تحقيق التنمية المستدامة إلا عبر الترويج لفكرة الاقتصاد الأخضر بعد أن دمر الاقتصاد البني البيئة، حيث يتم تحقيق النمو الاقتصادي على حساب استنزاف الموارد البيئية.

وجاءت مبادرة الاقتصاد الأخضر من قبل منظمة الأمم المتحدة عام 2008 لمواجهة الأزمات المالية التي أثرت في المجتمع الدولي، وأهمها: الأزمة المالية عام 2008، والتي ولدت أزمات غذائية وأزمة المناخ. وقد استحدثت برنامج الأمم المتحدة تعريفاً علمياً للبيئة مفاده: تحسين حالة الرفاه البشري، والانصاف الاجتماعي، مع الحد من المخاطر البيئية المتمثلة في تخفيض انبعاثات الكربون، والنفايات، والتلوث؛ أي تصويب التنمية الاقتصادية لتكون أكثر مساندة للبيئة، وبشكل الاقتصاد الأخضر طريقاً نحو تحقيق التنمية المستدامة على مستوى العالم (برنامج الأمم المتحدة، عام 2011). والتحققت فلسطين بركب التنمية المستدامة عندما وقعت في الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 2015 على أهداف التنمية المستدامة SDG,s والتي بدأ تنفيذها عام 2016 وسيتم الوصول لها عام 2030، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب التوجه نحو الاقتصاد الأخضر للوصول إلى التنمية المستدامة.

أولاً: مشكلة البحث:

يمثل الاقتصاد الأخضر مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي من شأنها تحسين نوعية حياة الإنسان على المدى الطويل، من دون أن تتعرض الأجيال القادمة إلى مخاطر بيئية، وبالتالي فإن تطوير الاقتصاد الأخضر وتغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج الراهنة سيؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي، وزيادة فرص العمل، والمنافع الاجتماعية، بالإضافة إلى الحد من استهلاك الطاقة والموارد، وزيادة الاعتماد على الموارد المتجددة، وخفض المخاطر الناتجة عن التلوث البيئي والاحتباس الحراري، وعليه فإن بناء الاقتصاد الأخضر يشكل طريقاً نحو تحقيق التنمية المستدامة التي تشمل التنمية الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية.

وانسجماً مع ما سبق تتمثل مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيس التالي: ما الدور الذي يقوم به الاقتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المفاهيم الأساسية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة.
- ما القطاعات التي يقوم عليها الاقتصاد الأخضر في فلسطين.
- ما مصادر الطاقة المتجددة في فلسطين.
- ما استراتيجية فلسطين في مجال الطاقة والبيئة.
- ما المشاكل والمعوقات التي تواجه الجهات المعنية في الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر.
- ما المتطلبات اللازمة لتطوير الاقتصاد الأخضر لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين.

ثانياً: أهداف البحث:

- تسليط الضوء على مفهوم الاقتصاد الأخضر وقطاعاته المختلفة.
- إلقاء الضوء على مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها المختلفة.
- استعراض واقع الاقتصاد الأخضر في فلسطين ودوره في التنمية المستدامة.
- الوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقابل القطاعات الاقتصادية الفلسطينية في ظل تطبيق ممارسات الاقتصاد الأخضر.
- التوصل إلى المتطلبات اللازمة للانتقال إلى الاقتصاد الأخضر في فلسطين لكي يقوم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة.

ثالثاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الدور الذي يؤديه الاقتصاد الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال الحفاظ على رأس المال الطبيعي، وتحسين كفاءة الموارد والطاقة، والحد من الفقر، وتحسين مستويات المعيشة للسكان، وخلق فرص عمل، ودعم المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، واستدامتها عبر خفض معدلات المخاطر البيئية، الأمر الذي يتطلب قيام الجهات المعنية في فلسطين بإزالة كافة المشاكل والمعوقات التي تقف حجر عثرة أمام الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر بمختلف قطاعاته لدفع عملية التنمية المستدامة في فلسطين.

رابعاً: فروض البحث:

تقوم الدراسة على فرضية أن، تطبيق الاقتصاد الأخضر في فلسطين، سيسهم في التقدم نحو تحقيق التنمية المستدامة.

خامساً: منهجية البحث:

عتمد البحث في تناوله للموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول الجوانب النظرية المختلفة للاقتصاد الأخضر والقطاعات التي يدرسها، والتنمية المستدامة بأبعادها المختلفة، ثم تناول بالتحليل واقع الاقتصاد الأخضر في فلسطين، ودوره في التنمية المستدامة، والمشاكل، والمعوقات التي يواجهها، والمتطلبات اللازمة للانتقال إليه لتحقيق التنمية المستدامة بطريقة تعتمد في الحصول على البيانات والإحصائيات من المصادر الرسمية الفلسطينية، إضافة إلى العديد من التقارير والدراسات الصادرة عن مراكز البحوث والدراسات الفلسطينية، والعربية، والمؤسسات الدولية.

أولاً: المفاهيم الأساسية للاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة

ويتضمن المفاهيم الأساسية للاقتصاد الأخضر، والتنمية المستدامة، والعلاقة بينهما

1 - مفهوم الاقتصاد الأخضر

سنتطرق هنا لمفهوم الاقتصاد الأخضر، وتعريفه، وعناصره، وأهميته، ومكوناته. يُعرفه برنامج الأمم المتحدة للبيئة بأنه "الاقتصاد الذي ينتج عنه تحسن في رفاهية الإنسان والمساواة الاجتماعية، في حين يقلل بصورة ملحوظة من المخاطر البيئية وندرة الموارد الأيكولوجية" (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2011، 9).

وتحدد اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغربي آسيا (الاسكوا) مفهوم الاقتصاد الأخضر بأنه "يعبر عن موضوع جديد لعلاقة الترابط بين البعد الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي، ويهدف إلى الحد من الفقر، وتحقيق الرفاهية، كما يفسح المجال لحشد الدعم لتحقيق التنمية المستدامة باعتماد إطار مفاهيمي جديد. (الأسكوا، 2011، 17).

2 - تطور الاقتصاد الأخضر

تمت صياغة مصطلح الاقتصاد الأخضر عام 1989م في تقرير عن حكومة المملكة المتحدة بعنوان: مخطط الاقتصاد الأخضر، وتم إحياء هذا المصطلح عام 2008م في سياق المناقشات المتعلقة باستجابة السياسات للعديد من الأزمات العالمية في سياق الأزمات المتعددة. وفي مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المستدامة، والمعروف باسم ريو 20+ المنعقد في ريودي جانيرو عام 2012م المبني على قمة الأرض عام 1992 تم اعتماد محور الاقتصاد الأخضر في سياق التنمية المستدامة، والقضاء على الفقر كأحد محاور المؤتمر، إضافة لمحور الإطار المؤسسي للتنمية المستدامة. (Allen, Cameron and Clouth, Stuart, 2012, 7). وقد تطور مفهوم الاقتصاد الأخضر عام 2010 حيث قال فريق إدارة البيئة في الأمم المتحدة أن "الاقتصاد الأخضر يضم مجموعة من السياسات للاستثمار في القطاعات المهمة بيئياً، وهو ما يدل على تطور مفهوم الاقتصاد الأخضر من مجرد تصويب للأنشطة الاقتصادية لتكون أكثر مساندة للبيئة إلى التوجه نحو الاستثمار في قطاعات البيئة؛ أي أصبح نشاطاً اقتصادياً استثمارياً. (الأسكوا، 2011، 18)

3 - مبررات الانتقال للاقتصاد الأخضر:

مر الاقتصاد العالمي بعدة أزمات ساهمت في زيادة الاقتناع بأهمية الاقتصاد الأخضر كحل للمشكلات الاقتصادية، فهو يحافظ على البيئة، وصيانة رأس المال الطبيعي. ومن هذه المبررات (مرسي البربري، هند، 2017: 83)

- الأزمة المالية العالمية عام 2008م: والتي خلفت خسائر كبيرة في الوظائف والدخل.
- أزمة الغذاء: حيث ارتفعت أسعار الغذاء وازداد عدد الجوع.
- الأزمة المناخية، وأزمة المياه، وأزمة الطاقة.

4 - قياس التقدم نحو الاقتصاد الأخضر

حدد برنامج الأمم المتحدة للبيئة إطاراً لرصد التحول حول الاقتصاد الأخضر، ويغطي ثلاثة مجالات وهي:

- التحول الاقتصادي: ويرصد دور الاقتصاد الأخضر في التحول من أنماط الإنتاج ذات الكثافة في استخدام الموارد والمولدة للنفايات الملوثة للبيئة، ومن أهم مؤشرات التحول للاستثمار في الطاقة المتجددة، وزيادة عدد العاملين في السلع والخدمات البيئية.
- كفاءة الموارد: وتشمل مؤشرات الكفاءة في استخدام المياه، والطاقة، والأرض، وانبعاث المواد الخطرة، وتوليد النفايات، والتغيرات في النظام البيئي.
- التقدم والرفاه: ويُقيم دور الاقتصاد الأخضر في تلبية الحاجات الأساسية، وتشمل الوضع الصحي، والتعليمي، وشبكات الأمان الاجتماعي.

ثانياً: مفهوم التنمية المستدامة:

يُعد مفهوم التنمية المستدامة المفهوم الأحدث لعملية التنمية بعد ظهور مصطلحات التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية، وهو مكمل لهذه المفاهيم، ويركز على الاستدامة، فالتنمية لم تعد أرقاماً ومؤشرات اقتصادية، وإنما تغيرات اجتماعية، وترسيخ للمفاهيم والقيم الصحيحة، ومشاركة الأفراد في صنع القرارات، ووجود بيئة خالية من التلوث، وتعزيز التعليم، والارتقاء بالمستوى الصحي (بهييم، 2011، 97).

انتشر مفهوم التنمية المستدامة في تقرير لجنة Brundtland الدولية للبيئة والتنمية عام 1987م، والذي يُعرف التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها" (United Nations (UN), 2010, 2)، وتم عقد عدة مؤتمرات نتج عنها صياغة الأهداف الإنمائية للألفية (MDGs) Millennium Development Goals عام 2000 بحيث يتم الانتهاء منها عام 2015. وحددت الأمم المتحدة في سبتمبر 2015 سبعة عشر هدفاً للتنمية المستدامة من خلال 169 بند، وتم الشروع في تحقيقها منذ مطلع عام 2016 على أن يتم الانتهاء منها عام 2030، وسميت هذه الأهداف بالأهداف الإنمائية للاستدامة Sustainable Development Goals (SDGs) (موقع الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، 2012).

1- أبعاد التنمية المستدامة:

تقوم التنمية المستدامة على عدة أبعاد أساسية وهي: الاقتصادية، والاجتماعية، والاستدامة البيئية، والحوكمة الجيدة، ويوجد تداخل وتكامل في هذه الأهداف لتقود في نهاية المطاف إلى تحقيق التنمية المستدامة (The Sustainable Development Solutions, 2014, 8).

ويمكن توضيحها كما يلي:

- البعد البيئي للاستدامة: ويمثل المرتكز الأساسي للتنمية المستدامة، ويركز على كمية ونوعية المصادر الطبيعية على الكرة الأرضية، ويتضمن عدة مؤشرات مثل: الهواء، والزراعة، والبيئة الساحلية، والحياة البحرية، والتنوع البيولوجي.
- البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة: ويقوم على حق الانسان بالعيش في بيئة نظيفة، وتوزيع الثروة والخدمات بشكل عادل، ويتضمن عدة مؤشرات وهي: الفقر، والصحة، والتعليم، والديموغرافيا.

- البعد الاقتصادي للاستدامة: ويركز على فكرة استغلال الموارد بشكل أمثل، وعدم إهدارها، وتقوية فرص التنمية المستقبلية، ويشمل هذا البعد الاقتصاد، وقوة العمل، والشراكة العالمية، وأنماط الإنتاج والاستهلاك.

2- العلاقة بين الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة:

يمثل الاقتصاد الأخضر طريقاً نحو تحقيق التنمية المستدامة، ويعد من الأدوات لتحقيقها، ويقوم الاقتصاد الأخضر بالانتقال من عموميات التنمية المستدامة إلى الجوانب التفصيلية، فمن خلاله يتم تحديد القطاعات التي تقود لتحقيق التنمية المستدامة، وعمل الاستراتيجيات اللازمة، للحفاظ على رأس المال الطبيعي، وزيادة كفاءة القطاعات الاقتصادية.

ثالثاً: واقع الاقتصاد الأخضر في فلسطين:

نتطرق هنا للقطاعات التي يقوم عليها الاقتصاد الأخضر، والجهات المعنية به، والمتطلبات اللازمة لتحقيقه في فلسطين

1 - القطاعات التي يقوم عليها الاقتصاد الأخضر.

ركز تقرير برنامج الأمم المتحدة للبيئة على عشرة قطاعات رئيسية تُعد محددة وموجهة للانتقال نحو الاقتصاد الأخضر، وتزيد هذه الاتجاهات في الرفاهية البشرية، والعدالة الاجتماعية، والحد من المخاطر البيئية والندرة الأيكولوجية، وتخضير هذه القطاعات يولد نتائج إيجابية وثابتة لزيادة الثروة، والنمو الاقتصادي، والعمالة اللائقة، وخفض الفقر، وسيتم توضيح هذه القطاعات وواقعها في فلسطين، وتم تقسيم هذه القطاعات إلى مجموعتين هما: رأس المال الطبيعي، وتضم هذه المجموعة: الزراعة، والصيد، والمياه، والغابات، والمجموعة الثانية تتمثل في الطاقة، وكفاءة الموارد، وتضم باقي القطاعات (UNEP-2011, 24).

- الزراعة: يعد القطاع الزراعي من القطاعات الأساسية في الاقتصاد لما يساهم به من سد للفجوة الغذائية، وتوفير فرص عمل، ويقع القطاع الزراعي ضمن اهتمامات الاقتصاد الأخضر بسبب تعرضه لعدة مشاكل، مثل: التوسع العمراني على حساب الرقعة الزراعية، والعوامل المؤثرة في التربة من تصحر، وملوحة، وانجراف، والاستخدام الجائر للمبيدات الحشرية والأسمدة الكيميائية، فهذه العوامل تساهم في الإضرار بالبيئة بكافة مكوناتها، وتلحق الأذى بصحة الإنسان عبر الملوثات، كما أنه يوجد إهدار للموارد المائية عبر استخدام طرق الري العشوائية، ويحتاج تحقيق نظام زراعي مستدام لعدة شروط تتمثل في السلامة البيئية، والعدالة الاجتماعية، والجدوى الاقتصادية، والقدرة على التكيف (زغيب وقمري، 2009، 136). وقد بلغت مساحة الأراضي الزراعية في فلسطين حوالي 931.5 كم² عام 2011، ويعاني القطاع الزراعي في فلسطين من استخدام مرتفع للأسمدة والكيمواويات، فقد ارتفع استخدام الأسمدة في قطاع الزراعة في فلسطين من 34.4 مليون دولار عام 2004 إلى 47.3 مليون دولار عام 2008، وكذلك ارتفع استخدام المبيدات من 26.1 مليون دولار عام 2004 إلى 36 مليون دولار عام 2008، وهذا يدل على الاستخدام الكثيف للمبيدات والأسمدة في القطاع الزراعي، مما يقود إلى زيادة التلوث للهواء، والتربة، والغذاء، والإضرار بصحة السكان. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014، 21-22). تضمنت الخطة الوطنية للإنتاج والاستهلاك المستدامين قطاع الزراعة والغذاء من خلال تشجيع الزراعة المتوافقة مع المناخ، وأن تكون عمليات الإنتاج أكثر كفاءة، مما يعزز الإنتاج، ويعزز الأمن الغذائي، وذلك عبر تعزيز استخدام مصادر إضافية للمياه في الزراعة، وخصوصاً غير التقليدية، وتعزيز استخدام الطاقة المتجددة في الحيازات الزراعية، والحد من كمية النفايات الزراعية ما بعد عملية الحصاد وإدارة النفايات بطريقة ناجعة، والعمل على دمج المفاهيم البيئية الخضراء في مراحل الزراعة، وزيادة حصة الزراعة العضوية، وتسهيل عملية تمويلها، وتسويق منتجاتها، وتمويلها عبر التمويل الأخضر، وإنشاء تعاونيات زراعية متوافقة مع ذلك، وركزت الخطة على إنشاء مصانع أغذية تعمل وفقاً لمعايير التدقيق البيئي، وتقوم بمعالجة النفايات، وتراعي معايير الجودة والسلامة المهنية والصحية (الطويل، 2016:53).

- الصيد: ويضم البيئة البحرية والساحلية، حيث يعاني ساحل قطاع غزة من عدة مشكلات من أهمها: التلوث، من خلال إلقاء المياه العادمة الناتجة عن الصرف الصحي في مياه البحر، وكذلك التلوث بالنفايات. وتشير الدراسات البيئية إلى أن 50% من

شاطئ قطاع غزة ملوث، كما أن هناك تآكلاً في الشاطئ؛ بسبب البناء العشوائي، حيث تم ترميم ميناء غزة، وكذلك إنشاء مرفأ للصيد البحري في مدينة رفح المصرية جنوب قطاع غزة بمسافة 2 كم. (جهاز الإحصاء 2018م). وهناك تذبذب في كميات صيد الأسماك السنوي حيث بلغت 1929 طن عام (2013).

- المياه: تمثل المياه مصدر الحياة، ومحركاً لعملية التنمية، وازداد الاهتمام بها لما تتعرض له من خطر التلوث والاستهلاك الجائر، وتمثل المياه مورداً طبيعياً يجب الحرص على استخدامه والمواءمة بين الأجيال الحالية والمستقبلية، ويتم قياس التنمية المستدامة في مجال المياه العذبة بالاعتماد على كمية ونوعية المياه السطحية والجوفية المتوفرة. وقد بلغت كمية المياه المتاحة في فلسطين حوالي 365 مليون متر مكعب عام 2015 (موقع جهاز الإحصاء المركزي) وتعاني فلسطين من مشكلات مهمة في المياه من حيث الندرة، حيث إن نصيب الفرد الفلسطيني من المياه وخصوصاً في قطاع غزة من أكثر المستويات ارتفاعاً في ندرة المياه في العالم، ويزيد من هذه الندرة نقص المياه، وأسلوب إدارة المياه، إضافة للسرقة المنظمة التي تقوم بها إسرائيل لسرقة المياه من فلسطين، كما أن هناك ارتفاعاً في نسبة تلوث المياه، حيث إن أكثر من 95% من مياه قطاع غزة غير صالحة للشرب، وهذا مؤشر على عدم التقدم في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014، 24-25)، ويهتم الاقتصاد الأخضر بقطاع المياه، واستدامته، والحفاظ عليه، مما يعطي بعداً مشتركاً بين التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر، فالاستثمار في قطاع المياه في فلسطين، وتنمية مصادرها، وتحسين أسلوب إدارتها، والترشيد فيها من ضمن أولويات الاقتصاد الأخضر.
- الغابات: تمثل الغابات جزءاً من رأس المال الطبيعي، وتستحوذ على ثلث مساحة الأرض، وتلعب دوراً مهماً للإنسان، والنظام البيئي، والاقتصاد، فهي أحد وسائل التنوع الحيوي، لما تضمه من كائنات تعيش في داخلها، وتقوم بامتصاص غاز ثاني أكسيد الكربون، إضافة لبعدها الاستثماري المتمثل في صناعة الأخشاب والسياحة. وقد بلغت مساحة الغابات في فلسطين 7380 هكتار عام 2012 وهي في الضفة الغربية، وتشكل مساحة 1% من مساحتها، وضم جدار الفصل 4200 هكتار (جهاز الإحصاء والتنمية المستدامة في فلسطين).

والمجموعة الثانية تتمثل في الطاقة وكفاءة الموارد وتضم:

- الطاقة المتجددة: تعاني فلسطين من ندرة مصادر الطاقة التقليدية، وكذلك من ارتفاع أسعارها، وتحكم إسرائيل في أسعارها، ومنعها أو دخولها، حيث تستورد فلسطين كافة احتياجاتها النفطية من إسرائيل، إضافة إلى 90% من احتياجاتها للكهرباء، إضافة لمصر والأردن بنسبة 5%. ويوجد في فلسطين محطة واحدة لتوليد الطاقة الكهربائية في قطاع غزة، وتعتمد في توليدها على السولار المستورد من إسرائيل، حيث تنتج ما نسبته 8 من مشتريات فلسطين من الكهرباء و23 من مشتريات قطاع غزة عام 2013 (الجهاز الإحصاء، الطاقة المتجددة في فلسطين) إضافة للطلب المتنامي على الطاقة؛ بسبب النمو السكاني، والتوسع العمراني. ويبين الجدول التالي أن اعتماد فلسطين على الطاقة المتجددة محدود جداً، ويجب التوسع فيها، وهذه الأسباب تدعو لتوجه نحو الطاقة المتجددة

جدول (1): اعتماد الدول على مصادر الطاقة المتجددة في الاستهلاك العام للطاقة. المصدر: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)-جلسة طاولة مستديرة رقم 7- تشجيع الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة هل تخطى حاجز الشعارات، 2015، ص3.

الدولة	فلسطين	الأردن	مصر	إسرائيل
نسبة المساهمة	0.02%	2%	3%	5%

أشكال الطاقة المتجددة في فلسطين

تعد الطاقة الشمسية من أشكال طاقة المتجددة في فلسطين حيث يتوفر أكثر من 3000 ساعة شمسية سنوياً، وهذا يشجع بتوجيه الاستثمارات للاستفادة من الطاقة الشمسية (الاسكوا، 2011، 19) <http://css.escwa.org.lb/sdpd/1610/S513b.pdf> وقد تم استغلال

الطاقة الشمسية في السخانات الشمسية في فلسطين منذ فترة طويلة، حيث تتواجد فوق أسطح المنازل ، وبلغت نسبة الأسر التي يتوافر لديها سخانات شمسية في فلسطين 57% عام 2015 تتوزع بنسبة 63% في الضفة الغربية و44% في قطاع غزة ، وهي نسبة متوسطة، فهي أفضل من الأردن التي تصل نسبتها، أقل من 15% وأقل من إسرائيل، حيث تصل النسبة إلى 90% ، وهناك تناقص في نسبة الأسر التي تستخدم السخانات الشمسية ، وهذا يعود لعدة أسباب مثل: الحصار على قطاع غزة، والتهرب من دفع فواتير الكهرباء، مما يجعل الأسر تلجأ للسخانات الكهربائية ، والتوسع الرأسي في البناء في الضفة الغربية. وتشير دراسة إلى أن زيادة السخانات الشمسية للأسر بنسبة 5% يقود إلى توفير 30 ألف ميجاوات لكل ساعة، ويحجب انبعاث 9000 طن من ثاني أكسيد الكربون. (جهاز الإحصاء المركزي، الطاقة المتجددة في فلسطين)

ويمكن القول هنا إن فلسطين تتمتع بموقع جغرافي ومناخي يُمكنها من الاستفادة من الطاقة الشمسية، والمساهمة في توليد الكهرباء، حيث تتمتع بحوالي 300 يوم مشمس. وتشير الدراسات إلى أن معدل الطاقة الشمسية يصل إلى 5.46 كيلو واط لكل متر مربع في اليوم، وهي نسبة عالية، وهذا ما يدعو إلى الاستفادة منها، واستغلالها في توليد الطاقة الكهربائية، وهناك جهود لاستغلال هذه الطاقة، تتمثل في إنشاء المركز الفلسطيني لأبحاث الطاقة والبيئة التابع لسلطة الطاقة، ومركز أبحاث الطاقة في جامعة النجاح، حيث تمثل بنية علمية للتطور في هذا المجال ، وتم إنشاء بعض مشروعات لإنارة بعض القرى النائية، وبعض الطرق بتمويل خارجي ، وطرح بعض العطاءات من سلطة الطاقة لإنتاج الطاقة المتجددة ، والمبادرة الفلسطينية للطاقة الشمسية، والتي تقوم على دعم بنسبة 50% لأصحاب المنازل الذين يقومون بإنتاج الطاقة الشمسية، وذلك لألف منزل، ولكن المشروع توقف عند 200 منزل؛ بسبب عدم التزام الحكومة بالتنفيذ. وعلى الرغم من ذلك فإن نسبة الطاقة المتجددة في فلسطين محدودة جداً، وهذا يستلزم إعادة النظر للاستفادة من هذا القطاع. (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية، 2015، 7)

وقد تم اصدار قانون رقم 14 لعام 2015 (موقع مجلس تنظيم الكهرباء) والمعني بشأن الطاقة المتجددة، وكفاءة الطاقة، والذي يهدف إلى تشجيع، واستغلال، وتطوير مصادر الطاقة المتجددة، والاستفادة من تطبيقاتها وزيادة مساهمتها في إجمالي الطاقة المستخدمة في فلسطين، والحفاظ على الطاقة عبر الاستخدام الأمثل، وبما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة ، وقد تم إقرار عقد الحوافز لقطاع الطاقة المتجددة، والتي تهدف إلى تحقيق الاستجابة لأهداف الطاقة المتجددة في فلسطين، والرامية إلى توليد 130 ميجاوات بحلول 2020 للحد من الاعتماد على الواردات من الطاقة، وجذب الاستثمارات لها، وهو ما يساهم في خلق خمسة آلاف فرصة عمل (الاستراتيجية العامة للطاقة المتجددة في فلسطين، 2011).

- الصناعة: يُعد القطاع الصناعي من القطاعات الأساسية والمحركة للنمو الاقتصادي، لما يوفره من فرص عمل، وتوليد الناتج المحلي، والحد من الفقر ، ولكن قطاع الصناعة يستهلك كمية كبيرة من الطاقة والموارد، بالإضافة إلى الآثار السلبية التي يتركها على البيئة، فقطاع الصناعة التحويلية مسؤول عن استهلاك 35% من الطاقة، ويساهم بأكثر من 20% من انبعاث ثاني أكسيد الكربون، ويستهلك 10% من المياه ، وبناءً على هذه الآثار التي يخلفها القطاع الصناعي، فإن الاقتصاد الأخضر يهتم به ويركز على الصناعة الخضراء، والتي تلبى الحاجات الإنسانية والتنمية دون الإضرار بالموارد والبيئة، من خلال ممارسات مثل الاستفادة من مصادر الطاقة المتجددة، وتدوير النفايات، واستخدام التكنولوجيا النظيفة (برنامج الأمم المتحدة للبيئة ، 2011، 24). وقد شجعت أجندة السياسة الوطنية والاستراتيجية القطاعية في فلسطين 2017 – 2022 المنشآت الصناعية للانتقال إلى استخدام الطاقة الشمسية في فلسطين (صحيفة الحياة الاقتصادية ، 2017) ، وهذا يتطلب توفير الدعم والتشجيع للمنشآت الصناعية، ووضع شروط ترخيص، وإقامة مناطق صناعية مخصصة بتوافر هذه المتطلبات (الطويل، 2016)، فالتركيز على استخدام الطاقة المتجددة في الصناعات مثل مناشير قطع الأحجار، والتي تستهلك طاقة كهربائية كبيرة، وتكلفة مرتفعة، فإذا تم توجيه الطاقة الشمسية لها أو الطاقة الناتجة عن تدوير النفايات سيساهم في تقليص التكاليف من 10 آلاف دولار شهرياً إلى 2 دولار شهرياً، ويمكن تعميم ذلك على باقي القطاعات (الطويل ، فراس، 2017، 41).
- قطاع الإنشاءات: ويعد من القطاعات التي يتبناها الاقتصاد الأخضر وذلك يجعله مستداماً، ويتماشى مع أهدافه البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، ويقوم على إنشاء المدن الخضراء المكونة من المباني الخضراء. والمدن الخضراء هي مدن يتم بناؤها بتصميم يقوم على توفير الموارد، والحد من التلوث تماشياً مع فكرة الاستدامة، بحيث يتم الاعتماد على الطاقة النظيفة، والنقل النظيف، والتخطيط الجيد لاستعمال الأرض، ويتم الاعتماد على المباني الخضراء التي توفر استخدام الطاقة والمياه،

ومن التجارب الرائدة في هذا المجال مدينة مصدر في الإمارات العربية المتحدة (أليكس، 2010، 2012). قامت خطة الإنتاج والاستهلاك المستدام بإدراج قطاع البناء والإسكان في فلسطين من خلال تعزيز المعرفة، والابداع، وإدماج الممارسات التي تعزز كفاءة استخدام الموارد، والحفاظ عليها في دورة حياة المباني من تخطيط، وإنشاء، وهدم. ولتحقيق ذلك يحتاج لرفع درجة الوعي والإدراك لذوي العلاقة بقطاع البناء والإسكان من هيئات محلية، ومهنيون، وعمال، وكذلك تعزيز قدرات المؤسسات لإدخال العناصر الخضراء، ونهج الاستدامة في البناء، وستقوم الحكومة بدعم ذلك من خلال الشراء الحكومي الأخضر للبنية التحتية، وإدماج البيئة في المواصفات الفنية للمباني الحكومية، والاهتمام بإدارة نفايات الهدم والبناء، وتشجيع عمليات تدويرها، والتركيز على ترشيد الطاقة في المباني، واستخدام الطاقة المتجددة (الطويل، فراس، 2017: 23).

● تدوير النفايات: تعد النفايات الصلبة في فلسطين من مصادر التلوث، حيث يتم إلقاؤها في مكبات عشوائية، أو حرقها، مما يشكل مصدراً لتلوث الهواء، والمياه، والتربة. ويركز الاقتصاد الأخضر على قطاع النفايات، من خلال التخلص منها بطريقة آمنة؛ للحفاظ على الموارد الطبيعية، وصحة السكان، كما أن الاستثمار في النفايات الصلبة جزء مهم من الاقتصاد الأخضر من خلال تدويرها أو حرقها في محطات، بحيث تصبح مصدراً لتوليد الطاقة، وبلغت كمية النفايات التي ينتجها القطاع المنزلي في فلسطين 2551 ألف طن يومياً عام 2015 (جهاز الإحصاء المركزي، النفايات، 2015)، بينما أنتجت المنشآت الاقتصادية 16.9 ألف طن نفايات صلبة شهرياً عام 2017، وبلغت نسبة المنشآت التي تتضمن نفاياتها الورق والكرتون 89.8%، والمنشآت التي تتضمن نفاياتها البلاستيك والكرتون 76% من المنشآت. (جهاز الإحصاء المركزي، 2017، 2018). وتعد عملية إعادة تدوير النفايات في فلسطين مجدية اقتصادياً، وتزيد من إنتاجية موارد الطبيعة، وتساهم في رفع قيمة الناتج المحلي الإجمالي، حيث يتم تدوير 1% من النفايات في فلسطين، وهناك من 60-70% من النفايات في فلسطين مواد عضوية يمكن تحويلها إلى سماد عضوي ذا جودة عالية، وبتكاليف منخفضة، وكذلك 16% من الكرتون، والورق، والبلاستيك يمكن تدويرها دون تكلفة عالية. وتساهم صناعة تدوير النفايات الصلبة في فلسطين في خلق فرص عمل، فتدوير ألف طن من النفايات الجافة (معادن، بلاستيك، زجاج، ورق) يولد 25 فرصة عمل، بينما دفن الكمية نفسها يولد 17 فرصة عمل، والأهم هو الجدوى البيئية والصحية، فدفن النفايات يساهم في خلق كوارث بيئية تؤثر على التربة والمياه الجوفية، وكذلك إلقاءها في المكبات يؤدي للإصابة بالأمراض بالنسبة لسكان المناطق القريبة من هذه المكبات. وتعد الجهود المبذولة للاستثمار في صناعة تدوير النفايات في فلسطين محدودة، على الرغم من الفوائد التي تقدمها، فقد تم إنشاء شركة لإعادة تدوير النفايات في نابلس من قبل شركة باديكو، ولكنها أغلقت من البلدية بسبب احتجاج السكان، كما تم إنشاء مصنع لفرز النفايات، وتصنيع السماد العضوي في مدينة رفح بتمويل من اليابان، ولكن تقلص عمله للحدود الدنيا بسبب محدودية تسويق منتجاته. (مرزوق، أسماء، 2015) <http://www.palestineconomy.ps/article/970/>

● النقل المستدام: ويقوم على توفير احتياجات السكان للتنقل بشكل آمن دون إحداث ضرر بالبيئة، حيث إنه أقل تلويثاً للماء، والهواء، والتربة وأقل إصداراً للضجيج، ويحد من انبعاث الكربون، وهذا يتطلب في فلسطين استيراد سيارات ذات مواصفات صديقة للبيئة، والقيام بتخطيط مروري يحد من الاختناقات المرورية. (تيموثي، 2013، 122).

● السياحة: السياحة البيئية: قامت المنظمة العالمية للسياحة بتعريف السياحة الخضراء بأنها "السياحة التي تشجع احتياجات السياح والمجتمعات المضيفة الحالية، وضمان استفادة الأجيال القادمة، وتدير الموارد بأسلوب يحقق الفوائد الاجتماعية، والاقتصادية، والاجتماعية، والجمالية، مع الحفاظ على الوحدة الثقافية، واستمرار العملية الأيكولوجية، والتنوع البيولوجي، ومقومات الحياة الإنسانية. وتقوم السياحة الخضراء على ثلاثة عناصر وهي: أنها سياحة نظيفة تستمد من الطبيعة والبيئة، وسياحة راشدة مسؤولة تجاه البيئة، وسياحة مستدامة تتجدد مواردها ولا تنضب بفعل الاستخدام الكثيف، وتراعي الثقافة المحلية (أبو النصر، 2015، 24).

● وتعد سياحة المسارات أحد تطبيقات السياحة البيئية، حيث تساهم في تطوير المجتمع المحلي، وتعتمد على مسارات بأخذ مجموعة من السياح في مسار ترفيهي مرتبط بالبيئة والتراث، وتتلاءم طبيعة فلسطين لتطبيق هذا النوع من السياحة من توافر المناطق الريفية والتراثية التي تساهم في خلق مسارات، بحيث يمكث السائح أطول فترة ممكنة بالتنقل من منطقة لأخرى. والعمل على تطوير السياحة البيئية، وتوسيع نطاق العمل خارج المواسم السياحية، وتأهيل المصادر الطبيعية، والحد من الآثار السلبية الناتجة عن السياحة، يتطلب ذلك رفع مستوى الوعي، والقدرات، والمهارات لدعم الأماكن المستهدفة، والعمل على تسويق السياحة المستدامة، والتركيز على السياحة البيئية الثقافية القروية، وإصدار قائمة بقوائم مسارات السياحة البيئية (ظاهر، عزيزة، 2014: 13). وتمثل السياحة البيئية تطبيقاً لمفاهيم الاقتصاد الأخضر، وأحد القطاعات التي يهتم بها،

وإن الاهتمام بها وتطويرها في فلسطين سيساهم في دعم عملية التنمية المستدامة. وتمتلك فلسطين مقومات سياحية كبيرة، إلا أن إنتاجيتها منخفضة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة والتي نقلت قطاع السياحة في فلسطين نقلة نوعية فإنه يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر.

2- الجهات المعنية بالاقتصاد الأخضر في فلسطين:

يتطلب الانتقال للاقتصاد الأخضر في فلسطين تضافر جهود جميع الجهات المعنية. ومن أهم الجهات ذات الصلة بالاقتصاد الأخضر هي: (مرسي البربري، 2017: 32)

- الحكومة: وتعد الجهة الراعية للانتقال للاقتصاد الأخضر، وتمثل الإطار العام له، وعلى الحكومة الدور الأساسي في التحول، بحيث تدمجه ضمن رؤيتها، وخطتها، وتوفير البيئة اللازمة له، من خلال سن القوانين والسياسات المختلفة للتحول للاقتصاد الأخضر، وتشجيع الابتكار البيئي، وإيجاد محفزات مالية للتقدم نحو الاقتصاد الأخضر. وقد بدأت الحكومة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وخصصت فريق عمل لذلك يضم عدة هيئات ووزارات ذات صلة، وبدأ الاهتمام بالبيئة، وباعتبارها عبر قطاعية تتداخل مع كافة القطاعات، وكذلك بدأ جهاز الإحصاء المركزي في إعداد توطير ومراقبة مؤشرات التنمية المستدامة في فلسطين، وهذا يتطلب أن يرافقه توجه نحو الاقتصاد الأخضر الذي يسرع من عملية الانتقال نحو تحقيق التنمية المستدامة (موقع جهاز الإحصاء المركزي، 2018). وتم إطلاق الخطة الوطنية للإنتاج والاستهلاك المستدامين 2017-2022، وتهدف الخطة لدمج أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدامين ضمن أجندة السياسة الوطنية وفقاً للمشروع الإقليمي المعني بتعزيز أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدام في منطقة البحر المتوسط (سويتش ميد) الذي ينفذه برنامج الأمم المتحدة للبيئة، وأعدت بالمشاركة بين وزارات الزراعة، والإسكان، والسياحة، بحيث تتناول قطاعات الزراعة، والغذاء، والإسكان، والسياحة مع التركيز على السياحة البيئية، وقد بلغت التكلفة التقديرية للخطة 230 مليون دولار (الطويل، فراس، 2016، 16).
- القطاع الخاص: ويكون دوره في التوجه نحو مشاريع صديقة للبيئة، واعتماد أنظمة إدارة بيئية جديدة، وهذا يتطلب تعاوناً من مختلف الجهات؛ لمساعدة الشركات الفلسطينية، وبناء قدراتها؛ لمواكبة التطورات، ومواجهة التحديات للتحول للاقتصاد الأخضر. ويهدف مشروع خلق بيئة ممكنة للاقتصاد الأخضر في فلسطين الذي يقوم به مركز التجارة الفلسطيني، والممول من الاتحاد الأوروبي إلى بناء قدرات بعض الشركات الفلسطينية ضمن قطاعات محددة لمواكبة التطورات، ومتطلبات الأسواق العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الأخضر، مما يساهم في تنمية الصادرات الفلسطينية (مركز التجارة الفلسطيني، 2017).
- المؤسسات المالية: المساعدة في توجيه الاستثمارات للأنشطة البيئية.
- المنظمات الدولية: دعم ونقل التكنولوجيا، وتشجيع التعاون الإقليمي.
- منظمات المجتمع المدني: من خلال بناء القدرات المحلية في إعداد المشاريع الخضراء المولدة للدخل.
- المستهلكون: ويعد المستهلكين أقوى حليف للاقتصاد الأخضر ولا بد من زرع ثقافة الإنتاج والاستهلاك المستدام لديهم.

3- متطلبات الانتقال للاقتصاد الأخضر لدعم التنمية المستدامة:

يحتاج التوجه نحو الاقتصاد الأخضر إلى رؤيا عامة من قبل الدولة، كما يحتاج إلى قرار بالتوجه نحوه، إدراكاً لأهميته في المستقبل، كما أن الرؤيا العامة تحتاج إلى تفصيل عبر دراسة واقع قطاعات الاقتصاد الأخضر؛ لتنميتها. ويمكن توضيح أهم المتطلبات للاقتصاد الأخضر من خلال ما يلي (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2011، 27، 28):

- تبني الاقتصاد الأخضر ضمن الرؤيا الوطنية الاقتصادية، ودمجه في الخطط والاستراتيجيات، فقد أصبح الاقتصاد الأخضر رؤية
- عالمية متكاملة مع تحقيق التنمية المستدامة التي تسعى فلسطين لتحقيق أهدافها، وقد تبنت الاقتصاد الأخضر المنظمات الدولية، ورسمت مساراً للسير فيه، كما أن العديد من الدول تبنت هذا النهج وأثبت أنه ناجح.

- بناء منظومة تشريعية وتنظيمية داعمة للاقتصاد الأخضر في فلسطين: يتداخل الاقتصاد الأخضر مع التنمية المستدامة، ويركز كل منهما على البيئة والحفاظ عليها، وهذا يتطلب إصدار قوانين وتشريعات ترمي للاقتصاد الأخضر، وتزيل العقبات من أمامه، وتحدد الحقوق والمسؤوليات، والقوانين المتعلقة بالبيئة في فلسطين يشوبها النقص، والغموض، والتداخل، وهذا يتطلب بنية تشريعية عامة، وكذلك التركيز على تشريعات للقطاعات التي يهتم بها الاقتصاد الأخضر كالطاقة، والزراعة، والسياحة.
- تبني سياسات اقتصادية مالية لدعم الاقتصاد الأخضر: يتمثل الإطار العام لعلاقة السياسة المالية بالاقتصاد الأخضر في العمل على دعم الاقتصاد الأخضر وقطاعاته، والحد من القطاعات الملوثة للبيئة، وهذا يعتمد على تقديم الإعانات أو الحوافز الخضراء التي تشجع القطاع الخاص للاستثمار في قطاعات الاقتصاد الأخضر، والحد من الإنفاق الحكومي للقطاعات التي تترك أثراً سلبياً على البيئة، وكذلك القيام بفرض ضرائب على القطاعات الملوثة للبيئة مثل ضريبة الكربون، وتشمل عدة قطاعات مثل: النقل، والصناعة، وغيرها.
- رفع درجة الوعي بأهمية الاقتصاد الأخضر ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين التي يمثل تحقيقها ضرورة، وهذا الوعي يجب أن يشمل صناعات القرار، وجميع ذوي العلاقة بالاقتصاد الأخضر.
- التعاون الدولي: يتطلب التحول للاقتصاد الأخضر إمكانيات وتكاليف كبيرة، وهذا يحتاج إلى التعاون الإقليمي والدولي مع كافة الشركاء، وقد تم إطلاق مشروع التحول للاقتصاد الأخضر في فلسطين الممول من الاتحاد الأوروبي بالتعاون مع مركز التجارة الفلسطينية بالترديد، وتم عقد عدة جلسات وورشات بشأن التحول للاقتصاد الأخضر، والعقبات التي تواجهه، ويجب العمل على تبني هذه المبادرات والتنسيق من أجل الاستفادة من هذه المشاريع.

رابعاً: واقع التنمية المستدامة في فلسطين:

سيتم تناول واقع وأبعاد التنمية المستدامة في فلسطين من خلال ما يلي:

1 - البعد البيئي للاستدامة:

يعد البعد البيئي للاستدامة العمود الفقري لعملية التنمية المستدامة، حيث يرتبط بكمية ونوعية المصادر الطبيعية والحفاظ عليها، وتم اعتماد البيئة في فلسطين عبر قطاعية من قبل مجلس الوزراء الفلسطيني، حيث تحولت من قطاع منفصل إلى مجال عبر قطاعي يتداخل ويتكامل مع كافة القطاعات، وقد أكدت الحكومة على أهميتها بإدراجها ضمن أجندة السياسات الوطنية، والتزاماً بتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 وهناك مجموعة من المشكلات التي تواجه قطاع البيئة في فلسطين وهي: مشكلات تشريعية: حيث إن المنظومة التشريعية البيئية لم تكتمل، إضافة للغموض والتعارض بين بعض القوانين، وغياب قوة تنفيذ القوانين الخاصة بالبيئة، والتعارض في الأدوار، والمسؤوليات، والصلاحيات بين الجهات ذات الصلة بالبيئة، مما يؤدي إلى التنازع بدلاً من التكامل، كما أن المؤسسة المسؤولة عن البيئة في فلسطين وهي سلطة جودة البيئة تعاني من الإرباك في العمل، والتنسيق مع الشركاء، وبعض المشكلات مثل: حضور مجلس الوزراء، وغيرها، بسبب صفتها الوظيفية، فهي تحولت من وزارة إلى سلطة، إضافة إلى قلة الوعي لدى المواطنين بأهمية البيئة، وضعف السلوك الذي يحترم البيئة، ويحافظ عليها (سلطة جودة البيئة، 2017، 13).

- تلوث الهواء في فلسطين: يعد تلوث الهواء سريع الانتشار، ولا يمكن السيطرة عليه في ظل محدودية البقعة الجغرافية، وقد قدرت المنبعثات للهواء من الغازات وخصوصاً ثاني أكسيد الكربون 4.16 مليون طن مكافئ من ثاني أكسيد الكربون، وتتوزع هذه الكمية على ثلاثة قطاعات أساسية وهي: الطاقة بنسبة 71% وقطاع النفايات بنسبة 18% وقطاع الزراعة بنسبة 11%، والجزء الأكبر المساهم في قطاع الطاقة هو قطاع النقل البري بنسبة 73% وصناعات الطاقة، وخصوصاً توليد الكهرباء (جهاز الإحصاء المركزي، المنبعثات للهواء، 2016، 16-17).
- التلوث الناجم عن النفايات الصلبة في فلسطين: تتمثل النفايات الصلبة في فلسطين في المخلفات الزراعية، والمنزلية، والتعدين، وغيرها، وتنقل النفايات الصلبة في الضفة الغربية وقطاع غزة إلى أماكن محددة خارج حدود البلديات، وهذه الأماكن يتم اختيارها بطريقة عشوائية، ومنافية لشروط صحة البيئة، وعادةً ما يتم حرق هذه النفايات أو تركها، فتصبح مصدراً لتلوث

الهواء، والماء، والتربة، مما يسبب الأمراض، والإضرار بصحة الإنسان، وتعد مشكلة التلوث بالنفايات الصلبة في قطاع غزة أسوأ حالاً من الضفة الغربية بسبب الكثافة السكانية المرتفعة، وصغر المساحة الجغرافية، كما يوجد تلوث في التربة والمياه (مركز المعلومات الفلسطيني، 2015).

2 - البعد الاجتماعي للاستدامة

يشمل البعد البيئي للاستدامة عدة مؤشرات مثل: الفقر، والصحة، والتعليم، ومستويات المعيشة في الحصول على المياه والطاقة، حيث تبين ذلك من خلال ما يلي:

- الفقر: يمثل القضاء على الفقر حلقة وصل مهمة بين الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة، ولا يمكن لأي جهود تنموية أن تنجح دون محاربة الفقر. وتفتقر فلسطين لبيانات حديثه موثوقة عن الفقر، حيث أصدر جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني أحدث تقرير عن الفقر عام 2011، حيث بلغ معدل الفقر نسبة 25.8% وموزعاً على الضفة الغربية بنسبة 17.8% وعلى قطاع غزة بنسبة 38.8%، كما بلغت معدلات الفقر المدقع وفقاً لأنماط الاستهلاك عام 2011 في فلسطين حوالي 12.9% حيث بلغت في الضفة الغربية 7.8% وفي قطاع غزة بلغت 21.1%، وهذه الأرقام لا تعبر عن الواقع بدقة، حيث إن الأوضاع في فلسطين وفي قطاع غزة بشكل خاص تدل على أن معدلات الفقر أكبر بكثير من ذلك، وهذه الظاهرة المتنامية تشكل تحدياً كبيراً أمام صانعي السياسات وتحقيق أي جهد تنموي (جهاز الإحصاء المركزي، 2011).
- التعليم والصحة: يُمثل التعليم أحد أهم مقومات التنمية المستدامة، ومن المؤشرات المعبرة عنها، حيث بلغ عدد طلبة المدارس 1.5 مليون طالب عام 2014، وبلغت معدلات معرفة القراءة والكتابة لمن هم في سن أكثر من 15 سنة 96.3%، ولكن يوجد مشكلات في نوعية التعليم القائم على التلقين في المناهج المدرسية، وكذلك عدم التوافق بين مخرجات التعليم وسوق العمل الفلسطيني، وتمثل الصحة محمداً مهماً من محددات التنمية المستدامة، فالإنسان هو محور التنمية، حيث تشيد منظمة الصحة العالمية بجهود السلطة الفلسطينية، حيث تعتبر الحالة الصحية في فلسطين مقبولة لدرجة الثناء، فالمؤشرات الصحية مقبولة فيما يتعلق بوفيات الأطفال الناتجة عن برامج التحصين، ولكن هناك ارتفاع في نسبة الأمراض غير المعدية مثل: أمراض ضغط الدم، القلب، والسرطان، ولكن هناك مجموعة مشاكل يعاني منها القطاع الصحي مثل قلة بعض الأطباء وضعف الإمكانيات (أبو عليان، 2017، 81). يوجد في فلسطين مشكلات تتعلق بالحصول على المياه الآمنة للشرب، حيث إن هناك 6.2% من الأسر لم تتمكن من الوصول لمياه آمنة للشرب، وتحسنت عام 2013 إلى 2.5%، كما أن قطاع غزة يعاني من نسبة تلوث في المياه بنسبة 97%، وهناك 97.2% من الأسر تحصل على أقل من 16 ساعة كهرياء يومياً، فهذه المؤشرات تهدد تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. (جهاز الإحصاء، التنمية المستدامة، 2018، 29-30).

3 - البعد الاقتصادي للاستدامة

يركز على فكرة استغلال الموارد بشكل أمثل، وعدم إهدارها، وتقوية فرص التنمية المستقبلية، ويشمل هذا البعد الاقتصاد، وقوة العمل، والشراكة العالمية، وأنماط الإنتاج والاستهلاك، وتعد معدلات البطالة في فلسطين مرتفعة، حيث بلغت 26.9% عام 2016، وتزداد هذه النسبة بشكل كبير في قطاع غزة، حيث تبلغ في قطاع غزة 41.7% مقابل 18.2% في الضفة الغربية للعام 2016 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح القوى العاملة، 2017، 51).

وهذه النسب المرتفعة من البطالة يترتب عليها آثار مختلفة اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، تقوض فرص تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، حيث إن العمل اللائق أحد أهداف التنمية المستدامة.

4 - مشكلات تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين

تواجه فلسطين تحديات عديدة أمام تحقيق التنمية المستدامة متمثلة في:

- الاحتلال الاسرائيلي الذي يقف أمام أي جهد تنموي، وذلك من خلال ممارساته في السيطرة على الأرض عبر الاحتلال، والاستيطان، والسيطرة على الموارد، وخصوصاً المياه، وسياسات الإغلاق، والحصار، والتحكم الاقتصادي، كل ذلك يمثل إعاقة أمام تحقيق أهداف التنمية المستدامة المختلفة.
- تدهور قاعدة الموارد الطبيعية يوجد استنزاف للموارد الطبيعية في فلسطين، مما يهدد بنضوب هذه الموارد، وحرمان الأجيال المستقبلية منها، فانتشار التلوث بكافة أشكاله للهواء، والماء، والتربة، والناجم عن ممارسات خاطئة في عدة قطاعات لا تراعي الحفاظ على البيئة. وهناك إنعدام للأمن والسلم، وعدم السيطرة على الموارد، والحدود، وضعف الإمكانيات.

خامساً: العلاقة بين الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في فلسطين.

أصبح التوجه نحو الاقتصاد الأخضر ضرورة، وليس خياراً أمام الدول للحفاظ على البيئة، والحد من الفقر، وتحقيق العدالة، كما أن المعوقات أمام التنمية المستدامة في فلسطين يساهم الاقتصاد الأخضر في تحقيقها، فعند تحليل أهداف التنمية المستدامة نجد أن هناك علاقة قوية بينها وبين الاقتصاد الأخضر، حيث يمثل الاقتصاد الأخضر طريقاً تفصيلياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. فالمحور البيئي للتنمية المستدامة يمكن تحقيقه من خلال الاستثمار في قطاعات رأس المال الطبيعي.

والتوجه نحو الزراعة المستدامة، وقطاع المياه، والصيد، والتنوع الحيوي، والبيئة الساحلية، والاستثمار في قطاع الطاقة المتجددة، والنقل، سيساهم في الحد من انبعاث الغازات الملوثة للبيئة.

كما أن المحور الاقتصادي يمكن تحقيقه من خلال الاستثمار في قطاعات الاقتصاد الأخضر من خلال خلق فرص عمل جديدة مرتبطة بموضوع الاقتصاد الأخضر، إضافة للجوانب الاجتماعية والمعيشية من خلال توفير الطاقة والكهرباء التي يعاني المجتمع الفلسطيني من نقص فيها، وكذلك الحد من مستويات الفقر، والحصول على مصادر مياه نقية، والقضاء على مصادر التلوث.

- الاقتصاد الأخضر وخلق فرص عمل: يساهم الاستثمار في الاقتصاد الأخضر من خلال خلق فرص عمل جديدة، وتسعى الوظائف الخضراء، وتشير الدراسات إلى أن تخضير الاقتصاد سيساهم في خلق فرص عمل، وذلك وفقاً للدراسات التي أجريت من قبل التقرير المشترك للأمم المتحدة للبيئة، ومنظمة العمل الدولية. وعقب الأزمة المالية العالمية عام 2008 قامت بعض الدول بوضع وتنفيذ خطط للإنعاش الاقتصادي تحتوي على مكونات خضراء مثل: كوريا الجنوبية والصين، وستشهد الدول التي تتحرك نحو الاقتصاد الأخضر خلقاً ملحوظاً لفرص العمل، وذلك عبر التركيز على الاستثمار في القطاعات الخضراء، وخصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوجد في فلسطين مجموعة من القطاعات التي يساهم تخضيرها في خلق فرص عمل، والحفاظ على البيئة مثل: قطاع الصيد، والزراعة، والطاقة المتجددة، والتشييد، وتدوير النفايات، وغيرها من قطاعات الاقتصاد الأخضر.

- الاقتصاد الأخضر والقضاء على الفقر: يسعى الاقتصاد الأخضر للتخلص من الفقر عبر توفير فرص متنوعة للتنمية الاقتصادية دون الإساءة لاستخدام الموارد الطبيعية في إطار منظومة متكاملة، وخصوصاً في الدول ذات الدخل المحدود، والتي تمثل السلع وخدمات النظام الأيكولوجي أحد أهم مقومات سبل العيش لهم، كما أن زيادة عدد الوظائف الناتجة عن التحول للاقتصاد الأخضر سيساهم في الحد من الفقر، حيث إن من يجد فرصة عمل لائقة سوف يبتعد عن الفقر.

- الاقتصاد الأخضر وتنمية الصادرات الفلسطينية: ينتج عن الاقتصاد الأخضر منتجات شركات تتمتع بمواصفات قابلة للتصدير والنفاذ للأسواق، وتكون مستوفية للاشتراطات البيئية والصحية، وهذا يتطلب وجود تعاون بين القطاعين العام والخاص، والتركيز على قطاعات معينة مثل: الصناعات الزراعية، والمباني الخضراء، والحجر، والرخام، وتدوير النفايات، والصناعات الدوائية (الطويل، 2017: 27)

تجارب بعض الدول في التحول للاقتصاد الأخضر

نماذج لتجارب الدول العربية ملخصة ادناه:

التجربة الألمانية كنموذجاً للدول المتقدمة

تُعتبر ألمانيا من الدول الصناعية الكبرى وتؤثر الصناعة على البيئة سلباً حيث أن استهلاك الطاقة التقليدية والمخلفات الصناعية من مصادر التلوث الأساسية ، وبرزت الألمانية في اللجوء للطاقة المتجددة لتغلب على المشاكل البيئية والحفاظ على البيئة نظيفة ، وفي عام 2010 رفعت ألمانيا شعار ثورة الطاقة بحيث يتم التحول من مصادر الطاقة التقليدية المعتمدة على الوقود الأحفوري إلى مصادر الطاقة المتجددة النظيفة وهذا التحول سيكون تدريجي لتكون الطاقة المتجددة المصدر الرئيسي للطاقة بحلول عام 2050 بحيث يتم خفض معدل غازات الاحتباس الحراري عام 2020 بنسبة 40 مقارنة بعام 1990 و80 عام 2050.

وتعد الطاقة بالنسبة لألمانيا مسألة وجود وبقاء لأنها من الدول الصناعية الكبرى وهذا التحول سيؤثر في مكانتها الاقتصادية ولكن توفرت قناعة لديهم بأهمية التحول للطاقة المتجددة وأنها في صالح الأجيال المستقبلية وأنها مستعدة لثمن هذا التحول مقابل ما ستجنيه من مكاسب في المستقبل، وبناءً عليه فإنه يجب علينا في فلسطين الاقتناع بأهمية وجدوى الاقتصاد الأخضر في الحاضر والمستقبل.

وتخلت ألمانيا عن الطاقة النووية كمصدر لتوليد الكهرباء وأغلقت ثمانية مفاعلات نووية قديمة وتسير في خطة ممنهجة لإغلاق بقية المفاعلات عام 2022، ولجأت ألمانيا لاستخدام طاقة الرياح لتوليد الكهرباء حيث تعتمد عليها بشكل أساسي حيث تولد 40 من الطاقة المتجددة، وتعتمد على الطاقة المائية في المرتبة الثانية ثم الخلايا الشمسية، وتسعى ألمانيا لأن تولد 35% من طاقتها الكهربائية من مصادر متجددة عام 2020. (مرسي البريري، 2017، 27).

تجربة الإمارات العربية المتحدة كنموذجاً للدول النامية

تعد الإمارات العربية المتحدة من الدول الخليجية التي تعتمد على النفط والغاز بنسبة كبيرة ، وبدأت الإمارات في التوجه نحو الاقتصاد الأخضر في عدة مجالات ، وتعد مدينة مصدر في أبوظبي نموذجاً لذلك، فهي مدينة متطورة تكنولوجياً وتعتبر أول مدينة في العالم خالية من الكربون تعتمد على الطاقة الشمسية وغيرها من مصادر الطاقة المتجددة ، وبدأ البناء فيها عام 2008 ويُتوقع الانتهاء منها ما بين عامي 2020 و2025 ، وترتكز المدينة على المرافق التجارية والصناعية المتخصصة في المنشآت الصديقة للبيئة ، ومن المتوقع أن تستوعب أكثر من 60 ألف عامل ، كما تعتمد على المباني الخضراء التي يتم إنشاؤها بمواد مستدامة صديقة للبيئة وتستهلك كميات قليلة من الطاقة والمياه في تصميمها، كما أن هناك تكنولوجيا للاستفادة من مياه البحر في الزراعة والإنتاج السمكي وتوليد الطاقة ، وهناك عمليات تدوير للنفايات بشكل أمثل ، فهي مدينة متكاملة نموذجاً تطبيقي للاقتصاد الأخضر الذي يحافظ على البيئة ويعمل على استدامة الموارد ، كما أن هناك تطبيقات في الإمارات لاستخدام وسائل النقل الجماعي السريعة والنظيفة. (أبو عليان، 2017، 75).

النتائج والتوصيات

النتائج

- يمثل الاقتصاد الأخضر مدخلاً مهماً لتحقيق التنمية المستدامة في فلسطين؛ لأنه يوجد ارتباط وثيق بينهما، حيث يهتم الاقتصاد الأخضر بالموارد الطبيعية، والمتمثلة في رأس المال الطبيعي، ويقوم بالحفاظ عليه من خلال الحد من السياسات المؤدية لتدهوره، وكذلك تنمية رأس المال الطبيعي، كما يعمل بتوازن بين الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، ويسهم في تحقيق النمو المستدام.
- يؤدي التوجه نحو الاستثمار في قطاعات الاقتصاد الأخضر في فلسطين إلى السير في طريق التنمية وتحقيق التنمية المستدامة في ظل الارتباط بين المسارين، وذلك كما يلي:

○ التوجه نحو قطاع الزراعة الخضراء في فلسطين سيققل من نسب التلوث الناتجة عنه، وتوفير استهلاك كميات المياه النادرة في فلسطين، وتعزيز الأمن الغذائي، وهذا يقود نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- في ظل ارتفاع أسعار الوقود والكهرباء، ونسب العجز الكبيرة في الكهرباء في فلسطين، وتحكم إسرائيل فيها يساعد الاستثمار في قطاع الطاقة المتجددة، والتي تعد ملائمة لفلسطين من حيث الموقع والمناخ في التخلص من هذه المشكلات.
- تمثل النفايات في فلسطين عبئاً على البيئة والإنسان كمصدر مهم للتلوث، والتوجه نحو تدويرها كقطاع من قطاعات الاقتصاد الأخضر سيؤدي إلى حل مشاكلها على البيئة والإنسان، وكذلك تساهم في توفير فرص عمل، وتوليد دخل، حيث إنها مجدية اقتصادياً في فلسطين.
- تعد السياحة البيئية في فلسطين ناجحة، وتطبيق سياحة المسارات سيساهم في تحقيق التنمية المستدامة بشكل مباشر وغير مباشر، إضافة لتطوره للبنية التحتية، والحفاظ على البيئة المساهمة في الدخل والتشغيل.
- يواجه تطبيق الاقتصاد الأخضر في فلسطين مجموعة معوقات تحد من دوره في تحقيق التنمية المستدامة بالرغم من العلاقة الوثيقة بينهما، ومن أهم المعوقات: عدم تبنيه من الحكومة، إضافة للمعوقات التشريعية، وقلة الإمكانيات والوعي، إضافة للمعوق الأساسي لأي عملية تنمية في فلسطين وهو الاحتلال الإسرائيلي، وعدم اعتماد سياسات مالية داعمة للاقتصاد الأخضر والمشاريع الصديقة للبيئة.
- يساهم الاقتصاد الأخضر في خلق فرص عمل جديدة في إطار هيكلية القطاعات وتخضيرها، كما يقود للقضاء على الفقر، والذي يعد من المعوقات أمام تحقيق التنمية المستدامة.
- إن الأطراف ذات الصلة بالاقتصاد الأخضر أو منظومة الاقتصاد الأخضر في فلسطين والمتمثلة في الحكومة، والقطاع الخاص، والمستهلكين، والمؤسسات التمويلية، والجهات الدولية ليست فاعلة، ولا تلعب دوراً في تحقيق الاقتصاد الأخضر في فلسطين.

التوصيات

- يجب تبني الاقتصاد الأخضر في فلسطين؛ لأنه أصبح توجهاً عالمياً وضرورة لتحقيق التنمية المستدامة.
- العمل على تطوير قطاعات الاقتصاد الأخضر مثل: الطاقة المتجددة، والزراعة، والمياه، وتدوير النفايات، والسياحة، والنقل، لما له من أثر إيجابي على الجوانب البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- العمل على إيجاد المناخ الملائم لتطبيق الاقتصاد الأخضر في فلسطين من خلال دمجها في الخطط الاقتصادية، وربطه بتحقيق التنمية المستدامة، وسن التشريعات الداعمة له، وتوعية الأطراف بأهميته، واستخدام أدوات السياسة المالية؛ لتشجيع مشروعات الاقتصاد الأخضر ذات الأثر البيئي الإيجابي.
- تفعيل دور الأطراف ذات الصلة بالتوجه نحو الاقتصاد الأخضر، والاستثمار في القطاعات الخضراء، من خلال قيام الحكومة بالمشتريات الخضراء في قطاع البناء، والزراعة، وغيرها من القطاعات، وكذلك تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في القطاعات الخضراء، وتفعيل التعاون الدولي لتمويل المشروعات، وتدعيم أسس الاقتصاد الأخضر في فلسطين.

المصادر والمراجع والدوريات:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، بهجت (2015)، الاقتصاد الأخضر خيار استراتيجي لبلوغ أهداف التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة لندوة الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في الدول العربية، القاهرة.
- أبو عليان، حسام (2017) - الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة في فلسطين استراتيجيات مقترحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة.
- الاستراتيجية العامة للطاقة المتجددة في فلسطين بتاريخ 17-3-2017.
- الأسكوا (2011) الإنجازات التي تمت في فلسطين في مجال التحول نحو الاقتصاد الأخضر.
- الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة بتاريخ 2018/3/15.

- الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (2012).
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة (2011) – نحو اقتصاد أخضر، مسارات إلى التنمية المستدامة، والقضاء على الفقر.
- جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، توطين مؤشرات التنمية المستدامة، 2018.
- جهاز الإحصاء المركزي، المياه بتاريخ 2018/3/16.
- جهاز الإحصاء المركزي، النفايات في فلسطين، 2015.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني – مسح البيئة الاقتصادي (2017) النتائج الأساسية، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017)، مسح القوى العاملة 2016، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وسلطة جودة البيئة (2014) – البيئة والتنمية المستدامة في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الفقر وفقاً لأنماط الاستهلاك الشهري (2011).
- جهاز المركزي للإحصاء المركزي، دائرة إحصاءات المصادر الطبيعية – الطاقة المتجددة في فلسطين (2011).
- زغيب، مليكة، قمري، زينة (2009) - البيئة والزراعة المستدامة والمنتجات المعدلة وراثياً، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس. الجزائر، سكيكدة.
- سلطة جودة البيئة (2017)، استراتيجية البيئة عبر القطاعية - 2022، تموز.
- صحيفة الحياة الاقتصادية – إطلاق مشروع خلق بيئة ممكنة لأعمال الاقتصاد الأخضر في فلسطين بتاريخ 30-11-2017.
- الطويل، فراس (2016) - بتكلفة 230 مليون دولار هل تنجح الخطة الوطنية للإنتاج والاستهلاك المستدامين، مجلة آفاق البيئة والتنمية، العدد 89.
- الطويل، فراس (2017) التحول للاقتصاد الأخضر في فلسطين العقبات والتحديات، مجلة آفاق- البيئة والتنمية، العدد 97.
- ظاهر، عزيزة (2014)، السياحة البيئية، سياحة المسارات نهج لإحياء التراث الثقافي والحضاري الفلسطيني، مجلة آفاق البيئة والتنمية، العدد 68.
- مرزوق، أسماء- النفايات ثروة فلسطين المهدورة، الموقع الإلكتروني، بوابة اقتصاد فلسطين 2015-6-28.
- مرسي البربري، هند وآخرون (2017) الاقتصاد الأخضر وأثره على التنمية المستدامة في ضوء تجارب بعض الدول: دراسة حالة مصر، المركز الديمقراطي العربي، القاهرة.
- مركز التجارة الفلسطيني بال تريف، التحول للاقتصاد الأخضر في فلسطين، 2017.
- مركز المعلومات الفلسطيني، التلوث بالنفايات الصلبة تاريخ 2015 /7/5.
- منظمة الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ألاسكوا) (2011) الاقتصاد الأخضر في سياق التنمية المستدامة والقضاء على الفقر: المبادئ والفرص والتحديات في المنطقة العربية – استعراض الإنتاجية وأنشطة التنمية المستدامة في منطقة الأسكوا، العدد الأول، نيويورك.
- مجلس تنظيم الكهرباء في فلسطين، قانون الطاقة المتجددة وكفاءة الطاقة بتاريخ 2017-3-17.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allen, Cameron and Clouth, Stuart -A guidebook to the Green Economy, UN Division for Sustainable Development,2012.
- Corrin Louise Behm (2011): Student Perceptions and Definitions of Sustainability, A Thesis Submitted for the Degree of Master of Science in Natural Resources and Environment Science with a minor in College Teaching, University of Illinois at Urbana- Champaign, USA.
- Njeru Alex Ndaru (2010): Identifying the Barriers to implementing education of Sustainable development in Kenyan Secondary School: A case of Southland of Nairobi, Thesis Submitted in partial fulfillment for the award

of the degree of Master of Environmental Studies and Community Development in the School of Environmental Studies and Human Studies, Kenyatta, University.

- The Sustainable Development Solutions Network (SDSN)- Health in the Framework of Sustainable Development, 2014.
- Timothee Parrique (2013): Economics Education for Sustainable Development: Institutional Barriers to Pluralism at the University of Versailles Saint-Quentin (France), Uppsala University, Department of Earth Sciences, Master Thesis in Sustainable Development, Uppsala University, Sweden, <http://uu.divaportal.org/smash/get/diva2:627455/FULLTEXT02.pdf>.
- UNEP- Towards A Green Economy pathways to Sustainable Development and poverty eradication, 2011.

شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت):

- <http://www.css.escwa.org.lb/sdpd/1610/S513b.pdf>
- <https://www.sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
- <https://www.sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
- http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/Poverty_2011.htm
- http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/HHE%202015%20a%205.hm
- <http://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=1793>
- <http://www.pcbs.gov.ps>
- <http://www.alhaya.ps/pdf/2017/11/30/page11.pdf>
- <http://www.perc.ps/renewable%20regulations.pdf>
- <http://www.palestineconomy.ps/article/970>
- <http://democraticac.de/?p=47167>
- https://www.paltrade.org/ar_SA/news/article/view/news/greeneconomynews
- <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=2321>
- http://www.perc.ps/ar_new/files/Renewable%20Energy%20Strategy.pdf
- http://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/water-A2-2015.htm
-

تسويق الموارد البشرية كمقاربة حديثة في إدارة الموارد البشرية

الباحث عبد الناصر موسي

جامعة بسكرة / الجزائر

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على تسويق الموارد البشرية وأهميته كمقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بصفة عامة والمنظمات الخدمية بصفة خاصة، وذلك في ظل التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة. إذا كان تركيز اهتمام المنظمات في السابق -والى وقت قريب- هو المنافسة على الزبائن، وهذا ما استدعى التركيز على وظيفة التسويق التجاري، فانه ونتيجة للتغيرات الكثيرة والمتسارعة التي حدثت في عالم الأعمال انتقل اهتمام هذه المنظمات إلى المنافسة على المواهب والكفاءات وهو ما تطلب تدخل إدارة الموارد البشرية. إن اقتناع المنظمات اليوم بان المورد البشري أصبح الركيزة الأساسية للنجاح في ظل المنافسة الشديدة، فرض عليها البحث عن أنجع الاستراتيجيات التي تسمح بضمان بقاء الزبائن من جهة وتحقيق رضا العاملين بها من جهة أخرى، وهذا لا يكون إلا من خلال اتباع منهج تسويقي جديد كآلية لتنمية الموارد البشرية وتحقيق رضاهم وولائهم. وبالفعل فان تلبية حاجات المنظمات من الموظفين ذوي المواهب والكفاءات جعل إدارات الموارد البشرية بها تلجأ بشكل واع ومقصود أو غير مقصود الى استخدام نوع جديد من التسويق، في البداية في شكله البسيط المعروف بالتسويق الداخلي Internal Marketing ثم في الشكل النهائي الذي وصل إليه في الألفية الثالثة والذي عرف بتسويق الموارد البشرية Human Resources Marketing، والذي يهدف من جهة إلى جلب أفضل المواهب المحتملة (الطلبة) أو الحقيقية (المواهب لدى المنافسين) من خارج المنظمة، ومن جهة أخرى إلى المحافظة على ما لدى المنظمات من مواهب والتي تكون في غالب الأحيان مستهدفة من طرف المنافسين.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التسويق الداخلي، التسويق الاجتماعي، تسويق الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

مقدمة

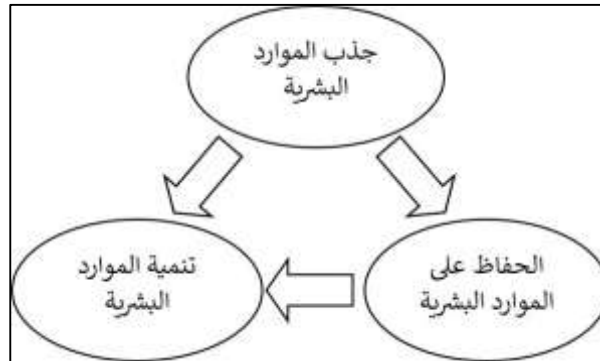
إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الرئيسية والأساسية في المنظمات التي تأخذ بالفكر الإداري الحديث، والتي يتركز عملها على جميع الموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، فهي تهتم بكل ما يتعلق بهذه الموارد من قبل التحاقها بالعمل وحتى انتهاء خدمتها. بالتالي فأول مهمة من مهام هذه الإدارة تتمثل في الحصول على أحسن الموارد البشرية في الأجل المطلوبة، بأدنى تكلفة، وبالمؤهلات المطلوبة، مع الاهتمام بحسن التوفيق بين متطلبات الوظائف المختلفة و بين ما يحمله الأفراد المرشحين لشغل هذه الوظائف من قدرات ومؤهلات. ساهمت التطورات والتحديات الكبيرة التي حدثت في العقود الأخيرة في جميع المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، ... الخ) في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي حظي باهتمام كبير من طرف الأكاديميين والممارسين على حد سواء. ونتيجة لهذا الاهتمام مرت إدارة الموارد البشرية في ظرف قرن من الزمن - أو أكثر قليلا - بعدة مراحل بدءا بمكتب بسيط يهتم بمنح أجور الموظفين إلى إدارة مستقلة تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى درجة انه أصبح ينظر لها كشريك استراتيجي للإدارة العليا، خاصة إذا كانت تقوم بوظائفها من خلال إستراتيجية تشتمل على رؤية ورسالة وأهداف وسياسات تصب في الإستراتيجية العامة للمنظمة.



شكل (1): تطور إدارة الموارد البشرية

ويعكس هذا التطور مدى الاهتمام بالموارد البشري (الموظف) الذي أصبح ينظر له على أنه المصدر الأساسي للمنافسة وتحقيق التميز، وهذا ما أكد عليه رايت وآخرون (Wright et al, 1994) عندما أشاروا إلى أن الموظفين وطريقة إدارتهم يلعبان دورا مهما في نجاح أي منظمة ويشكلان مصدرا لخلق القيم وتكوين مزايا تنافسية مستدامة، كما دعم هذه القناعة جيفرى فيفر (Pfeffer, 1994) من خلال الأفراد "Competitive Advantage Through People" عندما أشار إلى أن الموارد البشرية التي تتسم بالولاء والالتزام هي المورد الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة.

ولكن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري الحديث أن هذا المورد لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن نحصل عليه، بل لا بد من الاعتناء به وكسب ولائه وتنمية قدراته في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع باقي إدارات المنظمة. وتعتبر الوظيفة الأساسية الأولى «جذب الموارد البشرية» نقطة الانطلاق في مهام إدارة الموارد البشرية والتي يمكن القيام بها من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتوجيهها لشغل الوظائف التي تناسب قدراتهم وكفاءاتهم. ويتم ذلك من خلال التوفيق بين الوظائف المختلفة في المنظمة وبين الأفراد الذين يشغلونها- أو المحتمل أن يشغلوها.



شكل (2): الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

في العقود الأخيرة فرض التطور الذي يشهده سوق العمل، بالإضافة إلى تداعيات العولمة، والتطور التكنولوجي و الديمغرافي ضغوطا على المنظمات والموظفين العاملين بها، فمن جهة المنظمات تسعى لجذب والحفاظ على أفضل المواهب، ومن جهة أخرى فإن الموظفين يبحثون عن أفضل الفرص لأنهم أصبحوا متطلبين أكثر من أي وقت مضى، واعين ومدركين لكل فرصهم وقيمتهم. هذا الضغط المزدوج جعل وظيفة الموارد البشرية تخضع لمتطلبات وتحديات جديدة.

التحديات الجديدة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يأتي:

- من أهم التحديات التي تواجهها إدارات الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، تغير القيم عند الموظفين Employee's Values، هذه القيم التي يستخدمها الموظفون في المفاضلة بين المنظمات، والتي يمكن البعض منها في: التقدم الوظيفي، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية، المرونة في العمل... الخ
- التغير في قيم وتوقعات الأجيال الجديدة وما استدعى من استخدام أساليب مختلفة في التعامل معهم وهذا ما زاد تحدياً إضافياً لإدارات الموارد البشرية في المنظمات.
- أن عدد الموظفين المهووبين وأصحاب الكفاءة العالية تناقص في السنوات الأخيرة مما زاد من حدة المنافسة في سوق العمل وزاد من صعوبة الحصول عليهم.
- حدة المنافسة وسرعة التغير تطلب توافر موظفين ذوي أداء والتزام عاليين من أجل النجاح. و هنا يمكن القول أن المنظمات التي تشجع الإبداع والمنافسة بين الموظفين وتكافئ الولاء فقط ستكون قادرة على كسب اهتمام المزيد من المواهب في سوق العمل.
- أن النجاح في المنافسة في سوق العمل على هذا النوع من الموظفين أصبح شرطاً أساسياً لنجاح المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل.
- تطور مساهمة المرأة في شغل وظائف قيادية في المنظمات بالإضافة إلى زيادة عدد النساء في سوق العمل.

هذه التحديات فرضت على إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر وفي سبيل تحقيقها لميزة (أو مزايا) تنافسية أن يكون لها نظرة مختلفة عن ما كانت عليه الأمور في السابق. فمستولي هذه الإدارة مطالبين أن يكونوا خبراء في كيفية الاستفادة من المواهب البشرية الموجودة بمنظمتهم بهدف تحقيق هذه الميزة التنافسية. فهم مطالبين بإظهار حساسية جديدة لكافة القدرات البشرية، ومواءمة الجهود التي يبذلونها مع الإستراتيجية والأهداف العامة، ودمج مختلف أنشطة الموارد البشرية بحيث يكون الأفراد على الدوام محفزين على تحقيق الأهداف المرجوة.

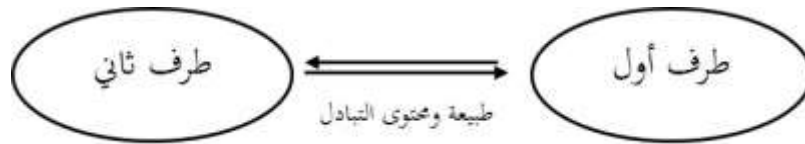
واقترن إدارات الموارد البشرية في الوقت الحاضر بالدور الذي يلعبه الموظفون بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة، ومدى رضا العملاء، أدى بها إلى تركيز اهتمامها على شكل آخر من التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة وأصحاب المصلحة ومنهم الموظفين العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور واستخدام مفهوم تسويقي حديث سمي بـ "تسويق الموارد البشرية". وهذا النوع من التسويق يمكن النظر إليه كنظام للتحليل يساعد على فهم احتياجات وتوقعات المنظمات والموظفين واقتراح حلول لإشباعها أو إرضائها. وقد يكون تسويق الموارد البشرية هو الحل الذي تكلم عليه دافيد أولرتش (Ulrich D., 1997, 63) في كتابه الذي يسمح بإعطاء دور جديد لإدارة الموارد البشرية لا يركز فقط على النشاطات التي قامت بها تقليدياً ولكن أيضاً على نتائج العمل التي تزيد من قيمة المنظمة بشكل عام لدى عملائها، والموظفين العاملين بها، والمستثمرين فيها.

والتطورات التي حدثت في مجال الموارد البشرية لم تنعكس على تسمية الإدارة فحسب (من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية) ولكن أيضاً على نظرة هذه الإدارة نفسها للموظفين واعتبارهم كعملاء (زبائن) حقيقيين. وترتكز هذه النظرة الجديدة على حقيقة مفادها أن الموظف له احتياجات وتوقعات يتعين تحديدها والاستجابة لها بشكل يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله (Brillet & Gavaille, 2017, 7). و الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والتسويق – أو استخدام التسويق في إدارة الموارد البشرية – اعتبره البعض غير طبيعي، ورفضه البعض الآخر في حين ربطه الكثيرين بعمليات الاتصال والإعلان التي تقوم بها المنظمة لتحسين صورتها فحسب، لكن عدد متزايد من الأكاديميين والممارسين لإدارة الموارد البشرية يعتبرون أن هذا التقارب والارتباط يشكل مقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية تسمح لها بمواجهة الكثير من التحديات الحاصلة في محيطها والتي اشرنا إلى البعض منها أعلاه.

مفهوم التسويق:

تركز فلسفة التسويق على أن عمل المنظمة ليس إيجاد العملاء المناسبين لمنتجاتها ولكن إيجاد المنتج المناسب لعملائها، وبالتالي فإن المفهوم التسويقي يعني توجه جميع أنشطة المنظمة لهدف خدمة أو إرضاء العميل وهذا من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية في النمو والاستمرار في السوق (عبد الله، 2016، 10)

أما كتعريف فإنه يمكن القول أن التسويق هو مجموع الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عمليات التبادل، ويعبر عنه كذلك بأنه العمليات الاجتماعية والإدارية المنجزة بواسطة الأفراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه من حاجات ورغبات عبر عمليات تبادل المنتجين مع الآخرين. أما كوتلو وكيلر فيعرفانه بأنه "علم وفن اختيار الأسواق المستهدفة، المحافظة على العملاء من خلال تكوين، تسليم، إيصال قيمة متميزة للعميل وتطوير العلاقة معهم من خلال التواصل وتسليمهم شيئا ذا قيمة بالنسبة لهم" (Kotler & Keller, 2012, 5). حاليا ونتيجة للدور المحوري الذي أصبح يؤديه الموظفون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل النهائي عن العرض التسويقي، وجهت المنظمات نظرتها إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بينها وبين موظفيها. فمن جهة الموظف يضع تحت تصرف المنظمة وقته، جهده، معرفته الفنية ومن جهة أخرى تقوم المنظمة بتعويضه مقابل ذلك بعدد معين من المزايا المادية وغير المادية. لذلك فإذا اعترفنا أن التسويق يمكن أن يطبق بمجرد أن يتم التبادل بين طرفين كما أشار إلى ذلك لوك (Luck, 1969) فإنه يصبح من المناسب الحديث عن التسويق للموارد البشرية، ومن ثم البحث عن توفير أدوات وأساليب تسويقية خاصة لإدارة هذا التبادل بين الموظف والمنظمة التي يعمل لديها، وهذا ما استدعى توفير أدوات خاصة من أجل إدارة هذا النوع من التبادل. التبادل.



شكل رقم (3): المبدأ الأساسي لعملية التسويق. المصدر: أنيس احمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الجنان للنشر والتوزيع، 2016.

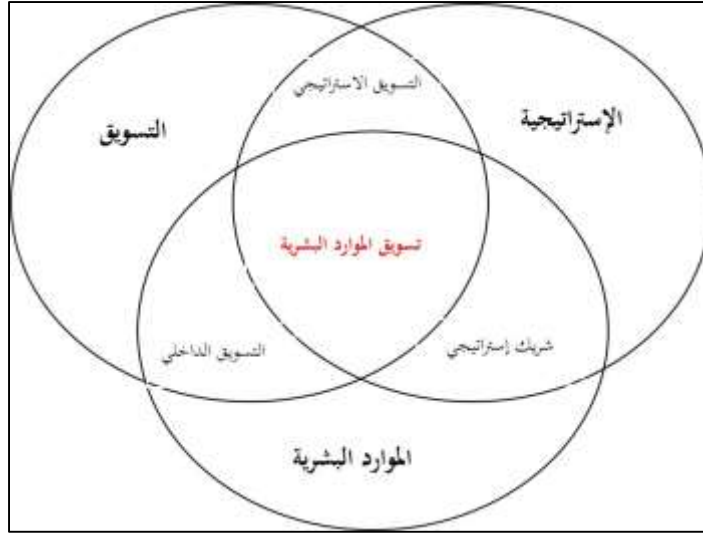
التقارب بين إدارتي التسويق والموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق إدارتان مستقلتان في كل المنظمات وقد تبدو محاولة الربط بينهما محاولة غريبة لأن لكل منهما وظائف مختلفة، رغم ذلك فإن إمكانية التعاون بين الإدارتين قائمة لأنهما يعملان ضمن نفس الإستراتيجية ويسعيان لتحقيق نفس الأهداف العامة. فإدارة التسويق تعتمد على إدارة الموارد البشرية في جذب، المحافظة وتحفيز الأفراد العاملين بها حتى تتمكن من القيام بدورها، وفي المقابل فإن إدارة الموارد البشرية تعترف أنها تستمد سبب وجودها من الخدمات التي تقدمها للإدارات الأخرى في المنظمة ومن بينها إدارة التسويق. العلاقة بين هاتين الإدارتين لا تتوقف عند مجرد هذا التبادل البسيط للخدمات، فإدارة الموارد البشرية بدأت بالفعل تأخذ من سياسات، أدوات وإستراتيجيات التسويق لخلق حالة ذهنية جديدة سميت "بتسويق الموارد البشرية".

تسويق الموارد البشرية في مفترق الطرق بين التسويق، الموارد البشرية والإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم وفائدة تسويق الموارد البشرية، تجب الإشارة إلى أنه لا يجب النظر لهذا المفهوم بأنه ثمرة للتقارب بين إدارتي الموارد البشرية والتسويق فقط، بل يجب أن ينظر له نظرة شاملة في إطار تحقيق إستراتيجية المنظمة. ويمكن التعبير عن ذلك من خلال التقاطعات بين كل من التسويق، الموارد البشرية و الإستراتيجية كما يظهر في الشكل التالي (4).

- التقاطع بين التسويق والموارد البشرية يعطي التسويق الداخلي، المفهوم الذي يعتبر الموظفين عملاء داخليين والوظائف منتجات داخلية.
- التقاطع بين الإستراتيجية والتسويق يعطي التسويق الاستراتيجي الذي يهدف إلى التأثير على الصورة العامة للمنظمة والمضي بها قدما إلى ربح السوق. الصورة الجيدة للمنظمة التي يمكن أن تنتج نتيجة هذا التسويق ليست مفيدة فقط في رفع سمعة المنظمة بل يمكن أيضا أن تزيد في فخر واعتزاز الموظف (المنظمة ذات السمعة الجيدة خارجيا تشجع على زيادة التماسك داخل المنظمة نفسها).
- التقاطع بين الإستراتيجية والموارد البشرية يعطي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة شريك إستراتيجي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن التوجه الاستراتيجي لهذه الإدارة يشجع على التوافق بين السياسات الخاصة بالموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.



شكل (4): التقاطع بين التسويق، الموارد البشرية والإستراتيجية

Source : Serge Panczuk & Sébastien Point, Enjeux et outils du marketing RH, Éditions d'Organisation, 2008, P.33

أما التقاطع بين المكونات الثلاث: إدارة الموارد البشرية، التسويق والإستراتيجية فينتج عنه "تسويق الموارد البشرية" الذي اعتبر مقاربة جديدة طبقت منذ السنوات الأخيرة من القرن الماضي بهدف تسهيل عملية إدارة المواهب في المنظمات.

نخلص مما سبق أن محاولات التقارب بين وظيفتي الموارد البشرية والتسويق لم تبدأ مع ظهور مفهوم تسويق الموارد البشرية بل قبل ذلك بفترة زمنية، وبالتحديد مع ظهور كل من التسويق الداخلي Internal Marketing والتسويق الاجتماعي Social Marketing. فما هو الفرق بين هذه المفاهيم؟

التسويق الاجتماعي:

بحسب (Lefebvre, 2011) فإن التسويق الاجتماعي Social marketing يختلف عن التسويق التجاري في أن الهدف الأساسي للتسويق الاجتماعي هو المصلحة العامة (تحقيق الرفاهية) وليس لتحقيق خدمة تجارية. وقد استخدم هذا المفهوم لأول مرة من طرف كوتلر وزلتمان في المقالة التي صدرت لهما في مجلة Journal of Marketing (Kotler & Zaltman, 1971) حيث قدم المفكرين في مقالتهما فكرة أنه يمكن استخدام أساليب التسويق التجاري لتسويق الأفكار والاتجاهات والسلوك لمصلحة كل من المستهلكين والمنظمة و المجتمع. بالتالي فإنه وفقا لفلسفة التسويق الاجتماعي يتعين على المنظمة أن تأخذ بالحسبان تحقيق التوازن بين رفاهية المجتمع وأهداف المنظمة وعلامتها. فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يسلط الضوء على تساؤل مهم فيما إذا كان المفهوم التسويقي يمكن أن يوفق بين رغبات العميل القصيرة الأجل ورفاهيته على المدى البعيد.

أما ديدبي فيعرف (Didier Pitelet, 2007) التسويق الاجتماعي في كتابه La Nouvelle Parole de L'entreprise, Essai sur le marketing social بأنه المقاربة التي تستخدم أدوات التسويق لوضع وجهات نظر المنظمة في مواجهة مع تلك الخاصة بأصحاب المصلحة ويطرح أهمية الجانب العاطفي في العلاقة بين المنظمة والموظف، والتي تتجلى في اتصال واضح وشفاف وأخلاقي يضع الموظف في مركز المنظمة، حيث يظهر هذا الاتصال في تحسين ظروف العمل والاحتفاظ بالموظفين داخل المنظمة. وعليه فإنه يمكن النظر للتسويق الاجتماعي على أنه:

- عملية تسويق أفكار تهدف إلى تغيير السلوك باستخدام التقنيات والأساليب التسويقية .
- يهدف إلى تحقيق مصلحة عامة وليس لمصلحة من يقوم بالتسويق
- عملية استخدام تقنيات التسويق التجاري للتأثير على سلوك الموظفين بهدف حثهم على اكتساب سلوك جديد من شأنه أن يزيد من رفاهيتهم.

- يسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح ثلاثة أطراف: المنظمة، العميل والمجتمع.
- تستخدم المنظمات التسويق الاجتماعي للوصول للعميل والتأثير عليه وتحسين صورتها لديه ومن ثم تحقيق ولائه.

التسويق الداخلي:

يعتقد أن أول ظهور لهذا المفهوم كان في بداية الخمسينات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانيين الذين اعتبروا الأنشطة التي يؤديها الموظفون منتجات داخلية، وطالبوا المنظمات بتركيز اهتمامها على احتياجات الموظفين ومحاولة إشباعها من خلال الأنشطة التي يقومون بها لكي تضمن هذه المنظمات موارد بشرية ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء العملاء (Dunmore, 2002).

أما أدبيات التسويق الداخلي فتؤكد أن بلورة هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من نفس القرن. حيث كان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريجية وحل مشاكل تسويق الخدمات، وهو ينطلق من الاعتراف بأهمية المورد البشري في تسويق الخدمات، الشيء الذي يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأولي للمنظمة، وان وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم مما يؤدي حتما لرضا الزبائن عن المنظمة ما يخلق لها التميز ويعزز موقفها التنافسي ومن بين التعريفات المقدمة للتسويق الداخلي نذكر:

- تعريف بيرري (Berry, 1981, 51) الذي اعتبر فيه الموظفين كعملاء داخليين والوظائف منتجات داخلية يتعين على المنظمة تصميمها وتقديمها بطريقة تشبع حاجات ورغبات العملاء الداخليين والهدف النهائي هو تحقيق هدف (أهداف) المنظمة.
- عرف كل من (Berry & Perrasurman, 1992) التسويق الداخلي بأنه "العمل على جذب، تطوير، تحفيز، والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم. السوق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم عملاء داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلي الحاجات الإنسانية".
- عرف كل من (Rafik & Ahmad, 2000, p.10) التسويق الداخلي على انه "الجهود المخططة القائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين اتجاءه للتنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك".
- عرف (Pride, 2006, p.41) التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإنجاح العلاقة بين الموظفين والمنظمة والحصول على رضاهم، لتحقيق نجاح التسويق الخارجي، إذ أنه في حال عدم رضا العملاء الداخليين في المنظمة (التسويق الداخلي) فإنه لن يتم الحصول على رضا العميل الخارجي (التسويق الخارجي).

ركز المفكرين في التعريفات السابقة على أن الأنشطة التي تناولها التسويق الداخلي مثل: الاستقطاب، التحفيز، التطوير، الاحتفاظ... الخ، وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية إلا أنهم يؤكدون في نفس الوقت على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي يعاملوا بها العملاء، بمعنى أن تتعامل المنظمة مع الأفراد العاملين بها على أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي. يمكن ملاحظة أن التعريفات السابقة التي تناولت التسويق الداخلي ركزت على النقاط التالية:

- إن التسويق الداخلي ليس عكس التسويق الخارجي بل نوع خاص من التسويق ينظر للموظفين كسوق داخلي (عملاء داخليين) والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق..
- تنعكس نتائج التسويق الداخلي على التسويق الخارجي للمنظمة من خلال جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.
- يهدف التسويق الداخلي إلى نشر وتبادل المعلومات، إضافة إلى تطوير القدرات والكفاءات وإيجاد أنظمة حوافز وخلق مناخ تنظيمي مناسب والحفاظ على العاملين وإدارة الاتصالات لترسيخ ثقافة الجودة وتحسين الإنتاجية.

- يستخدم التسويق الداخلي المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

لكن ما لم نستشفه من التعريفات السابقة هو ما هي الجهة المسؤولة عن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي؟ وهل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، أم إدارة التسويق هي المسؤولة عن ذلك؟

ما استنتجناه من قراءتنا لبعض الأعمال في هذا الإطار هو أن هناك نقاش وجدل حول الموضوع. من المفكرين من يرى أن إدارة الموارد البشرية هي الأقدر على القيام بهذه المهمة ومنهم من يرغب في إسناد المهمة لقسم التسويق.

تسويق الموارد البشرية:

بدافع البقاء والاستمرار والنمو في محيط يتميز بالتغير والتطور السريعين، لجأت الكثير من المنظمات منذ نهاية القرن الماضي إلى تطوير سياسات تسويقية خاصة بمواردها البشرية تهدف من خلالها إلى استقطاب وجذب أفضل المواهب والكفاءات المتوفرة في محيطها سواء تلك المحتملة المتمثلة في (الطلبة) أو الحقيقية (المواهب لدى المنافسين) هذا من جهة و من جهة أخرى العمل على المحافظة على ما لديها من مواهب والتي قد تكون في الغالب مستهدفة من طرف المنافسين. سعي هذا النوع من التسويق بتسويق الموارد البشرية الذي هو كما اشرفنا سابقا محصلة التفاعل بين كل من التسويق، الموارد البشرية والإستراتيجية.

يأخذ هذا النوع من التسويق (الذي يعتبره الكثيرون بأنه مقارنة جديدة لإدارة الموارد البشرية) بعين الاعتبار الموظفين الحاليين والمستقبليين كعملاء. وهذه المقاربة تعتمد على تطبيق تقنيات التسويق والاتصال لجذب المرشحين وتجنيدهم وإدماجهم وترسيخ ولاء الموظفين المعينين. والهدف من هذا التسويق يتمثل في تطوير العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها عبر الزمن (Liger, 2007). الملاحظ إن هذا التعريف لا يختلف كثيرا عن تعريف مفهوم التسويق الداخلي الذي يهدف كذلك إلى استخدام تقنيات التسويق التجاري لتحقيق الهدف الثلاثي المعروف لإدارة الموارد البشرية المتمثل في: جذب، الاحتفاظ وزيادة ولاء أحسن المواهب، وبالتالي فإن هذا التعريف وان كان صحيحا فإنه ليس كاملا فهو لا يمثل بالنسبة لـ (Panczuk & Sebastien, 2008, 27) سوى الجزء الصغير العائم من جبل الجليد. فبالنسبة لهما لا يجب اختصار تسويق الموارد البشرية في هذه النظرة الضيقة المرتبطة بشكل أساسي بالحصول على المواهب والمحافظة عليها.

وبالفعل فإن الجهود الموجهة للحصول والمحافظة على أفضل المواهب ما هي في الواقع إلا جزء من مجموعة أدوات وتقنيات التسويق المستخدمة في مجال الموارد البشرية، لأن إدارة الموارد البشرية لم تعد مطلوبة فقط بجذب، الحفاظ و تطوير أفضل المواهب، بل مطلوبة أكثر مما سبق بتقديم خدماتها بشكل يزيد في تحفيز وولاء موظفيها إضافة لإغراء المرشحين المحتملين. و اعتماد نفس الأدوات من أجل تعزيز مصداقيتها تجاه كل أصحاب المصلحة وليس فقط الموظفين. وهي مطلوبة كذلك بإعادة النظر في أساليب عملها بالاستناد على نظرة أكثر شمولية موجهة نحو العملاء وان تزيد من قدرتها على التكيف مع التطورات التي تحدث داخل و/أو خارج المنظمة.

ونظرا للتحديات المختلفة التي تواجهها إدارات الموارد البشرية في الوقت الحاضر فإنها مطالبة بفهم أفضل لبيئتها حتى تكون قادرة على التموّج. بالإضافة إلى ذلك فإن موازين القوى بين المنظمة والموظفين تغيرت، سوق العمل تغير، قيم الموظفين التي تؤثر على قرار تفضيلهم للمنظمات تغيرت، وهذا ما جعل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، المحافظة والتطوير لم تعد كافية مما حتم عليها إعادة النظر في أساليب عملها بإتباع مقاربة جديدة تسمح لها بتسويق خدماتها، ليس فقط للموظفين الحاليين أو المحتملين ولكن لكل أصحاب المصلحة. سميت هذه المقاربة بتسويق الموارد البشرية.

يعرف كل من (Paczuk & Point, 2008, 33) تسويق الموارد البشرية بأنه "جميع الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمة في خلق وتقديم وتوصيل القيمة للعملاء الحاليين و/أو المحتملين وتحديد العلاقة معهم بطريقة تحقق المنفعة لكل من المنظمة والعمالين، وتزيد في ولائهم، بالإضافة إلى أن تسويق الموارد البشرية يستلهم (يأخذ) من التسويق الداخلي فكرة اعتبار الموظف وكذا أصحاب المصلحة الآخرين في علاقة تجارية مع المنظمة، ويستلهم من التسويق الاجتماعي فكرة تحقيق الرفاهية، والاستعداد لجعل بيئة العمل مريحة وممتعة تسهوي وتغري المواهب".

ويعرف كل من (Dubois & Pellitier, 2015) تسويق الموارد البشرية بأنه فرع معرفي هجين في إدارة الموارد البشرية وأنظمتها يرتبط مباشرة بالموظفين والتطوير التنظيمي، ويستخدم ما يعرف بمهارات التسويق. الهدف منه هو توضيح وتوطيد وتعزيز مكانة صاحب العمل (المنظمة) لجذب الموظفين إشراكهم والاحتفاظ بهم. ويشير بليتي وديبوا إلى أن تسويق الموارد البشرية ينقسم إلى نوعين داخلي وخارجي. تسويق الموارد البشرية الخارجي يقصد به كل الجهود المبذولة لجذب الأفراد المحتملين، ويتعلق الأمر هنا بتحسين صورة المنظمة الموظفة²⁶ وهويتها. أما تسويق الموارد البشرية الداخلي فيقصد به كل الجهود الهادفة لتعزيز العلاقة موظف/منظمة، بالإضافة إلى تعريف وتوضيح إستراتيجية المنظمة، تعزيز ممارسات إدارة وتحسين الامتيازات المعروضة من قبل المنظمة والتي يمكن أن تشكل بعض عناصر تسويق الموارد البشرية الداخلي التي تسمح بتعزيز ولاء العاملين وتزيد من درجة ارتباطهم بالمنظمة.

نفهم من التعريفات السابقة أن تسويق الموارد البشرية هو مفهوم بديل ومكمل للنقائص التي لم يغطيها التسويق الداخلي في بداياته حيث وسع النظرة للعميل الداخلي للمنظمات وفقا لمنظور شامل لا ينحصر في الاتصال ومجال الخدمة المقدمة للموظفين فقط إنما يتجاوزها إلى باقي أصحاب المصلحة، فهو يقترح مجموعة من الوسائل والسلوكيات التي تساعد مدير الموارد البشرية على انجاز مخطط يساعد على تحسين التوظيف، تعزيز ولاء الموظفين، وإثراء علاقة المنظمة مع محيطها والمتعاملين معها.

تسويق الموارد البشرية يعتمد توسيع الفئات المستهدفة من البرامج التسويقية حيث أن كل من له تأثير في إدارة الموارد البشرية فهو قطاع سوقي لا بد من أخذه بعين الاعتبار، ويظهر هذا جليا في تطبيق مفاهيم التجزئة السوقية والمزيج التسويقي والاستهداف والتموقع على السوق الداخلي والخارجي للمنظمة، إضافة إلى صورة المنظمة الموظفة التي انتقل استعمالها من المجال التجاري ليمس أيضا مجال الموارد البشرية.

مما سبق يمكن إيجاز أهم خصائص تسويق الموارد البشرية التي تجعله مختلفا عن التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي:

تسويق الموارد البشرية ليس بالتسويق الداخلي فهو يختلف عنه في النقاط التالية:

- رغم أن تسويق الموارد البشرية يستعير من التسويق الداخلي فكرة العميل وفكرة السوق، إلا أنه يتجاوز الفكر البسيط المتعلق بالاتصال ويقترح مقاربة أكثر تكاملا لفكرة العميل.
- أن مفهوم العملاء في تسويق الموارد البشرية لا ينحصر في الموظفين فقط، فهو يمتد ليشمل الإدارة، المساهمين، وجميع أولئك الذين ترغب إدارة الموارد البشرية في التعامل معهم (في بيع منتجاتها وخدماتها لهم).
- أن النجاح في جذب واستقطاب أفضل المواهب والكفاءات من سوق العمل يكون من خلال بناء وتحسين صورة المنظمة الموظفة التي تبقى مسؤولية إدارة الموارد البشرية، عن طريق الاتصالات التسويقية.
- أن تسويق الموارد البشرية يقترح التركيز على الموضوع كمقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية وليس كمقاربة تسويقية.

تسويق الموارد البشرية ليس بالتسويق الاجتماعي فهو يختلف عنه في النقاط التالية:

- من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فإن تسويق الموارد البشرية هو "حالة ذهنية" جديدة لدراسة العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة بشكل مختلف وذلك بالاستعانة بأدوات التسويق لمساعدة المنظمة باستمرار على مقابلة وجهات نظرها مع تلك الخاصة بأصحاب المصلحة - ومتهم الموظفين.
- كما هو الحال في التسويق الاجتماعي فإن لاستخدام اتصال واضح، شفاف وأخلاقي مكانة مهمة جدا في تسويق الموارد البشرية، يضاف إلى ذلك أن تسويق الموارد البشرية يعمل على جعل الموظفين يشعرون بالراحة وهم في المنظمة، وهذا بالتأكيد يتجاوز سياسة الاتصال البسيطة ليضاف إليها سياسات الاعتراف، تحسين ظروف العمل وحتى العمل على زيادة الولاء لدى الموظفين.

²⁶ صورة المنظمة الموظفة تختلف عن صورة المنظمة، فكون المنظمة رائدة في قطاعها لا يعني بالضرورة حيازتها لصورة منظمة موظفة جيدة، فقد يفضل المرشحين الجدد العمل لمنظمة تتميز بصورة موظفة جيدة على منظمة تدفع أجرا أعلى.

- إذا اعتبرنا تسويق الموارد البشرية لا يختلف عن التسويق الاجتماعي فإننا نكون قد اختصرنا دور إدارة الموارد البشرية في لعب دورا اجتماعيا فقط، في حين أن الواقع يفرض على هذه الإدارة أن تلعب دورا مهما في تحقيق الأداء الذي لا يشكل البعد الاجتماعي منه سوى جزءا بسيطا.
- إذا كان التسويق الاجتماعي يهتم بـ "العلامة التجارية" للمنظمة، فإن تسويق الموارد البشرية يهتم بالإضافة إلى ذلك بالعميل وبصورة المنظمة الموظفة.

أهداف تسويق الموارد البشرية:

تسطر منظمات الأعمال أهداف مختلفة تمس وحدات ووظائف شتى، ولتسويق الموارد البشرية أيضا أهداف يتوخى تحديدها في حالة تبني هذه المقاربة من بينها:

- من أهم أهداف تسويق الموارد البشرية أن تصبح المنظمة – وان تستمر - صاحب العمل المفضل employer of choice
- التنفيذ المتسق لعروض وبرامج الموارد البشرية الفريدة التي تسمح بتطوير وتنظيم صورة فريدة من نوعها للمنظمة (المنظمة الموظفة)
- أن تزداد جاذبية المنظمة في سوق العمل للفئات المستهدفة ذات الصلة بميدان العمل.
- أن تكتسب المنظمة من جراء تطبيق تسويق الموارد البشرية مزايا تنافسية في سوق العمل.
- أن تتمكن المنظمة من الحفاظ على أحسن الموظفين وتوفير ظروف هيكلية مثلى تسمح لهم بإظهار قدراتهم استعدادا لتقديم أحسن أداء فضلا عن توظيف موظفين ممتازين جدد.
- تحديد احتياجات وتوقعات وتفضيلات الموظفين لزيادة رضاهم والوصول إلى ولائهم للمنظمة.
- الاستفادة المثلى من قدرات وإمكانات الموظفين الحاليين من خلال القيمة المضافة التي يجلبونها للمنظمة.

خاتمة:

يكتسي تسويق الموارد البشرية كمقاربة جديدة لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في تعزيز موقع المنظمة التنافسي في الأسواق، مما ينعكس إيجابا على أدائها وربحيتها. ويحقق تسويق الموارد البشرية ذلك من جهة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وتوفير بيئة عمل داخلية تدعم الروح المعنوية، وتنمي السلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة، ومن جهة أخرى من خلال بناء صورة المنظمة الموظفة التي تسمح باستقطاب أفضل المواهب سواء المحتملة أو الحقيقية والتي تسمح في النهاية لإدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر والمتمثلة في النقص الحاد في إعداد الموظفين ذوي المهبة والكفاءة العالية، اختلاف قيم وتطلعات الأجيال الجديدة، التعامل مع موظفين يحملون ثقافات مختلفة...الخ.

المصادر:

- عبد الله، أنيس احمد، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- Berry, L.L., "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, March, . 1981.
- Berry L.L., Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1(1) 2002
- Berry L., Parasuraman A., Services marketing starts from within, *Marketing Management*, Winter 1992
- Brillet Franck, Gavaille Franck ; Marketing RH, Dunod, 2017.
- Dunmore, M., Inside-Out Marketing, How to Create an Internal Marketing Strategy, kogan page, London (UK); 2002.

- Kotler Philip, Les clés du marketing, Pearson education, Paris 2003.
- Kotler P. Keller K. , A Frame work for marketing management, 5th edition, Pearson Education Limited,2012.
- Kotler, P. and Zaltman, G. Social marketing: an approach to planned social change, Journal of Marketing ,1971.
- Lefebvre Craig, An integrative model for social Marketing, Journal of Social Marketing, Vol. 1 No. 1, 2011
- Liger Philippe, Le marketing des ressources humaines: Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod, Paris, 2007
- Luck D. J., Broadening the Concept of Marketing—Too Far, Journal of Marketing. Vol. 33, 1969.
- Panczuk Serge , Point Sébastien , Enjeux et outils du marketing RH, Éditions d'Organisation, 2008.
- Pelletier Emille, et Dubois Didier, Découvrir (ou redécouvrir) le marketing RH, <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=623677>, consulté le 25/02/2017
- Pfeffer Jeffrey, Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force, Boston, Harvard Business School Press, 1994,
- Pitelet Didier, La Nouvelle Parole de L'entreprise : Essaie sur le marketing social, Médialivre, Paris ; 2007
- Rafiq M. & Ahmed P., Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension ; The Journal of Services Marketing ; Santa Barbara Iss. 6, 2000.
- Ulrich David, Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business Press, 1997.
- Wright P, McMahan G., and McWiltams A., Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, International Journal of Human Resource Management 5:2 May 1994

واقع الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وفق النموذج الأمريكي للتميز وعلاقته بأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن

الدكتور أحمد محمد حرز الله
جامعة القدس/ فلسطين

الباحثة دالية كمال عبيد
هيئة المنظمات الأهلية/ فلسطين

ملخص:

هدفت الورقة البحثية إلى التعرف إلى قياس درجة تطبيق معيار الأفراد من منظور نموذج التميز الأمريكي في الوزارات الفلسطينية، وقياس أداء الوزارات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف إلى العلاقة الارتباطية لمتغيرات معيار الأفراد من منظور نموذج التميز الأمريكي وأداء الوزارات الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. نفذت الورقة البحثية في ست وزارات فلسطينية وهي: التربية والتعليم، والداخلية، والعمل، والأشغال، والنقل والمواصلات، والاتصالات، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الإشرافية الوسطى والعليا، حيث وزع (247) استبانة على المديرين العامين، ورؤساء الوحدات والدوائر، في الوزارات المذكورة، وتم استخدام المنهج الوصفي وحللت النتائج باستخدام SPSS. وتكمن أهمية هذه الورقة البحثية كونها من أولى الدراسات لقياس وفحص مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد في النموذج الأمريكي للتميز، وقياس أثر تطبيق النموذج على الأداء حسب بطاقة الأداء المتوازن. ويمكن للنتائج المنبثقة عن هذه الورقة البحثية أن تساعد صانعي القرار على تحسين إدارة الأفراد من خلال أدوات وأساليب جديدة تناسب مع طبيعة القطاع العام. وتشير النتائج المنبثقة من هذه الورقة البحثية بأن تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي للتميز جاء بدرجة متوسطة، وجاءت نتائج تقييم أداء الوزارات الفلسطينية حسب بطاقة الأداء المتوازن متوسطة، واثبتت الورقة البحثية وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) بين تطبيق المعايير الفرعية لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي وأداء الوزارات، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معيار الأفراد لنموذج التميز الأمريكي تعزى لمتغير العمر، والدرجة الإدارية، ومشاركة الموظفين في تدريبات ذات علاقة بإدارة الجودة والتميز. من جانب آخر، فقد أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوزارة، وقد كانت هذه الفروق لصالح وزارة الاتصالات، تليها وزارة المواصلات، ومن ثم وزارة الأشغال، ومن ثم وزارة العمل وأخيرًا وزارة الداخلية. وقد واجهت الورقة البحثية مجموعة من التحديات والقيود، وكانت عملية توزيع العينة وعملية الاختيار من أهم هذه التحديات، حيث لم يتمكن الباحثان من توزيع أداة الدراسة على العينة في قطاع غزة، وتم توزيع أداة الدراسة في الضفة الغربية فقط. وتوصي الورقة البحثية بمجموعة من التوصيات أهمها: مراجعة تحليل وتصميم الوظائف في الوزارات، وتطوير نظم وإجراءات عمل تترجم أهداف الوزارات إلى مهام ومسؤوليات محددة، وتطوير عملية التخطيط للموارد البشرية لتلبية الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الوزارات وتحقيق رؤيتها، وتطوير نظام حوافز ومكافآت مرتبط بنتائج تقييم الأداء، ومراجعة سياسات التدريب والتنمية، ووضع خطط وبرامج تدريب تتلاءم مع دراسة الاحتياجات.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التميز، الموارد البشرية، بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المؤسسي.

1- مقدمة

اهتم العالم بأسره بإدارة الجودة الشاملة، نظراً لنتائجها الملموسة في استدامة المنظمات وتحقيق النجاح المؤسسي (البلدواي ونديم، 2007)، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تبني المنظمات لإدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من العوامل الأساسية وهي: توفر ثقافة مرنة داعمة للابتكار والتحسين المستمر، التزام قيادة المؤسسة، التركيز على الزبائن وأصحاب المصالح، إدارة الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات، والاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرارات (Suarez et al, 2016). تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال تخطيط وتنظيم وفهم كل نشاطات المنظمة، بالشراكة مع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية (Oakland, 2014). وتشير الدراسات إلى أن تبني مفاهيم وأسس الجودة الشاملة سيؤدي بالضرورة إلى التميز بالأداء وبالتالي التفوق على الآخرين (Ionica et al, 2010). ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة ظهرت الحاجة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية وذلك لتمكين المنظمات من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى التميز، إذ تعد الموارد البشرية أهم الأصول الثابتة الذي تسعى المنظمات

باختلافها إلى الحصول عليها (Renckly, 2010)، ودون التزامهم ومشاركتهم ستفشل عمليات إدارة الجودة (Oakland, 2014). أظهرت نتائج الدراسات أن إدارة الأفراد هي مؤشر رئيس لتحقيق التميز في الأداء (Haffer & Kristensen, 2010).

فلسطينياً بالرغم من غياب الدولة والتداخل بين عملية البناء المؤسسي والإداري وعملية التحرر الوطني، و صعوبة تمييز وفصل الأدوار والوظائف لمكونات النظام السياسي والإداري الفلسطيني (دولة فلسطين، ديوان الموظفين العام، 2013)، سعت الوزارات إلى تبني نماذج تميز عالمية لتحسين جودة خدماتها، كان أبرزها النموذج الأمريكي (كايزن، 2011) وتشير الدراسات إلى أن 70% من المنظمات الحكومية التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن تحسن أداؤها (Vukomanovic & Radujkovic, 2013). وتمتاز بطاقة الأداء المتوازن عن مثيلاتها من أدوات قياس الأداء من حيث المساهمة في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف، كما أنها تقدم صورة شاملة للمنظمة، عكس الفكر التقليدي الذي يقسم المنظمات إلى مجموعة من الوحدات المنعزلة، ووظائف مستقلة (Kaplan & Norton, 2004). نتيجة لذلك، فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو ملاحظة العلاقة بين معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز وأداء الوزارات الفلسطينية حسب بطاقة الأداء المتوازن، والنموذج المستخدم في هذه الدراسة يمكن تطبيقه من قبل الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، وبشكل عام تفتح هذه الدراسة الباب نحو تطبيق ممارسات إدارية عالمية لتحسين إدارة الأفراد في القطاع العام الفلسطيني. يتم تنظيم هذه الدراسة على النحو التالي:

القسم الثاني يستعرض الأدب حول المعارف العلمية ذات العلاقة المباشرة مفهوم الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز، كما وركز على بطاقة الأداء المتوازن. ويصف القسم الثالث منهجية البحث، ويعرض القسم الرابع النتائج وتحليلها، وفي القسم الخامس مناقشة عامة لنتائج الدراسة، وأخيراً الاستنتاجات في القسم السادس.

2. الإطار النظري

1.2 التميز

تعددت الأدبيات الإدارية التي درست مفهوم التميز، واختلفت التعريفات باختلاف الباحثين وأغراض الدراسة، وتدور الأدبيات حول ثلاث محاور رئيسة وفقاً لدراسة (آل مزروع، 2010) أولاً: تفسير التميز بناءً على ممارسات المنظمة الإدارية، ومهارتها في تحقيق النتائج، بالتركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والالتزام برؤية مشتركة، والقيادة الثابتة لتحقيق الأهداف، مع التركيز على الفرص بدلاً من الغرق في حل المشاكل، وإدارة العمليات، مع تبني التحسين المستمر والإبداع. ثانياً: تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها من خلال منظومة متكاملة لنتائج أعمالها، بشكل يضمن استمرارية تفوق المنظمة على مثيلاتها من خلال تقديم أفضل الخدمات لزيائنها والارتباط بهم بعلاقات الدعم والتفاعل. ثالثاً: تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء يرى مؤيدو هذا التفسير أن التميز حصيلة سعي المنظمات إلى التعرف إلى متطلبات واحتياجات عملائها وتحسين وتطوير أدائها بهدف إيهارهم بما هو أفضل مما يتوقعون، من خلال تقديم قيمة مضافة بشكل مستدام تراعي الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد والمجتمع.

كما ارتبط التميز بمصطلح (Business Excellence (BE)، بمعنى تطوير وتقوية النظام الإداري وعمليات المنظمة لتحسين أدائها وخلق قيمة مضافة للزيائن (Mann & Mohammad, 2010)، عملياً حاولت الباحثة تناول مفهوم التميز من منظور النماذج العالمية للتميز، على النحو الآتي:

- السعي الحثيث للتحسين المستمر في نتائج المنظمة والطريقة التي تحقق فيها نتائجها (EFQM, 2017).
- التميز في الأداء: نهج متكامل يهدف إلى التحسين المستمر في القيمة المضافة للزيون، تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة، والتعليم على مستوى المنظمة والتعلم الشخصي (Baldrige, 2015).

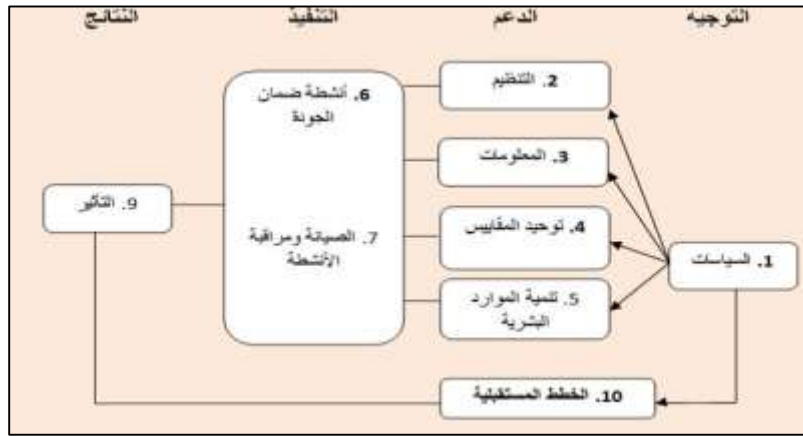
من خلال مراجعة المفاهيم السابقة نستنتج أن التميز بحد ذاته عملية مستمرة من السعي لفهم ما هو ذو قيمة للزيائن وتقديمه لهم بصورة تفوق توقعاتهم، من خلال منظومة عمل متكاملة، أساسها التطور المستمر في نهج العمل والبيئة التنظيمية.

2.1.5 نماذج التميز العالمية

بات من المسلم به أن نماذج التميز العالمية قدمت فوائد للمنظمات تتعلق بتعزيز جودة خدماتها، ورصد الفجوات ومواطن الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة والتدخلات التنظيمية اللازمة لتحسين الأداء (Eygelaar & Uys,2004).

2.1.5.1 النموذج الياباني للتميز Deming:

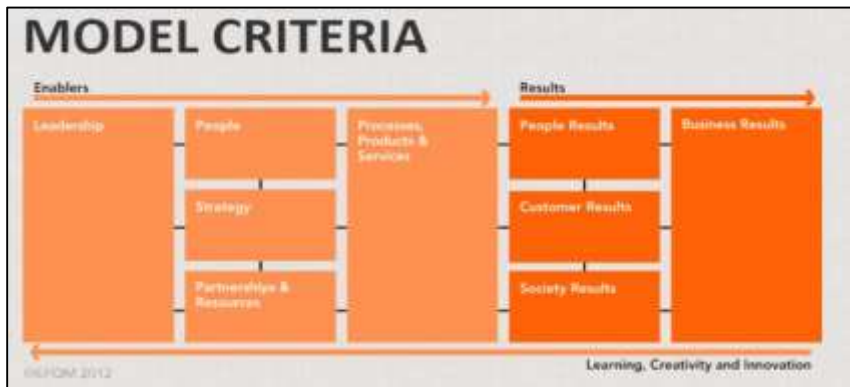
أسس اتحاد علماء ومهندسي اليابان النموذج الياباني للتميز عام 1951 بهدف تشجيع التطوير المستمر لمراقبة الجودة في اليابان، وأطلق الاتحاد على النموذج Deming تكريماً لمجهودات الدكتور ويليام إدوارد ديمينج، التي ساهمت في تحسين جودة المنتجات اليابانية وتعزيز قدرتها التنافسية، وعين Ishikawa أول رئيس للجائزة، وهو النموذج الأول عالمياً للتميز (JUSE,2015)، ويتكون النموذج الياباني للتميز من مجموعات تشمل معايير رئيسية وهي: التوجيه، والدعم، والتنفيذ، والنتائج (Porter & Tanner,2012).



شكل1: (Porter & Tanner,2012, 201)

2.1.5.2 نموذج التميز الأوروبي (EFQM): Excellence Model (EFQM) (EFQM,2016)

يعتبر نموذج التميز الأوروبي النموذج الأحدث لإدارة التميز حيث طور النموذج عام 1992، ووضع إطار شامل لتقييم المنظمات بغض النظر عن حجمها والقطاع الذي تعمل به، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية، ودعم التنمية المستدامة للاقتصاد الأوروبي. ويعتمد نموذج التميز الأوروبي على 9 معايير، خمسة أطلق عليها اسم الممكنات (القيادة، السياسات والاستراتيجية، الأفراد، العلاقات والموردون، العمليات)، وأربعة معايير للنتائج (نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال)، تغطي الممكنات ما تعمل المنظمة وكيف تفعل ذلك، وتعرض النتائج ما تحقق المنظمة، وذلك للوصول إلى "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج".



شكل 2: معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM, 2012)

نموذج التميز الأمريكي (Baldrige Foundation, 2015):

تأسس برنامج بالدريج للتميز في الأداء 1987/08/20، وفق القانون الأمريكي لتحسين الأداء رقم (107/100)، وأطلق على البرنامج "جائزة مالكم بالدريج" نسبة إلى وزير الخارجية الأمريكي "مالكم بريدج" (NIST, 2010). تشير الدراسات إلى أن الحصول على جائزة بالدريج "Baldrige Award"، يركز النموذج الأمريكي للتميز على ثلاث ادوار رئيسة لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات: (Porter & Tanner, 2012) المساعدة في تحسين أداء المنظمات، وقدراتها ونتائجها. تعزيز التواصل والاستفادة من الممارسات الإدارية الفضلى بين المنظمات الأمريكية من مختلف الأنواع. كأداة عمل تعزز فهم ممارسات إدارة الأداء، وإدارة الفرص والمعرفة في المنظمات.

معايير النموذج الأمريكي للتميز:

يعتمد النموذج الأمريكي للتميز على 7 معايير رئيسة وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، التركيز على العمليات، النتائج (Ionică, et al. 2010)، والتي طورت بهدف رفع مستوى معايير جودة الأداء، وتوفير أداة علمية تسهل على المنظمات عمليات التخطيط والتدريب والتقييم الذاتي، فضلاً عن تعزيز التواصل بين المنظمات للاستفادة من التجارب المثلى المرتبطة بعناصر الأداء المتميز (الطائي، قدادوة، 2010).

جدول 1: معايير النموذج الأمريكي للتميز (Porter & Tanner, 2012).

المعايير	عدد النقاط
المعيار الأول: القيادة	120
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	85
المعيار الثالث: التركيز على الزبائن	85
المعيار الرابع: إدارة المعرفة (المعلومات والتحليل)	90
المعيار الخامس: التركيز على الموارد البشرية (معيار الأفراد)	85
المعيار السادس: التركيز على العمليات (معيار العمليات)	85
المعيار السابع: نتائج الأعمال	450
المجموع	1000

معايير الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز:

يتكون معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز من أربع معايير فرعية وهي: الإدارة، التخطيط، التدريب والتطوير الإداري، ورعاية الموظفين كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل 3: معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز (كايزن، 2011)

2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال (القحطاني، 2015، 23) كما عرفها (Armstrong, 2012) بأنها السياسات والممارسات التي تغطي عمليات إدارة الأفراد، وتنميتهم في المنظمة، وعرفها جودة بأنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أهدافها، وترغيمهم في البقاء، وتحفزهم ليبدلون أكبر قدر ممكن من الطاقات والجهود لتحقيق إستراتيجيتها (جودة، 2010).

2.3 وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف الموارد البشرية فيما يأتي:

2.3.1 تخطيط الموارد البشرية :

تمثل عملية التخطيط حلقة الوصل بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية (جودة، 2010)، إذ إنها محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة تغطي فترة التخطيط (الكلالدة، 2011)، وهي عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الاحتياجات في المكان والوقت المناسب، وذلك لتمكين المنظمة من تنفيذ وظائفها بكفاءة وفعالية (القيوتي، 2010)، ويرى الباحث أن عملية التخطيط للموارد البشرية نشاط لا بد منه تقوم المنظمة بموجبه بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية من حيث أعدادها ونوعياتها اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتنفيذ أنشطتها وأعمالها المستقبلية مع مراعاة أثر التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2.3.2 إدارة الموارد البشرية (الأفراد)

تبدأ عملية إدارة الأفراد من الوصف والتوصيف الوظيفي، ويعرف الوصف الوظيفي بأنه وصف مكتوب لمهام ومسؤوليات الوظائف الواجب تنفيذها بالمنظمة، والتي على اثرها يتم تحديد الأجور والرواتب (Renckly, 2010)، وأكد القحطاني على أن التوصيف الوظيفي يجب أن يتضمن الأعمال والمهام والواجبات الرئيسية والثانوية والملاح البيئية التي يؤدي بها العمل (القحطاني، 2015) أما التوصيف الوظيفي فهو: مواصفات شاغل الوظيفة والتي تشمل المستوى التعليمي والخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة بالإضافة إلى الخصائص الشخصية المطلوب توافرها مثل المظهر العام وقوة الملاحظة وسرعة البديهة وغيرها (رضوان، 2013)، كما وتشمل إدارة الموارد البشرية على عملية التعيين التي تعرف على أنها عملية تصميم وتطوير لإجراءات وبرامج التوظيف بهدف إختيار الموظفين الأكثر كفاءة وذلك لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة (Renckly, 2011)، ويهدف التحقق من أن سلوكيات الموظف وأدائه لواجباته تصب في تحقيق أهداف المنظمة (جودة، 2010) تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييم الأداء من خلال عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين في المنظمة خلال فترة معينة، وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية مشتركة يشترك بها المدير والموظف لتحديد ما اذا كانت النتائج المرغوبة قد تحققت أم لا (عمار، 2011).

ويؤكد الكلالدة على أن تقييم الأداء عملية للحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتعميم أداء العامل لعمله، وتقييم سلوكه وكفاءته بعمله، وتساهم في تحديد الأنماط السلوكية الواجب إتباعها، والتعرف على نواحي الضعف أو القصور الواجب معالجتها مما يساعد الموظف على النهوض بالواجبات والمسؤوليات المنوطة إليه حاضراً أو مستقبلاً (الكلالدة، 2011). وأخيراً تشمل عملية إدارة الموارد البشرية على متطلبات أساسية لا بد من توفيره ألا وهو التعويضات والحوافز اذ يربط الموظف بين ما يتقاضاه وبين ما ينجزه من أعمال (القيوتي، 2010)، ومن هنا تلجأ المنظمات إلى تبني نظام تعويضات وحوافز من اجل جذب أفضل العناصر البشرية، والحفاظ عليهم، ودفعهم نحو الإبداع والابتكار وصولاً إلى أعلى مستويات الأداء (درة والصباغ، 2008)، وتعرف الحوافز بأنها أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعاً (الكلالدة، 2010).

2.1.8.3 التدريب والتطوير الإداري

يعرف التدريب بأنه جهد منظم ضمن إطار برامجي يهدف إلى تطوير وزيادة معلومات الموظفين لتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة المنشودة (الكلالدة، 2011) وتعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية على أنه "تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسة للموارد البشرية بما فيها المعارف والمهارات والاتجاهات، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية" (ASTD, 2016). ويختلف التدريب عن التنمية من حيث المستوى الإداري المستهدف من عملية التحسين، إذ يستهدف التدريب العاملين بينما تستهدف التنمية المديرين، كما وتهدف عملية التنمية إلى رفع مستوى المعرفة لدى المديرين لتحقيق منفعة على المدى البعيد بينما تعالج عملية التدريب نقاط الضعف والمشاكل المتعلقة بالعمل على المدى القصير (درة والصباغ، 2008، 302).

2.1.8.4 رعاية الموظفين

تساهم برامج رعاية العاملين في تحسين ظروف العمل وزيادة رفاهية الموظفين وتعزيز شعورهم بالأمان، مما يحفزهم على الإبداع والابتكار ويزيد من إنتاجيتهم ويحسن مساهمتهم في تنفيذ أهداف المنظمة (كايزن، 2011)، ومن هنا على المنظمات التعرف إلى احتياجات موظفيها والدوافع الحقيقية وراء سلوكهم، والسعي لإشباع احتياجاتهم (القيروتي، 2010).

بطاقة الأداء المتوازن

طُورت بطاقة الأداء المتوازن عام 1992 على يد البروفيسور روبرت كابلان في جامعة هارفرد بمساعدة المستشار ديفيد نورتون، كنظام قياس للأداء، يُمكن الشركات من قياس الأصول غير الكمية التي لا يمكن قياسها باستخدام قياسات مالية، كالموارد البشرية، المعلومات والثقافة، بالإضافة إلى المقاييس المالية التي عادة ما تكون على شكل نتائج مالية تاريخية سابقة أي نتائج صحيحة في توقيت متأخر (سليط، 2012).

يقصد بلفظة "التوازن" إحداث تكافؤ بين الأهداف طويلة الأمد والأهداف قصيرة الأمد للمنظمات التي عادة ما ينشغل المدراء في تنفيذها على حساب الأهداف طويلة الأمد (Vukomanovic & Radujkovic, 2011)، و تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أكثر 75 فكرة أثرت في القرن العشرين (سليط، 2012). حيث تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمات من مواجهة المعوقات التي تحد من قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها ألا وهي: (5%) من المستخدمين فقط يفهمون الاستراتيجية، (25%) فقط من المديرين لديهم ارتباط غريزي بالاستراتيجية، (85%) من فرق التنفيذ تقضي اقل من ساعة واحدة كل شهر تناقش فيها الاستراتيجية، (40%) من المنظمات فقط تربط موازنتها بالاستراتيجية (Vukomanovic & Radujkovic, 2011)، كما عرفها بول نيفين بأنها إطار عمل متكامل لترجمة الاستراتيجية إلى فعل من خلال ربط قياسات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية، مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد المالي (Niven, 2011)، هذا وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام قياس حيث توفر مقاييس محددة للعناصر الأساسية المطلوب إنجازها لتحقيق الإستراتيجية، مع التركيز على المقاييس الحرجة (Kaplan & Norton, 1992) وذلك من خلال تطبيق عمليات متابعة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية باستخدام مؤشرات القياس محددة مسبقا، أعدت وفق أربع وجهات نظر لقياس أداء المنظمة تعرف باسم مناظير بطاقة الأداء المتوازن (Cronje, & Vermaak 2004).

- منظور الزبون Customer Perspective: يرتكز هذا المنظور إلى تحديد زبائن المنظمة والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، وتطوير آليات لزيادة القيمة المضافة لهم من خلال تنظيم لقاءات معهم أو إجراء مسوحات توزيع استبانات لفهم احتياجاتهم والاستجابة لها (Kaplan & Norton, 1993).
- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspectives: يرتكز هذا المنظور إلى تحديد العمليات الداخلية المهمة التي على المنظمة العمل على تحسينها بشكل مستمر بهدف زيادة إنتاجية الموارد البشرية وتعظيم استخدام الأصول الرأسمالية وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لتوقعات العملاء، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تحسن فرص المنظمة في الديمومة والاستدامة، في ظل المتغيرات البيئية المحيطة (سليط، 2012).

- منظور التعلم والنمو Learn And Growth Perspective: يركز هذا المنظور إلى جاهزية رأس المال البشري للعمل على تنفيذ رؤية المنظمة بعيدة الأمد من خلال تنمية مهارات الموارد البشرية، وتوفير المعرفة والمعلومات اللازمة لتمكينهم من إنجاز المهام الموكلة لهم (Kaplan & Norton, 2000) بالإضافة إلى توحيد اتجاهاتهم نحو تحقيق استراتيجية المنظمة، بعد ترجمتها إلى خطط تشغيلية واضحة ومحددة المهام والمسؤوليات، وتوعية الموظفين لأثر مخرجاتهم في تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (سليط، 2012).
- القياسات المالية: يركز هذا البعد إلى فحص ثلاثة مقاييس رئيسة تهم مالكي المنظمات وهي: العائد من الاستثمار، التدفق المالي وعلاقته بالنتائج قصيرة الأمد، والمؤشرات المالية المراد تحقيقها ومدى دقة التوقعات ودرجة الموثوقية بها وأثرها المالي على المنظمة (Kaplan & Norton, 2005).

كما وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الخطة الإستراتيجية إلى أفعال (Kaplan & Norton, 2004) وهي لتوحيد اتجاه أعمال المنظمة نحو تحقيق إستراتيجيتها بشكل فعال وذلك لما لها دور في إزالة معوقات تنفيذ الإستراتيجية الآتية:

- معوقات الرؤية: معظم العاملين لا يفهمون الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، كما أنهم يعملون وفق هيكل تنظيمي لا يعكس برامج الاستراتيجية مما يعزز من استمرارهم في تنفيذ أعمالهم كما اعتادوا عليها بعيدا عن أهداف المنظمة، 76% من الموارد البشرية في المنظمات غير مرتبطين باستراتيجية المنظمات التي يعملون بها (Kaplan & Norton, 2005)
- معوقات الأفراد: يربط نظام الحوافز بالأداء وتقدم المكافآت لمن ينجزون استهدافات مالية قصيرة المدى، الأمر الذي يحد من تفكير الأذكى في التركيز على إنجاز الأعمال المالية قصيرة الأمد على حساب خلق قيمة مضافة طويلة الأجل (سليط، 2012)، 90% من الموظفين أشاروا إلى أن الحوافز غير مرتبطة بتحقيق إنجازات على مستوى الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 2005).
- معوقات الموارد: 60% من المنظمات لا تربط موازنتها المالية مع استراتيجيتها، وإنما تنفق على العمليات التشغيلية الاعتيادية المرتبطة باستهدافات قصيرة الأمد (Kaplan & Norton, 2005).
- معوقات الإدارة: يركز المدراء على تنفيذ أعمال متابعة وإشراف على العمليات اليومية المرتبطة بالموازنة بدلا من العمل على توحيد جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية (سليط، 2012)، 50% من المدراء أشاروا إلى أنهم لا يناقشون الإستراتيجية (Kaplan & Norton, 2005).

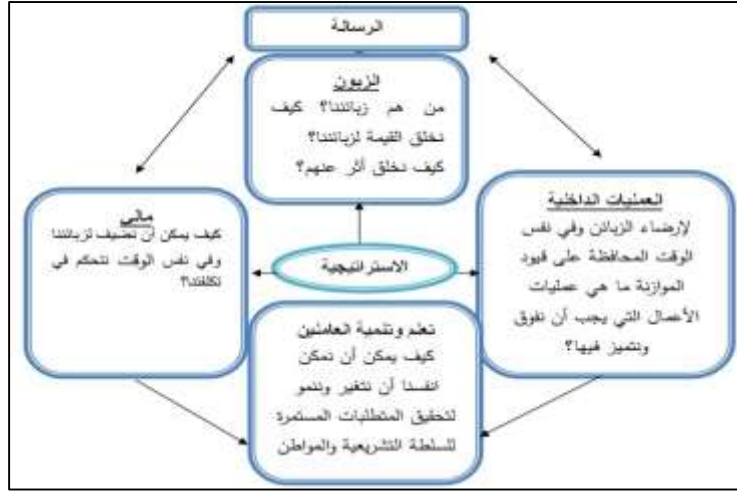
وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة اتصال وإخبار تزيد من فهم العاملين في المنظمة لإستراتيجيتها وتمنحهم فرصة لمناقشة المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم، توفر معرفة ضمنية تعزز من قدرة العاملين على تحسين نتائجهم والتعلم من أخطائهم، والتنبؤ بالمسار الأصح لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية (سليط، 2012)، وتعزز فهمهم لخطط وألويات العمل، الأمر الذي يقلل من المشاكل، ويزيد من سرعه الاستجابة ويطور قدرتهم على استيعاب شريحة أوسع من الزبائن وابتكار سلع وخدمات جديدة (Kaplan & Norton, 2004).

2.1.6.5 بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام

طورت بطاقة الأداء المتوازن لتناسب القطاع العام والمنظمات غير الربحية، التي تسعى إلى تقديم خدمات عامة للمجتمع، استجابة إلى ضغوط دافعي الضرائب التي دفعت إلى إعادة تشكيل المؤسسات العامة وزيادة المساءلة عليها (Cronje, & Vermaak 2004)، حيث وضعت رسالة المنظمة في قمة هيكل بطاقة الأداء المتوازن المعدل، على أن تركز الرسالة على تحقيق متطلبات المواطنين المستهدفين بخدمات المنظمة بأفضل طريقة من خلال تحديد الأعمال التي عليها التميز بها لإرضاء عملائها وإضافة قيمة مضافة لهم مع الالتزام بالمخصصات المالية المقررة من السلطات التشريعية، في ظل بيئة محفزة للتعلم، لتحقيق توازن بين خدمة المواطنين والمسؤولية المالية في مناخ عمل يتسم بالانضباط والنظام (سليط، 2012).

3. منهجية البحث

تلخيص لمنهجية وإجراءات ادلرسة فيما هو ادناه:



شكل 4: نموذج بطاقة الأداء المتوازن في القطاع العام والمؤسسات غير الربحية (Niven, 2011, p32)

3.1 أدوات القياس

تبنت الباحثة استبانة تقييم معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز والذي طورته شركة كايزن وراجعتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، كما واستعانت الباحثة باستبانة (العكروش، 2007) لتطوير الجزء الثالث من استبانة الدراسة الحالية وذلك لقياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وتكونت الاستبانة من ثلاث أجزاء، الجزء الأول أعد لجمع البيانات العامة والتي تعبر عن الخصائص الديمغرافية للمبحوثين، مثل المؤهل العلمي والعمر والدرجة الإدارية وعدد الدورات التي حصل عليها الموظف في مجال إدارة الجودة والتميز في الفترة الواقعة بين 2010-2016، بالإضافة إلى سؤال لتحديد في أي وزارة يعمل الموظف، أما الجزء الثاني فهو مخصص لتقييم معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز وهي: الإدارة، التخطيط، التدريب والتطوير، ورعاية الموظفين بمجموع (50) سؤال موزعة على المعايير الفرعية المذكورة سابقاً، أما الجزء الثالث والأخير فقد خصص لجمع بيانات حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الثلاث: العمليات الداخلية، الزبائن، التعلم والنمو، وتم استبعاد بعد المقاييس المالية وذلك لخصوصية الإجراءات المالية في المؤسسات الحكومية، حيث شملت الاستبانة (27) سؤال موزعة على الأبعاد الثلاث.

3.2 تجميع البيانات

تم استخدام طريقة المنهج الوصفي على الوزارات الفلسطينية. اقتصرت الفئة المستهدفة على المدراء ورؤساء الأقسام في كل من وزارات التربية والتعليم، والداخلية والعمل، والأشغال، والاتصالات، والنقل والمواصلات، والبالغ عددهم (693)، لتنفيذ دراسة المنهج الوصفي، استخدم الباحث قاعدة البيانات الشؤون الإدارية لكل وزارة، وتم تحديد عينة طبقية عشوائية نسبية وفق الجدول الآتي:

جدول 2: توزيع عينة الدراسة

المجموع	رئيس قسم	مدير دائرة	رئيس وحدة	مدير عام	الوزارة/ فئة الموظف
194	136	48	2	8	وزارة التربية والتعليم
131	46	63	3	19	وزارة الداخلية
114	53	45	6	10	وزارة العمل
106	31	65	5	5	وزارة الأشغال
80	29	47	1	3	وزارة الاتصالات
68	20	34	6	8	وزارة النقل والمواصلات
693					المجموع الكلي

وَزَعَت الاستبيانات على (247)، استرد منها (210) بواقع (85%) من عينة البحث، استبعد منها (9) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وتم تحليل (201) استبانته.

تحليل ونتائج الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمعايير الأفراد في نموذج التميز الأمريكي (0.988)، والدرجة الكلية (0.929)، لأداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول الآتي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	معامل الثبات
الوصف الوظيفي والتوصيف	0.936
التعيين	0.955
التعويضات	0.960
الدرجة الكلية (إدارة الموارد البشرية)	0.968
التنبؤ	0.964
التخطيط الإحلاي	0.973
الدرجة الكلية (التخطيط للموارد البشرية)	0.970
تدريب الموظفين	0.970
التطوير الإداري	0.940
الدرجة الكلية (التدريب والتطوير المؤسسي)	0.977
العلاقات بين الموظفين	0.951
الاحتفاظ بالموظفين	0.968
الدرجة الكلية (رعاية الموظفين)	0.974
الدرجة الكلية (معايير الأفراد)	0.988
العمليات الداخلية	0.841
بعد الزبائن (متلقي الخدمة)	0.912
بعد التعلم والنمو	0.902
الدرجة الكلية (أداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد)	0.929

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الموارد البشرية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.393**0	0.000	8	.542**0	0.000	15	.443**0	0.000
2	.491**0	0.000	9	.616**0	0.000	16	.378**0	0.000
3	.488**0	0.000	10	.665**0	0.000	17	.510**0	0.000
4	.548**0	0.000	11	.629**0	0.000	18	.546**0	0.000

0.000	.490**0	19	0.000	.663**0	12	0.000	.606**0	5
			0.000	.606**0	13	0.000	.469**0	6
			0.000	.485**0	14	0.000	.591**0	7

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (5): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط للموارد البشرية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
20	.341**0	0.000	24	.382**0	0.000	28	.556**0	0.000
21	.581**0	0.000	25	.570**0	0.000	29	.585**0	0.000
22	.584**0	0.000	26	.488**0	0.000	30	.626**0	0.000
23	.627**0	0.000	27	.591**0	0.000			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (5): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التدريب والتطوير المؤسسي

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.636**0	0.000	36	.620**0	0.000	41	.638**0	0.000
2	.479**0	0.000	37	.510**0	0.000	42	**463.0	0.000
3	.529**0	0.000	38	*554.0	0.000	43	**533.0	0.000
4	**469.0	0.000	39	**546.0	0.000			
5	**455.0	0.000	40	**566.0	0.000			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (6): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات رعاية الموظفين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	**462.0	0.000	47	**597.0	0.000	4	**624.0	0.000
2	**521.0	0.000	48	**629.0	0.000			
3	**429.0	0.000	49	**589.0	0.000			

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (7): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	.393**0	0.000	60	.542**0	0.000	10	.443**0	0.000
2	.491**0	0.000	61	.616**0	0.000	11	.378**0	0.000

0.000	.510**0	12	0.000	.665**0	62	0.000	.488**0	3
0.000	.546**0	13	0.000	.629**0	63	0.000	.548**0	4
0.000	.490**0	14	0.000	.663**0	64	0.000	.606**0	5
0.000	.250**0	15	0.000	.606**0	65	0.000	.469**0	6
0.000	.489**0	16	0.000	.485**0	66	0.000	.591**0	7
0.000	.556**0	17	0.000	.382**0	67	0.000	.341**0	8
			0.000	.570**0	68	0.000	.581**0	9

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5 التحليل ونتائج الدراسة

5.1 مناقشة نتائج الدراسة

بعد جمع الاستبانات تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS)، لقد تم احتساب الاتساق الداخلي للنموذج باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لمعايير الأفراد في نموذج التميز الأمريكي (0.988)، والدرجة الكلية (0.929)، لأداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. تظهر النتائج المبينه في الجدول التالي معامل الثبات للمجالات.

جدول (8): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.936	الوصف الوظيفي والتوصيف
0.955	التعيين
0.960	التعويضات
0.968	الدرجة الكلية (إدارة الموارد البشرية)
0.964	التنبؤ
0.973	التخطيط الإحلاي
0.970	الدرجة الكلية (التخطيط للموارد البشرية)
0.970	تدريب الموظفين
0.940	التطوير الإداري
0.977	الدرجة الكلية (التدريب والتطوير المؤسسي)
0.951	العلاقات بين الموظفين
0.968	الاحتفاظ بالموظفين
0.974	الدرجة الكلية (رعاية الموظفين)
0.988	الدرجة الكلية (معايير الأفراد)
0.841	العمليات الداخلية
0.912	بعد الزبائن (متلقي الخدمة)
0.902	بعد التعلم والنمو
0.929	الدرجة الكلية (أداء الوزارة بعد تطبيق معيار الأفراد)

5.2 نتائج الدراسة

يبين الجدول (8) النتائج المستخرجة حول العلاقة بين أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي، وهذه النتائج تقودنا إلى رفض الفرضية التالية: الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	بعد الزبائن (متلقي الخدمة)	3.1463	0.70675	متوسطة
2	بعد العمليات الداخلية	3.0687	0.72682	متوسطة
3	بعد التعلم والنمو	2.9842	0.62868	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.0478	0.58624	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) وانحراف معياري (0.586) وهذا يدل على أن أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة متوسطة. وحصل بعد الزبائن على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.14)، ويليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد التعلم والنمو.

6 مناقشة نتائج الدراسة

لقد تم اختبار العلاقة بين تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن من خلال احتساب درجة تطبيق معيار الأفراد، و من ثم احتسبت مستوى أداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن. وذلك تمهيدا لفحص هل يوجد علاقة ارتباطية بين الطرفين. مكّنت النتائج المستخلصة من الفرضيات في هذه الدراسة من وضع مجموعة من الاستنتاجات التي سوف نناقشها على النحو الآتي:

6.1 درجة تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز في الوزارات الفلسطينية.

كان الهدف الأول من الدراسة اختبار العلاقة بين تطبيق درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن. وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية لمعيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي وأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن ان يرجع السبب في هذا الى أن تطبيق معايير جائزة Malcolm Baldrige للتميز في الأداء له اثر هام في تحسين نظم العمل والموارد البشرية وزيادة فعالية مؤسسات وتحسين أدائها، وجودة خدماتها (Wickramasinghe, 2012). كما تتفق نتائج الدراسة مع مجمل الدراسات السابقة بخصوص وجود علاقة ايجابية بين تطبيق معيار الأفراد وأداء الوزارات مثل ذلك (Haffer & Kristensn, 2010)، (IONICĂ, BĂLEANU, 2010) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كما ودراسة مع دراسة (Saleh & Hasan, 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى تتفق الدراسة مع (Norton and Kaplan, 2004) التي أشارت إلى إن قدرة المنظمات على تنفيذ إستراتيجيتها ترتبط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لما توفره من أدوات قياس مدى الالتزام بأهداف المنظمة من قبل العاملين فيها، مدى استثمار الأصول غير الملموسة بما فيها الموارد البشرية في عمليات الإنتاج وتوفير قيمة مضافة للزبائن، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات في تحديد التدخلات الأمثل لتحسين أدائها.

6.1.1 درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة (الوصف الوظيفي والتوصيف، التعيين، التعويضات) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار الإدارة كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة. حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.49) والانحراف المعياري (2.029)، ولقد حصل مجال الوصف الوظيفي والتوصيف على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.056)، ويليه مجال التعيين، يليه التعويضات. تختلف نتيجة الدراسة مع (العكروش، 2006) في مجال الوصف الوظيفي والتوصيف التي جاءت بدرجة متوسطة، وبالمقارنة مع الدراسة الحالية تعتبر النسبة مرتفعة ويعود السبب إلى أن المؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبد الله للتميز تلزم بإدراج وثائق الوصف الوظيفي والتصنيفات إلى لجان التقييم التابعة للجائزة، في حين تحاول الوزارات الفلسطينية تطوير وصف وظيفي يتناسب مع طبيعة عملها بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام قبل عرضها على مجلس الوزراء وفق المادة رقم (9) من قانون الخدمة المدنية 2005، حيث بدأ العمل بالهيكل التنظيمية عام 2004، بدون الوصف والتوصيف الوظيفي حتى العام 2006 وهو العام الذي وضعت به ضوابط على عمليات التسكين في الوظائف الإشرافية حسب المؤهل العلمي والخبرة، إلا أن هيكل الوزارات الفلسطينية لا زالت تفتقر إلى الوصف الوظيفي الواضح، بالإضافة إلى كونها تعد بطرق تقليدية تفتقر إلى الإثراء الوظيفي.

وفي مجال التعيين، تتفق مع دراسة (زوزال، 2015) حيث جاءت نتيجة الاستقطاب والاختيار في دراسة (زوزال، 2015) بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة (العكروش، 2006) التي أعازت سبب إلى أن المؤسسات الحكومية خاضعة لنظام الخدمة المدنية، وبالتالي هي ملزمة بتطبيق سياسات التوظيف الخاصة بديوان الخدمة المدنية بالأردن، وفي الحالة الفلسطينية تحمل الوزارات الفلسطينية ايرث تعيين بدون مسابقة حتى العام 2009، وحديثاً يشارك ديوان الموظفين العام الوزارات في إعداد إعلانات استقطاب موظفين جدد ويشكل لجان مقابلات ويتم إجراء امتحانات بالشراكة مع الوزارات المستفيدة من التعيين. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية لمجال التعويضات التي جاءت بدرجة منخفضة مع دراسة (جابر، 2015) التي جاءت بدرجة متوسطة، وإن كانت تتفق معها من حيث ترتيب بند التعويضات والمكافآت إذ جاء في المرتبة الأخيرة بالدراستين. كما وتتفق مع دراسة (العكروش، 2006) التي أشارت إلى أن المكافآت يرصد لها مخصصات مالية محددة لا يمكن تجاوزها، وينفس الوقت يركز الموظفون على الحوافز المالية علماً أن الأدبيات الإدارية تشير إلى تعدد أنواع المكافآت وأشكالها، وفي الحالة الفلسطينية غالباً ما يتم توزيع المكافأة على شكل مساعدات اقتصادية وفق معيار العوز والمستوى المعيشي للموظفين أو تقديراً على الجهود التشغيلية دون ربطها بالأهداف الإستراتيجية بعيدة الأمد. في ظل غياب نظام أو معايير تربط المكافأة بتحقيق إنجازات على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو ابتكار أساليب عمل جديدة تقتصد في صرف المال العام كما ورد في قانون الخدمة المدنية.

6.1.2 درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط (التنبؤ، التخطيط الإحلالي) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

أن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التخطيط كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة، حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) والانحراف المعياري (2.11)، ولقد حصل مجال التنبؤ على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.44)، ويليه مجال التخطيط الإحلالي. تتفق إلى حد ما مع نتائج (العكروش، 2006) التي أشارت إلى أنه بالرغم من أن المؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ملزمة بتقديم وثائق وإثباتات تؤكد وجود خطط إحلالي وظيفي، وتعاقب وظيفي، إلا أن النتائج تشير إلى تخبط في هذا المجال واعازت السبب إلى المؤسسات الحكومية لا زالت تستخدم الأساليب التقليدية في عمليات إعداد جداول التشكيلات الوظيفية وتحليل عبء العمل. بالإضافة إلى حداثة موضع الإحلالي الوظيفي وعدم فعالية نظام الخدمة المدنية في الأردن في توضيح المسار الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية وموائمتها مع التطورات الإدارية الحديثة. كما تختلف مع دراسة (جابر، 2015) والتي توصلت إلى أن تخطيط وإدارة الموارد البشرية جاء بدرجة (كبيرة).

6.1.3 درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي (تدريب الموظفين، التطوير الإداري) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي.

أظهرت النتائج أن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار التدريب والتطوير المؤسسي كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة

منخفضة حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) والانحراف المعياري (2.19). ولقد حصل مجال تدريب الموظفين على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.62)، ويليه مجال التطوير الإداري. تتفق مع دراسة (زوزال، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى التوجه نحو التدريب والتطوير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر في الجزائر (منخفض)، كما وأنها تتفق مع دراسة (العكروش، 2006) التي أشارت إلى أنه بالرغم من ازدياد الاهتمام بالتدريب بشكل ملحوظ في المؤسسات المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وزيادة المخصصات المالية التي تغطي التدريب الداخلي والخارجي، نتيجة إلى ربط الترقيات ببرامج التدريب التي يشارك بها الموظف، إلا أن نتائج تقييم هذا المجال جاء بنسب متفاوتة تعزى إلى خلل في توزيع فرص التدريب، بالإضافة إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبمكنا تحليل انخفاض نتائج هذا المعيار في الدراسة الحالية بسبب عشوائيته إذ أنه غير مبني على دراسة احتياجات ولا تأخذ نتائج تقييم الأداء بعين الاعتبار عن اختيار المرشحين للتدريب، بالإضافة إلى عدم وضوح معايير اختيار المرشحين للدورات الخارجية مما يزيد من شعور الموظفين بعدم العدالة، وهذا يفسر حصول عبارة "سياسات التطوير الإداري المطبقة في الوزارة عادلة" على أقل متوسط حسابي، إلا أن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة سيكون له دور هام في تحسين نتائج معيار التدريب والتطوير الإداري خاصة في مجال تعزيز الكفايات الضرورية لتولي مناصب قيادية في الوزارات، وإدماج الموظفين الجدد، بالإضافة إلى تحسين جودة برامج التدريب وفعاليتها. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (جابر، 2015) والتي توصلت إلى أن تحديد وتطوير مهارة وقدرات الموارد البشرية جاء بدرجة كبيرة في قطاع غزة.

6.1.4 درجة تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين (العلاقات بين الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين) كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

أظهر نتائج احساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.71) وانحراف معياري (2.27) وهذا يدل على أن تطبيق الوزارة الفلسطينية معيار رعاية الموظفين كمعيار فرعي لمعيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة منخفضة. ولقد حصل مجال الاحتفاظ بالموظفين على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.82)، ويليه مجال العلاقة بين الموظفين. تتفق نتائج الدراسة المتعلقة بمعيار رعاية الموظفين مع دراسة (العكروش، 2006) التي أعازت سبب انخفاض نتيجة المجال إلى تدني رواتب وأجور موظفي الحكومة، قلة الحوافز والمكافآت، محدودية فرص الترقية والتطور، وغياب برامج الرفاهية الاجتماعية لأسباب مالية، ولعدم قناعة قيادات المؤسسات الحكومية بهذا النوع من البرامج واعتبارها منحة وليست عامل مهم لتعزيز الانتماء المؤسسي، فلسطينيا يعتبر نظام الترقيات في فلسطين سبب رئيسي في تدني هذا المجال، لأنه لم يميز الموظف الكفو عن الموظف الضعيف واعتمد الأقدمية في سنوات العمل معيار للترقية التلقائية مما ساهم في إضعاف الدافعية للعمل خاصة بعد وصول الموظفين إلى الفئة الأولى التي تضمن لهم ترقية تلقائية تنعكس في سلم الرواتب.

6.2 مستوى أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي

أظهرت نتائج الدراسة أن أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي جاء بدرجة متوسطة. حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.04) وانحراف معياري (0.586) وهذا يدل على أن أداء الوزارة الفلسطينية بعد تطبيق معيار الأفراد بالنموذج الأمريكي وحصل بعد الزبائن على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.14)، ويليه بعد العمليات الداخلية، يليه بعد التعلم والنمو. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العكروش، 2006) التي أشارت إلى تحسن ملحوظ في بعد العمليات الداخلية يعزى إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وتطبيق معيار الأفراد ومعيار العمليات الداخلية، الذي أدى إلى انخفاض الوقت المستغرق في تقديم الخدمة، كما أشارت إلى توجه المؤسسات الحكومية نحو إعادة هندسة الإجراءات وتبسيط إجراءات تقديم الخدمة العامة، وتشترك الوزارات الفلسطينية مع الأردنية بنفس التوجهات نتيجة لتنفيذها مشروع مراكز التميز عام 2009 الذي ساهم في تطوير أدلة إجراءات العمل للوزارات المشاركة بالمشروع، بالإضافة إلى إنشاء مراكز خدمات جمهور جمع عدد من الوزارات الخدمية في مكاتب فرعية لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين، كما استهدف موظفي الخدمات والاستقبال ببرامج تدريبية متخصصة لتحسين قدرتهم في التواصل مع المواطنين، وتم إنشاء وتوزيع صناديق الشكاوى والاقتراحات في كافة الوزارات الخدمية. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (العكروش، 2006) بما يخص بعد التعلم والنمو حيث زاد استخدام التكنولوجيا لدعم إدارة المعرفة والعلم، وتفق مع دراسة (جابر، 2015) التي توصلت إلى تحسن في محور مشاركة الموظفين وتمكينهم.

7. الخاتمة، التطبيقات، القيود، والأبحاث الإضافية

تظهر الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز وعلاقتها بأداء الوزارات حسب بطاقة الأداء المتوازن. كما أظهرت الدراسة أن الاتجاه العام نحو تطبيق معيار الأفراد في الوزارات الفلسطينية كان اتجاهًا إيجابيًا، حيث جاء بدرجة متوسطة .

وبناء على ما تم استنتاجه من هذه الدراسة، يمكن اعتبار معيار الأفراد وفق النموذج الأمريكي للتميز ذو قيمة للوزارات الفلسطينية. وتشير النتائج إلى أهمية تبني الوزارات الفلسطينية لمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيق نموذج تميز خاص بإدارة الموارد البشرية يتلاءم مع خصوصية القطاع العام الفلسطيني، إذا أرادت الوزارات الفلسطينية تحسين أدائها بشكل مستمر لا بد لها من تبني خطط وتدخلات تعالج أوجه القصور في المعايير الفرعية لمعيار الأفراد.

تقترح هذه الدراسة قيام الوزارات الفلسطينية بدمج ممارسات نموذج التميز الأمريكي للأفراد ونشاطات ديوان الموظفين العام والوحدات المسؤولة عن إدارة وتنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية بشكل فعال، وذلك بهدف تحسين أداء الوزارات بشكل عام ورفع جودة مخرجاتها وتمكينها من تحقيق رسالتها. وعليه من المهم معرفة الظروف البيئية التي تسهل وتعزز فرص استغلال الموارد البشرية لتحقيق أداء متوازن يلبي احتياجات المواطن الفلسطيني، ويعزز من جاهزية رأس المال البشري للعمل على تنفيذ رؤية الوزارات الفلسطينية بعيدة الأمد.

توصي الدراسة بأن تقوم الوزارات الفلسطينية بالشراكة مع ديوان الموظفين العام باستخدام طرق وأساليب جديدة لحسين واقع الموارد البشرية العاملة فيها، ابتداءً من مراجعة تحليل وتصميم الوظائف، وتطوير عملية التخطيط للموارد البشرية لتتسجم مع الاحتياج الفعلي اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الوزارات وتحقيق رؤيتها، وضرورة تطوير نظام حوافز ومكافآت مرتبط بتقييم الأداء، بالإضافة إلى مراجعة سياسات التدريب والتنمية، ووضع خطط وبرامج تدريب تتلاءم مع دراسة الاحتياجات وربطها بموازنة خاصة بالتدريب والتنمية.

يوجد بعض القيود في هذه الدراسة يجب ذكرها. أولاً: يمكن اعتبار توزيع واختيار عينة البحث كواحدة من القيود على الدراسة، ففلسطين تحتوي على منطقتين: الضفة الغربية وقطاع غزة. كل المشتركين في هذه الدراسة من منطقة الضفة الغربية ولم يكن هناك أي مشاركة من قطاع غزة وذلك بسبب الأوضاع السياسية في فلسطين والفاصل الجغرافي بين الضفة الغربية وقطاع غزة. ثانياً: البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة استخرجت من الوزارات الفلسطينية فقط.

يمكن للدراسات المستقبلية أن تضيف على هذه الدراسة. أولاً: يمكن توسيع هذه الدراسة لتشمل باقي معايير نموذج التميز الأمريكي أو تبني نماذج آخر من نماذج التميز العالمية، ثانياً: يمكن القيام بدراسة لتطوير نموذج تميز خاص بفلسطين يجمع إيجابيات كافة النماذج العالمية ويعالج سلبياتها مع مراعاة خصوصية الحالة الفلسطينية. هناك أمل بأن تقوم الدراسات المستقبلية بإدراج دول المنطقة المحيطة بهدف المقارنة مثل الأردن، ومصر، وإسرائيل وذلك للحصول على فهم أوسع لواقع الموارد البشرية الفلسطينية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البلداوي، ع، نديم، ز. (2007): إدارة الجودة الشاملة والمعلوماتية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جودة، م (2010): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
- جابر، ع (2015): واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. جامعة الأقصى، فلسطين.

- درة، ع، والصباغ، ز. (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- دولة فلسطين، ديوان الموظفين العام(2013):الخطة الاستراتيجية للأعوام 2013-2015. ديوان الموظفين العام، رام الله.
- رضوان، م (2013): الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- زوزال، ن (2015): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- سليط، أ (2012): بطاقة الأداء المتوازن نظام قياس أداء- نظام إدارة إستراتيجية- أداة اتصال، الطبعة الأولى. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الطائي، ر، قدادوة، ع. (2010): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين
- العكروش، م. (2007): مدى تطبيق معيار الأفراد في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وأثره على أداء الجهات المشاركة في الجائزة. الجامعة الأردنية، الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- عامر، س.(2011): إدارة الأداء، الطبعة الأولى. دار الفكر، عمان.
- القريوتي، م (2010): الوجيه في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- شركة كايزن (2011): دليل المؤسسات للتقييم الذاتي، الطبعة الأولى.الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، فلسطين
- الكلالده، ط (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- آل مزروع، ب. (2010): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الاجهزة الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Armstrong, M. (2012). Human resource management practice. London: KoganPage.
- Cronje, C. J., & Vermaak, F. N. S. (2004). The balanced scorecard as a potential instrument for supporting planning and improvement in accounting education: comparative survey findings. South African Journal of Economic and Management Sciences, 7(3), 480-491
- Eygelaar, S. J. D., & Uys, J. S. (2004). The application of the excellence model to enhance health service delivery and performance excellence in a state department. SA Journal of Human Resource Management, 2(3), 32-41
- Haffer, R., & Kristensen, K. (2010). People management as indicator of business excellence: the Polish and Danish perspectives. The TQM Journal, 22(4), 386-398.
- Ionică, A., Băleanu, V., Edelhauser, E., & Irimie, S. (2010). TQM and business excellence. Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 125-134.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, 49
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard business review, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P (2005). Creating the Office of Strategy Management. Harvard Business School.
- Mann, R., Mohammad, M., & Agustin, T. (2012). Understanding Business Excellence—An Awareness Guide for SMEs
- Niven, P. R. (2011). Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies. John Wiley & Sons.

- Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence Text with cases
- Porter, L., & Tanner, S. (Eds.). (2012). Assessing business excellence. Routle
- Renckly, R. B. (2011). Human resources. Barron's Educational Series.
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. European Journal of Operational Research, 248(2), 532-542.
- Saleh, J. M., & Hasan, M. R. (2015). Evaluating Impacts and Role of TQM Practices on Organization Performance of Public Sector in Iraqi Government. International Journal of Internet of Things, 4(1A), 7-15
- Wickramasinghe, V. (2012). Influence of total quality management on human resource management practices: An exploratory study. International Journal of Quality & Reliability Management, 29(8), 836-850
- Vukomanovic, M., & Radujkovic, M. (2013). The balanced scorecard and EFQM working together in a performance management framework in construction industry. Journal of Civil Engineering and Management, 19(5), 683-695.

ثالثاً: المراجع الالكترونية

- بلجيكا (self assessment): EFQM) 2017
- (<http://www.efqm.org/what-we-do/assessment/self-assessment>, 22.05.2017)
- Deming الياباني: النموذج الياباني للتميز (2015) JUSE
- (http://www.juse.or.jp/deming_en/award/, 08/04/2018)
- Washington نموذج التميز الامريكي. (2015) Baldrige Foundation
- (<http://baldrigefoundation.org/>), 08/04/2018

الادارة الالكترونية للموارد البشرية مدخل لتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات

د.هارون العشي
جامعة باتنة-1- الجزائر

د.فايزة بوراس
جامعة باتنة-1- الجزائر

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف عن أثر استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنمية وتطوير الكفاءات بالمؤسسات، خاصة أن للإدارة الإلكترونية أهمية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء للأفراد والمؤسسات، وقدرتها على مواكبة التطور الكبير في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة، لذا أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات. من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات.

كلمات مفتاحية: الادارة الالكترونية، الموارد البشرية، الكفاءات البشرية، المؤسسات.

مقدمة:

لا شك أن العالم المعاصر يعيش ثورة معلوماتية هائلة كان من نتائجها التحكم في مؤسساته الإدارية والسياسية ولاسيما بعد أن انتشرت الأعمال الإلكترونية وشبكات الانترنت ونظم المعلومات والاتصالات المحلية والعالمية وأخذت تؤدي دوراً مهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبما يسهم في ربط المواطن بالمؤسسات الاجتماعية من جهة، وربط المؤسسات ببعضها عبر آليات تكنولوجية حديثة بعيداً عن المفاهيم التقليدية الإدارية التي أسهمت إلى درجة كبيرة في انتشار الفساد الإداري والمالي على حد سواء من جهة أخرى. وهكذا فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفاً اجتماعياً بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية، وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة اجتماعية تؤدي وظائفها بسهولة وانسيابية بعيداً عن مظاهر الفساد بأنواعه كلها.

من هنا ظهرت كثير من التجارب العالمية والدولية للإدارة الإلكترونية الخاصة بالموارد البشرية وهو ملاذ كل مؤسسة تسعى إلى ضمان بقائها ، من خلال العمل على تطوير واستثمار كفاءاتها البشرية ، واطاحة تحكمها في تكنولوجيا المعلومات والاتصال كحتمية لا بد منها و ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات ذلك العالم المبني على المعلومة ومؤمن بضرورة تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية.

واستناداً لما تقدم ورغبتنا في برهنة ما حققته المؤسسات من مزايا بتبنيها للإدارة الالكترونية الخاصة بالموارد البشرية على تنمية الكفاءات البشرية، تبلورت إشكالية الدراسة في الاتي: ما الأثر الذي يخلفه استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات البشرية؟ وتندرج ضمن هذا الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية الاتية:

- ماذا المقصود بالإدارة الالكترونية؟
- ما أهمية الادارة الالكترونية بالنسبة للموارد البشرية؟
- ما اثر استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات البشرية؟

فرضية الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية العامة الاتية: يعد استخدام الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسات العامل المحفز على تنمية الكفاءات البشرية.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاتية:
- التعرف الى مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها.
- التعرف الى مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية.
- التعرف الى العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات البشرية.

أهمية الدراسة :

تتناول الدراسة أحد المعطيات العلمية المهمة والمتمثلة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية للوقوف على أهمية استثمارها ومغادرة الإدارة التقليدية ولاسيما في ظل التقدم التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات ومن ثم أصبح من الضروري استثمار ذلك التقدم في خدمة مؤسساتنا وبما يسهم في إنجاز أعمالها بأقل التكاليف المادية والجهود البشرية وبما يخفف من عناء المواطن.

منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من البحوث المكتبية التي تعتمد على رصد الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث ومشكلته؛ لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات المتوفرة في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات.

اولا: الاطار العام للإدارة الالكترونية الخاصة بالموارد البشرية:

1- ماهية الادارة الالكترونية:

1- تعريف الادارة الالكترونية:

"الإدارة الإلكترونية هي" استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها ، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة(نجم، 2004، 125-126).

2- مستلزمات الإدارة الالكترونية:

- بنية شبكية تحتية قوية و سريعة و آمنة.
- نظم معلومات قوية و متوافقة في ما بينها.
- كادر بشري استثماري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.
- كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر و تطوير النظم المعلوماتية المختلفة (الكبيسي، 2008، 33).

II- نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

مع زيادة التحول التكنولوجي الرقمي للمنظمات والشركات، أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية الى ملفات إلكترونية وأصبحت العلاقات بين اصحاب الاعمال والمديرين والعاملين تتم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت، ومع تحويل وظائف التسويق والتمويل والمحاسبة والعمليات إلى اعمال إلكترونية ، كان لزاما أن تتحول إدارة الموارد البشرية الى إلكترونية، ومن هذا المنطلق سوف نتناول الادارة الإلكترونية للموارد البشرية.

1- المقصود بنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية ، فهي بذلك طريق للأداء المتميز(نبيل،2015/12/17،
(http://www.hrdiscussion.com/hr52981).

2- أهداف الادارة الالكترونية للموارد البشرية:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تخفيض تكلفة العمالة.
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
- رفع معدلات الاداء والانتاجية في المنظمة.
- تنمية وتحسين علاقات العمل.

علاوة على ذلك يشير (هوبكنز-ماركهام 2007 م) أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو باختصار تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى ، في اتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

3- أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ويذكر (هوبكنز-ماركهام 2007 م) أن نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأية شركة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول الى المعلومات ، بالإضافة الى الرابط بين نظم مختلفة معا مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات . ومع تطور هذا النظام وامتداده للرابط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة، ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على الشركة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه (نبيل،2015، http://www.hrdiscussion.com/hr52981).

4- مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

ان من اهم مزايا نظام الادارة الالكترونية ما يأتي:

- زادت الحاجة للعاملين في ظل الادارة الالكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.
- تستخدم الشركات البوابات الالكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الانتاجية الكلية والنوعية.
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثال برمجيات الاجور وبرمجيات الاداء واتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.

اقسام الموارد البشرية كانت تقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على الشركات وليست عنصرا أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل .ولكن أصبح هناك اعتقاد متزايد في الاعوام الاخيرة بأنه يمكن للشركات والمؤسسات أن تكون لها ميزة تنافسية عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية. ويحدث ذلك بعدة وسائل:

- تنفيذ التدريب بشكل اسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.
- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل الشركة.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.
- تقدم تكنولوجيا الإنترنت العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها. ويمكن تحديدها في ست نقاط رئيسية، وهي: (المسعودي، 70-73).
- إعطاء دور أكثر لاستراتيجية الموارد البشرية.
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- تحسين صورة الشركة وسمعتها.
- تقليل النفقات الإدارية.
- إرضاء العاملين.

5- التحديات التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.
- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء.
- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة.
- تأمين المعلومات. (العامري، 2006، 6).

ثانيا- الاطار المفاهيمي للكفاءات البشرية واسلوب تنميتها:

تهدف المؤسسات الى تحقيق التميز كي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة للكفاءات القادرة على التفكير والابداع والانجاز، ولكي تكون هذه الكفاءات في المستوى المطلوب فان المؤسسة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل وذلك لفهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

1- مفهوم الكفاءات وانواعها:

(1 مفهوم الكفاءة: حتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة الى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه، ومن هذه المفاهيم نذكر ما يأتي:

- المهارة: تنتج عموماً عن حالة تعلم وهي عادة ما تهبأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الاتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما هو الشأن في الصناعات التقليدية والتقنية ومع الانجازات الفنية.
- القدرة: امكانية النجاح، والكفاءة ضمن مجال عملي او نظري، وهي تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة.
- الاداء: هي العملية التي يتم من خلالها التعرف الى اداء الفرد لمهامه وقدراته على الاداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.
- الانجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنياً من سلوك محدد، واذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد ان يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير الى امكانيات الفرد المتعددة في الانجاز (Massot- Feisthammel , 2005, 11- 12).

الكفاءة بمفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي اذن تشمل التنظيم ، التخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، بهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط وفي هذا الاطار نورد التعاريف التالية:

- تعريف لوك بايور: "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل اوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر الا اثناء العمل" (منصوري - صولح ، جوان 2010، 50).
- يمكن تعريف الكفاءة ايضا بانها تعبر عن مدى قدرة الشخص على اظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة او منتج معين، وذلك حسب المعايير المطلوبة، اي انها القدرة على نقل المعارف والمهارات من سياق معين الى سياق آخر (حمود- الشيخ، 2013، 79).
- انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للكفاءة باعتبارها استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد بقصد حل مشكلة او التكيف مع وضعية طارئة، اي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة.

من هنا يمكن ان نستنتج العناصر الاساسية التي تشكل الكفاءة والتي تتمثل في:

- المعرفة/Savoir: القاعدة النظرية للكفاءة.
- المعرفة/عملية savoir faire: ترجع الى البعد التطبيقي للكفاءة المعبر عنها بواسطة الفعل اي كل التجارب والممارسات المتحكم فيها من قبل الافراد.
- المعرفة السلوكية savoir être: تعبر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة، اي تصرفات ومواقف الافراد.
- المعرفة/المستقبلية savoir devenir: وهي معرفة تتعلق وتهتم بمصير الكفاءة مستقبلا والتي على اساسها يتحدد مستقبل المؤسسة. (Valérie et Laurent - 2005, 95)

انواع الكفاءات:

تنوع الكفاءات حسب تنوع حاجات المجتمع، ومع هذا نميز عدة انواع من الكفاءات، وهي:

- الكفاءات الفردية والجماعية: تدل الكفاءات الفردية على المهارات العملية المقبولة، ويتم اضافة القبول في الوسط المهني من خلال عدة اساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية، اما الكفاءات الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة او ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للموارد الاكثر كفاءة.
- الكفاءة الخاصة او النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي او مهاري او وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في اطار الاقسام داخل المؤسسة، حيث ان اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل اليهم.
- الكفاءة الممتدة او المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، اذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الاصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة او المستعرضة تمثل ايضا خطوات عقلية ومنهجية اجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية انشاء المعرفة والمهارات المعرفة والمهارات المأمولة.
- الكفاءة التنظيمية: وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الادارة، الرقابة) اذن يمكن القول انها تتمثل في الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الادارية من جهة، ومن جهة اخرى نرى انها تتمثل في كفاءة التخطيط والادارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة او التقييم. اذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها. (الانصاري ، 2015/03/21، benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195)

2- تنمية الكفاءات:

اجمع كثير من الباحثين في مجال الادارة ان الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الافراد، حيث اصبحت هذه الاخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة ان تسيّر قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على انه ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، والنشاطات التي تسهم في رفع مستوى اداء الكفاءات التي تتوفر في المؤسسات، ومن اهم دوافع الاهتمام بتنمية الكفاءات نذكر:

- ادماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في انظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، واعادة تنظيم المناصب في العمل.
- تنامي تدويل الاسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية اسهل المزايا اخفاء عن اعين المنافسين، واصعبها تقليدا، وهو ما يضمن انشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.(الانصاري ،

(benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195 ، 2015/03/21

ولتطوير هذه الكفاءات لابد من اتباع الخطوات الاتية:

- التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد: ان عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دورا هاما في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.
- وضع استراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية: ان التقييم الاولي يسمح لمسؤولي المؤسسة بتحديد النقاط الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الاهداف المسطرة، وبالتالي امكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات.
- مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات: ان هذه المراقبة قائمة على التأكد من تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والاهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة اخرى. وهناك عدة طرق لتنمية الكفاءات نذكر منها:

- التكوين: يساهم في تحقيق افضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية.
- الاتصال: يعد اداة لتفعيل التنظيم في تحقيق اهدافه، وفي الكشف عن الاخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه المناسب لإنجاح الاجراءات.
- التحفيز: ان بث الحماس في الافراد وتشجيعهم بالوسائل المختلفة يساهم في تحسين نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة المنتجات وتخفيض التكلفة.
- العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
- تسيير المعرفة.

من خلال ما تم التطرق اليه نستنتج ان تنمية الكفاءة البشرية في المؤسسة يمثل محور اهتمام غالبية المؤسسات، اذ انه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمؤسسة وتحسين اداؤها مقارنة لما كانت عليه.(كردي ، 2010/11/04 ، Kenanaonline.com). ثالثا: دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات البشرية: نظرا لثقل العلاقة بين اداء الكفاءات البشرية والمتغيرات البيئية الحديثة وخاصة التكنولوجيا منها، دفع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها لانجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وخلق أساليب مختلفة تركز على غاية وحيدة وهي

تحسين الأداء من خلال التدريب كأحد المعالم الأساسية التي تمكن من التكيف مع كل ما هو حديث. ولعل شيوع مثل هذه النظرة يرجع لما حمله التدريب من وعود وآمال في تشكيل صورة حديثة للمؤسسة وإضافة لقب جديد للمورد البشري، ألا وهو مدرب ومكثيف؛ إلا أن الإدارة الالكترونية للأداء البشري لا تقتصر فحسب على التدريب في تنمية الكفاءات وإنما إلى جانب التمكين في المؤسسة وإعادة هندسة هذه الأخيرة كعناصر متكاملة تسعى إلى هدف التميز في الأداء.

1- الاتجاهات الحديثة في تدريب الكفاءات:

إن الفكر الإداري الحديث الذي تتبناه المؤسسات حالياً يستوجب استقراء واقعها بكل جوانبه، وذلك لتصميم تدريب منسجم والواقع، وذلك لتحقيق الأداء النوعي والكمي للكفاءات من جهة، وتمكينه من مواكبة واستيعاب التطورات التكنولوجية المتسارعة والمستجدة في الآن ذاته؛ فهو بهذا لا يعد ترفاً فكرياً أو نشاطاً عقوبياً " وفي هذا الصدد يقول Armstrong: لا ينبغي النظر إلى عملية التدريب على أنه عملية شكلية، والتي يجب دعمها عن طريق فلسفة إيجابية واقعية تتناول الكيفية التي يساهم التدريب من خلالها في نجاح المؤسسة (الوليد، 2008، 182) وترقية أداء الكفاءات.

عموماً يهدف التدريب إلى:

- تلافي جوانب الضعف وتنمية جوانب القوة في الأداء الحالي للمؤسسة.
- -إكساب الكفاءات البشرية المعارف والمهارات الجديدة لتمكينها من أداء أعمال حديثة في المستقبل.
- رفع مستوى المهارة للكفاءات وروحها المعنوية في العمل".
- -ترغيب الفرد في عمله باعتباره أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته.
- إتاحة الفرصة للوقوف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني.

2- تمكين الكفاءات:

إن المؤسسات اليوم تعتمد إلى استخدام استراتيجيات إدارية مختلفة، وذلك لزيادة الأداء، ومن بين هذه الاستراتيجيات تفعيل الموارد البشرية وإشراك الكفاءات في الإدارة، وما يتبعها من عمليات اتخاذ القرار من خلال التمكين للكفاءات، فهو ليس بالخيار الواهي وكل مؤسسة استعملت التمكين ومهدت له، هي مؤسسة أدركت أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون إشراك الكفاءات فيها وهي بحاجة إلى معلوماتهم، خبراتهم، مهاراتهم، وجهدهم المشتركة من أجل تحقيق هذه الأهداف. ولقد تم تبني هذا المفهوم مع بداية القرن العشرين، إذ اكتسب بعداً فكرياً وتنظيمياً هاماً، نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، وذلك بغية التكيف مع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية واختصار الوقت واتخاذ القرار. إذ يمكن القول أن تمكين الأفراد يهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة كمناسبة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية وتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستوى الأدنى، كلما أمكن ذلك، فصارت تقاس فاعلية المديرين بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية". (افندي، 2003، 71)

3- إعادة الهندسة:

إن التسيير الفعال للتغيير هو التحدي الحقيقي لكل مؤسسة في دنيا الأعمال الحديثة، إذ أضحت التكيف السريع والمستمر مع مستجدات المحيط، من الأمور المصيرية من جهة ومقياس مرونة المؤسسة واستمرارها من جهة أخرى، بعدما أثبتت السرعة والعصرنة سيطرتها ووضعت كفاءات المدراء والمستخدمين على المحك، خاصة إذا تعلق الأمر بتطبيق واستخدام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، إذ أصبحت المؤسسات التي تعتمد على " المعالجات الإدارية التقليدية بلا جدوى في بيئة العولمة، وبحاجة فعلية إلى معالجات إدارية جذرية

تحدث طفرات في الإنجاز (الحبيب- جيلالي، 2009، 53). وليس هذا فحسب، وإنما إلى جانب إعادة تصميم التنظيم لتسهيل استخدام التكنولوجيا، و تلقينها لكافة المستويات بالمؤسسة، ورفع مستوى أدائها بما يضمن الاستفادة القصوى من الخدمات، والنشاطات على مستوى المنظمة وتفادي الإسراف وعدم الكفاءة في الأنشطة ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال إعادة هندسة التنظيم.

خاتمة:

نحن نعيش في القرن الحادي والعشرين ، محاطين بأنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تمثل شيفرة الحياة ومعجزتها في استمرار المؤسسات أو زوالها. وقد ساهمت هذه الأخيرة في انتشار العديد من التعابير كالأفترضية، والرقمية، وعن بعد، ومن يعتقد أنها مجرد هلوسات فهو حتما جزء من عالم مفقود. إن التمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعد اكتسابها رهان وسلاح استراتيجي، لتحقيق الأداء المتميز واتخاذ القرارات الرشيدة ، في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها كونها تحقق أي تكنولوجيا المعلومات والاتصال فكرة العصرية وتعدي فكرة الروتينية لدى الموارد البشرية، لتصبح أكثر تأقلماً وأحسن مهارة عن ذي قبل، بفضل التدريب الذي تغيرت فلسفته في عصرنا هذا، أو بفضل الإجراءات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات طوعاً أو كرهاً مجارة للعملة وتحقيقاً للميزة التنافسية سواء على مستوى تنظيمها، عمالها أو وظائفها: التوظيف، التسيير، التكوين والمقرونة دائماً بلفظ عن بعد. ولا يمكن قياس درجة النجاح عند امتلاك الإلكترونيات وتجسيدها على مستوى الوظائف في المؤسسات بواسطة النتائج ولا حتى بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال نفسها، لأن مثل هذه الحقائق بحاجة إلى براهين على نفس مستواها

أهم النتائج:

تمثلت أهم النتائج فيما يأتي:

- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية. من فوائدها ، تقديم أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- أحدث نمط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية ما أسهم في تنمية الكفاءات من خلال إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية، إعادة توزيع المهام والصلاحيات، تفويض السلطات، مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية، إعادة هندسة البناء التنظيمي، صنع القيادة الذاتية، تحديد العلاقات وسبل الاتصالات بين مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية، أسهم بظهور الرقابة القائمة على عنصر الثقة وليس المساءلة الرسمية، والقائمة على المشاركة الجماعية في الرقابة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث نضع الاقتراحات الآتية:

- تشجيع المؤسسات إلى الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأهميتها في تنمية الكفاءات البشرية.
- التوعية بمزايا العمل الإداري الإلكتروني للموارد البشرية مقارنة بالعمل الإداري التقليدي.
- تدريب الكفاءات البشرية في المؤسسات والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وزجهم بمزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئتهم نحو التحول للعمل الإداري الإلكتروني.
- سن القوانين والتشريعات التي تدعم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- توفير السبل الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني للموارد البشرية من المخاطر والتهديدات.
- من الضروري أن تعمل القيادة السياسية في البلد على توفير البنى التحتية الاقتصادية والتكنولوجية (التقنيات الحديثة من حاسوب وملحقاته وشبكة إنترنت) التي تساعد على العمل الإداري الإلكتروني للموارد البشرية.

قائمة المراجع:

- عبود نجم- الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، (الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004).
- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- سارة نبيل، مفهوم الادارة الالكترونية للموارد البشرية، 2015/12/17، <http://www.hrdiscussion.com/hr52981.html>.
- سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمكة المكرمة، الجامعة الافتراضية الدولية.
- خالد العامري، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، (مصر، جامعة بنها، 2006).
- - (Pierre Massot- Daniel Feisthammel, Pilotage des compétences et de la formation, 2005 France, jafnor).
- كمال منصوري- سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد7، جوان2010.
- خضير كاظم حمود- روان منير الشيخ، ادارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- - Devos Valérie et Taskin Laurent, Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et - (Revue Française de gestion, N 156,2005(de l'espace, .)
- ابو انس الانصاري، تنمية الكفاءات: ادارة الجودة الشاملة، 2015/03/21.
- benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195
- احمد كردي، تنمية الكفاءات الادارية، 2010/11/04،
- Kenanaonline.com
- بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، (الاردن، دار الراهة للنشر والتوزيع، 2008).
- عطية حسين افندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003).
- ثابتي الحبيب، بن عبو جيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، (الازارطة، الجامعة الثقافية، 2009).

معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة (دراسة حالة: جامعة فلسطين)

الباحثة ريم سامي سليم أبوظلفة
جامعة فلسطين/ فلسطين

أ.د. يوسف عبد عطية بحر
الجامعة الإسلامية/ فلسطين

ملخص:

شهد العصر الحديث تطوراً كبيراً في مجال التكنولوجيا وثورة المعلومات، حتى أصبح من الضرورة للمؤسسات كافة مواكبة هذه التطورات وتحويل الإدارات التقليدية إلى إدارات إلكترونية، تعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات، ومن هنا ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM). إن الجامعات الفلسطينية تهتم بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما لها من أثر في تطوير أساليب العمل بما يتماشى مع العصر الحديث إلا أنها واجهت الكثير من المعوقات التي حالت دون تطبيقها، لذلك هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على المعوقات (الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) التي تواجهها الجامعات الفلسطينية، وتم بناء هذه الورقة على شكل دراسة حالة لجامعة فلسطين. واعتمدت الورقة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في الجامعة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2016 والبالغ عددهم (250) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (151) موظفاً، حيث تم توزيع (151) استبانة، وتم استرداد (134) استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته (88.7%). وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات (الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين متوفرة بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي للعوامل كافة يساوي (74.17%)، وتوصلت الورقة إلى وجود أثر للمتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، وقد جاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية فكانت المعوقات المالية، ثم في المرتبة الثالثة المعوقات البشرية، وأخيراً المعوقات الفنية. وأوصت الورقة بقيام الإدارة العليا بتوفير الدعم والإمكانات المادية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وإعداد خطة إستراتيجية تتضمن أهداف واضحة لتطبيق (e-HRM) يتبعها نظام إجراءات ومعاملات وقرارات إدارية للتنفيذ، والتواصل مع الجهات الخارجية للمساهمة في توفير الدعم المالي اللازم لتلبية احتياجات تطبيق (e-HRM) ودعم مراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في عملية التطبيق.

كلمات مفتاحية: إدارة موارد بشرية إلكترونية، إدارة إلكترونية، جامعة فلسطين.

مقدمة:

قد شهد العصر الحديث تطوراً هائلاً في مجال التكنولوجيا وثورة المعلومات، حتى أصبح من الضرورة للمؤسسات كافة مواكبة هذه التطورات وتحويل الإدارات التقليدية إلى إدارات إلكترونية، تعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات؛ لبحث واسترجاع المعلومات، وذلك لدعم اتخاذ القرارات بشكل صائب وسليم، ومن هنا ظهرت في الآونة الأخيرة مصطلحات جديدة كمصطلح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) التي عرفها هوبكنز ماركهام (2006م، ص6) على أنها تطبيق مميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، إن الجامعات الفلسطينية تهتم بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية لما لها من أثر واضح في تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل بما يتماشى مع العصر الحديث إلا أنها واجهت الكثير من المعوقات التي حالت دون تطبيقها، لذلك من خلال هذه الدراسة سيتم إلقاء الضوء على تلك المعوقات ومحاولة إيجاد أفضل الحلول الممكنة لتقليل منها أو القضاء عليها.

1.2 مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من المفاهيم الحديثة الرائدة في الجامعات الفلسطينية، لما له من آثار إيجابية نحو تحسين الأداء ورفع الكفاءات، ولكن لن يأتي ذلك إلا من خلال مواجهة المعوقات والمشكلات التي تعيق الجامعات من تحقيق أهدافها نحو التقدم

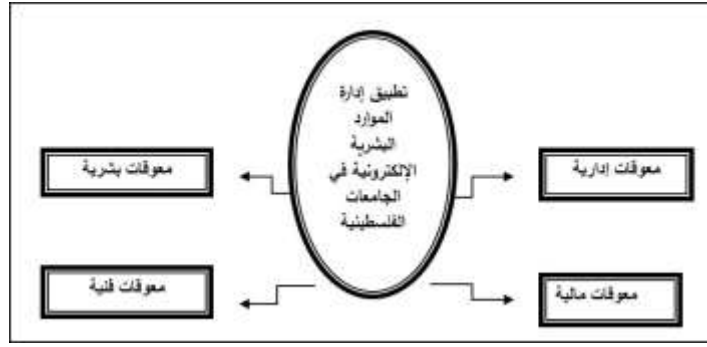
والازدهار، ومن هنا كان لا بدّ من دراسة هذه المعوقات التي تؤثر في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، وكذلك وضع الخطط الاستراتيجية والحلول الملائمة لمواجهتها، والتغلب عليها؛ للنهوض بالعمل نحو التميز بما يتماشى مع المستجدات الحديثة. وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هي معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية؟

1.3 متغيرات الدراسة:

- المتغير التابع: تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.
- المتغيرات المستقلة: معوقات إدارية / معوقات فنية / معوقات بشرية / معوقات مالية

نموذج الدراسة:

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (المصدر: براون، 2005م)



1.5 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ بين عدة معوقات (إدارية وفنية وبشرية ومالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر عدة معوقات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ على تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

1.6 أهداف الدراسة:

- التعرف على المعوقات (الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) التي تحول دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.
- تقديم الحلول الممكنة؛ للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

1.7 أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة تعود بالفوائد على كل من:

- الجامعات الفلسطينية: تفيد هذه الدراسة صانعي القرار في الجامعات الفلسطينية في التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتقديم التوصيات والحلول.

- البحث العلمي: تسهم الدراسة في إثراء المكتبات والأدبيات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتفتح آفاقاً جديدة للمهتمين بالإدارة الإلكترونية.
- الباحثة: هذه الدراسة تعزز من قدرات الباحثة في مجال البحث العلمي، كما أنها تعطي الباحثة إضافة علمية ودراسة موضوعية واكتساب معرفة عن الموارد البشرية الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية.
- المجتمع: تضيف الدراسة - كبحث علمي - قيمة للمجتمع، بتشجيعه على الاهتمام بالموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات الإدارية كافة وتذليل الصعوبات جميعها التي قد تواجهها.

2. الإطار النظري:

قد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية، وأصبح لها دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة؛ لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها. فبعد أن كان دورها التقليدي يقتصر على القيام باستقطاب الأيدي العاملة، ومنح الإجازات، وعمل إجراءات التعيين، أخذ دورها يتسع؛ ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً. فقد أصبحت تمارس مهاماً متخصصة وإستراتيجية بجانب مهامها التنفيذية.

إن التغييرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا يمكن أن يكون لها بالغ الأثر في ممارسات الموارد البشرية، وفهم تلك التغييرات من شأنه أن يساعد المدراء على التكيف والازدهار مع هذه التغييرات، ويمكن ملاحظة تأثير التكنولوجيا على الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة (الرواحنة، 2013م، 11). لذلك من الطبيعي أن تتأثر إدارة الموارد البشرية بتلك التغييرات التكنولوجية، حيث ظهرت إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمفهومها الحديث (e-HRM) لحل الكثير من المشكلات التي تعاني منها الإدارة التقليدية، وبالتالي توفير الوقت والجهد مما ينعكس إيجاباً على عمل المؤسسة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويتناول هذا المبحث المفاهيم المختلفة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وأهدافها، وأهميتها، ودواعي التوجه إلى تطبيقها، مع ذكر مزايا وعيوب تطبيقها في المؤسسات ثم يعرض متطلباتها الفنية، كما يتم التطرق إلى معوقات تطبيقها.

2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

تعددت المصطلحات التي أطلقت على إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فهناك من يشير إليها بالمصطلح (e-HRM)، وهناك من يشير إليها بالمصطلح (Web-Based HR) وآخرون يطلقون عليها مصطلح (Computer-Based-HRM)، وهناك من يسميها (Virtual HRM) وإن هذه الاختلافات تدعو إلى عرض مجموعة من التعريفات من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

- يشير (Schramm, 2006, 21) في تعريفه إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها تنفيذ إستراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال دعم موجه ومباشر وواع، معتمداً على تقنيات الويب.
- أما (Foster, 2008, 2) فيعرفها بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات؛ لدعم فردين على الأقل أو مجموعة من الأفراد؛ للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية.
- ويضيف (Bondarouk & rule, 2009, 507) أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية عبارة عن عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات.
- ويشير (Gupta and Saxena, 2011, 41) إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي عبارة عن عملية معالجة ونقل المعلومات الرقمية التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية التي لديها القدرة على تغيير كل وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية بشكل جذري مع تطور الوقت.

ومما سبق فإن الباحثة تعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها عملية توظيف تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كافة أعمال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يمكن القول أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتبع من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية بشكل عام، على التغيرات الجديدة في بيئة الأعمال من أجل زيادة مرونة الإجراءات والممارسات الإدارية، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف، وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة (Ruel & others, 2007, 5).

ويشيران (Marler and Fisher, 2010, 33-34) إلى أن أهداف تطبيق الموارد البشرية الإلكترونية تتمثل في:

- تحسين الفاعلية من خلال تحسين الخدمات المقدمة من إدارة الموارد الإلكترونية.
- تقليل النفقات من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية.
- تحسين التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحويل إدارة الموارد البشرية إلى شريك إستراتيجي في المؤسسة.
- تخزين البيانات ونشرها عن الأفراد والعاملين في المؤسسة.

2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

ويذكر (هويكنز، وماركهام 2006م، 22) أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذو أهمية كبرى لأية شركة؛ وذلك لقدرته على تسهيل الوصول إلى المعلومات، بالإضافة إلى الربط بين نظم مختلفة معاً مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات، ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على الشركة أكثر بكثير من تكاليف تنفيذه.

2.4 المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

يمكن اعتبار (e-HRM) جزءاً من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها مما سبق ذكره، لكي يكون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فعالاً، لا بد من توفر متطلبات فنية، تتفاوت من منظمة لأخرى، تتلخص في النقاط التالية:

- إن نجاح أي نظام، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام، والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغيرات (Parry & others, 2007, 17).
- تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، في كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام. (Parry & others, 2007, 20).
- هناك طلب متزايد لتكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات، فإن (87%) من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام، كعامل مميز للأنظمة الجديدة (Schramm, 2006, p.4).
- إن استخدام (e-HRM) من العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها (Ruel & others, 2007, 6).

2.5 معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية :

تعد التقنيات الإلكترونية من أهم الموارد الأساسية للمنظمات؛ لمواكبة التطورات في عصرنا الحالي إلا أن هناك الكثير من العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطبيقها واستثمارها بشكل جيد. فكثر الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم

مواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة يعد من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. يشير براون (2005م، 87) أن المنظمات تواجه تحديات كبرى تحول دون الاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية منها يمكن تقسيمها إلى (معوقات إدارية، معوقات تقنية، معوقات بشرية ومعوقات مالية). وسيتم ذكرها بالتفصيل فيما يلي:

● المعوقات الإدارية: إن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتمد في تطبيقها على ذلك النظام الإداري المتبع داخل المؤسسة، فإتباع الأساليب الإدارية الخطأ يعيق عملية تطبيقها بالشكل السليم، وقد لخص (مطر، 2013، 32) تلك المعوقات الإدارية حسب آراء الباحثين فيما يلي:

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية، وعدم استيعاب أهدافها.
- اتباع الأساليب الإدارية التقليدية؛ كالأسلوب البيروقراطي في العمل، وهو ما لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة.
- الثقافة الإدارية السائدة، والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- عدم وجود تشريعات ولوائح تنظم عملية الإدارة الإلكترونية، وتضمن الحد الأدنى من مستوى الأمان والخصوصية للمعلومات.
- ومن أهم المعوقات التنظيمية والإدارية التي ذكرها (أبو أمونة 2009، 53) كما يلي:
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الإلكترونية.
- غياب المتابعة من السلطات العليا لتطبيقها لعدم اقتناعهم بضرورة التحول ومتطلباته.

● المعوقات التقنية: إن التكنولوجيا الحديثة أحدثت تطوراً هائلاً في العديد من الدول المتقدمة، وكان لها دور إيجابي على شعوبها، فمن خلالها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من الإمكانيات التقنية بصورة كافية، وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائقاً في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي، من أهمها كما أوردها المبر (2007، 41):

- ضعف مستوى البنية التحتية لمجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
- ضعف مستوى الأمن المعلوماتي.
- عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات واقتصره على فئة معينة
- يؤكد (Jessup & Valacich, 2006, 129) أن المنظمات تواجه تحديات تقنية خاصة فيما يتعلق بوجود بنية تحتية شاملة وخاصة في الدول النامية.
- ولقد ذكر أبو أمونة (2009، 54) مجموعة من المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:
- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في البيئات التعليمية.
- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل الجامعة الواحدة.
- تقادم أجهزة وبرامج الحاسوب المستخدمة في البيئة التعليمية؛ نظراً للتطور السريع الذي شمل جميع جوانب الحياة.
- ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- ويؤكد (جبر، 2002، 201) أن ضعف البنية الأساسية لتنظيم المعلومات والاتصالات وضعف كفاءتها التشغيلية من أهم المعوقات التي تواجه انتقال المنظمات نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

● المعوقات البشرية: إن الأفراد العاملين في المؤسسات هم من يقودون مجتمعاتهم إلى تحقيق التقدم والرفق في مختلف المجالات؛ إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، أصبح أمراً تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية.

- ويؤكد (Jessup & Valacich, 2006, 131) أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقاً يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة.
- وتؤكد دراسة الحربي (1998م، ص50) أن ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرغبة والخوف لدى بعض المديرين عند استعماله تمثل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- ويمكن تلخيص هذه المعوقات حسب ما تم تجميعه من الدراسات السابقة (أحمد، 2009، 74)، (عامر، 2007، 54)، (المير، 2007، 54) كما يلي:
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية؛ لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.
- عدم وجود العدد الكافي من الأفراد المؤهلين للعمل في البيئة الرقمية.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والخوف من التغيير الذي سيطراً نتيجة الإدارة الإلكترونية.
- قلة وعي العاملين والجمهور لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضعف التدريب على التقنيات الحديثة المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب؛ لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب الإدارية في كافة المستويات.

- المعوقات المالية: تعد المعوقات المالية من أصعب التحديات التي تواجه الموارد البشرية الإلكترونية بل وأهمها، وذلك لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث، وتوفير كافة مستلزماته، ولكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع. وقد أشار الدوسري (2013، 42) إلى ذكر بعض المعوقات المالية التي تواجه الموارد البشرية الإلكترونية كما يلي:

- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل التحول إلى الإدارة الإلكترونية لاسيما في حالة تدني العائدات المالية الحكومية.
- ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة التقنية بأنواعها، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الاتصالات.
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية، ومجالات تطوير الحاسبات الآلية، وإنشاء المواقع الإلكترونية وربط الشبكات.
- تكلفة استخدام شبكات الإنترنت العالية.

مما سبق تستنتج الباحثة أن هناك معوقات مختلفة تعيق تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ولكن بنسب مختلفة، فبعضها يكون تأثيره قوياً والآخر يكون تأثيره أقل؛ ولكنهم جميعاً يمثلون عقبة في وجه التطبيق، لذلك لا بد من إيجاد الحلول الممكنة للتغلب على تلك المشكلات.

2.6 جامعة فلسطين:

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تأسست عام (2005م)، من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام.

2.6.1 مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في جامعة فلسطين:

تم إجراء العديد من المقابلات فيما يتعلق بواقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة وكذلك المعوقات التي تقف أمامها، فقد تم عمل مقابلة مع نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية والمالية (الدكتور/ محمد أبوسعدة 2015/11/22) وكذلك مدير دائرة

تكنولوجيا المعلومات (الدكتور/ محمد عوض 2015/11/22)، ونائب مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات /رئيس قسم البرمجيات (المهندس/ عزمي السقا 2015/11/23)، ورئيس قسم الشبكات والصيانة (المهندس/ محمد الكحلوت 2015/11/23)، ودائرة شئون الموظفين (الأستاذ/ محمد كحيل 2015/11/24)، توصلت الباحثة من خلال هذه المقابلات للملاحظات التالية:

- إن شعار الجامعة يتلخص في كونه جامعة نظامية بتقنيات إلكترونية، يحتم عليها ضرورة تحويل إدارة الجامعة إلى إدارة إلكترونية.
- إن الجامعة أنجزت العديد من البرامج الإلكترونية وجاري العمل على تطويرها، ومنها برنامج إدارة الموارد البشرية الإلكتروني.
- تم إنجاز البرنامج المتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فهو يشتمل على:
 - ملف خاص بكل موظف يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمهنية.
 - بيانات الحضور والانصراف المرتبطة بجهاز البصمة الإلكتروني للموظفين الإداريين بينما لا توجد آلية لإدخال بيانات الموظفين الأكاديميين.
 - طلبات التوظيف الإلكترونية وفرزها وموجود على موقع الجامعة الإلكتروني.
 - نظام تقييم للموظفين الإداريين والأكاديميين إلكتروني؛ ولكنه غير مرتبط ببرنامج الموارد البشرية الإلكتروني.
 - يتم عمل (scan) للأوراق الموجودة في ملف كل موظف في الجامعة، وتحميلها على البرنامج بمجلد خاص لكل موظف.
 - يتم استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل بين الموظفين وإرسال كافة التعميمات والقرارات الإدارية.
- لوحظ أن هناك نقصاً في الإمكانيات البشرية اللازمة لتطوير البرنامج، وذلك بسبب نقص الموارد المالية لدى الجامعة.
- هناك تعاون وتنسيق مشترك بين دائرة شئون الموظفين ودائرة تكنولوجيا المعلومات /قسم البرمجيات فيما يتعلق بتطوير البرنامج.
- لا تزال عملية التوقيع الإلكتروني غير معتمدة داخل الجامعة.
- لوحظ أنه لا يوجد تدريب كاف للموظفين على كيفية استخدام البرامج الإلكترونية، وكذلك استخدام الأرشيف الإلكتروني للمراسلات.
- يوجد داخل الجامعة أكثر من برنامج إلكتروني لم يتم ربطهم بشكل صحيح للاستفادة منهم في تطوير برنامج الموارد البشرية (حيث يوجد برنامج للدائرة المالية / برنامج خاص بالمحاضرين / برنامج البيوبنار / برنامج شئون الموظفين).

ثالثاً: دراسات سابقة

3.1 دراسات محلية:

دراسة أبو أمونة (2009): دراسة بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن وضوح أهمية الموارد البشرية إلكترونياً، ودعم الإدارة العليا متوفران، ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و(e-HRM) بشكل خاص.
- أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة (e-HRM)، ولكن هناك ضعفاً في استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة (e-HRM) بالرغم من توفرها.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
- ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات فيما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وتوفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات.

دراسة مطر (2013): دراسة بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة ميدانية علي وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة " >هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة من خلال دراسة سياسات تنمية الموارد البشرية المتبعة في الوزارة، ومدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارة، وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ضعف في السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية؛ لتطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- هناك توافر لبعض متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولكن هذه المتطلبات تحتاج للتطوير وتعزيز.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
- ضرورة تطوير سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية المتبعة في وزارة الأشغال العامة والإسكان، وربطها بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة تطوير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيزها في وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- ضرورة تبني الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وإعطائها الأولوية، وتقديم الدعم الكامل لها.

3.2 الدراسات العربية:

دراسة كاشمان (2015): دراسة بعنوان "تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء في قطاع الاتصالات في الأردن من وجهة نظر العاملين" >هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسة من خلال دراسة الأبعاد الأساسية(الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التواصل الإلكتروني، نظام التعويضات الإلكتروني) وتأثير هذه الأبعاد على الأداء المتمثل في الأبعاد التالية (الوقت، التكلفة، جودة الخدمة، المرونة) وتم تنفيذ الدراسة في قطاع الاتصالات في الأردن (زين، أورانج، أمنية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن ممارسات (e-HRM) لها تأثير إيجابي على الوقت.
- أن ممارسات (e-HRM) لها تأثير إيجابي على التكلفة.
- أن ممارسات (e-HRM) لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة.
- أن ممارسات (e-HRM) لها تأثير إيجابي على المرونة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: أن يتم تسليط الضوء على هذه النتائج لأصحاب القرارات للتركيز على الموارد البشرية الإلكترونية أن الاهتمام (e-HRM) يؤثر إيجاباً على تحسين أداء مؤسسات قطاع الاتصالات في الأردن.

دراسة المسعودي (2010): دراسة بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية" >هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة، والتي تتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بشكل عشوائي، والتي شملت (100) من مديري وموظفي الموارد البشرية. قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود معوقات إدارية، مثل: الإجراءات الروتينية، وكذلك ضعف التحفيز؛ لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

- وجود معوقات تقنية، مثل: نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- وجود معوقات بشرية، مثل: قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية بالتعاملات الإلكترونية، وكذلك قلة عدد الموظفين المتخصصين في صيانة أجهزة الحاسوب.
- وجود معوقات مالية، مثل: ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، زيادة عدد الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، زيادة الدعم المالي المخصص للأبحاث، وإقامة المحاضرات في مجال الإدارة الإلكترونية.

دراسة المغيرة (2010): دراسة بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية" >هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والبشرية والفنية والمالية التي تواجه تطبيق إجراءات العمل الإداري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للبحث، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (352) موظف من موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود معوقات تنظيمية، مثل: ممارسة أسلوب الإدارة المركزية لدى بعض الرؤساء، وتداخل الاختصاصات.
- وجود معوقات فنية، مثل: قلة الدورات المتخصصة في استخدام التقنيات الحديثة وعدم الاستعانة بخبراء في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود معوقات مالية، مثل: قلة الحوافز المادية للموظفين وضعف الدعم المالي؛ لتطوير البرامج التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود معوقات بشرية، مثل: عدم تنمية مهارات الموظفين على الأجهزة التقنية.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
- ضرورة تعديل الأنظمة الإدارية، وجعلها مرنة، وملائمة؛ لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بالخبراء المدربين والمؤهلين.
- العمل على توفير حوافز مادية للموظفين العاملين على الأجهزة التقنية.

دراسة البشري (2009): دراسة بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة" >هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة؛ للتغلب على هذه المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (441 موظفة) من إداريات الجامعة، وعضوات هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود معوقات إدارية، مثل: الإجراءات الروتينية التي تؤخر التحول نحو الإدارة الإلكترونية، نقص الدورات التدريبية.
- وجود معوقات تقنية، مثل: ضعف الصيانة والمتابعة لأجهزة وضعف مستوى البنية التحتية.
- وجود معوقات بشرية، مثل: النقص في عدد الإداريات المتخصصات في صيانة الحاسب الآلي، ونقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي.
- وجود معوقات مالية، مثل: ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنية المعلومات، وقلة المخصصات المالية اللازمة للتدريب.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
- ضرورة نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب؛ لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.

3.3 دراسات أجنبية:

دراسة (Challenges and Opportunities affecting future of human resource (Dianna L.Stone, Diana L.Deadrick, 2015) : (management) (الفرص والتحديات التي تواجه مستقبل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية): هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم التحديات والفرص التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات، كما أنها درست الأبحاث النظرية المتعلقة بهذا الموضوع. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في تقليل الأعباء الإدارية في الموارد البشرية كما أنها زادت من كفاءة العمل.: أن أهم المخاطر التي تواجه إدارة الموارد البشرية: التغيرات الاقتصادية، زيادة العولمة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، نمو التنوع المحلي
- أكدت الدراسة أن الأبحاث النظرية لم تجد الأدلة الكافية التي تثبت وجود علاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة، واستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة مواجهة التحديات والمخاطر من أجل خلق فرص جديدة للمؤسسات لزيادة الكفاءة والفاعلية. ضرورة تكثيف الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وربطها بتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة (Megha Vashishth, 2015) (Role of IT in HRM:opportunities and challenges) (دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية:الفرص والتحديات). هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور (IT) في أهم وظائف الموارد البشرية في المؤسسة، فقد ركزت على أهم الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق (IT) في وظائف الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك العديد من الفرص المتاحة عند استخدام التكنولوجيا في الموارد البشرية: وصول المؤسسة للميزة التنافسية، سهولة الوصول للمعلومات، زيادة الكفاءة في العمل، تدعم إستراتيجية الموارد البشرية.
- أن هناك العديد من المخاطر التي تواجه التكنولوجيا في الموارد البشرية: زيادة التكلفة اللازمة لتوفير التكنولوجيا اللازمة. وسائل التخزين وأمن المعلومات.

دراسة (Alghafri, 2015) (Literature Review on: The Advantages and Disadvantages of Implementing E-HRM for an Organization) (مراجعة للدراسات السابقة في مزايا وعيوب تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسة). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المزايا والعيوب لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسات من خلال الأبحاث والدراسات النظرية السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مزايا الموارد البشرية الإلكترونية محاطة بالكثير من التحديات فمثلاً هناك بعض الدراسات تؤكد بأن (e-HRM) تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة بينما هناك دراسات أخرى تؤكد عدم وجود الدليل الكافي لعلاقة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في المؤسسات.
- إن استخدام الطرق التقليدية المدعومة بالتكنولوجيا تعتبر أفضل طريقة لتحقيق نتائج أفضل في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:
- لا بد من وجود أبحاث معمقة للوصول إلى أدلة قاطعة مدى تأثير الموارد البشرية الإلكترونية في المؤسسة على القرارات الإستراتيجية.
- لا بد من عمل تقييم لكيفية الاستغناء عن الطرق التقليدية والاستفادة منها بالموارد البشرية الإلكترونية.

دراسة (Stone, D. and Dulebohn, J., 2013) (Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource System) (العوامل التي تؤثر على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية الإلكترونية)(هدفت الدراسة إلى عمل نموذج يتم من خلاله

تحديد العوامل التي تؤثر على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية؛ لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية، وقد تم اختبار نظام الموارد البشرية الإلكترونية على وظائف الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار، إدارة الأداء، نظام التعويضات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إعداد نموذج يحتوي على أربع عوامل، وهي: تدفق المعلومات، تأثير ثقافة المجتمع، التحكم الواعي بالعاملين بالمنظمة، مدى تقبل النظام لدى الإدارة والعاملين بالمنظمة.
- أن أنظمة الموارد البشرية قد تكون فعالة لدى كل من المنظمة والأفراد إلا أنها قد تكون السبب في تعطيل بعض وظائف الأفراد والمنظمات، مثل: العلاقات الإنسانية والخصوصية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: أن التصميم الجيد والمناسب للنظام (software) يساعد على زيادة الكفاءة، وجوب أهمية استخدام مزيج من الأنظمة التقليدية والإلكترونية، وجوب تخفيض وسائل الرقابة الإلكترونية؛ لأنها تحد من حرية الأفراد.

دراسة (An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems) (Stone, Dianna and Lukaszewski, Kimberly, 2009) (نموذج موسع للعوامل التي تؤثر على فاعلية أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية). هدفت الدراسة إلى التوسع في دراسة تأثير أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على عمليات الاتصال والتواصل، والتي تشمل تأثير الرسائل المتبادلة والإعلام على سلوك الأفراد وتصرفاتهم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنه على الرغم من التوسع في استخدام أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، والتي أثبتت الدراسات أنه ساعد بنسبة (14%) من الدقة والسرعة في اتخاذ القرار.
- أن هذه الأنظمة واجهت الكثير من المشكلات في التصميم والتنفيذ، ولتغلب على هذه المشكلات تم توسيع النموذج الخاص بكفاءة وفاعلية الموارد البشرية الإلكترونية الذي تم إعداده (2006م). وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:
- إن هذه الدراسة فتحت آفاقاً جديدة للاهتمام بالبحث في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية التي تساعد المؤسسات تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها.

رابعاً: إجراءات ومنهجية الدراسة:

4.1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية بمشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق عن الظاهرة موضع الدراسة، كما أنها استخدمت أسلوب العينة العشوائية في اختيارها لعينة الدراسة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

4.2 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين المتفرغين العاملين بجامعة فلسطين (الأكاديميين والإداريين) باستثناء موظفي الأمن والخدمات، وبلغ عددهم (250 موظف) حسب إحصائيات دائرة شئون الموظفين للفصل الدراسي الثاني للعام 2016/2015 موزعين وفق ما يلي موظفين أكاديميين (132 موظفاً)، وموظفين إداريين (118 موظفاً)، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (151 موظفاً وموظفةً) أي بنسبة (60.4%) من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (137 استبانة)، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (3 استبانات)؛ نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (134 استبانة) أي بنسبة (88.7%)، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

جدول (1) توزيع أفراد العينة على المتغيرات الشخصية

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيانات الشخصية	
		الجنس	العمر
71.6	96	ذكر	أقل من 30 سنة
28.4	38	أنثى	
26.9	36	أقل من 30 سنة	30- أقل من 40 سنة
53.7	72	30- أقل من 40 سنة	
14.9	20	40- أقل من 50 سنة	
4.5	6	50 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
14.2	19	دبلوم متوسط	
36.6	49	بكالوريوس	
28.4	38	ماجستير	
20.9	28	دكتوراه	الكادر
46.3	62	أكاديمي	
53.7	72	إداري	المسمى الوظيفي
1.5	2	نائب رئيس	
3.7	5	عميد	
11.2	15	مدير	
13.4	18	رئيس قسم	
32.9	44	محاضر أكاديمي	
37.3	50	موظف إداري	عدد سنوات الخبرة
29.9	40	أقل من 5 سنوات	
44.8	60	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
25.3	34	من 10 سنوات فأكثر	عدد الدورات التدريبية
12.7	17	لم أحصل على دورات تدريبية	
17.2	23	حصلت على دورة تدريبية واحدة	
34.3	46	حصلت على دورتين تدريبيتين	
35.8	48	حصلت على ثلاث دورات فأكثر	
12.7	17	لم أحصل على دورات تدريبية	

أظهرت النتائج أن أعداد الذكور في الوظائف أكبر من أعداد الإناث، وهذه النتيجة طبيعية نظراً لطبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته، كما أن هذه النتيجة تتوافق مع أحدث إصدار للدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الأكاديمي (2014-2015 م)، والذي أشار إلى أن العاملين من الإناث في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بلغ (4071) من إجمالي العاملين في هذه المؤسسات، والبالغ عددهم (15584)، ما معدله (26.12%) من إجمالي العاملين فيها. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2016م)

وأظهرت النتائج أن معظم العاملين في الجامعة تقل أعمارهم عن أربعين سنة، وهذه النتيجة جيدة، وتؤكد بأن الجامعة لديها فرصة لاستثمار هذه الموارد البشرية وتطويرها، فهم يتميزون بالطاقة والحيوية والعطاء. كما أوضحت النتائج أن هناك حوالي (19%) من العاملين، تزيد أعمارهم عن الأربعين مما يبين أن الجامعة جمعت بين عنصر الشباب والخبرة مما ينعكس على أداء جامعي أفضل.

وتشير النتائج إلى تنوع المؤهلات العلمية؛ ولكن يلاحظ زيادة نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وتفسر الباحثة ذلك؛ لأنهم يعملون في الوظائف الإدارية، بالإضافة إلى أنه يتم الاستعانة بهم في العمل كمعيدين في المجال الأكاديمي، كما يلاحظ أن هناك نسبة

تصل إلى (49%) من الموظفين الحاصلين على الدراسات العليا "الماجستير والدكتوراه" الذين يعملون في العمل الأكاديمي، كما يستعان ببعضهم في الوظائف الإدارية العليا.

وتشير النتائج إلى زيادة نسبة استجابة أفراد العينة من الموظفين الإداريين مقارنة بالموظفين الأكاديميين، وترجع الباحثة سبب ذلك إلى طبيعة عمل كل منهم؛ فالموظفون الأكاديميون مرتبطون بجدولهم الدراسية ومحاضراتهم، فلا يجدون الوقت الكافي لتعبئة الاستبانة، بالإضافة إلى صعوبة التواصل معهم، على عكس الموظفين الإداريين المتواجدين دائماً بمكاتبهم مما يسهل التواصل معهم في تعبئة الاستبانة وبالتالي تكون نسبة الاستجابة أعلى. ولاحظت الباحثة أن توزيع العاملين حسب المستوى الوظيفي يتوافق مع الهيكل الوظيفي الهرمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن أعداد العاملين تكون أقل في المستويات العليا ثم تزيد في المستويات الوسطى وتزداد أكثر في المستويات الدنيا في المؤسسة.

ولاحظت الباحثة أن معظم العاملين بالجامعة عدد سنوات خبرتهم أقل من (10 سنوات)، ويعزى السبب إلى حداثة الجامعة من حيث نشأتها واعتماد برامجها الأكاديمية، كما نلاحظ أن هناك نسبة قليلة من العاملين تزيد خبراتهم عن (10 سنوات) تم الاستعانة بهم في تأسيس الجامعة.

وتشير النتائج أن معظم الموظفين بنسبة (70%) حصلوا من (2-3) دورات تدريبية فأكثر في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وترجع الباحثة سبب ذلك إلى أن الجامعة تقوم بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في برامجها الأكاديمية والإدارية كافة، والتي تحتم على الموظفين عامة استخدام جهاز الحاسوب وبرامجه منذ التعيين، فتقوم بإعطائهم الدورات التي تسهل عملهم الجامعي، أما باقي العاملين بنسبة (30%) لم يحصلوا على دورات تدريبية أو حصلوا على دورة واحدة، وقد يعزى السبب في ذلك لحداثة تعيينهم في الجامعة.

4.3 أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصيح، والإرشاد، وتعديل، وحذف ما يلزم.
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة، والتعديل حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة جميعهم؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وكانت الإجابات عن كل فقرة حسب مقياس (ليكاترت) كما هو موضح في، جدول (2)

جدول (2): يوضح مقياس ليكاترت الخماسي

التصنيف	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق مطلقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

4.4 صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): حيث قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (14 عضواً) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين، وجامعة الأزهر،

جميعهم متخصصون في الإدارة والمحاسبة والإحصاء. واستناداً إلى الملاحظات والتوجهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات، وحذف أو إضافة البعض الآخر منها، وظهرت الاستبانة في صورتها النهائية.

• صدق المقياس:

- أولاً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30 مفردة)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما هو موضح في الملحق رقم (1).
- ثانياً: صدق الاتساق البنائي: يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

وبين، جدول (3) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361).

جدول (3): يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	0.729	0.000
الثاني	المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	0.519	0.003
الثالث	المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	0.529	0.003
الرابع	المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	0.646	0.000
الخامس	تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعة	0.713	0.000

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "28" تساوي (0.361)

4.1.7 ثبات الاستبانة:

استخدمت الباحثة طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد يبين جدول (4) أن معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لفقرات الاستبانة (0.8914) وهو أكبر من (0.70) مما ساعد الباحثة على استخدام الاستبانة بكلطمأنينة.

جدول (4): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	12	0.8475
الثاني	المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	11	0.8607
الثالث	المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	7	0.8472
الرابع	المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	6	0.9235
الخامس	تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في الجامعة	18	0.8914
	جميع الفقرات	54	0.8724

4.1.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

قد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الاستخدام (1 لا أوافق مطلقاً، 2 لا أوافق، 3 محايد، 4 أوافق، 5 أوافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا؛ و، جدول (5) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (5): يوضح أطوال الفترات في مقياس ليكرت الخماسي

الفترة (متوسط الفقرة)	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
التقدير	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	%36-%20	%52-%36	%68-%52	%84-%68	%100-%84

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط (بيرسون) لقياس صدق الفقرات.
- معادلة (سبيرمان براون) للثبات.
- اختبار (كولومجروف-سمرنوف): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
- اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One sample T test): لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

4.2 تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات، وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة؛ ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها وتحديد مدى الدلالة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف-سمرنوف) (1-Sample K-S):

قامت الباحثة باستعراض اختبار (كولمجراف-سمرنوف)؛ لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (6) نتائج الاختبار حيث

أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول(6): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	عنوان المحور	عدد الفقرات	Z قيمة	القيمة الاحتمالية
الأول	المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	12	0.646	0.798
الثاني	المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	11	0.968	0.305
الثالث	المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	7	0.953	0.324
الرابع	المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	6	1.282	0.075
الخامس	تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعة	18	0.778	0.581
	جميع الفقرات	54	0.571	0.900

4.2.2 تحليل الفقرات:

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) أو القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من (60%)، وغير ذلك تكون الفقرة غير إيجابية.

تحليل محاور الدراسة: معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعة

جدول (7): تحليل محاور الدراسة: معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعة

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t قيمة	القيمة الاحتمالية
الأول	المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	3.31	0.800	66.23	4.508	0.000
الثاني	المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	3.96	0.582	79.29	19.194	0.000
الثالث	المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	3.47	0.704	69.32	7.665	0.000
الرابع	المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة	3.34	0.759	66.79	5.182	0.000
الخامس	تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في الجامعة	3.71	0.560	74.17	14.653	0.000
	جميع المحاور	3.60	0.473	72.00	14.681	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "133" تساوي 1.98

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في جميع محاور الدراسة، والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور تساوي (3.60)، والانحراف المعياري يساوي (0.473)، والوزن النسبي يساوي (72.0%) وهي أكبر

من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (t) المحسوبة تساوي (14.681) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98)، و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن المعوقات (الإدارية والمالية والبشرية والفنية) لا تؤثر كثيراً على تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في جامعة فلسطين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن هنا يتضح أن هناك اهتماماً من الإدارة العليا بتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وقد أظهرت النتائج بأن نسبة الموافقة على فقرات المحور (72%) ولكن هذه النسبة غير كافية، وتحتاج إلى بذل المزيد من الجهد، وتوفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق، وقد ترجع هذه النتيجة إلى الوضع الاقتصادي القائم والحصار المفروض على قطاع غزة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كما يلي:

- دراسة (مطر، 2013) التي أشارت أن هناك وفرة في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الأشغال العامة والإسكان، فقد وصلت إلى (63.4%)؛ ولكنها بحاجة إلى تعزيز وتطوير.
- دراسة (أبو أمونة، 2009) توصلت إلى أن المتطلبات الإدارية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية وصلت إلى (70.37%).
- دراسة (المسعودي، 2010) ودراسة (البشري، 2009) التي أكدت أن هناك ضعفاً في البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأنها تقف حائلاً أمام أي تقدم في المجال المعلوماتي.
- دراسة (Megha Vashishth, 2015) التي أكدت بأن أهم المخاطر التي تواجه التكنولوجيا في الموارد البشرية هي زيادة التكلفة اللازمة لتوفيرها، فهذه الدراسة ركزت على دور (IT) في إدارة الموارد البشرية فهي تتشابه مع موضوع الدراسة المتعلق بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- دراسة (المسعودي، 2010) أكدت أن المعوقات المالية تؤثر بشكل كبير على تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة تصل إلى (67.4%) وهي نسبة تتقارب مع نتيجة الدراسة الحالية، ويرجع السبب في ذلك إلى قلة المخصصات المالية لشراء أنظمة الحماية ولصيانة الأجهزة، وكذلك نقص الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4.2.3 اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام دلالة معامل ارتباط (بيرسون) وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية.

- 1) الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

جدول (8): معامل الارتباط بين المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) و تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

المحور	الإحصاءات	المعوقات الإدارية	المعوقات الفنية	المعوقات البشرية	المعوقات المالية	المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية)
تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	معامل الارتباط	0.422	0.333	0.498	0.507	0.602
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	134	134	134	134	134

*معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

تم استخدام اختبار (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة (0.05) وتبين النتائج في جدول (8) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.602) والقيمة

الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه توجد علاقة بين المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال هذه النتيجة نلاحظ أن المتطلبات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة جيدة فقد وصلت النسبة إلى (74.17%)، وبالتالي فهي لا تشكل عائقاً أمام تطبيقها.

وترى الباحثة أن هذا يعكس مدى اهتمام الإدارة العليا بتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ولكنها بنسب متفاوتة، فقد أظهرت النتائج أن المتطلبات الفنية حصلت على أعلى النسب (79.29%) وتلها المتطلبات البشرية بنسبة (69.23%)، ثم المتطلبات المالية بنسبة (66.79%) وأخيراً المتطلبات الإدارية بنسبة (66.23%)، ونستنتج أن هذه المتطلبات لا تشكل عائقاً كبيراً أمام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ولكنها تحتاج إلى الدعم والتطوير.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كما يلي:

- دراسة (مطر، 2013) أكدت أن هناك توافراً للحد الأدنى من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدراسة التي تم تطبيقها في وزارة الأشغال العامة والإسكان بنسبة تصل إلى (63.4%)، فهذه نسبة أقل من الدراسة الحالية، وتؤكد مدى احتياج الوزارة: لتطوير المتطلبات اللازمة من حيث الكم والكيف.
- دراسة (البشري، 2009) أكدت أن هناك معوقات إدارية وتقنية وبشرية ومالية تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمكة المكرمة بشكل كبير، ولا بد من زيادة الدعم؛ للحد من هذه المعوقات.
- دراسة (Alghafri, 2015) التي أكدت أن الموارد البشرية الإلكترونية محاطة بالكثير من التحديات.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كما يلي: دراسة (Stone, D. and Dulebohn, J., 2013) التي توصلت إلى إعداد نموذج يحتوي على أربعة عوامل لتحسين فعالية الموارد البشرية الإلكترونية وهي: تدفق المعلومات، تأثير ثقافة المجتمع، التحكم الواعي بالعاملين بالمنظمة، مدى تقبل النظام لدى الإدارة والعاملين بالمنظمة.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر عدة معوقات تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية.

تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وذلك كما يلي:

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	دال غير دال
الثابت	1.210	0.321		3.767	0.000	دال عند 0.05
المعوقات الإدارية	0.114	0.058	0.163	1.989	0.049	دال عند 0.05
المعوقات الفنية	0.205	0.073	0.213	2.826	0.005	دال عند 0.05
المعوقات البشرية	0.244	0.067	0.307	3.647	0.000	دال عند 0.05
المعوقات المالية	0.138	0.068	0.187	2.015	0.046	دال عند 0.05
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F=20.404				القيمة الاحتمالية = 0.000		
قيمة معامل التفسير المعدل R ² = 0.369				القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير = 0.000		

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل (9) أن معادلة الانحدار جيدة أي يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية). حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (20.404) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05).

ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية (Standardization) الموجودة في عمود (Beta) يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو المعوقات البشرية، والمعوقات الفنية، والمعوقات المالية، وأخيراً المعوقات الإدارية حيث بلغت قيمة (Beta) 0.307، 0.213، 0.187، 0.163 على الترتيب، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لكل منها أقل من (0.05).

كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (معامل التفسير) ($R^2=0.369$) والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت (0.000) مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع جيدة وتساوي (36.9%) عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن كتابة معادلة انحدار المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) على المتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) كما يلي:

$$\hat{Y} = 20.404 + 0.163 * X1 + 0.213 * X2 + 0.307 * X3 + 0.187 * X4$$

مما سبق نستنتج بأن الجامعة تقوم بتوفير المتطلبات (الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) اللازمة؛ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ ولكن هذه النسبة غير كافية، وتحتاج إلى بذل المزيد من الجهد وتوفير الإمكانيات اللازمة للتطبيق.. ولكن يجب أن أنهى بأن النتائج السابقة الخاصة بترتيب المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية معكوسة؛ وذلك لأن عبارات الاستبانة التي تمت تعبئتها كانت إيجابية؛ مما يعني بأن الترتيب كما يلي:

- المعوقات الإدارية
- المعوقات المالية
- المعوقات الفنية
- المعوقات البشرية

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كما يلي: دراسة (المسعودي، 2010) درست معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة، وتوصلت إلى أن المعوقات الإدارية حصلت على أعلى نسبة تليها المعوقات المالية ثم المعوقات البشرية وأخيراً المعوقات التقنية.

5. النتائج والتوصيات

5.1 النتائج:

بعد تحليل البيانات، واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاءت على النحو التالي:

- توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات (الإدارية، والفنية، والبشرية، والمالية) اللازمة؛ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي للعوامل مجتمعة يساوي (74.17%).

- توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة مقبولة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي في مجال العوامل الإدارية مجتمعة يساوي (66.23%)، وبذلك لا تشكل المعوقات الإدارية عائقاً أمام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ ولكن درجة التوافر تعد قليلة، وتحتاج إلى تعزيز وتطوير.
- توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الفنية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي في مجال العوامل الفنية مجتمعة يساوي (79.29%)، لذلك يجب أن يكون هناك ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة، والعمل على تطويرها.
- توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة مقبولة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي في مجال العوامل البشرية مجتمعة يساوي (69.32%)، وبذلك لا تشكل المعوقات البشرية عائقاً أمام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، مما يؤكد أن هناك توافراً للمتطلبات البشرية؛ ولكنها غير كافية لاعتماد التكنولوجيا.
- توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة مقبولة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي في مجال العوامل المالية مجتمعة يساوي (66.79%)، يجب زيادة المخصصات المالية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة متوفرة بدرجة متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي للعوامل مجتمعة يساوي (74.17%)، وبذلك لا تشكل المعوقات (الإدارية، الفنية، البشرية، المالية) عائقاً أمام تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. إن هذا يعكس مدى اهتمام الإدارة العليا بتوفير المتطلبات اللازمة؛ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ولكنها تحتاج إلى الدعم والتطوير للحد من هذه المعوقات.
- توصلت الدراسة من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود أثر للمتغيرات المستقلة (المعوقات الإدارية، المعوقات الفنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية)، وقد جاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأولى تليها المعوقات المالية في المرتبة الثانية، ثم المعوقات البشرية في المرتبة الثالثة، وأخيراً المعوقات الفنية.

5.3 التوصيات:

من خلال النتائج التي خرجت بها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم والإمكانات المادية والمالية اللازمة؛ لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الإدارة الإلكترونية، وتطبيقاتها.
- إعداد خطة إستراتيجية تتضمن أهدافاً واضحة؛ لتطبيق (e-HRM)، يتبعها نظام إجراءات، ومعاملات، وقرارات إدارية للتنفيذ.
- التعاون بين الجامعات بخصوص التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق (e-HRM) من خلال الاطلاع على التجارب المحلية والعربية والأجنبية.
- رفع مستوى التوعية، ونشر الثقافة التنظيمية التي تدعم التوجه نحو تطبيق (e-HRM).
- اعتماد المراسلات الإلكترونية بدلاً من المراسلات الورقية؛ لما لها أثر في تقليل التفتقات المالية وزيادة سرعة الإنجاز.
- التواصل مع الجهات الخارجية؛ للمساهمة في توفير الدعم المالي اللازم؛ لتلبية احتياجات تطبيق (e-HRM)، ودعم مراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في عملية التطبيق.
- تدريب موظفي الموارد البشرية وكافة الموظفين على كيفية استخدام البرامج المتعلقة بالموارد البشرية الإلكترونية بإتقان، إضافة إلى تدريب موظفي تكنولوجيا المعلومات من مبرمجين ومطوري برمجيات، وكذلك موظفي الدعم الفني.
- توفير وسائل التحفيز اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توفير موازنة خاصة بتدريب العاملين والحرص على استقطاب مدربين ذوي كفاءة عالية.

- توفير موازنة خاصة بشراء بأجهزة الحاسوب، ووسائل التخزين وكذلك عمل الصيانة الدورية اللازمة لتطبيق (e-HRM).
- توفير موازنة خاصة باستقطاب الكفاءات الخبراء المتخصصين في تصميم البرمجيات الخاصة وتطويرها بتطبيق (e-HRM).
- وجود تعاون وتنسيق بين موظفي دائرة الموارد البشرية، وموظفي الجامعة، بغرض تطبيق (e-HRM) بجودة عالية.
- الحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية فيما يتعلق بأجهزة الحاسوب والشبكات، وكذلك تحديث البرمجيات المطبقة في دائرة الموارد البشرية.
- الحرص على اختيار أفراد مؤهلين؛ لتقديم الدعم الفني، وتطوير البرمجيات، إضافة إلى اختيار موظفي الموارد البشرية الذين لديهم القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية، ولديهم دافعية نحو التغيير.
- توفير نظام أمني لحماية البرامج المستخدمة في دائرة الموارد البشرية.
- توفير وسائل تخزين كافية للبيانات المتعلقة ببرنامج (e-HRM)، مع الحرص على عمل نسخ احتياطية محوسبة للبيانات؛ لاستخدامها في حال فقد المعلومات الأساسية.
- تطوير برنامج إدارة الموارد البشرية الإلكتروني بحيث يشمل كافة وظائف الموارد البشرية منذ بداية تعبئة طلب التوظيف، وإجراءات عملية الاختيار، والاختبارات المستخدمة، ومن ثم عملية التعيين وكافة المعاملات الإدارية والشخصية والمالية للموظف؛ وصولاً إلى إجراءات نهاية الخدمة والتقاعد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبوأمونة، يوسف.(2009م). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعة الفلسطينية النظامية-قطاع غزة(رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، محمد سمير.(2009م). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- براون، ديفيد.(2005م). الحكومة الإلكترونية والإدارة العامة.المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 10(1)، 87-111.
- البشري، منى.(2009م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة ام القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- جبر، محمد صدام.(2002م). الموجة الإلكترونية القادمة.مجلة الإداري، 91(1)، 65-88.
- الحربي، أحمد قاط، والرويلي، خالد عوض.(23 مارس 2003م). الأرشفة الإلكترونية: الأهداف والمعوقات. الكتاب التوثيقي لندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية: الواقع والتطلعات، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جامعة فلسطين.(2015م). دليل جامعة فلسطين. تاريخ الإطلاع (2016/5/2م)، الموقع: <http://www.up.edu.ps/ar>
- الدوسري، عبد المحسن.(2013م). مجالات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل معالجتها من وجهة نظر العاملين بقيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- الرواحنة، عبد الله. (2013م). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM علي كفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية أورانج (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عامر، طارق عبد الرؤوف.(2007م). الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة. ط1. القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر.
- المسعودي، سميرة.(2010م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- مطر، شادي.(2013م). دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية علي وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- المغيرة، عبد العزيز.(2010م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية(رسالة ماجستير غير منشورة).أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

- المير، إيهاب.(2007م).متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:دراسة تطبيقية علي العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- هوبكنز، ماركهام.(2006م). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري).القاهرة، مصر: دار الفاروق للنشر.
- وزارة التربية والتعليم العالي.(2015م).الدليل الإحصائي السنوي 2014-2015 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني. تاريخ الإطلاع: (2016/5/2م)، الموقع: <http://www.mohe.pna.ps/services/statistics>

ثانياً:المراجع الأجنبية:

- Alghafri, A.(2015).Literature Review on: The advantages and Disadvantages of Implementing E-HRM for an Organisation, E-Learning as an Example [Electronic Version]. *American Journal of Economics*, 5(2), 51-55.
- Deadrick, D., & Stone, D.(2015).Challenges and opportunities affecting the future of human resource management [Electronic Version]. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Dulebohn, J., &Stone, D. (2013). Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource System [Electronic Version]. *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5.
- Foster, S. (2008). An Exploratory Analysis of E-HRM in The Context of HRM(Transformation).*Business School Journal of University of Hertfordshire*,34(1),26-28.
- Gupta, A., Saxena, Sh. (2011). Employees' Satisfaction Towards E-HRM In Service organizations, *Gurukul Business Review (GBR)*, No.(7), 41-52.
- Khashman, A.(2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector:The Employees Perspective [Electronic Version]. *Journal of Management Research*, 7(3), 115-129.
- Marler, J., &Fisher, S. (2010). *An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management*.presented at 3rd European Academic workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, (570), 33-51.
- Parry, E., Shaun T., Doone S., Ray L. (2007). *HR and Technology: Impact and Advantages*.www.cipd.co.uk.
- Ruel H., and Bondarouk T., and Veld M. (2007). The contribution of EHRM to HRM effectiveness: Result from Quantitative study in Dutch Ministry. *Employee Relation*, 29(3), 280-291.
- Schramm, J. (2006). *HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals*. HR Magazine,No.(18), 66-72.
- Stone, D., &Stone, E.(2006).Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource system[Electronic Version].*Human Resource Management Review*, 16 (2), from: <http://www.sciencedirect.com>.
- Vashishth, M. (2014). Role of IT in HRM: Opportunities and Challenges [Electronic Version]. *Indian Journal of research*, 3(4), 159-160.

ملحق (1): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة:

يوضح الجدول (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة في المحور الأول "المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة" والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعد فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: (المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقدم الإدارة العليا الدعم الكافي لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.565	0.001
2	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط السليم للتحويل نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.422	0.020
3	يتم إدراج تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الخطة الإستراتيجية الخاصة بالجامعة	0.838	0.000
4	يتناسب الهيكل التنظيمي المعمول به في الجامعة مع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.822	0.000
5	يتناسب نظام الإجراءات والمعاملات المتبع مع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.913	0.000
6	تتسم الرؤية المستقبلية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بالوضوح	0.927	0.000
7	يتوفر العديد من الأنظمة والقرارات المتعلقة بتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.847	0.000
8	توفر الجامعة وسائل الاتصال الإلكترونية المختلفة التي تتيح التواصل مع كافة المستويات الإدارية	0.857	0.000
9	يوجد لدى الإدارة العليا الوعي الكافي بأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.907	0.000
10	تروج الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.817	0.000
11	يشارك موظفو الموارد البشرية في التخطيط لتطبيق الموارد البشرية الإلكترونية	0.910	0.000
12	تتوفر وسائل التحفيز لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في الجامعة	0.439	0.015

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "28" تساوي (0.361)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة:

يوضح الجدول (11) معاملات الارتباط بين كل فقرة في المحور الثاني "المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة" والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعد فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: (المعوقات الفنية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتوفر عدد كاف من أجهزة الحاسوب مزودة ببرامج إلكترونية ملائمة ومتطورة في دائرة الموارد البشرية	0.814	0.000
2	تتوفر في دائرة الموارد البشرية أجهزة إدخال وإخراج للبيانات كافية وملائمة مثل (السكرنر، والطابعات...)	0.722	0.000

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.003	0.517	تتوفر في الجامعة شبكة حاسوب داخلية مناسبة وذات سرعة عالية	3
0.000	0.909	تتوفر في الجامعة قواعد بيانات ملائمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	4
0.000	0.686	يوجد نظام أمني لحماية البرامج المستخدمة في دائرة الموارد البشرية	5
0.000	0.632	يتوفر في الجامعة وسائل تخزين للبيانات كافية ومناسبة مثل السيرفرات والأقراص الصلبة	6
0.000	0.653	يتوفر في الجامعة نسخ احتياطية محوسبة للبيانات لاستخدامها حال فقد المعلومات الأساسية.	7
0.000	0.861	ترتبط أفرع الجامعة ببعضها البعض عن طريق شبكة حاسوب مناسبة.	8
0.000	0.663	يتوفر الدعم الفني للأجهزة الإلكترونية المستخدمة في دائرة الموارد البشرية	9
0.000	0.887	يتم تحديث البرمجيات المطبقة في دائرة الموارد البشرية	10
0.000	0.681	يوجد موقع إلكتروني للجامعة	11

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "28" تساوي (0.361)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة:

ويوضح الجدول (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة في المحور الثالث "المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة" والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعد فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (12): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: (المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.842	يتوفر في الجامعة أفراد مؤهلون لتطوير نظم المعلومات والبرامج	1
0.010	0.463	يتوفر في الجامعة أفراد مؤهلين لتقديم الدعم الفني لديهم القدرة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا المعلومات.	2
0.000	0.603	يتميز موظفو دائرة الموارد البشرية بقدرتهم على التعامل بكفاءة وفاعلية مع تكنولوجيا المعلومات.	3
0.000	0.643	يوجد لدى موظفي دائرة الموارد البشرية الثقة والدافعية نحو التغيير لاستخدام التطبيقات الإلكترونية.	4
0.000	0.925	يوجد تعاون وتنسيق مشترك بين موظفي دائرة الموارد البشرية وموظفي الجامعة بغرض تطبيق النظام الإلكتروني بجودة عالية.	5
0.000	0.969	تعمل الجامعة على تدريب العاملين وتعريفهم بكيفية استخدام البرامج المتعلقة بالموارد البشرية الإلكترونية بإتقان	6
0.000	0.834	يتوفر لدى العاملين في الجامعة الوعي بأهمية تطبيق واستخدام التقنيات الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.	7

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "28" تساوي (0.361)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة:

يوضح الجدول (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة في المحور الرابع "المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة" والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعد فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (13): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: (المعوقات المالية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توفر إدارة الجامعة الإمكانيات المالية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.751	0.000
2	توفر إدارة الجامعة موازنة خاصة لصيانة الأجهزة الإلكترونية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.797	0.000
3	توفر إدارة الجامعة موازنة خاصة لشراء وسائل التخزين اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.871	0.000
4	توفر إدارة الجامعة موازنة خاصة لتطوير أجهزة الحاسوب والبرامج المستخدمة في تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.873	0.000
5	توفر إدارة الجامعة موازنة خاصة لتدريب العاملين في الجامعة على كيفية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.822	0.000
6	توفر الجامعة موازنة خاصة للاستعانة بخبراء ومتخصصين في كيفية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية	0.773	0.000

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "28" تساوي (0.361)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM في الجامعة:

يوضح الجدول (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة في المحور الخامس "تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) في الجامعة" والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعد فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (14): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: (تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعة)

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقوم إدارة الجامعة بتوفير جهاز حاسوب و بريد إلكتروني خاص لكل موظف	0.691	0.000
2	يستطيع الموظف الدخول إلى بوابة خاصة ببرنامج الموارد البشرية الإلكتروني لمتابعة شئونه الوظيفية	0.672	0.000
3	يستطيع الموظف تعبئة النماذج الخاصة بالعمل من خلال برنامج الموارد البشرية الإلكتروني	0.708	0.000
4	يؤدي استخدام برنامج الموارد البشرية الإلكتروني إلى تحسين الخدمات المقدمة للموظفين	0.724	0.000
5	يؤدي استخدام برنامج الموارد البشرية الإلكتروني إلى دقة المعلومات الخاصة بالموظفين	0.641	0.000

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.006	0.488	يؤدي استخدام برنامج الموارد البشرية الإلكتروني إلى تجنب الأخطاء البشرية في إدارة الموارد البشرية	6
0.007	0.483	يتم الإعلان عن الوظائف و تعبئة طلبات التوظيف إلكترونياً من خلال برنامج إدارة الموارد البشرية	7
0.000	0.683	تستخدم الاختبارات الإلكترونية في عملية التوظيف	8
0.000	0.736	يؤدي استخدام برنامج الموارد البشرية الإلكتروني إلى سهولة اختيار الكفاءات البشرية للعمل في الجامعة.	9
0.000	0.603	يتم تسجيل الحضور والانصراف للموظفين إلكترونياً	10
0.007	0.479	يتم ارسال التعميمات والقرارات الإدارية من خلال البريد الإلكتروني	11
0.010	0.464	يتم ارسال التعميمات والقرارات الإدارية من خلال الرسائل القصيرة	12
0.007	0.483	تقوم الجامعة باعتماد المراسلات الإلكترونية الداخلية	13
0.000	0.743	يساهم برنامج الموارد البشرية الإلكتروني في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة	14
0.000	0.797	يوفر برنامج الموارد البشرية الإلكتروني التقارير اللازمة لمتخذي القرارات في الإدارة العليا.	15
0.000	0.693	يسهل برنامج الموارد البشرية الإلكتروني عملية تقييم العاملين في الجامعة	16
0.006	0.493	يتم ربط رواتب الموظفين مع نظام الموارد البشرية الإلكتروني	17
0.000	0.685	يستطيع الموظف عمل إجراءات إنهاء الخدمة من خلال استخدام برنامج إدارة الموارد البشرية الإلكتروني.	18

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "28" تساوي (0.361)

آليات مقترحة لتحسين دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر التمويل المدرسي بسلطنة عمان

د.وجيهة ثابت العاني

د.خلفان ناصر الجابري

الباحثة ثريا عبدالله الهنائية

جامعة السلطان قابوس / سلطنة عمان

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم آليات مستحدثة مقترحة لدور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي بسلطنة عمان من خلال التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنوع هذه المصادر، ومعرفة مقدار تمثيل مصادر تمويل التعليم في موازنة المدارس الحكومية (Budget) بسلطنة عمان، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول هذا الدور تعزى لمتغيرات النوع، وسنوات الخبرة في إدارة المدرسة، والمرحلة التعليمية، والمحافظة التعليمية. وتعدّ هذه الدراسة من الدراسات التي تسير جنباً إلى جنب مع التوجه نحو تنوع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي كمصدر وحيد لتمويل التعليم سواء في السلطنة أو في الدول الأخرى، إضافة إلى إسهامها في معرفة الواقع الفعلي لممارسات إدارات مدارس التعليم العام حول التمويل ومصادره، وتحديد الإجراءات المناسبة لتنوع التمويل المدرسي، حيث بينت مشكلة الدراسة وجود تخفيض في الموازنة المخصصة للمدارس في ضوء الظروف الاقتصادية التي تمر بها السلطنة نتيجة انخفاض أسعار النفط، مما زاد من مسؤولية مديري ومديرات المدارس للقيام نحو زيادة مصادر تمويل مدارسهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قام الباحثون بإعداد استبانة مكونة من ستة وخمسين (56) عبارة موزعة على أربعة (4) مجالات تتعلق بالممارسات التمويلية التي تقوم بها المدرسة حالياً، والمتعلقة بالأمور الإدارية والفنية، ومرافق المدرسة، والبرامج التعليمية والإثرائية، وشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات. وقد استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت (37%) من مجتمع الدراسة وطبقت على إدارات المدارس بمحافظات الداخلية، ومسقط، والظاهرة في سلطنة عمان. وبعد تحليل البيانات تم التوصل لعدد من النتائج منها: أن دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي بسلطنة عمان دور منخفض؛ إذ أن الممارسات التمويلية التي تقوم بها المدرسة حالياً في المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات، والمجال المتعلق بالأمور الإدارية والفنية، وكذلك المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية، جميعها جاءت بتقدير منخفض، بينما جاءت في المجال المتعلق بمرافق المدرسة بدرجة تقدير منخفضة جداً. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي في جميع محاور الدراسة. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة وضع استراتيجية تمويلية واضحة الأبعاد من قبل وزارة التربية والتعليم لكي تسير عليها إدارات المدارس في تنوع مصادر تمويل مدارسها، وتشجيع المدارس على أن تكون مدارس منتجة من خلال إقامة بعض المشاريع الاستثمارية الخاصة بها، والسماح لمديري ومديرات المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يرونه مناسباً لاحتياجات مدارسهم، وتفعيل الوقف الإسلامي بأشكاله المختلفة، والعمل على فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحيط من خلال التواصل مع جميع مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة.

كلمات مفتاحية: الإدارة المدرسية. تنوع مصادر التمويل. التمويل المدرسي.

المقدمة

تعتبر قضية تمويل التعليم بصفة عامة من القضايا المهمة التي تواجه الكثير من دول العالم _ برغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في كل منها _ وهي قضية متجددة دوماً بسبب التغيرات في النظام الاقتصادي العالمي وارتفاع تكلفة نظام التعليم بصفة عامة فالنظم التربوية في دول العالم المختلفة تسعى إلى تقديم تعليم راق متميز لطلبتها حتى يصبحوا قادرين على التعامل مع معطيات العصر ومتطلباته وهذا لن يتم إلا من خلال توفير الكثير من الموارد الاقتصادية النقدية والعينية المباشرة وغير المباشرة وذلك من أجل تيسير شئونه وتنفيذ مهامه وبرامجه. لذلك يعد تمويل التعليم شأغلاً أساسياً لصناع السياسة التربوية على المستوى الوطني والمحلي في العديد من البلدان. فلكي يضمن صناع السياسة التربوية اتساق أهداف السياسة التعليمية مع الاحتياجات والموارد المتاحة، يجب عليهم تحديد التمويل المطلوب والموازنة بينه وبين الموارد المتاحة، ويلجأ صناع السياسة التربوية في هذا الإطار إلى المقارنة الدولية لتقييم حجم الاستثمار المناسب والتعليم والتعرف على الاستخدام الأمثل للموارد المخصصة لقطاع التعليم. وتعتمد آليات تمويل التعليم في كل دولة

على ظروفها الخاصة؛ حيث يرتبط ذلك بمستوى التنمية الاقتصادية، والسياسة المالية المتبعة، ومدى أهمية الدور المعطى للتعليم في عمليات التنمية (المركز العربي للبحوث التربوية، 2012).

ويشير العجبي (2007) إلى وجود اقتران شرطي بين كفاءة النظام التعليمي وتوفير المخصصات المالية التي تنهض بأعبائه ومتطلبات تطويره، ومن ثم اعتبار كفاية التمويل التعليمي بمثابة العامل المحدد لخطط تطوير وتحديث التعليم.

إضافة إلى أن نقص الأموال في المؤسسات التعليمية أوجد العديد من المشاكل في شتى المجالات (الإدارية، الأكاديمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع، المعدات والأجهزة) وهذا بالطبع يؤثر سلباً على جودة التعليم، ذلك لأن المؤسسات التعليمية في ظل هذه المشاكل تكون عاجزة عن تطوير وتحسين مستواها ورفع كفاءتها التعليمية (الصقر والحفظي، 2007). ولذلك يعتبر تمويل التعليم من أهم التحديات التي تواجه دول العالم على اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في أي منها وذلك بسبب مشكلة تزايد النفقات التعليمية الناتجة عن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والصحية حيث تزايد الطلب على التعليم، وارتفعت نسب المقيدون في مقاعد الدراسة وأصبح التعليم يستأثر بجزء كبير من الإنفاق الحكومي لمعظم دول العالم (المعمرية، 2011). كما أن الأزمات الاقتصادية التي يمر بها العالم بين فترة وأخرى وتقلب أحوال الاقتصاد والعجز والمديونية التي تعاني منها مختلف الدول، جعل العالم يتجه إلى البحث عن أساليب مؤازرة للإنفاق الحكومي لتعبئة موارد مالية إضافية والبحث عن بدائل تمويلية غير حكومية وذلك من خلال تشجيع مشاركة المجتمع بجميع فئاته ومؤسساته الاقتصادية والاجتماعية في تمويل المشاريع والبرامج التعليمية (المعمرية، 2011).

وقد نال هذا الموضوع الكثير من الاهتمام فهناك من حاول الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تمويل التعليم أو الوقوف على واقع تمويل التعليم الخاص ببلده ووضع مقترحات لتمويل التعليم وعقدت ندوات دولية، وإقليمية، ومحلية لبحث قضية تمويل التعليم، ومن الأمثلة على ذلك مؤتمر اتحاد الجامعات العربية الخاص بإدارة وتمويل التعليم، الذي عقد في بيروت عام 2000 (صبيح، 2005).

وسعت سلطنة عمان كغيرها من الدول إلى إيجاد بدائل متنوعة كون أن تمويل التعليم في سلطنة عمان يعتمد بشكل كبير على الحكومة كمصدر أساسي لتمويل التعليم. حيث تقوم الحكومة بتمويل التعليم بشقيه العام والعالى حيث زادت الطاقة الاستيعابية للطلبة الجدد لمؤسسات التعليم العالى الحكومية الحالية المتمثلة في جامعة السلطان قابوس، والكليات التقنية، ومعهد الدراسات المصرفية والمالية والمعاهد الصحية التابعة لوزارة الصحة، وكليات العلوم التطبيقية حيث بلغت في العام الأكاديمي 2016/2015 إلى 29675 طالب مقارنة ب 13545 طالب للعام الأكاديمي 2014/2013 (إحصائيات النظام الإحصائي، 2017). كما تقوم الحكومة بتوفير خدمات التعليم العالى من خلال توفير المنح الدراسية للالتحاق بمؤسسات التعليم العالى الخاصة حيث بلغ عدد المنح 273 منحة داخلية في العام الأكاديمي 2015/2014 (إحصائيات النظام الإحصائي، 2017). إضافة إلى تكفلها بالإنفاق على التعليم العام فقد قامت الحكومة بمجموعة من المبادرات التي تسعى لتقليل الاعتماد على الدولة في الإنفاق على التعليم العام؛ ومن هذه المبادرات: خصخصة التعليم في بعض المدارس وتدشين أول مشروع تعليمي من صندوق الرفد ببركاء وتوقيع اتفاقية تطوير التعليم مع شركة مايكروسوفت.

ولما كان تمويل التعليم لا يرتبط بمجرد الحصول على الموارد اللازمة بل باتخاذ أساليب تخطيطية وإدارية تكفل حسن استخدام هذه الموارد وتعتمد على معايير الأولويات والجودة النوعية (صايغ، 1421)، فإنه لابد للإدارة المدرسية أن تسعى لتوفير الإمكانيات المادية والمالية التي تحتاجها والتي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، والمساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو، وما تتطلبه هذه العملية من تعاون وتنسيق مثمر بين أطراف العمل في المدرسة والمجتمع (خوج، 2011).

كما يتطلب ذلك أيضاً حث إدارات المدارس على تمويل احتياجاتها ذاتياً، وتحويلها إلى مدارس منتجة، وذلك من خلال السماح للجهات التعليمية بالاستثمار في جزء من المباني المدرسية ذات المواقع الاستثمارية، وإقامة بعض الأنشطة التجارية التربوية ذات العلاقة بالتعليم مثل: المكتبات، والقرطاسية، ومراكز التصوير وخدمات الطالب والحاسبات الآلية وغيرها، وكذلك الاستفادة من المباني المدرسية باستثمارها في المواسم الصيفية والشتوية، بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية، أو يتعارض مع القيم والاعتبارات الاجتماعية والتربوية والذي لم يفعل بالشكل المطلوب حتى الآن (الجريوي، 2014). ولذلك فإن موضوع تمويل التعليم لا يجب أن يعتمد على الدولة فقط بل يتطلب الأمر العمل على زيادة مصادر التمويل له للحفاظ على استمرارية التعليم وتوازنه وذلك من خلال التمويل الذاتي وفتح مسارات

تمويلية أخرى للمؤسسات التعليمية لاسيما المدارس التي تتطلب من إدارتها العمل على تنوع مصادر التمويل فيما لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها المجتمعات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تنوع التعليم في السلطنة وتجودت خدماته في العقود الأخيرة، ومع تطور برامج النوعية وبرامج تجويد التعليم تزايدت تكلفته وموازنته، الأمر الذي حدا بالمسؤولين عن التعليم في السلطنة إلى دراسة بدائل متنوعة تكفل جودة التعليم ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي في الوقت الذي تتوثق فيه الصلة من القطاعات الأخرى غير الحكومية ويزداد التعاون من أجل تحقيق هدي في التجويد ورفع الكفاءة معاً.

حيث ذكرت عيسان وتوفيق والحارثي (2005) أن التمويل وتوجيه المؤسسات التعليمية للبحث عن مصادر تمويل غير حكومية يأتي ضمن أولويات البحث التربوي في سلطنة عمان. كما أشار التقرير الصادر لمسيرة التعليم في سلطنة عمان (2014) أن من بين التحديات التي تواجه التعليم في السلطنة استمرار الاعتماد بشكل كبير جدا على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل التعليم، ومحدودية البدائل الأخرى لمساندة هذا المصدر. وهذا ما أكدت عليه ندوة التعليم في سلطنة عمان (2014) أن من بين تحديات قطاع التعليم: تحديات متعلقة بالتمويل: (تنوع بدائل تمويل التعليم بدلا من الاعتماد على الدعم الحكومي، تنوع تمويل المؤسسات التعليمية بدلا من الاعتماد على الرسوم الدراسية، إيجاد آلية لتوزيع الموارد على التعليم المدرسي والعالي بشكل متوازن لضمان زيادة الفرص المتاحة للطلبة) ولذلك وضعت استراتيجية من ضمن الاستراتيجيات الوطنية للتعليم 2040 هي استراتيجية تمويل التعليم ولتحقيق هذه الاستراتيجية وضعت لها هدف رئيسي وهو بناء نظام تمويل فاعل ومستدام لقطاع التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2014).

وقد تتجلى أبعاد مشكلة الدراسة الحالية من خلال خفض الميزانية المخصصة للمدارس في ضوء الظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة نتيجة انخفاض اسعار النفط في دولة لديها قناعة بأهمية التعليم ورفع مستوى كفاءته، مما زاد من مسؤولية مديرو ومديرات المدارس للقيام بمسؤولياتهم وتكثيف جهودهم لزيادة مصادر التمويل للمدارس التي يديرونها.

وقد قام الباحثون بالاطلاع على المبالغ المعتمدة لمحافظة الداخلية والتي تمثل إحدى العينات من مجتمع الدراسة فلاحظت وجود انخفاض في المخصصات المالية من العام الدراسي 2015/2016 كالتالي:

2016/2015	2015/2014	العام الدراسي
ريال 485,750,250	ريال 490,015,000	الفصل الأول
ريال 390,929,240	ريال 490,015,000	الفصل الثاني

مما أدى إلى اتخاذ المدارس بعض التدابير للحصول على تمويل اضافي في بداية العام الدراسي 2017/2016 وإدراج الاهداف الاجرائية المتعلقة بالتمويل من ضمن الخطة المدرسية. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي تعزى لتغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخبرة في إدارة المدرسة، المرحلة التعليمية، المحافظة التعليمية)؟

أهداف الدراسة

- التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم.

- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي والتي تعزى لمتغيرات الدراسة.
- تقديم آليات مقترحة لتحسين دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر التمويل المدرسي بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في ما يأتي:

- تعتبر من الدراسات التي تسير جنباً إلى جنب مع توجه السلطنة ووزارة التربية والتعليم نحو تنوع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي كمصدر وحيد لتمويل التعليم في السلطنة.
- تسهم في معرفة الواقع الفعلي لممارسات إدارت مدارس التعليم العام حول التمويل ومصادره وتحديد الإجراءات المناسبة لتنوع التمويل المدرسي.
- تعتبر الدراسة إضافة علمية وبحثية للأدب التربوي في مجال التمويل المدرسي والإدارة المدرسية بما تكشفه من ممارسات تقوم بها المدارس في السلطنة لتنوع مصادرها التمويلية.
- تسهم في تقديم مقترحات إجرائية لصناع القرار التربوي من أجل تنوع مصادر التمويل في المدارس الحكومية بالسلطنة ووضع الحلول المناسبة وتطوير الخطط المستقبلية لدعم وتعزيز الاعتماد على بدائل تمويلية أخرى غير التمويل الحكومي.

مصطلحات الدراسة

- التمويل: من الناحية اللغوية: تجميع ورصد مبلغ من المال، ويقال مول الشيء: قدم له ما يحتاج إليه من المال، والممول من ينفق على عمل ما (المليجي، 2011، ص416). كما ورد تعريف التمويل في موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال ص (103) بمعنى: "تدبير الأموال". ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: تدبير الأموال التي تحصل عليها المدارس الحكومية من خلال أنشطتها وعلاقاتها ومختلف وسائلها في حدود التشريعات والقوانين الموضوعة بحيث يكون لها حق التصرف فيها بما يخدم مصلحتها؛ ويمول أنشطتها ولا يعتمد ولا يتأثر بالميزانية الحكومية.
- التمويل المدرسي: يقصد به مجموع الموارد المرصودة في إطار التعليم، أي المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها بالموارد المتاحة، وإدارة هذه الأموال واستخدامها بكفاءة، فهو الوظيفة الإدارية التي تختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصادر التمويل المناسبة، لتوفير الاحتياجات المالية لأداء الأنشطة المختلفة (المليجي، 2011، ص394). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: توفير المصروفات والاحتياجات المالية من خلال بدائل تمويلية قائمة على المشاركة المجتمعية وفق مخطط مرسوم لإدارة وتوجيه هذه الموارد لتحقيق الغاية المنشودة منها في المجالات (الأمر الإدارية والفنية، مرافق المدرسة، البرامج التعليمية والاثرائية، شؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات).
- وأما تنوع مصادر التمويل المدرسي فإنه يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: العمل على إيجاد بدائل تمويلية داخلية من خلال قيام الإدارة المدرسية بممارسات تمويلية تعمل في مجالات كالمجال المتعلق بالأمر الإدارية والفنية والمجال المتعلق بمرافق المدرسة والمجال المتعلق بالبرامج التعليمية والاثرائية والمجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات، وبدائل تمويلية خارجية كتفعيل الوقف الإسلامي بأشكاله المختلفة، وإعادة توظيف ممتلكات الوقف وفوائد الأموال المستثمرة لدعم مشروعات التعليم والعمل على اتباع مبدأ المشاركة من قبل (المجتمع بكافة أفراد، ومؤسساته).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي في المجالات (الأمر

- الإدارية والفنية، مرافق المدرسة، البرامج التعليمية والاثرائية، شؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات).
- حدود بشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على اختيار عينة عشوائية من مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمحافظات (الداخلية، الظاهرة، مسقط).
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على بعض المدارس الحكومية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بمحافظات (الداخلية، الظاهرة، مسقط).
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016-2017م.

منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أكثر المناهج التي يمكن استخدامها لدراسة الموضوعات المرتبطة بالبحث التربوي (أبو علام، 2007) كما تم استخدام الاستبانة كأداة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية للتعليم الأساسي بمحافظات (الداخلية، مسقط، الظاهرة) بسلطنة عمان حيث يبلغ عددهم 202 مديراً ومديرة وذلك بحسب الكتاب السنوي لإحصاءات التعليم المدرسي 2015/2016.

وفي تحديد عينة الدراسة استخدم الباحثون العينة العشوائية البسيطة وتكونت عينة الدراسة من 74 من مديري المدارس بمحافظات (الداخلية، مسقط، الظاهرة) بسلطنة عمان، وتشكل عينة الدراسة ما نسبته (37%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

قام الباحثون بإعداد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات اعتماداً على الإجراءات المنهجية التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بتمويل التعليم وذلك بهدف الاستفادة من الأدوات التي تم استخدامها من حيث المجالات التي اشتملتها وطريقة البناء.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي تكونت من (52) عبارة موزعة على خمسة مجالات.
- التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، حيث تم تعديلها بناء على ملاحظاتهم.

وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من جزأين هما:

- الجزء الأول: عبارة عن البيانات الأساسية والتي تحدد خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها:
 - النوع وله مستويان: (ذكر، أنثى)
 - المحافظة ولها ثلاث مستويات: (الداخلية، مسقط، الظاهرة)
 - الخبرة ولها ثلاث مستويات: (5 سنوات فأقل، (6-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات)
 - المرحلة التعليمية للمدرسة الحالية ولها أربع مستويات: (تعليم أساسي (1-4)، تعليم أساسي (5-10)، تعليم أساسي (10-12)، أكثر من حلقة تعليمية)

- الجزء الثاني: الخاص بالعبارات المتعلقة بالدراسة واشتملت على 56 عبارة موزعه على 4 مجالات تتعلق بالممارسات التمويلية التي تقوم بها إدارة المدرسة حالياً كالتالي:

- المحور الأول: تضمن (14) عبارة في المجال المتعلق بالأمور الإدارية والفنية.
- المحور الثاني: تضمن (14) عبارة في المجال المتعلق بمرافق المدرسة.
- المحور الثالث: تضمن (14) عبارة في المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية.
- المحور الرابع: تضمن (14) عبارة في المجال المتعلق بشؤون الطلاب والانشطة والفعاليات.

بدائل الاستجابات في الجزء الثاني وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق الاستبانة بطريقتين:

- أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، قام الباحثون بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة نزوى وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم التطبيقية بصور، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ثم قام الباحثون بإجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمون.
- ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: بعد التعديل وفقاً لآراء المحكمين، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل مجال مع الدرجات الكلية لمحاو الدراسة، حيث أن قيمة معامل الارتباط يعطي مؤشر على ارتباط وانتماء المجال للأداة الكلية، كما يوضح الجدول (1) معاملات الارتباط بين المجالات الرئيسية للأداة وبين الأداة ككل.

جدول 1: معاملات الارتباط للأداة ككل

م	المحور	معامل الصدق	الحكم
1	المجال المتعلق بالأمور الإدارية والفنية	**0,848	قوي جدا
2	المجال المتعلق بمرافق المدرسة	*0,889	قوي جدا
3	المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية	0,**937	قوي جدا
4	المجال المتعلق بشؤون الطلاب والانشطة والفعاليات	0,904**	قوي جدا
	الأداة ككل	1	قوي جدا

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,01 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول أن هناك اتساقاً داخلياً وارتباطاً موجباً وقوياً بين محاور الأداة، والأداة ككل عند مستوى دلالة (0,01) وهذا معناه ان المحاور تنتهي للأداة وصادقة لما وضعت من أجل قياسه في هذه الأداة.

ثبات أداة الدراسة

بعد تفريغ الاستجابات تم التحقق من ثبات الأداة بواسطة معامل ثبات ألفا (لكرونباخ) والجدول (2) يوضح معامل ثبات الأداة.

جدول 2: معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المجال المتعلق بالأمر الإداري والفنية	14	0,875
2	المجال المتعلق بمرافق المدرسة	14	0,938
3	المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية	14	0,920
4	المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات	14	0,918
	فقرات الاستبيان ككل	56	0,970

يتضح من جدول (2) إن قيم معامل الثبات جميعها مرتفعة مع تقارب قيمها من محور آخر، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثاني (0,938)، وكذلك كان معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان (0,970)، وهي قيمة مرتفعة مما يعطي إشارة إلى درجة ثبات عالية للاستبانة بالإضافة إلى صدقها.

المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بُنيت عليها تم تفرغ ومعالجة البيانات إحصائياً بناء على طبيعة الدراسة وأسئلتها، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وتحقق ذلك عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يتماشى مع أسئلة الدراسة والأدوات المستخدمة، على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
- استخراج المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بإستجابات عينة الدراسة
- استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة،
- استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تمويل التعليم بكافة أنواعه. ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسات فإن أغلبها ركز على تمويل التعليم العالي بينما تناولت بعض الدراسات تمويل التعليم المدرسي. ومن الدراسات المتعلقة بتمويل التعليم المدرسي دراسة (العتيبي، 2004) بعنوان: "إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: " هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للتعرف على آراء المسؤولين من خلال استبانة وزعت على (392) مسؤولاً من مسؤولي التعليم العام ومسؤولي القطاع الخاص، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية: 1- أن واقع إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام من وجهة نظر مسؤولي التعليم العام ومسؤولي القطاع الخاص ضعيف في مجمله، أما مسؤولو القطاع الخاص فقد أعطوا أهمية أكبر للمجالات التالية • تدريب الطلاب • تقديم الهبات النقدية • تقديم الجوائز التشجيعية. 2- أن هناك إمكانية عالية لإسهام القطاع الخاص في تمويل مجالات التعليم العام من وجهة نظر مسؤولي التعليم العام، وإمكانية ضعيفة من وجهة نظر مسؤولي القطاع الخاص.

وسعت دراسة (الجرجوي، 2005) إلى معرفة أزمات تمويل التعليم العالي الجامعي. هذا وقد استخدم الباحث المنهج الوثائقي لجمع بيانات بحثه ثم خلص الباحث على كافة التساؤلات المطروحة ووضح السياسة التمويلية للتعليم الجامعي في فلسطين ومصادر التمويل ومدى كفايتها لتغطية احتياجاته. ومن ثم خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في الحد من أو تجاوز هذه الأزمة مستقبلاً، ومن أهم هذه التوصيات العمل على جعل الجامعات الفلسطينية منتجة.

كما أن دراسة (صبيح، 2005) هدفت إلى التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، والكشف عن صيغ تمويل التعليم المستقاة من الفكر التربوي الإسلامي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي. وقامت بتصميم ثلاث أدوات للدراسة وهي: أبطاقة تحليل: بهدف تحليل المؤسسات التربوية التي أنشئت في العهود الإسلامية، وذلك للوصول إلى صيغ تمويلها. ب- استبانة: بهدف التعرف على واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، والكشف عن مدى الاستفادة من بعض الصيغ الإسلامية والمعاصرة في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (52) عضواً، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (spss) حيث استخدمت الأساليب الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية). ت- مقابلات: بهدف التعرف إلى رأي الشرع في بعض الأمور المتعلقة بالزكاة. ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها: - تعاني الجامعات الفلسطينية من أزمة مالية سببها: قلة ما تخصصه الحكومة (السلطة الوطنية الفلسطينية) للتعليم العالي، غياب استراتيجية وطنية تخص تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني، والاعتماد على مصادر تمويلية غير ثابتة. أغلب المؤسسات التربوية كانت تعتمد في تمويلها على أموال الوقف الإسلامي اعتماداً كبيراً، فقد كانت تزدهر وتقوى بمقدار ازدهار العقارات الموقوفة عليها.

كما هدفت دراسة Sanyal & Martin (2006) إلى التعرف على ستة عوامل مؤثرة في اتجاهات جديدة للتمويل التعليم العالي. وهي: التوسع الهائل في التعليم العالي، وعدم قدرة الدولة على تمويل هذا التوسع الهائل مما يؤدي إلى ظهور القطاع الخاص، والأساس المنطقي ل تقاسم التكاليف مع أولياء الأمور والطلبة، والدعوة العامة للمساءلة "القيمة مقابل المال"، ظهور مقدمي الخدمات الأجنبية من خلال جاتس (الجاتس)، وأخيراً، الحاجة إلى تعديل في التمويل الحكومي للحد من اتساع التفاوت. ثم ناقش مع الأدلة التجريبية مع استنتاج أنه على الرغم من أن الدولة تبذل جهداً لتمويل التعليم العالي، إلا أن حصتها في نفقات ميزانية التعليم للطالب الواحد قد انخفض بشكل كبير، وذلك أساساً بسبب التوسع الهائل. مع استنتاج مفاده أن من أجل تلبية الطلب الاجتماعي والاقتصادي للتعليم العالي، الشراكة بين الدولة والجهات المعنية الأخرى أمر ضروري.

وسعت دراسة (خوج، 2011) إلى تحديد درجة إسهام التمويل الذاتي في الحد من مشكلات الموارد المالية في مدارس البنات الثانوية وواقع تمويل مدارس البنات الثانوية وأهم البدائل والمشاريع للتمويل الذاتي لمدارس البنات الثانوية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات والبالغ عددهن 54 وجميع المعلمات والبالغ عددهن 1686 بالمدارس الثانوية للبنات بالعاصمة المقدسة وتكونت الاستبانة من 43 عبارة، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وألفا كرونباخ واختبار (T - test) وتحليل أحادي الاتجاه، والاختبارات البعدية. ومن أهم نتائجها: 1. تعتمد المدرسة بدرجة عالية في تمويلها على دخل المقصف المدرسي، إسهامات الإداريات والمعلمات، ثم على التمويل الحكومي فقد كانت أعلى من المتوسط بينما البقية فقد كانت دون المتوسط. 2. أهم البدائل والمشاريع للتمويل الذاتي والتي وافقت عليها أفراد العينة بدرجة عالية تمويل القطاع الخاص، والأوقاف، رجال الأعمال، والأسواق الخيرية، والوصايا، واستثمار مرافق المدرسة، وجمع التبرعات من مجتمع المدرسة، وتسويق المنتجات المدرسية أو تأجيرها أما البقية فكانت دون المتوسط الكلي.

كما قدم (القرشي، 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن المشاركة المجتمعية المطلوبة لـ تطوير أداء إدارات المدارس الثانوية الحكومية، وتمويل المدارس الثانوية الحكومية، وتوفير فرص التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية، ورفع المستوى التحصيلي لطلاب المدارس الثانوية الحكومية، وربط خريجي المدارس الثانوية الحكومية بسوق العمل. منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة النهائي من (229) مديراً ومشرفاً، أداة الدراسة: استبانة مكونة من أربعين عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة. وفي الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل بيانات الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات الفاكرونباخ، وتحليل الارتباط (معامل بيرسون)، واختبار ت (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي. (ANOVA) أهم نتائج الدراسة: 1- المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية في مجالات: تطوير إدارات المدارس الثانوية الحكومية، وتمويل المدارس الثانوية الحكومية، ورفع المستوى التحصيلي لطلاب المدارس الثانوية الحكومية، وربط خريجي المدارس الثانوية الحكومية بسوق العمل، كانت مطلوبة بدرجة عالية، 2- المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية في مجال توفير فرص التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية، كانت مطلوبة بدرجة متوسطة.

إلى جانب دراسة (الجريوي، 2014) التي هدفت إلى التعرف على مدى قناعة مديرو ومديرات المدارس التعليم العام الحكومي بأهمية زيادة مصادر التمويل، والتعرف على الإجراءات الفعلية التي قاموا بها حيال ذلك، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجههم

في العمل على زيادة مصادر التمويل وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من 42 فقرة وقد طبقت هذه الاستبانة على عينة مكونة من (42) مدير ومديرة لمدارس التعليم العام في مدينة الدمام. وبعد تحليل البيانات تم التوصل لعدد من النتائج منها: أبدى (22.4%) من عينة الدراسة قناعتهم بضرورة زيادة مصادر التمويل لمدارسهم، وأن المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم غير كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمدارس، كما بلغ المتوسط العام لمحور الإجراءات الفعلية التي قام بها مديرو ومديرات المدارس من أجل تنوع مصادر التمويل بلغ 2.16 من أصل 4 وهذا يدل على عدم قيام أفراد عينة الدراسة بإجراءات فعلية لزيادة مصادر التمويل، بلغ المتوسط العام لجميع عبارات محور الذي يكشف المعوقات التي تواجه مديرو ومديرات المدارس في تنوع مصادر التمويل (3.33) من أصل 4. وهذا يعني أنهم موافقون بشدة على جميع العبارات التي وردت في هذا المحور.

الإطار النظري للدراسة:

تمهيد

يحظى التعليم في مختلف بلدان العالم باهتمام كبير على اعتبار انه يعد بمثابة أداة الاستثمار في الثروة البشرية فهو يلعب دورا مؤثرا في إعداد القوى البشرية للمجتمع. وهذا يتطلب توفير التمويل اللازم لتطويره وإصلاحه فهو يمد المجتمع بالكفاءات العلمية اللازمة لمواجهة التغيرات المعاصرة. (عبدربه، 2013). وقضية تطوير التعليم بمراحله المختلفة وتحسين مستواه ورفع كفاءته والتحكم في تكلفته وحسن استثماره وزيادة المردود الاقتصادي لإنفاقها في المجال التعليمي من القضايا المهمة للدول (العتيبي، 2004).

ويقف نقص التمويل في أغلب الدول عقبة دون التوسع في التعليم وتحقيق الآمال والطموحات والأهداف المنشودة والمتوقعة من النظام التعليمي، وقد تتخلى بعض الدول عن بعض مشروعاتها التربوية نظرا لضخامة التكاليف وعجز الاقتصاد الوطني عن تغطيتها، وهذه الإشكالية لا يبدو في الإمكان التغلب عليها في المستقبل المنظور بسبب العلاقة الطردية بين الإصلاح التربوي وتحسين المخرجات التعليمية وبين التمويل، حيث يتطلب أي جهد إصلاحي في التعليم إلى زيادة التمويل المالي اللازم للتنفيذ وهذا ما يجعل مشكلة تمويل التعليم مشكلة دائمة (زاهر، 2000).

ويرتبط تمويل التعليم بتحديد مصادر التمويل المتاحة لمجتمع ما بمختلف أنواعها (حكومية وغير حكومية) والعمل على تنميتها واستثمارها وتوجيهها على النحو الأمثل الذي يمكن المؤسسة التعليمية من القيام بوظائفها تجاه الفرد والمجتمع على أكمل وجه وبأقل كلفة (صايغ، 1421). ويرى صانغ (2000، 631) أن التمويل هو " تعبئة الموارد النقدية وغير النقدية اللازمة والتخطيط والإشراف على إدارتها بهدف القيام بمشروع معين والمحافظة على استمرارته وتطويره لتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفعالية ويعرف تمويل التعليم " بأنه إيجاد مصادر مالية قادرة على تغطية احتياجات المنظمات التعليمية كافة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والاقتصادية والعلمية والبحثية والاجتماعية (الحولي، 2010).

المصادر الرئيسية للتمويل:

1- الدخل القومي والانفاق الحكومي على التعليم

حيث يتم تخصيص جزء من ميزانية الدخل القومي للدولة للإنفاق على التعليم. وحسب بيانات اليونسكو فإن المبالغ تختلف من بلد إلى آخر. وتجدر الإشارة إلى أن الانفاق الحكومي على التعليم قد يكون المصدر الوحيد لتمويل التعليم حيث تتكفل الدولة وحدها بتعليم أبناء المجتمع وتجعل التعليم مجانا. فتمويل التعليم في بريطانيا قائم على الحكومة المركزية حوالي 60% من موازنة التعليم بينما تقدم السلطات المحلية 40% من هذه الموازنة وكذلك تمويل التعليم في ماليزيا تتولى الحكومة الفيدرالية مسؤولية تمويل التعليم في البلاد. فالتعليم الأساسي في ماليزيا مجاني. حيث تخصص الدولة للتعليم 18% تقريبا من الميزانية القومية، التي تكون 6% تقريبا من الناتج المحلي الإجمالي وتخصص وزارة التربية 82,5% تقريبا من مصروفاتها للنفقات الجارية و17,5% للنفقات التطوير وتوزع النفقات الجارية والتطويرية حسب البرامج التعليمية (مدونة الحديدي، 2010).

بينما في سلطنة عمان فالاعتماد مطلق على الأموال العامة الحكومية لتمويل قطاع التعليم حيث يعتبر في قمة أولوياتها(وزارة التربية والتعليم، 2010).

2- الرسوم الدراسية

يعد نظام الرسوم الدراسية أحد الأساليب المتبعة في تمويل التعليم، وهو نظام تأخذ به معظم دول العالم المتقدم، وتطبقه بعض الدول النامية وأخذت به حديثاً الدول العربية، ويؤسس نظام الرسوم الدراسية على أن يقوم الطالب أو ولي الأمر بدفع رسوم دراسية مقابل التعليم الذي يتلقاه كوسيلة لاستعادة التكلفة المدفوعة للتعليم العالي (الحوالي، 2010).

وبالرغم من أن سلطنة عمان توفر التعليم مجاناً لجميع الأطفال العمانيين، إلا أن ذلك لا يعني أن المواطنين العمانيين لا يدفعون أي رسوم مقابل حصولهم عليه. فعلى الرغم من حقيقة أن دخل الحكومة يأتي في الغالب من عائدات النفط والغاز بدلاً من الضرائب، إلا أن هنالك تكلفة فرصة بديلة مرتبطة بالمخصصات من هذه العائدات للتعليم (الفرصة البديلة قيمة نظرية تساوي القيمة المتوقعة للبدائل المتخلى عنها كنتيجة لاختيار بديل معين)، وإن تكلفة الفرصة البديلة هذه موزعة على جميع المواطنين، وعليه فإن تمويل التعليم من الموازنة يعادل طريقة جماعية لدفع الرسوم الدراسية مقابل تعليم الأطفال المسجلين في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم، 2010).

3- مساهمات القطاع الخاص في تمويل التعليم العام

حيث أن الشراكة بين القطاع الخاص والتعليم لا تقتصر على الدعم المالي فقط، وإنما تؤدي إلى شراكة حقيقية بين التعليم والاقتصاد؛ مما يعزز ربط المخرجات بسوق العمل، والتعرف على التوقعات المنتظرة من المؤسسات التعليمية، حيث أن مجالات التعليم يمكن أن ينظر إليها على أنها مجالات استثمارية يمكن أن تحقق عوائد مالية مجزية للقطاع الخاص إذا أحسن الاستثمار فيها كالتوسع في إنشاء المدارس، والجامعات، والمراكز البحثية والتدريبية، وتملكها لأهداف ربحية. كما أن الشراكة بين القطاع الخاص والتعليم سوف تعزز الروابط بين القطاعين، وتتيح للطلاب التدريب، وربط مواقع العمل بمؤسسات التعليم، وتوثق الطلاب بالمجتمع، وتزيد من المواطنة وتقدير الطلاب للمؤسسات الاقتصادية (القرشي، 2011). ومن المجالات التي يمكن للقطاع الخاص الاستثمار فيها ما يلي (القرشي، 2011):

- الاستثمار التربوي من خلال البرامج الإعلامية والأدبية والدينية الموجهة للناشئة، والبرمجيات التعليمية المترجمة وغير المترجمة والتي توجه للطلاب، وإنشاء المباني المدرسية وفق المعايير التعليمية وتأجيرها على مؤسسات التعليم، وطباعة الكتب والبرمجيات المساندة للعملية التعليمية، وإنشاء المدارس والمراكز والمعاهد الأهلية، ونظافة وصيانة المدارس والجامعات، وصناعة وتسويق التغذية المدرسية، والأنشطة الإعلانية في المؤسسات التعليمية.
- توفير المستلزمات والمواد الدراسية داخل الفصول: وهوما تقدمه الشركات أو المنظمات التجارية أو المنظمات غير الربحية من معلومات مساندة للمنهج الدراسي التي تعين المعلمين على إيصال المعلومات، وتحقيق الأهداف الدراسية، مثل: توفير بعض المواد والكتب على شكل أشرطة فيديو، أو برامج، أو كتب، أو ملصقات، أو نماذج نشاط، أو كتب للواجبات، أو برامج حاسوبية، ويتم تزويد المدارس بهذه المستلزمات من المعنيين مباشرة، أو من خلال الاطلاع عليها في شبكة الإنترنت.
- إدخال التقنية الإلكترونية: وهو استخدام وسائل الاتصال المتنوعة والمتعددة في المدارس والفصول، حيث تقوم بعض الشركات بتزويد المدارس بالأجهزة، والمعدات، وتوفير المختبرات والمعامل والتلفزيونات وخدمات الإنترنت مجاناً، مع الدعم الفني والصيانة مقابل السماح لهذه الشركات ببث بعض الإعلانات التجارية للطلاب.
- تبني مدرسة: وهي عقود يتم إبرامها بين المدارس والقطاع الخاص يقوم من خلالها القطاع الخاص بتبني المدرسة، وتقديم الخدمات والمستلزمات التعليمية، أو الدعم النقدي المباشر مقابل العوائد المعنوية وتحسين سمعة الشركة في المجتمع المحلي، إن مثل هذا الأمر يسمح للمدارس بالحصول على مصادر تمويلية نقدية وغير نقدية للبرامج والأنشطة التعليمية.

كما يرى أن مشاركة القطاع الخاص في إدارة المدارس تؤدي إلى المزيد من الكفاءة والاستجابة لمطالب الآباء. ويتمتع المديرين في هذه المدارس بقدر أكبر من الاستقلالية في إدارة المدارس الحكومية على الرغم من أن مدى الاستقلالية المدرسية يختلف باختلاف البلدان. وقد يكون للمدارس التي يديرها القطاع الخاص سلطة بشكل أفضل وتقديم حوافز للأداء. ويمكن للمدارس التي يديرها القطاع الخاص أيضاً أن تتمتع بقدر أكبر من حرية التصرف في المناهج وطرق التدريس، وبالتالي يمكن تكيفها مع مصالح وقدرات طلابها. بالإضافة إلى المدارس التي يديرها القطاع الخاص لديها حوافز أكبر لخفض التكاليف وقد تخضع لضوابط أكثر مرونة. فإن الحاجة إلى اجتذاب الطلاب تعني أن المدارس التي يديرها القطاع الخاص يجب أن تكون أكثر حساسية لمطالب الآباء فيما يتعلق بالمناهج الدراسية والتدريس والأساليب، والمرافق والانضباط، وأكثر استجابة لاحتياجات الطلاب عامة (OECD, 2012). وبالنسبة لسلطنة عمان يسهم القطاع الخاص في الاستثمار بالتعليم من خلال إنشاء المؤسسات التعليمية الخاصة التي تسهم في تخفيف العبء المالي على الميزانية العامة للدولة. وقد شجعت الحكومة القطاع الخاص في الاستثمار بالتعليم من خلال تقديم حزمة من الحوافز تمثلت في توفير المنح والاعفاءات الضريبية وغيرهما. فعلى مستوى التعليم المدرسي بلغ عدد المدارس الخاصة في السلطنة (530) مدرسة في العام الدراسي 2016/2015 وذلك حسب إحصاءات المركز الوطني للإحصاء والمعلومات (2016).

4- المشاركة المجتمعية

عن طريق مساهمات الجهود الذاتية وأولياء الأمور، أما بالإسهام المباشر في التمويل المالي، أو عن طريق التبرع بصيانته المباني ورعاية الأنشطة الطلابية وتوفير الأجهزة والأدوات والأثاث وتجهيز قاعات وحجرات المدارس أو المختبرات والمعامل. (أبو عطية، 2009). ويرى العواد (2002) أن مجالات التعليم التي تتطلب مشاركة المجتمع هي:

- مجالات الدعم الفني والعلمي، مثل: الدراسات والبحوث والتدريب والإعلام التربوي
- مجالات تأمين الاحتياجات المادية ومنها المباني المدرسية، والصيانة، وتأمين الأجهزة، وطباعة الكتب والنشرات التربوية.
- المشاركة في التمويل: يمكن تحقيق مشاركة المجتمع في التمويل بأشكال عديدة منها:
 - التمويل المالي المباشر عن طريق فرض الضرائب على الشركات المحلية والمواطنين للاستفادة منها في شراء التجهيزات كالكامبيوترات، والوسائل التعليمية، وأدوات المختبر، والكتب المكتبية المدرسية، وصيانة المدارس.
 - المشاركة عن طريق التبرع، كالتبرع بأرض لبناء مدرسة، أو تأثيث المدارس، أو توفير المستلزمات المدرسية، أو المشاركة في العمل الإنشائي، أو صيانة الأجهزة، أو المشاركة التطوعية في برامج محو الأمية.
 - المشاركة في الإدارة: ويمكن تحقيق مشاركة المجتمع في الإدارة في جوانب عديدة، مثل: تصميم الأبنية المدرسية واختيار مواقعها، وإنتاج الوسائل التعليمية، وتقديم المساعدات في نقل وتوزيع الكتب المدرسية، والمساعدة في تصنيف كتب المكتبات المدرسية، والمساعدة في إلقاء المحاضرات من المتخصصين في المجتمع المحلي على الطلاب، والمشاركة في التعليم المساند للطلاب الضعفاء.

5- تبرعات الشركات والمنظمات غير الحكومية

تبرعات الشركات والمنظمات غير الحكومية مثل: الأجهزة والمعدات، وهبات وعطايا التجار في صورة عينية أو نقدية غير دورية. ويتم ذلك من خلال:

- إقامة الأسواق الخيرية داخل المدارس بأسعار مخفضة على أن يتم دفع إيرادات هذه الحملات أو جزء منها إلى المدارس، بحيث يشترك الطلاب في تسويق منتجات الشركات وبيعها داخل المدارس، وهذا يحقق فوائد مشتركة للطرفين .
- كذلك الإسهامات النقدية المباشرة للمدارس من خلال طلبات معينة تقدمها المدارس إلى المؤسسات التجارية يحدد فيها أنشطتها وما يتطلب ذلك من نفقات نقدية .
- التبرع بالأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التعليمية، لكن يجب التنبيه إلى مدى حداثة هذه الأجهزة وفائدتها للعملية التعليمية، ومدى قدرة الجهات المتبرعة بهذه الأجهزة من تقديم التدريب والدعم التقني المستمر حتى تحقق الأهداف المطلوبة منها

- الجوائز التحفيزية للطلاب: وهي الجوائز التي تقدمها الشركات في الأنشطة والمسابقات الطلابية، وهي مدخل من المداخل التي تستعملها الشركات لدخول منتجاتها وأسمائها في المدارس، وتتضمن هذه الجوائز الهدايا المجانية، والوجبات، والأجهزة، والرحلات الطلابية وغيرها.

وتهدف هذه البرامج التشجيعية إلى تحسين معايير التحصيل، أو تشجيع الطلاب على القراءة، أو الحفاظ عليهم بعيدا عن المشكلات، ولمكافأهم على الانتظام في الحضور اليومي للدراسة، وقد تمتد الجوائز التشجيعية لتشمل مديري المدارس المسؤولين عن تحقيق مثل هذه الإنجازات داخل المدارس (القرشي، 2011).

6- الوقف

في صورة نفقات من عائدات تلك الممتلكات. فالوقف الإسلامي في عالمنا العربي والإسلامي في ميدان تمويل التعليم هو عنوان أصالتنا وعنوان اقتصادنا وعنوان خصوصيتنا الحضارية فيجب أن نحثى به وأن نعبد إليه مكانته الضائعة. ففي مجال التعليم تنوعت خدمات الوقف لدور التعليم والمتعلمين على النحو التالي:

- كفلت الأوقاف للمعلمين والمتعلمين شؤون التعليم والإقامة والطعام والعلاج.
- امتاز التعليم الوقفي بالمجانبة والعمومية لجميع طبقات المجتمع دون تمييز.

ولكي تنجح مؤسسة الوقف الإسلامية في إدارة توجهاتها ومكوناتها نحو تمويل التعليم فإنها مطالبة بما يلي:

- حسن اختيار الإدارة، باعتبار أن الإدارة هي ضمان نجاح مؤسسة الوقف ولا يتأتى ذلك إلا من خلال اختيار العناصر القادرة على ادارة مؤسسات الوقف إدارة فعالة.
- توعية القائمين على إدارة الأوقاف بمهام مسؤولياتهم وواجباتهم.
- تحفيز الإدارة للرفع من أدائها المتميز، إن توافر الحوافز للإدارة يقوي فهم شعور الاخلاص.

ومن أسس تحقيق التعاون بين القطاع الرسي ومؤسسات الأوقاف الخيرية في دعم التوجه الاقتصادي والتربوي في ميدان تمويل التعليم لابد ان تكون علاقة الدولة بمؤسسات الأوقاف الخيرية قائمة على الاحترام المتبادل وهي: (جمعه، 2011)

- منح الدولة المؤسسات الوقفية الحرية المطلقة لممارسة مهامها الخيرية في دعم الاقتصاد المحلي.
- توفر الدولة لتلك المؤسسات الإطار القانوني الذي تعمل من خلاله في إطار يحافظ على خصوصية تلك المؤسسات وتوجهاتها الشرعية.
- تفتح الدولة قنوات اتصال مباشرة مع تلك المؤسسات الوقفية بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة.

ومن أنواع الشراكة المجتمعية وتطوير التوجه الاقتصادي والتربوي لقطاع الأوقاف في ميدان تمويل التعليم:

- دعم قيم الشراكة المجتمعية ودعم التوجه نحو المشاركات الخيرية وخدمة المجتمع.
- حث الناس على العطاء والبنذل الاجتماعي تحقيقا لقيم سامية حث عليها الاسلام.
- التأكيد على أن الوقف نابع عن قناعة شخصية لدى الافراد بجدوى المشاركة والتطوع لوجه الله تعالى.

7- الأموال العائدة من بيع الموارد والخدمات التي تقدمها المدارس للمجتمع

وذلك من خلال التمويل الذاتي وكونها مدارس منتجة. (محمد، 2012):

العوامل المؤثرة على تمويل التعليم

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على شكل الإنفاق التعليمي وحجمه، بعض هذه العوامل داخلية نابعة من النظام التعليمي نفسه، وبعضها نتيجة للعوامل الخارجية المحيطة به والتي تؤثر فيه، ويمكن تقسيم هذه العوامل كما يلي:

- عوامل داخلية مرتبطة بالمؤسسات التعليمية: وهي عوامل مرتبطة بالمؤسسات التعليمية والسياسات المتبعة فيها والأساليب المستخدمة وطرق تفاعل المدخلات بعضها مع بعض، مثل: تأهيل المعلمين وخبراتهم مما ينعكس على أجورهم ومراتبهم خصوصاً إذا ارتبطت الأجور بالمؤهلات التي يحملها المعلمون، والزامية التعليم والتوسع الكمي لمواجهة الطلب الاجتماعي على التعليم وكذلك الاهتمام بجودة التعليم والتحكم في كفايته الداخلية من خلال التركيز على اقتصاديات الحجم وضبط أعداد الطالب في الفصل مما أدى إلى الحاجة إلى زيادة أعداد المعلمين لمواجهة زيادة الفصول الناتجة عن هذه السياسات، وهذا أدى إلى زيادة النفقات التعليمية سواء في الرواتب أو البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل المعلمين قبل الخدمة وأثناء الخدمة (عابدين، 1421). ومن العوامل أيضاً إدخال التقنيات الحديثة والأساليب التكنولوجية في التعليم من وسائل تعليمية ومختبرات وأجهزة ومعدات حديثة من أجل زيادة تفاعل الطلاب وتطوير مهاراتهم العلمية والعملية، إضافة إلى التوسع الحالي في إدخال الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت، وما يصاحب ذلك من التطوير والتحديث المستمر لهذه التقنيات نظراً لطبيعتها المتجددة باستمرار. كذلك الاهتمام بتطوير البيئة التعليمية وخصوصاً الأبنية وزيادة الإنفاق عليها، والاهتمام بالأنشطة اللاصفية وما يتطلب ذلك من رصد ميزانيات لها تخصص للإنفاق على متطلباتها سواء كانت هذه الأنشطة داخل المدارس أو خارجها مثل الرحلات الطلابية (المنيع، 1416). بالإضافة إلى ضعف الإدارة التعليمية وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضعف جودة توزيع هذه الموارد على عناصر العملية التعليمية وبشكل يحقق الأهداف التعليمية، والاهتمام بتطوير الكفاءات الإدارية.
- عوامل خارجية مرتبطة بالمجتمع: وهي العوامل الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي والتي تؤثر فيه وفي بنيته وفي مراحلها وسياساته، ومن أهمها ما يأتي: (عابدين، 1421) (المنيع، 1416).
 - وعي الأسر والأفراد بأهمية التعليم ودوره في تنمية القدرات والمهارات وفي تحديد المهن المستقبلية، إضافة إلى الدور الاجتماعي الذي يحققه التعليم للأفراد.
 - زيادة اهتمام المجتمعات بالتعليم والإنفاق عليه على اعتبار أن الإنفاق على التعليم هو استثمار في الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير المجتمع وتنميته تنمية حقيقية شاملة في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية.
 - التغيرات الاقتصادية التي تشهدها المجتمعات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي مثل ارتفاع أو انخفاض أسعار النفط، ومستوى الناتج القومي للدولة وما يصاحبه من تقلبات في العملة الوطنية والأسعار والتي قد تؤدي إلى التأثير على مستوى الإنفاق الحكومي العام على الخدمات العامة ومنها التعليم.

نتائج الدراسة ومناقشتها

- أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: *ما دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة، ولتوفير مقارنات بين تلك التقديرات، اعتمد الباحثون المقياس الخماسي لتصنيف درجة التوافر وذلك تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها. وقد تم تحديد المستويات كالتالي:

الفئة	مقياس الحكم	الفئة	مقياس الحكم
5.00-4.50	عالية جداً	2.49-1.50	منخفضة
4.49-3.50	عالية	اقل من 1.49	منخفضة جداً
3.49-2.50	متوسطة		

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات	2,44	0,873	منخفضة
2	المجال المتعلق بالأمور الإدارية والفنية	2,35	0,742	منخفضة
3	المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية	1,91	0,774	منخفضة
4	المجال المتعلق بمرافق المدرسة	1,65	0,789	منخفضة
	الأداة ككل	2,09	0,712	منخفضة

يتضح من الجدول 3 أعلاه ما يلي:

أوضحت النتائج المبينة في الجدول (3) أن دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي بسلطنة عمان دور منخفض. حيث أن الممارسات التمويلية التي تقوم بها المدرسة حالياً في: المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات والمجال المتعلق بالأمور الإدارية والفنية وكذلك المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية والمجال المتعلق بمرافق المدرسة جميعها جاءت بتقدير منخفض.

وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارات المدارس تعتمد بشكل كلي على التمويل الحكومي ولا يوجد مبادرات لتنوع التمويل وان الممارسات التمويلية القائمة حالياً إنما قائمة في ضوء وحدود الميزانية التي توفرها الوزارة من ضمن المخصص السنوي وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع نتائج دراسات أخرى مثل: (الجريوي، 2014).

ويعزو الباحثون ذلك إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لإدارات المدارس حيث يقتصر دورها على الاشراف على إدارة الموارد المالية للمدرسة وطابع المركزية التي تطغى على معظم ممارسات المدارس الحكومية.

أ) النتائج حسب فقرات كل محور على حده:

أولاً:المجال المتعلق بالأمور الإدارية والفنية

يحتوي هذا المحور على (14) عبارة وجاء في المرتبة الثانية وترتيب عباراته على النحو التالي:

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	1	حث أفراد المجتمع على الوقف الخيري للمدرسة،	3,24	1,373	متوسطة
2.	11	تشجيع إسهام رجال الأعمال وذوي الدخل العالي للدعم المالي لميزانية المدرسة،	3,11	1,255	متوسطة
3.	12	إشراك مسؤولي القطاع الخاص وأولياء الأمور الميسورين وشيوخ وأعيان المجتمع في مجلس الآباء/الأهيات في دعم ميزانية المدرسة،	3,09	1,284	متوسطة
4.	7	زيارة مؤسسات القطاع الخاص ومقابلة المسؤولين فيها لدعوتهم لدعم المدرسة،	3,01	1,211	متوسطة
5.	8	مخاطبة شيوخ وأعيان المجتمع لدعم المدرسة بصيانة الأجهزة والأثاث،	2,51	1,161	متوسطة

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6.	13	مخاطبة مؤسسات القطاع الخاص لتمويل الطلبة بالقرطاسيات والأدوات المدرسية،	2,32	1,251	منخفضة
7.	14	إقامة مشاريع استثمارية خاصة بالمدرسة يعود ريعها للمدرسة،	2,28	1,370	منخفضة
8.	9	شراء الأجهزة والأثاث المدرسي عن طريق أفراد ميسورين في المجتمع،	2,14	1,118	منخفضة
9.	5	المشاركة في توفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة من قبل مؤسسات القطاع الخاص،	2,13	1,327	منخفضة
10.	4	الاتفاق مع مؤسسات القطاع الخاص لتزويد المدرسة ببعض الأجهزة الضرورية كآلات النسخ والتصوير،	1,97	1,193	منخفضة
11.	10	بيع بعض المنتجات المدرسية كالأعمال التي ينتجها المعلمون والطلبة لبعض المؤسسات والجمعيات الخيرية.	1,85	1,178	منخفضة
12.	2	الإسهام في طباعة بعض المستندات الورقية من قبل أولياء أمور الطلبة.	1,81	0,960	منخفضة
13.	6	الاتفاق مع مؤسسات القطاع الخاص للإسهام في تمويل عقود المدرسة مع شركات متخصصة لنظافة المدرسة،	1,78	1,161	منخفضة
14.	3	الاتفاق مع مؤسسات القطاع الخاص للإسهام في تمويل عقود المدرسة مع شركات متخصصة للنقل والمواصلات،	1,56	0,8926	منخفضة

أظهرت النتائج في الجدول 4 والذي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالمجال المتعلق بالأمور الإدارية والفنية أن جميع العبارات تقع بين درجتي تقدير منخفض ومتوسط، وبين ذلك ضعف المشاركة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة، فحصول عبارة "الاتفاق مع مؤسسات القطاع الخاص للإسهام في تمويل عقود المدرسة مع شركات متخصصة للنقل والمواصلات" على أدنى درجة تقدير منخفضة، "دليل على الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي في هذا الجانب. كما أن حصول عبارة "حث أفراد المجتمع على الوقف الخيري للمدرسة" على درجة تقدير متوسطة يبين قلة دور إدارة المدرسة في تشجيع أفراد المجتمع على الوقف الخيري لصالح المدرسة، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى غياب دور الوقف التعليمي في المجتمع في الوقت الحالي وانحصار الوقف في مجالات أخرى غير التعليم، كذلك عدم وجود قوانين وضوابط محددة للوقف التعليمي وكيفية الاستفادة منه للمدرسة الحديثة.

ثانياً: المجال المتعلق بمرافق المدرسة

يحتوي هذا المحور على (14) عبارة وجاء في المرتبة الرابعة وترتيب عبارته على النحو التالي:

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	8	إنشاء بعض المرافق المدرسية كالمظلات ومنقيات المياه من قبل مؤسسات خيرية.	2,45	1,326	منخفضة
2.	13	الاتفاق مع شركات القطاع الخاص لتشارك في تجهيز غرف مصادر التعلم والمعامل المدرسية بالأجهزة اللازمة.	1,90	1,100	منخفضة

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3.	11	إقامة معارض صحية واستهلاكية في ساحة المدرسة لتقديم خدمات ترويجية كالصحة والسلامة المرورية مقابل عائد للمدرسة.	1,86	1,138	منخفضة
4.	10	المشاركة في صيانة وترميم المبنى المدرسي من قبل مؤسسات القطاع الخاص.	1,75	1,132	منخفضة
5.	1	تقديم خدمات للمجتمع مقابل مردود مالي كتأجير قاعة دراسية لإقامة ندوة أو محاضرة.	1,66	1,101	منخفضة
6.	4	تطوير ملاعب المدرسة من قبل أفراد ميسورين في المجتمع،	1,64	1,026	منخفضة
7.	9	تهيئة الطلبة للتعليم ما قبل المدرسي باستثمار الفصول الدراسية في فترة الصيف كتعليم بعض مبادئ القراءة والكتابة ويكون اختياريا يعود ريعها للمدرسة.	1,64	1,127	منخفضة
8.	2	استثمار مرافق المدرسة وممتلكاتها كتأجير مسرح المدرسة للاحتفال ببعض المناسبات كالمناسبات الدينية مقابل مردود مالي.	1,58	1,146	منخفضة
9.	5	تأجير بعض مرافق المدرسة للدعاية والإعلان بما لا يتعارض مع أهداف المدرسة.	1,51	1,036	منخفضة
10.	14	الاتفاق مع أفراد ميسورين في المجتمع للتكفل بتوفير وتحضير المختبرات بالألات والأجهزة.	1,50	0,910	منخفضة
11.	12	تقديم خدمات التعليم المستمر كتعليم اللغة الإنجليزية بالتعاقد مع المعاهد باستغلال الفصول الدراسية مقابل مبلغ يعود ريعه للمدرسة.	1,44	0,893	منخفضة جدا
12.	3	استثمار الملاعب الرياضية في المدارس لإقامة أنشطة رياضية مقابل مبلغ مالي،	1,41	0,979	منخفضة جدا
13.	6	فتح المقصف المدرسي على منافذ خارجية للاستفادة منها في البيع للمجتمع المحيط. طوال اليوم،	1,37	0,975	منخفضة جدا
14.	7	فتح مكتبة المدرسة ومركز مصادر التعلم في ساعات معينة كخدمة للمجتمع المحلي مقابل أجر مالي،	1,36	0,884	منخفضة جدا

أظهرت النتائج في الجدول (5) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المجال المتعلق بمرافق المدرسة كأحد الممارسات التمويلية التي تقوم بها إدارة المدرسة حالياً يتبين أن العبارات قد جاءت بدرجة تقدير منخفضة، تدل على الممارسة التمويلية البسيطة بين إدارات المدارس والقطاعات الأخرى، و حصول أربع عبارات على درجة تقدير منخفضة جداً بمعنى أنها تمارس بصورة بسيطة جداً بحيث تتفاوت ما بين إدارات مدارس تمارسها أحياناً أو نادراً وإدارات مدارس لا تمارسها أبداً وهي (تقديم خدمات التعليم المستمر كتعليم اللغة الإنجليزية بالتعاقد مع المعاهد باستغلال الفصول الدراسية مقابل مبلغ يعود ريعه للمدرسة، استثمار الملاعب الرياضية في المدارس لإقامة أنشطة رياضية مقابل مبلغ مالي، فتح المقصف المدرسي على منافذ خارجية للاستفادة منها في البيع للمجتمع المحيط. طوال اليوم و فتح مكتبة المدرسة ومركز مصادر التعلم في ساعات معينة كخدمة للمجتمع المحلي مقابل أجر مالي) تدل على أن دور إدارات المدارس في استثمار مرافق المدرسة لا يزال دون المستوى المطلوب. وحصول عبارة "الاتفاق مع شركات القطاع الخاص لتشارك في تجهيز غرف مصادر التعلم والمعامل المدرسية بالأجهزة اللازمة." على ثاني أعلى متوسط حسابي يبين وجود ممارسة لها وتوجه من قبل إدارات المدارس لتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص ورغبة إدارات المدارس في مواكبة التطور التقني في العملية التعليمية عن طريق

شركات القطاع الخاص؛ على اعتبار أن مؤسسات المجتمع في ظل التكنولوجيا الحديثة، والتقدم العلمي السريع توافرت لها الإمكانيات والقدرات والمهارات المختلفة بقدر يفوق ما توافر للمدارس لتجهيز غرف مصادر التعلم والمعامل بالأجهزة التي تحتاج إليها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القرشي، 2011) التي أشارت إلى أن المشاركة المجتمعية المطلوبة لتمويل المدارس الحكومية كانت مطلوبة بدرجة عالية. كما ان عبارة " الاتفاق مع أفراد ميسورين في المجتمع للتكفل بتوفير وتحضير المختبرات بالالات والأجهزة. "حصلت على أقل متوسط حسابي في درجة تقدير منخفضة مما يشير أيضا الى وجود ممارسة لها ولكنها بصورة منخفضة وهو ما يمكن أن يعزى إلى صعوبة قيام هؤلاء الأفراد بتوفير هذه الأجهزة نظرا لتكلفتها المالية الكبيرة. كذلك قد يعود السبب إلى قلة عدد الأفراد الميسورين الذين يستطيعون تحمل نفقات هذه الأجهزة.

ثالثاً: المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية

يحتوي هذا المحور على (14) عبارة وجاء في المرتبة الثالثة وترتيب عبارته على النحو التالي:

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثالث مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	3	الاتفاق مع أولياء أمور الطلبة للمشاركة في تمويل برامج تقدم للموهوبين والطلبة الضعاف.	2,52	1,184	متوسطة
2.	4	الاتفاق مع أولياء أمور الطلبة للمشاركة في تمويل برامج تعليمية ثقافية تخدم المناهج والكتب المدرسية.	2,41	1,260	منخفضة
3.	5	طرح الأفكار العلمية الإبداعية للطلبة أمام الشركات الأهلية لتمويل تنفيذها.	2,35	1,286	منخفضة
4.	1	الاتفاق مع شركات القطاع الخاص لتقوم بتوفير وسائل تعليمية للمواد الدراسية.	2,25	1,205	منخفضة
5.	2	مخاطبة أولياء الامور الميسورين لتمويل المدرسة بالأجهزة التعليمية والتقنيات الحديثة.	2,18	1,299	منخفضة
6.	14	الاتفاق مع معاهد متخصصة للتكفل بدورات تدريبية وورش عمل متخصصة للهيئة الإدارية والتدريسية في المدرسة.	1,98	1,128	منخفضة
7.	7	الاتفاق مع أفراد ميسورين في المجتمع للمشاركة في تمويل عقد ورش متخصصة للطلبة كتعليم النجارة والاسعافات الأولية والخياطة والخزف وغيرها.	1,81	1,130	منخفضة
8.	12	الاتفاق مع شركات القطاع الخاص للقيام بصيانة الأجهزة التعليمية المختلفة بالمدرسة.	1,75	1,004	منخفضة
9.	9	الاتفاق مع شركات القطاع الخاص لتمويل تكلفة استقدام الخبرات التخصصية التي تحتاجها المدرسة لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.	1,72	1,063	منخفضة
10.	10	الاتفاق مع أولياء أمور الطلبة لتمويل شراء الكتب وتزويد المكتبة المدرسية بالمراجع والمصادر والمستلزمات التي تحتاجها.	1,72	1,037	منخفضة

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
.11	8	الاتفاق مع القطاع الخاص للإسهام في تكاليف استقدام المدرسين الذين تحتاج لهم المدرسة في تدريب المعلمين والعاملين فيها.	1,56	0,907	منخفضة
.12	2	الاتفاق مع أفراد ميسورين بالمجتمع لتوفير فرص عمل للطلبة خلال الإجازات الرسمية لإكسابهم المهارات العملية.	1,51	0,982	منخفضة
.13	6	فتح المجال للمعاهد الخاصة لإقامة دروس مسائية مدفوعة الأجر في المدرسة مقابل مردود مالي.	1,50	1,075	منخفضة جدا
.14	13	استثمار معمل الحاسب الآلي في الفترة المسائية كمركز انترنت وطباعة ذي مردود مالي للمدرسة.	1,37	0,822	منخفضة جدا

أظهرت النتائج في الجدول (6) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية كأحد الممارسات التمويلية التي تقوم بها إدارة المدرسة حالياً يتبين أن العبارات قد جاءت بدرجة تقدير منخفضة ماعدا عبارة "الاتفاق مع أولياء أمور الطلبة للمشاركة في تمويل برامج تقدم للموهوبين والطلبة الضعاف" جاءت بدرجة تقدير متوسطة وقد يعود السبب إلى وجود اهتمام من قبل أولياء الأمور لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وسعي إدارات المدارس للاهتمام بالموهوبين والمستوى التحصيلي وإشراك أولياء الأمور في هذا الجانب باعتبارهم شركاء حقيقيين في تنمية مواهب وقدرات أبنائهم. في حين جاءت عبارتان في درجة تقدير منخفضة جدا بمعنى انها تمارس بصورة بسيطة جدا بحيث تتفاوت ما بين إدارات مدارس تمارسها أحيانا أو نادرا وإدارات مدارس لا تمارسها أبدا وهي (فتح المجال للمعاهد الخاصة لإقامة دروس مسائية مدفوعة الأجر في المدرسة مقابل مردود مالي واستثمار معمل الحاسب الآلي في الفترة المسائية كمركز انترنت وطباعة ذي مردود مالي للمدرسة) مما يدل على وجود قصور في القوانين والإجراءات التي تسمح لإدارات المدارس بالتعاون بينها وبين مؤسسات وأفراد المجتمع المحلي في جانب السماح باستثمار مرافق المدرسة من قبل مؤسسات المجتمع وفتح آفاق للاستثمار والتمويل الذاتي للمدرسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (القرشي، 2011) التي أشارت إلى ضرورة وجود مشاركة مجتمعية لتطوير أداء إدارات المدارس الحكومية.

رابعاً: المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات

يحتوي هذا المحور على (14) عبارة وجاء في المرتبة الأولى وترتيب عبارته على النحو التالي:

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الرابع مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
.1	3	تقديم معونات مادية للطلبة ذوي الدخل المحدود من قبل أفراد ميسورين في المجتمع.	3,83	1,249	عالية
.2	2	رعاية الطلبة المعسرين في المدرسة ومساعدتهم ماليا وكفالتهم بتقديما لقرطاسيات والكماليات المدرسية من قبل مؤسسات وجمعيات خيرية،	3,64	1,328	عالية
.3	1	التبرع بوجبات إفطار مجانية للطلبة من قبل أولياء الأمور،	3,06	1,388	متوسطة

متوسطة	1,468	2,91	إقامة فعاليات متنوعة يعود ربعها للمدرسة مثل: السوق الخيري، معرض الكتاب، المعرض المدرسي، نشاطات أخرى متنوعة.	9	.4
متوسطة	1,463	2,90	مخاطبة مؤسسات القطاع الخاص في تمويل بعض الأنشطة والمشاريع التربوية.	12	.5
منخفضة	1,274	2,388	دعم المناسبات المدرسية (الاحتفالات، الزيارات، الرحلات العلمية،...) من قبل أولياء أمور الطلبة الميسورين.	8	.6
منخفضة	1,331	2,18	الاتفاق مع مؤسسات القطاع الخاص لتمويل عقود تغذية الطلبة مع شركات متخصصة في التغذية.	4	.7
منخفضة	1,455	2,00	استثمار الموقع الإلكتروني للمدرسة في جانب الإعلان التجاري.	14	.8
منخفضة	1,134	2,00	تقديم رحلات علمية للطلبة من قبل شركات القطاع الخاص.	6	.9
منخفضة	1,185	1,93	تبني المشاريع الطلابية ودعم الأفكار العلمية من قبل شركات القطاع الخاص.	7	.10
منخفضة	1,130	1,85	عقد دورات فنية ومهنية للطلاب في مواقع العمل من قبل أفراد ميسورين في المجتمع.	5	.11
منخفضة	1,050	1,78	التكفل بتمويل برامج صيفية موجهة للاهتمام بالموهوبين والمبدعين في المجالات المختلفة من قبل أفراد ميسورين في المجتمع.	11	.12
منخفضة	1,114	1,72	استثمار المجلة الدورية للمدرسة في جانب الإعلان التجاري،	13	.13
منخفضة	1,066	1,71	الاتفاق مع معاهد متخصصة لتمويل المخيمات الصيفية للطلبة مثل مخيمات لتعزيز مهارات القراءة والرياضيات والصحافة والكشافة،	10	.14

أظهرت النتائج في الجدول (7) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات كأحد الممارسات التمويلية التي تقوم بها إدارة المدرسة حالياً يتبين أن عبارتين قد جاءت بدرجة عالية وهي (تقديم معونات مادية للطلبة ذوي الدخل المحدود من قبل أفراد ميسورين في المجتمع و رعاية الطلبة المعسرین في المدرسة ومساعدتهم مالياً و كفالتهم بتقديم القروضات والكماليات المدرسية من قبل مؤسسات وجمعيات خيرية) ويعزو الباحثون ذلك إلى الجانب الإنساني وحب العمل التطوعي لدى أفراد المجتمع، وإلى ما يتسم به أفراد المجتمع العماني من حب الخير والبر والتراحم سواء بشكل فردي أو جماعي من خلال المؤسسات والجمعيات الخيرية وعدم وجود ممانعة من قبل وزارة التربية والتعليم بذلك.

في حين كانت هناك عبارات بدرجة تقدير منخفضة ك: (التكفل بتمويل برامج صيفية موجهة للاهتمام بالموهوبين والمبدعين في المجالات المختلفة من قبل أفراد ميسورين في المجتمع، استثمار المجلة الدورية للمدرسة في جانب الإعلان التجاري و الاتفاق مع معاهد متخصصة لتمويل المخيمات الصيفية للطلبة مثل مخيمات لتعزيز مهارات القراءة والرياضيات والصحافة والكشافة) وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى قلة البرامج الصيفية التي تنفذها المدارس واختيار مدارس محددة بذاتها من قبل وزارة التربية والتعليم لتنفيذ بعض البرامج الصيفية فيها. كما أن هذه البرامج تحتاج إلى مبالغ وإمكانات مالية تستوجب تقديم خطط تفصيلية عنها لقطاع المؤسسات الخاصة تستغرق فترة طويلة جداً للموافقة عليها وتعقد الإجراءات للحصول على موافقه عليها.

كما حصلت عبارة " دعم المناسبات المدرسية (الاحتفالات، الزيارات، الرحلات العلمية،...) من قبل أولياء أمور الطلبة الميسورين " من حيث الترتيب على أعلى متوسط حسابي في درجة تقدير منخفض يشير إلى وجود ممارسة منخفضة من قبل إدارات المدارس في حث أولياء أمور الطلبة الميسورين على دعم المناسبات المدرسية، وربما يعود السبب في ذلك إلى اهتمام أولياء الأمور بالمستوى التحصيلي أكثر من المناسبات المدرسية وقد يعود كذلك إلى قلة عدد الأفراد الميسورين في المجتمع المدرسي الذين يستطيعون التكفل بتمويل هذه المناسبات

وقد يرجع السبب كذلك إلى عدم وجود بنود موضحة للإجراءات القانونية والمالية المنظمة لإسهام أولياء الأمور في دعم المناسبات المدرسية المختلفة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع والمحافظة والخبرة والمرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمتغير النوع واختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغيرات المحافظة والخبرة والمرحلة التعليمية لاستجابات عينة الدراسة كالتالي:

متغير النوع

جدول 8: نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الاستبانة وفقاً لمتغير النوع

م	المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية df	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
1.	المجال المتعلق بالأمر الإداري والفنية	ذكر	41	2,26	,74936	-1,057	72	0,294	غير دالة
		أنثى	33	2,44	,731				
2.	المجال المتعلق بمرافق المدرسة	ذكر	41	1,64	,789	-,128	72	0,898	غير دالة
		أنثى	33	1,66	,802				
3.	المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية	ذكر	41	1,88	,808	-,308	72	0,759	غير دالة
		أنثى	33	1,94	,740				
4.	المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات	ذكر	41	2,40	,868	-,367	72	0,714	غير دالة
		أنثى	33	2,48	,889				

يتضح من الجدول أعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في جميع المحاور تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى) وهذا يشير إلى توافق الرأي بين أفراد عينة الدراسة (ذكوراً، وإناثاً) حول أبعاد (محاور) دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي.

متغير المحافظة

جدول 9: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمحافظة

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
المجال المتعلق بالأمر الإداري والفنية	بين المجموعات	1,966	2	,983	1,82 5	0,169	غير دالة
	داخل المجموعات	38,225	71	,538			
	الإجمالي	40,191	73				

الدلالة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المحاور
غير دالة	0,321	1,15 3	,716 ,621	2 71 73	1,432 44,085 45,517	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المجال المتعلق بمرافق المدرسة
غير دالة	0,898	,108 0	,066 ,615	2 71 73	,133 43,658 43,791	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية
غير دالة	0,461	,784 0	,600 ,766	2 71 73	1,201 54,391 55,592	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات
غير دالة	0,495	,711 0	0,363 0,510	2 71 73	0,725 36,230 36,955	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	الدرجة الكلية للواقع

يتضح من الجدول أعلاه انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في جميع المحاور تبعاً لمتغير المحافظة لواقع دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي ويجد الباحثون أن هذه النتيجة متوافقة مع المعمول به في السلطنة من حيث أن دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي غير مرتبط بمحافظة دون أخرى.

متغير الخبرة

جدول 10: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة

الدلالة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المحاور
غير دالة	,859	,152	,086 ,564	2 71 73	,171 40,019 40,191	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المجال المتعلق بالأمر الإداري والفنية
غير دالة	,999	,001	,001 ,641	2 71 73	,002 45,516 45,517	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المجال المتعلق بمرافق المدرسة
غير دالة	,785	,243	,149 ,613	2 71 73	,298 43,493 43,791	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية
غير دالة	,974	,027	,021 ,782	2 71 73	,042 55,550 55,592	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	المجال المتعلق بشؤون الطلاب والأنشطة والفعاليات
غير دالة	,977	,023	,012 ,520	2 71 73	,024 36,931 36,955	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	الدرجة الكلية للواقع

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في جميع المحاور تبعا لمتغير الخبرة لواقع دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي مما يدل على أن الإدارات المدرسية تتبع أساليب متشابهة فيما يتعلق بعملية التمويل وربما ذلك بسبب اعتمادها كثيراً على مصادر التمويل الداخلية الحكومية والمقررة من قبل الوزارة.

متغير المرحلة التعليمية

جدول 11: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
المجال المتعلق بالأمر الإدارية والفنية	بين المجموعات	2,443	3	,814	1,510	0,219	غير دالة
	داخل المجموعات	37,748	70	,539			
	الإجمالي	40,191	73				
المجال المتعلق بمرافق المدرسة	بين المجموعات	1,585	3	,528	0,842	,476	غير دالة
	داخل المجموعات	43,932	70	,628			
	الإجمالي	45,517	73				
المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية	بين المجموعات	2,386	3	,795	1,345	,267	غير دالة
	داخل المجموعات	41,405	70	,592			
	الإجمالي	43,791	73				
المجال المتعلق بشؤون الطلاب والانشطة والفعاليات	بين المجموعات	2,908	3	,969	1,288	,285	غير دالة
	داخل المجموعات	52,684	70	,753			
	الإجمالي	55,592	73				
الدرجة الكلية للواقع	بين المجموعات	2,080	3	,693	1,391	,253	غير دالة
	داخل المجموعات	34,875	70	,498			
	الإجمالي	36,955	73				

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في جميع المحاور تبعا لمتغير المرحلة التعليمية لواقع دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل التعليم المدرسي وربما ذلك أيضاً بسبب اعتمادها كثيراً على مصادر التمويل الداخلية الحكومية والمقررة من قبل الوزارة.

التوصيات والمقترحات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة ومن أجل إنجاح دور الإدارة المدرسية في تنوع مصادر التمويل المدرسي فإن الدراسة توصي بما يلي:

- وضع استراتيجية تمويلية واضحة الأبعاد من قبل وزارة التربية والتعليم لكي تسير عليها إدارات المدارس في تنوع مصادر تمويل مدارسها.
- إقرار نظام التمويل الذاتي وتنمية الموارد الذاتية بمدارس التعليم العام، وتشجيع المدارس على البحث عن فرص التمويل الذاتي، بتوظيف إمكاناتها وقدراتها لتقديم خدمات موجهة للمجتمع المحلي وتخفيف العبء المادي على الحكومة عن طريق القيام بالآليات الآتية:

المجال المتعلق بمرافق المدرسة:

- استثمار الملعب الرياضي في الفترة المسائية لغير المتدربين مقابل مردود مالي.
- تأجير الواجهة الرئيسية للمبنى لوضع لوحات إعلانية تجارية مقابل رسوم، على ألا تتعارض هذه الاعلانات مع طبيعة العملية التربوية.
- استغلال مرافق المدرسة من أجل الدعاية والتسويق والاعلان على النحو الذي يحفظ للمدرسة مكانتها العلمية ويليق بسمعتها المجتمعية.
- تقديم خدمات التعليم المستمر كتعليم اللغة الإنجليزية بالتعاقد مع المعاهد باستغلال الفصول الدراسية مقابل مبلغ يعود ريعه للمدرسة.
- إقامة معارض صحية واستهلاكية في ساحة المدرسة لتقديم خدمات ترويجية كالصحة والسلامة المرورية مقابل عائد للمدرسة.
- استثمار مرافق المدرسة وممتلكاتها كتأجير مسرح المدرسة للاحتفال ببعض المناسبات كالمناسبات الدينية مقابل مردود مالي.
- تقديم خدمات للمجتمع مقابل مردود مالي كتأجير قاعة دراسية لإقامة ندوة أو محاضرة.

المجال المتعلق بالبرامج التعليمية والإثرائية:

- استثمار معمل الحاسب الآلي في الفترة المسائية كمرکز انترنت وطباعه.
- فتح المجال للمعاهد الخاصة لإقامة دروس مسائية مدفوعة الأجر في المدرسة مقابل مردود مالي.

المجال المتعلق بشؤون الطلاب والانشطة والفعاليات:

- إقامة فعاليات متنوعة يعود ريعها للمدرسة مثل: السوق الخيري، معرض الكتاب، المعرض المدرسي، نشاطات أخرى متنوعة.
- استثمار المجلة الدورية للمدرسة في جانب الإعلان التجاري.
- استثمار الموقع إلكتروني للمدرسة في جانب الإعلان التجاري.
- التشجيع على أن تكون المدارس مدارس منتجة كإقامة بعض المشاريع الاستثمارية الخاصة مثل:
 - إقامة مطبعة في المدرسة والتغليف والتجليد.
 - بيع المنتجات الفنية والمشغولات اليدوية.
- قيام المدارس بأنشطة إعلامية متنوعة من شأنها توفير دخل إضافي مثل:
 - إصدار مجلة دورية للمدرسة يستثمر جانب الاعلان التجاري بها.
 - إنتاج مواد إعلامية متنوعة.
- السماح لمديري ومديرات المدارس بصرف التمويل الحكومي وفق ما يرونه مناسباً لاحتياجات مدارسهم.
- تفعيل الوقف الإسلامي بأشكاله المختلفة، وإعادة توظيف ممتلكات الوقف وفوائد الأموال المستثمرة لدعم مشروعات التعليم.
- العمل على إتباع مبدأ المشاركة من قبل (المجتمع بكافة أفراد، ومؤسساته) في تمويل التعليم المدرسي ك:
 - إنتاج البرمجيات المدرسية.

○ تجهيز غرف مصادر التعلم بالأجهزة اللازمة.

- العمل على فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحيط من خلال التواصل مع جميع مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة والاستفادة منها عن طريق: إقامة وتنظيم المعارض بشتى أنواعها، أو استضافة اللقاءات والمؤتمرات والندوات لقاء مبالغ مالية.
- دعوة مؤسسات المجتمع لتمويل الأنشطة والمناسبات المدرسية.
- تشجيع القطاع الخاص والمشاركة المجتمعية على بناء وتجهيز وتشغيل المدارس دون أن يهدف ذلك إلى الربح.
- إشراك المجتمع المحلي والجمعيات الخيرية والشركات والتجار في دعم المدارس بصورة مادية أو نقدية أو فنية وفق خطط واتفاقيات ملزمة تحدد أوجه المشاركة.
- تنفيذ مشاريع استثمارية محلية لصالح تمويل التعليم.

المراجع العربية

- أبو علام، رجاء محمود (2007). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر الجامعي.
- أبو عطية، عاصم أحمد (2009). تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم قبل الجامعي. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.
- إحصاءات التعليم الأساسي (2016). سلطنة عمان: المركز الوطني للإحصاء والمعلومات.
- إحصائيات النظام الإحصائي (2017). سلطنة عمان: وزارة التعليم العالي، مركز القبول الموحد.
- تدشين أول مشروع تعليمي ممول من صندوق الرفد ببركاء (27 مارس 2017). عمان - سلطنة عمان، ص 6.
- التربية والتعليم توقع اتفاقية تطوير التعليم مع مايكروسوفت (16 ابريل 2017). عمان - سلطنة عمان، ص 5.
- تمويل التعليم في بريطانيا (2010). تاريخ الاسترجاع: 2017/7/11،
استرجع من: [www.google.com/url/http://alhdidi.files.wordpress.com](http://alhdidi.files.wordpress.com)
- الجرجاوي، زياد علي محمود (2005). أزمات تمويل التعليم العالي الجامعي في فلسطين. بحث مقدم لمؤتمر أوضاع الجامعات الفلسطينية في الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.
- الجريوي، سميرة بنت سلمان بن محمد (2014). تقويم جهود مديرو ومدبرات مدارس التعليم العام لزيادة مصادر التمويل المدرسي. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 4(3)، ص 244-268.
- جمعه، محمد حسن (2011). تمويل التعليم والوقف في المجتمعات الإسلامية. المنصورة: المكتبة العصرية.
- الحارثي، عائشة سالم؛ امبوسعيد، عبدالله خميس (2010). الاستثمار في المباني المدرسية في الصيف. رسالة التربية، 38-45.
- الحولي، عليان عبدالله (2010). تمويل التعليم. مجلة الجامعة الإسلامية- غزة. استرجع في 2017/7/10، من:
<http://www.iugaza.edu.ps/aelholy/files>
- خوج، إبتهاج محمد سلطان (2011). إسهام التمويل الذاتي في الحد من مشكلات الموارد المالية في مدارس البنات الثانوية بالعاصمة المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- زاهر، ضياء الدين (2000). الكلفة والتمويل في نظم التعليم العربية منظور مستقبلي. ندوة المعالم الأساسية للمؤسسة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، الدوحة.
- صايغ، عبدالرحمن (1421). مسيرة التعاون بين قطاعي التعليم والأعمال في دول الخليج العربية. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الرابع لممثلي الجامعات والتعليم العام ورؤساء الغرف التجارية. الكويت.
- صبيح، لينا زياد (2005). صيغ تمويل التعليم المستفاه من الفكر التربوي الاسلامي وأوجه الاستفادة منها في تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصقر، عبدالعزيز بن محمد؛ والحفظي، سليمان بن عبد الخالق (2007). تمويل الكلية التقنية بالخرج (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعه الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عابدين، محمود عباس (1421). علم إقتصاديات التعليم الحديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

- عبد الدائم، عبدالله (1983). التخطيط التربوي أصوله وأساليبه الفنيه وتطبيقاته في الدول العربية. بيروت: دار العلم للملايين.
- عبد ربه، صابر صبحي محمد (2013). التمويل الذاتي للتعليم الجامعي. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، فهد عباس (2004). اسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- العجبي، محمد حسنين (2007). اقتصاديات التعليم آليات ترشيد الإنفاق التعليمي ومصادر تمويله. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العواد، خالد إبراهيم (2002). نحو خطة لتطوير التعليم. بحث مقدم في اللقاء العاشر لقادة العمل التربوي بوزارة التربية والتعليم. جدة.
- عيسان، صالحه؛ توفيق، عارف؛ الحارثي، عائشة بنت سالم (2005). أولويات البحث التربوي في سلطنة عمان. جامعه السلطان قابوس؛ مجلس النشر العلمي.
- الغامدي، عبدالله مغرم (2003). الانفاق على التعليم ومشاركات المؤسسات المجتمعية في تحمل تكاليفه لمواجهة متطلبات النهضة التعليمية في دول الخليج العربي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية.
- القرشي، محسن عليان حمود (2011). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محمد، أحمد علي الحاج (2012). إقتصاديات المدرسة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المركز العربي للبحوث التربوية (2012). اقتصاديات التعليم. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية.
- مسيرة التعليم في سلطنة عمان (2014). سلطنة عمان: مجلس التعليم.
- المعمري، نصراء بنت حمد بن علي (2011). إسهم القطاع الخاص في تمويل المشاريع والأنشطة التربوية في مدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- المليحي، رضا إبراهيم (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- المنيع، محمد عبدالله (1416). خطة تحديد استراتيجيات تنمية الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للتعليم في الدول الخليجية. ورقة عمل مقدمة في لقاء المختصين لتنمية الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للتعليم. مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض.
- موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال (1999). دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- وزارة التربية والتعليم (2010). التعليم في سلطنة عمان "المضي قدما في تحقيق الجودة"، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2013). التقرير الوطني حول إطار تحليل/تشخيص نوعية التعليم لعام (2013)، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2014). الاستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2017). تصريح حول الشراكة مع القطاع الخاص في تشغيل المدارس الحكومية، سلطنة عمان.

المراجع الأجنبية

- European Commission/EACEA/Eurydice, 2014, Financing Schools in
- Europe: Mechanisms, Methods and Criteria in Public Funding, Eurydice Report, Luxembourg:Publications Office of the European Union
- OECD (2012), Public and Private Schools: How Management and Funding Relate to their Socio-economic Profile, OECD Publishing,
- <http://dx.doi.org/10.1787/9789264175006-en>
- Sanyal, B. C., Martin, M, (2006), FINANCING HIGHER EDUCATION: INTERNATIONAL PERSPECTIVES, HIGHER EDUCATION IN THE WORLD, 1-17,

دور الشركة العراقية للكفالات المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

د. عبد الرحمن عبيد جمعة
جامعة الانبار/ العراق

الباحث وسام مجيد علي
جامعة الانبار/ العراق

ملخص:

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيس لاقتصاد اي دولة؛ إذ انها تعدّ الدافع الرئيس للمزيد من الابتكارات التكنولوجية، والذي ينعكس في تنوع الصادرات وزيادتها، وبالتالي تُشكّل أحد المحركات الرأسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال توفير فرص العمل، ومن ثم التخفيف من حدة الفقر، فضلاً عن تقليل الاعتماد على الاستيراد، ودعم الصادرات وتوفير العملة الاجنبية، ومن ثم زيادة الدخل القومي، وينعكس هذا بدوره على تحسين مستوى دخل الفرد والاسرة، وزيادة رفاهية المجتمع. إنّ السياسة الائتمانية المتشددة المتبعة من قبل المصارف العراقية، خاصةً بعد سنة 2003 والمتمثلة في ارتفاع معدلات الفائدة أدت إلى انخفاض حجم التمويل الممنوح للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما ان ضعف فرصة حصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التمويل يعود إلى الشروط والضمانات والكفالات الواسعة للموظفين التي تطلبها المؤسسات المعنية بالتمويل. إن ضعف وتعثر التمويل من قبل القطاع المصرفي العراقي، والذي يمكن اعتباره أهم مصدر من مصادر تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد انعكس بشكل سلبي على تطور هذه المشاريع، وعلى قدرتها على التوسع، وعلى جودة الاداء؛ لذلك يمكن أن تمارس شركة الكفالات المصرفية دورًا مهمًا وكبيرًا في تطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع الاستثمار في مثل هكذا مشاريع، من خلال تسهيل اجراءات منح التمويل، مما يشجع المستثمرين في زيادة استثماراتهم في مثل هذا النوع من المشاريع. لذلك هدفت هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أهمية ودور شركة الكفالات المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أجل تنمية وتطوير هذه المشروعات من خلال تنسيقها مع المصارف العراقية الخاصة. تأتي أهمية هذه الورقة البحثية من أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاد ككل؛ إذ انها تعمل على سد الحاجة المحلية، ومن ثم تنوع الصادرات من خلال تنوع هذه المشاريع، اضافة إلى ذلك يمكن أن تستوعب عدداً كبيراً من الأيدي العاملة للقضاء على جزء من البطالة، كذلك فإن انشاءها لا يحتاج الى رؤوس أموال كبيرة؛ لذلك فمن السهل اقامة مثل هكذا مشاريع. وقد غطت الدراسة المدة من 2007 – 2015، وهي المدة التي بدأت شركة الكفالات المصرفية بممارسة نشاطها خلالها في العراق. وقد تم الاعتماد على الأسلوب الاستنباطي الذي يعتمد على أسس النظرية الاقتصادية في توضيح وتحليل مفهوم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومعايير التمييز بين هذه المشاريع، وتقويم عمل شركة الكفالات المصرفية العراقية. وتوصلت هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها مساهمة الشركة بتمويل (12177) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً خلال المدة 2007-2015 مما يؤكد على دورها في تشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما استطاعت الشركة توفير فرص عمل للعاطلين خلال المدة 2007-2015 مما يعني مساهمتها في الحدّ من البطالة في العراق. كما قدمت هذه الورقة مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة تلبية متطلبات المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تخفيض سقف متطلبات وشروط الإفراض، وزيادة حجم مبالغ القروض الممنوحة من قبل الشركة، وعدم تحديدها بمبلغ معين، مع الأخذ بنظر الاعتبار زيادة المدة الزمنية للقرض، وإعادة النظر في أسعار الفائدة في ضوء نشاط المشروع.

كلمات مفتاحية (Keywords): شركة الكفالات المصرفية، المشاريع الصغيرة، المشاريع المتوسطة.

اولا/ المقدمة

1-1- مقدمة البحث

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيس لاقتصاد اي دولة، إذ انها تعتبر الدافع الرئيسي للمزيد من الابتكارات التكنولوجية والذي ينعكس في تنوع الصادرات وزيادتها، وبالتالي تشكل احد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال توفير فرص العمل، ومن ثم التخفيف من حدة الفقر، فضلا عن تقليل الاعتماد على الاستيرادات ودعم الصادرات وتوفير العملة الاجنبية، ومن ثم زيادة الدخل القومي، وينعكس هذا بدوره على تحسين مستوى دخل الفرد والاسرة وزيادة رفاهية المجتمع.

رغم ذلك فان هذه المشاريع تعاني من مشاكل عدة تعترض عملها أهمها اشكالية التمويل، وان هذه المشاريع تبدأ اعمالها برأس مال عائلي، وكثيرا ما يتم استثماره برأس المال الثابت، وان نشاطات عمل المشروعات التشغيلية والتطويرية تحتاج الى مصادر تمويل اخرى لغرض النهوض بالمشروع وانتاجيته، ومن هذه المصادر المؤسسات المالية المصرفية التي يلجأ اليها اصحاب هذه المشاريع لغرض تمويل مشاريعهم، وأن هذه المشاريع وخاصة في الدول النامية ومنها العراق تواجه الكثير من الصعوبات والتحديات الداخلية والخارجية، ومن اعقد واصعب المشكلات التي تواجهها هي مشكلة التمويل، لذلك يتطلب توضيح أهمية التمويل بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تواجه هذه المشاريع في الحصول على التمويل اللازم.

2-1- مشكلة البحث

ان ضعف وتعثر التمويل من قبل القطاع المصرفي العراقي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ينعكس بشكل سلبي على تطور هذه المشاريع وقدرتها على التوسع وعلى جودة ادائها.

3-1- اهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاد ككل، اذ انها تعمل على سد الحاجة المحلية ومن ثم تنوع الصادرات من خلال تنوع هذه المشاريع، فضلاً عن امكانية استيعابها لعدد كبير من الايدي العاملة للقضاء على جزء من البطالة، كذلك انشائها لا يحتاج الى رؤوس اموال كبيرة، لذلك فمن السهل اقامة مثل هكذا مشاريع.

4-1- هدف البحث

تحليل دور واهمية شركة الكفالات المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية هذه المشروعات من خلال تنسيقها مع المصارف العراقية الخاصة.

5-1- فرضية البحث

إن تحفيز شركة الكفالات المصرفية على الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تسهيل اجراءات منح التمويل يشجع المستثمرين على زيادة استثماراتهم في مثل هذا النوع من المشاريع.

ثانيا/ ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد

تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة رافدا مهما من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وانها تشكل مجالا واسعا لتطوير المهارات الادارية والفنية والانتاجية، اضافة الى انها تعد مصدرا للإبداع والابتكار، كذلك قدرتها على المساهمة في تنمية الطاقات الانتاجية وزيادة استيعاب الايدي العاملة اذ انها لا تتطلب اموالا ضخمة كما هو عليه في المشروعات الكبيرة.

2-1- ماهية المشروعات الصغيرة

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف المشروع الصغير، بسبب الاختلاف في تعريف مفهوم حجم المشروع الصغير، وقد ظهرت عدة محاولات لتعريف المشروع الصغير من خلال المفاضلة بين عدد من المعايير، وذلك بهدف إعطاء تعريف محدد للمشروع الصغير، ومن هذه المعايير (حجم الإنتاج، حجم المبيعات، حجم رأس المال، حجم الأجور، حجم العمالة). وقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الامريكية ان هناك أكثر من (55) تعريفا مختلفا لهذه المشاريع في (72) دولة من العالم، وهناك معايير مختلفة يعتمد عليها تعريف هذه المنشآت، كـرأس المال، عدد العمال، حجم المبيعات، معيار القيمة المضافة، ومعيار التكنولوجيا ومعيار الطاقة الانتاجية (عبد الحميد و عبود، 2013: 211).

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي المشروعات الصغيرة هي إن يكون عدد العاملين من (10-50) عامل وتبلغ الموجودات وحجم المبيعات السنوية من (3,000,000-100,000) دولار أمريكي. (Qimiao Fan, 2003).

حسب مسح سنة (2010) للبنك الدولي وحسب المعلومات المقدمة من (68) بلداً يعتمد التعريف الأكثر شيوعاً على معيار عدد العاملين وقيمة المبيعات وحجم القروض، ويكون على الأرجح معياري العمالة وحجم المبيعات الأكثر دقة (7: Ardıc, Nataliya, 2011).

والجدول (1) يوضح اعتماد الدول على عدد مختلف من العمال كمعيار لتمييز المشروعات الصغيرة عن المتوسطة، هذا المفهوم شاع في ألمانيا، في حين استخدمت كندا واليابان تعريفاً ثنائي المعنى يختلف باختلاف القطاعات، فالمشروعات الصغيرة في كندا هي تلك التي يعمل فيها اقل من (100) عامل اذا كانت في المجال الخاص بالتصنيع، واقل من (50) عامل اذا كانت في المجال الخاص بتقديم الخدمات (العطية، 2014:18).

جدول (1) تصنيف المشروعات الصغيرة حسب عدد العاملين فيها في بعض دول العالم. المصدر: عبد الحميد، مناهل مصطفى، عيود، سهيلة نجم، دور التمويل في دعم المشاريع الصغيرة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، مجلد19، عدد70، 2013، ص 211.

الدولة	حجم المشروع	عدد العمال
الاتحاد الاوربي	صغير	10-49
	متوسط	50-250
الولايات المتحدة	الصغير والمتوسط	اقل من 500
تايلند	صغير	15-50
	متوسط	51-200
تركيا	صغير	10-49
	متوسط	50-199
الاردن	صغير	10-49
	متوسط	50-249
تونس	صغير	10-49
	متوسط	50-99
مصر	صغير	10-49
	متوسط	50-100
الجزائر	صغير	10-49
	متوسط	50-250
دول الخليج	صغير	30
	متوسط	60
اليابان	الصغيرة والمتوسطة	300
العراق	صغير	9
	متوسط	10-30

اما اليابان اعتمدت على معيار رأس المال واليد العاملة في تعريفها حسب القانون الاساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام (1963) وهذه المؤسسات يقل راس مالها المستثمر عن (100) مليون ين ياباني، ويقل عدد العاملين فيها عن (300) عامل (جمعة، 2015: 15).

أما صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund) فقد اعتمد على معيار واحد لتعريف المشروعات الصغيرة يستند الى حجم العمالة في المشروع باعتبار ان هذا المعيار يتسم بالبساطة والسهولة عند المقارنة بين المشروعات (الورد و ياس، بدون سنة: 15-16).

جدول (2) تصنيف المشروعات الصغيرة حسب معيار رأس المال في بعض دول العالم . المصدر :عبد الحميد، مناهل مصطفى، عبود، سهيلة نجم، دور التمويل في دعم المشاريع الصغيرة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، مجلد19، عدد70، 2013، ص 212.

اسم الدولة	حجم المشروع	رأس المال
الولايات المتحدة	الصغير والمتوسط	2مليون دولار
اليابان	الصغير	490الف دولار
الاردن	الصغير	30الف دينار اردني
مصر	الصغير	50الف جنيه مصري
سنغافورة	الصغير	280الف دولار
دول الخليج العربي	الصغير	2مليون دولار

اما ما يخص تعريف الاتحاد الأوروبي (European Union) فقد قامت المفوضية الأوروبية بتشكيل لجنة وذلك لغرض وضع تعريف للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في سنة (2006) وقد توصلت اللجنة إلى أن: (7: 2007, Farah, Dabaneh)

- المشروع المصغر: هو الذي يوظف أقل من (10) عمال، وقيمة المبيعات أقل من (3) مليون دولار أو مجموع الموجودات أقل من (3) مليون دولار.
- المشروع الصغير: هو الذي يوظف أقل من (50) عاملاً، وقيمة المبيعات أقل من (13) مليون دولار أو مجموع الموجودات أقل من (13) مليون دولار.
- المشروع المتوسط: هو الذي يوظف أقل من (250) عاملاً، وقيمة المبيعات أقل من (67) مليون دولار أو مجموع الموجودات أقل من (56) مليون دولار.

أما في العراق فقد اختلف مفهوم المشروعات الصغيرة باختلاف مراحل التطور فقد كانت وزارة التخطيط في نشراتها الاحصائية لغاية عام 1983 تستخدم معياراً واحداً لتحديد مفهوم المشروعات الصغيرة وهو معيار عدد العاملين اي ان المشروعات الصغيرة تستخدم من (1-9) عمال وما زاد عنها فهي كبيرة، ثم عملت وزارة التخطيط تعديلات لهذا المفهوم وادخلت معياراً اضافياً وهو الاستثمار في المكائن والمعدات واصبحت المشروعات الصغيرة يتراوح عدد العمال فيها من (1-9) عمال ورأس مال للمكائن والمعدات لا يتجاوز (100) الف دينار واستمر هذا المفهوم حتى عام 1991 اذ صدر قانون رقم (25) الخاص بالاستثمار الصناعي للقطاعين الخاص والمختلط اذ يستخدم فيه معيار واحد فقط لتحديد مفهوم المشروع الصغير وهو معيار رأس المال المستثمر الذي تقل فيه قيمة المكائن والمعدات (دون المباني) عن (100) الف دينار دون الاعتماد على معيار حجم العمالة، وبقي هذا المفهوم سائداً حتى صدر قانون الاستثمار الصناعي الاخر رقم (20) لسنة 1998 بعدما اخذت معدلات التضخم تسير بشكل متصاعد تدهور على اثره سعر صرف الدينار العراقي، وبموجب هذا القانون ازيلت الحدود الفاصلة بين المشروعات الصغيرة والكبيرة على وفق معيار رأس المال المستثمر لأجل تسهيل منح ترخيص الإجازة للمشروعات المرغوب اقامتها، ولا زال هذا التصنيف دون تغيير ولحد الان اذ لم يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العراقي (الطائي، 2009: 10-11)، وبالتالي اصبحت المشروعات الصغيرة هي عبارة عن مجموعة من الفعاليات التي يمارسها فرد او مجموعة من الافراد لا يتجاوز عددهم (9) عمال بالاعتماد على نمط مباشر للاتصال والقيام بالإشراف لتحقيق الاهداف المعنية (رشيد، 2011: 34).

2-2- ماهية المشروعات المتوسطة

يعد وضع تعريف محدد للمشاريع متوسطة الحجم مهمة ضرورية من اجل تحسين القدرة على تخطيط وتنسيق وادارة الجهود المبذولة لتنمية وتطوير هذا القطاع وتحديد برنامج دعمه وتمويله، لكن اغلب دول العالم تواجه صعوبة في وضع تعريف موحد لهذه المشاريع قائم على معيار واحد او على معايير متعددة مثل عدد العاملين وحجم رأس المال والدخول السنوية ودرجة التخصص في الادارة والمستوى التكنولوجي ويرجع هذا الاختلاف الى ان حجم اي مشروع هو مسألة نسبية يختلف باختلاف الدول وقطاعات الاعمال التي تنتجها تلك المشاريع، في ألمانيا مثلاً حددت المشاريع التي يبلغ عدد العاملين فيها بين (50-449) هي مشاريع متوسطة الحجم (الورد و ياس، بدون سنة).

كما يمكن ان يعرف على انه منظمة مؤقتة لتنفيذ مجموعة من الانشطة المنظمة لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة وباستخدام نة موارد متنوعة، وقد عرف المعهد الامريكي لإدارة المشاريع المشروع المتوسط على انه سعي مؤقت لإيجاد منتج منفرد، اما جمعية ادارة المشاريع البريطانية (PMA) فقد عرفت المشروع المتوسط على انه مجموعة من الانشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة يتم تنفيذها من قبل شخص او منظمة لتحقيق اداء وهدف محدد في اطار عدة معايير منها الكلفة، الزمن، الجودة، اذ ان المشروع في ابسط معانيه هو منظمة مؤقتة مهما قصر او طال عمره، فهناك مشاريع عمرها دقائق او ساعات او ايام او اسابيع وهناك مشاريع عمرها شهور او سنين او عقود من الزمن (خير الدين، 2012 : 26-27).

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي المشروعات المتوسطة على انها تلك المشاريع التي يكون عدد العاملين فيها من (50-300) عامل وأما الموجودات وحجم المبيعات السنوية من (3,000,000 – 15,000,000) دولار أمريكي، (Qimiao Fan, 2003).

اما في العراق فقد اصدرت مديرية الاحصاء الصناعي في الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط بيانات تتضمن مؤشرات احصائية عن المنشآت الصناعية المتوسطة في العراق والتي تعود ملكيتها الى القطاع الخاص فقط وتستخدم من (10-29) عاملا. (وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، المنشآت المتوسطة لسنة 2015).

2-3- اهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم هذه المشاريع الى عدة مستويات طبقا لأهميتها:

2-3-1-أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الفرد(صاحب المشروع)

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الفرد صاحب المشروع فيما يأتي (رقاني ونيمان، 2013: 16-18)

- اشباع حاجة الفرد صاحب المشروع في اثبات ذاته كشخص مستقل له كيانه الخاص.
- توفر لصاحب المشروع الصغير والمتوسط فرصة تحقيق رسالته وغايته الخاصة من الحياة العملية.
- ضمان الحصول على دخل ذاتي له ولأسرته اذا ادير المشروع بأسلوب علمي رشيد.
- ان صاحب المشروع الناجح يشعر انه انسان استطاع ان يحقق لنفسه ومجتمعه مالم يحققه الآخرون.
- ان المشروع الصغير والمتوسط هو طريق الحرية والإبداع لدى الافراد في حياتهم العملية.
- ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة تشجع الشباب وتسهل امتهانهم للأعمال الحرة، مما يوفر علمهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي والخاص ويجنب الشباب هدر طاقاتهم البشرية.
- ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة فرصة لصاحبها لتوظيف قدراته ومهاراته العلمية والعملية لخدمة مشروعه كهواية يعشقها قبل ان تكون وظيفة.

2-3-2- اهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع

تبرز أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع من خلال دورها في انها (الورد وياس، بدون سنة: 17):

- انها تتطلب استثمارات رأسمالية منخفضة لكل فرص العمل التي يمكن توافرها.
- تعد محركا للنمو الاقتصادي.
- تعمل هذه المنشآت على زيادة مشاركة المرأة في الأنشطة المولدة للدخل.
- تهيء هذه المنشآت فرص لتكوين قواعد بشرية تتمتع بخبرات ومهارات يمكن ان تساهم في تطوير القطاع الصناعي.

- بالنظر لصغر حجمها فأنها بإمكانها التوغل في القرى والإرياف والحد من هجرة السكان الى المدن الكبيرة وهذه وسيلة تشجع وتدعم الانتاج الزراعي.
- انها تعد وسيلة لاستثمار المواد الاولية وتؤدي الى تنمية وحماية الصناعات التقليدية ومصدر لتزويد الصناعات الكبيرة بالكثير من احتياجاتها.
- انها تتناسب مع متطلبات السوق المحلية خاصة في الدول النامية التي تعاني من صغر حجم السوق وانخفاض القدرة الشرائية لدى المواطنين.
- تسهم في التخفيف من الازمة الاجتماعية وانتشار الجريمة (حرب، 2006: 120).

3-3-2- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الاقتصاد الكلي

تتلخص أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد العالمي في (حرب، 2006 : 119-120):

- في ظل الظروف الاقتصادية السائدة وتفشي الفقر في المجتمعات وخاصة مجتمعات الدول النامية يعتبر انشاء المشروع الصغير والمتوسط من الوسائل الناجحة لتوليد الدخل للعاملين فيها.
- تعتبر من افضل الطرق للحد من مشكلة البطالة من خلال توفير فرص العمل وبكلفة اقل من كلفة توفيرها في المشروعات الكبيرة والمشاريع الحكومية، وتتراوح معدلات البطالة في البلدان العربية ما بين (8-30%) بينما تبلغ نسبة البطالة في بلد مثل اليابان الذي يعتمد على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته (4.7%)، فالمشروعات الصغيرة في اليابان تشغل قرابة (70%) من اجمالي القوى العاملة في اليابان، وفي امريكا قرابة (84%) من اجمالي القوى العاملة، حيث توفر المشروعات الصغيرة والمتوسطة الامريكية ما قدره (11.2) مليون فرصة عمل خلال المدة 1995-2000 .
- ان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة قدرة على انتاج السلع والخدمات القابلة للتصدير ولديها قدرة على انتاج سلع وخدمات بديلة لتلك المستوردة وبالتالي زيادة الاحتفاظ بالعملات الاجنبية.
- تساهم بشكل فعال في رفع مستوى الناتج الاجمالي.
- تساهم في التخفيف من حدة التضخم من خلال توظيف الاموال المعطلة واستخدامها في عملية الانتاج وتوليد الدخل.

2-4- دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد:

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في الاقتصاد الوطني من عدة مجالات وذلك من خلال:

2-4-1- دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية.

تعتبر التنمية هدف تسعى لتحقيقه كافة الامم والشعوب، وان التنمية عملية متعددة الابعاد وتتضمن اعادة تنظيم وتوجيه الهياكل الاقتصادية للبلد، وبما ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمارس دورا اساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فهي مركز اهتمام الحكومات والمنظمات الدولية وفي مقدمتها منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) والبنك الدولي وتزداد اهميتها في الدول النامية لكونها تمثل الافاق الواقعية الوحيدة للتنمية الاقتصادية واداة فعالة لمعالجة مشكلة البطالة والفقر فيها (سلمان، 2013 : 63). من المتعارف عليه ان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في التنمية الاقتصادية بوجه عام وفي التنمية الصناعية بوجه خاص، ان تحقيق مساهمة فعالة ومنسجمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تأتي من خلال (مباركي، 2002 : 10):

- توفير المزيد من الفضاءات بمختلف المناطق لبعث محاضن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسمح بتنمية الافكار والاعتماد على الذات والمبادرة الفردية، كذلك العمل على احياء أنشطة صناعية وحرفية عن طريق تهيئة واستغلال الفضاءات الموجودة.

- وضع استراتيجية متكاملة للهبوض بهذه المؤسسات من خلال دراسات قطاعية شاملة حول الامكانيات المحلية والوطنية تمكن من تكوين مصرف خاص بالمعطيات عن طريق منظومة اعلامية توضع تحت تصرف كل الهياكل المعنية بالتنمية وطنيا وتمكن من انتقاء المشاريع الاكثر مردودية.
- اعداد قائمة بالفرص الاستثمارية من قبل اخصائين وتحديد معايير يتم على اساسها اختيار الفرص المجدية واقتناع المستحدثين بالأخذ بهذه الفرص وتوفير الدعم الضروري لتجسيدها ومرافقتهم من خلال مراحل الانجاز.
- دعم ثقافة المبادرة والحث على التفكير في العمل المستقل، كذلك نشر ثقافة النجاح بالاعتماد على تنظيم المعارض الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ضرورة ادخال تسهيلات تمويلية جديدة تسمح بتجاوز التباطؤ المسجل على مستوى المصارف في حصول الموافقة او الرفض حول تمويل المشروع.
- تساهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل الايدي العاطلة عن العمل والتخفيف من الفقر والبطالة في المناطق الريفية والحضرية فضلا عن دورها في توسيع القاعدة الانتاجية في البلاد وتعمل على انتاج سلع وخدمات جديدة تغطي الحاجات الاساسية المحلية بدلا من استيرادها من الخارج (جواد، 2007: 21).

2-4-2 دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليص مشكلة البطالة

ان المنطقة العربية تعاني من ارتفاع معدلات البطالة وان المعدلات الاعلى للبطالة كانت بين الشباب، وقد اشارت العديد من التجارب والدراسات على قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على امتصاص البطالة وذلك من خلال توفير فرص العمل لقاعدة عريضة من قوة العمل وتنمية وتطوير طاقاتهم، تمارس المشروعات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما سواء كان في البلدان المتقدمة او البلدان النامية ففي الولايات المتحدة الامريكية يوجد اكثر من (24) مليون مشروع صغير والذي يولد (52%) من فرص العمل لدى القطاع الخاص كما تساهم هذه المشاريع بحوالي (80%) من كل الابتكارات والابداعات في السوق الامريكية، اما في اليابان فتشير البيانات الى ان هذه المشاريع قد تخلق حوالي (81%) من مجموع الوظائف داخل البلد، اما في الاتحاد الاوربي حسب بيانات عام 2005 كان هناك ما بين (8-12) مليون مشروع صغير ومتوسط وتمثل نسبة (99%) من مجموع المشاريع (وهيب، 2015: 4).

2-3-3 دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في رفع معدلات الناتج المحلي الاجمالي في العراق

ان للمشاريع الصغيرة والمتوسطة دور كبير في زيادة الناتج المحلي الاجمالي، فقد بلغ الناتج المحلي الاجمالي في العراق لعام 2015 (191,715,791.80) مليون دينار يقابله قيمة انتاج (84,823.9) مليون دينار، وبلغت نسبة قيمة انتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الناتج المحلي الاجمالي لعام 2015 (4%) من الجدول (3) نلاحظ ان هناك انخفاض واضح في نسبة قيمة انتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الناتج المحلي الاجمالي لعام 2015 مما كانت عليه في الاعوام السابقة ويعود سبب ذلك الى الانفتاح الاقتصادي الذي شهده البلد، اذ ان دور الضرائب والرسوم ضعيف جدا في توفير الحماية لمنتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، اضافة الى ذلك عدم وجود دعم وتشجيع حقيقي من قبل الدولة لمنتجات هذه المشاريع من خلال التعاقد معها، اذ تفضل اغلب الدوائر الحكومية المنتجات الاجنبية المستوردة.

جدول (3) نسبة قيمة انتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الناتج المحلي الاجمالي في العراق للمدة (2004-2015)

السنوات	قيمة انتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة، (1)، مليون دينار	الناتج المحلي الاجمالي (2)، مليون دينار	نسبة قيمة الانتاج من الناتج المحلي الإجمالي، (3)، %
2004	839,648.6	53,235,358.70	1.57
2005	683,004	73,533,598.60	0.92
2006	1,123,272.5	95,587,954.80	1.17
2007	830,909.8	111,455,813.40	0.74
2008	0	157,026,061.60	0

0.63	130,643,200.40	834,477.3	2009
0.18	162,064,565.50	292,371.7	2010
0.05	217,327,107.40	127,031	2011
0.07	254,225,490.70	191,767.1	2012
0.08	273,587,529.20	244,089.7	2013
0.04	258,900,633.10	117,424.9	2014
0.04	191,715,791.80	84,823.9	2015

المصدر: بالاعتماد على:

- بيانات الجهاز المركزي للإحصاء في وزارة التخطيط للسنوات 2012-2015
- الموقع الرسمي للبنك المركزي العراقي
- من عمل الباحث بالاعتماد على الصيغة الآتية: $100 \times \frac{\text{قيمة انتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة}}{\text{النتاج المحلي الاجمالي}}$

ثالثاً/ الشركة العراقية للكفالات المصرفية Iraqi company for Bank Guarantees

1-3- تأسيس الشركة

هي شركة عراقية غير مصرفية تأسست في اذار 2006 مملوكة الى (11) مصرف خاص وبموافقة البنك المركزي العراقي بكتابه المرقم 3666/3/9 في 18/ايلول/2008، واقرت الهيئة العامة للشركة التحول الى شركة مساهمة خاصة من خلال زيادة رأس المال ودخول مساهمين جدد، اذ تم ذلك بموجب موافقة البنك المركزي العراقي بكتابه المرقم 1974/3/9 في 7/مايس/2009 (التقرير السنوي للشركة العراقية للكفالات المصرفية لسنة 2015).

بدأت الشركة برأس مال قدره (4,450) مليون دينار عام 2006، وفي نهاية السنة لعام 2008 تم زيادة رأس المال ليصل الى (7,000) مليون دينار، وفي سنة 2010 تم زيادة رأس المال ليصل الى (7,877) مليون دينار، وبلغ عدد المساهمين في الشركة بعد التحول الى شركة مساهمة خاصة (14) مصرف عراقي خاص، وشركة وساطة مالية واحدة، و(16) مساهم شخصي (www.iasj.net)، وتقوم هذه الشركة بتقديم ضمانات للمقرضين تصل الى (75%) للقروض الممنوحة من قبل المصارف المشاركة.

تلقت الشركة الدعم من الوكالة الامريكية للتنمية الذي حفز المصارف الخاصة على المباشرة بتقديم القروض وتحويلها الى الشركة العراقية للكفالات لغرض ضمانها، اذ خصصت الوكالة الامريكية للتنمية مبلغ (5) مليون دولار منحة لصندوق الضمان الخاص بالشركة، وقد تم استلام هذا المبلغ على شكل دفعات ابتداءً من سنة 2006 ولغاية سنة 2009، وهذه الدفعات يتم استلامها حسب عدد الضمانات التي تحققها الشركة، وتهدف الشركة الى تحقيق ما يلي (الشركة العراقية للكفالات المصرفية، التقرير السنوي 2007-2013):

- زيادة نفاذ اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على التمويل اللازم من المصارف الخاصة المشاركة في البرنامج.
- دعم استخدام الطرق الحديثة والممارسات المصرفية السليمة في عمليات الاقراض الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تشجيع المصارف الخاصة للمشاركة في برنامج الشركة لتوفير التمويل اللازم لهذه المشروعات وذلك بالاعتماد على جدواها الاقتصادية وتدقيقاتها النقدية، وكذلك وجود غطاء الضمان من قبل الشركة.

- تقليل نسبة المخاطرة التي تتعرض لها المصارف الخاصة المشاركة في البرنامج نتيجة منحها القروض عن طريق توفير الضمانات للقروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2-3- سياسة الشركة العراقية للكفالات المصرفية في ضمان القروض المصرفية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

نظرا لكون طبيعة عمل الشركة وتنفيذها لبرنامج ضمان القروض يرتبط ارتباطا وثيقا بالمصرف، وذلك من خلال توفيرها الضمان للقروض التي تقدمها هذه المصارف لإصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فقد كان لا بد من وجود اطار ملائم يحدد وينظم العلاقات التي تنشأ فيما بين الشركة كجهة منفذة لضمان القروض من جهة، وبين هذه المصارف المانحة للقروض من جهة اخرى، وتم عقد اتفاقية بين الطرفين تحت مظلة الضمان وسميت بـ (السياسات والارشادات)⁽¹⁾، وحددت هذه الاتفاقية واجبات كل طرف، واهم السياسات والارشادات التي توصل اليها الطرفين هي (بريهي ونعيم، 2016: 311):

- معايير اهلية المشروع لغرض الحصول على الضمان وتشمل:

- ان يكون المشروع مسجل لدى السلطات الرسمية.
- ان يكون العدد الرسمي للعاملين في المشروع ما بين 2-29 عامل.
- ان يكون انتاج المشروع ضمن النشاطات المشرعة.
- ان يكون صاحب المشروع عراقي الجنسية يتراوح عمره بين 21 و 65 عام.

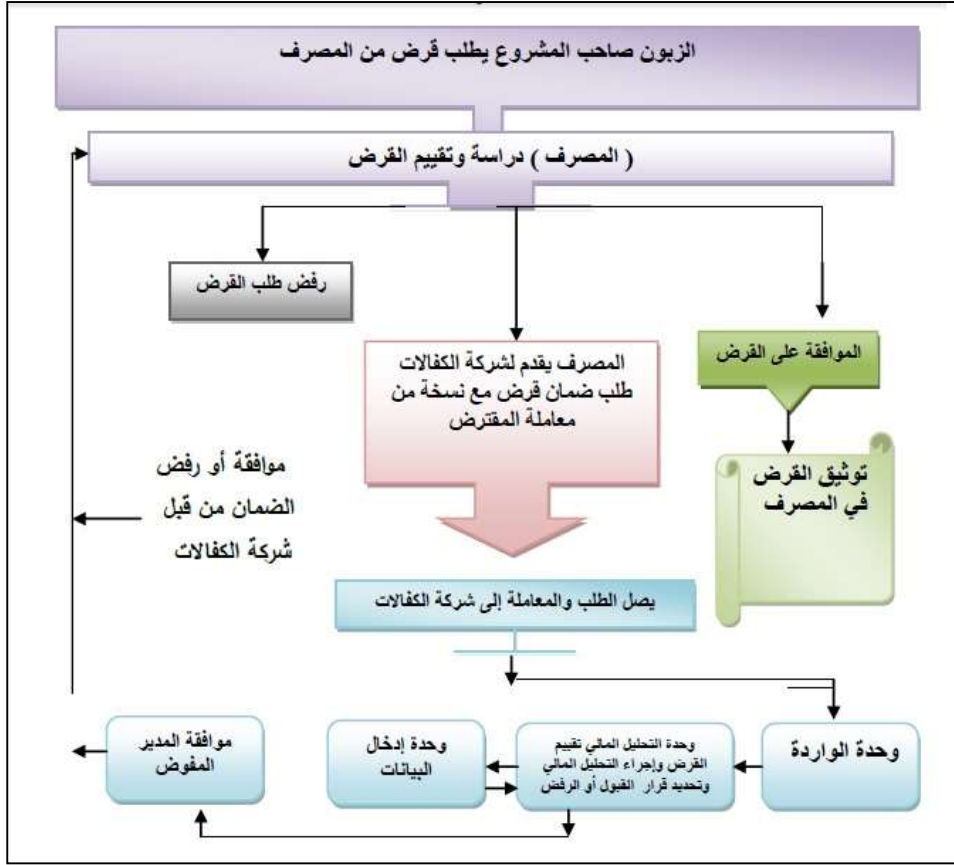
- طبيعة القروض المضمونة:

- قروض قصيرة الاجل لغرض تمويل رأس المال العامل، ومدة استحقاقها سنة واحدة.
- قروض الاصول الثابتة وتتراوح مدة استحقاقها 1-5 اعوام.
- قيمة القروض المضمونة تتراوح ما بين (5000-25000) دولار، وبالإمكان ان ترتفع قيمة القرض الى (50,000) دولار بموافقة مجلس ادارة الشركة.
- تكون طبيعة تسديد القروض اما شهرية او بما يتفق مع التدفقات النقدية للمشروع بشرط ان تكون الموافقة مع كل من المصرف والشركة.
- خطوات انجاز معاملة ضمان القروض لدى الشركة العراقية للكفالات المصرفية.

يوضح شكل (1) الية ضمان الشركة للقروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة اذ تشترط شركة الكفالات المصرفية قيام المقترض بتقديم طلب للحصول على القرض عبر المصارف المشاركة في برنامج الشركة، اذ تدقق اوراقه مرتين، الاولى من قبل المصرف الذي يستلم طلب الاقتراض، فاذا وجد المصرف ان الضمانات المقدمة كافية يقوم بتحويل اوراقه الى الشركة التي تقوم بدورها بتدقيق تلك الاوراق وتحليل قيم الضمانات ومدى توافق المشروع مع اهداف وتوجهات شركة الكفالات المصرفية، وهذه الشركة تقوم بتدقيق الطلب فإذا وجدت الشروط المطلوبة متوفرة والضمانات المقدمة مقنعة عندها سوف تصدر شهادة ضمان للمقترض خلال شهر من تاريخ التقديم، وهذه الشهادة ترسل الى المصرف لغرض الموافقة على توقيع عقد الاقتراض ومن ثم تسليم القرض الى المقترض.

3-3- المخاطر المالية التي تواجه الشركة العراقية للكفالات المصرفية

هناك عدة مخاطر مالية تواجه الشركة وتسعى ادارة الشركة التقليل منها او التقليل من الاثار السلبية المحتملة من هذه المخاطر الى الحد الادنى ومنها (الشركة العراقية للكفالات المصرفية، التقارير السنوية 2007-2015):



شكل (1) الية الحصول على القروض المضمونة من قبل الشركة العراقية للكفالات المصرفية المصدر/ الشركة العراقية للكفالات المصرفية.

- المخاطر الخاصة بتحويل العملات: هذه المخاطر تتكون نتيجة منح بعض المصارف القروض لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالدولار، ولتخفيض نسبة هذه المخاطر قامت ادارة الشركة بالاتفاق مع الادارات الخاصة بالمصارف على التقليل من نسبة القروض الممنوحة بالدولار الامريكي ومنحها بالدينار العراقي لتجنب مخاطر سعر الصرف.
- مخاطر الاستثمار: هذه المخاطر تواجه الشركة نتيجة حفظ رأسمالها على شكل ارصدة وودائع لدى المصارف الخاصة، وتقوم شركة الكفالات المصرفية للحد من هذه المخاطر بتوزيع الاستثمارات وعدم تركيزها بمصرف واحد، اضافة الى تنوع الاستثمارات باختلاف اجل الودائع.
- مخاطر السيولة: ان هذه المخاطر تواجهها الشركة نتيجة تنامي عدد القروض المضمونة من قبل الشركة، وتقوم الشركة بالإبقاء على نقد كافي وتوفير النقد اللازم لتسديد التزامات الشركة، وقامت الشركة من خلال قسم ادارة المخاطر بوضع الية للسيطرة والمتابعة على القروض المقدمة من قبل المصارف المانحة، وتستند هذه الالية الى:

- بعد اجراء تحليل الطلبات الواردة للشركة يتم اجراء التقييم لنسب التدفق النقدي وتقييم الضمانات وبعدها يتم الاعلان عن الموافقة او عدم الموافقة على الضمان مع بيان الاسباب.
- ان القسم يقوم بإجراء المطابقة الشهرية للمحفظة الائتمانية لكل مصرف مع سجلات الشركة بالإضافة الى متابعة التسديدات الشهرية للمقترضين.
- يقوم القسم بتزويد مجلس الادارة بالتقارير الدورية عن موقف التسديدات وبالتفاصيل التي تبين التسديدات المتأخرة وتصنيفها حسب فترة التأخير بالإضافة الى بيان سبب التأخير.
- تجديد اللقاءات والزيارات مع وحدات الاقراض في المصارف بصورة مستمرة لتحديث وتبادل المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر.

رابعاً/ نتائج أعمال الشركة العراقية للكفالات المصرفية خلال المدة (2007-2015)

سوف يتم بيان النتائج الخاصة بأعمال الشركة من خلال بيان عدد القروض ومدى الاسهام في ضمان القروض بحسب القطاعات الاقتصادية، بالإضافة الى بيان عدد القروض المتعثرة وفرص العمل القائمة والجديدة من برنامج ضمان القروض.

1- عدد القروض المضمونة والقيمة الائتمانية للقروض حسب السنوات

بدأت الشركة أعمالها في ضمان القروض في سنة 2007 حيث بلغت اعداد القروض المضمونة في هذه السنة (38) قرضاً فقط، وبلغت قيمتها الائتمانية (1,554,630,000) دينار، واستمرت اعداد القروض وقيمتها الاجمالية بالتزايد فقد بلغ عدد القروض المضمونة في عام 2010 حوالي (1250) قرضاً، وبلغت قيمتها الائتمانية (19,583,419,100) دينار، وانخفض عدد القروض المضمونة ليصل الى (340) قرضاً سنة 2015 وقيمة ائتمانية بلغت (7,582,247,202) دينار يقابله (1088) قرضاً عام 2014 وقيمة ائتمانية بلغت (16,965,397,800) دينار اي بنسبة انخفاض 68% وسببها توقف المصارف في المناطق التي اصبحت خارج سيطرة الحكومة المركزية (التقرير السنوي للشركة العراقية للكفالات المصرفية لسنة 2015)، وهذا مبين في الجدول (4).

جدول (4) عدد القروض المضمونة والمبالغ الممنوحة حسب السنوات (2007-2015) (بالدينار العراقي). المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة العراقية للكفالات المصرفية (2007-2015)

السنوات	عدد القروض	معدل النمو السنوي %	مبلغ القروض
2007	38	—	1,554,630,000
2008	143	276.3	5,489,033,207
2009	1207	744.05	19,623,231,013
2010	1250	3.5	19,583,419,100
2011	1962	56.9	24,004,420,000
2012	3284	67.3	54,123,990,780
2013	2865	-12.7	37,306,360,148
2014	1088	-62.02	16,965,397,800
2015	340	-68.75	7,582,247,202

2- عدد القروض المضمونة حسب القطاعات

ان الشركة العراقية للكفالات المصرفية تعمل على توفير ضمان القروض لكافة القطاعات الاقتصادية، اذ نلاحظ من الجدول (5) ان اغلب القروض المضمونة من قبل الشركة هي تخص القطاع التجاري والخدمي بواقع (5070) و (4864) قرضاً مضموناً على التوالي خلال المدة (2007-2015)، اذ تشكل ما نسبته (45) و(44)% على التوالي من اجمالي القروض المضمونة من قبل هذه الشركة، اذ جاء هذا التوجه خاصة بعد عام 2003 لأغلب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق.

وسبب ذلك هو ارتفاع مستوى الدخل لمعظم شرائح المجتمع وخاصة موظفي الدولة، انعكس ذلك في زيادة الطلب على السلع الاستهلاكية (الاجهزة الكهربائية والمنزلية والملابس ... الخ)، هذا ادى الى قيام المهتمين في انشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة الى العمل في هذه القطاعات ذات المردود المباشر والسريع مقارنة بالقطاعات الاخرى، بالإضافة الى ان العمل في هذه القطاعات لا تتطلب ايدي عاملة ماهرة قياساً بالقطاعات الاخرى وكذلك سهولة الدخول والخروج من السوق.

جدول (5) عدد القروض المضمونة من قبل الشركة العراقية للكفالات المصرفية حسب القطاعات للمدة (2007-2015). المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للشركة لسنة 2015.

السنة	تجاري	سياحي	خدمات	صحي	صناعي	انشاءات	زراعي	المجموع
2007	2	3	12	1	10	6	4	38
2008	28	1	70	2	35	4	3	143
2009	602	34	261	40	245	4	21	1207
2010	519	23	415	22	264	0	7	1250
2011	809	39	909	23	177	0	5	1962
2012	922	49	1946	21	144	199	3	3284
2013	1487	42	809	23	130	365	9	2865
2014	608	4	224	14	44	176	6	1076
2015	93	4	218	6	7	18	6	352
المجموع	5070	199	4864	152	1056	772	64	12177



شكل (2) عدد القروض المضمونة حسب القطاعات لسنتي 2007 و 2015

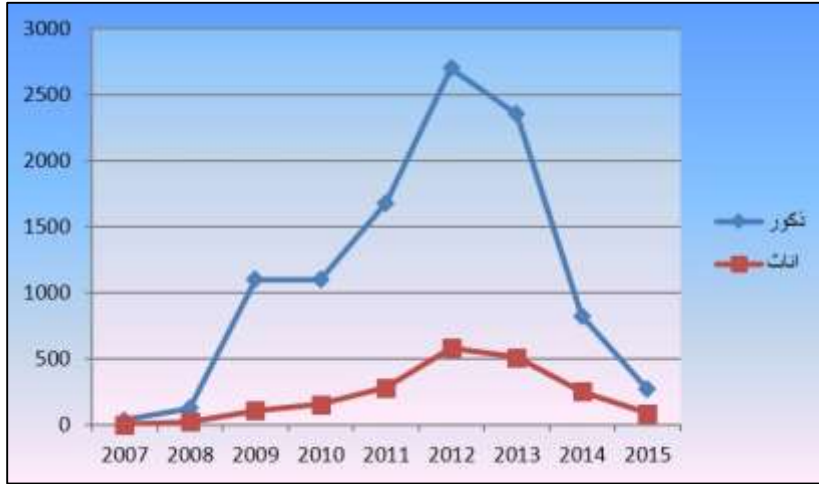
بلغ عدد القروض المضمونة في القطاع الصناعي (1056) قرضا خلال المدة (2007-2015)، حيث شكلت ما نسبته 9% من اجمالي القروض المضمونة من قبل الشركة، ويعود هذا الانخفاض الى انهيار البنية التحتية الذي لحق بالقطاعات الاقتصادية العراقية بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص منذ بدأ الحصار الاقتصادي على العراق مرورا بأحداث 2003 الذي تسبب بانسحاب الكثير من المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، اضافة الى اغراق السوق المحلية بالبيضائع المستوردة التي تكون اسعارها منخفضة مقارنة بالأسعار المحلية التي تعاني من ارتفاع تكاليف الانتاج، اضافة الى الاجراءات الحكومية المعقدة والطويلة عند تسجيل هذه المشروعات في الجهات الرسمية، مما دفع اصحاب المشروعات الصناعية الى تحويل نشاط اعمالهم من صناعي الى تجاري او خدمي ذات المردود السريع، اما الجزء الاخر من المشاريع الصناعية اخذ يعمل بشكل غير رسمي بما يسمى (اقتصاد الظل)، اي ان هذه المشروعات غير مسجلة لدى دوائر الدولة، وبالتالي لا تستطيع الحصول على القروض من المؤسسات الخاصة.

3- عدد القروض المضمونة حسب الجنس

النتائج يعرضها الجدول (6)

جدول (6) عدد القروض المضمونة حسب الجنس

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الجنس									
ذكور	36	122	1101	1099	1681	2702	2354	824	267
اناث	2	21	106	151	281	582	511	252	85
المجموع	38	143	1207	1250	1962	3284	2865	1076	352



شكل (3) عدد القروض المضمونة حسب الجنس المصدر/ من اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات الجدول (6)

4- عدد القروض المضمونة حسب المصارف المانحة

جدول (7) عدد القروض المضمونة حسب المصارف المانحة لسنة 2015. المصدر: التقرير السنوي للشركة العراقية للكفالات المصرفية لسنة 2015، ص 22.

المتحد	سومر	الشمال	الاهلي	الموصل	الاستثمار	الشرق الاوسط	الهدى	الخليج	البصرة	بغداد	بابل	النجف
692	77	903	396	44	697	1658	23	2417	103	2728	64	2375



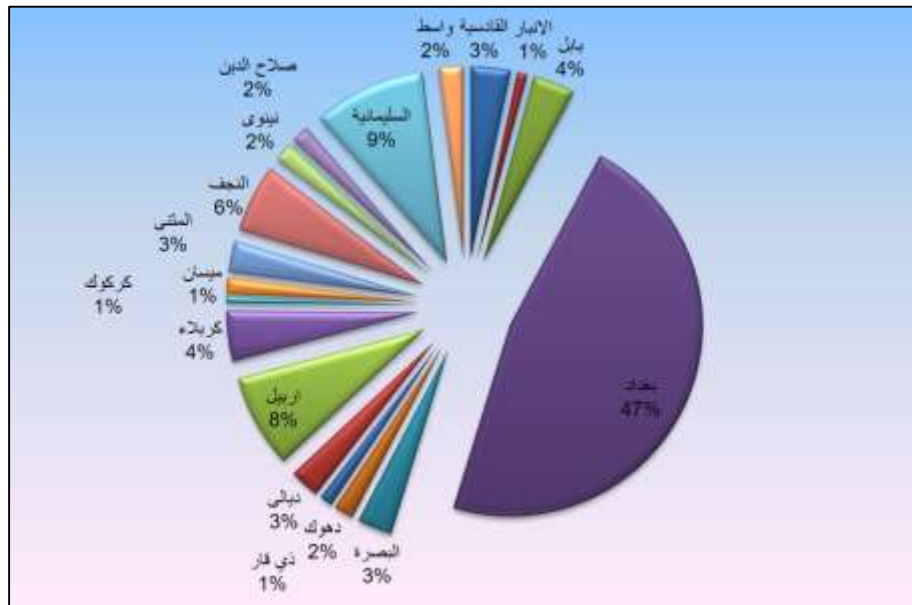
شكل (4) عدد ونسبة القروض المضمونة حسب المصارف المانحة لسنة 2015 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (7).

احتل مصرف بغداد المركز الاول من حيث عدد القروض المضمونة، اذ بلغ (2728) قرضاً، وبأهمية نسبية بلغت (22%)، ثم جاء مصرف الخليج بالمركز الثاني، اذ بلغ عدد القروض المضمونة (2417) قرضاً، وبأهمية نسبية بلغت (20%)، وجاء مصرف اشور بالمركز الثالث، اذ بلغ عدد القروض (2375) قرضاً، وبأهمية نسبية (19%)، ويليه مصرف الشرق الاوسط بالمركز الرابع، وبلغ عدد القروض (1658) قرضاً، وبأهمية نسبية بلغت (14%)، اما المصارف المتبقية (الشمال، الاستثمار، المتحد، سومر، الاهلي، الموصل، بابل، البصرة، الهدى) فكان عدد القروض فيها يتراوح بين (23-903) قرضاً وبأهمية نسبية بلغت (25%).

5- عدد القروض المضمونة حسب المحافظات

جدول (8) عدد القروض المضمونة حسب المحافظات لسنة 2015. المصدر: التقرير السنوي للشركة العراقية للكفالات المصرفية لسنة 2015، ص 22.

القادسية	الانبار	بابل	بغداد	البصرة	دهوك	ذي قار	ديالى	اربيل
407	105	432	5724	359	202	136	310	956
كربلاء	كركوك	ميسان	المنثى	النجف	نينوى	صلاح الدين	السليمانية	واسط
521	66	163	316	700	202	183	1148	247



شكل (5) عدد ونسبة القروض المضمونة حسب المحافظات لسنة 2015 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (8).

تصدرت محافظة بغداد المركز الاول لعدد القروض المضمونة اذ بلغت (5724) قرضاً، وبلغت اهميتها النسبية (47%)، تلتها محافظات اقليم كردستان، حيث بلغ عدد القروض المضمونة في محافظة السليمانية (1148) قرضاً وبأهمية نسبية بلغت (9%)، تلتها محافظة اربيل اذ بلغ عدد القروض فيها (956) قرضاً وبلغت اهميتها النسبية (8%)، وفيما يخص المحافظات الشمالية الاخرى يتراوح عدد القروض فيها ما بين (66-202) قرضاً وبأهمية نسبية (6%)، تلتها المحافظات الجنوبية بعدد القروض وتتراوح بين (136-359) قرضاً مضموناً وبأهمية نسبية (10%)، اما في المحافظات الوسطى فقد بلغ عدد القروض ما بين (247-700) قرضاً مضموناً وبأهمية نسبية (21%).

القروض المتعثرة

هناك عدة مفاهيم للقروض المتعثرة منها (www.startimes.com):

- القروض المتعثرة: هي تلك القروض التي لا يقوم المقرض بتسديدها حسب جدول السداد المتفق عليه، مع ملاحظة المقرض في تزويد المصرف بالبيانات والمستندات المطلوبة.
- القروض المتعثرة: هي كافة أنواع التسهيلات الائتمانية التي حصل عليها العميل ولم يقيم بسدادها في موعدها، فيتحوّل السدين من تسهيلات ائتمانية جارية إلى أرصدة مدينة متوقعة، وبمرور الوقت تصبح ديناً متعثراً. والقروض المتعثرة هي تلك القروض التي لا يلتزم العميل بتسديدها وفق التواريخ المتفق عليها مع إدارة الائتمان.

وهناك تصنيفات للقروض المتعثرة منها (www.startimes.com):

- قروض متعثرة: اذ ان المركز المالي للعميل غير جيد ولا يمكنه من سداد أقساط القرض وفوائده، ولهذا يمكن تقسيم القروض المتعثرة الى:
 - ديون يشوبها ملاحظات مختلفة تستدعي متابعتها بدقة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، ومن أمثلة تلك الملاحظات التأخير في سداد الأقساط أكثر من شهر، وعدم استكمال المستندات في الملف وضعف حركة الحساب.
 - ديون تقترب من دائرة الخطر وتحتمل أن تسبب خسارة للمصرف لأسباب قد تتعلق بضعف سيولة المنشأة المقترضة أو تغيير إدارتها، هذه الحسابات تتطلب رعاية أكثر ليست بالضرورة قروض مشكوك فيها.
 - ديون إمكانية تسديدها بالكامل مشكوك فيها من حيث يكون هناك تأخر في سداد الدين أو القسط والفوائد لفترة تزيد عن (6) أشهر أو يكون الدين من المجموعة الثانية ويستمر بذلك بدون أي تحسن في الوضع .
- قروض هالكة: وهي تلك القروض التي استنفذت كافة الوسائل الممكنة لتحصيلها بحيث أصبح مستحيلًا تحصيلها أو تحصيل جزء منها على أرض الواقع.

تصنف الشركة العراقية للكفالات المصرفية القروض التي يتأخر أصحابها عن السداد من 30 يوم الى 180 يوم بالقروض المتأخرة، كما تصنف القروض التي يتأخر أصحابها عن السداد لأكثر من 180 يوم بالقروض المتعثرة (عبدالوهاب وحمود، 2015: 300).

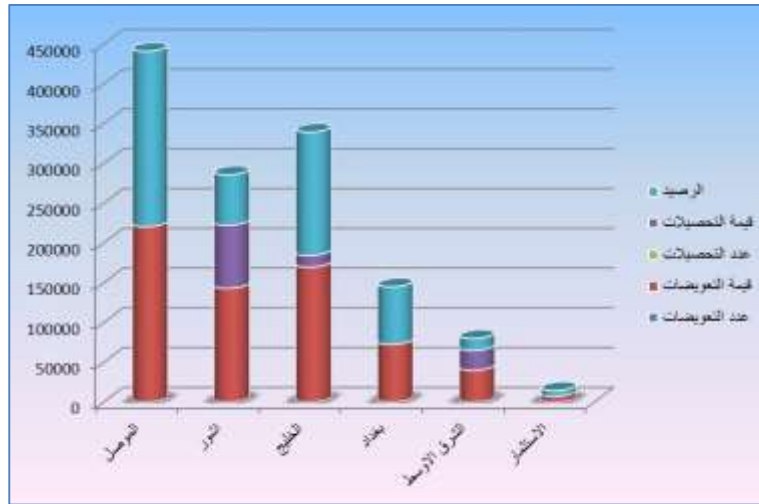
ما زالت القروض المتعثرة تشكل عبئاً على الاستقرار المالي في العراق لعام 2015 والبالغة قرابة (3,079.7) مليار دينار، حيث بلغت نسبة التعثرات الائتمانية في المصارف الحكومية (67.1%) والبالغة (2,067.5) مليار دينار، في حين بلغت هذه النسبة لدى المصارف الخاصة (32.9%) والبالغة (1,012.2) مليار دينار، مقارنة بسنة 2014 إذ بلغت التعثرات الائتمانية قرابة (2,361.1) مليار دينار، (77.3%) منها نسبة التعثرات لدى المصارف الحكومية والبالغة (1,825.3) مليار دينار، و(22.7%) نسبة التعثرات لدى المصارف الخاصة والبالغة (535.8) مليار دينار (التقرير السنوي للاستقرار المالي في العراق لعام 2015).

ان ارتفاع نسبة القروض المتعثرة لدى اغلب المصارف سببه هو الوضع الامني المتوردي في العراق، وانخفاض المقدرة المالية للمقرضين، وهبوط قيمة الضمانات المقدمة، وهجرة الكثير من المقرضين خارج القطر، هذا ما دفع المصارف الى منح نسبة قليلة جدا من الائتمانات وبعض المصارف توقفت عن منح الائتمان في السنوات الاخيرة وتوجهت نحو الاستثمارات

الامنة كالتوجه نحو البنك المركزي العراقي الذي اعتمد في تقديم المزيد من الائتمان الآمن منها فتح اعتمادات مستندية واصدار خطابات الضمان بقيمة (40.5) ترليون دينار وذلك لتمويل ودعم أنشطة التجارة الخارجية.

جدول (9) القروض المتعثرة والتحصيلات حسب المصارف خلال المدة (2007-2013)، الف دينار). المصدر: التقرير السنوي لشركة الكفالات المصرفية لسنة 2013، ص10.

المصارف	عدد التعويضات	قيمة التعويضات	عدد التحصيلات	قيمة التحصيلات	الرصيد
الموصل	1	220,533	0	0	220,533
اشور	3	142,931	1	79,500	63,431
الخليج	16	169,705	1	14,643	155,062
بغداد	56	72,492	0	0	72,492
الشرق الاوسط	2	40,015	1	24,969	15,046
الاستثمار	1	7,270	0	0	7,270
المجموع	79	652,946	3	119,112	533,834



شكل (6): القروض المتعثرة والتحصيلات حسب المصارف خلال المدة (2007-2013). المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (9).

نلاحظ من الجدول (9) ان عدد القروض المتعثرة بلغت (79) قرضاً، حيث شكلت ما نسبته (7%) من اجمالي القروض المضمونة البالغة (10730) قرضاً منذ بدأ عمل الشركة الفعلي سنة 2007 حتى سنة 2013، واحتلت ستة مصارف خاصة المراتب الاولى في منحها للقروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي (الموصل، اشور، الخليج، بغداد، الشرق الاوسط، والاستثمار)، حيث بلغت قيمة التعويضات (652,946) مليون دينار، وتم تحصيل منها ما قيمته (119,112) مليون دينار، ويتم تسديد القروض المتعثرة من صندوق التعويضات الذي تم انشاءه برأس مال (5,884,283) مليون دينار ليتم من خلاله تعويض أقيام القروض المتعثرة للمصارف المانحة.

خامساً / الاستنتاجات والتوصيات

1-5- الاستنتاجات

في ضوء ما ورد في محاور البحث والتي تناولت دور شركة الكفالات العراقية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق للفترة (2007-2015) خلصت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات التي يمكن ايجازها بما يأتي:

- ساهمت الشركة بتمويل (12177) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً خلال المدة 2007-2015 مما يؤكد على دورها في تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- استطاعت الشركة جذب جزء كبير من المصارف العراقية وتنسيق عمل هذه المصارف لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم وجود دعم وتشجيع حقيقي من قبل الدولة لمنتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التعاقد معها، إذ تفضل اغلب الدوائر الحكومية المنتجات الأجنبية المستوردة، وضعف دور الضرائب والرسوم لتوفير الحماية لهذه المنتجات.
- ان السياسة الائتمانية المتشددة المتبعة من قبل المصارف العراقية خاصة بعد سنة 2003 المتمثلة بارتفاع معدل الفائدة أدى إلى انخفاض حجم التمويل الممنوح للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما ان ضعف فرصة حصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التمويل يعود الى الشروط والضمانات والكفالات الواسعة للموظفين التي تطلبها المؤسسات المعنية بالتمويل.

2-5- التوصيات

في ضوء معطيات الدراسة ونتائجها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة تلبية متطلبات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تخفيض سقف متطلبات وشروط الإقراض، وزيادة حجم مبالغ القروض الممنوحة من قبل الشركة وعدم تحديدها بمبلغ معين مع الأخذ بنظر الاعتبار زيادة المدة الزمنية للقروض، وإعادة النظر بأسعار الفائدة على ضوء نشاط المشروع.
- توفير الحماية لمنتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة عبر تفعيل دور التعريفات الجمركية واقامة المعارض للتعريف بمنتجات هذه المشاريع.
- زيادة عدد المصارف الخاصة المشاركة في شركة الكفالات المصرفية ومن ثم قدرة هذه المصارف على منح الائتمان بصورة أكبر.
- فتح فروع لشركة الكفالات المصرفية لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتوزع في بغداد والمحافظات الأخرى لغرض منح القروض والتسهيلات الائتمانية بصورة مباشرة للمستفيدين اصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، اضافة الى العمل على خفض اسعار الفائدة لهذه القروض .
- العمل على استمرار تطوير الملاكات العاملة في شركة الكفالات المصرفية لتواكب التطورات المتلاحقة في مجال التسويق ومنح التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

- بريبي، فارس كريم ونعيم، حسين شريف (2016م) مؤسسات التمويل الخاصة ودورها في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 22، عدد 88، ص 311.
- التقرير السنوي للشركة العراقية للكفالات المصرفية لسنة 2007-2013.
- التقرير السنوي للشركة العراقية للكفالات المصرفية لسنة 2015.
- جمعه، عصام محمود (2015م)، قروض المشاريع الصغيرة، رسالة ماجستير في القانون، جامعة ال البيت.
- جمهورية العراق، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، المجموعة الإحصائية، الإحصاء الصناعي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2015.
- جواد، نبيل (2007م)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى.
- حرب، بيان (2006م)، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 22، العدد 2، ص 119-120.
- خير الدين، موسى احمد (2012م)، ادارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، ط1، عمان.

- الدعماوي، سالم سوادى حمود (2013م)، دور المصارف الحكومية والخاصة في تمويل المشاريع الصغيرة، بحث مقدم الى المعهد العالي للدراسات لمحاسبية والمالية في جامعة بغداد لنيل شهادة الدبلوم العالي في المصارف.
- رشيد، محمد عبد الهادي (2011م)، دور حاضنات الاعمال بالتهوض بالمشروعات الصغيرة، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- رقاني، بوخطة، نريمان، خمقاني (2013م)، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقروض البنكية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير.
- سلمان، كاظم خماط (2013م)، المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودورها في النمو الاقتصادي في العراق، مجلة جامعة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، ص 63.
- شبكة الانترنت الدولية www.iasj.net
- شبكة الانترنت الدولية www.startimes.com
- الطائي، عقيل عبد الحسين عوده (2009م)، دور الصناعات الصغيرة للتهوض بالاقتصاد العراقي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- عبدالحميد، مناهل مصطفى وعبود، سهيلة نجم (2013م) دور التمويل في دعم المشاريع الصغيرة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، مجلد 19، عدد 70، ص 211.
- عبدالوهاب، اكرم عبدالعزيز وحمود، سالم سوادى، تأثير انشاء نظام ضمان القروض لشركات الكفالات المصرفية على تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، مجلد 21، عدد 85، سنة 2015، ص 300.
- العطية، ماجدة (2014م) ادارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة ط5، عمان.
- مباركي، محمد الهادي (2002م)، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط، جامعة عمار ثليجي، الاغواط.
- الورد، ابراهيم موسى، ياس، راوية عبدالرحيم، استراتيجية مقترحة لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في العراق، المؤتمر العلمي السابع لكلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 14-16.
- وهيب، انتصار رزوقي (2015م)، دور المشاريع الصغيرة في الحد من مشكلة البطالة (العراق والاردن حالة دراسية)، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 102، ص 4.

ثانيا: المصادر الأجنبية

- Qimiao Fan: "Importance of SMEs and the Role of Public Support in Promoting SME Development" : From a conducts workshop , A policy Dialogue for SME in Russia, Sep, (2003).
- Ardic P. Oya , Nataliya & Mylenko , S. Valentina : "Small and Medium Enterprises" , Publication The World Bank , Washington , USA , (2011).
- Dabaneh , Rana andTukan , Farah; Booklet of Standardized , "Small and Medium Enterprises Definition " ,Printed in United States Agency for International Development , The first edition (2007) .

أثر تطبيق الإجراءات التحليلية على كفاءة التدقيق الضريبي في الأردن: دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات

الدكتور معتصم عدنان كليب
جامعة فيلادلفيا / الأردن

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى بيان أثر تطبيق الإجراءات التحليلية على كفاءة التدقيق الضريبي في الأردن، من حيث مدى تأثير الإجراءات التحليلية على توفير وقت وتكلفة العملية التدقيقية على الدولة، مع تحقيق عدل الاقرارات الضريبية بالنسبة للمكلف والدولة على حد سواء، وذلك من خلال إستبانة وجهت الى عينة الدراسة وهم مدققو مديرية كبار المكلفين ومديريات متوسطي دافعي الضرائب في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات البالغ عددهم مائتي مدقق مزاوول يعملون في هذه المديريات، حيث تبلغ نسبة إيرادات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات ما نسبته (95%) من الإيرادات العامة للدائرة (دائرة ضريبة الدخل و المبيعات، التقرير السنوي 2015). وقد تعامل الباحث مع نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، وتم استخدام برمجية (SPSS) لمعالجة البيانات الأولية، وتم استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية والنسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بهدف وصف متغيرات الورقة البحثية، واستخدم اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، كما تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد في اختبار ظاهرة الارتباط المتعدد للمتغيرات المستقلة مجتمعة، وتم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وجود الأثر المعنوي لكل متغير مستقل منفرداً. أما البيانات الثانوية فتمثلت في القيام بمراجعة أدبية موسعة لهذا الموضوع.. وقد توصلت الورقة البحثية إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر لتطبيق الإجراءات التحليلية في مراحل التدقيق الثلاث (التخطيط، العمل الميداني، النهائية) من حيث تخفيض تكلفة عملية التدقيق، ذلك من حيث تخفيض حجم عينة التدقيق وأعداد المدققين، بالإضافة إلى تخفيض الوقت اللازم لعملية التدقيق من حيث جمع البيانات، وتقليل الجهد المبذول في عملية التدقيق، وتخفيض اختبارات التدقيق الأخرى.

وقدمت الورقة البحثية عددا من التوصيات منها ضرورة إلزام المدققين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات باستخدام الإجراءات التحليلية في جميع مراحل التدقيق، واعتماد آلية لتطبيقها، وكيفية استخدام الإجراءات التحليلية لدى مدققي دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وإعداد البرامج التدريبية الخاصة بالإجراءات التحليلية للتعريف بأهميتها وكيفية تطبيقها في جميع مراحل التدقيق لضمان تطبيق الإجراءات بشكل فعال.

كلمات مفتاحية: الإجراءات التحليلية، كفاءة التدقيق الضريبي، دائرة ضريبة الدخل و المبيعات في الأردن.

مقدمة:

تعتبر معايير التدقيق الدولية لمراقبة الجودة المرجع الأساسي الذي يحكم العمل المهني للمدققين في كافة الدول التي تطبق معايير التدقيق الدولية، وهي في ضوء ذلك عبارة عن القواعد والإجراءات والتوجهات، التي يطلب من المدققين الالتزام بها؛ للوصول إلى أفضل النتائج لإبداء الرأي الفني المحايد حول عدالة القوائم المالية، ومدى تمثيلها الصادق للنتائج. يعد التدقيق الضريبي عملية إجرائية مركبة تتكون من عدة أعمال متعاقبة زمنياً، فتأكدات الإدارة في إثبات البيانات المالية خلال الفترة المحاسبية تعتبر مقدمة لإعداد التقارير المالية، التي تعتبر نتيجة لتقديم الإقرار الضريبي، وبالتالي فإن التدقيق الضريبي يهدف إلى التحقق من عدالة القوائم المالية المقدمة ضمن الإقرار الضريبي، مستخدماً أساليب التدقيق الضريبي المستمدة قواعدها من معايير التدقيق المتعارف عليها، بالإضافة إلى قواعد ومعايير أخرى. أي أن التدقيق الضريبي والتدقيق المالي بفرعيه الداخلي والخارجي يقومان على قواعد قانونية أو مهنية، تصدرها مؤسسات قانونية أو مهنية متعارف عليها بقصد الحكم على عدالة القوائم المالية من الأفراد أو الشركات إلى الجهات المطلوبة، وبالتالي فإن هدف التدقيق الضريبي لا يختلف كثيراً عن هدف التدقيق المالي، والمتمثل بإبداء الرأي الفني والمحايد حول عدالة القوائم المالية. ولكن الاختلاف بينهما

ينشا في تطبيق القواعد والمعايير، فعلم التدقيق المالي يخضع لمعايير التدقيق المتعارف عليها، في حين أن التدقيق الضريبي يستخدم هذه المعايير بالإضافة إلى المتطلبات القانونية الواردة في قوانين الضرائب (لطفي، 2007).. تستخدم إجراءات التدقيق التحليلية في عدة مراحل عند القيام بعملية التدقيق وذلك كالآتي:

- مرحلة تخطيط عملية التدقيق الأولية، حيث تساعد في تحديد طبيعة ونطاق وتوقيت إجراءات التدقيق الأخرى، من خلال تحديد التقلبات الجوهرية التي تحتاج إلى عناية خاصة.
- مرحلة تنفيذ عملية التدقيق، حيث تستخدم الإجراءات التحليلية جنباً إلى جنب مع الإجراءات الأخرى المطبقة على مفردات القوائم المالية.
- مرحلة انتهاء عملية التدقيق، أو عند الانتهاء منها، وذلك كتدقيق شاملة للقوائم المالية.

تهتم هذه الدراسة بقياس أثر استخدام الإجراءات التحليلية على كفاءة التدقيق الضريبي، وتعتبر الأردن من الدول التي طبقت معايير التدقيق الدولية، وذلك بسبب عدم وجود معايير مهنية وطنية تحكم مهنة تدقيق الحسابات بشكل عام والتدقيق الضريبي بشكل خاص، وبالتالي فإن معايير التدقيق الدولية بكل ما فيها من تفاصيل والتعديلات عليها مهمة جداً، ويجب متابعتها والتدريب على كل جديد فيها؛ لما لذلك من دور إيجابي لتطوير عمل المدققين الضريبيين في الأردن.

ولأن للتدقيق الضريبي أهمية عظمى في زيادة الإيرادات العامة، فقد تم اختيار بعض العوامل التي يرى الباحث أنها تعكس أثر استخدام الإجراءات التحليلية على كفاءة التدقيق الضريبي، وهذه العوامل هي (الوقت والكلفة). وقد تم اختيار هذه العوامل على ضوء خبرة الباحث، وتدقيق الأدبيات الخاصة بالتدقيق الضريبي حول تأثير إجراءات التدقيق التحليلية.

مشكلة الدراسة:

أدت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية إلى خلق حاجة ماسة إلى استخدام الإجراءات التحليلية في التدقيق الضريبي؛ لأن طبيعة عملها يتطلب النزاهة في الأداء الذي يعد من الأنشطة التي تحافظ على الموارد المالية للدولة، وبناء على ما تقدم تبرز الحاجة إلى دراسة وتقييم اثر تطبيق إجراءات التدقيق التحليلية في رفع كفاءة العملية التدقيقية.

يعتبر التدقيق الضريبي الوسيلة التي تهدف إلى توصيل المعلومات والنتائج الخاصة بأداء المؤسسات للإدارة الضريبية، وحيث أن الإجراءات التحليلية تمثل الاختبارات الأساسية الهامة للعمليات ونتائجها: إذ تمثل الاتجاهات والعلاقات للبيانات المحاسبية وانحرافاتها (إن وجدت)، إضافة لذلك فإن الإجراءات التحليلية توفر أداة ضرورية للجوانب والعناصر التي يمكن أن تكون فيها مخاطر التدقيق مرتفعة، وعلى ضوء ذلك يتطلب من القائمين على عملية التدقيق بشكل عام والتدقيق الضريبي بشكل خاص بذل المزيد من العناية المهنية اللازمة لتقييم جميع المعلومات المالية وغير المالية ولجميع مراحل التدقيق، وهكذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في عدم وضوح اثر تطبيق الإجراءات التحليلية في التدقيق على التكلفة والوقت المستهلكين في عملية التدقيق الضريبي وما ينتج عن ذلك من زيادة كفاءة عملية التدقيق لدى دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن. وتتلخص مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال التالي: ما أثر لتطبيق الإجراءات التحليلية في كافة مراحل التدقيق على كفاءة التدقيق الضريبي؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على مقدار تكلفة التدقيق الضريبي؟
- ما أثر تطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة العمل الميداني على مقدار تكلفة التدقيق الضريبي؟
- ما أثر تطبيق الإجراءات التحليلية في المرحلة النهائية على مقدار تكلفة التدقيق الضريبي؟
- ما أثر تطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على الوقت المستغرق في التدقيق الضريبي؟
- ما أثر تطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة العمل الميداني على الوقت المستغرق في التدقيق الضريبي؟
- ما أثر تطبيق الإجراءات التحليلية في المرحلة النهائية على الوقت المستغرق في التدقيق الضريبي؟

أهمية الدراسة:

تعتبر الإجراءات التحليلية التي يقوم بها مدققو الضريبة خلال مراحل عملية التدقيق على المنشآت المختلفة ذات أهمية بالغة؛ للحكم على الوضع الحالي للمنشآت موضوع التدقيق مقارنة بالسنوات السابقة، أو بمعدل الصناعة للمنشآت المماثلة أو حتى وسيلة للمقارنة بين الوضع المخطط له في الموازنة التقديرية والوضع الحالي بعد انتهاء السنة المالية وظهور نتيجة الأعمال من خلال القوائم المالية، وكذلك فإن الإجراءات التحليلية مهمة جداً للتأكد من آراء خبراء الاقتصاد وتوقعاتهم بخصوص نمو الشركات أو القطاعات المختلفة التي تعتبر المنشأة موضع التدقيق أحد لبناته. ومن هنا تظهر أهمية الإجراءات التحليلية، الذي يمكن من خلاله ملاحظة أية اختلالات أو نمو غير طبيعي في نشاط المنشأة موضع التدقيق، وتبرز أهمية الإجراءات التحليلية في قدرة المدقق من خلالها على الحكم على إمكانية استمرارية المنشأة من عدمه، أو هل هناك تباطؤ في النمو الاقتصادي للمنشأة مقارنة مع المنشآت المماثلة، أو أنه بمقارنة بعض النسب من السنوات السابقة، أو مع معيار الصناعة، مع ما تقدمه القوائم المالية من معلومات، يمكنه الحكم على وجود غش واحتيال في القوائم المالية، مما يعكس بشكل جوهري التأثير على تكلفة ووقت التدقيق الضريبي عند استخدام هذه الإجراءات من قبل المدقق الضريبي، من خلال تزايد الأعباء الملقاة على عاتق المدقق الضريبي، والواجبات المطلوب القيام بها بسبب التطور في أنشطة الشركات وتعدد أهدافها، مما جعل عمل المدقق الضريبي محل أنظار الكثير من الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى ضرورة اعتماد معايير التدقيق الدولية، وكذلك تطبيق إجراءات التدقيق التحليلية ضمن برنامج عملية التدقيق للوصول إلى أفضل النتائج التي تلي حاجات تلك الأطراف. وتكمن أهمية دراسة أثر استخدام الإجراءات التحليلية في كفاءة التدقيق الضريبي:

- على الصعيد العلمي، حيث ستساهم في إثراء المادة العلمية حول موضوع الإجراءات التحليلية وأثرها على كفاءة التدقيق الضريبي، وتقدم منبجا مقترح لتطوير ممارسة وأداء التدقيق الضريبي من خلال استخدام الإجراءات التحليلية.
- التركيز على أهمية الإجراءات التحليلية من خلال الحكم على وجود غش أو احتيال أو تهرب ضريبي في القوائم المالية مما يعكس بشكل جوهري التأثير على وقت وتكلفة التدقيق الضريبي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق الإجراءات التحليلية على كفاءة التدقيق الضريبي، مع العلم بأن تطبيق الإجراءات التحليلية يكون خلال مراحل التدقيق المختلفة. وتطبيق الإجراءات التحليلية قد يعطي مؤشراً واضحاً على كفاءة الخدمة التي يقدمها المدقق الضريبي للعملاء، ويستطيع من خلالها إبداء رأي فني محايد يتسم بالجودة عن عدالة القوائم المالية، وسلامة المركز المالي للشركات موضوع التدقيق؛ لتحقيق الغاية وهي الحصول على قرار عادل، ومن ثم ضمان استمرارية المنشآت كجزء من البناء الاقتصادي للمجتمع، وبالتالي انعكاسها على جودة التدقيق الضريبي، للمحافظة على الإيرادات العامة للدولة، وحقوق المساهمين وضمان استمرارية المنشآت كجزء من البناء الاقتصادي داخل المجتمع. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة بما يلي:

- دراسة اثر تطبيق الإجراءات التحليلية خلال مراحل التدقيق الضريبي على تكلفة التدقيق الضريبي.
- دراسة اثر استخدام الإجراءات التحليلية خلال مراحل التدقيق الضريبي على وقت التدقيق الضريبي.
- تقديم التوصيات المناسبة التي من شأنها أن تساعد مدققي ضريبة الدخل والمبيعات للاستفادة من استخدام الإجراءات التحليلية في التدقيق الضريبي، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة التدقيق الضريبي.

مصطلحات الدراسة :

- الإجراءات التحليلية: في العام 1978 عرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) مصطلح الإجراءات التحليلية على انه "مجموعة من الاختبارات التي تم تطبيقها على البيانات المالية، من خلال دراسة ومقارنة العلاقات بين هذه البيانات، وتحديد مدى اعتماد المراجع على اختبارات الفحص الجوهري الأساسية والتي تتكون من خلال اختبارات تفاصيل العمليات أو من خلال

التدقيق التحليلية، أو من خلال الجمع بينهما. (حماد، 2007، 584). ويوضح هذا التعريف أن اعتماد المراجع على اختبارات التحقق يمكن اشتقاقه من:

- اختبارات التفاصيل للعمليات والأرصدة.
 - إجراءات التدقيق التحليلية.
 - أي توليفه من هذين النوعين من الاختبارات الإثباتية.
- التدقيق الضريبي: تعريف التدقيق الضريبي بأنه " عملية منهجية و منظمة لجمع أكبر قدر ممكن من الأدلة و قرائن الإثبات التي تمكن المدقق الضريبي من إبداء رأيه الفني و المحايد عن صحة و عدالة الإقرارات الضريبية المقدمة من المكلفين (أفراد ، شركات ، مؤسسات ... الخ) بهدف التأكد من صدقها و مدى تمثيلها الصحيح و التحقيق لسجلات المكلف و تماشيها مع متطلبات التشريع الضريبي الوطني و أية قوانين ضريبية أخرى لها علاقة بالتشريعات الضريبية " (حوسو ، 2005)
 - المدقق الضريبي: موظف دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، المفوض من المدير بتدقيق الإقرارات الضريبية، واحتساب أي مبالغ أخرى مترتبة على المكلف، والقيام بأي مهام وواجبات أخرى منوطة به وفق أحكام القانون. (قانون ضريبة الدخل، رقم 34) لسنة 2014).
 - الكفاءة : و هي تحقيق الأهداف المنشودة باقل وقت وأقل تكاليف

منهجية الدراسة:

عرف (Anderson & Poole, 2001) المنهجية على أنها "أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة" حيث اعتمد الباحث في دراسته أسلوبين وهما:

- المنهج الوصفي: هو جميع المعطيات وتحليلها ووصفها وإظهارها بصيغة مفهومة وذات مدلول والتعامل مع المعطيات الإحصائية من دون تعميم، وعرضها عن طريق الجداول والرسوم البيانية وغيرها. (النجار، 2015)
- المنهج الاستدلالي: تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص الاستنتاجات بالاعتماد على عينة من مجتمع للتوصل إلى قرارات تخص المجتمع ويتعامل مع التعميم والتنبؤ. وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها. (النجار، 2015)

مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحث بأخذ عينة مناسبة وممثلة لمجتمع الدراسة حسب (Sekaran & Bougie 2010)، وفقا للجدول العشوائي الموضوع من قبل (Krejcie & Morgan, 1970) فإن العدد المناسب لعينة الدراسة (200) فردا.

يتكون مجتمع الدراسة من مديريات التدقيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها (12). فيما تمثلت عينة الدراسة بمدققي مديرية كبار المكلفين ومديريات متوسطة دافعي الضرائب. وقد تم اختيار هذا النوع من العينات لأن مديرية كبار المكلفين تعتبر مركز انطلاق أية أفكار جديدة، حيث يتم تقييم أي فكرة إبداعية جديدة في المديرية ومن ثم تطبيقها في مديريات أخرى بعد اعتمادها، وتبلغ إيرادات مديرية كبار المكلفين ما نسبته (75% إلى 85%) من تحصيلات الدائرة الكلية. وحوالي (95%) مع مديريات متوسطة دافعي الضرائب (دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، التقرير السنوي (2015)، وان جميع المكلفين من شركات وأفراد الذين يندرجون ضمن مديرية كبار المكلفين ومديريات متوسطة دافعي الضرائب، ملزمون بمسك حسابات أصوليه منتظمة مدققة من محاسب قانوني. حيث شملت عينة الدراسة (200) مدققا مواولا لأعمال التدقيق في مديرية كبار المكلفين ومديريات متوسطة دافعي الضرائب (مديرية

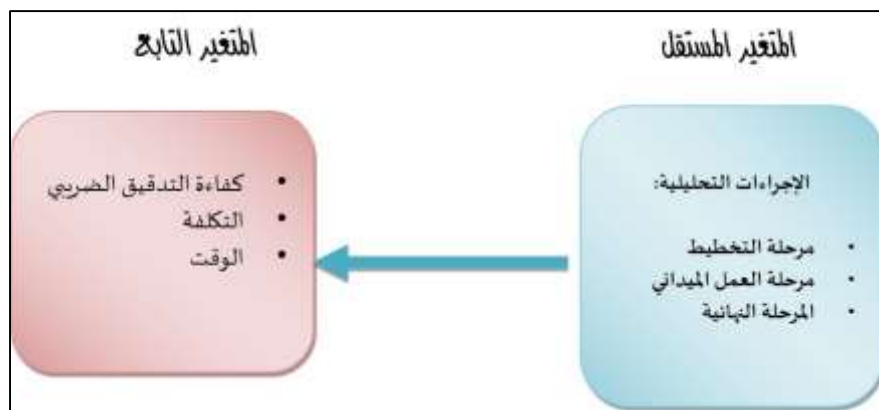
التجاري الأولى، مديرية التجاري الثانية، مديرية القطاع الخدمي، مديرية القطاع الصناعي)، من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (600) مدققا مزاولا موزعين على كافة مديريات ومراكز خدمات ضريبة الدخل الاثنا عشر دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، التقرير السنوي (2015).

أسلوب تحليل البيانات:

تم استخدام برمجية (SPSS) لمعالجة البيانات الأولية، حيث تم استخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية والنسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بهدف وصف متغيرات الدراسة كما تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، واختبارات مدى ملائمة بيانات الدراسة لنموذج الانحدار الخطي والمتمثلة لاختبار ظاهرة الارتباط المتعدد وتم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وجود الأثر المعنوي لكل متغير مستقل منفرداً، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي: التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة، الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة، الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

الإحصاء الاستدلالي: استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتمكين من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- معامل الاتساق (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع والخاص باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.
- اختبار VIF: وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة بناء أنموذج الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع والخاص باختبار فرضيات الدراسة الفرعية.



شكل رقم (4-1): أنموذج الدراسة الافتراضي . المصدر: من إعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

استناداً لمشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة التالية: الفرضية الرئيسية: (H0) لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية (التخطيط، العمل الميداني، المرحلة النهائية) على وقت وتكلفة التدقيق الضريبي. واستناداً للفرضية الرئيسية يمكن صياغة فرضيات الدراسة التالية

- H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على مقدار تكلفة التدقيق الضريبي.
- H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في العمل الميداني على مقدار تكلفة التدقيق الضريبي.
- H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في المرحلة النهائية على مقدار تكلفة التدقيق الضريبي.
- H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على الوقت المستنفذ في التدقيق الضريبي.
- H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة العمل الميداني على الوقت المستنفذ في التدقيق الضريبي.
- H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في المرحلة النهائية على الوقت المستنفذ في التدقيق الضريبي.

وصف خصائص عينة الدراسة:

(1) العمر:

جدول 1: توزيع عينة الدراسة تبعاً للعمر

الفئات	تكرار	نسبة
30-20 سنة	6	3.9
31 – 40 سنة	66	43.4
41 – 50 سنة	55	36.3
أكثر من 50 سنة	25	16.4
المجموع	152	%100

نلاحظ أن 3.9% من العينة تساوي أعمارهم 30 سنة او اقل، و43.4% من العينة تتراوح أعمارهم بين (31 – 40 سنة)، و36.2% من العينة تتراوح أعمارهم بين (41 – 50 سنة)، والباقي أكثر من 50 سنة. مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة تزيد أعمارهم عن 31 سنة. حيث كانت النسبة الأكبر في فئات الشباب و هذا دليل على اهتمام الدائرة بتوظيف الكفاءات الشابة التي تتحمل ضغوط العمل و خصوصا في فترات الضغط الموسمية (شهر كانون الثاني الى شهر نيسان من كل عام) التي تتطلب جهدا كبيرا و ساعات عمل طويلة

(2) المؤهل العلمي:

جدول 2: توزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

الفئات	تكرار	نسبة
بكالوريوس	121	79.6
ماجستير	23	15.2
دكتوراه	6	3.9
غير ذلك	2	1.3
المجموع	152	%100

نلاحظ في جدول (2-5) أن النسبة الأكبر من العينة من حملة البكالوريوس (79.6%) تلمها نسبة حملة درجة الماجستير (15.1%) و(3.9%) من العينة من حملة درجة الدكتوراه والباقي من حملة درجات جامعية الأخرى، مما يدل على تناسب المؤهلات العلمية لأفراد العينة مع طبيعة عملهم وهذا مؤشر على ان الدائرة تهتم بتوظيف من يحملون شهادات علمية حيث كانت النسبة الأكبر من حملة البكالوريوس و هذا يستوجب على الباحث تقديم توصية لدعم من هم من حملة البكالوريوس لرفع مؤهلاتهم لدرجة اعلى

3) عدد سنوات الخبرة في مجال التدقيق الضريبي:

جدول 3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة في مجال التدقيق الضريبي

النسبة	تكرار	الفئات
7.9	12	أقل من 5 سنوات
23.7	36	5 – أقل 10 سنوات
22.4	34	10 – 15 سنة
46.0	70	أكثر من 15 سنة
%100	152	المجموع

نلاحظ أن 7.9% من العينة تقل خبرتهم في مجال التدقيق الضريبي عن 5 سنوات، و23.7% من العينة تتراوح خبرتهم بين (5- أقل 10 سنوات) والنسبة الأكبر 68.4% من العينة تزيد خبرتهم عن 10 سنوات مما يدل على ارتفاع الخبرة العملية في مجال التدقيق الضريبي لدى أفراد عينة الدراسة وبما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة. وهذا مؤشر على أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرات كافية مما يطمئن للباحث على أن إجابة أفراد العينة منطقية و ذي دراية بطبيعة العمل

4) هل تمتلك شهادة مهنية في التدقيق:

جدول 4: توزيع عينة الدراسة تبعاً لامتلاك شهادة مهنية في التدقيق

عدد مرات الاختيار	متغير الشهادة
2	JCPA
0	CPA
12	AICPA
6	أخرى
132	لا أمتلك شهادة في التدقيق

نلاحظ من جدول (4-5) أن العدد الأكبر من العينة لا يمتلكون شهادات مهنية في التدقيق، وهذا يتطلب من الباحث تقديم توصية لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات لإقامة الدورات المهنية داخل الدائرة أو خارجها لتعزيز قدرة الموارد البشرية من خلال تدريبهم و تشجيعهم على الحصول على شهادات مهنية في التدقيق

2-5 اختبار الثبات:

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة $\alpha = 0.98$ وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 0.60. كما نلاحظ أن قيمة α بالنسبة لكل متغير أعلى من النسبة المقبولة 0.60.

جدول 5: اختبار الثبات

المتغير	قيمة α
مرحلة التخطيط لعملية التدقيق	0.953
مرحلة تنفيذ عملية التدقيق	0.943
مرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق	0.951
كفاءة التدقيق الضريبي	0.946

يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى (النجار والزعيبي، 2013)، لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2010)،

وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (5) نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ للعينة النهائية كانت لجميع المتغيرات أعلى من 60%، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

3-5 اختبار Multicolleniarity:

لقد تم استخدام اختبار VIF حيث تبين أن قيمة VIF أقل من 10 كما أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من 0.10 مما يدل على عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 6: اختبار VIF

المتغير	VIF	Tolerance
مرحلة التخطيط لعملية التدقيق	4.138	0.242
مرحلة تنفيذ عملية التدقيق	5.694	0.176
مرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق	4.781	0.209

إن الوسائل الأقرب ملائمة لتحديد الأثر ووسائل الإحصاء العلمي (Parametric) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات، وان استخدامها يستلزم تشخيص الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، حيث أن الوضع المثالي في الانحدار المتعدد أن ترتبط المتغيرات المستقلة بشكل قوي مع المتغير التابع وفي نفس الوقت لا ترتبط مع بعضها البعض. وللتأكد من توافر هذا الشرط، قام الباحث باستخراج (معامل تضخم التباين VIF) و(التباين المسموح به Tolerance) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، يشير الجدول رقم (6) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.10) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) (Hair. et.al, 2006). حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي اختبار فرضية الدراسة الرئيسية

عرض نتائج الدراسة:

وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمه بين (1-5) والموضح في الجدول رقم (7-5)

جدول رقم 7: مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة التالية: (Sekaran & Bougie, 2010)

$$* طول الفئة = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(1-5)}{3} = 1.33$$

طول الفئة + اقل وزن = $1 + 1.33 = 2.33$ فتصبح درجة الاتفاق الأولى (1-2.33) وبمستوى متدني وللانتقال للفئة الثانية $1.33 + 2.34 = 3.67$ فتصبح درجة الاتفاق الثانية (2.34-3.67) وبمستوى متوسط وللانتقال للفئة الثالثة $1.33 + 3.67 = 5$ فتصبح درجة الاتفاق الثالثة (3.67-5) وبمستوى مرتفع

وبناء على المعالجة تم تحديد الأهمية النسبية وفقاً للآتي:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.67).
- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 – 3.66).
- درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.33) ويبين الجدول (5-8) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق.

جدول 8 معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
2.33 - 1	ضعيف
3.66 - 2.34	متوسط
5.00 - 3.67	مرتفع

لقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

(أ) مرحلة التخطيط لعملية التدقيق.

جدول 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير مرحلة التخطيط لعملية التدقيق

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الإجراءات المتعلقة بتكلفة التدقيق				
مرتفع	1	.518	4.31	(1) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة
مرتفع	8	.608	4.09	(2) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية
مرتفع	14	.644	4.05	(3) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من نسب الصناعة
مرتفع	24	.734	3.93	(4) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع التوقعات الاقتصادية لنشاط العميل.
مرتفع	7	.713	4.09	(5) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع توقعات المدقق (بحكم خبرته ومعلوماته).
مرتفع	26	.827	3.71	(6) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية من القوائم المالية مع بيانات غير مالية.
مرتفع	21	.661	3.99	(7) تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على تقليل تكلفة فهم طبيعة عمل العميل وتخطيط أعمال إجراءات التدقيق

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	12	.702	4.06	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في تحديد قوة نظام الرقابة الداخلية
مرتفع	5	.644	4.13	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في تصميم برنامج التدقيق من حيث نوعية إجراءات التدقيق التفصيلية
مرتفع	10	.734	4.07	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في الكشف عن وجود أخطاء أو إحتيال
مرتفع	15	.674	4.05	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في تصميم برنامج التدقيق من حيث كمية إجراءات التدقيق التفصيلية
مرتفع	18	.598	4.01	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في زيادة قوة نظام المعلومات المحاسبي
مرتفع	9	.697	4.07	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في تصميم برنامج التدقيق من حيث توقيت إجراءات التدقيق التفصيلية
الإجراءات المتعلقة بوقت التدقيق				
مرتفع	2	.561	4.24	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة
مرتفع	16	.574	4.04	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية
مرتفع	17	.641	4.01	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من نسب الصناعة
مرتفع	23	.623	3.95	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع التوقعات الاقتصادية لنشاط العميل
مرتفع	22	.718	3.96	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع توقعات المدقق (بحكم خبرته ومعلوماته)
مرتفع	25	.849	3.82	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع بيانات غير مالية
مرتفع	11	.663	4.06	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في فهم طبيعة عمل العميل وتخطيط أعمال التدقيق
مرتفع	6	.676	4.11	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في تحديد قوة الرقابة الداخلية
مرتفع	3	.713	4.14	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في تصميم برنامج التدقيق من حيث نوعية إجراءات التدقيق التفصيلية.
مرتفع	4	.644	4.13	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في تصميم برنامج التدقيق من حيث كمية إجراءات التدقيق التفصيلية
مرتفع	20	.737	4.00	تساهم الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط في تصميم برنامج التدقيق من حيث توقيت إجراءات التدقيق التفصيلية.
مرتفع	19	.641	4.01	تساهم الإجراءات التحليلية في الكشف عن وجود أخطاء أو إحتيال
مرتفع	13	.693	4.06	تساهم الإجراءات التحليلية في زيادة قوة نظام المعلومات المحاسبي.
مرتفع		.45798	4.0412	المتوسط العام

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط العام البالغ 4.0412 يعكس مستوى مرتفع من الموافقة على المتغير أعلاه، وذلك وفقاً للفئات التالية

الفئة	مستوى الموافقة
1 – 2.33	ضعيف
2.34 – 3.66	متوسط
3.67 – 5	مرتفع

كما نلاحظ أن الفقرة (1) "مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (4.31) بينما الفقرة (6) "مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع بيانات غير مالية." هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.71). ومن هذه النتيجة يتبين أن غالبية المدققين يعتمدون على أسلوب مقارنة الأرصدة مع السنوات السابقة لخفض تكلفة ووقت عملية التدقيق الضريبي في مرحلة التخطيط أكثر من اعتمادهم على أساليب المقارنات الأخرى وذلك لتوفر القوائم والبيانات المالية لدى الدائرة، بينما نلاحظ ان استخدام الإجراءات التحليلية في مقارنة القوائم المالية مع بيانات غير مالية هي أقل الإجراءات استخداما في هذه المرحلة وذلك لعدم توفر البيانات غير المالية لدى الدائرة خاصة في هذه المرحلة

(ب) مرحلة تنفيذ عملية التدقيق:

جدول 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تنفيذ عملية التدقيق

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الإجراءات المتعلقة بتكلفة التدقيق				
مرتفع	1	.570	4.26	(1) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة
مرتفع	20	.545	3.97	(2) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية
مرتفع	15	.556	4.05	(3) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من نسب الصناعة
مرتفع	13	.683	4.06	(4) تؤدي مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع التوقعات الاقتصادية لنشاط العمل
مرتفع	16	.634	4.05	(5) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع توقعات المدقق (بحكم خبرته ومعلوماته)
مرتفع	17	.750	3.99	(6) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع بيانات غير مالية
مرتفع	14	.694	4.05	(7) تساهم الإجراءات التحليلية في تقييم البيانات والقوائم المالية الخاصة بالعميل
مرتفع	8	.568	4.09	(8) تساهم الإجراءات التحليلية في تحديد الفروقات الممكن قبولها والتي لا تحتاج إلى فحص إضافي
مرتفع	6	.539	4.12	(9) تساهم الإجراءات التحليلية في تقليل الاختبارات التفصيلية اللازمة للأرصدة والإفصاحات
مرتفع	11	.697	4.07	(10) تساهم الإجراءات التحليلية في تقليل حجم أدلة التدقيق الواجب جمعها
الإجراءات المتعلقة بوقت التدقيق				
مرتفع	2	.480	4.18	(11) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	12	.616	4.07	(12) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية
مرتفع	9	.666	4.08	(13) تؤدي مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من نسب الصناعة
مرتفع	19	.709	3.97	(14) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع التوقعات الاقتصادية لنشاط العمل
مرتفع	7	.593	4.11	(15) تؤدي مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع توقعات المدقق (بحكم خبرته ومعلوماته)
مرتفع	18	.592	3.99	(16) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع بيانات غير مالية
مرتفع	10	.588	4.07	(17) تساهم الإجراءات التحليلية في تقييم البيانات والقوائم المالية الخاصة بالعمل
مرتفع	5	.684	4.13	(18) تساهم الإجراءات التحليلية في تحديد الفروقات الممكن قبولها والتي لا تحتاج إلى فحص إضافي
مرتفع	3	.588	4.18	(19) تساهم الإجراءات التحليلية في تقليل الاختبارات التفصيلية اللازمة للأرصدة
مرتفع	4	.603	4.16	(20) تساهم الإجراءات التحليلية في تقليل حجم أدلة التدقيق الواجب جمعها
مرتفع		.42998	4.0819	المتوسط العام

نلاحظ أن المتوسط العام البالغ 4.0819 يعكس مستوى مرتفع من الموافقة على المتغير أعلاه، كما نلاحظ أن الفقرة (1) "مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.26) بينما كانت الفقرة (2) "مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية" هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.97.

و من هذه النتيجة يتبين أن غالبية المدققين يعتمدون على أسلوب مقارنة الأرصدة مع السنوات السابقة لخفض تكلفة ووقت عملية التدقيق الضريبي في مرحلة تنفيذ عملية التدقيق أكثر من اعتمادهم على أساليب المقارنات الأخرى وذلك لتوفر القوائم والبيانات المالية لدى الدائرة، بينما نلاحظ ان استخدام الإجراءات التحليلية في مقارنة القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية هي أقل أساليب الإجراءات التحليلية استخداما ؛ حيث تعتبر الموازنة التقديرية في هذه المرحلة من المعلومات الداخلية لدى المنظمة، وبالتالي تعتبر من أدلة التدقيق الضعيفة التي يستند اليها المدقق.

(ج) مرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق:

جدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير مرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الإجراءات المتعلقة بتكلفة التدقيق				
مرتفع	5	.572	4.13	(1) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة
مرتفع	14	.540	4.00	(2) مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية.

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	12	.575	4.01	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من نسب الصناعة	(3)
مرتفع	9	.658	4.07	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع التوقعات الاقتصادية لنشاط العميل	(4)
مرتفع	13	.681	4.01	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع توقعات المدقق (بحكم خبرته ومعلوماته)	(5)
مرتفع	20	.795	3.85	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع بيانات غير مالية	(6)
مرتفع	15	.709	4.00	تساهم الإجراءات التحليلية في الكشف على إمكانية استمرار المنشأة خلال السنوات القادمة	(7)
مرتفع	11	.669	4.05	تساهم الإجراءات التحليلية في الكشف عن كفاية أدلة التدقيق التي تم جمعها واختبارات التدقيق التي تم تنفيذها	(8)
مرتفع	16	.609	4.00	تساهم الإجراءات التحليلية في تحديد مدى اتفاق القوائم المالية مع توقعات المدقق عن بيئة العمل وطبيعة النشاط بعد انتهاء المدقق من كافة أعمال التدقيق	(9)
مرتفع	3	.658	4.13	تساهم الإجراءات التحليلية في الكشف على أرقام ونسب غير متوقعة	(10)
الإجراءات المتعلقة بوقت التدقيق					
مرتفع	1	.606	4.24	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة	(11)
مرتفع	2	.631	4.16	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية	(12)
مرتفع	18	.723	3.98	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من نسب الصناعة	(13)
مرتفع	17	.625	3.98	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع التوقعات الاقتصادية لنشاط العميل	(14)
مرتفع	10	.584	4.05	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع توقعات المدقق (بحكم خبرته ومعلوماته)	(15)
مرتفع	19	.730	3.94	مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع بيانات غير مالية	(16)
مرتفع	7	.568	4.09	تساهم الإجراءات التحليلية في الكشف على إمكانية استمرار المنشأة خلال السنوات القادمة	(17)
مرتفع	8	.581	4.08	تساهم الإجراءات التحليلية في الكشف عن كفاية أدلة التدقيق التي تم جمعها واختبارات التدقيق التي تم تنفيذها	(18)
مرتفع	6	.547	4.11	تساهم الإجراءات التحليلية لتحديد مدى اتفاق القوائم المالية مع توقعات المدقق عن بيئة العمل وطبيعة النشاط بعد انتهاء المدقق من كافة أعمال التدقيق.	(19)
مرتفع	4	.638	4.13	تساهم الإجراءات التحليلية في الكشف على أرقام ونسب غير متوقعة	(20)
مرتفع		.45910	4.0510	المتوسط العام	

يشير الجدول أعلاه إلى أن مستوى الموافقة مرتفعة نحو المتغير أعلاه، كما نلاحظ أن الفقرة (11) "مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها خلال السنوات السابقة" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.24 تلها الفقرة (12) "مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع ما يقابلها من توقعات في الموازنة التقديرية" بمتوسط حسابي يبلغ 4.16 بينما احتلت الفقرة (20) "مقارنة الأرصدة و/أو النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية مع بيانات غير مالية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.85.

و من هذه النتيجة يتبين أن غالبية المدققين يعتمدون على أسلوب مقارنة الأرصدة مع السنوات السابقة لخفض تكلفة ووقت عملية التدقيق الضريبي في مرحلة الانتهاء من عملية التدقيق أكثر من اعتمادهم على أساليب المقارنات الأخرى وذلك لتوفر القوائم و البيانات المالية لدى الدائرة، بينما نلاحظ ان استخدام الإجراءات التحليلية في مقارنة القوائم المالية مع بيانات غير مالية هي أقل الإجراءات استخداما في هذه المرحلة وذلك لعدم توفر البيانات غير المالية في العديد من الشركات

ثانيا: المتغير التابع:

(أ) مرحلة التخطيط لعملية التدقيق (فهم طبيعة عمل العميل وتقييم المخاطر) استنادا (لتكلفة ووقت) التدقيق الضريبي:

جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير مرحلة التخطيط لعملية التدقيق (فهم طبيعة عمل العميل وتقييم المخاطر) استنادا (لتكلفة ووقت) التدقيق الضريبي

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
تكلفة التدقيق الضريبي				
مرتفع	2	.573	4.33	(1) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تخفيض حجم عينة التدقيق
مرتفع	3	.561	4.15	(2) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تخفيض كلفة العملية التدقيقية وجمع البيانات الخاصة بالعملاء
مرتفع	1	.683	4.35	(3) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تقليل إعداد الموظفين و اختبار العينات في العملية التدقيقية
مرتفع		.47417	4.2763	المتوسط العام
وقت التدقيق الضريبي				
مرتفع	1	.551	4.46	(1) تعمل الإجراءات التحليلية على المساعدة في تقليل الوقت اللازم لعملية التدقيق
مرتفع	3	.635	4.32	(2) تعمل الإجراءات التحليلية على تقليل مقدار الجهد المبذول في عملية التدقيق
مرتفع	2	.678	4.43	(3) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض اختبارات التدقيق الأخرى
مرتفع		.54067	4.4035	المتوسط العام

يشير المتوسط العام لمتغير تكلفة التدقيق الضريبي البالغ 4.2763 والمتوسط العام لمتغير وقت التدقيق الضريبي البالغ 4.4035 إلى ارتفاع مستوى الموافقة نحو المتغير أعلاه، كما نلاحظ أن الفقرة (3) "تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تقليل إعداد الموظفين أو اختبار العينات في العملية التدقيقية" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.35) بالنسبة لمتغير تكلفة التدقيق الضريبي، بينما الفقرة (4) "تعمل الإجراءات التحليلية على المساعدة في تقليل الوقت اللازم لعملية التدقيق" هي أكثر الفقرات موافقة بالمتغير وقت التدقيق الضريبي بمتوسط حسابي يبلغ (4.46).

ب) مرحلة تنفيذ عملية التدقيق (الإختبارات التفصيلية للمدقق) استنادا (لتكلفة ووقت) التدقيق الضريبي:

جدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرقات متغير مرحلة تنفيذ عملية التدقيق (الإختبارات التفصيلية للمدقق) استنادا (لتكلفة ووقت) التدقيق الضريبي

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
تكلفة التدقيق الضريبي				
مرتفع	1	.498	4.44	(1) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تخفيض حجم عينة التدقيق
مرتفع	3	.576	4.14	(2) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تخفيض كلفة العملية التدقيقية وجمع البيانات الخاصة بالعملاء
مرتفع	2	.638	4.44	(3) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تقليل إعداد الموظفين واختبار العينات في العملية التدقيقية
مرتفع		.47525	4.3399	المتوسط العام
وقت التدقيق الضريبي				
مرتفع	1	.518	4.40	(1) تعمل الإجراءات التحليلية على المساعدة في تقليل الوقت اللازم لعملية التدقيق
مرتفع	3	.598	4.27	(2) تعمل الإجراءات التحليلية على تقليل مقدار الجهد المبذول في عملية التدقيق
مرتفع	2	.670	4.38	(3) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض اختبارات التدقيق الأخرى
مرتفع		.48493	4.3509	المتوسط العام

يشير المتوسط العام لمتغير تكلفة التدقيق الضريبي البالغ 4.3399 والمتوسط العام لمتغير وقت التدقيق الضريبي البالغ 4.3509 إلى ارتفاع مستوى الموافقة نحو المتغير أعلاه، كما نلاحظ أن الفقرة (1) "تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تخفيض حجم عينة التدقيق" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.44) بالنسبة لمتغير تكلفة التدقيق الضريبي، بينما الفقرة (4) "تعمل الإجراءات التحليلية على المساعدة في تقليل الوقت اللازم لعملية التدقيق" هي أكثر الفقرات موافقة بالمتغير وقت التدقيق الضريبي بمتوسط حسابي يبلغ (4.40)

مرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق (الإجراءات التحليلية النهائية قبل اعتماد التقرير) استنادا (لتكلفة ووقت) التدقيق الضريبي:

جدول 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرقات متغير مرحلة تنفيذ عملية التدقيق (الإختبارات التفصيلية للمدقق) استنادا (لتكلفة ووقت) التدقيق الضريبي

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
تكلفة التدقيق الضريبي				
مرتفع	1	.499	4.45	(1) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تخفيض حجم عينة التدقيق
مرتفع	3	.582	4.11	(2) تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تخفيض كلفة العملية التدقيقية وجمع البيانات الخاصة بالعملاء

مستوى الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	2	.633	4.31	تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تقليل إعداد الموظفين واختبار العينات في العملية التدقيقية
مرتفع		.46303	4.2895	المتوسط العام
وقت التدقيق الضريبي				
مرتفع	1	.521	4.42	تعمل الإجراءات التحليلية على المساعدة في تقليل الوقت اللازم لعملية التدقيق
مرتفع	3	.593	4.42	تعمل الإجراءات التحليلية على تقليل مقدار الجهد المبذول في عملية التدقيق
مرتفع	2	.598	4.49	تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض اختبارات التدقيق الأخرى
مرتفع		.48339	4.4430	المتوسط العام

يشير المتوسط العام لمتغير تكلفة التدقيق الضريبي البالغ 4.2895 والمتوسط العام لمتغير وقت التدقيق الضريبي البالغ 4.443 إلى ارتفاع مستوى الموافقة نحو المتغير أعلاه، كما نلاحظ أن الفقرة (1) "تعمل الإجراءات التحليلية على تخفيض الكلفة من خلال تخفيض حجم عينة التدقيق" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (4.45) بالنسبة لمتغير تكلفة التدقيق الضريبي، بينما الفقرة (4) "تعمل الإجراءات التحليلية على المساعدة في تقليل الوقت اللازم لعملية التدقيق" هي أكثر الفقرات موافقة بالمتغير وقت التدقيق الضريبي بمتوسط حسابي يبلغ (4.42).

5-5 اختبار الفرضيات:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات .

- مستوى الدلالة (α) حيث تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل دل ذلك على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.
- قاعدة القرار: تم الاعتماد على القيمة المحسوبة كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات بحيث إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية دل ذلك على رفض الفرضية العدمية (HO) وإذا كانت القيمة المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية العدمية (HO).
- حيث تم الاعتماد على قيمة T المعنوية فإذا كانت القيمة أقل من 0.05 دل ذلك على رفض الفرضية العدمية HO، وإذا كانت قيمتها أكبر من 0.05 دل ذلك على قبول الفرضية العدمية

الفرضية الرئيسية

(HO) لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية (التخطيط، العمل الميداني، المرحلة النهائية) على فاعلية (وقت وتكلفة التدقيق الضريبي).

جدول 15: اختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²
.589	.347

ANOVA					
الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000	26.280	3.180	3	9.540	الانحدار
		.121	148	17.968	الباقي
			151	27.508	المجموع

معاملات الانحدار

الدلالة	t	Beta	خطأ مقياس	B	النموذج
.000	8.240		.274	2.258	الثابت
.073	1.803	.244	.126	.227	مرحلة التخطيط لعملية التدقيق
.065	1.859	.295	.157	.293	مرحلة تنفيذ عملية التدقيق
.000	4.330	.629	.135	.585	مرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد حيث تبين أن قيمة F المحسوبة = 26.192 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية (التخطيط، العمل الميداني، المرحلة النهائية) على وقت وتكلفة التدقيق الضريبي وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.589$ والمتغيرات المستقلة تفسر 34.7% من المتغير في المتغير التابع. وبالاستناد إلى جدول معامل الانحدار يمكن أن نتوصل إلى ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمرحلة التخطيط لعملية التدقيق على وقت وتكلفة التدقيق الضريبي وذلك لأن قيمة t المحسوبة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمرحلة تنفيذ عملية التدقيق على وقت وتكلفة التدقيق الضريبي وذلك لأن قيمة t المحسوبة ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق على وقت وتكلفة التدقيق الضريبي وذلك لأن قيمة t المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

استناداً للفرضية الرئيسية يمكن صياغة فرضيات الدراسة التالية:

(1) H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على التكلفة في التدقيق الضريبي.

جدول 16: اختبار الفرضية H_0-1

معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2
.500	.250

ANOVA ^b					
الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000	50.106	8.501	1	8.501	الانحدار
		.170	150	25.449	الباقي
			151	33.950	المجموع

معاملات الانحدار					
الدلالة	t	النموذج			1
		Beta	خطأ مقياس	B	
.000	7.333		.298	2.183	الثابت
.000	7.079	.500	.073	.518	مرحلة التخطيط لعملية التدقيق

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث تبين أن قيمة F المحسوبة = 50.106 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على التكلفة في التدقيق الضريبي وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 44.4\%$ والمتغيرات المستقلة تفسر 19.7% من المتغير في المتغير التابع.

(2) H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة العمل الميداني على التكلفة في التدقيق الضريبي

جدول 17: اختبار الفرضية Ho-2

معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2
.434	.189

ANOVA ^b						
الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	1
.000	34.872	6.433	1	6.433	الانحدار	
		.184	150	27.671	الباقي	
			151	34.105	المجموع	

معاملات الانحدار

الدلالة	t	النموذج			1
		Beta	خطأ مقياس	B	
.000	7.135		.334	2.380	الثابت
.000	5.905	.434	.081	.480	مرحلة تنفيذ عملية التدقيق

قد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث تبين أن قيمة F المحسوبة = 34.872 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة العمل الميداني على التكلفة في التدقيق الضريبي وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.434$ والمتغيرات المستقلة تفسر 18.9% من المتغير في المتغير التابع.

(3) H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في المرحلة النهائية على التكلفة في التدقيق الضريبي .

جدول 18: اختبار الفرضية Ho-3

معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2
.459	.211

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث تبين أن قيمة F المحسوبة = 40.08 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في المرحلة النهائية على التكلفة في التدقيق الضريبي وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.459$ والمتغيرات المستقلة تفسر 21.1% من المتغير في المتغير التابع.

ANOVA^b

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000	40.080	6.826	1	6.826	الانحدار
		.170	150	25.548	الباقى
			151	32.374	المجموع

معاملات الانحدار

الدلالة	t	النموذج			
		Beta	خطأ مقياس	B	
.000	8.092		.298	2.413	الثابت
.000	6.331	.459	.073	.463	مرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق

4) H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على مقدار الوقت المستنفذ التدقيق الضريبي.

جدول 19: اختبار الفرضية Ho-4

معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²
.444	.197

ANOVA^b

الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000	36.888	8.712	1	8.712	الانحدار
		.236	150	35.428	الباقى
			151	44.140	المجموع

معاملات الانحدار

الدلالة	t	النموذج			
		Beta	خطأ مقياس	B	
.000	6.503		.351	2.284	الثابت
.000	6.074	.444	.086	.524	مرحلة التخطيط لعملية التدقيق

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث تبين أن قيمة F المحسوبة = 36.888 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط على الوقت المستنفذ في التدقيق الضريبي وتعتبر العلاقة متوسطة كون r = 0.50 والمتغيرات المستقلة تفسر 25% من المتغير في المتغير التابع.

5) H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في العمل الميداني على مقدار الوقت المستنفذ التدقيق الضريبي.

جدول 20: اختبار الفرضية Ho-5

معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²
.444	.197

ANOVA ^b					
الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000	36.736	6.985	1	6.985	الانحدار
		.190	150	28.523	الباقى
			151	35.509	المجموع

معاملات الانحدار

الدلالة	t	النموذج			
		Beta	خطأ مقياس	B	
.000	6.817		.339	2.309	الثابت
.000	6.061	.444	.083	.500	مرحلة تنفيذ عملية التدقيق

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث تبين أن قيمة F المحسوبة = 36.736 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة العمل الميداني على الوقت المستنفذ في التدقيق الضريبي وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.444$ والمتغيرات المستقلة تفسر 19.7% من المتغير في المتغير التابع.

(6) H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في المرحلة النهائية على مقدار الوقت المستنفذ التدقيق الضريبي

جدول 21: اختبار الفرضية Ho-6

معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2
.420	.177

ANOVA ^b					
الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.000	32.177	6.232	1	6.232	الانحدار
		.194	150	29.052	الباقى
			151	35.284	المجموع

معاملات الانحدار

الدلالة	t	النموذج			
		Beta	خطأ مقياس	B	
.000	8.334		.318	2.650	الثابت
.000	5.672	.420	.078	.442	مرحلة ما بعد الانتهاء من عملية التدقيق

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث تبين أن قيمة F المحسوبة = 32.177 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإجراءات التحليلية في المرحلة النهائية على الوقت المستنفذ في التدقيق الضريبي وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.42$ والمتغيرات المستقلة تفسر 17.7% من المتغير في المتغير التابع.

يلاحظ من دراسة النتائج في الفرضية الأساسية انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في استخدام الإجراءات التحليلية على كفاءة التدقيق الضريبي في مرحلتى التخطيط و العمل الميداني، بينما يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في استخدام الإجراءات التحليلية على كفاءة التدقيق الضريبي في المرحلة النهائية. ما بخصوص الفرضيات الفرعية فقد توصلت النتائج الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية في استخدام الإجراءات التحليلية في كافة مراحل التدقيق (التخطيط - العمل الميداني - المرحلة النهائية) على كفاءة التدقيق الضريبي (الوقت و الكلفة) و يعزى هذا الاختلاف الى ان مساهمة الإجراءات التحليلية مجتمعة داخل المجموعة لا تؤثر على المتغير التابع المتمثل بكفاءة التدقيق الضريبي و.

قد تم استخلاص النتائج من خلال اختبار الفرضيات الفرعية بشكل منفصل لكل مرحلة من مراحل التدقيق على المتغير التابع . وتتفق نتائج الدراسة من ان استخدام الإجراءات التحليلية يؤثر في كفاءة التدقيق الضريبي من حيث التكلفة و الوقت مع نتائج الدراسات التالية .

- دراسة السطري (2014) في ان تطبيق الإجراءات التحليلية يؤثر في فاعلية عملية التدقيق الحكومي التي يقوم بها وزارة المالية في المملكة الأردنية الهاشمية حيث يتوفر لدى مراقبي وزارة المالية المعرفة بمفهوم الإجراءات التحليلية، مما يساعد في فهم عمليات الدائرة محل التدقيق، وبالتالي سلامة تنفيذ عملية التدقيق المالي الحكومي، أن تطبيق الإجراءات التحليلية يؤثر في التقليل من المشاكل والثغرات التي تتعلق بعملية التدقيق المالي الحكومي، وتطبيق الإجراءات التحليلية يلعب دورا فعالا في تخطيط وتوقيت وتحديد نطاق عملية التدقيق المالي الحكومي، ويؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لانجاز عمليات التدقيق المالي الحكومي
- دراسة الخربسات (2014) التي توصلت الى ان مدقي ديوان المحاسبة الأردني يستخدمون الإجراءات التحليلية في المراحل المختلفة لعملية الرقابة المالية بمستوى فاعلية متوسطة (75.5%)
- دراسة المطيري (2011) التي تتطابق فيها النتائج مع نتائج الدراسة من حيث استخدام الإجراءات التحليلية بشكل متوسط في مرحلة التخطيط لعملية التدقيق و مرحلة الاختبارات التفصيلية، فيما تستخدم بشكل مرتفع في مرحلة انتهاء عملية التدقيق
- دراسة العبدلي (2011) و التي توصلت الى ان استخدام المراقبين الماليين للإجراءات التحليلية يؤثر في فاعلية التدقيق و الرقابة في وزارة المالية في دولة الكويت
- دراسة (Sharairi, 2011)، وتوصلت الدراسة إلى أن مدقي ديوان المحاسبة في الأردن يستخدمون أساليب التدقيق التحليلية بدرجة متوسطة، في حين يتم استخدام أسلوب المقارنة بشكل كبير، وتستخدم أساليب التدقيق التحليلية المتقدمة في درجة منخفضة.

الاستنتاجات والتوصيات

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات ومتغيرات الدراسة، وعلى نتائج اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كما استطاعت أن تخرج بجملة من التوصيات، وفي ما يلي عرض لاستنتاجات الدراسة، والتوصيات التي توصلت إليها.

1-6 الاستنتاجات :

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

- يؤثر تطبيق الإجراءات التحليلية على كفاءة عملية التدقيق الضريبي في مراحل الثلاث (مرحلة التخطيط، العمل الميداني، نهاية عملية التدقيق) في تقليل الوقت و التكلفة اللازمان لعملية التدقيق الضريبي
- يستخدم مدققي ضريبة الدخل و المبيعات الإجراءات التحليلية بدرجة متوسطة بشكل عام بالنسبة لمرحلي التخطيط و العمل الميداني بينما يتم الاعتماد على الإجراءات التحليلية بدرجة كبيرة في مرحلة نهاية عملية التدقيق .
- ان تطبيق الإجراءات التحليلية بكفاءة يتطلب من المدقق القدرة على التنبؤ بشكل صحيح حول الأرصدة و التغيرات غير العادية و بالتالي تحديد ادلة الاثبات المطلوبة للتحقق من أسباب التغيرات غير العادية
- تلعب خبرة المدقق في استخدام الإجراءات التحليلية دور كبير في تحديد العلاقات و التغيرات حول البيانات المقدمة من قبل صاحب المنشأة و بالتالي تفادي أي غش او تلاعب و هذا يعزز كفاءة عملية التدقيق ا في منع الهدر او الاعتداء على المال العام
- يوجد لدى مدقي ضريبة الدخل و المبيعات في الأردن المعرفة بمفهوم الإجراءات التحليلية، مما يساعد على تنفيذ عمليات التدقيق الضريبي بكفاءة
- تساهم الإجراءات التحليلية في تقليل الاختبارات التفصيلية اللازمة للأرصدة و بالتالي تساهم الإجراءات التحليلية في تقليل حجم أدلة التدقيق الواجب جمعها مما يقلل من وقت و تكلفة عملية التدقيق و يزيد من كفاءتها

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يوصي الباحث:

ضرورة إلزام المدققين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات باستخدام الإجراءات التحليلية في كافة مراحل التدقيق لزيادة كفاءة العملية التدقيقية و بالتالي الوصول الى قرار عادل وفق قانون ضريبة الدخل و المبيعات بأقل وقت وأقل تكلفة .
إعداد البرامج التدريبية الخاصة بالإجراءات التحليلية للتعريف بأهميتها وكيفية تطبيقها في كافة مراحل التدقيق ولضمان تطبيق هذه الإجراءات بشكل فعال.
اعتماد آلية لاستخدام الإجراءات التحليلية لدى دائرة ضريبة الدخل و المبيعات من خلال توفير الأنظمة واللوائح والتعليمات اللازمة لتفعيل الإجراءات التحليلية بشكل يضمن الحصول على عملية تدقيقية ذات كفاءة و فاعلية .
تزويد الجهات الخاضعة لرقابة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالبيانات اللازمة لتطبيق الإجراءات التحليلية لاعتماد هذه البيانات والقرارات الصادرة عن مدقق الضريبة.
ضرورة وجود تعاون بين دائرة ضريبة الدخل والمبيعات و جمعية المحاسبين القانونيين لتطوير المهنة والنهوض بها ما ينعكس إيجاباً على مواكبة التعديلات في المعايير و زيادة موثوقية القوائم المالية المقدمة للدائرة و تدريب المدققين الضريبيين و تأهيلهم في مجالات التدقيق .
تشجيع ودعم الدراسات والبحوث الميدانية خاصة في مجال التدقيق وإجراءات التدقيق التحليلية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- أبو نصار، محمد، (2016)، "محاسبة الضرائب (ضريبة الدخل والمبيعات)" / قسم المحاسبة - كلية الأعمال - الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.
- دودين، حمزة محمد، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، (2013)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مجلس معايير التدقيق والتأكد الدولية، إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة (ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين - الأردن، (2012)، (الجزء الأول).
- النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعيبي، ماجد راضي، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، (2013)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- النجار، نبيل جمعة صالح، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة الأولى، (2015)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الرسائل الجامعية والبحوث:

- الخريسات، راكيل صايل عيد، (2014)، مدى فاعلية استخدام الإجراءات التحليلية في أداء مهام الرقابة المالية العليا في ديوان المحاسبة الأردني. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية، عمان الأردن.
- السطري، صابر عبد الرحمن، (2014)، أثر تطبيق الإجراءات التحليلية في فاعلية عملية التدقيق الحكومي، رسالة ماجستير، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن

- العبدلي، ساري حامد، (2011)، أهمية استخدام الإجراءات التحليلية في مراحل التدقيق من قبل المراقبين الماليين، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، قسم المحاسبة.
- القاضي، فارس (2011) "استخدام أسلوب الموازنة بالمشاركة في تطوير كفاءة و فاعلية الرقابة المحاسبية الحكومية على الاموال العامة " أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية
- المطيري، محمد عايش عيد، (2011)، مدى التزام مكاتب التدقيق في دولة الكويت بالإجراءات التحليلية المنصوص عليها في معيار التدقيق الدولي رقم (520)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القوانين والأنظمة:

- دليل المحاسب الكويتي، (2009)
- دليل المحاسب للقواعد الأخلاقية، (2002).
- دليل ضريبة الدخل والمبيعات، (2015) " دليل التدقيق " دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، الأردن
- قانون ضريبة الدخل رقم (35) لسنة (2015).
- الكتاب السنوي لدائرة ضريبة الدخل والمبيعات، (2015).
- لجنة المعايير المحاسبية الدولية الأمريكية، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (1997).

المراجع باللغة الإنكليزية :

- Messier Jr., F. William., Simon A, Chad, and Smith L, Jason, (2013), Two Decades of Behavioral Research on Analytical Procedures: What Have We Learned?, Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 32, No. 1, February 2013 , pp. 139–181
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2010), Research Methods for Business: A skill Bulding Approach, 5 Edition, NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Sharairi, Jamal Adel Al (2011), The Reality and Constraints of Using Analytical Procedures in the Control Public Fund Jordanian Audit Bureau Case, European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences;Jul2011, Issue 34, p7
- Sudip B. Thomas K. Dennis M.H. (1999). The Impact of Hypothesis set size on Time Efficiency and Accuracy of Analytical Review Judgments. Journal of Accounting, spring .37 (1)

العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

د. شبلي السويطي

جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

ملخص

تعمل المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها وتبعاتها في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، وبالتالي فهي بحاجة إلى تغيير في مختلف المجالات المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية وغيرها، ونظراً لأهمية القطاع الصحي لارتباطه بصحة ورفاهية الإنسان والإتجاهات الحديثة الهادفة لتطوير العمل التنظيمي فيه بهدف تجويد الخدمات الصحية التي يقدمها للمستفيدين، فقد جاءت هذه الورقة البحثية للتعرف على إدارة التغيير التنظيمي من خلال عناصره (الأهداف والإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية "الأفراد") وعلاقته بالتطوير التنظيمي، والمعوقات التي تعترض التطبيق في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - رام الله، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبه لطبيعة الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (50) استبانة على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وتكونت الاستبانة من أربعة أجزاء شملت (45) فقرة تم التحقق من صدقها وثباتها، وتم تحليلها من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن التغيير التنظيمي بالاهداف والاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (82.86%)، ولكن هناك ضرورة لمناقشة خطط التغيير التنظيمي مع العاملين، وإشراك جميع المستويات الادارية بالجمعية بوضع هذه الخطط لضمان عدم مقاومة التغيير التنظيمي فيها، أما التغيير في الهيكل التنظيمي في الجمعية فقد جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (77.22%)، إلا أن هناك ضرورة لتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لادارة عمليات التغيير في الجمعية، أما درجة التغيير التنظيمي في التكنولوجيا المستخدمة فقد جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (76.20%) لكن هناك ضرورة لزيادة الاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة بالجمعية والتزود بالأجهزة والمعدات والبرامج المتطورة والحديثة التي تلائم هذه التكنولوجيا، وخرجت الدراسة أيضا بأن التغيير التنظيمي بالأفراد في الجمعية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (73.66%)، وهناك حاجة لتطوير نظام الحوافز والمكافآت المتبع ليكون أكثر شفافية وعدلا بحيث يشمل أنواعا اخرى من الحوافز والمكافآت في الجمعية. وجاء مستوى التطوير التنظيمي في الجمعية بدرجة عالية بوزن نسبي (78.80%) مع ضرورة زيادة الاهتمام بالوصف والمواصفات الوظيفية لكل وظيفة بصورة واضحة. أما عن المعوقات التي تعترض التغيير التنظيمي في الجمعية فقد جاءت بنسبة (68.40%)، وأن أبرز هذه المعوقات ضبابية الرؤية لدى إدارة الجمعية في وضع تصور مستقبلي لعمليات التغيير، وضعف الثقة بين الادارة والعاملين مما يحول دون تفويض الصلاحيات لفرق العمل لقيادة الجمعية ذاتيا. وخرجت الدراسة بمجموعة من المقترحات والتوصيات لوضعها أمام متخذي القرار في الجمعية أهمها، ضرورة قيام إدارة الجمعية بمناقشة خطط التغيير مع العاملين لضمان كسب ثقتهم وضمان عدم قيامهم بمقاومة التغيير، وقيامها بتطوير الهيكل التنظيمي بما يجعله أكثر مرونة وبالتالي يستجيب لعمليات التغيير فيها، والقيام برفع كفاءة التكنولوجيا المستخدمة والتزود بالأجهزة والمعدات والبرامج المتطورة الملائمة لعمليات التغيير التنظيمي، وزيادة الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت وشموله لأنواع أخرى من الحوافز والمكافآت، والاهتمام بتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين ضمن رؤية واضحة تؤدي الى إجراء التغييرات المناسبة دون مقاومة ونظرة سلبية للتغيير، وتنظيم برامج ودورات تدريبية بصورة مستمرة للعاملين، وتطوير التشريعات والأنظمة والتي تنظم العمل من أجل تحسين الإجراءات الإدارية في الجمعية، وضرورة إعادة النظر بالوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف وشروطها وواجباتها بصورة واضحة لتسهيل تكليف الأعمال داخل الجمعية بما يضمن الاستمرارية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كلمات دالة: إدارة التغيير، التطوير التنظيمي، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي إحدى الأولويات التي يعمل عليها الخبراء والمختصين الإداريين في التنظيم والادارة لما لذلك من أهمية بالغة بالتأقلم مع التغييرات المستمرة والمتسارعة في بيئة هذه المنظمات، ويدفعها الى المزيد من التغيير والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية، وجهود متواصلة وخطط تستجيب لدواعي التغيير الداخلي والخارجي وتوفر درجة عالية من المرونة لدى هذه المنظمات، مع قدرتها على الاستجابة لتلك التغيرات من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل بكفاءة وفعالية.

فالمنظمات باختلاف أنواعها وتبعاتها ترى في التغيير بأنه يمثل الجهود التي تبذلها المنظمات بهدف تحسين قدراتها على اتخاذ القرارات وبناء علاقات متوازنة بينها وبين البيئة المحيطة، وبالتالي فالتغيير يمثل استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات، وتعديل القيم والهياكل التنظيمية، لتلائم مع الاحتياجات الجديدة والمتلاحقة المتمثلة بالتغييرات والقفزات المتسارعة والتطورات والتحديات، كي تستطيع هذه المنظمات التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. (القيوتي، 2010، ص78).

ونظرا لكون التنظيم المؤسسي نظاما مفتوحا يتكون من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية بين أعضائه من جهة، وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة والخارجية من جهة أخرى، فإن حدوث أي تغيير في أحد الأنظمة الفرعية سيحدث تغييرا في الانظمة الفرعية الأخرى، وكذلك في التنظيم الكلي وتفاعلاته وانجازاته المتحققة على صعيد المنظمة والأفراد، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة ومتجددة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، والتغيير التنظيمي هنا ليس تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، وإنما هو العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتلائم والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المعلنة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

ولأن من سمات المنظمات مواكبة التغييرات المتلاحقة، فالحاجة للتغيير تزداد يوماً بعد يوم ويتسع ذلك ليشمل كل جوانب الحياة حيث تتغير الأوضاع، وتنوع الأفكار، وتتحوّل جميعها ولا تستقر عند حالة واضحة محددة، كما أن المنظمة التي لا تستطيع مواكبة الأحداث المتتالية والمتسارعة في التغيير سوف تواجه الفشل في تحقيق أهدافها، والمنظمات التي لا تحقق أهدافها ولا تتأقلم مع البيئة من حولها ستتهار في نهاية المطاف لا محالة، (العطيات، 2006م، ص122).

يسعى التطوير التنظيمي في المنظمات إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات في هذه المنظمات ككل، ويتمثل في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء الإداري من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية، وبصفة خاصة يركز على تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين وتجويد الأداء الإداري، فالهدف الرئيس للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلية البيئة الإدارية بطريقة تسمح لكل العاملين بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد، وتبدأ الجهود الأولية بالتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة لحاجة الأداء الإداري في منظماتهم للتطوير والتحسين، (حسن، 2000، ص202).

وعليه فإن التطوير التنظيمي يستهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء البيئة الداخلية أو الخارجية فيها. ويتضح مما سبق وجود تداخل وإرتباط بدرجة كبيرة بين إصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمي رغم وضوح الاختلاف بين دوافعها ومجالاتها وكذلك مناهج تنفيذها .

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية القطاع الصحي وارتباطه بحياة ورفاهية الإنسان والضغط المتزايدة عليه من خلال البيئة التنافسية التي يعمل بها، والتوقعات العالية لمستهلكي الخدمات الصحية التي يقدمها هذا القطاع بشكل عام وجمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني بشكل خاص، والتصاعد المستمر في كلفة هذه الخدمات في ظل محدودية الموارد والإمكانات، والصعوبات والتحديات الإدارية والتنظيمية التي تعيق الموارد البشرية عن ممارسة دورهم المنوط بهم للوصول للجودة

بالخدمات التي يقدمونها للمستفيدين، والإتجاهات والتطلعات والحاجة الماسة والمستمرة لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي والإداري لمواجهة الضغوط المتزايدة عليه لبقائه واستمراره، ونظرا لطبيعة عمل هذا القطاع ضمن بيئة تحتاج لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية المستمرة والتي تحتاج لتوظيف هذه التكنولوجيا بكافة مكوناته، ونظرا لما يواجهه مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كجزء من القطاع الصحي من الحاجة للتغيير والتطوير بمجمل عملياته الادارية والصحية، فقد برزت مشكلة الدراسة من خلال الحاجة لتطوير العمل الإداري فيه من خلال قيادة التغيير، ومن هنا فقد انحصرت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :-

- ما واقع التغيير التنظيمي بعناصره (الأهداف والاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، الموارد البشرية "الأفراد") في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله؟
- ما واقع ومستوى التطوير التنظيمي في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله؟
- ما المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ادارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع التغيير التنظيمي في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني؟
- التعرف على مستوى ومتطلبات وواقع التطوير في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر العاملين؟
- التعرف على العلاقة بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله؟
- التعرف على المعوقات التي تعترض تطبيق ادارة التغيير والتطوير التنظيمي ومقاومته وسبل مواجهتها في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المبحوث نظرا للحاجة للتغيير والتطوير بمجمل العمليات الادارية خاصة في القطاع الصحي بشكل عام وجمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني بشكل خاص، وتبع الأهمية كذلك لما تفرضه التغيرات المتسارعة بكافة الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية والادارية، وما يتطلبه ذلك من تغييرات تنظيمية وادارية في هذا المجال، وتبع كذلك كون التغيير يعتبر أحد وسائل البقاء والنمو لمواجهة مشاكل المنظمات المعاصرة ومنها الصحية لمواجهة تحديات المستقبل، للخروج بنتائج وتوصيات يمكن ان يستفيد منها اصحاب القرار بشكل عام، وفي جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني بشكل خاص، وبالتالي تنبع أهمية الدراسة كذلك مما يأتي :-

- دراسة نمط جديد من أنماط الإدارة ألا وهو التغيير التنظيمي في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني.
- الأثر الواضح المتحصل من خلال تطبيق مفاهيم التغيير التنظيمي في مستقبل التطوير التنظيمي في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني.

- قد تفيد هذه الدراسة المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي إدارة جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني بشكل خاص، وإدارات المستشفيات في فلسطين بشكل عام، والقائمين على برامج التدريب والتطوير الإداري في المؤسسات الصحية وغيرها.
- من الممكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بدراسة حديثة حول الموضوع.
- من الممكن أن تفيد هذه الدراسة باحثين مستقبليين لتشكيل نقطة انطلاق نحو دراسات تسهم بالتغيير والتطوير التنظيمي واستكمال البحث بهذا الموضوع الحيوي والهام .
- من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى إدارة المنظمات حول أهمية التغيير والتطوير ودورها بأهمية إنجاز أهداف المنظمات ونموها وبالتالي استمرارها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً :- التغيير التنظيمي :

يعتبر التغيير أمر حتمي وضروري كونه عملية مستمرة ومتجددة، فالحياة في طبيعتها متطورة ومتغيرة فالمنطق يفرض علينا التغيير باعتباره مظهر من مظاهر الحياة، وبالتالي فهو قاعدة طبيعية وليس استثناء نظراً لأن العالم أصبح سريع التغيير في كافة المجالات السياسية والعلمية والتكنولوجية والاتصالية والتشريعية والسلوكية... الخ، فأنماط الحياة والقيم تتعرض للتغيير المستمر، وهذا بدوره يؤدي إلى أحداث التغييرات، وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع ولا تعمل في فراغ فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها. (عبد الباقي، 2000، ص 315).

عرف (أحمد، 2010، ص14) التغيير التنظيمي بأنه خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة ويعتمد ذلك على تعاون كافة الاطراف المرتبطة بالمنظمة مع الأخذ في الإعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة لتحديد العلاقات والتدخلات المناسبة . فالتغيير إذا هو تبني فكرة او سلوك جديد من قبل المنظمة وبالتالي يعمل التغيير التنظيمي على اعادة هيكلة الموارد والامكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة مضافة لتحسين العوائد والنتائج لكافة أصحاب المصالح في المنظمة. (اللامي، 2007، ص94). وعليه يمكن القول بأن التغيير بصفة عامة هو الانتقال من حالة حالية الى حالة اخرى مستهدفة (عبد الرحمن، 2005، ص396).

ويرى الباحث بأن التغيير التنظيمي هو طريقة لإدارة المؤسسة من خلال التخطيط المنظم لجانب من جوانب المنظمة أو يشمل جميع جوانبها ليعمل التغيير على تغييرها وزيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب بين مكوناتها من خلال تبيان مبررات ومسببات التغيير.

أما إدارة التغيير فعرفها (العتيبي، 2002، ص62) بأنها المنهج الإداري الذي يركز على مؤشرات التغيير في بيئة المنظمة، وتسليط الضوء على المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها لكي تتكيف وتتأقلم هذه الإدارة من القيام بوظائفها الادارية، مع عدم إغفال التغييرات المتوقعة وإدراكها لتحسين أداء المنظمة وتحسين سلوكها . فالإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تتطلب وجود وحدة ضمن التنظيم لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة أو بيئتها الداخلية، ومن ثم تحديد البديل أو البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

وتطرق (Jared N. TippetHlh s2011) لإدارة التغيير وأشار بأنها تلك التقنيات التي تستخدم لخلق التغييرات والحفاظ عليها داخل المنظمة، وإدارة الاصلاحات في التنظيم بهدف زيادة قدرته على التكيف مع الاوضاع الجديدة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية، وحل المشاكل المصاحبة لذلك وخاصة مقاومة التغيير.

الأسباب الموجبة للتغيير التنظيمي

صنف (عبد الباقي، 2003 ص370) أسباب التغيير حسب مصدر القوى والضغوط التي تدفع لإجراء التغيير في المنظمات وهي كما يأتي :-

- التغيير استجابة للضغوط الخارجية: ويحدث التغيير نتيجة تطورات في المجتمع أو في بيئة المنظمة تدفعها لإحداث تغييرات للتكيف مع هذه المتغيرات كالتغير في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل ما تدخله القوى المنافسة من تغيرات، أو ما يطرأ على الموارد البشرية من تغيرات في النوعية أو الكم، أو التغير في التكنولوجيا المستخدمة.
- التغيير يهدف حل بعض المشاكل الداخلية: ويحدث نتيجة وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية من حيث مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة، أو بسبب ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع باقي العناصر الأخرى.

فالتغيير التنظيمي لا يحدث عشوائيا وإنما هناك عدة أسباب تدفع بالمنظمة لإحداث التغيير فيها وهي:-

- أسباب هيكلية : وتشمل التغيرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسؤولية، وتحديد العلاقات بين الوظائف، والتنسيق بين وحدات وأجزاء التنظيم المختلفة.
- أسباب إدارية : حيث يؤثر أسلوب العمل في المنظمة وفلسفة إدارتها على أدائها، وأي تغيير في هذا الأسلوب أو الفلسفة يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة.
- أسباب نفسية : يعتبر المورد البشري أساس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه، لذا فإن أي تغيير في الروح المعنوية للعاملين، أو في دوافعهم وفي أنماط سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل سيؤثر دون شك على فعالية التنظيم في تحقيق أهدافه .
- التغيير في أهداف المنظمة : ويعتبر ذلك سببا جوهريا للتغيير لما له من تأثير على عملية التخطيط والتنفيذ، لذا يجب أن يكون الهدف مفهوما لدى جميع الأفراد العاملين في التنظيم.
- أسباب بيئية : وتظهر هذه الأسباب بسبب تفاعل المنظمة مع متغيرات البيئة بالإيجاب أو السلب، وتحليل البيئة من حيث نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات، (SWOT).
- أسباب تقنية وتكنولوجية:- لا شك بأن إدخال التكنولوجيا المتطورة للتنظيم فإن ذلك يحتاج إلى إدخال تغييرات تنظيمية مناسبة بالمقابل. (العنزي، 2004، ص 15-18)

مجالات التغيير التنظيمي

يظهر التغيير التنظيمي في عدة مجالات تستوجب إحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة وهي:

- التغيير بأعمال المنظمة وأنشطتها :- لضمان بقاء المنظمة واستمرارها ضمن بيئة تنافسية قوية في مجال الأعمال ضمن حصة سوقية عالية، فإنه يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات التي تسلط الضوء على طرق العمل في الأنشطة والأعمال وذلك استجابة للتحديات البيئية، وتعتبر هذه العملية عملية أساسية في أي منظمة، ويكون شكل التغيير في هذه الحالة إما إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال أو أنشطة قائمة. (العويصات، 2003، ص 57).
- التغيير بالسياسات :- ويقوم التغيير في هذه الحالة بإلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة، بما يتوافق والأهداف والإستراتيجية للمنظمة .
- التغيير بالعنصر البشري :- يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في المنظمات، ويتم التغيير في هذا المجال بأشكال مختلفة أولها تزويد المنظمة بالعاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن البعض منهم الغير فعالين، أو بتمكينهم من خلال تدريبهم وزيادة خبرتهم ومهارتهم وتنمية مواهبهم بما يتوافق والأدوار والمهام الجديدة المطلوبة منهم في المنظمة.
- التغيير بالموارد المادية :- وذلك بتغيير عدد أو نوع الآلات الحالية والتزود بالتقنية والتكنولوجيا الحديثة، أو تغيير نوع المواد الأولية اللازمة للإنتاج .
- التغيير بطرق و إجراءات العمل :- ويتم التغيير بإدخال إجراءات مستحدثة تنجز الأعمال بسرعة وبكثافة بحيث تعمل على تقليل التكلفة، وفي نفس الوقت تعمل على رفع مستوى جودة المنتج أو الخدمة .
- التغيير بالهيكل التنظيمي:- ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير كونه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشك

رسمي، وما سيترتب على تغييره أو تعديله من تغييرات في العلاقات التنظيمية في التنظيم، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة، (أوسراير ومنصور، 2005).

بينما أشار (RickyW. Giffin2000) بأن مجالات التغيير في المنظمات هي :

- تصميم المنظمة :- وتشمل تصميم الوظيفة، والتقسيمات الإدارية فيها، وعلاقات وخطوط الاتصال، وتوزيع السلطات في المنظمة، وآليات التنسيق فيها، والهيكل التنظيمي بما يشمل من وظائف، والتصميم الشامل للمنظمة، والثقافة التنظيمية في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية فيها.
- التكنولوجيا وتشمل:- تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة.
- الأفراد:- وتشمل قدرات ومهارات العاملين، وأدائهم الوظيفي، ومدركاتهم، وتوقعاتهم، واتجاهاتهم، وقيمتهم .

خطوات التغيير:

للتغيير خطوات تعين مساره وتوضح وتحدد إجراءاته ضمن خطوات ومراحل متسلسلة لخصها (Kurt Lewin) من خلال ما يأتي :-



شكل رقم (1): خطوات التغيير حسب (Kurt Lewin)

واستنادا لما سبق فإن التغيير التنظيمي يتضمن إحداث تعديلات مخططة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة الأداء السلبي لجوانب معينة في المنظمة يتطلب الأمر تغييرها وفق برنامج عمل متكامل يشمل تشخيص وضع المؤسسة الحالي وتحديد مجالات التغيير المطلوبة وإتمام عملية التغيير على أرض الواقع والقيام بعد ذلك بتقييم فعالية هذا التغيير. ويستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة، بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والتحديات التي تواجهها. وتتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل، وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها، ولا تقتصر على جانب واحد أو جزئية محدودة في المنظمة، بل تمتد إلى كافة عناصرها ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن تغيير بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل. ولا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية فيها، ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات لكل من الإدارة العليا وجميع العاملين بالمنظمة دون استثناء، (السلي، 1997).

معوقات ادارة التغيير التنظيمي

يواجه تطبيق التغيير التنظيمي في المنظمات العديد من العقبات والمشاكل يمكن ادراجها بما يأتي

معوقات تنظيمية :

وتظهر من خلال عدم تبني التنظيم الاداري لاستراتيجيات الاتصال الجيدة، مما يزيد من عدم وضوح التغيير للعاملين كما خطط له، وبالتالي تفسير الأمور من هؤلاء العاملين كل حسب خلفيته وخبرته مما يزيد من فرص التشويش على التغيير وعدم تقبله، ونظرا لعدم ترابط مراحل التغيير فإن المجال يكون مفتوحا لحدوث أخطاء في عملية التنفيذ، (العتيبي، 2005). ونظرا لإمكانية عدم وضوح الرؤية

للصورة النهائية للتغيير وتناجحه المتوخاة وما يترتب على الافراد من مسؤوليات، وكذلك غياب الخبرة في الإطار الموحد لضبط عملية التغيير، وعدم الفهم الصحيح لتوجه المنظمة لما هو ضروري لعملية التغيير، والضعف في ثقافة التغيير في المنظمات، والنقص الواضح في قادة التغيير بالمنظمة، وكذلك اتباع نمط الادارة المركزية الشديدة ومحاولة فرض التغيير بشق السبل على التنظيم، وغياب الحوافز والدوافع لإحداث التغيير، وضعف التنسيق والتعاون بين الافراد والادارات في التنظيم فإن هذه الأمور جميعها تعتبر معوقات تنظيمية تحول دون السير قدما بالتغيير المطلوب على مستوى المنظمة. (عبودي، 2010).

- المعوقات السلوكية :- إن المشاكل الشخصية للعاملين يمكنها أن تحرف مسار التغيير أكثر من المشاكل الفنية والإجرائية، ومن ابرز هذه المشاكل هي إهمال ردود أفعال الافراد العاملين في التنظيم، وصعوبة التعامل معهم بشكل شمولي مع الاخذ بعين الاعتبار التباين بين مواجهم بالصلابة والمرونة اللازمة، وبين الاستعجال بتطبيق التغيير مما يزيد من فرصة الوقوع بالأخطاء، وكذلك الخوف من الفشل.
- المعوقات الاجتماعية: وتظهر هذه المعوقات من خلال العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم والطبقات المكونة له، وما يرافقها من بيئة ثقافية وحضارية وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، والميل لدى الأفراد العاملين بتفضيل الوضع القائم دون اجراء أي تغيير عليه كونه متوافق مع أوضاعهم الاجتماعية في التنظيم .
- المعوقات الثقافية : وتتعلق بالثقافة التنظيمية للتنظيم والتي تجعل من الصعب بمكان على العاملين الدخول بعملية تغيير صحيحة والتي تدفعهم بعيدا عن رؤية مشتركة لهذا التغيير وأنظمة الوظيفة السائدة وثقافة الأعمال في التنظيم وعملية الإنضباط لدى هؤلاء العاملين في التنظيم .
- المعوقات السياسية: وتظهر جلية من خلال كثرة الأطراف المساهمة في صنع القرار، وما يمكن أن يشوبها من ضغوط سياسية نتيجة سياسة الدولة بالاصلاح والتغيير والتي يمكن للتغيير التنظيمي من تهديد مساعيها الخاصة بهذا المجال.
- معوقات اقتصادية وفنية: وهذه المعوقات تظهر من خلال نقص الموارد والمخصصات للتغيير والتطوير وطريقة توزيعها، والامكانيات اللازمة لإحداث التغيير والتي من الممكن أن تثبط وتعرقل هذا التغيير مثل نقص التمويل اللازم للبحث العلمي لمواكبة التحديات التي تفرضها العولمة والتسارع بالتكنولوجيا والاتصالات وغيرها. (النجار، 2010).

ثانيا:- التطوير التنظيمي:

مفهوم إدارة التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي يعتبر أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المنظمات، ويتضمن دراسة منتظمة لمكونات المنظمة وظروفها، وبالتالي يتطلب التطوير التنظيمي وضع خطة متكاملة لتطوير المنظمة وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لعمليات التطوير المستمر فيها، وتتم المدخلات للتطوير التنظيمي في ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، والاتصالات، و الثقافة والعلاقات بين الأفراد والجماعات، وأساليب إدارة الصراع وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها نجاح إدارة التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة، وعليه فإن التطوير التنظيمي يستهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء البيئة الداخلية أو الخارجية فيها . فالتطوير التنظيمي هو " تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية يستهدف زيادة فعالية المنظمة يشمل التنظيم جميعه أو جزء منه " .

اما (عبودي، 2006، 177) فقد اعتبر التطوير التنظيمي عملية تجديد ذاتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة ومنع التراجع وازالة الصدا الذي تراكم على النظم واللوائح او اصاب الافراد، او ما تتعرض له المنظمة لكي تظل محافظة على حيوتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الازمات والظروف الصعبة لتخرج منها اقوى عودا واعلى معنوية، ويشير (علاء الدين، 2008، 32) الى ان مفهوم التطوير التنظيمي هو تغيير منظم ومستمر ذو طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق اعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاطها من خلال تحقيق اهدافها واهداف الافراد العاملين فيها بشكل متوازي وبما يحقق الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وانماط سلوك افراد التنظيم.

أما (عامر و قنديل، 2010، ص 243) فأشارا بأنه تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها، وما تحويه من أفراد وجماعات، يهدف الى تحسين الإدارة من أجل زيادة كفاءة الأداء للوصول لتحقيق الأداء بأعلى جودة ممكنة.

استراتيجيات التطوير التنظيمي

اشار (علاء الدين، 2008: 59) الى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها والإستفادة منها ضمن عملية التطوير التنظيمي وهي :

- استراتيجية التدخل الخارجي (تدخل طرف ثالث) :- و تطبيق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك مستويين من المستويات التنظيمية في المنظمة، مما يتطلب وجود طرف ثالث ومن الممكن أن يكون من العاملين داخل التنظيم، ولكنه ليس طرفا في المشكلة المراد معالجتها، ومن الممكن أن يكون هذا الطرف خبيرا يعمل في المنظمة كمستشار دائم او مؤقت، وبالتالي فعلى الطرف الثالث ان يكون ذو خبرة ومهارة يؤهله من القيام بالتحليل والتحكيم وطرح الآراء لمعالجة المشاكل والظواهر السلبية في المنظمات .
- استراتيجية (كيريلوف KURILOFF) ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال التعرف على المشكلة ذات العلاقة والمؤثرة سلبا على انتاجية المنظمة، وجمع المعلومات والحقائق حولها، وبالتالي تشخيص المشكلة وتطوير استراتيجية لحل هذه المشكلة من خلال توفير المعلومات للعاملين و اشراكهم في تطوير هذه الاستراتيجية، وتطبيقها. وأخيرا تقويم النتائج المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجية بعد فترة كافية، واعادة عملية التدخل طبقا للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الانجاز .
- استراتيجية بناء مصفوفة الاداء المتوازن :- وهي من الاستراتيجيات المنبثقة من حقل الادارة الاستراتيجية والتي تأتي اهميتها باعتبارها أداة رئيسة للتقييم من جهة، وطريقة لدمج رؤية وأهداف المنظمة في العمل اليومي لها على شكل استراتيجية محددة للتغيير والتطوير من جهة اخرى، وتتضمن هذه الاستراتيجية متطلبين هما خبير يمتلك رؤية واضحة واطارا وفلسفة ومنهجيا لتصميم وتطوير النظام الاداري الجديد، والثاني عميل او صاحب مصلحة يشارك مشاركة كاملة في المشروع تؤؤل ملكية المشروع بنهاية المطاف له.
- استراتيجية اعادة الهندسة الادارية (الهندرة) :- ويمكن الاستفادة من هذه الاستراتيجية في التطوير التنظيمي، في الحالات التي يصبح فيها التغيير الجوهرى امرا مفرغا منه في بنية المنظمة وطبيعة عملياتها ونشاطها، فالهندرة تلخص في اعادة التفكير المبدئي والاساسي واعادة تصميم نظم العمل بصفة أساسية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين اساسي يسمح للمنظمات باعادة هندسة نظم اعمالها، ويمكن بالبدء من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تجميلية. ويمكن كذلك التخلي عن اجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات، وتعد الهندرة بمثابة استراتيجية مهمة في اطار عملية التنمية والتطوير التنظيمي الشامل وتتكامل مع المفاهيم الاخرى كمفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الادارة الاستراتيجية .

مجالات التطوير التنظيمي :

يظهر التطوير التنظيمي جليا بثلاث مداخل (السكرانه، 2010، ص 56) وهي كما يأتي:-

- المدخل الفردي:- يعتمد على أن أي تطوير يخطط له في المنظمة لن ينجح إلا اذا تم العمل على تطوير الفرد، وعملية التطوير تتم على محورين هما التنمية الذاتية -تغيير الإتجاهات_ والتنمية المفترضة -تغيير السلوك-.
- المدخل التنظيمي:- ويتمحور التطوير ضمن هذا المدخل على المنظمة، ويتم اختيار المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على تطوير الوظيفة ذاتها، و الأقسام، و أدوات التطوير .
- المدخل الجماعي:- ويتم هذا المدخل من خلال التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال استقصاء الآراء بالتركيز على باقي مجموعة العمل، والربط بين نقاط الضعف "العيوب" وبين الأداء داخل العمل، أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته، وذلك بهدف تغيير اتجاهات الفرد نتيجة للتغيير في إدراكه لذاته وللآخرين وللمنظمة بشكل عام، (عامر و قنديل، 2010).

دراسات سابقة:

دراسة الرقب، (2008) والتي جاءت بعنوان "واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية" هدفت الدراسة الى تحليل وتشخيص واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية ادارة التغيير وقياس اثر الهياكل التنظيمية على ادارة التغيير ومعرفه أثر القدرات المالية والفنية على عملية التغيير، والتعرف على مستوى الامكانيات البشرية المتاحة واثرها بتحقيق التطوير والتغيير التنظيمي المطلوب لهذه الوزارات، وقياس مستوى تفاعل الوزارات مع بيئتها الخارجية واثر ذلك على فعالية ادارة التغيير، واستهدفت الدراسة أيضا قياس مستوى التطور التنظيمي ومدى مناسيته لتعزيز العملية الادارية ضمن خطة ادارة التغيير. وتم تصميم استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتم قياس صدقها وثباتها وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 300 موظف، استرد منها 257 استبانة من مجتمع الدراسة في المستويات الادارية المختلفة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS. خرجت الدراسة بنتائج أهمها ان دور الادارة العليا في القيام بعملية التغيير في الوزارة غير كاف ويحتاج لتطوير وتنمية في مختلف الجوانب، وفيما يتعلق بالغير بالهيكل التنظيمي فانه لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارة، وأن استراتيجية الوزارة عبر الأساليب المستخدمة فيها والطرق المعتمدة ضعيفة وتحتاج لتطوير، وهناك ضعف للقدرات المالية والفنية اللازمة لمتطلبات التغيير، وان التكنولوجيا في الوزارة لا تساعد على اجراء عملية التغيير. وأوصت الدراسة بتجديد رؤية الوزارة لعملية التغيير وبالتالي تطويرها، وتحديد الاولويات اللازمة للبدء بعملية التغيير، واعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارة بما يساعد على التغيير والتطوير، واشراك المستويات الادارية بإعداد خطط التغيير، وتشجيع الابتكارات التي تساهم في نجاح عملية التغيير في الوزارة.

دراسة مرزوق، (2006) بعنوان مدى فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة خاصة قام بالإجابة عليها أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الإداريين في المؤسسة، حيث قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية وكان من أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة، وانه توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. وأن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها، وان هناك علاقة طردية ايجابية فكلمًا كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة وللعاملين كلما اصبحت المؤسسة قادرة على عملية احداث التغيير والتطوير التنظيمي، وكان من نتائج هذه الدراسة أيضاً بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير. وانه توجد علاقة طردية ايجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير واحداث التطوير التنظيمي و مراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة. ومناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي كأحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة. وأخيراً قدمت الباحثة توصيات أبرزها اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والامكانيات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة. ومراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب. وإحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد و محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات. وإجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المؤسسات مثل إدخال تكنولوجيا جديدة في إنجاز الأعمال واستخدام أساليب جديدة في تطوير تقييم أداء العاملين.

دراسة أيوب (2012): "درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازم للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، إضافة إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمغريات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين. وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية منهم، إذ بلغ عددهم (255) مديراً ومديرة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية لفاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية في

فلسطين من وجهات نظرهم. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة بين متوسطات وجهات نظر فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة. فيما أوصت الدراسة العمل على زيادة توعية مدراء المدارس الحكومية الأساسية بفوائد المستحدثات التكنولوجية في الإدارة، وإنشاء مراكز التدريب بالمدرسة للمجتمع المحلي حول المنهاج والطلبة والمستحدثات التكنولوجية وإجراء المزيد من الدراسات البحثية حول قيادة التغيير على فئات تربوية أخرى.

دراسة العنزي، (2013) والتي جاءت بعنوان "اثر ادارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت"، وهدفت الدراسة لمعرفة أثر ادارة التغيير بإبعاده (التغيير في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، والتغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات العامة المساهمة في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180) شركة، اما العينة فتكونت من 280 مديرا من اصل 360 من المدراء العاملين في الادارات العليا لهذه الشركات (مدير عام، نائب مدير، مدير ادارة موارد بشرية، ومدير البحث والتطوير). وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها وجود تأثير ذو دلالة احصائية لادارة التغيير بإبعاده (التغيير في الثقافة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والتغيير في المهام) بتعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها توفير المتطلبات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي من شأنها ان تعزز نجاح عملية التغيير، من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف لدى الشركات وما يقابلها من فرص وتهديدات بعد عملية التغيير، وضرورة العمل على دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في هذه الشركات في ضوء التغيرات الداخلية والخارجية .

دراسة الشريف (2013) بعنوان: " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات في جامعة الملك عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة تحتوي على (27) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة. وتوصلت الدراسة إلى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، ووجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري أهمها: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، وتعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيادة بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها. وتعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل.

دراسة أبو عمرة، (2012) بعنوان " تقييم التطوير التنظيمي في وكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الادارة والقيادة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. حيث تم استخدام الإستبانة لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة، والذين بلغ عددهم 99 موظفا وموظفة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، و توزيع 99 استبانة و تم إسترجاع 18 استبانة أي ما نسبته 18%، وكانت اهم نتائج الدراسة كالتالي: هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة. توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين المتغيرات التالية:- تحسين مهارات الادارة والقيادة. رفع مستوى الحوار والتواصل مع العاملين. والمساءلة والشفافية والرقابة والحشد والتشبيك وجلب التمويل، ومستوى تطور الادارة والقيادة وكان من اهم توصيات الدراسة ان تعطي الاونروا الاولوية لتنفيذ تطبيق النموذج الجديد لنظام تصنيف الوظائف والتعويضات، مع الاخذ بعين الاعتبار ان يصاحب هذا التنفيذ خطة توعيه شاملة للموظفين عن طبيعة هذا النظام الجديد وآلياته ووضع خطة شاملة ومستمرة للتدريب للمحافظة على انجازات مبادرة تحسين الادارة والقيادة، من خلال المحافظة على قوة عمل ذات مهارة عالية والمحافظة على المستوى الذي وصلت إليه وكالة الغوث في مجال الحوار والتواصل مع العاملين، من خلال استخدام وسائل التواصل التي تم استخدامها خلال عملية التطوير التنظيمي، وتطبيق وسائل أخرى جديدة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بقيادة التغيير أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه

الدراسات في موضوع قيادة التغيير والسعي نحو استثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة في تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي بكافة مناحي المنظمات.

المجتمع والعينة: تكونت عينة الدراسة للباحث من العاملين في جمعية مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني، بينما تكونت عينة الدراسة في دراسة الرقب (2008) من العاملين في الوزارات الفلسطينية في غزة، والشريف (2012) من الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، اما دراسة أيوب (2012) فتكونت عينة الدراسة من المدراء في المدارس الحكومية الاساسية في فلسطين، ودراسة ابو عمرة (2012) التي تكونت من المدراء العاملين في وكالة الغوث الدولية في مكتب غزة، ودراسة مرزوق (2006) التي تكونت من اعضاء مجلس الادارة والموظفين الاداريين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، اما دراسة العنزي (2013) فتكون مجتمع دراستها من جميع الشركات الحكومية في الكويت. واشتركت دراسات الرقب والشريف، وأيوب، وأبو عمرة، ومرزوق والعنزي باستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، واشتركت أيضا باستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة ومجتمع الدراسة.

وتشترك جميع الدراسات السابقة بدراسة التغيير التنظيمي موضوع الدراسة حيث ركزت دراسة الرقب على دراسة واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، اما دراسة مرزوق (2006) فركزت على دراسة فعاليات ومتطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير، اما دراسة أيوب (2012) فتطرقت لفاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الاداري، بينما تطرقت دراسة العنزي (2013) لأثر ادارة التغيير بتعزيز الاداء في الشركات المساهمة العامة. وجاءت دراسة الباحث لدراسة عناصر التغيير التنظيمي وهي (الأهداف والاستراتيجيات، التغيير في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية "الأفراد") والتي تشابهت مع دراسة العنزي التي قامت بدراسة جزء من هذه العناصر وهي (التغيير في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، والتغيير في المهام) حيث لم تتطرق دراسة العنزي لأبعاد وعناصر (التغيير بالاهداف والاستراتيجيات، وكذلك التغيير في الموارد البشرية والافراد) بينما تطرقت دراسة العنزي لعناصر (التغيير في الثقافة والتغيير في المهام) والتي لم يتطرق لها الباحث.

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة موضوع الدراسة على ارض الواقع واسبابها وخصائصها وصفاتها، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي طرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، ومدى ارتباطها بغيرها من الظواهر.
- مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله والبالغ عددهم 251 موظفا وموظفة، حيث تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة 20% وبالتالي بلغت عينة الدراسة (50) موظفا وموظفة. واحصائيا يمثل الجدول (1) خصائص افراد الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
50	76%	38	ذكر	
	24%	12	أنثى	
50	36.0%	18	دبلوم	
	58.0%	29	بكالوريوس	
	6.0%	3	ماجستير فأعلى	
50	24.0%	12	أقل من 5 سنوات	
	38.0%	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
	16.0%	8	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
	22.0%	11	15 سنة فأكثر	

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لمناسبتها لموضوع الدراسة، حيث قام الباحث ببناء الاستبانة وتوزيعها على عينة المجتمع الهدف.

صدق وثبات الاستبانة:

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	(Sig.)
المجال الأول: الأهداف والاستراتيجيات			
1-	تقوم الإدارة بوضع أهداف تتناسب مع عملية التغيير.	0.806	*0.000
2-	تهتم الإدارة بالتغيير في خطط وأنشطة المستشفى بما يخدم الحاجة للتغيير.	0.840	*0.000
3-	تعمل الإدارة على تخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى البعيد.	0.850	*0.000
4-	تناقش الإدارة خطط التغيير مع كافة العاملين.	0.921	*0.000
5-	تشرك الإدارة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.	0.876	*0.000
6-	يتم مراعاة خطط المتابعة الإشراف عند التغيير في الأهداف والاستراتيجيات.	0.771	*0.000
المجال الثاني: الهيكل التنظيمي			
1-	يعتبر الهيكل التنظيمي مرناً مما يساعد على إدارة عملية التغيير.	0.702	*0.000
2-	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في المستشفى عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة.	0.708	*0.000
3-	تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للعاملين.	0.731	*0.000
4-	العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	0.472	*0.009
5-	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة.	0.753	*0.000
6-	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين.	0.779	*0.000
7-	يتم توزيع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملون.	0.876	*0.000
المجال الثالث: التكنولوجيا			
1	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي.	0.895	*0.000
2	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المستشفى.	0.742	*0.000
3	التكنولوجيا المتوفرة في المستشفى أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت.	0.851	*0.000
4	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.	0.741	*0.000
5	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.	0.725	*0.000
6	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية.	0.843	*0.000
7	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير.	0.762	*0.000
المجال الرابع: الأفراد			
1	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون.	0.810	*0.000
2	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	0.876	*0.000
3	يتم تدريب العاملين في المستشفى على برامج التغيير التي يحتاجونها.	0.724	*0.000
4	تحرص الإدارة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.	0.687	*0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	(Sig.)
5	تقوم الإدارة بمكافأة الملتزمين بالتغيير.	0.813	*0.000
6	يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح في المستشفى.	0.706	*0.000
المجال الخامس: المعوقات المؤثرة في التغيير التنظيمي			
1	تجاهل إطلاع العاملين على أساليب المتابعة والتقييم لأدائهم.	0.852	*0.000
2	افتقار الإدارة إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها.	0.759	*0.000
3	ضعف الثقة بين إدارة المستشفى والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المستشفى ذاتياً.	0.855	*0.000
4	تفضيل إدارة المستشفى لتحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.	0.632	*0.000
5	ميل إدارة المستشفى للإدارة التقليدية وحرصهم على تطبيق القوانين بشكل حرفي.	0.850	*0.000
6	افتقار إدارة المستشفى إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم التغيير للعاملين لإنجاز مشروع التغيير.	0.888	*0.000
7	قصور الرؤية لدى إدارة المستشفى في وضع تصور مستقبلي لعمليات التغيير.	0.789	*0.000
8	عدم الحث على التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين داخل المستشفى.	0.779	*0.000
9	قلة تشجيع إدارة المستشفى على الابتكار والإبداع في العمل الإداري يساهم في قلة نجاح التغيير.	0.781	*0.000
المحور الثاني: التطوير التنظيمي			
1	توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العمل الإداري في المستشفى.	0.683	*0.000
2	تخصص إدارة المستشفى جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها.	0.707	*0.000
3	تراعي المستشفى التطورات التكنولوجية الحديثة عند التطوير الإداري.	0.774	*0.000
4	برامج تنمية وتطوير الأداء الإداري في المستشفى تحد من إعاقة عملية التغيير.	0.808	*0.000
5	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المستشفى.	0.852	*0.000
6	تتوفر الشروط والواجبات لكل وظيفة بصورة واضحة.	0.561	*0.001
7	تراعي إدارة المؤسسة السياسات المالية المتبعة لتناسب مع عملية التغيير.	0.845	*0.000
8	من سياسات المستشفى الإدارية مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير.	0.785	*0.000
9	تقوم الإدارة في المستشفى بتحليل البيئة الخارجية بالمستشفى والتي يمكن أن تؤثر عليها عند إجراء عملية التغيير.	0.789	*0.000
10	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي مدروس.	0.685	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الصدق البنائي: "Structure Validity"

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (3).

جدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
واقع الأهداف والاستراتيجية	0.892	*0.000
الهيكل التنظيمي	0.907	*0.000

*0.000	0.943	التكنولوجيا
*0.000	0.857	الأفراد
*0.000	0.892	المعيقات التي تؤثر في التغيير التنظيمي
*0.000	0.889	التطوير التنظيمي

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط في مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: "Reliability"

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha Coefficient) ، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.848-0.936)، بينما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.910) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم(4): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
واقع الأهداف والاستراتيجية	6	0.904
الهيكل التنظيمي	7	0.868
التكنولوجيا	7	0.906
الأفراد	6	0.936
المعيقات التي تؤثر في التغيير التنظيمي	9	0.848
التطوير التنظيمي	10	0.921

نتائج الدراسة: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

• الإجابة عن السؤال الأول:- ما واقع التغيير التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ ويتفرع منه:- الإجابة عن المجال الأول ما واقع التغيير في الأهداف والاستراتيجيات في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ ويتفرع منه المجالات الآتية:- تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة، تحليل فقرات المجال الأول:

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
المجال الأول: واقع التغيير في الأهداف والاستراتيجيات في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني						
1.	تقوم الإدارة بوضع أهداف تتناسب مع عملية التغيير.	4.09	81.80	20.512	0.000	4
2.	تهتم الإدارة بالتغيير في خطط وأنشطة المستشفى بما يخدم الحاجة للتغيير.	4.19	83.80	22.106	0.000	3
3.	تعمل الإدارة على تخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف على المدى البعيد.	4.25	85.00	21.457	0.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
4.	تناقش الإدارة خطط التغيير مع كافة العاملين.	3.89	77.80	13.841	0.000	6
5.	تشرك الإدارة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.	4.39	87.80	27.395	0.000	1
6.	يتم مراعاة خطط المتابعة الإشراف عند التغيير في الأهداف والاستراتيجيات.	4.05	81.00	19.841	0.000	5
	الدرجة الكلية للمجال	4.14	82.80			

الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5) أن أعلى فقرة في المجال الأول كانت الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تشرك الإدارة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (87.80%) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة المستشفى على الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة لدى المستويات الإدارية كافة وأشراكهم بأعداد الخطط نظراً لادراكها بأهمية هذه المشاركة والتي تقلل من مقاومة التغيير عند تطبيق الخطط على أرض الواقع. كما كانت أدنى فكرة في هذا المجال بان الإدارة تناقش خطط التغيير مع العاملين والتي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (77.80%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى ان اتخاذ القرارات المتعلقة بخطط التغيير ورغم مشاركة المستويات الإدارية بإعداد الخطط للتغيير فانها بحاجة كذلك لمناقشة هذه الخطط مع الموظفين بالمستويات الإدارية الدنيا كذلك كون التغيير سيضم الجميع.

- الإجابة عن المجال الثاني :- ما واقع التغيير بالهيكل التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
المجال الثاني: واقع التغيير بالهيكل التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني						
1.	يعتبر الهيكل التنظيمي مرناً مما يساعد على إدارة عملية التغيير.	3.59	71.80	6.972	0.000	7
2.	يتم تعديل الهيكل التنظيمي في المستشفى عند استحداث أقسام أو وظائف جديدة.	3.82	76.40	16.29	0.000	5
3.	تسمح طبيعة الهيكل التنظيمي بتفويض الصلاحيات للعاملين.	3.89	77.80	17.81	0.000	3
4.	العلاقات بين الإدارات والأقسام واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	3.87	77.40	15.91	0.000	4
5.	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة.	3.71	74.20	11.37	0.000	6
6.	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين.	4.00	80.00	20.94	0.000	2
7.	يتم توزيع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملون.	4.15	83.00	23.54	0.000	1
8.	الدرجة الكلية للمجال	3.86	77.20%			

يتضح من الجدول رقم (6) أن أعلى فقرة في المجال الأول كانت الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يتم توزيع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملون" وقد احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (83.00%) وبدرجة تقدير كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مرزوق (2006) بضرورة تغيير اتجاهات ومهارات الأفراد لنجاح عمليات التغيير، وكذلك مراعاة التغييرات بالقوى العاملة من حيث العدد والتركيب النوعي وضرورة التغيير في الهيكل التنظيمي ويعزو الباحث ذلك إلى حرص إدارة المستشفى على استثمار الطاقات والإمكانيات لدى العاملين من خلال توزيع مهام العمل حسب الكفايات والقدرات المتوفرة لدى العاملين.

ويتضح ان ادنى فقرة كانت بأن "الهيكل التنظيمي يعتبر مرنا مما يساعد على إدارة عملية التغيير" وقد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.80%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى الصعوبة النسبية في التغيير بالهياكل التنظيمية نظراً لاختلاف مؤهلات العاملين وتباين قدراتهم وبالتالي الحاجة للعمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار.

- الإجابة عن المجال الثالث: ما واقع إدارة التغيير في التكنولوجيا في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
المجال الثالث: واقع التغيير بالتكنولوجيا المستخدمة في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.						
1.	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي.	3.81	76.20	15.81	0.000	3
2.	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في المستشفى.	3.73	74.60	13.58	0.000	5
3.	التكنولوجيا المتوفرة في المستشفى أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت.	3.72	74.40	13.47	0.000	6
4.	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.	4.12	82.40	21.56	0.000	1
5.	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل.	3.83	76.60	15.42	0.000	2
6.	تنسجم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية.	3.71	74.20	13.69	0.000	7
7.	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير.	3.75	75.00	8.746	0.000	4
الدرجة الكلية للمجال		3.81	76.20			

الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (7) أن أعلى فقرة في المجال الأول كانت الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل" وقد احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (82.40%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود أجهزة طبية حديثة ومتطورة نزعاً ما داخل المستشفى، تسهل من تقديم الخدمات الطبية داخل المستشفى. كما يتضح أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "تنسجم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.20%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى التطور المستمر بالأجهزة والمعدات الطبية وحاجة المستشفى. وقد تم تطوير وتحديث معدات على المستوى العالمي منها وتحتاج للتغيير والتبديل لمجاراة التطور والتقدم المستمر بهذا المجال.

- الإجابة عن المجال الرابع: ما هو واقع التغيير بالأفراد في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
المجال الرابع: واقع التغيير بالأفراد في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.						
1.	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون.	3.69	73.80	13.35	0.000	3
2.	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.73	74.60	13.32	0.000	2
3.	يتم تدريب العاملين في المستشفى على برامج التغيير التي يحتاجونها.	3.61	72.20	11.40	0.000	5
4.	تحرص الإدارة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.	3.79	75.80	14.49	0.000	1
5.	تقوم الإدارة بمكافأة الملتزمين بالتغيير.	3.68	73.60	12.56	0.000	4
6.	يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح في المستشفى.	3.60	72.00	10.07	0.000	6
الدرجة الكلية للمجال		3.68	73.60			

الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (8) أن أعلى فقرة في المجال الأول كانت الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تحرص الإدارة على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (75.80%) وبدرجة تقدير كبيرة. يعزو الباحث ذلك إلى ادراك الإدارة أن أساس نجاح عملية التغيير وتحقيق أهداف التغيير هو موافقة واقتناع العاملين بعملية التغيير وتنفيذها بما يحقق الأهداف المرجوة منها. وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "يوجد نظام للحوافز والمكافآت محدد وواضح في المستشفى" واحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.00%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف نظام المكافآت داخل المستشفى إذ تقتصر على الراتب الشهري والتحفيز المعنوي والحاجة لأنواع أخرى من التحفيز، وتتفق دراسة الباحث مع دراسة مرزوق (2006) من خلال ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب واعطاء المحاضرات للعاملين للتدريب على التغييرات اللازمة قبل تنفيذها.

- الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق التغيير التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
المجال الخامس: ما المعوقات التي تقف حائلاً أمام التغيير التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟						
1.	تجاهل إطلاع العاملين على أساليب المتابعة والتقييم لأدائهم.	2.98	59.60	-0.162	0.872	7
2.	افتقار الإدارة إلى الطريقة العلمية في تحديد المشاكل لاتخاذ القرار بشأنها.	3.83	76.60	10.781	0.000	2
3.	ضعف الثقة بين إدارة المستشفى والعاملين يحول دون تفويض الصلاحيات لفريق عمل يقود المستشفى ذاتياً.	2.66	53.20	-3.054	0.003	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
4.	تفضيل إدارة المستشفى لتحسين عملياتهم الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً.	3.88	77.60	13.268	0.000	1
5.	ميل إدارة المستشفى للإدارة التقليدية وحرصهم على تطبيق القوانين بشكل حرفي.	3.70	74.00	10.211	0.000	5
6.	افتقار إدارة المستشفى إلى التخطيط السليم لنقل مفهوم التغيير للعاملين لإنجاز مشروع التغيير.	3.68	73.60	10.064	0.000	6
7.	قصور الرؤية لدى إدارة المستشفى في وضع تصور مستقبلي لعمليات التغيير.	2.54	50.80	-4.864	0.000	9
8.	عدم الحث على التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين داخل المستشفى.	3.82	76.40	12.206	0.000	3
9.	قلة تشجيع إدارة المستشفى على الابتكار في العمل الإداري يساهم في قلة نجاح التغيير.	3.71	74.20	9.147	0.000	4
	الدرجة الكلية للمجال	3.42	68.40			

الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (9) أن أعلى فقرة في المجال الأول كانت الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تفضيل إدارة المستشفى لتحسين العمليات الإدارية المتبعة بدلاً من تغييرها جذرياً" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (77.60%) وبدرجة تقدير كبيرة. يعزو الباحث ذلك إلى إدراك إدارة المستشفى أن تحسين العمليات الإدارية أيسر من تغيير الهيكل الإداري والتنظيمي بشكل كامل، حيث أن التحسين على العمليات يتم بشكل أسرع ويؤدي نتائج مُرضية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرزوق (2006) كذلك بضرورة التغييرات بالقوى العاملة جنباً إلى جنب مع تغيير الهيكل التنظيمي، كما يتضح أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (7) والتي نصت على "قصور الرؤية لدى إدارة المستشفى في وضع تصور مستقبلي لعمليات التغيير" وقد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (50.80%) بدرجة تقدير متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد إدارة المستشفى على تحسين العمليات الإدارية والبعد عن التغيير الجذري والجوهرى يجعل هناك ضابطة في رؤية التغيير الشامل في المستشفى.

- الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى التطوير التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
المجال السادس: واقع ومستوى التطوير التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني						
1.	توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العمل الإداري في المستشفى.	4.00	80.00	14.046	0.000	3
2.	تخصص إدارة المستشفى جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها.	4.06	81.20	17.133	0.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
3.	تراعي المستشفى التطورات التكنولوجية الحديثة عند التطوير الإداري.	3.93	78.60	11.931	0.000	6
4.	برامج تنمية وتطوير الأداء الإداري في المستشفى تحد من إعاقة عملية التغيير.	4.00	80.00	13.429	0.000	3
5.	توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المستشفى.	4.20	84.00	15.501	0.000	1
6.	تتوفر الشروط والواجبات لكل وظيفة بصورة واضحة.	3.79	75.80	11.863	0.000	10
7.	تراعي إدارة المؤسسة السياسات المالية المتبعة لتناسب مع عملية التغيير.	3.82	76.40	11.477	0.000	8
8.	من سياسات المستشفى الإدارية مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير.	3.95	79.00	15.113	0.000	5
9.	تقوم الإدارة في المستشفى بتحليل البيئة الخارجية والتي يمكن أن تؤثر عليها عند إجراء عملية التغيير.	3.84	76.80	11.516	0.000	7
10.	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل مهيجي مدروس.	3.82	76.40	9.937	0.000	9
الدرجة الكلية للمجال		3.94	78.80			

يتضح من الجدول رقم (10) أن أعلى فقرة في المجال الأول كانت الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المستشفى" والتي احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (84.00%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى معرفة كل إدارة حدود عملها وصلاحياتها بما لا يحدث تداخل في الصلاحيات وتضارب في الإجراءات المتبعة لتنفيذ العمل. كما يتضح أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "تتوفر الشروط والواجبات لكل وظيفة بصورة واضحة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (75.80%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح الوصف والمواصفات الوظيفية وحيث يعمل هذا الوضوح على تسهيل تكليف الأعمال داخل المستشفى، بما يضمن الاستمرارية وتقديم خدمة جيدة.

- الاجابة عن السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إدارة التغيير وبين التطوير التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله؟ للتحقق من صحة التساؤل استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إدارة التغيير وبين التطوير التنظيمي (جدول 11).

جدول 11: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

المتغيرات		الأهداف والاستراتيجيات	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	الأفراد	المعتقدات المؤثرة في التغيير	إدارة التغيير	التطوير التنظيمي
الأهداف	معامل الارتباط	0.680**	0.742**	0.592**	0.463**	0.892**	0.497**	
والاستراتيجيات	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.758**	0.652**	0.497**	0.907**	0.425**	0.425**	

0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			مستوى الدلالة	
0.412**	**0.943	0.461**	0.640**				معامل الارتباط	التكنولوجيا
0.000	0.000	0.000	0.000				مستوى الدلالة	
0.580**	**0.857	0.482**					معامل الارتباط	المعيقات المؤثرة في التغيير التنظيمي
0.000	0.000	0.000					مستوى الدلالة	
0.671**	**0.892						معامل الارتباط	إدارة التغيير
0.000	0.000						مستوى الدلالة	
**0.889							معامل الارتباط	التطوير التنظيمي
0.000							مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات إدارة التغيير وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في مدينة رام الله، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط على الدرجة الكلية لمتوسطات ادارة التغيير والتطوير التنظيمي (0.889) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي درجة عالية نظرا لوجود استراتيجية للمستشفى ضمن أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ، وهيكل تنظيمي يلبي الحاجة بما فيه من مستويات ادارية وانماط قيادية تدعم التغيير والتطوير في المستشفى، وكذلك استخدام إدارة المستشفى لتكنولوجيا حديثة نوع ما تعالج العمل بشكل سلس بما يسهل العمل بكافة اقسام المستشفى، وأن العاملين في المستشفى يتمتعون بمزايا تساعد على التغيير التنظيمي من حيث تدريبهم وتحفيزهم الى حد ما وبما يساعد على التطوير التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل في المستشفى، رغم ان هناك العديد من المعوقات التي تعترض التطبيق.

ملخص النتائج والتوصيات

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن واقع إدارة التغيير التنظيمي بالاهداف والاستراتيجية في مستشفى جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (82.86%)، بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، مما يتطلب ضرورة مناقشة خطط التغيير التنظيمي مع العاملين بنفس مستوى إشراك كافة المستويات الادارية بوضع هذه الخطط لضمان عدم مقاومة التغيير التنظيمي من قبل العاملين بالمستشفى.
- إن واقع التغيير في الهيكل التنظيمي في مستشفى جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (77.22%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وان هناك ضرورة لتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة اللازمة لادارة عمليات التغيير التنظيمي بجودة عالية في المستشفى .
- إن واقع التغيير التنظيمي في التكنولوجيا المستخدمة في مستشفى جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (76.20%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وهناك ضرورة لزيادة الاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة بالمستشفى وتزويده بالاجهزة والمعدات الطبية المتطورة والحديثة لمجاراة التطور المستمر بهذا المجال.
- إن واقع التغيير التنظيمي في الأفراد جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي قدره (73.66%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وهناك حاجة لتطوير نظام الحوافز والمكافآت المتبع ليكون أكثر شفافية وعدل بحيث يشمل انواعا اخرى من الحوافز والمكافآت للعمل على تعزيز جودة حياة العمل والرضا لدى العاملين بالمستشفى .
- وجود معوقات تقف عائقا امام تطبيق التغيير التنظيمي بنسبة مؤية بلغت (68.40%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) ومن أبرز المعوقات التي تقف عائقا أمام التغيير التنظيمي هي عدم وضوح الرؤية لدى إدارة المستشفى في وضع تصور مستقبلي لعمليات التغيير بنسبة مؤية (50.80) ومتوسط حسابي (2.54)، وذلك نظرا لاعتماد ادارة المستشفى على اعتماد التحسينات بالعمليات وليس التغيير الجذري والشامل بها .

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

- على إدارة مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني القيام بمناقشة خطط التغيير مع العاملين لضمان كسب ثقتهم وضمان عدم قيامهم بمقاومة التغيير .
- قيام إدارة مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بإعادة النظر بالهيكل التنظيمي وتطويره بما يجعله أكثر مرونة وبالتالي يستجيب بشكل مرن لعمليات التغيير التنظيمي المحتملة .
- قيام إدارة مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني برفع كفاءة التكنولوجيا المستخدمة والتزود بالأجهزة والمعدات المتطورة تحضيراً لعمليات التغيير التنظيمي بالمستشفى .
- زيادة الاهتمام من قبل إدارة مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بنظام الحوافز والمكافآت في المستشفى وضرورة شمولها لأنواع أخرى من الحوافز والمكافآت لما له من أهمية بالغة بسهولة التغيير في الأفراد العاملين وتأثير ذلك على مجمل العمل الإداري وبالتالي على جودة حياة العمل للعاملين بالمستشفى .
- الاهتمام من قبل إدارة مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين في المستشفى ضمن رؤية واضحة تؤدي إلى إجراء التغييرات المناسبة دون مقاومة لهذا التغيير .
- تفعيل البرامج والدورات التدريبية في مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بصورة مستمرة للعاملين لما لها من أهمية بالغة بعمليات إدارة التغيير التنظيمي في المستشفى .
- الحاجة لتطوير التشريعات والأنظمة التي تنظم عمل مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من أجل تحسين الإجراءات الإدارية فيه .

المراجع والمصادر:

المراجع العربية

- أبوعمرة، عبد ربه (2012) تقييم التطوير التنظيمي في وكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أوسراير منور، و منصور فؤاد(2005)، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، المتلقي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- ايوب، حنان (2012) : درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .
- السكارنه، بلال (2010) التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، علي (1997) "السلوك الإنساني في الإدارة"، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الشريف، ريم (2013م): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- ضام، العنزي، (2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،، السعودية.
- عامر، سامح، و قنديل.علاء(2010) التطوير التنظيمي،، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص،246-248.
- عامر، سامح، و قنديل.علاء(2010) التطوير التنظيمي،، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص،343.
- عبودي، زيد(2010) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية،، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- العتيبي، سعد، (2005) دور القيادة التحولية في إدارة التغيير، :الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، السعودية.
- العطييات، محمد (2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- علاء الدين، رسلان (2008)، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- القريوتي، محمد والعززي، عوض (2010م): جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييمية ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد(44)، العدد(3)، الرياض، السعودية.
- لعويسات، جمال الدين(2003)، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- مرزوق، ابتسام (2006) " فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- النجار، فريد، (2010) إدارة التغيير الاستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية،، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية:

- Jared N. Tippets, Changing the way we do things around here: strategie spresidents use for creating organizational change in higher education, PhD thesis, USA, College of educationat the university of Kentucky, 2011, p13.
- 2-- .,RickyW. Giffin. "Management, Houghton Mifflin Co., New York, 6th Ed.,1999,p.384 New York, 2000, p 395.

إصلاح القانون الانتخابي كآلية لتحسين أداء الإدارات المحلية «المجالس الشعبية البلدية في الجزائر نموذجاً»

الباحثة عباسي سهام
المركز الجامعي بركة / الجزائر

د. حميداني سليم
جامعة 8 ماي 1945 قلمة / الجزائر

ملخص:

تمثل الإدارة المحلية شكلاً متقدماً لتطور أنظمة القيادة والتسيير، وتقديم الخدمات والمصالح العامة، ويتم النظر إليها كقاعدة أساسية لاستقرار الدولة، وزيادة الارتباط بين أفرادها، ولهذا تم الاهتمام بالعملية الانتخابية المشكلة لها عن طريق المنتخبين المحليين، ويشمل ذلك المراحل التي تسبق الانتخاب من جملة الإجراءات التنظيمية للترشح، ثم مجريات العملية الانتخابية وما تسفر عنه، من نتائج تتيح لمن تم انتخابهم ممارسة العمل الإداري من منطلق صفتهم القانونية الجديدة. وكل ذلك يتأتى من خلال إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي، والربط بين ضرورة ذلك، وفعاليته في الإدارة المحلية الجزائرية. وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية التي يمكن طرحها ضمن هذه الورقة البحثية يمكن صياغتها ضمن السؤال التالي: إلى أي مدى يسهم إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي في الوصول إلى إدارة محلية فعالة قادرة على التعامل بكفاءة مع تطلعات وأهداف المجالس المحلية المنتخبة؟ وتم الاعتماد في مناقشة الإشكالية المطروحة على المنهج القانوني والدراسة المقارنة، كما جرى تحليل المضمون بالنسبة للنصوص القانونية المعتمدة. وتعدّ البلدية في الجزائر بمثابة الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب قانون، وتشكّل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وبذلك فإن أي خلل في النظام الانتخابي يمس مباشرة بأداء هذه الهيئات المنتخبة، وبالتالي يكون إصلاح النظام الانتخابي الآلية الأكثر نجاحاً في تحقيق وتجسيد الإصلاح الإداري بالإدارة المحلية على أرض الواقع. وتم التوصل إلى أهمية إصلاح النظام الانتخابي المنشئ لعمل الإدارة المحلية، وهذا يدفع نحو أداء أفضل لتلك المجالس، وأنّ هناك ضرورة لتكريس اللامركزية في تسيير الشؤون المحلية، وتوسيع صلاحيات المجالس المنتخبة وتحريرها من تبعية الإدارة، لتمكينها من الإسهام الفعال في تجسيد برامج ومشاريع التنمية على المستوى المحلي. وأوصت هذه الورقة البحثية بضرورة الاهتمام أكثر بالتنمية المحلية للمناطق الحدودية ووضع برامج تنمية استثنائية للارتقاء بالإطار المعيشي لسكانها؛ وأوصت الورقة باستقطاب الطاقات الشبابية القادرة على تحمل المسؤولية ومباشرة الإدارة المحلية، وأكدت الورقة على أهمية أن يكون للأحزاب السياسية دور في ذلك؛ وأوصت الورقة بتمكين المجالس الشعبية المنتخبة من تسيير ملف العقار على الصعيد المحلي لتفعيل الاستثمار؛ وأوصت بكسب ثقة المواطن التي تنعكس إيجاباً على الحركة التنموية التي تظل أساس أي إقلاع حقيقي لاقتصاد البلاد، كما أنّ هناك حاجة لفتح نقاش واسع ووضع خطة اقتصادية بديلة في إطار عمل المجالس المحلية، قابلة للتجسيد من أجل تنمية البلاد وتحقيق عدالة اجتماعية متوازنة؛ وأوصت الورقة بتدريب المنتخبين المحليين على مستجدات الإدارة، خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة الالكترونية، وترشيد النفقات والتفكير الإبداعي الخلاق. كما أوصت الورقة بضرورة الالتفاف حول القضايا الوطنية والابتعاد عن المصالح الحزبية والشخصية الضيقة، وتكريس منطق التعاون بدلاً من التنافس بين المنتخبين المنتمين إلى تشكيلات حزبية متعددة.

الكلمات المفتاحية: البلدية، الإدارة المحلية، الإصلاح المحلي، المنتخب، الجزائر، القانون الإداري.

مقدمة:

يقوم التنظيم الإداري الحديث، على أساس وجود نظام اللامركزية المحلية، التي بموجبها يتم تقسيم الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية في العاصمة، والوحدات المحلية أو الإدارات المحلية في مختلف الأقاليم بالدولة (الولايات - البلديات)، وهو النظام الذي تبناه المشرع الجزائري، الذي أضفى على الجماعات المحلية قيمة دستورية من خلال النص عليها ضمن التشريع الأساسي. وفي هذا المجال تضطلع الهيئات المحلية بالعديد من الاختصاصات على المستوى المحلي، وبما أن البلدية هي الهيئة الإقليمية القاعدية فهي تضطلع بالعديد من المهام المحلية التي تكتسي قدراً وافراً من الأهمية، كونها تتجسد بصفة أساسية في تقديم الخدمة العمومية وتلبية الحاجات المحلية، وتحقيق المصالح العامة. إلا أن الواقع قد أثبت مؤخراً تراجع أداء الهيئات المحلية المنتخبة، وخاصة البلديات، وذلك بالنظر للعديد من

الأسباب والخلفيات، وهو ما استدعى المشرع لأن يقوم بالعديد من الإصلاحات التي يمكن من خلالها تحسين أداء المجالس الشعبية البلدية، التي تتكون من مجوع المنتخبين المحليين. وبذلك كان إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي من أهم الآليات التي يمكن من خلالها تحسين أداء المؤسسات المحلية (المجالس الشعبية البلدية). وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية التي يمكن طرحها ضمن هذه الورقة البحثية نصوغها ضمن السؤال التالي: إلى أي مدى يُسهم إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي في الوصول إلى إدارة محلية فعالة قادرة على التعامل بكفاءة مع تطلعات وأهداف المجالس المحلية المنتخبة؟ وهي الإشكالية التي يمكن الإجابة عنها من خلال التطرق للمحاور الموالية:

- أولاً: الإطار المفاهيمي.
- ثانياً: ضرورات إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي.
- ثالثاً: وسائل إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي.

أولاً: -الإطار المفاهيمي للإدارة المحلية وإصلاح النظام الانتخابي:

للوصول إلى دراسة وتقييم إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي ومدى اعتباره آلية لتحسين أداء المؤسسات المحلية (البلدية) المنتخبة، لابد أن نتطرق بداية إلى مفهوم الإدارة المحلية، وأن نحدد المقصود بإصلاح النظام الانتخابي، وكذلك مفهوم تحسين أداء الإدارة المحلية، وذلك من خلال ما سنحاول تفصيله ضمن النقاط الموالية:

1- مفهوم الإدارة المحلية:

- إنّ الإدارة المحلية جزء من المؤسسات العمومية وأسلوب من أساليب التنظيم الإداري في الدولة، وعلى هذا الأساس؛ سوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة العمومية، ثم الإدارة العمومية، وصولاً إلى الإدارة المحلية، وذلك ضمن النقاط الموالية:
 - تعريف المؤسسات العمومية:
 - لقد عُرفت المؤسسات العمومية بمجموعة من التعاريف؛ أهمها أنّها:
- كل جهاز أو هيئة ومنظمة أو شخص خاضع لرقابة الدولة في مزاويلته لنشاطه، الذي يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع. (تيشات، 2015، 16).
- كل نشاط تؤمنه وتنظمه وتراقبه الدولة، وهذا النشاط ضروري لتحقيق التضامن الاجتماعي، والذي لا يمكن تحقيقه إلا بالقوة العمومية.
- كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية، بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية، ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة.
- تلك المؤسسات التي تنشأها الإدارة العمومية المركزية أو الإقليمية لممارسة وظائفها المتمثلة أساساً في النشاط التقليدي للدولة في مجالات التعليم-الصحة-الامن-الدفاع الوطني-وهي عبارة عن مرافق عمومية تمارس نشاطاً إدارياً بحتاً يدخل في صميم الوظيفة الإدارية. (فتيش، 2006، 13)
- وعليه يمكننا القول بأن مفهوم المؤسسات العمومية ينصرف إلى تلك المؤسسات (المرافق العمومية) التي تنشأها الدولة وتضع النظام القانوني الذي يحكمها وتراقب نشاطها، حين قيامها -أي المؤسسات العمومية- بالاختصاصات المنوطة بها والمتمثلة أساساً في تحقيق المنفعة العامة وتلبية الحاجات العامة وتحقيق التنمية... إلخ.

تعريف الإدارة العمومية:

لقد وجدت الإدارة العمومية لتقديم الخدمات العمومية للمواطنين الذين يشكلون أكثر الأطراف ذات المصلحة أهمية (مريزق، 2015، 07)، وقد عرفت الإدارة العمومية بمجموعة من التعاريف أهمها أنّها:

- الإدارة التي تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال عمليات مترابطة وفق تسلسل وتتابع معين.
- مجموع الآليات (السياسات والقواعد والإجراءات والأنظمة والهياكل التنظيمية والأفراد...إلخ)، التي تمويلها ميزانية الدولة، والتي تتولى تنظيم شؤون الحكومة وإدارتها، وعلاقتها مع أصحاب المصلحة الآخرين في الدولة والمجتمع والبيئة الخارجة على المستويين الوطني ودون الوطني، وإدارة وتنفيذ مجموعة الأعمال الحكومية التي تتناول تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الحكومة وعمليات الإدارة المرتبطة بتقديم الخدمات العامة على المستويين الوطني ودون الوطني.
- كل هيئة عامة، مركزية أو محلية، أوكلت لها السلطة السياسية وظيفية تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضا أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقتها بالأفراد.

إن كلمة عامة (أو عمومية) يقصد بها حكومية، تميزا للإدارة العامة عن أنواع الإدارة الأخرى، مثل إدارة الأعمال، وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة، فالإدارة العامة هي الإدارة المكلفة بتقديم الخدمة العمومية، أما الخدمة العمومية تعد خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة، كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفرها ان يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام. (مريزق، 2015، 14).

تعريف الإدارة المحلية:

- تعتبر الإدارة المحلية من الفروع الرئيسية للإدارة العامة، وقد عرفت بمجموعة هامة من التعاريف التي من أهمها:
- نقل سلطة إصدار القرارات الإدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين.
- المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحدد بواسطة هيئات منتخبة من السكان المحليين تحت رقابة وإشراف الإدارة المركزية. (بن غضبان، 2015، 64).
- أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة هيئة محلية تمثل الإدارة العامة، على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتب بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.
- أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يقوم على فكرة توزيع السلطات والوظائف بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الحكومة المركزية لرسم السياسة العامة للدولة وإدارة المرافق الوطنية في الدولة، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة (الحراثي، 2016، 45).
- الإدارة المحلية من أسس الديمقراطية المعاصرة، فهي تعني أن يتولى الشعب المحلي شؤونه ومصالحه المحلية بنفسه.
- الإدارة المحلية تعني أن يُعهد بجزء من وظيفة الدولة الإدارية إلى هيئات إقليمية لها شخصية معنوية مستقلة عن الإدارة المركزية، وذمة مالية مستقلة، وتتكون هذه الهيئات بالانتخاب أساسا، وتمارس الخدمات ذات الطابع المحلي، على أن يكون للسلطة المركزية الحق في الرقابة على نشاط هذه الهيئات بالقدر اللازم لضمان سيرها دون إهدار لاستقلالها. (فرغلي وعلي، 1998، 08)

الإدارة المحلية عبارة عن كيان (تنظيم) إداري لمنطقة جغرافية صغيرة نسبيا (الوحدات الإدارية) والإدارات المحلية لها السلطة الإدارية فقط على نطاقها الجغرافي، وليس لها شرعية استصدار تشريعات تتأثر بها إدارات محلية أخرى. (الحراثي، 2016، 22)

تمثل الإدارة المحلية (الجماعات المحلية) في الجزائر: الولاية والبلدية، وفي هذا المجال تعد البلدية هي الجماعة المحلية ذات الطابع الإقليمي، تقوم بمهمة عامة، تسمح لها بالعمل في كافة المجالات، وبصورة حرة في إطار ما تنص عليه الأحكام التشريعية، يتولى إدارتها جهاز تداولي هو المجلس الشعبي البلدي، وجهاز تنفيذي يمثله رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويساعده نائب أو عدة نواب حسب حجم الجماعة المحلية (البلدية). (رحماني، 2003، 11)

تعد البلدية في الجزائر بمثابة الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون (مادة 01 من القانون رقم: 11/10)، وتتمتع بمجموعة من الاختصاصات والصلاحيات التي تخول لها بموجب القانون (المادة 03، القانون السابق)، وهي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان لخدمة المواطنين، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية (المادة 02، القانون السابق).

2- مفهوم إصلاح النظام الانتخابي:

للقوف على إصلاح النظام الانتخابي (في الجزائر) لابد أن نتطرق لتعريف الإصلاح الإداري ثم تعريف وتطور المنظومة الانتخابية الجزائرية لنصل إلى تحديد العلاقة بين الإصلاح الإداري والنظام الانتخابي، وذلك وفقا لما سنتعرض إليه من خلال النقاط التالية:

تعريف الإصلاح الإداري:

لقد عرف الإصلاح الإداري بمجموعة من التعاريف التي من أهمها:

- عملية تكييف دائمة ومستمرة للبنى الإدارية ومهامها مع مهام الدولة.
- مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يتطلبها النظام السياسي الديناميكي.
- عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والمتلائمة مع روح التحديث ومع التطور العلمي والتكنولوجي، بما يؤدي إلى إدخال واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية، لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة (مريزق، 143).
- تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية، بهدف جعل التنظيمات الإدارية قادرة على القيام بواجباتها ومهامها الإدارية.
- العمل على تحقيق الإصلاحات في الهياكل والابنية التنظيمية، وذلك لجعل تلك الأجهزة قادرة على أداء وظائفها وفقا للخطط المرسومة التي تتضمن تحسين التنظيم والأساليب وطرق العمل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- العمل على تنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية لدى مستخدمي الإدارات، وهي ترجمة للنماء الكمي والنوعي للموارد البشرية في النظم الإدارية، وفي الهياكل التنظيمية وغيرها (اللوزي، 2002، 30).
- يدل الإصلاح الإداري على العمل الهادف إلى تحسين الأوضاع الراهنة وتطويرها إلى وحدة واحدة متكاملة تساعده على تطوير العملية الإدارية.
- إصلاح صمم لتنظيم وترتيب إجراءات وضوابط بهدف السعي إلى تحسين الأنظمة والعلاقات والأساليب وتنمية إمكانيات وقدرات الجهاز الإداري.
- عملية مستمرة ومتجددة تساعد على إيجاد التوازن بين النتائج الإدارية والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ. (رضا، 2011، 09)

ويهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق جملة من الأهداف التي من أهمها:

- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- اعتماد شمولية تقييم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع، بما يشمل تقييم الجوانب الادائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وحجم الموارد البشرية في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى منظمات الجهاز الإداري، وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور.
- تبني توجهات الإدارة لاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية، وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة.
- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري، والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.

- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة، وصولاً إلى المنظومات الالكترونية، وتعزيز نشاط البحث والتطور.
- تنمية قدرات المؤسسات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردود الاوسع.
- تطوير القدرات الذاتية للمؤسسات الإدارية، في سعيها لمسايرة التغير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات، ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على وضع الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية، لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية (رضا، 16).

تطور المنظومة الانتخابية الجزئية:

يقصد بالمنظومة التشريعية (القانونية) مجموع الدساتير التي صدرت في الدولة، وكذلك مجموع القوانين التشريعية العضوية والعادية والفرعية... إلخ التي يفترض أنها تتماشى مع الدستور لأنها ادني منه مرتبة، والجزائر كغيرها من الدول لديها منظومة تشريعية متميزة بطابعها الوطني من حيث تطورها ومصادرها وخصائصها. (خلفة، 2010، 30)

تعد المنظومة الانتخابية الجزائرية أحد عناصر المنظومة التشريعية الوطنية بصفة عامة، ويقصد بها مجموع النصوص القانونية المنظمة للانتخابات سواء تمثلت هذه النصوص فيما احتوى عليه التشريع الأساسي -الدستور- من مواد أو فيما تضمنته القوانين العضوية المتعلقة بنظام الانتخابات، أو فيما نظمته المراسيم والأوامر المحددة لشروط وإجراءات العملية الانتخابية.

بعد إجراء أول انتخابات رئاسية تعددية في عام 1995، تم الشروع في سن المنظومة التشريعية لنظام الانتخابات في الدولة الجزائرية، والعمل على تطبيقها وممارستها بصورة حرة ونزيهة وشفافة ومشروعة في ظل العديد من الضمانات والآليات الوطنية والدولية، فقد تبلورت خلال هذه الفترة استراتيجية وطنية للتقويم الوطني في ظل التعددية الحزبية، والازدواجية البرلمانية والقضائية، وتنوع وتفصيل ضمانات حماية حقوق الإنسان والمواطن، التي أسفرت عن كل من القانون العضوي المتعلق بالأحزاب السياسية، والقانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات والقانون العضوي المتعلق بالإعلام، والقانون العضوي المتعلق بغرفتي البرلمان وعلاقتهما مع الحكومة، ثم توالى عمليات إصدار العديد من القوانين المتعلقة بالنظام الانتخابي، وذلك من خلال تعديل القوانين المتعلقة بالانتخابات على غرار تعديل قانون الانتخابات في عام 2004، وإصدار تشريعات جديدة ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالنظام الانتخابي من خلال مواصلة سياسة الإصلاحات المرتبطة بهذا النظام، وذلك بإصدار قوانين جديدة تستجيب للمطالب الشعبية وللمعايير الديمقراطية وللأحكام الدستورية، ومنها القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات لسنة 2012، وكذا القانون العضوي المحدد لحالات التنافي مع العهدة البرلمانية، والقانون العضوي المحدد لكيفيات توسيع حظوظ تمثيل المرأة في المجالس المنتخبة لنفس السنة... إلخ (عباسي، 2014، 42)، ثم القانون العضوي رقم: 10/16 المؤرخ في: 2016/08/25 المتعلق بنظام الانتخابات.

العلاقة بين النظام الانتخابي والإصلاح الإداري:

إن إصلاح النظام الانتخابي هو الحجر الأساس في بنية النظام الديمقراطي، وهو ما يمكن أن يطلق عليه بإصلاح الإصلاحات (فرغلي، 11)، وعليه فإنه إذا كان الإصلاح الإداري يتضمن مجموعة الخطوات والإجراءات الهادفة إلى تحسين أداء المؤسسات الإدارية العمومية في أي نظام سياسي وإداري، فإن النظام الانتخابي يعتبر الوسيلة التي من خلالها يتحقق هذا الإصلاح.. في مجال الإدارة المحلية، نلاحظ أن هذه الأخيرة تقوم على أساس وجود مجالس محلية منتخبة تسهر على تسيير وإدارة الجماعة الإقليمية، وعلى هذا الأساس فإن أي خلل في النظام الانتخابي يمس مباشرة بأداء هذه الهيئات المنتخبة، وبالتالي يكون إصلاح النظام الانتخابي الآلية الأكثر نجاحاً في تحقيق وتجسيد الإصلاح الإداري بالإدارة المحلية على أرض الواقع.

03- مفهوم تحسين أداء الإدارة المحلية:

إن إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارة

من تحمل المسؤولية والاضطلاع... إلخ (رضا، 15)، وكل ذلك يعد من بين وسائل تحسين أداء الإدارة المحلية، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق ضمن هذه النقطة إلى تحديد المقصود بالأداء في المجال الإداري بصفة عامة، ثم تحديد المقصود بالأداء على مستوى الإدارة المحلية، ثم أهمية تحسين الأداء، وذلك من خلال النقاط الموالية:

تعريف الأداء في المجال الإداري:

عرف الأداء في المجال الإداري بمجموعة تعاريف أهمها أنه:

- عملية يمكن للنهوض بها لزيادة قدرات البشر، رؤية تستهدف تحريك كل الموارد البشرية والمادية، ووضعها في متناول الاقتصاد (محمود 2012، 93).
- القدرة على إنجاز مجموعة من المهام (الإدارية) المحددة والواضحة القابلة للقياس في إطار النشاط (الإداري).
- القدرة على أداء المهام بطريقة صحيحة (فنيش، 77-79).
- يمكن القول بأن مفهوم الأداء في المجال الإداري ينصرف إلى تلك العملية التي تتضمن النشاط الذي تقوم به الإدارة بهدف الوصول إلى الأهداف التي تم إنشاؤها لأجل تحقيقها.

تعريف الأداء في مجال الإدارة العامة:

إن السبب الرئيسي لوجود المؤسسات (الإدارة) العامة هو تحقيق رفاهية الإنسان، والإنسان في ذات الوقت هو الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات العامة (حاروش، 2016، 03)، والواقع أن الأداء في مجال الإدارة العامة يقتضي الوصول إلى إمكانية الحكم على مدى المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية.

إنّ الأداء في مجال الإدارة العامة؛ هو تلك العملية التي تبذل من أجل أن تحقق المؤسسة العمومية أهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، وهو مجموعة الجهود المخططة على نطاق المؤسسة العامة بأكملها، بهدف زيادة فعاليتها وحيويتها، وذلك من خلال التدخل المخطط الذي يستفيد من العلوم والمعارف السلوكية (حاروش، 87).

يمكننا القول بأن الأداء في مجال الإدارة العامة، يعني العملية التي تتضمن مجموع الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العامة بهدف الوصول إلى إشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة العامة والتنمية المحلية.

أهمية تحسين أداء الإدارة المحلية:

إذا كان الأداء في مجال الإدارة العامة، ينصرف إلى تلك العملية التي تتضمن مجموع الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العامة بهدف الوصول إلى إشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة العامة، وأنّ الإدارة المحلية تعد من أكبر وسائل تحقيق التنمية المحلية، وذلك بما لا يتعارض مع الخطة العامة للدولة، بما يتيح أكبر قدر من الفرص أمام المواطنين في إطار نطاق كل وحدة إدارية لكي يهيئوا لنجاح أكبر قدر من الخدمات التي تتطلبها احتياجاتهم وبأقل نفقة وأقل نصيب من الإسهام الشعبي، وبذلك يتم تمكين الشعب على مستوى الجماعات المحلية من الإحساس المباشر بالتطورات والتغيرات والإصلاحات والمشاريع الكبرى التي تهدف إلى النهوض بالدولة (محمود، 129). إنّ تحسين الأداء هو الجهد المخطط والمستمر لغير المؤسسات الإدارية العامة لتصبح أكثر فعالية وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمؤسسة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات المتداخلة، وهو جملة من العمليات والسلوكيات التي تتم مباشرتها من أجل الارتقاء بالمؤسسة العمومية الإدارية إلى أعلى مستوى. (حاروش، 198).

إنّ من أهمية تحسين أداء الإدارة المحلية، تكمن في كونه يساهم في تحقيق أهداف الإدارة العامة بالنظر إلى عدة مجالات أهمها:

- تحقيق المزيد من التنمية المحلية في كافة المجالات على جميع المستويات، بهدف الوصول إلى الرفاهية والخير العام للمجتمعات المحلية.
- ربط الإدارة المركزية بالقاعدة الجماهيرية، فالإدارة المحلية هي المرآة الحقيقية للسلطة المركزية امام الجماهير.
- ضمان العدالة في توزيع التمويل بناء على تخطيط عملي سليم تساهم فيه الجماعات المحلية.
- تعتبر الإدارة المحلية مدرسة لتدريب القيادات على قيادة العمل التنفيذي والشعبي والسياسي على المستوى المحلي.
- تعميق أسلوب الحكم الديمقراطي الرشيد (محمود، 132).

ثانيا: ضرورات إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي:

إن غاية انتخاب المواطن المحلي للمجالس المنتخبة المحلية هي إيجاد مؤسسات أو أجهزة قادرة على الاضطلاع بكل حاجاته وقادرة على تقديم الخدمات التي يحتاجها والرفاهية التي يريدها.

والغاية من تبني نظام اللامركزية وبالتالي خلق الجماعات الإقليمية هي العمل على تقريب الإدارة من المواطن والعمل على التكفل بانشغالاته وبحاجاته العمومية من خلال ما يمكن أن تقدمه هذه الأخيرة من خدمات عمومية.

ولأن المنتخب المحلي هو واجهة الإدارة المحلية (المنتخبة)، فإن هذا الأخير هو المنوط بتحقيق أهداف اللامركزية الإدارية، إلا أن الواقع يفيد بأن هذه الأهداف لم يتم تجسيدها من طرف المجالس الشعبية (سواء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من طرف باقي الأعضاء المنتخبين بالمجالس الشعبية البلدية المنتخبة)، وعليه بات إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي (البلدي) ضرورة ملحة، يمكن تفسيرها من خلال المقتضيات التالية:

1- مقتضيات جذب الكفاءات وتحسين أداء المؤسسات المحلية:

إن العنصر البشري يعد العنصر الرئيسي في نشاط المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الإدارية بصفة خاصة، والمؤسسات المحلية المنتخبة بصفة أخص، فهو أي العنصر البشري-العنصر الذكي والمفكر وهو الوسيلة الأساسية لتحسين العمل الإداري للمؤسسات، وأكثر من ذلك فهو ضمير المؤسسة الإدارية. (حاروش، 03)

حيث أن فلسفة الإدارة المحلية تركز أساسا على اللامركزية الإدارية والمشاركة الشعبية، فهما نقطة الانطلاق نحو نظام إدارة محلية سليم يمكنه تحقيق أهداف التنمية المحلية في كافة المجالات، مع العمل المتواصل على رفع كفاءة أداء الخدمات المحلية، لذلك هناك بعض النقاط التي تشكل الركيزة الأساسية لهذه الفلسفة، وأهمها:

- الوصول إلى نظام ديمقراطي سليم يمكن كل مواطن من أن يشترك في تحديد نظام المجتمع الذي يعيش فيه.
- قيام مجالس شعبية منتخبة (مجالس شعبية بلدية منتخبة بالنسبة للبلديات) عن طريقها يمكن إدارة العمل الإداري بطريقة تحقق المصلحة العامة للمواطنين.
- الوصول إلى لامركزية حقيقية بإعطاء الوحدات المحلية كل في دائرة اختصاصها جميع السلطات التي تتولاها الغدارات المركزية.
- زيادة كفاءة الإدارة وذلك بمشاركة السكان المحليين، حيث أن التعاون والتنسيق بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية ضرورة أساسية لازدهار المرافق وتيسير إدارتها (محمود، 133).

حيث أن المجالس المحلية (البلدية المنتخبة) لا تتمتع بوجود منتخبين محليين يحوزون قدرا وافرا من الخبرة والكفاءة، وعليه يعد جذب الكفاءات لتحسين أداء المؤسسات المحلية المنتخبة، من أهم دواعي إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي، حيث ان هذا الإصلاح يمكنه أن يضمن وصول منتخبين محليين على قدر كاف من الخبرة والكفاءة، الامر الذي يمكن معه تحسين أداء الخدمات العمومية وتحقيق المصلحة العمومية من طرف الجماعات (المجالس) المحلية المنتخبة.

02- مقتضيات العولمة والتوجه الاقتصادي الجديد:

تكتسب الإدارة المحلية أهمية بالغة نظرا للدور الذي تقوم به الهيئات المحلية المنتخبة في العملية التنموية، فهي تعتبر من أصلح البيئات التي تحدث التنمية الشاملة، لأن الإدارة المحلية تمتاز بانها إدارة قريبة من السكان وتنبثق عنهم، وهي أقدر على الوقوف على الظروف والحاجات المحلية، وإشراك السكان المحليين فكرا وجهدا في وضع البرامج الهادفة إلى تطور المجتمع المحلي وتنفيذها عن طريق نشر الوعي والإقناع بأهمية هذه البرامج وعوائدها على السكان المحليين وعلى الدولة كذلك(بن غضبان، 2015، 66)، وعلى هذا الأساس ومن منطلق ارتباط الإدارة المحلية بالمواطن المحلي، ومن منطلق ارتباط هذا الأخيرة من حيث حاجاته ومتطلبات خدماته بما تؤول إليه العولمة وما يفرضه الواقع الاقتصادي، فإنه لا بد من وجود إصلاحات إدارية بما فيها إصلاح الإدارة المحلية ومن ذلك إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي بغية الاستجابة لجوانب العولمة والتوجه الاقتصادي.

ويمكن إرجاع ارتباط إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي كآلية لتحسين أداء المؤسسات المحلية المنتخبة، إلى المبررات التالي: وذلك بالاستناد إلى العديد من المبررات والدواعي التي يمكننا ان نورد أهمها ضمن الآتي:

- الحرص على تأهيل الإدارة العامة للجماعات المحلية وعصرنتها، بالآليات والأساليب العملية المتماشية مع التطورات الاقتصادية وتأثيرات العولمة، وذلك بالتأكيد على توسيع صلاحيات المجالس الشعبية البلدية وتأكيد استقلاليتها في حدود ما يسمح به القانون، وتفعيل دورها في التنمية المحلية وتلبية الحاجات المحلية.
- تبني إصلاحات إدارية لاسيما الإصلاحات المتعلقة بنظام الجماعات المحلية، وذلك بغرض جعل الإدارة المحلية قادرة على إنجاز وتحقيق أهداف الإصلاحات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تبنتها الدولة ككل، وذلك بكفاءة وفعالية.
- السعي إلى التكيف مع النظام الاقتصادي الدولي الجديد وتأثير العولمة والازمة المالية العالمية، وما يمكن أن يؤدي إليه ذلك من تأثير على أهداف ومؤسسات الدولة، ما يجعل هذه الأخيرة تسعى إلى إيجاد السبل التي من خلالها يمكن تكييف المرافق والهيئات والوحدات المحلية في الدولة مع سائر التحولات والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ذلك أن تأثيرات العولمة والازمة المالية العالمية أدت إلى تبني سياسات وتوجهات اقتصادية جديدة، لا بد أن يتم اتباعها من جميع الأجهزة والمؤسسات والمرافق في الدولة بما في ذلك الجماعات المحلية.
- التحولات والمعطيات الراهنة التي يعرفها المناخ الإقليمي والدولي، وما يطبعها من مظاهر وآثار الازمات السياسية والاقتصادية، التي –أي التحولات والمعطيات الراهنة- تؤسس وتقتضي مراجعة العديد من الأبعاد الوطنية التي تستدعي من بين صورها ضرورة الإصلاح الإداري، ومنه إصلاح الجماعات المحلية بكل مرافقها وهيئاتها واختصاصاتها من اجل السعي إلى تحقيق الفعالية والرشادة في أداء هذه الأخيرة.
- السعي نحو تحقيق النمو الاقتصادي، وذلك بالسعي نحو تحسين كيفية الزيادة في الوارد والطاقت الإنتاجية الخاصة بالجماعات المحلية في المستقبل، حتى لو كانت هذه الزيادات طويلة المدى، لأن الإصلاحات الإدارية في مجال الجماعات المحلية في هذه الحالة سوف تستجيب لمستوى وطموحات الإصلاحات الاقتصادية متوسطة وطويلة المدى، ذلك ان مختلف الدول تهدف إلى تبني سياسات اقتصادية تصل بفعاليتها إلى تحقيق النمو والتنمية وبلوغ تصور التنمية المستدامة التي أصبحت تقتضي تعظيم مكاسب التنمية الاقتصادية، مع ضمان المحافظة على الخدمات ونوعية الموارد الطبيعية عبر الزمن.
- الاستجابة لمقتضيات التحول التنموي بكل معانيه ومضامينه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والتي تستوجب عناصر: السرعة والدقة والإتقان في الأداء، وسير العمل الإداري وزيادة نوعية الخدمات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، التي تتطلبها ضرورات معالجة ومواجهة الازمة المالية العالمية من جهة، والاستجابة للإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الدولة من جهة أخرى.
- تعتبر الإدارة المحلية امتدادا للإدارة المركزية في العديد من المجالات التي تعد من الاختصاصات الرئيسية للدولة بمختلف مؤسساتها ومنها المؤسسات اللامركزية (الجماعات المحلية).

03 – ثبات قصور أداء المنتخب المحلي:

إن الإدارة المحلية تفتح الطرق امام مشاركة المواطنين في شؤون الحكم كل في نطاقه المحلي، كما أنها تنشئ قيادات شعبية جديدة متمثلة

في المجالس المحلية المنتخبة (غضبان، 131)؛ وعليه يصل إلى المجالس الشعبية البلدية منتخبون محليون من طرف شعب البلدية، (قيادة محلية منتخبة). حيث تعتبر القيادة المحلية المنتخبة من أهم معايير نجاح الإدارة، فهي تمثل العنصر الأساسي في النظام الإداري المحلي، وللإدارة المحلية الناجحة عدة خصائص منها تمتعها بمقومات الإدارة وقيادة الشأن المحلي وقدرتها على الابتكار والإحاطة الشاملة بظروف واحتياجات الغدارة المحلية، وتنفيذ البرامج المحلية، هذا بالإضافة إلى القيادة المستمرة في الأعمال اليومية واتخاذ القرارات المحلية (الحراثي، 34)، إلا أن الواقع قد أثبت قصور هؤلاء. وما يثبت ذلك وجود العديد من المشكلات التي تعترض أداء المجالس الشعبية المنتخبة (المجالس المحلية المنتخبة) وهي المشكلات المتمثلة أساساً في:

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة الوساطة.
- انتشار الرشوة والفساد بين الكثير من المنتخبين المحليين.
- غياب الاتصال بين إدارة الجماعات المحلية المنتخبة وبين الجماهير المتلقية للخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من خدمات وبين ما يتوقعه المواطنون من مستوى مرتفع من جودة الخدمات.
- الافتقار إلى الابتكار والتطوير المعتمد على السياسات المخططة والمدرسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمات العامة للجمهور.
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات المحلية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.
- ضعف نظام المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال أو اللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب الفساد.
- تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل الإدارية والعلاقات التنظيمية للوحدات المحلية، الأمر الذي له انعكاساته السلبية الحادة على مستوى أداء الجماعات المحلية المنتخبة.
- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظراً لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمات (مريزق، 20-22).

ولعل السبب في أوجه القصور السابقة إنما يرجع إلى:

- ضعف الإمكانيات الفنية للمنتخب المحلي: حيث أن الكثير من الجماعات الإقليمية تفتقر إلى الخبرة الإدارية الكافية، لتنفيذ المشاريع المنوطة بها، وذلك يرجع إلى ضعف الإمكانيات الفنية لدى الجماعات الإقليمية لاسيما البلديات، وهو ما يؤثر على مستوى تقديمها للخدمات العمومية سلبياً.
- عدم كفاءة المنتخبين المحليين: وخاصة البلديات، وذلك راجع إلى أن هؤلاء يضطعون بالمهام المنوطة بهم على أساس الانتخاب وليس على أساس الكفاءة، فقانون الانتخابات لا يشترط أي كفاءة أو مستوى علمي في المترشح للمجالس المحلية، وهو ما ينعكس بالسلب على مستوى المسؤولين المحليين وبالتالي على مستوى التنمية المحلية والخدمات العمومية. ويرجع السبب في ذلك إلى كون النظام الانتخاب لا يشترط أية شروط تتعلق بالكفاءة ولا الخبرة للوصول إلى نيابة المجالس الشعبية البلدية المنتخبة ولا إلى رئاستها.

ثالثاً: وسائل إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي:

إن المقترضات السابقة تفرض ضرورة القيام بإصلاحات إدارية لاسيما ما يتعلق منها بالنظام القانوني للمنتخب المحلي، ويتم هذا الإصلاح في العادة من خلال اللجوء إلى عدة وسائل، لعل أهمها ما يلي:

01 – الوسائل القانونية والعملية لتحسين أداء المنتخب المحلي:

يتم الإصلاح الإداري الهادف إلى تحسين أداء المنتخب المحلي (البلدي) عادة من هلال اللجوء إلى العديد من الوسائل القانونية والعملية، التي نذكر من أهمها:

• تبني سياسة الإصلاح الإداري: تعتبر سياسة الإصلاح الإداري من بين أنجع الأساليب وأنجحها في مجال تحسين أداء المنتخب المحلي على مستوى المجالس الشعبية البلدية المنتخبة، وهي السياسة التي تتم من خلال الإصلاحات التالية:

- السعي نحو صياغة أهداف الأجهزة الحكومية في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.
- فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المساءلة في رقابة الأداء.
- توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلا من الرقابة بالإجراءات
- تبني الضوابط الخاصة بالشفافية (مريزق، 81).

• التكوين والتدريب: التكوين أو التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير (دائم نسبيا) في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل. (حاروش، 72). والتكوين يعتبر ركيزة قوية من ركائز التنمية الإدارية، لذلك اهتمت به الإدارة المحلية الحديثة اهتماما كبيرا، كونه إحدى أهم الوسائل لتحقيق أهدافها المحلية. والتكوين هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية الوظيفية، وذلك بغرض اكتساب المعارف التي يحتاج إليها الموظف أو المنتخب المحلي وتحصيل المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء (فنيش، 20). ويهدف التكوين أو التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى أداء المؤسسات الإدارية.
- تحسين فعالية أساليب أداء العمل.
- تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل (حاروش، 72).
- رفع المستوى المهني والاجتماعي للموظف (والمنتخب المحلي).
- إعداد الموظف (والمنتخب المحلي) للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به، بعد عملية التكوين التي بموجبها يصبح أكثر كفاءة وولاء ووفاء للإدارة، (فنيش، 22).

وعليه يمكننا القول بان أهداف التكوين تخص كلا من الفرد والمؤسسة، فهي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهداف الفرد من خلال تطويره وتحسين أدائه وتنمية معارفه (حاروش، 72)، وبالتالي يعد تكوين المنتخبين المحليين، خاصة في ظل عدم اشتراط النظام القانوني للمنتخب المحلي أن يتمتع هذا الأخيرة بأي قدر من الكفاءة ولا الخبرة، وبالتالي يعد التكوين في هذا المجال من بين الوسائل التي يمكن بواسطتها تدارك بعض أوجه النقص في خبرة وتكوين المنتخب المحلي، وبالتالي تتم المساهمة في تحسين أدائه.

02 – الجهود الجزئية في مجال تحسين أداء الجماعات المحلية من خلال إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي:

نظرا لأهمية العلاقة التي تربط بين الخدمة العمومية والجماعات الإقليمية من جهة والمواطن من جهة أخرى، فقد اهتمت السلطات الجزائرية وكذلك المشرع الجزائري بدور الجماعات الإقليمية في تقديم الخدمة العمومية لمصلحة المواطن، وعلى هذا الأساس كان الاهتمام بالخدمات العمومية التي تقدمها الجماعات الإقليمية للمواطن في الجزائر من بين أهم المحاور الرئيسية في عمليات الإصلاح السياسي، ومنها عملية الإصلاحات السياسية الأخيرة التي عرفتها الجزائر.

وفي هذا المجال أوعز رئيس الجمهورية للحكومة في الاجتماع الوزاري المنعقد بتاريخ: 2011/02/03 الى ضرورة السعي الى تحسين أداء الخدمات العمومية مركزا على دور الجماعات الإقليمية في هذا الخصوص، وعليه كانت أهم النقاط التي تم التركيز عليها:

- اغتنام فرصة دراسة مشروع قانون البلدية الجاري (القانون رقم 10/11 المؤرخ في: 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية) على مستوى البرلمان من أجل تولي الصدارة لدور وإسهام المجالس الشعبية البلدية في الاستجابة لتطلعات المواطنين على المستوى المحلي، والشروع فورا في برنامج تعزيز وتأطير البلديات بالكفاءات القادرة على تحسين نوعية الخدمات العمومية.
- السهر على توحيد الإجراءات التنظيمية التي تطبقها الإدارات والجماعات الإقليمية في كامل التراب الوطني في إطار مهامها المتعلقة بالضبط والحفاظ على النظام العام.
- تخفيف قوائم الملفات وإجراءات معالجتها كلما كان ذلك ممكنا، والبدا بتأمين وفرة المستندات المطلوبة لاستخراج الوثائق واعتماد إجراءات أسرع في معالجتها.
- مراعاة الجودة والسرعة والفعالية في الخدمات التي تقدمها الإدارات والمؤسسات العمومية، وضرورة سهر الولاية فعليا على تحقيق هذا المبتغى كل في مقاطعته.
- ضرورة الإصغاء للمواطنين والتواصل معهم.
- ضرورة الاتصال ما بين الإدارات المركزية والإقليمية.

وإذا كان لا يمكن أن يتم تغيير الأمور بين عشية وضحاها، فإن الأهداف التي خرج بها مجلس الوزراء في بيان اجتماعه المذكور أعلاه، فإنه من حق المواطن أن يلمس التحسن والتغيير النوعي (بيان مجلس الوزراء الجزائري، فيفري 2011).

الواقع أن القانون الذي اجتمع بخصوصه مجلس الوزراء قد صدر فعلا تحت رقم: القانون رقم 10/11 بتاريخ في: 22 يونيو 2011، إلا أن هذا القانون وبالرغم من تضمينه بالعديد من الآليات التي يمكن أن يتم تحسين أداء المجالس المحلية من خلالها، إلا أنه في الواقع يظل قانونا مبتورا، وذلك لأنه:

- لم يتمكن من التوفيق بين الحاجات المحلية والأدوار التي أسندها للجماعات المحلية المنتخبة من جهة، وبين الموارد المالية التي تتمتع بها هذه الجماعات (البلديات) من جهة أخرى، خاصة وأن الموارد المالية هي الوسيلة الأهم التي تستطيع البلديات بواسطتها ان تضطلع بالأدوار المنوطة بها.
- لم يتضمن هذا القانون النص على أية شروط تتعلق بالمنتخب المحلي، على ترقية القائمة التي ترشح بها من طرف حزب سياسي حائز على الشروط المنصوص عليها قانونا، أو قائمة حرة حازت النصاب القانوني من اكتاب التوقيعات الفردية، وبالتالي أثبت الواقع وصول منتخبيين محليين للمجالس الشعبية البلدية، بل ووصول منتخبيين محليين إلى رئاسة المجالس الشعبية البلدية، ممن لا تتوافر فيهم لا الخبرة الكافية ولا المؤهل العلمي الذي يليق برئاسة مجلس محلي منتخب يضطلع بتلبية الحاجات المحلية ويسعى لتحقيق التنمية المحلية، إذ أننا لا نكاد نتوقف من هكذا منتخبيين محليين، أن يكون لهم أداء حسنا في مجال الاضطلاع بالأوار المنتظرة من الجماعات المحلية المنتخبة بصفة عامة، وخاصة من المجالس الشعبية البلدية المنتخبة بصفة خاصة.

03 – التحديات التي تواجه المنتخب المحلي الجزائري في مجال أدائه دورا فاعلا في المؤسسات المنتخبة:

بالرغم الجهود العديدة التي قامت بها الجزائر في سبيل تحسين أداء المنتخب المحلي على مستوى البلديات، وتحسين أدائه للدور المنوط به، إلا أن الواقع يفيد بان الغاية من الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في هذا المجال لاسيما منها إصلاح النظام الانتخابي للمنتخب المحلي، لازالت لم تحقق الغاية المرجوة منها، وذلك يرجع إلى القصور في العديد من جوانب هذه الإصلاحات من جهة، وفي التحديات التي تواجه المنتخب المحلي وتحول دون تحقيقه أداء فاعلا من جهة ثانية:

إن المنتخب المحلي يواجهه في الواقع العديد من التحديات التي تؤول إلى الحلول دون إمكانية تحسين أدائه في مجال اضطلاعه بالدور المنوط به، وأهم هذه التحديات ما يلي:

أ- عدم الملاءمة بين دور المجالس المحلية المنتخبة وبين الاختصاصات الموكلة لها:

لقد منح المشرع للجماعات الإقليمية صلاحيات تكاد تكون مفتوحة، وتشمل معظم النشاطات التي تهم المواطن المحلي، وهو ما يستدعي ضرورة توفير موارد مالية ضخمة للاضطلاع بها نظرا لأنه سيكون هناك حجم كبير للنفقات.

لكن الواقع يظهر انه يوجد هناك عجز كبير ونقص شديد من الوسائل المادية للجماعات الإقليمية، وهو ما يجد ترجمته في زيادة الخدمات العمومية دون وجود زيادة في الموارد المادية المحلية (عبد الناصر، 2010، 69)، وهو ما يجعل الجماعات الإقليمية تجد نفسها عاجزة عن التوفيق بين مدى قدرتها على التصدي ومواجهة الاحتياجات المحلية من جهة، والإمكانيات المالية التي يمكنها ان تخرج المشاريع المحلية من جمود النصوص القانونية وترجمتها على أرض الواقع، حيث ان عدم تمتع البلديات بالموارد المالية الذاتية والثابتة التي تضمن لها نجاح دورها في النهوض الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وبالتالي تغطيتها للوظائف المتعددة المنوطة بها في مختلف الميادين، يؤدي بالضرورة إلى عدم فعالية البلديات في مجال اضطلاعها بالأدوار المنوطة بها (حمزة، 2018، 64).

فالموارد المالية هي عصب النشاط الاقتصادي المحلي، وأن تمتع البلدية بمصادر تمويل ذاتية تساهم بها في تمويل خزنتها وتساعدتها على التحرك لبعث الاستقلالية في كيانها، غير أن المتبع للواقع المالي البلدي بالجزائر يلاحظ انه على الرغم من تمتع البلديات بموارد تمويل ذاتية، إلا أنها في واقعها غير كافية وهو ما شكل لها ازمة حادة انعكست سلبا على استقلاليتها (بوعمران، 2017، 44).

إن قوة وفعالية الإدارة المحلية تتوقف أساسا على وفرة الموارد المالية، فالمال هو عصب كل نشاط إداري، إذ لا فائدة من تشكيل المجالس المحلية عن طريق الانتخاب العام المباشر ومنحها صلاحيات هامة ومتعددة دون توفير الموارد المالية اللازمة والكافية، فعدم توفر الموارد المالية الكافية لمجالس المحلية المنتخبة يشل نشاطاتها ويحد من فعاليتها، فتوفير المال للوحدات المحلية يعتبر من أهم عوامل نجاحها في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وبالتالي يرى البعض أن الحكم على نجاح أو فشل الإدارة المحلية إنما يتوقف على النظر إلى مواردها المالية (بن غضبان، 238).

وهكذا فإنه في ظل زيادة مستوى الخدمات العمومية وحاجات المواطنين الأساسية، مقابل ثبات أو تراجع الموارد المالية، تجد البلدية نفسها شبه عاجزة عن القيام بدورها في مجال اضطلاعها بالدور المنوط بها، وذلك مهما كانت طبيعة إصلاح النظام الانتخابي للمنتخب المحلي، لأن هذا الأخير في ظل عدم توفر الأطر القانونية اللازمة لتمكينه من الاضطلاع بالدور المنوط به، فإنه لن يتمكن من الاضطلاع بدوره على الرغم من صلاحية النظام الانتخابي، فالأمر هنا يتعلق بإصلاح النظام القانوني للبلدية للمواءمة بين مواردها المالية واختصاصاتها بالموازاة مع إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي.

ب - عدم ثبات الموارد المالية للبلدية:

إنه من بين أكبر التحديات التي تقف وراء تدني الخدمة المقدمة للمواطنين على المستوى المحلي، نجد نقص الموارد المالية في مواجهة القيام بالأعباء المحلية، خاصة وان القانون يلزم الجماعات الإقليمية أن تتأكد من توافر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا في كل الميادين (العديد، 2015، 05). أن المورد المالي المحلي كأساس للاقتصاد المحلي للجماعات المحلية، يستدعي قدر الإمكان استقلاله عن الأوعية المالية المركزية، وأن الجماعات المحلية لا بد أن تُمنح كامل السلطات فيما يتعلق بتقدير سعره وتحصيله والإشراف عليه (بوعمران، 38) وهكذا تجد الجماعات الإقليمية نفسها عاجزة عن التوفيق بين مدى قدرتها على التصدي ومواجهة الاحتياجات المحلية من جهة، والإمكانيات المالية التي يمكنها ان تخرج المشاريع المحلية من جمود النصوص القانونية وترجمتها على أرض الواقع.

ج - التحديات المرتبطة بنظام الوصاية الإدارية:

إن الجماعات الإقليمية لا تعدو في الواقع أن تكون بمثابة هيئات تنفيذية حتى لو تم انتخابها لأن عملية انتخابها لا ترتقي بها لأن تكون طبيعة الرقابة عليها مماثلة لتلك الموجودة بالبرلمان، لذا فإنه من الضروري إقامة نظام الوصاية عليها حتى تتأكد الإدارة المركزية من تواجد

هذه الهيئات في الميادين المخصصة لها وعدم انحرافها عن الاختصاصات المنوطة بها وذلك في إطار تطبيق السياسة العامة للدولة، ذلك أن الجماعات الإقليمية يمكنها أن تنحرف عن هذه السياسة مسaire أو إرضاء لناخبها الذين يشكلون مجموع المواطنين المستفيدين من الخدمات العمومية التي تقدمها بما يمكن أن يؤدي إلى الإضرار بمصالح الدولة ككل.

خاتمة

في ختام هذه الورقة البحثية أمكننا التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن:

- البلدية مؤسسة من المؤسسات المنصوص عليها في الدستور الجزائري، وهو ما يضيء عليها شرعية دستورية.
- تمارس البلدية باعتبارها الجماعة الإقليمية القاعدية في الدولة مجموعة من الاختصاصات التي من أهمها تحقيق التنمية المحلية والاضطلاع بالحاجات المحلية وتحقيق المصلحة العامة.
- الإصلاح الإداري بصفة عامة، ومنه إصلاح النظام الانتخابي للمنتخب المحلي بصفة خاصة، ومنه إصلاح النظام الانتخابي للعضو المنتخب بالمجالس الشعبية البلدية، يعد من بين أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحسين أداء المجالس البلدية.
- أن جذب الكفاءات الإدارية التي يمكن من خلالها تقديم أداء أفضل للمؤسسات المحلية ومنها المجالس الشعبية البلدية، تعد من بين أهم ضرورات إصلاح النظام الانتخابي للمنتخب المحلي.
- أن العولمة والتوجه الاقتصادي، يلعبان دورا هاما في القيام بالإصلاحات الإدارية، وذلك من منطلق ضرورة مسaire الإدارات العمومية ومنها الإدارات المحلية للتطور الاقتصادي ومتطلبات العولمة، باعتبار هذين العنصرين الأخيرين من يلعبان دورا مؤثرا على مستوى العديد من الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.
- أن أداء المنتخب المحلي على مستوى المجالس الشعبية البلدية في الجزائر قد أثبت عجزه عن تحقيق أداء فعال على مستوى الإدارة المحلية، وذلك بالنظر لقلّة وأحيانا انعدام الخبرة والمؤهلات المطلوبة لممارسة مهام الإدارة المحلية، التي تعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق التنمية على المستوى المحلي وتقديم الخدمات على مستوى إقليم البلدية.
- أن إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي يتخذ العديد من المظاهر التي من أهمها الوسائل القانونية والعملية، والمشروع الجزائري قد بذل في هذا الشأن العديد من الجهود، إلا أنه لم يوفق بالقدر المنتظر في تطوير وتحسين أداء المنتخب المحلي، وذلك بالنظر للعديد من التحديات التي لازالت تواجه المنتخب المحلي في مجال أدائه الإداري على مستوى المجالس البلدية.
- في ختام هذه الورقة البحثية نشير إلى أن إيجاد منتخب محلي (عضو بالمجلس الشعبي البلدي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي) بالجزائر، يمكنه الاضطلاع بالوظيفة الإدارية على المستوى المحلي من خلال تحقيق أداء فعال، لا يمكننا ان نتظره في ظل النظام الانتخابي الحالي، الذي لا ينص على أية شروط لآبد من توافرها لدى المنتخب المحلي وخاصة لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية ونوابهم، الامر الذي يؤدي في النهاية إلى طغيان المصالح السياسية على حساب المصالح المحلية، ويفرض وجود منتخبين محليين لا يتوفر لديهم القدر الكافي من الخبرة والتأهيل للاضطلاع بالمهام الإدارية التي على أساسها تم انتخابهم.

وعلى هذا الأساس؛ نعتقد أنه لآبد أن يتضمن إصلاح النظام القانوني للمنتخب المحلي مجموعة من الشروط التي على أساسها يتم الترشح لعضوية المجالس الشعبية البلدية، او على الأقل لرئاسة المجالس الشعبية البلدية، وهي الشروط التي لا يجب ان تخلوا من ضرورة توافر المؤهل العلمي الكافي (شهادة التعليم الثانوي على الأقل) إضافة إلى ضرورة توافر الخبرة المهنية الكافية لدى من المنتخب المحلي الذي سيرأس المجلس الشعبي البلدي، وذلك من منطلق نُبل وأهمية الوظيفة التي يضطلع بها هؤلاء، والتي تنبع أساسا من ارتباطها بالمصالح المحلية للمواطن المحلي.

قائمة المراجع:

أ- الوثائق الرسمية والقوانين

- بيان اجتماع مجلس الوزراء الجزائري المنعقد يوم 03 فيفري 2011، رئاسة الجمهورية، الجزائر.

- القانون رقم: 11/10 المؤرخ في: 22 يونيو 2011، المتعلق بالبلدية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادر في 03 جوان 2011.

ب-الكتب

- حمز،برايح، الحوكمة ومدورها في تحسين التسيير للجهاز الإداري المحلي ومتطلبات التطبيق «الجزائر أنموذجا»، (الأردن: عمان، دار الحامد، ط01، 2018).
- بن غضبان،فؤاد،التنمية المحلية: ممارسات وفاعلون، (الأردن: عمّان، دار صفاء، ط01، 2015).
- حاروش،نور الدين، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر، دار الامة، 2016).
- الحراثي(ميلاد مفتاح)، منظمات الإدارة المحلية وعلاقتها بالديمقراطية الجوارية، (لبنان: بيروت، دار الكتاب الجامعي، ط01، 2016).
- رحمانى(الشريف)، أموال البلديات الجزائرية «الاعتلال-العجز-والتحكم الجيد في التسيير»، (الجزائر، دار القصة للنشر، 2003).
- رضا (هاشم حمدي)، الإصلاح الإداري، (الأردن: عمّان، دار الراية، ط01، 2011).
- عباسي (سهام)، ضمانات وآليات حماية حق الترشح في المواثيق الدولية والمنظومة التشريعية الجزائرية، (مصر: الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2016).

ج-الدوريات

بوعمران (عادل)، نظام البلدية في الجزائر «... تحديات ... وأفاق»، مجلة الفكر البرلماني، مجلس الامة، الجزائر، العدد 27، أفريل 2017.

د-الرسائل العلمية

- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى التجارب الأجنبية «نيوزيلاندا-فرنسا-فرنسا-الولايات المتحدة الأمريكية»، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2015/2014.
- خلفة (نادية)، آليات حماية حقوق الإنسان في المنظومة القانونية الجزائرية "دراسة بعض الحقوق السياسية"، أطروحة دكتوراه في العلوم القانونية، تخصص قانون دستوري، كلية الحقوق والعلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010-2009.
- صالحى (عبد الناصر)، الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية، مذكرة ماجستير في القانون فرع الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة الجزائر 01، 2010-2009.

العدالة التنظيمية ودورها في تخفيف حدة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة

الباحث سليمان الديب
جامعة فلسطين / فلسطين

د. ياسر أبو مصطفى
جامعة فلسطين / فلسطين

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية الى التعرف على دور العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، واستخدمت الورقة البحثية المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وتم توزيع (136) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (125) استبانة بنسبة استرداد (91.9%). وتوصلت الورقة البحثية لعدة نتائج، من أهمها: وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود عدالة تنظيمية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة بوزن نسبي (66.2%)، وكذلك، هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود الاغتراب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة بوزن نسبي (56%)، وأيضاً، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية العدالة التنظيمية في العمل، ودورها في تحفيز الأداء للموظفين، وأهمية وضع معايير للترقية تكون في مقدمتها الكفاءة والجدارة، وضرورة تحفيز الموظفين ذوي الأداء المتميز بالمكافآت المادية والمعنوية المناسبة.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، الاغتراب الوظيفي.

مقدمة:

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تحكم المنظمة، وإن إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقناعاته بها من أهم عناصر نجاح هذه المنظمات، وذلك من خلال سعيه لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة. وتعد العدالة التنظيمية الأساس في نجاح المنظمات والمحافظة على الموارد البشرية العاملة فيها، التي ترتبط بإدراكهم لضمان حقوقهم داخل المنظمات وحماية مصالحهم من خلال عدالة توزيع التخصيصات والموارد المالية، والإجراءات المرتبطة بذلك من جهة، وإحساسهم بعدالة التعامل معهم باعتبارها أحد المصادر الأساسية للعدالة التنظيمية، ففي حالة غياب العدالة والشعور بعدم الانصاف فإنه يؤدي إلى تراجع الأداء، ونشوء الصراعات الداخلية بين العامل ونفسه، والصراعات الخارجية بينه وبين الآخرين، وشعور العاملين بعدم الانتماء إلى المؤسسة وعدم وجود هدف للعمل وظهور ما يعرف بالاعتراب الوظيفي. ويعد الاعتراب الوظيفي أمراً مرتبطاً بأداء المنظمات ومواردها البشرية، وقد يكون مصدر عي، وإبداع وتفوق عندما تتمكن المنظمة من رصده، وتحليله، وتوقع نتائج التعامل معه، إلا أن إهماله وتجاهله يسبب آثاراً سلبية على المنظمات بكافة أنواعها.

وقد جاءت الدراسة الحالية؛ لتسليط الضوء على دور العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

مشكلة الدراسة:

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناءً على ذلك؛ فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية (أبو تايه، 2012م، ص142).

تعاني معظم المؤسسات الحكومية في قطاع غزة من الاغتراب الوظيفي بسبب ظروف المعيشة الخاصة بقطاع غزة، وقد أظهرت نتائج دراسة (بحر وأبو سلطان، 2013م): ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بوزن نسبي (64.28%)، ومن هنا جاءت الدراسة لتسلط الضوء على دور وأثر العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟ وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور العدالة التوزيعية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟
- ما دور العدالة الإجرائية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟
- ما دور العدالة التفاعلية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية، والاعتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- التعرف على دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- تقديم اقتراحات وحلول لكيفية الاستفادة من العدالة التنظيمية؛ للتخفيف من حد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو موضوعي العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- تزويد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ببعض الحلول والتوصيات التي تؤدي إسهام إلى العدالة التنظيمية للحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة.
- إثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات العملية فيما يخص موضوعي العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية وتتمثل في: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.
- المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التفاعلية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي).

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحد المكاني: قطاع غزة، (وزارة التربية والتعليم العالي).
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال عام 2018م.
- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- الحدود البشرية: العاملون الإداريون بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

دراسات سابقة:

دراسة (الذبحاوي، 2018م) بعنوان: "العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة. تهدف الدراسة إلى التعرف إلى دور العدالة التنظيمية في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة، وتكونت عينة الدراسة من (64) فرداً من رؤساء الأقسام والمقررين والموظفين العاملين في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي، وعدم وجود علاقة تأثير بين كل من (العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) مع ممارسات الانحراف التنظيمي، بينما توجد علاقة تأثير بين العدالة الإجرائية وممارسات الانحراف التنظيمي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العمل على إزالة القيود التنظيمية التي تؤثر على العاملين وعلى مستويات المشاركة الفعالة والتزام العاملين في نظام العمل. وضرورة تفعيل نظام المكافآت بشكل عادل بين جميع العاملين.

دراسة (بن الطاهر وعمري، 2017م) بعنوان: "الاعتراب الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين بصيغة الإدماج المهني، دراسة ميدانية لموظفي الإدماج المهني بمديرية التربية لولاية الجلفة". دفت الدراسة إلى التعرف إلى ظاهرة الاعتراب الوظيفي وتأثيرها على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديرية التربية لولاية الجلفة، وتكون مجتمع الدراسة من (141) موظفاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود اغتراب وظيفي لدى العاملين بنسبة ضئيلة جداً تكاد تنعدم وتوجد عند التمييز بين أداء المهام ونوع المعاملة، ونجدها عند الذين يفضلون العمل لوحدهم، وبالتالي يؤدي بهم إلى عزلة اجتماعية، والاعتراب عن الذات وعن محيط العمل، والشعور بالعجز الناتج عن عدم مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرار، أما عن ولاء الموظفين لمديرية التربية فهو يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان، مما يخلق حالة من الرضا النفسي للفرد.

دراسة (المطيري، 2017م). بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة الرس". هدفت الدراسة التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية بالمراكز الصحية بمحافظة الرس، وتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة الرس البالغ عددهم (180) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من (124) موظفاً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العدالة (التوزيعية، الإجرائية، عدالة التعاملات) والرضا الوظيفي. ومن أهم التوصيات: حث القيادات بالمراكز الصحية على منح العاملين مكافآت مقابل الجهود التي يبذلونها في العمل لتعزيز شعورهم بعدالة التوزيع، ومنحهم امتيازات وعلاوات تتناسب مع طبيعة عملهم.

دراسة (هلوفان، 2017م) بعنوان: "دور عدد من المتغيرات التنظيمية في الشعور بالاعتزاز الوظيفي لدى المديرين والتنفيذيين في رئاسة بلدية دهوك". تهدف الدراسة إلى التعرف إلى تأثير المتغيرات التنظيمية (أنظمة وإجراءات العمل، المركزية، الهيكل التنظيمي، الدوافع والحوافز، التدوير الوظيفي) على الشعور بالاعتزاز الوظيفي لدى الموظفين في رئاسة بلدية دهوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين المتغيرات التنظيمية والاعتزاز الوظيفي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها، ضرورة قيام الإدارة العليا بتهيئة المناخ الداعم لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات العامة، إضافة إلى تحقيق العدالة من خلال توزيع الدوافع والحوافز وتوفير فرص النمو والتقدم الوظيفي لكل الموظفين بشكل متساوي.

دراسة (مياو مزيق، 2016م) بعنوان: "أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإدارية، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية". تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، أما عينة الدراسة فتكونت من (175) عاملاً وتم استرداد (161) مفردة، بنسبة استرداد (92%)، وبعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة، كان من أهم النتائج: إن إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان الأعلى بأهمية نسبية (64.26%)، يليه إحساسهم بعدالة الإجراءات بأهمية نسبية (56.68%)، يليه إحساسهم بعدالة التوزيع بأهمية نسبية (53.89%)، وإن غياب العدالة التنظيمية له تأثير في انتشار سلوكيات الفساد الإداري بين أوساط العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، حيث أنّ (60.9%) من التغيرات الحاصلة في انتشار سلوكيات الفساد الإداري بين العاملين يفسره غياب العدالة التنظيمية بشكل عام. وبالنسبة إلى كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية؛ فإنّ غياب عدالة التوزيع يفسّر (54%)، وغياب عدالة الإجراءات يفسّر (55.5%)، وغياب عدالة التعاملات يفسّر (57%)، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة مراعاة توزيع الأعمال والمهام الوظيفية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة، ويحدد الراتب والمكافآت والتعويضات بناءً على صعوبة تلك المهام والواجبات.

دراسة (Rai, 2013) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، الولاء والرغبة في ترك العمل". هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها: التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية والشخصية في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل الرضا والولاء والرغبة في ترك العمل، وذلك على عينة قوامها (511) فرداً في المؤسسات الصحية وإعادة التأهيل في الولاية الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية، وبين الرضا الوظيفي. وعدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين العدالتين الإجرائية والشخصية وبين الرضا الوظيفي. ووجود أثر دال إحصائياً للعدالتين التوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي للعمال. وعدم وجود أثر دال إحصائياً للعدالتين الإجرائية والشخصية على الرضا الوظيفي للعمال. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير برامج وسياسات مثل أنماط القيادة والإنصاف، وذلك من أجل زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال.

الإطار النظري:

تلخيص لاهم المفاهيم النظرية فيما هو أت:

مفهوم العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية" (وادي، 2007م، ص4).

أبعاد العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد كما ذكرها الباحثون، وبالرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم إداري قد ينظر إليه على أنه بعد واحد، إلا أن اختلاف العلاقات داخل أي منظمة تستدعي تقسيمه إلى عدة أقسام، فيما يتعلق بالأمور الإدارية بعد، وما يتعلق بالأمور الإنسانية بعد آخر، وهكذا، وتتضمن أبعاد العدالة التنظيمية ما يلي:

- العدالة التوزيعية (عدالة التوزيع): وهي عدالة المخرجات التي يمكن للموظف الحصول عليها، والتي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهي كذلك العدالة الخاصة بالمخرجات التي يحصل عليها العامل أو الموظف مقابل العمل الذي يقوم به، وخاصة فيما يتعلق بمخرجات الأجور والمكافآت، ويتحقق هذا البعد من العدالة إذا شعر الموظف بأن ما أخذه من أجور أو مكافآت يتناسب طردياً مع ما بذله من جهد (بركات، 2014م، ص44).
- العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات): وهي التي تتمثل بمدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد المخرجات، وهي كذلك مدى شعور الفرد العامل أو الموظف بالعدالة فيما يخص الإجراءات والأساليب المتبعة في عملية توزيع المدخلات والمخرجات وتحديدها من قبل المدير المسؤول عنه داخل المنظمة (أبو تايه، 2012م، ص147).
- العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات): وهي العدالة التي تعكس مدى إحساس العامل بعدالة التعاملات، وذلك عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات عليه، وهي تعني أيضاً مدى إحساس الفرد العامل أو الموظف بعدالة التعاملات الإنسانية في أثناء أداء العمل، وعندما تطبق عليه الإجراءات، ويستطيع الموظف أن يستشعر هذا النوع من العدالة من خلال ما يبديه المدير المسؤول من عدل ومساواة واحترام ومصداقية في تعامله مع الموظف (جودة، 2007م، ص4).

مفهوم الاغتراب الوظيفي:

يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه "درجة شعور الموظف بفقدان القوة وفقدان المعنى وفقدان المعايير والتقييم الذاتي لديه في وظيفته" (العتيبي، 2010م، ص9)

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

- انعدام القوة (فقدان السيطرة): ويتمثل في اعتقاد الفرد بأن سلوكه الشخصي منعزل عن النتائج التي يرغب في الحصول عليها، وأن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه (المغربي، 2007م، ص267)، ويشير هذا البعد إلى عدم القدرة على التأثير على مجريات الأمور في وظيفته فيما يقوم به من أعمال، فالمهام الوظيفية وكيفية القيام بها محددة مسبقاً، وهذا المفهوم صورة من صور فقدان حرية الفرد في المنظمة، فمصدر الاغتراب هنا هو فقدان القوة، بمعنى أن الفرد أثناء يومه العملي في حالة من الاستسلام والخضوع لأوامر غيره، ويشعر العامل بأنه عاجز عن التأثير على توجهات عمله في المنظمة وعن صنع القرارات المهمة التي تتناول مصيره (الكرداوي، 2008م، ص11).
- فقدان المعنى: والذي يعني فقدان الوضوح حول ما يجب على الفرد أن يؤمن أو يعتقد به، حيث يشير هذا المعنى إلى تساؤل الفرد في البحث عن معنى لذاته (Nelson & Donohue, 2007, p7)، ويشير العتيبي (2010م، ص29) بأنه الحالة التي لا يعرف الموظفون عندها إلا المهام التخصصية الخاصة بهم فقط، ولا يعرفون ولا يتاح لهم معرفة مهام زملائهم في العمل أو وظائف الأقسام الأخرى، أو كيف يساهم عملهم في الانتاج الخاص بالمنظمة، فإنهم يشعرون حينها بفقدان الغاية من وظيفتهم، ويكون فقدان المعنى ظاهراً عن طريق ضعف العلاقة المكتسبة لوظيفة الموظف بوظائف مهام الموظفين الآخرين، وبالتنظيم الأكبر.

- فقدان المعايير: يشير فقدان المعايير إلى إدراك انهيار المعايير في العلاقات داخل المنظمة، أي شعور العامل بأن الإدارة العليا تنتهك الإجراءات القانونية في التعامل مع العاملين، أو في الوصول إلى القرارات الملائمة، بمعنى شعور العامل بأن الوسائل غير المشروعة هي المطلوبة اليوم، وأن الإنسان يحتاجها لإنجاز أهدافه، مما يشعر الفرد بضيق القيم وفقدان المعايير (مبيض، 2010م، ص 27).
- الاغتراب عن الذات: يرى العتيبي (2010م، ص 28) أن الموظف يغترب عن ذاته عندما يعجز عن السيطرة على وظيفته، ويفقد الروابط والعلاقات ذات المعنى داخل المنظمة التي يعمل بها وبالتالي فإنه يغترب عن ذاته. ويرى جاسم (1986م، ص 129) في إطار الحديث عن غربة الذات، والذي جاء بفكرتين:
 - غربة الإنسان عن نفسه، أي ذاته اغتراباً بسبب التناقض بين الطبيعة الجوهرية للفرد وبين وضعه العام.
 - غرته عن البنية الاجتماعية وتتعلق بصلة الإنسان ببيئته الاجتماعية، وهي هنا غربة لا بد منها من أجل الاندماج مع الكلية (انفصال عن الذات من أجل الاتصال بالكلية).

إجراءات الدراسة الميدانية:

- أولاً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، والذي يتكون من 210 موظفاً.
- ثانياً: حجم عينة الدراسة: وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$(1) n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2) \text{ المُعَدَّل } n$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N=210، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n = \frac{384 * 210}{210 + 384 - 1} \cong 136 \text{ المُعَدَّل } n$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 136 موظف.

- ثالثاً: أداة الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فقد اختار الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات واستطلاع آراء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص في قطاع غزة لعدة اعتبارات منها:

- توفر الإحساس بعدم معرفة الشخصية بالنسبة للمستجيب.
- ملائمة الاستبانة لموضوع الدراسة في استطلاع آراء أفراد مجتمع الدراسة حول دور العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي
- ملائمة الاستبانة لطبيعة الدراسة من حيث توفر الوقت والجهد والمكان والإمكانيات والمنهج المستخدم.

ومن أجل الوصول بهذه الاستبانة إلى الصورة التي تجعلها مناسبة لتحقيق الأهداف المنوطة بها فقد تم اتباع الإجراءات التالية:

- الالتقاء ببعض العاملين في (وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة) لمعرفة وجهة نظرهم حول دور العدالة التنظيمية في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي في الوزارة.
- اطلع الباحثان على عدد من الدراسات والبحوث والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة وفي ضوء القراءات الخارجية، فقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية (28) فقرة ويوضح الجدول رقم (1) توزيع فقرات الاستبانة في صورتها النهائية:

جدول (1): توزيع فقرات الأداة في صورتها النهائية على محاور الدراسة

عدد الفقرات	المجال
6	العدالة التوزيعية
6	العدالة الإجرائية
6	العدالة التفاعلية
10	الاغتراب الوظيفي
28	المجموع

رابعاً: صدق الأداة :

صدق المحكمين: عرض الباحثان الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها، حيث رأى بعض المحكمين إضافة بنود، ورأى الآخر الإبقاء على الاستبانة كما هي وفي ضوء آرائهم تم تعديل فقرات الاستبانة حيث تكونت بعد التعديل من (28) فقرة موزعة على (4) محاور.

صدق الاستبانة:

الاتساق الداخلي:

- تم التحقق من صدق الاتساق من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة والمجال الكلي وكل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال بواسطة برنامج (SPSS).
- حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة لاختبار صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال نفسه وحصل الباحثان على مصفوفة الارتباط التالية:

جدول (2): جدول الارتباط

Sig	معامل الارتباط	البعد
0.00	0.804 (**)	العدالة التوزيعية
.000	(**).7310	العدالة الإجرائية
.000	(**).390.8	العدالة التفاعلية

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05 /// غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول (2) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.01 بين المجال الأول والدرجة الكلية للمجال وبين المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال والمجال الثالث والدرجة الكلية للمجال حيث أن كل منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha=0.01$.

الثبات:

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، فهو يعطي اتساقاً في النتائج عندما تطبق الأداة عدة مرات ولحساب قيم معامل ثبات الأداة قام الباحثان بتطبيق الاستبانة على عينة بلغت (136) من الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وتم حساب قيم معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول (3): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ الثبات
العدالة التوزيعية	6	0.958
العدالة الإجرائية	6	0.966
العدالة التفاعلية	6	0.953
العدالة التنظيمية	18	0.939
الاغتراب الوظيفي	10	0.937
المجموع	28	0.937

يوضح الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بقيمة ثبات كافية لأغراض تطبيق الأداة حيث بلغ الثبات العام للأداة (0.937).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
العدالة التوزيعية	8400.	4800.
العدالة الإجرائية	7480.	6300.
العدالة التفاعلية	6410.	8050.
العدالة التنظيمية	8490.	670.4
الاغتراب الوظيفي	0.755	6180.
جميع مجالات الاستبانة	6630.	7710.

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression- Model Multiple).
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

سادساً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات فيما هو ادناه:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
.637	92	ذكر
100.0	125	المجموع

يتضح من جدول (5) أن ما نسبته 73.6% من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما 26.4% من الإناث.

توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
23.2	29	أقل من 30 سنة
20.8	26	من 30 إلى أقل من 40 سنة
40.0	51	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15.2	19	50 سنة فأكثر
100.0	125	المجموع

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 23.2% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 20.8% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 40.0% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 15.2% أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	37	29.6
بكالوريوس	72	57.6
دراسات عليا	16	12.8
المجموع	125	100.0

يتضح من جدول (7) أن ما نسبته 29.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، 57.6% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 12.8% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

توزيع عينة الدراسة حسب المسى الوظيفي

جدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب المسى الوظيفي

المسى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير دائرة	19	15.2
نائب مدير	2	1.6
رئيس قسم	50	40.0
مشرف	2	1.6
رئيس شعبة	15	12.0
موظف إداري	37	29.6
المجموع	205	100.0

يتضح من جدول (8) أن ما نسبته 15.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير دائرة، 1.6% مساهم الوظيفي نائب مدير، 40% مساهم الوظيفي رئيس قسم، و 1.6% مساهم الوظيفي مشرف، و 12% مساهم الوظيفي رئيس شعبة، بينما 29.6% مساهم الوظيفي موظف إداري.

توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

جدول (9): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	13	10.4
من 3 إلى أقل من 6 سنوات	25	20
من 6 إلى أقل من 10 سنة	35	28.0
10 سنوات فأكثر	52	41.6
المجموع	205	100.0

يتضح من جدول (9) أن ما نسبته 10.4% من عينة الدراسة مدة خدمتهم أقل من 3 سنوات، 20.0% تتراوح مدة خدمتهم من 3 إلى أقل من 6 سنوات، 28.0% تتراوح مدة خدمتهم من 6 إلى أقل من 10 سنة، بينما 41.6% مدة خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

تحليل البيانات الميدانية

أولاً: تحليل فقرات الاستبانة:

1- تحليل فقرات مجال العدالة التوزيعية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات مجال " العدالة التوزيعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتناسب ساعات العمل مع إمكانياتي الذاتية.	4.24	0.44	%84.8	1	كبيرة جدا
2.	يتم توزيع الحوافز على المرؤوسين بشكل عادل.	2.70	1.05	%54	4	متوسطة
3.	تتم الترقية على أساس الجدارة المرتبة الأولى.	2.47	1.07	%49.4	6	منخفضة
4.	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع المجهود الذي أبذله.	2.88	0.99	%57.6	3	متوسطة
5.	يتناسب عبء العمل مع قدراتي الخاصة.	3.88	0.60	%77.6	2	كبيرة
6.	تحرص الإدارة على مكافأة الموظفين متميزي الأداء.	2.65	1.17	%53	5	متوسطة
	جميع فقرات مجال معا	3.14	0.52	%62.8		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (10) يمكن استخلاص ما يلي من خلال مجال العدالة التوزيعية:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتناسب ساعات العمل مع إمكانياتي الذاتية." يساوي 4.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي %84.8 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتم الترقية على أساس الجدارة المرتبة الأولى." يساوي 2.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي %49.4 وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.14، وأن الوزن النسبي يساوي %62.8 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويمكن ملاحظة ضعف الاعتماد على أساس الجدارة كأساس لترقية العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأن هناك عوامل أخرى تتم على أساسها الترقيات مما يتطلب زيادة الاهتمام بالعدالة التوزيعية بصورة أكبر.

2- تحليل فقرات مجال العدالة الإجرائية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11).

من جدول (11) يمكن استخلاص ما يلي من خلال مجال العدالة الإجرائية:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " توجد قنوات اتصال بين العاملين وصانعي القرار في الوزارة." يساوي 3.59 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي %71.8، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتسم الإجراءات الإدارية في الوزارة بالعدالة." يساوي 3.00 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.26، وأن الوزن النسبي يساوي 65.2%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- نستنتج مما سبق أن هناك تدني في مستوى الإجراءات الإدارية في الوزارة مما يؤثر على مستوى العدالة الإجرائية لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وهذا يتطلب تطبيق أنظمة وإجراءات العمل بشكل موحد على جميع العاملين في الوزارة.

جدول (11):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات مجال " العدالة الإجرائية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتسم الإجراءات الإدارية في الوزارة بالعدالة.	3.00	1.00	60%	6	متوسطة
2.	تتقبل الإدارة الشكاوى والاعتراض على القرارات الصادرة.	3.29	1.05	65.8%	2	متوسطة
3.	تجمع الإدارة المعلومات الكاملة والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.23	0.86	64.6%	4	متوسطة
4.	تهتم الإدارة في مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.	3.24	0.90	64.8%	3	متوسطة
5.	تتم تطبيق الإجراءات والقرارات على كافة العاملين بلا استثناء.	3.12	1.11	62.4%	5	متوسطة
6.	توجد قنوات اتصال بين العاملين وصانعي القرار في الوزارة.	3.59	1.01	71.8%	1	كبيرة
	جميع فقرات مجال معا	3.26	0.69	65.2%		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- تحليل فقرات مجال العدالة التفاعلية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12).

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي من خلال مجال العدالة التفاعلية:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يحرص المدير المباشر على نشر روح التعاون في العمل." يساوي 3.82 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 76.4%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " توضح الإدارة أسباب أي قرارات صادرة تمس وظيفتي." يساوي 3.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 65.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.57، وأن الوزن النسبي يساوي 91.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- نلاحظ وجود ضعف في مستوى التعامل مع الموظفين حيث لا تقوم الإدارة بتوضيح أسباب أي قرارات صادرة عنها والتي تتعلق بوظائف العاملين وهذا يتطلب التركيز على وجود مناقشة بين المسؤول المباشر والعاملين حول التوقعات ونتائج أداءهم.

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات مجال " العدالة التفاعلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتعامل الإدارة مع العاملين بشكل ديمقراطي وعادل.	3.35	1.17	67%	5	متوسطة
2.	يتم معاملي باحترام لمناقشة القرارات الخاصة بوظيفتي.	3.76	1.20	75.2%	2	كبيرة
3.	توضح الإدارة أسباب أي قرارات صادرة تمس وظيفتي.	3.29	1.36	65.8%	6	متوسطة
4.	تشجع الإدارة العليا مشاركة الموظفين في الفعاليات والحوارات التي تقيمها.	3.36	1.22	67.2%	4	متوسطة
5.	يحرص المدير المباشر على نشر روح التعاون في العمل.	3.82	1.13	76.4%	1	كبيرة
6.	يتم حل النزاعات والمشكلات بين العاملين بكل نزاهة وعدل.	3.65	0.99	73%	3	كبيرة
	جميع فقرات مجال معا	3.54	0.89	70.8%		كبيرة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- تحليل جميع محاور مجال العدالة التنظيمية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13).

جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " العدالة التنظيمية "

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	3	62.8%	0.52	3.14	العدالة التوزيعية
متوسطة	2	65.2%	0.69	3.26	العدالة الإجرائية
كبيرة	1	70.8%	0.89	3.54	العدالة التفاعلية
متوسطة		66.2%	0.45	3.31	العدالة التنظيمية بشكل عام

جدول (13) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العدالة التنظيمية يساوي 3.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 57.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

5- تحليل فقرات مجال الاغتراب الوظيفي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (14).

من جدول (14) يمكن استخلاص ما يلي من خلال مجال الاغتراب الوظيفي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " العمل الذي أمارسه لا يلي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي." يساوي 4.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 84.8%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " لا أشعر بالانتماء إلى الوزارة التي أعمل بها." يساوي 2.30 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 46%؛ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.80، وأن الوزن النسبي يساوي 56 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- نستنتج وجود شعور عالي بعدم الانتماء لدى العاملين في الوزارة مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاغتراب التنظيمي لدى العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وهذا يرجع إلى أن العاملين في الوزارة يعتبرون بقائهم في العمل حتى الآن، سببه الضرورة وليس الرغبة في العمل.

جدول (14): المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات مجال " الاغتراب الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	لا يتوفر لدي القدرات الخبرة اللازمة لإنجاز الأعمال التي أكلف بها.	2.59	1.33	51.8%	5	منخفضة
2.	تأثيري في عملية صنع القرار الإداري ضعيفة.	2.41	1.12	48.2%	9	منخفضة
3.	العمل الذي أمارسه لا يلي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي.	4.24	0.97	84.8%	1	كبيرة جداً
4.	أعاني من الروتين اليومي في عملي الحالي.	3.24	1.15	64.8%	2	متوسطة
5.	أستخدم وسائل غير مشروعة لتحقيق بعض أهدافي.	2.70	0.99	54%	4	متوسطة
6.	لا أراعي قيم العمل في السلوكيات التي تصدر عني لعدم قناعتي بها.	3.00	0.71	60%	3	متوسطة
7.	لا أشعر بالانتماء إلى الوزارة التي أعمل بها.	2.30	1.05	46%	10	منخفضة
8.	أتجاهل العلاقات الاجتماعية مع زملائي في العمل.	2.53	1.18	50.6%	7	منخفضة
9.	لا توجد رابطة قوية بيني وبين العمل المكلف به.	2.42	1.18	48.4%	8	منخفضة
10	ليست لدي القدرة على تحمل ظروف عملي.	2.65	1.11	53%	6	متوسطة
	جميع فقرات مجال معا	2.80	0.67	56%		متوسطة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

(1) الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

يبين جدول (15) أن معامل الارتباط يساوي 0.624، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

جدول (15): معامل الارتباط بين التنمية الإدارية وعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	624*0.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

يبين جدول (16) أن معامل الارتباط يساوي 0.633، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05؛ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

جدول (16): معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	336*0.	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

يبين جدول (17) أن معامل الارتباط يساوي 0.626، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05؛ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

جدول (17): معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.626	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين العدالة التفاعلية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

يبين جدول (18) أن معامل الارتباط يساوي 0.615، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05؛ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

جدول (18): معامل الارتباط بين العدالة التفاعلية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.615	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين العدالة التفاعلية والاعتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). ويشقت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تُعزى لمتغير العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر..

جدول (19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
50.10	492.0	6.34	3.40	6.76	5.61	العدالة التوزيعية
0840.	0.778	6.58	3.23	6.06	6.09	العدالة الإجرائية
1610.	1.188	6.22	2.60	4.88	6.10	العدالة التفاعلية
0.160	3861.	6.52	3.48	5.75	5.86	العدالة التنظيمية
650.2	4201.	6.26	2.54	5.53	5.77	الاغتراب الوظيفي
620.1	01.75	386.	3.05	5.79	5.88	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين حول العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس.

جدول (20): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" – الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.786	0.155	5.08	4.21	العدالة التوزيعية
0.392	0.663	6.15	4.48	العدالة الإجرائية
0.539	0.370	5.21	4.93	العدالة التفاعلية
0.991	0.211	5.74	4.75	العدالة التنظيمية
0.938	0.578	5.23	4.85	الاغتراب الوظيفي
0.729	0.391	5.48	4.85	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تعزى إلى مدة الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "الاغتراب الوظيفي"، وبذلك يمكن استنتاج؛ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى مدة الخدمة لصالح من مدة خدمتهم أكبر من 10 سنوات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مدة الخدمة.

جدول (21): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – مدة الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		10 سنة فأكثر	من 6 إلى أقل من 10 سنة	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	أقل من 3 سنوات	
0.109	2.442	6.50	5.93	4.56	6.09	العدالة التوزيعية
0.470	0.836	6.06	5.88	4.56	6.03	العدالة الإجرائية
0.395	0.902	.556	5.43	4.05	5.92	العدالة التفاعلية
0.395	0.879	.556	5.43	4.05	5.92	العدالة التنظيمية
0.004	*1.339	.936	5.70	4.36	6.04	الاغتراب الوظيفي
0.275	1.166	6.51	5.67	4.31	6.00	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.479	0.829	5.76	5.57	6.18	العدالة التوزيعية
0.166	1.712	6.00	5.80	6.63	العدالة الإجرائية
0.021	*3.320	6.02	5.60	6.70	العدالة التفاعلية
0.055	2.574	5.80	5.53	6.51	العدالة التنظيمية
0.175	1.668	5.78	5.57	6.40	الاغتراب الوظيفي
0.058	2.530	5.79	5.53	6.48	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تعزى إلى المسعى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسعى الوظيفي.

جدول (23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المسعى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		موظف إداري	رئيس شعبة	مشرف	رئيس قسم	نائب مدير دائرة	مدير دائرة	
4120.	4.585	796.	365.	5.52	6.50	.914	8.85	العدالة التوزيعية
0.227	3.132	245.	895.	5.83	6.78	.884	4.45	العدالة الإجرائية
0.522	3.268	445.	775.	6.24	6.98	.364	03.5	العدالة التفاعلية
0.347	4.115	195.	395.	5.21	6.00	45.4	98.5	العدالة التنظيمية
0.135	1.874	95.8	475.	5.02	6.93	96.4	.805	الاغتراب الوظيفي
0.213	3.939	5.68	5.89	5.56	6.63	4.73	5.66	جميع المجالات معاً

النتائج:

في ضوء التحليلات النظرية والتطبيقية، والإجابة عن تساؤلات الدراسة والفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج صنف حسب محاور الدراسة، وتمثلت بالتالي:

أولاً: نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية):

هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود عدالة تنظيمية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة بوزن نسبي (66.2%)، وكان ترتيب أبعادها كالتالي:

- مجال العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.8%) وجاءت النتائج كالتالي:

- يحرص المدير المباشر على نشر روح التعاون في العمل. " بوزن نسبي (76.4%).
- توضح الإدارة أسباب أي قرارات صادرة تمس وظيفتي. " بوزن نسبي (65.8%).

- مجال العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية بوزن نسبي (65.2%) وجاءت النتائج كالتالي:

- السادسة " توجد قنوات اتصال بين العاملين وصانعي القرار في الوزارة. " بوزن نسبي (71.8%).
- تتسم الإجراءات الإدارية في الوزارة بالعدالة. " بوزن نسبي (60.0%).

- مجال العدالة التوزيعية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (62.8%) وجاءت النتائج كالتالي:

- تتناسب ساعات العمل مع إمكانياتي الذاتية. " بوزن نسبي (84.8%).

○ تتم الترقية على أساس الجدارة المرتبة الأولى." بوزن نسبي (49.4%).

ثانياً: نتائج متعلقة بالمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي):

هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على مجال الاغتراب الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة بوزن نسبي (56%)، وجاءت النتائج كالتالي:

- العمل الذي أمارسه لا يلي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي." بوزن نسبي (84.8%).
- لا أشعر بالانتماء إلى الوزارة التي أعمل بها." بوزن نسبي (46.0%).

ثانياً: نتائج الفرضيات:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والتي ينبثق عنها:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

ثالثاً: الفروق حول إجابات المبحوثين:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية ودورها في التخفيف من حدة الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مجال الاغتراب الوظيفي بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة تُعزى لمتغير مدة الخدمة لصالح من مدة خدمتهم 10 سنوات فأكثر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول باقي المجالات والمجالات مجتمعة تعزى لمتغير مدة الخدمة.

التوصيات:

- توعية الإدارة العليا بأهمية العدالة التنظيمية في العمل، ودورها في تحفيز الأداء للموظفين.
- أهمية وضع معايير للترقية تكون في مقدمتها الكفاءة والجدارة.
- ضرورة تحفيز الموظفين ذوي الأداء المتميز بالمكافآت المادية والمعنوية المناسبة.
- تطبيق الإجراءات والقرارات على كافة العاملين دون استثناء لضمان العدالة والمساواة.
- أهمية مناقشة القرارات الصادرة من الإدارة مع الموظفين لضمان سهولة تقبلها وإمكانية تطبيقها.
- عقد الندوات وورش العمل التي تعزز ثقة الموظف بالعمل الذي يمارسه، وأهمية انتمائه لوزارته.
- تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين عن طريق دائرة العلاقات العامة في الوزارة.

المراجع:

- أبو تايه، بندر. (2012م). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد (20)، العدد (2).

- بحر، يوسف، وأبو سلطان، مياسة. (2013م). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. العدد الخامس، يوليو، ص178.
- بركات، زياد. (2014م). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر معلمي مدارسهم، بحث منشور في مجلة الدراسات النفسية والتربية بجامعة السلطان قابوس. مسقط، عمان.
- بن الطاهر، نجيب، وعمري، حمزة. (2017م). الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين بصيغة الإدماج المهني، دراسة ميدانية لموظفي الإدماج المهني بمديرية التربية لولاية الجلفة. رسالة ماجستير. جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر.
- جاسم، عزيز. (1986م). تأملات في الحضارة والاعتراب. الطبعة الأولى. العراق. بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة.
- جودة، محفوظ. (2007). أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع: دراسة ميدانية على شركة الأدوية الأردنية.
- الذبحاوي، عامر. (2018م). العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة: مجلة فصلية محكمة. العدد (49).
- العتيبي، طارق. (2010م). التقنية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات والإدارة العامة للمرور بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- الكرداوي، مصطفى. (2008م). أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب الوظيفي داخل محيط العمل. المجلة المصرية التجارية. القاهرة. العدد (2).
- مبيض، هبة خليل. (2010م). اللاجئون الفلسطينيون بين الاغتراب والاندماج السياسي. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- المطيري، فهد. (2017م). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة الرس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- المغربي، عبد الحميد. (2007م). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ميا، علي، ومزيق، رامي. (2016م). أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإدارية، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (38). العدد (6).
- هولوفان، عثمان. (2017م). دور عدد من المتغيرات التنظيمية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المديرين والتنفيذيين في رئاسة بلدية دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نورو. المجلد (6)، العدد (2).
- وادي، رشيد. (2007م). العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

المراجع الأجنبية

- Nelson, L. & Donohue, W., (2007) , Alienation Psychology and human Resource management, Refereed paper proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and work . (ACREW) , prato, Italy.
- RAI, G.S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors, International Journal of Human Sciences,10 (2).

العدالة التنظيمية في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل الفلسطينية

الدكتور عودة الله بدوي مشاركته
جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

الدكتور محمد عبد اشنيوي
جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية الى التعرف إلى واقع تحقيق العدالة التنظيمية، في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال، من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية، وذلك عبر استكشاف مدى ممارسة الإدارة بالتجوال، والتعرف إلى واقع تحقيق العدالة التنظيمية، وإلى بيان العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية، وبين ممارسة الإدارة بالتجوال في الوزارة. وقد تمثلت مشكلة هذه الورقة في إمكانية تحقيق حالة الرضا الوظيفي المرتبط بشعور العاملين بالعدالة التنظيمية من قبل مسؤوليهم. وتأتي أهمية هذه الورقة كونها تربط بين متغيرين لم تهتم الدراسات السابقة بالربط بينهما، على حد علم الباحثين، وكونها توضح واقع حقيقي لاتجاهات العاملين وشعورهم بالعدالة التنظيمية: كما يمكن الاعتماد على نتائج هذه الورقة عند اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية من قبل إدارات الوزارة تجاه العاملين فيها. وقد تمثلت حدود هذه الورقة موضوعياً في توضيح العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها من وجهة نظر العاملين، في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال بجميع أبعادها في الوزارة. أما زمنياً فقد طبقت هذه الورقة في العام 2018. وبشراً فقد طبقت الدراسة على جميع العاملين الإداريين والقانونيين باستثناء المسؤولين في القيادة العليا للوزارة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثل مجتمع الدراسة الكلي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد بينت النتائج: أن ممارسة الإدارة بالتجوال جاءت بنسبة متوسطة (59.30%)، وأن العدالة التنظيمية تحققت بنسبة متوسطة (53.33%). وقد تبين وجود علاقة بينهما، ولكن لم تتحقق العدالة التوزيعية في منح الرواتب بشكل متكافئ، ولم تتحقق العدالة الإجرائية من حيث توفر أنظمة وقوانين العمل، ومن حيث توفر نظام لتقديم أي اعتراضات على قراراتها، ولم تتحقق العدالة التفاعلية من حيث توفر طرق ووسائل اتصال فاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين. وأوصت هذه الورقة بتعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال لتحقيق مستوى أعلى من العدالة التنظيمية، وأن يتم توفير نظام موحد للمكافآت وللحوافز، وأن تطبق إجراءات ونظم وقوانين العمل بشكل موحد على جميع العاملين في الوزارة، وأن تعزز الإدارة العليا الثقة بالعاملين عبر تطوير نظم ووسائل اتصال فاعلة.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، الإدارة بالتجوال.

المقدمة:

لما كانت الحياة التنظيمية تنطلق من وجود العنصر البشري كأحد أهم عناصر العمل في المنظمات، كان لا بد من الاهتمام الكبير في هذا العنصر من كافة الجوانب البيولوجية والسيكولوجية، على اعتبار أن علم النفس الإداري يعتبر منطلقاً حقيقياً للتعامل مع العنصر البشري عند إدارة شؤونه، وأن نجاح التعامل مع هذا العنصر سيحقق فعالية كبيرة في العمل، منذ اللحظة الأولى لانتسابه للمنظمة، وقد يتمثل ذلك في عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتوجيه التي تهدف في مضمونها إلى تحقيق أهداف المنظمة. وفي إطار تحقيق حالة التوازن النفسي لدى العاملين يتوجب تحقيق شعور العدالة لديهم في كافة متعلقات العمل، وأن غياب هذا الشعور سيرتب حالة سلبية تنعكس في مجملها على المنظمة ككل.

وهذا ما أشار إليه (القرني، 2017: 233) نقلاً عن (الزهراي، 1433: 18) الذي بين بأن إدراك العاملين لغياب العدالة في توزيع أعباء العمل أو في تحديد الأجور والمكافآت أو في التعاملات، يقلل من رغبتهم في أداء أدوار إضافية، وربما يتوقفون عن القيام بأي سلوك إيجابي أو تطوعي لمنظمتهم أو زملائهم. وأن تحقيق الشعور بالعدالة قد يتحقق في جوانب عديدة من خلال ممارسة الأسلوب القيادي تجاه العاملين فيها، ويعد نموذج الإدارة بالتجوال من النماذج القيادية التي يمكن أن تسهم في الشعور بالعدالة لدى العاملين، وهذا ما أشار إليه (عبد الجبار، 2014: 2) الذي اعتبر بأن نموذج الإدارة بالتجوال هو نموذجاً حقيقياً يقوم بشكل أساسي على إتاحة الفرصة للقيادات للاطلاع

بشكل مباشر على العمل، فضلاً عن تفهم تطلعات المرؤوسين لديهم ومناقشتهم في إنجازاتهم ومشكلاتهم، وذلك في جو من الألفة غير الرسمية. وتعد وزارة العدل الفلسطينية معلماً مهماً في تكريس مفهوم العدل في جميع مناحي الحياة باعتبارها جهة رسمية رقابية تحرص على تطبيق القانون، وتحقيق العدل والمساواة بين المواطنين بشكل موحد.

مشكلة البحث:

تحرص جميع المنظمات دوماً على تحقيق أعلى مستوى من الفعالية في إنجاز أعمالها، والتي ترتبط أصلاً بمدى قدرة العاملين على تحقيقها، وأن قدرة العاملين على الأداء ترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية، الأهم منها هو تحقيق حالة من الرضا الوظيفي المرتبط بشعورهم بالعدالة التنظيمية ونيل حقوقهم كاملة. ومن خلال احتكاك الباحثين بالعديد من العاملين في وزارة العدل الفلسطينية وبحكم عمل أحد الباحثين فيها، لوحظ بتعدد آرائهم تجاه تحقيق العدل نحوهم في العديد من الاتجاهات من قبل مسؤوليهم، الأمر الذي دفع الباحثين للتحقق من واقع تطبيق العدالة التنظيمية في الوزارة، بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية)، وهي الأبعاد التي ركزت عليها دراسة (أبو حسين، 2017: 332) وذلك في ضوء ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال كأحد الأساليب القيادية المعاصرة بكافة أبعادها، التي تم الإشارة إليها في (اشتيوي، 2015: 44) والتي شملت (اكتشاف الحقائق، تحسين عملية الاتصال، والعمل الجماعي، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة). وأن ممارسة الإدارة بالتجوال بمضمونها تعبر عن حالة مناقضة للإدارة من خلال المكتب، وتهدف إلى أن يتجول القائد بين أروقة الوزارة ليقفل من المسافة بينه وبين العاملين. في ضوء ما ورد، يمكن للباحثين أن يصوغا مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما واقع تحقيق العدالة التنظيمية في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل الفلسطينية؟ وللإجابة عن السؤال الرئيس لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية؟
- ما واقع تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تحقيق العدالة التنظيمية وبين ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية؟

فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة: لا تُمارس الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية. وللتحقق من هذا الفرض لا بد من التحقق من الفروض الفرعية التالية:
 - تسعى الإدارة إلى اكتشاف الحقائق المتعلقة بإتمام العمل بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
 - تعمل الإدارة على تحسين عمليات الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
 - تقوم الإدارة بتحفيز العاملين المميزين في أعمالهم بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
 - تهتم الإدارة بعمليات التطوير والإبداع بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
 - تمارس الإدارة عمليات التغذية الراجعة في تعاملاتها بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
- الفرض الرئيس الثاني: العدالة التنظيمية غير محققة من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية. وللتحقق من هذا الفرض كان لا بد من التحقق من الفروض الفرعية التالية:
 - لا يوجد تحقيق للعدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.
 - لا يوجد تحقيق للعدالة الإجرائية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.
 - لا يوجد تحقيق للعدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.

- الفرض الرئيس الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تحقيق العدالة التنظيمية وبين ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.

أهداف البحث

- التعرف على واقع تحقيق العدالة التنظيمية في وزارة العدل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- استكشاف نسبة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل المسؤولين في وزارة العدل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- بيان طبيعة العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية وبين ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في الوزارة.

أهمية البحث

- أولاً الأهمية العلمية:
 - يربط البحث بين متغيرين لم تربط الدراسات السابقة بينهما من قبل على حد علم الباحثين.
 - يمكن للباحثين الاستفادة بالرجوع لمضمون ونتائج البحث عند اجراء بحوث علمية أخرى.
- ثانياً الأهمية العملية
 - يوضح البحث الواقع الحقيقي لاتجاهات العاملين نحو شعورهم بالعدالة التنظيمية والتي يمكن أن تركز عليه العديد من المعطيات التنظيمية الأخرى.
 - يمكن الاعتماد على نتائج البحث عند اتخاذ العديد من القرارات والإجراءات الإدارية من قبل إدارات الوزارة تجاه العاملين فيها.
 - نتائج البحث ستحدد المسافة بين العاملين ورؤسائهم في الوزارة وهو ما يشكل اطاراً عملياً لعمليات التطوير المبنية على أسس علمية معاصرة.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في توضيح العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) لدى العاملين في وزارة العدل الفلسطينية في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين عملية الاتصال والعمل الجماعي، والتحفيز والتطوير والابداع والتغذية الراجعة). من قبل إدارتها ومسؤوليها من وجهة نظر العاملين فيها.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق مفردات البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2017/2018.
- الحدود البشرية: طبقت مفردات البحث على جميع العاملين دون كل من يحمل صفة مسؤول في مقر وزارة العدل برام الله، أي تم استثناء جميع المسؤولين في الوزارة.

مصطلحات البحث

- العدالة التنظيمية: تعد أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، إذ أنها ترتبط بشكل جوهري بتقييم العاملين وعلاقتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم (Miles,2000:13). ويعرفها الباحثان إجرائياً على أنها حالة من التوازن النفسي والبيولوجي يشعر بها العاملون تجاه طريقة وأسلوب ونمط القيادة الممارس نحوهم من قبل المسؤولين في وزارة العدل الفلسطينية.

- الإدارة بالتجوال: هي التجول داخل العمل والمعيشة الواقعية لما يحدث فعلاً والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم وفتح قنوات الاتصال الفعال داخل المنظمة (العجمي، 2008:358). ويعرفها الباحثان إجرائياً على أنها أسلوب قيادي معاصر يتطلب من القادة والمسؤولين في وزارة العدل التجول بين أروقة العمل ميدانياً ليقفوا على تفاصيل العمل، وعلى احتياجات وتوجهات العاملين والعمل على حل أية إشكاليات تواجه العمل من خلال الحصول على المعلومات المباشرة عنها من جهة الاختصاص.
 - وزارة العدل الفلسطينية: هي جهة تسعى الى المساهمة في تهيئة بيئة قضائية وقانونية ذات كفاءة نحو تحقيق العدالة لحماية الحقوق وتعزيز مبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص، وتطوير الرقابة على الجهاز القضائي، ورسم السياسات والأطر التشريعية العصرية، وتمتين الروابط مع الجهات المحلية والدولية المعنية بعملية التقاضي والمساندة القانونية (www.moj.pna.ps).
- دراسات سابقة:

قام الباحثان بعمل مسح للعديد من مصادر المعلومات سواء على مستوى المكتبات أو المصادر الالكترونية، حيث قاما بحصر عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث والتي يمكن عرضها مقسمة بحسب متغيرات الدراسة على النحو الآتي بحسب التسلسل الزمني:

أولاً الدراسات التي تتعلق بمتغير العدالة التنظيمية:

حيث قام (القرني، 2017) بإجراء دراسة هدفت الى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، اعتماداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد مفرداتها (346) معلماً. وقد توصلت الدراسة الى أن مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاء بدرجة (متوسطة) وكان ترتيب أبعادها (عدالة التعاملات والعدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية)، كما تبين أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة (عالية) وجاء ترتيب أبعادها (الإخلاص والنشاط ثم الانهماك) كما اتضح وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة بين مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. أما (أبو حسين، 2017) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولغايات تحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وعددها 53 شركة، حيث تم اختيار أكبر 15 شركة منها من حيث عدد العاملين، أما وحدة المعاينة فقد تكونت من مديري الوظائف في مستوى الإدارة الوسطى. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية. وفي ضوء النتائج كانت أهم التوصيات هي مراعاة العدالة التوزيعية بأنظمة الأجور والحوافز المالية وغير المالية والترقيات اعتماداً على مبدأ الكفاءة والجدارة ومستوى الأداء، وزيادة الاهتمام بالعدالة الإجرائية. أما (ولد على، 2017) أجرى دراسة هدفت الى قياس مكونات العدل المدرك (العدل التوزيعي و العدل الاجرائي و العدل التفاعلي) لدى موظفي الجامعة العربية الأمريكية بشقيها الأكاديمي والإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة، تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية من بين خمسمائة موظف يعملون في الجامعة، وقد بينت النتائج وجود علاقة قوية وطردية ما بين العدل المدرك والرضا الوظيفي. وفي إطار بيان علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات فقد أجرى (Jafari,2012) دراسة كان الهدف منها دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. يتألف المجتمع من جميع العاملين في جامعة آزاد الإسلامية، فرع العلوم والبحوث في طهران. ولجمع البيانات، استخدمت الدراسة الاستبانة، حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام المؤشرات الإحصائية الوصفية والإحصاءات الاستنتاجية بعد جمعها. وأظهرت النتائج أن متوسط قيمة البنك هو أكثر بقليل من المتوسط. وهناك علاقة إيجابية كبيرة بين مكونات العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الاجرائية، والتفاعلية). أما (TAT,2011) فقد أجرى دراسة هدفت الى تفصيل المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية وتحديد الطرق الواضحة لتطبيقها في تحسين المناخ النفسي داخل الوحدات العسكرية، حيث تم التركيز على عدالة نتائج القرار أو العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، حيث ركزت دراسة الحالة هذه على منظمة عسكرية يشكو الموظفون فيها من المعاملة غير العادلة من قبل المسؤول، وقد تم التركيز على أبعاد محددة للعدالة التنظيمية حيث التي تنتهك وهي: التوزيعية والإجرائية وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بتحسين طرق الانصاف والعدل داخل

المنظمات، وأن التحدي في المستقبل هو تدريب القادة على احترام وتطوير تصورات العدالة التنظيمية لدى المرؤوسين. ومن باب تعزيز أهمية العدالة التنظيمية في المنظمات استند (Guangling,2011) إلى إجراء مسح لأكثر من 200 موظف في المؤسسات الخاصة، قدمت الورقة اختصاراً لنموذج العلاقة الوسيطة بين حواس الموظفين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الخاصة. وأظهرت النتيجة أن الشعور بالعدالة التنظيمية له دور التنبؤ الإيجابي في تحديد هوية الموظفين. ويعزز التعريف التنظيمي إيجابياً سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين والتعريف التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً الدراسات التي تتعلق بمتغير الإدارة بالتجوال:

قام (الحبيب، واليامي، 2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة وكيلات الأقسام بكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (34) عضوة من المجتمع الأصلي البالغ (137) عضوة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن وكالة القسم تتمتع بحسن الاستماع والإنصات لمشاكل الموظفين أثناء تجوالها، وإنها تدير الحوار بشكل ذكي للكشف عن حاجات منسوباتها أثناء تجوالها، وأن وكالة القسم لا تقضي معظم وقتها خارج المكتب للتجول على القاعات الدراسية، ولا تقوم بجولات تفقدية لمكاتب الموظفين بالقسم، وأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من قيام وكيلات الأقسام بممارسة الإدارة بالتجوال منها: ضعف التحفيز للوكيلات، كثرة المهام الموكلة، ضغوط العمل. أما (العليين، والزهراني، 2016) فقد أجريا دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات النسائية بجامعة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة قدرها (107) مفردة من أصل (181) عدد مفردات المجتمع الكلي، وقد بينت النتائج بأن واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات النسائية الأكاديمية جاء بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد (اتخاذ القرار والاتصال الفعال والتطوير والابداع والتغذية الراجعة) فقط (1.58)، ولا توجد فروق ذات دلالة في استجابات افراد العينة وفقاً لمتغيري الدرجة العلمية ونوع الكلية. كما أجرى (الضلعين، 2016) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة تعدادها الصافي (327) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود أثر لممارسة الإدارة بالتجوال في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في فاعلية القرارات الاستراتيجية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: أن تعمل الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية على تعزيز درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية لتحسين مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية. وفي نفس الإطار أجرى (اشتوي، 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، ولتحقيق هدف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي، معتمداً على الاستبانة في جمع البيانات تم تطبيقها على عينة عشوائية، تكونت من (140) من العاملين الإداريين والأكاديميين، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال بالجامعة كانت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة بين فئات العمر كانت لصالح (35-أقل من 45) ولم تتضح فروق في المتغيرات الأخرى. أما (Airwashdeh,2012) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير التميز المؤسسي في ضوء تطبيق الإدارة بالتجوال لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، حيث تم إعداد استبانة لتحقيق الغرض من هذه الدراسة. كما تم استخدام عينة عشوائية عدد مفرداتها (183) مستجيباً. ولتحليل البيانات، استخدمت حزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية. وكشفت الدراسة عن وجود تأثير لأبعاد الإدارة بالتجوال على التفوق التنظيمي، وذلك بنسبة (56.9%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي). كما أوصت الدراسة بتعزيز سياسة انشاء المناخ والبيئة التنظيمية الموازية والداعمة لتنظيم التميز في الشركة، وتثقيف العاملين في الشركة بأهداف وأهمية التميز التنظيمي من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات وورش العمل حول هذا الموضوع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط مثل المنهج المتبع، وأداة الدراسة، والتركيز على متغيرات الدراسة التي وردت بشكل منفرد في دراسات مختلفة، كما اختلفت هذه الدراسة من حيث طبيعة مجتمعها، والعينة المستخدمة خاصة وانها طبقت على وزارة حكومية مضمون عملها يتوافق مع مضمون أحد متغيرات الدراسة-العدالة. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في توسيع مدارك الباحثين علمياً حول مضامين متغيرات الدراسة الحالية، سيما عند تحديد أبعاد متغيرات الدراسة التي تم الاعتماد عليها، وكذلك

الاسترشاد بنتائجها وتوصياتها في صياغة الإطار المعرفي للدراسة الحالية. وما يميز هذه الدراسة بانها ربطت بين متغيرين لم تربط بينهما الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

تلخيص لاهم المفاهيم النظرية فيما هو ادناه:

أولاً: ماهية العدالة التنظيمية:

عرفها (الغماري، وآخرون، 2017: 92) بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع الموظفين. أما (الشيخ، وأبو نصيب، 2017: 89) فقد عرفها على أنها أحد المتغيرات المهمة التي تسهم في تنمية الدوافع الإيجابية، وتشكيل سلوكيات إيجابية لدى العاملين. وفي نفس الإطار عرفها (أبو حسين، 2017: 332) بأنها مفهوم نسبي يتعلق بدرجة إدراك الموارد البشرية لنزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات، وتفاعل الإدارة مع العاملين داخل المنظمة والتي يمكن قياسها من خلال: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. مما سبق يتبين بأن العدالة التنظيمية هي تعبير عن حالة من التوازن النفسي والبيولوجي يشعر بها العاملون تجاه طريقة وأسلوب ونمط القيادة الممارس نحوهم من قبل المسؤولين في وزارة العدل الفلسطينية.

أبعاد العدالة التنظيمية

بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة اتضح بأن أغلب الدراسات ركزت على أن العدالة التنظيمية تعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وفيما يلي توضيح لماهية ومضمون كل منها وذلك على النحو الآتي:

- العدالة التوزيعية: عرفها (الزهراني، 2016: 10) في إطار العملية التعليمية على أنها التي تعكس مدى عدالة العوائد التي يحصل عليها المعلمين مقارنة بزملائهم في المدارس الثانوية الأخرى. أما (Ishak and Alam, 2009:326) فقد عرفها بأنها الشعور المتولد لدى العاملين من خلال عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها الأفراد من المنظمة. مما تقدم يمكن تعريف العدالة التوزيعية إجرائياً على أنها مجموع العوائد والتعويضات المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد في وزارة العدل والتي تخضع لحالة من المقارنة من حيث كمها ونوعها مع أفراد آخرين.
- العدالة الإجرائية: عرفها (برراوي، وخليفة، 2016: 160) بأنها تمثل الإجراءات والطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات. أما (Rego & Cunha, 2006:7) فقد عرفها بمدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة. أما (السعود، وسلطان، 2009: 202) فقد عرفها بأنها عبارة عن تصور ذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإن كانت عدالة التوزيع تتعمق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. مما تقدم يمكن تعريفها بأنها تعبير عن مدى قناعة ورضا الأفراد عن الإجراءات المتعلقة بقرارات قيادة المنظمة، والتي تؤهل في مضمونها إلى تحقيق مخرجات العمل الحقيقية.
- العدالة التفاعلية: أورد (بركات، 2016: 125) نقلاً عن (Mayer, 2001) بأنها تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات. ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة أخذ حقوقه دون تأخير، وتكريمه ومعاملته معاملة كريمة. كما عرفها (عطا الله، 2015: 190) بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات، حيث أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر وبشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين. مما تقدم يمكن تعريفها على أنها مدى استجابة الأفراد لطبيعة التعاملات الصادرة من الرؤساء تجاههم، والتي تسهم في تشكيل مستوى الرضا والدافعية لديهم مقارنة بالسلوك المتوقع عند تنفيذ إجراءات العمل.

ثانياً: ماهية الإدارة بالتجوال:

عرفها (العليين، والزهراني، 2016: 232) بأنها خروج القيادات الأكاديمية النسائية من مكاتهن إلى ميدان العمل الفعلي لمتابعة تنفيذ القرارات وتحسين الاتصال في بيئة العمل، وتطوير الأداء وتقديم التغذية الراجعة المباشرة للمرؤوسين. ويعرفها (العجمي، 2008: 358) " بأنها التجول داخل العمل والمعايشة الواقعية لما يحدث فعلاً والتعامل مع الموظفين والتحدث معهم وتحفيزهم وفتح قنوات الاتصال الفعال داخل المنظمة". يتضح مما سبق بأن الإدارة بالتجوال هي أسلوب قيادي معاصر يجعل من القادة والمسؤولين في وزارة العدل يتجولون بين أروقة العمل ميدانياً، ليقفوا على تفاصيل العمل وعلى احتياجات وتوجهات العاملين والعمل على حل أي إشكاليات تواجه العمل من خلال الحصول على المعلومات المباشرة عنها من جهة الاختصاص.

أبعاد الإدارة بالتجوال:

لقد تعددت أبعاد الإدارة بالتجوال بحسب ما ورد في الدراسات السابقة فمنها من تناول أربعة أبعاد، ومنهم من تناول خمسة أبعاد، ولكن الباحثين ركزوا على خمسة أبعاد هي:

- اكتشاف الحقائق: يعرفها (اشتيوي، 2015: 47) بأنها التعرف على المعلومات وكشف التفاصيل المتعلقة بالعمل والعاملين بشكل ميداني، كي تكون قادرة على حل المشكلات وتوفير ما يلزم من احتياجات. أما (الحوامدة، والعبيدي، 2013: 66) فقد عرفها بأنها قدرة المدير من خلال تجواله على تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف العاملين، والحصول على معلومات شاملة عما يحصل على أرض الواقع. ويعرفها الباحثان على أنها قدرة الرئيس في تحسس المعلومات والمشاكل من مصادرها الحقيقية والمباشرة في المنظمة.
- تحسين الاتصال: يرى (العجمي، 2008: 269) أن للقائد أو الرئيس دوراً فعالاً في الاتصال، وتتوقف فعالية هذا الدور على مدى كفاءة نظام الاتصال الذي يتبعه القائد في توجيه جهود العاملين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفي نفس السياق أشار (اشتيوي، 2015: 47) إلى أن تحسين الاتصال يتحقق في قدرة إدارة المنظمة على تفعيل سبل الاتصال بينها وبين العاملين بهدف تعزيز الثقة، وتبادل الآراء بينهم ونشر ثقافة التعاون في العمل الجماعي.
- التحفيز: يشير التحفيز من وجهة نظر (الضالعين، 2016: 65) إلى قدرة المدير بحفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع أهداف المنظمة. أما (الحوامدة، 2013: 66) بين بأن التحفيز هو تعبير عن قدرة المدير على حفز العاملين على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف. ويتضح مما سبق بأن التحفيز يأتي من قبل الإداريين تجاه العاملين سواء كان مادياً أو معنوياً بهدف دفعهم نحو تحقيق أفضل المخرجات.
- التطوير والإبداع: نقل (العليين، والزهراني، 201: 236) عن (Fraser, 2001) مبيناً بأن القائد من خلال جولاته الميدانية يشارك العاملين في الحوارات الموضوعية حول الطرق والوسائل اللازمة للعاملين لتطوير أدائهم، أما (الضالعين، 2016: 65) فقد أشار إلى أن هذا المفهوم يعبر عن قدرة المدير على إضافة الجديد والمبتكر، وتقديم الأفكار الجديدة، واكتشاف المبدعين، وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة من أجل تطوير العاملين من خلال تجواله. يتضح مما سبق بأن قيادة المنظمة تلعب دوراً رئيساً في تعزيز عمليات التطوير والإبداع عند العاملين من خلال الاحتكاك المباشر بهم، والتعرف على قدراتهم وامكاناتهم التي يمكن الاستفادة منها في تطوير العمل مقروناً ذلك بتوفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار.
- التغذية الراجعة: بحسب ما أورد (الحوامدة، والعبيدي، 2013: 67) فإن هذا المفهوم يشير إلى قدرة المدير المتجول على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن كل ما يتعلق بعملهم. أما (Hattie & Timperley, 2007: 81) فقد بينا بأن التغذية الراجعة هي واحدة من أقوى التأثيرات على التعلم والإنجاز، ولكن هذا التأثير يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً. وأن ذلك يتعلق بتوقيت التغذية الراجعة. مما سبق يتضح بأن مفهوم التغذية الراجعة يتعلق بقدرة الرئيس على إشعار المرؤوس بنتائج أعماله وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، بهدف زيادة التعلم وتحدي الحاجة التدريبية لديهم، والتي يمكن اعتبارها نقطة انطلاق نحو الفضل باستمرار.

الطريقة والإجراءات:

- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالأستناد إلى الأدب السابق والدراسات السابقة، ثم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك حللت البيانات وعولجت إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها.
- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والقانونيين بمقر وزارة العدل الفلسطينية في رام الله ومعها أربعة مكاتب فرعية تتبع لها موزعة جغرافياً في الضفة الغربية. والبالغ عددهم (120) موظفاً وموظفة، وذلك بحسب ما أظهرت احصائيات الوزارة للعام 2017/2018.
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين الإداريين والقانونيين بمقر وزارة العدل الفلسطينية، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة اعتماداً على أسلوب المسح الشامل لمفردات العينة الحقيقية البالغ (92) موظفاً وموظفة، أي بنسبة (76.6%) من عدد مفردات المجتمع البالغة (120) وهي نسبة كافية لإجراء البحث. وتبين الجداول (1، 2، 3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

متغير العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 20 الى أقل من 35	49	53.26
من 35 الى أقل من 45	29	31.52
من 45 الى أقل من 60	14	15.22
المجموع	92	100

يتضح من الجدول السابق بأن فئة الشباب العمرية (من 20-35) هي الأكثر، وهو ما يعزوه الباحثان إلى أن العاملين في الوزارة هم عاملون إداريين وقانونيون، علماً بأن طبيعة عمل الوزارة تخصصي، فهي تقدم خدمات السجل العدلي أو ما يطلق عليه شهادة عدم المحكومية، والتصديقات على الوكالات القانونية، وفيها أيضاً وحدة الطب الشرعي، علماً أنه كان يتبعها كل من ديوان الفتوى والتشريع، ومعهد القضاء الفلسطيني اللذين انفصلا مؤخراً، ولهذا فإن أعمال الوزارة تحتاج إلى جهد كبير.

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

متغير سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	28	30.43
من 5 الى أقل من 15 سنة	44	47.83
من 15 سنة فأعلى	20	21.74
المجموع	92	100

يبين الجدول بأن أعلى نسبة من الموظفين هم من خدموا من (5-15) سنة في الوزارة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن وزارة العدل وبعد أحداث الانقسام الفلسطيني عام "2007" حصل انفصال شبه تام في إدارة عمل الوزارة، فتم الاستغناء عن كل الموظفين والمرافق الموجودة في قطاع غزة، والتركيز على تفعيل منظومة عمل الوزارة في الضفة الغربية، فكانت التعيينات الجديدة خلال تلك الفترة.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فاقل	13	14.13
بكالوريوس	60	65.22
ماجستير فأعلى	19	20.65
المجموع	92	100

يتضح بأن أعلى نسبة كانت لحملة درجة البكالوريوس وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحثين، حيث أن هذه الدرجة تعتبر من أهم المتطلبات الرئيسية عند تعيين العاملين في الوزارة.

- أداة الدراسة: تمثلت أداة البحث باستبانة أعدت لغرض التعرف على (العدالة التنظيمية في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل الفلسطينية)، إذ تكونت من (41) فقرة.
- صدق الاستبانة:

- أولاً: صدق المحتوى: تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين بالمجال، وذلك لتعديل ما يرونه مناسباً على بنود المقياس، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%) ما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة.
- ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي): للتحقق من صدق بناء مقياس العدالة التنظيمية في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال، تم استخدام اختبار التحليل العاملي (One Factor Analysis)، حيث تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وارتباطها بالمقياس ككل، وقد تبين بأن قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، فقد تراوحت ما بين (0.57-0.84). وقد تم اعتماد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها مع البعد، أو مع المقياس ككل عن (0.50).

- ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الأداة من خلال إجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة بأكملها، حيث كان معامل ثبات الأداة (97%)، وهو معامل ثبات عال في الأبحاث. كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكافة المجالات فكان بنسبة (97%) لمجال الإدارة بالتجوال، وبنسبة (96%) لمجال العدالة التنظيمية.

متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات:

- أولاً: المتغير المستقل: يتمثل بمتغير "الإدارة بالتجوال" واشتمل على الأبعاد التالية (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال وتحفيز العاملين والتطوير والابداع والتغذية الراجعة).
- ثانياً: المتغيرات التابعة: يتمثل بمتغير العدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية)

تصحيح الأداة: لقد اعتمد التوزيع الآتي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لطريقة ليكرت الخماسية.

جدول رقم (4): تصحيح فقرات أداة الدراسة بحسب طريقة ليكرت الخماسية

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
5	4	3	2	1

جدول رقم (5) مفتاح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
أقل من 1.8	منخفضة جداً
1.8-2.59	منخفضة
2.6-3.39	متوسطة
3.4-4.19	مرتفعة
4.2 فما فوق	مرتفعة جداً

علماً بأن الباحثين حددا نسبة (80%) كنسبة افتراضية لتحقيق العدالة التنظيمية ومثلها لممارسة الإدارة بالتجوال، وذلك بعد الرجوع الى العديد من الأدبيات والدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس:

الذي نصه (ما واقع تحقيق العدالة التنظيمية في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل الفلسطينية؟). وعن أسئلة الدراسة الفرعية كان لا بد من التحقق من عدد من الفروض الرئيسة والفرعية.

• الفرض الرئيس الأول: (لا تمارس الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية). وعليه تم اشتقاق الفرضيات الفرعية المتجهة التالية:

○ أولاً: تسعى الإدارة إلى اكتشاف الحقائق المتعلقة بإتمام العمل بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة. ومن أجل التحقق من هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اكتشاف الحقائق مرتبة ترتيباً تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يسهم تجوال المسؤولين في تقييم أداء العاملين بدقة	3.46	1.15	69.13%
2	يحدد تجوال المسؤولين صعوبات ومشاكل العمل بدقة وواقعية	3.36	1.20	67.17%
3	يتعرف المسؤولون على حقيقة المشكلات في مكان حدوثها	3.12	1.11	62.39%
4	يحكم المسؤولون على نتائج العمل عبر ملاحظتها المباشرة	3.10	1.16	61.96%
5	يحرص المسؤولون على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية	3.03	1.15	60.65%
	الدرجة الكلية	3.21	1.15	64.26%

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6) أن الفقرة التي تنص على (يسهم تجوال المسؤولين في تقييم أداء العاملين بدقة) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.46)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يحرص المسؤولون على جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.03)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة اكتشاف الحقائق، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.21) وهي متوسطة.

وهذا يشير إلى رفض الفرضية المتجهة والتي نصها (تسعى الإدارة إلى اكتشاف الحقائق المتعلقة بإتمام العمل بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة) حيث أن النسبة المئوية لاكتشاف الحقائق في وزارة العدل وصلت إلى (64.26%) وهي أقل من 80%. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في الوزارة تعتمد على مخرجات عمل النظم واللوائح والقوانين المنظمة للعمل، ولا يتم السعي للتعرف على الحقائق التي تخرج عن إطار مضمون تلك النظم والقوانين.

○ ثانياً: تعمل الإدارة على تحسين عمليات الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة. ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحسين الاتصال مرتبة ترتيباً تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يوجد اتصال تلقائي وفعال ومباشر بين المسؤولين والعاملين	3.03	1.20	60.65%
2	يجتمع المسؤولون بالعاملين أثناء تجولهم في بيئة العمل	3.01	1.19	60.22%
3	يتشارك المسؤولون بالوزارة مع العاملين بانجاز مهمات معينة	3.01	1.21	60.22%
4	يستمتع المسؤولون الى آراء العاملين المتنوعة بدقة واهتمام	2.93	1.24	58.70%
5	يهتم المسؤولون بكسر الحواجز النفسية بينهم وبين العاملين	2.87	1.22	57.39%
	الدرجة الكلية	2.97	1.21	59.43%

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (7) أن الفقرة التي تنص على (يوجد اتصال تلقائي وفعال ومباشر بين المسؤولين والعاملين) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.03)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يهتم المسؤولون بكسر الحواجز النفسية بينهم وبين العاملين) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.87)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة تحسين الاتصال حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.97) وهي متوسطة.

وهذا يشير إلى رفض الفرضية المتجهة والتي نصها (تعمل الإدارة على تحسين عمليات الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة) حيث أن النسبة المئوية لتحسين عمليات الاتصال والعمل الجماعي في وزارة العدل وصلت إلى (59.43%) وهي أقل من 80%. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نظم الاتصالات الجماعية بين العاملين في الوزارة ثابتة ومحكومة لسياسة ونظم وطبيعة عمل الوزارة العامة، سيما وأنها تأخذ الطابع الفني التخصصي.

○ ثالثاً: تقوم الإدارة بتحفيز العاملين المميزين بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة. ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحفيز العاملين مرتبة ترتيباً تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يشعر العاملون بأنهم جزء من المنظمة عند تجوال المسؤولين	3	1.21	60%
2	يزيل المسؤولون الخوف والرغبة تحفيزاً للتعامل مع العاملين	2.90	1.15	58.04%
3	يشجع المسؤولون العاملين معنوياً عند نجاحهم في العمل	2.82	1.11	56.30%
4	يسعى المسؤولون إلى التعرف على متطلبات العاملين الشخصية	2.59	1.11	51.74%
5	تعتمد الوزارة نظاماً للحوافز مبني على قدرات العاملين	2.32	1.09	46.30%
	الدرجة الكلية	2.72	1.13	54.48%

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (8) أن الفقرة التي تنص على (يشعر العاملون بأنهم جزء من المنظمة عند تجوال المسؤولين) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تعتمد الوزارة نظاماً للحوافز مبني على قدرات العاملين) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.32)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة تحفيز العاملين حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.72) وهي متوسطة. وهذا يشير إلى رفض الفرضية المتجهة والتي نصها (تقوم الإدارة بتحفيز العاملين المميزين بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة) حيث أن النسبة المئوية لتحفيز العاملين المميزين في وزارة العدل وصلت إلى (54.48%) وهي أقل من 80%. يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز والأجور مرتبط بمعايير حكومية غير مرنة لها علاقة بالنظم واللوائح التي ينظمها ديوان الموظفين العام في الدولة.

- رابعاً: تهتم الإدارة بعمليات التطوير والابداع بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة. ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التطوير والابداع مرتبة ترتيبياً تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يستثير تجوال المسؤولين القدرات الكامنة عند العاملين	3	1.16	60%
2	تحقق الإدارة بالتجوال الفائدة المرجوة من مقترحات العاملين	2.95	1.21	58.91%
3	يتشارك المسؤولون مع العاملين في تطوير أساليب العمل	2.95	1.19	58.91%
4	يقدم المسؤولون أفكاراً جديدة خلال تجوالهم بين العاملين	2.93	1.16	58.70%
5	يعتمد المسؤولون على أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين	2.68	1.19	53.70%
	الدرجة الكلية	2.90	1.18	58.04%

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (9) أن الفقرة التي تنص على (يستثير تجوال المسؤولين القدرات الكامنة عند العاملين) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يعتمد المسؤولون على أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.68)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة التطوير والابداع حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.90) وهي متوسطة.

وهذا يشير إلى رفض الفرضية المتجهة والتي نصها (تهتم الإدارة بعمليات التطوير والابداع بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة) حيث أن النسبة المئوية لعمليات التطوير والابداع في وزارة العدل وصلت إلى (58.04%)، وهي أقل من 80%. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم وجود خطة استراتيجية واضحة ومعروفة لدى العاملين، يمكن من خلالها العمل على تطوير نظم وأساليب العمل بالوزارة بما يتوافق مع متطلبات الخطة. وأن عمليات التطوير في الوزارة تتأثر بمنظومة العمل السياسي في الدولة بشكل عام.

خامساً: تمارس الإدارة عمليات التغذية الراجعة في تعاملاتها بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة. ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجال الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التغذية الراجعة مرتبة ترتيبياً تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يسهم تجوال الإدارة في تقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم	3.12	1.13	62.39%
2	يساعد تجوال المسؤولين في إشعار العاملين بنتائج أعمالهم فوراً	3.12	1.20	62.39%
3	يساهم تجوال المسؤولين في إدراك العاملين لقدراتهم ومهاراتهم	3.02	1.16	60.43%
4	يعزز المسؤولون ثقة العاملين بأنفسهم لرفع روحهم المعنوية	2.97	1.17	59.35%
5	يمنح المسؤولون العاملين أكثر من فرصة للنجاح في أعمالهم	2.85	1.11	56.96%
	الدرجة الكلية	3.02	1.15	60.30%

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (10) أن الفقرة التي تنص على (يسهم تجوال الإدارة في تقديم ملاحظات للعاملين عن أدائهم) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.12)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يمنح المسؤولون العاملين أكثر من فرصة للنجاح في أعمالهم) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.85)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة المجال (التغذية الراجعة) حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.02) وهي متوسطة.

وهذا يشير إلى رفض الفرضية المتجهة والتي نصها (تمارس الإدارة عمليات التغذية الراجعة في تعاملاتها بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة) حيث أن النسبة المثوية لعمليات التغذية الراجعة في وزارة العدل وصلت إلى (60.30%)، وهي أقل من 80%. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في الوزارة تنظر إلى العاملين على أنهم جهة تنفيذية وان الأعمال تسير إليهم في صورة قرارات وتوجيهات فقط، بعيداً عن اعتبارهم جزءاً مهماً كشركاء في تحقيق النجاح من عدمه، وأن العاملين يقومون بما يطلب منهم لا أكثر، فلا داعي لإشعارهم بنتائج أعمالهم، إلا إذا حدثت إشكاليات يكون العاملون طرفاً فيها.

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول العدالة التنظيمية في ضوء ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل الفلسطينية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب حسب المجال
اكتشاف الحقائق	3.21	1.15	64.26%	الأول
تحسين الاتصال	2.97	1.21	59.43%	الثالث
تحفيز العاملين	2.72	1.13	54.48%	الخامس
التطوير والابداع	2.90	1.18	58.04%	الرابع
التغذية الراجعة	3.02	1.15	60.30%	الثاني
الإدارة بالتجوال	2.96	1.16	59.30%	
العدالة التوزيعية	2.52	1.15	50.39%	الثالث
العدالة الاجرائية	2.73	1.17	54.70%	الثاني
العدالة التفاعلية	2.74	1.19	54.89%	الأول
العدالة التنظيمية	2.66	1.17	53.33%	
المجال الكلي	2.81	1.17	56.32%	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال قد كانت متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (2.96) وبنسبة مئوية (59.30%)، في حين حصلت العدالة التنظيمية على متوسط حسابي (2.66) وبنسبة مئوية (53.33%). أما درجة المجال الكلي فكانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.81) وبنسبة مئوية (56.32). وهي نسبة تقل عن (80%) وهي النسبة التي فرضها الباحثان كنسبة تقديرية لكل من ممارسة الإدارة بالتجوال، ونسبة تحقيق العدالة التنظيمية في وزارة العدل الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اشتيوي، 2015) من حيث مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال، ولكنها فاقت نتيجة دراسة (العليين والزهراني، 2016) التي كانت فيها ممارسة الإدارة بالتجوال ضعيفة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة الصفرية

- الفرضية الرئيسية الثانية: (العدالة التنظيمية غير محققة من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية) وللتحقق منها تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

○ أولاً: يوجد تحقيق للعدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.

من أجل الحصول على نتائج لفحص هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبارات لعينة مستقلة واحدة على متوسط استجابة المبحوثين، وذلك لفحص الفرضية حول (لا يوجد تحقيق للعدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية).

جدول رقم (12) نتائج اختبار ت لعينة مستقلة واحدة لدرجة تحقيق العدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية عند درجة حياد تساوي 3.

المجال والفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	مستوى الدلالة
يوزع عبء ومسؤوليات العمل وفقاً لمؤهلات العاملين بالوزارة	92	2.47	1.18	4.33-	*0.0
يتوفر في الوزارة نظاماً للحوافز والمكافآت يحقق تكافؤ الفرص	92	2.30	1.16	5.78-	*0.0
توزع أدوات ومدخلات العمل على العاملين كل حسب متطلباته	92	2.62	1.01	3.60-	*0.0
تمنح رواتب العاملين بشكل مكافئ لما تمنحه الوزارات الأخرى	92	2.89	1.30	0.80-	0.43
تتيح الوزارة فرص الترقيات للعاملين بشكل متساوي	92	2.32	1.11	5.92-	*0.0
العدالة التوزيعية	92	2.52	0.95	4.85-	*0.0

**دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض هذا الفرض، ونقبل بالفرض البديل على أنه يوجد تحقيق للعدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية. والتي كانت بنسبة (50.39%)، وذلك على جميع فقرات المجال ما عدا الفقرة (تمنح رواتب العاملين بشكل مكافئ لما تمنحه الوزارات الأخرى) حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، ونقبل الفرضية وهذا يدل على عدم تحقق للعدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية في منح الرواتب بشكل مكافئ. من وجهة نظر الباحثين فإن هذه النتيجة تشير إلى أن الإدارة العليا في الوزارة لا تسعى إلى إيجاد نظم توزيع للحوافز أو الرواتب أو مدخلات العمل أو المهام الوظيفية أو غيرها، مخالفة لما نص عليه قانون الخدمة المدنية المطبق في الدولة، وتعتبر بأن ما يتلقاه العامل من استحقاقات منصوص عليها في قانون الخدمة المدنية كافي. وهذا من وجهة نظر الإدارة العليا.

○ ثانياً: لا يوجد تحقيق للعدالة الاجرائية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.

من أجل الحصول على نتائج لفحص هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار ت لعينة مستقلة واحدة على متوسط استجابة الباحثين وذلك لفحص الفرضية (لا يوجد تحقيق للعدالة الإجرائية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية).

جدول رقم (13) نتائج اختبار ت لعينة مستقلة واحدة لدرجة تحقيق العدالة الاجرائية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية عند درجة حياد تساوي 3.

المجال والفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	مستوى الدلالة
تتوفر في الوزارة أنظمة وقوانين عمل واضحة ومحددة	92	3.10	1.20	0.78	0.44
توفر الوزارة للعاملين نظاماً لتقديم أي اعتراضات على قراراتها	92	2.76	1.20	1.91-	0.06
تطبق الوزارة قوانين العمل على العاملين بانصاف	92	2.68	1.13	2.68-	*0.01
يتبع جميع العاملين نفس الإجراءات عند تعيينهم أو ترقيتهم.	92	2.60	1.22	3.15-	*0.0
يشارك العاملون في صناعة القرارات كل حسب قدراته.	92	2.53	1.11	4.02-	*0.0
العدالة الاجرائية	92	2.73	0.98	2.59-	*0.01

**دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالاستناد إلى اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرض الصفري، ونقبل بالفرض البديل على أنه يوجد تحقيق للعدالة الاجرائية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية. والتي كانت بنسبة (54.70%) وذلك على جميع فقرات المجال ما عدا الفقرات (تتوفر في الوزارة أنظمة وقوانين عمل واضحة ومحددة / توفر

الوزارة للعاملين نظاماً لتقديم أي اعتراضات على قراراتها) حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، ونقبل الفرضية وهذا يدل على عدم تحقق للعدالة الاجرائية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية في أنظمة وقوانين العمل. ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن مجال الاجتهاد محدود للعاملين في الوزارة بسبب وجود حالة من التشدد من قبل الإدارة العليا نحو الالتزام بقوانين الوزارة الموضوعة مسبقاً، وأن قرارات الإدارة العليا في الوزارة هي النافذة البعيدة لمشاركة العاملين فيها، وهو ما يشير الى عدم توافر آليات مشاركة وتوعية للعاملين بالأساليب والقوانين والنظم الحاكمة لعمالهم في الوزارة.

○ ثالثاً: لا يوجد تحقيق للعدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.

من أجل الحصول على نتائج لفحص هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبارات لعينة مستقلة واحدة على متوسط استجابة الباحثين وذلك لفحص الفرضية (لا يوجد تحقيق للعدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية).

جدول رقم (14) نتائج اختبار ت لعينة مستقلة واحدة لدرجة تحقيق العدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية عند درجة حياض تساوي 3.

المجال والفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	مستوى الدلالة
تتوفر طرق ووسائل اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين	92	2.85	1.26	1.16-	0.25
يتبادل الرؤساء المعلومات مع المرؤوسين بشكل شفاف وواضح	92	2.67	1.21	2.58-	*0.01
يشجع الرؤساء روح التعاون بينهم وبين المرؤوسين في الوزارة	92	2.68	1.09	2.78-	*0.01
يرر الرؤساء قراراتهم لإقناع المرؤوسين عند التفاعل معهم	92	2.62	1.13	3.24-	*0.0
يهتم الرؤساء بحقوق واهتمامات العاملين عند اتخاذ قراراتهم	92	2.58	1.11	3.66-	*0.0
تتعزز الثقة عند تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين في الوزارة	92	3.07	1.35	0.46	0.64
العدالة التفاعلية	92	2.74	1.02	2.40-	*0.02

بالاستناد إلى اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرض البديل على أنه يوجد تحقيق للعدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية. والتي كانت بنسبة (54.89%) وذلك على جميع فقرات المجال ما عدا الفقرات (تتوفر طرق ووسائل اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين /تعزز الثقة عند تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين في الوزارة) حيث تبين أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، ونقبل الفرضية وهذا يدل على عدم تحقق للعدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية من حيث توفر طرق ووسائل اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعزيز الثقة عند تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين في الوزارة. يعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن الإدارة العليا تعتبر أن كل عامل من العاملين يجب أن يعمل ما هو مطلوب منه دون تدخلها، وأنه مسؤول ذاتياً عن نتاج عمله. وهي إشارة الى وجود فجوة نسبية بين الإدارة العليا والعاملين.

● الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بين تحقيق العدالة التنظيمية وبين ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.

جدول رقم (15) نتائج اختبار Pearson Correlation لمعرفة العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية وبين ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية

العلاقة	معامل ارتباط بيرسون	العدد	مستوى الدلالة	الدلالة
العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية وبين ممارسة الإدارة بالتجوال	0.81	92	*0.0	دال احصائية

بالاستناد إلى نتائج اختبار Pearson Correlation تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل بالفرض البديل القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة بين تحقيق العدالة التنظيمية وبين ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية وهذه العلاقة قوية وطرديّة كانت بنسبة (81). فكلما زادت ممارسة الإدارة بالتجوال زادت العدالة التنظيمية. من وجهة نظر الباحثين فإن هذه النتيجة منطقية، خاصة وأن ممارسة أبعاد الإدارة بالتجوال الخمسة يمكنها أن تحقق حالة نفسية متوازنة لدى العاملين والتي تحققت نسبة ممارستها ما بين (54.48%-64.26)، وهي نسبة متوسطة، وهي نسبة لم ترق إلى النسبة التي فرضها الباحثان لممارسة الإدارة بالتجوال وهي (80%)، أما تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية التي يشعر بها العاملون تراوحت ما بين (50.39%-54.89%) وهي نسب متوسطة، ولطالما تحقق معامل الارتباط بين المتغيرين بنسبة عالية، فذلك يؤكد الارتباط بين ممارسة الإدارة بالتجوال وبين تحقيق العدالة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الضلاعين، 2016)، و (Al Rawashdeh, 2012) من حيث تحقق علاقة الإدارة بالتجوال مع متغيرات أخرى مثل التفوق التنظيمي، وفعالية القرارات الاستراتيجية.

نتائج الدراسة

- نسبة اكتشاف الحقائق في وزارة العدل وصلت إلى (64.26%) وهي أقل من 80%.
- نسبة تحسين عمليات الاتصال والعمل الجماعي في وزارة العدل وصلت إلى (59.43%) وهي أقل من 80%.
- نسبة تحفيز العاملين المميزين في وزارة العدل وصلت إلى (54.48%) وهي أقل من 80%.
- نسبة عمليات التطوير والإبداع في وزارة العدل وصلت إلى (58.04%) وهي أقل من 80%.
- نسبة عمليات التغذية الراجعة في وزارة العدل وصلت إلى (60.30%) وهي أقل من 80%.
- أن واقع ممارسة الإدارة بالتجوال كانت متوسطة بنسبة مئوية (59.30%).
- أن نسبة تحقيق العدالة التنظيمية كانت متوسطة بنسبة مئوية (53.33%).
- يوجد تحقيق للعدالة التوزيعية بنسبة متوسطة كانت (50.39%).
- عدم تحقيق للعدالة التوزيعية تحديداً في منح الرواتب بشكل مكافئ.
- يوجد تحقيق للعدالة الإجرائية بنسبة متوسطة كانت (54.70%).
- عدم تحقيق العدالة الإجرائية في الوزارة عند توفير أنظمة وقوانين العمل، وعند توفير نظام لتقديم أي اعتراضات على قراراتها.
- يوجد تحقيق للعدالة التفاعلية بنسبة متوسطة كانت (54.89%).
- عدم تحقيق للعدالة التفاعلية من حيث توفر طرق ووسائل اتصال فعالة بين الرؤساء والمؤسسين وتعزيز الثقة عند تفاعل الرؤساء مع المؤسسين في الوزارة.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة بين تحقيق العدالة التنظيمية وممارسة الإدارة بالتجوال وهذه العلاقة قوية وطرديّة كانت بنسبة (81%).

جدول (16) يبين مدى التحقق من الفرضيات

نسبة التحقق	مدى التحقق	الفرضية
59.30%	لم يتحقق	الفرض الرئيس الأول: لا تُمارس الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.
64.26%	تحقق	تسعى الإدارة إلى اكتشاف الحقائق المتعلقة بإتمام العمل بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
59.43%	تحقق	تعمل الإدارة على تحسين عمليات الاتصال والعمل الجماعي مع العاملين بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
54.48%	تحقق	تقوم الإدارة بتحفيز العاملين المميزين في أعمالهم بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
58.04%	تحقق	تهتم الإدارة بعمليات التطوير والإبداع بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.

60.30%	تحقق	تمارس الإدارة عمليات التغذية الراجعة في تعاملاتها بنسبة 80% من وجهة نظر العاملين في الوزارة.
53.33%	لم يتحقق	الفرضي الرئيس الثاني: العدالة التنظيمية غير محققة من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.
50.39%	لم يتحقق	لا يوجد تحقيق للعدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.
54.70%	لم يتحقق	لا يوجد تحقيق للعدالة الاجرائية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.
54.89%	لم يتحقق	لا يوجد تحقيق للعدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل الفلسطينية.

توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بممارسة الإدارة بالتجوال بهدف تحقيق مستوى أعلى من العدالة التنظيمية، وذلك عبر تعزيز ثقافة توعوية للعاملين في وظائف إشرافيه عليا.
- أن تهتم الوزارة بوضع نظام مكافآت وحوافز موحد، يتم التوافق عليه واعتماده من الجهات المختصة بحيث يعتمد على مبدأ تكافؤ الفرص.
- أن تطبق إجراءات ونظم وقوانين العمل بشكل موحد على جميع العاملين في الوزارة، من خلال توضيح مفصل لتلك النظم والإجراءات للعاملين بحيث يكونوا عارفين بها.
- أن تعزز الإدارة العليا الثقة بالعاملين عبر تطوير نظم ووسائل اتصال فعالة، من خلال مجازاة الحداثة والمعاصرة واستحداث ما يمكنه أن يسهل التواصل معهم ويضعهم في صورة كل تفاصيل العمل التي من خلالها تزداد الثقة بينهم.

المراجع:

- أبو حسين، الحارث محمد موسى (2017). أثر العدالة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مج 13، ع 3، ص 331-349.
- اشتيوي، محمد عبد (2015). واقع تطبيق الإدارة بالتجوال من وجهة نظر العاملين في جامعة فلسطين، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، مج 1، ع 4، ص 41-74.
- بربراوي، كمال، وخليفة، عبد القادر (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة البحوث- الجزائر، ع 16، ص 159-165.
- بركات، زياد أمين سعيد (2016). درجة العدالة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية- سلطنة عمان، مج 10، ع 1، ص 120-145.
- الحبيب، عبد الرحمن بن محمد بن علي، واليامي، هادية بنت علي بنت محمد (2016). واقع ممارسة وكليات أقسام كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لأسلوب الإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمحاضرات والمعيدات، مجلة التربية-جامعة طنطا-مصر، مج 63، ع 3، ص 190-232.
- الحوامدة، نضال صالح، والعبدي، أمل محمد (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الرسمية، دراسات إدارية-العراق، مج 6، ع 11، ص 62-100.
- الزهراني، محمد صفر منصور (2016). العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الليث، مجلة القراءة والمعرفة- مصر، ع 181، ص 1-48.
- السعود، راتب، وسلطان، سوزان (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، مج 25، ع 1+2، ص 191-231.
- الشيخ، أماني عبد العاطي عمر، وأبو نصيب، عرفة جبريل (2017). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث- فلسطين، مج 1، ع 3، 85-100.

- الضلاعين، علي فلاح (2016). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال- الأردن، مج 12، ع 1، ص ص 59-91.
- عبد الجبار، رنا (2014). أثر الإدارة بالتجوال على العاملين في القطاعات الصحية-دراسة مقارنة- بين مستشفى النغر العام ومستشفى الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- العجبي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العجبي، محمد حسنين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عطا الله، عبيد عثمان عبد العزيز (2015). دراسة تحليلية لتأثير العدالة التنظيمية على التكيف التطبيقي: بالتطبيق على الوحدات المحلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، ع 2، ص ص 181-210.
- العليين، هدية محمد سلمان، والزهراني، صالح بن علي (2016). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة بنها-مصر، مج 27، ع 105، ص ص 229-251.
- العليين، هدية محمد سليمان، والزهراني، صالح بن علي (2016). واقع الإدارة بالتجوال لدى القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية-جامعة بنها-مصر، مج 27، ع 105، ص ص 229-251.
- الغماري، علاء محمد احمد، وبن كحلة، كريم، والفرا، ماجد محمد عبد السلام (2017). عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 25، ع 1، ص ص 89-107.
- القرني، سعد محمد (2017). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مجلة القراءة والمعرفة، ع 193، ص ص 294-225.
- القرني، سعد محمد (2017). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع 193، ص ص 225-294.
- وزارة العدل، دولة فلسطين، الموقع الإلكتروني الرسمي للوزارة، تم الاطلاع بتاريخ 2017/11/30، متوفر عبر الرابط <http://www.moj.pna.ps/index.aspx#secondPage>
- ولد علي، عماد (2017). العلاقة بين العدالة المدركة والرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة العربية الامريكية، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، فلسطين، مج 3، ع 1، ص ص 1-21.

المراجع الاجنبية

- AlRawashdeh, Eyad Taha (2012). The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence among Employees in Arab Potash Company, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), 3(5): 523-528.
- Guangling Wang (2011). Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises, School of Economics, University of Jinan, China, Published by Elsevier Ltd, pp 2030-2034.
- Hattie John & Timperley Helen (2007). The Power of Feedback, Published on behalf of American Educational Research Association, Review of Educational Research, Vol. 77, No. 1, pp. 81–112
- Ishak, N. and Alam, S (2009): The Effects of Leader–Member Exchange on organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study European. Journal of Sciences, Vol8, No2, pp 40-121.
- Jafari Parivash & Shabnam Bidarian (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, Procedia - Social and Behavioral Sciences 47, pp 1815 – 1820.
- Miles, A (2000) : The cumulative Effects of Justice Perceptions. 2th ed: The journal of Applied Management .

- Rego, A. & Cunha, M. (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in a Feminine, High Power Distance Culture, Submission of Papers for Publication, University de Santiago. 3810-193, Aveiro. Portugal.
- TAT, CRISTINA-IOANA (2011). Leadership and Organizational Justice, A Review and Case Study1, Romanian Journal of Psychology, Volume 01, Number 01, pp 01 – 08.

تشخيص دور العدالة التنظيمية في الحدّ من مظاهر الإخلال الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء الكوادر الوظيفية في كليات جامعة دهوك التقنية

الباحث شهاب احمد خضر
جامعة دهوك التقنية / كوردستان العراق

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحديد دور ابعاد العدالة التنظيمية المتمثلة بـ (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل) في الحدّ من مظاهر الإخلال الوظيفي المتمثلة بـ (مظاهر تتعلق بالعمل، ومظاهر تتعلق بوقت العمل، ومظاهر تتعلق بأخلاقيات الوظيفة) في عينة من كليات جامعة دهوك التقنية في اقليم كوردستان العراق. وفي ظل المشكلة التي طرحها هذه الورقة البحثية وهي هل هناك دور للعدالة التنظيمية في الحدّ من مظاهر الإخلال الوظيفي في عينة من كليات جامعة دهوك التقنية؟ وقد فحصت هذه الورقة فرضيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية والحد من مظاهر الإخلال الوظيفي لدى عينة الدراسة، ووجود اثر معنوي للعدالة التنظيمية في الحد من الإخلال الوظيفي لدى عينة الدراسة. واختارت الدراسة هذه الجامعة كمجتمع لها، والكليات التابعة لها كعينة الدراسة فيها، والكوادر الوظيفية في الكليات كأفراد مبحوثين، باعتبار هذه الجامعة حديثة العهد مقارنة بالجامعات الأخرى في إقليم العراق، وتتضمن هذه الجامعة عددا من الاختصاصات العلمية والطبية والهندسية والإدارية. واعتمدت هذه الورقة البحثية في جانبها النظري على المعلومات من مصادرها الثانوية المتمثلة بالاطراح والمجلات العلمية والمؤتمرات وكتب الاختصاص. بينما اعتمدت في جانبها العملي على البيانات من مصادرها الأولية التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان التي طورت لهذا الغرض، والتي تضمنت في طياتها المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة والتي تكونت من (30) فقرة، واستخدمت فيها مقياس ليكرت – Likert خماسي الأوزان، واستلمت بعد توزيعها على أفرادها المبحوثين، وكان عددها (63) استمارة صالحة للتحليل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل بياناتها، وتمت الدراسة خلال العام 2018. واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها: اثبتت الدراسة من خلال تحليل إجابات المبحوثين أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل المتمثل بالعدالة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في الحد من الإخلال الوظيفي على مستوى عينة الدراسة مجتمعة، وهناك تباين في علاقة العدالة التنظيمية بمظاهر الحد في الإخلال الوظيفي بصورة متتالية (مظاهر تتعلق بأخلاقيات العمل، مظاهر تتعلق بالعمل، ومظاهر تتعلق بوقت العمل). وتشير نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي قوي للعدالة التنظيمية في ابعاد الإخلال الوظيفي مجتمعة، وهناك تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في ابعاد الإخلال الوظيفي منفردة على مستوى الكليات قيد الدراسة بصورة متتالية (مظاهر تتعلق بأخلاقيات العمل، ومظاهر تتعلق بوقت العمل) أيضا. وكانت نسبة إجابات المبحوثين عالية في تنفيذ أوامر وتعليمات رؤساء أقسام ووحدات الكلية، واستعمال السلطة المفوضة في اقسام ووحدات الكلية. وأشارت نتائج الوصف والتشخيص أن نسبة إجابات المبحوثين منخفضة حول أخذ عمادة الكلية بنظر الاعتبار المطالب الشخصية لموظفهم بالقرارات المتعلقة بعملهم، وشعور الكوادر الوظيفية بعدم العدالة في روايتهم. واقترحت هذه الورقة البحثية مجموعة من التوصيات منها: دعم الكليات في الاستفادة من شعور الكوادر الوظيفية بالعدالة التنظيمية، وضرورة تعميق وعي العدالة التنظيمية ومفاهيمها وأبعادها لدى جميع الأفراد العاملين باعتباره منجها للعمل بالحوافز في زيادة تحقيق الأهداف المنشودة في مستويات الأنشطة في الكليات قيد الدراسة، وحثّ الكليات المبحوثة على تفعيل أنشطة الأبحاث التي تعدّ المحور الأساس في الأنشطة الرئيسية في عملهم والتي تنهض بواقعهم نحو الصدارة، ودعم الكليات لرفع كفاءات الكوادر الوظيفية في الحصول على الشهادات العليا في الكليات المبحوثة من خلال الاستفادة من العلاقات بين الجامعات في مجال تبادل الخبرات والاشراف.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل، مظاهر الإخلال الوظيفي، جامعة دهوك التقنية.

المقدمة:

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الادارية المعاصرة في الادارة لما لها من حساسية تجاه الافراد في البقاء والمحافظة على عملهم في المنظمة، فمن خلال أسلوب التعامل الأخلاقي معهم يعزز زيادة الثقة والدافعية والالتزام لديهم، بالتالي يقلل من ظاهرة الإخلال الوظيفي

لدى افرادها العاملين في المنظمة من خلال عدم ترك العمل في اوقاته، والعمل على تنفيذ الواجبات الوظيفية المحددة لهم. لذا جاءت الدراسة لتوضيح هذين المفهومين ضمن اربعة مباحث اساسية، المبحث الاول منها يبين منهجية الدراسة من تحديد مشكلة الدراسة واهميتها واهدافها وانموذجها وفرضياتها الرئيسية، وحدودها. والثاني تطرق الى اطارها النظري المتمثل بالعدالة التنظيمية التي احتوى على مفهوم العدالة التنظيمية، اهميتها، وابعادها من جهة، ومن جهة اخرى اوضح هذا المبحث مفهوم الاخلال الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه، ومظاهرها الاساسية. اما المبحث الثالث تضمن على الجانب العملي من خلال وصف وتشخيص الافراد المبحوثين، ووصف متغيرات الدراسة، وتحليل العلاقة واثرها بين العدالة التنظيمية والاخلال الوظيفي، واخيرا المبحث الرابع اشار الى اهم الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة.

ددت الدراسة مجموعة من الاسئلة لتوضيح مشكلتها وهي كالآتي:

- هل هناك علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والحد من الاخلال الوظيفي المتغير التابع في الكليات قيد الدراسة؟
- هل هناك تأثير معنوي لعدالة التنظيمية في الحد من الاخلال الوظيفي في الكليات قيد الدراسة؟
- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في الحد من الاخلال الوظيفي لدى المبحوثين؟
- ما التباين بين العدالة التنظيمية ومظاهر الحد من الاخلال الوظيفي لدى المبحوثين؟

2- اهمية واهداف الدراسة.

تكمن اهمية الدراسة في تعرفها على متغيرين مهمين في فلسفة الادارة التي تدعو الى الاداء المطلوب بكل امكانياتها وهما المتغير المستقل المتمثل بال(العدالة التنظيمية) التي تسعى المنظمة من تحقيقها من جهة، والمتغير التابع المتمثل بال(الاخلال الوظيفي) التي تسعى الى التقليل منها في المؤسسات التعليمية بشكل خاص، من خلال تشخيص العلاقة بينهما. اما اهداف الدراسة تبرز في تحقيق الآتي:

- وصف وتشخيص ابعاد العدالة التنظيمية ومظاهر الاخلال الوظيفي في كليات قيد الدراسة.
- تفعيل دور ابعاد العدالة التنظيمية في الحد من الاخلال الوظيفي في كليات قيد الدراسة
- التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والحد من الاخلال الوظيفي في كليات قيد الدراسة.
- التعرف على التأثير المعنوي لعدالة التنظيمية في الحد من الاخلال الوظيفي في عينة الدراسة.
- تشخيص قدرة كليات قيد الدراسة في الحد من الاخلال الوظيفي في عينة الدراسة.

3-انموذج الدراسة وفرضياتها.

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، تم تحديد أنموذج الافتراضي الذي يبين طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسة الرئيسية (العدالة التنظيمية) المتمثل بالمتغير المستقل والمتغير التابع (الاخلال الوظيفي)، كما ميين ادناه.

3- فرضيات الدراسة

وضعت الدراسة مجموعة من الفرضيات منها:

- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية والحد من الاخلال الوظيفي في الكليات قيد الدراسة.

- هناك تأثير معنوي لعدالة التنظيمية في الحد من الاخلال الوظيفي في الكليات عينة الدراسة.
- يتباين تأثير عدالة التنظيمية في الحد من الاخلال الوظيفي في الكليات عينة الدراسة.



4- حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: وتمثلت بالمدة الزمنية المحصورة بين 2017/12/10 ولغاية 2018/3/15.
- الحدود المكانية: وتمثلت بكليات التقنية في الجامعة دهوك التقنية في محافظة دهوك.

5- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المنشود.

6- أسلوب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل الوصول إلى غاية الدراسة استخدمت برنامج الإحصائي (SPSS. V.21) في تحليل البيانات التي تمت الحصول عليها في استمارة الاستبيان في جانبها العملي، والتي صممت لهذا الغرض في اعتمادها على طروحات (العطوي، 2007) و (Cunha, & Rego, 2006) في المتغير المستقل المتمثل بـ (العدالة التنظيمية)، وعلى (أبو عمرة، 2010) في المتغير التابع (الاخلال الوظيفي) بعد إجراء بعض التعديلات عليها. واعتمدت الدراسة مقياس (Likert) الخماسي. من أجل التوصل إلى أبعاد دقيقة تخدم الدراسة الحالية ومن أجل اختبار فرضياتها، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- معامل الارتباط البسيط لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

وقد تم استخدام برنامج (SPSS: V. 21) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

الجانب النظري

أولاً: العدالة التنظيمية

يحاول الفرد دائماً مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من أجر، ثم يعاود مقارنة ذلك بينه وبين جهود أقرانه وأجورهم في العمل في

المنظمة، فاذا ما تساوت تلك المعادلتين فإنه يشعر بالمساواة وعدم الظلم، ولكن في حالة عدم التساوي بينهم فإنه يولد شعور بعدم الارتياح للفرد مما يدفعه في العديد من الحالات الى ترك العمل او يصبح غير منتج (الصبري، 2006: 29). هذا ما يدعو الى القيام المنظمات بمتابعات مستمرة في دراسة سلوكيات افرادهم في جميع الجوانب في العمل، لكي يصبوا الى تحقيق اهدافها في النمو والازدهار، لذا سنعرض مفهوم اهمية وابعاد العدالة التنظيمية وفق الاتي:

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

ابسط معاني العدالة التنظيمية هي اعطاء الفرد كل ما يستحقه (الخروم، 2010: 308). وما يستحقه من القيمة المدركة للنزاهة في الاجراءات والكفاءات الموضوعية للأفراد في العمل في المنظمة (Moore & Saal, 1993:10). ويؤكد ذلك (علوان، 2007: 60) في تعريفه للعدالة التنظيمية بأنها تمثل ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات و التعاملات. ايضا يعبر عنها بالانسجام بين الجهود المبذولة من الفرد في العمل والعوائد المتحققة منها، بما يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (Rue & Byars, 1997: 364). وهي عبارة عن مقارنة نسبة المدخلات الى المخرجات المحدد التي يتقاضاها الفرد مع اقرانه في العمل في المنظمة (Davis & Newstrom, 1993: 155). وبين (البدراني، 2010: 26) ان العدالة التنظيمية تضمن مصطلحين هما (المساواة والعدالة)، فالمساواة تستخدم في المقارنة بين الاشياء والموضوعات المتماثلة منها اجور العامل او ساعات العمل، اما العدالة هي المقارنة بين الاشياء المتقابلة منها الاداء والحوافز المادية، وتعتبر العدالة التنظيمية عملية ادارة الفروق لتحفيز كافة جهود الافراد في تحقيق اهداف المنظمة. ويوضح (غانم، 2015: 13) العدالة التنظيمية بأنها عبارة عن مدى استخدام المدير لاسلوب العدالة في تعامله مع الموظفين في شتى النواحي الانسانية منها والعملية داخل المنظمة. وأن المدير الناجح يحاول دائماً أن يجعل الفرد يشعر بتحقيق النزاهة لضمان تحفيزه واستمراره بالعمل ضمن القرارات التي يتخذها المدير في تحقيق الاهداف المنشودة (رمضان، واخرون، 2003: 222).

نستنتج مما سبق بان العدالة التنظيمية عبارة عن القيمة التي يدركها الفرد عن ما يتقاضاه من اجر وعائد مقابل ما يبذله من جهد في اداء الواجبات والالتزام بالإجراءات وتحمل مسؤوليات الاعمال لتحقيق اهدافه واهداف المنظمة المحددة.

2- اهمية العدالة التنظيمية:

تكمن اهمية العدالة التنظيمية في التخلص من الصراع التنظيمي الذي قد يحدث بين اهداف الافراد والادارة سويًا (Bardwell & Holden, 2001: 208) وهناك علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي (Afzalur, 2000: 14). (Kottraba, 2003: 980). فمن خلال سلوك المدراء في زيادة رغبات الافراد ودوافعهم في الاداء الوظيفي، ورفع روح الولاء التنظيمي عندهم، يشعرون بالعدالة التنظيمية في المنظمة مما يحقق لديهم الانتماء والولاء التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي. و يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد لرفع مستوى العمل حتى بدون طلب مما يزيد في فرص تحقيق الفاعلية التنظيمية المرجوة (Sims, et al., 1994: 214). ويعبر (Finch & Campbel, 2004: 182-183) عن اهمية العدالة التنظيمية بمشاركة العاملين في إجراءات اتخاذ القرارات وذلك بهدف تخفيض مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين، وزيادة حالات الابتكار والإبداع، وزيادة الدافعية والالتزام، والمشاركة بالمعلومات، وتحسن نوعية القرارات، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، والتخفيف من مقاومة التغيير بين العاملين. ويوضح (علوان، 2007: 60-61) اهمية العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، من خلال ثقة الفرد في نظام تقييم الاداء، وزيادة دافعية الجماعة لديهم، وكمية وجودة الاداء. وتبين العدالة التنظيمية حقيقة نظام توزيع الرواتب والاجور في المنظمة، من خلال السيطرة الفعلية على المنظمة، والدقة في اتخاذ القرارات، وتسهم في النظم السلوكية في قدرتها على تحديد جودة نظام التقييم والمتابعة والرقابة عليها، وتساعد على تحديد طرق التفاعل بين الافراد في ابراز العلاقات الاجتماعية والدينية والاخلاقية بينهم (ابو جاسر، 2010: 25). وتكمن اهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الثقة بين الافراد والادارة مما يؤدي الى الالتزام والولاء التنظيمي في المنظمة.

3- ابعاد العدالة التنظيمية

هناك مجموعة اراء حول تحديد ابعاد العدالة التنظيمية فيري (Cunha & Rego, 2006: 7) ان ابعاد العدالة التنظيمية هي عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، وعدالة التبادلات. ويعبر (العطوي، 2007: 3) عن ابعاد العدالة التنظيمية بالعدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة

المعلومات، وعدالة العلاقات. ويشير (4: Randy & Ian, 2007) ان هناك مجموعة من ابعاد العدالة التنظيمية هي العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة المعلومات، وعدالة الشخصية. ويحددها (السعود وسلطان، 2009: 219) بالعدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التقييمية، والعدالة التفاعلية. ويوضح (جودة، 2007: 4-5) و (غانم، 2015: 13) ابعاد العدالة التنظيمية في العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية. ويتفق كلا من (Roet, 1988: 50)، (Berg, 1990: 408)، (Morra, 1991: 853)، (زايد، 2006: 17) (علوان، 2007: 57)، (السعود وسلطان، 2009: 202) و (علوان، 2007: 61-62) و (البدراي، 2010: 30) و (العبيدي، 2012: 76) ان ابعاد العدالة التنظيمية هي عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، وعدالة التعاملات. وستعتمد الدراسة على هذه الابعاد الثلاثة التي اتفقت اغلب الباحثين عليها وهي:

- عدالة التعامل: هي التي تحدد لنا مدى احساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عند تطبيق الاجراءات الرسمية عليه بحيث يؤثر على شعور العدالة التنظيمية لدى بقية الافراد بشكل كبير (Berg, 1990: 408). وهي مدى احساس الفرد بعدالة التعاملات الانسانية في اوقات العمل وعند تطبيق الاجراءات (العبيدي، 2012: 78). ويرى (Finch & Campbell, 2004: 180) بأن لعدالة التعاملات جانبين هما: الحساسية تجاه الآخرين وتمثل الإبقاء والمحافظة على أسلوب التعامل المؤدب والأخلاقي مع الآخرين. والاعتبارات الاجتماعية وتتضمن اتخاذ الترتيبات اللازمة لتقديم التفسيرات المناسبة للنتائج غير المرغوبة فيها.
- عدالة الاجراءات: تعني مدى احساس الفرد بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (Morra, 1991: 853). و تمثل عدالة الاجراءات والسياسات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات مقارنة بمدخلاته (Joseph & James, 1998, 470). وهي العدالة المدركة عن السياسات والاجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مواقع الوظيفة في المنظمة (Lee, 2000: 27).
- ج- عدالة التوزيع: عدالة التوزيع تعني العدالة المدركة في حجم المخرجات التي يحصل عليها الفرد (Schminke, et al., 1997). (1190: Roet, 1988: 50) عن عدالة التوزيع بتحديد العلاقة بين ما حصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحملة من تكاليف والتوازن والانسجام بين مكانته الاجتماعية وبين غيره في المنظمة من حيث انطباعه ودوافعه نحو الآخرين التي يؤثر على سلوكه نحوهم وسلوكهم نحوه. وهي عدالة المخرجات التي يمكن للموظف الحصول عليها والتي تتعلق بعدالة التوزيع المكافآت (زايد، 2006: 18). وعدالة التوزيع عبارة عن مبدأ اخلاقي يدعو الى توزيع الزيادات في الاجور والترقيات والموارد التنظيمية الاخرى على العاملين بناء على مقدار مساهمات التي قدمها الفرد للعمل، وليس على اساس شخصية او اجتماعية (معجم المصطلحات الادارية، 2007: 138).

مما سبق يمكن توضيح عدالة التعامل في المواقع الوظيفية على اساس تطبيق مبادئ الانسانية والاجتماعية والاقتصادية بين الافراد، مما يحسوا في عدالة السياسات والاجراءات بينهم، ضمن جهدهم في الاء مقارنة بمخرجات ما يحصل عليها.

ثانيا: الاخلال الوظيفي

1- مفهوم الاخلال

كلمة " اخل " تعني اخل بالشيء: قصر فيه، أي تركه ولم يات به، أي الوهن والفساد، اساء فيه وافسده (المنجد، 2003 :)، ويوضح (ابن منظور) الإخلال بأنه: "الفساد والوهن في الأمر، والخلل في الأمر، كالوهن والفساد". ويعرف (البستاني، 1998: 252) الاخلال الوظيفي بأنه "الخلل، والخلل هو الوهن والفساد في الامر، والانتشار والتفرق في الرأي، والخلل اعم من الخطأ". ويوضح (الزيادي، 2000) بانها عدم وجود العامل في أوقات ومكان العمل الرسمية" (ابو عمرة، 2011: 8). ويشير (المالكي، 2002: 24) الاخلال الوظيفي "هو النقص او الزيادة المضرة بالعمل وتؤدي الى تعطيل او افساد للمصالح العامة المرسومة من قبل الدولة". ويبين الإخلال الوظيفي بأنه "الأثر أو النتيجة لكل فعل أو سلوك أو امتناع يؤدي إلى ضرر أو تعطيل لواجب أو مسئولية أو مصلحة وظيفية أو تعليمية أو تربوية" (الثقفي، 2008: 6). ويعبر (السالم، 2008: 19) الإخلال الوظيفي بأنه "جميع الأقوال والأفعال والتصرفات الصادرة عن الموظف سلباً أو إيجاباً، المخالفة للقواعد النظامية الواجب احترامها والتي تضر بالمصلحة العامة". ويشير (طلبة، 1999: 204) "بالسلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع". ويبين (ابو عمرة، 2010: 9) الى الاخلال الوظيفي "بانه مخالفة الموظف للقواعد التنظيمية التي تحكم سير العمل عند أدائه لواجباته الوظيفية، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بنفسه وبالآخرين سواء على مستوى الفرد أم الجماعة". ويعرف ايضا "بانه

البطء في التحرك، التأخير الحضور وانجاز العمل متأخراً" (بن هادية واخرون، 1981: 81). وأنها تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً او كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي الى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة التنظيمية (الصبري، في، 2007: 43). ويوضح (حسونه، 2008: 251) بإهمال الفرد لواجباته المحددة له مسبقاً والمشخصة في اللوائح والقوانين والقرارات المنظمة للوظيفة العامة بما يؤدي الى الاخفاق في الانتاجية وسير العمل في المنظمة.

يتبين مما سبق ان ادق تعريف للإخلال الوظيفي هو ما عرفه (ابو عمرة، 2010: 9) عن مخالفة الموظف للقواعد التنظيمية التي تحكم سير العمل عند أدائه لواجباته الوظيفية، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بنفسه وبالآخرين سواء على مستوى الفرد أم الجماعة". ويعرف ايضا "بانه البطء في التحرك، التأخير الحضور وانجاز العمل متأخراً.

2- العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي

يشير (ابو عمرة، 2011: 16-22) ان العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي هي العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية، العوامل البيئية. ويرى (ارقام، 2016: 1) ان العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي العوامل الاجتماعية، والعوامل التربوية، والعوامل التنظيمية. ويوضح (دلال، 2015: 123-131) بان العوامل المؤثرة في الإخلال الوظيفي هي الرضا الوظيفي، الحوافز، التدريب، المناخ التنظيمي، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية. ويبين (الجواري، 2017: 4-8) عوامل متعلقة بمعنى الوقت وأهمية مواعيد العمل بالنسبة للموظف والادارة، العوامل المؤثرة في ادارة الوقت، ولفوائد التي يجنيها الموظف من استغلال أوقات العمل بالشكل الصحيح. ويبين (المعولي، 2012: 2) ان عوامل الإخلال الوظيفي هي:

- الفرد: تقع على الفرد/ الأفراد مسئولية كبيرة تجاه الأعمال المنوطة بهم، وذلك وفق عقد العمل المتفق عليه بينه وبين المنظمة التي يعمل بها.
- المنظمة: عدم وضوح رؤية المنظمة (أهداف غير واضحة وحقيقية)، تضخم العمالة في المنظمة، انعدام نظام تصنيف وترتيب للوظائف والمسئوليات، وانعدام نظام التدريب والحوافز و المكافأة، وانعدام الرقابة.
- القيم: إن القيم والمبادئ وأخلاقيات الفرد لها دور في تقليل الإخلال الوظيفي.

3- مظاهر الإخلال الوظيفي

يبين (ابو عمرة، 2011: 8-16) ان مظاهر الإخلال الوظيفي ثلاثة هي مظاهر تتعلق بالعمل، مظاهر تتعلق بوقت العمل، ومظاهر تتعلق بأخلاقيات الوظيفة). ويرى (الثقفي، 2008: 34-) ان من مظاهر الإخلال الوظيفي هي عوامل تتعلق بالموظف، عناصر تتعلق بالمنظمة، والعوامل التنظيمية. ويشير (ثامر، 2017: 1-2) ان مظاهر الإخلال الوظيفي هي انشغال عن العمل، قلة الوعي بالخدمات، المحسوبية والمجاملات، التواطؤ الخفي، التطور التقني، والمصلحة الخاصة. ويوضح (دلال، 2015: 101-114) ان الإخلال الوظيفي له مظاهر هي عدم احترام مواقيت العمل، تراخي وتكاسل الموظف في انجاز عمله، عدم تحمل المسؤولية. ويعبر (الطيبار، 2016: 1) بان مظاهر الإخلال الوظيفي هي التأخير والغياب وعدم الأداء وفق المطلوب. ومن مظاهر الإخلال الوظيفي الانشغال عن العمل، قلة الوعي بالخدمات، المحسوبية والمجاملات، التواطؤ الخفي، التطور التقني، والمصلحة الخاصة (ثامر، 2017: 1-2). ويشير (منير وهيبه، 2017: 4-8) ان مظاهر الإخلال الوظيفي هي الغياب، تضخم العمالة، اهمال برامج التدريب. ومن مظاهر تأخر الموظف عن الدوام، وخروجه اثناءه أو قبل انتهائه، وانشغاله طوال ساعاته بقراءة الصحف والحديث عبر الهاتف والثرثرة مع الزملاء، و خروجه لإنهاء بعض مصالحه وأعماله الشخصية (القرني، 2009: 2). ويوضح (Zone، 2009: 3-3) و(حسونه، 2008: 256-257) ان مظاهر الإخلال هي عدم مراعاة الإنجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة، عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال، الغياب وترك العمل أثناء الدوام الرسمي، و عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية. ويرى (المعولي، 2012: 1) بان مظاهر الإخلال الوظيفي هي:

- هروب العامل من أداء الأعمال والمعاملات المحالة إليه لتنفيذها.
- عدم تحمل المسؤولية والمحاباة في إنجاز الأعمال.

- استغلال المنصب او السلطة الوظيفي في الامور الشخصية.
- الإهمال في اتباع اللوائح المتبعة في تنفيذ الإجراءات والممارسات الوظيفية الأخرى غير الأخلاقية.

نستنتج مما سبق ان معظم ارداء الباحثين حول مظاهر الاخلال الوظيفي ركزوا على انشغال عن العمل الرسمي وشؤونه وبرامجه وواجباته، وعدم احترام وقت العمل الرسمي واستغلاله بشكل المفضل، وعدم مراعاة عوامل التنظيمية والأخلاقية والانسانية السارية في المنظمة، وعدم تسخيرها لصالح العام. ومن هذا المنطلق ستعتمد الدراسة على مظاهره المتعلقة احترام العمل وشؤونه، واستغلال الوقت العمل، وتوقير اخلاقيات العمل.

الجانب العملي

مجتمع الدراسة وعينتها و افرادها:

يمثل مجتمع الدراسة جامعة دهوك التقنية التي تأسست في عام (2012) بسبعة معاهد التقنية، وبدأت بافتتاح خمس كليات تقنية في عام (2014) حتى أصبحت معظم المعاهد تحتوي على كليات تقنية وادارية. وتم اختيار ثلاثة كليات منها لتكون عينة قصدية للدراسة، تم اختيارهم لكبر حجم المجتمع، في حين تمثل الافراد المبحوثين بالكوادر الادارية والمبينة تفاصيلها في الجدول رقم (1). وقد اختيرت جامعة دهوك التقنية لتكون ميداناً لإجراء الدراسة الحالية لإمكانية اختبار متغيرات الدراسة فيها بشكل أكثر دقة من غيرها من المؤسسات التعليمية لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وجاءت لجملة من الأسباب أهمها:

- تقع كل هذه الكليات خارج الجامعة.
- تباعد هذه الكليات مع بعضها البعض منها(كلية التقنية دهوك الادارية، كلية ناكري التقنية).
- بعض هذه الكليات ذات التخصصات ادارية فقط ك(كلية التقنية الادارية دهوك).
- بعض هذه الكليات ذات التخصصات طبية بحت مثل (كلية شيخان التقنية).
- بعض هذه الكليات ذات التخصصات علمية وادارية منها(كلية ناكري التقنية).

جدول رقم (1) يبين وصف الكليات و توزيع استمارات الاستبيان على الأفراد المبحوثين

ت	كليات	عدد الاقسام	سنة التأسيس	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستديمة	نسبة الاستمارات المستلمة/ الموزعة
1.	كلية دهوك التقنية الادارية	3	2014	25	22	88 %
2.	كلية ناكري التقنية	3	2014	25	24	96 %
3.	كلية شيخان التقنية	2	2014	20	17	85 %
المجموع				70	63	90 %

وصف الأفراد المبحوثين:

يوضح الجدول (2) أهم السمات والخصائص للإفراد المبحوثين.

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

يهدف تحديد وتشخيص العلاقة بين العدالة التنظيمية والحد من مظاهر الاخلال الوظيفي، وبيان اتجاهات الكوادر الوظيفية نحو هذا الموضوع، ومن خلال تحليل استجابات المبحوثين للمتغيرات الدراسة، تم اجراء التحليلات الوصفية باستخدام التوزيعات التكرارية

لاستجابات المبحوثين فضلا عن التوزيعات النسبية المئوية واحتساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان واقع المتغيرات ذات العلاقة، وفيما يأتي وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:-

جدول (2) وصف الافراد المبحوثين

التحصيل الدراسي									
دبلوم تقني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
12.7	8	25.4	16	6.3	4	47.6	30	7.9	5
المنصب									
كوادر الوظيفية		تدريسين		مسؤول وحدة		مقرر قسم		رئيس قسم	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
63.2	18	33.3	21	23.8	15	6.3	4	7.9	5
مدة الخدمة في الكلية									
3-2			2-1			اقل من سنة			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
85.7	54	9.5	6	4.8	3				
اللقب العلمي									
اخرى		مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
61.9	39	23.8	15	7.9	5	6.3	4	-	-
البحوث المنشورة									
يوجد								لا يوجد	
اكثر من 10		10-7		6-4		3-1		%	العدد
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
1.6	1	3.2	2	7.9	5	15.9	10	71.4	45
الحالة الاجتماعية									
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
20.6	13			79.4	50				
الجنس									
%	العدد	انثى		%	العدد	ذكر		%	العدد
14.3	9			85.7	54				
العمر									
اكثر من 50 سنة		50-41		40-31		30-20			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
1.6	1	14.3	9	47.6	30	36.5	23		
مشاركة في الدورات التدريبية									
اكثر من 6		6-4		3-1		مشارك		غير مشارك	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
4.8	3	12.7	8	46.0	29	36.5	23		

وصف وتشخيص العدالة التنظيمية

- عدالة التعامل: تركزت متغيرات هذا البعد بالمتغيرات (X1-X5) فمن خلال الجدول (3) نلاحظ ان المعدل العام لاجابات المبحوثين اكدوا على اهمية وجود عدالة التعاملات كبعد اساسي في العدالة التنظيمية وعلى مستوى جميع كليات عينة الدراسة. ودل ذلك نسبة اتفاهم بمعدل (70.78%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي عام (3.81) وانحراف المعياري عام (0.83) الذي يمثل عدم تشتت اجابات المبحوثين لعدم تجاوزه الواحد. ويعزز ذلك نسبة اتفاق اجابات العالية جدا للمبحوثين للمتغيرين (X1) على تشرح عمادة الكلية الاسباب المنطقية التي دعها لاتخاذ القرارات المتعلقة بواجباتهم، التي بلغت نسبتهم (82.5%)، وبوسط حسابي معدل عام (3.98)، ومعدل انحراف المعياري عام (0.683) وتتجاوز عمادة الكلية مع موظفيها بالنتائج المترتبة على قراراتهم التي تؤثر على عملهم (X2) والتي بلغت نسبتهم (81.0%)، وبوسط حسابي معدل عام (3.92)، ومعدل انحراف المعياري عام (0.702)، هذا يعني انهم يشعرون بعدالة التعاملات بين جميع افراد الكلية، وبلغ الوسط الحسابي (4.47) وانحراف المعياري. واقل نسبة اتفاق اجابات المبحوثين كانت (47.6%) وبوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.944) لمتغير (X5) عن اخذ عمادة الكلية بنظر الاعتبار المطالب الشخصية لموظفيهم بالقرارات المتعلقة بعملهم.
- عدالة الاجراءات: تشير معطيات الجدول (3) للمتغيرات (X6-X10) إلى التوزيعات التكرارية ومتوسط الأوساط الحسابية العامة ومتوسط الانحرافات المعيارية العامة للإجابات المبحوثين متفق بشكل عالي عن عدالة الاجراءات، على ان تستخدم عمادة الكلية القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز في تحديد واجباتها. ويتم تطبيق اجراءات الإدارة المتعلقة بالقرارات على كل العاملين بلا استثناء، والتي تعتمد عليها العدالة التنظيمية تجاه العبارات (X7-X8) الخاصة لهذا البعد بنسبة (97.3%) وعلى متوسط حسابي العام على التوالي بلغ (4.09) و (4.03) وانحراف المعياري (0.755) و (0.897). واقل نسبة اتفاق اجابات المبحوثين كانت على التوالي ايضا (58.8%) و (58.7%) وبوسط حسابي عام (3.56) و (3.73) وبانحراف معياري عام (1.041) و (0.883) لمتغيرين (X9-X10) عن تزود عمادة الكلية للعاملين بالتفاصيل عند استفسارهم عن قراراتها. وتسمح عمادة الكلية للعاملين بمعارضة قراراتها التي تصدرها تجاه وظائفهم في بعض الحالات.
- عدالة التوزيع: تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات المبحوثين حول متغيرات (X11-X15) وعلى مستوى جميع كليات عينة الدراسة حول عدالة التوزيع اذ تميل باتجاه الاتفاق حول عدالة التوزيع، اذا بلغ نسبة معدل اتفاهم (57.76%) من متوسط الإجابات، وبمعدل الوسط الحسابي مقداره (3.65) و متوسط انحراف معياري مقداره (0.87). ويعزز ذلك نسبة اتفاق اجابات للمبحوثين بشعور الكوادر الوظيفية بعدالة الامتيازات الوظيفية مقابل التحصيل العلمي والخبرات والمهارات اذ بلغت (69.8%)، وبالوسط الحسابي (3.90) وانحراف المعياري (1.011) للمتغير (X11). واقل نسبة اتفاق اجابات المبحوثين كانت (42.8%) وبوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.873) لمتغير (X12) عن شعور الكوادر الوظيفية بعدالة في روايتهم.

وصف وتشخيص مظاهر الاخلال الوظيفي:

- مظاهر تتعلق بالعمل: تركزت متغيرات هذا البعد بالمتغيرات (Y1-Y5) ومن خلال الجدول (4) نلاحظ ان نسبة متوسط العام من اتفاق اجابات عالية للمبحوثين كانت (70.12%) عن اهتمام الكوادر الوظيفية على مظاهر تتعلق بالعمل كمظهر من مظاهر تقليل من الاخلال الوظيفي الأساسية، اذ بلغ متوسط الحسابي العام ومتوسط الانحراف المعياري (3.93) و (0.85) على التوالي. وان اعلى نسبة اتفاق اجابات المبحوثين كانت (87.3%) على تنفيذ أوامر وتعليمات الرؤساء اقسام ووحدات الكلية. وبلغ متوسط الحسابي (4.25) والانحراف المعياري (0.717) لمتغير (Y1). واقل نسبة اتفاق اجابات المبحوثين كانت (65.0%) وبوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.793) لمتغير (Y3) على تنسيق المهام الأساسية لإنجاز معاملات الرسمية في اقسام ووحدات الكلية.
- مظاهر تتعلق بوقت العمل: تشير النتائج الواردة في الجدول (4) الى ان اجابات المبحوثين حول متغيرات (Y6-Y10) للكوادر الوظيفية عن مظاهر تتعلق بوقت العمل كمظهر من مظاهر تقليل من الاخلال الوظيفي بمؤشراته كانت تميل باتجاه معدل اتفاهم وبنسبة (67.62%) من تلك الاجابات بوسط الحسابي عام (4.00) وانحراف معياري عام (0.87)، هذا يدل على ان هناك درجة اتفاق عن اجابات المبحوثين على فقرات هذا المظهر. وان اعلى نسبة اتفاق اجابات المبحوثين كانت (72%) على ان حضور الكوادر الوظيفية في الكلية مع بداية الدوام الرسمي في اقسام ووحدات الكلية هذا يعني الالتزام بالوقت الرسمي للعمل، وبلغ

متوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.03) و (0.841) على التوالي لمتغير (Y10). واقل نسبة اتفاق اجابات المبحوثين كانت (58.8%) وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.903) لمتغير (Y8) عن ولاء الكوادر الوظيفية في العمل في اقسام ووحدات الكلية.

- مظاهر تتعلق باخلاقيات العمل : تشير معطيات الجدول (4) للمتغيرات (Y11-Y15) إلى التوزيعات التكرارية العامة اذ بلغت نسبتهم (74.28%) ومعدل الأوساط الحسابية العام (4.00) ومعدل الانحرافات المعيارية العامة (0.87) حيث ان اجابات المبحوثين اتفقت على ان مظاهر اخلاقيات العمل من اهم مظاهر تقليل الاخلال الوظيفي. وان اعلى نسبة اتفاق اجابها المبحوثين لهذا البعد كانت (81%) على استعمال تفويض السلطة في اقسام ووحدات الكلية، وبلغ متوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.31) و (0.779) على التوالي لمتغير (Y15). واقل نسبة اتفاق في اجابات المبحوثين كانت (69.8%) وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.820) لمتغيرين (Y12) و (Y14) عن استغلال الوظيفة في الحصول على المنافع العامة، و استغلال الوظيفة في تحقيق مصالح العامة في اقسام ووحدات الكلية.

اختبار فرضيات الدراسة

1- تحليل علاقات الارتباط بين عدالة التنظيمية والحد من مظاهر الاخلال الوظيفي على مستوى كليات عينة الدراسة.

يوضح الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عدالة التنظيمية والحد من مظاهر الاخلال الوظيفي لدى عينة الدراسة، إذ بلغت درجة الارتباط (المؤشر الكلي) (**0.643) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى (0.01). وهذا يعني انه كلما ازداد الاهتمام بالعدالة التنظيمية ارتبط ذلك معنويا بتقليل من مظاهر الإخلال الوظيفي. وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين العدالة التنظيمية و الحد من مظاهر الاخلال الوظيفي على انفراد لدى مجتمع الدراسة. وكما يظهر في الجدول (5)، و أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة هي بين العدالة التنظيمية ومظاهر الأخلاقيات العمل اذ بلغت نسبتها (**0.604)، وتلها علاقة ارتباط قوية وموجبة ايضا بين العدالة التنظيمية ومظاهر تتعلق بالعمل وبلغت نسبتها (**0.569). ثم يأتي بعد ذلك العدالة التنظيمية ومظاهر تتعلق بوقت العمل بعلاقة الارتباط معنوية موجبة ونسبتها (**0.526).

2 - تحليل تأثير لعدالة التنظيمية في الحد من مظاهر الاخلال الوظيفي على مستوى عينة الدراسة.

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود اثر معنوي وموجب لعدالة التنظيمية في التقليل من مظاهر الاخلال الوظيفي على مستوى الكليات المبحوثة في جامعة دهوك التقنية، اذ يظهر من معطيات الجدول رقم (6) تأثير عدالة التنظيمية بوصفه المتغير المستقل في التقليل من مظاهر الاخلال الوظيفي لكونه متغيرا تابعا على مستوى الكليات قيد الدراسة، وفقا لقيمة (F) المحسوبة والبالغة (43.06) اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (7.07)، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.56) وهي اكبر من (t) الجدولية (2.39) عند درجتي الحرية (62,1) عند مستوى معنوي (0,01) اذ بلغ معامل التحديد (R2) (0.64) الذي يشير الى قدرة المتغير المستقل المتمثل بالعدالة التنظيمية على تفسير التأثير الذي يطرأ من الحد من مظاهر الاخلال الوظيفي بنحو (0.64) وهي نسبة جيدة جيدا من الاستجابة يعود الى هذا العامل، وان الباقي (0.36) يعود الى عوامل اخرى قد تكون خارج نطاق الدراسة او الى متغيرات العشوائية لا يمكن السيطرة عليها، وهذا يعني تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية.

وفيما يأتي بيان تأثير العدالة التنظيمية في تقليل من مظاهر الاخلال الوظيفي وكما موضح في الجدول (7) فمن خلال متابعة مؤشراتنا نلاحظ ان العدالة التنظيمية لها تأثير معنوي موجب في الحد من مظاهر الاخلال الوظيفي بشكل متتالي المتمثل ب(مظاهر تتعلق اخلاقيات العمل، مظاهر تتعلق بالعمل، ومظاهر تتعلق بوقت العمل) اذ ان قيم (T) المحسوبة هي اكبر من قيم (t)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (35.058) هي اكبر من قيمتها الجدولية (7.08)، فقد تحققت الفرضية الثالثة.

جدول (3)* التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية على مستوى كليات عينة الدراسة (N=63)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.683	3.98	-	-	3.2	2	14.3	9	63.5	40	19.0	12	X1	عدالة المعامل
0.702	3.92	-	-	4.8	3	14.3	9	65.1	41	15.9	10	X2	
0.789	3.92	-	-	6.3	4	15.9	10	57.1	36	20.6	13	X3	
1.040	3.82	3.2	2	6.3	4	25.4	16	34.9	22	30.2	19	X4	
0.944	3.41	3.2	2	11.1	7	38.1	24	36.5	23	11.1	7	X5	
0.83	3.81	3.2		6.34		21.6		51.42		19.36		المعدل العام	
		9.54				21.6		70.78				المجموع	
0.791	3.95	-	-	3.2	2	23.8	15	47.6	30	25.4	16	X6	عدالة الاجراءات
0.755	4.09	-	-	1.6	1	19.0	12	47.6	30	31.7	20	X7	
0.897	4.03	1.6	1	4.8	3	14.3	9	47.6	30	31.7	20	X8	
1.041	3.58	6.8	4	4.8	3	30.2	19	41.3	26	17.5	11	X9	
0.883	3.73	1.6	1	3.2	2	36.5	23	38.1	24	20.6	13	X10	
0.86	3.87	3.33		3.52		23.76		44.44		25.6		المعدل العام	
		6.85				23.76		70.04				المجموع	
1.011	3.90	-	-	12.7	8	17.5	1	36.5	23	33.3	21	X11	عدالة التوزيع
0.873	3.41	1.6	1	9.5	6	46.0	29	31.7	20	11.1	7	X12	
0.845	3.65	-	-	7.9	5	34.9	22	41.3	26	15.9	10	X13	
0.702	3.63	-	-	4.8	3	34.9	22	52.4	33	7.9	5	X14	
0.926	3.69	1.6	1	6.3	4	33.3	21	38.1	24	20.6	13	X15	
0.87	3.65	1.6		8.24		33.32		40.00		17.76		المعدل العام	
		9.84				33.32		57.76				المجموع	

جدول (4)* التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في مظاهر الاخلال الوظيفي على مستوى كليات عينة الدراسة (N = 63)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.717	4.25	-	-	1.6	1	11.1	7	47.6	30	39.7	25	Y1	مظاهر تتعلق بالعمل
1.073	3.90	4.8	3	3.2	2	23.8	15	33.3	21	34.9	22	Y2	
0.793	3.82	-	-	3.2	2	31.7	20	44.4	28	20.6	13	Y3	
0.870	3.98	-	-	3.2	2	28.6	18	34.9	22	33.3	21	Y4	
0.811	3.71	-	-	6.3	4	31.7	20	46.0	29	15.9	10	Y5	
0.85	3.93	4.8		3.5		22.38		41.24		28.88		المعدل العام	
		8.3						70.12				المجموع	
0.789	3.92	-	-	3.2	2	25.4	16	47.6	30	23.8	15	Y6	مظاهر استغلال الوقت العمل
0.766	3.84	-	-	3.2	2	28.6	18	49.2	31	19.0	12	Y7	
0.903	3.63	1.6	1	7.9	5	31.7	20	42.9	27	15.9	10	Y8	
0.976	3.82	1.6	1	7.9	5	19.7	15	39.7	25	27.0	17	Y9	
0.841	4.03	-	-	3.2	2	23.8	15	39.7	25	33.3	21	Y10	
0.85	3.85	1.6		5.08		25.84		43.82		23.8		المعدل العام	
		6.68						67.62				المجموع	
0.779	4.31	-	-	-	-	19.0	12	30.2	19	50.8	32	Y11	مظاهر تتعلق اخلاقيات العمل
0.820	3.85	1.6	1	1.6	1	27.0	17	49.2	31	20.6	13	Y12	
0.900	4.11	1.6	1	1.6	1	20.6	13	36.5	23	39.7	25	Y13	
0.924	3.87	3.2	2	1.6	1	25.4	16	44.4	28	25.4	16	Y14	
0.928	3.90	3.2	2	3.2	2	19.0	12	49.2	31	25.4	16	Y15	
0.87	4.00	2.4		2		22.2		41.9		32.38		المعدل العام	
		2.2						74.28				المجموع	

جدول(5)*علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والحد من مظاهر الاخلال الوظيفي على مستوى جميع كليات عينة الدراسة

المؤشر الكلي	مظاهر تتعلق بأخلاقيات العمل	مظاهر تتعلق بوقت العمل	مظاهر تتعلق بالعمل	الاخلال الوظيفي
0.643**	0.604**	0.526**	0.569**	

*الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. P ≤ 0.01 N=63

جدول (6)* تأثير لعدالة التنظيمية في الحد من مظاهر الاخلال الوظيفي على مستوى كليات عينة الدراسة

T		F		R2	B0	العدالة التنظيمية
المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية			
6.56	2.39	43.06	7.07	0.64	0.725	الاخلال الوظيفي

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (1,61) D.F = ، N=63 P ≤ 0.01 N.S = Not significant

جدول (7) تأثير العدالة التنظيمية في الحد من مظاهر الاخلال الوظيفي على مستوى كليات عينة الدراسة

F	R2	العدالة التنظيمية		الاخلال الوظيفي
		B1	B0	
35.058	0.604	0.569 (5.400)	0.741	مظاهر تتعلق بالعمل
		0.426 (3.681)	0.532	مظاهر تتعلق بوقت العمل
		0.604 (5.921)	0.903	مظاهر تتعلق بأخلاقيات العمل

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (1,59) D.F = ، N=63 P* ≤ 0.01 N.S = Not significant () يشير الى قيمة T المحسوبة

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- لم يكن هناك اختلاف في تحديد مفهوم العدالة التنظيمية وابعاده لدى الباحثين الا من حيث المضمون.
- لم يتفق الباحثون لاداريون في جهودهم ايضا على تشخيص محدد لمفهوم الاخلال الوظيفي ومظاهر الحد من الاخلال الوظيفي في المنظمة في فلسفة الادارة.
- هناك عجز في الكفاءات التي يحملون شهادات العليا وخاصة دكتوراه هذا ما تبين من خلال وصف وتشخيص الافراد المبحوثين على مستوى الكليات قيد الدراسة.
- اظهرت نتائج وصف الافراد المبحوثين ان هناك انخفاض لدى الكوادر التدريسية في مجال البحوث المنشورة، باعتبار هذا النشاط من الانشطة الاساسية في مهامهم الاكاديمية.
- اتضح من خلال وصف متغيرات الدراسة ان الكوادر الوظيفية في كليات قيد الدراسة يشعرون بالعدالة التنظيمية المشاركة المها في الدراسة وهي(عدالة التعامل، عدالة الاجراءات، وعدالة التوزيع) بشكل عام حسب اجاباتهم، ويعزز ذلك نسبة اتفاق اجابات العالية للمبحوثين على شرح عمادة الكلية الاسباب المنطقية التي دعما لاتخاذ القرارات المتعلقة بواجباتهم، وتداول عمادة الكلية مع موظفيها بالنتائج المترتبة على قرارات التي تؤثر على عملهم.
- اشارت نتائج الوصف والتشخيص في متغيرات الدراسة ان نسبة اجابات المبحوثين منخفضة حول اخذ عمادة الكلية بنظر الاعتبار المطالب الشخصية لموظفيهم بالقرارات المتعلقة بعملهم، وشعور الكوادر الوظيفية بعدم عدالة في روايتهم.
- تبين ايضا من خلال وصف متغيرات الدراسة ان نسبة اجابات المبحوثين متفقة على وجود مظاهر الحد من الاخلال الوظيفي

- التي تتمثل ب(شؤون العمل، وقت العمل، اخلاقيات العمل) على مستوى كليات قيد الدراسة.
- فسرت نتائج وصف متغيرات الدراسة ان نسبة اجابات المبحوثين كانت عالية في تنفيذ أوامر وتعليمات الرؤساء اقسام ووحدات الكلية، واستعمال السلطة المفوضة في اقسام ووحدات الكلية.
- اثبتت الدراسة من خلال الوصف والتشخيص الاجابات المبحوثين ان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل المتمثل بالعدالة التنظيمية والمتغير التابع الحد من الاخلال الوظيفي على مستوى عينة الدراسة مجتمعة، وهناك تباين في علاقة العدالة التنظيمية وبين مظاهر من الحد في الاخلال الوظيفي بصورة متتالية(مظاهر تتعلق بأخلاقيات العمل، مظاهر تتعلق بالعمل، ومظاهر تتعلق بوقت العمل).
- تشير نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي قوي للعدالة التنظيمية في ابعاد الاخلال الوظيفي مجتمعة، وهناك تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في ابعاد الاخلال الوظيفي منفردة على مستوى الكليات قيد الدراسة بصورة متتالية مظاهر تتعلق بأخلاقيات العمل، مظاهر تتعلق بالعمل، ومظاهر تتعلق بوقت العمل) ايضا.

التوصيات

استنادا على الاستنتاجات الدراسة توصي بالاتي:

- دعم الكليات في الاستفادة من شعور الكوادر الوظيفية بالعدالة التنظيمية واستغلالها في الكليات قيد الدراسة.
- ضرورة تعميق وعي العدالة التنظيمية ومفاهيمها واهميتها وابعادها لدى كافة الافراد العاملين باعتباره منهجا للعمل بالحوافز في زيادة تحقيق اهداف المنشودة في مستويات الأنشطة في كليات قيد الدراسة.
- حث الكليات المبحوثة على تفعيل أنشطة الأبحاث التي يعتبر المحور الأساسي في الأنشطة الرئيسية في عملهم والتي تنهض بواقعهم نحو الصدارة.
- دعم الكليات على رفع كفاءات الكوادر الوظيفية في التحصيل على الشهادات العليا في كليات المبحوثة من خلال الاستفادة من العلاقات بين الجامعات في مجال تبادل الخبرات والاشراف.
- ضرورة اهتمام عمادة الكلية بالمطالب الشخصية لموظفيهم بالقرارات المتعلقة بعملهم، والاخذ ايضا بنظر الاعتبار شعور الكوادر الوظيفية بعدالة في رواتبهم.
- الاهتمام أكثر بتحديد وتشخيص فقرات المتعلقة في ابعاد مجتمعة في العدالة التنظيمية خاصة في ما يتعلق في الولاء التنظيمي للكوادر الوظيفية في اقسام ووحدات الكليات عينة الدراسة.
- نشر الوعي في تطبيق موضوع العدالة التنظيمية في أنشطة ومهام واجبات الوظيفية في الكليات.
- الاستفادة من توفر اخلاقيات العمل بين الكوادر الوظيفية في الكليات عينة الدراسة وتسخيرها في استثمار الوقت في العمل المستمر والدؤوب ضمن اجراءات الرسمية في الواجبات المنوطة بهم.
- الاستفادة من نقاط القوة التي يشعرها الكوادر الوظيفية من العدالة التنظيمية التي اظهرت نتائج الارتباط اثرها الواضح في الحد من مظاهر الاخلال الوظيفي، من خلال الحوارات، والمؤتمرات، ودورات التدريبية وتطويرية لمساهمتها في الخدمات التعليمية والبحثية.
- تطبيق منهج تنفيذ الاعمال والواجبات في الاوقات المحددة ما يسمى (JIT) في شؤون الادارية والمالية في الكليات عينة الدراسة.

المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، (1964)، "لسان العرب"، المجلد الحادي عشر، والمجلد التاسع، دار صادر، بيروت.
- ابو جاسر، صابرين مراد، (2010)، "اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي"، رسالة ماجستير في كلية

- التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عمرة، حسن محيسن حسن أبو عمرة، (2011)، "عوامل الإخلال الوظيفي في كليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر الإدارة العلي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة".
 - البدراني، حمد بن سليمان، (2010)، "ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات المنية"، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني في المطارات السعودية الدولية،، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية.
 - البستاني، بطرس، (1998)، " محيط المحيط"، مطابع تيبو-برس، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
 - بن هادية، علي، وآخرون، (1981)، " القاموس الجديد للطلبة معجم عربي مدرسي الغياث، ط 7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
 - ثامر دريد، (2017)، "التسيب الوظيفي... ظاهر زادت من طوابير المراجعين امام الدوائر"، الجورنال. <http://journaliraq.com> تاريخ الاطلاع 2017/2/2
 - الثقفي، عبد الرحمن، (2008)، "الإخلال الوظيفي لمعلم التعليم العام الحكومي بمحافظة الطائف والجزءات المناسبة لضبطها كما يراها المشرف التربوي والمدير المعلم"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
 - جودة، محفوظ، (2007)، " أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية"، <https://www.researchgate.net>
 - حسونه، فيصل، (2008)، "ادارة الموارد البشرية" ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 - الخرشوم، محمد مصطفى، (2010)، "دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط الصراع: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (26)، العدد (2).
 - دلال، غلوسي، (2015)، " الرقابة الادارية والتسيب الإداري في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة.
 - رمضان، زياد وآخرون (2003)، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مركز الكتب الأردنية.
 - زايد، عادل، (2006)، "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.
 - سالم، عبد العزيز بن عبد الرحمن، (2008)، "جريمة إخلال الموظف بواجباته استجابة للوساطة"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير .
 - السعود، راتب سلطان، سوزان، (2009)، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (1-2).
 - الصبري، محمد، (2006)، "بحوث ادارية محكمة" الجزء الثالث، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
 - طلبة، عبد الله، (1999)، "ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية"، مجلة الفكر السياسي، العدد (4) .
 - الطيار، صالح بكر، (2016)، " مشروع وطني لوقف التسيب الوظيفي" صحيفة يومية تصدر عن مؤسسة المدينة للصحافة والطباعة والنشر <http://altayar-cgi.com> تاريخ الاطلاع 2017/2/2
 - -العبيدي، نماء جواد، (2012)، "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8)، والعدد (24).
 - العطوي، عامر علي حسين، (2007)، "اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي- دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (1).
 - علوان، نايف، (2007)، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد (7).
 - - فتحي الجواري، (2017)، " التسيب الإداري وأثره على أداء الموظف العام"، مجلة التشريع والقضاء. <http://atwailee.blogspot.com> تاريخ الاطلاع 2017/2/3

- - القرني، عبدالرحمن، (2008)، "التسيب الوظيفي لماذا؟"، صحيفة عكاظ، العدد: 2408 <http://atwailee.blogspot.com> تاريخ الاطلاع 2017/2/3
- المالكي، هاشم حامد احمد، (2002)، "العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي"، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ملك عبد العزيز.
- مجلة ارقام، (2016)، "نزاهة": 3 عوامل رئيسة وراء التسيب الوظيفي في القطاعات الحكومية
- تاريخ الاطلاع 2017/2/3 <http://www.argaam.com>
- معجم المصطلحات الادارية، (2007)، "المنظمة العربية للتنمية الادارية"، القاهرة، مصر.
- المعولي، محمد بن حمد، (2012)، "التسيب الاداري" www.alroya.com الاطلاع 2015/7/26
- المنجد في اللغة والاعلام، (2003)، الطبعة التاسعة والثلاثون، المكتبة الشرقية، بيروت، لبنان.
- منير، نوري، واخرون (2017)، "الإصلاح الإداري و أهميته في القضاء على التسيب والفساد الإداري و تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة"، <http://www.univ-chlef.dz>، تاريخ الاطلاع 2017/2/2

المصادر الأجنبية

- Afzalur , Rahim, M., (2000). "Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely? International Journal of conflict Management, Vol. (11).
- Cunha , M. & Rego , A. ,(2006) , " Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture" , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
- -Davise , K. & Newstrom , J. (1993) , Organizational Behavior ; Human Behavior at Work : team work Ninth Edition ,Von Hoffman press , North America .
- - Finch, E., & Campbell, L., (2004) , " Customer Satisfaction and Organizational Justice, Facilities", Vol. 22, No. 7/8.
- Greenberg , , et al.,(1990), "Organizational Justice: Yes Terday to day and Tomorrow", Journal of Management (16).
- Joseph, J., & James ,H. , (1998), Employee perception of the fairness of work Group incentive pay plans , Journal of Management ,vol. 24,No. 4 .
- Holden, Len & Beardwell, Ian, (2001), "Human Resource Management: Contemporary approach, 3rd (Ed), England, Financial Times, Prentice hall.
- Kottraba, C. (2003). "The Relationship Between Organizational Justice Employee Absenteeism and Role Stress". Dissertation Abstract International, Vol.(64) (2).
- Lee , H. R. (2000) . An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry , Unpublished dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University , Blacksburg, Virginia
- Moore, S. & Saal, F & (1993). "Perception of Promotional Fairness and Promotion candidates Qualification". Journal of Applied Psychology. Vol 78.
- Morrna, R.H.,(1991), "The relationship between organization justice and organization citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship, journal of applied psychology", (75).

- Roet, Zale Anick, et al., (1988), "Motivation and satisfaction of workers".
- 5th (Ed), New York, Irwin McGraw-Hill Companies, Inc.
- Randy, Emelo, MA & Ian, F. Kristic, , (2007), Mentoring and Organizational Justice: <http://www.3creek.com>.
- -Rue, Leslive, W. & Byars, I, Lloyd, (1997). Human Resource Management,
- chminke , M., et .al .,(1997), the effect of ethical frameworks on perceptions of organi zational Journal of Academy Management , Vol. 40 , No. 5.
- Sims, H.P., Ball, G. A. & Trevino, L.K., , (1994). "Justice and Unjustice Punishment: Influence on Subordinate Performance and Citizenship". Academy of Management Journal, Vol.37 (2).

دور الابداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس

د. زياد قباجه

هبة أبو زعور

د. عمر صليبي

جامعة القدس / فلسطين

ملخص:

تتخصص مشكلة الدراسة في الكشف والتعرف على جوانب الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس، ودورها المحوري والرئيس في تشجيع الإبداع الإداري في أعمالها بشكل خاص، وانعكاس ذلك على مجمل مخرجات هذه المؤسسات وتنميتها، والمعوقات التي تعترضهم بهذا الشأن، وذلك لتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات بهدف المساعدة على قيام المؤسسات الأكاديمية بمهامها في دعم الإبداع الإداري واثبات التنمية. ويساعد الإبداع الإداري في تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في وقت وجهد أقل، وهذا يساهم ويدعم التنمية وتحديد التنمية الفكرية. وتكمن أهمية الورقة البحثية في أهمية الموضوع الذي تطرقه، كما تعدّ من الدراسات الأولى التي جمعت بين دور الإبداع الإداري والتنمية الفكرية. أما الأهمية العملية فتتحدد من خلال الاستفادة من النتائج من خلال تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين والقضاء على معوقات الإبداع الإداري. وهدفت الورقة البحثية إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري، ومستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة العملية، الدورات التدريبية التي تعرض لها الموظف، المسمى الوظيفي). وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي جامعة القدس والبالغ عددهم حوالي (980) موظفاً وموظفة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة للمجتمع، وتم توزيع (98) استبيان واسترداد (67) استبياناً صالحاً للتحليل، وتوصلت الورقة البحثية إلى أن دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس هو دور كبير، وكذلك الإبداع الإداري والتنمية الفكرية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التنمية الفكرية لدى هؤلاء الموظفين تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي). وأظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الإبداع الإداري والتنمية الفكرية لدى موظفي الجامعة. وبناءً على ذلك تم الخروج بمجموعة من التوصيات أهمها: أن تعمل الجامعات على عقد دورات تدريبية للموظفين، بحيث تتضمن نشاطات يتم من خلالها رفع مستوى التنمية الفكرية، وأن يتم عمل دراسات بحثية يتم من خلالها ربط الإبداع الإداري بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والولاء والتنظيمي وغيرها من المتغيرات.

كلمات مفتاحية: الإبداع، الإبداع الإداري، جامعة القدس، التنمية، التنمية الفكرية.

1.1 المقدمة:

إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر من أنجح مصادر الاستثمار حيث يعتبر الفرد المبدع ثروة تفوق الثروة المادية، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أكثر من استنادها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة، كما وأن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوعيه ممتازة من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات.

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات

وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (عوض، 2013).

يجمع علماء الإدارة على أن المنظمات الادارية المعاصرة بكافة انواعها تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة من المنظمات الإدارية، مما يجعلها بحاجة ملحة إلى الإبداع، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والاهتمام بتطويرهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار.

تعتبر المؤسسات الأكاديمية هي حجر الأساس في بناء الانسان مما يؤكد الحاجة الملحة إلى الإبداع الإداري، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها، وإنما على توفير نوع متميز و متميز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات، وخصوصاً في المجال التربوي لأنه المعنى ببناء الإنسان وبناء على ذلك، فإن اتجاه المؤسسات الأكاديمية نحو الاهتمام بالإبداع لا يجب أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وسلوكياتهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، لحساسيتهم وأهميتهم في مجال قيادة المؤسسات الأكاديمية وإداراتها .

وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها الإبداع الاداري في جميع المنظمات، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين مؤسسات التعليم العالي والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها من جهة، ومن جهة أخرى علاقتها بالرأس المال البشري خاصة والطاقة الفكرية التي يحملها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن هذه المؤسسات تعمل على بناء وتنمية وتطوير القدرات الإبداعية والمهارية لديها بجميع الطرق المتاحة، عن طريق جذب الكفاءات، والإعداد المتميز لعقول بهدف تفعيل طاقاتها، وعمل برامج تدريبية مناسبة لتأهيل كادر متميز، وبما أن تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أصبحت من أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال.

وبما أن مؤسسات التعليم العالي في فلسطين تمر بفترة تحول فرضتها التغيرات المعاصرة، وقد ظهر ذلك من خلال النمو الكمي الملحوظ والإقبال الكبير من قبل الطلبة، وتعدد التخصصات الأكاديمية، فإن هناك حاجة ملحة إلى إدارة الإبداع فيها كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي في أي مسيرة حضارية، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق التميز (الزهرى، 2002).

والجامعات تؤدي دوراً مهماً ومميزاً وشاملاً في ممارسة البحث العلمي؛ لأن البحث العلمي الآن يعتبر من أهم أركان الجامعات، وهو مقياس ومعيار مستواها العلمي والأكاديمي، والجامعة في الوقت نفسه المكان الأول والطبيعي لإجراء البحوث وذلك لأسباب كثيرة أهمها: وجود عدد كبير من الاختصاصيين من أعضاء هيئة التدريس، ووجود عدد من مساعدي البحث والتدريس وطلبة الدراسات العليا، وتوفر مستلزمات عديدة للبحث مثل المختبرات والإمكانات والأجهزة والأدوات لإجراء القياسات الموضوعية والدقيقة، وتوفر مصادر جمع البيانات اللازمة للبحث العلمي (بركات، 2008).

لعل تدفق الموارد المعرفية يعد مذهلاً ومتواصلاً ويمثل ظاهرة غير مسبوقة لم تعهدها المؤسسات التربوية من قبل، مما يضعها في أزمة الاستجابة لها كما هو الحال في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وما جرى فيها من محاولات التصحيح والتكيف الهيكلي لإنتاجا وخدمات (قطب، 2008).

وإذا كانت المنظمات بجميع أنواعها بحاجة إلى الإبداع، فإن المؤسسات الأكاديمية وبشكل خاص أكثر حاجة إلى الإبداع الإداري لأنها هي حجر الأساس في إعداد جيل متقدم قادر على مواجهة التحديات السياسية والقانونية والاقتصادية التي تتسارع بشكل هائل ومتلاحق، حيث يعد الإبداع الإداري في مثل هذه المنظمات من أهم العناصر الرئيسية القادرة على إحداث التطوير والتنمية في هذه المنظمات.

كما يعد المورد البشري في مؤسسات التعليم العالي من أهم العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع والتطوير والتنمية المنشودة، فهو من أهم العناصر التي لها قدرة على تفعيل دور المؤسسات التعليمية وتحقيق أهدافها من خلال إيجاد البيئة الإبداعية التي تجعل مؤسسات التعليم العالي مؤسسات تعمل على تحقيق الإبداع المؤسسي، ويعتبر دور المورد البشري في تحقيق الإبداع للمؤسسات وتفعيله وتشجيعه وتقويمه من المواضيع الإدارية الهامة للدراسة والتحليل وذلك من أجل أحداث التنمية.

مما سبق يتبين للباحثة ضرورة القيام بدراسة تستكشف دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي إحدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وهي جامعة القدس التي تعد الواجهة الأكاديمية المتميزة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنحصر مشكلة الدراسة في الكشف والتعرف على جوانب الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس ودورها المحوري والرئيسي بتشجيع الإبداع الإداري بأعمالها بشكل خاص، وانعكاس ذلك على مجمل مخرجات هذه المؤسسات وتنميتها، والمعوقات التي تعترضهم بهذا الشأن، وذلك لتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات بهدف المساعدة على قيام المؤسسات الأكاديمية بمهامها في دعم الإبداع الإداري وأحداث التنمية. وقد ظهرت مشكلة الدراسة من خلال انخراط الباحثون في عدد من المؤسسات الأكاديمية التي قد لم تولي الاهتمام الكافي لخلق مناخ المساند للمبدعين، ويعتبر الإبداع الإداري من أهم ركائز التنمية وتقدم الدول وتطورها في شتى الميادين: الاقتصادية والاجتماعية والتربوية؛ لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، كما أنه يؤدي إلى تحسين المناخ العام سيما وأن هناك نداءات في جامعة القدس للاهتمام بالإبداع والمبدعين، حيث تقدم جامعة القدس كما غيرها من المؤسسات الأكاديمية بيئة تعليمية حيوية لطلابها وتخلق في الوقت ذاته نواة للإبداع وتبادل الأفكار، وحرية التعبير والابتكار في البحوث، وتكمن رؤيتها في مواصلة تزويد الطلاب بأفضل أساليب التعليم الممكنة، والانفتاح على الأفكار الجديدة. كما يعمل الإبداع الإداري على تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في أقل وقت وجهد، مما يساهم ويدعم التنمية وتحديدا التنمية الفكرية، وانطلاقا من هذه المشكلة فإن هذه الدراسة ستسعى للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس التالي: ما دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس؟
- هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس باختلاف (الجنس، الخبرة العملية، المسعى الوظيفي)؟
- ما مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس؟
- هل يختلف مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس باختلاف (الجنس، الخبرة العملية، المسعى الوظيفي)؟

3.1 فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير (الجنس، الخبرة العملية، المسعى الوظيفي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير (الجنس، الخبرة العملية، المسعى الوظيفي).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري والتنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس

4.1 أهمية الدراسة:

إن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة على السواء لمساهمتهم الفعالة في تحقيق الربح أو الخسارة، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة

وتشغيل المنظمات، وإذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاج الإبداع، فإن عليها أن تحافظ وبشدة على ما تمتلكه من أهم الأصول ألا وهو رأس المال المعرفي والمتمثل بالموارد البشري، فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية (اتحاد الخبراء، 2004).

كما تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي ستطرقه وهو دور الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس في التنمية الفكرية، والمعوقات التي من الممكن أن تؤثر على الإبداع الإداري، حيث تعتبر هذه الدراسة مرجعاً يمكن الاستفادة منه في الأبحاث العلمية، كما انه سيعمل على إضافة إطار نظري ربما يستفيد منه المهتمين.

أما الأهمية العملية فتتحدد من خلال الاستفادة من النتائج من خلال تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين والقضاء على معيقات الإبداع الإداري، كما أنه من المتوقع أن تستفيد المؤسسات الأكاديمية من هذه الدراسة لتبني الأفكار الإبداعية لدى موظفيها مما يساهم في التنمية الفكرية للمؤسسات والارتقاء بها، والخروج بتوصيات يستطيع الإداريين الاستفادة منها في تطوير العمل الإداري، ومن الممكن أن تكون هذه الدراسة بمثابة دليل عملي للإبداع الإداري للمؤسسات المجتمعية المختلفة وكذلك يمكن ان تكون مرجعية للمؤسسات الأكاديمية من أجل تنمية الإبداع لديها والتخلص من المعيقات. أما على الصعيد البحثي فربما تفتح هذه الدراسة افاقاً لدراسات وأبحاث مختلفة بمتغيرات أخرى.

5.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى عدة أمور منها:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس.
- التعرف على في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة العملية، الدورات التدريبية التي تعرض لها الموظف، المسعى الوظيفي)
- التعرف على مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس.
- التعرف على مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة العملية، الدورات التدريبية التي تعرض لها الموظف، المسعى الوظيفي)

6.1 حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي جامعة القدس.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة القدس.
- الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2018م).
- الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

7.1 مصطلحات الدراسة:

- الإبداع: عرف الباحثون الإبداع هو إيجاد حلول وأفكار إبداعية غير مألوفة لحل المشكلات بطريقة غير تقليدية بأعلى كفاءة وفعالية.
- الإبداع الإداري: عرف الباحثون الإبداع الإداري بأنه سمات وخصائص تميز الأفراد في القدرة على تطوير وتوليد أفكار جديدة مفيدة لحل المشاكل التي من الممكن أن يواجهها الإداري بطريقة منظمة وغير مألوفة بأكثر قدر ممكن من الأصالة والمرونة والحساسية لهذه المشكلات.

- جامعة القدس: تأسست جامعة القدس، وهي جامعة فلسطينية، في العام 1984. يقع الحرم الرئيسي للجامعة في مدينة أبو ديس، وهناك أربعة مواقع أخرى متمركزة في مدينة القدس، في الشيخ جراح وبيت حنينا ورام الله (البيرة). إن جامعة القدس، الحرم الرئيسي في أبو ديس، هي الجامعة الوحيدة في العالم التي يحيطها جدار الفاصل العنصري. (موقع جامعة القدس، <http://www.alquds.edu/ar/about-us-ar.html>)
- التنمية: عرف الباحثون التنمية بأنها تغيير مقصود للانتقال من الحال الموجود إلى الحال المأمول أن يكون عليه المجتمع، بما يضمن ويكفل توسيع اختيارات الناس .
- التنمية الفكرية: هي المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها في إنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة (شعبان، 2011).

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات السابقة التي تتعلق بالإبداع:

دراسة النشبي والدعيس (2017) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة جميع القيادات العليا والوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام في الجامعات الخاصة في اليمن والبالغ عددها 24 جامعة، وتم اختيار عينة عنقودية عشوائية على أساس جغرافي. ومن أهم نتائج الدراسة انه بزيادة الإبداع الاداري ستزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وانه لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بعد القدرات الابداعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. وقد خلصت الدراسة إلى تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها. وفي ضوء نتائج الدراسة اوصى الباحثان بضرورة استحداث إدارة للإبداع، تعنى بالمبدعين، ودراسة كيفية الاستفادة منهم والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الابداعية لما له من اهمية كبيرة في زيادة تحقيق الميزة التنافسية التي تساعد الجامعات الخاصة على الاستمرار و النمو، وضرورة خلق مناخ ابداعي عن طريق تخصيص مبالغ كافية لأعمال البحث والتطوير من أجل تحسين الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة، وتشجيع المبدعين وبناء قنوات اتصال فعالة لنقل الأفكار الابداعية من المبدعين الى الادارة العليا.

دراسة سعيدة (2017) هدفت إلى التعرف على تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين، وقد استخدمت الباحثة عدة مناهج وهما المنهج الوصفي والمنهج المقارن، واستخدمت الباحثة عدة أدوات لجمع البيانات منها الاستبيان، المقابلة، الملاحظة المباشرة، حيث تم تطبيقها على مجتمع الدراسة للمؤسسات الجزائرية " المعهد العالي للتسيير والتخطيط"، وقد توصلت الباحثة الى أن المعهد حقيقة أعطى للإبداع جانبا لا يستهان به من اهتمامات خاصة ومشجعة للسلوك الإبداعي. وقد تم من توفير مستلزمات الإبداع الإداري، وأطلق الملكات الإبداعية للمتعلمين، وترجم سلوكهم الوظيفي، شجع المتدربين على أن يكونوا متفتحين على البيئة التنظيمية الخارجية لكن ما يعاب عليه – من خلال دراسة لبرامج التدريب و التكوين وجد الباحث، أن المعهد يركز على البيئة الخارجية أكثر من البيئة الداخلية، ولا بد أن يكون نوع من التوازن بين البيئتين، من حيث الاهتمام بحركية الأنظمة و الهياكل التنظيمية والاجتماعية وكيفية تكوين حلقة وصل بين تلك الأنظمة والبيئة الخارجية من أجل تهيئة البيئة الداخلية لتصبح قادرة إما على مواجهة أو التكيف معاً لأوضاع والمتغيرات البيئية، غياب الاتصال بين المبدعين بعد فترات التكوين، لا بد أن يلعب المعهد دور فعلي في الحث على ضرورة بقاء السلوك الاجتماعي مفتاح النجاح أثناء فترة التدريب و التوظيف و القيادة وجعله قيمة إنسانية تنظيمية، وان دورات التدريب، تكون خاصة لتكوين القادة بمفردهم والمرؤوسين ولتنمية كفاءتهم المهنية على حدى فالمشاركة التكوينية و التدريبية للقادة والمرؤوسين معا تقرر الثقة بالنفس والاحترام وإمكانية بناء ثقافة تنظيمية قوية وواسعة. ومن اهم التوصيات التي توصلت لها الباحثة : ضرورة العمل على تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي، ضرورة صياغة التشريعات المحفزة للإبداع والابتكار، وضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.

أما دراسة السوداني (2016) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك جاءت هذه الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث شمل مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، ولتحقيق الهدف من الدراسة

تم تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية بسيطة تمثلت في (322) معلماً ومعلمة، أي ما يعادل (84.7%) من المجموع الكلي، وقد استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، وقد تبين من نتائج البحث أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع أن مجال الأصال في المرتبة الأولى ويليه مجال الطلاقة ومن ثم مجال الحساسية بالمشكلات في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة، وكذلك اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومن أهم التوصيات التي أشارت لها الباحثة: إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل، ضرورة توفير الدعم اللوجستي والمادي لمدير المدرسة ليستطيع تنفيذ خطته نحو إدارة الإبداع وتطبيق هذه الخطط على أرض الواقع، والاهتمام بمعيار المؤهل العلمي كأحد المعايير الأساسية عند تقييم المدير وليس الأقدمية مثلاً كما هو جاري حالياً في نظام وزارة التربية والتعليم العالي.

دراسة شمالة (2013) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطوير استبانة تشتمل على (40) فقرة، وتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (228) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث. وكانت من نتائج البحث أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظة غزة من وجهة نظرهم بوزن نسبي (73.553%) وهو بدرجة كبيرة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام تعزى لمتغير الجهة المشرفة (وكالة، حكومة) لصالح الحكومة، الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، عدد سنوات الخدمة.

2.2.2 دراسات تتعلق بالتنمية الفكرية للموارد البشرية

دراسة سبرينة (2015) هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذاً و 1319 موظفاً إدارياً؛ تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة وتم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد خلصت الدراسة إلى أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية استراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ عدم وجود فروقات حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس؛ الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.

دراسة الصالح (2011) هدفت إلى التعرف على دور الإبداع المؤسسي في تنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي "هل للإبداع المؤسسي دور في تنمية المورد البشري في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) ينعكس على تطورها وبالتالي تحقيقها للتنمية"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة للمصادر الثانوية من كتب ودوريات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (11) منظمة غير حكومية (أهلية) في مدينة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن العاملين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمنظمة غير الحكومية (الأهلية)، أن العاملين في المنظمة غير الحكومية (الأهلية) يرون أن لتعامل الإدارة معهم بطريقة إيجابية و متميزة الأثر الكبير في تنميتهم مما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على المساهمة في تحقيق الإبداع المؤسسي لمنظمتهم وبالتالي تطورها ونموها واستمرارها، وأن مساهماتهم الإبداعية لها دور فعال في تعزيز وتطوير الإبداع المؤسسي في المنظمة لتي يعملون بها، وأن لأساليب تنمية المورد البشري من تأهيل و تفويض تقدير، الدور في تحفيزهم وتطويرهم وتنمية قدراتهم.

وأجرى حمادة (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام في غزة وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من

(383) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب له أثر في تطوير رأس المال الفكري لدى الموظفين عن طريق زيادة المعارف وقدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين الأول تناول الإبداع مثل دراسة النشبي والدعيس (2017) ودراسة دراسة سعيدة (2017) ودراسة السوداني (2016) والبعد الثاني تناول التنمية الفكرية للموارد البشرية مثل دراسة سبرينة (2015) ودراسة الصالح (2011) ودراسة حمادة (2010).

توصلت دراسة النشبي والدعيس (2017) إلى أنه بزيادة الإبداع الإداري ستزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة وتوصلت دراسة السوداني (2016) أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً، بينما دراسة شمالة (2013) توصلت أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظات غزة بدرجة كبيرة. أما دراسة سبرينة (2015) خلصت إلى أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛ أما دراسة الصالح (2011) فقد توصلت إلى أن العاملين في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) يدركون بشكل جيد مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته بالنسبة للمنظمة ودراسة حمادة (2010) توصلت إلى أن التدريب له أثر في تطوير رأس المال الفكري لدى الموظفين. وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع الإبداع الإداري والتنمية الفكرية حيث ربطت بين الإبداع والتنمية الفكرية كما أدركت الباحثة أن العلاقة بينهما لذا قامت بهذه الدراسة من أجل التعرف على العلاقة الوثيقة التي تربط بينها كونها عمليات عقلية ذات صلة.

3. الطريقة والإجراءات

3.1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لقياس دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس

3.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي جامعة القدس والبالغ عددهم (980) موظفاً وموظفة (أكاديمي، إداري، خدمات).

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، فكان عدد أفراد العينة (98) موظفاً وموظفة، حيث بلغت نسبة عينة (10%) من مجتمع الدراسة، وبين الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة (جدول 1)

4.3 أداة الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة تم بناء استبانة لقياس دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذي العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة على (42) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من المعلومات الأولية، والمحور الثاني تكون من مجالين: المجال الأول يقيس الإبداع الإداري، وقد تكون من (28) فقرة، مقسمة على خمسة أبعاد وهي (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات)، والمجال الثاني يقيس التنمية الفكرية، وتكون من (14) فقرة، مقسمة على ثلاثة أبعاد وهي: (المعرفة، الابتكار، المهارات والقدرات) كما في الملحق رقم (1).

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

العدد	النوع	المتغيرات
35	ذكر	الجنس
32	أنثى	
12	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
27	6-10 سنوات	
28	أكثر من 10 سنوات	
35	إداري	المسمى الوظيفي
22	أكاديمي	
10	خدمات	

3.5 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

3.6 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (2):

جدول رقم (2): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
الإبداع الإداري	28	0.85
التنمية الفكرية	14	0.96
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	42	0.90

يلاحظ من الجدول (3.2) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.90 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 90% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على الإبداع الإداري 85%، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمؤشرات السلوكية الدالة على التنمية الفكرية 96%، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

3.7 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الإبداع الإداري ويضم (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، معيقات الإبداع الإداري)
- المتغير التابع: التنمية الفكرية وتضم (المعرفة، الابتكار، المهارات والقدرات)
- المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، تم بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (معارض) درجتين والإجابة (معارض بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية SPSS.

4. تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثون عن موضوع الدراسة وهو " دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	0.34	4.15	الإبداع الإداري	1
مرتفعة	0.84	3.75	التنمية الفكرية	2
مرتفعة	0.39	4.01	الدرجة الكلية	

وبلاحظ من الجدول (3) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.39) وهذا يدل على أن دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس جاء بدرجة مرتفعة.

ظهرت هذه النتيجة بسبب الاهتمام التي توليه جامعة القدس بالإبداع الإداري من خلال تبني الأفكار التي يتم طرحها من قبل العاملين، كما ان الجامعة تعمل على عقد المؤتمرات من أجل تشجيع العاملين في جامعة القدس على تنمية أفكارهم والوصول إلى التنمية الفكرية.

السؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.38	4.24	1 القدرات المميزة للشخصية المبدعة
مرتفعة	0.44	4.24	2 الطلاقة الفكرية
مرتفعة	0.42	4.24	3 المرونة الذهنية
مرتفعة	0.51	4.10	4 الحساسية للمشكلات
مرتفعة	0.72	3.89	5 معيقات الإبداع الإداري
مرتفعة	0.34	4.15	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.34) وهذا يدل على أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس جاء بدرجة مرتفعة. وظهرت هذه النتيجة بسبب القدرات الإبداعية لدى العاملين في جامعة القدس من أجل التأقلم مع الظروف الإدارية التي يتم التعامل معها في إطار العمل، منا أن العاملين في المراكز العليا في الجامعة يعملون على تبني جميع الأفكار الريادية لذا ظهرت هذه النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016)، شمالة (2013).

السؤال الثاني: هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس باختلاف (الجنس، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)؟
فالإجابة على هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضية التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير (الجنس، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

أولاً الجنس

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	35	4.22	0.36	65	1.668	0.100
أنثى	32	4.08 و	0.30			

يتبين من خلال الجدول (5) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.66)، ومستوى الدلالة (0.100)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس.

ظهرت هذه النتيجة من خلال مدى الاهتمام جامعة القدس في الموظفين من خلال تنمية المهارات الإبداعية لهم حيث أن الاهتمام لا يكون للذكور على حساب الإناث أو العكس بل الاهتمام يكون بالفكرة الإبداعية التي يتم طرحها من أجل تسهيل العمل الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة شمالة (2013) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.

ثانياً الخبرة العملية

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الخبرة العملية، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول(6): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الخبرة العملية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.058	2	0.029	0.239	0.788
داخل المجموعات	7.728	64	0.121		
المجموع	7.785	65			

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.239) ومستوى الدلالة (0.788) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

ظهرت هذه النتيجة بسبب تبادل الخبرات بين العاملين في جامعة القدس فدوي الخبرة يزودوا الآخرين بخبراتهم من أجل طرح الأفكار الإبداعية لذلك ظهرت هذه النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) ودراسة شمالة (2013).

ثالثاً المسعى الوظيفي

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول(7): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.035	2	0.017	0.144	0.866
داخل المجموعات	7.750	64	0.121		
المجموع	7.785	65			

يلاحظ من الجدول (7) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.144) ومستوى الدلالة (0.866) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$): أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي.

ظهرت هذه النتيجة من خلال عمل الموظفين في جامعة القدس حيث أن روح التعاون العمل كفريق واحد داخل الدائرة له دور كبير في ظهور هذه النتيجة.

السؤال الثالث: ما مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.75	3.95	1 المعرفة
مرتفعة	0.97	3.60	2 الابتكار
مرتفعة	0.93	3.69	3 المهارات والقدرات
مرتفعة	0.84	3.75	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (8) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.84) وهذا يدل على أن مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس جاء بدرجة مرتفعة. وظهرت هذه النتيجة من خلال البرامج التي يتم طرحها في جامعة القدس حيث تعمل جامعة القدس على عقد برامج تدريبية وورش عمل الهدف منها تنمية فكر العاملين في الجامعة.

السؤال الرابع: هل يختلف مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس باختلاف (الجنس، الخبرة العملية، المسعى الوظيفي)؟ للإجابة على هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير (الجنس، الخبرة العملية، المسعى الوظيفي).

أولاً الجنس

ولفحص الفرضية الصفريّة، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	35	3.71	0.86	65	0.395	0.694
أنثى	32	3.79	0.84			

يتبين من خلال الجدول (9) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.395)، ومستوى الدلالة (0.694)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس.

ظهرت هذه النتيجة بسبب أن الدورات التدريبية التي يتم عقدها في الجامعة وكذلك ورش العمل التي يتم الاشتراك فيها لا تكون حكراً على جنس دون الآخر وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سبرينة (2015)

ثانياً الخبرة العملية

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الخبرة العملية، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الخبرة العملية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.685	2	0.342	0.466	0.629
داخل المجموعات	46.982	64	0.734		
المجموع	47.666	65			

يلاحظ من الجدول (10) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.466) ومستوى الدلالة (0.629) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الخبرة العملية. وترى الباحثة ان تبادل الخبرات بين العاملين يعمل على رفع مستوى التنمية الفكرية لذا نجد أن العاملين لديهم درجة من التنمية الفكرية حصلوا عليها من خلال تبادل الخبرات مع زملاءهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سبرينة (2015).

ثالثاً المسى الوظيفي

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير المسى الوظيفي، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير المسى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	0.103	2	0.052	0.070	0.933
داخل المجموعات	47.563	64	0.743		
المجموع	47.666	65			

يلاحظ من الجدول (11) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.070) ومستوى الدلالة (0.933) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير المسى الوظيفي.

تري الدراسة ان التنمية الفكرية تكون خاصة بالفرد حيث ان الفرد الذي يبحث عن العلم والمعلومات نجد أن لديه تجديد في فكره وليس للمسمى الوظيفي أثر في ذلك وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سبرينة (2015).

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الإبداع الإداري والتنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بين العلاقة الإبداع الإداري والتنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس والجدول (12) يبين ذلك:

جدول رقم (12): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الإبداع الإداري والتنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
		التنمية الفكرية	الإبداع الإداري
0.177	167.0		

يلاحظ من الجدول (12) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.16)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.17) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لذا لا توجد علاقة بين الإبداع الإداري والتنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس.

هذه النتيجة بسبب أن العاملين في جامعة القدس لديهم درجة من الإبداع الإداري ولكن التنمية الفكرية تتبع للشخص ومدى ثقافته ودرجة الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال الإداري لذا نجد أن التنمية الفكرية تتبع للشخص ذاته لذلك ظهرت هذه النتيجة.

النتائج :

- أن دور الإبداع الإداري في التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس جاء بدرجة مرتفعة.
- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس جاء بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الخبرة العملية.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- أن مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس جاء بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير الخبرة العملية.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد علاقة بين الإبداع الإداري والتنمية الفكرية لدى موظفي جامعة القدس.

التوصيات:

- أن يتم تبني الأفكار الإبداعية وتجربتها على أرض الواقع من أجل تشجيع العاملين على التنمية الفكرية.

- أن يتم عقد شراكات مع جامعات أخرى من أجل الاطلاع على الأفكار التجديدات الفكرية عند الآخرين
- أن تعمل الجامعات على عقد دورات تدريبية للموظفين بحيث تتضمن نشاطات يتم من خلالها رفع مستوى التنمية الفكرية.
- أن يتم عمل دراسات بحثية من خلالها يتم ربط الإبداع الإداري بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والولاء والتنظيمي وغيرها من المتغيرات.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت الذي بدوره يعمل على تشجيع الأفراد العاملين في تطوير الإبداع والابتكار ويضمن استثمار الطاقات البشرية
- أن يعمل رؤساء الأقسام على دعم الموظفين من الناحية المهنية من أجل رفع مستوى التنمية الفكرية لديهم

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو شمالة، فرج. (2013). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، كلية مجتمع تدريب غزة (GTC)، المؤتمر السنوي الخامس (تنمية ثقافة الإبداع)، الاثنين والثلاثاء 23، 24/12/2013م.
- اتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون. (2004). عائد الإستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- بركات، زياد. (2008). واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لشبكة الانترنت في البحث العلمي. ورقة علمية مقدمة في مؤتمر جامعة القاهرة الرابع تحت شعار "جودة التعليم العالي في العالم العربي" بمناسبة مئوية جامعة القاهرة.
- الزهري، رندة. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، العدد (30)(3)، ص 218 – 249.
- الصالح، أسماء. (2011). الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- العساف، وفاء. (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- عوض، عاطف. (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 29- العدد الثالث
- القطب، سمير. (2008). فلسفة التميز في التعليم الجامعي: تجارب عالمية، مجلة مستقبل التربية، 14(50)، 9-226.
- حمادة، عامر. (2010). التدريب وأثره في تطوير أرس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- السويطي، شبلي. (2009). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة.
- شعبان، مصطفى. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سبرينة، مانع. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- النشسي، مراد محمد، الدعيس، هدى احمد. (2017):- الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر العدد(29)، اليمن.
- سعيدة، بلهادي. (2017):- تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر.
- السوداني، راجي أحمد. (2016):- مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

التمكين الاداري و اثره على التفكير الابداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مسؤولي الشعب الادارية في كليات جامعة الموصل

الدكتور احمد زهير توفيق

الدكتورة نجلة يونس محمد ال مراد

جامعة الموصل/ العراق

ملخص:

لقد تفاعل بعدان لتشكيل الإطار النظري والميداني لهذه الورقة البحثية، وهما (التمكين الاداري، والتفكير الابداعي)، إذ أنّ التمكين الاداري يمثل تشجيع روح المبادرة والابتكار وسرعة اتخاذ القرارات في وقت أصبح الوقت فيه من أغلى الموارد غير الملموسة، أما التفكير الإبداعي فيمثل الأفكار الإبداعية اللازمة للعاملين عن طريق القيام بعملية التحليل والتركيب، إذ ان التمكين الاداري يمثل استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداءهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا. وكانت جامعة الموصل ميداناً لإجراء البحث، وتم تضمين عدد من الأسئلة المعبرة عن مشكلة الورقة البحثية التي كانت أساساً لبناء الجانب الميداني لهذه الورقة، ومن ضمنها، هل يؤثر التمكين الاداري على التفكير الابداعي للعاملين في المنظمة المبحوثة، وللإجابة على هذه الأسئلة تمت صياغة نموذج فرضي للبحث يعكس من خلاله العلاقات والتأثيرات بين أبعاد الورقة البحثية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الفرضيات، من أهمها: لا يؤثر التمكين الاداري في التفكير الإبداعي للعاملين، وقد اختبرت هذه الفرضية باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة في التعاطي مع البيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة، والتي كانت موزعة على عينة من مديري الشعب في كليات جامعة الموصل، والتي بلغ عددها (125)، وقد استردت جميعها. وبرزت أهمية هذه الورقة البحثية من خلال حقل التمكين والتفكير الابداعي للعاملين اللذين يمثلان حقلين حديثين في مجال البحث العلمي، لذا فإن الورقة البحثية ستسلط الضوء على هذين البعدين وأهميتهما بالنسبة للمنظمات التي ترغب في تحقيق درجات عالية من النجاح. وتحدد الأهداف لهذه الورقة البحثية في تقديم تصور عملي لكيفية استخدام التمكين الاداري في الانتقال بتفكير العاملين من التفكير التقليدي الى التفكير الإبداعي الذي يستوعب الاحتياجات المتغيرة للعمل، وتم استخدام المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر، وتشخيص الواقع وأسبابه، والتي كانت موزعة من حيث الجانب النظري والجانب الميداني، ومن أهمها أن وجود العاملين ذوي المعارف والمهارات ذات القيمة الابداعية لا يعد كافياً ووافياً للنجاح إذا لم يكن هناك تمكين لهؤلاء العاملين، وأن فاعلية هذا التمكين تأتي من قدرة المنظمة على تمكين العاملين من خلال المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والحوافز والمكافآت والتدريب. وقدمت الورقة البحثية مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة العمل على تطوير قوة عمل متمكنة قادرة على التعلم والإبداع، وذلك عن طريق تمكين الافراد خاصة المبدعين منهم وإثرائهم بالمعلومات، وتسهيل الاتصال بمصادر المعرفة، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لتوظيف قدراتهم في عمليات التطوير، وبناء بيئة عمل محفزة على الاعتراف بالعمل وتطوير الذات لإثبات جدارتهم وأشعارهم بأن لوجودهم تأثيراً في القرارات والأحداث الخاصة بالكلية.

كلمت مفتاحية: التمكين الاداري، التفكير الابداعي.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، وتنطلق أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، إذ ينظر إلى التمكين الإداري على أنه منح العاملين حرية التصرف، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو بذلك يحقق فرصة لإعمال العقل والإبداع، فمن خلال التمكين، والثقة، والسماح بتدفق المعلومات، وزيادة فرص الحوار والتفاهم، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يؤثر إلى حد بعيد في التفكير الابداعي للعاملين

أولاً: مشكلة الدراسة

ساهمت ثورة المعلومات من إمكانية دخول المنظمات مدخل التمكين، إذ أصبح من اليسير أن يحصل كل فرد على البيانات والمعلومات التي يحتاجها في اللحظة التي يريد لها لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا، وعزز ذلك اتساع نطاق خبرة المستويات التشغيلية، إذ أصبح أفرادها خبراء في مجال عملهم وعملياتهم اليومية، وهم يعرفون دون غيرهم ما الذي ينبغي أن يكون وما لا يكون، ومتى، وكيف، وأين، هذا الأمر جعل القيادات الإدارية تجعل من مدخل التمكين اختياراً في إدارتها لمنظمات اليوم، فتمكين المرؤوسين يذهب أبعد من تفويضهم عدد من المهام، وبدلاً من ذلك تعطى لهم حرية واسعة لإنجاز المهام مع تخفيف الرقابة عليهم، ولا يهدف مفهوم تمكين العاملين إلى استقطاب أكبر عدد من العاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، و لكن يكمن الهدف في استغلال القدرات العقلية الإبداعية لهؤلاء العاملين وصولاً إلى اتخاذ القرارات الممكنة، وإيجاد أساليب جديدة لاستحداث قرارات أفضل وكذلك يهدف إلى زيادة مستوى الكفاءة اللازمة لخلق و ابتكار أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشكلات، وإذا كان هدف مفهوم تمكين العاملين على المدى الطويل هو التحسين المستمر لمستويات الاداء الكلي للمنظمة، فان الهدف العاجل أو التنفيذي على المدى القصير هو الاستغلال الامثل للكفاءات و قدرات التفكير الابداعي للعاملين بالمنظمة. وفي هذا السياق، تعد تلك العملية بعلاقتها الفلسفية قائمة على مدى توافر التمكين الذي تمنحه المنظمة للعاملين للاضطلاع بالتفكير الابداعي للعاملين على الوجه الصحيح، ومن هذه المنطلقات تقوم مشكلة البحث على التساؤلات البحثية الآتية:

- هل تتبنى المنظمة المبحوثة التمكين الاداري في عملها ؟
- هل يتبنى الأفراد في المنظمة المبحوثة التفكير الإبداعي في عملهم؟
- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الاداري والتفكير الابداعي للعاملين في المنظمة المبحوثة ؟
- هل يؤثر التمكين الاداري على التفكير الابداعي للعاملين في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال الآتي :

- أهمية المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) من خلال العاملين الذين يحتاجون التمكين الاداري و التفكير الابداعي، نظراً لما تشغله هذه الجامعة من موقع متميز يعد حرماً علمياً يتفاعل مع المجتمع، فضلاً عن حرص الجامعة الدائم على مواكبة التطورات الحديثة في مجال الادارة.
- إن حقل التمكين والتفكير الابداعي للعاملين يمثلان حقلين حديثين في مجال البحث العلمي، لذا فإن الدراسة ستسلط الضوء على هذين البعدين وأهميتهما بالنسبة للمنظمات التي ترغب النجاح
- يتوقع من الدراسة أن تسهم في تأشير السبل الكفيلة للاستفادة من التمكين الذي تمنحه المنظمة للأفراد العاملين لديها لتحسين التفكير الإبداعي للعاملين.

ثالثاً: أهداف البحث

تحدد الأهداف لهذا البحث على النحو الآتي :

- تقديم تصور عملي لكيفية استخدام التمكين الاداري في الانتقال بتفكير العاملين من التفكير التقليدي الى التفكير الإبداعي يستوعب الاحتياجات المتغيرة للعمل.
- تقديم الخبرات السابقة التي اجتهد عن طريقها الباحثون في بلورة مفاهيم التمكين الاداري والتفكير الإبداعي وصولاً إلى تقديم إطار نظري للمفاهيم المعاصرة ونقلها إلى البيئة العراقية والعربية.

- قياس آفاق نجاح تطبيقات التمكين الإداري عند اعتماد عوامل مختلفة منها، إتاحة المعلومات ومنح الحرية والحوافز والتدريب وأبعادٍ أخرى.
- تأثير العلاقة بين التمكين و التفكير الإبداعي للعاملين في المنظمة المبحوثة .
- تقديم عدد من المقترحات اعتماداً على ما سيطرح في الإطار النظري لأبعاد البحث أو ما ستفرزه التحليلات الإحصائية للعلاقات بين البعدين المذكورين سابقاً .

رابعاً. نموذج البحث الافتراضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج فرضي الذي يشير إلى العلاقات المنطقية بين بعدي البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي يقترحها الباحثان للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث، إذ إنّ تصميم هذا النموذج اعتمد على إمكانية قياس كل بعد من بعدي البحث، فضلاً عن شموليته، إذ يتمثل التمكين الإداري بوصفه بعداً مفسراً، أما البعد المستجيب فتمثل بالتفكير الإبداعي للعاملين، الشكل(1).



شكل (1) انموذج البحث الافتراضي

خامساً. فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لنموذجه، فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :

- الفرضية الأولى :لا تتبنى المنظمة المبحوثة التمكين الإداري في عملها.
- الفرضية الثانية: لا يتبنى العاملون في المنظمة المبحوثة التفكير الإبداعي في عملهم.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والتفكير الإبداعي للعاملين في المنظمة المبحوثة .
- الفرضية الرابعة : لا يؤثر التمكين الإداري في التفكير الإبداعي للعاملين.

سادساً . أساليب جمع البيانات والمعلومات

يهدف تغطية الجانب النظري للبحث اعتماد الباحثان على إسهامات الباحثين التي جمعت من المصادر والتي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والأطاريح والبحوث العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت)، في حين اعتمد الباحثان في إكمال البحث في الجانب الميداني على عددٍ من الوسائل الضرورية في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة هي:

- المقابلات الشخصية: إذ تمت المقابلة مع عينة من أفراد الدراسة بهدف أخذ نظرة عامة عن مفهوم بعدي البحث، وكذلك في توضيح الفقرات الغامضة وشرحها وتوضيحها في الاستبانة لديهم في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة التي تدعم هذا البحث
- استمارة الإستبانة: تعدُّ استمارة الإستبانة مصدراً رئيساً لجمع البيانات، إذ روعي في صياغتها الوضوح في تشخيص بعدي البحث وقياسهما، ونظراً لعدم توافر المقياس الجاهز لقياس بعدي البحث، فإنَّ الباحثان استندا إلى البحوث والدراسات التي تناولت بعدي البحث، وذلك لغرض الإفادة منها في بناء المقياس لهذا البحث، الجدول (1)

جدول (1) المصادر العربية والأجنبية المستخدمة في بناء أستمارة الإستبانة

المصادر	متغيرات الدراسة	البعد
(Light, 2004, 37)، (الملوك، 2002، 63)، (Blanchard, et. al., 2001, 29)	المشاركة بالمعلومات	التمكين الإداري
(الذهب، 2004، 25)، (Halvorsen, 2005, 48)، (لطيف، 2010، 65)	الحرية والاستقلالية	
(ملحم، 2006، 132)، (المعاني، واخو ارشيدة، 2009، 240-241)	الجوافز والمكافآت	
(الساعدي، 2006، 56)، (Melhem, 2006, 588)، (الدوري، 2010، 54)	التدريب	التفكير
(العريفي، 2006، 33-35)، (نسمان، 2011، 33-34)، (Saswati, 2008, 4)	التحليل	
(ناظر، 2009، 17-19)، (amer, 2005, 4)، (أبو جادو، 2004، 66-68)، (Paul, 1998, 79)	التركيب	

المصدر: من إعداد الباحثان.

○ وصف أستمارة الإستبانة: استخدمت الإستبانة لجمع البيانات اللازمة لإتمام البحث الملحق (1)، التي اشتملت على المقاييس الخاصة ببعده التمكين الإداري الذي اشتمل على أربع متغيرات (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الجوافز والمكافآت، التدريب) إذ خصص للمشاركة بالمعلومات ستة مقاييس ومتغيري الحرية والاستقلالية والتدريب خمسة مقاييس وأربعة مقاييس للجوافز والمكافآت، أما المقاييس الخاصة ببعده التفكير الإبداعي الذي شمل متغيرين (التحليل، التركيب) وخصص للتحليل ستة مقاييس وللتركيب خمسة مقاييس، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي، والمرتب بالتدرج من عبارة، أنفق بشدة التي أخذت الوزن (5)، وصولاً إلى عبارة لا أتفق بشدة التي أخذت الوزن (1)، أي أن مدى الاستجابة يكون (1-5) وبوسط حسابي فرضي قدره (3).

○ قياس ثبات الإستبانة: لغرض التحقق من مدى صلاحية المقياس استخدم مقياس (كروميخ الفا) (Reliability Alpha) واتضح ان معامل (الفا) على المستوى الإجمالي كان بحدود (95.63%) وهي نسبة تثبت درجة جيدة جداً من ثبات الإستبانة بالمقارنة مع (Standard Alpha) البالغة (60%) الخاصة بالدراسات الإنسانية

سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحثان التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين البعدين ومتغيرتهما، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS-Ver13)، وقد تمثلت الوسائل الإحصائية بالآتي:

- معامل الارتباط الرتي (Spearman)، واستخدامه لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.
- اختبار مربع كاي (Chi-Square) واستخدامه للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات.
- استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغيرات المفسرة في المتغيرات المستجيبة.

ثامناً. منهج الدراسة

اتبع الباحثان في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه

تاسعاً. وصف مجتمع الدراسة

لتطبيق البحث الحالي فقد استلزم الأمر البحث عن منظمات تتسم بدرجة مقبولة من المعرفة الفكرية والخبرة التي يمكن أن توظف في مجال التمكين الإداري، وعلى هذا الأساس وقع الاختيار على جامعة الموصل بوصفها مكان اجراء الدراسة الحالية، إذ أخذ جميع الكليات البالغ عددها (25) كلية، واختير الأفراد المبحوثون والمتمثلون بمديري الشعب الإدارية لعينة قصدية من الشعب الإدارية في تلك الكليات وهي (شعبة

الموارد البشرية، وشعبة التسجيل، وشعبة الحسابات، وشعبة الاداء الجامعي وضمان الجودة، وشعبة الادارة)، والسبب في ذلك يعود إلى عوامل عديدة منها أن هذه الشعب موجودة في جميع الكليات، والسبب الأهم هو أن هذه الشعب سوف تكون الشعب الأساسية لو أقر الهيكل التنظيمي الجديد للجامعة وبالتالي فإن حصرها يمثل مجتمع الدراسة بالكامل، وأن مديري هذه الشعب يمتلكون الخبرة والمهارة والمعرفة، فضلاً عن امتلاكهم المقدرة على التفكير والتحليل وصنع القرار، إذ وزع (125) استمارة استبانة على مديري تلك الشعب في جميع الكليات واسترجعت بالكامل أي أن نسبة استجابة المبحوثين بلغت (100%) مما يدل على مدى تعاونهم .

المحور الثاني: الاطار النظري

التمكين الاداري / اطار مفاهيمي

اولاً: مفهوم التمكين الاداري

ان الادارة العليا تقوم بوضع رؤيا واضحة للمهام المطلوبة ثم تعلنها في شكل خطط محددة لبقية المستويات الادارية، و يقوم المديرون بإمداد العاملين بالمعلومات و الموارد اللازمة لانجاز مهامهم ثم يتكون للعاملين القيام بالتغييرات الاجرائية المطلوبة و التحسينات في الاساليب المتبعة، و بالتالي سوف تكون النتيجة بوضوح و تبسيط اكبر في مهام العاملين، عليه فان التمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع ، وأشار (Daft, 2001,501) يعرفه بأنه منح الافراد العاملين السلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها. اما (العتيبي، 2004، 6) فينظر اليه على انه نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الفرد العامل نفسه نسبياً، ويضيف(الكبيسي، 2004، 136) بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين عن طريق توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم، وترى (الشملة، 2004، 45) بأنه إطلاق إبداعات العاملين في ظل إعطائهم حرية التصرف وتوفير ما يحتاجونه من موارد ومعلومات ومهارات تجعلهم قادرين على صنع القرارات وتزويد من فاعلية أداءهم، وضمنه (السلمي، 2005، 254) تقوية الأفراد، بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية، كذلك أكد (Stevenson,2005,399) بأنه إعطاء العاملين المسؤولية للتحسينات والسلطة لصنع تغييرات لانجازها بقوة دافعة مجهزة للعاملين، من جانب اخر يعطي (Goetsch , Davis, 2006,17) تعريفاً له بأنه اندماج الاشخاص بالطرق التي تمنحهم الصوت الحقيقي وتمكنهم من صنع القرارات المتعلقة بتحسين عمليات العمل ضمن المعايير المحددة بالشكل الدقيق، وأشار (Brown, Harve, 2006, 241) الى انه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة، ويرى (اللوزي وحمود، 2008، 256) بأنه البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع الحاجات عن طريق علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة، بينما ذكر (المعاني واخوارشيدة، 2009، 240) بأنه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك بتوسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه، ويرى (المغربي، 2009، 264) بأنه القوى التي يكتسب العاملون عن طريقها القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية من اجل تحقيق قيم وغايات التنظيم، وحدده (Gill,et.al.,2010,2) بنقل السلطة والمسؤولية للعاملين ضمن حدود معينة.

مما سبق يمكن استخلاص أن التمكين الاداري يتسم بخصائص معينة هي:

- يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- يعنى التمكين بتزويد العاملين المقدره على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم.

- يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.
- سبل جديدة لتحفيز الافراد العاملين و تشجيع التعلم و المعرفة.
- الثقة بقدرات العاملين في الاداء.

ثانياً: أهمية التمكين الاداري

في ظل مسؤولية القادة والمديرين عن فشل المنظمات أو نجاحها، أصبح الاهتمام بالإنسان وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقانة، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو بحر من المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا تری، وتصعب ملاحظتها وقياسها، وتأتي أهمية التمكين عن طريق إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات، هذا ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل (Mavriance, 2005, 393)، إذ أن التمكين يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك بتميز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين، الذين يحترمونهم وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين (الدوري وصالح، 2009، 28)، ان التمكين للفرد العامل يؤدي الى شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل وشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة (ملحم، 2006، 110-111)، و يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ومنه فمن المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، إذ تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم عن طريق زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء، وأنه من المتوقع حدوث تغيير في دور المديرين، ففاعلية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد.

ثالثاً: أهداف التمكين الاداري

يعد تمكين العاملين هو الكلمة التي تتردد في تطور الفكر الإداري، إذ إن التغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهرى في الفكر الإداري النظري والتطبيقي، عليه فقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بالتمكين الى الاهداف التي يحققها من تمكين العاملين في أكثر المنظمات، ومن الأهداف التي تتحقق من اعتماد تطبيقه: (Turban, et. al., 2002, 138-139)، (Lloyd, 1999, 83)، (Slack et al., 2004, 340)، (Wright, Noe, 1996, 666).

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء لامتلاك الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم .
- زيادة الفرص للإبداع والابتكار .
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، وممارسة المهام ذات المستوى الأدنى والتوجه على نحو رئيس على الاعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمنظمة.
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظمتهم، ومن ثم جعلهم أفضل أداءً.
- أداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي تعزز روح التغيير بين الافراد العاملين .
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة

- إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.
- حل الكثير من المشكلات التي تواجه مواقع العمل.
- تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف.

رابعاً: الشروط اللازمة لتحقيق التمكين الإداري

تبحث المنظمات على البيئة التي ينشط فيها انبثاق التمكين، وضمان نجاح خططه فيها، وتعمل جاهدة على توفير مستلزماته، فالمنظمات التي تكون رغبة في إيجاد مثل هذه البيئات، يفترض بها أن تجد الطريقة لإقامه نظم وعمليات لا تقيد حركة الأفراد العاملين وحريةهم في أداء العمل، وينبغي على إدارات هذه المنظمات أن تركز على السلوكيات الإيجابية عند العاملين ومكافأهم على ذلك، فضلاً عن توفير إمكانيات تطوير الهيكل التنظيمي إن استلزم الأمر ذلك كي تكون الإدارة قادرة على تغيير السلوك غير الموجه (السلي)، ولكي يتحقق التمكين لا بد من توفر شروط معينة وهي (Ivancevich et al , 1997 , 255):

- ينبغي ان يؤمن الافراد العاملين بأن جهودهم يمكن ان ينتج عنها حصيلة ايجابية .
- ان يستثمر الافراد العاملين معرفتهم ومهاراتهم لاداء اعمالهم بفاعلية .
- ان يصاغ تصميم العمل بالطريقة التي (تشكل) العمل بصورة عامة وبالشكل الذي تحقق للعاملين عن طريقه القوة المطلوبة .
- ان يمنح العاملين الصلاحية لغرض صنع القرارات المتعلقة بعملهم.

واضاف(Chen,2001,54):

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات في المنظمة .
- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين.
- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين الإداري .
- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين .

اما (الملوك، 2002، 83) فقد اضاف:

- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات والاتصالات.
- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات وللمستويات.
- دعم الإدارة العليا وإسنادها لخطط التمكين مع الجدية في مسألة تطبيقه.
- تأهيل الإدارة وتطوير إمكاناتها لممارسة أدوارها في ظل التمكين الإداري.
- اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين والدعم لخطته.
- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفاعل لخطط التمكين الإداري.

خامساً: مستويات التمكين الإداري

إن البيئة المنظمة المتمكنة تستند على مشاركة كل فرد في المنظمة واسهامه في تحقيق فرص نجاحها ويشمل ذلك الإدارة والعاملين، وفي هذا الصدد فإن على المنظمة وأدارتها تحديداً أن تكون البيئة المنظمة للتمكين الذي يختار فيها الأفراد التمكين كطريق لضمان البقاء على المستوى

الفردى والجماعى وعلى هذا فان مستويات التمكين التى تمنح للأفراد يمكن ان تكون كما ياتى (Slack, et al.,2004,289) (Eccles ,1993,21) (نسمان، 2011، 18-19):

- التمكين عالى المستوى: وهو من أكثر مستويات التمكين مساهمةً فى نجاح عمليات التغيير الجذرى لجوانب عديدة فى العمل وتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء، عن طريق تمكين العاملين من المشاركة فى التوجه الاستراتيجى والأداء للمنظمة ككل .
- التمكين المقيد: إذ يتم تمكين العاملين من إعادة تصميم أعمالهم وذلك ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير.
- التمكين بالاقتراحات: وتعنى تمكين العاملين من المساهمة فى تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه ومن ثم فإن العاملين لا يمتلكون الاستقلالية فى تنفيذ التغييرات على العمل، وهى أقل درجات التمكين.

سادساً: مرتكزات التمكين الإدارى

إن التمكين ليس شعوراً شخصياً فقط كان يقول احدها انا اليوم أشعر بالتمكين، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إذ لا بد من تسليط الضوء على هذه المرتكزات عن طريق إسهامات الباحثين الذين تناولوا عرض التمكين وتحديد مرتكزاته من وجهات نظرهم المختلفة الجدول(2).

جدول (2) مرتكزات التمكين الإدارى على وفق رؤية عدد من الباحثين

ت	الباحث	المرتكزات
1.	Ivancevich,et al.,1997,488	المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، الهيكل المنظمى
2.	Rafiq , Ahmed,1998,688	المشاركة بالمعلومات، حرية التصرف، المكافآت، المعرفة
3.	Daft,2001,504	إتاحة المعلومات، إمتلاك المعرفة، القوة، المكافآت
4.	Blanchard, et al,2001,29	المشاركة بالمعلومات، حرية أكبر للأقسام الحدودية، استبدال الهيكل الهرمى بفرق العمل الذاتية
5.	الملوك، 2002، 63	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، إمتلاك المعرفة
6.	Light, 2004, 37	المعرفة، القوة، المعلومات، المكافآت
7.	الذهب، 2004، 25	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمى الهرمى التقليدى بفرق العمل الذاتية
8.	Halvorsen, 2005, 48	الحرية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، القوة، دعم الادارة، المسؤولية، الاعتراف، الاتصالات، الفوائد، الموارد، الرضا، البيئة
9.	الساعدي، 2006، 56	إتاحة المعلومات، حدود التمكين، فرق العمل الذاتية
10.	Melhem,2006,588	المعرفة، الثقة، المكافآت، المشاركة بالمعلومات
11.	ملحم، 2006، 132	المعرفة، المعلومات، الثقة، الحوافز
12.	المعاني، واخو ارشيدة ، 2009، 241-240	تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين
13.	الدورى، 2010، 54	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل الهرمى بفرق العمل الذاتية
14.	لطيف، 2010، 65	القوة، توافر المعلومات وامتلاكها، امتلاك المعرفة واستثمارها، المكافآت
15.	النوفل، 2010، 24-22	المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، القوة التنظيمية
16.	نسمان، 2011، 5	تدريب العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، الحوافز، فرق العمل، تفويض السلطة

وتوافقاً مع ما عرض بشأن مرتكزات التمكين فى الجدول (2) يمكن اختيار المرتكزات التى أجمعت عليها أغلب الدراسات التى تتواءم مع أغراض هذه الدراسة وتخدم توجهاتها، وهى على النحو الآتى :-

- المشاركة بالمعلومات: تمثل المعلومات دوراً محورياً في تمكين الأفراد العاملين، لأنها تمثل العنصر أو المرتكز الأساس للتمكين، وقد أصبحت ملكية المعلومات اليوم أمراً مهماً وأصبح من يمتلكها قادراً على التميز والتفوق (Lashley, 2000, 26). إن مشاركة العاملين في المعلومات يعد المدخل الرئيس لتطبيق التمكين، ولكي تنجح برامج التمكين ينبغي أن نعطي العاملين معلومات ليس فقط عن أدائهم ولكن ينبغي إعطائهم معلومات عن أداء المنظمة ككل وتوضيح كيف يؤثر عملهم في أداء المنظمة وتحقيق هدفها الكلي فكل عامل يريد أن يشعر انه يؤدي عملاً ذا قيمة وهذا ينمي لديه الإحساس بالمعنى والتأثير ويدفعه ذلك إلى تحقيق نجاح المنظمة، والمعلومة هي مصدر قوة لصاحبها تمنحه نوعاً من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم (Peters, 2008, 15)، وعندما يتولى العاملون اتخاذ القرارات فإنهم يتصرفون بطرق تظهر أنهم على قدر المسؤولية ويمكن الوثوق بهم، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، ويكون لإعطاء الصلاحيات والمسؤوليات معنى، إذ يمكن للعامل الممكن بناءً على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا ينبغي تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به، أي تحمل مسؤولية النتائج تجاه تصرفاته وسلوكياته بحيث تصبح المهنة جزءاً من عمله وتكون المسؤولية على وفق منظور التمكين التزاماً بفعل الفرد على نفسه جراء اتخاذه لقرارات معينة والتصرف إزاء المواقف التي تواجهه في العمل، إنَّ المسؤولية بعد رئيسي في نجاح برنامج التمكين لأن الإدارة لا تستطيع إجبار العاملين على تحمل المسؤولية دون توافر المعلومات الكاملة عن مضمون ومحتوى تلك المسؤوليات بثقة عالية (Light, 2004, 42)، إن الحصول على المعلومات بالوقت المناسب والسرعة والدقة المطلوبة يتطلب اتصالات فاعلة بين الإدارة والعاملين، وتعد الاتصالات من الوسائل المهمة التي تلجأ إليها الإدارة لحث الأفراد العاملين على العمل بكفاءة وفاعلية، إذ يمثل نظام الاتصالات حلقة وصل مهمة ما بين المدير والعاملين عن طريق تشجيع العاملين على العمل من أجل تحقيق الأهداف (O'Brien, Marakas, 2011, 224-225)، كما إن تهيئة المناخ المناسب للعمل يقتضي نشر مبادئ الثقة والتعاون بين أفراد التنظيم لزيادة فعالية الاتصالات والمعلومات، والثقة المتبادلة بين العاملين عامل أساسي لتنمية الاتصال الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، فمناخ الثقة يمنح العديد من المنافع للمنظمات التي ترعى مبدأ الثقة، فالثقة تسهم في الفاعلية التنظيمية وبطرائق متنوعة، إذ إن الثقة هي شيء ضروري في الاتصالات المفتوحة في المنظمة وأن الأشخاص مع درجة عالية من الثقة من المحتمل أن يكشفوا عن بيانات دقيقة ومفيدة وكاملة حول المشاكل المتعلقة وكذلك عن آرائهم ومشاعرهم وأفكارهم، ففي المنظمات ذات مستوى عالٍ من الثقة يكون المشاركون أكثر راحة وقادرين على توظيف طاقاتهم في المساهمة في الأهداف التنظيمية بدلاً من حماية مصالحهم الشخصية (Moran, 2001, 313).
- الحرية والاستقلالية: إن عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، عن طريق انخراط جميع العاملين و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير والتحسين، تحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض (ملحم، 2006، 40)، إذ يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الأفراد العاملون للقيام بمهام عملهم ومدى توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، ودرجة توضيح سياسات وإجراءات المنظمة إلى ما يجب القيام به، وإعطاء الفرصة للعاملين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟ (العتيبي، 2005، 7)، إذ إن العاملين سيواجهون صعوبة في التحرك من دون إيضاح الحدود في المرحلة الأولى من تحركهم فأما أن يتهمون في الالتباس لدى ممارسة الحرية المرافقة للتمكين أو أن تكون التصرفات أكثر فوضوية، لاعتقادهم أن كل شيء أصبح في متناول أيديهم دونما حدود، وإذا اتجهت الأمور بهذا الوصف فإنها ستؤدي إلى إجهاض التمكين لذا فإن الحرية التي يعمل في ظلها العاملون لا يمكن أن تتحقق دونما استقلالية وهذه الاستقلالية لا يمكن أن تبتدع إلا عن طريق الحدود (Blanchard, et. al., 2001, 40)، ومن الجدير بالذكر أن التمكين يحزر الفرد العامل من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحزر إمكانيات الفرد العامل ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة، وهو أمر يعود للمنظمة نفسها وإدارتها، فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين العاملين فيفتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، ما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى (ملحم، 2006، 6).
- الحوافز والمكافآت: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح ينبغي أن تربط بالحوافز و المكافآت التي يحصل عليها الأفراد العاملون، إذ

ينبغي أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للحوافز يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم حوافز للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني وتعزيز عملية التمكين عن طريق تقدير مهارات الافراد العاملين وتقديم مكافآت لهم للمشاركة(العتيبي، 2005، 38-39)، إذ إن التمكين يشكل رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية، لأن التمكين كاستراتيجية تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين وتعزيز اندفاعهم نحو العمل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها(الملوك، 2002، 79)

● التدريب: يمثل التدريب مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية في مجال الاهتمام بالعمل اليومي، فضلاً عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية التي تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم لوظائفهم الحالية أو التي سوف يؤهلون لها، ويعد التدريب وسيلة لمعالجة الكثير من المشكلات التي يمكن للمنظمة أن تعاني منها بسبب ضعف أداء العاملين (Varma, qarwal, 1999,127)، وعلى هذا فإن مساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها عن طريق التعليم والتدريب المستمر والتشجيع على المبادرات بما يحقق لإدارة المنظمة رؤية شمولية عن مواردها البشرية (Cardy,Gandz,2007,31)، ويعنى ذلك انه ينبغي على المنظمة أن تدرك أن التمكين عملية مستمرة، ليس لها حد معين وبالتالي ينبغي أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجدد، وهذا يتوافق مع وجود التدريب المستمر لكل الافراد لزيادة التعلم بصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم .

التفكير الابداعي/ اطار مفاهيمي

اولاً: مفهوم التفكير الابداعي

إن التفكير الإبداعي يعد مظهراً سلوكياً في نشاط الفرد، ويتسم ذلك السلوك بالحدثة وعدم النمطية والتخلص من السياق العادي للتفكير وعادات التفكير الجامدة مع نتاج جديد وملام، فضلاً عن كونه عملية تقود إلى إبداع حلول جديدة للأدوات أو الأفكار والمناهج المكونة لأية مشكلة، ونتاج العملية الإبداعية يمثل قيمة مرتفعة أصيلة ومهمة بالنسبة للفرد، (إبراهيم، 2005، 257)، ويؤكد كل من (حطب، 1992، 356) (معوض، 2001، 50) أن التفكير الإبداعي هو تفكير تباعدي يتضمن القدرة على تعدد الاستجابات عندما يكون هناك مؤثر؛ بل يمكن القول إنه نوع من التفكير يملك الجديد والتأمل والاختراع والابتكار. ويرى (Simmons, et.al., 2003, 51) على انه نوع من التفكير يؤدي إلى ارتباطات أو إمكانيات غير معترف بها سابقاً أو غير مألوفة سابقاً، فهي تمثل الجودة والأصالة، وأشار(مارزنوا وروبرت وآخرون، 2004، 116) الى انه يقوم على سعة الخيال والإدراك ويصر على توليد رؤى جديدة للمواقف مهما بدت غير مألوفة، للوصول إلى حلول إبداعية إذ إن التفكير الإبداعي يعتمد على النظر للأشياء بشكل جديد بهدف التغيير والتحديث، ولا يتسنى ذلك إلا بالهروب من الأفكار القديمة وإيجاد الأفكار الجديدة إذ أصبح التحليل لا يكفي لحل المشكلات وتطوير الفرض، وحدده (Karkockiene, 2005, 52) بامتلاك الكثير من السمات والخصائص المرتبطة بالقدرة على إيجاد أو عمل شيء جديد من نوعه، وبين بأن التفكير الإبداعي لا يعتمد على المعرفة والمهارة فقط بل يتعدى ذلك إلى السرعة في استخدام المعلومات المتنوعة التي تتعلق بمجال الإبداع، وضمنه (Lee, 2005, 194) التعبير عن انخراط الأشخاص في تفكير فريد من نوعه بسبب رغبة جوهرية في إيجاد شيء جديد يلبي الحاجات بطريقة أفضل، ويرى (Harris, 2006, 66) بأنه تعلم توليد الأفكار الجديدة وإعادة استعمال، وإعادة التنظيم ومراجعة لأفكار اليوم بطرائق جديدة، وعرفه (القاضي، 2010، 5) بأنه عملية عقلية معقدة ومتعددة الخطوات، تتداخل فيها عوامل كثيرة تتأثر بها وتؤثر فيها بغية البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً .

ثانياً: أهمية التفكير الابداعي

تنبثق أهمية التفكير الإبداعي من كونه، قناة أكيدة إلى جزر الاكتشافات الجديدة، ومعبراً مضيئاً إلى النجاح والتفوق ومنفذاً قاصداً إلى تحقيق أهدافنا بكفاءة وسرعة، وسبباً ذكياً إلى التجديد إذ يعتبر التفكير الابداعي أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التقني، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الافراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك ينبغي على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات باحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود الافكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات ينبغي عليها

أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين ؛ لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة (فضل الله، 1986، 166). إذ التفكير الإبداعي يعمل على إيجاد علاقات جديدة لمنظومة فكرية مترابطة في سياق جديد مختلف عن المؤلف، فالشخص لا يستطيع أن يبدع إلا بتفاعل وتوافق مع المعلومات المتوافرة لديه (Treffinger, 2002, 24)، ويعد التفكير الإبداعي أحد أهم مدخلات العملية الإبداعية، إذ يتمثل في المرحلة الثانية من مراحل الإبداع (ادراك الحاجة للإبداع و طرح الأفكار والتطبيق و الثبات) وهي المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية التي تلي مرحلة ادراك الحاجة للإبداع، ويتم فيها طرح اقتراحات وأفكار جديدة وإبداعية بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، ولا بد من الاهتمام بهذه الأفكار وتشجيعها (De Jong , Vermeulen, 2006, 24).

ثالثاً: مهارات التفكير الإبداعي

ان المهارات الإبداعية نسبية فهي تختلف باختلاف الزمان والمكان وتنطلق نسبية الإبداع من أن العقل نفسه مبدع بطبيعته، أي أن إمكانية الإبداع مرهونة بالزمان والمكان (إبراهيم، 2005، 171 – 177) وتحدد مبادئ القدرات الإبداعية في عدم الإفراط في تبسيط الأمور أو تعقيدها، والخبرة المتجددة والإبداع الذي يعمقها، وإدراك أوجه الشبه والاختلاف والعلاقات القائمة، والفهم والاستيعاب (الطائي، 2006، 49)، إذ انها قدرة الفرد على الربط غير العادي للأفكار الذي يحقق نواتج جديدة في معالجة المواقف والمشكلات المختلفة (عامر، 2006، 30)، (العمر، 2007، 127) اي بقدرة الفرد على الوصول الى علاقات جديدة بين المفاهيم والافكار المألوفة، او الى حلول جديدة لمشكلات قائمة باستخدام اساليب مرنة وغير مألوفة .

وقد صنفت مهارات التفكير الإبداعي تبعاً لمنطلقات فكرية متنوعة اعتمدت البرهنة والتحكيم بدراسات تحليلية وتجريبية في مجالات العلوم ذات العلاقة بكيونة الفكر البشري، وفي العلوم الاقتصادية والإدارية اتجهت إليها جهود البحث والدراسة مؤخراً بعد اشتداد حالة المنافسة والصراع على الموارد وظهور تقانة المعلومات، واتخذت الآراء البحثية في تصنيف هذه المهارات صيغا تعبيرية عن رؤية فلسفية في دراسات الإبداع والقدرة على الانتقال لحالات غير مألوفة ورائدة، و من التصنيفات التي ارجعت التفكير الإبداعي الى مهاراته الأولية هي (Fehnel, 2002, 55-58) (Facione , 2006 , 4) (Saswati , 2008 , 4) (Schilling, 2008, 17) (بركات، 2011، 4).

التحليل

تعد مهارة التحليل أكثر النشاطات تعقيدا وهي ناجمة عن قدرة الكائن البشري على تجزئة أو تحليل المشكلة وتمكنه من حل المواقف (المشكلات) التي يواجهها في جوانب مختلفة وهو نشاط يشير إلى عمليات داخلية مثل عملية معالجة المعلومات وهي عملية لا يمكن ملاحظتها وقياسها على نحو مباشر، بل يمكن استنتاجها من سلوك الفرد الظاهري الذي يصدر عنه (نشواني، 1985، 451) فالفرد المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة ويوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملا ثم يحدد تفاصيله (الشمري، 73، 2001)، فالمدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين (حمود، 2002، 208) (اذعزف (الكبيسي، 1989، 39) التحليل بأنه عمليات ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد كي يتغلب على صعوبات المواقف التي تواجهه، وهي تحدد بعمليات معرفية يقوم بها الفرد وفق تفكير منظم متحرر من الافتراضات الجامدة مستدع الخبرات السابقة لإيجاد حل لموقف (مشكلة) ما، ويرى (Altter, 1999, 69) التحليل بأنه عملية عامة لتحديد المشكلات وجمع المعلومات ذات العلاقة وإيجاد حلول بديلة أو تطويرها واختيار البديل الأفضل منها ووصف التحليل بأنه تحديد أوجه الخلل والمشكلات التي يعاني منها النظام، ، من جانب آخر ضمنه كل من (عبد الرحمن، زكنة، 2007، 400) بالطريقة التي يتم فيها تحليل الظاهرة، ومشكلاتها، وأنظمتها إلى العناصر التي تتألف منها تلك الظاهرة؛ من أجل التعرف إلى خصائصها، وكيفية تأثير وتأثر كل عنصر من هذه العناصر في وظائف العناصر الأخرى؛ من أجل تنظيم هذه العناصر، وأكد (العتوم وآخرون، 2007، 28-30) على انه القدرة على تحليل المثيرات البيئية إلى أجزاء منفصلة يسهل التعامل معها، والتفكير فيها بنحو مستقل، إن التحليل يمكن العاملين من مواجهة متطلبات المستقبل واستنتاج الأفكار وتفسيرها وتهيئ الفرصة لدى العاملين من رؤية الأشياء بشكل أوضح ووسع وتطوير نظرة أكثر إبداعية في حل المواقف (المشكلات)، وهو التفكير الذي يوصل إلى أفكار جديدة بعد أن يتجاوز الأنماط التقليدية، إن العاملين بحاجة إلى وقت ليفكروا، ووقت ليستوعبوا ويتمثلوا ووقت ليغيروا أنماطهم السلوكية وحين يحدث التفكير ويستمر تحدث الأخطاء وحتى يفكر كل فرد يقوم بقرارات، ويعمل تخمينات، ويجرب الأفكار ويرى ما إذا كانت ستنتفع أم لا (جابر، 2000، 258).

التركيب

الشيء بضده يظهر، هذه قناعة الفرد التركيبي، ومنها ينطلق إلى منهجه في التفكير المقارن الذي يتميز به، فصاحب المنهج التركيبي في التفكير ينتقل على جميع المحاور من النقيض إلى النقيض بسهولة ويسر، إذ يتمتع بقدر كبير من المرونة العقلية تيسر له ذلك في حين تستعصي على مناهج التفكير الأخرى (أبو جادو، 2004، 66-68)، وتتطلب مهارة التركيب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال مع بعض أو دمج معلومات غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو المجالات مع بعض في هذه العملية الذهنية (إبراهيم، 2008، 53)، وعرف (Burch , Grudmitski, 1986,461) التركيب بأنه رسم أو تخطيط أو ترتيب لمجموعة من العناصر ووضعها بصورة يمكن تنفيذها، وفي الاتجاه نفسه ذهب (الشرمان، 2004، 179) بأنه إعادة ترتيب وتركيب عناصر كثيرة منفصلة وربطها في علاقات داخلية يجعل منها كياناً جديداً متجاوزاً للسلبيات لتحقيق أفضل الأهداف، ويؤكد (العتوم وآخرون، 2007، 28-30) بأنه القدرة على وضع المثيرات المنفصلة بعضها مع بعض: لإنتاج مثير جديد قابل للتفكير، إذ يتمثل في الوصول إلى المعلومات وأفكار ونتائج جديدة عن طريق عدد من المعلومات المتوفرة، إذ يستطيع الفرد إبداع مواقف جديدة لم تكن قد خطرت في ذهنه من قبل ويتضمن إنتاج عدد كبير من الحلول والفرضيات تتميز بالجدة والأصالة والتنوع (Aggarawal,1994,420-421).

المحور الرابع: اختبار فرضيات البحث

ينصب هذا المحور على اختبار فرضيات البحث وعلى النحو الآتي:

الفرضية الأولى: لاتبني المنظمة المبحوثة التمكين الإداري في عملها.

معطيات الجدول (3) يتضح:

- إن قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لبعده التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة بلغت (61.264)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (49.766) وعند مستوى معنوية (0.05).
- كانت قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لمتغير المشاركة بالمعلومات ما قيمتها (48.184) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (24.996) وعند مستوى معنوية (0.05).
- كانت قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لمتغير الحرية والاستقلالية تبلغ (35.944) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (22.362)، وعند مستوى معنوية (0.05).
- ان قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لمتغير الحوافز والمكافآت بلغت (44.800) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (23.685) وعند مستوى معنوية (0.05).
- ان قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لمتغير التدريب ما قيمتها (67.304) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (22.362)، وعند مستوى معنوية (0.05).

عليه تشير نتائج الجدول (3) إلى رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المنظمة المبحوثة تبني التمكين الإداري في عملها، وهذا ما تم التأكيد عليه في دراسة (الملوك، 2002) من حيث أهمية التمكين الإداري في عمل المنظمة.

جدول (3) اختبار (Chi-Square) للتمكين الإداري ومتغيراته

التمكين الإداري		التدريب		الحوافز والمكافآت		الحرية والاستقلالية		المشاركة بالمعلومات		البعد ومتغيرات الاختبار
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
49.766	61.264	22.362	67.304	23.685	44.800	22.362	35.944	24.996	48.184	Chi-Square
0.010		0.000		0.000		0.001		0.000		Sig

الفرضية الثانية: لا يتبنى العاملين في المنظمة المبحوثة التفكير الإبداعي في عملهم.

من معطيات الجدول (4) يتضح ما يأتي :

- إنَّ قيمة اختبار (كاي سكوير) المحسوبة لبعده التفكير الإبداعي (مجتمعة) بلغت (62.128)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (33.924) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية لبعده التفكير الإبداعي.
- كانت قيمة (كاي سكوير) المحسوبة لمتغير التحليل تبلغ (63.944)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (22.362) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على أنَّ متغير التحليل ذو علاقة توافقية جيدة .
- بلغت قيمة (كاي سكوير) المحسوبة لمتغير التركيب ما قيمتها (60.432)، وهي أكبر من قيمة كاي سكوير الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (21.026)، وهذا يدل على أنَّ للتركيب علاقة توافقية جيدة .

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة توافقية معنوية لبعده ومتغيرات التفكير الإبداعي، لهذا فإن الفرضية الثانية ترفض وتقبل البديلة التي تنص (يتبنى الافراد في المنظمة المبحوثة التفكير الإبداعي في عملهم) اي أنَّ الافراد في المنظمة المبحوثة يتبنون التفكير الإبداعي في عملهم، وكانت نتائج هذه الفرضية متفقة مع ما قدمته دراسة (الجنابي، 2008) ودراسة (Navarrese , 2008) على أهمية التفكير الإبداعي في عمل الافراد في المنظمة والتأكيد عليه .

جدول (4) العلاقة التوافقية لبعده التفكير الإبداعي ومتغيراته

التفكير الإبداعي		التركيب		التحليل		البعده والمتغيرات الاختبار
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
33.924	62.128	21.026	60.432	22.362	63.944	Chi-Square
0.000		0.000		0.000		Sig.

رابعاً. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعدي ومتغيرات التمكين الاداري والتفكير الإبداعي وفيما بينها

تفصح معطيات الجدول (5) عن توافر علاقات ارتباط طبيعية معنوية إيجابية بين بعدي و متغيرات التمكين الاداري والتفكير الإبداعي سواءً درست في إطار علاقة كل بعد أو متغير مع البعد أو المتغيرات الأخرى كل على حده، أو درست في إطار علاقات ما بينها ، أما بخصوص قوة هذه العلاقة فتبدو اعتماداً على معطيات الجدول(5) بوصفها متباينة، إذ بدت العلاقة بين بعد التمكين الاداري والتفكير الإبداعي ما مقداره (0.659) عند مستوى معنوية (0.01)، كما بدت العلاقة بين المشاركة بالمعلومات والتفكير الإبداعي الأعلى ارتباطاً، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.820) عند مستوى المعنوية (0.01) ، ، فيما بدت العلاقة بين التركيب و التدريب بوصفها الأقل ارتباطاً، وذلك بدلالة معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.223) عند مستوى المعنوية المذكور .

بعمامة يمكن القول اعتماداً على جملة المعطيات السابقة برفض الفرضية الثالثة وقبول البديلة التي اهتمت بمعنوية علاقة الارتباط بين بعدي ومتغيرات التمكين الاداري والتفكير الإبداعي المختلفة وقوتها .

جدول (5) علاقات الارتباط بين متغيرات التمكين الاداري والتفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي	التركيب	التحليل	البعده والمتغيرات
0.820**	0.335**	0.531**	المشاركة بالمعلومات
0.724**	0.384**	0.476**	الحرية والاستقلالية
0.519**	0.547**	0.476**	الحوافز والمكافآت
0.596**	0.223**	0.301**	التدريب
0.659**	0.510**	0.632**	التمكين الاداري

1. الفرضية الرابعة : لايؤثر التمكين الاداري في التفكير الابداعي للعاملين .

تشير نتائج الجدول (6) إلى التأثير المعنوي للتمكين الاداري في التفكير الابداعي للعاملين، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (113.526) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها البالغة (3.88) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (123,1). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.480)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في توجهات المنظمة المبحوثة تجاه التفكير الابداعي بسبب تأثير التمكين الاداري هي (48%) والنسبة المتبقية والبالغة (52%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في نموذج الدراسة، ويستدل من قيمة (β) واختبار (T) لها أن تأثير التمكين الاداري في التفكير الابداعي كان قدره (0.693) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (10.655) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.651) التي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثيرات التمكين الاداري في التفكير الابداعي للعاملين.

وبموجب ذلك يتم رفض الفرضية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يؤثر التمكين الاداري في التفكير الابداعي للعاملين)

جدول (6) علاقة الأثر للتمكين الاداري في التفكير الابداعي للعاملين

التمكين الاداري				الأبعاد المفسرة	
β	F		D.F	R^2	البعد المستجيب
	الجدولية	المحسوبة			
0.693 (10.655)	3.88	113.526	1 123	0.480	التفكير الابداعي

عند مستوى معنوية (0.05) (T) المحسوبة N= 125

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS .

المحور الخامس : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

عكف البحث على عرض الاستنتاجات التي أسفرت عنه الجانب النظري ونتائج المختبر الإحصائي لتحليل ومعالجة بيانات ومعلومات بعدي ومتغيرات ومخطط البحث وهي:

- إن التمكين الاداري يعطي الوزن الحقيقي للعاملين من خلال منحهم الفرصة لممارسة أدوارهم الحقيقية وإكسابهم المهارات اللازمة من خلال التعليم المستمر ومنحهم الفرصة لإثبات ذاتهم في صنع واتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل.
- لا يعد وجود العاملين ذوي المعارف والمهارات ذات القيمة الابداعية كافياً ووافياً للنجاح ما لم يكن هناك تمكين لهؤلاء العاملين، وأن فاعلية هذا التمكين تأتي من قدرة المنظمة على تمكين العاملين من خلال المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والحوافز والمكافآت والتدريب .
- إن التمكين الاداري لا يعني مطلقاً نهايات من دون حدود، فصيح الرقابة متعددة فيه، وان الحدود والاستقلالية بين الأنشطة والصلاحيات والمسؤوليات واضحة ومتى عملت هذه النظم الرقابية المتنوعة واليات تحديد المسؤوليات بتناغم وبنسب مزج مختلفة فان المناخ المنظمي يكون واعياً لتطبيق التمكين الاداري.
- ان عملية التفكير الابداعي في داخل الفرد نابعة من تأثير عمليتين الأولى هي التحليل التي تمثل تفكيك الانظمة الى مكوناتها من اجل الوقوف عليها ومعرفة علاقاتها وتفاعلاتها مع بعضها من اجل الوقوف وتشخيص المشكلات لايجاد الحلول المناسبة لها، اما العملية الثانية فتدعى بالتركيب وهي التي تعمل على اعادة تركيب ماتم تفكيكه بطريقة جديدة ابداعية لغرض تلافي المشكلات وحلها.
- يتوافر في المنظمة المبحوثة التمكين الاداري (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الحوافز والمكافآت، التدريب)، إذ ان توافر هذا التمكين مطلوب في للعاملين، اذ تبين أن المنظمة المبحوثة تتبنى التمكين الاداري في عملها وذلك عن طريق نتائج اختبار (Chi-Square) .

- كشفت نتائج التحليل الخاصة ببعث التفكير الابداعي ان العاملين يستخدمون مهارات التفكير الابداعي (التحليل، التركيب) بدرجة كبيرة في المنظمة المبحوثة إذ أنها تساعدهم على أنجاز تطوير عملهم، اذ ظهر أنّ الافراد يتبنون التفكير الابداعي في عملهم وذلك عن طريق أقيام إختبار (Chi-Square) لها الذي أظهر وجود علاقة توافقية في إجابات الأفراد عينة الدراسة بخصوص بعد التفكير الابداعي ومتغيراته الفرعية.
- نتيجة لما يقدمه التمكين الاداري من فوائد للعاملين، فإن الاعتماد عليه يكون على نحو كبير خلال عملية التفكير الابداعي إذ يعد الاساس الذي يستند إليه العاملين في تطوير اعمالهم في المنظمة المبحوثة، وهذا ما عكسته علاقة الارتباط المعنوية بين التمكين الاداري والتفكير الابداعي .
- يؤثر التمكين الاداري داخل المنظمة المبحوثة على التفكير الابداعي للعاملين لاداء اعمالهم، اذ أظهرت نتائج التحليل تأثير بعد التمكين الاداري على التفكير الابداعي للعاملين.

ثانياً: المقترحات

استناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات، فإن الضرورة البحثية للبحث تقتضي بأن تستكمل تلك الاستنتاجات بجملة من المقترحات وعلى النحو الآتي :

- العمل على تطوير قوة عمل متمكنة قادرة على التعلم والإبداع، عن طريق تمكين الافراد وبخاصة المبدعين منهم وإثرائهم بالمعلومات وتسهيل الاتصال بمصادر المعرفة، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لتوظيف قدراتهم في عمليات التطوير، وبناء بيئة عمل محفزة على الاعتراف بالعمل وتطوير الذات لإثبات جدارتهم واشعارهم بأنهم موجودون ولوجودهم تأثير في القرارات والأحداث الخاصة بالكلية.
- دعم وتبني الافراد العاملين الذين تسود لديهم حاجة الانجاز والتطوير، وتشجيع كل فرد يسعى باستمرار الى التعمق في فهم أساسيات عمله لتأدية ذلك العمل، وتمكينهم إدارياً، ليكونوا قدوة لبقية العاملين.
- تعزيز منطق الإدارة بالثقة والتعامل بشفافية وإتاحة المعلومات لجميع المستويات التي تسهم في بناء منظمة متمكنة.
- ضرورة زيادة مستويات الحرية والاستقلالية والمشاركة بالمعلومات لمديري الشعب في الكليات المبحوثة بدرجات أعلى وتعزيز المستويات الممنوحة الحالية .
- العمل على تركيز الاهتمام بقدرات التفكير الإبداعي التي يمتلكها الافراد وبضرورة تدريبهم على تنمية قدرات التفكير الإبداعي لديهم، نظراً لكون التفكير الإبداعي مسألة عقلية تحتاج إلى تدريب وتوفير المناخ الإبداعي، فعلى إدارة المنظمة المبحوثة أن تعمل على توفير المناخ الإبداعي المشجّع لطرح الأفكار الإبداعية، والاهتمام بتشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة وتقييم مدى جدوى هذه الأفكار وتبني الأفكار الإبداعية المنتقاة وهيئة مستلزمات التطبيق من خلال الدعم المادي والمعنوي .
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للعاملين، وان تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وان ترتبط بمعدلات الاداء والابداع.

المصادر

المراجع العربية

- إبراهيم، مجدي عزيز، التدريس الإبداعي وتعلم التفكير، مصر، القاهرة، عالم الكتب، الطبعة الاولى، 2005 .
- إبراهيم، جنان إحسان خليل، اثر برنامج المواهب المتعددة في تنمية القدرات الإبداعية لدى طلاب المرحلة الإعدادية في مركز محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الموصل، 2008.
- أبو جادو، صالح محمد علي، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2004.

- جابر، عبد الحميد جابر، إعداد القرن الحادي والعشرين - الأطفال والمهارات والتنمية المهنية، القاهرة، مصر، دارالفكر العربي، الطبعة الأولى، 2000.
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات اعمال الالفية الثالثة، عمان، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009 .
- الدوري، ياسمين خضير عباس ، دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.
- الذهب، ياسر محمد عبد الله ، استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004.
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ، قياس استعداد منشآت الاعمال للعمل باستراتيجية التمكين مهاده نظري وبناء مقياس، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 3، العدد 11، جامعة كربلاء ، 2006.
- السليحي، على ، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث : إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 2005 .
- الشorman، زياد محمد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004.
- الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2004.
- الشمري، فهيد عايض، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالابداع الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الادارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 2001 .
- عامر، طارق عبد الرؤوف ، مفهوم ومظاهر التفكير وخصائصه . مجلة النفس المطمئنة، السنة 21 ، العدد 85، الجمعية العالمية الاسلامية للصحة النفسية، 2006.
- عبدالرحمن، أنور حسين، زنكنة، عدنان حقي، الأنماط المنهجية وتطبيقاتها في العلوم الإنسانية والتطبيقية، بغداد، العراق، شركة الوفاق للطباعة، 2007 .
- العتوم، عدنان يوسف وآخرون، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007 .
- العتيبي، سعد بن مرزوق، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الاداري، الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية، 2004 .
- العريفي، سعود بن محمد ، المعوقات التنظيمية لابداع العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز ، 2006.
- القاضي، هيثم ممدوح ، اثر الخرائط المفاهيمية في تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى طلبة الصف السابع الاساسي في اللغة العربية، مجلة علوم انسانية، السنة 8، عدد 46، 2010 .
- الكبيسي، وهيب مجيد ، الأسلوب المعرفي (التصلب- المرونة) وعلاقته بحل المشكلات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، 1989.
- لطيف، بصير خلف خزعل ، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010.
- اللوزي، موسى سلامة، حمود، خضير كاظم، ميادىء إدارة الاعمال، عمان، الاردن، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008 .
- مارزونو، روبرت واخرون ، إبعاد التفكير، عمان، الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، 2004.
- المعاني، ايمن عودة، اخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة ، التمكين الاداري واثره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.
- معوض، خليل ميخائيل ، القدرات العقلية ، الاسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي، الطبعة الثانية، 2001.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، القاهرة، مصر، المكتبة المصرية للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

- ملحم، يحيى سليم. التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- الملوك، جلال سعد، أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002 .
- ناظر، نوال حسن ابراهيم، التفكير الابداعي ودوره في تدريس العلوم رؤية نظرية، 2009، www.abegs.org
- نسيمان، ماهر زكي، التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- نشواني، عبد الحميد ، علم النفس التربوي، عمان، الأردن، دار الفرقان للنشر، 1985 .
- النوفل، بدر عيسى ، استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010.

المراجع الاجنبية

- Aggarawal, J., C., Essentials of Educational Psychology, Delhi: Vikas Publishing House, PVT. Ltd, 1994.
- Alter, Steven ,Information Systems :A Management Perspective, Addison-Wesley educational Publishers Inc, 3rd Ed., 1999 .
- Amer , ayman, analytical thinking , first Edition , Center for Advancement of Postgraduate Studies and Research in Engineering Sciences, Faculty of Engineering - Cairo University (CAPSCU), Cairo, 2005.
- Blanchard, Ken, Carlos, John, P. , Randolph, Alan, Empowerment: Takes More Than A Minnte , San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001.
- Brown, D., R. , Harvery , D., An External Approach to Organizational development, new Jersey, prentice-Hall, Inc, 2006.
- Burch, J.,G., Grudnitsk, Information systems Theory and practice , New York John Wisley & Sons, Inc, 4th .Ed, 1986.
- Cardy, Robert, L. ,Gandz Jeffrey, Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change , Development And Learning in Organizations,VOL 1,NO.3, Emerald Group publishing limited, 2007.
- Chen,ming,Team Innovation : key factors for Innovation performance , R&D management conference , newZealand,2001.
- Daft, Richard L., Noe , Raymond A., Organizational Behavior , Harcourt College Publishers. , 2001
- De Jong , J., P., Vermeulen , P., A., Increasing the odds for successful creative in SMEs: A comparison across industries , International Small Business Journal,2006,
- Facione, Peter, A., Critical Thinking: What it is and why It count, California Academic Press, 2006. <http://www.insighassment.com>
- Fehnel, Richard, Funding for Innovation , A Paper Prepared for the Word Bank, Goreheb, 2002. <http://www.worldbank.org>
- Gill, A., et.al., The Relations of Transformational leadership and Empowerments with Employee Job Satisfaction , A study among Indian Restaurant Employee Business and Economics Journal, Vol.2010: BEJ. 18, 2010.
- Goetsch , David , L., Davis, Stanley, B., Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services; New Jersey, Pearson Prentice-Hall, Inc, 5th Ed, 2006.
- Halvorsen , David Lars, An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to on-site Supervisors in The Residential Construction Industry, Thesis, Brigham Young University, 2005.

- Harris, Laverne, The ID earlap Creative and innovative Problem Solving with Technology. based Solutions, 2006, www.nciia.net
- Ivancevich, John, M., Matteson, Michael, T., Organizational Behavior and Management, New York, U.S.A., McGraw-Hill, Inc, 6th E.d., 2002.
- Karkockiene, D., Creativity: can it be trained? A scientific creativity, International Journal of Educology, Lithuanian Special Issue, 2005.
- Lee, K., H., The relationship between creative thinking ability and creative personality of preschoolers. International Education Journal, V.6, 2005.
- Light, Joel, N., The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment, and Employee Satisfaction by Job-Type in A Large Manufacturing Environment, Doctor, University Capella, 2004 .
- Lioyd, Peter, Bruith Jeffrey w. & Southen Gray, Empowerment & the performance of Health Services, Journal of Management in Medicine, Vol.13. No.2, 1999.
- Mavriance, Maryann, transformational leadership, libraries and the academy, Vol., 5, No. 3, 2005.
- Melhem, Yahya, S., Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.2, No.4, 2006.
- Moran, Megan, Tschannen, Collaboration and the need of trust, Journal of Educational Administration, Vol. 39, No. 4, 2001.
- O'Brien, James, A., Marakas, George, M., Management Information Systems, New York, U.S.A., McGraw-Hill, Inc, 10th Ed, 2011 .
- Paul, C., Light, Sustaining Innovation, Creating Nonprofit and Governmental Organization, Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1998. <http://www.books.google.com>
- Peters, Silvia, C., The Impact of Employee Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction, Thesis in Business Administration, Malardalen University, Vasteras, 2008.
- Rafiq, Mohammed, Ahmed, Pervaiz, K., A Contingency Model for Empowering Customer Control Services Employee, Management Decision, Vol.36, No.10, 1998.
- Saswati, The Seven Dimensions of Strategic Innovation, 2008, www.onesixsigma.com
- Schilling, Melissa, Strategic Management of Technological Innovation, New York, U.S.A., McGraw Hill, Inc, 2008.
- Simmons, Bora, et. al., Environmental, Education Materials, Guide Lines for Excellence Work book, Bridging Theory & Practice, North American Association for, Via, Internet. The National Research Center on the Gifted and Talented (ERIC), 2003.
- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Johnston, Robert, Operations Management, London, UK, Prentice-Hall, 4th E.d., 2004.
- Stevenson, William J., Operations Management, New York, USA., McGraw-Hill, Inc, 8th Ed., 2005 .
- Treffinger, D, J., Assessing Creativity: A guide for Educators, Research Monograph Series University of Connecticut, The National Research Center on the Gifted and Talented (ERIC), 2002 .
- Turban, Efrain, et.al., Information Technology for Management, John Wiley& Sons, inc, U.S.A., 3rd Ed., 2002.

استمارة الاستبانة

السيد المدير المحترم تحية طيبة:

إن الاستبيان الذي بين أيديكم هو جزء من البحث الموسومة " التمكين الإداري و اثره على التفكير الابداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مسؤولي الشعب الادارية في كليات جامعة الموصل " الذي يتضمن مجموعة من المؤشرات الخاصة بقياسه، أملين التفضل بالإجابة عن فقراتها، علما بانها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: التمكين الإداري

المجور	العبارة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
المشاركة بالمعلومات	1				تسعى المنظمة لزيادة استعدادي لتحمل مسؤوليات إضافية عن طريق توفير المعلومات الخاصة بعملي.
	2				تحملني للمسؤولية يؤدي إلى فاعلية أدائي في عملي.
	3				تتيح لي المنظمة المعلومات لتنمية التزامي الذاتي لثقتها بقدرتي على تطوير عملي.
	4				يتاح لي بشكل واسع المعلومات الخاصة بمتطلبات عملي.
	5				أحرص على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال المتاحة في المنظمة لتطوير عملي.
	6				يحقق الاتصال حصولي على المزيد من الدعم والاستشارات الفنية لتطوير عملي.
الحرية والاستقلالية	7				تحدد رؤيتي التغييرات المتوقعة في عملي بناءً على البحث باستمرار عن كل ما هو جديد.
	8				امتلك رؤية واضحة عن الأدوات التي استخدمها في عملي.
	9				أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات في نطاق اختيار ادوات تطوير عملي.
	10				لدي الوضوح التام عن حدود الحرية التي امتلكها بخصوص ادوات تطوير عملي.
	11				تؤمن المنظمة بأهمية الرقابة الذاتية في تطوير عملي.
الحوافز والمكافآت	12				إن التقدير المعنوي الذي احظى به يمثل عنصراً رئيساً في زيادة الإبداع في عملي.
	13				تشكل المكافأة المادية دافعاً رئيساً لي لتقديم إبداعات في عملي.
	14				تكافئني الإدارة عندما اطور عملي.
	15				أحصل على جوائز عندما أقدم أفكاراً جديدة لتطوير عملي.
التدريب	16				إن مشاركتي في البرامج التدريبية تعد سبباً رئيساً في تطوير عملي.
	17				تسعى المنظمة لتحديد احتياجاتي التدريبية لتحسين مستوى أدائي في تطوير عملي.
	18				لدي الاستعداد الكافي للتدريب على كيفية استخدام وسائل تقانة المعلومات في مجال عملي.

					توفر المنظمة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدتي في اكتساب المعارف والمهارات الحاسوبية والاتصالية في عملي.	19
					اسعى الى اختيار نوع التدريب الذي يتناسب مع طبيعة الأنشطة والمهام التي انجزها في عملي.	20

ثانياً: التفكير الإبداعي

المجور	ت	العبارة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	لات فق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
التحليل	21	احرص على معرفة أوجه الضعف في المهام اللازمة لتنفيذ اعمالى بناءً على معرفتي باحتياجاتي.						
	22	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي تواجهني في عملي.						
	23	اقوم بتحليل المشكلات التي تواجهني في عملي حتى لو اقتضى الامر وقتاً طويلاً لذلك.						
	24	اتفحص متطلبات أي عمل قبل القيام بتنفيذه.						
	25	اتحرى عن المسببات السائدة للأفكار والسلوكيات الشائعة للتعامل مع عملي.						
	26	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.						
التكيب	27	ينصب اهتمامي على طرح أفكار جديدة لتطوير عملي أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على افكار من الآخرين.						
	28	الأفكار التي قدمتها لتطوير عملي عبارة عن دمج الأفكار السابقة بطريقة جديدة .						
	29	احاول تطبيق طرائق جديدة لحل أية مشكلة تواجهني في عملي.						
	30	احرص على إحداث تغييرات في عملي كل مدة لتلبية احتياجاتي .						
	31	اتعامل مع المشكلات غير المألوفة في عملي.						

تطوير الاستراتيجيات التنافسية في ظل التوجهات الريادية دراسة ميدانية في منظمات الأعمال الصغيرة

الدكتورة فتيحة عبيدي

جامعة الجلفة - الجزائر

ملخص

تركز هذه الدراسة على إبراز أهمية تبني التوجهات الريادية في منظمات الأعمال الصغيرة في مدينة الجلفة/ الجزائر، إذ أن تبني هذه التوجهات في هذه المنظمات يحقق لها الميزة التنافسية والتميز في أسواقها، ويعزز علاقاتها مع الزبائن الحاليين والمحتملين، ويحقق استدامة هذه العلاقات وجودتها. وقد أثبتت الدراسات السابقة أن تحقيق مضمون التوجهات الريادية وجوهرها لا يمكن أن يتحقق دون أن تتبنى المنظمات استراتيجيات واضحة تعتنق الفكر الريادي في صياغة هذه الاستراتيجيات وتنفيذها ضمن المستويات الإستراتيجية المختلفة في المنظمة، بدءا من المستوى الاستراتيجي العام، مروراً بمستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وصولاً إلى المستوى الوظيفي والمستوى العملي. وتحاول المنظمات أن تحقق الريادية من خلال التركيز على توجهات ريادية متعددة مثل التوجه الريادي الاستباقي الذي يتم في ظل العمل ضمن ظروف مخاطرة مرتفعة، والتوجه الريادي الإبداعي الذي يتم بموجبه استثمار الفرص المتاحة في الأسواق بأفضل صورة ممكنة، والتوجه الريادي السوقي الذي يركز على دراسة حاجات ورغبات الزبائن، والعمل على تلبيةها وتحقيق درجات عالية من رضا الزبائن وولائهم. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً حيويًا له صلة وثيقة بتحقيق النجاح والتميز والاستدامة والبقاء لمنظمات الأعمال، خصوصاً منظمات الأعمال الصغيرة، كما أن هذه الدراسة تحاول إبراز العلاقة بين التوجهات الريادية في المنظمات من جهة، والقدرة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تنافسية قادرة على تحقيق الأداء المتميز لهذه المنظمات، من جهة أخرى. وتسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف، أهمها قياس درجة تبني منظمات الأعمال الصغيرة في مدينة الجلفة للفكر الريادي الذي يقود إلى تبني توجهات ريادية في تعامل هذه المنظمات مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، وتقود إلى تزويدها بالقدرة على التكيف مع البيئة التنظيمية، والتأثير الإيجابي الفاعل فيها من خلال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية المنبثقة من الأوضاع الحالية والآفاق المستقبلية لعناصر هذه البيئة. وقد تم تطبيق هذه الدراسة في منظمات الأعمال الصغيرة في مدينة الجلفة، وقد بلغ حجم العينة بعد الاسترجاع الصالح للتحليل الإحصائي (75) منظمة أعمال صغيرة، وتم اعتماد أداتين لتنفيذ هذه الدراسة، الأداة الأولى هي الاستبانة، والأداة الثانية هي المقابلة، وتم استخدام المنهج الوصفي في إعداد هذه الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود اهتمام كبير بالتوجهات الريادية لدى بعض منظمات الأعمال الصغيرة في مدينة الجلفة في علاقاتها المختلفة مع الأسواق، وتوصلت إلى وجود اهتمام متوسط بالتوجهات الريادية لدى الجزء الأكبر من هذه المنظمات. وخلصت الدراسة إلى أن أغلب الأعمال الصغيرة لا تراعي التوجهات الريادية في وضع وتطوير استراتيجياتها التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن حوالي 32% من منظمات الأعمال الصغيرة تستخدم إستراتيجية التميز في ممارسة أعمالها، لكن النسبة الأكبر من هذه المنظمات (حوالي 68%) تستخدم إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة، وهذا يمكنها من النجاح في استخدام استراتيجيات المنافسة السعرية. وتوصي هذه الدراسة منظمات الأعمال الصغيرة بزيادة وتعظيم تركيزها على التوجهات الريادية في أعمالها، خصوصاً التوجه الريادي السوقي، فهو سرّ نجاح هذه المنظمات من خلال تحقيقه لرضا الزبائن وولائهم لمنتجات هذه المنظمات. وتوصي الدراسة منظمات الأعمال الصغيرة بالعمل معاً ضمن تكتلات تنظيمية بأهداف مشتركة، فهذا الأمر سوف يمكنها من تطوير وتبني استراتيجيات تنافسية واستراتيجيات تسويقية ذات كفاءة أعلى وذات فاعلية أفضل.

كلمات دالة: الاستراتيجيات التنافسية، التوجهات الريادية، منظمات الأعمال الصغيرة.

تمهيد:

للمشاريع الصغيرة دور حيوي في تنمية وتطور اقتصاديات مختلف الدول، لذا بات لزاماً الإهتمام بها نظراً لما تتمتع به من دور استراتيجي في تحقيق الزيادة في معدلات النمو الإقتصادي، والحدّ من الاحتكار وتشجيع المنافسة بتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك المحلي، وتقوم أيضاً بترسيخ مفهوم التوظيف الذاتي والذي يتحقق بإنشاء مشاريع صغيرة قائمة على مفهوم الإبداع والريادة. فلقد أشارت العديد من الدراسات إلى أنّ إدارة المشروع الصغير التي تتمتع بالخصائص الريادية يزداد احتمال تبنيها لإستراتيجية قيادة السوق، المتمثلة في الإبداع في الأنشطة التسويقية وتوظيف الكفاءات المدربة والسيطرة على قنوات التوزيع أو تبني إستراتيجية القيادة من حيث الجودة والتي تقوم على

تقديم منتجات تتجاوز توقعات العملاء من حيث خصائصها ومنافعها وأدائها، إضافة إلى زيادة فرصتها في تبني إستراتيجية التخصص بمنتج معين. والمشاريع صغيرة الحجم التي تتميز بإدارتها بالخصائص الريادية مثل: الإبداع والمخاطرة والمبادرة هي الأكثر نجاحاً في عملية تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية، معتمدة في ذلك على جمع المعلومات الدقيقة عن البيئة الخارجية ومشاركتها مع جميع الأنشطة داخل المشروع. من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي هي أكثر قدرة على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة المشاريع صغيرة الحجم في قدرة هذا القطاع على الإسهام الفعال في عملية التنمية بمختلف مجالاتها، كما تكتسب المشاريع صغيرة الحجم أهميتها خاصة في مجال التعرف على الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تساعدها على البقاء والتميز، فضلاً عن توضيح ذلك أكثر من خلال الدراسة التحليلية للمساهمة في رفع تنافسية المشروعات الصغيرة بالجزائر.

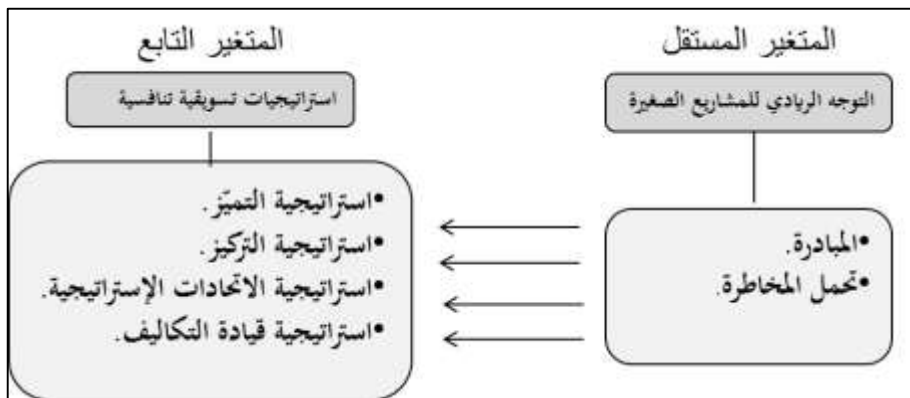
أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على قدرة المشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية في الجزائر، وكذلك التعرف على مفهوم المشاريع الصغيرة في القانون الجزائري وأهم خصائصها وتوضيح الإستراتيجيات التسويقية التي تحقق لها الميزة التنافسية.

فرضية الدراسة:

وسوف نسعى إلى التحقق من إثبات أو نفي الفرضية التالية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي في قدرتها على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية.

أنموذج الدراسة:



شكل 1: نموذج الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشاريع صغيرة الحجم والتي بلغ عددها 6454 مؤسسة، والعاملة في قطاع التجارة والخدمات والنقل والصناعات الغذائية، في مدينة الجلفة والمسجلة بمديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، والتي يعمل بها أكثر من 21612 عامل، حيث بلغت عينة الدراسة (81 مشروعاً)، وقد تمّ اعتماد المسح بالعينة لمجتمع الدراسة نظراً لاستهدافنا أصحاب المشاريع بذاتهم.

أداة الدراسة:

من أجل التوصل إلى حل لمشكلة الدراسة واختبار الفرضية، تم تطوير أداة القياس المتمثلة في الإستبانة بناءً على دراسة: (محمد عصام المصري، إلهام فخري طمليه، 2009)، لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد اشتملت الإستبانة على محورين، المحور الأول: التوجه الريادي للمشاريع الصغيرة والذي شمل بعددين (المبادرة، وتحمل المخاطر)، أما المحور الثاني: الإستراتيجيات التسويقية التنافسية اشتمل أربعة أبعاد (استراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وإستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، وإستراتيجية قيادة التكلفة وكان في كل بعد ثلاثة فقرات، وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي المستويات من (0-5) لتعبر عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب، حيث أعطي المستوى دائماً القيمة (5) وغالباً القيمة (4) وأحياناً القيمة (3) ونادراً القيمة (2) وأبداً القيمة (1)، وبلغت نسبة الاسترجاع من الاستبيانات 100%.

محاور الدراسة.

وبغية الإجابة على الإشكالية وإثبات الفرضية أو نفيها، ارتأينا تناول الدراسة ضمن أربعة محاور:

- المحور الأول _ مفهوم المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي.
- المحور الثاني _ الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي.
- المحور الثالث _ تأثير الإستراتيجيات التسويقية التنافسية على أداء المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي.
- المحور الرابع _ قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي في مدينة الجلفة على تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية.
- المحور الخامس _ الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول _ مفهوم المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

لقد بذلت جهود كبيرة لتعريف المشروع الصغير، واستخدمت معايير عديدة مثل (عدد العاملين، حجم المبيعات، ومبلغ الأصول): لتحديد التعريف، ولكن هنالك عدة تعاريف تنطلق بشكل عام من رغبة متخذ القرار التي غالباً ما تتأثر ببيئة السياسات الاقتصادية والسياسات الرامية إلى تحقيق هدف تنموي أو اجتماعي ما.

ولقد اختلفت التعريفات المطروحة للمشروعات الصغيرة من دولة لأخرى باختلاف إمكاناتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية، والاجتماعية، ومدى التقدم التكنولوجي السائد، ومرحلة النمو التي بلغت. فالمشروع الذي يعتبر صغيراً في الولايات المتحدة أو اليابان، قد يعتبر مشروع كبير الحجم في دولة أخرى نامية، بل وإنه في داخل الدولة الواحدة ذاتها يختلف تقييم حجم المشروع بحسب مرحلة النمو. (الصيد، 2006، ص 7).

وتعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "يونيدو UNIDO"²⁷ المشروعات الصغيرة بأنها: تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعاده الطويلة الأجل (الإستراتيجية) والقصيرة الأجل (التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين (10 - 50 عاملاً).

ويصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها أقل من (10 عمال) بالمشروعات البالغة أو المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين (10 و50 عاملاً) بالمشروعات الصغيرة، وتلك التي تزيد فيها بين (50 و100 عاملاً) بالمشروعات المتوسطة. (خضر، 2002، ص 3). أما في الجزائر فيتلخص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون (رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001) المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي اعتمدت فيه الجزائر على معايير: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية على النحو التالي:²⁸

²⁷ منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO: هي وكالة متخصصة في منظمة الأمم المتحدة، مقرها فيينا بالنمسا، والهدف الرئيسي للمنظمة هو تعزيز وتسريع التنمية الصناعية في الدول النامية، والبلدان التي تمر اقتصادياً بمرحلة انتقالية، وتعزيز التعاون الدولي.

²⁸ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).

تعرف المؤسسة المصغرة: بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل (ما بين عامل واحد إلى 9 عمال)، وتحقق رقم أعمال سنوي (أقل من 20 مليون دج) ولا يتجاوز (مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج)؛

كما تعرف المؤسسة الصغيرة: بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل (ما بين 10 و49 عاملاً)، و(لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج) و(لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج)؛

وتعرف المؤسسة المتوسطة: بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل (ما بين 50 و250 عاملاً)، ويكون (رقم أعمالها السنوي محصور بين 200 مليون دج ومليار دج)، أو يكون (مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و500 مليون دج). ويمكن تلخيص التصنيف السابق للمؤسسات في الجدول التالي (1):

جدول رقم (1): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر.

المعايير			المؤسسة
الحصيلة السنوية (مليون دج)	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	العمالة الموظفة	
10	20	9-1	المؤسسة المصغرة
100	200	49-10	المؤسسة الصغيرة
500-100	2000-200	250-50	المؤسسة المتوسطة

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).

وتعرف المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي بأنها: هي تلك المشروعات الصغيرة التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر! (السكر وآخرون، 2013). كما تعرف أيضاً بأنها: تلك المشاريع التي تتميز بالإبداع في منتجاتها والتي تدخل في المغامرات الخطيرة، وعادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي والتحدّي لتحقيق غاياتها الإستراتيجية. (جديان، 2013-2014، ص 121). وبالتالي فخصائص المشاريع صغيرة الحجم وكما يراها البعض تتمثل بالاتي: (بودراما، الوزناحي، 2010، ص 04).

- صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائه.
- عدد العاملين قليل يتراوح غالباً ما بين (10-49) فرد.
- التداخل بين الملكية والإدارة (المالك هو المدير).
- يعتمد على التكنولوجيا البسيطة والمتوسطة.
- لا يحتاج إلى تمويل كبير وفي الغالب تمويل ذاتي.
- يساعد على خلق فرص عمل برأس مال محدود.
- يعتمد نسبياً على اليد العاملة مما يجعلها عاملاً لتقييمه.
- يغطي مناطق جغرافية متعددة مما يضيف عليه طابع الانتشارية.
- إمكانية تفوقه في توزيع الناتج الصناعي مع العلم أنّ أغلب المشاريع صغيرة الحجم هي ملك للقطاع الخاص.

وكما تعقّدت البيئة التي يعمل فيها المشروع الصغير زادت الحاجة إلى خصائص الريادة التي تؤثر على قدرة إدارة المشروع على تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، وأنّ النجاح في السوق يتحقق عن طريق التحدي التنافسي والمبادرة.

المحور الثاني _ الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

من أهم العوامل التي تؤثر على قدرة المشروع الصغير على تطوير منتج جديد هي السياسات التسويقية المتبعة، إضافة إلى اعتماد الخطة التسويقية المكتوبة، كما تؤثر مؤهلات القوى العاملة في مجال البيع والتسويق على قدرة المشروع على تطوير منتج جديد.

ومن عوامل نجاح المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي اعتمادها خطة تسويقية مكتوبة تكون الموجه الأساسي لأنشطة التسويق فيها، تساعد على الاستفادة مما يتوفر لديها من موارد وأيدي عاملة مؤهلة تعمل في مجال البيع والتسويق. ويعتبر تطوير منتج جديد من مؤشرات الأداء التسويقي. كما أنّ من أسباب الفشل في المشاريع صغيرة الحجم يعود إلى الفشل في عملية التخطيط، وتجاهل متغيرات التخطيط التسويقي. (Cullen, 2002, p120)

أولاً_ البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

هناك مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية الممكنة للمشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي إتباعها. ويمكن للمشاريع الصغيرة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال إتباع الإستراتيجيات التنافسية المعروفة لـ (Porter) مثل: (طلميه، 2009، ص101-102)، (المصري، طلميه، 2009)

● إستراتيجية السيطرة على التكاليف: ويمكن تطبيق إستراتيجية السيطرة على التكاليف في حال:

- الحرص على ضبط تكاليف الترويج؛
- تقليد المنتجات بدلاً من ابتكارها؛
- خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها.
- اختيار المواد الخام الرخيصة والموارد المحلية.
- اختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها.

● إستراتيجية التمايز: إنّ أغلبية المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي تحقق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية التمايز، فالمشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي تعاني من صعوبات في مجال إتباع الإستراتيجية التنافسية القائمة على الكلفة الأدنى وذلك لعدم امتلاكها لمتطلبات السيطرة على التكاليف التي تمكنها من المنافسة السعرية مقارنة بالمشاريع الكبيرة التي تمتلك الميزة التنافسية القائمة على السيطرة على التكاليف وتحقيق الكلفة الأدنى. إلا أنّ المشاريع صغيرة الحجم تمتلك المزايا المحورية التي تمكنها من المنافسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التميز، وذلك بإتباع إستراتيجية التمايز مع إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدّد تستطيع الوصول فيه إلى الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين والعمل على إشباع هذه الحاجات عن طريق تقديم عروض مميزة تحقق القيمة المضافة للمستهلكين في القطاع السوقي. و تستطيع المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي تطبيق إستراتيجية التمايز من خلال:

- التميز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.
- سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة.
- التميز في حملاتها الترويجية.
- خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين.
- الإنفاق قدر الإمكان على البحث والتطوير من خلال مصادر تمويل المشاريع صغيرة الحجم المختلفة.

● إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدّد: كما يمكن للمشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي أن تطبق إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدّد من خلال:

- تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية وفقاً لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والديمغرافية.
- تقييم القطاعات السوقية المختلفة وفقاً لمعايير التجزئة الفعالة.
- اختيار القطاع السوقي المناسب.
- تحديد المركز التنافسي المطلوب في السوق.
- تطوير إستراتيجيات مختلف عناصر المزيج التسويقي.

وترتكز القدرات الإستراتيجية في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي على عناصر المزيج التسويقي، والموارد البشرية إضافة إلى تأثير المعلومات والموارد البشرية العاملة في المشاريع صغيرة الحجم على استراتيجيات المزيج التسويقي التي تعتمدها هذه المشاريع. وذلك لأنّ المعلومات والموارد البشرية من أهم المدخلات اللازمة لتطوير استراتيجيات مزيج تسويقي مميزة تحقق الأداء المنشود.

وتؤثر خصائص إدارة المشروع وتوجهات الإدارة نحو السوق على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، وبالتالي التأثير على مؤشرات الأداء المختلفة مثل نمو المبيعات وهامش الربح. فالنجاح في تطبيق الإستراتيجية التنافسية في المشاريع صغيرة الحجم يعتمد على قدرة الإدارة على الفهم لمحتوى الإستراتيجية إضافة إلى المعرفة بالسوق والمنافسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. كما أنّ المعرفة بالسوق التي تتضمن المعرفة بالمستهلكين والمنافسين والمتغيرات البيئية الأخرى تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على اختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق للمشروع النجاح في زيادة الحصة السوقية وتعظيم الربح. (Noble, Sinha, & Kumar, 2002, pp145-155). كما أنّ هناك مجموعة أخرى من الإستراتيجيات المناسبة أيضاً للمشاريع الصغيرة مثل:

- استراتيجيات الإحلال: وهي استراتيجية تقوم على تقديم المشاريع صغيرة الحجم لمنتجات بديلة ولكن متميزة عن منتجات المشاريع الكبيرة المقدمة في نفس القطاع من السوق.
- استراتيجيات الانطلاق الحر: وهي استراتيجية تقوم على دخول المشاريع صغيرة الحجم سوق المشاريع الكبيرة ولكن بتقديم المنتجات بأسعار أقل.
- استراتيجيات العوائق الإستراتيجية: وهي استراتيجية تعتمد على دخول المشاريع صغيرة الحجم في اتحادات وتكتلات مع شركاء آخرين سواء من نفس الصناعة أو موردين، أو تجار وموزعين، بشكل يساعدها على تحقيق التكامل للصبود أمام منافسة المشاريع الكبيرة.

أي أنّه أمام المشاريع صغيرة الحجم استراتيجيات بديلة عن استراتيجية استهداف قطاع محدد من سوق مهم من قبل المشاريع الكبيرة، والعمل على تركيز الجهود التسويقية عليه. ولكن اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة يعتمد على توفر الظروف الملائمة وأهمها ردة الفعل المتوقعة من قبل المشاريع الكبيرة. ففي حالة توقع ردة فعل بسيطة ومتعاونة من قبلها يمكن للمشاريع الصغيرة أن تتبع استراتيجية الإحلال واستراتيجية الانطلاق الحر أما في حال توقع ردة فعل قوية ومتحدية فيمكن أن تتبع استراتيجية العوائق الإستراتيجية. والتحدّي القائم أمام المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي وهو ماذا لو اعتمدت المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي استراتيجية استهداف قطاع سوقي مهم من قبل المشاريع الكبيرة نظراً لصغر حجم هذا السوق وعدم جدواه بالنسبة إليها؟ ولكن بعد أن استهدفته المشاريع صغيرة الحجم وعملت على تطويره وتوسعته، بحيث ثبتت جدواه وجاذبيته عادت المشاريع الكبيرة المنافسة إلى استهدافه والعمل على خدمته، واستجابة لهذا التحدي المطروح طرحت الإستراتيجيات البديلة لإستراتيجية الاستهداف.

ثانياً ممارسة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

السؤال المطروح هنا: هل تتبع المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي التخطيط الإستراتيجي اللازم لتحقيق ميزة تنافسية مبنية على ما تملكه من خصائص وكفايات محورية؟ ما هي اتجاهات إدارة هذه المشاريع نحو الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي؟ وما تأثير التخطيط الإستراتيجي على أداء هذه المشاريع، وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية بما يساعدها على تحقيق البقاء والنمو؟ هل من الممكن أن تطبق الإستراتيجيات التنافسية التالية؟

- استراتيجيات التمايز.
- استراتيجية استهداف قطاع محدد من السوق.
- استراتيجية الاتحادات (العوائق) الإستراتيجية.
- استراتيجية قيادة التكاليف: أشارت الدراسات إلى أنّ قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي التي تمارس التخطيط الإستراتيجي للتسويق تزيد من قدرتها على تحقيق البقاء. وعادة يقاس البقاء من خلال قدرة المشروع الصغير على تحقيق الفعالية التي تعرف بالقدرة على تحقيق الأهداف. إضافة إلى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، على الرغم من قناعة إدارة المشاريع صغيرة الحجم بأنّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق والإستراتيجيات التسويقية هو نشاط يناسب المشاريع الكبيرة.

وتسعى المشاريع صغيرة الحجم إلى التخطيط الإستراتيجي لأنشطتها التسويقية، ولكنها تبحث عن استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف للوصول إلى الميزة التنافسية، وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية. كما تؤكد الدراسات وجود علاقة بين ممارسة المشاريع صغيرة الحجم التخطيط الإستراتيجي للتسويق وبين قدرتها على تحقيق النمو الذي يعتمد على مدى توجيهها نحو إتباع استراتيجيات النمو التي تضمنتها مصفوفة Ansoff. وتتضمن مصفوفة Ansoff أربع استراتيجيات نمو أساسية، وهي:

● استراتيجيات اختراق السوق التي تقوم على:

- زيادة حجم مشتريات المستهلكين الحاليين من المنتجات الحالية.
- تكثيف الجهود الترويجية الموجهة للمستهلكين الحاليين.
- تخفيض الأسعار.
- طرح المنتجات في مختلف منافذ التوزيع المتاحة.

● تطوير المنتج التي تقوم على:

- التعرف على آراء المستهلكين الحاليين.
- تعديل المنتج الحالي بناءً على آراء المستهلكين.
- طرح نماذج مختلفة من المنتج لتناسب أذواق المستهلكين.
- طرح مجموعة متكاملة من المنتجات.
- توسيع خطوط الإنتاج الحالية.

● استراتيجيات تطوير السوق التي تقوم على:

- دراسة الأسواق وفقاً لمتغيرات ديمغرافية، جغرافية، اجتماعية أو نفسية وذلك لاستهداف قطاعات جديدة من السوق لم تكن مستهدفة سابقاً.
- دراسة الأسواق الدولية بهدف الدخول إليها بالمنتجات الحالية.
- الدخول إلى أسواق أو قطاعات سوقية مهملة من قبل المنافسين.
- الدخول إلى أسواق أو قطاعات سوقية غير مهملة من قبل المنافسين.

● استراتيجيات التنوع التي تقوم على:

- العمل ضمن خطوط إنتاجية مختلفة؛
- طرح مجموعة من المنتجات الموجهة لأسواق جديدة؛
- طرح مجموعة من المنتجات تحمل نفس العلامة التجارية؛
- طرح مجموعة من المنتجات الجديدة التي تحظى بنفس الإدراك لدى المستهلك؛
- امتلاك (الإدارة) لبعض منافذ التوزيع الخاصة بها لتوزيع منتجاتها (التكامل العمودي الأمامي)؛
- التكامل مع الموردين والمزودين للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج؛
- طرح أكثر من منتج بعلامات تجارية مختلفة للوصول إلى أكثر من قطاع من المستهلكين؛

حيث أنّ كلا من استراتيجيات اختراق السوق، تطوير المنتج، تطوير السوق وتنوع السوق والمنتجات يرتكز على اعتماد التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي يقود إلى تطوير استراتيجيات النمو المناسبة. وتتركز المشاريع صغيرة الحجم على استراتيجيات التمايز في قطاع سوقي محدد، مدركة لصعوبة مواجهة المنافسة مع المشاريع الكبيرة بشكل منفرد لذا فإنّ الإتحاد مع مشاريع صغيرة مشابهة أمر ضروري لتطوير استراتيجيات

تسويقية كفاءة والتكامل مع موردي المواد الخام وموزعي المنتجات لما لذلك من دور في تجاوز محدودية الموارد التي يعانون منها. وهناك حرص لدى إدارة المشاريع صغيرة الحجم على ضبط تكاليف الترويج واختيار المواد الخام ذات المواصفات الرخيصة والتكاليف المنخفضة، وخفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها، والعمل على إنتاج مجموعة نمطية وتشكيلة محدودة من المنتجات. وذلك سعياً للوصول إلى استراتيجيات تسويقية منخفضة التكاليف.

ثالثاً_ استراتيجيات التسويق الممكنة للمشاريع الصغيرة ذات التوجه الريادي:

توجد هناك العديد من البدائل الإستراتيجية المقترحة التي تستطيع إدارة المشروع المفاضلة فيما بينها بما يلائم السوق الذي ستعمل به وموقفها الحالي وأهدافها المستقبلية، ويعزز نقاط قوتها ويمكنها من استغلال الفرص البيئية ولا يتعارض مع مهمتها ورؤيتها المستقبلية. وبالتأكيد يتلاءم مع إمكاناتها المادية والبشرية والتقنية وبشكل يحقق لها البقاء والنمو. ومن هذه البدائل الإستراتيجية ماييلي: (طمليه، 2009، ص 139-143)

- التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق: تقوم هذه الإستراتيجية على التمايز في جودة المنتجات والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين، وذلك انطلاقاً من الاستفادة القصوى من نظم معلومات التسويق ببرامجها المختلفة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من توفر مثل هذه النظم على أن تتميز بالكفاية والفعالية، مستفيدة من ما توفره تكنولوجيا المعلومات من فرص تساعد على الفهم الأسرع والأدق لمتغيرات السوق، والاستجابة الأسرع والأكفأ لها، وصولاً إلى التميز والمكانة الذهنية المميزة في أذهان المستهلكين.
- التمايز الريادي: تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق التمايز في جودة المنتجات والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين، سواء بالفهم الدقيق لحاجاتهم والإشباع الدقيق لها، أو بتوفر المنتجات وقربها منهم أو غيرها من عناصر القيمة من وجهة نظر المستهلكين، ولكي تتمكن المشاريع صغيرة الحجم من تحقيق ذلك لا بد لها من أن تكون مبتكرة أو مبادرة في فهم حاجات المستهلكين، وابتكار منتجات وأنشطة تسويقية تشبع حاجاتهم وتناسب خصائصهم المتغيرة باستمرار، بشكل أفضل من المنافسين لتحقيق المكانة الذهنية المميزة في أذهانهم.
- الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق: تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل المشاريع صغيرة الحجم اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض أو مع مشاريع مكملتها لبعضها البعض أو التكامل مع أي من منافذ قناة التوزيع، وذلك للتغلب على ما تعانيه من نقص في مواردها المادية أو البشرية، بشكل يمكنها من الاستفادة القصوى من نظم معلومات التسويق ببرامجها المختلفة ومن أدوات تكنولوجيا المعلومات، مما يحقق لها الاستفادة المرجوة من امتلاك نظم معلومات كفاءة وفعالية.
- الاتحادات الريادية: تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل المشاريع صغيرة الحجم اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض، أو مع مشاريع مكملتها أو التكامل مع أي من منافذ قناة التوزيع، وذلك للتغلب على ما تعانيه من نقص في مواردها المادية أو البشرية، ويحقق لها ذلك مع ما يعرف بأدبيات الإدارة الإستراتيجية بـ (Synergy) التي تعني أنّ قيمة مجموع الأداء الجماعي أكبر من مجموع قيم الأداء الفردي أي بمعنى آخر أنّ تجميع ما يتوفر لدى كل مشروع صغير من مواردها أو خصائص محورية بطريقة مبتكرة ومبدعة يساعد على تجاوز ما تعانيه هذه المشاريع من صعوبات ناتجة عن ندرة مواردها الفردية، وقد يساعد هذا الاتحاد والتكامل على معالجة ندرة الموارد بالطريقة التي اقترحها (Hamel & Pranald, 1993) حين أشارا إلى أنّ معالجة ندرة الموارد تتم عن طريق زيادة فعالية هذه الموارد وزيادة إنتاجيتها، وهذا يتحقق بتراكم الموارد وتعويضها في حال نقصها، أو أن يكمل كلّ منها الآخر، وهذا يتم بالمبادرة وتحمل المخاطرة والإبتكار والتجديد، وكان التساؤل هل تتمكن المشاريع صغيرة الحجم من تحقيق ذلك؟ والإجابة نعم، ولكن عن طريق استراتيجيات الاتحادات الريادية.
- التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي: تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق التميز في جودة المنتجات والحرص على تقديم القيمة المضافة للمستهلكين، سواء بالفهم الدقيق لحاجاتهم والإشباع الدقيق لها، أو بتوفر المنتجات وقربها منهم أو غيرها من عناصر القيمة من وجهة نظر المستهلكين ولكي تتمكن المشاريع صغيرة الحجم من تحقيق ذلك لا بد لها من أن تكون بفلسفة التوجه نحو السوق.
- الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي: تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل المشاريع صغيرة الحجم اتحادات وتكتلات مع بعضها البعض، أو مع مشاريع مكملتها لبعضها البعض، أو التكامل مع أي من منافذ قناة التوزيع، بحيث يكون هذا الاتحاد مؤمناً بفلسفة التوجه نحو السوق كمصدر للميزة التنافسية مستغلاً ما يتوفر لديه من تكامل في الموارد المادية والبشرية لتحقيق الفهم الأدق لحاجات المستهلكين والعمل على مواكبتها، والمتابعة الدقيقة لمتغيرات البيئة التسويقية المختلفة، لإعداد الإستراتيجيات التسويقية والتنافسية الملائمة.

وتَمّ التعبير عن هذه الإستراتيجيات التسويقية من خلال المصنوفتين التاليتين، والتي تمثل إحداها الإستراتيجيات التسويقية التي تساعد المشاريع صغيرة الحجم على تحقيق البقاء والأخرى على تحقيق النمو:

مصنوفة رقم (1): مصنوفة البقاء للمشاريع الصغيرة. المصدر: إلهام فخري طلميه، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الإستراتيجية		توجه الإدارة
استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية	استراتيجية التمايز	
الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق	التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق	نحو نظم معلومات التسويق
الاتحادات الريادية	التمايز الريادي	نحو الريادة

وهذا ينتج أربعة بدائل إستراتيجية تساعد المشاريع صغيرة الحجم على تحقيق البقاء.

مصنوفة رقم (2): مصنوفة النمو للمشاريع الصغيرة. المصدر: إلهام فخري طلميه، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الإستراتيجية		توجه الإدارة
استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية	استراتيجية التمايز	
الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق	التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق	نحو نظم معلومات التسويق
الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي	التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي	نحو المفهوم التسويقي

وهذا ينتج أربعة بدائل إستراتيجية تساعد المشاريع صغيرة الحجم على تحقيق النمو.

رابعاً - تطبيق إستراتيجيات التسويق في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

هنا تتم عملية توفير الهيكل التنظيمي المناسب ووضع الخطط والسياسات وأساليب العمل وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية التسويق.

المحور الثالث - تأثير الإستراتيجيات التسويقية التنافسية على أداء المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي:

ت

تمتع المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي الناجحة التي تحقق البقاء في السوق بالخصائص الأساسية التالية: (طلميه، 2009، ص 108).

- التخصص في المنتجات.
- التركيز على خصائصها المحورية لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق جديدة.

أما المشاريع التي لا تستطيع تحقيق البقاء والاستمرار فتعاني من محدودية القدرة على تنوع منتجاتها بسبب محدودية الموارد المادية والبشرية، وتعمل في قطاع محدود من السوق يستطيع أن ينافس فيه فقط من يحقق ميزة تنافسية من خلال السيطرة على التكاليف. والمشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي الناجحة تتبع إستراتيجية التمايز في قطاع سوقي محدّد من خلال دعم وتطوير خصائصها المحورية في هذا القطاع السوقي لتحقيق فيه ميزة تنافسية. وتمتع المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي الناجحة بالخصائص التالية:

- القدرة على تعظيم إمكاناتها.
- القدرة على الدخول إلى أسواق نامية.
- استهداف قطاع محدّد من السوق.
- تتبع إستراتيجية التنوع.

- تطوير وإضافة إمكانات جديدة.
- التمتع بقيادة إدارية قوية ومتحدية.
- تتوفر لديها أيدي عاملة مؤهلة ذات إنتاجية عالية.
- تكاليف التشغيل لديها منخفضة.

إلا أن هناك صعوبة في إتباع استراتيجية التنوع بالنسبة للمشاريع الصغيرة على الرغم من أهمية وضرورة مثل هذا الخيار، وذلك يعتمد على قدرتها على تحقيق الاستفادة من خصائصها المحورية والتركيز عليها وتطويرها من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية التي تمكّنها من النجاح في الأسواق الجديدة أو في قطاعات محدّدة من تلك الأسواق الجديدة. لأنه ونظراً لمحدودية الموارد من الصعب على المشاريع صغيرة الحجم أن تحقق التميز في السوق ككل، وقد لا تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض الأسعار الناتج عن السيطرة على التكاليف. (Sandvig, 1998).

ومن الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي استراتيجية استهداف سوق محددة. كأحد الخيارات الإستراتيجية التي تساعدها على البقاء والاستمرار. تتم من خلال الخطوات الآتية لعملية الاستهداف التي حدّدها Kotler وهي:

- تجزئة السوق الكلية إلى مجموعة من الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متجانسة نسبياً من المستهلكين من حيث خصائصهم واستجاباتهم لعناصر المزيج التسويقي.
- تقييم كل سوق فرعية من حيث مدى جاذبيتها وإمكانية النجاح فيها.
- اختيار القطاع السوقي أو الأسواق الفرعية المناسبة وتطوير استراتيجية المزيج التسويقي المناسب لها.

وإنّ إتباع هذه الخطوات بشكل جيّد ومدرّوس يعمل على تحقيق إشباع عال للمستهلكين، ويحقق الولاء لديهم مما يساعد على الصمود أمام المنافسة وأنّه طالما حققت هذه الإستراتيجية النجاح بالنسبة للمشاريع الكبيرة فمن المرجح أيضاً أن تحقق النجاح للصغيرة. فالمشاريع صغيرة الحجم تجد فرصاً لها في خدمة سوق صغيرة محدودة ليست بالحجم المجدي بالنسبة للمشاريع الكبيرة أو الغير مستهدفة من قبلها، إضافة إلى أنّ المشاريع صغيرة الحجم ليس لديها من الموارد والإمكانات ما يؤهلها لخدمة أكثر من قطاع سوقي أو السوق ككل.

كما أنّ تطبيق استراتيجية التمايز، وإستراتيجية التركيز وإستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية تزيد من توجه المشاريع صغيرة الحجم نحو اختراق السوق، حيث أنّ اختراق السوق يتطلب ميزانيات تسويقية قادرة على تطوير استخدامات جديدة للمنتجات الحالية، وتحسين جودة المنتجات، وطرح المنتجات في مختلف منافذ التوزيع، إضافة إلى تكثيف الجهود الترويجية الموجهة للمستهلك الحالي لحثه على زيادة مرات الشراء وكميات الشراء، وتعتبر مثل هذه الأنشطة مكلفة بالنسبة للمشاريع الصناعية الصغيرة.

وإنّ إستراتيجية التمايز وإستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية تزيد من توجه المشاريع صغيرة الحجم نحو تطوير منتجاتها. حيث أنّ إستراتيجية التميز تتطلب تطوير المنتجات التي تواكب التغير في أذواق المستهلكين في الأسواق الحالية، وتمكن المشروع من الاحتفاظ بالصورة الذهنية المميزة في أذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات المنافسة، كما أنّ إستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية القائمة على فكرة اتحاد المشاريع صغيرة الحجم مع بعضها البعض، أو تكامل هذه المشاريع مع أي من منافذ قناة التوزيع، بشكل يمكنها من تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة. وتزيد إستراتيجية التمايز وإستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية تزيد من توجه المشاريع صغيرة الحجم نحو تطوير السوق. وتؤثر إستراتيجية التركيز وإستراتيجية قيادة التكاليف على توجه المشاريع صغيرة الحجم نحو تنوع أسواقها ومنتجاتها. إلا أنّ المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي تواجه مجموعة من المشاكل في مجال التخطيط الإستراتيجي للتسويق، منها:

- مشاكل ناتجة عن ضعف التدفق النقدي.
- مشاكل ناتجة عن ضعف الخبرة في مجال التسويق.
- مشاكل ناتجة عن ضعف التوجه الإستراتيجي للتسويق.
- مشاكل ناتجة عن صغر حجم العمل.

- صعوبة تطوير أسواق ومنتجات جديدة.
- صعوبة إجراء بحوث التسويق.

المحور الرابع_ تحليل لقدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي في مدينة الجلفة على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية.

أولاً_ اختبار ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (2): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لنموذج الدراسة:

عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
النموذج ككل	0.882

يتضح من الجدول (2) أنّ معامل ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا) قد كانت قيمته (0.882) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جداً تتمتع به الدراسة ككل.

ثانياً_ عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها:

سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على وجهات نظر أصحاب المشاريع الصغير حول تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لتحقيق التوجه الريادي، من خلال خمسة أبعاد: تحمل المخاطرة، المبادرة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، استراتيجية قيادة التكاليف. وسنعتمد في دراستنا على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفرغ وتحليل بيانات الإستبانة أداة الدراسة باستخدام برنامج الإعلام الآلي spss.

جدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالمبادرة.

الرقم	المبادرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
01	نؤمن بأنّ مواكبة التغيّر في السوق يخلق فرصاً لنا.	08	31	11	16	15	3.01	1.32	أحياناً					
		10.5%	37.2%	14.0%	19.8%	18.6%								
02	نعتبر الأوائل في تقديم منتجات جديدة للسوق.	03	09	08	31	30	2.11	1.16	نادراً					
		4.7%	11.6%	10.5%	37.2%	36.0%								
03	نقوم بعمليات تحديث جذرية لأنشطتنا التسويقية.	01	06	28	21	25	2.26	1.05	نادراً					
		2.3%	8.1%	33.7%	25.6%	30.2%								
المجموع بشكل عام.														
							2.46	0.86	نادراً					

يتضح من الجدول (3) أنّ المبادرة نادراً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تقوم بها مؤسسهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.46) بانحراف معياري قدره (0.86)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعاً ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (3) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالمبادرة، تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: "نؤمن بأن مواكبة التغيير في السوق يخلق فرصاً لنا" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.01) بانحراف معياري قدره (1.32). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحياناً ما تواكب المؤسسة التغيير في السوق لخلق فرص لها، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير نوعاً ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت أحياناً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم التغييرات في السوق لخلق الفرص، هذه النتيجة تثبت عدم قيام أصحاب المشاريع بالمبادرة لاغتنام الفرص.
- جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: "نقوم بعمليات تحديث جذرية لأنشطتنا التسويقية" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.26) بانحراف معياري قدره (1.05). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون نادراً ما تقوم المؤسسة بعمليات تحديث جذرية لأنشطتها التسويقية، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، نادراً ما يقوم أصحاب المشاريع صغيرة الحجم بعمليات تحديث جذرية لأنشطتهم التسويقية، هذه النتيجة تثبت عدم اهتمامهم بالتغييرات الجذرية في الأنشطة التسويقية.
- جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: "نعتبر الأوائل في تقديم منتجات جديدة للسوق" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.11) بانحراف معياري قدره (1.16). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون نادراً ما تعتبر المؤسسة من الأوائل في تقديم منتجات جديدة للسوق، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، نادراً ما يقوم أصحاب المشاريع صغيرة الحجم بتقديم منتجات جديدة للسوق، هذه النتيجة تثبت عدم اهتمامهم بأن يكونوا الأوائل في السوق.

جدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بتحمل المخاطرة.

الرقم	تحمل المخاطرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي المرجح		الاتجاه	
							التكرار	النسبة		
							التكرار	النسبة		
04	نفضل النشاط التسويقي الأقل مخاطرة.	29	11	23	08	10	3.47	1.39	غالبا	
		%34.9	%14.0	%27.9	%10.5	%12.8				
05	نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف.	23	23	16	10	09	3.47	1.33	غالبا	
		%27.9	%27.9	%19.8	%12.8	%11.6				
06	نتقبل فكرة عدم نجاح المنتج الجديد في السوق باعتباره حدثاً متوقفاً.	25	14	23	10	09	3.41	1.35	غالبا	
		%30.2	%17.4	%27.9	%12.8	%11.6				
		المجموع بشكل عام.						3.45	1.36	غالبا

يتضح من الجدول (4) أنّ تحمل المخاطرة غالباً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تتحملها مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.45) بانحراف معياري قدره (1.36)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعاً ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (4) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتحمل المخاطرة، تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: "نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) بانحراف معياري قدره (1.33).

وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما تركز مؤسستهم على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير نوعاً ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت غالباً ما يركز أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف، هذه النتيجة تثبت تركيز المؤسسة على أنشطة تسويقية منخفضة التكاليف.

- جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: "نفضل النشاط التسويقي الأقل مخاطرة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) بانحراف معياري قدره (1.39). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما يفضلون النشاطات التسويقية الأقل مخاطرة، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، غالباً ما يفضل أصحاب المشاريع صغيرة الحجم النشاطات التسويقية الأقل مخاطرة، هذه النتيجة تثبت اهتمامهم الأنشطة التسويقية الأقل مخاطرة.
- جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: "نتقبل فكرة عدم نجاح المنتج الجديد في السوق باعتباره حدثاً متوقعاً" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) بانحراف معياري قدره (1.35). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما تتوقع المؤسسة وتتقبل عدم نجاح منتجاتها الجديدة في السوق، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، غالباً ما يتوقع أصحاب المشاريع صغيرة الحجم عدم نجاح منتجاتهم الجديدة في السوق.

جدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة

الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية التميز

الاتجاه	انحراف معياري	المتوسط الحسابي المرجح	استراتيجية التميز					07	نحقق التميز من خلال توفير المنتجات بالكميات اللازمة للمستهلك.			
			أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً					
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار					
أحياناً	1.56	3.17	23	03	12	22	21	25.6%	26.7%	15.1%	4.7%	27.9%
أحياناً	1.23	3.34	10	07	20	31	13	16.3%	37.2%	24.4%	9.3%	12.8%
غالباً	1.25	3.46	02	21	17	17	24	29.1%	20.9%	20.9%	25.6%	3.5%
أحياناً	1.35	3.32	المجموع بشكل عام.									

يتضح من الجدول (05) أنّ إستراتيجية التميز أحياناً ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تطبق في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.32) بانحراف معياري قدره (1.35)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعاً ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (05) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإستراتيجية التميز، تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت: "القدرة على الفهم الدقيق لحاجات المستهلك تحقق لنا التميز" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.46) بانحراف معياري قدره (1.25). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالباً ما تقدر مؤسستهم على

الفهم الدقيق لحاجات المستهلك لتحقيق التميز، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت غالبا ما يقدر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على فهم حاجات المستهلكين لتحقيق التميز، هذه النتيجة تثبت قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

- جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: "نتميز بالقدرة على الإلتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلك" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.34) بانحراف معياري قدره (1.23). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحيانا ما يتميزون بقدرتهم على الإلتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلكين، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، أحيانا ما يقدر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على الإلتزام بمواعيد التسليم المناسبة للمستهلكين، هذه النتيجة تثبت تميز مؤسستهم.
- جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت: "نحقق التميز من خلال توفير المنتجات بالكميات اللازمة للمستهلك" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.17) بانحراف معياري قدره (1.56). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحيانا ما توفر المؤسسة المنتجات بالكميات المناسبة للمستهلكين، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، أحيانا ما يحقق أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من خلال توفير المنتجات بالكميات اللازمة للمستهلكين.

جدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية التركيز.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	استراتيجية التركيز		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
غالبا	1.06	4.05	03	02	12	29	35	10 ما يتوفر لدينا من موارد يسمح لنا بخدمة قطاع سوقي محدّد.		
			%04.7	%03.5	%15.1	%34.9	%41.7			
أحيانا	1.35	3.03	11	20	24	07	19	11 إنّ جوهر المنافسة هو العمل في قطاع سوقي محدّد.		
			%14.0	%24.4	%29.1	%09.3	23.3%			
غالبا	0.94	3.55	01	09	22	39	10	12 نركز جهودنا التسويقية على قطاع سوقي محدّد.		
			2.30%	%11.6	%26.7	%46.5	%12.8			
غالبا	1.12	3.54	المجموع بشكل عام.							

يتضح من الجدول (6) أنّ إستراتيجية التركيز غالبا ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تطبّق في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.54) بانحراف معياري قدره (1.12)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعا ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (06) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإستراتيجية التركيز، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: "ما يتوفر لدينا من موارد يسمح لنا بخدمة قطاع سوقي محدّد" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.05) بانحراف معياري قدره (1.06). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالبا ما تتوفر مؤسستهم على الموارد التي تسمح لها بخدمة قطاع سوقي محدّد، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما

تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنَّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت غالبا ما يوفر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم الموارد اللازمة، هذه النتيجة تسمح لهم بخدمة قطاع سوقي محدّد.

- جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت: "تركز جهودنا التسويقية على قطاع سوقي محدّد" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.55) بانحراف معياري قدره (0.94). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالبا ما يركزون جهودهم التسويقية على قطاع سوقي محدّد، لكن يلاحظ وجود تباين كبير نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، غالبا ما يخدم أصحاب المشاريع صغيرة الحجم قطاع سوقي محدّد، هذه النتيجة تثبت تركيز جهودهم التسويقية على قطاع محدّد.
- جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: "إنَّ جوهر المنافسة هو العمل في قطاع سوقي محدّد" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.05) بانحراف معياري قدره (1.35). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحيانا ما ترى المؤسسة أنّ جوهر المنافسة هو العمل في قطاع سوقي محدّد، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، أحيانا ما ينظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم إلى أنّ المنافسة تظهر أكثر في خدمة قطاع سوقي محدّد.

جدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الاتحادات الإستراتيجية	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
دائما	1.09	4.55	05	00	00	08	68	الدخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.	13
			%07.0	%01.2	%01.2	%10.5	%80.2		
أبدا	1.11	1.70	50	21	04	02	04	الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري.	14
			%59.3	%25.6	%05.8	%03.5	%05.8		
نادرا	1.52	2.32	42	06	12	10	11	تصعب مواجهة المؤسسات الكبيرة المنافسة منفردين.	15
			%50.0	%08.1	%15.1	%12.8	%14.0		
أحيانا	0.82	2.86	المجموع بشكل عام.						

يتضح من الجدول (7) أنّ إستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية أحيانا ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تطبق في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.86) بانحراف معياري قدره (0.82)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعا ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (7) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإستراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت: "الدخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.55) بانحراف معياري قدره (1.09). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون دائما ما تدخل مؤسستهم في اتحادات، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت دائما ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّ الدخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.

- جاءت الفقرة رقم (15) التي تضمنت: "تصعب مواجهة المؤسسات الكبيرة المنافسة منفردين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.52) بانحراف معياري قدره (1.32). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون نادرا ما يصعب على مؤسستهم مواجهة المؤسسات الكبيرة المنافسة منفردين، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، نادرا ما يواجه أصحاب المشاريع صغيرة الحجم المؤسسات الكبيرة المنافسة بصفة فردية.
- جاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت: "الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.70) بانحراف معياري قدره (1.11). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أبدا ما تدخل المؤسسة في تكتلات مع مؤسسات أخرى، لكن يلاحظ وجود تباين كبير نوعا ما في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، لا يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم ضرورة للدخول في تكتلات مع مؤسسات أخرى.

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإستراتيجية قيادة التكاليف.

الاتجاه	انحراف معياري	المتوسط الحسابي المرجح	استراتيجية قيادة التكاليف					
			أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
أحيانا	1.23	2.77	16	19	18	24	04	نحرص على ضبط تكاليف الإنتاج إلى الحد الأدنى.
			%19.8	%23.3	%22.1	%29.1	%05.8	
دائما	0.90	4.38	01	01	06	24	49	نقدّم مجموعة المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة.
			%02.3	%02.3	%08.1	%29.1	%58.1	
غالبا	1.05	3.40	03	07	39	16	16	نختار المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة.
			%04.7	%09.3	%46.5	19.8%	%19.8	
			المجموع بشكل عام.					
غالبا	1.06	3.52						

يتضح من الجدول (8) أنّ إستراتيجية قيادة التكاليف غالبا ما يرى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم أنّها تطبّق في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.52) بانحراف معياري قدره (1.06)، ممّا يشير إلى وجود تباين كبير نوعا ما في وجهات نظر أصحاب المشاريع صغيرة الحجم حول ما جاء في هذا البعد. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (08) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بإستراتيجية قيادة التكاليف، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت: "نقدّم مجموعة المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.38) بانحراف معياري قدره (0.90). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون دائما ما تقدّم مؤسستهم مجموعة المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة، لكن يلاحظ أنّ هناك تشتت كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت دائما ما يسعى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على تقديم منتجاتهم النمطية ضمن تشكيلة محدودة، هذه النتيجة تثبت تركيز المؤسسة نمطية المنتجات.
- جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت: "نختار المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40) بانحراف معياري قدره (1.05). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون غالبا ما يختارون المواد الخام

الرخيصة، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إن هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، غالباً ما يختار أصحاب المشاريع صغيرة الحجم المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة، هذه النتيجة تثبت اهتمامهم بشراء المنتجات الأقل تكلفة.

- جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت: "نحرص على ضبط تكاليف الإنتاج إلى الحد الأدنى" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أصحاب المشاريع صغيرة الحجم في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.77) بانحراف معياري قدره (1.23). وهذا ما يدل على أنّ أصحاب المشاريع صغيرة الحجم من وجهات نظر عينة الدراسة يرون أحياناً ما تحرص المؤسسة على ضبط تكاليف الإنتاج إلى الحد الأدنى، لكن يلاحظ وجود تباين كبير في الإجابات على هذه الفقرة، وهذا ما تعكسه قيمة الانحراف المعياري لها، إنّ هذه النتيجة تفسّر الاتجاه العام لهذا البعد، فالنتيجة العامة له كانت، أحياناً ما يحرص أصحاب المشاريع صغيرة الحجم على ضبط تكاليف الإنتاج.

المحور الخامس _ الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً_ الاستنتاجات:

- أثبتت النتائج أنّ تطبيق إدارة المشاريع صغيرة الحجم لكلّ من (استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية، استراتيجية قيادة التكاليف) يؤثر في خدمتها للسوق وتحقيق الريادة.
- أشارت النتائج إلى أنّ التوجه الريادي الذي تتبناه المشاريع صغيرة الحجم يؤثر في قدرتها على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية.
- أنّ هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي للمشاريع الصغيرة وأدائها التسويقي المتميّز المتمثل في تطوير منتجات جديدة والدخول لأسواق جديدة؛
- أنّه من البدائل الإستراتيجية الممكنة للمشاريع الصغيرة: استراتيجية التمايز المعتمد على نظم معلومات التسويق، استراتيجية التمايز الريادي، استراتيجية الاتحادات المعتمدة على نظم معلومات التسويق، استراتيجية الاتحادات الريادية، استراتيجية التمايز المعتمد على المفهوم التسويقي، استراتيجية الاتحادات المعتمدة على المفهوم التسويقي؛
- تواجه المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي مجموعة من المشاكل في مجال التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

ثانياً_ التوصيات المقترحة:

اهم توصيات الدراسة تمثلت فيما يأتي:

- أن يؤمن أصحاب المشاريع صغيرة الحجم بأنّ مواكبة التغيّر في السوق يخلق فرصاً جيدة لمؤسستهم.
- الحرص على تطبيق استراتيجية التميز في الجودة التي تساعد في الوصول إلى الميزة التنافسية.
- ضرورة توفر التوجه الريادي لإدارة المشاريع صغيرة الحجم من خلال السعي الدائم للتجديد والإبتكار في الأنشطة التسويقية وصولاً إلى أنشطة فعالة ومنخفضة التكلفة.
- على المشاريع صغيرة الحجم الحرص على ضبط تكاليف إنتاجها للحدّ الأدنى وهذا ما يساهم في تطوير إستراتيجيتها في مجال قيادة تكاليفها؛
- على المشاريع صغيرة الحجم الدخول في اتحادات وتكتلات مع مؤسسات صغيرة الحجم تشتغل في نفس مجال نشاطها مشابهة أو مكملّة لتساعدها على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة؛
- على المشاريع صغيرة الحجم أن تتميز بقدرتها على الإلتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلكين وتوفير المنتجات بالكميات اللازمة؛
- على مالكي المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي السعي للتوصل إلى استراتيجية تسويقية أقل كلفة وأكثر كفاية وفعالية؛
- العمل على تطوير الإستراتيجيات التنافسية المناسبة للاستعداد للمنافسة والتصدي له؛
- لا بدّ لأصحاب المشاريع صغيرة الحجم القيام بعمليات تحديث جذرية لأنشطة مؤسستهم التسويقية.

المراجع المعتمدة:

المراجع العربية

- أحمد صالح السكر وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الريادي للمشروعات الصغيرة في الأردن، مؤتمر التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان، الأردن، 2013.
- إلهام فخري طمليه، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
- جديان منال، إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، تخصص تسويق، الجزائر، 2013-2014.
- حسان خضر، تنمية المشروعات الصغيرة، دورية جسر التنمية، العدد التاسع، سبتمبر 2002، السنة الأولى، الكويت.
- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).
- محمد حامد الصبياد، التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منظمة العمل العربية، 2006.
- محمد عصام المصري، إلهام فخري طمليه، أثر الإستراتيجيات التسويقية التنافسية على قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم في الأردن على تحقيق البقاء والنمو، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.
- مصطفى بودرامة، الوزناحي مهملي، دور المشروعات المصغرة في تحقيق ريادة الأعمال في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010.

المراجع الأجنبية

- Cullen, Theresa Marie, Cape and Islands Hearing Centers Business Plan, Unpublished MBA dissertation, central Michigan University, 2002.
- Noble, Chries H. Sinha, Rajiv, K. & Kumar, Ajith. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, journal of Marketing, vol 66, October 2002.
- Sandvig, J. Christopher, & Coakley, Lori, Best Practices in Small Firm Diversification, Business Horizons, , vol 41, issue 3, May-June 1998.

سيدي/ سيدتي الفاضل(ة)،،

لنا كامل الشرف أن نضع بين يديك هذه الإستبانة، التي تعد جزءاً من بحث علمي، والموسوم بموضوعه بالعنوان الآتي: قدرة المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي على تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية، نظراً لما يمكن أن تساهم إجابتك في إغناء نتائج هذه الدراسة على صعيد تطوير الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في المشاريع صغيرة الحجم ذات التوجه الريادي بالجزائر، ونأمل تعاونك في الإجابة على فقرات الإستبانة علماً بأن المعلومات التي ستقدم تكون موضع ثقة وتناقش بشكل عام وضمن إطار أكاديمي.

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المحور الأول: التوجه الريادي للمشروع الصغير:						
أولاً_ المبادرة:						
01	نؤمن بأن مواكبة التغير في السوق يخلق فرصاً لنا.					
02	نقوم بعمليات تحديث جذرية لأنشطتنا التسويقية.					
03	نعتبر الأوائل في تقديم منتجات جديدة للسوق.					
ثانياً_ تحمل المخاطرة:						
04	نفضل النشاط التسويقي الأقل مخاطرة.					
05	نتقبل فكرة عدم نجاح المنتج الجديد في السوق باعتباره حدثاً متوقعاً.					
06	نركز على الأنشطة التسويقية منخفضة التكاليف.					
المحور الثاني: الإستراتيجيات التسويقية التنافسية:						
أولاً_ استراتيجية التميز:						
07	تحقق التميز من خلال توفير المنتجات بالكميات اللازمة للمستهلك.					
08	القدرة على الفهم الدقيق لحاجات المستهلك تحقق لنا التميز.					
09	نتميز بالقدرة على الإلتزام في مواعيد التسليم المناسبة للمستهلك.					
ثانياً_ استراتيجية التركيز:						
10	ما يتوفر لدينا من موارد يسمح لنا بخدمة قطاع سوقي محدد.					
11	نركز جهودنا التسويقية على قطاع سوقي محدد.					
12	إن جوهر المنافسة هو العمل في قطاع سوقي محدد.					
ثالثاً_ استراتيجية الاتحادات الإستراتيجية:						
13	الدخول في اتحادات يساعد على تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر كفاءة.					
14	تصعب مواجهة المؤسسات الكبيرة المنافسة منفردين.					
15	الدخول في تكتلات مع مؤسسات صغيرة أخرى أمر ضروري.					
رابعاً_ استراتيجية قيادة التكاليف:						
16	نحرص على ضبط تكاليف الإنتاج إلى الحد الأدنى.					
17	نختار المواد الخام الرخيصة ذات المواصفات البسيطة.					
18	نقدم مجموعة المنتجات النمطية ضمن تشكيلة محدودة.					

مسببات الاغتراب المنظمي وعلاقتها ببعض السمات الشخصية للعاملين في مديرية تربية محافظة نينوى: دراسة استطلاعية

الباحثة سجي نذير حميد الصراف
جامعة الموصل / الموصل / العراق

ملخص:

سعت هذه الورقة البحثية إلى مضامين فلسفية أهدافها رصد أسباب الاغتراب المنظمي وتحديد أعراضه ووصف تأثيراته مبنية على إطار علمي شمولي متكامل يستند إلى أطر فكرية معرفية وأطر ميدانية تطبيقية وميدانية، وحددت مشكلة الدراسة بعدة تساؤلات أهمها: هل يعاني العاملون في مديرية تربية محافظة نينوى من الاغتراب المنظمي؟ وما مستوى الاغتراب المنظمي وما هي مسبباته في المنظمة المدروسة؟ وبناءً على ذلك، وضعت افتراضات منسجمة مع مشكلة الدراسة وأهدافها، حيث افترضت الورقة البحثية وجود معاناة في مديرية تربية محافظة نينوى من ظاهرة الاغتراب المنظمي، وافترضت الورقة البحثية أيضاً وجود علاقة توافق بين بعض المتغيرات الشخصية وظاهرة الاغتراب المنظمي. وقد اختيرت مديرية تربية محافظة نينوى مجتمعاً ميدانياً لتطبيق أطر الدراسة العملية والأفراد العاملين بوصفهم عيناً للدراسة مكونة من (236) مجيباً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني للورقة البحثية فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل الملاحظة وإجراء الحوارات مع العاملين، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS). وتوصلت الورقة البحثية إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود شعور عالٍ بالاغتراب المنظمي في المنظمة المدروسة، وكشفت الورقة البحثية إن متغير ضعف نظام الحوافز، والعدالة التنظيمية ذو أهمية عالية في درجة اغترابهم منظمياً. وفي ضوء ذلك تم التطرق إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها معالجة مسببات الظاهرة وتعزيز مكان القوة لدى الفرد العامل، فضلاً عن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية للباحثين ومن أهم التوصيات التي توصي بها الورقة البحثية: نشر ثقافة الحد من الشعور بالاغتراب المنظمي، ومحاولة السعي لاندماج العاملين في حياتهم المهنية مع أقرانهم. كما أن استلام الفرد لوظيفته لا يعني نهاية المطاف من خلال تأدية واجبه الوظيفي، ولذلك ينبغي أن يكون للمنظمة دور في تطوير الفرد العامل من خلال التوجيه والتدريب السليم في مجالات الوظيفة كافة، وذلك من خلال سعي المنظمة إلى عقد دورات تدريبية علمية نظامية تتعلق بمهارات العمل والتقنيات الحديثة مع عدم إغفال الدورات التثقيفية والإدارية التي تعطي للفرد العامل الموضوعية في أدائه. وأوصت الورقة البحثية بضرورة تطبيق نظام مناسب للحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية لرفع معنويات العاملين مع الاهتمام بوضع القواعد والأسس التي تكفل العدل والمساواة للجميع

كلمات مفتاحية: الاغتراب المنظمي، الاداء، الاجهاد.

المحور الأول : منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة

يواجه الأفراد في الحياة المعاصرة المليئة بالتغيرات زيادة وتنوعاً في مصادر التوتر والضغط النفسي الذي يتعرضون له الأفراد في مختلف الميادين ولعل انعكاس آثار التغير والتطور في مجال العلوم والثقافة والتكنولوجيا على الأفراد وأعمالهم جعلهم يعانون من حالات التوتر حتى دعا ذلك بعض العلماء إلى وصف هذا العصر بعصر الضغوطات والأزمات وبينت دراسات نظرية وميدانية كثيرة أن العاملين في مختلف المهن يتعرضون لحالة التوتر بسبب ضغوط العمل النفسية والمهنية التي تمر بهم من خلال ممارستها الوظيفية إذ تؤدي العلاقات الرسمية وغير الرسمية مع زملاء العمل وقضايا النمو المهني والنفسية والممارسات الإدارية وضغط العمل وعبء وغموض العمل وغيرها من المتغيرات دوراً رئيسياً في الضغوط المهنية مما ينتج عنها سلوك مؤلم بشكل كبير قد ينتهي إلى ظهور ظاهرة الاغتراب المنظمي، مما يظهر تأثيره على فعالية التكيف مع المنظمة إلا أننا من خلال الاستطلاعات الأولية^(*) نجد غياب الاهتمام الفعلي لبعض المسببات الحيوية لمديرية تربية نينوى. ومن

(*) مديرية تربية محافظة نينوى:

هنا تظهر المشكلة الحالية في افتقار المنظمة المدروسة إلى وضع معالجات للتخفيف من حدة الاغتراب المنظمي لدى ألعاملين وفي ضوء ذلك تركز مشكلة الدراسة على التساؤلات الآتية: 1- هل يعاني العاملون في مديرية تربية محافظة نينوى من الاغتراب المنظمي؟ 2- ما مستوى الاغتراب المنظمي؟ وما هي مسبباته في المنظمة المدروسة؟ 3- هل توجد فروق بمستوى الاغتراب المنظمي وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، مدة الخدمة، التحصيل العلمي، التخصص الوظيفي)؟ 4- هل يمكن أن تتبنى توصيات لمعالجة الاغتراب المنظمي ومسبباته في مديرية تربية محافظة نينوى؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

مما لا شك فيه، إن للأفراد العاملين دوراً فعالاً في المنظمة إذ أنهم يمثلون المحور الأساسي والركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة والاعتراب المنظمي من الظواهر ذات التأثيرات السلبية على الأفراد العاملين ويظهر هذا التأثير في انخفاض الأداء، والإجهاد، وكثرة الغياب، السلبية في التعامل مع الآخرين، الإحساس بالملل، الإحباط، التعب، لذا فإن هذه الدراسة تأتي أهميتها من خلال:

- محاولتها تقديم تصور واضح لدى العاملين في المنظمة المدروسة عن مفهوم الاغتراب المنظمي، وما يمكن أن يحدثه من تأثير في سلوك العاملين، إذ تمثل أحد المواضيع الحيوية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
- تستمد الدراسة أهميتها من مقدار الأداء المتميز الذي يمكن أن تحققه مديرية تربية محافظة نينوى إذا ما أخذت بنتائجها.

وبهذا يمكن القول أن لظاهرة الاغتراب المنظمي تأثيرات متعددة على الأفراد في المجتمع المنظمي بصورة عامة - والفرد العامل - بصفة خاصة، وبالتالي فإن دراسة هذه الظاهرة تسهم في تحسين الأوضاع النفسية للفرد العامل وزيادة توافقه مع المحيطين به خاصة، وإنه يمثل عضواً فعالاً ومؤثراً في المنظمة.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

هدف الدراسة بصورة رئيسة إلى تقديم توصيات لمعالجة الاغتراب المنظمي تقوم على فلسفة عملية وتطبيقية مبنية على فلسفة فكرية نظرية تقترح إن هناك معالجات لكل مسبب من أسباب الاغتراب المنظمي ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاغتراب المنظمي لدى العاملين في المنظمة المدروسة.
- تستهدف الوقوف على ظاهرة الاغتراب المنظمي لدى العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى من حيث مسبباته وحجمه.
- بيان الدور النفسي الذي يلعبه الاغتراب المنظمي للأفراد العاملين وكيفية تأثيره على حياتهم الوظيفية والنفسية معاً.
- التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية في الاغتراب المنظمي.
- تقديم مجموعة من التوصيات اعتماداً على نتائج التحليل المستمدة من أساليب جمع البيانات والمعلومات من أجل وضع الدراسة موضع التنفيذ من حيث تجاوز الاغتراب المنظمي، وهذا ما يعطي تصوراً واضحاً عن أهمية الموضوع وخاصة في البيئة العراقية.

رابعاً. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

قسم الملاك 2012/12/2.

قسم النشاط المدرسي 2012/12/2.

قسم الحسابات 2012/12/4.

- تعاني مديرية تربية محافظة نينوى من ظاهرة الاغتراب المنظمي.
- معظم مسببات الاغتراب المنظمي في مديرية تربية محافظة نينوى تعود لمصادر متعددة.
- توجد علاقات توافق بين بعض المتغيرات الشخصية وظاهرة الاغتراب المنظمي ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة توافقية بين الجنس وظاهرة الاغتراب المنظمي.
- توجد علاقة توافقية بين العمر وظاهرة الاغتراب المنظمي.
- توجد علاقة توافقية بين سنوات الخدمة وظاهرة الاغتراب المنظمي.
- توجد علاقة توافقية بين التحصيل العلمي وظاهرة الاغتراب المنظمي.
- توجد علاقة توافقية بين التخصص الوظيفي وظاهرة الاغتراب المنظمي.

خامساً. منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإجابات المبحوثين على استمارات الاستبانة في هذه الدراسة للوصول إلى مؤشرات كمية تفيد في معالجة الحالة القائمة.

سادساً. حدود الدراسة

- الحدود الزمنية : انحصرت حدود الدراسة في المدة الزمنية التي تمت فيها الدراسة والتي امتدت من تشرين الأول 2011 ولغاية تموز 2012.
- الحدود المكانية : تمت الدراسة في محافظة نينوى إذ شملت الدراسة مديرية تربية محافظة نينوى.
- الحدود البشرية : أجريت الدراسة على عينة من العاملين ومديري الأقسام والشعب من كلا الجنسين في المنظمة المؤشرة أعلاه.

سابعاً : أساليب جمع البيانات والمعلومات:

وظفت الدراسة في تغطية بياناتها المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة، فاستعانت الباحثة في الجانب النظري بما تيسر من مراجع علمية عربية وأجنبية (كتب، مقالات، بحوث، مؤتمرات، رسائل وأطروحات، شبكة المعلومات (الانترنت)) ذات صلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال^(*) وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة الدراسة. وفي الجانب الميداني، اعتمدت الباحثة:

- أسلوب الملاحظة لعدد من العاملين أثناء الزيارات الميدانية للمنظمة المعنية بالدراسة، إلى جانب إجراء مناقشات موضوعية مع العاملين تخص وظائفهم وحياتهم الوظيفية، تهدف إلى تكوين تصورات واضحة تساهم في التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وتم توضيحها في طرح الأسئلة.
- استمارة الاستبانة (الملحق 1) بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات والوسيلة الأكثر انسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية، إذ روعي في صياغتها شمولها متغيرات الدراسة المعتمدة، وتمت صياغتها بالشكل الذي يخدم أهداف الدراسة وفرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة لتلاءم البيئة العراقية.

(*) أ. م. د. نوال فتاح زيدان / قسم العلوم التربوية والنفسية / كلية التربية / جامعة الموصل.

أ. م. د. عبد الله علي إبراهيم / قسم العلوم التربوية والنفسية / كلية التربية / جامعة الموصل.

أ. م. د. أحمد وعبد الله حمد الله / قسم العلوم التربوية والنفسية / كلية التربية / جامعة الموصل.

ونعرض من خلال التالي وصف لمحتويات الاستبانة التي تتضمن محورين هما:

- يشتمل على فقرات المعلومات التعريفية لعينة الدراسة والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة الإجمالية، التخصص الوظيفي).
- يركز هذا الجزء من الاستبانة على المتغيرات الخاصة بمسببات الاغتراب الوظيفي، إذ يتضمن اثني عشر متغيراً متمثلة بـ (التقنية، الروتين، البيروقراطية، ضعف نظام الحوافز، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، غموض الدور، عبء الدور، انعدام الأمن الوظيفي، العلاقات في العمل، عدم التخصص الوظيفي، سوء إدارة الوقت) إذ شمل كل متغير من المتغيرات (5) فقرات لقياسه. وفي جميع مقاييس الاستبيان تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) إذ خصص لكل اختيار نقطة، وتعطي الباحثة لإجابات الأفراد المبحوثين درجات (5، 4، 3، 2، 1)، إذ كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق بشدة، اتفق، اتفق لحد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) على التوالي، الجدول (1). كما تم اعتماد استمارة الاستبانة (الملحق 2) الخاصة بمحاورة معالجة الاغتراب المنظمي بوصفها مرحلة ثانية من الجانب الميداني، إذ شملت فحواها عدة محاور تمثل أساليب للمعالجة وشمل محور من المحاور (3) فقرات لقياسه، إذ تم استخدام مقياس (ليكرت الثلاثي) وخصص لكل اختيار نقطة (3، 2، 1) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (دائماً، أحياناً، نادراً) وعلى النحو الآتي.

جدول (1) هيكل الاستبانة ومتغيراتها الرئيسة والفرعية وعدد فقراتها ومصادر مقاييسها وحركة المقياس

الأبعاد الرئيسة	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس	أرقام الفقرات	حركة المقياس				
					اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	معلومات شخصية خاصة بالأفراد المبحوثين	6	الباحثة	-	-	-	-	-	-
مقياس الاغتراب المنظمي	التقنية	5	Shepard, 1977 Davis, 2003	X ₁ -X ₅	5	4	3	2	1
	الروتين	5	المطرفي، 2005	X ₆ -X ₁₀	5	4	3	2	1
	البيروقراطية	5	Wiley & Sons, 2000	X ₁₁ -X ₁₅	5	4	3	2	1
	ضعف نظام الحوافز	5	Lee, 2003	X ₁₆ -X ₂₀	5	4	3	2	1
	العدالة التنظيمية	5	Sulu, et. al., 2010	X ₂₁ -X ₂₅	5	4	3	2	1
	الثقافة التنظيمية	5	الشلوي، 2005	X ₂₆ -X ₃₀	5	4	3	2	1
	غموض الدور	5	المطرفي، 2005	X ₃₁ -X ₃₅	5	4	3	2	1
	عبء الدور	5	Gimeno, et. al., 2009	X ₃₆ -X ₄₀	5	4	3	2	1
	انعدام الأمن الوظيفي	5	Sulu, et. Al., 2010	X ₄₁ -X ₄₅	5	4	3	2	1
	العلاقات في العمل	5	ألبياتي، 2010	X ₄₆ -X ₅₀	5	4	3	2	1
	عدم التخصص الوظيفي	5	القطناني، 2011	X ₅₁ -X ₅₅	5	4	3	2	1
	سوء إدارة الوقت	5	ملحم، 2010	X ₅₆ -X ₆₀	5	4	3	2	1

أولاً. اختبار صدق استمارة الاستبانة:

خضعت استمارة الاستبانة بمقاييسها المعتمدة لاختبارات (الصدق والثبات) للتحقق من صلاحيتها على النحو الآتي:

1. الاختبارات قبل التوزيع

- قياس الصدق الظاهري: يهدف التأكد من قدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري والشمولي، إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال إدارة الأعمال، للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها العلمية، وفي ضوء ذلك جرى حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي أكسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما ينسجم مع فرضيات الدراسة.
- قياس ثبات استمارة الاستبانة: لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة جرى اعتماد مقياس (ألفا - كرونباخ) وتبين أن معامل ألفا بلغ (0.80) على المستوى الإجمالي للمتغيرات وهي نسبة عالية مع ألفا المعيارية (0.60). وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الوصفية وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

2. الاختبارات بعد التوزيع

- الحيادية: حرصت الباحثة التأكيد على حيادية استمارة الاستبانة وذلك بعدم التدخل في إجابات عينة الدراسة ومنحهم الوقت والحرية الكافية في الإجابة، فضلاً عن سعي الباحثة إلى تفسير هدف الدراسة وتوضيح الغموض الذي قد يستجد فيما يتعلق بفقرات الاستبيان ضماناً لدقة الإجابة وموضوعيتها.
- الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة: يهدف التحقق من صدق محتوى الاستبيان تم قياس الاتساق الداخلي بين الفقرات المعبرة عن أبعاد الدراسة، بحيث تقيس قيم الارتباطات المعنوية الموجبة أو السالبة قوة أو ضعف، إذ تعبر هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة، وتمثلت نتائج الاتساق الداخلي إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الفقرات مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين أبعاد الاغتراب الوظيفي.

ثانياً: أدوات التحليل والمعالجة:

اعتمدت الباحثة عدداً من الأدوات الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها واختيار الفرضيات وسهل برنامج (SPSS) في إيجاد النتائج للأساليب أدناه:

- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات الأفراد المبحوثين إزاء مسببات الاغتراب الوظيفي.
- نسبة الأهمية إلى مساحة المقياس: وهي نسبة تستعمل لبيان درجة أهمية استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وتستخرج من حاصل تقسيم متوسط الإجابات لكل عبارة على أعلى درجة يأخذها المقياس مضروباً ب(100)، ومن ثم تقارن نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية لاستخراج درجة الأهمية (الملحق 4).
- استخدام اختبارات χ^2 (Chi-Square): للتعرف فيما إذا كانت هناك دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (لاختبار فرضيات الدراسة).
- اختبار ألفا - كرونباخ: للتحقق من مدى صلاحية وثبات الاتساق لأبعاد الدراسة.

ثامناً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

1. نبذة تاريخية عن مديرية تربية محافظة نينوى:

تأسست تربية نينوى سنة 1894 وكانت تسمى شؤون المعارف حتى سنة 1957 ثم مديرية المعارف، وكانت تشغل حيزاً من بناية حكومية عرفت آنذاك بإسم (ملكية قشلة سي)، وقد ارتبطت دائرة المعارف في الموصل بنظارة المعارف في إسطنبول عاصمة الدولة العثمانية، ووصل عدد مدارس الموصل سنة 1913 إلى (51) مدرسة ابتدائية وعدد الطلبة (1949) طالباً و(4) مدارس للبنات تضم (185) طالبة. وبعد الحرب العالمية

الأولى وفي سنة 1918 تم إعادة تنظيم مجالس المعارف وأصبحت الموصل مركزاً للمعارف الشمالية وكانت اللغة التركية هي لغة التعليم في الموصل والعراق، ثم تمت مناقشة هذا الموضوع واتخذ قرار يجعل اللغة العربية هي لغة التعليم، وكانت ثانوية الموصل التي تسمى اليوم الإعدادية المركزية من بين المدارس التي افتتحت في عام 1920، ومن ثم جاءت الحركة الكشفية في الموصل تمثلت بالسنوات (1921-1973) إذ كانت الحركة الكشفية منتشرة في مدارس الموصل حتى أوائل السبعينات^(*). وتوسعت مديرية التربية في أقسامها وكوادرها، إذ أن مديرية تربية محافظة نينوى يديرها المدير العام، ويرتبط مع المدير العام معاونون (فني، إداري) كما يرتبط مع مديرية تربية محافظة نينوى مديريات فرعية عددها (8) متمثلة بالأقضية والنواحي (البعاج، الموصل، الحمدانية، تليكيف، القيارة، سنجار، تلعفر، ربعة) وترتبط مباشرة مع المدير العام. وتشمل مديرية تربية محافظة نينوى عدداً من الأقسام والشعب بمختلف الاختصاصات ويتمثل عدد الموظفين في مديرية تربية محافظة نينوى بـ(1179) موظفاً.

2. وصف عينة الدراسة:

انسجماً مع توجهات الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، إذ تم اختيار العاملين في المنظمة المعنية بالدراسة عشوائياً، وقد تم توزيع (250) استمارة وأعيد منها (236) استمارة ليصبح عدد الاستمارات المعتمدة في التحليل الإحصائي (236) استمارة وهو ما يمثل نسبة (94%) من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً بشكل جيد. ولكن ما حصل بعد ذلك أنه تم إجراء تغييرات في هيكلية المديرية وذلك بفتح أقسام وشعب جديدة مما أدى إلى زيادة عدد العاملين فيها، وبهذا يتضح أعلاه أن الاستمارات الموزعة لا تمثل النسبة المطلوبة من مجتمع الدراسة، إذ عندما وزعت استمارة الاستبانة كان عدد العاملين (840) عاملاً. وحصلت الدراسة على خصائص المعرفة لعينة الدراسة من إجابة الأفراد المبحوثين على القسم الأول من استمارة الاستبانة الخاص بالبيانات التعريفية فكانت الخصائص كالاتي:

جدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المتغيرات الشخصية

النسبة	التكرار	النوع
46.62%	110	ذكر
53.38%	126	أنثى
النسبة	التكرار	الفئات العمرية
10.17%	24	أقل من 25 سنة
27.97%	66	35-26
28.81%	68	45-36
19.49%	46	55-46
13.56%	32	55 سنة فأكثر
النسبة	التكرار	مدة الخدمة
9.32%	22	أقل من 10 سنة
13.56%	32	15-11
16.10%	38	20-16
50%	118	25-21
11.02%	26	26 سنة فأكثر
النسبة	التكرار	التحصيل العلمي
0.42%	1	دكتوراه
0.42%	1	ماجستير
0.85%	2	دبلوم عالي

(*) إعلام تربية نينوى.

بكالوريوس	149	63.14%
دبلوم فني / معهد	38	16.10%
إعدادية	45	19.07%
الاختصاص الوظيفي	التكرار	النسبة
فني	78	33,5%
إداري	158	66,955

المحور الثاني: الجانب النظري/الاغتراب المنظمي

أولاً: الاغتراب في اللغة:

كثير من الباحثين الميدانيين قد استثمروا هذا المصطلح بمعنى انعدام السلطة والانخلاع والانفصال عن الذات والأنوميا (النوري، 1979، 13). أما في المعاجم العربية فيشير (الاغتراب) إلى (الغربة الاغتراب) تقول (تَغَرَّبَ) و(اغترَب) بمعنى هو (غريب) و(غُرِبَ) بضمين والجمع (غرباء). والغرباء أيضاً الأبعاد (الرازي، 1986، 470). كما تعني (اغتراب، غربة، انسلاخ، وحشة) (بعلبكي، 2003، 135). والغربة والغرب جاءت بمعنى (النوى البعيد) يقال شقت بهم غربة النوى، وأغرب القوم، انووا، والغريب الغامض عن الكلام (الفراهيدي، 1982، 404-412) ويقابل مصطلح الاغتراب في اللغة العربية مصطلح (Alienation) في اللغة الإنكليزية وهي صفة مشتقة من الصفة (Alien) وتعني غربياً أجنبياً (بعلبكي، 2003، 19).

ثانياً: مفهوم الاغتراب المنظمي:

يعد مفهوم الاغتراب من أكثر المفاهيم التصاقاً بالإنسان، "فهو من طبيعته"، بل يمكن القول إنه دافع من دوافعه الأساسية، يختلف من إنسان إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، ذلك لأنه يتلون بطبيعة صاحبه وبالمجتمع وما يحكمه من أنظمة ومؤسسات، وبطبيعة العصر بما يحتويه من قيم وأعراف ومعارف" (بوعافية، 2009، 10)، ويعاني شعب هذا العصر من المشكلات التي قد تظهر في صوره من التوتر والقلق والتمرد والصراعات الداخلية، وقد يرجع إلى أننا نعيش اليوم في عالم مشحون بالتوترات وبموج بالخلافات والصراعات على الحد الذي يمكن معه القول: "إن انتماءنا الحقيقي لم يعد له وجود إلا في إطار محدد جداً من خبراتنا الحياتية". ويتسم الفرد في مجتمع نام (يحاول مواكبة المجتمعات المتقدمة) بشعور بأنه يعيش في عالم لا يستجيب لرغباته واحتياجاته، كما إنه غير قادر على التنبؤات بالمستقبل.. لذا يمكن أن نلاحظ أن الاغتراب ظاهرة نفسية مهنية اجتماعية خطيرة وذلك لأنها تتناول جوانب الشخصية الإنسانية وتؤثر عليها تأثيراً سلبياً. وليس غريباً أن يلمس هذا التأثير بوضوح على الحالة الصحية والنفسية والاجتماعية للفرد. وترى الباحثة إن من الأهمية هنا إجراء استعراض عام لبعض المفاهيم الخاصة بالاغتراب، إذ لوحظ أن هناك اختلاف في المفاهيم من ناحية الباحثين الذين اهتموا وتناولوا هذا المفهوم. ويصبح التعبير أكثر وضوحاً عندما يستند الشخص على التعريف وتفضيلاته في العديد من البحوث.

جدول (3) المفاهيم الاغتراب حسب وجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
2	زاهي، 2007، 13	هو ما يعانيه الفرد العامل من مظاهر الشعور بالعجز والعزلة وفقدان للمعايير وغياب المعنى للعمل وبالتالي التشاؤم وعدم الرضا
3	Berger, et. al., 2008,249	أنه الشعور الذي يفصل الفرد عقلياً عن العمل وعن موقع العمل بشكل يقلل الفرد بالانغماس والافتقار إلى الهوية المنظماتية
4	Nair, 2010, 3-213	قلة الإحساس بالحرية والسيطرة في العمل. ويُعرف بأنه فقدان الشخصية وفصال الذات عن بيئة العمل وبدل على افتراق حاد أولاً من الذات وثانياً من الناس وثالثاً من الأفكار التي يحملها الآخرين.

ت	الباحث والسنة	المفهوم
5	علي، 2008، 517	حالة نفسية يشعر خلالها الفرد بالغبية، وانفصاله عن ذاته وعن رغباته وقيمه وطموحاته، ويتبين ذلك من خلال إحساس الفرد بعدم الفعالية والانسحاب من الواقع بسبب عوامل نقص متعلقة بالحصيلة المعرفية لذاته من جهة، وبحصيلة المعارف والسلوكيات الاجتماعية والثقافية من جهة أخرى، إذ يتجلى بعدها سلوك مفارق للجماعة والشعور باللامعيارية والتنشؤ وفقدان القوة والعزلة الاجتماعية والتمرد والاعتراب عن الذات، فضلاً عن الشعور بانعدام الأمن.
6	Sulu, et. al., 2010, 29	الأفراد العاملين قد لا يكونون قادرين على إنجاز احتياجاتهم الاجتماعية ولديهم فجوة بين إدراك هدف موقف العمل واهتماماتهم الخاصة مثل القيم والمثل والرغبات
7	Ekmeksi, 2011,69	ويُعرف بأنه فقدان الشخصية وفصال الذات عن بيئة العمل ,

نجد الاعتراب المنظمي عبارة عن حالة نفسية اجتماعية يشعر بها الفرد العامل نتيجة عدم انسجامه مع المهام والواجبات الموكلة إليه مما يشعره بفقدان الأمن والاستقرار في كافة جوانبه سواء أكانت اجتماعية، نفسية، تنظيمية، اقتصادية، وهي تشكل بمجموعتها الصفات السلبية مثل التوتر والميل إلى العزلة واللامسؤولية واتجاهات سلبية نحو العمل والزملاء وهذه بدورها تسبب إرهاق انفعالي وجسماني وسخط عن الذات وعن العمل مع فقدان الحماس والكسل والتلبد ونقص الإنتاجية.

ثالثاً: أبعاد الاعتراب المنظمي:

الاعتراب أصبح تعبيراً عن الألم النفسي للإنسان الذي يضفي عليه مشاعر القلق والإحباط وعدم التوافق مع الذات ومع المحيط حتى إن الفرد في ظل هذا الوضع ينسلخ عن إنسانيته ومحتواه وينفصل عن أهداف وجوده ونمط علاقته الاجتماعية، مما يعني أن ظاهرة الاعتراب تتضمن مصاحبات ومتغيرات نفسية عديدة قد تتنوع وتختلف درجتها من فرد لآخر. وبعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت الأبعاد الخاصة بالاعتراب ومنه، (M. Balachandran, et. al., 2007, 158)، (Pruden, et. al., 2007, 614-616)، (Tummers, 2008, 3-4)، (Khaola, 2010, 135-136)، (Sulu, et. al., 2010, 30-32)، (Sayers, 2011, 110-138)، (Ganesh & Joseph, 2011, 197-198) لذا سيتم عرض عدد من الأبعاد التي أجمع الباحثين على اعتبارها أكثر الأبعاد شيوعاً وانتشاراً والتي لها علاقة أيضاً بالاعتراب المنظمي.

- العزلة الاجتماعية: قد يدخل الاعتراب مع العزلة الاجتماعية في جوانب متعددة، غير إن لكل منها خصائص مميزة، فعلى الرغم من أن كل منها يستمد عوامل التطور من داخل الفرد كما هو من الخارج، إلا أن الاعتراب يرتبط بالعامل الذاتي فقد يشعر المصاحبة التي تتمثل بالعزلة الاجتماعية وغيرها مما يعني أن هؤلاء الأفراد يعيشون بمفردهم ويفتقرون إلى الاتصالات الاجتماعية والعزلة هي عدم وجود اتصال وتفاعل مع أشخاص آخرين مما يعني الشعور بالوحدة أو عدم وجود الرفقة الوثيقة والحقيقية من أجل التواصل مع الآخرين (Nair, 2010, 26). إن ظاهرة الشعور بالعزلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقة مع الآخرين من خلال عملية التواصل معهم والتفاعل والتي يقصد بها شعور الفرد بعدم القدرة على الانسجام والتكيف مع قيم المجتمع وأهدافه وما يصاحبها من خوف وقلق، وعدم الثقة بالآخرين وافتقاد الروابط الاجتماعية وبالتالي شعوره بالوحدة وعدم الانتماء إلى الجماعة.
- اغترب الذات: عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه، وشعوره بالانفصال عنها وعمما يرغب في أن يكون عليه، إذ تسير حياة الفرد بلا هدف، ويحيا لكونه مستجيباً لما تقدم له الحياة دون تحقيق ما يريد من أهداف، فهي عدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة لذاته (كريمة، 2012، 43). إذن اغترب الذات يتمثل في انفصال الفرد عن ذاته وعدم التطابق معها نتيجة الضغوط التي يواجهها الفرد مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية له. بمعنى عدم وعي الفرد بمشاعره وأفكاره وأعماله وإخفاقه بوجود رغباته وميله إلى تجاوز مشاعره الأصلية ورغباته إلى الحد الذي تصبح مكتوبة وغير مميزة وهنا تكون الذات الحقيقية " خاملة " وغير حيوية.
- السلوك العدواني: ظاهرة عامة بين البشر يمارسها الأفراد بأساليب متعددة ومتنوعة، وتأخذ صوراً متعددة. إذن السلوك العدواني يمكن تعريفه بأنه هجوم أورد فعل معادٍ موجه نحو شخص ما أو شيء ما، كما يعني الرغبة في الاعتداء على الآخرين أو إيذائهم أو

الاستخفاف بهم والسخرية منهم بأشكال مختلفة بغرض إنزال الضرر أو العقوبة بهم أو إظهار التفوق عليهم (الريكاني، 2005، 9). بالتالي فإن السلوك العدواني ظاهرة يمارسها البعض بأساليب وحالات متعددة قد تختلف من فرد إلى آخر، إذ لها صور مختلفة باختلاف حالات ظهورها، فهي إحدى مظاهر السلوك الإنساني الذي يلازم الفرد كحالة للدفاعية، والذي يدل على مشاعر العامة كالاستياء والكراهية والشعور بالإهانة والتجريح. إذن سلوك يهدف إلى إيقاع الأذى بالغير وقد يكون السلوك العدواني صريحاً أو مضمرًا. كما إن السلوك العدواني قد يكون سلوكاً طبيعياً إذا ما كان هناك سبب مضاد له، ولكن استمرار العدوانية لوقت طويل يعني إن المسألة بدأت تتحول إلى أعراض مرضية يتوجب ملاحظتها بشكل عاجل.

- اللامعيارية (الأنوميا): تستخدم اللامعيارية (الأنوميا) للدلالة على أن الأعراف الاجتماعية والقيم التي تنظم السلوك الفردي قد انهارت، ولم تعد فعالة (Nair, 2010, 26). ومن الناحية النظرية كان ينظر إلى الأنوميا بديلاً عن الاغتراب عند غير الماركسيين (Deflem, 2007, 1). فاللامعيارية هي حالة اجتماعية تنتج عن عدم أو نقص وجود معايير أو قيم أخلاقية تضبط سلوك الفرد وتشعره بأن هناك وسائل غير مشروعة من الضروري أن يستخدمها لتحقيق أهدافه. كما تنتج عن عدم قدرة الفرد على التكيف مع التغير الاجتماعي السريع، إذ أن هناك مجموعات كثيرة ومتناقضة من المعايير في تلك المجتمعات، إلا أن أياً منها ليس له قوة الإلزام على الجميع، وبالتالي يصبح الفرد في حالة من الشك فيما ينبغي إتباعه وما هو عليه أن يتركه وما هو الخطأ وما هو الصواب وفي النهاية يؤدي إلى رفض كل المعايير السلوكية وتصبح علاقة الفرد مع المجتمع من حوله غريباً.
- اللامعنى / اللامهنية: إن اللامعنى شعور الفرد بأنه لا يوجد شيء له قيمة أو معنى في هذه الحياة، نظراً لخلو هذه الحياة من الأهداف والطموحات، ونقص التواصل بين الحاضر والمستقبل أي الإدراك بعدم وجود علاقة بين ما يقوم به الفرد من عمل الآن وبين الأدوار المستقبلية. لذا اللامعنى عدم القدرة على رؤية العلاقة بين عمل الفرد ونظام العمل (Nair, 2010, 25). يتضح لنا أن مفهوم اللامعنى هو شعور الفرد بعدم وجود معانٍ لما يقوم به ويسير في الحياة بلا غاية أو هدف معين، إذ يفقد إحساسه بالأحداث والوقائع المحيطة به، وبالتالي فقدت تلك الوقائع دلالتها ومعقوليتها ومعناها.
- العجز: ويعني أن يتوقع الفرد أنه لن يستطيع تحقيق ما يريد من مكافأة، وذلك لاعتقاده أنه عاجز عن تحديد مسار الأحداث أو تحديد النتائج التي تنشأ نتيجة تلك الأحداث (زاهي، 2007، 24). ويعني كذلك غياب السيطرة على الأحداث وعدم القدرة على التحكم في العملية في مكان العمل (Sulu, 2010, 30) أو يعني نقص في الحرية والسيطرة على الوظيفة (Nair, 2010, 25). إذن شعور الفرد بأنه غير قادر على التأثير
- التشيؤ: وهو بعد ذاتي في الاغتراب، إذ تكون النفس غير قادرة على التعبير عن نفسها لتحقيق إرادتها وشيء لنفسها (Seyers, 2011, 8). فينظر الفرد على أنه أداة وليس بوصفه بشراً لديه بعد إنساني ولديه جوانب مادية ومظهرية وحياتية تنعكس في مجريات حياته. وبالتالي يبدأ الفرد في تقييم نفسه تقييماً سالباً. على مجريات الأمور وتحمل المسؤولية وتقدير مصيره مما يجعل مصيره وإرادته تتحدان وفقاً لقوى خارجية، كما ليست لديه القدرة على العطاء كما كان سابقاً أو شعوره بأنه ليس لديه شيء متبقي ليعطيه للآخرين.
- التمرد: عبارة عن إحساس الفرد بالإحباط والتشاؤم والرفض لكل ما يحيطه في المجتمع من أشخاص وجماعات وما يرتبط بذلك، فضلاً عن رغبة جامحة في التدمير أو إزالة كل ما هو قائم في الوضع الراهن (عبدالحى، 2007، 25). إذن إحساس الفرد بالإحباط والسخط والتشاؤم ورفض كل ما يحيط به ورغبته في تدمير كل ما هو قائم، وبهذا فالتمرد هو ثورة على الواقع بقصد تغييره.
- القلق والتوتر: يعد القلق من سمات العصر الحديث بأزماته وطموحاته ومنافسته الحادة، والقلق هو انفعال شديد بمواقف أو أشياء ويبعث في حالات شديدة على التمزق والخوف ويحول حياة صاحبه إلى حياة عاجزة ويشل قدرته على التفاعل الاجتماعي والتكيف البناء، كما تسيطر على الفرد مشاعر الاكتئاب والعجز والخوف من اتخاذ قرارات حاسمة (عسيري، 2007، 4) ويمكن القول أن القلق يؤدي إلى الشعور بالاغتراب وهو أدنى دافع للانتماء إلى التنظيم وأدنى دافع للتعاون (Mollick, 2008, 570). فالقلق حالة انفعالية مكدره غير سارة، إذ تتسم بمشاعر الشك والخوف وغالباً ما تتعلق بالمستقبل، كما تعطي أعراض نفسية جسمانية كالإحساس بالتوتر والضيق والاكتئاب، ويعد القلق نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد لأعباء شديدة أو نتيجة زيادة حالات والتردد.
- عدم الانتماء: يبدل مفهوم الانتماء في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو الالتزام أو القبول أو الاستعداد والمحبة، والفرد كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في مجتمع وتربطهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم والانتماء للمجتمع الذي يعيش فيه (سلامة، 2003، 40). فعدم الانتماء مفهوم معكوس للانتماء، إذ أن الفرد يعيش في مجتمع ولا يشعر باتجاهه بأي مسؤولية وبأية روابط إنسانية أو فكرية أو قيمية، إذ أنه يعيش في المجتمع بشعور وحدوي دون التفاعل مع أفراد مجتمعه، أي إنه لا يتطابق مع أهداف أو قيم المجتمع مع انخفاض الإخلاص للمجتمع.

خلاصة العرض لأبعاد الاغتراب، يمكن النظر إلى الفرد المغترب على أنه الشخص الذي لا يحس بفاعليته ولا أهميته ولا وزنه في الحياة، ويشعر تبعاً لذلك بانعدام تأثيره في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها. والفرد المغترب يشعر بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك ويشعر بأن اتساق القيم التي يخضع لتأثيرها أصبحت نسبية ومتناقضة وغامضة ومتغيرة باستمرار وبسرعة وفي علاقته ونشاطاته الاجتماعية، كما يشعر بأنه لا يحقق ذاته ولا يشعر بسعادة فيها ويتجه تبعاً لذلك إلى العزلة والنفور من ذاته.

رابعاً: "مسببات الاغتراب المنظمي:

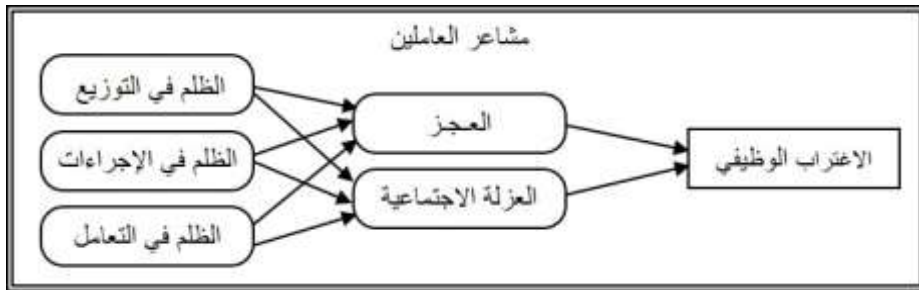
إن طبيعة الحياة التي يحيها الفرد في عالم اليوم، بكل ما تكتظ به من مشكلات ومتطلبات تفرض عليه الكثير من الضغوط التي ينبغي أن يصمد في مواجهتها بالطرق والأساليب الإيجابية، إذ أن الفرد مطالب بأدوار مستمرة ومتطورة ومختلفة تتماشى مع العصر وما لحق به من تغير وتطور مستمرين، إذ يعد الفرد العامل جزءاً مهماً في بنية هذا المجتمع لما له من تأثير على العديد من مجريات الحياة المجتمعية خاصة على وجوده وعمله، هذا التنوع يفرض عليه أن يبذل جهد عالي في أدائه للمهام الموكلة إليه، فضلاً عن تحقيق ذاته المهني. ولكن اليوم وما نراه من تقصير في أداء الفرد العامل وإهماله لواجباته المهنية جعل من ظاهرة الاغتراب المنظمي من الظواهر التي جذبت اهتمام الباحثين على مدى السنوات الماضية، إذ تناولت أبحاثهم الاغتراب المنظمي بوصفه ناتجاً عن الضغوط المهنية وبعض الأسباب الأخرى، إذ أن الفرد العامل اليوم يحمل في طياته ضغوطاً نفسية ناجمة عن أعباء المهن ومتطلباتها، كما أصبحت بيئة العمل مليئة بالإحباط والصراع مما جعلته يشعر بالعزلة والاعتراب. ومن خلال ذلك يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على نموذج محدد حول مسببات الاغتراب المنظمي، فهناك من يرى أن مصدرها البيئة المنظمة أي أنها تعود للمنظمة نفسها، في حين يرى آخرون أن مصدرها المورد البشري نفسه ومن خلال المصادر الواردة، (Daives, 2003)، (Nelson & O'Donohue, 2006)، (Milliougulari, 2007)، (Gimeno, et. al., 2008)، (Archibal, 2009)، (Sulu, et. al., 2010). ومن هنا يمكن القول، إن مسببات الاغتراب المنظمي تأتي من مصادر متعددة تعكس إظهار حالة الاغتراب المنظمي لدى الأفراد العاملين والتي تؤثر على حياتهم الوظيفية، وكالاتي:

- التقنية: تعد التقنية من العوامل الهامة في التأثير في سلوكية الأفراد العاملين وطريقة أدائهم لعملهم. وهذا ما أكد عليه (درة، 2010، 38) في أن الثورة الصناعية أنتجت سلبيات فيها مشكلات نفسية واجتماعية، فزاد الشعور بالملل والاعتراب والشعور بالتفاهة وضعف العلاقات الودية بين الأفراد العاملين. وقد أكدت الدراسات إن وجود تقنية المعلومات بوصفها عاملاً محفزاً للاغتراب لدى الفرد (Johnson, 2005, 180). نلاحظ تأثير التقنية بدرجة واضحة على الأفراد العاملين، إذ إنها تؤثر على العلاقات الاجتماعية وهو جانباً مهماً من حياة العمل، إذ أنها تؤدي إلى انعزال الأفراد وانفصالهم عن زملائهم أثناء العمل على الآلة (التقنية)، كما إن قلة وانخفاض المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم في ظل التطور التقني له مشاعر سلبية تتولد تجاه العمل، إذ كلما زاد التطور التقني كلما أصبح الاعتماد على الآلات والمكائن بدرجة كبيرة، وبالتالي فإن الأفراد العاملين سيشعرون بأن المهام المؤداة في ظل التقنية العالية ثابتة ومستقرة، مما يؤدي إلى تقليل جوانب الإبداع والابتكار، كما إن الأعمال تنجز من قبل التقنية مما يعني ظهور حالة القلق حول إمكانية فقدانهم لأعمالهم وشعورهم بعدم ضمانها، وتؤثر التقنية كذلك على شعور الأفراد العاملين بعدم توافق مهاراتهم مع متطلبات التقنية العالية التطور مما يزيد شعوره بالعجز والإحباط وتوجه بهم إلى اغترابهم منظمياً.
- الروتين: يرى (Davis, 2003, 1) ان التركيز على القواعد والأنظمة والإجراءات تزيد الاغتراب في العمل. واكد (القريوتي، 2000، 216) إن الأعمال الروتينية جداً لا تعطي للفرد العامل شعوراً بقيمة ما يعمل، وذلك لأنه يصبح من السهولة الاستغناء عنه مما يولد لديه المبالغة في شعوره بالاعتراب الوظيفي. فالفرد العامل عندما يشعر بنمطية الوظيفة التي يعمل بها وعدم تنوع مهامها، وزيادة حدة الروتين في العمل، فذلك سيشره بالملل فضلاً عن انعدام الاستقلالية في العمل وزيادة درجة التعقيد والرتابة يؤدي إلى وجود دافع لاغتراب الفرد العامل عن وظيفته مع زيادة حالات العمل السلبية التي لها تأثير على الفرد والمنظمة معاً، مع زيادة الشعور بالإرهاق والضييق، وعادة العاملين الذين يعانون من تلك الحالات النفسية يتمتعون بإخلاصهم للمهنة، إذ يعد الملل في العمل من الأسباب الرئيسية المسببة للكسل والتخاذل وعدم الرغبة في الإنجاز، لأن الملل والروتين يوحى للعاملين بضالة أعمالهم.
- البيروقراطية: أكدت الدراسات إلى أن الاغتراب الوظيفي يظهر أكثر بروزاً وصلة مباشرة في كل من المركزية وإضفاء الطابع الرسمي للمنظمة (Nair, 2010, 3). إذ إن تهميش دور الأفراد العاملين وعدم إشراكهم في صنع القرارات يؤدي إلى زيادة مقدار الاغتراب لأنه يشعرهم بعدم أهميتهم وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليست لها قيمة وبالتالي شعورهم بالإحباط وفقدان التحكم في عملهم مما يؤدي إلى ردود الأفعال تلك إلى زيادة المعاناة والاعتراب، فهناك علاقة عكسية بين الاغتراب عن العمل والمشاركة في صنع القرار

(Nair,2010,29)، وبالتالي فإن الشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية يتعارض عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية ومع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات وذلك لإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد، إذ أن الأفراد العاملين عندما يتمسكون بالإجراءات قد يكون حجة لتبرير القصور في أدائهم على اعتبار ما يتم عمله هو ما تنص عليه التعليمات والإجراءات، وإن السبب في قصورهم بالعمل، فضلاً عن ارتفاع درجة المركزية وتعدد المستويات الإدارية في العمل وعدم وجود صلاحيات لاتخاذ القرارات لحل مشكلات العمل وتأتي هذه الأمور لتقف حائلاً أمام الأفراد العاملين في إتمام عملهم بالحرية والاستقلالية المطلوبة، مما يشعره بالتوتر وزيادة الإحباط لديه مع العجز في أدائه لوظيفته على الوجه الأمثل، وبالتالي يعزله عن الأهداف التنظيمية المتوخاة منه.

• ضعف نظام الحوافز: عندما يشعر الفرد العامل إنه قد تم تقييم أداءه بصورة غير دقيقة أو أن النظام المتبع غير ملائم لمعايير الأداء، فهذا سيؤدي إلى مشاكل سواء على المدى القصير والطويل الأجل، إذ يعزو شعور الأفراد بأن تقييمهم في العمل لا يتم بشكل صحيح مقابل زملائهم في العمل مما يشعرهم بالغيرة أو دوافعهم للعمل ضعيفة (Sayers, 2011, 142-148). تكمن أهمية الحوافز في الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلبي، وكذلك تحفيز العاملين ودفعهم نحو العمل ولكن إذا ما شعر الأفراد العاملين بأن هنالك ضعف بتطبيق نظام الحوافز وخضوعه لمعايير التفرقة والمحاباة وأن تقييم أدائهم معدوم أو ضعيف، فإن ذلك يعطي للعاملين شعور عالي بالظلم والاضطهاد ويدفعهم ذلك إلى إحداث مشكلات مع زملائهم وأصحاب العمل، وبالتالي يؤدي إلى التمرد والعزلة ويتطور إلى اغترابهم عن العمل.

• العدالة التنظيمية: يقصد بالعدالة التنظيمية المدى الذي يعامل فيه الأفراد العاملين بالعدالة وفيما إذا كانت النتائج الحاصلة والعمليات الجارية عادلة في محل العمل. فكثير من الدراسات تبين مدى تأثير العدالة على مواقف العاملين وسلوكهم مثل (الثقة، القناعة المهنية، ضغط العمل، الالتزام المنظمي، الاغتراب) (Sulu, et. al., 2010, 27-28). وتشير معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية إلى وجود (3) أبعاد رئيسية وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التبادلية). (Rego & Cunha, 2007, 7)، فعندما يرتبط إدراك العامل بعدم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة سيشره باغتراب العمل ويكون مرتبطاً بإحساسه بالعجز والانعزال الاجتماعي (Sulu, et. al., 2010, 32) كما يوضح Nair بأن هناك سلوكيات قد يسلكها الفرد العامل عندما يكون لديه تصورات عن العدالة ضعيفة، فقد يكون سلوك انتقامي وهذه السلوكيات تعد نتائج اغتراب العمل (Nair, 2010, 6). تعد العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات وطريقة تعامل المدراء مع الأفراد العاملين، وإن اختلال إدراك العاملين إلى تلك العدالة بصورة سلبية (الشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على سلوك العاملين ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمنظمة التي يعملون بها، فضلاً عن ذلك الشعور النفسي بأن المثل والقيم التي تحكم العدالة قد انهارت في نظرهم ولا وجود لها مما يشعرهم بعدم الثقة بالآخرين مع زيادة الانفعالات النفسية كاللامبالاة والتمرد وعدم الانتماء للوظيفة والمنظمة معاً.



شكل (1) أثر ضعف العدالة التنظيمية في مشاعر العاملين وسلوكياتهم

الشكل من إعداد الباحثة استناداً إلى: Sulu, et. al., 2010, Work alienation as A Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organization Commitment Implications for Healthcae Professionals, P.37.

• الثقافة التنظيمية:، إذا ما تعارضت قيم واتجاهات وأفكار الفرد مع قيم وأفكار المنظمة (ثقافة المنظمة) فإن ذلك سينعكس بشعور سلبى تجاه المنظمة وفي أداءه وفي الوقت نفسه تجاه ذاته لأنه سيضطر إلى التغيير من قيمه وأفكاره واتجاهاته لمسايرة المدراء والمنظمة، بمعنى اصطدام قيم ومعايير الفرد العامل مع قيم ومعايير وأفكار المنظمة بصورة عكسية وستؤدي بالفرد إلى حالة من اللامعيارية، واللامعيارية تنتج عن عجز عدد من الأفراد العاملين من تحقيق الأهداف التي تقرها الثقافة السائدة

بالوسائل المشروعة، وبهذا تصبح وسيلة الأفراد إلى احتقار القيم والمعايير الخاصة بالثقافة لتحل محلها قيم ومعايير مخالفة، وهذا ما أظهره (Khan, 2006, 997) عندما قال إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على العاملين وتشعرهم بالاعتراب، لأن الأفراد سيعدون على تغيير قيمهم للتخلص من بعض الإجراءات عندما تواجههم عقبات في أدائها. فقد يكون أمام الفرد العامل أحياناً خيارات صعبة، إذ قد يتطلب منه العمل القيام بشيء ما والاضطلاع بدور ولا يكون ذلك متوافقاً مع قيمه ومبادئه، مما يشعره بافتقاده للقيم والاتجاهات والأفكار التي يحملها وتصبح حالة من التضاد معها فيصبح في حالة عدم الاستقرار النفسي الداخلي نتيجة لحالة اللامعيارية الداخلية في الثقافة التي يحملها مع الثقافة المطلوبة منه والتي توجه سلوكه.

● غموض الدور: يرى (Jenks, 2000, 10) إلى أن الغموض يأتي من غياب التواصل للعاملين داخل المنظمة وإن الاتصال يكون محدد مع مدراءهم ومعظمها تكون الكترونياً، وهذا يترك مجال لسوء الفهم وكثرة الشائعات. بمعنى أن ضعف الاتصال قد يكون سبباً لغموض الدور والعزلة. وأكدت دراسة (Dennis & Charles, 1981, 43) إن غموض الدور له دور كبير في مشاعر الاعتراب إذ أنه يرتبط إيجابياً معه. نلاحظ أن غموض الدور يتأتى من عدة مصادر، فقد نراه نتيجة الافتقار إلى المعلومات أو الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى. فضلاً عن ذلك عند وجود نقص أو إخفاء أو تشويش في المعلومات الواردة من الإدارة العليا كذلك يحدث عند إخفاء بعض الأفراد العاملين بعض المعلومات عن المدراء كوسيلة للسيطرة على الأحداث، فيواجه الفرد صعوبات نتيجة اكتناف عمله بالغموض، إذ لا يتسنى له أداء عمله على الوجه الأمثل مما يخلق له حالة من التوتر والشعور بالضغوط النفسي، فالأفراد لا يستجيبون بالطريقة نفسها في مواجهة غموض فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثراً بالاعتراب المنظمي، في حين البعض الآخر ليس لديه القدرة على تحمل هذا الغموض، وبالتالي يتأثر كثيراً مما يؤدي إلى وقوعه تحت الاعتراب المنظمي وتقل ثقته بنفسه وبالأخرين.

● عبء الدور: يحدث عبء الدور عندما يكون الوقت المتاح لأداء الأعباء والواجبات الوظيفية محدوداً والمتطلبات الوظيفية أكثر من قدرات الفرد، فعبء الدور إذا كان مؤقتاً يستطيع الفرد أن يكيف نفسه، ولكن إذا ما استمر فقد يؤدي إلى انهيار الفرد وتولد عنده أزمة نفسية وصحية (القرشي، 2010، 20). إذن يحدث عبء الدور عندما يؤدي الفرد وظائف كثيرة جداً وأدواراً كثيرة جداً في وقت واحد (جلاب، 2011، 193). وهذه الإشكاليات بدورها تعطي بدرجة عالية مشاعر القلق والتوتر للفرد العامل أثناء أداءه، فضلاً عن شعوره بالاستياء والاستغلال، ونتيجة لذلك يبحث الفرد العامل عن أساليب وبدائل يقوم بأدائها لتفريغ مشاكله المهنية، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار ظاهرة الاعتراب في مكان العمل، لذا فإن مفتاح إشكالية الاعتراب الوظيفي تكمن في فهم العلاقة بين طبيعة الذات الداخلية للفرد وطبيعة العمل نفسه (Archibal, 2009, 14). إذ نجد العديد من المدراء يلقون بأعباء العمل على الأفراد العاملين، الأمر الذي يرفع من درجة العبء الوظيفي المنوط بالعاملين، وإزاء محاولات هؤلاء العاملين التوفيق بين مصلحة العمل وأهدافه، نجدهم عاجزين عن تقديم أداء أفضل و متميز مما يدفع بهم إلى الإحباط والإحساس بالتراجع إزاء متطلبات وظيفتهم، وبالتالي يحدث لهم حالة من عدم التوازن ويجعلهم عرضة للاعتراب المنظمي. لذا فإن عبء العمل الزائد أو الناقص كلها طرق في نقيض ويحتاج الأمر إلى التوفيق بين عبء العمل وإمكانات الفرد بحيث لا يزيد عبء العمل عن الحد المعقول ولا يتجاوز قدراته وإمكاناته ولا ينقص أيضاً عن الحد المعقول، بحيث لا يتناسب مع قدرات وإمكانات الفرد. كما إن شعور الفرد العامل بأن لديه أعباء كثيرة منطوية به وعليه تحقيقها في مدة قصيرة جداً أو من خلال مصادر شحيحة ومحدودة تعطى للفرد العامل مؤشراً آخر لاغترابه منظمياً.

● عدم التخصص الوظيفي إذا ما وضع الفرد العامل بوظيفة ما تبعد عن تخصصه فسيشعر الفرد بفقدان السيطرة على العملية وطبيعة ومنتجات عملهم. فالفرد العامل يغترب في عمله عندما يجبر على التخلي عن قدراته لتحديد عمله وكثافته ويفقد بذلك تنظيم وتخصيص العمل وتحديد الأدوات والآلات التي يستلزمها، فالاعتراب يحدث عند إبعاد الفرد العامل عن وضع معاني ومقاصد عمله (Gaidzanwa, 2007, 1-2)، إذ أن هناك علاقة بتصميم العمل بالاعتراب المنظمي.

● انعدام الأمن الوظيفي: أن فقدان الأمن يقود إلى مظاهر متنوعة منها فقدان الاستقرار الوظيفي، التهميش والإقصاء، فقدان الثقة، كما ينعكس أيضاً في العجز المدرك للسيطرة على عمل الشخص، إذ ينتج عنه قلق وشدة الرغبة في ترك العمل، تناقص القناعة في العمل وفقدان الثقة بالمنظمة وبالتالي عدم الالتزام المنظم (Sulu, et. al., 2010, 30). وهذا ما أكد عليه (Marx) إن انعدام الأمن الوظيفي يرتبط مباشرة بالعجز والاعتراب بل يتداخل معه (Edis, 2000, 5). فانعدام الأمن الوظيفي هو أكثر العوامل المرجحة لزيادة الاعتراب (Archibal, 2009, 324-328). إذن شعور الفرد العامل من فقدان النمو والتقدم المهني مع ضعف فرص الترقيّة وغموض المستقبل الوظيفي، هذا ما يتعارض مع طموحاته فيجعله عرضة لمشاعر عديدة منها الإحباط والعجز والقلق والتوتر وبالتالي يتجه نحو اغترابه منظمياً.

- العلاقات في العمل: إذا افتقرت علاقة العاملين إلى الثقة والتماسك والمساندة بينهم وبين مدراءهم سيكون عاملاً في تجربة الاغتراب (Nair,2010,8). ويؤكد (Sulu, et. al, 2010, 33) إن الافتقار إلى تلك العلاقات تؤدي إلى العزلة في مكان، والعزلة بناء سايكولوجي يحدد عزل الأفراد عن المنظمة وزملائهم، فعزل المنظمة يشير إلى كم تدعم المنظمة والمشرفين الأفراد، وعزله الزملاء إلى كم درجة يسهم العاملون في اهتمامات المنظمة. اذن من أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح العلاقات في العمل بين الأفراد داخل المنظمة، ويتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية المختلفة سواء أكانت بين المدير والعاملين أو بين العاملين أنفسهم، فإذا كانت العلاقة بين المدير والتابعين له يغلب عليها التسلسل أو انعدام التفاهم فذلك يؤدي إلى فقدان الثقة والمشاجرات وعدم المساندة، وبالتالي وجود قدر قليل من الولاء والانتماء لتلك المنظمة، وكذلك الحال هو بالنسبة للعاملين فيما بينهم، إذ أن بعضهم قد يسيئوا استغلالها مما يؤدي الأمر إلى تميز هذه العلاقة بالعدوانية أو الصراعات واتجاهات متعارضة فيؤدي إلى حدوث مشاكل وانفعالات نفسية عالية كالتوتر، الإحباط، العزلة وتندرج في النهاية إلى حالة من الاغتراب المنظمي.
- سوء إدارة الوقت: ركزت النظريات الإدارية الحديثة على رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم من حيث الاهتمام بالوقت وعدّه أعلى الموارد، وقد يكون هناك معيقات لإدارة الوقت قد تدخل ضمن معيقات شخصية تعود للفرد نفسه والتي تعرف على أنها " التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل ذاته وتؤدي إلى عدم استغلاله للوقت المخصص للعمل الاستغلال الأمثل " أو تدخل ضمن معيقات إدارية وتنظيمية " وهي التي تحول دون الاستغلال الأمثل للوقت والتي تتخلل العمليات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال، اتخاذ القرارات " (ملحم، 2010، 34-37). إذ أن المكتب غير المنظم يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة بدون فائدة، فضلاً عن انخفاض المعنويات لدى العاملين وبالتالي المساهمة في دور فعال في اغترابهم وظيفياً (المطرفي، 2005، 5). كما إن تأهيل مهام العمل للفرد العامل بسبب الخوف من الفشل والتخبط فيما يتعلق بالضبط وما ينبغي القيام به أو بسبب أن الفرد سيء في اتخاذ القرارات يؤدي إلى أن يكون الفرد مماطل، وهذا يمكن أن يؤدي إلى الاغتراب لأن زملاء العمل قد يرغبون في تجنب العمل بصورة مباشرة مع شخص ما يعتقدون قد أبطأ في العمل أو جعله سيئاً (Agassi, 1991, 78). كما إن عدم وجود إطار صحيح لبرمجة الوقت وتنظيمه وتقسيمه من شأنه أن يؤدي إلى ضياع وهدر الوقت، بمعنى آخر عدم كفاءة التنظيم أو عدم وجوده أصلاً من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الإرباك.

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

أسس الإطار التطبيقي للدراسة ملخصة ادناه:

عرض وتحليل مستوى استجابات الباحثين المتغيرات الدراسة وتحليل مستوى أهميتها

اعتمدت الباحثة في قياس مسببات الاغتراب المنظمي من خلال اثنا عشر مسببا تتمثل بـ(التقنية، الروتين، البيروقراطية، ضعف نظام الحوافز، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، غموض الدور، عبء الدور، انعدام الأمن الوظيفي، العلاقات في العمل، عدم التخصص الوظيفي، سوء إدارة الوقت). وللتعرف على مستوى اتجاه الباحثين لتلك المسببات، فضلاً عن مدى توافر المسببات المذكورة لعينة الدراسة، وقد بلغ مجموع الفقرات (60) فقرة وذلك باعتماد استمارة الاستبانة الخماسية الأبعاد. وفيما يأتي وصف لهذه المتغيرات كما يدركها الباحثين.

أولاً. عرض وتحليل مستوى مسببات الاغتراب المنظمي:ت

بين معطيات الجدول (4) وجود اتفاق بين اتجاهات الباحثين بشأن مسببات الاغتراب المنظمي والخاصة بالفقرات (X_1-X_{60}) إذ بلغ معدل الانسجام العام لإجابات العينة المبحوثة (84.67%) (اتفق بشدة) (اتفق) على التوالي و(9.5%) منهم غير متفقين (لا اتفق) (لا اتفق بشدة) على التوالي، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة لأفراد عينة الدراسة لمسببات الاغتراب المنظمي (5.83%) وقد عزز تلك المعدلات متوسط الإجابات بوسط حسابي (4.063) وانحراف معياري (0.908). من خلال مؤشرات النتائج أعلاه، تجد الدراسة إن ظاهرة الاغتراب المنظمي منتشرة في مديرية تربية محافظة نينوى، وإن العينة المبحوثة لديها شعور عالٍ بتلك الظاهرة. وبهذا تقبل الفرضية الأولى والتي تنص (تعاني مديرية تربية محافظة نينوى من الاغتراب المنظمي ومسبباته).

جدول (4) المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة ومستوى الأهمية لمسببات الاعتراض المنظمي

المسببات	الرمز	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
التقنية	X ₁ -X ₅	36,9	45,16	5,28	5,54	3,98	1,102	79,6	مهم
الروتين	X ₆ -X ₁₀	32,24	47,72	11,08	6,52	4,00	0,49	80	مهم
البيروقراطية	X ₁₁ -X ₁₅	46,42	44,7	3,56	3,74	4,30	0,088	86	عالي الأهمية
ضعف نظام الحوافز	X ₁₆ -X ₂₀	52,7	41,3	2,62	1,94	4,41	0,749	88,2	عالي الأهمية
العدالة التنظيمية	X ₂₁ -X ₂₅	41,28	52,38	3,48	2,2	4,30	0,702	86	عالي الأهمية
الثقافة التنظيمية	X ₂₆ -X ₃₀	29,52	50,8	6,46	9,14	3,91	0,948	78,2	مهم
غموض الدور	X ₃₁ -X ₃₅	30,02	47,62	8,72	10,34	3,90	0,940	78	مهم
عبء الدور	X ₃₆ -X ₄₀	29,58	51,1	4,9	10,01	3,91	10,23	78,2	مهم
الأمن الوظيفي	X ₄₁ -X ₄₅	33,94	54,42	4,34	5,52	4,12	0,856	82,4	عالي الأهمية
العلاقات في العمل	X ₄₆ -X ₅₀	27,83	45,28	5,7	9,84	3,93	0,97	78,6	مهم
عدم التخصص الوظيفي	X ₅₁ -X ₅₅	35,16	53,56	3,66	6,1	4,14	0,843	82,8	عالي الأهمية
سوء إدارة الوقت	X ₅₆ -X ₆₀	24,5	53,56	10,12	8,82	3,86	0,978	77,2	مهم
		34,79	49,7	5,83	6,65	4,63	0,908	81,2	
		84,67	5,83	9,5	4,063	0,908	81,2		

أما فيما يتعلق بمواقف الأفراد المبحوثين بمسببات الاعتراض المنظمي وعلى مستوى كل بعد فهو كما يأتي:

- التقنية: تشير معطيات الجدول (5) إلى (71.7%) من عينة الدراسة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، كما تبين أن (23.06%) منهم غير متفقين و(5.24%) كانوا محايدون، وذلك بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.263). في حين بلغت أهمية هذا المتغير بالنسبة للعينة المبحوثة (75.76%). نلاحظ من النتائج الظاهرة لمتغير التقنية إلى أن عينة الدراسة تشعر بعدم التوافق بين التقنيات الحديثة وبين مهاراتهم المتاحة، إذ أن سرعة التغير التقني قد خلقت ذلك التفاوت وفي الوقت نفسه تعني للعينة المبحوثة خسارتها وافتقادها للاشتراك في نشاط العمل بحد ذاته، مما يشعرهم بالهيمنة والسيطرة من قبل الآلة التي يعملون عليها، وبالتالي انفصالهم سايكولوجياً عن العمل مما يعكس ذلك أن العينة المبحوثة لديها وعي مناسب نوعاً ما في متغير التقنية لاغترابهم، وذلك بسبب قيمة الوسط (3.78) الأعلى من الوسط الفرضي (3).
- الروتين: يوضح الجدول (6) إن (79.96%) من العينة المبحوثة متفقون على مؤشرات هذا المتغير، وأكد (8.96%) على أنهم غير متفقين في حين أشار (11.08%) إلى أنهم محايدون، وذلك بوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.904)، وبلغت أهمية المتغير للعينة المبحوثة بنسبة (80%). تدل نتائج متغير الروتين على أن العينة المبحوثة تعاني من أداء المهام الموكلة إليها بشكل روتين متكرر مع ضعف حالة عدم التجديد في عملهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل وذلك لشعور العاملين بأن عملهم ليس ذا أهمية مما ينعكس ذلك على أداءهم الذي يكون بحدود إجراءات العمل إذ أن نمطية الأعمال والروتين يكبد حيوية الطاقة البشرية، يتبين ذلك بسبب قيمة الوسط الحسابي البالغ (4) والتي أعلى من الوسط الفرضي

جدول (5) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير التقنية

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5						
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالي	82.6	1.015	4.13	4.7	11	3.4	8	7.2	17	42.8	101	41.9	99	X ₁
مهم	76.0	1.325	3.80	12.3	29	8.5	20	-	-	44.9	106	34.3	81	X ₂
متوسط	56.0	1.715	2.80	43.2	102	19	45	13.1	31	16.2	38	8.5	20	X ₃
عالي	81.6	1.240	4.08	8.9	21	5.9	14	1.7	4	35.2	83	48.3	114	X ₄
عالي	82.6	1.023	4.13	4.7	11	4.7	11	4.2	10	44.9	106	41.5	98	X ₅
				14,76		8,3		5,24		36,8		34,9		المعدل
	75,76	1,362	3,78	23,06				5,24		71,7				المجموع

جدول (6) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير الروتين

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5						
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالي	88.0	0.608	4.40	0.4	1	0.4	1	2.5	6	51.3	121	45.4	107	X ₆
مهم	74.2	1.010	3.71	2.1	5	11.4	27	22.0	52	41.5	98	23.0	54	X ₇
مهم	74.2	1.098	3.71	5.1	121	11.0	26	14.4	34	45.8	108	23.7	56	X ₈
مهم	79.6	0.906	3.98	2.1	5	5.9	14	11.0	26	53.0	125	28.0	66	X ₉
عالي	84.0	0.899	4.20	2.5	6	3.9	9	5.5	13	47.	111	41.1	97	X ₁₀
				2,44		6,52		11,08		27,72		32,24		المعدل
	80,0	0,904	4,0	8,96				11,08		79,96				المجموع

- البيروقراطية: تلاحظ من الجدول (7) أن (91.12%) من العينة المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، وأكد (5.32%) من العينة بأنهم غير متفقين بينما (3.56%) كانوا محايدون، وذلك بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.822). وقد جاءت آراء العينة المبحوثة متفقة بإعطاء مستوى أهمية مرتفعة جداً للبيروقراطية كمسبب لاغترابهم بأهمية نسبية (86.04%). كما تؤكد النتائج الخاصة بمتغير البيروقراطية أن العينة المبحوثة بمديرية تربية محافظة نينوى لا يفسح المجال لها للمشاركة في صنع القرار مع شعورهم بأن هنالك سوء تنظيم بين أقسام العمل المختلفة، فضلاً عن امتثال العينة المبحوثة إلى القوانين والأنظمة والالتزام بها رغم عدم فهمها أو إدراكها، وهذا يتعارض مع الفرد العامل برغبته بالاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات والتمتع بالحقوق الذاتية ويتبين ذلك بقيمة الوسط الحسابي (4.30) الأعلى بكثير من الوسط الفرضي (3).
- ضعف نظام الحوافز: يشير الجدول (8) إلى أن (94%) من العينة المبحوثة متفقون على مؤشرات هذا المتغير، حيث إن (3.38%) من العينة غير متفقين، بينما (2.62%) منهم كانوا محايدون، وذلك بوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.749). وبأهمية نسبية لمتغير ضعف نظام الحوافز بلغ (88.32). تبين النتائج الخاصة بمتغير ضعف نظام الحوافز أن العينة المبحوثة لا تتمتع بتطبيق نظام الحوافز المادية في منظماتهم، مما يعني شعورهم بأن المنظمة المبحوثة لا تقيم أداءهم، وبالتالي دوافعهم للعمل ضعيفة، فضلاً عن شعور العينة المبحوثة بأن هنالك حالة من المحسوبية منتشرة داخل المنظمة المبحوثة، ويمكن القول أن نظام الحوافز المعنوي في

المنظمة المبحوثة ليس مرضياً للعينة، وبالتالي فهو مصدر من مصادر الاغتراب المنظمي ويبين ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.41) وهي أعلى بكثير من قيمة الوسط الفرضي (3).

جدول (7): مواقف الأفراد المبحوثين من متغير البيروقراطية

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5						
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
عالي	89.0	0.673	4.45	0.4	1	1.7	4	2.5	6	42.9	101	52.5	124	X ₁₁
عالي	84.4	0.725	4.22	0.8	2	2.5	6	4.7	11	56.8	134	35.2	83	X ₁₂
عالي	83.8	0.909	4.19	2.5	6	5.1	12	3.0	7	49.6	117	39.8	94	X ₁₃
عالي	85.2	1.00	4.26	3.0	7	6.4	15	3.8	9	35.2	83	51.6	122	X ₁₄
عالي	87.8	0.805	4.39	1.2	3	3.0	7	3.8	9	39.0	92	53.0	125	X ₁₅
	86,4	0,822	4,30	1,58		3,74		3,56		44,7		46,42		المعدل
				5,32				3,56		91,12				المجموع

جدول (8) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير ضعف نظام الحوافز

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5						
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
عالي	91.0	0.666	4.55	0.4	1	2.1	5	0.8	2	35.2	83	61.5	145	X ₁₆
عالي	88.2	0.700	4.41	1.3	3	0.8	2	2.1	5	46.2	109	49.6	117	X ₁₇
عالي	89.4	0.698	4.47	1.3	3	0.4	1	3.0	7	40.7	96	54.6	129	X ₁₈
عالي	89.4	0.751	4.47	0.4	1	3.4	8	3.0	7	35.2	83	58.1	137	X ₁₉
عالي	83.6	0.934	4.18	3.8	9	3.0	7	4.2	10	49.2	116	39.8	94	X ₂₀
	88,32	0,749	4,41	1,44		1,49		2,62		41,3		52,7		المعدل
				3,38				2,62		94,0				المجموع

• العدالة التنظيمية: يبين الجدول (9) أن (93.66%) من العينة المبحوثة متفقون على مؤشرات هذا المتغير، ولكن (2.86%) غير متفقين و(3.48%) محايدون، وذلك بوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.702). وبأهمية نسبية لمتغير العدالة التنظيمية بلغ (86.16%). وتشير هذه النتائج على أن العينة المبحوثة في مديرية تربية محافظة نينوى لا تدرك أي وجود للعدالة التنظيمية داخل المنظمة المبحوثة سواء بعلاقتهم مع الإدارة أو برئيسهم المباشر مع ضعف العدالة في تطبيق الإجراءات وتوزيع المهام وفق أسس موضوعية محايدة، مما يؤثر بالتالي على مواقفهم وسلوكهم في العمل وذلك بسبب قيمة الوسط الحسابي (4.30) الأعلى بكثير من الوسط الفرضي (3).

• الثقافة التنظيمية: يوضح الجدول (10) أن (80.32%) من العينة المبحوثة في مديرية تربية محافظة نينوى متفقون على مؤشرات هذا المتغير، في حين أكد (13.22%) على أنهم غير متفقين، وأشار (6.46%) على أنهم محايدون، وذلك بوسط حسابي (3.91)

وانحراف معياري (0.984). في حين بلغت أهمية هذا المتغير بالنسبة للعينة المبحوثة (78.36%)، وتدل هذه النتائج على أن العينة المبحوثة ليس لديها القدرة على التكيف مع قيم ومعتقدات المنظمة التي يعملون فيها مع تصور عالي بأن القيم تتحرك مع المواقف التي يواجهونها في العمل، مما يعكس افتراق بين أفكار العينة المبحوثة وبين سلوكياتهم في العمل، وبالتالي سينعكس بشعور سلبي تجاه المنظمة وأدائهم وذلك بسبب قيمة الوسط الحسابي (3.91) الأعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

جدول (9) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير العدالة التنظيمية

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5	ت	%	ت	%		
عالي	85.0	0.810	4.25	1.3	3	4.2	10	3.0	7	51.2	121	40.3	95	X ₂₁
عالي	86.4	0.611	4.32	-	-	1.3	3	3.8	9	55.9	132	39.0	92	X ₂₂
عالي	85.6	0.660	4.28	0.4	1	1.7	4	3.8	9	56.8	134	37.3	88	X ₂₃
عالي	87.2	0.687	4.36	0.8	2	1.7	4	1.7	4	51.3	121	44.5	105	X ₂₄
عالي	86.6	0.745	4.33	0.8	2	2.1	5	5.1	12	46.7	110	45.3	107	X ₂₅
				0,66		2,2		3,48		52,38		41,28		المعدل
	86,16	0,702	4,30	2,86				3,48		93,66				المجموع

جدول (10) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير الثقافة التنظيمية

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5	ت	%	ت	%		
عالي	84.4	0.801	4.22	1.3	3	3.4	8	5.5	13	51.2	121	38.6	91	X ₂₆
عالي	83.4	0.710	4.17	-	-	2.5	6	10.2	24	54.2	128	33.1	78	X ₂₇
مهم	71.6	1.263	3.58	9.3	22	14.8	35	8.1	19	43.2	102	24.6	58	X ₂₈
مهم	80.0	0.936	4.0	3.0	7	6.8	16	5.1	12	56.7	134	28.4	67	X ₂₉
مهم	72.4	1.211	3.62	6.8	16	18.2	43	3.4	8	48.7	115	22.9	54	X ₃₀
				40,8		9,14		6,46		50,8		29,52		المعدل
	78,36	0,984	3,91	13,22				6,46		80,32				المجموع

• غموض الدور: يظهر الجدول (11) أن (77.64%) من العينة المبحوثة في مديرية تربية محافظة نينوى متفقون على مؤشرات هذا المتغير، بينما (13.64%) غير متفقين، في حين أن (8.72%) كانوا محايدون، وذلك بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.940) وبلغت أهمية هذا المتغير بالنسبة للعينة المبحوثة (78.04%)، نستدل من هذه النتائج أن العينة المبحوثة لديها شعور عالي بغياب الاتصالات الفاعلة مع الإدارة، مما ينتج عنه غياب التواصل معها وسوء الفهم، فضلاً عن انعدام التوافق بين متطلبات العمل والمهام الموكلة إليهم مع ما يمتلكونه من صلاحيات، مما يشعرهم بضعف السيطرة على عملهم وغياب التفاعل الوظيفي، وذلك بسبب قيمة الوسط الحسابي (3.90) الأعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

جدول (11) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير غموض الدور

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5						
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
مهم	76.4	1.129	3.82	4.6	11	11.9	28	10.2	24	42.8	101	30.5	72	X ₃₁
عالي	84.0	0.715	4.20	0.4	1	3.8	9	3.4	8	59.7	141	32.7	77	X ₃₂
عالي	83.0	0.851	4.15	1.3	3	5.9	14	4.2	10	53.4	126	35.2	83	X ₃₃
عالي	84.6	0.845	4.23	1.7	4	5.5	13	-	-	53.4	126	39.4	93	X ₃₄
مهم	62.2	1.164	3.11	8.5	20	24.6	58	25.8	61	28.8	68	12.3	29	X ₃₅
	78,04	0,940	3,90	3,3		10,34		8,72		47,62		30,2		المعدل
				13,64				8,72		77,64				المجموع

عبء الدور: نلاحظ من الجدول (12) إن (80.68%) من العينة المبحوثة في مديرية تربية محافظة نينوى متفقون على مؤشرات هذا المتغير، وأكد (14.42%) على أنهم غير متفقين في حين أشار (4.9%) بأنهم محايدون، وذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.023).. وكانت الأهمية لمتغير عبء الدور لدى العينة المبحوثة (78.24%). تشير هذه النتائج إلى أن العينة المبحوثة في مديرية تربية محافظة نينوى تقوم بمهام وظيفية تفوق قدراتها وتقع خارج نطاق وظيفتها مع الشعور العالي للعينة المبحوثة بأن هنالك حالة من استغلال لقدراتهم وجهودهم من قبل الزملاء في العمل مما يشعرهم من الاستياء والتفوق من أداء المهام بالشكل الأمثل، وذلك بسبب قيمة الوسط الحسابي (3.91) الأعلى من الوسط الفرضي (3).

جدول (12) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير عبء الدور

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5						
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
مهم	69.4	1.369	3.47	9.8	23	25.0	59	0.4	1	38.1	90	26.7	63	X ₃₆
مهم	79.8	0.956	3.99	3.0	7	7.6	18	5.1	12	55.1	131	28.8	68	X ₃₇
مهم	80.2	0.896	4.01	2.1	5	6.4	15	7.6	18	55.9	132	28.0	66	X ₃₈
عالي	82.2	0.835	4.11	2.1	5	4.2	10	4.2	10	59.0	139	30.5	72	X ₃₉
مهم	79.6	1.059	3.98	4.7	11	7.2	17	7.2	17	47.0	111	33.9	80	X ₄₀
	78,24	1,023	3,91	4,34		10,08		4,9		51,1		29,58		المعدل
				14,34				4,9		80,68				المجموع

• عدم التخصص الوظيفي: يبين الجدول (13) إن (88.72%) من العينة المبحوثة متفقون على مؤشرات هذا المتغير ولكن (7.62%) غير متفقين، و(3.66%) محايدون، وذلك بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.843)، وبلغت أهمية المتغير بالنسبة للعينة المبحوثة بنسبة (82.84%). نستدل من هذه النتائج أن العينة المبحوثة تنعدم لديها حالات الإبداع نتيجة وضعها في مجالات عمل تختلف تماماً عن تخصصها، مما يسهم ذلك في انعدام الرغبة لتطوير مؤهلاتهم الوظيفية في مجال أداء مهامهم، وبذلك يفقدون السيطرة على العمل وطبيعة أدائه، وذلك بسبب قيمة الوسط الحسابي (4.14) الأعلى بكثير من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3).

جدول (13) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير عدم التخصص الوظيفي

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				1	2	3	4	5	ت	%	ت	%			
عالي	86.0	0.856	4.30	1.7	4	4.2	10	3.0	7	43.6	103	47.5	11	2	X ₅₁
عالي	81.2	0.927	4.06	2.1	5	8.1	19	3.0	7	55.1	130	31.7	75		X ₅₂
مهم	77.6	1.017	3.88	3.4	8	10.2	24	6.8	16	53.4	126	26.2	62		X ₅₃
عالي	84.8	0.656	4.24	0.4	1	2.1	5	3.4	8	61.0	144	33.1	78		X ₅₄
عالي	84.6	0.761	4.23	-	-	5.9	14	2.1	5	54.7	129	37.3	88		X ₅₅
	82,84	0,843	4,14	1,52		6,1		3,66		53,56		35,16			المعدل
				7,62				3,66		88,72					المجموع

- انعدام الأمن الوظيفي: تبين نتائج الجدول (14) إن (88.36%) من العينة المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، بينما (7.3%) غير متفقين و(4.34%) منهم محايدون، وذلك بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.856) وبلغت الأهمية النسبية لمتغير انعدام الأمن الوظيفي لدى العينة المبحوثة (82.52%). وتشير هذه النتائج إلى امتلاك العينة المبحوثة حالات من اليأس والاستسلام في منظماتهم، إذا لم تعد الكفاءة معياراً في أن توفر لهم الضمانات والمناقص الوظيفية التي يرغبون الحصول عليها نتيجة لجهودهم وكفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم، وإن بقاءهم في منظماتهم والاستمرار في العمل ليس لمكاسب أو منافع وإنما لعدم توفر فرص وظيفية أخرى وذلك بسبب أن قيمة الوسط الحسابي (4.12) وهو أعلى بكثير من قيمة الوسط الفرضي (3).

جدول (14) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير انعدام الأمن الوظيفي

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة			
				1	2	3	4	5	ت	%	ت	%			
عالي	84.4	0.893	4.22	2.5	6	4.2	10	3.0	7	48.3	114	42	99		X ₄₁
عالي	84.0	0.711	4.20	1.7	4	1.7	4	1.7	4	64.0	151	30.9	73		X ₄₂
عالي	80.6	0.900	4.03	2.1	5	6.4	15	6.8	16	55.1	130	29.6	70		X ₄₃
مهم	79.8	0.889	3.99	1.3	3	8.5	20	6.8	16	56.8	134	26.6	63		X ₄₄
عالي	83.8	0.888	4.19	1.3	3	6.8	16	3.4	8	47.9	113	40.6	96		X ₄₅
	82,52	0,856	4,12	1,78		5,52		4,34		54,42		33,94			المعدل
				7,3				4,34		88,36					المجموع

- العلاقات في العمل: أفصحت نتائج الجدول (15) إن (81.66%) من العينة المبحوثة متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، بينما (12.64%) غير متفقين، و(5.7%) منهم محايدون، وذلك بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.97). في حين بلغت أهمية هذا المتغير بالنسبة للعينة المبحوثة (78.64%). ومن خلال مؤشرات هذه النتائج تجد الدراسة إن العينة المبحوثة في مديرية تربية محافظة نينوى تعاني من مناخ سلبي داخل مواقع عملهم نتيجة ضعف التعاون والتماسك بين الأفراد المبحوثين في العمل على الرغم من التمازج والنقاش مع بعضهم البعض، فضلاً عن شعور العينة بأن المكانة الاجتماعية التي يتمتعون بها أقل مكانة من أقرانهم في بعض المهن الأخرى، مما ينتج عنه ضعف علاقة العينة المبحوثة مع منظماتهم أو مع زملاء العمل وبين ذلك بسبب قيمة

الوسط الحسابي (3.93) الأعلى من قيمة الوسط الفرضي (3).

جدول (15) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير العلاقات في العمل

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5	%	ت	%	ت	%	
مهم	78.0	1.055	3.90	4.2	10	10.2	24	4.7	11	52.5	124	28.4	67	X ₄₆
مهم	77.2	1.114	3.86	4.7	11	12.3	29	4.7	11	48.6	115	29.7	70	X ₄₇
مهم	75.6	0.980	3.78	1.3	3	14.4	34	10.2	24	53.0	125	21.1	50	X ₄₈
مهم	78.8	0.947	3.94	3.0	7	8.5	20	4.7	11	59.2	140	24.6	58	X ₄₉
عالي	83.6	0.754	4.18	0.8	2	3.8	9	10	10	58.1	137	33.1	78	X ₅₀
	78,74	0,97	3,93	2,8		9,84		5,7		54,58		27,38		المعدل
				12,64				5,7		81,66				المجموع

• سوء إدارة الوقت: أفصحت نتائج الجدول (16) إن (77.86%) من العينة المبحوثة في مديرية تربية محافظة نينوى متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، بينما (12.02%) غير متفقين و(10.12) منهم محايدون وذلك بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.978)، و، وبلغت أهمية المتغير بالنسبة للعينة المبحوثة بنسبة (77.32%). وتشير هذه النتائج إلى أن هنالك اهتماماً ضعيفاً بإدارة الوقت الذي يمثل مورداً مهماً للمنظمة والفرد على حدٍ سواء، فنلاحظ أن العينة المبحوثة تنشغل بأمور شخصية عن العمل، إذ أنها تضع وقتاً للراحة أثناء عملها وهذا لا بأس به، ولكن على أن لا يتجاوز حدود أو وقت معين، فضلاً عن أنها تقوم بقضاء حاجاتها الشخصية أثناء الدوام الرسمي، مما ينتج عنه ضعف السيطرة على مجريات العمل وفق وقت زمني معين، مما يضطرهم أحياناً إلى العمل ساعات إضافية أو إكمال العمل في منازلهم ذلك بسبب قيمة الوسط الحسابي (3.86) الأعلى من الوسط الفرضي (3).

جدول (16) مواقف الأفراد المبحوثين من متغير سوء إدارة الوقت

مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس										المؤشر
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة		
				1	2	3	4	5	%	ت	%	ت	%	
مهم	78.2	1.029	3.91	4.2	10	8.1	19	8.1	19	51.6	122	28.0	66	X ₅₆
مهم	74.0	1.061	3.70	3.0	7	14.0	33	15.3	36	44.8	106	22.9	54	X ₅₇
مهم	78.2	0.825	3.91	2.1	5	5.1	12	10.6	25	63.6	150	18.6	44	X ₅₈
مهم	76.8	0.934	3.84	2.5	6	9.7	23	8.1	19	60.2	142	19.5	46	X ₅₉
مهم	79.4	1.045	3.97	4.2	10	7.2	17	8.5	20	46.6	110	33.5	79	X ₆₀
	77,32	0,978	3,86	3,2		8,82		10,12		53,36		24,5		المعدل
				12,02				10,12		77,86				المجموع

نتائج استجابات المبحوثين لمحاور معالجة الاغتراب المنظمي

بعد ما تم توزيع استمارة الاستبانة الخاصة بمسببات الاغتراب المنظمي وحصر كل مسبب وتحديد درجة أهميته لدى عينة الدراسة، تم بعد ذلك توزيع استمارة استبانة ثانية خاصة بمحاور معالجة الاغتراب المنظمي للحد من تلك الظاهرة، وتعد مرحلة ثانية من الجانب الميداني وتشير

النتائج الواردة في الجدول (22) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين حول أهم المعالجات لمسببات الاغتراب المنظمي وعلى النحو الآتي:

جدول (17) ترتيب مستوى أهمية المسببات لعينة الدراسة

الأهمية	المسبب
الثاني عشر	التقنية
السادس	الروتين
الثالث	البيروقراطية
الأول	ضعف نظام الحوافز
الثاني	العدالة التنظيمية
الثامن	الثقافة التنظيمية
العاشر	غموض الدور
التاسع	عبء الدور
الخامس	انعدام الأمن الوظيفي
السابع	العلاقات في العمل
الرابع	عدم التخصص الوظيفي
الحادي عشر	سوء إدارة الوقت

جدول (18): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول أهم المعالجات لمسببات الاغتراب المنظمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نادراً 1		أحياناً 2		دائماً 3		العبارة	ت
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.639	1.34	73.7	174	17.8	42	8.5	20	يتم تطوير الأجهزة بشكل مستمر لتسهيل عملي.	1X
0.457	1.12	93.6	221	--	--	6.4	15	أتلقي تدريباً كافياً عند إدخال الآلات ووسائل العمل الحديثة.	2X
0.261	1.16	88.6	209	6.3	15	5.1	12	إجراء تغييرات في سياسة العمل وإحداث التناوب الوظيفي.	3X
0.539	1.25	83.9	198	6.8	16	9.3	22	عادة ما يعاد النظر بالأنظمة والقوانين بشفافية في منظمي.	4X
0.399	1.50	74.6	176	15.7	37	9.7	23	أتمتع بحرية النقاش والحوار وطرح الأفكار ليستفاد منها في أداء العمل.	5X
0.432	1.20	85.2	201	8.9	21	5.9	14	عادة ما يكون هنالك اتصال مفتوح مع الإدارة.	6X
0.743	1.08	91.1	215	8.9	21	--	--	يتم تقييم أدائي بصورة عادلة.	7X
0.617	1.68	60.2	142	11.4	27	28.4	67	يتم اطلاعي على كافة المعلومات والمستجدات الخاصة بالعمل.	8X
0.921	2.68	0.8	2	29.7	70	69.5	164	التزم بقيم منظمي لكي أتفوق في عملي.	9X
0.331	1.04	95.3	225	4.7	11	--	--	توازن منظمي بين احتياجاتي وأهدافها.	10X
0.421	1.76	53.8	127	16.1	38	30.1	71	العمل المكلف به ضمن تخصصي.	11X
0.254	1.28	79.2	187	12.7	30	8.1	19	هنالك تنسيق بين عملية التعيين والاختبار للموظفين وبين التخصص المطلوب.	12X

ت	العبارة	دائماً 3		أحياناً 2		نادراً 1		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت		
13X	عادة هنالك قيم ومعايير تغرسها المنظمة تتناسب مع القيم التي أحملها.	25.4	60	11.5	27	63.1	149	0.466	1.62
14X	هنالك حالة من المشاركة بين زملائي بالمهام والواجبات التي أكلف بها إذا كانت زائدة كماً ونوعاً (تشجيع التعاون).	4.2	10	25.9	61	69.9	165	0.831	1.34
15X	يتاح لي الفرصة لأداء عملي بالكيفية التي أراها.	9.3	22	--	--	90.7	214	0.377	1.18
16X	إتاحة الفرص والمناسبات للتعارف بين العاملين.	7.6	18	13.6	32	78.8	186	0.721	1.28
17X	توفير برامج لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق فعالية إدارة الوقت.	--	--	8.9	21	91.1	215	0.804	1.08
18X	عادة ما يتم التعامل مع المهام والواجبات من خلال مواعيد محددة لإيائها.	15.3	36	7.2	17	77.5	183	0.726	1.37
19X	الترقية لدرجات أعلى يتم وفق أسس وقواعد مناسبة.	--	--	23.3	55	76.7	181	0.617	1.23
20X	يتاح لي التعرف على نتائج أدائي.	4.2	10	17.4	41	78.4	185	0.843	1.43
21X	تتوفر لي الحرية باتخاذ القرارات باستقلالية.	7.6	18	16.9	40	75.5	178	0.514	1.32
22X	يفوض لي بعض الصلاحيات والمسؤوليات التي تخدمني بالسيطرة على فعاليات عملي.	13.1	31	--	--	86.9	205	0.317	1.26
	المجموع	12.18		11.98		75.84		0.555	1.37

أشار (73.7%) من الأفراد المبحوثين أن المنظمة نادراً ما تعمل على تطوير الأجهزة وبشكل مستمر لتسهيل أدائهم والخاصة بالمؤشر (X₁). نجد أن (221) فرداً من مجموع (236) أي (93.6%) منهم قد أشاروا أن المنظمة ميدان الدراسة لا تقوم بتدريب عاملها عند إدخال الآلات ووسائل العمل الحديثة والخاصة بالمؤشر (X₂) وإجابات نادراً، مما يدل على أن الأفراد المبحوثين وبنسبة كبيرة منهم لا يتلقون تدريباً على وسائل العمل، إذ أنها تفتقر إلى برامج تدريبية تنمي وتطور أداءهم الوظيفي والتفني معاً. ويلاحظ من الجدول أن المؤشر (X₃) من الأسئلة المهمة الخاصة بإجراءات التغيير في سياسة العمل وإحداث التناوب الوظيفي في المنظمة، فقد كانت إجابات المبحوثين وبنسبة (88.6%) منهم بأنه نادراً ما يحدث التناوب الوظيفي بين العاملين.. وأكد (83.9%) من الأفراد المبحوثين أنه نادراً ما يعاد النظر بالأنظمة والقوانين بشفافية داخل منظمته الخاصة بالمؤشر (X₄)، ونلاحظ أغلبية الأفراد المبحوثين لا يتمتعون بحرية النقاش والحوار وطرح الأفكار داخل منظمتهم للاستفادة منها في أداء الأعمال والخاصة بالمؤشر (X₅) إذ أكد (74.6%) منهم على ذلك، تدل النتائج أن هنالك ضعف في إجراء الحوارات الهادفة لطرح الأفكار والمقترحات التي تساعد على مواجهة المشاكل التي قد تعترضهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية وفيما يخص المؤشر (X₆) فقد أكد (85.2%) من العينة المبحوثة أنه نادراً ما يكون هنالك اتصال مفتوح مع الإدارة.. أشار (91.1%) من الأفراد المبحوثين أنه نادراً ما يقيم أداءهم وبشكل عادل والخاصة بالمؤشر (X₇)، في حين يرى (60.2%) من الأفراد المبحوثين أنه نادراً ما يتم إطلاعهم على مستجدات العمل والمعلومات الخاصة بالمؤشر (X₈). وقد اتفق المبحوثين وبنسبة (69.5%) منهم على التزامهم دائماً بقيم منظمتهم لكي يتفوقوا في أداء أعمالهم والخاصة بالمؤشر (X₉) ويلاحظ من الجدول أن المؤشر (X₁₀) اتفاق لعينة المبحوثة أن منظمتهم لا توازن بين احتياجاتهم وبين أهدافها، وجاء ذلك بإجابات نادراً بنسبة (95.3%). وقد اتفق المبحوثين وبنسبة (53.8%) وإجابات نادراً ما يقع العمل ضمن تخصصاتهم والخاص بالمؤشر (X₁₁). أما السؤال المتعلق فيما إذا كان هنالك تنسيق بين عملية التعيين والاختيار وبين التخصص المطلوب والخاص بالمؤشر (X₁₂) فقد أشار (79.2%) من العينة المبحوثة بأنه نادراً ما يتم التنسيق. ويرى (63.1%) من الأفراد المبحوثين بأنه نادراً ما تتناسب قيم ومعايير المنظمة التي تغرسها مع القيم والمعايير التي يحملونها والخاصة بالمؤشر (X₁₃) منهم، وأشار (25.4%) أنه دائماً تتناسب قيم منظمتهم مع القيم التي يحملونها، أما بخصوص (تشجيع التعاون) الخاص بالمؤشر (X₁₄) فقد أكد (69.9%) من الأفراد المبحوثين بأنه نادراً ما تتم حالة المشاركة بين العاملين.. تدل النتائج أن هنالك قصور في حالة المشاركة والتعاون بين العاملين. أما رأي الأفراد المبحوثين والخاص فيما إذا كان يتاح لهم الحرية بأداء العمل بالكيفية التي يرونها والخاصة بالمؤشر (X₁₅) فقد اتفق (90.7%) منهم أنه نادراً ما تتاح تلك. وأشار (78.8%) من الأفراد المبحوثين بأنه نادراً ما يتاح لي بإقامة الفرص والمناسبات للتعرف فيما بينهم

والخاصة بالمؤشر (X₁₆). وقد اتفق المبحوثين وبنسبة (91.1%) منهم على عدم وجود برامج لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق فعالية إدارة الوقت والخاصة بالمؤشر (X₁₇). أما فيما يخص السؤال (X₁₈) الخاص بتحديد مواعيد محددة لإنهاء المهام والواجبات فقد أشار الأفراد المبحوثين وبنسبة (77.5%) بأنه نادراً ما يتم التعامل مع المهام والواجبات من خلال مواعيد محددة لإنهائها، وأكد (76.7%) من الأفراد المبحوثين بأنه نادراً ما تتم الترقية وفق أسس وقواعد مناسبة والخاصة بالمؤشر (X₁₉). ويلاحظ من الجدول إن المؤشر (X₂₀) من الأسئلة الخاصة بتعرف الأفراد المبحوثين على نتائج أداؤهم أكد (78.4%) منهم بأنه نادراً ما يتم تعريفهم بنتائج أداؤهم. وقد اتفق معظم الأفراد المبحوثين وبنسبة (75.5%) منهم وبإجابات نادراً على ما يتضمنه السؤال المتعلق بالمؤشر (X₂₁) والذي يتضمن تتوفر لي الحرية باتخاذ القرارات. أما رأي الأفراد المبحوثين الخاص فيما إذا كانت المنظمة المبحوثة تفوضهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات التي تخدمهم في السيطرة على عملهم والخاص بالمؤشر (X₂₂) فقد أشر (86.9%) بأنه نادراً ما يتم تفويضهم لصلاحيات ومسؤوليات في أداء عملهم والسيطرة

جدول (19) نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة ومسببات الاغتراب المنظمي

الاختصاص الوظيفي		التحصيل العلمي		سنوات الخدمة		العمر		الجنس		المتغيرات الشخصية الاجتراب المنظمي
(X2) الجدولية	(X2) المحسوبة	(X2) الجدولية	(X2) المحسوبة	(X2) الجدولية	(X2) المحسوبة	(X2) الجدولية	(X2) المحسوبة	(X2) الجدولية	(X2) المحسوبة	
5.991	10.800	12.591	10.184	15.507	23.722	15.507	21.310	5.991	3.621	الروتين
5.991	8.989	12.591	17.979	15.507	11.294	15.507	17.135	5.991	4.159	البيروقراطية
5.991	2.485	12.591	20.429	15.507	18.736	15.507	20.435	5.991	3.851	ضعف نظام الحوافز
5.991	10.917	12.591	14.431	15.507	19.520	15.507	15.903	5.991	3.454	العدالة التنظيمية
5.991	2.114	12.591	18.994	15.507	13.772	15.507	13.027	5.991	7.021	الثقافة التنظيمية
7.814	9.701	16.919	19.843	21.026	18.680	21.026	18.121	7.814	5.016	غموض الدور
5.991	2.065	12.591	17.410	15.507	23.783	15.507	20.175	5.991	6.794	عبء الدور
7.814	3.548	16.919	17.326	21.026	13.159	21.026	13.334	7.814	5.756	انعدام الأمن الوظيفي
7.814	12.119	16.919	15.573	21.026	29.125	21.026	27.260	7.814	12.954	العلاقات في العمل
5.991	7.044	12.591	20.504	15.507	17.093	15.507	18.530	5.991	10.550	عدم التخصص الوظيفي
7.814	12.943	16.919	12.915	15.507	20.468	15.507	22.661	7.814	11.274	سوء إدارة الوقت
6.89	7.91	17.736	17.412	17.782	19.133	17.785	19.872	6.89	7.25	

اختبار فرضيات الدراسة:

بغية التعرف عما إذا كانت ثمة علاقة ذات دلالة معنوية بين بعض المتغيرات الشخصية ومسببات الاغتراب المنظمي، سنحاول اختبار هذه العلاقات بالاستناد إلى نتائج اختبارات Chi Square (X²) بخصوص فرضيات البحث التي يوضحها الجدول (23).

- أولاً. العلاقة بين الجنس ومسببات الاغتراب المنظمي: يوضح الجدول (19) إن قيم (X²) المحسوبة للمسببات الرئيسة للاغتراب المنظمي المتمثلة بالتقنية كانت أعلى من الجدولية إذ بلغت (12.629) مقابل (9.487)، وأقل بالنسبة لمسبب الروتين، إذ بلغت النسبة (3.621) مقابل (5.991). وبالنسبة لمسبب البيروقراطية أقل من الجدولية، إذ بلغت (4.159) مقابل (5.991). ونسبة (X²) المحسوبة لمسبب ضعف نظام الحوافز أقل من الجدولية، إذ بلغت (3.851) مقابل (5.991)، وأقل بالنسبة لمسبب العدالة التنظيمية، إذ بلغت (3.454) مقابل (5.991)، أما فيما يتعلق بمسبب الثقافة التنظيمية كانت القيم المحسوبة أكبر من الجدولية (7.021) مقابل

(5.991)، وأقل بالنسبة لغموض الدور إذ بلغت (X^2) المحسوبة (5.016) مقابل (7.814)، وبلغت (X^2) المحسوبة لمسبب عبء الدور (6.794) مقابل (5.991)، أما فيما يخص مسبب انعدام الأمن الوظيفي فقد بلغ (5.756) مقابل (7.814)، أما العلاقات في العمل فكانت النسبة أعلى بالنسبة للمحسوبة (12.954) مقابل (7.814)، وكذلك أعلى بالنسبة لمسبب عدم التخصص الوظيفي، إذ بلغت (10.550) مقابل (5.991)، وفيما يتعلق بسوء إدارة الوقت كانت القيم المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، إذ بلغت (11.274) مقابل (7.814). النتيجة: بلغت (X^2) المحسوبة للمستوى العام للاغتراب المنظمي (7.25) مقابل الجدولية التي بلغت (6.89)، وبما أن (X^2) المحسوبة أكبر من الجدولية فإن الفرق ذو دلالة معنوية. وهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تتضمن (توجد علاقة توافقية بين الجنس وظاهرة الاغتراب المنظمي).

● ثانياً. العلاقة بين العمر ومسببات الاغتراب المنظمي: يوضح الجدول (19) إن قيم (X^2) المحسوبة لمسببات الاغتراب الرئيسة المتمثلة بالتقنية كانت أكبر من الجدولية إذ بلغت (30.573) مقابل (26.298)، وكذلك بالنسبة للروتين إذ بلغت النسبة (21.310) مقابل (15.507)، وبالنسبة للبيروقراطية فقد بلغت (X^2) الجدولية (17.135) وهي أعلى من الجدولية البالغة (15.507)، وأعلى بالنسبة لضعف نظام الحوافز إذ بلغت (20.435) مقابل (15.507)، وكذلك أعلى بالنسبة للجدولية في العدالة التنظيمية إذ بلغت (15.903) مقابل (15.507)، وأقل بالنسبة لمسبب الثقافة التنظيمية، إذ بلغت (X^2) المحسوبة (13.027) مقابل (15.507)، وكذلك أقل بالنسبة لغموض الدور (18.121) مقابل (21.026)، أما فيما يخص عبء الدور فقد بلغت الجدولية (20.175) وهي أعلى من الجدولية البالغة (15.507)، وأقل في انعدام الأمن الوظيفي إذ بلغت (13.334) مقابل (21.026)، وكانت المحسوبة أعلى من الجدولية في مسبب العلاقات في العمل، إذ بلغت (27.260) مقابل (21.507)، وكذلك أعلى في مسبب عدم التخصص الوظيفي، إذ بلغت (18.530) مقابل (15.507)، وفيما يتعلق بسوء إدارة الوقت، فقد كانت القيم المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، إذ بلغت (22.661) مقابل (15.507). النتيجة: بلغت (X^2) المحسوبة للمستوى العام للاغتراب المنظمي (19.872) مقابل الجدولية التي بلغت (17.785)، المحسوبة أكبر من الجدولية فإن الفرق ذو دلالة معنوية. وهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تتضمن (توجد علاقة توافقية بين العمر وظاهرة الاغتراب المنظمي).

● ثالثاً. العلاقة بين سنوات الخدمة ومسببات الاغتراب المنظمي: يوضح الجدول (19) إن قيم (X^2) المحسوبة لمسببات الاغتراب المنظمي المتمثلة بالتقنية كانت أقل من الجدولية، إذ بلغت (20.251) مقابل (26.296)، وبالنسبة للروتين فبلغت قيم (X^2) الجدولية أكبر من المحسوبة، إذ بلغت (23.722) مقابل (15.507)، وبالنسبة للبيروقراطية فقد كانت القيم المحسوبة أقل من الجدولية، إذ بلغت (11.294) مقابل (15.507)، أما فيما يتعلق بمسبب ضعف نظام الحوافز فقد كانت المحسوبة أكبر من الجدولية، إذ بلغت (18.736) مقابل (15.507)، وكذلك بالنسبة للعدالة التنظيمية، إذ بلغت (19.520) مقابل (15.507)، وأقل بالنسبة للثقافة التنظيمية، إذ بلغت (13.772) مقابل (15.507)، وكذلك بالنسبة لغموض الدور إذ بلغت (18.680) مقابل (21.026). أما فيما يخص عبء الدور فقد كانت المحسوبة أكبر إذ بلغت (23.783) مقابل (15.507)، وأقل بالنسبة لانعدام الأمن الوظيفي فقد بلغت (13.159) مقابل (21.026). والعلاقات في العمل كانت نسبتها الجدولية (29.125) وهي أكبر من الجدولية البالغة (21.026)، وعدم التخصص الوظيفي أكبر فقد بلغت (17.093) مقابل (15.507). وسوء إدارة الوقت كانت نسبتها (15.507) مقابل المحسوبة (20.468). النتيجة: بلغت (X^2) المحسوبة للمستوى العام للاغتراب المنظمي (19.133) مقابل (17.785)، وبما أن (X^2) المحسوبة أكبر من الجدولية فإن للفرق دلالة معنوية. وهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تتضمن (توجد علاقة توافقية بين سنوات الخدمة وظاهرة الاغتراب المنظمي).

● رابعاً. العلاقة بين التحصيل العلمي ومسببات الاغتراب المنظمي: يوضح الجدول (19) إن قيم (X^2) المحسوبة لمسببات الاغتراب المنظمي المتمثلة بالتقنية كانت أكبر من الجدولية، إذ بلغت (23.361) مقابل (21.026)، وأقل بالنسبة للروتين إذ بلغت (10.184) مقابل (12.591)، وبالنسبة للبيروقراطية فقد كانت المحسوبة أكبر من الجدولية إذ بلغت (17.979) مقابل (12.591)، وكذلك بالنسبة لضعف نظام الحوافز إذ بلغت (20.429) مقابل (12.591)، وأعلى كذلك بالنسبة للعدالة التنظيمية، إذ بلغت (14.431) مقابل (12.591)، فضلاً عن الثقافة التنظيمية التي أظهرت نتائج التحليل إن المحسوبة وبالبالغة (18.994) أكبر من الجدولية البالغة (12.591)، وأظهر غموض الدور إن المحسوبة (19.843) أعلى من الجدولية (16.919)، أما ما يخص مسبب عبء الدور فقد أظهرت النتائج إن المحسوبة (17.410) مقابل (12.591)، وكذلك هي أعلى بالنسبة لانعدام الأمن الوظيفي إذ بلغت (17.326) مقابل (16.919)، في حين كانت النسبة المحسوبة للعلاقات في العمل أقل من الجدولية إذ بلغت (15.573) مقابل (16.919)، وأظهرت نتائج التحليل (X^2) لعدم التخصص الوظيفي إن المحسوبة أكبر من الجدولية فقد بلغت (20.504) مقابل (12.591) وأقل بالنسبة لسوء إدارة الوقت إذ كانت النسبة (12.915) مقابل (16.919). النتيجة: بلغت (X^2) المحسوبة للمستوى العام للاغتراب المنظمي (17.412)

مقابل الجدولية (17.736)، وبما أن (X^2) المحسوبة أكبر من الجدولية فإن الفرق ذو دلالة معنوية. وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تتضمن (توجد علاقة توافقية بين التحصيل العلمي وظاهرة الاغتراب المنظمي).

• خاسماً. العلاقة بين التخصص الوظيفي ومسببات الاغتراب المنظمي: يوضح الجدول (19) إن قيم (X^2) المحسوبة لمسببات الاغتراب المنظمي المتمثلة بالتقنية كانت أكبر من الجدولية، إذ بلغت (12.247) مقابل (9.487)، وبالنسبة لمسبب الروتين فقد بلغت (10.800) مقابل (5.991)، وبالنسبة للبيروقراطية فقد كانت المحسوبة أكبر من الجدولية إذ بلغت (8.989) مقابل (5.991)، أما ضعف نظام الحوافز فقد كانت المحسوبة (2.485) مقابل (5.991)، أما بالنسبة للعدالة التنظيمية فقد كانت النسبة المحسوبة أكبر من الجدولية، إذ بلغت (10.917) مقابل (5.991)، وأظهرت الثقافة التنظيمية إن المحسوبة أقل من الجدولية إذ بلغت (2.114) مقابل (5.991)، فيما أظهر غموض الدور إن قيم (X^2) المحسوبة أكبر من الجدولية بنسبة (9.701) مقابل (7.814)، وعبء الدور يبين إن المحسوبة أقل من الجدولية إذ بلغت (2.065) مقابل (5.991)، ولانعدام الأمن الوظيفي فقد كانت المحسوبة (3.547) مقابل (7.814)، في حين كانت النسبة المحسوبة للعلاقات في العمل أكبر من الجدولية إذ بلغت (12.119) مقابل (7.814)، وأظهرت نتائج تحليل (X^2) لعدم التخصص الوظيفي أن المحسوبة أكبر من الجدولية فقد بلغت (7.044) مقابل (5.991)، وسوء إدارة الوقت فقد كانت النسبة (12.943) مقابل (7.814). النتيجة: بلغت (X^2) المحسوبة للمستوى العام للاغتراب المنظمي (7.91) مقابل الجدولية (6.89)، وبما أن (X^2) المحسوبة أكبر من الجدولية فإن الفرق ذو دلالة معنوية. وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تتضمن (توجد علاقة توافقية بين التخصص الوظيفي وظاهرة الاغتراب المنظمي).

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

- هناك شعور عالٍ بالاغتراب المنظمي في مديرية تربية محافظة نينوى.
- هناك ضعف كبير في نظام الحوافز من حيث التطبيق والتوزيع مما أدى ذلك ليكون أحد المسببات للاغتراب المنظمي.
- إن الإدارة تمارس التمييز بين العاملين ولا تهتم بما يؤدونه وينجزونه فعلاً.
- أفرز التحليل الميداني لتغير البيروقراطية أنه لا يتاح للأفراد العاملين الفرصة للمشاركة في صنع القرار، فضلاً عن شعورهم العالي بسوء التنظيم في أقسام العمل المختلفة، كما تبين أن عينة الدراسة لديها القدرة على تحمل المسؤولية إذا ما انيطت لهم.
- أوضح التحليل أن المنظمة المدروسة لا تراعي مبدأ التخصص في توزيع الأعمال، فضلاً عن عدم توفر فرص لتطوير مؤهلات عاملها مما تنعدم حالات الإبداع في ميادين عملهم وعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة لهم ذاتياً.
- ومن خلال التحليل تبين أن فرص التقدم الوظيفي في المنظمة المبحوثة منحسرة ولا تعد الكفاءة معياراً فيها.
- أظهر التحليل أن كثرة الأعمال الروتينية التي يقوم بها الأفراد العاملون مع شعورهم بعدم وجود أي حالة تجديد في عملهم سينعكس على إحداث حالة الملل في العمل.
- ومن خلال التحليل تبين أن ممارسة الأفراد العاملين على الأجهزة الالكترونية يجد من إنسانيتهم، كما أوضحت الدراسة إن هناك ضعف توافق بين الاتجاهات الذاتية للأفراد العاملين وبين التطورات السريعة للتقنيات الحديثة.
- تبين أن هناك مناخ سلبي يسود في المنظمة المدروسة نتيجة لعلاقات العمل، فضلاً عن شعور عينة الدراسة بأن المكانة الاجتماعية التي يتمتعون بها أقل من المكانة الاجتماعية لبعض المهن الأخرى.
- كشف التحليل أن العينة لا يمكنها التكيف مع قيم المنظمة التي يعملون بها، نتيجة لتصورهم بأن القيم تتحرك مع المواقف التي يواجهونها مما يعكس الافتراق لأفكار عينة الدراسة مع سلوكياتهم.
- أفرز التحليل أن قيام العاملين بأعمال خارج نطاق عملها مما يشعرهم بحالة من التوتر في ميدان عملهم وينعكس ذلك بعدم القدرة على احتمال ظروف العمل.
- عدم وجود اتصالات فاعلة مع الإدارة التي قد تصل إلى حد سوء الفهم ما بين الإدارة والعاملين مع ضعف توافق بين ما يتعهد به العاملون من أعمال وبين ما يمتلكونه من صلاحيات مما يشعرهم بعدم السيطرة على عملهم.

- تبين أن هناك سوء استغلال لوقت الأفراد العاملين وذلك بسبب عدم الموازنة بين المهام الموكلة إليهم وبين الوقت المتاح نتيجة انشغال الأفراد العاملين بأمور خارج نطاق عملهم.
- أظهر التحليل إن أغلب فقرات الاستبانة كانت معبرة عن جوهر متغيرات الدراسة مما يدل على تسجيل معظمها مستوى إجابة (مهم) (عالي الأهمية)، إذ اتفقت أغلب عينة الدراسة على فقرات مسببات الاغتراب المنظمي، الأمر الذي يعكس ارتفاع مستويات أهمية المسببات في المنظمة المبحوثة.
- من تحليل الاختبار تبين أن هناك توافق بين المتغيرات الشخصية (مدة الخدمة، الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص الوظيفي) والاغتراب المنظمي، مما يدل على قوة العلاقة بين الاغتراب المنظمي بالمتغيرات الشخصية.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وفي ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- على الفرد العامل أن يتبنى القيم والمفاهيم الدينية في المعاملات فلو حرص كل فرد عامل على أن يكون خلقه القرآن في التعامل مع مديره أو مع زميله أو مع جمهور المتعاملين من جهة ورضا بقدر الله وتبني قناعة بأن عمله ووظيفته عبادة قبل أن تكون وسيلة لكسب الرزق أو تحقيق مكانة اجتماعية من جهة أخرى، فإن ذلك من شأنه التخفيف من حدة معاناته من الاغتراب الوظيفي، وقوله سبحانه وتعالى (من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجينه حياة طيبة" ولنجزينهم بأحسن ماكانو يعملون) (النحل: 97).
- إدارة علاقة الفرد العامل مع زملائه في العمل من خلال إقامة علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والمساندة والتفاهم وتقاسم القيم، فإن ذلك يساعد على نشر ممارسة العمل بشكل جيد ويعزز تناغماً في العلاقات الودية مع الآخرين، لذا على الفرد أن يستثمر علاقات عمل مناسبة في مواقع العمل.
- إدارة الوقت هي إدارة الفرد لنفسه، فينبغي على الفرد العامل أن يؤكد على إدارة وقته بكفاءة وفاعلية من أجل التحكم وتخفيف التوتر الذي يعاني منه.
- على المنظمة المبحوثة نشر ثقافة الحد من الشعور بالاغتراب المنظمي ومحاولة السعي لاندماج العاملين في حياتهم المهنية مع أقرانهم.
- على المنظمة المبحوثة السعي بشكل كبير لعقد دورات تدريبية علمية نظامية تتعلق بمهارات العمل والتقنيات الحديثة وموجه مساعدة العاملين في الحصول على مهارات وقابليات يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل، مع عدم إغفال الدورات التثقيفية والإدارية التي تعطي للفرد العامل الموضوعية في أدائه بمعنى نقل التعلم إلى الحياة التطبيقية من خلال المشاركة وإثارة أنواع المعرفة وتنبيه الذهن مع ضرورة أن يعزى التدريب التثقيفي للأفراد معتقدات وفلسفات المنظمة.
- إعادة النظر في أسلوب توزيع الأعمال بين الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة مع إعادة تصميم الوظائف وبما يتفق ومواصفات الفرد العامل والعمل، بحيث يكون إعادة التصميم هدفه تخفيف الأعباء أو إثراء الوظيفة لزيادة الشعور بالمسؤولية.
- ضرورة أن تتبنى المنظمة المبحوثة حالة من التعاون عن طريق التدوير الوظيفي (الوظيفة بالتناوب) للتغلب على الشعور بالملل.
- يتطلب من المنظمة المبحوثة تطبيق نظام مناسب للحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية سواء أكانت كتب شكر وتقدير أو بالتعزيز القوي لرفع معنويات العاملين.
- على المنظمة المبحوثة إعطاء الفرص للأفراد العاملين للمشاركة في صنع القرار واتخاذة لتنمية الاستقلالية المهنية، لما لها من تأثير في سير العملية الإدارية، فالعاملين هم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة بإيجاد الحلول.
- على المنظمة أن تهض بمسئولية العدالة التنظيمية إلى مرحلة النضج في أفكار أفرادها العاملين من خلال العدالة بإجراءاتها التنظيمية كافة.
- يتطلب من المنظمة المبحوثة إعادة النظر بتنظيم الأعمال بين الأقسام والشعب بصورة محكمة مع مراعاة انسيابية حركة المعاملات بين الأقسام وشعبها ودرجة ترتيب مسارها.
- اهتمام المنظمة المبحوثة بالجانب الترفيهي لعاملها لكسر الجمود والصرامة في تأدية أعمالها واستحداث برامج ترفيهية من شأنها تجديد طاقات العاملين، فهذه الأمور تقوي وأواصر العلاقات الاجتماعية والمساندة الاجتماعية ما بين الأفراد العاملين.

- فتح قناة اتصال رأسية وأفقية بين الإدارة والأفراد العاملين لفهم ما هي المشاكل التي يعاني منها العاملون والمعوقات التي تعترض أداءهم للوقوف عليها وتوفير أساليب معالجة لها مع توفير الخدمات المهنية كافة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

أ. الأطروحات والرسائل العلمية

- بن زاهي، منصور، 2007، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإدارات الوسطى لقطاع المحروقات - دراسة ميدانية لشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- بوعافية، حياة، 2009، الاغتراب في شعر أبي العلاء المعري - دراسة موضوعاتية فنية، رسالة ماجستير في الأدب العربي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- البياتي، سحر أنور حسين، 2010، الاغتراب وعلاقته بالالتزام الوظيفي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الثبيتي، محمد بن وادع الجازي، 2008، الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة بجدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الريكاني، جانيت خوشابا، 2005، أثر برنامج تدريبي بأسلوب أخذ الدور في تعديل السلوك العدواني لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الموصل.
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2006، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق.
- سلامة، انتصار محمد طه، 2003، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شفيق، شاطر، 2010، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس .
- الشلوي، حمد بن فرحان، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- عسيري، عبدالله إبراهيم، 2007، مستويات القلق لدى طلاب الجامعة - دراسة وصفية مطبقة على عينة من طلال جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص الرعاية الصحية والنفسية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العقيلي، عادل بن محمد بن محمد، 2004، الاغتراب وعلاقته بالأمن النفسي - دراسة ميدانية على عينة من طلال جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص الرعاية الصحية والنفسية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- القرشي، ماجد فهد سعود، 2010، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- القطناني، علاء سمير موسى، 2011، الحاجات النفسية ومفهوم الذات وعلاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة في ضوء نظرية محددات الذات، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- القيداني، خالد أحمد حسين، 2006، الاغتراب الوظيفي وعلاقته باحتياجات الموظفين – دراسة تطبيقية على موظفي الدواوين الحكومية في أمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة صنعاء، اليمن.
- كريمة، يونس، 2012، الاغتراب النفسي وعلاقته بالتكيف الأكاديمي لدى طلاب الجامعة – دراسة ميدانية على عينة من طلال جامعة مولود معمري، رسالة ماجستير، علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود العمري، تيزي وزو.
- المطرفي، شعيل بن بخيت، 2005، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء – دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ملحم، محمود إبراهيم سعيد، 2010، دراسة تحليلية بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية – دولة فلسطين، بحث تكميلي إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ب. المجالات والدوريات

- جمعة، حسين، 2011، الاغتراب في حياة المعري وأدبه، مجلة جامعة دمشق، المجلد (27)، العددان (1 و2).
- عبدالحج، هديل خليل أبو معلى، 2007، الاغتراب النفسي لدى المسنين الذين يعملون في أعمال خاصة، بحث ميداني يدرس فئة المسنين الذين لم يتعرضوا لخبرة التقاعد، كلية التربية الإرشاد النفسي، جامعة دمشق.
- علي، بشرى، 2008، مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (24)، العدد (1).
- النوري، قيس، 1979، الاغتراب اصطلاحاً ومفهوماً وواقعاً، مجلة عالم الفكر، المجلد 10، العدد 1، الكويت.

ت. الكتب

- ابن القيم الجوزية، أبو عبد الله بن أبي بكر، 1996، مدارج السالكين بين منازل آياك نعبد وآياك نستعين، دار الكتاب العربي، ط. بلا.
- البعلبكي، منير، 2003، قاموس المورد، دار العلم للملايين.
- جلاب، إحسان دهش، 2011، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة، 2008، مبادئ إدارة الأعمال، ط 4، دار إثراء للنشر والتوزيع، البشارقة.
- دره، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم، 2010، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 2، مطبعة وائل، عمان، الأردن.
- الرازي محمد بن أبي بكر عبدالقادر، 1986، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.
- الرازي محمد بن أبي بكر عبدالقادر، 1992، مختار الصحاح، مكتبة لبنان، لبنان.
- الفراهيدي، الخليل بن أحمد، 1982، الفراهيدي، ج5، ط1، مؤسسة العين، وزارة الثقافة والإعلام، بغداد.
- فورسيت، باتريك، 2009، فن تحفيز الأفراد، ط2، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة.
- القريوتي، محمد قاسم، 2000، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ث. شبكة المعلومات الدولية

- القبلان، يوسف، 2009، الاغتراب الوظيفي، ورقة بحثية، متوفر على الرابط: www.tatwier.net/articles.php.

A. Thesis

- Archibal, W., Peter, 2009, Globalization, Downsizing and Insecurity: Do We Need to Upgrade Marx's Theory of Alienation? McMaster University, Ontavio Canada.
- Jenks, Jennifer, 2000, Telecommuting, Perceived Stressors and The Buffering Effect of Social Support, Department of Management, Oklahoma State University Stillwater.
- Khan, Sheila, 2004, African Mozambican Immigrants: Narrative of Immigration and Identity and Acculturation Strategies in Portugal and England, Ph.D. Doctoral, United Kingdom University of Warwick, Center for Research in Ethnic Relations.
- Lee, H. R., 2003, An Empirical Study of Organizational Justice As A Mediator of The Relationships Among Leader Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in The Lodging Industry, Unpublished Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Milliogullari, Ali, 2007, The Socialist Workers Self-Government and It's Effect on The Workers Influence and The Transcendence of Alienation of Labor in Yugoslavia, The Degree of Doctor of Philosophy in Political Science and Public Administration, The Middle East Technical University.
- Nair, Nisha, 2010, A Study of Alienation Among Knowledge Worker, Submission of Thesis Proposal, Organizational Behavior Area, Indian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA).

B. Articles & Research.

- Berger, L. K., Sedivy, S. K., Cisler, R. A. & Dilley, L. J., 2008, Dose Job Satisfacion Mediate The Relationship Between Wor4k Environment Stressors and Employee Problem Drinking? Journal of Workplace Behavioral Health, Vol. 23, No. 3, P. 229-244.
- Dennis W. Organ & Charles N. Greene, 1981, The Effects of Formalization of Formalization on ProfessionalInvolvement,A Compensatory Process Approach, Vol. 26, No. 2.
- Edis, Gavin M., 2000, Alienation in The Work Place, Jentral Okanagan Club Resource Center.
- Gaidzanwa, R. B., 2007, Alienation, Gender and Institutional Culture at the University of Zimbabwe, Feminist Africa (Captowr: African Gender Institute), Vol. 8, P. 60-82, iss. 1726.
- Ganesh, S. Senthil & Joseph, Jerome, 2011, Exploring Perceived Organizational Formalization and Performance Review System Complexity as Predictors of Executive Alienation in Performance Review System, Human Resource Management Area, Xavier Institute of Management, Xavier Square, Bhubaneswar, IIMB Management Review, Vol. 23, No. 4, P. 197-207.
- Gimeno, David, OK Benjamin C. and Amick III, 2008, Work Organizational and Drinking: An Epidemiological Comparison of Two Psychosocial Work Exposure Models, Int Arch Occup Environ Health, No. 82, PP. 305-317.
- Johnson, Gerevieve Marie, 2005, Student Alienation Academic Achievement, and Web CT use, Educational Technology & Society, Vol. 8, No. 2, PP. 179-189.
- Kemeksi, ci, Asli Küçükaslan, 2011, A Study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, Journal of Public Administration and Policy Research, Vol. 3, No. 3, PP. 68-73, from: <http://www.academicjournals.org/jpapr>.

- Khaola, Peter P., 2010, The Impact of the Feelings of Economic Power Lessness and Alienation on Self Employment Intentions, *Journal of Language, Technology & Enterper Nurship in Africa*, Vol. 2, No. 1. P. 134-145.
- M., Balachandran, A. S., Reakhee, and H. Sam. Sanada, Raj H., 2007, Life Satis Faction and Alienation of Elderly Males and Females, *Sournal of the India, Academy of Applied Psychology*, Vol. 33, No. 2, PP. 157-160.
- Pangilinan, Rafael D., 2009, Against Alienation: The Emancipative Potential of Critical Pedagogy in from *Kritike*, Vol. 3, No. 2, P. 1-29.
- Pruden, Henry O., Shuptrine, F. Kelly and Longman, Douglas S., 2007, A measure of Alienation from The Marketplace, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 2, No. 4, PP. 610-619.
- Sulu, Seyfettin, Ceylan Adnan & Kaynak Ramazan, 2010, Work Alienation as a Mediator of the Relationship Between Organization Injustice and Organization Commitment: Implication for Healthcare Professionals, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 8, PP. 27-38, from: www.ccsenet.org/ijbm.

C. Conferences

- Davis, Leisha Dehart & Pandey, Sanjay K., 2003, Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers, Prepared for The National Public Management Resource Conference, Washington, D.C.
- Nelson, L. & O'Donohue, W., 2006, Alienation, Psychology and Human Resource Management, Proceeding of the 2nd Australian Center for Research in Employment and Work (ACREW) Conference, Parto, Italy PP. 1-19.
- Rego, A. & Cunha, M., 2006, Organizational Justice and Citizenship Behaviors: A Study in A Feminine, High Power Distance Culture, Submission of Paper for Publication, University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
- Tummers, L. G., 2008, Policy Alienation of Public Professionals: The Effect, IRSPM Conference Brisbane, Australia.

D. Books

- Bill Sky, Wolfgang & Jehn, Kaven A., 2002, *Organizational Culture and Individual Values: Evidence for A Common Structure*.
- Sayers, Sean 2011, *Marx and Alienation Essays on Hegelian Themes*, University of Kent, Canterbury, IK.
- Skempton, Simon, 2010, *Alienation After Derrida*, Continuum International Publishing Group, New York, USA.
- Wending, Amy E., 2009, *Karl Marx on Technology and Alienation Britain*, CPI Antony Rowe Chippenham and Eastbourne.

E. Website

- Deflem, Mathieu, 2007, Anomie, *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Available from: <http://www.cas.sc.edu/socy/faculty/deflem/anomiency/html>.

الملحق (1)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال

م/ استمارة استبانة

أخي الموظف / أختي الموظف... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

احيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية في تخصص إدارة الأعمال الموسومة " مسببات الاغتراب المنظمي وعلاقتها ببعض السمات الشخصية للعاملين في مديرية تربية محافظة نينوى - دراسة استطلاعية ". وبصفتك مؤهلاً لتزويدنا بالمعلومات الخاصة بالدراسة بقصد تحقيق أهدافه والكشف عن مستوى الاغتراب ومصادره يكون لنا الشرف الكبير أن تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف تلك الدراسة، عندما تجيب على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية. طلي ورجائي منك أن تعطيني بعض دقائق من وقتك للإجابة على هذا الاستبيان الذي حاولتُ جاهدة أن أصممه بطريقة لا تتطلب وقتاً طويلاً، علماً أن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم وثقتكم... وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

أولاً. البيانات التعريفية

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. العمر: أقل من 25 سنة () 25-35 سنة () 35-45 سنة () من 45-55 سنة () 55 سنة فأكثر ()
3. سنوات الخدمة: أقل من 10 سنوات () 11-15 سنة () 16-20 سنة () 21-25 سنة () 26 سنة فأكثر ()
- . التحصيل العلمي: إعدادية () دبلوم فني (معهد) () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه ()
5. الاختصاص الوظيفي: فني () إداري ()

الاغتراب المنظمي: يشعر الفرد المغترب منظمياً بضعف القدرة على التأثير في مجريات العمل واللاهديه الوظيفية، وإن العمل غريب عنه ولا يرى نفسه في العمل، مما يشعر الفرد العامل بأنه لا يحقق ذاته وغير سعيد في عمله.

ثانياً. مسببات الاغتراب المنظمي

- التقنية: ويقصد بها استخدام الأجهزة الالكترونية الحديثة، إذ أن سرعة التغير التقني قد خلقت تفاوتاً بين المهارات المتاحة والمهارات اللازمة للعمل.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحدٍ ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	ممارستي للعمل على الأجهزة الالكترونية يحد من إنسانيتي					
2	أجد صعوبة في توظيف التقنيات الحديثة في ميدان عملي					
3	لا أتمتع باستخدام الأجهزة الالكترونية في عملي					
4	لديّ اعتقاد بأن التقنيات الحديثة مضيعة للوقت					
5	يوجد ضعف توافق بين اتجاهاتي الذاتية والتقنيات الحديثة					

- الروتين: يعني أداء العمل على وتيرة واحدة أو العمل المتكرر في معالجة المعاملات الإدارية.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحدٍ ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتسم الجهود المبدولة من قبلي بالتركرارية					
2	تتسم الإجراءات السائدة في ميدان عملي بالتعقيد والتباطؤ					
3	سلوكياتي في العمل بحدود إجراءات العمل					
4	أشعر بدرجة من القلق في ميدان عملي					
5	لا أشعر بأية حالة تجديد في عملي					

- البيروقراطية: تنظيم يقوم على السلطة الرسمية من خلال الأوامر الرسمية التي تصدر من المدراء إلى العاملين مع الفردية في اتخاذ القرارات من المدراء.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحدٍ ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	لا تتاح لي في منظمتي فرصة المشاركة في صنع القرار					
2	ما أقدمه من آراء لا يتم اعتمادها إلى حد تجاهلها					
3	أميل إلى التنصل من المسؤولية في مجال عملي					
4	لا يمكنني فهم ما يدور في عملي (أي إنني أدور في حلقة مفرغة)					
5	أشعر بسوء التنظيم بين أقسام العمل المختلفة					

- ضعف نظام الحوافز: تلعب الحوافز دوراً مؤثراً لدى العاملين على إنها إجراءات تتخذها إدارة المنظمة بهدف دفع الفرد العامل لزيادة عطائه نوعاً وكماً.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحدٍ ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	نظام الحوافز المادية غير مطبق في منظمتي					
2	اشعر بحالة من المحسوبية في منظمتي					
3	يفتقر نظام الحوافز في منظمتي إلى الأسس الموضوعية					
4	ما أحصل عليه من حوافز لا يتناسب مع جهودي في ميدان عملي					
5	تركز منظمتي على المزايا الايجابية أكثر من السلبية					

- العدالة التنظيمية: تعبر عن الطريقة التي يحكم الفرد العامل من خلالها على عدالة تطبيق الإجراءات على جميع الأفراد دون تمييز أي منهم على الآخر.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحدٍ ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	ما أنجزه من مهمات لم ينل اهتمام مديري المباشر					
2	لا توزع المهمات في منظمتي على أسس موضوعية					
3	هنالك فواصل بين الإدارة والعاملين في منظمتي					
4	أشعر بوجود حالة من التمييز بين العاملين من قبل الإدارة					
5	يتم تداول المعلومات في منظمتي ضمن نطاق فئة معينة دون غيرها					

- الثقافة التنظيمية: منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والأعراف التي تشكل هوية المنظمة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	لا يمكنني التكيف مع قيم منظمي				
2	لدية تصور بأن القيم تتحرك مع المواقف التي أواجهها				
3	تغلب مصلحتي الشخصية على مصالح منظمي				
4	هناك فجوة بين ما أحمله من معتقدات وبين ما يسود في منظمي				
5	أشعر بحالة من الافتراق بين أفكاري وبين سلوكي				

- غموض الدور: يعني بمدى الجهل السائد بمتطلبات العمل وعدم الإلمام بها نتيجة نقص المعلومات، جهل السلوكيات المطلوبة، وغيرها.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	أشعر بحالة من القصور المعلوماتي عند أدائي مهام الوظيفية				
2	لا يوجد توافق بين ما أتعهد بأدائه وبين ما امتلكه من صلاحيات				
3	أشعر بحالة من الجهل لكثير من التعليمات				
4	تغيب الاتصالات الفاعلة مع الإدارة إلى حد سوء الفهم				
5	الأدوار الموكلة إلى غير واضحة في مجال عملي				

- عبء الدور: عبارة عن كمية العمل الزائد فضلاً عن نوع العمل.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	لا يتناسب ما أقوم به من أعمال مع ما يمكنني القيام به				
2	يعتمد بعض زملائي في العمل إلى استغلال قدراتي				
3	تواجهني حالة من التوتر في ميدان عملي				
4	أقوم بأعمال خارج نطاق عملي				
5	ليست لدي القدرة على احتمال ظروف عملي				

- الأمن الوظيفي: يعني إحساس الفرد بالطمأنينة على مصدر دخله وعدم تعرضه للأمراض النفسية والجسدية نتيجة لصراعات التنظيمية وضغط العمل.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	فرص التقدم الوظيفي في منظمي منحسرة				
2	تسود مظاهر اليأس في منظمي				
3	يتعذر علي الاتصال بالإدارة العليا				
4	لا تعد كفاءتي معياراً مهماً في انتقالي إلى مستوى وظيفي أعلى				

- العلاقات في العمل: ويقصد بها العلاقات الشخصية بين الفرد العامل ومديره أو زملائه في العمل لما لها دوراً هاماً في الحياة المهنية.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	يضايقي رفض بعض زملائي التعاون معي في العمل					
2	أتجنب المشاركة في الأنشطة داخل منظمي					
3	يتعذر علي إدارة النقاش مع زملائي في العمل					
4	مكانتي الاجتماعية أقل من المكانة الاجتماعية لبعض ذوي المهن الأخرى					
5	يسود مناخ سلبي في منظمي					

- عدم التخصص الوظيفي: إن وضع الفرد العامل في مجالات عمل تختلف تماماً عن تخصصه.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	لا يراعي مبدأ التخصص في منظمي					
2	اشعر بدرجة عالية من الصعوبة عند أداء عملي					
3	ما امتلكه من معارف لا يتفق مع ما أقوم به من عمل					
4	تندعم حالات الإبداع لدي في ميدان عملي					
5	لا توفر لي وظيفتي فرص تطوير مؤهلاتي العلمية والفنية					

- سوء إدارة الوقت: ويعني سوء تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق وقت زمني محدد.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	أسخر كافة جهودي لحضور الدعوات في منظمي					
2	يتعذر علي القيام ببعض حاجاتي الشخصية في وقت عملي					
3	عادة ما أضع وقت للراحة في كل يوم من أيام عملي					
4	انشغل بحل المشكلات الشخصية لزملاء العمل					
5	اضطر أحياناً للعمل لساعات إضافية أو إكمال العمل في المنزل					

ملحق (2) استمارة استبانة لأساليب معالجة الاعتراض المنظمي

ت	العبارات	دائماً 3	أحياناً 2	نادراً 1
1	يتم تطوير الأجهزة بشكل مستمر لتسهيل عملي.			
2	أتلقي تدريباً كافياً عند إدخال الآلات ووسائل العمل الحديثة.			
3	إجراء تغييرات في سياسة العمل وإحداث التناوب الوظيفي.			
4	عادة ما يعاد النظر بالأنظمة والقوانين بشفافية في منظمي.			
5	أتمتع بحرية النقاش والحوار وطرح الأفكار ليستفاد منها في أداء العمل.			
6	عادة ما يكون هنالك اتصال مفتوح مع الإدارة.			
7	يتم تقييم أدائي بصورة عادلة.			
8	يتم اطلاعي على كافة المعلومات والمستجدات الخاصة بالعمل.			
9	الترم بقيم منظمي لكي أتفوق في عملي.			
10	توازن منظمي بين احتياجاتي وأهدافها.			

ت	العبارة	دائماً 3	أحياناً 2	نادراً 1
11	العمل المكلف به ضمن تخصصي.			
12	هنالك تنسيق بين عملية التعيين والاختبار للموظفين وبين التخصص المطلوب.			
13	عادة هنالك قيم ومعايير تغرسها المنظمة تتناسب مع القيم التي أحملها.			
14	هنالك حالة من المشاركة بين زملائي بالمهام والواجبات التي أكلف بها إذا كانت زائدة كماً ونوعاً (تشجيع التعاون).			
15	يتاح لي الفرصة لأداء عملي بالكيفية التي أراها.			
16	إتاحة الفرص والمناسبات للتعرف بين العاملين.			
17	توفير برامج لمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيق فعالية إدارة الوقت.			
18	عادة ما يتم التعامل مع المهام والواجبات من خلال مواعيد محددة لإنهائها.			
19	الترقية لدرجات أعلى يتم وفق أسس وقواعد مناسبة.			
20	يتاح لي التعرف على نتائج أدائي.			
21	تتوفر لي الحرية باتخاذ القرارات باستقلالية.			
22	يفوض لي بعض الصلاحيات والمسؤوليات التي تخدمني بالسيطرة على فعاليات عملي.			

ملحق (3) مستوى أهمية استجابات عينة الدراسة

ت	مستوى الأهمية	النسبة (من 1000 إلى)
1	مستوى ضئيل الأهمية	1% - 20%
2	مستوى متدني الأهمية	21% - 40%
3	مستوى متوسط الأهمية	41% - 60%
4	مستوى مهم	61% - 80%
5	مستوى عالي الأهمية	81% - 100%

المصدر: الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2006، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 45.

التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة

الباحثة عقون سعاد
جامعة بومرداس - الجزائر

د. مطالي ليلى
جامعة بومرداس - الجزائر

ملخص:

نتج عن التطورات المتلاحقة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها تغيرات وتطورات في سلوكيات ومتطلبات الأفراد الذين أصبحوا يتطلعون إلى الحصول على منتجات وخدمات ذات جودة، وهذا دفع المنظمات العامة إلى الاهتمام بتقديم خدمات في مستوى تطلعات مواطنيها، من خلال تبني الأساليب والممارسات التي كانت موجهة أساسا إلى المؤسسات الخاصة ذات الهدف الربحي؛ حيث ظهر وتطور مفهوم التسويق العمومي أو تسويق خدمات المرافق العامة. غير أن صياغة استراتيجيات تسويقية ناجحة وتحقيق المنظمات العامة لأهدافها مرهون بفهم الاختلافات الأساسية بين القطاعين العام والخاص؛ ومراعاة خصوصية التسويق العمومي الناتجة أساسا عن الطبيعة العمومية وما تفرضه من قيود كغياب الهدف الربحي، وخدمة الصالح العام وخضوعها للرقابة المفروضة عليها؛ والطبيعة الخدمية للنشاط المتمثلة أساسا في عدم ملموسيتها وما يتبعها من مشاكل وصعوبات تسويقية؛ وارتباطها بالعنصر البشري سواء كان عميلا أو مقدما للخدمة وما له من تأثير على جودة الخدمة المقدمة. في هذا السياق؛ تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعريف بخصوصيات تسويق خدمات المرافق العامة، وكيف يمكن أن تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وبالتالي خدمة المواطنين بشكل أفضل وتحقيق الأهداف المرجوة.

كلمات مفتاحية: التسويق العمومي، الخدمة العمومية، المرافق العامة، الجمهور، مستخدم الخدمة العمومية.

مقدمة:

من المعروف أن التسويق ظهر في مؤسسات الأعمال المختصة في بيع السلع الواسعة الاستهلاك، وهو مرتبط بشكل كبير بالسلع المادية. ولكن نظرا للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على تطلعات وسلوكيات الأفراد، فقد اقتحم التسويق مجالات أخرى، كما أصبح منهجا وأسلوبا لا غنى عنه في العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها؛ بما فيها المنظمات غير الربحية، مؤسسات الخدمات؛ بل وحتى الخدمات العامة. فقد بدأ التسويق من الناحية النظرية ولفترة طويلة غير ممكن التطبيق على المنظمات التي ليس لها توجه تجاري أو ربحي، في حين أن الواقع العملي أظهر تبني العديد من المنظمات من هذا النوع أساليب التسويق في وقت مبكر، فغداة الحرب العالمية الثانية مارست الأحزاب السياسية التسويق الانتخابي أو السياسي، تلتها المنظمات الاجتماعية، الخيرية والدينية لاستخدام أدوات التسويق في محاولة لتغيير عادات الجمهور مثلا ضد إدمان الكحول أو التدخين، أو للحصول على التبرعات.

وأخيرا، السلطات العامة والجماعات المحلية والإدارات التي اهتمت بالتسويق بداية من خلال التواصل مع المواطنين كالحملات الحكومية التي هدفت للاقتصاد في استهلاك الطاقة، والحملات التحذيرية ضد أخطار الطرق، أو الحملات التي تقوم بها الإدارات المحلية لجذب المستثمرين إلى إقليمها. وهذا ما جعل المفكرين والمنظرين يدركون أن توسيع نطاق التسويق إلى ما هو غير ربحي أصبح أمرا لا مفر منه، ومن هنا ظهر التسويق السياسي والتسويق الاجتماعي والتسويق الثقافي ومؤخرا التسويق الخدمي وبالخصوص الخدمات العامة.

على الرغم من أن التسويق قد تطور وتكيف ليوافق خصائص أسواق ومنتجات قطاع الخدمات، إلا أن تسويق الخدمات العامة يتميز عنها ببعض الخصائص والاختلافات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لصياغة استراتيجيات تسويق ناجحة في القطاع العام. فبالإضافة لطبيعتها الخدمية؛ فإن خدمات المرافق العامة تتميز ببعض الخصائص التي تحد من انتباه نفس الأساليب التسويقية التي تهدف في مجملها إلى زيادة المبيعات وتحقيق الربح للمؤسسة، وذلك لاعتبارات المصلحة العامة وغيرها من الأمور الواجب مراعاتها عند إعداد أي برنامج تسويقي. فالأساليب التسويقية تبقى صالحة والاختلاف يكمن فقط في الهدف المرجو، إذ على سبيل المثال سوف يركز البنك الذي يرغب في بيع المنتجات المالية على الأشخاص ذوي أكبر قدرة على التسديد لجذبهم، وعلى العكس سيقوم مركز ترفيهي محلي باستهداف العائلات غير قادر على تحمل إجازة لأطفالهم، وبعبارة أخرى فإن التقنيات هي نفسها، فقط تتغير الأهداف.

بناء على ما تقدم، تتحدد إشكالية هذه الدراسة كما يلي: ما هي خصوصيات تسويق خدمات المرافق العامة، وكيف يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟

وعليه تهدف هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن التساؤل المطروح من خلال التطرق إلى النقاط الثلاثة التالية:

- أولاً: تسويق خدمات المرافق العامة: مفاهيم أساسية.
- ثانياً: خصوصيات تسويق خدمات المرافق العامة.
- ثالثاً: دور التسويق العام في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة.

أولاً: تسويق خدمات المرافق العامة: مفاهيم أساسية:

مفهوم وأهمية التسويق العام:

يعرف تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق اهتماماً متزايداً من طرف المنظمات، وعلى الرغم من أنه كان موجهاً للشركات التي تعرض منتجات مادية ملموسة، فقد وصل إلى قطاعات أخرى بما فيها قطاع الخدمات. إذ يعرف التسويق في مجال الخدمات على أنه منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المؤسسة، وتختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومستمر، من خلال الحفاظ على بناء وتدعيم علاقات مستمرة ومريحة مع الزبائن، تهدف إلى تحقيق انطباع إيجابي في الأجل الطويل، وإلى تحقيق منافع وعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات. (بن عايشة، 2017، ص 46).

كما استمر تطور التسويق ليمتد إلى قطاع الخدمات العامة. فعلى الرغم من أن التسويق موجه أساساً لتحقيق الربح؛ إلا أن ما تشهده المرافق العامة من تطورات ملحوظة لا سيما في حاجات وتطلعات الأفراد؛ فإن المفاهيم والأساليب التسويقية يمكن أن تستخدم في تحقيق مكاسب متنوعة بالنسبة للقطاع العام؛ حيث يمكن أن تساهم على سبيل المثال في تحقيق أهداف أخرى كتحسين العلاقات مع الجماعات والأفراد الذين يتعاملون معه، تقديم خدمة أفضل للعملاء، تحسين أنماط الحياة وتعزيز السلوكيات الصحية، الخ (Madill, 1998, pp. 10, 11).

وقد أرجع بروكتور (2007) Proctor ضرورة استخدام التسويق في القطاع العام لسببين رئيسيين يتمثلان في ندرة الموارد، وخاصة الموارد المالية، بالإضافة إلى تزايد المنافسة من القطاع الخاص: (Țiclău T. et al., 2010, p. 154).

ونتيجة لذلك، تعتمد العديد من القطاعات الحكومية تقنيات تسويقية لمساعدتها في مواجهة تحديين رئيسيين هما: الوفاء بالتزاماتها وتلبية احتياجات عملائها في ظل ما تعرفه الموارد من تناقص مستمر، ومن جهة أخرى تحقيق أهدافها المتعلقة بالإيرادات (Madill, op. cit., pp. 10, 11).

ومع إدراك أن التسويق في القطاع العام يختلف حتماً عنه في القطاع الخاص، فإنه لا ضرورة لإعادة تعريف التسويق؛ وإنما ينبغي تكييف المفاهيم الأساسية للتسويق بما يتناسب مع مجال وخصوصيات الخدمات العامة (Laing, 2003, p. 430).

ويعرف التسويق العمومي أو التسويق العام على أنه مجموع الأنشطة التسويقية التي تستخدمها المنظمات الحكومية لتقديم خدمة عمومية كفيلة بإشباع رغبات وتطلعات المواطنين دون أن يقتصر هدفها على تحقيق الربح. (علي زيان وآخرون، 2018، ص 58).

فالتسويق العام سيعمل على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الإدارات العامة وإرضاء المواطنين لأنه سيمكنها من معرفة قيمة الخدمة الواجب توفيرها للمواطن وبالتالي تحقيق أفضل إشباع لرغباته، بحيث تقترب القيمة المدركة من قبله من القيمة المقدمة، كما سيتيح لها إيجاد سبل تسويق الأقاليم وجذب المستثمرين للتموقع بها مما سيزيد من مداخيلها المالية خاصة من خلال الضرائب والرسوم وسيساهم في تحقيق التنمية الإقليمية والوطنية.

المفاهيم الأساسية للتسويق العام:

سنتناول فيما يلي ثلاثة مفاهيم أساسية للتسويق العام: الأول هو المرفق العام؛ الخدمة التي يقدمها هذا المرفق (الخدمة العامة)، والجمهور أو المستخدمين أو المستفيدين من الخدمة العامة.

المرفق العام :

تعريف المرفق العام:

يمكن تعريف المرفق بأنه ما يرتفق به وينتفع ويستعان، ومنه مرافق المدينة وهو ما ينتفع به السكان عامة كأجهزة النقل والشرب والإضاءة وجمعها مرافق (قبيلات، 2010، ص 272). وبشكل عام؛ لا يمكن تحديد تعريف دقيق للمرفق العام، وعادة ما يتم تعريفه من خلال معيارين أساسيين: المعيار العضوي أو الشكلي والمعيار الوظيفي أو الموضوعي. وفقا للمفهوم الوظيفي أو الموضوعي؛ يعرف المرفق العام باعتباره نشاطا عاما يستهدف تحقيق أهداف عامة، وبهذا يكون المرفق العام نشاطا أو خدمة تقوم بها السلطات العامة مثل الصحة والتعليم والأمن، وهو ما يطلق عليه المفهوم الوظيفي أو الموضوعي للمرفق العام، والذي يعتبر النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبى حاجات عامة للمواطنين أو المصلحة العامة، والتي يستفيد منها كل المواطنين والمقيمين على أراضي الدولة، مثل التعليم العام، الرعاية الصحية، البريد والمواصلات، العدالة (محيو، 2006، ص 430). أما المفهوم العضوي أو الشكلي فيفيد المنظمة التي تعمل على أداء الخدمات وإشباع الحاجات العامة، ويتعلق هذا التعريف بالإدارة أو الجهاز الإداري (بن محمد الصغير، 2015 ص 91). وعلى هذا الأساس المعيار المادي يعرف المرفق العام انطلاقا من فكرة النشاط بخلاف المعيار العضوي الذي يعرفه انطلاقا من فكرة المؤسسة.

غير أن تطور الحياة الإدارية والتطورات الكبيرة التي طرأت في القواعد التي تقوم عليها فكرة المرفق العام أدى إلى ظهور المرافق العامة الاقتصادية أو التجارية التي يمكن أن تدار بواسطة الأفراد أو المشروعات الخاصة مما أدى إلى انفصال العنصر العضوي عن الموضوعي وأصبح من حق الإدارة أن تنظم نشاط معين في صورة مرفق عام وتعهده به إلى الأشخاص فيتوافر فيه العنصر الموضوعي دون العضوي (بن محمد الصغير، 2015 ص 92)،

لا تأخذ المرافق العامة صورة واحدة بل تتعدد أنواعها تباعا للزاوية التي ينظر منها إليها؛ فمن حيث طبيعة النشاط الذي تمارسه تنقسم إلى مرافق إدارية ومرافق اقتصادية، ومرافق مهنية، ومن حيث استقلالها تنقسم إلى مرافق ذات شخصية مستقلة ومرافق لا تتمتع بالشخصية المعنوية ومن حيث نطاق نشاطها إلى مرافق وطنية أو قومية وأخرى محلية، ومن حيث مدى الالتزام بإنشائها إلى مرافق اختيارية ومرافق إجبارية.

ويلخص الجدول التالي أهم تلك الأنواع وخصائصها:

جدول: 1. التقسيمات الأساسية للمرافق العامة

معيار التقسيم	نوعها	خصائصها
طبيعة النشاط	مرافق إدارية	تمارس النشاط الإداري انطلاقا من كونه وظيفة إدارية بحتة. وتدخل فيها المرافق التقليدية التي تعد أساسا لمفهوم القانون الإداري، وتنصب على وظائف الدولة الأساسية المتمثلة في حماية الأمن داخليا وخارجيا. يخضع هذا النوع من المرافق لقواعد القانون العام، ومن أمثلتها: الأمن، القضاء، الصحة، التعليم.
	مرافق عامة اجتماعية	تمارس نشاطا اجتماعيا من أجل تحقيق أهداف اجتماعية. ومن أمثلتها: الضمان الاجتماعي والتأمينات. لكن يخضع هذا النوع من المرافق لقواعد القانون الإداري والقانون الخاص.
	مرافق اقتصادية	وهي التي تزاوّل نشاطا اقتصاديا لتحقيق أهداف اقتصادية لإشباع حاجات عامة صناعية، تجارية، مالية وزراعية. وتخضع لقواعد القانون الإداري والقانون الخاص (القانون التجاري وقانون العمل) ومن أمثلتها: النقل والمواصلات وتوليد المياه والغاز والبريد.

مراقف مهنية أو نقابية	تتولى توجيه النشاط المهني بواسطة هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة كمنافسات المهن الزراعية ونقابة المهندسين ونقابة الأطباء، وغرف التجارة وغيرها. حيث تلزم القوانين المشتغلين بإحدى هذه المهن أن يشتركوا في عضويتها، وأن يخضعوا لسلطتها. وتخضع هذه المراقف لمزيج من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص.	
مراقف ذات شخصية معنوية مستقلة	وهي التي لا يعترف لها قرار إنشائها بالشخصية المعنوية، ويكون لها كيان مستقل كمؤسسة عامة (استقلال إداري ومالي وتحتفي في علاقتها بالسلطة المركزية) مع خضوعها لقدر من الرقابة أو الوصاية الإدارية. أما من حيث المسؤولية فيكون المرفق المتمتع بالشخصية المعنوية مستقلا ومسؤولا عن الأخطاء التي يتسبب في إحداثها للغير.	التنظيم (الاستقلال)
مراقف لا تتمتع بالشخصية المعنوية	وهي التي لا يعترف لها قرار إنشائها بالشخصية المعنوية، ويتم إلحاقها بأحد أشخاص القانون العام وتكون تابعة لها، كالدولة أو الوزارات أو المحافظات، وهي الغالبية العظمى من المراقف العامة. وتقع المسؤولية على الشخص الإداري الذي يتبعه المرفق العام في حالة عدم تمتعه بالشخصية المعنوية.	
مراقف وطنية أو قومية	تنشأ لتحقيق أهداف على المستوى الوطني؛ ومثالها مرفق الشرطة مرفق الجمارك، مرفق القضاء، الخ. بالنسبة لهذا النوع من المراقف تعتبر الدولة مسؤولة عن تعويض الأضرار التي قد تحدث للأفراد نتيجة ممارستها المباشرة لهذا النشاط.	نطاق نشاطها
مراقف محلية أو إقليمية	هي المراقف العامة التي تقتصر خدماتها على منطقة محددة من الدولة (محافظات معينة أو بلدية معينة)، حيث تتولى إشباع حاجات عامة لسكان هذه المنطقة لوحدهم. ومن أمثلتها: مراقف جمع النفايات، والنقل الداخلي، وتوريد المياه والكهرباء والغاز داخل المدينة.	
مراقف اختيارية	هي التي تتمتع السلطة الإدارية المختصة بحرية التصرف بصدد إنشائها من أجل القيام بنشاط محدد ويتم ذلك بتدخل السلطة التشريعية. ومن أمثلتها مرفق المواصلات والمناجم.	مدى الالتزام بإنشائها
مراقف إجبارية	يشمل هذا النوع من المراقف تلك التي تلتزم الدولة بإنشائها وجوبا، أي لا تحتاج لأداة تشريعية لممارستها باعتبار أنها تدخل في إطار الوظيفة الطبيعية للدولة. ومثالها: مرفق الدفاع الوطني ومرفق العدالة، وغيرها. وهناك من الفقهاء من يعرف المراقف العامة الإجبارية على أنها: الأنشطة أو المشاريع التي أسندها القانون إلى شخص لا مركزي بشكل إلزامي، حيث تفقد الإدارة المحلية مثلا حريتها في الاختيار، وتكون ملزمة بتنفيذ القانون والاضطلاع بمهام المرفق العام.	

المصدر: عقون س. (2015). "مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصرنة التسيير العمومي دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر - البلديات أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3. الجزائر. ص 15، 16.

خصائص المراقف العامة:

تتميز المراقف العامة بالخصائص التالية (فريجة، 2010، ص 73):

- أن تقوم بمهمة مصلحة عامة، تمارس الإدارة حق النظر في كيفية إنجاز هذه المهمة للمصلحة العامة وتمارس حق رقابة طريقة إنجاز المرفق، الهيئة المنوطة بها إدارة المرفق العام مزودة بامتيازات السلطة العامة، تملك الإدارة سلطة وصائية تمارسها عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة بواسطة مفوض الحكومة تجاه القرارات التي تتخذها الأجهزة.
- يخضع سير المراقف العامة على اختلاف أنواعها لجملة مبادئ أساسية، وهي مبادئ تفرضها المصلحة العامة والاعتبارات العملية المختلفة (محيو، 2006، ص ص 480-489):
 - مبدأ تحقق النفع العام: ينشأ المرفق العام على أساس سد حاجات عامة ورغبات جماعية كنشر العدالة والمحافظة على الصحة العامة أو الأمن العام أو نشر التعليم، ولهذا السبب يجب أن لا يكون الغرض من مباشرة النشاط مجرد تحقق الربح.
 - مبدأ دوام سير المراقف العامة أو استمرارية المرفق العام: إذ أن الحاجة الجماعية التي ينشأ المرفق العام لإشباعها على نحو كاف لا تعد مشبعة إذا تم ذلك الإشباع على نحو وقتي أو متقطع.

- مساواة المواطنين أمام المرافق العامة: ما دام المرفق العام بطبيعة وجوده خدمة للجميع ولمصلحة الجميع، فمن الطبيعي أن يتساوى أمامه الجميع بغير تمييز ولأى سبب كان، وهذا سواء في الحقوق أو الالتزامات.
- قابلية المرفق العام للتغيير والتعديل والتكيف الدائم: يقصد بهذا التمكين المرفق العام من مواجهة الظروف المتغيرة التي تحيط بنشاطه.

• أن تكون هذه المرافق خاضعة للسلطة الحاكمة إدارتها (الدولة أو غيرها من الأشخاص الإدارية).

توجد عدة طرق لإدارة المرافق العامة وهي: الإدارة المباشرة (وهذه تتوفر عندما تقوم الدولة ذاتها بإدارة المرفق، بحيث تضع على عاتقها مهمة تسيير المرفق بأموالها وبوساطة موظفيها كالحالة المدنية): المؤسسة العامة (عن طريق منظمة عامة تمنح الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، وتخضع في الوقت نفسه لرقابة الدولة، وهي مختلفة عن الدولة والبلدية): عقد الامتياز (عقد يتم بمقتضاه تسليم أحد أشخاص القانون الخاص - فردا أو شركة- تسيير أحد المرافق العامة لمدة محددة على مسؤوليته وبوساطة عماله وأمواله مقابل رسوم يدفعها المنتفعون بالمرفق أو مقابل مبلغ معين تدفعه الإدارة) ويتم الاستغلال المشترك (عند تأسيس مشروع مشترك يساهم فيه رأس المال العام مع رأس المال الخاص، وذلك لإنشاء مرفق عام معين وإدارته (Echaudemaison, 2009, pp. 899-901).

الخدمة العامة:

مفهوم الخدمة:

تعرف الخدمة على أنها نشاط اقتصادي يخلق قيمة ويوفر منافع للمستهلكين في وقت ومكان محددين لإحداث التغيير المرغوب لمصلحة المستفيد من الخدمة (Lapert & Munos, 2009, p. 18). كما تعرف على أنها: نشاط غير ملموس يهدف إلى إرضاء المستهلك، دون أن تؤدي بالضرورة إلى انتقال ملكية منتج مادي (Turgeon & Pettigrew, 1996, p. 379). وتتميز الخدمات ببعض الخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها، والتي يمكن تلخيصها في خاصيتين أساسيتين (Metali, 2016, p. 104):

- طابعها غير المادي.
- أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمة.

ويمكن اعتبار الخصائص الأخرى للخدمات محصلة هاتين الخاصيتين:

مفهوم الخدمة العامة:

من أشهر وأهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية (الدولة ليست السلطة التي تقود سيادة، إنها تأزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل حاكمين)، ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية: هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تادية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين" (براينيس، 2007، ص 44-45).

تنوع الأنشطة الخدمية لتشمل القطاع العام بمختلف مؤسساته وهيكله. ووفقا لبارتولي، فإن مفهوم الخدمة العامة يغطي جميع الأنشطة ذات المصلحة العامة التي تعمل بصفة مباشرة أو غير مباشرة تحت وصاية السلطات العمومية المركزية أو المحلية (Bartoli, 2009, pp. 54). فالخدمة العمومية هي ذلك النشاط الممارس مباشرة من طرف السلطة العمومية (الدولة أو الجماعات المحلية)، أو تحت إشرافها بهدف إشباع حاجات المنفعة العامة. وبعض هذه الأنشطة مرتبط بسيادة الدولة (كالأمن، العدالة، الشرطة، الجباية والمالية وغيرها)، والبعض الآخر ناتج عن القطاع السوقي، خاصة عندما تكون الأسعار ومستوى الجودة غير تلك المنتظرة من السلطة العمومية إذا ما أعطيت للقطاع الخاص، لأن الغرض الأساسي من هذه الخدمات هو تحقيق التضامن والترابط الاجتماعي، الثقافي والاقتصادي للمجتمع، عن طريق السماح لكل فرد

من الاستفادة منها، لذلك فهي تبتعد عن منطلق السوق الذي يسعى إلى البحث عن أقصى ربح (علي زيان وآخرون، 2018، ص 60، 61). وبشكل عام؛ توجد ثلاثة أنواع أساسية من الخدمات العامة (Bartoli, 2009, p. 55):

- الخدمات السيادية المتعلقة بالوظائف التقليدية للدولة (العدالة، الشرطة، الدفاع الوطني، المالية العامة، ...)
- الخدمات الاجتماعية والثقافية التي تشمل التعليم، الصحة، الرعاية الاجتماعية، ...
- الخدمات ذات الطبيعة الاقتصادية؛ وتزامن ظهورها وتطورها مع تزايد دور الدولة في تلبية بعض الاحتياجات الأساسية في مجالات الطاقة والنقل والاتصالات، الخ.

الجمهور / المستخدم:

لا يمكن التحدث عن الخدمة العامة وتسويقها التعرض للمستفيدين من هذه الخدمة، والذي يعتبرون الغرض من وجودها. والذين يعرفون بالجمهور أو مستخدمي الخدمة العمومية. ويطلق مصطلح الجمهور في التسويق العمومي على مجموع الأفراد الخارجين والمعنيين بتقديم الخدمة، وتندرج ضمن هذا المفهوم عدة تسميات كالعملاء، المستخدمين والمرشدين (علي زيان وآخرون، 2018، ص 59). وهم الأشخاص الذين يستعملون الخدمة العمومية إما بطريقة مباشرة (مستخدمون مباشرون) أو بطريقة غير مباشرة، بحيث يستفيدون منها دون أن تكون موجهة إليهم بالأساس (مستخدمون غير مباشرين للخدمة العمومية). كما قدم (Greffe, 1999, p. 178) تصنيفاً للجمهور وفقاً لمشاركة الأفراد في تقديم الخدمة، حيث يميز بين:

- العملاء: هم الذين يقدمون الأوامر؛ أو يقررون بخصوص الاستفادة من الخدمة. وحسب (Madill, 1998, p. 18) هناك نوعان أساسيان من العملاء بالنسبة لمعظم البرامج الحكومية؛ وهما العملاء المباشرون والعملاء غير المباشرين:
 - العملاء المباشرين: هم المستخدمون المباشرون للخدمة أو المنتج (مثل المرضى في المستشفيات).
 - العملاء غير المباشرين: هم الأفراد أو المنظمات المعنية بتطبيق آثار البرامج (مثل عائلات المرضى في المستشفيات).
- المرشدون: يوصون باستخدام منتج معين؛
- المستخدمون المباشرين: وهم الذين يستخدمون الخدمة؛
- المستخدمون غير المباشرين: وقد يستفيدون من وجود الخدمة، وليس بالضرورة أن يكونوا مستخدمين مباشرين؛
- الممولون ودافعوا الضرائب: وهم يمولون الخدمات بطرق مختلفة وينسب مختلفة.

وحسب خدمات المرافق العامة المعنية، تتكون مجموعات مختلفة بين هذه الفئات، أو حتى تغيير في الأدوار. فعلى سبيل المثال، في حالة مكاتب البريد، العملاء هم الذين يرسلون الرسائل، والمستخدمون يتلقونها. وفي مجال التعليم، العملاء هم الآباء والمستخدمون هم الطلاب؛ المرشدون ينصحونهم بالإعلام والتوجيه؛ دافعي الضرائب دافعها، وما إلى ذلك؛ وفيما يتعلق بالصحة، يمكن أن يكون المرضى في نفس الوقت عملاء ومستخدمين للخدمة، والأطباء هم المرشدون، كما أن المرضى يمكن أن يكونوا ممولين (Greffe, 1999, p. 178).

وسواء كان الأمر يتعلق بالمرشد؛ العميل؛ المستخدم أو دافع الضرائب، فمن الضروري الأخذ في الاعتبار طبيعة مستخدم الخدمة العامة عند صياغة استراتيجيات التسويق، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ونتيجة لذلك، فإن عددًا متزايدًا من مستخدمي الخدمات العامة، مثل المدارس العامة والمستشفيات، يطالبون بأن تلي هذه الخدمات احتياجاتهم الخاصة.

ثانياً: خصوصيات تسويق خدمات المرافق العامة:

تتميز الخدمات العامة بعدد من الخصائص التي تؤثر بشكل أساسي على نجاح عمليات التسويق. فخصوصية التسويق العام تتعلق بكل من الطبيعة العامة وطبيعة "الخدمة" للنشاط (Bon, 1989, p. 26).

الخصوصية العامة:

يمكن تعريف الخدمة العامة من خلال ثلاث خصائص رئيسية تتمثل في: غياب الهدف الربحي، والسعي نحو تحقيق المصلحة العامة والرقابة العامة. (Bon, 1989, p. 27).

غياب الهدف الربحي:

تعرف الخدمة العامة غالبًا بغياب العلاقة التجارية، باعتبار أنه يتم تقديمها للجمهور دون السعي لتحقيق غرض الربح. إحدى نتائج هذه الخاصية هي صعوبة متابعة تطور السوق، حيث أن السعر المجاني أو الرمزي يسمح للمستخدمين بالاستمرار في استخدام الخدمة العامة، حتى إذا وجدوا أنها متدنية أو غير مناسبة. وعندما يتناقص عدد عملاء الخدمة المجانية أو المدعومة من طرف الدولة (على سبيل المثال، بعض المطاعم الجامعية التي تشهد منافسة شديدة من محلات الوجبات السريعة)، فإن هذا قد يعكس تدنيا شديدا في مستوى الخدمة وعدم مطابقتها لاحتياجات الجمهور (عن طريق وجود طوابير طويلة جدا، مثلا ...).

غالبا ما يدفع نقص الموارد المالية في السوق مقدمي الخدمات ذات هدف غير ربحي إلى تقديم خدمة أساسية ذات جودة منخفضة. ونتيجة لذلك، فإنهم بطبيعة الحال غير مهتمين بالتركيز على الاحتياجات الناشئة أو الجديدة، التي تكون في الغالب خدمات عالية الجودة، مما يجعلهم يدورون في حلقة مفرغة: يؤدي سوء ملاءمة الخدمة لحاجات الأفراد إلى صعوبات في الحصول على الموارد، ونقص الموارد المالية يحول بدوره دون ملاءمة الخدمات وهكذا (Bon, 1989, p. 27).

ومن النتائج الأخرى للطبيعة غير التجارية للخدمة العامة: الحاجة إلى البحث عن التمويل خارج السوق "fund rising": فعلى الرغم من أن العديد من المنظمات غير الربحية تعمل على زيادة تشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها مقابل رسوم " fees "، فإن المصدر الرئيسي لدعم نشاطها يبقى متمثلا في جمع التبرعات. أما المنظمات الحكومية فإنها تلجأ إلى التمويل الخارجي من خلال الضرائب (Andreasen & Kotler, 2003, p. 187).

تحقيق المصلحة العامة:

يقوم الفكر التسويقي أساسا على تلبية الحاجات الفردية. في القطاع الخاص، يتم استخدام المعلومات المحصل عليها من دراسة السوق لتعديل خصائص المنتج وتصميم عرض يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية المتعلقة بالكفاءة والربحية عند اتخاذ القرار.

لأنه في حالة الخدمات العامة القائمة على مبدأ المصلحة العامة، فإن الحاجة إلى تكييفها وملاءمتها مع حاجات المستخدمين ليست من أولويات الإدارة؛ ومن جانب آخر فإنه لا يمكن تقديم الخدمات العامة من منظور اقتصادي بحت؛ فهناك اعتبارات ذات الأولوية في القطاع العام مثل العدالة الاجتماعية والمساواة (Laing, A. op. cit., p. 432).

فالسطة العامة - بحكم تعريفها وطبيعتها - هي مخولة لتوجيه سلوك مواطنيها نحو المزيد من المدنية أو العمل ذي المصلحة العامة (تصنيف النفائات، محاربة الجرائم، ودور الأولياء تجاه الطلاب). ومن الواضح أن هذا الأمر يختلف بالنسبة لشركات الأعمال، التي إذا كانت تسعى إلى توجيه سلوك العملاء المحتملين (من خلال الإعلان على سبيل المثال)، فسيكون تركيزها موجهها أساسا نحو تحديد العرض انطلاقا من الطلب والفرص المتاحة في السوق (Bartoli, op. cit., p. 183).

وبالنظر إلى أولوية الأهداف غير الاقتصادية في الخدمات العامة، فإن مؤشرات الأداء غير مناسبة، مما يتطلب استخدام مؤشرات اجتماعية لتقييم أداء الخدمات على المستوى الاستراتيجي. ويعتبر مفهوم الربح الاجتماعي (social profit) وبالتالي رأس المال الاجتماعي، هو المصلحة المتحققة للمجتمع ككل من خلال تقديم الخدمات العامة (Laing, A. op. cit., p. 432).

وبالنظر لأولوية الأهداف السياسية في الخدمات العامة فإن تقديم الخدمات واختيار الأسواق لا يمكن أن يقوم على أسس اقتصادية محضة، وإنما يراعى فيها شرط المساواة والعدالة الاجتماعية. في الواقع، حتى لو كان الربح الاجتماعي الناتج أقل ويمكن الحصول عليه عن طريق استهداف مجموعات أخرى من المجتمع، فإن التركيز على هذه الخدمات مقبول بالنظر لاعتبارات أهم تتعلق بالعدالة الاجتماعية وحتى شرعية الدولة (Laing, A. op. cit., p. 433).

ومع ذلك، يجب أن يبقى القطاع العام قريبا من جمهوره؛ لأن تجاهله من شأنه أن يعيق الوفاء بشكل صحيح بمهمته المزدوجة المتمثلة في عرض الخدمات ووصف وتوجيه السلوكيات (Bartoli, 2009, p. 184). ويبقى التوفيق بين مختلف المصالح والأشخاص المعنيين بها أمرا ضروريا، إلا أنه لا يجب ألا يكون التوجه نحو المصلحة العامة ذريعة لضعف الأداء، انخفاض مستوى الجودة، وعدم الملاءمة. ويتلخص دور التسويق في هذا المجال في: (Bon, 1989, p. 28)

- تقديم الحلول المقبولة لجميع أصحاب المصلحة، فكون المصالح العام لا يتوافق دائما مع مجموع المصالح الخاصة، فإنه بالمقابل لا يتعارض دائما مع مصالح الأفراد.
- التمييز بين الحلول المقترحة وتكييفها مع فئات العملاء المختلفة.
- شرح مبررات المصلحة العامة، للتأثير على سلوكيات معينة وجعل القرارات ذات الاهتمام العام أكثر قبولا.

الرقابة العامة:

تخضع المرافق العامة للرقابة التي يمارسها الشعب عن طريق المجالس المنتخبة أو الأحزاب والتنظيمات السياسية أو المنظمات الأهلية أو أفراد الشعب منفردين. ويكون عادة بثلاث طرق (علي زيان وآخرون، 2018، ص 34).

- الطريق الأول: تقديم الأسئلة والاستجواب، ومناقشة الأداء والميزانية، ونحو ذلك وتكون عن طريق البرلمان أو المجلس النيابي أو مجلس الشورى؛
- الطريق الثاني: رقابة الأحزاب والتنظيمات السياسية؛
- الطريق الثالث: رقابة الرأي العام، وهم المواطنون، فإذا رأى مواطن خلا ما فإنه يسعى لإصلاحه بالطرق المشروعة (وهي المقصودة بالرقابة الأهلية والشعبية ورقابة الجمهور).

ومن الطبيعي أن ينشأ في بعض الأحيان تعارض قرار تقديم أو التخلي عن خدمة معينة مع المصالح العام؛ فمثلا زيادة في الضرائب رغم فائدتها في تمويل مشاريع تعود بالنفع على الأفراد؛ إلا أنها غالبا لا يكون مرحبا بها. ولتجاوز التعارض الذي قد ينتج عن تضارب المصالح؛ يمكن أن يساهم تسويق خدمات المرافق العامة في هذه الحالة من خلال: (Bon, 1989, p. 29) :

- تقييم أثار القرارات المتخذة من وجهة نظر الجمهور.
- إعلام الشركاء السياسيين بوضعية السوق وتطلعات الجمهور للضغط عليهم حتى يتم احترام المصالح العامة.

الخصوصية الخدمية:

كما سبقت الإشارة إليه؛ فإن الخدمات تتميز ببعض الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على تسويقها وأدائها، والتي يمكن تلخيصها في خاصيتين أساسيتين (Metali, 2016, pp. 106-108).

- طابعها غير المادي.
- أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمة.

ويمكن اعتبار الخصائص الأخرى للخدمات محصلة هاتين الخاصيتين:

الطبيعة غير الملموسة للخدمة:

كما هو معروف؛ فإن الخدمات غير ملموسة: وعدم إمكانية معاينة الخدمة قبل شرائها تخلق لدى الفرد الراغب في الحصول على الخدمة حالة من الشك أو عدم التأكد. وللمحد من حالة عدم التأكد هذه؛ يبحث عن مؤشرات لجودة الخدمة؛ من خلال ربطها بكل ما يراه في المؤسسة: المباني، الموظفين، التجهيزات، المعلومات، الشعارات والأسعار (Kotler & Dubois, 2000, pp. 445, 446).

ومن هذا المنطلق؛ يسعى مقدمو الخدمات إلى تعزيز ثقة العملاء من خلال تدعيم المؤشرات أو الدلائل المادية أو الملموسة للخدمة (Amstrong & Kotler, 2010, p. 215).

لكن الملاحظ أن الخدمات العامة تميل إلى إهمال هذا الجانب بدرجة أكبر؛ وبالتالي تقدم خدمات متدنية المستوى؛ فنفور الأفراد عن خدمة المستشفيات العامة أحيانا ليس بسبب جودة مستوى العلاج الرعاية، وإنما بسبب سوء الاستقبال.

إحدى النتائج المباشرة لعدم ملموسية الخدمة العامة؛ هو كون الخدمة غير المادية بطبيعتها قابلة للتلف وبشير التلف أو الزوالية إلى حقيقة أن الخدمات لا يمكن تخزينها لاستخدام أو تقديمها في المستقبل. وإن كانت هذه الخاصية لا تسبب مشكلات كثيرة في حالة استقرار الطلب، فإنه بالمقابل يعكس وجود مشاكل هيكلية، كما هو الحال في وسائل النقل العام التي تكون غير كافية في أوقات الذروة، وتعرف اكتظاظا في بقية الوقت.

ولاشك في أن صعوبة الحفاظ على هذا التوازن الدقيق بين العرض والطلب تمثل أحد الأسباب الكامنة وراء الصورة السيئة لبعض الخدمات العامة التي تتمتع بسمعة إبقاء العميل في حالة انتظار دون القيام بشيء حيال ذلك (Bon, 1989, p. 30).

أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمات

يتم إنتاج الخدمة في نفس الوقت الذي تستهلك فيه، وبسبب وجود المستفيد منها أثناء " إنتاج " هذه الخدمة، فإن التفاعل مقدم الخدمة - العميل هو جزء رئيسي من تسويق الخدمات؛ باعتبار أن كلا منهما يؤثر بنفس القدر على التسليم الصحيح للخدمة (Amstrong & Kotler, 2010, p. 216). نتيجة لذلك، يمكن أن تختلف جودة الخدمة بشكل محسوس، اعتمادًا على مقدم الخدمة، العميل، وحتى ظروف تقديمها.

مقدم الخدمة على اتصال مباشر مع العميل

مما لا شك فيه أن جودة الخدمة ترتبط وثيقا بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل. فالموظف الذين يتعامل مع الجمهور لديه مسؤولية تجاه المؤسسة التي ينتهي إليها وتجاه العملاء في آن واحد؛ لذلك يجب أن يكون على دراية ومؤهلا للتعامل مع العميل. فيمكن للإجراءات غير الملائمة أو المعقدة أن تؤثر بشكل سلبي على صورة الخدمة لدى العميل. بينما نجد أنه في حالة الخدمات التي تقدمها المرافق العامة، فإن احترام وتطبيق الإجراءات ليس دائما هو السائد؛ بل على العكس؛ فالخدمة العامة غالبا ما يتم تقديمها من طرف الموظفين الذين ينتمون القانون، كما هو الحال على سبيل المثال بالنسبة لموظف الشباك في مكتب البريد الذي يدفع معاشا لمتقاعد يعرفه حتى في حالة ما إذا نسي بطاقة هويته (Bon, 1989, p. 30). عندما يكون حضور العميل ضروريا في مكان تسليم الخدمة، فإن العميل يشارك في عملية إنتاجها. ويتمثل دور تسويق الخدمات العامة في هذه الحالة في: (Bon, 1989, p. 31):

- تمكين الوكلاء من التواصل مع الجمهور، تحفيزهم، وتدريبهم، حتى يتمكنوا من ملاءمة الخدمة مع احتياجات الجمهور؛
- تخطيط أماكن الاستقبال، وبشكل عام، تحسين جميع العناصر التي تجعل الوصول إلى الخدمة أسهل وأكثر راحة؛
- أتمتة العمليات الروتينية لتحسين جودة الخدمة المقدمة عن طريق زيادة ساعات العمل افتتح الوقت (24 ساعة 24)، وزيادة كثافة الشبكة.

مشاركة العميل في إنتاج الخدمة:

تعتبر مشاركة العملاء في عملية الإنتاج ميزة أساسية في تقديم الخدمة، فسرعة وصول البريد على سبيل المثال؛ تعتمد الكتابة الصحيحة للرمز البريدي من طرف المرسل. وعلى هذا الأساس؛ فإن أي خلل أو نقص في إعلام أو تكوين الأفراد قد يكون مصدرا لخدمة سيئة. فمثلا قد يرسل الموظف بريدا عاجلا في مطروف كبير لأنه غير مدرك أنه عن طريق إرسال هذا البريد في ظرف صغير فإن مخاطر التأخير في الفرز والتوصيل أقل بكثير. ويتركز دور التسويق في هذا السياق في (Bon, 1989, p. 30) :

- إعلام الجمهور وتكوينه حتى يحقق أفضل استخدام للخدمة المقدمة لهم ويحصل على أقصى قدر من الرضا من ذلك ؛
- إيجاد وسائل لتصحيح الأخطاء التي يقوم بها العملاء.

ثالثا دور التسويق العام في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة:

مفهوم وأبعاد جودة الخدمات في المرافق العامة:

تعرف الجودة على أنها قدرة مجموعة من الخصائص المرتبطة بمنتج، نظام أو عمليات على تلبية متطلبات العملاء وباقي الأطراف المعنية بالخدمة (Muret , 2003, p.19). ويختلف تعريف جودة الخدمة باختلاف الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية. وعلى الرغم من صعوبة تقييم المستفيدين لجودة الخدمة؛ فإن هناك إجماعا بين الباحثين والممارسين في مجال الخدمات بأن جودة الخدمة ما هي إلا " قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة (الجودة الفعلية أو المدركة من طرف المستفيد) وتوقعات المستفيد (الجودة المتوقعة). فتقديم خدمة ذات جودة يعني في النهاية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين من الخدمة (الطائي وآخرون، 2006، ص 208).

وفيما يخص جودة الخدمات العامة؛ فقد اقترح Emery إعادة تعريف مفهوم الجودة العامة من خلال التمييز بين جانبيين: جانب الخدمات المقدمة (المخرجات)؛ والآثار (النتائج) المترتبة عنها. فمن حيث الخدمات المقدمة، تمثل الجودة العامة جميع خصائص الخدمة القانونية والفنية المميزة لها والتي تمكها من تلبية الحاجات المعبر عنها والضمنية للمستفيدين المباشرين منها. أما فيما يتعلق بآثار العمل العام، الجودة العامة هي مجموع خصائص السياسة العامة التي تمنحها القدرة على تحقيق الأهداف والسياسات الموكلة إليها، وكذا تلبية الاحتياجات المعبر عنها والضمنية للمستفيدين غير المباشرين. ويعكس هذا التعريف الفعالية "السياسية" للخدمة العامة، أي القدرة على حل المشاكل المحددة، دون إغفال أخلاقيات العمل العام المنبثقة من المبادئ الأساسية للخدمة العامة ذاتها (Emery, 2012, pp. 2, 3).

كما أن توصيل ما يتوقعه المواطنون من المرافق العامة على وجه الخصوص يعد أمرا مهما نظرا لأن الجودة المتصورة للخدمة هي مرتبطة بالفجوة الموجودة بين التوقعات والإدراكات. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



شكل 1: جودة الخدمة. المصدر: المحياوي ق. (2006). إدارة الجودة في الخدمات، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 90.

وللجودة بعدان: الجودة الفنية والجودة الوظيفية. وكلاهما مفيد بالنسبة للمستفيد من الخدمة.

فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي. أما الجودة الوظيفية فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة (الطائي وآخرون، 2006، ص 208).

وفي إطار بحث المؤسسات عن المعايير التي يستخدمها العملاء لتقديم الخدمة؛ قدم عدد من الباحثين مجموعة من المعايير منها (الضمور، 2005، ص 444-446):

- الإعتدالية: وتعني قدرة مقدم الخدمة على أدائها بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة: وتتعلق بالظروف المكانية والزمانية للحصول على الخدمة
- الأمان: ويتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة أو مقدمها أو كلاهما.
- المصدقية: وتعني درجة الثقة في مقدم الخدمة ومدى التزامه بوعوده.
- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: ويدخل فيها أيضا الوقت والجهد الذي يبذلها مقدم الخدمة حتى يتفهم حاجات العملاء، ومدى تعاطفه مع مشكلته.
- الاستجابة: وتتعلق بمدى قدرة ورغبة وجاهزية مقدمي الخدمة في خدمة العملاء بشكل دائم متى يحتاجون إليها.
- الكفاءة والجدارة: وتخص القائمين على الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفية التي تمكنهم من القيام بدورهم بالشكل الأمثل.
- الجوانب الملموسة: وتشير إلى كل ما يظهر للعميل من تسهيلات مادية تستخدم لتقديم الخدمة لما لها من أثر على الصورة التي يحملها عن المؤسسة وجودة خدماتها.
- الاتصالات: وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل؛ والدور الذي يجب أن يقوم به للحصول على الخدمة المطلوبة.

وتعكس هذه المعايير في مجملها توقعات العملاء من الخدمة، لهذا يكون على المؤسسة البحث عن أنسب الطرق والوسائل لتطوير وتحسين خدماتها بما يتناسب مع هذه التوقعات، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائصها وخصائص خدماتها وما تفرضه عليها من قيود كما هو حال خدمات المرافق العامة.

وقد عرفت الجمعية الفرنسية للجودة العامة (l'Association France Qualité Publique) الجودة العامة على أنها قدرة الشركة على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة ذات الصالح العام للمواطنين. وهناك أربعة أنواع من الحاجات التي ينبغي تليبيتها:

- الحاجات المعتادة: المياه، الأمن، الإسكان، التوظيف، النقل، التعليم ...
- الحاجات للخدمات المرافقة: المعلومات، البساطة، التخصيص، السرية والسرعة والشكوى...
- الحاجات المجتمعية: التماسك الاجتماعي، التنمية الإقليمية، التنمية المستدامة، مواطنة...
- وبالتكلفة المناسبة: حاجة دافعي الضرائب و/أو العملاء. (Touati N., 2009, p. 3).

تعد جودة الخدمة العامة نشاطا تعاونيا بين المستفيد من الخدمة العامة سواء كان زبونا داخليا أو زبونا خارجيا مع مختلف مصالح وأقسام الإدارة العمومية (محمد خثير، ص 113). والهدف من تطبيق نظام إدارة الجودة في أي مرفق عام هو تقديم خدمة عامة ذات جودة مقبولة بالنسبة للمستفيد منها، وتسمح الإدارة العليا للمرفق العام بحل مختلف المشاكل والعراقيل التي يواجهها والوصول من ثم إلى الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية.

المزيج التسويقي لخدمات المرافق العامة ودوره في تحسين جودة الخدمات المقدمة:

يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموع الأدوات المتاحة لدى المؤسسة لتحقيق أهدافها لدى سوقها المستهدف (Kotler et al., 1991, p. 29). وتم تصنيف هذه الأدوات إلى أربعة عناصر وهي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. وقد قام الباحثون بمحاولات لتطوير نماذج خاصة بالخدمات، تركز في مفهومها على تمديد هذا المزيج، وذلك من خلال ضم عناصر جديدة إليه ليصبح أكثر ملاءمة لتسويق الخدمة، حيث يتضمن المزيج التسويقي للخدمات سبعة عناصر رئيسية وذلك بضم ثلاثة عناصر إضافية إلى العناصر الأربعة المميزة للمزيج التسويقي للسلع. لتتمثل هذه العناصر السبعة فيما يلي:

- المنتج / الخدمة: الخدمة العامة نشاط ذو أهمية عامة (مثل الأمن والعدالة والصحة والتعليم...). ومن أجل أن تحقق الخدمات العامة الأهداف التي تسعى إليها الدولة؛ كان من الضروري أن تخضع لمجموعة من القواد تضمن تحقيق هذه الأهداف، وتمثل هذه المبادئ في (نزبه، <http://virtuelcampus.univ-msila.dz>)
- مبدأ المساواة: يعني أن يحصل الأفراد في المجتمع على الخدمة العامة وأن يتم معاملتهم معاملة متساوية (بدون تمييز). ولا يعني مبدأ المساواة إطلاقاً مجانية تقديم الخدمة العامة أو الحصول عليها، وهو ما يظهر جلياً في الخدمات العامة الاقتصادية التي يتطلب الحصول عليها تقديم مقابل.
- مبدأ الاستمرارية: تهدف الخدمات العامة إلى تلبية حاجات ذات منفعة عامة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها. لهذا فإن مبدأ الاستمرارية يعتبر مبدأ أساسياً لتقديين الخدمة العامة. فالخدمات العامة هي خدمات جوهرية ينظم الأفراد شؤونهم على أساسها، لذلك لا بد من استمرار سيرها بانتظام حتى لا يحدث خلل واضطراب في حياة الناس، ويمكن تصور ذلك مثلاً عند توقف مرفق الماء أو الكهرباء أو المواصلات عن العمل.
- مبدأ التكيف أو المرونة: ويعني هذا المبدأ قابلية الخدمات العامة للتغيير والتكيف مع كل الظروف والاحتياجات. فإذا كانت المنفعة العامة تتطور بتطور الزمن؛ فكان لا بد من أن تستجيب المؤسسة لتلك التغيرات حتى تتمكن من تقديم الخدمات العامة التي أنشأت من أجلها بأحسن طريقة. فمبدأ المرونة أو التكيف يعتبر شرطاً أساسياً لمتابعة تطور الحاجات العامة، وهو ما يبرر التغيرات التي تحدث على سير الخدمات العامة تبعاً للتغيرات التكنولوجية، وكذا تبعاً لتطور الطلب الاجتماعي أو الحاجات الاجتماعية.
- المكان/ التوزيع: يتعلق توزيع الخدمة بالمكان الذي يتم فيه إصدار الخدمة العامة، وكيفية الوصول إليها، هو يتضمن عناصر مثل البيئة المادية (الأثاث، واللون، الديكور)، والتسهيلات الضرورية لعملية تقديم الخدمة. وعادة ما يتم توزيع السلطات في الجهاز الإداري للدولة لتحديد من يتولى تقديم الخدمة العامة مستوى مركزي أو محلي وأيضاً إمكانية تفويض إدارتها إلى هيئة محددة (القطاع الخاص مثلاً).
- السعر: ترتبط الخدمات العامة بمنطق الدفع غير المباشر (عن طريق الضريبة)، والذي يسمح للمستخدم الحصول على خدمة مجانية أو بسعر منخفض جداً. ولهذا السبب يستمر المستخدمون في استخدامه حتى لو لم تكن الخدمة دائماً مناسبة جداً لتوقعاتهم.
- الدعاية (الاتصال): الاتصالات العامة تختلف عن مثيلاتها في شركات القطاع الخاص لأنها يجب أن تخدم المصلحة العامة، أي إعلام المواطنين وتحسين معرفتهم، وبالتالي لا تهدف لزيادة المداخيل كما هو الحال بالنسبة للشركات الخاصة.
- الموظفون: يعتبر الموظفون المتواجدين في الاتصال المباشر مع المواطنين ذا أهمية كبيرة في جودة الخدمة المقدمة، وهذا المبدأ هو صالح لجميع الخدمات بما في ذلك الخدمة العامة، يمكننا التمييز بين نوعين من الموظفين: موظفون رسميون (موظفون دائمون) أو موظفون غير دائمين (مساعدين، متعاقدين، مؤقتين). وتتطلب هذه الوظيفة أساساً مهارات خاصة كالقدرة على الاتصال وكذا معرفة كاملة بالمؤسسة، أهدافها وعملياتها. وعلى اعتبار أن الجودة «مسؤولية كل فرد في المؤسسة» (أتكنسون، 1996، ص 38)؛ فإن جودة الخدمة مرتبط إلى حد كبير بكفاءة وإرادة الموظفين الذين يؤدونها. ويرى «Grönroos, 1999, pp. 10,11) أن التفاعلات بين استهلاك وإنتاج الخدمات هي لحظات أساسية لتصور الخدمة، كما أن لها آثاراً للمدى الطويل على سلوك الأفراد. ومن هنا يكون على المؤسسة تكوين مجموع موظفيها وتوجيههم نحو إرضاء العميل، كما لا يجب إغفال أهمية الحوافز المادية والمعنوية لكسب رضا الموظفين لما لها من تأثير على رضا العملاء (مطالي، 2013، ص ص 83، 84).
- العمليات: يعتبر إعداد ووصف العمليات المخصصة للخدمة خطوة أولية وضرورية لتقديم الخدمة. تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة الخدمية لضمان تقديم الخدمة للمستخدمين (الطائي والعلاق، 2009، ص 94). وفي الخدمات العامة وبالنظر لمسائل العدالة وإعادة إنتاج الخدمة، فإن العمليات تتصف بالثبات بصفة معتبرة. فهي رسمية نمطية قابلة للتطبيق بنفس الطريقة في كل أماكن تقديم الخدمات. كما أكد الباحثون على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات مع البحث عن كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلاً من العمليات المتتابعة (براينيس، 2007، ص 310).

- البيئة المادية: تتعلق هذه النقطة بمظهر جميع العناصر المرئية: المباني، والمركبات، والمعدات، والوثائق،... والمظهر يسمح بتحديد الخدمة والاعتراف بها، ولكنه يمنح أيضاً عناصر ملموسة للجودة.

ويخلص الجدول التالي تأثير خصائص خدمات المرافق العامة على تسويقها، والبدائل التسويقية الموافقة لها.

جدول 2: البدائل التسويقية لمشاكل تسويق خدمات المرافق العامة

السياسات التسويقية المناسبة	المشاكل التسويقية	خصوصية تسويق الخدمات	
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير البيئة المادية الذي تؤدي فيها الخدمة. • التركيز على الاتصال والاعتماد على الرسائل الإخبارية لتدعيم صورة المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة تقييم الخدمة قبل استهلاكها. • لجوء الزبون إلى معايير مختلفة للتقييم مثل: سمعة المؤسسة والشواهد المادية. 	عدم قابلية الخدمة للمس	الخصوصية الخدمية
<ul style="list-style-type: none"> • تنمية مهارات الاتصال لدى الموظفين، وتزويدهم بمعلومات كافية حول المؤسسة، أهدافها وزبائنها • تطوير الخدمات بما يتلاءم مع الحاجات المتطورة للزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة فصل الخدمة عن مقدمها ومستهلكها نتيجة للترامن اللحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها. • مشاركة الزبون في الخدمة. 	تلازم إنتاج الخدمة مع استهلاكها	
<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بتكوين الموظفين مع ربط نظم الحوافز بجودة الخدمة المقدمة. • قياس رضا الزبائن وإجراء دراسات مقارنة مع المنافسين. 	<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة تنميط الخدمات. • صعوبة استخدام معايير الرقابة على الجودة. 	عدم تماثل الخدمات	
<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق التخفيضات على الأسعار وغيرها من وسائل ترويج الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم إمكانية تخزين الخدمة وصعوبة التأكد من بيعها مسبقاً. 	فناء الخدمة	
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد نظام معلومات لجمع المعلومات الواردة من السوق بخصوص رضا الجمهور وتطور حاجاته. • زيادة تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تدني مستوى جودة الخدمة المقدمة، وعدم مسايرة تطورات السوق. • الحاجة إلى التمويل. 	غياب الهدف الربحي	الخصوصية العامة
<ul style="list-style-type: none"> • تكييف الخدمات مع فئات العملاء المختلف باعتبار أن المصلحة العامة لا تتعارض دائما مع مصالح الأفراد. • استخدام مؤشرات اجتماعية لتقييم أداء الخدمات مثل: الربح الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم ملاءمة الخدمة مع احتياجات المستخدمين. • وجود اعتبارات مثل العدالة الاجتماعية والمساواة التي تعتبر ذات الأولوية في القطاع العام. 	تحقيق المصلحة العامة	
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم أثار القرارات المتخذة من وجهة نظر الجمهور. • إعلام الشركاء السياسيين بوضعية السوق وتطلعات الجمهور للضغط عليهم حتى يتم احترام المصالح العامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • خضوع مؤسسات القطاع العام للمراقبة العامة مع إمكانية التحقيق في أنشطتها من قبل الممثلين السياسيين للمواطنين. • تضارب المصالح بين الجمهور والخدمة العامة، والمصلحة العليا للبلد من جهة أخرى. 	الرقابة العامة	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على: مطالي ل. (2017). تأثير الانترنت على عناصر المزيج التسويقي للخدمات، مجلة أبعاد اقتصادية، (1)7، ص 300 (بتصرف).

ونظرا لأن المرافق العامة تعالج في الغالب أسئلة صعبة ولا تحظى بشعبية، فقد يكون من الصعب تحقيق هذا التوافق والتواصل بين الإدارة والعملاء؛ فعلى سبيل المثال، يعد حظر التدخين في الأماكن العامة أو الالتزام بدفع ضريبة الدخل مفيداً للمجتمع بشكل عام، ولكن قد يكون

من الصعب التواصل مع الأشخاص المعنيين (Kaplan & Haenlein ; 2009, p. 199). وهنا يأتي دور التسويق الاجتماعي؛ التي يتمثل في تكييف تقنيات التسويق التجاري مع البرامج التي تهدف إلى التأثير على السلوك التطوعي للجماهير المستهدفة لتحسين رفاهيتهم وكذلك المجتمع الذي ينتمون إليه (Anderson, 1994, p. 110).

الختامة:

إن خصوصية التسويق العام أو تسويق خدمات المرافق العامة ناشئ أساسا من خصوصية الخدمات المقدمة. فخدمات المرافق العامة تتميز أولاً بكونها خدمة غير ملموسة؛ وما لذلك من تأثير على تسويقها؛ بالإضافة إلى طبيعتها العامة مع ما يرتبط بها من قيود

تلجأ العديد من القطاعات الحكومية للأساليب والتقنيات التسويقية لمساعدتها على تلبية الحاجات المتزايدة والمتغيرة للمواطنين فيما يخص الخدمات. غالباً ما يحاول مدراء القطاع العام تطبيق هذه التقنيات الموجهة أساسا للقطاع الخاص، إلا أنه يمكنهم صياغة استراتيجيات تسويقية ناجحة من خلال فهم أفضل للاختلافات الأساسية بين القطاعين العام والخاص.

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية عرض خصوصيات التسويق في القطاع العام، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخصوصية "العامة" التي تتميز بعدم وجود الربح، تحقيق المصلحة العامة والرقابة العامة، وخصوصية "الخدمة" التي تتميز بعدم الملموسية وأهمية العنصر البشري (العميل / مقدم الخدمة) في تقديم الخدمة.

كما خلصنا إلى أن هذه الخصائص لها تأثير كبير على البرامج التسويقية التي سيتم تنفيذها، وأنه من الضروري تحديدها وفهمها من أجل خدمة المواطنين بشكل أفضل وتحقيق الأهداف المرجوة.

وختاماً؛ فإن جودة الخدمات العامة هي أحد عوامل النجاح الرئيسية للتسويق العام، وتعتمد إلى حد كبير على التفاعل بين المواطنين وخدماتهم العامة. فتبني مبادئ وأساليب التسويق في الخدمات العامة يعني الاهتمام بالأفراد؛ فمن الضروري أن يكون المواطنون راضين عن الخدمات المقدمة، لأن هذا الرضا هو أساس الاحترام والثقة التي يمكن أن تنشأ بين الدولة أو الهيئات العامة والمجتمع.

المراجع:

- أتكينسون ف. (1996). إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- براينيس ع. (2007). التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية: دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر. أطروحة دكتوراه. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: الجزائر.
- بن عائشة ن. (2015). مساهمة المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي. مذكرة ماستر. قسم العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة. الجزائر.
- بن محمد الصغير ع. (2015). القانون الإداري بين التشريعي المصري والسعودي، القاهرة: المصدر القومي للإصدارات القانونية.
- الضمور ه. (2005). تسويق الخدمات، (ط 3)، عمان: دار وائل للنشر.
- الطائي ح.، الصميدعي م.، العلاق ب.، القرم إ. (2006). الأسس العلمية للتسويق الحديث- مدخل شامل، عمان: اليازوري.
- الطائي ح.، العلاق ب. (2009). تسويق الخدمات، مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عقون س. (2015). "مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصنة التسيير العمومي دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر - البلديات". أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- علي زيان م.، و.، شرقي ج.، شيخاوي س.، عقون س.، مالك م.، مطالي ل. (2018). معجم مصطلحات التسيير العمومي، عمان: دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع.

- فريجة ح. (2010). شرح القانون الإداري: دراسة مقارنة، (ط 2)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- قبيلات ح. (2010). القانون الإداري، الجزء الأول، (ط 3)، عمان: دار وائل للنشر.
- المحيوي ق. (2006). إدارة الجودة في الخدمات، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محيو أ. (2006). محاضرات في المؤسسات الإدارية، (ترجمة محمد عرب صاصيلا)، (ط 4)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مطالي ل. (2017). تأثير الانترنت على عناصر المزيج التسويقي للخدمات، مجلة أبعاد اقتصادية، 7(1)، 292-312. متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/31402>
- مطالي ل. (2013). تسويق الخدمات بين خصوصية الخدمة؛ وحتمية تدعيم الجوانب المادية والمرئية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 18، ص ص 79-89.
- نزيه م. محاضرات في التحليل المعاصر للإدارة العمومية. متاح على الرابط: http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc/wp-content/uploads/2016/12/CT%C3%A9ch_Et_Lanalyse_Contemporaine_de_ladministration_Publique.pdf

المراجع الأجنبية

- Armstrong G. & Kotler Ph. (2010). Principes de Marketing (10^e ed.), paris : Pearson Education.
- Andreasen A. R. & Kotler Ph. (2003). Strategic marketing for nonprofit organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Anderson A. R. (1994). Social Marketing : Its Definition and Domain, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 13 (1), Spring 1994, 108-114.
- Bartoli A. (2009). Management dans les organisations publiques (3^e ed.), paris: Dunod.
- Bon J. (1989). Les spécificités du marketing des services publics. In: Politiques et management public, 7(4), Numéro spécial: Formation au management public. 25-32. Retrieved from: https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1989_num_7_4_2919
- Echaudemaison C. D. (Dir). (2009), Dictionnaire d'économie et de sciences sociales (8e ed.), Paris: Nathan.
- Emery, Y. (2012). « Qualité publique », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], www.dictionnaire.enap
- Greffe X. (1999). Gestion publique, Paris: Dalloz.
- Grónroos C. (1999), Le Marketing des Services: Consommation et Marketing de processus. La Revue Française Du Marketing, N° 171-1999/1.
- Kaplan A. M. and Haenlein M. (2009). The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration, European Management Journal, 27(3), 197 - 212. Retrieved from: <http://michaelhaenlein.eu/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20The%20increasing%20importance%20of%20public%20marketing.pdf>
- Kotler Ph., Di Maulo V., McDougall H.G. and Armstrong G. (1991). Le marketing: de la théorie à la pratique, Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Kotler Ph. & Dubois B. (2000). Marketing Management (10^e ed.), paris : Publi-Union.
- Laing, A. (2003). Marketing in the Public Sector: Towards a Typology of Public Services. Marketing Theory 3(4), 427-445.
- Lapert D. & Munos A. (2009). Marketing des services (2^e ed.), paris: Dunod.
- Lovelock Ch., Wirtz J., Lapert D. and Munos A., (2008). Marketing des services (6^e ed.), paris : Pearson Education.

- Madill J. J. (1998). Le marketing dans le secteur public. *Optimum, La revue de gestion du secteur public*, 28(4), 10-20. *Retrieved from:* http://www.optimumonline.ca/pdf/28-4/marketing_fr.pdf
- Metali L (2016). Le marketing des services publics: Fondements et Spécificités. *Mâaref review*, Bouira University, 21, pp. 99-110.
- Muret A. (2003). La qualité en recherche: la construction d'une norme française. *Humanities and Social Sciences. École Nationale Supérieure des Mines de Paris*. Retrieved from : <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00001249/>
- Pettigrew D. et Turgeon N.(1996). *Marketing (3^e éd.)*, Montréal: La Chenelière/ Mc Graw Hill.
- Țiclău T., Mora C., Țigănas A. and Bacali L., (2010). Public Marketing as a Strategic Component of Public Management : A pilot study in Cluj country on the existence of basic marketing conditions in the local public administration in Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No. 31E/2010. 147 – 167. *Retrieved from:* <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/viewFile/185/181>
- Touati N. (2009). Introduction : La gestion de la qualité dans le secteur public: a-t-on fait le tour de la question? *La revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 14(3), retrieved from: https://www.innovation.cc/francais/intro14_3nassera_touati1.pdf

القرار الإداري الإلكتروني كأحد تطبيقات نظام الإدارة الإلكترونية

مصطفى عبدالرحمن الفاتكي
الباحث أمين أحمد مقبل
أكاديمية الشرطة- الجمهورية اليمنية

ملخص:

من المعروف أن العمل الحكومي -وغيره- لكي يكون مشروعاً، لا بد أن يتم على أساس قانوني، أي يندرج تحت الشرعية القانونية، التي تتمثل بالنصوص الدستورية والتشريعية واللائحية، وإلا فإنه يفقد شرعيته ويصبح عمالاً باطلاً. وإذا كان هذا هو الأساس في نظام الإدارة التقليدية، فإنه سيكون أيضاً هو الأساس في نظام الإدارة الإلكترونية، لكن قد تقف النصوص والمفاهيم القانونية حجر عثرة أمام برنامج الإصلاح الإداري، بل تكون أحد معوقات انطلاق نظام الإدارة الإلكترونية، عندما تشكل تلك النصوص والمفاهيم القانونية التقليدية قيوداً تحول دون نجاح نظام الإدارة الإلكترونية، باعتبارها -النصوص والمفاهيم القانونية- أطراً تتناسب مع نظام الإدارة التقليدية، ومن ثم لا تصلح لمواكبة التحوّل إلى النظام الحديث، الأمر الذي يقتضي ضرورة وضع قواعد ونصوص تشريعية تتفق مع نظام الإدارة الإلكترونية. وباعتبار أن القرار الإداري الإلكتروني يعدّ أحد تطبيقات نظام الإدارة الإلكترونية، فإن هذه الإشكالية المحورية تبرز للوجود، والتي تحاول هذه الورقة البحثية دراستها باستخدام منهجية علمية تتناسب مع الأهداف المأمول الوصول إليها، من خلال إخضاعها للمنهج التحليلي المقارن، الذي تحاول الورقة من خلاله دراسة إلى أي حدّ يمكن القول بأن القوانين واللوائح الإدارية الحالية يمكن أن تتناسب مع تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الحديثة، أو تشكل عبة أمام تطبيقه، ومن هنا تكتسب هذه الورقة أهميتها كونها تبحث في قضية جوهرية بحاجة إلى مزيد من الدراسات، ليتم تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة لهذه الإشكالية. وبناء على ذلك، وللوصول إلى تحقيق تلك الأهداف والإجابة على تساؤلات هذه الورقة البحثية، فقد تم تقسيمها وفقاً للإجراءات المنهجية المتبعة علمياً إلى مبحثين رئيسيين يتخللهما عدد من المطالب والفروع التي غطت محاور هذه الورقة من جميع جوانبها، ومن ثم تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، لعل من أبرزها أن نظام الإدارة الإلكترونية أصبح حقيقة ثابتة في الوقت الحاضر، ولا يمكن تجاهلها، غير أن هناك إشكالية تكمن في ضرورة إعادة النظر في النظم القانونية حتى لا تقف حجر عثرة أمام هذه النظم، أو تحد من فاعليتها. وأوصت هذه الورقة بضرورة تفعيل الجانب القانوني بحيث يواكب تلك التطورات في مجال الإدارة الإلكترونية، وتأهيل العنصر البشري ليواكب تلك التطورات في الإدارة الحديثة.

كلمات مفتاحية: الإدارة الإلكترونية، القانون الإداري، القرار الإداري الإلكتروني، أركان مشروعية القرار الإداري الإلكتروني.

مقدمة:

القرار الإداري أحد أهم امتيازات السلطة العامة التي تتمتع بها الإدارة عند قيامها بالأعمال المخولة لها والمستمدة من القانون العام، حيث تستطيع الإدارة بإرادتها المنفردة -على خلاف القاعدة العامة في القانون الخاص- إنشاء الحقوق أو فرض الالتزامات، ويرجع ذلك لكون الإدارة تمثل الصالح العام الذي يجب تغليبه على المصالح الفردية (عبدالعال، 2014). وتعد القرارات الإدارية الأداة الفعالة لإنجاز نشاط الإدارة في نواحي النشاط الإداري اليومي، باعتبارها من مظاهر امتيازات السلطة العامة المقررة للإدارة، بل هي جوهر عمل المسؤولين في المصالح الحكومية المختلفة (السويغان، 2011)، الأكثر شيوعاً في التعبير عن إرادة الإدارة (الغويري، 1988)، وتكون ملزمة للأفراد المخاطبين بها، وتؤثر في مراكزهم القانونية (عويس، 2011)، ولا يكون لهذا القرار حجية في مواجهة الإدارة، أو بحق الأفراد إلا من تاريخ نفاذه (حماده، 2016)، لذلك فإنه يتأثر في معظم جوانبه بالتطور الإلكتروني الحاصل في ميدان العمل الإداري (عويس، 2011). فالقرار الإداري الصادر بالطريقة الإلكترونية يكون شأنه شأن القرار الذي يصدر بالطرق التقليدية حيث ينبغي أن تتوافر فيه أركان وشروط القرار الإداري، وذلك بصدوره عن الإرادة المنفردة لجهة الإدارة بقصد إحداث أثر قانوني معين، بالإضافة إلى أركان مشروعته الأخرى.

فقد أضحى اليوم ضرورة استخدام التقنيات الإلكترونية في إصدار القرار الإداري لما له من موجبات تستلزمه في سرعة إنجاز مهام الإدارة العامة و ضمانات تحول دون الانحراف في تطبيقه بحق الأفراد، فالقرار الإداري يمثل إحدى مستلزمات دورها الإلكتروني في تنفيذ الأنظمة واللوائح، و يجب على الإدارة العامة أن تراعي أمران رئيسيان أولهما -: إعداد وصياغة إجراءات إلكترونية دقيقة ومحددة تحقق توافر أركان

وشروط القرار الإداري وتحافظ على خصوصيتها وتضعها بكل عناية ودقة موضع التطبيق العملي عند إصدار القرار، وثانيتها: وضع إجراءات إدارية إلكترونية تخضع لإرادة مُصدر القرار وتضمن سلامة ومشروعية إصداره، فإن تخلف أحد أركانه يؤدي إلى بطلانه (حماده، 2016).

منهج البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي المقارن بشكل رئيسي. وسوف نبين ذلك من خلال الحديث عن: مفهوم القرار الإداري الإلكتروني، دور الإدارة الإلكترونية في وجود أركان مشروعية القرار الإداري الإلكتروني.

مفهوم القرار الإداري الإلكتروني

تعتبر دراسة القرار الإداري من أهم موضوعات الإدارة العامة والقانون الإداري، لأنه يمثل حجر الأساس في العمليات الإدارية، والوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف جهة الإدارة، ويتعلق أيضاً بالمراكز القانونية للأفراد في الدولة (خاطر، 2011)، وسوف نبين ذلك من خلال تعريف القرار الإداري الإلكتروني. وبيان أنواع القرارات الإدارية الإلكترونية.

تعريف القرار الإداري الإلكتروني

للقرار الإداري ذاتيته الخاصة التي يستلزم توضيحها ووضع تعريف جامع مانع يؤدي إلى معرفة ماهيته ويميز بينه وبين ما قد يختلط به من أعمال الإدارة، لذلك سوف نتناول من خلال هذا المطلب بيان مفهوم القرار الإداري من ناحية التعريف به بإيضاح تعريف القرار الإداري في صورته التقليدية، ثم تعريف القرار الإداري الإلكتروني في صورته المستحدثة.

تعريف القرار الإداري التقليدي

لم يتطرق المشرع المصري ونظيره اليمني إلى تعريف القرار الإداري بوجه عام، تاركاً ذلك إلى القضاء والفقهاء، القرار الإداري أو القرار التنفيذي لا يختلف من حيث جوهره عن أي عمل قانوني آخر، سوى أن ما يميزه عن بقية الأعمال القانونية هو صدوره عن هيئة من الهيئات الإدارية المختصة وبالإرادة المنفردة، وقد ذكرت عدة تعريفات للقرار الإداري من أهمها:

أولاً: تعريف الفقه:

في الفقه الفرنسي عرفه العميد ليون دوجي بأنه: "كل عمل إداري يصدر بقصد تعديل الأوضاع القانونية كما هي قائمة وقت صدوره أو كما تكون في لحظة مستقبلية معينة" (عكاشة، 2001، ص 21). وأيضاً عرفه بونار بأنه: "كل عمل إداري يحدث تغييراً في الأوضاع القانونية القائمة" (عكاشة، 1987، ص 170)، وعرفه ريفيرو بأنه: "العمل الذي بواسطته تقوم الإدارة باستعمال سلطتها في تعديل المراكز القانونية بإرادتها المنفردة" (ليلة، 1970، ص 948).

أما في مصر فقد عرف القرار الإداري بأنه: "إفصاح عن إرادة ملزمة بقصد إحداث أثر قانوني، وذلك إما بإصدار قاعدة تنشئ أو تعدل أو تلغي حالة قانونية أو موضوعية، حيث يكون العمل لائحة. إما بإنشاء حالة فردية أو تعديلها أو إلغائها لمصلحة فرد أو أفراد معينين أو ضدهم في حالة القرار الإداري الفردي" (الطماوي، 1978، ص 28)، ويعرفه البعض الآخر بأنه: "عمل قانوني يصدر عن الإرادة المنفردة للإدارة، ولا يتوقف نفاذه على موافقة من ينطبق عليهم" (أبو زيد، 2008، ص 96)، وعرفه البعض بأنه: "عمل قانوني تصدره الإدارة بإرادتها المنفردة بقصد إحداث تعديل في المراكز القانونية القائمة إما في الحقوق أو الالتزامات" (فهيم، 1979، ص 246).

ويعرفه البعض بأنه: تصرف قانوني من جانب واحد يصدر عن جهة إدارية إذا تصرفت كسلطة عامة" (حسن، 1984، ص 209)، ويعرفه البعض الآخر بأنه: "إفصاح عن إرادة منفردة يصدر عن سلطة إدارية ويرتب آثار قانونية" (الحلو، 2009، ص 11).

ثانياً: تعريف القضاء.

استقر القضاء الإداري المصري منذ نشأته على تعريف القرار الإداري بأنه: "إفصاح من جانب الإدارة العامة، يصدر صراحة أو ضمناً من إرادة هذه المصلحة، في أثناء قيامها بأداء وظائفها المقررة لها قانوناً، في حدود المجال الإداري، وبقصد إحداث أثر قانوني ويتخذ صفة تنفيذية" حكم المحكمة الإدارية في القضية رقم 930 لسنة 11 قضائية). وقد استقر قضاء مجلس الدولة المصري على تعريف القرار الإداري بأنه: "إفصاح الإدارة في الشكل الذي يحدده القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ممكناً وجائزاً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة" (حكم محكمة القضاء الإداري في الدعوى رقم (1) السنة القضائية الأولى جلسة 19 مارس 1947م). ولقد انتقد الفقه الإداري التعريف القضائي السابق خصوصاً فيما يتعلق بمصطلح إفصاح الذي لا ينطبق على القرارات السلبية والضمنية، لافتقارها إلى التعبير الإرادي الصريح كما هو معهود بالنسبة للقرارات الإيجابية (شبير، 2015)، كذلك عدم شموله لجميع صور الأثر القانوني المترتب على القرار، كما أنه احتوى على أركان القرار وشروط صحته التي تتصل بمشروعيته لا ماهيته (النهري، 2003). ويتضح مما سبق أن القرار الإداري يتميز بعدة خصائص أو سمات تميزه عن غيره من الأعمال القانونية الأخرى الصادرة عن الإدارة (فتح الباب، 2010) نعرضها فيما يلي:

- القرار تصرف قانوني يصدر عن الإرادة المنفردة لجهة الإدارة، أي أن القرار يصدر من جانب الإدارة وحدها، وهو ما يميز القرار الإداري عن العقد الإداري الذي يصدر باتفاق إرادتين سواء كانت هاتين الإرادتين لشخصين من أشخاص القانون العام، أو كان أحدهما لشخص من أشخاص القانون الخاص، ولا يعني ذلك أنه يجب أن يصدر من فرد واحد، فقد يشترك في تكوينه أكثر من فرد كل واحد منهم يعمل في مرحلة من مراحل تكوينه؛ لأن الجميع يعملون لحساب جهة إدارية واحدة (فهي، 1979).
- صدور القرار الإداري عن جهة إدارية وطنية بوصفها سلطة عامة، يشترط في القرار الإداري أن يصدر من سلطة إدارية وطنية سواء أكانت داخل حدود الدولة أو خارجها من دون النظر إلى مركزية السلطة، أو عدم مركزيتها، والعبارة في تحديد ما إذا كانت الجهة الإدارية التي أصدرت القرار وطنية أم لا، فالأمر ليس بجنسية أعضائها وإنما بمصدر السلطة التي تستمد منها ولاية إصدار القرار (محمد، 2016). ولنكون أمام قرار إداري ينبغي أن يصدر هذا القرار من شخص عام له الصفة الإدارية وقت إصدار القرار، وهو ما يميز القرار الإداري عن الأعمال التشريعية والقضائية، إذ يتم النظر إلى صفة الجهة التي قامت بالعمل والاجراءات المتبعة في إصداره (هيكل، 2017)، ولا تعتبر القرارات التي تصدر عن السلطتين التشريعية والقضائية في مجال الاختصاص الطبيعي لهما قرارات إدارية (هيكل، 2008). ووفقاً لهذا الشرط لا يمكن اعتبار القرارات الصادرة عن أشخاص القانون الخاص قرارات إدارية إلا في حالتين اعترف فيهما القضاء الإداري بالصفة الإدارية للقرارات الصادرة عن أشخاص القانون الخاص، تتعلق الحالة الأولى: بالقرارات الصادرة عن الموظف الفعلي أو الظاهر، وهو شخص تدخل خلافاً للقانون في ممارسة اختصاصات وظيفية عامة متخذاً مظهر الموظف القانوني المختص (حسن، 1984)، أما في الحالة الثانية: فتتعلق بالقرارات الصادرة من ملتزم المرافق العامة.
- يترتب على القرار الإداري أثر قانوني (فتح الباب، 2010)، لكي يكون القرار إدارياً يجب أن يترتب أثراً قانونية، وذلك بإنشاء، أو تعديل، أو إلغاء مركز قانوني معين، فإذا لم يترتب على العمل الإداري ذلك فإنه لا يعد قراراً إدارياً. وأكد القضاء الإداري الفرنسي يشترط في القرار المطعون فيه بالإلغاء إحداث ضرراً برفع الدعوى (مهنا، بدون)، ومن ثم تكون له مصلحة في الغاء هذا القرار، ويتطلب توافر عنصرين أساسيين للقول بوجود مصلحة للطاعن هما (محمد، 2016)، ومن ثم يجب استبعاد القرارات التي لا تحدث آثار قانونية عن نطاق دعوى الإلغاء (عبد الوهاب، عجيبة، 1984). يحمل القرار قابلية إحداث آثار قانونية بنفسه (الشرقاوي، 1980)، وبناء على ذلك فإن الأعمال التمهيدية والتقارير والمذكرات التحضيرية التي تسبق اتخاذ القرار لا تعد قرارات إدارية لعدم تحقق هذين العنصرين، وهي:

- الأعمال التمهيدية والتحضيرية: هي مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، تتضمن رغبات، واستشارات، وتحقيقات تمهيداً لإصدار قرار إداري، وهذه الأعمال لا تولد آثار قانونية ولا يجوز الطعن فيها بالإلغاء (حكم المحكمة الإدارية بأمانة العاصمة في القضية رقم 10 لسنة 1435هـ).
- المنشورات والتعليمات والتوجيهات والأوامر المصلحية: هي الأعمال التي تتضمن تعليمات، وتوجيهات صادرة من الرئيس إلى رؤوسه لتفسير القوانين، أو اللوائح، وكيفية تطبيقها، وتنفيذها، مادامت هذه المنشورات لم تتعدى هذا المضمون، أما إذا تضمنت إحداث آثار قانونية في مراكز الأفراد فإنها تصبح قرارات إدارية يقبل الطعن فيها بالإلغاء (هيكل، 2008).

- الأعمال اللاحقة لصدور القرار: الأصل أن هذه الأعمال لا ترتب أثراً قانونياً، لأنها إما أن تكون بمثابة إجراءات تنفيذية لقرارات سابقة فلا يقبل الطعن فيها بالإلغاء، لأنها تنصب على تسهيل تنفيذ القرار الإداري السابق، ولا تشير إلى قرارات مستقبلية فلا يكون الأثر المترتب عليها حالاً (خليل، 1982).
- الإجراءات الداخلية: تشمل إجراءات التنظيم الداخلي للمرافق العامة التي تضمن حسن سيرها بانتظام واطراد، والإجراءات التي يتخذها الرؤساء الإداريون بقصد تنظيم العمل في المرفق وتبصير الموظفين بالطريق الأمثل لممارسة وظائفهم، هذه الإجراءات لا تدخل ضمن القرارات الإدارية التي يجوز الطعن بها أمام القضاء الإداري، لأنها لا تؤثر في المراكز القانونية للأفراد (هيكل، 2008).

تعريف القرار الإداري الإلكتروني

مع تبني الدول المعاصرة لنظام الإدارة الإلكترونية، وما قد يؤدي ذلك إلى استحداث القرار الإداري الإلكتروني خصوصاً في ظل ما يتمتع به من مزايا، فإن التساؤل هنا يثور حول تعريف هذا القرار؟

وفي سبيل ذلك اجتهد الباحثون في علم الإدارة العامة الحديثة فعرف القرار الإداري الإلكتروني بأنه: "استخدام أنظمة وتقانة المعلومات لمساعدة الجهات المسؤولة لاعتماد بديل واحد من البدائل المطروحة" (الجبوري وآخرون، 2011).

وعرفه فقهاء القانون الإداري بأنه: "تلقى الإدارة العامة الطلب الإلكتروني على موقعها الإلكتروني، وإفصاحها عن رغبتها الملزمة بإصدار القرار، والتوقيع عليه إلكترونياً، وإعلان صاحب الشأن على بريده الإلكتروني، وذلك بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، بقصد إحداث أثر قانوني معين يكون جائزاً وممكناً قانوناً ابتغاء المصلحة العامة" (أبو أحمد، 2009).

فالقرار الإداري الإلكتروني ما هو إلا إفصاح عن إرادة ملزمة تصدر عن سلطة إدارية عامة عبر وسائل إلكترونية وترتيب آثاراً قانونية (القبيلات، 2014).

وهذا لا يختلف عن القرار الإداري العادي الذي يصدر بالصورة التقليدية، إذ لا بد أن تتوافر فيه شروط صحته من أنه عمل قانوني يصدر عن إرادة الإدارة المنفردة، ويقصد من ورائه إحداث آثار قانونية معينة، بالإضافة إلى توافر أركان وجوده من خلال عدم مخالفته للقانون، وصدوره بشكل معين، ويشتمل على سبب مشروع، وصدوره من الجهة المختصة بإصداره والتي ينبغي عليها تحقيق المصلحة العامة.

وبناءً عليه: فإنه إذا قدم الطلب إلى جهة الإدارة، وقامت بإصدار قرارها بعد أن تدققه وتعلنه لطالبه، أو تنشره عبر بريده الإلكتروني أو بموجب رسالة نصية على هاتفه، فإنها تكون قد أفصحت عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانوني معين (الياز، 2004).

التعبير عن إرادة الإدارة المنفردة بالطرق الإلكترونية:

تعتبر رسالة البيانات الإلكترونية التي تضمن محتوى القرار الإداري وسيلة للتعبير عن إرادة الإدارة المنفردة كلياً أو جزئياً بقصد إحداث أثر قانوني معين، ويكون لها الحجية القانونية المقررة للمستند الرسمي متى صدرت بتوقيع إلكتروني رقمي معتمد من قبل سلطة إصدارها (المواد 3، 7، 8) من نظام المعاملات الإلكترونية السوداني الصادر لعام 2007 م، والمادة (1) نظام المعاملات الإلكترونية السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (18) لسنة 1428 هـ، والمادة (1) من لائحته التنفيذية الصادرة لعام 1429 هـ).

ويتم ذلك عندما تُعد جهة الإدارة بنفسها خطوات وإجراءات إلكترونية معينة ومبرمجة تعبر فيها عن إرادتها في إصدار قرار إداري قابل للتنفيذ فور صدوره، وكذلك تقوم بترتيب حقول إلكترونية واختيارها عن طريق إعداد نموذج إلكتروني موحد مُعد سلفاً يخضع في استعماله لإرادتها المعنية بإصدار القرارات الإدارية وإشرافها وتوجيهها، ويتضمن هذا النموذج الإلكتروني مجموعة حقول موزعة ومقسمة وفقاً لأركان القرار وشروطه، ويحتوي كل حقل منها على مفردات مبرمجة يجب إملؤها من قبل جهة سلطة إصدار القرار الإداري وذلك وفقاً لاعتبارات قانونية وفنية يتم مراعاتها عند صنع النموذج الإلكتروني للقرار الإداري لبيان مشروعية القرار وشروط صحته (حمادة، 2016).

وإن كل نموذج يحمل رقماً سرياً خاصاً بقرار معين وشيفرة معينة تتعلق بحقل يخص ركننا من أركان القرار الإداري، فيجب على السلطة المختصة بإصداره أن تقوم بملء حقول نموذج القرار الإلكتروني وفق الخطوات والإجراءات المعدة سلفاً والمبرمجة على الحاسب الآلي، فمن الناحية الفنية يكون لكل ركن من أركان القرار الإداري حقل إلكتروني يتضمن بيانات يتم تعبئتها بإرادة جهة الإدارة المنفردة والمختصة باستعماله (زهرة، 2004)، أما من الناحية القانونية فيفترض استخدام هذا النموذج من صاحب الاختصاص بإصدار القرار، فجهة الإدارة هي التي تصنع النموذج الإلكتروني للقرار وهي التي تضع الشروط اللازمة لاستخدامه، فهي التي تتبع الإجراءات المنظمة عند ملء النموذج الإلكتروني من أجل إصدار القرار الإداري، فالاستقلالية التامة لجهة الإدارة مستعملة الحاسب الإلكتروني يؤدي إلى عدم مساءلتها في حالات الغش والخطأ، وهي نتيجة يرى البعض استحالة التسليم بها قانوناً (Vasseur، 1985).

وعليه فمن غير المتصور أن لا يرخص لجهة الإدارة بتطبيق نموذج إلكتروني، وأيضا يحظر عليها القانون استخدامه، فإنه والحالة هذه يكون عملها من أعمال التعدي على اختصاصات جهة أو سلطة إدارية أخرى، وإن النظام الإلكتروني أيضا سوف لا يتجاوب معها ويفرض طلبها، ولذلك فإن مرحلة صياغة النموذج الإلكتروني للقرار الإداري يمثل مرحلة مهمة في نجاح عملية إصدار القرار الإداري الإلكتروني، ويخضع في ذلك لإرادة جهة الإدارة وسلطتها وإشرافها فيكون لها الحق في ملء حقول النموذج وفقاً لطبيعة القرار المراد إصداره ونوعه.

ويستلزم على جهة الإدارة إضافة لصنع النموذج الإلكتروني سلفاً قبل إصدارها للقرارات الإدارية أن تضمن هذا النموذج حقلاً مستقلاً يدرج فيه القاعدة القانونية التي يرتكز عليها إصدار القرار الإداري من حيث موضوعه وطبيعته، وإن عدم إدراج هذا السند القانوني يؤدي إلى جعل القرار المزمع إصداره بدون سند قانوني يحكمه، فوجود السند القانوني يجعل الأمر ينتقل إلى مرحلة أخرى تتعلق بالأثر القانوني لإصداره الأمر الذي يستلزم توافره، والتأكد من تواجده في حقل آخر في النموذج الإلكتروني والإخراج القرار من نطاق القرارات الإدارية.

إن وجود أي خلل في إجراءات وشروط استخدام النموذج الإلكتروني المعد لإصدار القرار الإداري يمثل استخدام جهة الإدارة النموذج الإلكتروني المعد سلفاً ووضع الشروط والإجراءات القانونية لإصدار القرار الإداري فيمكن لهذا النموذج أن لا يظهر على الشاشة أو لا يتجاوب مع مستعمله عند ملء حقول النموذج مما يؤدي إلى عدم صدور القرار الإداري (حمادة، 2016).

أنواع القرارات الإدارية الإلكترونية

بينما فيما تقدم أن القرار الإداري الإلكتروني هو ذاته القرار التقليدي مع وجود اختلاف في طريقة افصاح الإدارة عنه، والذي يتم عن طريق خطوات مبرمجة تتولاها الإدارة بواسطة موظفيها الفنيين دون استخدام الأوراق أو الاعتماد على الإجراءات التقليدية المعروفة، وبناءً عليه: فإنه يخضع لذات الأحكام التي تتعلق بنظيره التقليدي، مع وجود بعض الملامح الفنية التي تتصل به وتؤثر في أحكامه إلى درجة لا تشكل خروجاً على مبدأ المشروعية، وتأتي هذه الملامح نظراً للتطور الفني أو التقني الملازم لعملية الإصدار وكذلك ما بعد الإصدار، وأياً ما كان فإن الاتفاق بينهما يغلب مواطن الاختلاف مما يجعلنا نسلم بأن هذا القرار الجديد ما هو إلا الصورة الحديثة، أو المتطورة للقرار التقليدي ذاته، لذلك فإن أنواعه لن تخرج عن سابقتها المعهودة. وعلى هذا الأساس نستعرض أنواع القرارات الإدارية الإلكترونية وفقاً للفروع الآتية:

أولاً: القرار الإداري الإلكتروني وفقاً لمداه وشموليته

يتسع الواقع الإلكتروني بوسائله المتعددة فيسمح لجهة الإدارة في أن تخاطب فرداً معيناً بذاته أو مجموعة غير محددة من الأفراد، وقد يكون القرار الإداري الإلكتروني تنظيمياً ويعرف بهذا المقام بـ "اللائحة الإلكترونية"، وقد يأتي في صورة القرار الإداري الفردي، وبالنسبة للأول نجده يحتوي على قواعد عامة ومجردة تخاطب عدداً غير محدد من الأفراد بصفتهم لا بذواتهم، بينما الثاني يخاطب فرداً أو أفراد معينين بذواتهم (القبيلات، 2010)، ونظراً للطبيعة التشريعية التي تتمتع بها القرارات التنظيمية، فإنها تسموا على القرارات الفردية (الطماوي، 2006)، ويكمن الفارق الرئيسي بينها في نفاذ كل منها وبدء سريانها، كما أن الإدارة تتمتع بقدر أكبر من الحرية في الغاء وتعديل القرارات التنظيمية نتيجة لطبيعتها بخلاف ما هو عليه الحال في القرارات الفردية (كنعان، 1992)، ووفقاً لما قرره المشرع المصري واليميني فإن ميعاد الطعن في نوعي القرارات التنظيمية والفردية يكون خلال ستون يوماً من تاريخ العلم به بالوسيلة المقررة قانوناً (حبيب، بدون)، مع ضرورة الإشارة إلى أنه قد تثار عدم مشروعية القرار التنظيمي بعد فوات مدة الطعن فيه، وذلك عندما يطعن في قرار فردي صادر بالاستناد له، وهو ما يؤدي إلى إلغائه (المادة 24 من قانون مجلس الدولة المصري رقم 47 لسنة 1972م).

ثانياً: القرار الإداري الإلكتروني من حيث تكوينه

تنقسم القرارات الإدارية من حيث التكوين إلى نوعين، أولاًهما: القرارات البسيطة ذات الكيان المستقل، ومثال لذلك القرار الصادر بتعيين عامل وترقيته أو إحالته إلى المعاش، وثانيهما: القرارات المركبة، وهي التي يدخل في تكوينها عملية قانونية طويلة، أو بالأحرى مركبة، قد تتم على مراحل معينة، مثال لذلك الإجراءات السابقة على إبرام العقد الإداري كالمناقصة والمزايدة والممارسة، ثم اعتماد ما توصلت إليه لجنة البت لإبرام العقد في صورته النهائية (بركات، 1985)، ففي ضوء صناعة القرار الإداري طبقاً للمفهوم الإداري التقليدي أدت البيروقراطية والروتين الإداري الكامل إلى تخلف الإدارة حينما تقوم بإصدار أو تكوين قرار إداري بسيط أو مركب، وذلك نظراً لتمسك الأجهزة الإدارية بقواعد وإجراءات تقليدية (الباز، 2004)، قد تستغرق وقتاً طويلاً.

ووفقاً لما استقر عليه القضاء الإداري فإنه يمكن فصل القرارات الأخيرة عن العملية التعاقدية، وتعرف بالقرارات الإدارية المنفصلة التي تقبل الطعن فيها بالإلغاء استقلالاً عن العقد والمنازعات المتعلقة ببنيوده وشروط تنفيذه.

وفي عصر التكنولوجيا وعصر المعلومات فقد أدى التطور المذهل إلى ظهور آليات جديدة، قضت على المفاهيم التقليدية العقيمة وأحدثت تأثيراً جوهرياً في تكوين القرار الإداري.

كما أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يعتمد على الانسياب التلقائي للمعلومات أو بالأحرى يعتمد على آلية، أو ذاتية الحركة عند صناعة وتكوين القرار الإداري، مثال لذلك يمكن لإحدى جهات الإدارة والهيئات العامة أن تعلن عن وجود وظائف شاغرة لديها عن طريق بوابة الحكومة الإلكترونية أو من خلال التعيين الإلكتروني في الوظيفة العامة (باز، 2009)، ومن هنا يمكن لذوي الشأن أن يقوموا بتقديم أوراق تعيينهم إلكترونياً للإدارة.

كما أن الأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى هدم المفهوم التقليدي لصناعة القرار الإداري، وأية ذلك أن الموظف العام أصبح يعتمد بشكل كلي أو جزئياً على الحاسب الآلي حتى في إصدار القرار الإداري، وهذا يعني إمكان إصدار القرار الإداري وتكوينه بطريقة إلكترونية، وتغلبه على جميع معوقات القرار الإداري التقليدي، فضلاً عن ذلك صلاحية أو إمكانية أن يكون محلاً للطعن عليه بالإلغاء القرار الإداري الإلكتروني.

وفي ضوء ما سلف، فإذا ما تقدم ذو الشأن لشغل وظيفة إلكترونية وقامت جهة الإدارة بإصدار قرارها، وأعلنته للمرشح، أو نشرته عبر الإنترنت للمرشحين، فإنها تكون قد أفصحت عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانوني معين، وهو إنشاء مركز قانوني لم يكن موجوداً من قبل للموظف أو الموظفين الذين سيلحقون بتلك الوظيفة.

ثالثاً: القرار الإداري الإلكتروني من حيث رقابة القضاء

تنقسم القرارات الإدارية إلى قرارات خاضعة للرقابة القضائية وأخرى غير خاضعة لها، وبالنسبة للأولى تخضع من حيث إلغائها والتعويض عنها لقضاء مجلس الدولة المصري استناداً للقانون، أما القرارات غير الخاضعة للرقابة فتتمثل في أعمال السيادة أو الحكومة ذات الطابع السياسي، والتي تشكل استثناءً حقيقياً على رقابة المشروعية (المادة 10 من قانون مجلس الدولة رقم 47 لسنة 1972 م). وعلى ضوء ذلك ليس لمجلس الدولة المصري ولاية إلغاء أعمال السيادة أو النظر فيها، وهذا ما أكده في قضائه (حكم المحكمة الإدارية العليا الصادر في الطعن رقم 608، لسنة 8 ق، بتاريخ 13/2/1965 م). وعلى الرغم من النمو السريع لظاهرة الإدارة الإلكترونية والانتشار الواسع لتطبيقاتها إلا أن نشاطها مازال محصوراً في تأدية الوظيفة الإدارية للحكومة دون السياسية، وهي الوظيفة القائمة على إشباع الحاجات العامة وإدارة المرافق العامة وتنفيذ القوانين وكل ما يتصل بالنشاط الإداري (شبير، 2015).

فضلاً عن ذلك فإن العلاقات القائمة حالياً في ظل نطاق الحكومات الإلكترونية لا زالت محددة بتلك القائمة بين الإدارات فيما بينها وكذلك بينها وبين الأفراد (عيسى، 2003)، ولم تمتد بعد لتشمل تلك القائمة بين الحكومة والسلطات الأخرى داخل الدولة من جانب أول، وبينها وبين الحكومات الأجنبية والمنظمات الدولية من جانب آخر، وهو ما يؤدي بنا إلى التأكيد على أن أعمال السيادة ما زالت في ميدانها التقليدي، نظراً لطبيعتها المتميزة عن الأعمال الإدارية ولخصوصيتها وسريتها وارتباطها بالحالة السياسية واعتبارات السيادة (شبير، 2015).

رابعاً: القرار الإداري الإلكتروني من حيث آثاره

أولاً: القرار الإداري الإلكتروني من حيث آثاره بالنسبة للأفراد.

يتنوع القرار الإداري الإلكتروني من حيث أثره بالنسبة للأفراد إلى قرارات ملزمة لهم تقبل الطعن بالإلغاء وهذا هو النوع الغالب، وقرارات تأتي في صورة منشورات وأوامر وتعليمات مرفقية موجبة للموظفين وليس للأفراد العاديين تتولى تنفيذ وتفسير ما تقضي به القوانين واللوائح المنظمة لنشاطهم (الطماوي، 2006)، ويقع على عاتق الموظفين احترامها والعمل بموجبها وفقاً لما أرساه المشرع، وإن كانت هذه التعليمات ملزمة للموظفين إلا أنها بخلاف القرارات الإدارية لا تقبل الطعن بالإلغاء لأنها عبارة عن توجيهات داخلية للموظفين تضع القوانين واللوائح موضع التنفيذ، أو تقوم بتفسيرها دون أن تأتي بالتزامات جديدة غير تلك التي فرضها المشرع، لذلك فهي لا تشكل قرارات إدارية تقبل الطعن بالإلغاء.

وتطبيقاً لذلك فإن القرارات الإدارية الإلكترونية يمكن أن تصدر وفقاً للنوع الأول وتكون ملزمة للأفراد وتقبل الطعن فيها بالإلغاء، كما يمكن أن تأتي في صورة تعليمات ومنشورات وتوجيهات مرفقية تضعها الإدارة على موقعها الإلكتروني، أو تنشرها داخل مقرها من خلال شاشات العرض المرئية، أو ترسلها إلى الموظفين عبر البريد الإلكتروني، وبهذا نجد أن التطور الحاصل في مجال إصدار القرارات الإدارية يستوعب تنوعها وتعدادها وفقاً لما هو قائم في الأحوال العادية، وذلك من حيث آثارها بالنسبة للأفراد، ومدى إمكانية قبول الطعن فيها بالإلغاء من عدمه (شبير، 2015).

ويضاف لذلك الإجراءات المرفقية التي تتولى تنظيم العمل داخل المرافق العامة والتي لا ترقى لمستوى القرارات الإدارية، ولا تقبل الطعن فيها بالإلغاء يمكن أن تنتقل بدورها إلى الواقع الجديد، ولا يوجد أدل على ذلك مما نلاحظه في الإدارات المعاصرة من اعتمادها على نظام البصمة الإلكترونية لتسجيل حضور وانصراف الموظفين، أو لجونها للتواصل مع الجمهور من خلال عناوين إلكترونية معينة لتسهيل تقديم المعاملات ومتابعتها أولاً بأول من وراء شاشة الحاسوب دون الحاجة لزيارة مقرها (شبير، 2015).

ثانياً: القرار الإداري الإلكتروني وفقاً لمدى تأثيره في المراكز القانونية.

تتفاوت القرارات الإدارية فيما بينها بمدى تأثيرها في المراكز القانونية، حيث توجد القرارات الإدارية المنشئة التي تحدث أثرها القانوني عند صدورها وتخلق حالة من التغيير في المراكز القانونية التي تتصل بها سواء بإنشائها أم تعديلها أم إلغائها، بينما القرارات الإدارية الكاشفة فإن الأثر الذي تأتي به يعتبر مجرد ترديد لما قضت به القوانين واللوائح لذلك لا تضيف جديداً بالنسبة للمراكز القانونية القائمة، وإلى جانبها توجد القرارات التوكيدية التي تؤكد على ما جاء في قرار سابق ولا تنتج أثراً جديدة (الطماوي، 2006).

ويترتب على ذلك أنه يجوز الطعن في القرارات الإدارية المنشئة بينما لا يجوز الطعن في القرارات الإدارية الكاشفة، التي لا تنتج أثرها القانوني المباشر كأولى، كما أنه في حال رغبت الإدارة بسحب هذه القرارات فتتقيد بسحبها خلال ميعاد السحب طالما كانت منشئة، بينما لو كانت كاشفة أو توكيدية فلا تتقيد بميعاد (المهدي، 2005).

ولا شك أن الأحكام السابقة تنطبق على القرار الإداري الإلكتروني، فيمكن للإدارة أن تأتي به لأجل التأثير فعلياً في المراكز القانونية للأفراد أو يكون مجرد ترديد للأثر القانوني الذي أورده المشرع في القوانين أو اللوائح، وقد يأتي مؤكداً على قرار سابق، فهذا القرار يبقى مماثلاً لنظيره التقليدي ولا يخرج عن أنواعه مهما تعاضمت جوانب التطور التي يشهدها، لذلك فإن مستوى التأثير الذي يحدثه القرار في الأحوال العادية بالنسبة للمراكز القانونية نجده قائماً بذات الحال في ظل الواقع الجديد، وهو ما يعني مد نطاق القواعد الخاصة بذلك إلى التطور القائم في هذا الشأن (شبير، 2015).

دور الإدارة الإلكترونية في وجود أركان مشروعية القرار الإداري الإلكتروني

اختلف الفقهاء في تحديد أركان مشروعية القرار الإداري، واختلافهم غالباً ما يرجع إلى التقسيمات والمصطلحات أكثر من رجوعه إلى المضمون

أو المعنى، ويقوم القرار الإداري على عناصر أساسية إذا تخلف أحدها يكون معيباً أو غير مشروع، وقد درج الفقه والقضاء على أنه يلزم أن يتوافر للقرار الإداري باعتباره عملاً قانونياً خمسة أركان، لينتج آثاره ويكون صحيحاً هي: الاختصاص، الشكل، السبب، المحل، الغاية (راضي، 2012).

وفي نطاق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، فإن أركان القرار الإداري لم تبق على حالها، فاليوم اتجهت بعض الإدارات إلى استخدام الحاسبات الإلكترونية في إنجاز الكثير من الأعمال التي كان وما يزال الموظف العام يقوم بأدائها وذلك بشكل مستقل أو شبه مستقل عن العنصر البشري، بحيث أصبح بإمكان البرنامج الإلكتروني في الحاسبات إصدار القرارات الإدارية المهمة وغير المهمة (عبدالعزیز، 2008) دون استخدام الأوراق وبناءً على خطوات برمجية يباشرها الموظف المختص المكلف بذلك (القبيلات، 2007)، أو قد لا تستدعي تدخله كما في حالة البرنامج المؤتمت، وهنا سنحاول أن نبحث في تأثير هذا التطور المهم على أركان القرار الإداري، فهل بقيت على حالها أم تطورت وسايرت مفاهيم الإدارة الإلكترونية، وإذا ما صير إلى هذا التطور، فما هي الأبعاد الجديدة لأركان القرار الإداري الإلكتروني؟ وما هي السمات التي تميزه عن القرار العادي؟.

وترسيخاً للإجراءات الإلكترونية فإن أهمية هذه الإجراءات تظهر بوضوح في عناصر القرار الإداري، ويمكن لهذه الإجراءات أن تلعب دوراً متميزاً في تقليص حالات البطالان في القرارات الإدارية، وتعمل على ضمان حسن سير الإدارة في إصدار قراراتها، والتقليل من تعسفها إزاء حقوق المخاطبين بها (القيسي، 2009). ويمكن أن نستعرض هذا الموضوع من خلال الحديث عن ركن الاختصاص في القرار الإداري الإلكتروني وركن الشكل في القرار الإداري الإلكتروني، وركن المحل في القرار الإداري الإلكتروني، وركن السبب في القرار الإداري الإلكتروني، وركن الغاية في القرار الإداري الإلكتروني.

ركن الاختصاص في القرار الإداري الإلكتروني

الاختصاص هو أن يصدر القرار الإداري من الشخص أو الهيئة التي حددها القانون وفي الحدود القانونية لهذا الاختصاص، والجهة المختصة بإصدار القرار هي الجهة التي جعل لها المشرع صلاحية إصداره، فالمشرع يوزع الاختصاص في الأجهزة الإدارية مراعيًا في ذلك المستويات الوظيفية، وطبيعة الاختصاص، ومستوى خطورة أو أهمية القرار الإداري، إلا أن الفئة الوظيفية التي تملك سلطة التقرير (أي إصدار القرارات الإدارية) تكون محدودة نسبياً، وتنحصر في المستويات الإدارية العليا في التنظيم (القبيلات، 2010).

وقد سار الفقه على ذات النهج في التعريف بركن الاختصاص (الجبوري، 1996). إذ يتم التركيز على إمكانية اتخاذ القرار الإداري من قبل جهة أو فرد معينين، وفي ضوء التكنولوجيا الحديثة أصبحت إمكانية اتخاذ القرارات الإدارية تتوسع لتشمل إمكانية اتخاذها آلياً، وبمعزل عن العنصر البشري، وذلك عن طريق ما يعرف بأتمتة الأنظمة الإلكترونية، والذي يقصد به إمكانية ممارسة الأعمال الإدارية، واتخاذ القرارات اللازمة بطريقة إلكترونية تجري بشكل مستقل دون حاجة للعنصر البشري.

فقد تم ابتكار برامج إلكترونية تعمل تلقائياً وتحل محل الموظف العام في ممارسة الكثير من الأعمال المهمة وغير المهمة، والتي كان يؤديها بواسطة إصداره للقرارات الإدارية، فعلى سبيل المثال استحقاق الموظف العام للزيادة السنوية، فقد أصبح بالإمكان منحه هذه الزيادة آلياً، فبعد إدخال المعلومات عن هذا الموظف في برنامج معد لهذا الغرض، وتحديثه بالثناء أو العقوبات إن وجدت، فحينها يمكن عن طريق البرنامج المذكور أتمتة هذا العمل وإصدار قرار إداري بمنحه الزيادة السنوية التي يستحقها (عبدالعزیز، 2008)، وكذلك الحال لو تم الإعلان عن وظيفة شاغرة فإنه بالإمكان للراغب في التعيين أو التعاقد إرسال بياناته على الموقع الإلكتروني للجهة المذكورة، وحينها يقوم البرنامج الإلكتروني المعد لهذا الغرض باستلام هذه البيانات وتدقيقها وإحصائها وإرسال رسالة إلكترونية للمتقدم تعلمه باستلامها، وتبلغه برقم الاستمارة الإلكترونية، ويعد الإرسال المذكور قراراً إدارياً إلكترونياً.

وبذلك فإن القرار الإداري الإلكتروني يتخذ من قبل برنامج معد لهذا الغرض، ويمكن القول هنا أن البرنامج الإلكتروني المعد للترقية مثلاً يكون هو المختص بأتمتة هذه الأعمال، في حين ينتفي ركن الاختصاص بالنسبة لعملية الترقية إذا ما صدرت عن برنامج معد لغرض استكمال أعمال التعيين.

ويلاحظ أن ركن الاختصاص يثير مسائل عديدة منها بيان مصادر قواعد الاختصاص، وخصائصها، وصورها، وهو ما سنعرضه تفصيلاً من خلال النقاط التالية:

أولاً: مصادر قواعد الاختصاص:

يتم تحديد الاختصاص بالنسبة للقرارات الإدارية في أغلب الأحيان من قبل المشرع سواء في الدستور، أو القوانين، أو الأنظمة والتي تحدد اختصاص الموظف العام، أو الهيئة الإدارية بشكل صريح، وأما بالنسبة للقرارات الإدارية الإلكترونية فإنه يتخذ من قبل "الوسيط الإلكتروني المؤتمت" والذي يعرف بأنه "برنامج، أو نظام إلكتروني لحاسب آلي يمكن أن يتصرف، أو يستجيب لتصرف بشكل مستقل كلياً أو جزئياً دون إشراف أي شخص طبيعي في الوقت الذي يتم فيه التصرف أو الاستجابة له" (المادة (2) من قانون المعاملات والتجارة الإلكترونية في إمارة دبي رقم (2) لسنة 2002).

ومن هنا يتبين أن الوسيط الإلكتروني هو المختص في إصدار القرار الإداري الإلكتروني، ويكون في الوقت نفسه مصدر هذا الاختصاص هو المشرع أيضاً.

وبعبارة أخرى إمكانية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة إلكترونية، وهنا يمكن تشريع الأنظمة التي تحدد اختصاصات كل وسيط إلكتروني مؤتمت لممارسة الأعمال الإدارية التي يمكن مزاولتها إلكترونياً (عبدالعزیز، 2008).

ثانياً: خصائص قواعد الاختصاص في القرار الإداري الإلكتروني:

- أن لقواعد الاختصاص صفة إلزامية تتصف بها بالنسبة للهيئات والموظفين العموميين، كما أن ركن الاختصاص في القرار الإداري الإلكتروني يتحقق عند الوسيط الإلكتروني المؤتمت بمجرد تحديد البرنامج المختص بالقيام بأعمال معينة دون غيره، وبعبارة أخرى فإن هذا التحديد هو الذي يضيف صفة الإلزام لقيام الوسيط الإلكتروني بهذه الأعمال بالنظر لاعتبار هذه القواعد من النظام العام، وعليه لا يجوز مخالفتها سواء من الموظفين أو الأفراد المنتفعين، وبالتالي يجوز الطعن بمخالفة القواعد المذكورة أمام القضاء في أي مرحلة من مراحل الدعوى، وهذا الحال ينطبق على القرار الإداري الإلكتروني حينما يصدر عن وسيط إلكتروني مؤتمت غير مختص بالأعمال المطعون فيها (عبدالعزیز، 2008).
- كما أنه بإمكان القاضي إثارة عدم الاختصاص من تلقاء نفسه، ولا يمكن تغيير قواعد الاختصاص باتفاق الإدارة مع الأفراد، كذلك فإن صاحب الاختصاص لا يملك صلاحية تفويض اختصاصه إلا بنص القانون، كما يجب الالتزام بعدم التوسع في تفسير قواعد الاختصاص، إذ ينبغي تفسيرها تفسيراً ضيقاً (بدير وآخرون، 1993)، وبالنسبة للقرار الإداري الإلكتروني فإن هذه المسألة تتخذ شكلاً آخر، إذ من المفترض بالوسيط الإلكتروني المؤتمت أن يلتزم بالقواعد المبرمج عليها، بعبارة أخرى، إن الطبيعة الإلكترونية لهذا الوسيط تلزمه حرفياً بما تم تزويده من اختصاصات، فهو لا يملك - حالياً - إمكانية التفسير، بل هو يقوم ألياً بما برمج عليه لأداء الأعمال، وبذلك فإن مبرمج الوسيط الإلكتروني هو الملزم بعدم التوسع في تفسير قواعد الاختصاص، وليس للوسيط الإلكتروني إلا أداء الأعمال المنوطة به حرفياً.

ثالثاً: صور ركن الاختصاص الإلكتروني:

- لركن الاختصاص صور متعددة، فقد يحصر المشرع اختصاصاً معيناً هيئته إدارية واحدة دون غيرها، فيسمي بالاختصاص المانع، لكونه يمنع بقية الهيئات من ممارسة هذا الاختصاص، ومن الممكن أن تتصور حصر اختصاص معين لوسيط إلكتروني واحد لممارسة الاختصاص المذكور دون غيره، وذلك ببرمجته على تنظيم استلام معاملات معينة وتأكيد استلامها دون غيره من الوسطاء.
- كما يمكن أن تمنح عدة هيئات إدارية إمكانية إصدار قرار إداري معين، ويجوز لكل منها ممارسة هذا الاختصاص، بحيث يصبح الاختصاص متعدد الجهات (الجيوري، 1996).

وهنا يمكن تصور برمجة أكثر من وسيط إلكتروني على القيام بعمل معين، فيتعدد الوسطاء المبرمجين لإكمال عمل إداري معين، وقد يتعدد أصحاب هذا الاختصاص، ويتنوعون بين وسطاء، وموظفين عموميين، وهذا يسبي الاختصاص الجماعي، حينما تسهم أكثر من جهة في اتخاذ قرار إداري معين يحتاج إلى تعاون هذه الهيئات.

إن القواعد القانونية المتعلقة بركن الاختصاص يمكن حصرها بالعناصر التالية (الشخصي- النوعي - الزماني - المكاني) وهي متأثرة بالتكنولوجيا الحديثة الإلكترونية:

أ- الاختصاص الشخصي الإلكتروني:

يقصد بالعنصر الشخصي في ركن الاختصاص في القرار الإداري أن يصدر القرار الإداري من الشخص، أو الهيئة الإدارية التي حددها القانون، وفي الحدود القانونية لهذا الاختصاص والوجود القانوني للعضو الإداري يرجع إلى وجود قرار صحيح بتعيينه إن كان فرداً، وبالقرار الصادر بتشكيله إن كان هيئة، أو لجنة، أو مجلساً، وهذا القرار هو الذي يسبغ على شخص ما بصفة العضو الإداري (بدير وآخرون، 1993). وفي حال عدم وجود القرار لا يمكن للشخص أن يعبر عن إرادة الإدارة من خلال إصدار قرارات إدارية.

وفي نطاق الإجراءات الإلكترونية المستحدثة يمكن مراعاة هذا العنصر، وضبطه إلكترونياً من خلال تزويد الأشخاص المختصين باسم مستخدم (user name)، ورمز سري معاً، بحيث يكون هناك ترتيب للقرارات الإدارية بحسب الجهة المختصة، وتكون السيطرة الإلكترونية على هذه القرارات للمختصين بإصدارها أصلاً من خلال تقنية لا تتيح لسواهم السماح بإصدار هذه القرارات (القبيلات، 2014).

هذا وإن من مفاهيم العنصر الشخصي لركن الاختصاص، هو أن القانون عندما يحدد هيئة أو موظف لممارسة اختصاص معين، فإن هذا الاختصاص يكون شخصياً للجهة المذكورة دون غيرها، إلا أنه يوجد استثناء حيث يمكن تطبيق حالات التفويض، والإناية، والحلول بعد توافر شروط معينة:

- التفويض الإلكتروني: ومفهومه أن يعهد المفوض، وهو عضو الإدارة، أو الهيئة الإدارية المختصة عادة رئيساً بجزء من الصلاحيات إلى مرؤوس له وهو عضو أو آخر لممارسة هذه الصلاحيات، ولمدة مؤقتة، ويكون التفويض نوعين تفويض تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع، بالنسبة للأول فيعود إلى إعادة تعديل الاختصاص بين أعضاء الإدارة بحيث ينتقل الاختصاص مؤقتاً من عضو إلى آخر. أما النوع الثاني من التفويض فهو تفويض التوقيع، ويقصد به أن يعهد صاحب الاختصاص بتوقيعه إلى عضو آخر ليمارسه بدلاً عنه، بحيث يتخذ المفوض له القرار باسم صاحب الاختصاص الأصلي بهدف التخفيف من أعباء هذا الأخير (الطماوي، 2006). ويمكن تصور عملية التفويض في نطاق الإجراءات الإلكترونية، ويمكن أن نطلق عليه بـ (التفويض الإلكتروني)، ويحصل ذلك بأن يكون هناك أكثر من وسيط إلكتروني مبرمج لأداء العمل، بعبارة أخرى أن يكون هناك وسيط واحد يمارس العمل الموكل به، وفي الوقت نفسه يتم برمجة الوسيط الإلكتروني المؤتمت الأصلي جزءاً من صلاحياته إلى وسيط آخر لممارستها مؤقتاً، كما لو أن الوسيط الأصلي يمارس مهام التعيين والاستقالة، ثم حدث زخم في العملية، فحينها يتم تفويض هذا الاختصاص إلكترونياً إلى وسيط آخر لممارسة هذا العمل، وهذا بالنسبة لتفويض الاختصاص، أما فيما يتعلق بتفويض التوقيع فنعتقد بأنه ليس بالإمكان تطبيقه بالإجراءات الإلكترونية، لأنه شخصي أولاً، ولأنه بعيد عن تحقيق نتائج عملية ثانياً.
- الحلول الإلكترونية: ويقصد به الحالة التي يتعذر فيها على صاحب الاختصاص الأصل من ممارسة اختصاصه بسبب تغيبه مثلاً، أو حدوث مانع يمنعه من ذلك، أو لامتناعه شخصياً عن ممارسة هذا الاختصاص، وحينها يتم حلول للعضو، أو الهيئة الإدارية التي عينها المشرع لمعالجة الحالة المذكورة، وممارسة الاختصاص لاستمرار ديمومة العمل الإداري (الجبوري، 1996). ويمكن افتراض الحلول في مجال الإجراءات الإلكترونية، عندما يصيب الوسيط الإلكتروني المبرمج الأصلي عطلاً ما كفيروس أو ما شابه، فحينها يكون القانون قد حدد وسيطاً آخر ليحل محل الأول في ممارسة الأعمال الإدارية.
- الإناية الإلكترونية: وهي حالة تعذر ممارسة اختصاص من قبل صاحبه الأصلي بسبب تغيبه، أو حدوث مانع يمنعه من ذلك، كما هو الحال في الحلول، ولكن الإناية تكون عن طريق عضو، أو هيئة إدارية لممارسة هذا الاختصاص عن طريق سلطة عليا تعين النائب لحين زوال الأعذار المانعة من ممارسة الاختصاص.

وكما يمكن أن نلاحظ العملية نفسها في مجال الإجراءات الإلكترونية، عندما تقرر السلطة العليا بإبادة وسيط إلكتروني مبرمج، ليمارس اختصاص وسيط آخر معطل يتعذر عليه ممارسة أعماله الوظيفية (عبدالعزیز، 2008).

ب- الاختصاص الموضوعي الإلكتروني:

يحدد القانون اختصاصات كل موظف، أو جهة إدارية موضوعات معينة فإذا تجاوز هذا الموظف، أو الإدارة اختصاصاته تلك فتعدى على اختصاصات جهة أخرى، تحقق عيب عدم الاختصاص الموضوعي، ويكون هذا الاعتداء أما من جهة إدارية على اختصاصات جهة إدارية أخرى موازية، أو متساوية لها، أو من جهة إدارية دنيا على اختصاصات جهة إدارية عليا أو من جهة إدارية عليا على اختصاصات جهة أدنى منها، أو اعتداء السلطة المركزية على اختصاصات الهيئات اللامركزية. ويكون القرار في هذه الحالة معيباً، وغير مشروع (القبيلات، 2010).

وفي نطاق الإجراءات الإلكترونية، تقوم كل جهة إدارية بإصدار نماذج إلكترونية تتضمن كل منها حقوقاً تحدد الاختصاص الموضوعي الذي يجوز إصدار قرار بشأنه، بحيث يكون لكل مسألة، أو موضع معين سلطة أو جهة تتمتع بصلاحيات إصدار القرار، وكذلك يكون لكل سلطة اختصاصها المحدد، والنوعي في القرار.

وتستطيع جهة الاختصاص الموضوعي الحصول على النموذج وفق رقم، أو شيفرة معينة، يحتوي كل نموذج على حقوق يكون لكل حقل غرض معين، وترتيب هذه الحقوق سلفاً في النموذج الإلكتروني، بحيث لا يظهر النموذج الإلكتروني على شاشة الجهاز لمن لا يملك سلطة، أو صلاحية فنية، أو قانونية، فمن الناحية الفنية لا يمكن له اللجوء إلى الجهاز والحصول على النموذج الإلكتروني بدون حصوله على الرقم السري، ولا يمكن له من الناحية القانونية ملء حقول مخصصة ومعدة سلفاً في نموذج إلكتروني يتعلق بسلطة أخرى يحق لها فقط إصدار قرار يهتم بمسائل، أو موضوعات تدخل في إطار صلاحياتها وسلطتها (القيسي، 2009).

ج- الاختصاص الزمني الإلكتروني:

اختصاص الموظف يتقرر في تاريخ معين قد يكون تاريخ التعيين في الوظيفة، أو الترقية، أو النقل إليها، وينتهي الاختصاص أيضاً عند تاريخ معين قد يكون التاريخ هو تاريخ الإحالة إلى المعاش، أو النقل، أو الاستقالة، أو الفصل من الوظيفة (الزعيبي، 1995). فلو أن الموظف أصدر قراراً قبل بدء ولايته، أو بعد انتهائها لكان قراراً مشوباً بعيب عدم الاختصاص، ومن المتوقع في ضوء الإجراءات الإلكترونية أن يظهر عيب عدم الاختصاص الزمني بسهولة ويسر (أبو الليل، 2000).

حيث إن النموذج الإلكتروني يتم ربطه بمدة زمنية معينة، ويتم تنظيم النموذج وإعادة ليكون سارياً خلال فترة محدودة قد ترتبط بفترة ممارسة السلطة، أو بمدة سريان القرار، ولا يمكن استمرار العمل في حقل الاختصاص الزمني للنموذج الإلكتروني إذا ما انتهت مدة سريانه، كأن تنهى صلاحية استخدام حقل الاختصاص الزمني في الفترة الزمنية لمصدر القرار، أو يصدر المفوض إليه قراراً بعد انتهاء فترة التفويض في حقل الاختصاص الزمني (القيسي، 2009).

د- الاختصاص المكاني الإلكتروني:

ويقصد به تحديد اختصاص متخذ القرار الإداري برقبته جغرافية معينة، فقد يمتد اختصاص بعض أعضاء السلطة التنفيذية ليشمل إقليم الدولة كلها، كما هو الشأن بالنسبة لاختصاص رئيس الدولة أو لمجلس الوزراء والوزراء فيما يتعلق بالاختصاصات المناطة بهم، وذلك بخلاف أصحاب الاختصاص الذين ينحصر اختصاصهم في نطاق مكاني محدد، كما هو الحال في الإدارات غير المركزية (الإقليمية) كالمحافظات أو الحكام الإداريين كالمحافظ، إذ في الإدارات يجب على صاحب الاختصاص احترام الحدود المكانية، إلا أن مخالفة عنصر الاختصاص المكاني أقل حدوثاً من الصور الأخرى، وسبب ذلك يرجع إلى أن المناطق الجغرافية المحددة للاختصاص تكون واضحة من الناحية الفعلية، الأمر الذي يحد من تجاوز حدود الاختصاص المكاني، وإذا ما تم مثل هذا التجاوز فإنه يكون في الغالب بسبب تغيير الأفراد الذين يمسه القرار أماكن إقامتهم دون علم الإدارة (الطماوي، 2006).

ولذلك فإن لكل صاحب اختصاص نطاقاً مكانياً محدداً يسمح له بممارسة اختصاصه فيه، وإذا ما تجاوز هذا النطاق أصبح قراره معيباً بغيب عدم الاختصاص المكاني.

وفي ضوء الإجراءات الإلكترونية يتم ربط النموذج الإلكتروني بجهة معينة تقع ضمن مكان محدد، وبموجب رمز، أو شفرة مخصص استخدامها فقط للجهة المختصة بتلك المنطقة الجغرافية، وذلك من خلال برمجة الاستمارة الإلكترونية لكل إدارة وفقاً لنطاق اختصاصها الجغرافي، ولا يحق لأي إدارة أن تتعدى النطاق الجغرافي لها، فضلاً عن أن الحاسب سيرفض الاستجابة لطلب الإدارة المعتدية، ولا يظهر النموذج الإلكتروني على الشاشة إلا للإدارة المختصة مكانياً بإصدار القرار الإداري (القيسي، 2009).

ركن الشكل في القرار الإداري الإلكتروني

يقصد بالشكل الإطار، أو المظهر الخارجي للقرار، أو القالب الذي تعبر جهة الإدارة من خلاله عن إرادتها، كأن يكون مكتوباً، أو شفويًا، أو صريحاً، أو ضمنياً، أو برقياً، أو هاتفياً، أو إلكترونياً، فإذا اشترط المشرع شكلاً معيناً للقرار الإداري فإنه يجب أن يصدر في هذا الشكل (الباز، 2004).

والأصل حسبما استقر عليه القضاء والفقه الإداري، فالإدارة غير ملزمة باتباع شكل، أو إجراء محدد عند إصدارها لقرارها مالم يلزمها القانون بذلك، فإذا صدر القرار على غير الصورة التي نص عليها المشرع، كأن يصدر القرار شفاهة بينما اشترط المشرع الكتابة فيه، أو صدر غير مسبب أصلاً، أو غير مسبب تسبباً كافياً بينما اشترط المشرع بإصداره صراحة، كان القرار مشوباً بغيب الشكل (حسن، 1984) أو الإجراءات.

وقد أولى الفقه هذا الاهتمام بشكل القرار الإداري على أساس كونه يمثل ضماناً لحماية مصلحة الأفراد والإدارة معاً، لمنع حدوث أي تسرع، أو ارتجال يقود إلى اتخاذ قرارات متسارعة مخالفة للقانون تؤدي إلى الإضرار بالأفراد والإدارة (الجبوري، 1996)، ومن الإجراءات أن يوجب القانون تشكيل لجان تحقيق قبل إصدار القرار وسماع أقوال ودفاع الموظف عن نفسه، أو لإتمام بعض إجراءات العلانية، ويميز القضاء الإداري بين نوعين من الشكليات، وهي الشكليات الجوهرية، والشكليات غير الجوهرية، متى لم تقم الإدارة بمراعات الأولى أضحت قرارها قابلاً للإلغاء بخلاف الحال بالنسبة للثانية (حكم محكمة القضاء الإداري في الطعن رقم ١٦٥٩ لسنة ٢٤ ق، بتاريخ 1972/3/1م).

ومن أجل ذلك يمكن إعداد القرار الإداري من الناحية الشكلية، وفق إجراءات، وخطوات إلكترونية، وتتجسد صورة صدوره إذا ما اتبعت الإدارة المعنية باتخاذ القرار إجراءات إلكترونية محددة، ومقررة سلفاً في النموذج الإلكتروني للقرار، والذي يتضمن مجموعة من الحقول، وأحد هذه الحقول يكون مخصصاً لعنصر الشكل ويحتوي حقل الشكل على مجموعة إجراءات، يستلزم القيام بها، ذلك بملاء حقل عنصر الشكل، وفقاً لدرجة أهمية الإجراءات ذلك أن تقوم الإدارة المعنية بتصنيف الحقل إلى إجراءات جوهرية وأخرى ثانوية، فالأولى يمكن أن تؤثر في مضمون القرار ومحتواه، بينما الإجراءات الثانوية تلك التي لا يترتب عند عدم مراعاتها بطلان القرار الإداري (القيسي، 2009).

ويمكن القول إنه في ظل نظام الإجراءات الإلكترونية يستلزم الأمر إعادة النظر، أو حدوث تغيير، وتحول في قواعد الشكل، والإجراءات الإدارية اللازمة لإصدار بعض القرارات الإدارية.

ويعد ذلك نتيجة لاستحداث الواقع التكنولوجي، والتقدم التقني على موظفي الإدارات الحكومية فمن اللازم لصدور القرار الإداري إتباع الشكلية التالية:-

- أولاً: دعوة الأعضاء: قد يشترط لصحة انعقاد المجلس، أو اللجنة توجيه الدعوة ممن يملك توجيهها قانوناً وإلا بطل الاجتماع كما أنه يشترط أن توجه الدعوة إلى جميع الأعضاء في الميعاد المحدد قانوناً، فإذا أغفل هذا الشرط بطل الاجتماع. ولكن عند استخدام الإجراءات الإلكترونية المتمثلة بالحاسب الآلي وشبكة المعلومات سوف يساهم كثيراً في تلاقي، وتصحيح هذا البطلان، وخاصة ما يتعلق بموعد الاجتماع، وضرورة وصول الدعوة إلى الأعضاء قبل الموعد المحدد (القبيلات، 2014).

- ثانياً: مكان انعقاد المجلس: حيث يجب أن ينعقد المجلس في المكان المخصص له وإلا اعتبر الاجتماع باطلاً وغير صحيح، وفي ضوء نظام الحكومة الإلكترونية سيجد موظف الإدارة ورجال القانون أنفسهم في حاجة إلى إعادة النظر في مكان انعقاد المجلس، إذ تسمح شبكة الإنترنت بعقد الاجتماعات عن بعد من خلال (الفيديو كونفرانس)، أو المؤتمرات المرئية-المصورة- (conferencing video)، وعن طريق غرف الحوار، والمحادثة (chat room)، والحصول على الأداء، والموافقات اللازمة للقرار المراد إصداره (القبيلات، 2014).
- ثالثاً: مداوالات المجلس: إذا كان يشترط لصحة مداوالات المجلس اكتمال النصاب القانوني، أو حضور الأغلبية المطلقة، أو أغلبية خاصة في مسألة ما، ففي حال عدم اكتمال النصاب، أو تلك الأغلبية يكون الاجتماع باطلاً. ولكن في ضوء الإجراءات الإلكترونية المستحدثة سوف يتم التغلب على هذه المشكلة من خلال استخدام شبكة الإنترنت في توصيل الأعضاء بقاعة الاجتماع والحصول على رأيهم في الموضوع المعقود من أجله الاجتماع، ومن ثم سوف يكون لذلك تأثيره المباشر على الموافقة بالتمرير من أجل صدور القرار الإداري، أو تسهيل الحصول على هذه الموافقة بصورة تدعم تسيير إجراءات إصدار القرار، وخصوصاً ما يتعلق بالمداولة والتصويت (القبيلات، 2014).

ركن المحل في القرار الإداري الإلكتروني

يقصد بمحل القرار الإداري موضوعه أي الأثر الحال والمباشر الذي يحدثه القرار مباشرة سواء بإنشاء مركز قانوني، أو تعديله، أو إنهائه (راضي، 2008)، سواء كان أثراً عاماً يمس عدد غير محدد من الأفراد أو خاصاً، وعرفته محكمة القضاء الإداري في مصر بأنه: "المركز الذي تتجه إرادة الإدارة لإحداثه".

ولهذا يشترط لصحة القرار أن يكون الأثر القانوني المترتب على القرار الإداري ممكناً، وجائزاً، وقائماً على سبب قانوني يبرره، وبمعنى آخر مطابقة الأثر القانوني للقواعد القانونية النافذة في هذا الشأن (النهري، 2003).

يعد محل القرار الإداري مناطاً للتمييز بين القرار الإداري، والأعمال المادية للإدارة، فنجد أن الأعمال المادية لا تحدث آثار قانونية كما يحدث القرار الإداري، فلذلك لا تقبل الطعن بالإلغاء أمام القضاء الإداري (شبير، 2015).

وفي نطاق الإجراءات الإلكترونية، فإنه يمكن للحاسب الإلكتروني أن يعالج هذا الموضوع معالجة إلكترونية، ويتم ذلك بتخصيص حقل لكل شرط من شروط المحل، فإذا ما أريد ترقية موظف من درجة إلى أخرى، فإن ذلك يعني وضعه في مركز قانوني جديد، ويتطلب تحقيق ذلك أن يتم تخصيص حقل بصحة الشرط الأول، وتتم برمجة هذا الحقل مسبقاً بضوابط القاعدة، وتخزينه في النموذج الإلكتروني، ويفتح حقل القاعدة، وفق شفرة، أو رقم معين، ذلك بتعبئة الحقل المخصص لهذا الغرض وإدراج جميع المعلومات الأخرى المتعلقة بصاحب العلاقة، وبعد استجابة الجهاز، وتعبئة المعلومات يتم الانتقال إلى الشرط الثاني من محل القرار، والذي يتطلب وجود درجة شاغرة في ملاك الوظيفة، أي أن يكون المحل ممكناً من الناحية الواقعية، وإذا ما تبين أن الدرجة غير متوفرة وأنها شغلت فعلاً، فإن الجهاز يعلم مصدر القرار باستحالة تنفيذ محل القرار من الناحية العلمية، إن هذا الشرط مسبقاً أمر ضروري، ولا بد من تخزينه في النموذج الإلكتروني، ويتم فتح هذا الشرط وفقاً لرقم وشفرة معينة.

فعلى سبيل المثال إجراءات ترقية الموظف إلكترونياً تستوجب مسبقاً تنظيم نموذج إلكتروني مخصص لهذا الغرض (الباز، 2004)، ويحمل رقماً يختلف بحسب طبيعة ونوع القرار المزمع إصداره، ويحتوي كل قرار مجموعة حقول مختلفة بحسب محل، أو موضوع القرار، ولكل حقل رقم أو شفرة يتضمن مجموعة من الحقول المشفرة، برقم الموظف ودرجته الوظيفية ونوع الدرجة وطبيعتها والفترة الزمنية لتقديمها ونفاذها – وأن أي إغفال لهذه المعلومات من شأنه أن يؤدي إلى بطلان الإجراءات وتؤثر على قرار الترقية، لذا لا بد من مراعاتها بكل حيطة وحذر، ويعتبر الحصول على النموذج الإلكتروني إذناً أو ترخيصاً من الإدارة كدليل على ملاءمة الإجراءات من الناحية الفنية.

أما من الناحية القانونية، فإن سلامة القرار وصحته تبدأ في مراحل لاحقة عند القيام بملى حقل الترقية، وتوافر عناصر صحة محل القرار، والتي يتضمنها النموذج الإلكتروني (القيسي، 2009).

ومما ييسر هذا الإجراء على جهة الإدارة التحقق من الأثر القانوني الذي يحدثه القرار، والحصول على المعلومات التي ترغب في الوصول إليها دون عناء أو مشقة (الشيخ، 1998).

ركن السبب في القرار الإداري الإلكتروني

سبب القرار الإداري هو الحالة الواقعية، أو القانونية التي تدفع جهة الإدارة إلى اتخاذ القرار وفقاً لما أرساه القضاء الإداري في أحكامه، والأصل أن الإدارة غير ملزمة بذكر سبب قرارها إلا إذا نص المشرع على ذلك استثناءً، وفي جميع الأحوال فإن الإدارة ملزمة ببناء قرارها على سبب معين كضمان الشكلية في بعض المجالات التي يقدر أهمية إحكام الرقابة عليها لحماية حقوق وحريات الأفراد، وأمثلة هذه القرارات، القرارات التأديبية، وقرارات رفض التظلمات الإدارية، وبغض النظر عما إذا كان المشرع الزمها بالإفصاح عنه من عدمه (حكم المحكمة الإدارية العليا في الطعن رقم ١٩٢٦ لسنة ٤٦ ق، بتاريخ 2006/12/9م).

وفي غير تلك الحالات يفترض أن يكون لكل قرار إداري سبب صحيح، وعلى من يدعي العكس عبء إثبات ما يدعيه، وهذه القريضة تقوم على أساس أن مصدر القرار الإداري خاضع لإشراف الرؤساء على درجات السلم الإداري، إلى أن يصل الوزير ورئيس السلطة التنفيذية التي تخضع بدورها لرقابة السلطة القضائية.

ولكي يكون سبب القرار الإداري صحيحاً يجب أن يتوافر فيه الشرطان التاليان:

- الشرط الأول: أن يكون السبب موجوداً وقائماً حتى صدور القرار الإداري: حيث يجب أن تكون الوقائع التي استندت إليها الإدارة في إصدار القرار محققة الوجود، وإذا ما تبين أن الوقائع التي استندت إليها الإدارة في إصدار قرارها لا وجود لها، أو غير صحيحة كان القرار باطلاً لانعدام السبب (القبيلات، 2014). ويمكن تطبيق هذا الشرط إلكترونياً وبالتحديد في الحقل الخاص بالترقية، موضحاً فيه تاريخ شغل الدرجة، ونوعها، وطبيعتها، ومواصفاتها، والشروط اللازمة لشغلها. وكل ما يتعلق بالوقائع المحيطة بوجودها، فإذا تبين خطأ في وجود الوقائع، أو عدم صحتها كان القرار معيباً لخطأ في الحالة الواقعية التي استند إليها مصدر القرار، وخشية من أن يؤدي عدم صحة الوقائع، أو وجودها إلى اعتبار القرار معيباً بعبء السبب، وينبغي على الإدارة أن تقوم سلفاً بإعداد حقل خاص في النموذج الإلكتروني لترقية، وإدراج كل ما يتعلق بوجود الدرجة وشروطها وفقاً لمجموعة إجراءات إلكترونية مبرمجة تتضمن سلامة وصحة عنصر السبب في شرطه الأول، لتكون الإدارة بمنأى عن حالة عيب السبب، وعليه بمجرد استجابة الجهاز لسلامة الشرط الأول، وينتقل مصدر القرار إلى الحقل القادم المخصص لتوافر الشرط الثاني (القيسي، 2009).
- الشرط الثاني: أن يكون السبب مشروعاً: يجب أن تستند الإدارة في إصدار قراراتها الإدارية إلى أسباب مشروعة تنسجم مع القانون، ويكون ذلك عندما يحدد المشرع للإدارة أسباباً معينة لإصدار قراراتها الإدارية، فإذا استندت إلى غير هذه الأسباب كان قرارها غير مشروع، وفي هذه الصدد يمكن تصميم النموذج الإلكتروني للقرار الإداري بحيث يتم الربط بين هذا النوع من القرارات والأسباب المحددة لها قانوناً، فلا يمكن لمصدر القرار الإداري إصداره إلكترونياً إلا إذا تم التحقق من وجود السبب الذي حدده المشرع، وعندها يقوم البرنامج الإلكتروني بتنبية مصدر القرار إلى أن السبب المبين في حقل السبب لا ينسجم مع الأسباب القانونية المحددة لإصدار هذا النوع من القرارات والمخزنة أصلاً في البرنامج الحاسوبي، ومثل ذلك قرار سحب، أو إسقاط الجنسية، وقرار الوقف عن العمل (القبيلات، 2014).

ركن الغاية في القرار الإداري الإلكتروني

الغاية هي الغرض، أو الباعث الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه من اتخاذ القرار الإداري، فهي النتيجة النهائية التي يستهدف تحقيقها رجل الإدارة.

وفيما يتعلق بالتمييز بين ركني السبب والغاية، فإنه يسهل التمييز بينهما نظرياً من خلال القول بأن السبب يجسد الحالة الواقعية والقانونية المستقلة عن رجل الإدارة، والتي تسبق صدور القرار، وتشكل مقدمته الضرورية، ونقطة بدايته، بينما الغاية فهي عنصر نفسي، وتصوراً يتولد في ذهن متخذ القرار، وتشكل المرحلة النهائية ونقطة الوصول، ومن الناحية العملية يدق التمييز بينهما نظراً لأن رجل الإدارة حين يتخذ

قراره يكون مدفوعاً بسببه وساعياً لتحقيق غايته معاً، وهو ما يؤدي للخلط بينهما، نظرًا لهذه العلاقة الوثيقة القائمة، كما تختلف الغاية عن محل القرار، إذ أن الأخير يمثل النتيجة المباشرة المتولدة عن اتخاذ القرار، والمتمثلة في أثره القانوني (الطماوي، 2006).

والأصل أن غاية القرار الإداري هي تحقيق المصلحة العامة، فكل قرار إداري لا يستهدف هذه المصلحة يكون معيباً في غايته، كأن تهدف، أو بالأحرى تتبني الإدارة منه تحقيق مصلحة شخصية لمصدر القرار، أو الإضرار بشخص ما، أو خدمة لشخص آخر، وهذه هي الغاية العامة التي تخضع لها القرارات كافة (الطماوي، 1978).

ومن ثم يفترض أن النموذج الإلكتروني يهدف إلى تحقيق الصالح العام المحدد من خلال اللائحة الإلكترونية أو المشرع، ولا بد من الإشارة إلى أن عنصر الغاية خضع لجدل فقهي حول ذاتية، أو موضوعية هذا العنصر (ابراهيم، 1983).

ويمكن للنموذج الإلكتروني أن يعالج عنصر الغاية، وذلك إذا ما تمت برمجته في حقول تستهدف حالات الانحراف باستخدام الغاية، ويمكن لعنصر السبب أن يلعب دوراً لا شك في موضوعيته في إبطال القرار ذي الغاية المعيبة.

وبالعودة إلى عنصر الغاية، وما يمكن أن يقدمه النموذج الإلكتروني من دور في تحديد نوايا ومقاصد معيبة لمصدر القرار، وسوف نبينها بحسب الآتي:

- أن تحدد في كل حقل الغاية التي يستهدفها القرار تحديداً دقيقاً، وذلك بإدراج معلومات تفصيلية لها صلة بالصالح العام.
- أن يحدد في كل حقل إلكتروني طبيعة ونوع الغاية التي حددها المشرع، كأن يخصص المشرع هدفاً معيناً يتعين على مصدر القرار تحقيقه، وإلا نكون إزاء حالة مخالفة لقاعدة التخصيص، التي تم إدراجها في الحقل الإلكتروني.
- أن تلتزم الإدارة بالإجراءات الإلكترونية المحددة في حقل الغاية وصولاً إلى تحقيق الغرض من وراء إصدار القرار.
- ونعتقد أنه من الممكن للإدارة في ضوء ما تقدم أن تحقق عنصر الغاية طاملاً التزمته بخطوات، وإجراءات إلكترونية موحدة لتشمل كل أركان، وعناصر القرار، وتم التعامل فيها وفقاً لنموذج إلكتروني موحد يحتوي على أركان القرار، ويتضمن عناصر صحة القرار، الأمر الذي يعزز من سلامة وشرعية القرار، ويقلص من مخاوف متخذة ما دام القرار قائماً على ضوابط، وشروط عنصر الغاية (القيسي، 2009).

نخلص هذا الفصل بالتأكيد على أنه في ضوء التطورات الحاصلة على نطاق أعمال الإدارة، ولاسيما القرار الإداري فإن مفهوم الحكومة الإلكترونية ألقى بظلاله على الأعمال المذكورة، ولم تبق أركان القرار الإداري على حالها التقليدية، لاسيما بعد أن بدأت العديد من الإدارات باستخدام أساليب الحكومة الإلكترونية في تسيير أعمالها، وبذلك بشكل مستقل، أو شبه مستقل عن العنصر البشري، وأصبح بإمكان البرامج الإلكترونية المؤتمتة اتخاذ القرارات الإدارية المهمة وغير المهمة. ولذلك فإن أركان القرار الإداري لم تبق كما هي وسأيرت هذا التطور، وما زالت تسايره بحيث اتخذت أبعاداً جديدة، ومفاهيم مختلفة.

وفيما يخص ركن الاختصاص أصبح بالإمكان اتخاذ القرارات الإدارية إلكترونياً، وبمعزل عن العنصر البشري، وذلك عن طريق ما يعرف بأتمتة الأنظمة الإلكترونية، والذي يقصد به إمكانية ممارسة الأعمال الإدارية، ولاسيما اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة إلكترونية تجري بشكل مستقل وآلي من دون حاجة للعنصر البشري، إذ ابتكرت برامج إلكترونية تعمل تلقائياً، وتحل محل الموظف العام في ممارسة الكثير من الأعمال الإدارية، فالقرار الإداري الإلكتروني يجري اتخاذه من قبل الوسيط الإلكتروني المؤتمت، والذي عرف بأنه (برنامج أو نظام إلكتروني لحاسب آلي يمكن أن يتصرف، أو يستجيب لتصرف بشكل مستقل كلياً، أو جزئياً دون إشراف أي شخص طبيعي في الوقت الذي يتم فيه التصرف، أو الاستجابة له)، وعليه فإن الوسيط المذكور هو صاحب الاختصاص في اتخاذ القرارات الإدارية المبرمج لاتخاذها.

أما ركن الشكل فإن القوانين المنظمة للتعامل الإلكتروني، تفسح المجال لاتخاذ الشكل المناسب للقرار الإداري الإلكتروني، ومع ذلك فقد يستلزم القانون شكلية وإجراءات معينة قد تتشابه، وقد تختلف عن تلك التي يستلزم توافرها في القرار الإداري العادي فبالإمكان اتخاذ شكل إلكتروني للقرار الإداري اعتماداً على معلومات إلكترونية عرفت بأنها (معلومات ذات خصائص إلكترونية في شكل نصوص، أو رموز، أو أصوات، أو رسوم، أو صور، أو برامج حاسب آلي، أو غيرها من قواعد البيانات).

وبالنسبة لركن المحل فينطبق على القرار الإداري الإلكتروني ما ينطبق على القرار العادي، بيد أن محل الأول يكون دائماً محدداً، أي أن الوسيط الإلكتروني المؤتمت مقيد في مجال اختيار محل القرار ولا يملك سلطة تقديرية لكون مبرمجاً للقيام بعمل محدد، ولم يصل التطور التقني حتى الآن إلى مرحلة التفكير الاصطناعي التي تمكن الوسيط من التفكير لاختيار محل مناسب لقراره الإلكتروني.

وفيما يتعلق بركن الغاية في القرار الإداري الإلكتروني، فلا يمكن القول بوجود غاية ذاتية للوسيط الإلكتروني المؤتمت لتحقيق المصلحة العامة، كونه لا يملك شخصية أو ذاتية، ولكن إذا ما تطورت الأمور وبدأ العمل وفق أسلوب الذكاء الاصطناعي، فعندها يمكن تحديد غاية الوسيط المذكور، ولكن حالياً نعتقد – إن صح القول – أن غاية هذا الوسيط هو إنجاز، أو أتمتة العمل المناط به، ولذلك لا بد من تفسير طبيعة ركن الغاية في القرار الإداري الإلكتروني على أنه ركن موضوعي يتمثل في هدف تحقيق المصلحة العامة، وهو هدف مستقل عن ذاتية الجهة التي اتخذته.

وأخيراً فإن ركن السبب في القرار الإداري الإلكتروني له نفس الأبعاد السارية في القرار العادي، بيد أن الأسباب الدافعة إلى اتخاذ القرار الإداري هي أسباب محددة على سبيل الحصر، لا يملك الوسيط الإلكتروني فيها مجالاً للتقدير لعدم قدرته على التفكير الذاتي على الأقل في الوقت الحاضر.

• قائمة المراجع:

- إبراهيم، السيد محمد (1983). "رقابة القضاء الإداري على الوقائع في قضاء الإلغاء"، رسالة دكتوراه، جامعة الإسكندرية.
- أبو أحمد، علاء محي الدين مصطفى. (2009). "القرار الإداري الإلكتروني كأحد تطبيقات الحكومة الإلكترونية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع عشر المعاملات الإلكترونية (التجارة الإلكترونية – الحكومة الإلكترونية)، المنعقد بمركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، في الفترة من 19-20/5/2009م، المجلد الأول.
- أبو الليل، إبراهيم الدسوقي. (2000). "الجوانب القانونية للتعامل عبر وسائل الاتصال الحديثة"، بحث مقدم إلى مؤتمر القانون والكمبيوتر والإنترنت الذي عقدته كلية الشريعة والقانون بالإمارات العربية المتحدة في مايو 2000.
- أبو زيد، محمد عبد الحميد. (2008). "السلطة بين التخاصم والتوازن"، مطبعة العشري، القاهرة.
- باز، بشير علي. (2009). "دور الحكومة الإلكترونية في صناعة القرار الإداري والتصويت الإلكتروني"، دار الكتب القانونية، القاهرة.
- الباز، داود عبد الرزاق. (2004). "الإدارة العامة (الحكومة الإلكترونية) وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه"، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- بدير، علي محمد، البرزنجي، عصام عبد الوهاب، السلامي، مهدي ياسين. (1993). "مبادئ وأحكام القانون الإداري"، دون دار نشر، بغداد.
- بركات، عمرو فؤاد. (1985). "مبادئ القانون الإداري"، (أعمال السلطة الإدارية – الأموال العامة – القرارات الإدارية – العقود الإدارية)، "بدون طبعة ودار نشر".
- الجبوري، فؤاد يوسف عبدالرحمن، الربيعي، سمية عباس مجيد، العبيدي، أمل محمود علي (2011). "إدارة الأزمات وإلكترونية اتخاذ القرار"، بحث منشور بمجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول.
- الجبوري، ماهر صالح علاوي. (1996). "مبادئ القانون الإداري"، مكتبة كلية القانون، جامعة الموصل، العراق.
- حبيب، محمود أبو السعود. (بدون)، القانون الإداري، "الموظف العام، المرفق العام، المال العام، القرار الإداري، الضبط الإداري، التنفيذ المباشر، نزع الملكية للمنفعة العامة"، "د.ط"، مطبعة الإيمان، القاهرة.
- حسن، عبدالفتاح. (1984). "مبادئ القانون الإداري"، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة.
- الحلو، ماجد راغب. (2009). "القرارات الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- حمادة، أشرف محمد خليل. (2016). "القرار الإداري الإلكتروني"، بحث منشور في مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد الخامس والعشرون، العدد الرابع، العدد 99

- خاطر، شريف يوسف. (2011). "القرار الإداري (دراسة مقارنة)", دار الفكر والقانون، المنصورة، مصر.
- خليل، محسن. (1982). "القضاء الإداري اللبناني ورقابته على أعمال الإدارة"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- راضي، مازن ليلو. (2012). "النظرية العامة للقرارات والعقود الإدارية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة الرابعة.
- الزغبى، خالد سمارة. (1995). "القرار الإداري بين النظرية والتطبيق"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- زهرة، محمد المرسي. (2004). "الدليل الكتابي وحججه في الإثبات"، بحث مقدم لمؤتمر القانون والكمبيوتر والإنترنت، في الفترة 1-3 مايو 2004 م، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد الثالث.
- السويفان، عبدالسلام هابس. (2011). "إدارة مرفق الأمن بالوسائل الإلكترونية، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمرور بدولة الكويت"، رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية.
- شبير، محمد سليمان نايف. (1436هـ-2015م). "النفوذ الإلكتروني للقرار الإداري - دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق جامعة عين شمس.
- الشراوي، سعاد. (1980). "دروس في دعوى الإلغاء"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الشيخ عصمت عبد الله. (1998). "دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في تيسير وفعالية العمل الإداري"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الطماوي، سليمان محمد. (1978). "نظرية التعسف في استعمال السلطة (الانحراف بالسلطة)"، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- _ (2006) "النظرية العامة للقرارات الإدارية دراسة مقانة"، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة السابعة.
- عبدالعال، ياسر محمد. (2014). "الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي"، رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية.
- عبد العزيز، عمار طارق. أركان القرار الإداري الإلكتروني، مجلة القانون للدراسات والبحوث القانونية، جامعة ذي قار، العراق، العدد (4934).
- عبدالوهاب، محمد رفعت، عجيلة، عصام أحمد. (1984). "أصول القانون الإداري"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عكاشة، حمدي ياسين. (2001). "موسوعة القرار الإداري في قضاء مجلس الدولة"، الجزء الأول.
- _ (1987). "القرار الإداري في قضاء مجلس الدولة"، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- عويس، حمدي أبو النور السيد. (2011). "نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- عيسى، طوني ميشال. (2003). "الركائز القانونية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية"، ورقة مقدمة إلى ورشة العمل الإقليمية حول الحكومة الإلكترونية، صنعاء، 1-3 ديسمبر 2003.
- الغويري، أحمد عودة مرسي. (1988). "قضاء الإلغاء في الأردن، دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1988.
- فتح الباب، ربيع أنور (2010). "القضاء الإداري"، قضاء الإلغاء، الجزء الأول، 2010م.
- فهيم، مصطفى أبو زيد. (1979). "القضاء الإداري"، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- القبيلات، حمدي سليمان. (2007). "التوقيع كشكلية في القرار الإداري الإلكتروني"، بحث منشور بمجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، صادرة عن عمادة الدراسات العليا بالجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 34، ملحق.
- _ (2010) "القانون الإداري"، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- _ (2014). "قانون الإدارة العامة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- القيسي، أعاد علي الحمود. (2009) "النموذج الإلكتروني الموحد للقرارات الإدارية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع عشر للمعاملات الإلكترونية (التجارة الإلكترونية - الحكومة الإلكترونية)، المنعقد بمركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، في الفترة من 19-20/5/2009م، المجلد الأول.
- كنعان، نواف. (2010). "القانون الإداري"، الكتاب الثاني، "الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ليلة، محمد كامل. (1970). " الرقابة القضائية على أعمال الإدارة"، دار النهضة العربية، بيروت.
- محمد، شريف عيد حسن. (1437هـ-2016م). "استراتيجية القرار الإداري في مجال الاستثمار"، رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الحقوق، جامعة عين شمس.
- المهدي، حسين محمد. (2005). "رقابة القضاء على أعمال الإدارة"، بحث منشور في مجلة البحوث القضائية، المكتب الفني، المحكمة العليا، اليمن، العدد الثاني، ديسمبر 2005م.
- النهري، مجدي مدحت. (2003). "القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة.
- هيكل، السيد خليل. (2007). "الطعن في القرار الإداري الأمريكي وسلطة القاضي في نظر الدعوى -دراسة مقارنة-"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- _ (2008). "نظرة على القرارات الإدارية"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- _ (2017). "المرافعات الإدارية"، دراسة مقارنة للتشريع المصري وبعض التشريعات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- Vasseur, M. (1985). "le paiement électronique-Aspects juridiques". *La Semaine Juridique*.

الحمض النووي للمنظمات أداة لقياس الصحة التنظيمية ((قراءة إدارية معاصرة))

د. آلاء عبد الموجود العاني
جامعة الموصل/العراق

ملخص:

تسهم العديد من العوامل والمتغيرات في تحديد شخصية المنظمة وسلوكها في البيئة المحيطة، كما أن تمكن المنظمة من تحديد وتشخيص هذه العوامل على وجه الدقة يساعدها على تحسين أدائها وذلك من خلال ما تقدمه هذه العوامل للمنظمة من قدرة على تحديد المشكلات، وتشخيص مسبباتها، فضلاً عن تقديم الحلول المناسبة لها. وحسب ما أفرزته نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال وفي مقدمتها دراسات شركة بوز الن هاملتون فإن هذه العوامل تتمثل بالهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، المعلومات، والمحفزات. ونظراً لأهمية هذه العوامل في تقرير مصير المنظمة فقد وصفها الكتاب والباحثون المعاصرون على أنها تمثل الحمض النووي للمنظمات أسوة بالحمض النووي للإنسان. ويعد الحمض النووي التنظيمي القوة المحركة لنجاح المنظمة والتي تأتي من خلال غرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين، وتسليحهم بالمعلومات الصحيحة وحفزهم بأساليب ملائمة. واعتماداً على ما سبق تسعى هذه الورقة البحثية إلى التعرف على طبيعة الحمض النووي التنظيمي وأبعاده المتمثلة بالعوامل المحددة لشخصية المنظمة، فضلاً عن عرض مفهوم الصحة التنظيمية وتشخيص سمات المنظمات الصحية وغير الصحية، وذلك من خلال تبني المنهج الوصفي في عرض ما قدمته البحوث ونتائج الدراسات السابقة للوصول إلى القدرة للحكم على طبيعة المنظمة وتحديد شخصيتها من خلال العوامل الأربعة المكونة للحمض النووي. وقد توصلت الورقة البحثية إلى أن الحمض النووي التنظيمي يمثل أداة تساعد المنظمات على اكتشاف أخطائها ومشكلاتها، وهذه الأداة هي المحدد الذي يعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها. ويتكون الحمض النووي للمنظمات من أربعة مكونات أساسية تتمثل بالمعلومات، والهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والحوافز. ووفقاً لأداة الحمض النووي التنظيمي يمكن تصنيف المنظمات بحسب تمتعها بالصحة من عدمه إلى منظمات صحية (تتمتع بصحة جيدة) ومنظمات غير صحية (تعاني من المشكلات).

كلمات دالة: الحمض النووي التنظيمي، الصحة التنظيمية، سمات المنظمات الصحية وغير الصحية.

المنظمات مثل الإنسان، فإذا كان الإنسان يمتلك شخصية فقد أصبحت المنظمات لها هوية أيضاً ومن خلال هذه الهوية تتحدد العوامل المكونة لشخصيتها، وإذا كان للإنسان مراحل عمرية من ولادته حتى مماته فالمنظمات لها دورة حياة تعبر عن مراحل تطورها منذ تأسيسها وحتى انحدارها، وإذا كان بعض البشر يتمتعون بصحة جيدة والبعض الآخر يعاني من المرض، فهناك منظمات صحية تتميز بمستويات أداء عالية وأخرى غير صحية تعاني من بعض الاختلالات الوظيفية... واثبتت الدراسات العلمية أن للإنسان حمض نووي يحدد صفاته الموروثة وبصمته الوراثية... فقد أصبحت العلوم تحاكي بعضها البعض وها هو علم الإدارة يقدم محاكاة جميلة من نوعها قيّمة في نتائجها وهو الحمض النووي للمنظمات الذي يمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بحدوث المشكلات قبل حدوثها، فضلاً عن تشخيصها مسبباتها بعد ظهورها.

أولاً: مشكلة الدراسة

إن مستوى أداء المنظمات يتحدد من خلال عدة مكونات تتفاعل فيما بينها لتعطي نتائج لأعمال المنظمات وتحدد مدى تمتعها بالصحة أو معاناتها من المرض... واعتماداً على ما سبق يمكن إثارة التساؤلات الآتية:

- ما المقصود بالحمض النووي للمنظمات؟ وما هي مكوناته؟
- كيف يمكن تشخيص مشكلات المنظمات من خلال الحمض النووي؟
- ما المقصود بصحة المنظمات (الصحة التنظيمية) وماهي سمات المنظمات التي تتمتع بصحة جيدة؟
- ما المقصود بالمنظمات غير الصحية وماهي سمات المنظمات التي لا تتمتع بصحة جيدة؟

- هل يمكن تصنيف المنظمات إلى أنواع معينة وفقاً لصحتها ؟

ثانياً : أهمية البحث

تشكل الدراسات والبحوث العلمية وسيلة مهمة تلجأ إليها المجتمعات المعاصرة كخطوة على طريق التقدم والنمو والتطور والإزدهار، وعليه يمكن الإشارة إلى أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع الحمض النووي للمنظمات، إذ يتميز هذا الموضوع بالحدثة في الدراسات والبحوث المحلية والعربية على المستويين النظري والتطبيقي، إذ يعد الحمض النووي للمنظمات الأداة التي تساعد الإدارة في تحديد المشكلات وتصنيفاتها تبعاً لأولوياتها وتكييف الإدارة لحل تلك المشكلات من خلال توفير البيانات اللازمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- التعرف على ماهية العوامل المحددة لشخصية المنظمة والمتمثلة بالحمض النووي للمنظمات ومكوناته.
- تسليط الضوء على أنواع المنظمات السبعة التي يفرزها الحمض النووي للمنظمات.
- تحديد مدى صحية أو عدم صحة المنظمات السبعة التي شخصها الحمض النووي للمنظمات .
- محاولة تقديم الأداة المناسبة التي تمكن المنظمات من اكتشاف أخطائها وتشخيص مشكلاتها.

الإطار النظري

أولاً: الحمض النووي للمنظمات Organizational DNA

يعد مفهوم الحمض النووي المنظمي Organizational DNA مصطلحاً مجازياً يوضح العوامل الأساسية التي تحدد مجتمعة شخصية المنظمة وتساعد على شرح أدائها، فضلاً عن كونه يوفر إطاراً عملياً يعطي العاملين شعوراً بديهاً لأنه يوفر خطة لطرق العلاج العملية والملموسة والقابلة للتنفيذ بشأن المشكلات التي يواجهونها أثناء العمل في المنظمة.

إنّ مفهوم إطار عمل محدد الحمض النووي للمنظمات Organizational DNA Profiler حظي بقدر كبير من الاهتمام إذ أنه يمثل نتاج سنوات خبرة وبحث في شأن كيفية تنظيم المنظمات وطريقة أدائها، كما انه يقدم وسيلة مختصة للبحث عن المزيد من المعلومات بخصوص مشكلات المنظمات ووسائل العلاج الأكثر صلة بالوضع الذي تمر به المنظمات.

وأشار كل من (Neilson & Pasternack , 2005) و (Knott & Neilson, 2006) إلى أن الحمض النووي للمنظمات هو تعبير مجازي يوضح الخصائص الحساسة للمنظمة وهو مهم بقدر أهمية الحمض النووي للكائنات، ويتألف الحمض النووي للمنظمات من أربع قواعد بناء أساسية التي تترابط فيما بينها لتعبر عن المسؤوليات والخصائص المميزة وتتضمن قواعد البناء للحمض النووي للمنظمات حقوق إتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي، والتي تحدد بتربطها كيف تبدو المنظمة وكيف تتصرف في كلا البيئتين داخلياً وخارجياً. في حين حدد (Verscheor, 2005,19-21) مفهوم الحمض النووي للمنظمات على أنه العوامل الأربعة التي تحدد سلوك المنظمة والتي تتمثل بقواعد بناء الثقافة التنظيمية وهي:

- الهيكل التنظيمي: كيف تبدو الهرمية في المنظمة ؟
- حقوق إتخاذ القرار من يقرر ؟ وماذا يقرر ؟
- الحوافز: ما الأهداف والمحفزات وبدائل المسار المتاحة أمام الأفراد ؟
- المعلومات: ما المصنوفة المستخدمة لقياس الأداء ؟

واعتماداً على ما سبق فقد عرض العديد من الكتاب والباحثين مفاهيم متشابهة للحمض النووي للمنظمات. فالحمض النووي للمنظمات هو مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في أن معاً شخصية المنظمة وتساعد على شرح أداؤها. والجدول (1) يعرض المزيد من مفاهيم الحمض النووي التنظيمي وفقاً لوجهات نظر الباحثين ...

جدول (1) مفهوم الحمض النووي للمنظمات

المصدر	التعريف
Cooke, 2006, 1-5	الأداة التي تساعد الإدارة على تحديد الخصائص المميزة للمنظمة.
Neilson, et al, 2004, 1-13	يحدد كيفية قيام المنظمة بوظائفها وفقاً لأربعة أبعاد هي الهيكل التنظيمي وحقوق إتخاذ القرار والمحفزات والمعلومات إذ يتم تركيب هذه الأبعاد بطرق كثيرة مع بعضها البعض وبذلك يتحدد الحمض النووي للمنظمة.
Knott, et al, 2004, 1-2	يمثل الخصائص الموروثة التي تحدد كيفية استجابة المنظمة للتحديات، وحالما تكون هذه الخصائص واضحة فإنها يمكن أن تحسن أداء المنظمة.
12manage, 2007, 1	تعبير مجازي ابتكرته شركة بوز ألن هاملتون تحت تسمية العوامل التي تحدد شخصية المنظمة وتساعد على تفسير أداؤها، ويتكون من أربعة مكونات تحدد من خلال ترابطها الكبير كيف تتصرف المنظمة وكيف تحقق نتائجها وتمثل تلك المكونات بحقوق كيفية صنع القرارات بصورة صحيحة، دقة المعلومات وتوافرها، الحوافز المالية وكل الأهداف وفرص الترقية التي يترقى من خلالها الأفراد، والهيكل التنظيمي.
Prakash, 2001, 1-6	مفتاح النجاح للمنظمات وهو يشير إلى القيم، وثقافة العمل، ورؤية القيادة التي من شأنها أن تحقق النمو المستمر.
Katz, Kumar & Neilson, 2003 Neilson, 2006, 1-6	قدرة المنظمة القدرة على تنفيذ المهام من خلال الصفات الموروثة من جوهر عمليات المنظمة انه دراسة جديدة تسلط الضوء على التساؤل الآتي: لماذا تعمل المنظمات بالطريقة التي تختارها؟
Govindarajan, 2010, 1-3	يمثل القواعد الأساسية التي تحدد سلوكيات وسياسات وممارسات المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على الحوافز والقدرات والسلوك، وهذه القواعد قوية جداً، وتمثل عناصر حرجة تتضمن الممارسات الخاصة بالتعيين والترقية وأنماط القيادة، وعمليات التخطيط ومقاييس الأداء وهيكل القوة الرسمي وغير الرسمي، وكيف يتم تحديد وتعريف العلاقة بين الجماعات وكيف تتم مكافأة الأفراد والقيم الأساسية في المنظمة.

وإستناداً لما سبق عرضه من مفاهيم عن الحمض النووي للمنظمات نضع التعريف الإجرائي الآتي: مجموعة من العناصر والعوامل التي تتحدد بخصائص معينة تسهم من خلال تفاعلها وتكاملها فيما بينها في تحديد شخصية المنظمة وهويتها ومدى تمتعها بالصحة الجيدة في إطار عملها في البيئة الخارجية المحيطة.

ثانياً: الفكرة الأساسية للحمض النووي للمنظمات

لقد أستلهمت فكرة الحمض النووي للمنظمات بعد عدة دراسات استمرت لسنوات تناولت فيها كيفية تنظيم الشركات وتنفيذها لأنشطتها وقد تمّ وضعها من قبل مستشاري شركة بوز إلى هاملتون* (Booz Allen Hamilton) بهدف إعطاء المنظمات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات

* شركة بوز ألن هاملتون: هي واحدة من أهم المنظمات العالمية في مجال الاستشارات الإدارية يعمل فيها أكثر من (16000) موظف من القارات الستة، وتقدم هذه المنظمة مجموعة من الخدمات لمساعدة المنظمات الرائدة والهيئات الحكومية والمنظمات غير الربحية على تحديد العوائق التي تعترض التنفيذ الفاعل للخطط وتشخيصها ومعالجتها.

التي تعوقها ولمعالجتها وقبل الدخول في تفاصيل الحمض النووي للمنظمات لابد من الوقوف على وصف إنموذج تركيب الحمض النووي للإنسان والذي منه استلهمت الفكرة.

اكتشف كل من واطسون وكريك الحلزون المزدوج التركيب الـ DNA وتزاوج القواعد المكتملة وقد أدركا على الفور أن تزاوج القواعد الأربعة يمدنا بأساس الميكانيكية البسيطة لتكرر الـ DNA، والكائنات الحية تحافظ على نوعها عن طريق التكاثر، والتكاثر يتطلب نقل المعلومات الوراثية بطريقة دقيقة من الآباء إلى النسل، ونظراً لأن المعلومات الوراثية تخزن في الـ DNA فإن تناسخ الـ DNA يعتبر مركز العمليات البيولوجية.

منذ عام (1953) نشرت دورية ليتش العلمية مقالاً بقلم كل من (جيمس واطسن وفرنسيس كريك) وصفا فيه نموذج تركيب الحمض النووي DNA وقد أطلقوا عليه تسمية "سر الحياة" وقد حصلوا على جائزة نوبل لجهودهم في عمل اختبارات الـ DNA. واستمر عمل الباحثين ليتمكنوا من إكمال تتابع الجينوم البشري. (جاردنز، وسنستاد، 1987، 156) إذ اكتشف العلماء أن الحمض النووي الـ DNA هو المادة الوراثية ثم اكتشف تركيبه الكيميائي وهو عبارة عن حلزون مزدوج يرتبط فيه الخيطان معاً بواسطة الروابط الهيدروجينية ما بين القاعدتين النيتروجينيتين لكل زوج من النيوكليوتيدات والروابط غير المحبة للماء في لب ازدواج القواعد المترابطة. (جاردنز، وسنستاد، 1987، 183)

وتظهر القواعد تخصص في الازدواج إذ يرتبط الأدينين مع الثايمين بينما الجوانين يرتبط دائماً مع السيتوسين، وعلى ذلك فإن الخيطين المكونين للحلزون المزدوج يكونان مكملين لبعضهما البعض وبمجرد معرفة تتابع القواعد في خيط واحد فإنه يمكن معرفة تتابع القواعد في الخيط الآخر المكمل، فالحمض النووي DNA هو المادة الوراثية للكائن الحي وهو عبارة عن شريطين متكاملين من السكر والفوسفات والقواعد النيتروجينية الأربع وهي: الأدينين (A) والجوانين (G) والسيتوسين (C) والثايمين (T). ويأخذ هذان الشريطان شكل الحلزون، وهناك نقاط معينة في هذين الشريطين تلتقي كل منهما بالأخرى، وكل شريط يحمل المعلومات الكاملة اللازمة للتحكم في بناء البروتينات اللازمة لتوجيه المعلومات الحيوية، التي يؤدي مجموع تفاعلها في النهاية إلى تكوين الكائن الحي وقيامه بوظائفه الحيوية المختلفة، وبعد هذا الاكتشاف قدم لنا العلماء اكتشاف أسرار الشفرة الوراثية (وهي تتابع القواعد النيتروجينية في كلمات وجمل تقوم بتخزين المعلومات الوراثية في لوح محفوظ مسؤول عن حياة الكائن الحي من الإنبات حتى الممات وهي الجينات) كما تمكنوا من فك رموزها وبذلك استطاع أن يقرأ شفرة كل جين ويتعرف عليها، ثم استطاع تخليقها معملياً أو الحصول عليها من استخلاص الـ DNA من أي كائن حي أو حتى الفيروسات ثم بعمليات الجراحة الوراثية يقوم بإعادة ترتيبها في شفرات.

وفي العام (2000) أعلن فريق العلماء المسؤول عن مشروع الجينوم البشري الانتهاء من عمله فك الشفرة الوراثية للإنسان، وأن الخريطة الوراثية للإنسان قد وضعت أسسها، وبذلك لم يعد هذا العصر عصر المعلوماتية وإنما عصر الجينوم.

لقد أصبحنا نعيش في عصر المعرفة المتشابكة الجذور، والمترابطة الأفكار لدرجة أن العلوم التي لا تتشابه وتتداخل في نسيج المعرفة تموت، وها هو علم الإدارة يقدم رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الحمض النووي DNA. (محمد، 2006، 1-7)

ثالثاً: أهمية الحمض النووي للمنظمات

يمكن بسهولة تطبيق الحمض النووي للمنظمات كأداة لتشخيص المشكلات واكتشاف السبب في عدم تحقيق منظمة ما لنتائج أعمالها. وفي هذه الحالة تدرك الإدارة العليا في أغلب الأحيان أنها تواجه تحديات خاصة بالمنظمة، ولكن الضغوط تمنعها من تحديد أسبابها الحقيقية. ويمكن أن تساعد أداة الحمض النووي للمنظمات في تحديد المشكلات وتصنيفها تبعاً لأولوياتها وتكييف الإدارة مع الحل من خلال توفير بيانات محددة حول ما يسير على نحو صحيح وما لا يسير على هذا النحو. ويركز الحمض النووي للمنظمات الانتباه على طرق المعالجة الصحيحة. إن الحمض النووي للمنظمات يمكن الإدارات من تحديد نوع منظماتهم (وفق تصنيف المنظمات إلى صحية، وغير صحية) * فضلاً

* إذ حسب الحمض النووي للمنظمات يمكن تصنيف المنظمات إلى سبعة أنواع وفقاً للعوامل الأربعة المكونة للحمض النووي وسنأتي على ذلك بالتفصيل في البحث.

عن إسهامه في تشخيص الأسباب الجذرية للسلوكيات المدمرة للقيمة وهذا يشكل الخطوة الأولى في تحسين فاعلية التنفيذ والأداء الحالي، ويساعد الحمض النووي للمنظمات على تحديد وعرض مكامن القوة الخفية ونقاط الضعف الراسخة. (Neilson, Pasternack, & Mendes, ... 2003, 1-104) وعندما تتبنى المنظمة استخدام النظم المعقدة فإن الحمض النووي يسهم في تقديم التوجيه للقرارات الخاصة بأفضل الطرق لمواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة. من خلال استخدام أحد المكونات الخاصة بالحمض النووي وفي هذا تحقق المنظمة العديد من الفوائد ومنها: (Holladay, 2005, 1-10)

- يصبح الأفراد أكثر قدرة على توقع ما سيفعله الأعضاء الآخرون في المنظمة، مما يؤدي إلى المزيد من التماسك والتناسق في عملية صنع القرار.
- يصبح الأفراد أكثر قدرة على توضيح وفهم ما يتوقعه المشرفون على عملية صنع القرار وهذا يولد فهماً متزايداً وأمان أكبر وثقة بين الأفراد العاملين.
- تقليل الحاجة على مستويات البيروقراطية وهي محاولة لتكثيف كل القرارات مع أي حالة طوارئ محتملة الحدوث.
- دعم الهياكل التنظيمية للسلوكيات والتفاعلات في جميع أنحاء المنظمة بما يعزز من الموائمة بين العوامل المحددة لشخصية المنظمة (أي مكونات DNA).
- الحمض النووي للمنظمات وفي أوقات مختلفة يضمن الاستمرارية خلال فترات التغيير.

ويضيف الباحث (Holladay, 2005, 1-10) بأنّ القواعد البسيطة تشكل الشيفرة التي تساعد الأفراد على معرفة كيفية التنفيذ والتفاعل في أي مجموعة، وبالنسبة للأفراد العاملين فإنّ التفاعل بين المكونات الخاصة بالحمض النووي أو بين القواعد البسيطة كما يسميها الباحث فإنها تسهم في إظهار أنماط من السلوك الذي يُشكل الثقافة المتغلغلة في المنظمة.

أما القادة في المنظمة فإنّ استخدام القواعد البسيطة يمكنهم من فهم العناصر الأساسية للثقافة السائدة، والتواصل مع القيم التنظيمية، ووضع التوقعات التنظيمية للأداء والسلوك.

رابعاً: مفهوم الصحة التنظيمية

سعت أغلب المفاهيم الإدارية السابقة إلى معالجة مشكلات العمل ومعوقاته بتقديم حلول عاجلة وسطحية، وهذا أمر أصبح غير مناسب للتماشي مع متطلبات التغيير الراهن لذا ظهر مفهوم الصحة التنظيمية التي تمثل مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة، والتي يكون لها تأثير أو انعكاس على أداء ودرجة رضاء ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة. وتضمن الصحة التنظيمية حلولاً جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تتميز به أسلوب المنظمات الصحية. (الخريشة، والمشيق، 2012، 6)، ويرى (حمادي، وعلي، 460) أن الصحة التنظيمية تمثل تنفيذ أهداف ووظائف المنظمة بما يعكس المعرفة بالسلوكيات التنظيمية المطلوبة. ويتفق (الجابري، 2017، 347) مع (Xenidis & Theocharous, 2014: 564) بأنها حالة من حالات التشغيل الكامل الخالي من العوائق لجميع العمليات التشغيلية الرسمية وغير الرسمية الرئيسة منها والثانوية.

كما تمثل الصحة التنظيمية أداة لتطوير المنظمات التي تطبقها وذلك خلال التغيير الجذري لطرق أداءها لأعمالها. لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الصحة التنظيمية في ظل المتغيرات التي تجعل كل منظمة عالماً قائماً بذاته ومختلفة تماماً عن غيرها، (Henderson, et.al, 2005). وعرف (Hill, 2003) الصحة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات للعمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم والتغلب على المشكلات على نحو كاف ويتغير ونمو من الداخل. ويرى (الصريرة، والطيح، 2010، 100) أن الصحة التنظيمية تمثل مقدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المحيطة بها، وخلق الانسجام بين أفرادها ومقدرتها على تحقيق أهدافها، وبهذا الصدد أشار عدد من الباحثين إلى التشابه بين صحة الانسان وصحة المنظمات، فإذا كانت أعضاء جسم الانسان تعمل سوية وبتناسق من أجل أن يكون بصحة جيدة، فإن الأنظمة الفرعية للمنظمات يجب أن تعمل بشكل متناسق لكي تكون المنظمة صحية. ويعد الباحث "Mills" أول من استخدم مفهوم الصحة التنظيمية عام (1967)، إذ عرفها على أنها: "قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة وتتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهدافها المرغوبة. وقد قدم Miles عشرة أبعاد عن الصحة التنظيمية تحت ثلاث مجموعات رتمثل في الآتي: (Akbaba, 1997).

- المجموعة الأولى: ترتبط بالوظيفة والعمل وتندرج تحتها (وضوح الهدف، كفاءة الاتصالات، توازن السلطة المثالي).
- المجموعة الثانية: ذات علاقة في الحالة الداخلية للمنظمة وحاجات العناية بالأفراد وتندرج تحتها الأبعاد (تسخير المواد، التماسك، المعنويات).
- المجموعة الثالثة: وهي تأتي تحت عنوان النمو والتغير وتندرج تحتها الأبعاد التالية (الإبداع، الاستقلالية، التكيف، ملائمة حل المشاكل).

وترى الباحثة أن مفهوم الصحة التنظيمية هو تعبير مجازي يستخدم لتحديد الحالة الصحية لحياة المنظمة وهو يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وبما يضمن لها تحقيق الاستمرار والنمو في التغييرات البيئية.

خامساً: سمات المنظمات الصحية

يقصد بالمنظمات الصحية في بحثنا هذا "المنظمات التي تتحلّى بصحة جيدة ليس لديها مشكلات ومستوى أدائها جيد أو سليم" وقد اعتمد الكتاب والباحثون في تحديد مدى صحة المنظمة من عدمها على طبيعة العوامل المحددة لشخصية المنظمة (الحمض النووي للمنظمات) إذ يمكن القول أنّ المنظمات غير الصحية تفتقر إلى الوضوح في حقوق إتخاذ القرار، وغياب المعلومات الدقيقة أو عدم القدرة للوصول إلى المعلومات، فضلاً عن السمة الأساسية المميّزة لهذه المنظمات وهي الفشل في التنفيذ، وعلى العكس من ذلك تكون خصائص المنظمات الصحية ... وفيما يلي توضيح لذلك. وفيما يلي توضيح لخصائص المنظمات الصحية:

- وضوح حقوق إتخاذ القرار: إنّ كل فرد في المنظمات الصحية يمتلك فكرة جيدة عن القرارات والأعمال المسؤول عنها (Neilson, & Fernandes, 2008, 1-17)، ففي كل المواقع الوظيفية يتخذ الفرد قرارات ويحاول الوصول إلى حلول وسطى هذه القرارات وأساليب إتخاذها ومدى فاعليتها وسرعة تنفيذها يزيد من أهمية إتخاذ القرارات ويجعله مختلف من منظمة إلى أخرى (الماشي، 2008، 16-4). إنّ المنظمات تختلف جوهرياً في ثقافتها فالإتزام الأفراد أو المجموعات بالأداء قد يرتفع أو ينخفض حسب الاهتمامات الشخصية لهم. لذلك إذ كانت لدى المنظمة رغبة بتغيير أنموذج التشغيل فيها فإنّه يجب أولاً أن يفهم الأفراد فيها ماهية السلطة وكيفية توزيعها بين وحدات المنظمة ووظائفها. (Aguirre, & et al, 2002, 1-6).
- تدفق المعلومات: إنّ المعلومات تمثل قوام الحياة بالنسبة للمنظمات الحديثة الكبيرة إذ أن مفتاح نجاح المنظمات هو تحديد المعلومات الحيوية المطلوبة لصنع القرارات الصحيحة ولضمان أن المعلومات متوفرة بيد صانع القرار متى ما يحتاج إليها. (Aguirre, 2002, 1-6)، فمع نمو عمليات الأعمال في المنظمة يزداد التعقيد والضببط لتحمل مسؤولية أكبر وعلى الإدارة العليا أن تحسن القيام بإعادة تقييم تدفقات البيانات في المنظمة لضمان الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية وذات توثيق ملائم للحاجة لها. (Neilson, Pasternack, & Mendes, 2007, 1-10). ويشير (Neilson, & Fernandes, 2008, 1-17) إلى أنّ المنظمات الصحية تمتاز بأن تتسلح بالمعلومات إذ يمتلك في الغالب الأفراد العاملين فيها المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم الخط الأدنى على خياراتهم اليومية. وهؤلاء الأفراد العاملين يحتاجون إلى معلومات كافية لتحقيق المبادلات المناسبة في قواعد عملهم اليومي. فمع محدودية المعلومات يلجأ الأفراد إلى الخيارات الخاطئة في أداء عملهم بالمنظمة، إن المنظمات الصحية تمتاز بحرية تدفق المعلومات عبر حدودها التنظيمية، وهذا التدفق السريع للمعلومات يخلق شفافية داخل الطبقات الإدارية وفيما بينها داخل المنظمة الأمر الذي يسهم في جعل المستويات الدنيا تمتلك استيعاباً واضحاً من الأسبقيات التنافسية للمنظمة واتجاهاتها. وهذه الرؤية تساعد في ضمان استخدام الموارد والفعاليات بشكل متوازي مع تلك الأسبقيات بينما يتلقى المدراء الأقدم تقيماً سريعاً وواضحاً عن أداء المنظمة. (Bordia, Kronenberg, Neely, 2005 1-11)
- الهيكلية: تتميز المنظمات الصحية بامتلاكها كوادر موهوبة ومتخصصة؛ فهي تعتمد على مهارة وإبداع موظفيها (Neilson, & Pasternack, 2006, 1-5). ويهدف تحسين التنفيذ وتعزيزه في المنظمات الصحية فإن أغلب المدراء يركزون جل اهتمامهم في أغلب الأحيان على الهيكل وغالباً ما يقوم بعملية إعادة الهيكلية في منظماتهم. (Neilson, & Fernandes, 2008, 1-17). إنّ جهود تحسين الأداء في معظم المنظمات ترتبط بمدى صحة المقاييس الهيكلية بسبب تحرك الخطوط حول الخريطة التنظيمية التي تبدو الحل الواضح والتماسك للتغييرات التي قد تظهر. وهذا يسهم في تحقيق الفاعلية بسرعة في الأمد القصير لكن من المحتمل أن تظهر في أي وقت علامات على الخلل الوظيفي لكن ليس كحالات أساسية. إن التغييرات الهيكلية يمكن بل يجب أن تكون جزء من مسار عملية

تحسين التنفيذ. لكن من الأفضل أن نفكر في هذه المتغيرات الهيكلية على أنها مظلة شاملة وليس ركن الزاوية في أي عملية تغير تنظيمي. (Neilson, Martin, & Powers, 2008, 1-12). إن التغيير في الهيكل التنظيمي يتطلب تغييراً في حقوق إتخاذ القرار وللحصول على قرارات فاعلة فإن الأفراد العاملين بحاجة إلى حوافز جديدة ومعلومات مختلفة، إن أفضل التصاميم التنظيمية هي تلك المتكيفة والقابلة للتصحيح ذاتياً والتي تصبح أكثر متانة مع مرور الوقت.

- منح الحوافز: تسعى المنظمات الصحية كثيراً إلى تنسيق الجهود وتحفيزها وخاصة للكادر الذي يتسلم رواتب قليلة نسبياً في بيئة مواردها المالية تكون محدودة. (Neilson, & Pasternack, 2006, 1-5). إن النموذج الناجح للعمليات يجب أن يضمن وجود نظام للحوافز والمكافآت تمنح لصانعي القرار مع وجود توجيه واضح وأسباب قوية لكي يستحق العمل هذا الاهتمام الأفضل في المنظمة. فالمنفذون الأقدم في المنظمات يجب أن يقيموا ليس فقط كيفية جمع سلطة القرار ولكن أيضاً كيفية تحفيز حقوق إتخاذ القرار. وهذه الحوافز يجب أن تحدد بصورة عامة لتشمل كل من التعويضات الحالية، والمكافآت غير الحالية مثل الترقية، التقدير، الاعتراف... الخ كما يجب أن تهتم الحوافز أو تأخذ بنظر الاعتبار مسألة براعة الأفراد العاملين في كل المستويات في المنظمة ففي مستوى موظفي الخط عندما سلطة القرار تحدد كيفية أداء الأعمال الصحية، وكيفية إدارة المبادلات بين الكمية والنوعية للمخرجات والبرنامج الأمثل للحوافز يكون ذو هيكل دفع متميز ومعتمد على كمية المخرجات وعدد المعيبات. (Aguirre, & et al, 2002, 1-5).
- سرعة التنفيذ: إن ما يميز المنظمات الصحية عن تلك غير الصحية هو القدرة على التنفيذ فكما سبق عرضه من تعريف للمنظمة الصحية بأنها تلك التي تمتلك القدرة على تحويل الإستراتيجيات إلى أفعال. أي أنها تلك المنظمات التي تمتلك قدرات وإمكانيات التنفيذ السريع.
- إن نجاح المنظمات يتوقف على التنفيذ الفاعل، والتنفيذ الفاعل قضية تتعلق بالقدرة والسرعة (خفة الحركة)، وتستطيع المنظمات أن تترجم إستراتيجيتها بسرعة إلى أفعال وتستطيع أن تحقق ذلك بفاعلية مع التغيرات المتقطعة في البيئة التنافسية. ويتحدد مسار التنفيذ الفاعل ببعدين أساسيين هما: (Neilson, Fernandes, 2008, 1-17)

- القدرة على التنفيذ: Execution Ability: تشير إلى كيفية تمكن المنظمة من تنفيذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية المهمة بشكل جيد وبسرعة.
- سرعة التنفيذ (خفة الحركة): Execution Agility هي درجة نجاح المنظمة مع التغير المستمر في بيئتها التي تثار فيها الفرص والتهديدات. والمهم هنا هو مدى سرعة وفاعلية المنظمة للتكيف مع واقعها الجديد. (Bussmann, & et al, 2008, 1-14).

سادساً: سمات المنظمات غير الصحية

وفيما يأتي توضيح لخصائص المنظمات غير الصحية :

1. عدم وضوح حقوق إتخاذ القرار:

بالرغم من الأهمية الواضحة لحقوق إتخاذ القرار في تحديد الكيفية التي يكون عليه أداء المنظمة إلا أن تحديد معناه وتعريفه لا يزال ضعيفاً في عدد كبير من المنظمات؛ ففي مثل هذه المنظمات تقل النسبة عن الواحد من كل أربعة أفراد يكونون على علم بحدود أعمالهم وحدود أعمال الآخرين. ويتفق كل ثلاثة أفراد من أصل أربعة من المستجوبين في المنظمات غير الصحية على أنه بعد إتخاذ القرار يتعرض هذا القرار إلى تعليقات إنتقادية. وتعد هذه التعليقات الإنتقادية من الأعراض الشائعة بالنسبة لحقوق إتخاذ القرار ولكن بطريقة غير محدودة المعالم أو لم يتم التعبير عنها بشكل واضح. وهذا يعني أن تبسيط التعبير عن حقوق إتخاذ القرار لن يخدم عملية الشفاء بشكل كامل. إذ لا يتمكن صانعو القرار من تقديم قرارات مؤثرة بغياب المعلومات الدقيقة ذات الصلة. (Neilson, Pasternack, & Mendes, 2005, 12)

وقد أشار عدد كبير من المستجيبين (تقريباً نصفهم أو أكثر بقليل) بأن المسؤولية عن القرارات والإجراءات كانت غير واضحة في منظماتهم (في كل المستويات التنظيمية). وقد يشعر الأفراد العاملين في المستوى الأدنى بأنهم مقيدون من جراء البيروقراطية المفرطة وطبقات الإدارة الجزئية بسبب كون حقوق إتخاذ القرار ترسل بشكل ضعيف جداً إلى الأفراد العاملين في كثير من المنظمات. (Neilson, Pasternack, & Mendes, 2005, 12)

2007 (Neilson, et al, 2004, 1-13) وبهذا الصدد فقد كانت نتائج المسح الذي أجرته بوز ألن هاملتون تشير إلى أنه فقط (23%) من الأفراد المستجيبين في المنظمات غير الصحية قد أبدوا امتلاك منظمهم لأفكار واضحة عن القرارات المسؤولين عنها. (Aguirre et al, 2002, 1-4)

وأشار (Cooke, 2006, 142) إلى أن أحد أعظم الأسباب التي تسهم في عجز المنظمات على التنفيذ الملائم هو فشلها في امتلاك وضوح خطوط السلطة وأنه في مثل هذه الحالة فإن العديد من صانعي القرار سوف يتسببون في التأخير في التنفيذ. وأن جزءاً كبيراً من الأفراد المستجيبين عن المسح الذي أجرته بوز ألن هاملتون من الذين يعملون في الكادر وفي مواقع خط الإدارة يرون أن القرارات العملية والإستراتيجية المهمة لا يمكن أن تترجم بسرعة إلى أداء في مثل هذه المنظمات ولا غرابة من كون (78%) من هؤلاء المستجيبين يرون أن قراراتهم عادة ما تكون ثانوية ومخمنة. وأن عدم الوضوح في حقوق إتخاذ القرار يتجه إلى تحقيق عمليات غير فاعلة وإلحاق الأضرار بالإنتاجية. وهذا نابع من كون الأفراد في مثل هذه المنظمات لا يمتلكون فهم واضح للقرارات وللأفعال المسؤولين عنها.

2. الإفتقار إلى المعلومات:

إن تواجد المعلومات داخل المنظمة بشكل سريع ومجدي يؤثر في إتخاذ القرار ومعدل أداء المنظمة كلها (الماشي، 2008، 1-4). وقد أشار (Neilson, Pasternack, Mendes, 2005) إلى أن المنظمات غير الصحية تعاني من أعراض تدفق المعلومات الغير ملائمة، أو النقص أساساً في تدفق المعلومات. وإن معظم المنظمات لا تزال تعاني من صعوبة في الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها. وأكد (Aguirre et al, 2002, 1-4) بأن نحو (16%) من المستجيبين الذين يصفون منظماتهم بغير الصحية يعتقدون أن المعلومات تتدفق بحرية في منظمهم.

ويشير (Neilson, Pasternack, Nuys, 2005, 1-12) بأن المعلومات الخاطئة التي تعاني منها المنظمات غير الصحية إذ أن حيازه المعلومات أو المعرفة وامتلاكها من قبل المنظمة بعد بمثابة قيمة حقيقية. والأفراد في المنظمات غير الصحية لا يملكون الاستعداد أو للمشاركة في المعلومات نظراً لكونها خاطئة أو للافتقار إليها بالأساس.

إن قدرة المنظمة على إتخاذ أفعال حاسمة يعتمد على التدفق الفاعل للمعلومات عبر مستويات وأقسام المنظمة (Cooke, 2006, 1). وفي ظل غياب المعلومات الوضعية والصحيحة تصبح حقوق إتخاذ القرار لا معنى لها وأنّ الفشل في إيصال المعلومات بالتوقيت المناسب يمكن أن يسهم بشكل جوهري في تحقيق عدم كفاءة المنظمة أو ارتفاع التكاليف فيها. (Ericksen, Powers, & Ribeiro, 2007, 1-6).

إنّ فشل المنظمات في تكوين أو تهيئة اتصالات ملائمة تلامس النقاط بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات تنتج عنها تأخر في تنفيذ الإستراتيجية، كما أن المنظمات قد تفشل في نقل أو إيصال الأسبقيات الإستراتيجية والأهداف التنظيمية إلى موظفي الخط في أي طريقة تؤثر على أعمالهم نتيجة فقدان المعلومات أو عدم القدرة على إيصالها. (Bussmann, 2008, 1-14).

3. قلة الحوافز

تتسم المنظمات غير الصحية بقلة منحها الحوافز للأفراد العاملين. إذ أنها غالباً ما تفشل في الحكم على ومكافأة الأفراد حسب قيمة الأعمال التي يؤديها في المنظمة. أو حسب التمييز بين الأداء الأفضل من السيئ (Neilson, Pasternack, Nuys, 2005, 1-14) والمدراء بإمكانهم الاعتماد على أداء الأفراد لمنح الحوافز من خلال التمييز بين الأعمال الصعبة وغيرها حسب الإستراتيجيات التي تمتد وراء تحمل أو فقدان الأفراد لمسؤولياتهم في المنظمة (Cooke, 2006, 1) وفي المنظمات غير الصحية تبدو الحوافز جداً ضعيفة وغير قادرة على إيقاف الإحباط المنتشر بين الأفراد العاملين (Akin, 2007, 6). إنّ التصميم والتنفيذ المناسب للحوافز يمكن أن يكون المفتاح الأساسي لتحقيق الكفاءة التنظيمية. فالعديد من المنظمات تفشل في اقتناص الفرص من خلال إبقاءها على هيكل الرواتب والمنافع التي يعد من الطراز القديم و/أو بلا ممارسات السوق الحالية. والإفراط في التعويض يعد مرضاً كما تعد التكاليف المرفقة العلاج لما تعانيه المنظمة من أمراض. أما الحوافز إذا ما طبقت بشكل مناسب وصحيح فإنها تعزز وتساعد على الحفاظ على تخفيض الكلفة من خلال موائمة الحوافز مع إنجاز الأهداف الخاصة فعلى سبيل المثال فإنّ المسارات الوظيفية يجب أن تركز على الترقيات الجانبية التي لا تقلل فقط من الطبقات بل أيضاً تزيد من تدفق المعلومات والمعرفة عبر الأقسام. (Ericksen, 2007, 6).

4. شكل الهيكل التنظيمي

تعاني المنظمات غير الصحية من عدم موائمة الهيكل التنظيمي فيها مع الإستراتيجية التي تسعى تنفيذ أهدافها. (Akin, & et al, 2007). إن الهيكل يعتمد على الحلول التي لا تزال ضرورية والمنظمات يجب أن تستمر بتعزيز (توحيد) الطبقات التنظيمية وزيادة مدراء نطاق الإشراف بهدف تقليل الكلف، والتنفيذيين يجب أن يعيدوا تقييم المحور التنظيمي الأساسي والخالص بجهود تقليل الكلفة وموائمة مع الأسبقيات الإستراتيجية في المنظمة. لذا يجب أن يتم اللجوء إلى بعثة المركزية وتقسيم الوظائف (Ericksen, Powers, & Ribeiro, 2007, 6). وفيما يرتبط بالاستبيان الذي أجرته شركة بوز ألن هاملتون فقد أكد نحو (70%) من الأفراد المستجيبين في المنظمات غير الصحية أنهم لا يمتلكون فهم واضح للقرارات والأعمال المسؤولين عنها. (Cooke, 2006, 1). إن المنظمات غير الصحية تعاني من وجود هيكل تنظيمي مشلول، والسبب هو عدم وجود مقاييس غير واضحة عن كيفية تحقيق القيمة المضافة إذ أنهم بدلاً من ذلك يعتمدون على الخرائط التنظيمية التي تركز على الحالة أي مثل ما هي عدد التقارير المباشرة التي يمتلكونها وما عدد المستويات التي تبعد العاملين عن المدير التنفيذي. إن الخرائط التنظيمية نادراً ما تنقل (أو تقوم بإيصال) كم من المعلومات عن كيف يتم الإرسال تنفيذ العمل في المنظمة بسبب كون حقوق إتخاذ القرار غير واضحة. (Neilson, Pasternack, & Nuys, 2005, 1-14).

5. الفشل في التنفيذ:

أصبح "التنفيذ" الشعاع الجديد في غرف مجالس الإدارة في كل أرجاء العالم، لأن المدراء التنفيذيين بين الأقدم والمدراء الذين يراقبون الإستراتيجيات الجيدة يفشلون في أيدي المنظمات التي لا تستطيع تنفيذها أو سوف لا تنفذها. فالقدرة على التنفيذ لا تكون شيئاً بالإمكان تجنبه أو تعويضه وأنها قدرة موروثية وتكون ضمن عمليات الإدارة والعلاقات والمعتقدات التي تشكل الحمض النووي للمنظمة. (Neilson, & et al, 2004, 1-13). قد تظهر في المنظمة سلوكيات مضرّة للإنتاجية تعيق الأداء، وقد يتعرض صنّاع القرار في المنظمة إلى أعباء ثقيلة، أو قد يفتقرون إلى المعلومات الصحيحة لعدم تمكنهم من الحصول عليها. فيندفعون إلى تأخير البرامج والعمليات أو تصبح غير كفوءة. فعلى المستوى الفردي تعد هذه السلوكيات مضايقة، وعلى المستوى الجماعي يمكن لهذه السلوكيات أن تعزز الاختلاف والفرق بين نجاح يثير الإعجاب وفشل مذل. ومع ذلك اكتشفت قليل من المنظمات المعادلة الصحيحة لحل هذه المشكلات العامة. وفيما يرتبط بالمسح الذي أجرته بوز ألن هاملتون فقد أبدى الأفراد المستجوبين في كل المستويات التنظيمية وعبر مختلف الصناعات أن منظماتهم تكافح من أجل التنفيذ على نحو حاسم وفعال. وكان أقل من ثلث المستجوبين غير التنفيذيين يتفقون على أن القرارات الإستراتيجية والعملياتية المهمة تترجم بسرعة إلى إجراء في منظماتهم. وكان أقل من (50%) من المستجيبين يوضحون أن منظماتهم تتصرف بحزم في تنفيذ الإستراتيجية. فإلى جانب عدم الوضوح في حقوق إتخاذ القرار، فالإقتصار إلى المعلومات الموثوقة وذات الصلة قد تسهم أيضاً في التنفيذ غير الفاعل. (Nielson, & et al, 2004, 1-13). وبعد ما تم عرضه من خصائص وسمات تتميز بها كل من المنظمات الصحية والمنظمات غير الصحية نعرض الجدول الآتي الذي يلخص تلك الخصائص:

جدول (2) خصائص المنظمات الصحية وغير الصحية

خصائص المنظمات الصحية	خصائص المنظمات غير الصحية
<ul style="list-style-type: none"> • وضوح في حقوق إتخاذ القرار. • سرعة في تدفق المعلومات وسهولة في الحصول عليها. • هيكل تنظيمي يتميز بقلّة الطبقات الإدارية وإتساع نطاق الإشراف. • الإتجاه نحو الإستقلالية. • التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء. • سرعة في تنفيذ الإستراتيجيات والقرارات الإستراتيجية والعملياتية. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وضوح حقوق إتخاذ القرار. • الإفتقار إلى المعلومات وعدم الحصول عليها أو الوصول الوصول إليها. • هرمية عالية وطبقات متعددة في الهيكل التنظيمي. • الإتجاه نحو المركزية. • قلّة الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين وضعف نظام التحفيز بسبب فشل الإدارة في الحكم على مكافأة الأفراد أو حسب قيمة آرائهم. • الفشل في تنفيذ الإستراتيجية والتشغيلية.

سادساً: أنواع المنظمات وفقاً لمفهوم الحمض النووي للمنظمات

أشارت معظم الدراسات والبحوث الخاصة بموضوع الحمض النووي للمنظمات إلى أنه يمكن استنتاج سبعة أنواع من المنظمات حسب طبيعة وأهمية المكونات الأربعة للحمض النووي للمنظمات، ومن ثم حددوا مدى كون كل نوع من هذه الأنواع صحية أو غير صحية . ويقصد بصحة المنظمة قدرتها السريعة في تحويل الإستراتيجيات الهامة والقرارات العملية إلى أفعال. وبمعنى آخر صحة المنظمة هي مقدرتها على التنفيذ فالمنظمات الصحية (التي تتمتع بصحة جيدة) هي التي تقوم بإداء أعمالها بينما لا تتمكن غير الصحية من ذلك فهي متعثرة وخاملة.

وبالنسبة للمنظمات غير الصحية (التي لا تتمتع بصحة جيدة) تبدو عليها أعراض المرض والخلل الوظيفي، وفيما يأتي عرض لبعض المشكلات التي تمثل تلك الأعراض: (Neilson, Pasternack, & Mendes, 2005, 2) (Neilson, Pasternack, 2007, 4)

- الكلل متفق على أداء العمل، لكن لا تغير يحصل.
- تخسر فرصة أخرى بينما ننتظر صدور قرار.
- إنها فكرة رائعة، ولكنها لن تتحقق أبداً.
- إما أنّ أدائي (نجاحي) هامشي صغير أو لا عمل لي سوى كحامل حقيبة.
- العمل والوظيفة لوحدهما فقط لا يسيران معاً للحصول على النتائج.
- ليست لدي الرغبة أو الدافع للمضي أبعد من هذا فما الذي أجنه من ذلك؟
- نعمل بالإستراتيجية الصحية وخطة واضحة التنفيذ، لكن يبدو أننا غير قادرين على تنفيذ ذلك.

إذن هذه عبارة عن أعراض المرض والخلل الوظيفي في المنظمة وهي سلوكيات غير منتجة تقلل من نجاح وتقدم المنظمة إلى حد بعيد، نحو حدود هامش المنافسة فالقدرة على التنفيذ مثلها مثل الصحة ليست شيئاً يستأجر أو تؤخذ بالأمر بالعمل بل هي متأصلة في جينات المنظمة ويعبر عنها من خلال آلاف القرارات والإجراءات الفردية والتي تشكل معاً وتعطي تعريفاً للأداء. (Neilson, Pasternack, & Mendes, 2005, 2) وفيما عرضاً مفصلاً لأنواع المنظمات السبعة وفقاً للحمض النووي التنظيمي:

المنظمة السلبية العدوانية: Passive- Aggressive

تتلخص حالة هذه المنظمة بالجملة الآتية "الكل متفقون ولكن لا شيء يتغير". تتجه خطوط الأفراد العاملين نحو تجاهل التفويض من الإدارة العليا. هذه هي المنظمة المضطربة ذات الوجه المبتسم. إن التوافق في الأداء لإحداث تغييرات كبيرة ليس بمشكلة ولكن تنفيذ هذه التغييرات هو أمر أشبه بالمستحيل. إذ يفترض موظفو الإنتاج أن المقاومة القوية والسرية من عمليات التشغيل الميدانية تحبط المبادرات الجماعية باستمرار، مما يجعل هذا الأمر يمر مثل غيره. (Neilson, 2007, 1-4) (Knott, Boschwiz, & Mendes, 2004, 1). وتكون هذه المنظمة منسجمة جداً، بحيث تبدو خالية من النزاع وبسبب الافتقار إلى السلطة المطلوبة والمعلومات والحوافز للقيام بإجراء التغيير فإن الأفراد العاملين في الخط يميلون إلى تجاهل عمليات التفويض الممنوحة من الإدارات الرئيسية (Neilson, & et al, 2004, 4).

والمنظمة السلبية العدوانية تسعى للكفاح من أجل مستوى وضع والمستوى المتوسط ليس مقبولاً فقط بل يلقي التأييد أيضاً، أما حقوق إتخاذ القرار فهي مهمة في أفضل الأحوال وكثيراً ما تتخذ قرارات يتم انتقادها بعد إتخاذها. يسير الفريق بشكل ثائر ذهنياً ويقضي بذلك على الابتكار والملكية، ويجري احتجاز المعلومات بحيث لاتصل إلى الأفراد الذين هم في أمس الحاجة إليها، والمفارقة أن هذا التعريف هو الأكثر شيوعاً من بين الأنواع السبعة وهو ينطبق على العديد من المنظمات المصنفة. بين أغنى (500) منظمة فبعد تأميمها مركز كبير وقوي في السوق باتت تلهي من الأساس غافلة عن إنتشار أعمالها بصورة بطيئة. (Dye, Kletter, & Mcfarland, 2008, 3). (Neilson & Pasternack, 2007, 44)

وتواجه المنظمة السلبية العدوانية مقاومة من خلال عملها، ليس لأن موظفيها مخربون أو سيئو النية، بل لأن السير مع التيار أسهل من الاعتراض على خطه لا جدوى منها. وفي هذه المنظمات يوجد نقص في الإستعداد لتحمل المسؤولية المنتشر وهذا سبب عجز المنظمات السلبية

العدوانية الشديد في التعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئتها التنافسية، وللتغلب على هذه الحالة فإنه على المنظمة أن تحسن اختيار طريقة تنظيم الأفراد، والحوافز والمعرفة. (Neilson & Pasternack, 2007,44) ومن دلالات المنظمة السلبية العدوانية تفويض القرارات وتفادي المسؤولية وتدفق المعلومات ببطء والقصور الناتج من توافق الآراء. لقد سقطت هذه المنظمة من خلال الرضا الذاتي ونامت على أمجاد الماضي، فحالات إحباط السوق تسيطر على مدراءها الذين يبذلون كل ما في وسعهم للابتعاد عن المراقبة. (Neilson & Pasternack, 2007,44)

المنظمة ذات النشاط المتقطع: The First-And-Starts Organization

تتلخص حالة هذه المنظمة بالقول "لندع 1000 زهرة تزهر". إذ أن هذه المنظمة تجذب الذكاء والمبادرات أي الأفراد الأذكياء ممن يتمتعون بحس المبادرة ولكنهم غالباً ما لا يسيرون في الاتجاه عينه وفي الوقت عينه. إنها بيئة غير محصنة يمكن لأي فرد فيها الانقياد وراء فكرة معينة والسير بها، ولكن في غياب التوجيه القوي من الإدارة العليا وفي ضوء عدم توفر أساس صلب للقيم المشتركة قد تصدم العبارات ببعض العوائق وتندثر وتذهب ببساطة أدرج الرياح، وتكون النتيجة منظمة مترامية الأطراف على شفير الخروج من السيطرة. (Neilson, 2007,1-4)

يعمل في هذه المنظمة الأفراد الأذكياء المندفعين والنابعين منهم أفراد محررون المحركات الإستراتيجية من قيودها، لكن المنظمة تفتقر عادة إلى الضبط والتنسيق لتكرار هذه النجاحات على أساس مستمر. إنها تتخذ الذكاء والمبادرة فنجد الأفراد في هذه المنظمة ذو النزعة المقاولانية. لأنّ الفرص لمتابعة الفكرة وممارسة المسؤولية تكون كثيرة. وعلى أية حال فإن النتيجة يمكن أن تكون منظمة ذات صورة متماسكة على العموم وعلى الغالب تتكون خارج السيطرة (Neilson & et al, 2004, 4).

المنظمة المتضخمة:

تتلخص حالة هذه المنظمة بالمقولة "الأيام الجديدة المالية تواجه عالماً رائعاً جديداً". إذ تنفجر هذه المنظمة بكل ما في الكلمة من معنى عند خط الالتحام بعد تجاوز النموذج الأساسي الأصلي الخاص بها، ونظراً إلى اعتبار السلطة في قمة الهيكل الإداري. تتجه المنظمة المتضخمة نحو الاستجابة ببطء لما يحدث من تطورات في السوق. وغالباً ما تجد نفسها عاجزة عن الخروج من هذا الأمر بمفردها، فإذا كنت في مثل هذه المنظمة فربما ترى بعض الفرص أو بعض التغيير الإيجابي ولكن من الصعب جداً نقل مثل هذا الأفكار إلى الإدارة العليا البعيدة كما أن الفكرة الموروثة من المستويات الإدارية واتخاذ القرارات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى متجذرة. (Neilson, 2007,1-4)

إنّ هذه المنظمة فاقت بنموها النموذج المنظمي وتصبح كبيرة جداً ومعقدة جداً بشكل يتعذر فيه السيطرة عليها على نحو فاعل بعد الآن من قبل فريق صغير من المدراء التنفيذيين الأعلى ومع ذلك عليها أن تجعل سلطة القرار ديمقراطية وبالتالي فإنّ معظم إمكانيات المنظمة تبقى مفتوحة. وبإبقاء الصلاحية مركزية يدفع المنظمة إلى التحرك ببطء وغالباً ما نجد أنها غير قادرة على الخروج من طريقها. ومنظمات مثل هذه تكون فاقدة للفرصة على نحو روتيني وتفشل باستمرار في التنفيذ الفاعل (Neilson & et al, 2004, 4) كان هذا النموذج يعمل بشكل جيد عندما كانت المنظمة أكبر حجماً وأقل تعقيداً ولكنها الآن تشهد نمواً كبيراً وتطوراً للوظائف. وتكمن المفارقة في أن هذا النوع من المنظمات غير الصحيحة هو الناتج الطبيعي للنجاح المبكر ويمثل فخاً من السهل أن تقع فيه المنظمات السريعة النمو. إذ يجب أن تسترعي أغراض هذه المنظمة إنتباهك، بحيث يمكنك معرفة الإغراءات التي يجب عليك تجنبها. (Neilson & Pasternack, 2007,98) ولكي تستبعد المنظمة المتضخمة حالتها الصحية يمكنها الرجوع إلى العناصر التي أدت بها إلى النجاح في بداياتها وتنمية روح المبادرة لدى الجيل القادم، وتقوم بذلك من خلال إتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية وعدم حجز وإخفاء الطابع التنظيمي على التطوير الوظيفي وتكمن الوصفة الأساسية بإعادة تركيز المراكز الرئيسية على القيادة وإعطاء وحدات العمل استقلالية أكبر. (Neilson & Pasternack, 2007,98)

وبما أنّ المسؤولين التنفيذيين المعزولين عن الأفراد العاملين يضعون سياسات المنظمة في المكتب التنفيذي، فإنّ العاملين في الخطوط الأمامية يتكرونها أساليب التحايل عليهم، حتى تصبح الاستثناءات هي القاعدة في نهاية المطاف، وتشير أساليب التحايل هذه إلى ما يتمتع به الأفراد العاملين من تحفيز ويحاولون من خلاله تعزيز الخدمة التي تقدمها المنظمة للزبائن. إلا أنّ النتيجة ستكون ازدواجية في الجهود وتضخم في المنظمة. وتعاني المنظمة المتضخمة من ازدياد حالات العجز فيها وخصوصاً بالنسبة إلى العاملين في الخطوط الأمامية. (Neilson & Pasternack, 2007,99)

المنظمة التي تتسم بإدارة محكمة:

"نحن ننتهي إلى إحدى المنظمات ونحن هنا لمساعدتك". هذه هي الكلمات التي تلخص هذا النوع من المنظمات. فنظراً لكون هذه المنظمة مثقلة بالعديد من الطبقات الإدارية يمكن إتخاذها كنموذج لدراسة حالة عن "عجز التحليل" ولأنها أكثر انشغالاً بالأفراد منها بالهيكل الكلي. إذن يمضي المدراء وقتهم في البحث عن المرؤوسية بدلاً من محاولة استكشاف فرص أو تهديدات تحبط هذه المنظمة البيروقراطية ذات التوجه السياسي القوي في أغلب الأحيان والأفراد المبادرين والأفراد العاملين بحسب النتائج. (Neilson, 2007, 1-4).

تتحمل هذه المنظمة عبئ الطبقات المتعددة ويميل إلى المعاناة من "الشلل أو العجز في التحليل" وعندما تتحرك فإنها تتحرك ببطء وعلى نحو متخلف وغالباً ما تتابع الفرص بشكل متأخر أو أقل نشاطاً من منافسيها ويستهلكون أكثر بالأشجار مما في الغابة إذ يمضي المدراء وقتهم يتفحصون هذا العمل أو ذلك أكثر من مسح الأفق للفرص والتهديدات الجديدة. وهذه المنظمات التي تكون على الدوام بيروقراطية وسياسية بدرجة عالية بطبيعتها.

تميل إلى إحباط البوادر الذاتية والأفراد العاملين على أساس النتائج (Knott, Boschwitz & Mendes, 2004, 1) (Neilson & et al, 2004, 4).

ومن الناحية الهيكلية تحتوي هذه المنظمة على العديد من الطبقات الإدارية ذات قدرات تحكم محدودة فيما بينها (أي قلة المرؤوسين المباشرين) وتكون النتيجة مواظبة أشبه بالساعة الرملية مع عنق في الوسط الذي يحتجز تدفق المعلومات وحقوق إتخاذ القرار يجري بعزل العاملين في خطوط الإنتاج عن مدراء الإدارة العليا ورغم ذلك يحاول هؤلاء التحكم بأولئك والسيطرة عليهم. ورغم تنقية هذه التوجهات مع مرور الوقت من خلال العديد من الطبقات الإدارية يضيع الأساس وببساطة يتوقف عمل النموذج.

ولتصحيح مسار هذه المنظمة يتطلب الأمر تجديد المنظمة وضبط حجمها لإعادة الهيكلية، أي اعتماد أسلوب يؤكد على التغيير السلوكي الحقيقي والدائم بدلاً من اعتماد مجرد مربعات يتم نقشها على رسم الهيكل التنظيمي. (Neilson & Pasternack, 2007, 131).

المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب:

"ننجح بشق الأنفس.. " هذا هو الشعار الذي يعكس حالة هذه المنظمة فعلى الرغم من عدم مبادرة هذا النوع من المنظمات بشكل دائم إلى التحضير للتغيير فقد أظهر قدرته على التحول الجذري عند الضرورة من دون فقدان التصور الكامل. لدى المنظمات التي تتبع نهج في الوقت المناسب إنه اتجاه فكري يقوم على القدرة الذاتية، ويتمحور حول مقر العمل ويشجع الابتكار كما تحقق هذه المنظمات غالباً اختراقات فعلية، ولكن يمكنها أيضاً الإحاطة بأهم الفرص وأفضلها. في ظل غياب الهياكل المتناسقة والمنظمة والعمليات، وكثيراً ما تتحول المبادرات إلى الغاز أكثر من كونها مصدر يعتمد عليه لتحقيق الميزة التنافسية، يجبر المنظمة على بذل الجهود لتبقى صحية. (Neilson, 2007, 1-4).

وعلى الرغم من أن هذه المنظمات لا تكون نشيطة على الدوام في الإعداد لعرقلة التغييرات إلا أنها قد أوضحت عن قدرتها على "التحول إلى قدر ضئيل" عندما تستوجب الضرورة من دون فقدان رؤية الصورة الكبيرة. وعلى الرغم من أنها لم تستطع سد الفجوة بين جيد وعظيم. وتميل هذه المنظمة إلى فقد الفرص بإنجازات بدلاً من أميال. ولتحتفل بالنجاحات التي تكون هامشية بدلاً مما تحتفل بالنجاحات الواضحة. وعلى أية حال فيغض النظر عن حالات الإحباط فيها إلا أنها ما تزال تستطيع أن تكون محفزة ومتحدية المكان للعمل (Knott, Boschwitz, Mendes, 2004, 1) (Neilson & et al, 2004, 4).

تجذب هذا النوع من المنظمات الأفراد الموهوبين والمحفرين وكثيراً ما يسودها جو من المرح والحميمية وتتوافر فيها كذلك فرص كبيرة للتعلم ويكون فيها اتجاه فكري يحمل في طياته شيئاً من المجازفة يتمحور حول مقر العمل ويشجع الابتكار. كما تغيب على هذه المنظمة الهياكل المتناسقة والمنظمة والعمليات. ولا يمكن للمنظمات التي تتبع نهج في الوقت المناسب الاستفادة بالكامل من الفرص التي تسنح لها. (Neilson & Pasternack, 2007, 154). لا تساوي المنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب شيئاً إن لم تكن مثيرة. فالطاقة والحرية الإبداعية التي توفرها تجذب إليها مفكرين "بارعين" وتغذي المفاهيم الجديدة الحلول المبتكرة ولكن كثير ما يكون الأفراد العاملين مرهفين مما يؤدي إلى ضغوط في

العمل وحدوث مشاكل يتوجب على الإدارة تصميم إجراءات على مستوى المنظمة. وضمان المسؤولية عن الأداء لحماية المنظمة من الانزلاق في متاهة الإرهاق المزمن والعطب.

والمنظمة التي تتبع نهج في الوقت المناسب صحية في الأصل، ولذلك يتوجب أن ينصب تركيزها على التعديلات وليس التغييرات الكبيرة للتوصل إلى منظمة أكثر ترابطاً وقدرة على إصلاح ذاتها بذاتها، يدرك أفرادها العاملون فيها ما هو متوقع منهم. رغم اعتماد المنظمة دائماً على المواهب وإبداع أفرادها العاملين. ويتوجب عليها وضع حقوق إتخاذ قرار وإجراءات واضحة توجه عمل هؤلاء المبدعين وتؤدي إلى تنامي عددهم. ورغم اعتبار هذه المنظمة صحية فإنه يمكن أن تصاب بالإرهاق المزمن، وهي تحتاج إلى توضيح حقوق إتخاذ القرار، وإجراءات العمل وضمان تناسقها وترابطها. (Neilson & Pasternack, 2007, 156)

المنظمة التي تتميز بالانضباط العسكري:

"التحليق في أسراب.. الفرد يعرف عمله و دوره في مثل هذه المنظمة ويؤديه بعناية، مما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة وتناسق. وتتميز المنظمات ذات الانضباط العسكري بالهرمية وتعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط مما يسمح لها بتنفيذ عدد كبيرة من المعاملات المتشابهة. ويمكنها فهم الإستراتيجيات المتكررة في أغلب الأحيان وتنفيذها بفضل تكييف الهيكل التنظيمي مع أي سيناريو ممكن. إلا أنها تبقى غير قادرة على التعامل بشكل جيد مع الأحداث غير المخطط لها مسبقاً. (Neilson, 2007, 1-4). وغالباً ما تدفع بأبدي قليلة في فريق الإدارة الأقدم، وهذه المنظمة تتيح من خلال مجرد قوة الإرادة... إرادة مدرائها التنفيذيين الأعلى. فبإمكانها تخيل وتنفيذ استراتيجيات براقية. وأحياناً على نحو متكرر، لكن إدارتها الوسطى يمكن أن تكون ضحلة وقصيرة الحياة. والمطلوب الأكبر لهذه المنظمة هو الاستعداد للنمو إلى ما بعد قادتها الحاليين. واللعبين الأصغر في هذه المنظمة يتعلمون من خلال المشاهدة أكثر من الأداء وغالباً ما تكون الإدارة الوسطى فيها حالات نقص لأن الموجودين والقاديين مدركون أنهم سيغادرون الموقع حالما يحصلون على التجربة اللازمة (Neilson, & et al, 2004, 3).

وهذه المنظمة يقودها في الغالب فريق متمرس صغير من الإدارة العليا وهذا النوع من المنظمات يتميز بوتيرة نشاطه المرتفعة.

وعلى الرغم من توافر مستوى معين من الاستقلالية في هذه المنظمة فإنّ التحدي الأكبر المستمرّ يتمثل في التحضير للنمو بشكل يفوق قدرة قيادتها الحالية. ويجب صقل مهارات أصحاب المواهب، ليس فقط من خلال التدريب للاستفادة من إمكانياتهم الكاملة وبما يسمح بالتعاقب السلس فيما يتعلق بجميع المستويات الإدارية، بل بأخذ الملاحظات في الاعتبار لضمان فهم مدراء الإدارة العليا، في الوقت المناسب ما يحدث في الخطوط الأمامية، ويمكن أن تكون المنظمات التي تتحلّى بالانضباط العسكري عرضة للتحويلات المفاجئة في بيئة السوق الخارجية وذلك لأنها لا تحسن التعامل مع تغيير معين بارز وغير متوقع. (Neilson & Pasternack, 2007, 186) وتعدّ المنظمة العسكرية من المنظمات التي تتميز بالتنظيم والتنسيق العالي، فهي تلتزم بصورة دائمة بإستراتيجيتها التي تكون عادة واضحة ومحددة للغاية، وهي منظمة تؤدي المهام الموكلة إليها منها بكفاءة، وذلك لأن كل فرد يعمل ضمن مجموعة ويؤدي دوره على النحو المطلوب، وتضع الإدارة العليا الإستراتيجية، ويلتزم بها المدراء سريعاً، ويتميز عنصرها حقوق إتخاذ القرار وتدقق المعلومات بطابعها المركزي، إذ تتدقق المعلومات إلى المواضع المطلوبة فيها من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، بينما تنساب التوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.

وعلى الرغم من فاعلية هذه المنظمة إلا أنها لا تخلو من العيوب، فهيكليتها الإدارية المتشدد تجعلها قاسية وعنيدة في مواجهة التهديدات التناسقية المفاجئة، علاوة على ذلك يمكن أن تعاني مثل هذه المنظمة من معدلات مرتفعة لدوران العمل، إذ يجد الأفراد العاملين أنفسهم قادرين على التنقل في مختلف أقسام المنظمة، وتتمكّن المنظمة إجتناّب المخاطر من خلال تسلسل الاتصالات، ورفع معدلات الذكاء وذلك لأعداد قادة قادرين على التكيف مع الأوضاع المتبدلة. (Neilson & Pasternack, 2007, 189)

المنظمة التي تتسم بالمرونة:

"تلائم كافة التطورات". يقصد بها المنظمات التي تبعث في النفوس الهيبة والحسد نظراً إلى إمكانية استقطاب كل شيء إليها: الأرباح، المهارات، والأقدام... على غرار التلميذ المشهور في المدرسة الذي يؤدي ما يطلب منه على أكمل وجه في الموعد المحدد، وتستحق المنظمة التي تتسم بالمرونة

الإكبار فهي تحقق نجاحاً منقطع النظير في الأداء على جميع المستويات، ومن الاسم يتبين إن هذه المنظمات تتميز بالمرونة والتطلع نحو المستقبل والمرح كما أنها تجذب أعضاء فريق العمل. وبينما يمكن أن تواجه المنظمة التي تتسم بالمرونة العوائق، شأنها في ذلك شأن جميع المنظمات فإنها تتخذ توجهاً متحفظاً على الفور، مستفيدة من التجربة. والمنظمة التي تتسم بالمرونة هي أكثر النماذج صحة وانضباطاً، لأنها لا تتوقف عندما يشاع عنها من أخبار وآراء، بل تتطلع دائماً إلى مواجهة تنافسية جديدة أو إلى الابتكار في السوق. (Neilson, 2007,1-4).

وتكون هذه المنظمة مرنة للتكيف بسرعة لتحولات السوق الخارجية، ومع ذلك تبقى مركزة ومصطفة حول إستراتيجية عمل متفاسكة، وهي منظمة ذات نظرة مسبقة تتوقع التغيرات روتينياً وتواجهها بفاعلية. وهي تستقطب لاعبي الفريق المندفعين ونقدم لهم ليس فقط بنية عمل محفزة فحسب، بل أيضاً الموارد والصلاحية الضرورية في معالجة المشكلات على نحو فاعل (Knott, Boschwitz, & Mendes, 2004,1). (Neilson & et al, 2004, 3).

وكما أسلفنا تعد المنظمة المتسمة بالمرونة من أكثر أنواع المنظمات صحة لما تتمتع به من نظام عمل جيد، ولكنه لا يصلح إلى مرحلة الرضا الذاتي، فالمنظمات المرنة تعرف قدراتها جيداً ولا تنخدع بنشأتها الصحافية، فهي تتطلع باستمرار إلى مواجهة تنافسية جديدة أدى إلى الابتكار في السوق. (Neilson & Pasternack, 2007,213).

تتميز هذه المنظمة بقدرتها على التكيف والاستعاضة مما فقدته بسرعة لما تتمتع به من نموذج تنظيمي متناسق ومركز فيما يتعلق بالمنظمات، يعد شكل هذه المنظمات ممتازاً ويكاد يكون خالياً من العيوب، يقال أن المرونة ليس حالة نهائية. فهي رحلة لا نهاية لها. وبمجرد تحقيقها لا يمكن الإبقاء عليها ومن جهد متواصل.

إن أهم ما يميز المنظمات المرنة هو قدرتها على التعافي بسرعة بعد مرورها بمحنة ما. وسبب ذلك يعود إلى أن جميع الوحدات المكونة الخاصة بالمنظمة تؤدي الدور المتوقع منها، سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي.

في الواقع تتسم هذه المنظمات بأسلوب انسيابي متكامل من خلاله الوحدات الأربع (حقوق إتخاذ القرار، المعلومات، الهيكل التنظيمي، المحفزات) للمضي قدماً بالمنظمة وأدائها. (Neilson & Pasternack, 2007,216) والجدول (8) يلخص أنواع المنظمات التي أفرزها الحمض النووي المنظمي مع تأشير أبرز خصائصها...

جدول (3) أنواع المنظمات السبعة كما يحددها الحمض النووي التنظيمي

شعارها وخصائصها	نوع المنظمة
" الكل متفق، لكن لا شيء يتغير "	السلبية العدوانية
تبدو متجانسة وخالية من الصراع، تحصل على الإتفاق بسهولة، لكن تعاني من عدم تنفيذ هذا الاتفاق المخطط له	
" نتجح بشق الأنفس "	تتبع نهج في الوقت المناسب
لها القدرة على التغيير الجذري عند الضرورة من دون فقدان التصور المتكامل (الصورة الكبيرة)	
" نحن ننتهي إلى أحد المنظمات ونحن هنا لمساعدتك "	الإدارة المحكمة
مثقلة بالعديد من الطبقات الإدارية وتعاني من عجز التحليل بيئتها تكون بيروقراطية وذات سياسة عالية في أغلب الأحيان	
" التحليق في مجموعات "	التي تتميز بالانضباط العسكري
غالباً يقودها فريق صغير ومتمرس من الإدارة العليا تنجح من خلال التنفيذ الجيد وأنموذجها التشغيلي الفاعل	
" الأيام الجيدة الماضية تواجه عالماً متغيراً تماماً "	المنظمة المتضخمة
كبيرة ومعقدة للغاية لدرجة تصبح من الصعب استمرار فريق صغير في الإشراف عليها. تتميز سلطة القرار فيها بطابع الديمقراطية	

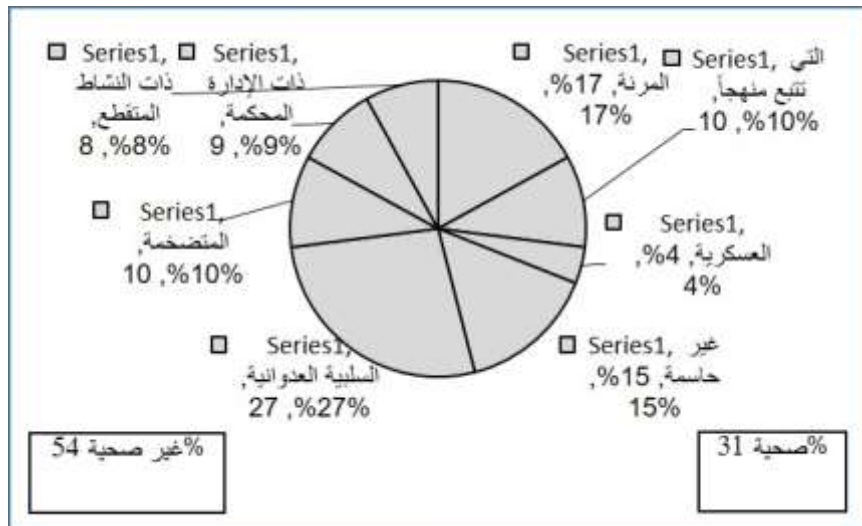
المنظمة المرنة	" تلاءم كافة التطورات " مرنة بما بشكل يجعلها قابلة للتكيف للتحويلات في الأسواق الخارجية تركز بشكل ثابت على إستراتيجية العمل المترابط وتلتزم بها
المنظمة ذات النشاط المتقطع	" لندع زهرة تفتح " تجتذب الأذكيا والموهوبين وتحفزهم وهم نادراً ما يسيرون بالاتجاه نفسه وبنفس الوقت

Source: Knott, David G, Neilson, Gary L.,(2006), Organizing to execute: It's in the DNA., Ivey Business Journal, May/June.

سابعاً : آلية تصنيف المنظمات الصحية وغير الصحية:

بحسب النتائج الخاصة بالمسوحات التي قامت بها شركة بوز ألن هاملتون بخصوص التعرف على مدى صحة المنظمات التي أجريت عليها الدراسات الخاصة بالحمض النووي للمنظمات فقد تبين أن معظم المنظمات المبحوثة كانت غير صحية. وهنا نتساءل هل كل نوع من أنواع المنظمات السبعة السالفة الذكر هي منظمة صحية؟ أم ماذا؟ وكيف توصف المنظمة على أنها صحية أو غير صحية واستناداً إلى ماذا؟ ما السمات والخصائص التي تميز المنظمات الصحية عن تلك غير الصحية؟ وقد قامت شركة بوز ألن هاملتون في ديسمبر (2003) بتطوير أداة تقييم ذاتي وقصيرة ومباشرة أطلق عليها بمحدد الحمض النووي للمنظمات Organizational and DNA Profile هذه الأداة تقيم القوة النسبية للمنظمة في كل عامل من العوامل المحددة لشخصية المنظمة (الهيكل التنظيمي، المعلومات، حقوق إتخاذ القرار، المحفزات) استناداً إلى إجابات الأفراد حول (19) سؤالاً، وقد تم استخدام برنامج حاسوبي للحصول على تلك الإجابات الخاصة بالمسح والتي بلغت في عام(2003) (40000) إجابة من قبل أكثر من مائة دولة في العالم وقد تمت الإجابة من أفراد ومنظمات ربحية وغير ربحية وعكست النتائج نحو (27%) فقط من نتائج المسح أظهرت أن بمنظمات صحية وأكثر من (60%) من المستجيبين أوضحوا أن خصائص وسلوكيات منظماتهم كانت "غير صحية" بطريقة أو بأخرى، فإجاباتهم وصفت المنظمات بأنها عاجزة عن التصرف بحزم وفعالية. ومن هذا نستنتج بأنه ليس كل الأنواع السبعة من المنظمات هي صحية ولكن أي من الأنواع السبعة صحية وأنها غير صحية؟ معظم الدراسات والبحوث الخاصة بالحمض النووي أكدت أنه من أصل الصور التنظيمية السبعة هناك ثلاثة فقط صحية وهي المنظمات المرنة، المنظمات التي تتبع نهج في الوقت المناسب، المنظمات العسكرية. إذ توصف بأنها منظمات خالية من الاختلال الوظيفي نسبياً وأنها صحية. في حين تكون المنظمات السلبية العدوانية، والمنظمات المتضخمة، وذات الإدارة المحكمة، والمنظمات ذات النشاط المتقطع، منظمات غير صحية، أي ليس لديها القدرة على التنفيذ. وحسبما أشارت تلك النتائج الخاصة بالمسح الذي أجرته شركة بوز ألن هاملتون فقد كانت الصورة السلبية العدوانية هي النوع التنظيمي الأكثر شيوعاً إذ يذكر (31%) من المستجيبين أن سلوكيات منظماتهم تنسجم مع تلك الصورة تليها الأداة المحكمة التي احتلت ثاني أكبر نسبة (18%) في حين أجاب نحو (15%) من المستجيبين بإجابات ينتج عنها صورة صحية جداً (أي المنظمة المرنة). (Neilson, et al, (Spiegel, et al, 2005, 32-41).

2004, 1-13)



شكل (1) نتائج المسح الميداني لشركة بوز ألن هاملتون. (Neilson, Gary, Pasternack, Barce A., Mendes, Decio, (2005), the four

Management, pp,1-12 Bases of Organizational DnA, Cout

والجدول (9) يوضح تصنيف المنظمات السبعة إلى منظمات صحية وأخرى غير صحية

جدول (4) أنواع منظمات الحمض النووي للمنظمات حسب مدى صحتها.

المنظمات الصحية	المنظمات غير الصحية
<ul style="list-style-type: none"> ■ في الوقت المناسب: النجاح بكل ما هو ممكن. ■ الإنضباط العسكري: التحليق بتشكيلة. ■ المرنة: جيدة قدر الحصول عليها أو الوصول بها. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ السلبية العدوانية: الجميع يتفق لكن لا شيء يتغير. ■ ذات النشاط المتقطع: لتزهر (1000) زهرة. ■ المتضخمة: الأيام الماضية الرائعة تواجه عالمًا جديدًا شجاعاً. ■ الإدارة المحكمة: نحن من الهيئة التعاونية ووجودنا هنا لأجل المساعدة.

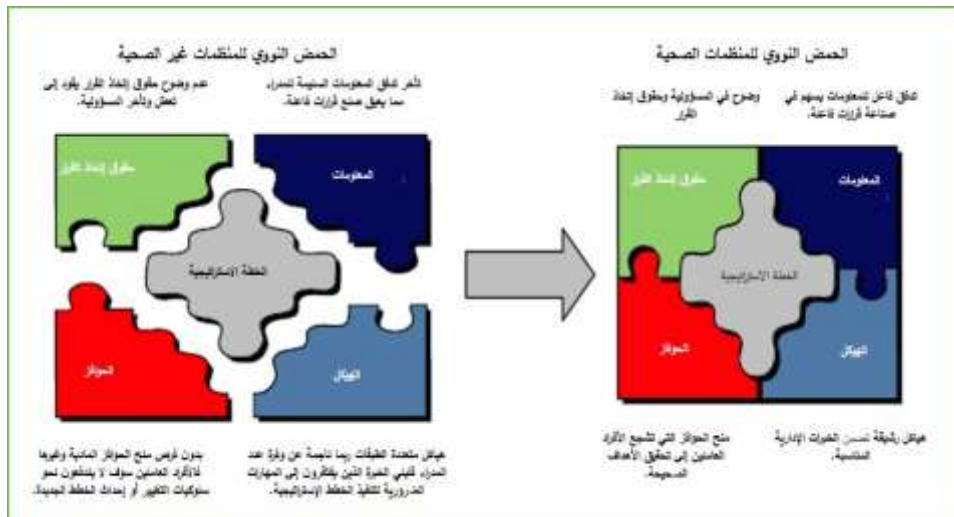
Source: Neilson, Gary, Pasternack, Bocuce, (2006), The Just in Organization, Associations Now, P.8

أ: أنواع المنظمات غير الصحية:

يمكن القول أن الأساس المعتمد في تصنيف المنظمة إلى كونها صحية أو غير صحية هو طبيعة العوامل الأربعة المحددة لشخصية المنظمة والتي تمثل اللبنات الأساسية للمكونة للحمض النووي للمنظمات فإذا كانت حقوق إتخاذ القرار تفتقر إلى الوضوح، وهناك غياب للمعلومات الدقيقة أو عدم إمكانية الوصول إليها؛ فهذا يعني أن المنظمة تعاني من الإختلال الوظيفي وهي منظمة غير صحية تنتهي إلى أحد الأنواع الآتية: منظمة متضخمة، منظمة سلبية عدوانية، منظمة ذات نشاط متقطع، منظمة ذات إدارة محكمة.

ب: سمات المنظمات الصحية

يمكن القول بأنّ خصائص وسمات المنظمات الصحية تمثل الصورة المعاكسة تماما لسمات وخصائص المنظمات غير الصحية فكما أن المنظمات غير الصحية تعاني من عدم الوضوح في إتخاذ القرار فإن المنظمات الصحية تتسم بوضوح حقوق إتخاذ القرار، وكان الافتقار إلى المعلومات وعدم إمكانية الوصول إليها أو الحصول عليها يمثل خاصية من خصائص المنظمات غير الصحية فإن المنظمات الصحية تمتاز بسهولة ووضوح وحرية تدفق المعلومات فيها. وعدم القدرة على التنفيذ في المنظمات غير الصحية تصبح سهولة التنفيذ في المنظمات الصحية وهكذا.



شكل (2) القواعد الأربعة للحمض النووي للمنظمات الصحية وغير الصحية

Source: Knott, David, Neilson, Gary L., (2006), Organizing to execute: It's in the DNA, Ivey Business Journal, May, June, pp 1-6.

ثالثاً: التكامل والاندماج في عمل الوحدات الأربعة المكونة للحمض النووي للمنظمات

أن غرس القيم المناسبة في الأفراد المناسبين، وتسليحهم بالمعلومات الصحيحة ومنحهم الحوافز الملائمة يعد بمثابة القوة المحركة لنجاح أي منظمة. إذن لا يمكن أن تقوم وحدة مكونة واحدة بمفردها، فالوحدات المكونة للحمض النووي للمنظمة مترابطة فيما بينها. لذلك يجب أن تكون الخطوات المتخذة لتعديل بعض الوحدات المكونة أو جميعها مترابطة ومنسقة وواضحة. إن التقصير في شأن عنصر واحد من العناصر بمعزل عن العناصر الأقوى من شأنه أن يؤثر في العناصر الثلاثة الأخرى بأشكال غير مقصودة، مما قد يؤثر سلباً في المنظمة بدلاً من الدفع بها إلى الأمام، ويختلف الوصول إلى درجة التنظيم المرغوبة بين منظمة وأخرى. وليس هناك إجابة صحيحة أو تصور عام. لكن الأمر الحتمي الوحيد هو أن الوحدات الأربع المكونة للحمض النووي التنظيمي تؤدي بدورها معاً وليس بينها أغراض متعارضة لحل المشكلات التنظيمية (محمد، 2006، 1-7).

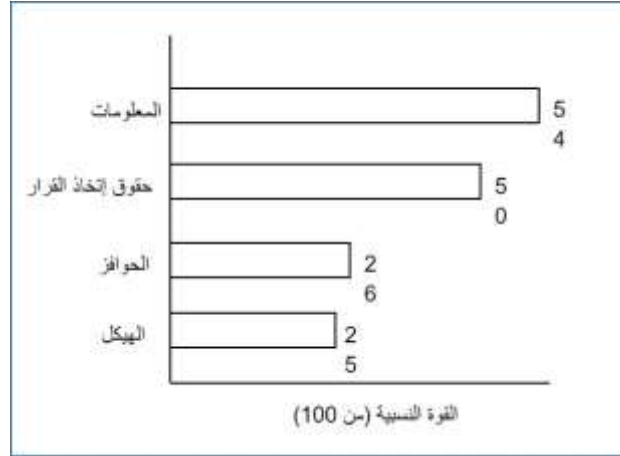


شكل (3) الأبعاد التنظيمية التي يجب أن تتوافق

Source: Aguirre, DeAnne M., et al, (2002), A Global Cheek – up: Diagnosing the Health of Today's Organizations,

www.boozallen.com

وعلى الرغم من أهمية كل عامل من العوامل الأربعة المحددة لشخصية المنظمة والتي تمثل الوحدات (القواعد) الأربعة المكونة للحمض النووي للمنظمات إلا أن هناك من يرى أن حقوق إتخاذ القرار والمعلومات تحتل الأهمية الأكبر من بين هذه القواعد. إذ يصنف هذان المكونان على أنهما الجينات المسيطرة والمسؤولة عن البقاء على قيد الحياة التنظيمية. إذ يشير (Neilson, & Fernandes, 2008, 1-17) أي أن حقوق إتخاذ القرار والمعلومات ترتبط بشدة مع قدرة المنظمة على التنفيذ وخفة حركتها والتي بدورها ترتبط بشدة مع الربحية العالية والنمو والسبب في هذه الأهمية تكمن أن عدم وضوح حقوق إتخاذ القرار لا يسبب فقط إشكال لعملية صنع القرار بل يعوق من تدفق المعلومات ويعجل العمل في تدمير خطوط التقارير الرسمية. وتدفع المعلومات تنتج القرارات الضعيفة سينعكس في تطوير محدود للمسارات الوظيفية.



شكل (4) الأهمية النسبية للعوامل المحددة لشخصية المنظمة

Source: Neilson, Gary L., Martin, Karla L., Powers, Elizabeth, (2008). The Secret to Successful Strategy Execution, Harvard Business Review. June. pp 1-13.

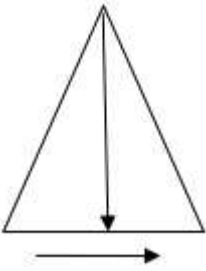
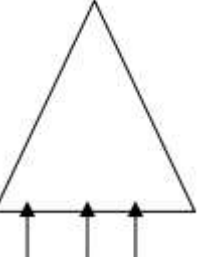
إنّ ما تعانيه المنظمات الغير الصحية يمكن أن يعالج من خلال التركيز على العوامل الأربعة المحددة لشخصية المنظمة. إذ أن إجراء بعض التعديلات والتغيرات على بعض السلوكيات الخاصة بها يمكن أن يسهم في علاج ما تعانيه من خلل وبالتالي ينعكس هذا على صحة المنظمة وقد طرح (Board, 2004, 1-5) بعض هذه المعالجات وهي: موائمة الهيكل التنظيمي مع حالة النمو وذلك من خلال إلزام الطبقات أو تقليلها في المنظمة إنشاء فرص لمنح المكافآت للأفراد العاملين. والاتجاه بسرعة نحو صنع القرار وذلك تعويض المزيد من المسؤوليات وقوى صنع القرار إلى خط الإدارة الأمامية. وبناء واستخدام القدرات الوظيفية الهجينة من خلال تحسين تدفق المعلومات عبر الحدود التنظيمية. (مثلاً التسويق والمبيعات والوظائف الأخرى).

إنّ معظم المنظمات هي تجمعات من أفراد يعملون من أجل مصالحهم الشخصية وكل فرد من هؤلاء الأفراد يتخذ قرارات محددة بقدرته على معالجة المعلومات المتوفرة لديه والتحدي الذي يواجهه المنظمات هنا هو تحفيز هؤلاء الأفراد لكي تحقق المنظمة أفضل ما لديها من أداء وهذا يتم من خلال دمج نشاط الأفراد إلى نشاطات ومصالح الآخرين ضمن المجموع العام. وهذه التحديات تتفاقم مع نمو المنظمات إذ تغير جزئياً من الفوائد كالوفورات الاقتصادية والتخصص المعرفي والنحو. وبالصدد حدد (Bordia, Kronenberg, & Neely, 2005, 1-11) خارطة طريق للانتقال من شفرة الحمض النووي للمنظمات غير الصحية إلى المنظمات الصحية (يوضحها الجدول (5)).

عندما تفشل المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها، فأول ما يفكر به المدراء هو القيام بإعادة الهيكلة، لكن البحوث والدراسات أظهرت أن أساسيات التنفيذ الجيد تبدأ من الوضوح في حقوق إتخاذ القرار وضمان التدفق السليم للمعلومات المطلوبة. فإذا ما حصلت على هذا بشكل صحيح فإن تصحيح الهيكل والحوافز سيصبح أمراً واضحاً وجلياً.

جدول (5) الإجراءات المتبعة للانتقال من المنظمات الغير الصحية إلى الصحية

عملية التغيير	الطبقات
<ul style="list-style-type: none"> • اصنع حالة التغيير • قم ببناء فريق القيادة • إبداعية الرؤية • حدد الاتجاه • تأكد من ضمان النتائج الإدارية • كن على اتصال مع المساهمين • اختيار مستمر مع إعادة توجيه 	<p>ارتبط بالقمة وقم بقيادة التغيير</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ألزم القادة بالتغيير • كون فرق وظيفية • قم بتحسين الأفكار الجديدة • عزز من تمكين قادة التغيير • تأكد من المدخل الموجه للأداء • قم بوضع إشارات واضحة • تابع بشكل متسلسل نحو الأسفل وحفز • ليكن الاتصال فاعلاً 	<p>ليكن السلم الإداري متسلسل نحو الأسفل واكسر الحواجز</p> 
<ul style="list-style-type: none"> • أيقظ برنامج التغيير في لقاعدة • قم بتدريب العمليات الأساسية • قم بقياس التغيير • قم بتبني التعلم والمشاركة بالمعرفة • هاجم وتعلم • اتبع منهج الإدارة من الأدنى للأعلى بدلاً من الأعلى للأدنى 	<p>قم بتحريك القواعد واخلق الملكية</p> 

Source: Bordia, Rakesh, Kronenberg, Eric, Neely, David, Innovation's Org. DNA, WWW.boozallen.de/media/file/innovation-orgdna.pdf

الخلاصة

- يعد الحمض النووي التنظيمي أداة تساعد المنظمات على اكتشاف أخطائها ومشكلاتها، وهذه الأداة هي المحدد الذي يعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.
- ويتكون الحمض النووي للمنظمات من أربعة مكونات أساسية تتمثل بالمعلومات، والهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والحوافز. طبيعة تفاعل هذه المكونات الأربع هو من يحدد مدى قدرة المنظمة على التنفيذ والانجاز، وبالتالي يحدد مدى تمتعها بالصحة الجيدة.
- الصحة التنظيمية هي تعبير لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وبما يضمن لها تحقيق الاستمرار والنمو في التغييرات البيئية.
- وعليه فإن المنظمات الصحية تتسم بحرية تدفق المعلومات، ووضوح حقوق اتخاذ القرار، والهيكلية قليلة الطبقات، ومنح الحوافز، وسرعة التنفيذ في حين تكون المنظمة غير صحية إذ عانت من الافتقار في المعلومات، والهرمية العالية والطبقات المتعددة في الهيكل التنظيمي، والفشل في تنفيذ الاستراتيجيات، و قلة الحوافز، وعدم وضوح حقوق اتخاذ القرار .
- وفقاً لأداة الحمض النووي التنظيمي يمكن تصنيف المنظمات إلى سبعة أنواع وهي (السلبية العدوانية، المرنة، ذات النشاط المتقطع، العسكرية، المتضخمة، ذات إدارة محكمة، التي تتبع نهج في الوقت المناسب).
- ليس كل هذه الأنواع السبعة هي منظمات صحية قادرة على تنفيذ مهامها وبلوغ أهدافها بفاعلية، بل أن منظمها منظمات صحية وهي (المرنة، العسكرية، التي تتبع نهج في الوقت المناسب)، واخرى غير صحية وهي (السلبية العدوانية، ذات النشاط المتقطع، المتضخمة، ذات إدارة محكمة،)

المصادر

- الجابري، ليث شناوة، (2017)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد1.

- جاردنز، الدون، ج.، وسنستاد، بيتر، (1987)، مبادئ علم الوراثة، ط7، ترجمة أحمد شوقي حسن شوقي، وآخرون، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حمادي، انتصار صابر، وعلي، لبنى قحطان، ()، تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة دنانير العدد الثامن.
- الماشي، أحمد سمير، (2008)، محددات الحمض النووي للمؤسسات.

المصادر الأجنبية

- Aguirre, De Anne. M.; Howell Jr.uoyd W.; Kltter, David, B.& Neilson, Gary L., (2002), Aglobal Check up: Diagnosing the health of Today,s Organizations,http://www.Strategy-business. Com/resiliencereport/resilience/rr00026?
- Akin, Teff; dye, David; Kletter, David& McFarland, (2007), the performance Gene: unleashing the human Element of organizational DNA,.
- Bordia, Rakesh, kronenberg, Eric& Neely, David; (2005) Innovation's Org DNA,
- Bussman, Johannes; Ahleman, Dietmar; Decamp, Corrie & Moartada, Rami, (2008), Where's the power in it Organization? Loading Research. http://www. Orgdna.com.
- Cooke, Michael, (2006), Building Blocks of Execution: large chins fight flaws in the corporate fabric, chain store Age February, www.chainstoreage.com.
- Ericksen, Matthew; Powers, Elizabeth& Ribeiro, Frank, (2007), Keeping the weight off Sustaining Cost Reduction over the long-term, www.booz.com.
- Hollady , Royce, (2005), Simple Rules: Organizational DNA, Human
- http://www.booz.com/Media/uploads/innovotions Org DNA.pdf.
- Katz, Raul, Kumar, Jay & Neilson, Gary, (2003),DNA of service providers Organizations that adapt are poised to succeed, America's Network, www.americasnet work. Com.
- Knott, David, g& Neilson, Gary, l., (2006), Organizing to execute: it's in the DNA, Ivey Business Journal, May/Jane. www.iveybusinessjournal.com.
- Knott, David: d,G., Boschwitz, Deff & Mendes, Device, k., (2004), know your Company's DNA, journal of Best's Review, July. www.bestreview.com
- Neilson, Gary L., Pasternack, Bruce A. & Mendes, Deciog,(2007),The 7 type of organizational DNA ,Journal of content management.
- Neilson, Gary, L. & Fernandez, Lauren, (2008), The Dominant Genes: Organizational Survival of the fittes, http://www.booz.com/media/uploads/the dominant genes.pdf.
- Neilson, Gary, L.& Pastenack, Bruce, (2006), the just-in-time Organization,Associations, Now, January, www.orgdna.com/downloads/AssociationsNow-just-in-time org.pdf.
- Neilson, Gary, L.& Pasternack, Bruce A., (2007), Results. www.boozallen.com
- Neilson, Gary, L., Pasternack, Bruce, A.&Nuys, Karem E. van, (2005), the passive-Aggressive Organizational, Harvard Business Review, October.
- Neilson, Gary, L., Pasternack, Bruce, Mendes, Decio &Tan, Eng-Ming, (2004), profiles in organizational DNA research and remedies, strategy+business www.boozall en.de/Media/file/orgdna.pdf.
- Neilson, Gary, L.; Martin, Karla L.& powers, Elizabeth, (2008), the secrets of Successful Strategy Execution , Harvard Business Review,June,http://custom.www.harvard.edu/bol/en/implicit/p.jhtwl?=-BAHC052108 S & pid=R0806C.

- Prakashg Nivedan, (2001), Mapping the Organizational DNA, Express computer. www.expresscomputeronline.com.
- Verschor, Gurtis, G, (2005), organizational DNA Should Contain Ethics Component , Journal of strategy finance, February.
- Xenidis, Yiannis, & Theocharous, Kyriakos, 2014, organizational health: Definition and assessment, Elsevier journal .procedia engineering creative construction conference.

التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس

الباحث إياد سعدي الأغا
غزة / فلسطين

د. صالح أسعد الأغا
جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية الى التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي في محافظة خان يونس، وتمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس مفاده "كيف يمكن التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي في محافظة خان يونس؟"، وتنبع أهمية هذه الورقة البحثية من ضرورة الاهتمام بأداء رؤساء الاقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس، وبالتحديد ما يتعلق بالتمكين الإداري وعلاقته بفعالية الجودة الشاملة، اقتصرت هذه الورقة البحثية موضوعاً على دراسة التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة، واقتصرت بشريا على فئة رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي في محافظة خان يونس، واقتصرت مكانياً على مجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس، وأجريت زمانياً خلال العام 2018 م، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي، والبالغ عددهم حسب السجلات الرسمية لدائرة شئون الموظفين بالمستشفى (78) رئيساً، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدام الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تكونت من قسمين: الأول: التمكين الإداري ويتكون من أربعة أبعاد؛ بعد تفويض السلطة لرؤساء الأقسام، وبعد تحفيز رؤساء الأقسام، وبعد تدريب رؤساء الأقسام، والقسم الثاني يتكون من: تحقيق الجودة الشاملة، وللحصول على النتائج استخدمت هذه الورقة البحثية النسب المئوية، والتكرارات، واختبار ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (t-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للفروق الثنائية. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة تقدير رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي في محافظة خان يونس لمتطلبات التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (63.68%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه دور التمكين الإداري تُعزى لمتغيرات الدراسة، وكذلك جاءت درجة تقدير رؤساء الأقسام لمستوى فاعلية الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي متوسطة وبوزن نسبي (69.80%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغيرات الدراسة، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لكل من التمكين الإداري وفعالية الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام بمجمع ناصر في محافظة خان يونس، وفي ضوء النتائج المتحصلة أوصي الباحثان بما يلي، استحداث وسائل التمكين الإداري من قبل رؤساء الأقسام واعتمادها بالعمل بما يتوافق مع احتياجات العمل بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس، فعالية تطبيق الجودة الشاملة من خلال عقد الدورات بشكل دوري بمجمع ناصر الطبي.

كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، الجودة الشاملة، مجمع ناصر الطبي، رؤساء الاقسام، محافظة خان يونس.

مقدمة:

أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحدي، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل. إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل، وإيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المؤسسة، وربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة. (محمد، 2013: 46)

ولعل من أبرز تحديات هذا العصر موضوع الجودة الشاملة والذي أصبح يشكل تحدياً يواجه مستوى المؤسسات، حيث بادرت العديد من المؤتمرات على الصعيد العالمية والإقليمية والمحلية بطرح هذا الموضوع بهدف لفت نظر القائمين عليه بجدية، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين على ما ينبغي على الحكومات والمؤسسات عمله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية الشاملة السليمة في كل شيء في ظل الوضع الراهن (الحولي، 2004: 9).

لما كان الباحثان في زيارة لأحد الطلبة بالتدريب الميداني بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس ومن خلال الاطلاع علي أداء رؤساء الاقسام لاحظنا بأن المستوي المطلوب للتمكين الإداري لا يرتقي بمستوي مؤسسة صحية من الناحية الادارية الامر الذي دفعنا للتساؤل عن القدرات والإمكانات التي يملكها العاملين بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس وما هو نطاق الاصلاحيات والمسئوليات الممنوحة لهم عند انجاز أعمالهم. وهو ما يتمثل علميا بمفهوم التمكين الإداري لهم وانعكاس ذلك على تحقيق الجودة الشاملة. اعتماداً على ذلك يمكن تمثيل سؤال الدراسة الرئيس علي النحو التالي: ما مستوى التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس؟ وللإجابة على السؤال الرئيس فلا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوي توافر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب) لدي رؤساء الاقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس ؟
- ما مستوى فعالية الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي $(\alpha \leq 0.05)$ بين التمكين الإداري وبين فعالية الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه مستوي توافر التمكين الإداري تبعاً للمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه مستوي فعالية الجودة الشاملة تبعاً للمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

تحدد أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- تحديد مستوي توافر التمكين الإداري لدي رؤساء الاقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس وعلاقته بفعالية الجودة الشاملة من وجهة نظرهم
- تحديد مستوى فعالية الجودة الشاملة لدي رؤساء الاقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس وجهة نظرهم.
- التعرف على العلاقة بين دور التمكين الإداري وأثرها على فعالية الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس.
- بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه دور التمكين الإداري تبعاً لمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه دور فعالية الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

- يستمد هذا البحث أهميته من ندرة الدراسات التي تسلط الضوء على التمكين الإداري والعلاقة بينها وبين فعالية الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس والذي يعد من العوامل المؤثرة علي أداء رؤساء الاقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس.
- من الربط بين التمكين الإداري وفعالية الجودة الشاملة وبالتالي الحث على استخدام الأساليب الحديث في مجال العمل.
- تنبع أهمية هذه الدراسة باعتبارها عملية يتم بموجها الاهتمام بأداء رؤساء الاقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس التي تخص التمكين الإداري وعلاقته بفعالية الجودة الشاملة
- قد تضيف إطاراً نظرياً ودراسة جديدة تفيد وزارة الصحة الفلسطينية .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة التمكين الإداري وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على فئة رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس.
- الحد المكاني: طبقت مفردات الدراسة على مجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس.
- الحد الزمني: أجريت الدراسة الحالية خلال العام 2018 م.

دراسات سابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

دراسة قويدر (2016): هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة والبالغ عددها (170) عضواً من جميع العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤسسة التعليمية، باستثناء مجال التدريب لصالح الجامعة الإسلامية. مع وجود فروق تعزى لمتغير المسعى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام.

دراسة بدير وآخرون (2015): هدفت الكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة والبالغ عددها (65) موظفاً، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%)

دراسة Al Magableh & Otoum (2014): هدفت التعرف على درجة التمكين الإداري وكذلك درجة السلوك الإبداعي بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من (120) عضو من أعضاء هيئة التدريس الذكور و(44) عضوة من هيئة التدريس الذين تم اختيارهم عشوائياً من الأقسام العلمية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري والسلوكيات المبتكرة.

دراسة Badah (2012): هدفت التعرف إلى عمليات أداة المعرفة وعلاقتها مع استراتيجية التمكين الإداري للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، استخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي والبالغ عددهم (153) موظفاً استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت مرتفعة واستراتيجية تمكين العاملين كانت عالية، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعرفة ودرجة تمكين العاملين.

دراسة عبد الأمير وعبد الرسول (2008): هدفت إلى تحديد مستوى ادراك عينة الدراسة وهم رؤساء الأقسام والفروع الاستراتيجية والتمكين المتبع في مؤسساتهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والفروع في جامعة القادسية وبلغت عينة الدراسة (52) مفردة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تعتمد المؤسسة المبحوثة على قنوات اتصال ذات كفاءة تسهل تبادل المعلومات العادية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، ووجود أثر ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين في فاعلية فرق العمل.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة.

دراسة أبو مسامح (2015): هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة

دراسة محمد (2014): هدفت التعرف إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم. ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة

دراسة دحلان (2013): هدفت التعرف إلى التعرف على معرفة درجة توافر معايير الجودة الشاملة في برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية في جامعة الأقصى. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر معايير الجودة الشاملة ببرنامج إعداد معلم اللغة العربية تعزى لمتغير التفرغ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة Saiti (2012): هدفت التعرف على التحقق مما إذا كانت القيادة التربوية في اليونان تطبق قيم إدارة الجودة الشاملة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: عدم وجود برنامج للتنمية التعليمية، محدودية الدعم المالي، وحاجة النظام التعليمي اليوناني إلى مراجعة كل من الهيكلية والإجراءات.

دراسة others & Wiklund (2003): هدفت التعرف إلى استعراض الإمكانيات المتوفرة لدى الجامعات السويدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمعوقات التي تعترض تطبيقها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تأكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة أصبح أحد أهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي في الدول الإسكندنافية والدول الأوروبية الأخرى.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها هدفت إلى توضيح أهمية التمكين الإداري كأسلوب إداري حديث في العملية الإدارية، ودورها في عدة مجالات؛ وقد أكدت على ضرورة تطبيق فعالية الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات التعليمية؛ وركزت على أهمية حفز التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام، وقد تميز البحث الحالي أنه يحاول الكشف متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة في حين أن الدراسات السابقة اقتصر على الكشف عن علاقة التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس، والتعرف على اتجاهات الموظفين نحو تطوير العمل الإداري

الإطار النظري للدراسة:

بدأ مفهوم التمكين والفكر الإداري منذ بداية الإسلام، حيث استمد الفكر الإداري الإسلامي ولازال مقوماته من الكتاب والسنة وتراث السلف الصالح الذي يمثل نبأً يضئ طريق لكل قيادي في مختلف المواقع (في المدرسة، في الكلية، في الجامعة، في الوزارة، وجميع مجالات الحياة)، ذلك الفكر الذي يزخر بالعديد من المواقف والأحداث والتضحيات والانتصارات التي سطرتها كتب السيرة، والتي تعكس في مضمونها النمط القيادي الإسلامي الذي استطاع القائد والإداري الأول رسول الله "محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم" بواسطته بناء الفرد والمجتمع والأمة والدولة والحضارة الإسلامية التي غمر ضوءها الشرق والغرب، في وقت كانت الحضارة الغربية تعيش في دياجير الظلام (صبري وآخرون، 2013:

ويأتي التمكين الإداري الذي يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن لرؤساء الأقسام ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، وأكثر استجابة للمتغيرات العالمية فان الإدارة وجدت ان بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع الموظفين وزيادة الإنتاجية من خلال التمكين الإداري للقوي العاملة فيها (Robbins, 2000: 7)

ويعرفه (مصطفي، 2005: 126) عن التمكين بأنه "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالجامعة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر ويؤديه. التمكين في المؤسسات التربوية عامة وعلى وجه الخصوص الجامعات يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة ورؤساء الأقسام بالجامعات وتحفيزهم واشراكهم في اتخاذ القرار واذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الموظفين ورؤساء الأقسام (الفاضل، 2011: 17)

يعرفه الباحثان اجرائياً: التحسين الإداري لرؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطي بمحافظة خانينوس ومنحهم الا اللازمة. وتزويدهم بالمعلومات والمشاركة في النمو المهني لرؤساء الاقسام وتهيئة بيئة عمل مناسبة لدي رؤساء الأقسام بالمستشفى.

فوائد التمكين الإداري:

تجدر الإشارة الي العديد من الباحثين والكتاب قد أشاروا إلى أن التمكين الإداري يحقق العديد من الفوائد منها ما يتعلق بالموظف ومنها ما يتعلق بالمنظمة، ويمكن حصر هذه الفوائد في التي تم ذكرها من قبل: (الطائي وقدادة، 2008، 237)

- فوائد خاصة بالموظف: تعزيز الانتماء – المشاركة الفاعلة – رفع مستوى الأداء – اكتساب المعرفة والمهارة – المحافظة على الموظف في عمله – الشعور بقيمة ومعنى الوظيفة – تحقيق الرضا الوظيفي – تحمل المسؤولية – زيادة الدافعية – زيادة الثقة بالنفس – زيادة نسبة مقاومة الفرد لضغوطات العمل.
- فوائد خاصة بالمنظمة: تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة – زيادة فعالية الإبداع الإداري – تحسين وزيادة إنتاجية العامل – مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجويد – تحقيق نتائج أداء جيد من حيث جودة العمل – زيادة فاعلية الاتصالات – تحسين العلاقة بين العاملين – زيادة القدرات لتحقيق الإمكانية الشخصية الفاعلة – زيادة التعاون في حل المشكلات.
- ومما سبق يري الباحث ان للتمكين الإداري فوائد للمؤسسة والجامعة على حد سواء فهو يعزز من قدرات الموظف ويعزز روح الانتماء والولاء للجامعة.

ثانياً: الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الأداة و زيادة ساعات العمل، وتحسين سمعتها في المجتمع وفي ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات الصحية التي تتميز بالجودة في تقديم خدماتها لإدارة المستشفى (الدرادكة والشبلي، 2001: 15)

مفهوم الجودة الشاملة:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة، و قديماً كانت تعني الدقة و الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الأثار التاريخية و الدينية من تماثيل و قلاع و قصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، و حديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة و ظهور الإنتاج الكبير و الثورة الصناعية و ظهور الشركات الكبرى و

ازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، ويمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (الدرادكة والشبلي، 2001: 15)

بينما يعرفها (عقيلي، 2001: 31) بأنها: فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها " سلع أو خدمات"، وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا

حيث يعرفها (علوان، 2005: 80) : مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل . فهو مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة للإدارة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

- أولاً التركيز على مقابلات العاملين: يشتمل التركيز على مقابلات العاملين على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين.
- مشاركة العاملين: تشتمل أبعاد المشاركة والتمكين على (إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد ميعقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية.
- التدريب وتأهيل العاملين: تشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على (التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعد على جدولة أدائهم " التقييم الذاتي"، وإعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- حفيز العاملين: تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على (مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، وإيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية، وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين
- تأنيباً: التركيز على تحسين العمليات: تشتمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على (قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، و تقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة.
- ثالثاً: التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة: تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء .
- التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين: تشتمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين على (دراسة الأسواق، الحصة السوقية، والمنافسة، والأسعار، والاحتياجات المستقبلية، ومتابعة التغييرات في حاجات ورغبات المستهلكين، و

متابعة التطورات الاقتصادية و المواصفات و المقاييس الخاصة بتقديم الجودة، مواكبة التكنولوجيا المستخدمة، و وضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم جودة تقديم الخدمة، و متابعة و فحص آثار تطبيق هذه الخطط)

- القدرة على الاتصال الفعال: تشمل أبعاد الاتصال الفعال على تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة و رسالتها، تعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، و اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل و عملائه الداخليين، و اهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة بين المنظمة و الموردین و جعله جزء من العملية، و سهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار و شرح مواقفهم
- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة : تشمل أبعاد القدرة على قياس الأداء على جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة، و تحديد المجال الزمني، و المتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة، و مراجعة الإحصائيات المستخدمة و التأكد أنها ما زالت فعالة، و القدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية، و القدرة على تحديد المعايير اللازمة لقياس جودة الأداء في تقديم الخدمة (الطراونة، البليسي، 2002: 22)

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة

وهي الطريقة البحثية التي تم اختيارها للحصول على معلومات تمكنه من الإجابة على أسئلة البحث من مصادرها (الأغنا والأستاذ، 2003: 82) وحيث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة. (ملحم: 2000: 324).

لذا فإن الباحثان سيعتمدان على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي والبالغ عددهم (78) موظفاً حسب سجلات دوائر شئون الموظفين في ذلك المجمع الطبي.

العينة الميدانية للدراسة:

تم توزيع (78) استبانة كعينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع الكلي للدراسة وتم استرجاع من أداة الدراسة الموزعة (71) وتعتبر هذه الإجراءات مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي بهدف الوصول على أفضل وأدق النتائج

وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

- النوع: يبين جدول رقم (1) أن ما نسبته (73.8%) من عينة الدراسة هم من جنس الذكور، وما نسبته (19.4%) هم من جنس الإناث.
- المؤهل العلمي: تبين أن ما نسبته (8.2%) هم من الذين مؤهلهم العلمي دبلوم، وما نسبته (44.3%) هم من الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وما نسبته (20.7%) هم من الذين مؤهلهم العلمي ماجستير، وما نسبته (34.3%) هم من الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه.

- سنوات الخدمة: تبين أن ما نسبته (36.4%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وما نسبته (35.6%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 10 سنوات إلى 15 سنوات، وما نسبته (35.6%) من الذين هم من الذين سنوات خدمتهم فوق 15 سنة
- المسعى الوظيفي: تبين أن ما نسبته (75.3%) هم من رؤساء الأقسام الإداريين، وما نسبته (54.6%) هم من رؤساء الأقسام الطبية

أداة الدراسة:

تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية ويتكون من (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسعى الوظيفي).
- القسم الثاني: يتكون من الاستبانة الأولى والمتعلقة بتقدير رؤساء الأقسام بالمستشفى لتحقيق التمكين الإداري ويتكون من ثلاثة مجالات رئيسية هي:

- المجال الأول: تفويض السلطة لرؤساء الأقسام، ويتكون من 6 فقرات.
- المجال الثاني: تحفيز رؤساء الأقسام ويتكون من 6 فقرات.
- المجال الثالث: تدريب رؤساء الأقسام ويتكون من 6 فقرات.
- القسم الثالث: يتكون من الاستبانة الثانية والمتعلقة بتقدير رؤساء الأقسام لفعالية تحقيق الجودة الشاملة ويتكون من 10 فقرات:

صدق وثبات الاستبانة الأولى: (التمكين الإداري).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

وقد ترددت قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له بين القيمة 0.614 و 0.920 وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات استبانة الأولى صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (1) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تفويض السلطة لرؤساء الأقسام			تحفيز رؤساء الأقسام			تدريب رؤساء الأقسام		
.1	0.747	*0.000	.1	0.807	*0.000	.1	0.862	*0.000
.2	0.816	*0.000	.2	0.875	*0.000	.2	0.827	*0.000
.3	0.742	*0.000	.3	0.879	*0.000	.3	0.933	*0.000
.4	0.863	*0.000	.4	0.885	*0.000	.4	0.853	*0.000
.5	0.841	*0.000	.5	0.617	*0.000	.5	0.949	*0.000
.6	0.846	*0.000	.6	0.759	*0.000	.6	0.854	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: صدق الاتساق البنائي:

وقد تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل حيث وقعت بين القيم 0.617 والقيمة 0.933 والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من $(0.05 \geq \alpha)$ وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2): يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

#	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تفويض السلطة لرؤساء الأقسام	9630.	*0.000
2.	تحفيز رؤساء الأقسام	9450.	*0.000
3.	تدريب رؤساء الأقسام	9290.	*0.000

ثالثاً: ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحثان خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها باستخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ

طريقة ألفا كرو نباخ's Alpha Cronbach:

تم استخدام طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث تم قياس ثبات المحاور الخاصة بالاستبانة وقد بلغت معاملات الفا كرو نباخ للمحاور الثلاث على الترتيب: 0.883، 0.894، 0.939 في حين بلغت درجة الثبات الكلية 0.964. ويتضح من النتائج السابقة ان قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.939-0.984) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.964) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

صدق وثبات الاستبانة الثانية: (تحقيق الجودة الشاملة).

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له. وقد وقعت قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، بين القيم 0.796 والقيمة 0.433 والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة الثانية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	#	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
فعالية اتخاذ القرارات					
1.	0.764	*0.000	6.	0.898	*0.000
2.	0.835	*0.000	7.	0.804	*0.000
3.	0.763	*0.000	8.	0.778	*0.000
4.	0.774	*0.000	9.	0.874	*0.000
5.	0.872	*0.000	10.	0.841	*0.000

ثانياً: ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحثان خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرو نباخ

طريقة ألفا كرو نباخ's Alpha Cronbach:

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث بلغت معامل الفا كرو نباخ أي معامل الثبات الكلي تساوي (0.943) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما علاقة التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس؟ ويتفرع منه العديد من التساؤلات:

- الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى توافر التمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، التدريب) لدي رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة واحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

جدول رقم (4): تحليل مجالات الاستبانة.

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	تفويض السلطة لرؤساء الأقسام	3.82	0.842	67.00	3.378	0.001	2
2.	تحفيز رؤساء الأقسام	3.82	0.798	67.40	3.687	0.000	1
3.	تدريب رؤساء الأقسام	3.74	0.873	65.40	2.598	0.012	3
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.39	0.761	8.636	3.452	0.001	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "71" تساوي 1.997

ويتضح من خلال الجدول رقم (4) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (63.68%) مما يدل على أن درجة تقدير رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي للتمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثان: إلى حرص إدارة المستشفى على تزويد رؤساء الأقسام بالمهارات الإدارية اللازمة باستخدام مهاراتهم الإدارية من أجل إنجاز العمل بالمجمع الطبي والتي تعتمد بشكل دائم على عقد دورات تثقيفية لرؤساء الأقسام بالمستشفى

- ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة اتجاه مستوى توافر التمكين الإداري تبعاً للمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من خمسة فرضيات وهي كما يلي:

- الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه تحقيق التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع، والنتائج مبينة في جدول رقم (5)

جدول رقم (5): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	التمكين الإداري
0.094	1.718	0.850	3.34	53	ذكر	تفويض السلطة
		0.693	3.81	18	أنثى	لرؤساء الأقسام
0.354	0.924	0.822	3.63	53	ذكر	تحفيز
		0.675	3.51	18	أنثى	رؤساء الأقسام
0.1819	1.323	0.908	3.50	53	ذكر	تدريب
		0.569	3.52	18	أنثى	رؤساء الأقسام
0.160	1.423	0.894	3.24	53	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
		0.604	3.61	18	أنثى	

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "71" ومستوى دلالة (0.05) تساوي 1.997

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.160) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.420) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.294) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع.

ويعزو الباحثان: إلى انتهاج كل من النوعين بأثر تطبيق التمكين الإداري في المجمع الطبي والعمل على تطوير قدراتهم الفكرية في ما يتعلق بفعالية اتخاذ القرارات واعتماد المجمع الطبي على مبدأ الكفاءة في تعيين رؤساء الأقسام.

- الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور تحقيق التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (6)

جدول رقم (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع.

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التمكين الإداري
.6820	.5020	.3640	3	381.0	بين المجموعات	تفويض السلطة لرؤساء الأقسام
		.7250	66	44.980	داخل المجموعات	
			66	46.076	المجموع	
.1610	1.775	1.087	3	3.236	بين المجموعات	تحفيز

		.6130	66	37.978	داخل المجموعات	رؤساء الأقسام
			66	41.432	المجموع	
.7400	.4180	.3190	3	.9590	بين المجموعات	تدريب رؤساء الأقسام
		.7630	66	47.304	داخل المجموعات	
			66	48.258	المجموع	
.4740	.8450	.5180	3	1.556	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		.6130	66	38.01	داخل المجموعات	
			66	39.556	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 69" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.75

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.474) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.845)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.75) مما يدل عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور تحقيق التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث: الي ان جميع رؤساء الأقسام من المتميزين حيث يتم اختيارهم على أساس مبداء الكفاءة لمكان العمل بالمستشفى

- الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (7):

جدول رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التمكين الإداري
5.260	531.3	.9560	2	21.91	بين المجموعات	تفويض السلطة لرؤساء الأقسام
		.7010	76	1644.1	داخل المجموعات	
			76	946.06	المجموع	
7.920	40.05	0.049	2	0.073	بين المجموعات	تحفيز رؤساء الأقسام
		.6530	76	41.132	داخل المجموعات	
			76	41.237	المجموع	
.6470	.4390	.3320	2	.6680	بين المجموعات	تدريب رؤساء الأقسام
		.7550	76	47.594	داخل المجموعات	
			76	48.258	المجموع	
.5940	9.520	.3260	76	02.641	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		.6180	76	12.973	داخل المجموعات	
			76	3439.5	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 69" ومستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تساوي 3.14

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.594) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.529)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.14) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان: ان رؤساء الأقسام بالمجمع الطبي يمرون بخبرات إدارية من خلال التدريب المستمر لهم مما يؤدي لرفع مهارتهم وكفاءتهم الإدارية .

- الفرض الرابع من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المسعى الوظيفي

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور متطلبات التمكين الإداري تُعزى إلى متغير النوع، والنتائج مبينة في جدول رقم (8)

جدول رقم (8): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور

التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المسعى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسعى الوظيفي	التمكين الإداري
0.492	0.691	0.919	3.29	46	إداري	تفويض السلطة
		0.680	3.44	25	أكاديمي	لرؤساء الأقسام
0.419	0.813	0.834	3.31	46	إداري	تحفيز رؤساء الأقسام
		0.724	3.48	25	أكاديمي	
0.190	1.325	0.893	3.17	46	إداري	تدريب رؤساء الأقسام
		0.781	3.46	25	أكاديمي	
0.315	1.012	0.844	3.26	46	إداري	الدرجة الكلية للاستبانة
		0.637	3.46	25	أكاديمي	

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "71" ومستوى دلالة (0.05) تساوي 1.997

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (3150) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.012) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.997) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى إلى متغير المسعى الوظيفي. ويعزو الباحثان: إلى اهتمام كل من النوعين بأهمية المهام الموكلة إليهم من قبل إدارة المستشفى سواء من الجانب الإداري ودرتهم بمجال العمل بخبراتهم الميدانية بالعمل

- ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى فعالية تحقيق الجودة الشاملة التي تواجه رؤساء الأقسام بمجمع ناصر بمحافظة خان يونس من وجهة نظرهم.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينينة واحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

جدول رقم (9): تحليل مجالات الاستبانة.

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار (T)	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية
0.000	3.778	69.22	0.878	433.	فاعلية الجودة الشاملة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "71" تساوي 1.99

ويتضح من خلال الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لدرجة الكلية تساوي 3.40 أي بوزن نسبي قدره (69.22%) مما يدل على أن درجة تقدير رؤساء الأقسام لمستوى فاعلية الجودة الشاملة بمجمع ناصر جاءت بدرجة متوسطة ويعزو الباحثان: ان رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي تعمل بشكل مستمر على رفع كفاءتهم الإدارية من خلال الدورات ذات الصلة بفاعلية تحقيق الجودة الشاملة بما يتعلق بمجال العمل

- رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى لمتغيرات الدراسة (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا الفرض تحقق الباحث من خمسة فرضيات وهي كما يلي:

- الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير النوع

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (10)

جدول رقم (10): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير النوع

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	فعالية الجودة الشاملة
0.288	1.052	0.913	3.35	53	ذكر	فعالية الجودة الشاملة
		0.689	3.65	18	أنثى	

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "71" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.288) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.052) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.997) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير النوع. ويعزو الباحثان: الي اهتمام كل من النوعين بأهمية الجودة الشاملة لأنه يتم العمل وفق شروط ومعايير تتناسب مع قدراتهم الإدارية في مجال العمل بالمستشفى.

- الفرض الثاني من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (11)

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	فعالية الجودة الشاملة
0.272	1.297	0.991	3	25.972	بين المجموعات	فعالية الجودة الشاملة
		0.763	68	47.322	داخل المجموعات	
			68	50.294	المجموع	

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.272) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (1.297)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.75) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان: إلى المستوى العلمي لكل من رؤساء الأقسام وانا غالبيتهم من المؤهلين علمياً وهو أحد شروط التعيين بإدارة المستشفى

- الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (12)

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.854	0.147	0.117	2	0.234	بين المجموعات	فعالية الجودة الشاملة
		0.795	69	50.060	داخل المجموعات	
			69	50.294	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 71" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.14

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.854) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.147)، وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.14) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة فعالية الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان: إلى ان سياسة التعيين بالمجمع الطبي تعتمد على الكفاءة لجميع رؤساء الأقسام المعينين ذوي خبرة في مجال عملهم.

- الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المسعى الوظيفي

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المسعى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (13)

جدول رقم (13): نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى متغير المسعى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسعى الوظيفي	
0.284	1.053	0.967	3.32	49	إداري	فعالية الجودة الشاملة
		0.678	3.56	22	أكاديمي	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "71" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.284) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (1.053) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.997) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور اتخاذ القرارات تُعزى إلى متغير المسعى الوظيفي. ويعزو الباحثان: الي الخبرة في مجال العمل وهم أكثر في المجال وهذه الفئة تدرك جيد أهمية فعالية الجودة الشاملة من الجانب الإداري.

- خامساً: الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من الفرض التالي: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية الجودة الشاملة لدى رؤساء بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس، والنتائج مبينة في جدول رقم (14).

جدول رقم (14): نتائج معامل الارتباط بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام مجمع

ناصر الطبي بمحافظة خان يونس

متطلبات التمكين الإداري					فعالية الجودة الشاملة
الدرجة الكلية	تدريب رؤساء الأقسام	تحفيز رؤساء الأقسام	تفويض السلطة	الإحصاءات	
0.835	806	772	0.787	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية (sig)	

معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)

تبين من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية فعالية الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي ومن النتائج فإن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.835) وهذا يدل على ان العلاقة بينهما علاقة إيجابية (طردية). ويعزو الباحثان: ان التمكين الاداري يشكل حافزاً كبيراً بالنسبة لفعالية الجودة الشاملة حيث يكمل بعضهم البعض للخروج بأفضل النتائج الإيجابية لمصاححة العمل بالمجمع الطبي.

نتائج الدراسة:

اهم النتائج تمثلت فيما يأتي:

- أن درجة تقدير رؤساء الأقسام بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس لمتطلبات التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (63.63%)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور التمكين الإداري تُعزى لمتغيرات الدراسة.
- أن درجة تقدير رؤساء الأقسام لمستوى فاعلية الجودة الشاملة بمجمع ناصر الطبي جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (69.22%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاه دور الجودة الشاملة تُعزى إلى لمتغيرات الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتمكين الإداري وفعالية الجودة الشاملة لدى رؤساء الأقسام بمجمع ناصر بمحافظة خان يونس

توصيات الدراسة:

- وضع معايير واضحة لتعيين رؤساء الاقسام بالمستشفى باستخدام التمكين الاداري.
- فعالية تطبيق الجودة الشاملة من خلال عقد الدورات بشكل دوري بمجمع ناصر الطبي
- ضرورة عقد الورش التدريبية التي تهيء رؤساء الاقسام في كيفية استخدام التقنيات الحديثة
- ضرورة التقييم المستمر لرؤساء الاقسام ومتابعة أنشطتهم من قبل إدارة مجمع ناصر الطبي من خلال الاعمال المتعلقة بالأقسام الادارية
- استحداث وسائل التمكين الإداري من قبل رؤساء الاقسام واعتمادها بالعمل بما يتوافق مع احتياجات العمل بمجمع ناصر الطبي بمحافظة خان يونس

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

- دحلان علي عمر (2013) درجة توافر معايير الجودة الشاملة في برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية بجامعة الأقصى مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص-ص 66-35.
- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم سليمان (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، ، الجامعة الإسلامية – غزة.
- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003): "تصميم البحث التربوي"، فلسطين، غزة.
- بدير، رامز وفارس، محمد وعفانة حسن (2015) التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (3)، العدد (1)، ص-ص 350-336
- الدرادكة، مأمون و الشبلي، طارق، (2001). "الجودة في المنظمات الحديثة"، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع.
- صبري محمد، محمود حافظ، واخرون (2013): القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب القاهرة مصر.
- الطائي رعد، وقتادة عيسى (2008): إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- الطراونة، محمد و البليسي، بدرية، (2002) " إدارة الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، الأردن، المجلد 17، العدد الأول،
- عبد الأمير اثير، وعبد الرسول حسين (2008): استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية مجلد (10) عدد (3) ص-ص 64-50.
- عقيلي، عمر وصفي (2001) "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر"، الأردن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع
- علوان، قاسم، (2005) " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو 9001:2000"، الأردن، دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- الفاضل محمود محمد (2011): تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- قويدر، منال (2017) درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة
- محمد مصلح عبد اللطيف (2014) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي المجلد السابع العدد (16)
- محمد، ريب الله (2013): واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية العدد (11) الجزائر.
- مصطفى احمد (2005): المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة الجمعية العربية للإدارة
- ملحم، سامي (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- Magableh, M. & Otoum, A. (2014) the Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah - Najran University. *International Research in Education*, 2 (2), 83-106.
- Badah, A ,(2012) "Relationship between the knowledge management processes and the administrated empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research_Jordan, *European Scientific Journal* December edition,8(28), 1857 – 7881
- . Robbins (2000) Stephen *Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications*, 6 Edition, Prentice-Hall Inc. Englewood, Cliffs, N.J
- . Singh, A. J., & Schmidgall, R. S. (2012). Does financial performance depend on hotel size Analysis of the financial profile of the US lodging industry. *FIU Hospitality Review*, 30(2)
- Wiklund, Hakan (2003). Innovation and Total Quality Management in Swedish Higher Education. *Journal Quality Assurance in Education*, v(15), n(2), p99-107

فاعلية القيادة الريادية في الحدّ من الصراع التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

د. إبراهيم عبد سليم عابدين
محاضر غير متفرغ/ غزة / فلسطين

د. أمال عبد المجيد الحيلة
كلية فلسطين التقنية/ غزة / فلسطين

ملخص:

يمر قطاع غزة بمشكلات جمة أثرت على جميع مناحي الحياة، ولا سيما المؤسسات العامة والأهلية، ومن خلال النظر في بعض التقارير التي تناولت الأداء المالي والإداري للمنظمات الأهلية، ومن ضمنها نتائج استطلاع نفذته ائتلاف أمان في العام (2013)، ثبت وجود فساد في مجالات عدة منها: انتشار الوساطة والمحسوبية، إضافة إلى انتشار الرشوة، كما أن هناك أمثلة كثيرة على سوء العمليات الادارية والمالية في المنظمات غير الحكومية. حيث قدر عدد حالات الفساد التي تم الإبلاغ عنها لوزارة الداخلية في غزة في العام (2013) سبعة عشر شهية جريمة فساد تمت احالتها لنيابة مكافحة الفساد، منها (14) حالة تتعلق بالمنظمات الأهلية المحلية وثلاث حالات فساد داخل المنظمات الأهلية الأجنبية. لذلك فإن انتشار الفساد والوساطة والمحسوبية جميعها تنم عن بيئة عمل غير صحية تخلق معها صراعا تنظيميا تنعكس آثاره على جميع المجالات. هذا بدوره يخلق حاجة فعلية لوجود قيادة ريادية لديها رؤية استراتيجية تدعم الأشخاص المبدعين، وقادرة على التعامل في أسوأ الظروف ولديها روح المخاطرة. وبناءً على ما سبق، هدفت الورقة البحثية الحالية إلى التعرف على فاعلية القيادة الريادية والمتمثلة بالأبعاد التالية (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، المخاطرة) في الحدّ من الصراع التنظيمي والمتمثل بـ (استراتيجية التجنب، السيطرة والقوة، التعاون، التسوية، المواجهة) من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وتتمثل الأهمية الرئيسة لهذه الورقة البحثية في كونها قد تساعد المنظمات غير الحكومية في التكيف والتفاعل مع التغيرات والتحول البيئية المتسارعة التي تزيد من الصراعات من خلال تعزيز دور القيادة الريادية في تخفيف حدة الصراع لدى العاملين. وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي باعتباره مناسباً لطبيعة وأغراض هذه الورقة البحثية، ولتحقيق أهداف الورقة البحثية تم تطوير استبانة وتوزيعها بعد التحقق من صدقها وثباتها على وحدات المعاينة، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (3964)، وتوزيع (150) استبانة، وقد استرد منها (136) استبانة بنسبة استرداد (90.7%)، كما تمت الاستعانة برنامج SPSS للتحليل الإحصائي لمعالجة البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج هذا البحث. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الورقة البحثية أن واقع تطبيق القيادة الريادية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي بلغ حوالي (64.779%)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة) وكان ترتيبها كالتالي (المخاطرة، الاستباقية، الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية)، وأن مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (63.212%)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة) وكان ترتيبها كالتالي (المواجهة، التسوية، التجنب، السيطرة والقوة، وأخيراً استراتيجية التعاون)، وكذلك هناك ارتباط قوي بين القيادة الريادية واستراتيجيات الصراع التنظيمي. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك أثراً لأبعاد القيادة الريادية (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية) في الحد من الصراع التنظيمي، أما (الاستباقية، والمخاطرة) فلم يكن لها تأثير، وأن ما نسبته (39.30%) من التغير في مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي يعود للتغير في المتغيرات المستقلة، والنسبة المتبقية (60.7%) تعود للتغير في عوامل أخرى، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير سنوات الخدمة في استراتيجيات الصراع التنظيمي ولصالح الذين كان عدد سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، ومتغير العمر لصالح من أعمارهم (30-40) من عام). وفي ضوء هذه النتائج، توصي الورقة البحثية بضرورة الاهتمام باستخدام الاستراتيجيات والمفاهيم الإدارية الحديثة للتغلب على الصراعات التنظيمية التي تعاني منها معظم المؤسسات، والعمل على تعزيز الجانب الإيجابي، والحد من الجوانب السلبية، إضافة إلى الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الريادية التي من شأنها الحد من الصراعات التنظيمية في هذه المنظمات، واختيار القيادات الإبداعية التي تتحلّى بالشجاعة وامتلاك زمام المبادرة، وتحمل المخاطرة والاستجابة للمتغيرات المتلاحقة والمتسارعة.

كلمات دالة: القيادة الريادية، الصراع التنظيمي.

مقدمة:

تعيش المنظمات غير الحكومية الفلسطينية كباقي منظمات العالم حالة من التعثر، فالبيئة التي تعمل بها مضطربة وغير مستقرة، وهذا

يضع تحديات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات، كونها تعد طرف مهم في العملية التنموية ومساهمتها الفاعلة في تلبية احتياجات المجتمع وهذا بدوره يتطلب كادر إداري ذو جودة مرتفعة قادر على العطاء في ظل هذه البيئة.

ومن الطبيعي أن الاندماج مع المجتمع وتكوين علاقات لا يمكن أن يستمر في ظل مناخ إيجابي دون أن يسوده تناقض واختلاف في وجهات النظر مما يخلق نوعاً من الصراع. ويعد الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية موجودة في جميع المجتمعات الإنسانية ناتجة عن تضارب المصالح والأفكار بين الأطراف المتصارعة وهي ظاهرة صحية إذا ما تم السيطرة عليها والتعامل معها بفاعلية وكان هناك قيادة حكيمة وريادية قادرة على السيطرة على الأمور وإدارتها وتوجيهها في المسار الصحيح حتى لا تؤدي إلى نتائج عكسية.

وفي هذا السياق يشير (Drucker) إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة استراتيجيات مبدعة، فضلاً عن استقطاب إمكانات بشرية قادرة على تحقيق ما لا يحققه الآخرون، فالمنظمات الريادية بحاجة إلى قيادة ريادية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة (Irigoyen, 2007).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى مساهمة القيادات الريادية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة في ظل ما يعانيه قطاع غزة من ضغط في جميع القطاعات ناتج عن الحصار والانقسام السياسي.

مشكلة البحث:

يمر قطاع غزة بمشكلات جمة أثرت على جميع مناحي الحياة، ولا سيما المؤسسات العامة والأهلية. ومن خلال النظر في بعض التقارير التي تناولت الأداء المالي والإداري للمنظمات الأهلية، ومن ضمنها نتائج استطلاع نفذته ائتلاف أمان في العام (2013) ثبت وجود فساد في مجالات عدة منها: انتشار الوساطة والمحسوبية، إضافة إلى انتشار الرشوة كما أن هناك أمثلة كثيرة على سوء العمليات الإدارية والمالية في المنظمات غير الحكومية حيث قدر عدد حالات الفساد التي تم الإبلاغ عنها لوزارة الداخلية في غزة في العام 2013 سبعة عشر شبهة جريمة فساد تمت إحالتها لنيابة مكافحة الفساد منها (14) حالة تتعلق بالمنظمات الأهلية المحلية وثلاث حالات فساد داخل المنظمات الأهلية الأجنبية.

وبالتالي إن انتشار الفساد، والوساطة، والمحسوبية جميعها تنم عن بيئة عمل غير صحية تخلق معها صراع تنظيمي تنعكس آثاره على جميع المجالات. هذا بدوره يخلق حاجة فعلية لوجود قيادة ريادية لديها رؤية استراتيجية تدعم الأشخاص المبدعين، قادرة على التعامل في أسوأ الظروف ولديها روح المخاطرة. وبناءً على ما سبق نتحدد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي: ما مدى فاعلية أبعاد القيادة الريادية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟ وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، المخاطرة)؟.
- ما مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي والمتمثلة بـ (استراتيجية التجنب، السيطرة والقوة، التعاون، التسوية، المواجهة)؟.
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية واستراتيجيات الصراع التنظيمي؟.
- ما مقدار التغيير في الصراع التنظيمي نتيجة التغيير في أبعاد القيادة الريادية؟.
- هل يوجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول فاعلية القيادة الريادية في الحد من استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى فاعلية القيادة الريادية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- بيان مدى توافر أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، المخاطرة).
- تحديد مدى تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي والمتمثلة بـ (استراتيجية التجنب، السيطرة والقوة، التعاون، التسوية، المواجهة).
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية واستراتيجيات الصراع التنظيمي.
- تحديد مقدار التغيير في الصراع التنظيمي نتيجة التغيير في أبعاد القيادة الريادية.
- التعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول فاعلية القيادة الريادية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- الخروج بمجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تفعيل دور القيادة الريادية في الحد من الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من موضوعه العلمي وكذلك مجال تطبيقه العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي سوف تطبق عليه كونه قطاع حيوي يقدم خدمات حساسة تتعلق بالأمن والسلامة والتعليم والصحة لذلك يعد هذا القطاع عرضة للاحتكاك المباشر مع الجمهور وهذا بدوره قد يزيد من الضغوط على العاملين وبالتالي يولد صراعاً وظيفي لديهم.
- الإثراء العلمي الذي يضيفه البحث في مجال القيادة الريادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي.
- مساعدة المنظمات غير الحكومية في التكيف والتفاعل مع التغيرات والتحولات البيئية المتسارعة التي تزيد من الصراعات من خلال تفعيل دور القيادة الريادية في تخفيف حدة الصراع لدى العاملين.
- على حد علم الباحثين تعد هذه الدراسة من الدراسات الأوائل التي تناولت القيادة الريادية والصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

فروض البحث:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الريادية والحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الريادية والحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء الباحثين حول فاعلية القيادة الريادية في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر).

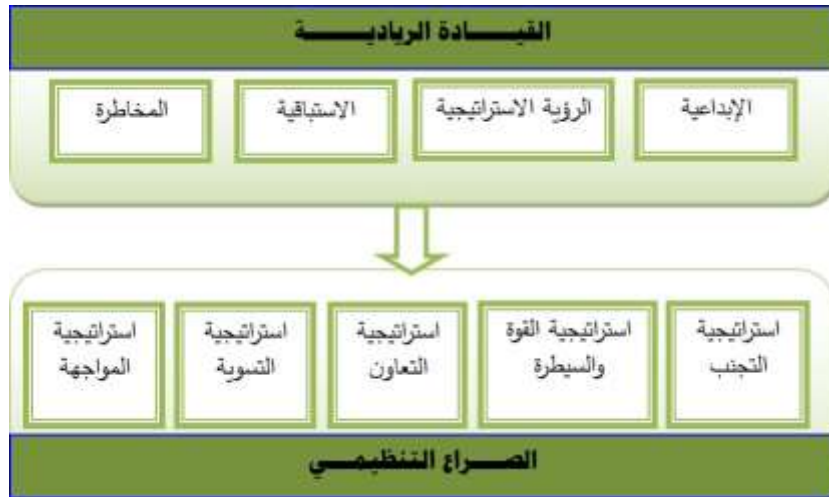
أنموذج ومتغيرات البحث:

انموذج ادلرسة يعرضه شكل (1).

حدود البحث:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في العاملين في أكبر المنظمات غير الحكومية في جميع محافظات قطاع غزة من حيث عدد الموظفين والميزانية كوحدة معاينة.
- الحدود المؤسسية: تم تطبيق هذه الدراسة على المنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة والتي يبلغ عدد عاملها (10) عاملين فأكثر، وتزيد ميزانيتها عن مليون دولار ويبلغ عددها (49) منظمة حسب احصائيات دائرة الجمعيات غير الحكومية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في العام (2016).



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

الدراسات السابقة:

دراسة (الشمري، 2017) بعنوان: "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة". هدفت الدراسة إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية بالتطبيق على شركة الكفيل للاستثمارات العامة. استخدمت الاستبانة كأداة وزعت على (30) فرداً من مديري فروع الشركة. وكان من أهم النتائج أن للمرونة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في ضل البيئة العراقية المحتممة تنافسياً.

دراسة (طاهر، 2017) بعنوان: "أثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية- دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية وأبعادها (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية، المبادرة أو الاستباقية، استثمار الفرص، المخاطرة). استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة طبقت على (56) شركة ريادية سياحية، تم أخذ عينة بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة وتم توزيع (67) استبانة على أصحاب المراكز الوظيفية العليا. وكان من أهم النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المعرفة الالكترونية وأبعاد القيادة الريادية.

دراسة (dardiri & others, 2017) بعنوان: "Implementing entrepreneurial leadership in technology and vocational education organizations" (TVE). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة الريادية في بناء التزام وولاء ذوي العلاقة بمؤسسات التعليم التقني والمهني. استخدمت الدراسة المقابلات والملاحظة والوثائق لجمع البيانات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق القيادة الريادية زاد بشكل كبير من الالتزام والولاء من قبل ذوي العلاقة مع منظمات التعليم المهني، إضافة إلى تميز هذه المؤسسات.

دراسة (القحطاني، 2017) بعنوان: ""استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بسجون المنطقة الشرقية". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في سجون المنطقة الشرقية. استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة من العاملين في سجون المنطقة الشرقية وعددهم (1546) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (308) من مجتمع الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك

ارتباط ذو علاقة طردية ومتوسطة بين استخدام القادة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وأن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تستخدم بدرجة مرتفعة وبالترتيب (التعاون، التجنب، التنافس).

دراسة (مصالح ومشاركة، 2016) بعنوان: "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي بين العاملين في الوظيفة العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة وزعت على عينة عشوائية بنسبة (15%) من أعداد الموظفين في أربع وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية وتداخل المهام وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين مما يدفعهم إلى الاختلاف وجمود الهيكل التنظيمي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

دراسة (الشمرى والهادلي، 2015) بعنوان: "القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين - بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية" هدفت الدراسة إلى تحديد واختبار العلاقة بين القيادة الريادية وأبعادها (المبادأة، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، الإبداع والابتكار) وإثراء حياة العاملين. استخدمت الدراسة الاستبانة وتم توزيعها على (100) مديراً. وكان من أهم النتائج وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين.

دراسة (الجعافرة، 2013) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة مكونة من (225) مديراً ومديرة. وكان من أهم النتائج أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم تكن هناك فروق احصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، وكان هناك فروق تعزى للمؤهل العلمي، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع وأبعاد الإبداع الإداري.

دراسة (Din, Khan & Bibi, 2012) بعنوان: "An Inquiry into conflict Management Strategies: Study of Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan". هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التي يستعين بها أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة وزعت على عينة من (2025) معلم ومعلمة و(350) إداري في التعليم العالي. وكان من أهم النتائج أن هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والنتائج السلبية وكانت استراتيجيات التجنب والسيطرة هي الاستراتيجيات الأكثر بغضاً من قبل أعضاء هيئة التدريس، وأن استراتيجيات التجنب هي الأكثر خطورة من استراتيجيات السيطرة، كما أن هناك أثر للمتغيرات الديموغرافية على استراتيجيات إدارة الصراع حيث وجدت فروق حسب الجنس والعمر على استراتيجيات التسوية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يعد موضوعي القيادة الريادية والصراع التنظيمي من الموضوعات المهمة نظراً لطبيعة البيئة الفلسطينية الغير مستقرة، التي تحدث أزمات عدة تخلق حالة من الصراع التنظيمي يتطلب معها توافر قيادة قادرة على إدارة الأحداث.

من حيث الهدف من الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للصراع التنظيمي والقيادة الريادية وواقعها في بعض المؤسسات ومستوى الصراع وكيفية إدارته والمسببات له.

ويلتقي هذا البحث مع الدراسات السابقة في منهجها، وبعض المتغيرات التي تناولتها، إلا أنها تنفرد عنها بأنها تناولت الربط بين القيادة الريادية وإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية، في ظل ظروف صعبة وبالغة التعقيد. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث مجال التطبيق، وطرق التحليل، والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تم تناولها، والفئة المستهدفة.

نحتاج في هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير وكثرة الأزمات والتقلبات على جميع الأصعدة وخصوصاً السياسية والاقتصادية إلى قيادة خلاقة رائدة قادرة على التعاطي مع هذه الأزمات وإدارتها بما لا يؤثر على العاملين ويقلل من شعورهم بالصراع التنظيمي. لذلك نجد أننا بحاجة إلى القيادة الريادية بأبعادها المختلفة. واختلفت آراء الباحثين في تعريفهم لمفهوم القيادة الريادية فنجد أن الباشقالي (2010) يعرف القيادة الرائدة بأنها "القيادة التي بإمكانها إحداث تغيير وخلق الإبداع في سبيل تعزيز المزايا التنافسية والمحافظة عليها، وبأنها القيادة التي لديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال التي تمتاز بالمخاطرة، وتأخذ على عاتقها مسئولية أي فشل أو اخفاق وتعزز الثقة بالذات، كما أنها تفكر وتتصرف بطريقة ريادية لتحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة".

ويعرف السكارنة (2010) القائد الريادي بأنه "الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال". كما تعني القيادة الريادية امتلاك القائد للمقدرات المتميزة التي تحفز وتمكن القائد من قيادة المنظمة بنجاح، وهذه المقدرات هي مزيج من الصفات الشخصية والمهارات والمعارف التي لها تأثيرات طويلة الأمد وتأثير على الأداء التنظيمي (Romi & Harrison, 2011).

مما سبق يتضح أن القيادة الريادية هي القيادة التي تتمتع بروح الإبداع والمخاطرة في رؤيتها واستراتيجيتها وأهدافها وتسعى بكل الطرق لتحقيقها من خلال بث روح التعاون بين العاملين.

أهمية القيادة الريادية:

يعد توافر القيادة الريادية من الأسباب الداعمة لنجاح المنظمات وتحقيقها ميزة تنافسية إضافية. ونستعرض فيما يلي أهم النقاط التي تحدد أهمية دعم القيادة الريادية (Mases, 2003) و(محمد، 2011) (Shah & Bhutta, 2013):

- تعد أهم المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية كون المجتمع يستطيع من خلالها تحويل المعلومات التقنية إلى سلع وخدمات.
- تشكل أداة مهمة للقيام بعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام من خلال عمليات الإبداع في السلع والخدمات المقدمة.
- تمثل القيادة الريادية وسيلة فاعلة في تطوير الأعمال وتعزيز الربحية وزيادة العائدات.
- تؤدي القيادة الريادية إلى النمو في سوق المنافسة وزيادة الانتاج.
- تعد عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة لأنها تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وتساهم في نموها، وتقدم الفرصة للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية وصياغة ثقافتها التي تقوي من أدائها في السوق.
- تسلط الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهومين ريادية الأعمال والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات.

ويرى الباحثان أن أهمية القيادة الريادية تكمن في قدرتها على تمكين المنظمات من مواجهة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية والتغلب عليها واستثمارها بأفضل الطرق الممكنة من خلال خلق كوادر بشرية قادرة على المخاطرة والمبادأة تدعمها رؤية استراتيجية مبنية على تحليل فعلي للبيئة، إضافة إلى قدرة القيادة الريادية على تشجيع النمو الاقتصادي وتبني التجديد الاستراتيجي.

أبعاد الريادة:

تناول الباحثين أبعاد الريادة من وجهات نظر مختلفة تبعاً لمعتقداتهم وثقافتهم، إضافة إلى البيئة التي يعملون بها أو تنطلق منها أبحاثهم. وفيما يلي استعراض لآراء الباحثين.

جدول رقم (1): يوضح أبعاد الريادة

الأبعاد	الباحث والسنة
الاستقلالية في العمل، المبادرة، المخاطرة، الابتكار والقدرات الإبداعية.	الكايد، 2007
الميل نحو المخاطرة، الثقة بالنفس، التفاؤل، الرغبة بالنجاح، الحاجة للإنجاز.	Dussault, 2008
اقتناص الفرص وتحمل المخاطرة، والإبداع، ودافع الإنجاز، والتميز عن الآخرين، والمهارات والقدرات الإدارية المميزة في العمل.	Wheelen & Hunger, 2010
حب المعرفة والفضول، عدم الرضا عن الوضع الحالي، سرعة البديهة، الأصالة، وضوح الرؤية، والقدرة على التغيير.	جواد وآخرون، 2010
التحكم الذاتي أو الداخلي، مستوى مرتفع من الطاقة، الحاجة إلى الإنجاز، تحمل الغموض، الوعي بمرور الوقت، والثقة بالنفس.	Daft, 2010
المخاطرة، الانضباط، الذكاء، القيادة، ولع الأعمال.	Hulme, 2012
الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطر، الرؤية وإدراك الفرص، والمرونة.	Barringer & Ireland, 2012
الاستباقية، تبنى المخاطر، الإبداع، المرونة، والنمو.	Kuratko, 2014

وفيما يلي شرحاً للأبعاد التي سوف تتناولها الدراسة وهي (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، المخاطرة) وفقاً للتالي:

- الإبداعية: تشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية (Dess et al., 2007). فالإبداعية إذاً هي اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته في الإبداع وهي تتضمن الابتكار والتجريب ونتائجها هو منتجات جديدة أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية، وتتطلب من المنظمات التخلي عن الممارسات التكنولوجية الموجودة، وفي ظل مناخ الأعمال اليوم الذي يتميز بالتغيير السريع يصبح تقديم واستيعاب واستغلال الإبداعات والتكنولوجيا وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية (Dess et al., 2008).
- المبادرة أو الاستباقية: المبادرة هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة تكنولوجية وتقنيات إدارية، وهي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات تعد الاستباقية من أهم خصائص المنظمات الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل. إذ تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Alderman, 2011).
- تحمل المخاطرة: وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد (حسين، 2014). ويرى حسين (2013) المخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالات تنسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة.
- الرؤية الاستراتيجية: إن بناء الرؤية الاستراتيجية يمكن أن يساعد منظمات الأعمال في إعادة التعريف وتحديد كيفية توفير الخدمات، وإعداد المنظمة لتلبية طلبات المستقبل، فالرؤية هي صورة عن المستقبل المرغوب، ويمكن إدراك الرؤى من خلال الشراكة ما بين الإدارة العليا وجميع مستويات المنظمة (بني حمدان وآخرون، 2007). كما يرى (السكرانة، 2008) بأن الرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية التعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة. في حين يرى (أبوردين، 2005) أن الرؤية هي تحديد الأفكار المستقبلية للمنظمة، التي تعبر عن خلاصة رؤية إدارة المنظمة لنتائج التحليل البيئي، ومن ثم توظيف جوانب القوة الداخلية لاستغلال المزايا والفرص المتاحة في البيئة.

ثانياً- الصراع التنظيمي:

يتأثر الإنسان بالمحيط الخارجي بمكوناته المختلفة ثقافية واجتماعية وحضارية واقتصادية وسياسية.. الخ ويتفاعل معها، وتصدر عنه

التصرفات التي تتوافق مع هذا المحيط والتي تجعله في حالة صراع دائم لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، لذلك يعد الصراع ظاهرة طبيعية لا غنى عنها في المنظمات ولكن إذا لم يتم السيطرة عليها وإدارتها قد تتحول لاتجاه سلبي يؤثر على المنظمة ويحد من قدرتها على تحقيق الأهداف المتوخاة.

ويعرف جواد (2000) الصراع بأنه "حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر أطراف الموقف من موقف منضبط إلى آخر بعيد عن الحالة الاعتيادية".

أما كوسر فيرى الصراع بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم (العميان، 2002).

ويرى الحمود (2002) الصراع بأنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يجد الفرد والجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه". أما الصبر في (2008) فيرى أن الصراع نتيجة جانبية للتغيير، ويمكن الاستفادة منه، ووضعه تحت سيطرة المنظمة كما يمكن أن يكون هادفاً وفعالاً وسببياً إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. أما الفريجات واللوزي والشهابي (2009) فيرون أن الصراع حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذي يعملون فيه نتيجة للتفاعل المستمر بينهم أثناء مزاولتهم لأعمالهم، وقد يشمل صراع الأفراد خارج التنظيم بحكم علاقتهم بالمنظمة.

بناءً على ما سبق نرى أن الصراع هو حالة اجتماعية طبيعية سببها التعارض والاختلاف في وجهات النظر، أو اختلاف الثقافات أو المعتقدات أو الأهداف أو انعدام الشفافية في العمل بالإضافة إلى تضارب المصالح داخل بيئة العمل.

أسباب الصراع:

تتعدد أسباب الصراع التنظيمي والتي قد تبدأ من نقص المعلومات وتنتهي بصراع الدور وتتمثل الأسباب فيما يلي (الشال وجاد الله، 2001)، و(كنعان، 2007):

- تعارض الأهداف الفرعية للإدارات داخل المؤسسة وهذا يدل على عدم وجود تنسيق بين الأهداف العامة لمختلف الإدارات.
- اختلاف المفاهيم والقيم للأشخاص داخل الإدارات، فعدم تحديد المفاهيم والمصطلحات الإدارية بشكل دقيق، واختلاف القيم من الأسباب الرئيسية للصراع.
- الاعتمادية: وهي الدرجة التي تعتمد فيها جماعة ما على جماعة أخرى لتحقيق أهدافها، وتأخذ ثلاثة أشكال: الاعتمادية المشتركة وتحدث عندما تساهم جماعات العمل في هدف تنظيمي مشترك، والاعتمادية المتتابعة وتحدث عندما تكون مخرجات جماعة ما هي مدخلات لجماعة عمل أخرى، والاعتمادية المتبادلة أي مخرجات جماعة ما هي مدخلات لجماعة أخرى ثم تصبح مخرجات الجماعة الثانية مدخلات للجماعة الأولى.
- نقص المعلومات: ويحدث الصراع في بعض الحالات نتيجة افتقاد جماعة معينة لمعلومات محددة حول موضوع معين، مما ينتج عنه سوء فهم، حيث أن الجماعة المتصارعة تقيم الموضوع في ضوء المعلومات المتاحة لها فقط.
- التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي فممنهم من يميل للعدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة، الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم.
- صراع الدور: فالدور هو الشخصية التي يتقصبها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه، فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

أما المسببات التنظيمية للصراع فتتضمن الأسباب التالية كما حددها مصطفى (2000):

- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.

- تحيز الإدارة لبعض الأطراف أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة.
- محدودية الموارد مثل المكافآت أو التجهيزات أو فرص التدريب أو الابتعاث إلى الخارج.
- الرقابة المكثفة من المستوى الإداري الأعلى.

ويمكن إضافة التنظيمات السياسية والانتماءات الحزبية ضمن الأسباب الرئيسية للصراع وبالذات في منظماتنا الفلسطينية. لذلك تعد القيادة الريادية من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح واستمرارية المؤسسة، والتي تعد من أهم وظائفها الحفاظ على المناخ الإبداعي في المؤسسة.

استراتيجيات إدارة الصراع:

تعددت استراتيجيات إدارة الصراع وسوف نستعرض فيما يلي فقط الاستراتيجيات التي تناولتها الدراسة (الحواراني، 2017)، (عطا وبريسم، 2014):

جدول رقم (2): يوضح استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	الاستراتيجية	تعريفها
1.	استراتيجية التجنب	ويقصد بها عدم مواجهة الصراع وتتميز باهتمام قليل بالذات وبالأطراف الأخرى وبموجب هذه الاستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإنجاز أيضاً.
2.	استراتيجية السيطرة والقوة	تعني اللجوء إلى القوة لحسم الصراعات وتستخدم هذه الاستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة وتعتمد هذه الاستراتيجية على تدخل السلطة العليا واستعمال السياسة.
3.	استراتيجية التعاون	ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلي حاجات الطرفين، ويعني باهتمامات كل منهما، وتسمى هذه الاستراتيجية "باستراتيجية الريح"، لتمييزها باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم.
4.	استراتيجية التسوية	وهي الاستراتيجية التي يحاول فيها الفرد الخروج بحل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون.
5.	استراتيجية المواجهة	هنا يتجنب أفراد الجماعة مناقشة الأهداف المتعارضة بصراحة وفي هذا النوع من الصراع يستوعب الأشخاص القائمون عليه مدى تعارض أهدافهم وهنا تتم الاستجابة للصراع من غير حله جذرياً. وتعني الوقوف على الأسباب الحقيقية لعملية الصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع وتحليلها من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية.

يتضح مما سبق تعدد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لذلك يعد استخدام الإدارة لوحدة أو أكثر من هذه الاستراتيجيات سبباً كافياً لقدرتها على التعامل مع الصراعات التي تعصف بالمؤسسات ولكن عليها المواءمة بين خصائص العنصر البشري والموقف المسبب للصراع في انتقاء الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الصراع فهناك استراتيجيات قد تناسب مع موقف ولا تكون مناسبة في مواقف أخرى كاستراتيجية التجنب التي تؤدي إلى استمرار حالة الصراع مما يعرض المؤسسة للمخاطر ويؤثر بشكل سلبي على ممارستها لنشاطها ووظائفها ويقلل من دافعية الأفراد للعمل.

ثالثاً- المنظمات غير الحكومية:

نشأت المنظمات غير الحكومية لمواجهة المشكلات التي عجزت المنظمات الحكومية عن علاجها وخاصة في المناطق ذات المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، حيث تنتشر هذه المنظمات غير الحكومية في كل شارع وحرارة بالمجتمع المحلي وبالتالي يسهل عليها التعامل

مع مشكلات هذه المناطق بطريقة مباشرة وسريعة وعن قرب وتقديم خدماتها للفئات المحتاجة والمهمشة في المجتمع (العشي، 2013). ويمثل دور المنظمات غير الحكومية مؤشراً تنموياً مهماً في تقارير التنمية البشرية لتقدم مجتمع ما وديمقراطيته وتعدديته، وقد تمثل هذا الدور في تعبئة الموارد البشرية والاقتصادية وزيادة الإنتاج القومي ورفع مستوى الانسان سياسياً واجتماعياً، وتقديم خدمات أفضل، وتشجيع الحرية، كما ساهمت المنظمات غير الحكومية في إيجاد حلول للكثير من مشكلات المجتمع مثل تقديم خدمات في مختلف المجالات كالصحة والبيئة ومحاربة الفقر والتعليم وتنمية المهارات (شهاب، 2013). وقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً نوعياً في ولوج هذه المنظمات إلى مجالات عمل جديدة تركز على حقوق الإنسان، والديمقراطية، وحقوق المرأة والطفل، كما عملت هذه المنظمات في جميع أنحاء مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة وعلى مستوى جميع المحافظات الفلسطينية مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت بشكل عام بقدرات مالية وإداريين وكوادر على مستوى رفيع (الحلو، 2012). فالمنظمات غير الحكومية هي منظمات أو مؤسسات اجتماعية وغير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح المادي، ويقوم بعمل تلك المؤسسات الأفراد أو المجموعات وتستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، وبالقدر الذي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان لآخر (محسن، 2008).

ونظراً للتعددية التي يتميز بها هذا القطاع واختلاف الثقافات وفي بعض الأحيان انعدام الرقابة والشفافية تعاني هذه المؤسسات لذلك اهتمت هذه الدراسة بالتطرق لمثل هذا القطاع والذي يعد مكمل للقطاع الحكومي في الخدمات التي يقدمها.

الدراسة الميدانية

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً.

مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة والتي يبلغ عدد عاملها (10) عاملين فأكثر، وتزيد ميزانيتها عن مليون دولار ويبلغ عددها (49) منظمة وبعدها عاملين (3964) حسب إحصائيات دائرة الجمعيات غير الحكومية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في العام (2016).

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (150) فرداً من العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، وزعت عليهم استبانة الدراسة وتم استرداد (136) بنسبة استرداد (90.7%). ويتوزع أفراد عينة البحث حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة البحث

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	44	32.4
	أنثى	92	67.6
المؤهل العلمي	دراسات عليا	9	6.6
	بكالوريوس	97	71.3
	دبلوم فأقل	30	22.1

النسبة المئوية %	العدد	الفئة	البيانات الشخصية	
27.2	37	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة	3
39.7	54	من 5-أقل من 10 سنوات		
33.1	45	10 سنوات فأكثر		
28.7	39	أقل من 20 عام	العمر	4
22.1	30	من 20-أقل من 30 عام		
27.9	38	من 30-أقل من 40 عام		
21.3	29	40 عام فأكثر		
%100	136	المجموع		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ارتفاع نسبة المبحوثين من الإناث وهذا يعود إلى كون طبيعة اهتمامات هذه المنظمات أحياناً تتطلب سيدات أكثر من الذكور وبالذات في مجالات التعليم والصحة والأمومة والطفولة.
- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن النسبة الأكبر كانت لحملة البكالوريوس والدبلوم وهذا يعكس اهتمام المنظمات غير الحكومية بتوظيف الكوادر حملة المؤهلات العلمية، إضافة إلى عدم حاجة العمل فيها لحملة الدراسات العليا لأن طبيعة عملها على الأغلب إدارية فقط.
- أما سنوات الخدمة فكانت النسبة الأكبر للفئة من سنوات خبرتهم أكثر من (5) سنوات، وهذا يدل على امتلاك المنظمات غير الحكومية لقدرات تساهم في تقليل معدل دوران العمل وقدرتها على الاحتفاظ بكوادرها البشرية.
- أما فيما يتعلق بالعمر فنجد أن أكثر من نصف المبحوثين أعمارهم أقل من 30 عاماً والسبب في ذلك هو طبيعة عمل هذه المنظمات التي تتطلب مجهود كبير إضافة إلى حداثة بعض هذه المنظمات.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتتكون الاستبانة من مجموعة من المحاور والفقرات، تبين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتم تحديد القيم (5، 4، 3، 2، 1) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة. وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدرج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4) مقياس خماسي التدرج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من	
أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	قليلة جداً
أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	قليلة
أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	متوسطة
أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	كبيرة جداً

صدق أداة البحث:

ونعني بصدق أداة البحث، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

- الصدق من وجهة نظر المحكمين: تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوى الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.
- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	الدلالة
1	القيادة الريادية	0.911	0.000	دالة عند 0.01
2	استراتيجيات الصراع التنظيمي	0.932	0.000	دالة عند 0.01

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

ثبات أداة البحث:

ونعني بثبات أداة البحث، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	القيادة الريادية	0.949
2	استراتيجيات الصراع التنظيمي	0.937

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض البحث.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، (جدول 7):

جدول رقم (7) معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

	معامل الارتباط		المحور	
	قبل التعديل	بعد التعديل		
1	0.916	0.956	القيادة الريادية	
2	0.933	0.965	استراتيجيات الصراع التنظيمي	

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي ثابتة وتفي بأغراض الدراسة.

تحليل محاور البحث:

نتائج البحث:

- السؤال الأول: ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، المخاطرة)؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8) تحليل محاور القيادة الريادية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الإبداعية	3.194	0.766	2.957	0.004	63.882	3	متوسطة
2	الرؤية الاستراتيجية	3.046	0.804	0.662	0.009	60.912	4	متوسطة
3	الاستباقية	3.312	0.610	5.956	0.000	66.235	2	متوسطة
4	المخاطرة	3.404	0.652	7.233	0.000	68.088	1	كبيرة
	القيادة الريادية	3.239	0.542	5.144	0.000	64.779		متوسطة

تبين من الجدول السابق ما يلي:

- جاء بعد المخاطرة في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (68.088)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). ويرجع ذلك إلى طبيعة البيئة الفلسطينية التي تتميز بكثرة الأزمات وتعددتها والتي يتطلب معها التحلي بروح المخاطرة سواء بالقرارات المتخذة أو التعاطي مع المستجدات في ميدان الاختصاص.
- أما بعد الرؤية الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة حل أخيراً بوزن نسبي (60.912)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويعزى ذلك إلى اعتماد أغلب المؤسسات غير الحكومية لأساليب متطورة نوعاً ما في نشرها لرؤيتها الاستراتيجية فمن خلال استعراضنا وتبنيها لعينات من المؤسسات غير الحكومية نجد أن أغلبها تنشر رؤيتها وخططها الاستراتيجية على مواقعها الإلكترونية إضافة إلى متابعة تنفيذها من خلال توفير الامكانيات المادية والبشرية التي تسهم في تحقيق رؤيتها، أيضاً نلاحظ اعتماد هذه المؤسسات أسلوب العمل بروح الفريق وهذا له الدور الأكبر في زيادة الالتزام من قبل العاملين لتحقيق رؤية المؤسسة.
- بشكل عام حصل واقع تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة على وزن نسبي (64.779)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، وذلك يدل على توافر أبعاد القيادة الريادية لدى الكوادر البشرية العاملة في هذه المؤسسات وأنها تمارس المهام والواجبات المطلوبة منها بتبنيها رؤية استراتيجية والعمل على نشرها والتحلي بروح المخاطرة والمبادأة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (الشمري والمهادلي، 2015)، ودراسة دراسة (الشمري، 2017)، ودراسة (طاهر، 2017)، ودراسة (dardiri & others, 2017)، التي كان من أهم نتائجها وجود مستوى يتراوح بين المتوسط والمترفع لأبعاد القيادة الريادية.
- السؤال الثاني: ما مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي والمتمثلة بـ (استراتيجية التجنب، السيطرة والقوة، التعاون، التسوية، المواجهة)؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (9) تحليل محاور الصراع التنظيمي

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	استراتيجية التجنب	3.204	0.768	3.102	0.002	64.088	3	متوسطة
2	استراتيجية السيطرة والقوة	3.188	0.764	2.874	0.005	63.765	4	متوسطة
3	استراتيجية التعاون	2.876	0.776	-1.856	0.066	57.529	5	متوسطة
4	استراتيجية التسوية	3.254	0.718	4.133	0.000	65.088	2	متوسطة
5	استراتيجية المواجهة	3.279	0.687	4.744	0.000	65.588	1	متوسطة
	استراتيجيات الصراع التنظيمي	3.161	0.452	4.139	0.000	63.212		متوسطة

تبين من الجدول السابق ما يلي:

- حل مستوى توافر استراتيجية المواجهة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة في المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.588)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويرجع ذلك إلى كون استراتيجية المواجهة تتطلب كشف الحقائق أمام الجميع والفصل بين الأطراف المتنازعة وعقد الاجتماعات من أجل الخروج بحلول للمشكلات لذلك تعد المواجهة للمشكلات أفضل للحد من تحولها إلى صراع دائم.
- أما استراتيجية التعاون لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (57.529)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). ويتضح أن استراتيجية التعاون هي الأقل تفضيلاً لدى العاملين وهذا يؤكد رغبة العاملين في المواجهة دائماً وبالذات في مجتمعاتنا الفلسطينية ورفضهم للمشاركة والتقريب بين وجهات النظر دون المكاشفة والمواجهة.
- كان ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع كما يلي: (أولاً استراتيجية المواجهة، ثم التسوية، يلها التجنب، ثم السيطرة والقوة، وأخيراً استراتيجية التعاون).
- بشكل عام حصل مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة على وزن نسبي (63.212)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة)، ويلاحظ الباحثان أن جميع محاور استراتيجيات الصراع التنظيمي جاءت متوسطة وهذا يؤكد حاجتنا لاستخدام وتطوير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مما له من أثر على تحسين مستوى الخدمات التي سوف تقدمها هذه المؤسسات، أيضاً سوف يعطي مجال أكبر للإبداع والخروج بأفكار خلاقة من شأنها تعزيز المركز التنافسي لهذه المؤسسات.
- اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الجعافرة، 2013) و(القحطاني، 2017) ودراسة (Din, Khan & Bibi, 2012)، التي بينت مستوى مرتفع لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع، إضافة إلى أن استراتيجية التعاون حلت أولاً بمعنى اختلفت أيضاً في ترتيب الأهمية للاستراتيجيات. كذلك اختلفت مع (Din, Khan & Bibi, 2012) التي أظهرت وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والنتائج السلبية وكانت استراتيجيات التجنب والسيطرة هي الاستراتيجيات الأكثر بغضاً من قبل أعضاء هيئة التدريس، وأن استراتيجية التجنب هي الأكثر خطورة من استراتيجية السيطرة.

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية واستراتيجيات الصراع التنظيمي؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين واقع تطبيق القيادة الريادية وبين مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10) معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الريادية وبين استراتيجيات الصراع التنظيمي

م	المحور	الإبداعية	الرؤية الاستراتيجية	الاستباقية	المخاطرة	القيادة الريادية
1	استراتيجية التجنب	0.583	0.552	0.505	0.510	0.650
2	استراتيجية السيطرة والقوة	0.679	0.539	0.775	0.543	0.820
3	استراتيجية التعاون	0.624	0.601	0.573	0.504	0.752
4	استراتيجية التسوية	0.776	0.603	0.633	0.584	0.841
5	استراتيجية المواجهة	0.750	0.559	0.701	0.666	0.815
	استراتيجيات الصراع التنظيمي	0.802	0.795	0.801	0.882	0.842

تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين الإبداعية وبين استراتيجيات الصراع التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الإبداعية وبين مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. وهذا يعني بأنه كلما زاد الاهتمام بالعمل الجماعي والشفافية وتوفير المعلومات مع توفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع من الممكن أن يحد ذلك من الصراع التنظيمي.
- معاملات الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية وبين استراتيجيات الصراع التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الرؤية الاستراتيجية وبين مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. أي أنه في حالة مشاركة جميع المستويات في صياغة الرؤية الاستراتيجية ونشرها وتوفير امكانيات تحقيقها سوف يسهم ذلك في الحد من الصراع التنظيمي.
- معاملات الارتباط بين الاستباقية وبين استراتيجيات الصراع التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الاستباقية وبين مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. ويعني ذلك بأنه إذا توفر خطط جاهزة للتعامل مع الحالات الطارئة يشارك العاملين في وضعها إضافة إلى دعم المبادرات المقدمة من العاملين سوف يعمل ذلك على الحد من الصراع التنظيمي.
- معاملات الارتباط بين المخاطرة وبين استراتيجيات الصراع التنظيمي دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق المخاطرة وبين مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. إن تحمل المخاطرة والتخلي بروح المجازفة والقدرة على اتخاذ قرارات جريئة من الممكن أن يساعد في الحد من الصراع التنظيمي.
- معاملات الارتباط بين القيادة الريادية وبين استراتيجيات الصراع التنظيمي مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق القيادة الريادية وبين مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. بمعنى كلما توافرت أبعاد القيادة الريادية والمتمثلة في (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، المخاطرة) سوف يسهم ذلك في تعزيز استخدام استراتيجيات الصراع التنظيمي والحد من سلبياته.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة (الشمري والمهادلي، 2015)، ودراسة (الشمري، 2017)، ودراسة (طاهر، 2017)، ودراسة (dardiri & others, 2017) والتي أظهرت أن استخدام القيادة الريادية له علاقة في إثراء حياة العاملين وبناء الالتزام والولاء لديهم. كما اتفقت مع دراسة (الجعافرة، 2013) و(القحطاني، 2017) ودراسة (Din, Khan & Bibi, 2012)، ودراسة (مصلح ومشاركة، 2016) والتي بينت أن استراتيجيات الصراع التنظيمي تحد من الاغتراب الوظيفي وتعزز الإبداع الإداري.
- السؤال الرابع: ما هو مقدار التغيير في الصراع التنظيمي نتيجة التغير في أبعاد القيادة الريادية؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر أبعاد القيادة الريادية واستراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis), كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
1	المتغير الثابت	1.779	8.877	0.000	دالة
2	الإبداعية	0.192	2.964	0.004	دالة
3	الرؤية الاستراتيجية	0.178	2.849	0.005	دالة
4	الاستباقية	0.000	0.008	0.994	غير دالة
5	المخاطرة	0.067	1.262	0.209	غير دالة
معامل التحديد = (0.411) - معامل التحديد المعدل = (0.393)					

تبين من الجدول السابق أن:

- معامل التحديد = (0.411)، ومعامل التحديد المعدل = (0.393)، أي أن ما نسبته (39.30%) من التغير في مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
- المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية هي: (المتغير الثابت، الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية). أي أنها تؤثر في مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي. ويرجع ذلك إلى كون الإبداعية والرؤية الاستراتيجية تعتمد على العمل الجماعي وتوفير مناخ تنظيمي داعم للتغير والابداع ودعمه بكل الامكانيات المتاحة وهذا بدوره يساهم في تحسين الحالة النفسية والمعنوية للعاملين وبالتالي تقليل حدة الصراع بينهم.
- المتغيرات التي ليس لها دلالة إحصائية هي: (الاستباقية، المخاطرة)، أي لا أنها تؤثر في مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي. ويرجع ذلك إلى توافر مستوى من التوتر في أي عمل جديد أو يمتاز بشيء من المخاطرة أو التعرض للمنافسة الشديدة والعمل تحت الضغط والذي بدوره سوف يزيد من حدة التوتر والصراع.
- معادلة الانحدار هي: مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي = $1.799 + 0.192 * (\text{الإبداعية}) + 0.178 * (\text{الرؤية الاستراتيجية}) + 0.000 * (\text{الاستباقية}) + 0.067 * (\text{المخاطرة})$.
- السؤال الخامس: هل يوجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الريادية ومستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الريادية وحول مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، العمر).

جدول رقم (12) الفروقات بالنسبة للمتغيرات الشخصية

المتغير	المحور	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الجنس	القيادة الريادية	-0.823	0.412	غير دالة
	استراتيجيات الصراع التنظيمي	-0.555	0.580	غير دالة
المؤهل العلمي	القيادة الريادية	0.091	0.913	غير دالة
	استراتيجيات الصراع التنظيمي	0.825	0.441	غير دالة

المتغير	المحور	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
سنوات الخدمة	القيادة الريادية	2.318	0.102	غير دالة
	استراتيجيات الصراع التنظيمي	4.576	0.012	دالة
العمر	القيادة الريادية	2.512	0.061	غير دالة
	استراتيجيات الصراع التنظيمي	5.557	0.001	دالة

تبين من الجدول السابق أن:

- في محور القيادة الريادية، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر). ويعزى ذلك لتقارب أعداد الذكور والإناث إضافة إلى التركيز على استقطاب الفئات والكوادر البشرية ذات الكفاءات.
- في محور استراتيجيات الصراع التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي). ويرجع ذلك أيضاً إلى تقارب نسبة الذكور للإناث إضافة إلى أن الفئة الأكبر كانت لمؤهل البكالوريوس. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعافرة، 2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس.
- في محور استراتيجيات الصراع التنظيمي، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات). أيضاً يوجد فروق تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (من 30-أقل من 40 عام). ويرجع ذلك إلى كون هذه الفئة لم تتمتع بالخبرات الكافية التي تمكنها من التعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجعافرة، 2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة.

نتائج وتوصيات البحث:

في إطار البحث النظري، وفي ضوء نتائج البحث الميداني في المنظمات غير الحكومية. يمكن للباحثان تحديد نتائج البحث والتوصيات المقترحة علي النحو التالي:

نتائج البحث:

- بلغ الوزن النسبي لواقع تطبيق القيادة الريادية في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين (64.779) وهي بدرجة متوسطة وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: (المخاطرة، يلها الاستباقية، ثم الإبداعية، وأخيراً الرؤية الاستراتيجية).
- بلغ الوزن النسبي لمستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة (63.212). وكان ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع كما يلي: (أولاً استراتيجية المواجهة، ثم التسوية، يلها التجنب، ثم السيطرة والقوة، وأخيراً استراتيجية التعاون).
- يوجد علاقة قوية بين واقع القيادة الريادية وبين مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي.
- أظهرت النتائج أيضاً أن هناك أثر لأبعاد القيادة الريادية (الإبداعية، الرؤية الاستراتيجية) في الحد من الصراع التنظيمي أما (الاستباقية، والمخاطرة) فلم يكن لها تأثير، وأن ما نسبته (39.30%) من التغير في مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي يعود للتغير في المتغيرات المستقلة، والنسبة المتبقية (60.7%) تعود للتغير في عوامل أخرى.
- تبين عدم وجود فروق إحصائية في محور القيادة الريادية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر).
- أيضاً تبين عدم وجود فروق إحصائية في محور استراتيجيات الصراع التنظيمي بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي). ووجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات). أيضاً يوجد فروق تعزى لمتغير العمر، ولصالح الذين أعمارهم (من 30-أقل من 40 عام).

توصيات البحث المقترحة وآليات تنفيذها:

ثالثاً-آلية تنفيذ التوصيات:

يوضح الجدول رقم (13) آلية تنفيذ التوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

جدول (13): خطة تنفيذ التوصيات

التوصيات	آلية التنفيذ	مدة التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
وضع خطة لإدارة الصراع التنظيمي تحدد بوضوح نوع الاستراتيجية المناسبة لكل موقف وكيف يمكنه مواجهة الصراع في الوقت المناسب والعمل على تطويرها بشكل مستمر.	تصميم خطة لإدارة الصراع للمنظمة اعتماداً على المشاركة الواسعة للجهات ذات العلاقة وخصوصاً العاملين في المنظمة.	1-3 شهور	قسم التخطيط بالمشاركة مع الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية.
تنظيم دورات تدريبية تتعلق بموضوعي القيادة الريادية وإدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته.	-عقد دورات لتنمية مهارات القيادة لدى العاملين. - عقد دورات مستمرة للتفريغ النفسي وكيفية إدارة الصراع.	شهر - 3شهور	إدارة التعليم المستمر والإدارة العليا
الاهتمام باستخدام الاستراتيجيات والمفاهيم الإدارية الحديثة للتغلب على الصراعات التنظيمية التي يعاني منها معظم المؤسسات والعمل على تعزيز الجانب الإيجابي والحد من الجوانب السلبية.	تشجيع التطور العلمي والحصول على مؤهلات علمية عليا، ودعم المنح والدورات التدريبية الخارجية التي تتناول مستجدات الأعمال.	6 شهور - سنة	الإدارة العليا والإدارة التنفيذية
عقد ورش عمل للعاملين حول أهمية ادخال ودمج وسائل التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال المطلوبة منهم ودورها في تحسين الخدمات ورفع مستوى الإبداع في تقديم الخدمات.	تنظيم ورش العمل في المنظمة للتعرف على كيفية استخدام نظام المعلومات والتكنولوجيا المتطورة في أعمالهم.	3-6 أسابيع	الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المنظمات غير الحكومية وأقسام العلاقات العامة والإعلام
تنظيم لقاءات لدعم ثقافة ولغة الحوار والمشاركة في صنع القرار وبناء استراتيجية المنظمة مع العاملين فيها ومعالجة المشكلات للحد من آثار الصراع..	تنظيم اجتماع دوري للعاملين في المنظمة لتبادل الأفكار في حل المشكلات.	شهرياً	الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية
ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة الريادية والعمل على اختيار القيادات الإبداعية التي تتحلى بالشجاعة وامتلاك زمام الاستباقية، وتحمل المخاطرة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة.	اخضاع الكوادر البشرية لاختبارات تتعلق بمدى امتلاكهم لمهارات القيادة ومستويات الذكاء العاطفي لديهم.	مستمر	الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المنظمات غير الحكومية
إعداد أدلة تنظيمية توضح المهام والمسئوليات والصلاحيات لجميع منسوبيها في ضوء المستجدات المعاصرة.	تشكيل فرق عمل وتوفير الدعم اللازم لها.	سنوياً	الإدارة العليا والإدارة التنفيذية
تقديم برامج متخصصة في إدارة الصراع بحيث يعطي المجال لتوظيف متخصص قادرة على إدارة الصراع وتوجيهه والاستفادة منه.	إعداد مقترح تخصص لإدارة الصراعات التنظيمية.	-	الإدارة العليا ووزارة التربية والتعليم العالي والهيئة الوطنية للجودة والنوعية.

التوصيات	آلية التنفيذ	مدة التنفيذ	الجهة المعنية بالتنفيذ
تشجيع ودعم السلوكيات الأخلاقية في العمل داخل المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.	وضع مدونات أخلاقية واضحة ومعممة على الجميع داخل المنظمة لتوضح القيم التنظيمية والقواعد الأخلاقية.	3-6 أشهر	الإدارة العليا وزارة الداخلية
عدم التمييز بين العاملين في المعاملة ومراعاة العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء كونها أحد أسباب الصراع.	تقديم المكافآت والترقيات للأفراد الملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة.	3-6 أشهر	جميع الإدارات في المنظمة
رفع مستوى الوعي الأخلاقي وتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين من جانب وبين العاملين والإدارة من جانب آخر لتخفيف الصراع.	عقد جلسات للاستماع للعاملين ومحاولة حل مشاكلهم وامتصاص غضبهم.	3-6 أشهر	جميع الإدارات في المنظمة
تعزيز أسلوب التعاون كونه أسلوب يستفيد الجميع من استخدامه عن طريق إشراك جميع العاملين في وضع الأهداف والخطط السنوية والشهرية واليومية والتعامل معها بكل شفافية ووضوح.	انجاز المهام من خلال فرق العمل، وتشكيل فرق عمل دائمة.	مستمر	الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارات المختلفة.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، (2010)، "الأثر التبايني لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الكليات جامعة دهوك"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
- الجعافرة، صفاء، (2013) "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، دراسات، العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (2).
- جمال، دينا وطاهر، عبد الكريم، (2017) "أثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية- دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد (110).
- جواد، شوقي ناجي (2000)، "السلوك التنظيمي سلوكيات الانسان وانعكاساتها على إدارة الاتصال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الحلو، أحمد فتحي (2012): "دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- الحمود، خضير كاظم، (2002)، "السلوك التنظيمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحوراني، هبة منير (2017)، "الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- دلي، سلمان، (2015). "القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين - بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الثامنة والثلاثون، العدد (104).
- السكارنة، بلال (2010)، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى.
- الشال، نبيله وجاد الله، فاطمة (2001)، "السلوك الإنساني في الإدارة"، القاهرة.
- الشمري، أحمد، (2017) "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (15)، العدد الثالث.
- الشمري، انتظار والهيا شهاب، عبد الرحيم محمد (2013): "دور المنظمات الأهمية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار

- الإسرائيلي على قطاع غزة: دراسة تطبيقية للمنظمات الخيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- شهاب، عبد الرحيم محمد (2013): "دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة: دراسة تطبيقية للمنظمات الخيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
 - الصيرفي، محمد (2008)، "القرار الإداري ونظم دعمه"، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر.
 - العشي، نهال شفيق (2013): "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية- غزة.
 - عطا، خالدية مصطفى وبريسم، مها عارف (2014)، "العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (23).
 - مصلح، عطية ومشاركه، عودة. (2017). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية (25).
 - العميان، محمود سليمان، (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
 - الفريجات، خضير كاظم واللوزي، موسى والشهابي، إنعام، (2009)، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، عمان، دار اثناء للنشر والتوزيع.
 - القحطاني، رياض بن محمد مسفر. (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالاعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بسجون المنطقة الشرقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.
 - الكايد، وائل، (2007) "أثر خصائص أصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة على الأداء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
 - كنعان، مي محمود خلف (2007)، "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد – الأردن.
 - محسن، محمد فايق (2008): "مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم (1): دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Alderman, Delton, (2011)" Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference
- Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane: 2012 " Entrepreneurship, Successfully launching new venterures" 2ed prentice-Hill
- Daft, R., " The new Era of Management", Pearson Prentice Hall, NJ, USA, (2006).
- Dardiri, A., Alfianto, I., Kuncoro, T., Sugandi, R. M., & Suswanto, H. Implementing entrepreneurial leadership in technology and vocational education (TVE) organizations.
- Din, S.; Khan, B.; Bibi, Z. (2012). An Inquiry into conflict Management Strategies: Study of Higher Education Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. International Journal. Vol.2, No.5. pp..24-36.
- Irigoyen, Claudio. (2007). "Where Do Entrepreneurs Come From". PHD. The University of Chicago.
- Kuratko, Donald, F., Hodgetts, Richard, M., "Entrepreneurship": A Contemporary Approach (5th ed.), Harcourt College Publishers, (2014).
- Roomi MA & Harrison. "Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?" International Review of Entrepreneurship, 9(3):2011 .

أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية في مؤسسة صناعة الكوابل – بسكرة / الجزائر

أ.د. طالب عوض وراذ
الجامعة الأردنية/الأردن

د. لطيفة السبتي
جامعة بسكرة / الجزائر

د. محمد قريشي
جامعة بسكرة / الجزائر

ملخص:

يحظى البحث في موضوع إدارة المواهب باهتمام وتركيز كبيرين من طرف الباحثين فيه، حيث انقسم الباحثون في تحديد أهمية المواهب وإدارتها في المؤسسة إلى تيارين، إذ يرى أصحاب التيار الأول أن بعض الأشخاص يوصفون بأنهم موهوبون لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية وسمات خاصة يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المؤسسة التي يعملون فيها، بينما يرى أصحاب التيار الثاني أنه من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة أن يطلق عليه موهوب، وهنا؛ لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات استثنائية دون غيرهم، كون كل فرد يمتلك قدرات وإمكانات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والأداء المتميز للمؤسسة. بناء على ما تقدم، جاءت هذه الورقة البحثية للتعرف إلى تصورات المحوئين حول إدارة المواهب بأبعادها المختلفة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- الجزائر لسنة 2017، وتأثير ذلك في مستوى توفر الميزة التنافسية. ولتحقيق ذلك، صيغت فرضية رئيسية وأربعة فرضيات فرعية تم اختبارها باستخدام تحليل التباين (Analysis of Variance)، والانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، كما تم الاعتماد، أيضاً، على أساليب أخرى، مثل: مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (55) عاملاً. وتوصلت الورقة البحثية إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى أهمية إدارة المواهب ومستوى توفر الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً، وتبين أن هناك تأثير ذا دلالة إحصائية لإدارة المواهب (كمجموعة) في مستوى توفر الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) ووجود ارتباط موجب متوسط نسبياً بين المتغيرين محل الدراسة حيث بلغت قيمته (0.814)، كذلك وُجد أن إدارة المواهب تفسر (66.2%) من التباين في مستوى توفر الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها خلصت الورقة البحثية إلى جملة من التوصيات، أهمها: العمل على استقطاب المواهب الفريدة، وتطويرها والاحتفاظ بها، وذلك لتأثيرها الإيجابي في إكساب المؤسسة محل الدراسة التميز على منافسيها.

كلمات مفتاحية: إدارة المواهب، الميزة التنافسية، مؤسسة صناعة الكوابل.

مقدمة

إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمراً حديثاً، فقد تطور عبر المراحل التاريخية التي لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية والتحولت التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية... الخ، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأساسية للمؤسسة.

إن التطورات التي شهدتها السنوات الماضية نتيجة ما أفرزته المنافسة، ظاهرة العولمة، متطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي، أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة ككل وعلى مستوى المورد البشري الذي أصبح العنصر الأهم في المؤسسة، فالمكانة التي يعترف بها اليوم للمورد البشري دفعت بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام بهذا العنصر الحيوي و الفعال الخالق للقيمة المضافة والثروة والميزة التنافسية.

فمازالت الموارد البشرية مطلباً أساسياً لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية وأساس التميز وخلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن رأس مال بشري وفكري ذو مهارات، قدرات ومعرفة ومزيج من المواهب والخبرات المتراكمة والإبداعات المنتجة للمعرفة .

نظرا للمكانة الإستراتيجية التي تحتلها الموارد البشرية و كذا الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في مسار حياة المؤسسة الاقتصادي واستمرارها و تطورها، ونظرا للاهتمام الذي أولته المؤسسات لهذا المورد الحيوي ظهرت بعض المفاهيم الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات كإدارة المواهب الذي بموجبه تقوم المؤسسة باستقطاب وتطوير الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها، وهذا من اجل الاستفادة من قدراتهم و مهاراتهم و إمكانياتهم و معارفهم في تحقيق وتعزيز نجاحها، استمرارها وتميزها.

وفي هذا البحث سوف نسلط الضوء على اثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، من خلال عرض وتحليل المحاور الأربعة التالية:

الإطار العام للبحث وإجراءاته

الإطار النظري للبحث

أولا. الإطار العام للبحث وإجراءاته

1- إشكالية البحث

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى أهمية إدارة المواهب وأبعادها المختلفة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟
- ما مستوى توفر الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة؟
- ما طبيعة العلاقة والأثر بين ادارة المواهب والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

2- أهمية البحث

برزت بداية الاهتمام بإدارة المواهب لأول مرة خلال التسعينات عندما شاع استخدام عبارة حرب المواهب (War for Talents) في دراسة قدمتها شركة McKinsey عام 1997، والتي اشتعلت بين الشركات العالمية الكبرى، تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، حيث تحولت المنافسة إلى اجتذاب الموهوبين وتوفير الظروف التنظيمية والمالية التي تساعد على الإبقاء عليهم. وتطور هذا المفهوم وأصبح نظاما يطبق في أغلب المؤسسات الكبرى. انقسم الباحثون في تحديد من هو الموهوب إلى تيارين فيرى أصحاب التيار الأول أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبين لامتلاكهم قدرات وإمكانات استثنائية وسمات خاصة يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها، بينما يرى أصحاب التيار الثاني أنه من الناحية العملية يمكن لأي شخص قادر على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة أن يطلق عليه موهوب وهنا لا يجب على الإدارة التركيز فقط على مجموعة صغيرة من هؤلاء الذين يمتلكون مقدرات استثنائية دون غيرهم كون كل فرد يمتلك مقدرات وإمكانات كامنة يمكن تحفيزها ورعايتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. كما اختلف الخبراء والباحثون في تحديد مفهوم الموهبة اختلفوا كذلك في طبيعة عمليات إدارة المواهب باعتبارها جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، أو إدارة متكاملة بخصوصياتها. واختلف الممارسون في قياسهم لمدى تبني المؤسسة لإدارة المواهب فمهم من ركز جهوده في تبني إدارة المواهب على الممارسات الخارجية من جذب المواهب وبناء العلامة التجارية للمستخدم، بينما ركزوا آخرون على الممارسات الداخلية لإدارة المواهب من اكتشاف للمواهب، بناء سوق المواهب الداخلي، وتخطيط الخلافة، فكانت هذه الممارسات هي التي تظهر التحدي الكبير أمام المؤسسات في تبني إدارة المواهب.

3- أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى أهمية إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة
- التعرف على مستوى توفر الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في مؤسسة فيمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة
- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين إدارة المواهب والميزة التنافسية فيمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة
- التعرف على مقدار التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة نتيجة التغيرات الحاصلة في إدارة المواهب.

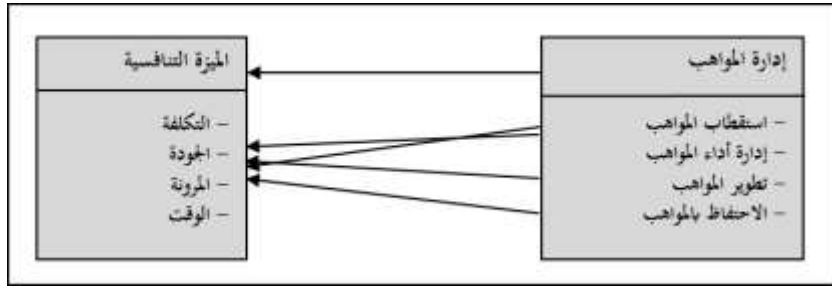
4- فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة". ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية:

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب المواهب البشرية في الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أداء المواهب البشرية في الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المواهب البشرية في الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة".
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب البشرية في الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة".

5- نموذج البحث

يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي الآتي:



شكل (01) : النموذج الفرضي للبحث: المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

6- حدود البحث

يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على العمال الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني للبحث على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث الحالي خلال شهر جانفي من سنة (2018).
- الحدود الموضوعية: إقتصرت على معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة المواهب والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

7- مجتمع وعينة البحث

بلغ عدد عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (370) عامل وهذا خلال إحصائيات جانفي (2018) موزعين بالشكل التالي: "الإطارات

عدددهم (83)، أعوان التحكم (70)، وأعوان التنفيذ (217)"، وتمثل مجتمع البحث المستهدف في "الإطارات وأعوان التحكم معا" وكان عدددهم (153)، ونظرا لصعوبة الوصول إليهم جميعا قمنا بسحب عينة عشوائية قوامها (55) عامل حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، وبعد استرجاعها وفحصها لم يُستبعد أي منها وبالتالي جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي.

8- أداة البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، ومعرفة مستوى ادارة المواهب والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وهذا بناء على دراسة (الجراح وأبو دوله، 2015) حيث اعتمدت الأبعاد التالية لإدارة المواهب: استقطاب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. ودراسة (الزبيدي وحسين، 2013) حيث اعتمدت أربعة أبعاد لإدارة المواهب وهي: استقطاب المواهب، ادارة أداء المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب.

ودراسة (سلطان، 2014) حيث اعتمدت بُعدين رئيسيين للميزة التنافسية هما: التكلفة والجودة. في حين دراسة (كريم، 2012) اعتمدت أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي: التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت.

تكونت الاستبانة من قسمين؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للعمال الإداريين وهي: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة". أما القسم الثاني خُصص لمحاور الاستبانة وتضمن محورين؛ الأول تناولنا فيه ادارة المواهب واشتمل 24 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: استقطاب المواهب، ادارة أداء المواهب، تطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. أما المحور الثاني فتعلق بالميزة التنافسية وعبرنا عنه بـ 22 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت.

للتأكد من صدق محتوى أداة البحث قمنا بعرضها على مجموعة من الخبراء بقسم علوم التسيير لمعرفة رأيهم حول الأبعاد وعبارات قياسها، حيث أخذنا بكافة ملاحظاتهم واقتراحاتهم وأجرينا التعديلات المطلوبة. وبغية التحقق من ثبات الأداة حسبنا "معامل الثبات ألفا - كرونباخ" إذ بلغ هذا الأخير للاستبانة ككل (0.975) كما هو موضح في الجدول (01) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض هذا البحث، وهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول (01) معاملات الثبات ألفا - كرونباخ > المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V17

المتغير	عدد البارات	معامل الثبات ألفا - كرونباخ
ادارة المواهب	24	0.971
الميزة التنافسية	22	0.938
الاستبانة ككل	46	0.975

9- دراسات سابقة

قام الباحثان بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وقاما بترتيبها من الأحدث الى الأقدم وعرضها كمايلي:

دراسة (الجراح، أبو دولة، 2015) بعنوان "اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الرسمية". هدفت إلى التعرف إلى اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض، ووزعت على عينة حجمها (300) عضو، تتمحليلالبياناتباستخدامبرنامجالتحليلالإحصائي(SPSS)، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطا بوجه عام، كما أظهرت الدراسة وجود اثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي.

دراسة (صيام، 2013) بعنوان "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا، دراسة حالة الجامعة

الإسلامية بغزة". هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من خلال توافر المبادئ الجوهرية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية بغزة، باستخدام استبانة مصممة لهذا الغرض وزعت على (192) عاملاً إدارياً، استردت منها (90)، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، وتوصلت إلى أن هناك غموض في مفهوم إدارة المواهب لدى العاملين في الإدارة الوسطى والعليا بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام.

دراسة (الزبيدي، حسين، 2013) بعنوان " استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي ". هدفت إلى تسليط الضوء على دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات، باستخدام استبانة مصممة لهذا الغرض وزعت على (64) فرداً من العاملين في (18) كلية من خمس جامعات عراقية، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية للكليات محل الدراسة.

ثانياً. الإطار النظري للبحث

1-2. ماهية إدارة المواهب

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المواهب، نتطرق أولاً إلى مفهوم الموهبة ومن ثم إلى مفهوم إدارة المواهب

1- تعريف المواهب

تطرق الباحثون إلى تعريف المواهب التي تهتم بها المؤسسات من مناهيز مختلفة بالاعتماد على نوع المؤسسة، استراتيجياتها والمحيط التنافسي الذي تنشط فيه. وقد اجمع الباحثون الذين تناولوا مفهوم الموهبة على أن هذه الأخيرة تعتبر شيئاً خاصاً، نادراً، فريداً، مزيجاً نادراً من المهارات، يترجم في ممارسات، نتائج، إنجازات ملموسة في مجال العمل. (Déjoux et Thévenet, 2015). وعرف (Morton, 2004) الأفراد الموهوبين على أنهم الذين لديهم القدرة على إحداث تحولات هامة في وظيفة المؤسسة. وأيده في ذلك (Goffee and Jones, 2007) حيث عرفوا الأفراد الموهوبين على أنهم الذين لديهم المعارف، المهارات والقدرات التي من شأنها خلق قيمة مضافة غير اعتيادية في المؤسسة من خلال الموارد المتاحة. كما عرفهم (CIPD, 2007) على أنهم القادرون على خلق فرق إيجابي في الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وذلك من خلال قدراتهم الفريدة.

2- تعريف إدارة المواهب

قدم العديد من الباحثين تعريفات كثيرة ومتنوعة لإدارة المواهب، نذكر بعضها منها كمايلي:

- أكد (Stephenson and Pandit, 2008) على أن الحصول على العدد الصحيح في المكان الصحيح والزمن الصحيح من المهارات المناسبة ومستويات التحفيز اللازمة هي عناصر هامة من أجل إدارة فعالة للمواهب في المؤسسة.
- كما أكد (Stahl et al, 2007) بأن إدارة المواهب تتضمن نشاطات المؤسسة فيما يخص جذب، تطوير، اختيار والاحتفاظ بالقوى العاملة الموهوبة في المراكز الهامة في المؤسسة.
- كما عرف (CIPD, 2009) إدارة المواهب على أنها (الجذب، التطوير والاحتفاظ) المنظم بالموظفين ذوي القدرات الفريدة والذين يعتبرون القيمة الأكبر للمؤسسة
- وبرأي (Berger and Berger, 2004) إدارة المواهب هي نظام يهتم بجذب المواهب، مرافقتها وتطويرها من خلال برامج تدريبية منظمة، بهدف الحصول على مخرجات عالية القدرات والكفاءات بما يحقق التميز للمؤسسة.

3- الفوائد المتحققة من ادارة المواهب

تعود ادارة المواهب بفوائد جمة على المؤسسة هي (حمد، 2014):- الدعم الفاعل لتخطيط قوة العمل، -زيادة إنتاجية الموظفين،

انسجام عمل الموظف مع الأهداف التنظيمية، -دعم جهود مشاركة العاملين، التركيز على تحقيق التميز في الخدمة العامة، -دعم استمرارية الأعمال، -تطوير المسار المهني وبرامج ادارة العاملين.

4- أبعاد إدارة المواهب

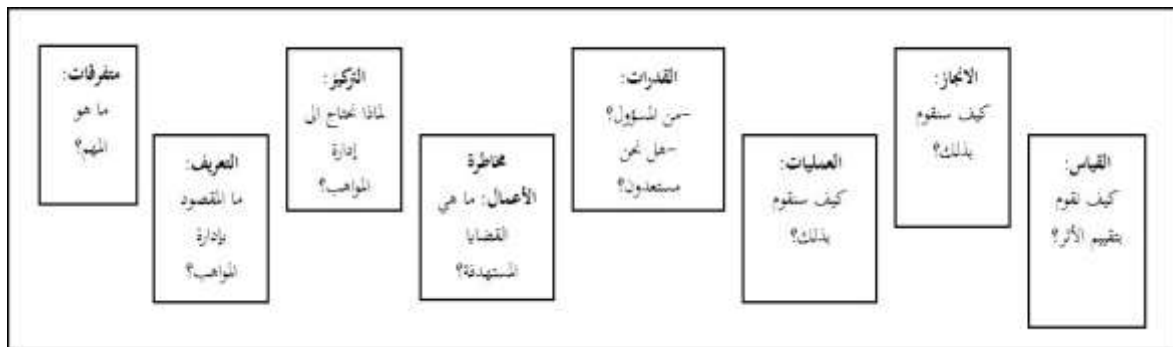
تناول الباحثون في دراساتهم أبعادا كثيرة لإدارة المواهب، نتناول أهمها فيمايلي (أبو طبيخ، 2016):

- استقطاب الموهبة: وينطوي هذا البعد حول عملية البحث عن الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة، جذبهم واختيار الأفضل منهم، ولنجاح عملية الاستقطاب تحتاج المؤسسة الى إتباع إستراتيجية ناجحة لاستقطاب الموهبة، بالإضافة الى اعتماد المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، فضلا عن بناء سمعة قوية ومميزة لها في سوق العمل لكي تتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة من اجل الموهبة.
- تطوير الموهبة: يجب ان تعزز المؤسسة نقاط القوة للموهوبين لديها عن طريق تدريبهم من نوع خاص سواء كان ذلك داخل المؤسسة أم خارجها لإتاحة الفرصة لهم بالتقدم في عملهم وتعتمد المؤسسة على الموهوبين ليكونوا مصدرا لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المميزة مما يجعل منهم استثمارا لبرامج التدريب المكلفة.
- ادارة أداء الموهبة: يقصد بأداء الموهبة هو تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي والسلوكيات الوظيفية المطلوبة لانجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل وتحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية. وعادة ما تستخدم لأداء نتائج البيانات قرارات بشأن المكافآت وبشأن الاحتفاظ بالعاملين وطالما يعتبر الموظف موهوبا يمكن إشراكه في عملية تقييم نفسها أما من خلال دعوتها لعمل نموذج التقييم وتوضيح انجازاته أو من خلال مقابلة التقييم.
- المحافظة على الموهبة: تعني تمسك المؤسسة بالأفراد الموهوبين فهم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل والذين لا تقدر على تضييعهم فتكلفة استبدال الموظف المريح والذي يقدم لها قيمة مضافة مكلف جدا، فالمنظمة تحتاج الى تصميم استراتيجيات للاحتفاظ بالموهوبين كنظام المكافأة على الأداء العالي.

5- مقارنة عملية إدارة المواهب

ترتكز هذه مقارنة على أربع عناصر أساسية هي (Campbell and Hirsh, 2013):

- -التعريف (Definition) وتتلخص فكرة هذه المرحلة حول الإجابة على السؤال التالي: ما المقصود بإدارة المواهب في المؤسسة، كيف يتم جذب، تطوير والاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة؟
- -التركيز (Focus) وتتلخص فكرة هذه المرحلة حول الإجابة على السؤال التالي: هو نوع الوظائف ومجموعات العاملين التي يجب أن تتركز عليها إدارة المواهب في المؤسسة؟



شكل رقم (02): مقارنة المراحل الأربعة لإدارة المواهب

- العمليات (processes) وتتلخص فكرة هذه المرحلة حول الإجابة على السؤال التالي: كيف تتم ممارسة (تطبيق) إدارة المواهب في المؤسسة؟
- الانجاز (Actions) وتتلخص فكرة هذه المرحلة حول الإجابة على السؤال التالي: ما هي النتائج العملية (التطبيقية) لإدارة المواهب في المؤسسة؟

2-2-2- ماهية الميزة التنافسية

نتيجة لاحتدام المنافسة الناتج عن التغيرات التي أفرزتها العولمة، الانفتاح الاقتصادي ومتطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة، أصبحت المؤسسات مطالبة بمواكبة هذه التغيرات وتحقيق أهدافها في التميز والتفوق على منافسها من أجل البقاء، الاستمرار والنجاح في الصناعة التي تنشط فيها.

2-2-1- تعريف الميزة التنافسية

قدم الباحثون في موضوع الميزة التنافسية تعاريف كثيرة لها، من خلال وجهات نظر مختلفة تصب في مجملها في الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز والتفوق على منافسها، ونذكر فيما يلي بعض هذه التعاريف.

عرف (Kehunde, 2012) الميزة التنافسية بأنها مجموعة المواصفات التي تميز مؤسسة معينة وتمنحها التميز والتفوق على منافسها. كما عرفها (Heizer and Render, 2001) بأنها الصفة التي تنفرد بها المؤسسة والتي تميزها عن منافسها.

كما عرفها (Stevenson, 2007) بأنها تصميم المؤسسة لمنتجات تلي رغبات واحتياجات الزبائن بطريقة تختلف عن منافسها، تجعل هؤلاء الزبائن يقبلون على شراء منتجاتها دون غيرها.

2-2-1- مصادر الميزة لتنافسية

يستند بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي على ما تملكه المؤسسة من موارد داخلية مختلفة، ومن نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي منافسها، ومن خلال مراجعة مجموعة من الدراسات، يمكننا تحديد مصادر الميزة التنافسية فيما يلي (كريم، 2012):

- المصادر الداخلية: تتضمن الموارد والمهارات التي تملكها المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها، فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والبشرية وغيرها، أن تميز المؤسسة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات عالية ورأس مال كبير بالإضافة إلى أسلوب الإدارة الأمثل من ناحية الكفاءة والفعالية مقارنة بمنافسها كفيلا بان يحقق لها التميز.
- المصادر الخارجية: أشار العديد من الباحثين في هذا الصدد إلى أن البيئة الخارجية تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية، وتضم البيئة الخارجية مجموعة العوامل السياسية، الاقتصادية، الديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر ايجابا وسلبا على المؤسسة، ويتمثل دور المؤسسة التي تسعى وتطمح للتميز والتفوق على منافسها إلى تشخيص عناصر البيئة الخارجية، أي استغلال الفرص التي تقدمها ومواجهة التهديدات التي تنجم عنها.

2-2-1- أنواع الميزة التنافسية

صنف بورتر (Porter) أنواع الميزة التنافسية إلى ثلاث هي (الزبيدي وحسين، 2013):

- ميزة قيادة التكلفة: أي أن تسعى المؤسسة إلى أن تكون منتجاتها الأقل تكلفة في السوق، ما يمكنها من بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين

- ميز التمييز: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وذو قيمة عالية من وجهة نظر الزبائن وتتضمن (جودة أعلى، خصائص فريدة، خدمات ما بعد البيع)، وهناك عدة مصادر للوصول الى التمييز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.
- ميزة تمييز المنتج وبتكلفة اقل: تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين، إذ يتوجب على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة ومتميزة على منتجات منافسها لإشباع حاجات المجموعات الاستهلاكية ذاتها، وبأقل الأسعار الناتجة عن اقل التكاليف في نفس الوقت.

كما أن هناك عناصر أخرى تعتبر من أنواع الميزة التنافسية نذكر منها: الإبداع الذي يؤدي الى توليد منتجات، طرق جديدة أو تحسين ما هو قائم منها، المعرفة حيث بات جليا ان امتلاك المؤسسة لمعارف أكثر مقارنة بمنافسها، يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية أحسن منهم في عصر تعتبر فيه المعرفة مورد استراتيجي هام للنجاح والتميز، سرعة الاستجابة والتي تشمل القيم المتعلقة بالسرعة، المرونة والأداء الموثوق من قبل الزائن من حيث الجودة والوقت وغيرها.

3-2- أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري احد متطلبات نجاح واستمرار المؤسسة في الصناعة التي تنشط فيها، ويتم ذلك من خلال تطبيق إدارة فعالة للموارد البشرية الحالية والمستقبلية من خلال الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التطوير والاحتفاظ بالعمالين.

إن إدارة مهارات، مؤهلات وكفاءات الموارد البشرية أو ما يعرف بإدارة المواهب العاملة بمؤسسة ما بشكل جيد من شأنه إكساب هذه المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في عصر تعتبر فيه العناصر السابقة الذكر موردا استراتيجيا للتميز والتفوق على المنافسين.

إن ربط إدارة المواهب بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ينتج من خلال القيمة المضافة التي يقدمها العاملون الماهرون في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك من خلال قيادة المؤسسة بشكل مخطط نحو التميز بفضل أسلوب التسيير الجيد، المرونة وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق وأذواق المستهلكين وكذلك ضمان جودة المنتجات، كما أن الأفراد الموهوبين يعملون على تطوير ثقافة المؤسسة الى المؤسسة التي تشجع العمل الجماعي وروح الإبداع وغيرها من المفاهيم التي من شأنها خلق وتعزيز المزايا التنافسية.

بينت الدراسات التي قام بها اغلب الباحثون أمثال (Shimla and Ghidwani, 2012)(Shaaban, 2011)(Iqbal et al, 2013)فيما يخص أثر إدارة المواهب في الميزة التنافسية، أن إدارة المواهب لها ارتباط قوي مع زيادة إنتاجية المؤسسة، كما أنها مورد هام، حيوي وفعال في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثا، الإطار التحليلي للبحث: تحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته

3-1. وصف وتحليل محاور البحث

نقوم في هذا الجزء بوصف وتحليل محاور البحث بغية الإجابة على تساؤلاته المطروحة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة "ادارة المواهب" و "الميزة التنافسية"، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة وعن كل بُعد من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع".

1- تحيل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى أهمية إدارة المواهب وأبعادها المختلفة في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول (02) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور إدارة المواهب

الرقم	أبعاد إدارة المواهب وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: استقطاب المواهب					
1	تركز المؤسسة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.	3.44	1.135	1	متوسط
2	تسعى المؤسسة دائماً إلى البحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.	3.33	1.106	2	متوسط
3	تستخدم المؤسسة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين، بغية جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	3.04	1.036	5	متوسط
4	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	3.09	1.059	4	متوسط
5	تقوم المؤسسة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجها، وتبحث في الوقت نفسه عن الإمكانيات العالية من داخل المؤسسة.	3.13	1.037	3	متوسط
6	تتوفر لدى المؤسسة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.	2.89	1.165	7	متوسط
7	تمارس المؤسسة مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد، وتقييم الموظفين الحاليين.	2.89	1.066	6	متوسط
ثانياً: إدارة أداء المواهب					
8	تمتلك المؤسسة القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في مختلف الأقسام والإدارات.	3.40	1.011	1	متوسط
9	تمتلك المؤسسة القدرة على وضع أوزان لأهداف العاملين الموهوبين بشكل مختلف استناداً على معايير معروفة من قبلهم.	3.02	1.009	4	متوسط
10	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين.	3.11	1.066	3	متوسط
11	لدى المؤسسة القدرة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم.	3.29	1.117	2	متوسط
ثالثاً: تطوير المواهب					
12	يوجد في المؤسسة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم، ويتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.	3.04	1.290	2	متوسط
13	تقدم المؤسسة لعمالها التدريب الداخلي من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية في بيئة العمل.	3.07	1.052	1	متوسط
14	تتيح المؤسسة لعمالها التدريب الخارجي من خلال البرامج التكوينية المحلية والعالمية.	2.91	1.175	5	متوسط

15	تستخدم إدارة المؤسسة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.	2.95	1.061	4	متوسط
16	تضع المؤسسة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناء على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	2.69	1.245	9	متوسط
17	يتم التدخل المباشر من الإدارة العليا للمؤسسة لتعيين وترقية الموهوبين وتحريكهم من إدارة إلى أخرى تبعاً لقدراتهم.	2.73	1.178	8	متوسط
18	تمتلك المؤسسة تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.	2.78	1.212	6	متوسط
19	تعمل المؤسسة على وضع الكفاءات العالية (المواهب) في المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم.	2.76	1.232	7	متوسط
20	تسعى المؤسسة إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات.	3.02	1.326	3	متوسط
رابعا: الاحتفاظ بالمواهب					
21	تمتلك المؤسسة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.	3.40	1.148	1	متوسط
22	نظام معلومات الموارد البشرية يوفر معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العاملين الموهوبين.	3.24	1.247	2	متوسط
23	تشجع المؤسسة روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديها.	2.82	1.278	3	متوسط
24	تشجع المؤسسة إقامة حلقات نقاش بين عمالها لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.	2.80	1.253	4	متوسط
إدارة المواهب بشكل عام					
		3.03	0.892	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V17

يتضح من خلال الجدول (02) أن:

- بُعد "إدارة أداء المواهب": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.20) بانحراف معياري (0.887)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "إدارة أداء المواهب" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.02 - 3.40) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.009 - 1.117) وهذا يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة تمتلك القدرة نسبياً على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في مختلف الأقسام والإدارات، وعلى توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين الموهوبين والمشرفين أثناء مدة التقييم.
- بُعد "استقطاب المواهب": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.11) بانحراف معياري (0.877)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "استقطاب المواهب" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.89 - 3.44) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.036 - 1.165) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تركز نسبياً في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية، وتسعى بشكل مقبول إلى البحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين فتستقطبهم وترغبهم في العمل.
- بُعد "الاحتفاظ بالمواهب": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.06) بانحراف معياري (1.095)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول

متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الاحتفاظ بالمواهب" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.80-3.40) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.148 – 1.278). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك معلومات كافية عن المسار الوظيفي للعاملين المهووبين لديها، وتشجع نسبياً روح الإبداع لديهم وإقامة حلقات النقاش بينهم لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.

- بُعد "تطوير المواهب": جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.88) بانحراف معياري (1.00)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "تطوير المواهب" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، إذ أن المتوسطات الحسابية انحصرت بين (2.69-3.07) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.052 – 1.326)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تقوم بشكل متوسط بتوفير خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم، ويتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم. وأحياناً تستخدم إدارة المؤسسة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى إدارة المواهب بشكل عام بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لإجابات الباحثين إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير ككل (3.03) بانحراف معياري (0.892).

2- تحليل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول (03) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: التكلفة					
1	تحرص المؤسسة على تخفيض تكلفة المواد الأولية مقارنة بالمنافسين.	3.49	1.052	3	متوسط
2	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الصيانة مقارنة بالمنافسين.	3.47	0.920	4	متوسط
3	تقوم المؤسسة بتخفيض تكاليف الاستثمار في الطاقات والمعدات.	3.38	0.913	6	متوسط
4	تعمل المؤسسة للاستفادة من اقتصاديات الحجم.	3.40	0.974	5	متوسط
5	تقوم المؤسسة بتخفيض تكاليف العمليات الإدارية والتشغيلية.	3.64	1.025	1	مرتفع
6	تخضع العمليات الإنتاجية في المؤسسة إلى التحسين المستمر بغية تخفيض التكاليف.	3.56	1.067	2	مرتفع
7	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.	3.16	1.229	7	متوسط
8	تسعى المؤسسة إلى زيادة مهارات العاملين ورفع مستواهم بهدف تخفيض التكاليف.	2.87	1.187	8	متوسط
ثانياً: الجودة					
9	تميز منتجات المؤسسة بالجودة العالية.	3.80	0.869	5	مرتفع
10	تعتمد إدارة المؤسسة سياسة واضحة وموثوقة للجودة	3.91	0.800	3	مرتفع

11	تستخدم المؤسسة محطات متعددة للرقابة على الجودة.	3.98	0.733	1	مرتفع
12	منتجات المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.	3.93	0.920	2	مرتفع
13	الزبائن يفضلون منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين بالرغم من ارتفاع أسعارها.	3.64	0.988	6	مرتفع
14	تمتلك المؤسسة أفراد ذوي مهارات عالية في مجال فحص الجودة والرقابة عليها.	3.89	0.809	4	مرتفع
ثالثا: المرونة					
15	تستخدم المؤسسة نتائج تقييم الأداء للتعرف على مدى قدرة العاملين في التكيف السريع مع البيئة لتقديم منتجات متنوعة تلي حاجات ورغبات الزبائن.	3.24	1.036	1	متوسط
16	التقييم الموضوعي والمستمر للأداء يدفع العاملين للإبداع الذي تتبناه المؤسسة عند التخطيط لتقديم خدمات جديدة.	3.24	1.036	2	متوسط
17	تقوم المؤسسة بتصميم برامج التدريب في ضوء نتائج تقييم الأداء تزيد بها قدرات العاملين على التعديل السريع في حجم المنتجات الحالية والاستجابة لرغبات الزبائن.	2.98	1.080	4	متوسط
18	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	3.24	1.186	3	متوسط
رابعا: الوقت					
19	لدى المؤسسة القدرة على تلبية طلبات الزبائن بشكل أسرع مقارنة بالمنافسين.	3.45	1.015	3	متوسط
20	تلتفع المؤسسة من نتائج تقييم الأداء لزيادة قدرات العاملين بما ينسجم وتقديم أفضل المنتجات للزبائن بالوقت المناسب.	3.44	1.014	4	متوسط
21	تستخدم المؤسسة أفضل التقنيات لغرض تقديم أفضل منتج بأسرع وقت.	3.49	0.940	2	متوسط
22	تمتاز المؤسسة بمرونة عالية في إدارة الوقت وحل الاختناقات التي تحصل في أحد مراكز الإنتاج.	3.51	1.103	1	مرتفع
الميزة التنافسية بشكل عام		3.48	0.661	/	متوسط

يتضح من خلال الجدول (03) أن:

- بُعد "الجودة": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.85) بانحراف معياري (0.660)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الجودة" أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64 - 3.98) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.733 - 0.988) وهذا يدل على أن منتجات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة تتميز بالجودة العالية.
- بُعد "الوقت": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.47) بانحراف معياري (0.857)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "الوقت" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.44 - 3.51) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.940 - 1.103) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لها القدرة والمرونة التي تمكنها من تلبية طلبات الزبائن بشكل أسرع مقارنة بالمنافسين.

- بعد "التكلفة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.37) بانحراف معياري (0.777)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "التكلفة" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.87-3.64) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.77-1.229) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتخفيض تكلفة منتجاتها والاستفادة من الميزة التي تقدمها اقتصاديات الحجم.
- بعد "المرونة": جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.17) بانحراف معياري (0.936)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد "المرونة" أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، إذ أن المتوسطات الحسابية انحصرت بين (2.98-3.24) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.036-1.186)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة لها مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات التي تحصل في جاتور غباتالزبان.

بناء على ما تقدم، يتضح أن مستوى الميزة التنافسية بشكل عام بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة جاء متوسطاً وفقاً لإجابات الباحثين إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير ككل (3.48) بانحراف معياري (0.661).

2-3. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف – سمرنوف/Kolmogorov-Smirnov)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار، إذ نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للظاهرة محل الدراسة بمختلف أبعادها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبذلك فإن البيانات محل الدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي.

جدول (04) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف – سمرنوف)

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة Z	المتغير
0.187	1.089	التكلفة
0.218	1.053	الجودة
0.147	1.143	المرونة
0.174	1.105	الوقت
0.151	1.137	الميزة التنافسية

3-3. اختبار الفرضيات

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار الفرضية الرئيسية التالية بأبعادها المختلفة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة وذلك عند مستوى المعنوية 0.05". قبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التأكد من صلاحية أو ملائمة النموذج وذلك بالشكل التالي:

جدول (05) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية البحث الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	15.835	4	3.959	25.460	0.000
الخطأ	7.775	50	0.155		
المجموع	23.610	54			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V17

من خلال هذا الجدول يتضح أن قيمة F (25.460) ومستوى المعنوية المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وتدل هذه النتيجة على معنوية أو صلاحية النموذج لاختبار فرضية البحث الرئيسية؛ أي أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين محل الدراسة (إدارة المواهب والميزة التنافسية).

أُستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية بفروعها المختلفة، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول (06) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أثر إدارة المواهب بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

مصدر التباين	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
استقطاب المواهب	0.551	0.731	7.796	0.000	0.731	0.534
إدارة أداء المواهب	0.555	0.744	8.114	0.000	0.744	0.554
تطوير المواهب	0.506	0.767	8.709	0.000	0.767	0.589
الاحتفاظ بالمواهب	0.466	0.772	8.836	0.000	0.772	0.596
إدارة المواهب كمجموعة	0.603	0.814	10.198	0.000	0.814	0.662

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V17

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (كمجموعة) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث بلغت قيمة T (10.198) وتبين قيمة معامل الارتباط أن قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة بلغت (0.814) وهو ارتباط موجب وقوي، كذلك نجد أن إدارة المواهب فسرت (66.2%) من التباين في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية ونقبل بديلها.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "استقطاب المواهب" في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتُبين قيمة المعامل (B) والتي بلغت (0.551) أن متغير "استقطاب المواهب" جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على المتغير التابع محل الدراسة وهو الميزة التنافسية، كما تبين قيمة معامل الارتباط أن قوة العلاقة بين المتغيرين "استقطاب المواهب والميزة التنافسية" بلغت (0.731) وهو ارتباط موجب وقوي. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "إدارة أداء المواهب" في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)؛ وذلك لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) هو أيضاً أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ونجد أن قيمة المعامل (B) والتي بلغت (0.555) تبين أن متغير "إدارة أداء المواهب" جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على المتغير التابع محل الدراسة، كما تبين قيمة معامل الارتباط أن قوة العلاقة بين المتغيرين "إدارة أداء المواهب والميزة التنافسية" بلغت (0.744) وهو ارتباط موجب أيضاً وقوي. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلها.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "تطوير المواهب" في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)؛ وهذا لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ونجد أن قيمة المعامل (B) والتي بلغت (0.506) تبين أن متغير "تطوير المواهب" جاء في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير على الميزة التنافسية، كما تبين قيمة معامل الارتباط أن قوة العلاقة بين هذين المتغيرين بلغت (0.767) وهو ارتباط موجب أيضاً وقوي. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلها.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "الاحتفاظ بالمواهب" في مستوى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)؛ وهذا لأن مستوى المعنوية المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، ونجد أن قيمة المعامل (B) والتي بلغت (0.466) تبين أن متغير "الاحتفاظ بالمواهب" جاء في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير على الميزة

التنافسية، كما تشير قيمة معامل الارتباط أن قوة العلاقة بين هذين المتغيرين بلغت (0.772) وهو ارتباط موجب وقوي. وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلها.

رابعاً. النتائج والتوصيات

النتائج

توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- مستوى إدارة المواهب بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة المواهب مجتمعة (3.03).
- مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3.48).
- هناك علاقة ارتباط طردية بين "إدارة المواهب والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة" حيث بلغت قوتها (0.814).
- فسر إدارة المواهب (66.2%) من الاختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (كمجموعة) في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد إدارة المواهب قيد الدراسة في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05).
- المتغير الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الاستراتيجي هو "إدارة أداء المواهب".

2- التوصيات

في ضوء هذه النتائج يوصي الباحثان بما يلي:

- الاهتمام استقطاب المواهب الفريدة، تطويرها والاحتفاظ بها وذلك لأثرها الإيجابي في إكساب المؤسسة محل الدراسة التميز على منافسيها.
- إقامة المؤسسة محل الدراسة حلقات نقاشية بين عمالها للاستثمار طاقاتهم الفكرية وتعزيز ولائهم لها.
- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمرونة عملياتها، جودة منتجاتها وسرعة تقديمها للزبائن في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

قائمة الهوامش

- -احمد حميد كريم.(2012).تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 91، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، ص ص 219-237.
- -زينب طعمة سلطان.(2014). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأسبقيات التنافسية دراسة استطلاعية في معمل السجاد/الكاظمية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 37، العدد 100، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، صص 159-175.
- -صالح علي الجراح، جمال داود أبو دولة.(2015). اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، ص ص 283-315

- -عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام.(2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الادارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- -علاء دهام حمد.(2014). اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنابر، العدد 5، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، ص ص 134-167.
- -غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين.(2013). استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي، مجلة كلية التراث، العدد 13، جامعة العراق، ص ص 78-131.
- -ليث شاکر أبو طبيخ.(2016). تأثير ممارسات إدارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية دراسة ميدانية مقارنة بين مصري الاتحاد العراقي والخليج والتجاري، مجلة الغري للعلوم لاقتصادية والإدارية، مجلد 14، العدد 38، جامعة الكوفة، العراق، صص 288-310.
- -هاشم فوزي العبادي.(2011). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال-رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 20، جامعة الكوفة، العراق، ص ص 1-53.

المراجع الأجنبية

- Cécile Dejoux et Maurice Thévenet.(2015). La Gestion des talents, 2 ème édition, DUNOD, Paris
- CIPD .(2007). Talent Management : Fact Sheet, CIPD, London
- -CIPD .(2009). Talent Management: Fact Sheet, CIPD, London
- -Sarmad Iqbal and Tahir Masood Qureshi and M. Aslam Khan and Syed Tahir Hijazi.(2013). Talent management is not an old wine in a new bottle, African Journal of Business Management,
- Goffee, R., Jones, G. (2007). Leading clever people. Harvard Business Review, 85(3), 72–79
- Kahinde James Sunday (2012) Talent management effect on organization performance .Journal of management research volume 4 No 2
- Morton, L. (2004). Integrated and integrative talent management: A Strategic HR framework, New York: Conference Board.
- -Shaaban, Mohamed Hassan .(2011). Intellectual Capital and its Impact on the Achievement of the
- Stahl, K. G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, M. P. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. INSEAD, p 34
- -Stephenson, E. and Pandit, A. (2008). How companies act on global trends: A McKinsey
- -Stevenson B.(2009). The internet and job search. In Studies of Labor Market Intermediation, ed. DH Autor, Chicago: Univ. Chicago Press, pp. 67–86.
- -Berger, L.A., Berger, D.R. (2004). The talent management handbook. New York: McGraw-Hill.
- Competitive Advantage in Telecommunications Company. Jerusalem.
- global survey (Boston: McKinsey)
- -Heizer J and Render B.(2001).Principles of operations management (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall).
- -Shimla & Ghidwani (2012). The Role of Talent Management in Achieving Sustainable Competitive Advantage: Rising to Meet Business Challenges
- vol 7, n 35, pp. 3609-3619

الخصائص الوظيفية وعلاقتها بأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج كونستانس جيمس Constance James دراسة ميدانية على ديوان الموظفين العام في قطاع غزة

د. ياسر عادل أبو مصطفي

جامعة فلسطين

غزة - فلسطين

د. حاتم محمد عسفة

الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا

خانيونس - فلسطين

ملخص:

تتمحور مشكلة الدراسة في إيجاد علاقة بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج Constance James في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة. وهدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على الخصائص الوظيفية المتمثلة بـ (أهمية العمل، وتنوع المهارات، ووضوح المهمات، واستقلالية العمل، والتغذية الراجعة)، وعلاقتها بأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج كونستانس جيمس Constance James والخاص بأبعاد المنظمة المتعلمة ضمن هذه الورقة البحثية التي تم تطبيقها على ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتم اعتماد "الاستبانة" كأداة رئيسية، وهي مكونة من ستة محاور تهدف لقياس اتجاهات العاملين، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل في اختيار مفردات الدراسة لنظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، والذي بلغ (76) مفردة، وقد تم استرداد (69) مفردة، أي ما نسبته (90%) من مجموع مفردات المجتمع الكلي للدراسة. وتنبع أهمية هذه الورقة البحثية من كونها تركز على تحسين الإدراك لدى إدارة ديوان الموظفين العام بالعلاقة بين خصائص الوظيفة وأبعاد المنظمة المتعلمة ومساعدتها في صياغة الخطط والسياسات الفعالة في تطوير الأداء. خلصت هذه الورقة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الخصائص الوظيفية المتمثلة في (أهمية العمل، وتنوع المهارات، ووضوح المهمات، واستقلالية العمل، والتغذية الراجعة)، وأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج كونستانس جيمس في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وكانت درجة تبني ديوان الموظفين العام لأبعاد الخصائص الوظيفية كبيرة، حيث جاءت خاصية أهمية العمل بوزن نسبي (75.83)، وجاءت خاصية تنوع المهام بوزن نسبي (76.23)، وجاءت خاصية وضوح المهام بوزن نسبي (67.78)، وجاءت خاصية استقلالية العمل بوزن نسبي (74.46)، وجاءت خاصية التغذية الراجعة بوزن نسبي (75.69). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الآتية (النوع، والعمر، وسنوات الخدمة). وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام من قبل إدارة ديوان الموظفين العام بثقافة روح الفريق الواحد بين العاملين لما له من أهمية في تطوير عمل الديوان، وضرورة مراعاة درجة تخصص العاملين في توزيع الوظائف بما ينعكس على تحسين وتطوير أداء عمل ديوان الموظفين العام، وضرورة أن يمتلك ديوان الموظفين العام رؤية واضحة تسهم في وضع الخطط الاستراتيجية لتوجيه وإرشاد العاملين لديها.

كلمات مفتاحية: الخصائص الوظيفية، المنظمة المتعلمة، نموذج كونستانس جيمس.

مقدمة:

جاءت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين، وقد اشتقت من عمل أرجريس وسكون (Argyris & Schon, 1978) عن التعلم التنظيمي، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي (حواجرة، 2011: 376-397). أما مصطلح المنظمة المتعلمة فقد ابتدعه Senge 1990 م، عندما أشار في كتابه *The fifth discipline* إلى مسؤولية المنظمات في التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفضى والاضطراب، ومن أجل تحقيق تلك المسؤولية يتطلب من المنظمات التحول إلى منظمات تعليمية وتعلمية (السالم، 2005). وفي هذا الإطار يرى الباحثان أن علينا نسيان الأفكار القديمة عن القيادة، فأعظم المنظمات نجاحاً هي المنظمات التي تتبنى مفهوم المتعلمة التي تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العمل بأداء منظمته وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة (الحواجرة، 2010: 225).

أولاً: مشكلة الدراسة:

كانت المشكلة الأساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارة تنفيذية بالدرجة الأولى، انطلاقاً من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي، إلى مستوى الإدارات العليا والإدارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع أسفل الهرم التنظيمي، في إشارة صريحة إلى مساحته الكبيرة، ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين، إضافة إلى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لا يحتاج إلى معلومات ومعارف واسعة، ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الإنتاج السلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي، أو ما يسمى باقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات الكبرى على وسائل وقوى الإنتاج.

ونظراً للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكمبيوتر وشبكات المعلوماتية والتحكم البعيد، برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة إلى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة، فهذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية.

بناء على ما تم الإشارة إليه سابقاً تتضح المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل الرئيس التالي: هل توجد علاقة بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج Constance James في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة؟ وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها:

- هل توجد علاقة بين أهمية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة بين تنوع المهارات وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة بين وضوح المهمات وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة بين استقلالية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة بين التغذية الراجعة وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة؟
- هل توجد فروق في استجابات المبحوثين اتجاه الخصائص الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، النوع) في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

بناء على العلاقة التي تضمنتها الدراسة، فقد امكن للباحثان صياغة فرضيات الدراسة، على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج Constance James في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة؟ ويتفرع منها الفرضيات التالية:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أهمية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تنوع المهارات وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين وضوح المهمات وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين استقلالية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين التغذية الراجعة وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات المبحوثين اتجاه الخصائص الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، النوع) في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد العلاقة بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.
- تحديد طبيعة الفروق في استجابة المبحوثين حول الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة لدى العاملين في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى الى المتغيرات الديمغرافية.
- الوصول الى نتائج تسهم في تحسين أداء ديوان الموظفين العام.
- تقديم توصيات ومقترحات لإدارة ديوان الموظفين تساعد في تحسين وتطوير مستوى خدماتها.
- ترسيخ مبدئ تخلي المنظمات عن الأساليب الإدارية التقليدية عند ممارسة الأعمال.

رابعاً: أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تناقش وتعالج موضوع من أهم وأحدث الأدبيات الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة لما له من دور في تطوير وتحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى عربياً ومحلياً على حد علم الباحثان التي ربطت بين خصائص الوظيفة وبين أبعاد المنظمة وفق نموذج كونستانس جيمس.
- تسهم هذه الدراسة في تحسين الإدراك لدى إدارة ديوان الموظفين العام بالعلاقة بين خصائص الوظيفة وأبعاد المنظمة المتعلمة ومساعدتها في صياغة الخطط والسياسات الفعالة في تطوير الأداء.
- إثراء المكتبة العربية بهذه الدراسة كونها من الدراسات أو الموضوعات ذات الندرة النسبية في الأدبيات الإدارية.

خامساً: متغيرات الدراسة:

لتحديد العلاقة بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة اعتمدت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الخصائص الوظيفية، وأبعادها: (أهمية العمل، تنوع المهارات، وضوح المهمات، استقلالية العمل، التغذية الراجعة).
- المتغير التابع: المنظمة المتعلمة وفق نموذج Constance James، وأبعادها: (صناع المعرفة، نشر الاستراتيجيات، دمج الآليات، البناء الأفقي، ثقافة المساواة، القيادة التحويلية).

سادساً: حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة في الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع الخصائص الوظيفية وعلاقتها بأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج كونستانس جيمس Constance James.

- الحد البشري: اشتملت الدراسة على العاملين في مختلف الإدارات والأقسام الإدارية بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.
- الحد الزمني: طبقت مفردات هذه الدراسة في عام 2018م.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة على العاملين في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الخصائص الوظيفية:

دراسة (الوذاني، 2014) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني كأسلوب في القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية، وتطبيق أبعاد الخصائص الوظيفية (هاكمان 1975)، حيث تمثل مجتمع الدراسة بعدد (168) مشرفاً وتربوياً ومديراً، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها من خلال برنامج SPSS وتوصلت الدراسة الى أن اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس في التعليم العالي بالسعودية نحو استخدام الإثراء المهني في القيادة المدرسية وذلك بدرجة عالية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اتجاهاتهم نحو استخدام الإثراء المهني في القيادة المدرسية لصالح المشرفين التربويين.

دراسة (Nwosu, et al, 2013) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الخصائص الوظيفية كمؤشر للتنبؤ بالإلتزام التنظيمي بين عمال القطاع الخاص في ولاية انامبرا في نيجيريا، حيث تمثلت عينة الدراسة من 232 فرداً شاركوا في الدراسة تضم 115 ذكور و 117 انثى تتراوح أعمارهم بين 17- 70 سنة، وقد استخدمت أداتان للدراسة وهما نموذج الخصائص الوظيفية (هاكمان 1975) واستبانة خاصة بالإلتزام التنظيمي (ماير والين 1993).

وتوصلت الدراسة الى أن أبعاد نموذج الخصائص الوظيفية تتنبأ بالإلتزام التنظيمي، وتم قبول النتائج جزئياً لأن هناك بعدين من الأبعاد الخمسة (تنوع مهارات الوظيفة واستقلالية الوظيفة) تتنبأ بالإلتزام الوظيفي، بينما باقي الأبعاد الخمسة لم تتنبأ بالإلتزام الوظيفي.

دراسة (Mukal, et al, 2013) هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الخصائص الوظيفية على تحفيز الموظفين في قطاع الملابس بمنطقة بنغلادش، حيث تم إجراء الدراسة على عدد 100 عامل من عمال مصانع الملابس بشكل عشوائي في منطقة سافار في بنغلادش، وتم اختيار مجتمع الدراسة ب 1000 فرد من العمال المتخصصين في صناعة الملابس، تم دراسة الأبعاد الخمسة لنموذج الخصائص الوظيفية، وتوصلت الدراسة الى أن العاملين في المنشآت الصناعية (صناعة الملابس) راضون عن فهم الوظيفة ووضوحها والتغذية العكسية لأنشطتهم، لكنهم غير راضين عن الاستقلالية لمكان العمل وتنوع المهارات، وأن الإدارة في منشأة لصناعة الملابس دكتاتورية وتؤثر على انتاجية العمال والالتزام وتحقيق الرضا الوظيفي والإخلاص والصحة النفسية لديهم سلباً.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة:

دراسة (محمد، 2014) هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية العامة بقطاع غزة وعددها 7 وفقاً لنموذج (Marsick and Watkins, 2003) وكذلك التعرف على مدى تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية، ومن ثم اختبار العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والمتمثلة بعدد 152 موظف بأقسام التصوير الطبي واسترداد 128 استبانة صالحة للتحليل، واعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تطبق بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 57%، كما أظهرت الدراسة الى أن درجة تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية كانت متوسطة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد المنظمة المتعلمة وتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية، بالإضافة لوجود علاقة طردية ارتباطية متوسطة بين المحور ككل " المنظمة المتعلمة" وتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية.

دراسة (الرفاعي وآخرون 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملين في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، حيث طبقت الدراسة على 130 موظف عاملين بست مؤسسات أردنية متشابهة بنفس النشاط وبعينة قصدية، حيث قام باستخدام الاستبانة لجمع وتحليل البيانات والتي وزعت على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 100 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في تطبيق المنظمة المتعلمة، وملتغير الحالة الاجتماعية، وملتغير العمر، وملتغير المستوى الوظيفي، وملتغير سنوات الخبرة، كما توصلت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

دراسة (Schiema, et al, 2013) هدفت الدراسة إلى الوصول بتقديم تصور استكشافي حول العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وأنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والتسيبية) لدى القادة الميدانيين في بلجيكا، وقد تم التطرق للأبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج (Senge 1990)، حيث تمثل مجتمع الدراسة من الضباط القادة الذين خدموا حديثاً في مهمات خارجية (أفغانستان، لبنان، ليبيا) وعددهم 50 ضابط، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحليلها للخروج بالنتائج التوصيات، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين خصائص المنظمة المتعلمة ونمطي القيادة (التحويلية، التبادلية)، كما توصلت لعدم وجود علاقة مع نمط القيادة التسيبية.

المحور الثالث: الدراسات التي ربطت بين الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة:

دراسة (Zare, et al, 2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة وفق نموذج (هاكمان 1975) بالأبعاد الخمسة (استقلالية الوظيفة، وضوح الوظيفة، أهمية الوظيفة، تنوع مهارات الوظيفة، التغذية الراجعة)، ونموذج المنظمة المتعلمة لـ (Marguardt 2002)، حيث طبقت الدراسة على جميع مفردات أعضاء منظمة جهاد الزراعية بمقاطعة فارس في إيران والبالغ عددهم 200 مفردة، حيث تم استرداد عدد 103 استبانة، وقد استخدمت الدراسة استبانتين لجمع البيانات وتحليلها من خلال برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة، حيث كان بعد التغذية الراجعة يحتل أعلى معامل ارتباط فيما كان لبعده وضوح الوظيفة أدنى معامل ارتباط.

التعليق على الدراسات السابقة:

في إطار ما تم عرضه من دراسات سابقة تخص متغيري الدراسة، فإن الباحثان قد استفادا منها في تشكيل الإطار المعرفي لديهم حول متغيرات الدراسة، كما استفادا منها عند بناء أداة الدراسة وجمع البيانات، وعند تحديد المشكلة اعتماداً على نتائجها وتوصياتها، وبالنظر إلى جميع الدراسات المذكورة نجد بأن متغير الخصائص الوظيفية كان له ارتباطاً إيجابياً ولو بشكل نسبي مع العديد من المتغيرات مثل: الإلتزام التنظيمي، والتحفيز والمنظمة المتعلمة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في نوع وأسلوب اختيار العينة والأداة والمهنة، ولكن ما يميز هذه الدراسة باقي الدراسات السابقة أنها بحثت العلاقة بين الخصائص الوظيفية وعلاقتها بأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج كونستانس جيمس الذي لم يطبق في دراسات سابقة على حد علم الباحثان، كما أنها طبقت على مجتمع دراسة مختلف عن مجتمعات الدراسات السابقة، سيما وأنها طبقت في المجال الحكومي وفي بيئة تختلف عن البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات السابقة، من حيث طبيعة المجتمع والذي يعتبر بيئة تنظيمية فلسطينية مختلفة إلى حد كبير عن البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات، وايضا من حيث الاستقرار وتأثير البيئة الأمنية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

تم الإشارة لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبونها بدقة، والتي يجري فيها تنشئة نماذج جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن

الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً (Senge,2004.8). ويعرفها نجم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم،2005).

كما تعرف بأنها: المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها (Robbins,1993:272)، رغم أن هذا التعريف يتناول حل مشكلات العمل التي لا تمثل الحلقة الأولى في التعليم، إلا أنه تجاوز حل المشكلات إلى تعزيز وتعريف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر.

كما تعرف بأنها: المنظمة التي تدار بشكل واعي ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم، باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤيتها وأهدافها كما في عملياتها اليومية (Moilanen,2001,7).

ثانياً: نماذج المنظمة المتعلمة:

هناك عدة نماذج تناولت أبعاد المنظمة المتعلمة ومنها:

- نموذج بيتر سينج 1990 (Peter Senge Model): وضع سينج خمسة أسس للمنظمة المتعلمة وهي (التفكير النظري، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)
- نموذج مايلونين (2001) Moilanen Model: يشتمل هذا النموذج على خمسة أبعاد رئيسية وهي: (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع، التمكين، التقييم).
- نموذج ماركواردت 2002 (Model Marquardt): يتكون هذا النموذج من خمسة أنظمة هي: (التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة، التقنية).
- نموذج مارسك وواتكنز 2003 (Marsick and Watkins Model): يشتمل هذا النموذج على سبعة أبعاد متمثلة في (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية).
- نموذج كونستانس جيمس 2003 (Constance James Model): انتقدت كونستانس الشكل التقليدي للمنظمات القائم على المركزية والأوامر والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص والبطء في التكيف مع المتغيرات والظروف البيئية، حيث قدمت نموذجاً لتصميم المنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة، حيث يشتمل هذا النموذج على مجموعة من الأبعاد التي تتفاعل وتتداخل مع بعضها البعض، من خلال الاعتماد على الاتصالات التي تعمل على نسجها معاً في شبكة من التفاعلات تساهم في تحقيق التعلم على مختلف المستويات الإدارية لدى المنظمة، ويمكن لنا توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي: (النعيبي، 2012: 181).

- القيادة التحويلية: توصف بانها تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمثل العليا، ويركز القادة هنا على تنمية مهارات التعلم والتفكير للأفراد العاملين وخلق الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.
- ثقافة المساواة: تعمل على تسهيل عملية التحسين المستمر والتكيف مع المستجدات على مختلف المستويات الإدارية لدى المنظمة.
- نشر الاستراتيجية: لم يعد صياغة الاستراتيجيات من مهام الإدارة العليا فقط، بل أصبحت تنبع من أي مكان في التنظيم.
- دمج الأليات: يقوم هذا البعد على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً الذي يعكس علميات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأعمال والأفراد والنظم والعلميات التي تربط المنظمة.
- البناء الأفقي: تقوم المنظمة المتعلمة على بناء اتحادي شبة مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات والأقسام الى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

○ صياغة المعرفة: هنا يتحول العاملون في المنظمة المتعلمة الى صناع معرفة كل واحد منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته ونشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، كما أنهم مسؤولين عن تطوير مهاراتهم بشكل مستمر ليكونوا متميزين في مجالات أعمالهم.

ثالثاً: خصائص المنظمة المتعلمة:

يؤكد معظم علماء الإدارة والباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص التالية:(Margwardt,2002,32).

- توفير فرص التعلم المستمر.
- استخدام التعلم للوصول الي تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع الموقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تطوير واستحداث إجراءات وعلميات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- اثاره علميات التحسن وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

رابعاً: مفهوم الخصائص الوظيفية:

تمثل خصائص الوظيفة مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات الأعمال، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعتاد به، فهو ليس علماً مستقلاً وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج اناساً ذوي مستقبل وظيفي متمرس في هذا المجال، فالخصائص الوظيفية هي محصلة علوم اخرى، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم، ومن أهمها خصائص الوظيفة التي تؤثر في ولاء العاملين وفي مستوى أدائهم الذي بدوره يؤدي الي نجاح المنظمات (الزغبى، والعرب، 2005:141).

وتعرف الخصائص الوظيفية على أنها: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل وتفكير وسلوك ومشاعر وإدراك وانفعالات حركية ولفظية.(miner,1990,46).

خامساً: أبعاد الخصائص الوظيفية:

تتمثل تلك الأبعاد في العناصر التالية: (الجراحشة، 2004: 131)

- أهمية العمل: ويعني الي أي مدى يتميز العمل بأن له أثراً أساسية على حياة الآخرين وعملهم مع القناعة بهذه الآثار.
- تنوع المهارات: وتعني الدرجة التي يتطلبها العمل من نشاطات مختلفة يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تناسب مهاراته وقدراته، وهذا يوفر له فرصة الإبداع وتجنب الرتابة والروتين.
- وضوح المهمات: وتعني الدرجة التي تترايط بموجها مراحل إنجاز العمل من البداية الي النهاية مع تحقيق نتائج ملموسة وذلك لكي يتمكن الفرد من أن يكون مسؤولاً عن مراحل عملة كافة.

- استقلالية العمل: وتعني مدى ما يمنحه العمل للفرد من الحرية والتقدير الذاتي في جدولة أعماله وكيفية تنفيذها لكي يتولد لديه شعور بأنه هو المسؤول شخصياً عن نجاح أو فشل عمله فعندما تكون درجة استقلالية الفرد في تنفيذ عملة عالية فإن تنفيذه لعملة يعتمد على جهده ومبادرته الذاتية أكثر من إعماده على التعليمات التفصيلية المسداة له من رئيسة أو من قائمة الإجراءات والتعليمات المعمول بها في دائرته.
- التغذية الراجعة: وتعني الي أي درجة تتوافر للعامل أثناء تأديته لعمله معلومات حول فاعلية جهوده والنتائج عادة تكون أكثر قوة وتأثيراً على نفسية العامل عندما تصله من العمل مباشرة.

الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين من مصادر جمع البيانات وهما:

- المصادر الثانوية: اتجه الباحثان لتكوين الإطار النظري من خلال مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: استخدم الباحثان لجمع البيانات الأولية استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، والبالغ عددهم (76) موظفاً وموظفة.

رابعاً: عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل في اختيار مفردات الدراسة لنظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (76) مفردة، ومن ثم تم توزيع الاستبانة على مفردات العينة بهدف جمع بيانات الدراسة، وتم استرداد (69) استبانة والتي تشكل نسبة (90%) من إجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

م	البيانات الشخصية	العدد	النسبة
1	النوع	ذكر	68.1
		أنثى	31.9
2	العمر	من 20-أقل من 35	21.7
		من 35-أقل من 45	62.3
		من 45-أقل من 60	16.0

40.6	28	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي	3
44.9	31	بكالوريوس		
14.5	10	دراسات عليا		
4.3	3	أقل من 5	سنوات الخدمة	4
58.0	40	من 5-أقل من 10		
21.7	15	من 10-أقل من 15		
16.0	11	من 15-أقل من 20		
%100	69	العدد الكلي		

يتبين من الجدول السابق أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ويرجع ذلك إلى أن نسبة التوظيف في القطاع الحكومي للذكور أعلى من الإناث، ولأن طبيعة الأعمال المطلوبة من العاملين في ديوان الموظفين العام هي أعمال تحتاج إلى جهد واتقان، ولأن معدل غياب الذكور أقل من معدل غياب الإناث، وكما تبين أن الفئة العمرية الأكثر في ديوان الموظفين من (30-أقل من 40) ويعزى ذلك أن ديوان الموظفين يعتمد على تعيين موظفين جدد من فئة الشباب لأنها تكون قادرة على تحمل عبء ضغط العمل، أما ما يتعلق بالمؤهل العلمي فكانت نسبة البكالوريوس الأكبر على اعتبار أن المؤهل الرئيس المطلوب عند التعيين لأغلب الوظائف في المؤسسات الحكومية هو البكالوريوس، كما تبين من الجدول السابق أن من لديهم سنوات الخدمة من (5- أقل من 10 سنوات) قد احتلت النسبة الأكبر من بين سنوات الخدمة الأخرى، ويعزى ذلك إلى أن ديوان الموظفين في مراحله الأولى منذ عام 2007م بعد الانقسام الفلسطيني كان يحتاج إلى توفير كادر بشري يحل بدل العاملين الذين تركوا نتيجة الانقسام.

خامساً: أداة الدراسة ومكوناتها:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة لما تمتاز به هذه الأداة من أهمية في جمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص، ولأنها تعطي مساحة كافية لأفراد العينة في التفكير عند تعبئة الاستبيان، ولتحقيق ذلك تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، يتمثل القسم الأول: بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تمثلت في (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، النوع)، أما القسم الثاني: ويعبر عن المتغير المستقل ويشتمل على (35) فقرة موزعة على أبعاد المتغير المستقل، والقسم الثالث: يعبر عن المتغير التابع ويشتمل على (29) فقرة موزعة على أبعاد المتغير التابع.

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين: تم عرض الاستبانة على عدد (5) من المحكمين من ذوي الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بالدراسة، وبذلك تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة.
- معاملات الصدق والثبات: يتبين من الجدول أدناه أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.601 – 0.734) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة.

جدول رقم (2): نتائج معامل الصدق والثبات لأبعاد قائمة الاستبيان

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
1. أهمية العمل.	0.717	0.847
2. تنوع المهارات.	0.734	0.857
3. وضوح المهمات.	0.730	0.854

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
4. استقلالية العمل.	0.729	0.854
5. التغذية الراجعة.	0.722	0.850
6. المنظمة المتعلمة.	0.601	0.775
جميع فقرات الاستبيان	0.648	0.805

كما يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستبيان تتراوح ما بين (0.775 – 0.857) وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة وهي دالة احصائياً عند مستوى (0.5%) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة. وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

تحليل البيانات الميدانية

أولاً: تحليل أبعاد الخصائص الوظيفية:

1. تحليل فقرات بعد أهمية العمل:

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها أهمية العمل

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
8	69.57%	0.979	3.478	1. تشجع إدارة ديوان الموظفين العام العمل الجماعي من خلال بث روح الفريق.
7	71.78%	0.754	3.592	2. تقدر الإدارة مساهماتي في تطوير وتحسين أداء العمل.
4	75.94%	0.797	3.797	3. تتيح لي الإدارة فرصة مناقشة مستجدات العمل معها.
3	80.58%	0.727	4.029	4. تهتم ببناء علاقات جيدة مع رؤسائك في العمل.
2	82.03%	0.75	4.101	5. اعتقد بأنني أبذل جهد مهم في أداء العمل.
6	71.98%	0.944	3.596	6. تطلعني الإدارة على المستجدات التي تحدث دخل العمل.
5	72.46%	0.824	3.623	7. تؤمن الإدارة بأن التعامل مع الموظفين من خلال المراسلات الرسمية.
1	82.32%	0.814	4.116	8. عندما يجتمع الموظفون بطريقة غير رسمية يسود بينهم جو الود والاحترام.
	75.83%	0.824	3.792	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعدها أهمية العمل جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.792) وانحراف معياري (0.824)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (عندما يجتمع الموظفون بطريقة

غير رسمية يسود بينهم جو الود والاحترام.) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.116) وبانحراف معياري (0.814) يعزى ذلك الي أهمية التعليم غير الرسمي من الموظفين في الديوان العام والذي خلق ما بين الموظفين التقدير والاحترام والحب المتبادل وبث روح التعاون فيما بينهم، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على(تشجع إدارة ديوان الموظفين العام العمل الجماعي من خلال بث روح الفريق). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.478) وبانحراف معياري (0.979) ويعزى ذلك الي عدم إهتمام الإدارة بوجود روح الفريق الواحد بين العاملين كونها مؤسسة حكومية يغلب عليها الطابع الأنوقراطي والبيروقراطي.

2. تحليل فقرات بعد تنوع المهارات:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده تنوع المهارات

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	70.72%	0.884	3.536	1. يتيح لك عملك التنوع في مهماتك اليومية.
4	74.78%	0.679	3.739	2. يمتلك الموظف داخل ديوان الموظفين العام القدرة على القيادة وتحمل مسؤوليات العمل.
3	77.39%	0.746	3.87	3. يتطلب العمل أن أمتلك مهارات وقدرات عالية لكي ينجز بكفاءة وفاعلية
2	79.13%	0.695	3.957	4. تسمح العلاقات التعاونية بين العاملين لتبادل الخبرات والمعلومات مما يزيد من كفاءتهم وقدراتهم على ممارسة أعمالهم.
1	82.32%	0.697	4.116	5. لدي القدرة والأمكانيات على التأقلم مع المستجدات والمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
5	73.04%	1.122	3.652	6. أمارس نفس المهمات كل يوم عند القيام بعملتي.
	76.23%	0.804	3.812	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعده تنوع المهارات جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.812) وبانحراف معياري (0.804)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (لدي القدرة والأمكانيات على التأقلم مع المستجدات والمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل). حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.116) وبانحراف معياري (0.697) ويعزى ذلك الي امتناع العاملين في الديوان بضرورة أن يتوفر لديهم القدرة على المرونة للقيام بأدوارهم الوظيفية المطلوبة منهم مما بلغت درجة التقصير والتغيرات البيئية، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (يتيح لك عملك التنوع في مهماتك اليومية). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.536) وبانحراف معياري (0.884) ويعزى ذلك الي عدم إهتمام الإدارة بتنوع الخبرات للموظفين مما يجعل الوظيفة الواحدة حكراً على الموظف الواحد.

3. تحليل فقرات بعد وضوح المهمات:

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده وضوح المهمات

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	54.78%	1.094	2.739	1. أشعر بانني أقوم بمهمات ليس لها علاقة بطبيعة عملي.
1	77.39%	0.906	3.87	2. يقوم رئيسي المباشر بتوضيح المهمات التي يجب علي القيام بها.
4	67.25%	0.985	3.362	3. أشعر بالإحباط جراء كثرة انتقال المعاملات بين الإدارات والأقسام.
2	71.88%	0.896	3.594	4. لدي حرية إنجاز الأعمال المطلوبة مني بالطريقة والاسلوب الذي يناسبني.

5	65.22%	0.995	3.261	تشجعي بيئة العمل على الابداع عند ممارسة عملي.
3	70.14%	0.994	3.507	يعزز العمل لدي داخل ديوان الموظفين العام الشعور بالارتياح والرضا.
	67.78%	0.978	3.389	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعدها جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.389) وانحراف معياري (0.978)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (يقوم رئيسي المباشر بتوضيح المهمات التي يجب علي القيام بها). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.87) وانحراف معياري (0.906) ويعزى ذلك لإدراك الديوان بأهمية وضرورة أن تكون الأعمال والأنشطة المطلوبة من الموظف واضحة وتناسب مع كافة العاملين، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (أشعر بانني أقوم بمهام ليس لها علاقة بطبيعة عملي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.739) وانحراف معياري (1.094) ويعزى ذلك إلى عدم إهتمام الديوان بتوزيع العاملين على الوظائف وفق لدرجة تخصصاتهم بمعنى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا من شأنه ممارسة الوظائف من قبل الموظف دون إدارك لمتطلباتها واحتياجاتها مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء لانعدام الخبرة والمعرفة بطبيعة الوظيفة.

4. تحليل عبارات بعد استقلالية العمل:

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها استقلالية العمل

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	75.36%	0.926	3.768	1. لدي القدرة على العمل دون مساعدة من رئيسي المباشر.
4	77.10%	0.713	3.855	2. يقدر رئيسي المباشر الجهد الذي أبذله عند القيام بعملي.
5	76.23%	0.809	3.812	3. يسمح لي رئيسي المباشر بفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمل القسم.
3	77.68%	0.676	3.884	4. يأخذ رئيسي المباشر بالاقتراحات والآراء التي اقدمها لتطوير الأداء.
7	74.49%	0.684	3.725	5. لدى رضا حول الاسلوب الرقابي الذي يعتمد عليه رئيسي المباشر في متابعه الأعمال.
1	83.19%	0.76	4.159	6. تتصف علاقتي برئيسي المباشر بالود والاحترام والتقدير.
2	78.84%	0.745	3.942	7. يقوم رئيسي المباشر بشرح إجراءات وقواعد وأنظمة العمل بشكل مستمر.
8	52.75%	1.175	2.638	8. لا يقوم رئيسي المباشر بالتوجيه والإرشاد أثناء العمل.
	74.46%	0.811	3.723	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعدها استقلالية العمل جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.723) وانحراف معياري (0.811)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تتصف علاقتي برئيسي المباشر بالود والاحترام والتقدير). حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.159) وانحراف معياري (0.76).

ويعزى ذلك لوجود التنظيم غير الرسمي وتعزيزه من قبل المدراء والذي ساعد على خلق جو من الود والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (لا يقوم رئيسي المباشر بالتوجيه والإرشاد أثناء العمل). حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.638) وانحراف معياري (1.175) ويعزى ذلك إلى توفر عنصر الخبرة لدي الموظفين ومعرفتهم الجيدة في أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

5. تحليل عبارات بعد التغذية الراجعة:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعء التغذية الراجعة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
7	73.04%	0.872	3.652	1. يتم اطلعك بشكل مستمر على نتائج أدائك.
6	73.91%	0.754	3.696	2. توفر لك التغذية الراجعة المعلومة الصحيحة عن مستوى إنجازك.
2	77.68%	0.832	3.884	3. تشعر بالنجاح أثناء عملك دون أن يخبرك أحد بذلك.
5	74.49%	0.889	3.725	4. توضح التغذية الراجعة نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء.
3	76.81%	0.74	3.841	5. تساعد نتائج التغذية الراجعة على حفزك ودفعك للعمل.
4	75.94%	0.655	3.797	6. لديك رؤية تعطيك فكرة جيدة عن مستوى الانجاز المتحقق في العمل.
1	77.97%	0.75	3.899	7. تسهم التغذية الراجعة في ممارسة الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
	75.69%	0.785	3.785	المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعء التغذية الراجعة جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.785) وانحراف معياري (0.785)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (تسهم التغذية الراجعة في ممارسة الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.899) وانحراف معياري (0.75) ويعزى ذلك الى اعتماد ديوان الموظفين العام على التغذية الراجعة في تحسين الأداء بكفاءة وفعالية، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على (يتم اطلعك بشكل مستمر على نتائج أدائك). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.652) وانحراف معياري (0.874) ويعزى ذلك الى تعامل الديوان مع نتائج تقييم أداء العاملين كنوع من المعلومات السرية التي يجب اخفاءها عن العاملين وعدم اطلاعهم عليها مما يشكل احباط لدي العاملين لانهم لا يعلمون على أي أساس يتم تقييم أدائهم وما هي نتائج تقييم الأداء للاستفادة منها في تجاوز مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة في أدائه.

ثانياً: تحليل فقرات أبعاد المنظمة المتعلمة:

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعء أبعاد المنظمة المتعلمة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
15	64.35%	1.136	3.217	1. تعقد إدارة ديوان الموظفين العام دورات تدريبية تهدف لإكساب الموظفين مهارات جديدة.
29	49.28%	1.037	2.464	2. توفر لك إدارة ديوان الموظفين العام دعماً مادياً ومعنوياً لتطوير معارفك وقدراتك.
26	56.52%	1.043	2.826	3. تهتم إدارة ديوان الموظفين العام بعمليات التعلم والتنمية الذاتية لجميع الموظفين.
6	71.01%	0.948	3.551	4. توفر لك الإدارة المعلومات الكافية التي تساعدك على ممارسة أعمالك.
20	61.48%	0.88	3.073	5. تقوم الإدارة بإعادة هيكلة الأدوار والمهام بما يسمح بالتعلم والنمو.
10	68.12%	0.863	3.406	6. تشجع الإدارة التعاون المشترك بين الموظفين كمصدر من مصادر التعلم.

21	61.42%	1.034	3.071	تقوم الإدارة بالاجتماع بجميع الإدارات والأقسام لتعلمهم بالأحداث والمواقف التي تواجهها.
14	65.22%	1.024	3.261	تتبع الإدارة نظام الاتصال المفتوح بين جميع الإدارات والأقسام لتبادل المعلومات وزيادة التعلم بين الموظفين.
23	59.71%	0.931	2.986	تستخدم الإدارة الإخطاء والنجاحات كفرص للتعلم.
25	58.84%	0.968	2.942	تشجع الإدارة الموظفين على دراسة وأعطاء تغذية مرتدة عن أعمال المديرين لديها.
18	63.77%	0.989	3.188	تسمح الإدارة للموظفين بالنقاش المفتوح والتعبير عن الإختلاف في وجهات النظر.
7	70.45%	0.815	3.523	تفوض الإدارة الصلاحيات للموظفين بهدف تمكينهم من تحقيق الأهداف.
4	72.44%	0.893	3.622	يتميز مناخ العمل بالتفاعل والتعاون الإيجابي بين الإدارة والموظفين
13	66.09%	1.019	3.304	توزع الإدارة الأعمال على الموظفين بشكل يتناسب مع قدراتهم ومعارفهم العلمية والعملية.
28	52.46%	1.045	2.623	تمنح الإدارة الحوافز والمكافآت للموظفين بشكل عادل دون محاباة.
24	59.13%	1.063	2.957	تشعر بأن هناك درجة عالية من التوتر بين الموظفين بسبب الفروق في المستويات الإدارية والصلاحيات الممنوحة.
27	56.23%	1.047	2.812	لدى الإدارة رؤية واضحة عن المستقبل واحتياجاته.
17	64.08%	1.079	3.205	تشرك الإدارة في بناء رؤيتها ورسالتها المستقبلية.
16	64.06%	1.092	3.201	تقوم الإدارة بعد تبني وإقرار الاستراتيجية بنشرها على جميع الموظفين.
11	66.96%	0.937	3.348	لدى الموظفين رؤية مشتركة عن قيم واتجاهات العمل.
5	71.88%	0.929	3.594	تدرك الإدارة مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
8	70.41%	0.868	3.521	توجه الإدارة الموظفين للعمل بروح الفريق.
1	77.10%	0.827	3.855	أتعامل مع زملائي في العمل كفريق عمل لإنجاز المهام المطلوبة.
9	68.41%	0.855	3.471	أشارك الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية.
2	75.65%	0.745	3.783	انظر للمؤسسة على أنها وحدة واحدة متكاملة ومترابطة تسعى لتحقيق أهدافها.
3	72.48%	0.666	3.624	تعمل الإدارة على تمكينك من الوظيفة لتحقيق أهدافها.
19	63.48%	1.028	3.174	تتعامل الإدارة بصورة عادلة عند توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين.
12	66.67%	0.918	3.333	تحدد الإدارة للموظف الطرق المناسبة لإنجاز الأهداف.
22	60.87%	1.035	3.044	تناقش الإدارة العليا التقارير الإدارية والمالية مع باقي الإدارات والأقسام على الهيكل التنظيمي.
	64.78%	0.956	3.241	المتوسط العام

ضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة بأبعاد المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.241) وبانحراف معياري (0.956)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على (أتعامل مع زملائي في العمل كفريق عمل لإنجاز المهام المطلوبة). حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.855) وبانحراف معياري (0.827) ويعزى ذلك إلى أثر التنظيم غير الرسمي في بث روح الفريق بين العاملين، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على (توفر لك إدارة ديوان الموظفين العام دعماً مادياً ومعنوياً لتطوير معارفك وقدراتك). حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.464) وبانحراف معياري (1.037) ويعزى ذلك كون

ديوان الموظفين مؤسسة حكومية مقيدة بسياسة عامة للدولة تحدد من الدعم المالي الذي يساهم في توفير الحوافز والمكافآت التي تساهم في تطوير قدرات ومعارف وخبرات العاملين لديه.

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة:

ينص الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج Constance James في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. ولاختبار هذا الفرض قام الباحثان باختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الخصائص الوظيفية كمتغير مستقل وأبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير تابع.

جدول رقم (9): معامل الارتباط للفرض الرئيس الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
أبعاد المنظمة المتعلمة	0.000	0.499	أهمية العمل
	0.000	0.425	تنوع المهارات
	0.001	0.410	وضوح المهمات
	0.001	0.379	استقلالية العمل
	0.000	0.451	التغذية الراجعة
أبعاد المنظمة المتعلمة	0.000	0.551	الخصائص الوظيفية ككل

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة.

مما سبق يمكن للباحثان قبول الفرضية أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين الخصائص الوظيفية وأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج Constance James في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Schiena 2013 ودراسة Zare 2010.

ولاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى كانت على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أهمية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

ولاختبار هذا الفرضية قام الباحثان باختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين أهمية العمل كمتغير مستقل وأبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير تابع.

جدول رقم (10): معامل الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرضية الرئيسة الأولى

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
أبعاد المنظمة المتعلمة	0.000	0.499	أهمية العمل

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أهمية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة، بحيث أنه كلما ارتفعت أهمية العمل ارتفع مستوى المنظمة المتعلمة.

مما سبق يمكن للباحثان قبول الفرضية أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أهمية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الوديانى 2014، ومع دراسة zare 2010، اختلفت مع دراسة nwsu2013.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تنوع المهارات وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

ولاختبار هذا الفرضية قام الباحثان باختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين تنوع المهارات كمتغير مستقل وأبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير تابع.

جدول رقم (11): معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
أبعاد المنظمة المتعلمة	0.000	0.425	تنوع المهارات

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تنوع المهارات وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المهارات وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تنوع المهارات وأبعاد المنظمة المتعلمة، بحيث أنه كلما ارتفعت درجة تنوع المهارات كلما أدى ذلك لارتفاع مستوى المنظمة المتعلمة.

مما سبق يمكن للباحثان قبول الفرضية أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين تنوع المهارات وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة nwsu2013 ودراسة zare 2010 واختلفت مع دراسة mukal 2013.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين وضوح المهمات وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

ولاختبار هذا الفرضية قام الباحثان اختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين وضوح المهمات كمتغير مستقل وأبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير تابع.

جدول رقم(12): معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
أبعاد المنظمة المتعلمة	0.001	0.410	وضوح المهمات

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المهمات وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين وضوح المهمات وأبعاد المنظمة المتعلمة، بحيث أنه كلما ارتفعت درجة وضوح المهارات المطلوبة من العاملين ارتفع مستوى المنظمة المتعلمة.

مما سبق يمكن للباحثان قبول الفرض أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين وضوح المهمات وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. واتفقت مع دراسة mukal 2013 ومع دراسة nwsu2013 ومع دراسة zare 2010.

- الفرضية الفرعية الرابعة:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين استقلالية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

ولاختبار هذا الفرضية قام الباحثان باختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين استقلالية العمل كمتغير مستقل وأبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير تابع.

جدول رقم(13): معامل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
أبعاد المنظمة المتعلمة	0.001	0.379	استقلالية العمل

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استقلالية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة، بحيث أنه كلما ارتفعت درجة استقلالية العمل ارتفع مستوى المنظمة المتعلمة.

مما سبق يمكن للباحثان قبول الفرضية أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين استقلالية العمل وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة zare 2010 واختلف مع دراسة mukal 2013

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين التغذية الراجعة وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

ولاختبار هذا الفرضية قام الباحثان باختبار معامل الارتباط حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين التغذية الراجعة كمتغير مستقل وأبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير تابع.

جدول رقم(14): معامل الارتباط للفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الأولى

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
أبعاد المنظمة المتعلمة	0.000	0.451	التغذية الراجعة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وأبعاد المنظمة المتعلمة.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وأبعاد المنظمة المتعلمة، بحيث أنه كلما توفرت التغذية الراجعة كلما ارتفع مستوى المنظمة المتعلمة.

مما سبق يمكن للباحثان قبول الفرض أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين التغذية الراجعة وأبعاد المنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة mukal 2013 ومع دراسة zare 2010.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة:

ينص الفرض الرئيس الثاني من فروض الدراسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات الباحثين تجاه الخصائص الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، النوع) في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

- متغير النوع: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى الي متغير النوع.

جدول رقم (15): نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين " لمتغير النوع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.268	0.171	30.45	30.28	أهمية العمل.
0.441	1.112	22.32	23.13	تنوع المهارات.
0.893	0.871	19.82	20.57	وضوح المهمات.
0.421	0.058	29.82	29.77	استقلالية العمل.
0.406	1.090	27.23	26.15	التغذية الراجعة.
0.971	0.408	92.90	94.64	أبعاد المنظمة المتعلمة
0.749	0.321	224.5319	224.5319	جميع المجالات معا

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الي النوع، ويعزى ذلك الي أن العاملين من ذكور وإناث ينظرون الي مدراءهم من حيث توافر الخصائص الوظيفية نظرة متقاربة، بحيث يشعر كلاً النوعين (الذكر والانثى) بأن المدراء يمارسون اتجاهم نفس الأساليب والإجراءات، تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرفاعي وآخرون 2013.

- متغير العمر: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى اليالعمر.

جدول رقم (16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30 الي أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.726	0.322	2.48267	4.42296	3.68006	1.أهمية العمل.
0.734	0.311	1.78885	3.21989	2.22539	2.تنوع المهارات.
0.583	0.544	2.38175	3.51346	3.56304	3.وضوح المهمات.
0.196	1.67	3.00908	3.50478	3.5617	4.استقلالية العمل.
0.364	1.026	1.89737	4.18667	3.75056	5.التغذية الراجعة.
0.98	0.02	10.2274	17.93402	14.95453	6. أبعاد المنظمة المتعلمة
0.816	0.204	228.2727	223.5	221.7	جميع المجالات معا

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى الي العمر، ويعزى ذلك الي أن العاملين طالما تقاربوا في نظرتهم تجاه مدراءهم، فإن عامل العمر لن يغير من قناعاتهم ونظرتهم، سيما وأن الغالبية منهم ناضجين عمرياً، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرفاعي وآخرون 2013

- متغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى الي المؤهل العلمي.

جدول رقم (17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم أو أقل	بكلوريوس	دراسات عليا	
0.248	1.425	28.5	30.94	30.32	أهمية العمل.
0.033	3.583	22.2	23.84	22.04	تنوع المهارات.
0.023	4.01	20.7	21.39	19.04	وضوح المهمات.
0.917	0.087	29.5	29.97	29.68	استقلالية العمل.
0.322	1.153	24.8	26.84	26.71	التغذية الراجعة.
0.02	4.162	97.78	98.84	87.68	أبعاد المنظمة المتعلمة
0.057	2.987	222.4	231.8	215.5	جميع المجالات معا

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجالات (أهمية العمل، استقلالية العمل، التغذية الراجعة، المجالات مجتمعة معا) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه المجالات، بينماتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية

(Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجالات (تنوع المهارات، وضوح المهمات، أبعاد المنظمة المتعلمة) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي حول هذه المجالات. ويعزى ذلك إلى أن مستوى تفهم وإدراك طبيعة الخصائص الوظيفية لدى العاملين ذوي المؤهل العلمي يكون أكبر، وذلك يعود إلى امتلاكهم القدرات العالية في معرفة طبيعة صناعة القرار ومستوى جودته عند تنفيذه فكلما زاد المؤهل العلمي زادت القدرة في مستوى التعرف على الخصائص الوظيفية.

- متغير سنوات الخدمة: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغير عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 15 سنة فاكثر	من 10- أقل من 15 سنة	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.242	1.432	31.7273	28.9333	30.3	32.6667	1. أهمية العمل.
0.274	1.326	23.3636	21.6	23.175	23.3333	2. تنوع المهارات.
0.913	0.175	19.9091	20.1333	20.45	21.3333	3. وضوح المهمات.
0.582	0.657	30.4545	28.8	29.875	31	4. استقلالية العمل.
0.222	5.344	29.0909	24	26.475	29.6667	5. التغذية الراجعة.
0.151	1.832	89.636	88.6	96.51	106.66	6. أبعاد المنظمة المتعلمة
0.152	1.823	224.181	212.06	226.6667	244.6667	جميع المجالات معا

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخدمة ويعزى ذلك إلى أن العاملين سواء الجدد والقدامى من هم تمارس تجاربهم نفس الأساليب القيادية، ومن الطبيعي أن تكون نظرتهم تجاه تلك الأساليب متقاربة إلى حد كبير بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرفاعي وآخرون 2013.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- ترتبط الخصائص الوظيفية بعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع المنظمة المتعلمة وفق نموذج كوندستانس جيمس فكلما ارتفع مستوى تطبيق الخصائص الوظيفية كلما ارتفع درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الخصائص الوظيفية المتمثلة في (أهمية العمل، تنوع المهارات، وضوح المهمات، استقلالية العمل، التغذية الراجعة) والمنظمة المتعلمة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.
- كانت درجة تبني ديوان الموظفين العام لأبعاد الخصائص الوظيفية كبيرة حيث حصلت على الأوزان النسبية بحسب مايلي: "أهمية العمل" جاءت بوزن نسبي (75.83)، "تنوع المهام" جاءت بوزن نسبي (76.23)، "وضوح المهام" جاءت بوزن نسبي (67.78)، "استقلالية العمل" جاءت بوزن نسبي (74.46)، "التغذية الراجعة" جاءت بوزن نسبي (75.69).
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية منذ مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الوظيفية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ويعزى ذلك أن سبب هذه الفروق يعود إلى أن الحاصلين على مؤهل علي عالي (دراسات عليا) لديهم الأهلية العقلية والفكرية التي تجعلهم يتقبلون مدراءهم ويتأثرون بأرائهم ويكونوا قادرين على تفهمهم.

- كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية منذ مستوى ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الوظيفية تعزي لكل من المتغيرات الثلاثة (النوع، العمر، سنوات الخدمة).

التوصيات:

في ضوء أدنى مستوى لاستجابات أفراد العينة وبحسب النتائج المتحصلة بعد تحليل بيانات أبعاد متغيرات الدراسة، يمكن للباحثان الخروج بعدد من التوصيات منها:

- ضرورة الاهتمام من قبل إدارة ديوان الموظفين العام بنشر ثقافة روح الفريق الواحد بين العاملين لما له من أهمية في تطوير عمل الديوان.
- العمل على اتباع سياسة التنوع في المهارات والخبرات لدى العاملين بحث يسمح لهم التنقل من وظيفة إلى أخرى لما له أهمية في تطوير عمل ديوان الموظفين العام وإنجاز الأهداف لتحقيق مستوى عالي من الأداء من خلال تطبيق أبعاد الخصائص الوظيفية.
- مراعاة درجة تخصص العاملين في توزيع الوظائف بما ينعكس على تحسين وتطوير أداء عمل ديوان الموظفين العام.
- ضرورة قيام المدراء بتوجيه وإرشاد العاملين نحو سياسات وإجراءات العمل لما له أثر في زيادة درجة الإنجاز للوظائف والأعمال الموكلة لهم.
- على إدارة ديوان الموظفين العام إبلاغ وإعلام العاملين بنتائج تقييم أداء العمل وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة عند ممارستها الأعمال.
- العمل على إعادة جدولة نظام الحوافز والمكافآت المتبع لدى ديوان الموظفين العام بحيث يراعى في توزيعها درجة التخصص لدى العاملين وطبيعة الأنشطة والأعمال المناطة به.
- ضرورة توفر الدعم المادي والمعنوي لدى العاملين للعمل على تحسين وتطوير قدراتهم ومعارفهم الإدارية.
- لا بد أن يمتلك ديوان الموظفين العام رؤية واضحة تسهم في وضع الخطط الاستراتيجية لتوجيه وإرشاد العاملين لديها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الجراحشة، محمد احمد، (2004)، خصائص العمل وأثرها على دافعية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مؤتمة للبحوث والدراسات، م7، ع5، الأردن.
- الحواجرة، كامل محمد، (2010)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للمدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، م7، ع7، الأردن، 45.
- الرفاعي، محمد نايف، والشياح، احمد محمد سعيد، والروابدة، محمد على، (2013)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م9، ع1، الأردن.
- الزغبى، خالد يوسف، العزب، حسين محمد (2005)، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتمة.
- السالم، مؤيد سعيد (2005)، منظمات التعلم، منشور المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- محمد، باسل خميس، (2014)، علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة.
- نجم، نجمعبود، (2005)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجية والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- النعيمي، صلاح عبدالقادر، عبدالهادي، باسم فيصل (2012)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية

بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد31، بغداد، العراق.

- الوذياني، محمد معيض، (2014)، اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العالي السعودي، مجلة العلوم التربوية، م41، ع2، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Marguardt,M.,(2002): Building the learning organization, Mastering the 5 elements for corporate learning, Second edition, Davies Black Publishing, California.
- Miner J (1990) Theories of Organizational Behavior , Hinsdale 111, The Dryden press.
- Moilanen,Raili (2001), Diagnosing tool for learning organizations ,The Learning Organization, Vo8.No1.6- 20
- Mukul, Abu Zafer et al (2013), Job Characteristics Model OfHachman and Oldham in garment sectorin Bangladesh, acasestudy at savar area in Dhaka district, Department of Management and Finance, (SAU) Dhaka 188-195.
- Nwosu, Harrg Obi et al (2013)Jop Characteristics As Predictors Of Organizational Commitmen Among Private Sector Workers In Aanmbra State, Nigeria. International Journal Asian Social Science.482-491.
- Robbins, Stephenp., Organizational Behavior, 6th ed., Nj,printice-Hall,Inc.,1993.
- Schiena, N. and Letens.G. and Aken, E. and Farris, J., (2013)Relationship between leadership and characteristics of learning organization in deployed military units An exploratory study, Journal of administrative science, Vol(3),pp143-165
- Senge , P.M.(2004), The fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization ,New York, Doubleday.
- Zare,R. et al, (2010), Relation Between Job Characteristics Model (JCM) and Learning Organization (LO). Payame Noor University.

استشراف المهنة: المنهج الإستباقي المتكامل لتطوير المهنة والكفاءات

الباحثة سماش أمينة
أ.د. ثابتي الحبيب
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر- الجزائر

ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إثبات مساهمة استشراف المهنة في تطوير المهنة والكفاءات على مستوى المؤسسات في شتى قطاعات النشاط الاقتصادي، وذلك من خلال توضيح دوره في مرحلة تحديد وتصنيف الكفاءات، باعتبارها المرحلة الحاسمة والمهمة في منهجية تطوير الكفاءات. كما تسعى هذه الورقة إلى تأكيد ضرورة نمذجة مسار خلق المهنة الجديدة الذي يساعد على فهم أطوار تحول المهنة والكفاءات، وفي الختام يتم التركيز على توضيح أهمية استخدام منهج استشراف المهنة في رسم السياسات الملائمة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: استشراف المهنة، تطوير المهنة والكفاءات، مسار خلق المهنة الجديدة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

مقدمة:

دفعت التحولات المتسارعة التي تؤثر على بيئة المؤسسات ونشاطها، العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية للاهتمام بمنهج استشراف المهنة كمقاربة استباقية تسمح " بتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، وتصوير المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة ... إذ أنه يتضمن التفكير في المهنة الفردية وفي تنظيم العمل..." (Boyer & Scouarnec, 2005). حيث يرى (Valéry Michaux, 2010) أن " استشراف المهنة مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة أو من حيث مرافقة العمال..." فأهمية استشراف المهنة في سياق الموارد البشرية تكمن في إلمامه بالتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسات وأخذها بعين الاعتبار في متابعة تطور المهنة والكفاءات.

في هذا الإطار برزت العديد من الدراسات الاستشرافية التي تبحث حول العوامل المؤثرة على تطور المهنة والكفاءات حالا ومستقبلا، بإتباع منهجيات مختلفة (منهجية استشراف المهنة لـ Scourneac & Boyer، منهجية Prodin & Bergadaà) و باستخدام أدوات متعددة لجمع البيانات (الملاحظة بالمشاركة، المقابلات المباشرة وشبه المباشرة، الاستبيان...) على مستوى المؤسسات أو القطاعات أو الأقاليم، نذكر منها: دراسة Technologie de l'information et de la communication: Les Gérard Valenduc & Patricia Vendramin, 2002 بعنوان «Emplois et la Qualité du Travail» التي خلصت إلى أن العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعرف نموا كبيرا نتج عنه خلق وظائف جديدة تتطلب مؤهلات جديدة، و قد انعكس هذا الأمر على تغير الطلب على مؤهلات العمال وظهور فجوة الكفاءة (Skills gaps) ما نتج عنه قلق مستمر لدى الأفراد وعدم الانسجام و التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة.

دراسة Scouarnec Aline, 2005 بعنوان «Les métiers de l'environnement» التي توصلت إلى ضرورة تبني مفهوم مختلف للمهنة يكون أكثر انتشارا نظرا لطبيعة الوضعيات الناشئة، كما أثبتت الباحثة أن تطبيق منهجية استشراف المهنة تؤكد على إمكانية إدراج التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية.

و دراسة Samad Laaroussi, Michel Bergada 2005 بعنوان «Le métier de vendeur» والتي أكدت على ضرورة استخدام التكنولوجيا الجديدة لتسيير العلاقة مع الزبون في كل مراحل البيع مع التركيز على تبسيط العلاقة وتدفق المعلومات، كما بينت الدراسة أن البيع يتوجه نحو وظيفة التسيير حيث يكون دور البائع واسع ومتنوع ويتمتع بالحكم الذاتي ولديه هامش من الحرية في التنفيذ مما يجعله يكتسب كفاءات واسعة والتحكم في مختلف أنظمة التسيير والتكنولوجيا الجديدة وتقنيات الاتصال.

استنادا للدراسات السابقة و نظرا لأهمية منهج استشراف المهن في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، نطرح إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرى التالي: كيف يساهم منهج استشراف المهن في تطوير المهن و الكفاءات؟ حيث نسعى من خلال الإجابة على هذه الإشكالية إلى توضيح و إثبات ما يلي:

- التعريف بالمهن و الكفاءات و تصنيفاتها باعتبارها حجر الأساس في تطبيق منهج استشراف المهن
- التعريف بمنهجية استشراف المهن و الأدوات المستخدمة في تطبيقها.
- توضيح مسار خلق المهن الجديدة و الكفاءات الجديدة.
- توضيح دور و كيفية مساهمة استشراف المهن في تطوير المهن و الكفاءات.

المهن اللبنة الأساسية في استشراف المهن:

تعريف المهنة:

إن الظهور المتجدد لمصطلح المهنة يظهر جليا في التطورات التي تشهدها المنظمات من خلال تبنيها لنماذج جديدة في تنظيمها للعمل وتسييرها للأفراد من جهة، وأيضا تطور القوانين والتشريعات في العديد من الدول وتوجهها نحو الاهتمام بالمهنة ليس فقط كمصطلح وإنما كمفهوم ومعنى أسست له مراصد لمتابعة تطوراتها الحالية و المستقبلية.

رغم الاهتمام المتنامي بالمهنة في نقاشات وأعمال الباحثين والممارسين إلا أن هذا المصطلح يعاني من غموض ولبس كما أشار كل من Boyer et Scouarnec (2009، ص 39): "غالبا ما ينظر إلى المهنة كمصطلح إسفنجي يقبل الكثير من المعاني". وفيما يلي نعرض بعض التعاريف على سبيل تنوع وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم لمفهوم المهنة، حيث يوضح الجدول رقم (01) الخصائص المفتاحية لمصطلح المهنة وتشمل: الهوية المهنية الخاصة بالفرد والمؤسسة، والبعد التقني المهم، ومستوى معين من المعارف والكفاءات.

جدول (01): تعريف المهنة

الكاتب	التعريف
Acquier Eyherabide, 2005	صفة مميزة للفرد عند امتلاكه لمعرفة مفيدة وعلى أساس قاعدة مشتركة في إطار الوسط المهني
Boyer, 2002	بالمعنى الواسع، المهنة هي مجموعة المكتسبات من المعارف والمهارات المطبقة في تحويل منتج أو تقديم خدمة، في إطار تقنية مهيمنة قابلة للتطور.
Osty ; 2003	المهنة تلغي كل أشكال الترميز المتبعة، إلا من خلال هذه الصفات (المعارف المتخصصة، شكل المنظمة الاجتماعية، المكانة في التقسيم الاجتماعي للعمل، نوع القابلية الاجتماعية، مدونة قواعد السلوك أو الأخلاق) أو الوظائف (إغلاق سوق العمل من خلال احتكار ممارسة نشاط معين، نقل قواعد الفن ومعايير السلوك، الدفاع عن المصالح الجماعية ومراقبة نوعية العمل المنجز)
Louart, 2005	المهنة تلاحظ من نوع الخبرة (أو الأنشطة المطلوبة) في شكل جماعي موجه نحو تحقيق النتائج. وبعبارة أخرى عندما ندرس المهنة ندرجها في نموذج تعريفي (ما هي النتيجة؟) ونسندها إلى عبارة التشغيل (وما يتم استخدامه)
Piotet, 2002	كلمة تستخدم كل يوم بالتبادل مع الوظيفة أو العمل من أجل الحد من الهوية الاجتماعية للتمفصل مع الهوية المهنية
Sire, 1999	مجموع الوظائف في المنظمة، والتي تتميز بنفس الغايات ونفس القدر من التقنية

المصدر:

Annabelle Hulin, «les pratiques de transmission du métier de l'individu au collectif une application au compagnonnage» ; Université FRANÇOIS – RABELAIS de Tours, thèse de doctorat ;27 avril 2010 ;p41

تصنيف المهنة:

مصطلح المهنة متعدد المعاني، ويقبل ثلاثة احتمالات تحدد هويته في مجال علوم التسيير (Germain et Guérin, 2006):

- المهنة في حد ذاتها تشير إلى " المعرفة العملية المكتسبة، والخبرة التي تؤهل الفرد لأداء هذه المهنة"
- المهنة تشير في حد ذاتها إلى أبعاد الهوية
- المهنة بالنسبة للآخرين هي التي تعترف بالمؤهل لممارسة مهنة معينة

وحسب Germain et Guérin، فإن إدخال مصطلح المهنة في إدارة الأعمال الاستراتيجية يكسبها البعد الاجتماعي المشترك وهي تسعى لإيجاد نموذج لاستخدامات مفهوم المهنة، فهي تتفق بشكل وثيق مع الاستخدامات والأسئلة التي لها معنى مشترك وتؤيد مفهوم المهنة المطبق على الأفراد.

سنحاول فيما يلي توضيح تصنيف المهنة إلى مهنة فردية، مهنة المؤسسة ومهنة القطاع حسب آراء العديد من الباحثين:

1-2-1- المهنة الفردية:

لاحظ Boyer أن هناك حركتين موازيتين لتحديد المهنة الفردية، الأولى مرتبطة بالكفاءة التقنية المهيمنة، والثانية مستوحاة من تعريف Fayol (1966) للمنصب على أنه: " مجموع الأنشطة المكونة لتقسيم العمل في منظمة معينة...وحدة أساسية من التحولات التي تشمل عدة وظائف".

كما اقترح Boyer تعريفا للمهنة يحمل معنى واسع كما يلي: " مجموع المكتسبات من المعارف والمهارات من أجل تحويل منتج أو تقديم خدمة وتستخدم في إطار تقنية مهيمنة قابلة للتطور". ويضيف أن " المهنة تعطي هوية للعامل: رجل المهنة هو الذي يحمل المعرفة والمعرفة العملية المعترف بها من طرف المؤسسة والمثممة في سوق العمل وتأخذ رتبة في شبكة التصنيف والتأجير".

ويعرف Sire (1993) المهنة بأنها: " مجموع الوظائف في المنظمة والتي تتميز بنفس الغايات ونفس التقنية"

إن منطلق المهنة يسمح بتجاوز منطلق العمل التوجيهي (منصب، مؤهل، تصنيف) ويؤكد على الكفاءات الضرورية في الممارسة من أجل تحقيق الغايات كما يسمح للفرد بالرجوع إليها للتعريف بهويته في العمل وأخلاقه (Hulin, 2010, P43,44)

1-2-2- مهنة المؤسسة:

بدأ الاهتمام بمهنة المؤسسة منذ 1960-1970 مع بداية التفكير في استراتيجية المؤسسة (Boyer 2004).

عرفها Boyer على أنها " مجموع الكفاءات المنفذة والمنسقة للعمل بها في قطاع استراتيجي أو أكثر " إذ تعتبر مهنة المؤسسة وفقا له أقرب " إلى الكفاءات الجماعية أو الاجتماعية". فظهور الكفاءات الجماعية يضيف " مكون محدد، خاص بالفريق، ناتج عن التآزر و الديناميكية بين أعضاء الفريق" (Dejeux, 2001, p 41).

مهنة المؤسسة تنطلق من التعاون الذي يتطلب تقاسم لغة مشتركة، وخلق تكامل بين الكفاءات يترجم من خلال الدعم المتبادل. (Le Boterf, 2006)، حيث يميز Bouayad (2000، ص24)، بين مهنة الأفراد ومهنة المؤسسة بقوله " إن مهنة المؤسسة أكبر من مجموع المهنة التي يتحكم بها الأفراد المكونين لها". ويضيف (Hulin, 2010) " أنها مجموع الأنشطة المتناسقة، الحالية والمستقبلية، التي تعطى المؤسسة

الأولية وتسخر لها كل الموارد البشرية والمادية... هي تجسيد لرؤية مشتركة، مهمة، استعداد، غاية... وتعتبر مهنة المؤسسة عامل في تحديد وبناء الثقافة التنظيمية القائمة أساساً على الكفاءات الجماعية".

1-2-3- مهنة القطاع:

حسب Boyer (2004، ص 11)، فإن مهنة القطاع تعني " مجموعة واسعة من المهام والوظائف الواردة في القطاع " كما يشير إلى أن هذا المفهوم محدود وقليل التنفيذ مما يدفعنا للتشكيك فيه ويجب التركيز في التفكير حول مستقبل المهنة الفردية، وهذا بسبب التغييرات الداخلية والخارجية في المؤسسة والقطاع.

وتلخيصاً لهذا التصنيف، نستند على أفكار Boyer et Scouarnec (2005، ص 27-31) في تصنيفهما للمهنة الفردية، مهنة المؤسسة ومهنة القطاع فيما يلي:

- المهنة الفردية من خلال الكفاءات الفردية - أو حتى الجماعية - المطلوبة.
- مهنة المؤسسة من خلال تنسيق الكفاءات التنظيمية، الهيكلية، العلاقاتية والمالية التي تسمح بالعمل في مجال استراتيجي.
- مهنة القطاع التي تتوافق مع مجموع المهام والوظائف الواردة في قطاع خاص.

منهجية استشراف المهنة:

تعريف استشراف المهنة:

يعرف (Boyer & Scouarnec, 2005; p 23) استشراف المهنة بأنه: " منهج استباقي لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصوير المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غداً قادرة على خدمة الفرد والمنظمة". كما أنه يتطلب بناء مشترك من قبل الفاعلين أو الخبراء لتحليل المهنة ومعرفة المصير الممكن لها، إذ أنه يتضمن التفكير في المهنة الفردية وفي تنظيم العمل، ويمكن القول بأن استشراف المهنة يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي. فمن وجهة نظر (Boyer & Scouarnec (2005، فإن " استشراف المهنة يربط مصير المنظمة بالفرد".

ويرى (Valéry Michaux, 2010, P 452) أن " استشراف المهنة مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركة الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مراقبة العمال...".

فيذكر (Boyer & Scouarnec, 2009) نقلاً عن (ثابتي الحبيب وآخرون، 2017، ص 290) أن استشراف المهنة هو عملية تهدف إلى متابعة تطور المهنة الحالية وتوقع المهنة المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات وذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش، العصف الذهني، الملاحظة، المقابلة والاستبيان لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج.

ملاحظة المهنة أداة أساسية في منهج استشراف المهنة:

يشير (Massonnat (1992) نقلاً عن (Boyer & Scouarnec, 2005, p 4,5) إلى خمسة معاني للملاحظة في العلوم الاجتماعية هي:

- الملاحظة كمراقبة للمكان أو السياق المؤسسي institutionnel الذي يتم تشخيصه
- الملاحظة كاستراتيجية للعمل: هي مجموعة الأعمال التي تساهم في التشخيص
- الملاحظة كمرحلة أو طريقة في البحث (الملاحظة المباشرة: اختبار أو استبيان)

- الملاحظة نتيجة للعمل الملاحظ: معناه البيانات التجريبية التي جمعت تأخذ اسمها ومنتوج الملاحظة المباشرة هو الملاحظ (Observable)
- الملاحظة كعملية: هي كل العمليات النفسية التي تنفذ في فعل الملاحظة

ويعرف Laplantine (1987) الملاحظة بأنها إطار لتحليل السلوكيات الاجتماعية انطلاقاً من العلاقات الإنسانية المشتركة والمستمرة للوجود الإنساني وبالتالي فإنه يدمج الباحث في قلب عملية التحليل. فحسب Chauchat هناك أربع مواصفات أساسية لطريقة الملاحظة-بالمشاركة:

- يتوجب على الملاحظ أن يندمج في المجموعة التي يتولى دراستها عبر المشاركة الفعلية في حياة هذه المجموعة.
- الحياد في هذه الحالة مجرد وهم لأن الملاحظات التي يبديها الملاحظ تتجاوز عبر المصفاة المتشكلة من تدخلاته المختلفة.
- دراية وفهم الظاهرة الاجتماعية يرتبطان بالالتزام الشخصي للملاحظ.

و يشير د. ثابتي الحبيب (2010، ص 18) على أن " المهتمون بعالم الشغل و ظروف العمل وجدوا ضالهم في هذه الطريقة باعتبارها الأداة المثلى لفهم الواقع المعقد... " حيث أدركت Simone Weil أن فهم ظروف العمال يتطلب العيش في كنف الحياة العمالية، لذلك اقتضت في ديسمبر 1934 هذا العالم كعامل في أحد المصانع حيث تولت تشغيل آلة Manœuvre sur machine الأمر الذي مكّنها من تدوين ملاحظاتها العينية و الاستبطانية في "يومية مصنع" ضمن كتابها الهام «La condition ouvrière» (نقلا عن د. ثابتي الحبيب، 2010).

كما يؤكد د. ثابتي الحبيب (2010): " على أن هذا النوع من الارتباط بالوسط المهني (العلاقة الوظيفية)، رغم أهميته التي لا يمكن نكرانها، ليس ضروريا ولا إلزاميا لإجراء الأبحاث والدراسات الميدانية في الأوساط العمالية، إذ بالإمكان اقتحام هذا المجال بصفة باحثوا الحصول على مكانة تضمن له جمع المعلومات ومعايشة أحداث العمل اليومية، وقد تكون هذه الصفة أكثر جدوى من صفة الأجير لكونها تعطي حرية أكبر في التحرك والاتصال بدل الارتباط بموقع محدد، والالتزام بعمل معين قد يستوعب كل جهده".

أما Boyer & Scouarnec (2005، ص 18)، فيؤكدان على أن الملاحظة مفهوم أساسي في العلوم الاجتماعية وخاصة في علوم التسيير. يستخدم وحيدا أو بالإضافة إلى تقنيات أخرى لجمع المعلومات، حيث اهتم الباحثان بالتقنيات المساعدة على جمع المعلومات في البحوث المرتبطة بالكفاءات والمهمن من خلال جمعها للدراسات السابقة في كتابهما «L'observatoire des métiers» حيث نحاول عرض أبرز الأدوات المستخدمة في مجال استشراف المهمن في الجدول الموالي:

جدول (02): عرض الأدوات المستخدمة في استشراف المهمن

المناهج Les méthodologie	تطبيقاتها Applications
التحليل الوثائقي، مقابلات شبه مباشرة، استبيانات، فرق عمل	Les métiers de l'environnement par Aline Scouarnec
التحليل الوثائقي، مقابلات شبه مباشرة	Le métier d'infirmière par Ali Smida
الملاحظة بالمشاركة	Les métiers de l'urgence par Vincent Chagué
طريقة Prodin، مقابلات شبه مباشرة، استبيانات، فرق عمل	Les métiers de vendeur par Michèle Bergadaà et Samad Laaroussi
الملاحظة بالمشاركة، مقابلات شبه مباشرة	Le métier de caissière par Sophie Bernard
مقابلات السيرة الذاتية، دراسة حالة	Les métiers des NTIC par Marc Zune
الملاحظة بالمشاركة خلال عدة سنوات	Le métier de conducteur par Jean-Philippe Fouquet
الملاحظة بالمشاركة، بحث عمل	Les métiers de la conception automobile par Philippe Lefèvre, Pascal Roos, et Jean-Claude Sardas
الملاحظة بالمشاركة، بحث عمل	Les métiers de la conception automobile par Aurélien Acquier et Mathilde Eyherabide

Le métier de comptable par Anne Dietrich	مقابلات شبه مباشرة
Les métiers de la banque par D.Retour et Dubois	مقابلات شبه مباشرة، ملاحظة مباشرة، استبيانات
Le métier de conseiller-clientèle par Cécilia Brassier-Rodriguès	مقابلات شبه مباشرة، استبيانات
Les métiers de l'armée par Mohamed Madoui	دراسة وثائقية، مقابلات استبيانات

المصدر: 104: P.EMS, édition Luc Boyer Aline Scouarnec (2009), La Prospective des métiers

ضرورة تطبيق استشراف المهن في إدارة الموارد البشرية:

لتأكيد على ضرورة تطبيق استشراف المهن لابد من إبراز أهميته في إدارة الموارد البشرية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فالاستشراف في الموارد البشرية هو امتداد للاستشراف الاستراتيجي الذي يهدف إلى توضيح الرؤى المستقبلية للمؤسسة حتى تستطيع مواجهة التحديات التي تواجهها. ويحدد فريق Prométhée (2005) للمفوضية العامة للتخطيط ومراصد المهن والمؤهلات بفرنسا، غايات استشراف المهن كالتالي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل
- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد
- توقع احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب

ويهدف استشراف المهن إلى: (Céreq,2015) نقلا عن (ثابت الحبيب وآخرون، 2017، ص):

- تحديد الاحتياجات والإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معين
- بناء أداة للمعرفة من شأنها تحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة
- استباق الاحتياجات من المهارات ودعم الموظفين في التعريف بحياتهم المهنية وتجهيز الجهات الفاعلة في تعريف سياسة التوظيف والتدريب
- مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات والموظفين وتلبية متطلبات الشركاء الاجتماعيين بمعلومات مفيدة حول سياسة التدريب في المؤسسة
- إنتاج أداة للتشاور كأداة العمل لتطوير التوجهات المستقبلية
- بناء وسيلة للمناقشة والمشاركة بين الأفراد من أجل توضيح رؤية مستقبلية للوظائف والمهارات
- موازنة السياسات العامة للأهداف المسطرة وبناء شراكات من شأنها تطوير التدريب الميداني
- استشراف المهن والكفاءات تعمل على التعبير عن القضايا الاقتصادية وتلك المتعلقة بالأعمال أو المهارات
- إعادة المستويات الوظيفية على أساس المهارات والمهن والمؤهلات المطلوبة
- العمل على خفض حالة عدم التأكد التي تطغى في عالم الأعمال والقضاء على المشاكل الإدارية خاصة إدارة الموارد البشرية
- يوفر مؤشرات تتعلق بتحديد العرض من القوى العاملة
- يوفر معلومات تتعلق بالاتجاه المستقبلي للقوى العاملة
- يوفر معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات والخبرات
- يؤثر على القطاعات عديدة تؤثر بدورها على منظمات الأعمال مثل: القطاعات الاقتصادية والتعليمية التي تعتبر مصدرا أساسيا للتوظيف.

خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات:

حسب Le Boterf فإن المؤسسات والمنظمات اليوم تحتاج لمفهوم جديد من الكفاءة استنادا للتجارب المهمة التي تعيشها. إن مفهوم الكفاءة اليوم في أزمة لأن محتواها التقليدي لا يسمح بمواجهة التحديات الجديدة للكفاءة ووضعيات العمل. لهذا يجب تطوير أدوات مفاهيمية وعملية جديدة لأن المؤسسات لديها قضايا مهمة حول الكفاءات مثل تبني أدوات تسيير حديثة، توقع الكفاءات، تطوير رأس مال الكفاءات، تميم الكفاءات المكتسبة في وضعيات العمل، مراجعة نظام التصنيف من أجل التركيز على تقييم الكفاءات، المحافظة على رأس مال الكفاءات الأساسية... وغيرها من القضايا التي تستخدم مفهوم ضعيف ظهر في سنوات الستينات وهو "مجموع المعارف، المعارف العلمية والمعارف العملية".

فالواقع الحالي للكفاءات معقد جدا وهذا التأخير ينطوي عليه خطر تبني أدوات تسيير وتطوير الكفاءات التي لا يمكن الاعتماد عليها ويمكن أن تسبب مشاكل أكثر مما تحل، فالمدونات المرجعية المتعددة التي لا طائل منها وأنظمة التقييم التي يتم التخلي عنها والمقابلات السنوية التي لا تتجاوز مرحلة الشكليات كلها تدفع الباحثين في الوقت الراهن لإعادة التفكير في مفهوم الكفاءة ليس من منظور نظري وإنما كضرورة عملية لدعم ومساعدة المؤسسات على الاستمرار والنمو (Le Boterf Guy, 2015, P57,58). استنادا لهذه التوجهات الحديثة نهتم ونركز فيما يلي على تعريف الكفاءات، وتوضيح تصنيفها إلى كفاءات فردية، جماعية وتنظيمية لنتطرق إلى مسار خلق المهن الجديدة الذي يعتمد على الكفاءات ومن ثم نشير إلى تصنيف المهن الجديدة.

تعريف الكفاءة:

منذ بروز نموذج الكفاءات، اختلف الباحثين في تعريف الكفاءة لذلك نجد الكثير من التعاريف المهمة التي نحاول عرض البعض منها (Lethielleux.L,2016, p50):

- الكفاءة هي "بنية معرفية ذات طبيعة اندماجية خاصة بالفرد". (Le Boterf)
- "الكفاءة هي وحدة تنظيمية ترتبط بالوظيفة الحالية والمطلوبة في المؤسسة" (Legrand-Lafoy & Roussillon).
- "الكفاءة هي المعرفة الواضحة التي لا تنفصل عن مفهوم الخبرة" (Pemartin)
- "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة والمسؤولية في الوضعيات المهنية التي يواجهها" (Zarifian)

ويعرف (Boyer.L, Equilbey.N,2003, P101) الكفاءة المهنية بأنها "جمع و تنفيذ الموارد (المعارف النظرية، المعارف العملية، الخبرة) التي تظهر أثناء تطبيقها في وضعيات العمل المختلفة". كما يشير إلى أن الكفاءات تعرض من خلال الربط الديناميكي بين مختلف العوامل:

- المعارف النظرية
- الإجراءات و/أو الممارسات الجيدة
- المعارف العملية
- الخبرة غير الرسمية

ويعرف الباحثان Daniel Held & Jean Marc Riss نقلا عن (د. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله، 2012، ص 122) الكفاءة بأنها: "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".

ويؤكد (د. ثابتي، د. بندي) "أن هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجها فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء "La Capacité d'Agir".

ويعرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (1997) نقلا عن (د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله، 2012، ص 122) الكفاءة المهنية بأنها: "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول La Validité، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها". ويشير د. ثابتي الحبيب أن هذا التعريف يبرز "عنصران أساسيان هما:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة بشتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، فهي مسنول مباشر عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها Validation (أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة Certification) والعمل على تطويرها."

وحسب (Lethielleux.L,2016, p50) فإن الكفاءة تتميز بالخصائص التالية :

- الكفاءة محددة: ترتبط بالهدف المراد تحقيقه
- الكفاءة نتيجة لاعتراف جماعي: موجودة بفضل نظرة الآخرين
- الكفاءة مزيج من: المعرفة النظرية، المعرفة العلمية والمعرفة العملية
- الكفاءة ذات طبيعة تقديرية: ترتبط بوضعية توجهها. لا يوجد شخص مختص بحد ذاته، ولا يتم ذلك إلا وفقا للمتطلبات المميزة لوضعيات العمل.
- الكفاءة يمكن ملاحظتها في الوضعية المنفذة
- الكفاءة مسار بناء مستمر: تتطور مع مرور الوقت، وطوال المسار المهني للفرد.

الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية:

يركز منهج الاستشراف على ثلاث أبعاد، تحليل تطور المهن من منظور نظامي والإلمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية وكل المكونات، الدمج بين كل الفاعلين في المنظمة أثناء إعداد الرؤية الاستشرافية والجمع بين مختلف مستويات التحليل، أي تحليل تطور المهن على مستوى المؤسسة، على مستوى المجموعة وعلى مستوى الفرد وعلى مختلف الفترات الزمنية ماضي، حاضر، مستقبل لذلك نحاول شرح وتوضيح هذه الأنواع من الكفاءات لفهم مستويات التحليل التي يركز عليها منهج استشراف المهن. يصنف د. ثابتي ود. بندي عبد الله (2012، ص133) الكفاءات الفردية والجماعية حسب سعة الانتشار ومستوى الحيازة، خاصة عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية نظرا لأهميتهما الفكرية والعملية. كما نشير إلى الكفاءات التنظيمية لتوجه الباحثين في مجال الاستشراف للاهتمام بهذا النوع في خضم التحولات المتسارعة في مختلف المجالات وزيادة حدة المنافسة التي أثرت على المؤسسات.

الكفاءات الفردية:

يعرف P. Gilbert & M. Parlier (نقلا عن د. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله، 2012، ص133) الكفاءة الفردية بأنها: "مجموعات معارف، قدرات عمل وسلوكيات مهيكله وفق هدف معين ووضعية معينة" و بغرض تبسيطها يقول د. ثابتي أن الكفاءة الفردية هي: "كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة". وتعرف Cécile Dejoux (2013,p14) الكفاءة الفردية بأنها: "مزيج من المعارف، المعارف العملية، الخبرات والسلوكيات المطبقة في سياق معين. تلاحظ خلال تنفيذ الوضعيات المهنية انطلاقا من معرفة صلاحيتها. ولذلك على المؤسسة تحديدها، تقييمها، تثمينها والعمل على تطويرها". وتشير Dejoux.C (2013,p14, 15,16) إلى أن الكفاءات الفردية تضم خمسة أنواع هي:

- كفاءة "المعارف": هي معارف نظرية، معارف مملوكة، معارف صريحة. تكتسب في التكوين الأولي والمتواصل وعن طريق تخصيص

- في المعلومات. وتضم شهادات التأهيل المهني المكتسبة مدى الحياة. وتشير في غالب الأحيان إلى المعارف الأساسية.
- كفاءة " المعارف العملية": مواقف اجتماعية، وسلوكيات فطرية أو مكتسبة، والقدرة على الاندماج في شبكات علاقته. وتسمى أيضا الكفاءات السلوكية أو الشخصية. نجد هذا النوع بالمهين المرتبطة بالخدمات وإدارة الأعمال وفي الكشف عن الإمكانيات العالية Les Hauts potentiels.
 - الكفاءات العاطفية: هي معرفة الذات، التحكم في الذات، المعرفة الاجتماعية وتسيير العلاقات مع الآخرين. يعتبر هذا النوع من الكفاءات كمحدد لنجاح الفرد. ظهر هذا النوع في سنوات التسعينات (1990) من طرف Salovey, Mayer & Goelman وقد عرفت بأنها: " قدرة الفرد على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، جمعها، تفسيرها ودمجها في عملية التفكير والفهم والمنطق."
 - كفاءة " معرفة الحلول": هي قدرات معرفية، قدرة الربط، امتلاك القدرة على الجمع بين المعارف والخبرات، القدرة على تطوير استراتيجيات التفكير. فهي كفاءات ضرورة لحل المشاكل، والاستجابة في الوضعيات الجديدة وغير المتوقعة.

الكفاءات الجماعية:

تعرف (Dejoux, C (2013,p 21,22) الكفاءة الجماعية بأنها: "كفاءة خاصة بالفريق تتميز بست سمات: تمثل مشترك، مرجعية مشتركة، لغة مشتركة، ذاكرة جماعية، التزام، هدف مراد تحقيقه... فالكفاءة الجماعية من وجهة نظرها تمثل النشاط الأساسي للمؤسسة فهي معرفة عملية جماعية، حيث يقوم المشاركون بتنفيذ كفاءاتهم الفردية الخاصة بهم، وفقا للروابط التي تشكلت، والعلاقات السابقة التي تربط الأفراد، والتي تحفزهم وتضمن أهدافهم الشخصية، فهم يخلقون كفاءات جماعية خاصة بالفريق".

ويرى د. ثابتي أن الكفاءات الجماعية " ليست مجرد تجميع Assemblage للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتائجها النهائية النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين... إذ بفعل جو الابتهاج والديناميكية الساندين في الجماعة فإنه يتعدى تميز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية ". وتحدد Sauret مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية هي:

- التعاضد La Synergie: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن La Solidarité: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم L'Apprentissage: تحدد لقدرة التأهيلية للجماعة وتركز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية: L'Image opérative collective تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- التقنين واللغة المشتركة Code et Langage communs: يضيفان مرجعيتهم على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

الكفاءات التنظيمية:

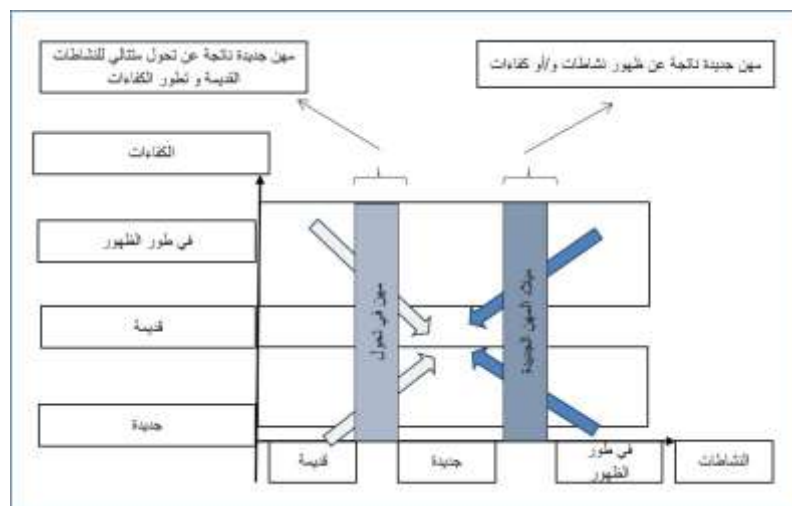
ترى (Dejoux;2013,p 24): " أن الكفاءات التنظيمية تنفذ وتجمع بين الموارد المالية، التقنية، و غير المادية (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية ورأس مال العلامة التجارية) من أجل تطوير نشاط المؤسسة". إن بروز نظرية الموارد (Théorie des ressources) في أعمال Edith Penrose (1959) أعطت رؤية جديدة لاستراتيجية المؤسسة ومعنى مفهوم الكفاءات التنظيمية. فقد ركزت الباحثة على دراسة تأثير العمليات الداخلية للمؤسسة على سلوكها... فنظرية الموارد تقترح إعداد الاستراتيجية انطلاقا من التحليل الداخلي للمؤسسة والأخذ بعين الاعتبار مواردها أي الكفاءات التنظيمية التي تربط بين مختلف الموارد لتحقيق الأداء. ثم تلتها نظرية القدرات الديناميكية (Théorie des capacités dynamiques) التي تعتبر امتداد لنظرية الموارد، فقد ركزت على توسيع مفهوم الموارد من خلال تحليل الخصائص الأساسية للقدرات الديناميكية للمؤسسة وكيف تخلق وتستخدم هذه الموارد. فقد أثبت Nelson & Winter (1982) أن " المعارف العملية للمؤسسة جزءاً لا يتجزأ من الروتينات التنظيمية"، وعرف Teece & Pisano (1990)، القدرات الديناميكية بأنها: " قدرة المؤسسة على دمج، بناء، وإعادة تشكيل الروتينات الداخلية والخارجية الناتجة عن استخدام مختلف الموارد الخاصة بالمؤسسة". (Dejoux,2013,p24,25).
(بالتصرف)

كما ترى Dejoux، "أن الكفاءات المفتاحية Les compétences Clés هي كفاءات تنظيمية خاصة تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة ومستمرة مع الوقت... فالمهنة هي مجموع النشاطات الحالية والمستقبلية التي تخصص لها المؤسسة الموارد المالية، التقنية والبشرية، حيث أن قلب المهنة يتكون من الكفاءات المفتاحية، فالمؤسسات لا تتردد في تعريف مهنتها التي ستبهر الخيارات التي يتم اتخاذها، وتشارك في خلق هوية جماعية وتعطي معنى للاستراتيجية... فاللجوء إلى مفهوم المهنة يشير إلى ميزتين: النظر إلى المؤسسة كمحفظة من الموارد والكفاءات، تجمع بين " قلب مهنتها" وأفضل ما يمكن أن تفعله مع " الكفاءات الأساسية". تحديد " قلب المهنة" يأخذ بعين الاعتبار مفهوم المهنة في الاستراتيجية، فمفهوم المهنة موحد في إدارة الموارد البشرية وبالتالي يمكن الربط بين " الكفاءات المفتاحية" والاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية... " (Dejoux, 2013, p26;27) ويعرف Hamel & Prahalad (1999)، الكفاءات المفتاحية بأنها: " مجموعة المعارف والمعارف العملية التي تسمح للمؤسسة باقتراح منتج يخلق فائدة للزبون". ويضيف Barney (1991)، أن هذه الكفاءات الأساسية تتميز بالخصائص التالية:

- ذات قيمة: يجب أن تزيد من قيمة المنتج للزبون
- نادرة: يصعب اكتسابها
- حركتها ناقصة: لا يمكن شراؤها أو نقلها بسهولة
- عدم القابلية للتقليد Leur inimitabilité: لا يمكن نسخها وهي جزء لا يتجزأ من تاريخ وثقافة وسياسات تطوير المؤسسة.
- ديمومتها Longévité: دائمة وتضمن استمرارية المؤسسة لأنها قادرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة والابتكارات (Dejoux, 2013, p 25,26) بالتصرف).

تحديد مفهوم المهنة الجديدة:

يرى Tissioui، أنه من الصعب التفكير في المهنة الجديدة، فخاصية الظهور لم يتم تحديدها بعد، مما يتطلب التمييز بوضوح بين " المهنة الجديدة" و" المهنة في طور التحول"... وفي الواقع ليس هناك مهنة جديدة وإنما مهنة في طور التحول. فأول صعوبة تواجه الباحث، هي الإجابة عن السؤال التالي: "هل المهنة في طور التحول تتطور مع كفاءات جديدة، أو مهنة جديدة تربط بين الكفاءات القديمة والجديدة، أو مهنة جديدة بكفاءات جديدة وأهداف جديدة؟ ... فالاعتماد على الاستدلال الثنائي المنبثق عن هذا المصطلح (التمييز بين المهنة الجديدة والوضعيات الأخرى) يفرض تقدير واضح للوضعيات المعقدة التي تتسم بالتنوع، فالنظر إلى التباين بين المهنة القديمة والجديدة يقلل من مجالات رسم حدود هذه الأخيرة"، وللخروج من هذا الغموض يقترح Tissioui نموذج لتحليل تطور المهنة يعتمد على تطور الكفاءات والنشاطات فهما العنصرين الأساسيين في محتوى المهنة والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:



شكل 01: تحديد مفهوم المهنة الجديدة

Mohamed Tissioui, 2008, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », revue-management-et-avenir, 2008/3 n° 17, p 234 à 258,

ويفترض Tissioui، " أن المهن الجديدة تبدأ في نهاية مرحلة الظهور وتتوقف عند مرحلة النضج. وبغية استيعاب الواقع المعقد، من الأفضل اختيار تحليل مكونين أساسيين للمهنة هما: النشاطات والكفاءات. فالشكل (02) يبين أن هناك عمليتين يمكن أن تخلق مهنة جديدة:

- المهن الجديدة تنتج عن التحولات المتعاقبة للنشاطات والتي تتطلب مجموعة من الكفاءات الجديدة من أجل تحقيق أهداف جديدة.
- المهن الجديدة تنتج عند ظهور نشاطات جديدة و/ أو كفاءات تستجيب للأهداف الجديدة.

ونشير إلى أن Tissioui لم يوضح ما إذا كان نموذجها يطبق في تحليل تطور كل المهن (الفردية، مهن المؤسسة ومهن القطاع) وبصيغة أدق هل كل أنواع الكفاءات (الفردية، الجماعية والتنظيمية) تأخذ نفس مسار التطور؟ ففي مستويات ضرورية لا بد من التركيز عليها في تحليل استشراف المهن للوصول إلى نتائج واقعية تخدم الفرد والمؤسسة، إضافة إلى أنه لم يأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تطور الكفاءات والنشاطات، فمسار خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات يطرح إشكالية مهمة تتطلب البحث الدقيق حول مستويات تحليل الكفاءات والعوامل المؤثرة على تطورها.

أما Boyer (2005) فقد صنف المهن إلى ثلاث أنماط: المهن الفردية أو "المهن المفقودة perdu"، "مهن قيد الحياة survie"، "المهن الوليدة، الجديدة naissant":

- المهن المفقودة أو في طور الانقراض les métiers perdus ou en obsolescence: نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض، كفاءاتها غير مميزة وقابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة. إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كثب لتطويرها أو تحويلها ثانية (Dietrich, Parlier, 2007)
- مهن قيد الحياة أو في تحول: les métiers en survie positive ou en transformation الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.

المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور les métiers naissants ou en émergence: مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات وفي سوق العمل. دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، واجتذاب هذه الكفاءات المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة. (Dietrich, Parlier, 2007)

دور استشراف المهن في تطوير الكفاءات:

يدرج أ.د. ثابتي الحبيب (2017، ص 19، 20) "التحليل الاستراتيجي الوظيفي ضمن الشروط المسبقة لتنفيذ منهجية تطوير الكفاءات، كتعبير عن قناعة مفادها أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية لهذا المشروع لن تتأتى إلا بالانطلاق من معرفة وإدراك تامين بما يفرضه المحيط من ضغوطات وتهديدات، ما يعرضه من مغريات من جهة، وبما تحتويه المؤسسة نفسها من إمكانيات وما تعانیه من نقائص من خلال الوقوف على عناصر القوة والضعف الداخلية من جهة ثانية، وذلك حتى لا يكون منتهى أو غاية تطوير الكفاءات من أجل تطوير الكفاءات فقط "Une fin en soi"، و يضيف د. ثابتي (2017، ص 27) " أن تطوير الكفاءات استثمار متوسط أو طويل المدى، وعليه فإنه كلما كان الأفق بعيدا والمحيط غير ثابت كلما تعين على المؤسسة أن تكون لها نظرة واضحة لمستقبلها المرغوب، وأن تتبنى طريقة استباقية Anticipative وليس فقط ارتدادية Réactive. كما يؤكد د. ثابتي الحبيب بقوله: "إن مشروع تطوير الكفاءات لا يمكنه أن ينجح إلا بانخراط مختلف فئات الفاعلين..." إن هذه الشروط التي أدرجها د. ثابتي لتنفيذ منهجية تطوير الكفاءات تتوافق تماما مع الأبعاد التي يركز عليها استشراف المهن والمتمثلة في:

- ضمان البعد النظامي للرؤية والذي يسمح بالإمام بالمحيط والمتغيرات المعقدة.
- النجاح في الجمع بين مختلف مستويات التحليل (مهن المؤسسة والمهن الفردية) ومختلف الفترات الزمنية (ماضي، حاضر، مستقبل).
- الدمج الجيد للفاعلين بالمنظمة في إعداد الرؤية الاستشرافية (Jean-Baptiste Suquet; 2009, 421).

وعليه يمكننا القول إن استشراف المهن هو منهج استباقي يلعب دور مهم في دعم منهجية تطوير الكفاءات من خلال تحكمه في التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة على المدى الطويل وتحديد تأثيرها على وضعيات العمل الواقعية وتنظيم العمل، كما يسمح بتحديد اتجاهات تطور الكفاءات الفردية والجماعية من وجهة نظر الفاعلين، من أجل اقتراح الحلول الممكنة لتسيير الموارد البشرية وخاصة تسيير وتطوير الكفاءات.

كما يرى د. ثابتي الحبيب (2017، ص29) أنه: "لا يوجد إتفاق حول المراحل والعمليات المندرجة ضمن طريقة تسيير وتطوير الكفاءات لأسباب كثيرة أهمها تعدد العمليات والمسارات وتباين الممارسات والتطبيقات من مؤسسة لأخرى..." لذلك اقترح دمج هذه العمليات في ثلاث محاور هي:

- تحديد وتوصيف الكفاءات
- اكتساب، إنتاج وتنمية الكفاءات
- تقييم، تصديق والاعتراف بالكفاءات

و يعتبر أن مرحلة تحديد وتوصيف الكفاءات هي مرحلة مهمة وحاسمة في مسار تطوير الكفاءات، إذ يدرج د. ثابتي المهنة كوحدة تحليل في هذه المرحلة، حيث يرى أن: "المهنة تشكل مستوى وسيط بين المؤسسة والمنتوجات، وتكمن أهمية تحليل المهنة أو قطاع النشاط في كونها تمكن من تحديد الكفاءات بمنهجية أدق باعتبار أن المهنة مفهوم يدمج الأبعاد الداخلية والخارجية للمؤسسة"، و نشير إلى أن منهج استشراف المهن يعتبر المهنة أيضا وحدة تحليل حيث يهدف أساسا إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات، وهذا ما يؤكد على أن تطبيق منهج استشراف المهن أداة أساسية في مرحلة تحديد و توصيف الكفاءات فهو يساعد على نجاح تنفيذ مسار تطوير الكفاءات لأنه المنهج الذي يسعى لتحقيق نفس الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تحديدها وتوصيفها للكفاءات الحالية أو اللازمة مستقبلا و المتمثلة فيما يلي (أ.د. ثابتي الحبيب، 2017، ص31،32):

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص.
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة.
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع.
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض النشاطات والتركيز على بعض المهن.
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة.
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين.
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية وللمناصب.
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

خاتمة:

يرى (Jean-Marie Peretti, 2016,p03) "أن المحافظة باستمرار على الكفاية النوعية والكمية للتوظيف تتطلب منهج ديناميكي، و يقظة تكنولوجية، متابعة القابلية للاستخدام لكل فرد، التسيير التقديري، و جهد دائم لتأهيل وإعادة تأهيل الأفراد" ويؤكد أيضا على أن " التطور التكنولوجي يخلق، يعدل ويدعو للتساؤل حول الوظائف و يؤدي إلى زوال البعض منها" فمن وجهة نظر (Peretti,2016,p03) فإن: " التكنولوجيا الجديدة تحول المهن والكفاءات المطلوبة، و لتوقع ذلك المرصد ضروري لمعرفة الكفاءات الحالية وإمكانيات تطور كل أجير. وتكيف كل أجير يتطلب تدريباً استثنائياً شرطه الأساسي إعداد ميزان للكفاءات. وتطور المؤهلات يؤدي إلى تطور شبكات التصنيف والتأجير

بسرعة كبيرة، وهذا يتطلب تحديثًا مستمرًا لتوصيف المناصب الذي يسلط الضوء على الثوابت (المهام المستقرة). مما يؤدي إلى تغيير معايير وأهداف التوظيف". فمن هذا المنطلق، حاولنا إثبات كيفية مساهمة منهج استشراف المهن الذي يعتمد على أساليب و أدوات متنوعة في استشراف و تصميم "المهن المستقبلية" و " الكفاءات الجديدة".

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- ثابتي الحبيب وآخرون، "مدخل إلى الهندسة الوظيفية"، دار صبيحي للطباعة و النشر، غرداية، الجزائر، 2017
- ثابتي الحبيب، "المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية"، دار النشر الجامعية، تلمسان، الجزائر، 2017
- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، " تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012
- ثابتي الحبيب، " استخدام منهجية الملاحظة- المشاركة لتطوير و أنسنة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف. محاولة تموقع ابستمولوجي و تأصيل منهجي"، مجلة الحكمة، العدد الرابع، ص 54-78، 2010

المراجع الأجنبية:

- Annabelle Hulin, «les pratiques de transmission du métier de l'individu au collectif une application au compagnonnage»; Université FRANÇOIS – RABELAIS de Tours, thèse de doctorat ; 2010
- Bouayad A, « Stratégie et métier l'entreprise : Comment définir le métier de votre entreprise », Paris, Dunod, 2010.
- Boyer Luc, « Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier », Revue management et avenir, vol. 1, n°1, p. 7-21, 2010
- Boyer Luc, Scouarec Aline,« La Prospective des métiers », Colombelles, EditionsEMS, 2009
- Boyer Luc, Scouarnec Aline,« L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques », Editions EMS,2005.
- Boyer.Luc, Scouarnec.Aline,« Le prospectif métier : définition, intérêts et proposition méthodologique », Cahier de recherche DMSP, 2002
- Cécile Dejoux,« Les compétences au coeur de l'entreprise », Paris, Editions d'Organisation, 2001.
- Cécile Dejoux, « Gestion des compétences et GPEC », 2^{eme} édition, Dunod, 2013.
- Dietrich A, Parlier M,« Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Congrès de l'AGRH, Fribourg, septembre, actes électroniques, 2007.
- Germain, O. et Guérin, F, « L'étude du métier de l'entreprise par le recours à la métaphore de l'homme au travail »,2002, نقلًا عن Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A, « La dynamique des métiers », Rennes, Editions Apogée, 2006
- Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines »,21 édition, Vuibert, 2006.
- Laurence DREYFUSS, " La GRH et le travail : de l'impensé du sens du travail à l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même. L'exemplarité des mondes des métiers du social ", Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier3, 2013
- Le Boterf Gey, « Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions », Paris, Editions d'Organisation, 2006.

- Le Boterf Guy, « Construire les compétences individuelles et collectives », Edition Eyrolles, 7^{ème} édition, 2015.
- Lethielleux Laëtitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 10^{ème} Edition, Gualino, 2016.
- Luc Boyer, Noel Equilbey, « GRH- Nouvelles pratiques », Edition EMS, 2013.
- Marcq J, « Du référentiel des compétences a la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », Revue Management et Avenir, n°19, p 132-153, 2008
- Mérindol Valiry, Rouby E., Versailles D.W, Thomas C, « Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple de pilote de chasse », Revue management et avenir, n°25, p. 315-334, 2009.
- Mohamed Tissioui, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », revue-management-et-avenir, 2008/3 n° 17, p 234 à 258, Issn 1768-5958, <http://www.cairn.info/>
- Prométhée , « Quelles perspectives pour les métiers de demain ? » ; étude prospective, 2005.
- Scouarnec Aline, « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », Revue Management & Avenir, n° 19, p 171-186, 2008.
- Valéry Michaux, La prospective participative des métiers comme levier d'accompagnement du changement dans les démarche stratégiques de gestion de la relation client : une recherche exploratoire ,2010, dans le livre « Management et Métier :visions d'experts », en l'honneur de Luc Boyer, Edition EMS

دور التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي دراسة في كليات جامعة دهوك

الباحثة رنكين مردان مصطفى
جامعة دهوك/ مدينة دهوك
إقليم كوردستان العراق / العراق

د. حكمت رشيد سلطان
جامعة دهوك/ مدينة دهوك
إقليم كوردستان العراق / العراق

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم الريادي (بوصفه متغيراً مستقلاً) من خلال أبعاده المتمثلة في (الكفاءة الريادية، والكفاءة الذاتية، والنية الريادية، والسلوك الجريء) في تحقيق الأداء الريادي بوصفه متغيراً تابعاً من خلال مؤشرات المتمثلة في (المنظمات المبتكرة، والبقاء، والمنظمات ذات النمو العالي، والسلوك الجريء). وفي ضوء الهدف تلخصت مشكلة هذه الورقة البحثية في مجموعة من التساؤلات التي ركزت على مدى تباين أبعاد التعلم الريادي في كليات جامعة دهوك، وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي في كليات مجتمع الدراسة، وحدود إسهام التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي. وتكمن أهمية هذه الورقة البحثية في تشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء العلمي للكادر التدريسي، ومدى فاعلية أبعاد التعلم الريادي في كليات جامعة دهوك، وتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الجامعة وكلياتها ووضع موضع التنفيذ للاستفادة منها؛ بهدف الارتقاء بأداء الجامعة من خلال الاستفادة من تطبيقات أبعاد التعلم الريادي والنهوض بالمستوى العلمي. وكألية لهذه الورقة البحثية في تحقيق أهدافها، تم وضع فرضيتين رئيسيتين مفادهما: وجود علاقة تأثير معنوية للتعلم الريادي في الأداء الريادي على مستوى كليات الجامعة المبحوثة (إجمالاً وتفصيلاً)، ووجود تباين بين كليات الجامعة المبحوثة في أداؤها الريادي وفقاً لمستوى التركيز على التعلم الريادي (إجمالاً وتفصيلاً). واعتمدت هذه الورقة البحثية المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناتها بواسطة استبانة اشتملت على (67) سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (85) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك المبحوثة خلال الحدود الزمانية الممتدة من (2017-9-1) ولغاية (2018-1-31)، واسترد منها (77) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (90.59%). وقد عولجت إحصائياً بواسطة استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). واعتمدت هذه الورقة البحثية على وسائل الإحصاء التحليلي (التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية) وكذلك جرى اختبار *independent- samples t test*. وقد كشفت نتائج هذه الورقة عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة. ووجود علاقات تأثير معنوية لأبعاد التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة. وقدمت هذه الورقة عدداً من التوصيات والمقترحات اعتمدت على نتائج الدراسة منها: ضرورة توسيع اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد التعلم الريادي، والحفاظ عليها، وتجديدها، وإعطائها بعداً استراتيجياً يتناسب مع دورها في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، وذلك في ظل عالم تضطرد فيه معدلات التغيير على نحو مثير يكون الأداء الريادي مطلوباً للمنظمات بشكل عام، ومنظمات مجتمع الدراسة بشكل خاص من أجل البقاء والاستمرار، وحاجة كليات مجتمع الدراسة للتعرف على مضامين أبعاد التعلم الريادي فضلاً عن أهم مؤشرات الأداء الريادي.

كلمات مفتاحية: التعلم الريادي، الكفاءة الريادية، النية الريادية، السلوك الجريء، الأداء الريادي، المنظمات المبتكرة، والتوظيف الذاتي.

مقدمة الدراسة ومشكلتها:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة، وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، كان من أهم مسبباتها بروز ظاهرة العولمة، وتلاحق الابتكارات والإبداعات، مما جعل ظاهرة الاضطراب، وعدم الاستقرار هي السمة الأساسية لبيئة الأعمال والمنظمات العاملة فيها، مما دفع المنظمات إلى تطوير أنظمة وبرامج التعلم الريادي لديها، لتُعِينها على الاستجابة، أو التكيف مع هذه المتغيرات في البيئة، ولعل من أهم النواحي التي أصبح القادة الإداريين يفكرون بالتركيز على تطويرها، هي: عملية التعلم الريادي التي تتأثر بها المنظمة وأداؤها. وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في عدم وضوح مستوى تفعيل أبعاد التعلم الريادي في الأنشطة المختلفة في الجامعات العراقية عامة وجامعة دهوك تحديداً، فضلاً عن عدم اعتماد مؤشرات دقيقة وواضحة لتحديد الأداء الريادي.

وبناءً على ما تقدم يمكن التعرف على مضامين هذه المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- مدى تبني أبعاد التعلم الريادي في كليات جامعة دهوك؟
- ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي في كليات مجتمع الدراسة؟
- ما هي حدود اسهام التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي؟

وتتجلى أهمية موضوع الدراسة ميدانياً بتشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء العلمي للكادر التدريسي، ومدى فاعلية أبعاد التعلم الريادي في كليات جامعة دهوك، وتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الجامعة وكلياتها ووضعها موضع التنفيذ للاستفادة منها؛ بهدف الارتقاء بأداء الجامعة من خلال الاستفادة من تطبيقات أبعاد التعلم الريادي والنهوض بالمستوى العلمي.

وتهدف الدراسة بشكل عام إلى محاولة الوقوف على المعوقات التي تحول دون الوصول لمستويات الأداء الريادي للمدرسين في كليات جامعة دهوك من خلال توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة، والوقوف على العقبات القائمة باعتماد أبعاد التعلم الريادي كأساليب داعمة، فضلاً عن التعرف على تأثير توظيف أبعاد التعلم الريادي في رفع مستوى الأداء. وتفترض الدراسة فرضيتين رئيسيتين هما:

- وجود علاقة تأثير معنوية للتعلم الريادي في الأداء الريادي على مستوى كليات الجامعة المبحوثة.
- تباين كليات الجامعة المبحوثة لأدائها الريادي وفقاً لمستوى التركيز على التعلم الريادي.

الجانب النظري

التعلم الريادي/تأطير مفاهيمي

يُعد موضوع التعلم الريادي من المواضيع الحديثة الذي حظي باهتمام منظمات العالم المتقدم، واهتمام الباحثين، والمفكرين في مجال العلوم الإدارية؛ وذلك لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية كبيرة في مجال زيادة الخبرات والمعارف الريادية لدى الأفراد العاملين من خلال إرساء هذا المفهوم، واعتماده كمدخلٍ تطبيقي في المنظمات، والذي يمثل القاعدة الأساسية في التحول نحو المنظمات الريادية.

أولاً: مفهوم التعلم الريادي

تطورت بحوث وأدبيات التعلم الريادي حديثاً وبشكل نسبي؛ لتقاطع دراسات الريادة وإدارة الأعمال والإبداع. ولم يكن الأمر حتى التسعينات يتم التركيز على ظاهرة التعلم الريادي، وتوظيف التعلم الريادي كمفهوم. ويُعد كتاب (Deakins and Freel's (1998 بعنوان التعلم الريادي وعملية النمو (Entrepreneurial Learning and the Growth Process) أول محاولة لتناول التعلم الريادي في بيئة المنظمات الصغيرة، وفي نفس العام نشرت المجلة الدولية للسلوك والبحث الريادي عدداً خاصاً حول التعلم الريادي، وتلاه عدد خاص من نفس المجلة حول التعلم الريادي عام 1999 (Erdelyi,2010:3).

وشهدت التسعينات تطوراً كبيراً في مجال البحث في طبيعة عملية التعلم الريادي، ولكن المجال لا يزال يحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة وكانت البحوث تدور حول كيفية حصول الأشخاص على المعرفة، وتفعيل السلوكيات في التعرف على الفرصة والتصرف وفقها وفي تنظيم وإدارة المنظمات (Abrar,et al,2011: 3).

والتعلم الريادي له مفهوم نظري ظهر في مجال دراسات الريادة والتعلم المنظمي، وبحوث المعرفة. بينما المفهوم المركب للتعلم الريادي حديث العهد نسبياً، وهو يعود في أول ظهوره إلى بحث (Deakins,1998&Freel) وأن استخدام أمثلة لفهم التعلم والمعرفة للوصول إلى مفهوم الريادة والإبداع يعود إلى وقت أقدم، حيث ظهر لأول مرة في كتاب (Schumpeter) الشهير سنة (1934)، بعنوان: نظرية التطور الاقتصادي The Theory of Economic Development والتي أظهرت العلاقة بين الريادة والتعلم على نحو ضمني (Erdelyi,2010:2).

ويرى (Kakkonen,2010:85) أن التعلم الريادي يتعلق بالمعرفة، والمهارة، والقدرة، والتزوع الريادي الفعلي، أو المحتمل ويمكن أن يرتبط التعلم الريادي بتعلم الرياديين الحاليين، أو حتى حقبة الرياديين (مجموعة الرياديين) كما إن التعلم الريادي قد يرتبط بأشخاص تكون مهمتهم تحقيق انجازات ريادية وبالنتيجة يهتم التعلم الريادي بتطوير القدرات الريادية في الحياة والعمل.

ويشير (Heder,et al,2011:26) بأنه ليس هناك تعريف محدد، وشامل لمفهوم الريادي والريادة، ويطبق الحديث ذاته على التعلم الريادي؛ وذلك لأن مصطلح تطور التعلم الريادي في المجتمعات والثقافات المختلفة مرَّ بتغيرات عديدة، منها: التعلم الريادي، والتعلم المتميز، وتعلم المنظمات، ومصطلحات أخرى عديدة انعكست في تعريف متنوع للتعلم الريادي. ويعرف (Nordic Innovation Center,2005:5) التعلم الريادي على أنه العملية التي يحصل فيها الرياديون على المعرفة المطلوبة في تحديد وصنع واستغلال فرص عمل جديدة. وينظر (Abrar, et al, 2011:3) إلى التعلم الريادي على أنه عملية وعي، وتفكير، وارتباط، وتطبيق تشمل تحويل الخبرة والمعرفة إلى نتائج تعلم وظيفية، ويحول الريادي خبرته الريادية إلى معرفة ريادية بشكل فاعل؛ لذا فإن التعلم الريادي يضم العملية والنتيجة.

أما بصدد أهمية التعلم الريادي فيشير (Moustaghfir & Sirca,2010: 4-5) إلى الآتي:

- تحسين فاعلية الرياديين الشخصية، وممارساتهم الريادية.
- آلية مهمة لتعزيز السلوك الريادي وتشجيع الرياديين للدخول إلى التوظيف الذاتي، والأعمال الريادية.
- يؤدي إلى اختيار الطرق الصحيحة للتعلم ودعمها للأهداف التي يجب أن يحققها الفرد.
- زيادة المعرفة الضرورية لبدء وإدارة المنظمات الجديدة.
- عملية من خلالها يُطور الأفراد معرفتهم الريادية باستمرار في المنظمة وفي حياتهم المهنية.

ثانياً: أبعاد التعلم الريادي

على الرغم من وجود قَدْرٍ من الاختلاف بين الكُتّاب والباحثين في عددٍ، ومحتوى أبعاد التعلم الريادي إلا أنه في نفس الوقت هناك قدرًا من الاتفاق حول الأبعاد الرئيسية، والمحورية للتعلم الريادي. فيشير بعض الكُتّاب إلى أن أبعاد التعلم الريادي تتمثل بنموذجه، ويرى آخرون أن للتعلم الريادي ثلاثة أبعادٍ هي: (التعلم، وتطوير نموذج الأعمال، وتتابع المقاييس) ويتفق الباحثان مع (Dermol,2010:27) في تحديده لأبعاد التعلم الريادي؛ لأنها تكاد تكون شاملة تحتوي الأبعاد الأخرى فضلاً عن إنها تتفق مع متطلبات الدراسة الحالية، وفيما يأتي شرح لهذه الأبعاد:

1- الكفاءة الريادية:

يُعرف (Sarwoko,et al,2013: 32) الكفاءة الريادية على أنها خصائص فردية تشمل الموقف، والسلوك الذي يسمح للريادي بأن يُحقق النجاح في العمل، كما إن الكفاءة الريادية تشمل بشكل خاص الصفات الريادية، والدوافع والصورة الذاتية والمواقف، والسلوك، والمهارات، والمعرفة. وإن الكفاءة الريادية وفق ذلك تشمل المعرفة، والمواقف، والمهارات التي يجب أن يحصل عليها الريادي من خلال التدريب الإداري والتطوير لكي يساعده للوصول إلى الأداء الريادي وتعظيم الأرباح مع إدارة المنظمة (Inyang & Enuoh,2009:65). ويرى (سماح ومراد، 2010: 12) أن الكفاءة الريادية هي توليف الموارد، تنظيم وتوجيه العمالة، الإبداع، والمعارف السلوكية الناتجة عن التعامل مع وضعيات معينة (العمل ضمن الفريق والأعمال القيادية والمبادرات الفردية). حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة الريادية في تنسيق ديناميكي مكثف ضمن متطلبات السوق للوصول إلى أداء متميز يُمكن الفرد أو المنظمة للوصول إلى مصاف الريادية. وبالنسبة لخصائص الكفاءة الريادية يشير (سماح ومراد، 2010: 12) إلى أنه من أجل أن تجعل الكفاءة الريادية للمنظمات عالية وناجحة يجب أن تتمتع بصفات معينة نذكر منها:

- الاستعداد والميل نحو المخاطرة.
- الرغبة في النجاح.

- الثقة بالنفس.
- الاندفاع للعمل.
- الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة.
- الالتزام.
- التفاؤل.

2- الكفاءة الذاتية:

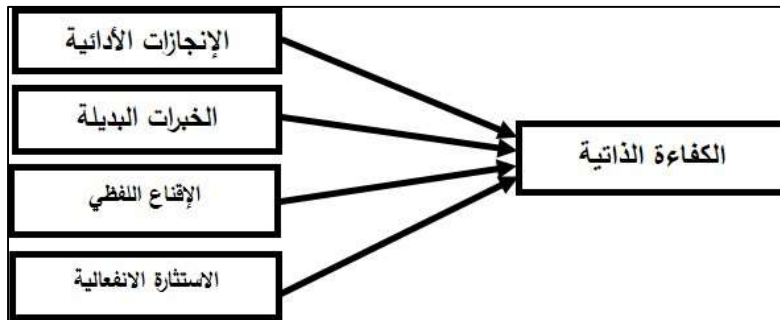
وُعد مفهوم الكفاءة الذاتية من المفاهيم المهمة في تفسير السلوك الإنساني خاصة من وجهة نظر أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي. وقد تناول الباحثون في البيئة العربية مصطلح Self- efficacy، وتُرجم إلى مصطلحي كفاءة الذات، أو فعالية الذات²⁹.

وقد ظهر مفهوم الكفاءة الذاتية على يد العالم ألبرت باندورا (Albert Bandura, 1977) عندما قدم نظرية متكاملة لهذا المفهوم حدد فيها أبعاد، ومصادر الكفاءة الذاتية، ويشير هذا المفهوم إلى اعتقاد الفرد، أو إدراكه لمستوى أو كفاءة أو فاعلية إمكاناته، أو قدراته الذاتية، وما تنطوي عليه من مقومات عقلية معرفية وانفعالية دافعية وحسية عصبية لمعالجة المواقف، أو المهام، أو المشكلات، أو الأهداف الأكاديمية والتأثير في الأحداث لتحقيق إنجاز ما في ظل المحددات البيئية القائمة (أل مراد، 2008: 250). ويُعد (حسين، 1987: 41) الكفاءة الذاتية من الأبعاد المهمة في الشخصية الإنسانية؛ لما لها من أثر كبير في سلوك الفرد وتصرفاته؛ حيث تلعب الكفاءة الذاتية المدركة دوراً رئيسياً في توجيه السلوك وتحديد، فالطالب عندما تكون لديه فكرة عن نفسه بأنه ذكي، ومواظب، ومجتهد يميل إلى التصرف بناءً على هذه الفكرة والعملية تبادلية، حيث إن السلوك الذي يمارسه الفرد يؤثر في الطريقة والكيفية التي يدرك فيها ذاته.

ويرى (Bandura, 1994: 2) أن الكفاءة الذاتية هي قدرة الفرد على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في موقف معين، والتحكم في الأحداث التي تؤثر في حياته.

ويُعرف (الزيات، 1999: 381) الكفاءة الذاتية على أنها: ما يظنه الفرد بامتلاكه إمكانات تُمكنه من أن يمارس ضبطاً قياسياً، ومعياريًا لقدراته، وأفكاره، ومشاعره، وأفعاله وهذا الضبط القياسي أو المعياري للسلوكيات لهذه المحددات، يمثل الإطار المعياري للسلوكيات التي تصدر عنه في علاقتها بالمحددات البيئية المادية والاجتماعية.

أما بخصوص مصادر الكفاءة الذاتية فيحدد (Lunenburg, 2011: 2-4) و (Banduras, 1977: 1) أربعة مصادر أساسية للكفاءة الذاتية وكما موضح في الشكل (1).



شكل (1): مصادر الكفاءة الذاتية

Source: Lunenburg, Fred C, (2011), Self – Efficacy in the Workplace :Implications for Motivation and performance – International journal of Management Business and Administration, Sam Houston state university, Vol. 14 ,No. 1. P(2)

²⁹ راجع الرابط التالي www.dr.safaa-socialstudies.tech

3- القصد أو النية الريادية:

يشير الباحثون إلى القصد، أو النية بعدة أشكال حيث تمّ الإشارة إليها بوصفها حالة ذهنية توجه اهتمام الشخص تجاه غاية، أو هدفٍ معين، أو مسارٍ لتحقيق شيء ما. وتعتبر النية عن تمثيل إدراكي للغاية، أو الهدف الذي يسعى إليه المرء ووضع خطة العمل ومتابعتها للوصول إلى ذلك الهدف (Fini, et al,2009:4). ويرى (Ashokan& Suresh,2012:2) أن الريادة هي عملية ظهور منظمي، والنوايا الريادية مهمة في هذه العملية وتشكل سلسلة الأفعال الأولية في التأسيس المنظمي، ولكن النوايا تجاه السلوك قد تكون مؤشرات قوية لذلك السلوك، وان النية الريادية هي متنبأ رئيسي للسلوك الريادي المستقبلي؛ لذا فإن البحث في العوامل التي تحدد النية الريادية مسألة مهمة في البحوث الريادية. وتُعرف النية الريادية على أنها: عوامل دافعية تؤثر في الفرد للسعي إلى النتائج الريادية³⁰. ويشير (Fini,et al,2009:4) إلى النية الريادية على أنها: تمثيل إدراكي للأفعال التي يقوم بها الفرد، أما لإقامة مشروع مستقل، أو صُنْع قيمة جديدة ضمن المنظمات القائمة. ويرى (Wang,et al,2011: 35) أن فهم متطلبات النية الريادية يُساعد (المديرين، أو صُنّاع القرار، أو المؤسسين) حول كيفية تشكيل النوايا، وكيف تؤثر معتقدات، وادراكات، ودوافع المؤسسين أو (المديرين) في النية للبدء بالعمل التجاري الريادي؛ لذا فإن معرفة محددات النية الريادية يمكن أن تساعد التدريب الريادي على إيجاد الطريقة الجديدة لتشكيل النية وتعزيز السلوك الريادي وإنشاء منظمة جديدة.

4- السلوك الجريء:

يُوصف هذا السلوك بأنه سلوك يتصف بالبحث المستمر عن فرص سوقية جديدة من خلال المسح المستمر للطلب، والتوسع في النشاطات التسويقية، والتوسع في المنتجات وفقاً لمتطلبات السوق والتركيز على الابتكار والتغيير، والاعتماد على تكنولوجيا مرنة، وغير ثابتة لمواجهة التغيير في اتجاهات الطلب والرغبة في الحصول على زبائن غير مستقرين، واعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، والتخطيط والرقابة، وتبني المخاطرة العالية للحصول على أقصى الأرباح، وتجنب الدخول في التزامات طويلة الأجل مع الزبائن، فضلاً عن المراقبة الدائمة والتحليل المستمر للعوامل البيئية، وتطوير الاستجابات للأحداث الطارئة فيها، فالتوجه الخارجي والتغيير وعدم الثبات وتحمل المخاطرة سمات أساسية لهذا السلوك (النجفي، 1996: 39).

ويعد السلوك الجريء على أنه السلوك الداعم للتغيير الاجتماعي، ومسهل للإبداع في المنظمة، وهناك مسألة خاصة حديثة حول السلوك الجريء يشدد على أهمية إعادة التركيز والاهتمام تجاه الأفعال البشرية، أو (الدور البشري) وبناء المنظمات³¹ ويرى (الطائي، 2008: 162-163) أن خصائص السلوك الجريء تتمثل بالآتي:

- الشعور بالانتماء للمنظمة.
- قدرة غير اعتيادية وعالية للأداء.
- الانفتاح على الأفكار والمعلومات والأشخاص الجيدين.
- حب الغموض وعدم التأكد والرغبة في مواجهة الصعوبات.
- الرغبة في التعامل مع الخطر ومواجهة التحديات.
- امتلاك الطاقة النفسية والمادية لعمل أشياء وتطبيق أفكار ورؤى جديدة .
- الإلمام بالعلوم المختلفة خاصة التي لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة .
- القابلية للتعلم من الفشل وجعله مباحاً كونه الطريق الأمثل للنجاح مستقبلاً .

الأداء الريادي/خلفية نظرية

الخلفية النظرية للاداء الإداري ملخص ادناه:

³⁰ على الرابط: www.ebookbrowes.com

³¹ على الرابط www.euram2013.com

أولاً: ماهية الأداء الريادي

تنامي الاهتمام بمفهوم الأداء عامة والأداء الريادي بشكل خاص كونه من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات؛ وذلك لارتباطه بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. ويشير (Callaghan & Venter, 2011:32) إلى أن البحث عن موضوع الأداء الريادي في الأدبيات الإدارية الحديثة أسفر عن تناول هذا المصطلح من قبل الباحثين بمصطلحات مرادفة مثل الأداء المتفوق، والأداء العالي. وتطور مفهوم الأداء الريادي من قبل (Lumpkin & Dess, 1996) الذي يشير إلى أنه يحتوي على أبعاد أكثر من مجرد أبعاد مالية. وقد طَوَّر الباحثون أبعاد التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) التي تسهم في تحقيق الأداء الريادي واستخدم الأداء الريادي للدلالة على تقارب التميز في الأداء مع الاستباقية. ويرى (Vuuren & Nieman, 1994) أن الأداء الريادي طُوِّر كتركيبة يستند على ركيزتي الريادة الحقيقية (بدء الأعمال، واستغلال الفرصة)، و(نمو فكرة الأعمال).

إن تطور نمو فكرة الأعمال يرتبط باستغلال الفرصة وهي تركيبة تتحدد من خلال تحليل المحتوى لتعريف الريادة وعند النظر إلى الريادة من وجهة نظر مستندة إلى النشاط يمكن أن نرى بأن نمو الأعمال هو نتيجة استغلال الفرصة الناجحة. وتركيبية نمو الأعمال تعني نمو في الربحية، والإنتاجية، والفاعلية، وصافي القيمة فضلاً عن عدد الموظفين الذين يوظفهم الريادي، والزيادة في مستوى هذه المتغيرات عبر الزمن ونقطة البداية في قياس أول معاملة في السوق مع الزبون تعتبر زيادة في الأداء الريادي له، واقترح أن الأداء الريادي هو الدالة الخطية للدافعية الريادية (Entrepreneurial Motivation) × المهارات الريادية (Entrepreneurial skills) × مهارات الأعمال (Business skills).

الأداء الريادي = الدافعية الريادية × المهارات الريادية × مهارات الأعمال

الرغبة في تبني الريادية القدرات والإمكانات البشرية الريادية مهارات الإنتاج والتسويق

ويرى (Delmar, 1996:9) أن الأداء الريادي هو أداء مقيد بالمهام التي تكون تحت سيطرة الريادي مثل تنظيم المشروع، ودور المجالس العليا في المنظمة، وصنع القرار، والقدرة على صياغة الأهداف والاستراتيجيات. ويحدد الأداء الريادي من خلال البيئة وطاقة الفرد وإرادته (القدرة والدافعية) والتعامل مع البيئة (تصميم المنظمة وسياقها). ويفترض بأن الريادي يتصرف تجاه البيئة وفق أهدافه.

وفي هذا السياق أشار بعض الباحثين إلى تعريفات محددة للأداء الريادي حيث عرف (Berninger, 2004:3) على أن الأداء الذي يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم، خدمة الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، وتعليم ونمو المنظمة. ويشير (حسين، 2007:165) إلى الأداء الريادي بأنه الأداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية. ويعرف (المعاضبي، 2010:12) الأداء الريادي بأنه النتائج التي تحققها المنظمة، أو التي تسعى إلى تحقيقها بعد الاستخدام الكفء للموارد المتاحة وتوظيفها في أنشطتها المختلفة الموجهة نحو السوق، أو الزبون بما يضمن لها تحقيق الإبداع والتفرد عن غيرها، ومن ثم يقود إلى تحقيق المزايا التنافسية لتصبح المنظمة رائدة في خدماتها المقدمة للزبائن، ومن ثم تصبح قائدة للقطاع الذي تعمل فيه. أما (Callaghan & Venter, 2011: 32) فيعرف الأداء الريادي على أنه تركيبة تتمثل بالعائدات، والرضا في إطار التميز والتفرد والمخاطرة. وبخصوص أهمية الأداء الريادي يشير (Kuhhal, 2003:2) إلى أنه تتجلى أهمية الأداء الريادي من كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقييم الأداء وفق معايير الأداء العالي الموضوعية.

إن الأداء الريادي بشكل عام هو مقياس، أو مؤشر لتقييم فرد، أو مجموعة، أو منظمة يكشف نقاط القوة والضعف التي يريد المرء قياسها. ويساعد على تأكيد الحالة الراهنة في الأعمال سواء أكانت الأعمال في وضع النضوج أم في وضع الانحدار. ويكشف في نقطة ما عن القدرة المالية للأفراد والأعمال، أو المنظمات وتجهز المعلومات التي تتعلق بالفرد والمنظمة من حيث نجاحها وفشلها في فترة معينة من الزمن. وأظهر (Murphy, et al, 1996) من خلال دراسته عن الأداء الريادي بأن هذا الأداء يكشف ما يلي: الكفاءة، النمو، الريح، الحجم، السيولة، النجاح، الفشل، حصة السوق والاستباقية. ويشير (Alarape, 2007) إلى أن الأداء الريادي يكشف عن الكفاءة التشغيلية ونمو الأعمال. وفي تصور آخر يشير (Germias, et al, 2008) بأن هذا الأداء يوفر معلومات حول أمور التخطيط، البحث، التنسيق، التقييم، الإشراف، إعداد

الكادر، والمساومة ويمثل الأداء الكلي للفرد أو المنظمة، وهذه المؤشرات ترتبط بأداء الفرد والمنظمة (Ossai & Luky,2011: 3-4). ويمكن أن يشير الأداء الريادي إلى مقياس نجاح الأعمال والمكافآت التي قد تشير إلى إعادة تعويض مالي، أو نفسي للريادي. ويتم تحقيق التقارب عندما يكون نجاح المشروع نفسه يعتبر مكافأة شخصية (Fox,2005: 63-64).

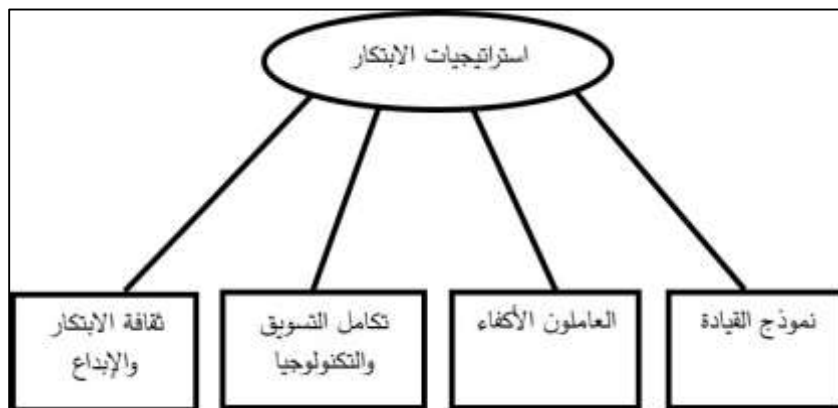
ثانيا: مؤشرات الأداء الريادي

استطاع (Davis,2007: 20) أن يتوقف على مجموعة من المؤشرات التي حضيت بقدر من الاتفاق؛ كونها تعد أكثر المؤشرات أهمية، ومعبرة عن الأداء الريادي، وتحتوي ضمناً النماذج السابقة وبناء على ما سبق سنعمد هذه المؤشرات والتي تتمثل في الآتي:

1- المنظمات المبتكرة:

إن الابتكار هو القدرة على توليد أفكار خالقة بالتعلم، والذكاء، وخلق، وتطوير المنتجات لتلبية احتياجات الزبون، وتوسيع الإيرادات وغالبا ما يواجه العمل الإبداعي عوائق؛ بسبب اختلاف مداخل الأفراد في إيجاد حلول إبداعية لتطوير المنتج (النجار، 2006: 23). ويعد (الجبوري والعجلوني، 2010: 5) أن الابتكار جزء مهم من إجراءات الريادة وأساسي في إيجاد الثروة، ويعد المهمة العامة للقائد، ولا يعني الابتكار تطوير منتج، أو تكنولوجيا جديدة فقط، ولكن يتعدى ذلك إلى ابتكار، أو إدخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة، أو السلعة، بطريقة أقل تكلفة، أو أكثر ملائمة لإيجاد قيمة مضافة للزبون. وان قدرة المنظمة على الابتكار تعني تقديم الجديد بمواصفات تنافسية من حيث الجودة، السعر، والاستمرارية بما يتماشى مع تغيرات أذواق المستهلكين للسلعة، أو الخدمة في الزمان والمكان. والمنظمة المبتكرة تعني قيامها بابتكار أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والعمليات بمعنى الابتكار النظهي، فالمدخلات والمخرجات للمنظمة الابتكارية تؤدي إلى الإبداع من خلال التحسينات (حسين، 2010: 4). ويرى (مقاوسي وآخرون، 2010: 10)، (السكرانة، 2008: 54) أن العلاقة بين الابتكار والإبداع تنتج أفكارا جديدة قابلة للتنفيذ من خلال قيادة الإبداع وان إستراتيجية الابتكار تتحقق من خلال توفر بعض المرتكزات التي تتمثل في:

- نموذج القيادة: إعطاء الأهمية للعاملين وإعطاء تخصصات في العمل وقبول القيادة والثقة بالإدارة.
- العاملون الأكفاء: وهي تلك القوى العاملة التي تملك المواهب والقدرات على العمل والأداء العالي.
- تكامل التسويق والتكنولوجيا: والذي يساعد على تمييز حاجات وطلبات الزبائن وارتباطهم بخدمات المنظمة.
- يوجد الابتكار في ثلاثة أشياء وهي: الأفراد، الإجراءات، والمنتج بحيث يمتلك الأفراد مواهب وسمات تكون لهم ابتكارا، أما الإجراءات فهي تتعلق بالاتصالات والتعليم والتفكير، بينما المنتج خاص بالجودة والبيئة المحيطة. حيث أصبح من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسمى هذه التنمية ثقافة الابتكار والإبداع. والشكل (3): يوضح إستراتيجية الابتكار



شكل (3) استراتيجيات الابتكار. السكرانة، بلال خلف، (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 54.

2- البقاء:

إن عملية إيجاد قدرة تنافسية لضمان بقاء المنظمة ونموها في المدى الطويل، يتحقق بمدى قدرة المنظمة في تطوير استراتيجياتها بالاستناد على نتائج تحليل سلسلة القيمة (الباشقالي، 2010: 65). ولضمان بقاء ونمو المنظمة عليها الاعتماد على الاستراتيجيات الريادية الاستباقية أكثر من الاعتماد على الاستجابة؛ وذلك بسبب التعقيد والتغير السريع في المنظمة، وأيضاً يفترض على المنظمة التركيز على الفرص أكثر من تركيزها على إدارة الموارد (داودة، 2011: 80). ويُعد البقاء جوهر النجاح والمركز الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة وان الوثوب من والى البقاء ينبغي أن يحقق للمنظمة غاياتها وأهدافها، وإلا فَبَعْد مدة تكون المنظمة قد ابتعدت عن نشاطها الأساسي بشكل كبير. وان استهداف البقاء والاستمرار يعد من بين أهم دوافع النمو والتطور للمنظمة التي يمكن أن تتقبل خفض أرباحها، أو زيادة كلف أنشطتها إنما لا تقبل فقدان البقاء، عليه فإن جميع المتغيرات الدافعة للنمو والتطور تفقد أهميتها إن لم تقترن بضرورة بقاء واستمرار المنظمة (الحمداي، 2006: 77).

ويرى (حسين، 2007: 166) أن البقاء هو هدف تسعى له جميع المنظمات، وربما تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بمصالح كل الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين، وموردين، وزبائن، وعاملين فيها، وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة معمقة لعلاقة المنظمة معهم. وعندما تنتقل المنظمات إلى مرحلة البقاء، فأنها تتطلع إلى التنامي وتطوير بعض الهياكل الرسمية وترسيخ كفاءاتها المتميزة، ويتم صياغة الأهداف بشكل روتيني في هذه المرحلة على أن يكون الهدف الرئيسي هو توليد عوائد كافية لاستمرار العمليات وتمويل النمو الكافي للبقاء في دائرة التنافس ويكون صنع القرار بشكل لا مركزي أكبر من مرحلة إثبات الوجود (شاكر، 2006: 101). ويشير (العامري، 2010: 44-45) أن بقاء المنظمات مؤشر على النجاح الاستراتيجي حيث يمكن للمنظمة متمثلة بإدارتها العليا وأصحاب المصالح من استخدام مقاييس النجاح الاستراتيجي وهي التكيّف والنمو، وأن البقاء لمجرد البقاء من الصعب عدّه مؤشراً في ظل عدم اقتران هذا البقاء بالنجاح الاستراتيجي، وبمعنى آخر إذا ما ركنت المنظمات إلى البقاء كمؤشر للأداء الريادي من دون تحقيق النجاح الاستراتيجي فإن كيانها يكون عرضة لأي عارض يلم بها.

3- المنظمات ذات النمو العالي:

يعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل للحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستخدمة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذا الاستثمار. وبمعنى آخر: أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة (حسين، 2007: 166). وعندما تبدأ المنظمة بالنمو فأنها ستنتقل التركيز من الحصول على الموارد إلى التماسك الهيكلي.

حيث ستركز المنظمة على وظائف الموارد البشرية وتحاول خلق التماسك والسلوك الأخلاقي الرفيع، وسينتقل التركيز على إدارة المعرفة إلى المشاركة بالمعرفة والتشارك بالمعرفة من الممكن أن يساعد الزبائن الجدد على فهم البيئة والهيكل الإجمالي للمنظمة. كذلك فأنها تعطي الزبون والمجهز مجالات مشتركة وذلك لغرض التشارك بالذكاء والمواد والتشجيع (شاكر، 2006: 115).

ويشير (داودة، 2011: 80) إلى أن المنظمة ذات النمو السريع والعالي هي منظمة ريادية، فهي منظمة عضوية تعتمد الأسلوب الشبكي في التنظيم أكثر من الأسلوب البيروقراطي؛ إذ يرى بأن المنظمات المستقبلية ستكون ريادية وأن أسلوب قيادتها، واستراتيجياتها، وهياكلها ستعكس التفكير الريادي المتعلق بالتوجه نحو حل المشاكل والتوجه نحو التنفيذ. ويؤكد (أبوفارة، 2010: 10) بأن النمو في المنظمات الريادية يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة، فالمنظمات الريادية في بداياتها تجد سهولة في اقتناص، وتسخير نقاط القوة الريادية واستخدامها استخداماً جيداً في بناء وتطوير العلاقات والاتصالات مع الزبائن وخدمة هؤلاء الزبائن، ومع مرور الزمن، وتنامي هذه المنظمات فإن الرياديين يجدون أنفسهم منهكين ومشغولين في الأعمال والأنشطة الإدارية اليومية التي قد تقف عائقاً أمام تحقيق المزيد من الإبداعات الريادية، وهذا الأمر يحتم على المنظمة أن تتأكد باستمرار من أن الثقافة السائدة في المنظمة لا تنال ثقافة ريادية في جوهرها وتركيزها، وأن المهارات والقدرات الريادية تأخذ مكانها ودورها في إدارة المنظمة.

4- التوظيف الذاتي:

يُعد مفهوم التوظيف الذاتي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في عالم الأعمال، والتوظيف الذاتي يعني سعي الفرد إلى إيجاد وظيفة لنفسه من خلال اعتماده على أفكاره، وخبراته، ومستواه التعليمي والتدريبي³² وتشير (سعاد، 2011: 8) إلى التوظيف الذاتي إلى انه أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق سلعة، أو خدمة جديدة لها القدرة على خلق قيمة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات الموجهة نحو التنسيق الكامل بين الإنتاج والبيع والتي تتسم بمستوى معين من المخاطرة. والشئ المهم بالنسبة للتوظيف الذاتي هو قدرة الشخص، أو الريادي على تحديد الفرص واستغلالها، فالفرص لاتصلب صورة مفتاح للعمل في السوق. ومنجهة أخرى فالأشخاص لا يحصلون بشكل متساوي على المعلومات الضرورية لاقتنائها، وإن حصلوا عليها فلا يستغلونها بنفس الطريقة. وهذه النقطة تستمر فيما بعد بين الريادي والأطراف المتعاملة معه خاصة المستثمرين. وبخصوص أسباب اللجوء للتوظيف الذاتي تشير (سعاد، 2011: 9) إلى أنه يمكن تصنيف أسباب دخول الأفراد في مجال المشروعات الريادية إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي:

- الصفات الشخصية: يوجد خلاف كبير حول موضوع شخصية المنظم (صاحب المشروع) فبعض يعتقد بأن الأفراد يمكن تعليمهم لكي يصبحوا منظمين، ويرى بعض آخر استحالة ذلك لأن الأفكار الجيدة متواجدة بكثرة، ولكن الأفراد الذين ينفذونها نادرون. ومن السمات الشخصية المهمة بالنسبة للمنظم هي: الدافعية، والثقة، والاستعداد للمخاطرة، والقدرة على صنع القرارات، ومهارات العلاقات الإنسانية والقدرة على التخاطب، والمبادرة.
- تأثيرات ثقافية وأسرية: إن الرغبة في التوظيف الذاتي، أو إنشاء مشروع، أو منظمة جديدة تعتمد على ثقافة الفرد ومجتمعه، وإن الثقافة التي تقدر الفرد الذي يشكل منظمة جديدة ناجحة هي ثقافة ريادية.
- تأثيرات المجتمع: هنالك العديد من المنظمات التي تم تأسيسها من قبل الأفراد؛ وذلك بسبب انتقالهم للعيش في مكان آخر، أو إتمام الدراسة والحصول على شهادة علمية وقد تكون سبباً في إنشاء منظمات.

الجانب العملي

وصف مجتمع البحث والأفراد المبحوثين

تم تخصيص هذا المبحث لوصف مجتمع الدراسة ومبررات اختياره، ووصف الأفراد المبحوثين وفيما يأتي توضيح لذلك:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح، أو فشل الدراسة وذلك لانه المصدر الأساسي في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، والإفادة منه في الوصول إلى نتائج دقيقة، وقامت الدراسة الحالية باختيار جامعة دهوك، بغية اختبار فرضيات الدراسة عليها، وقد شمل مجتمع الدراسة كليات (القانون والسياسة، الإدارة والاقتصاد، العلوم الانسانية، تربية الاساس وعلم النفس، التربية الرياضية، العلوم، الهندسة، التخطيط والعلوم التطبيقية، الطب العام، طب اسنان، طب صيدلة، الطب البيطري، التمريض، الزراعة)، إذ يتمثل الأفراد المبحوثين بأعضاء مجالس الكليات. وقد جاء اختيار جامعة دهوك/العراق لتكون ميداناً للدراسة.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين:

انسجماً مع توجهات الدراسة قام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، وهم (عمداء الكليات، معاون العمداء،

³² على الرابط: www.alafnan.arabblogs.com

رؤساء الأقسام، ومديري مراكز البحوث العلمية) وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (85) استمارة أعيد منها (77) استمارة صالحة للتحليل، أي: إن نسبة الاستجابة كانت (90.59%). وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:

- المركز الوظيفي (المنصب): إن النسبة الأكبر من المبحوثين تتمثل في رؤساء الأقسام العلمية ونسبة (54.9%)، تليها معاون العمداء بنسبة (16.5%) من أفراد المبحوثين.
- التحصيل الدراسي: إن غالبية القيادات الإدارية في كليات مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة (الدكتوراه) بنسبة (88.3%)، والباقي يحملون شهادة (الماجستير)، أي: بنسبة (11.7%)، وهذا ما يؤكد حرص إدارة الجامعة على اناطة مسؤوليات المناصب القيادية الإدارية لحاملي شهادة الدكتوراه مما يؤثر إيجاباً على أداء الكلية.
- اللقب العلمي: إن (61%) من الأفراد المبحوثين هم من حملة اللقب العلمي (استاذ) و(استاذ مساعد)، بينما كان أقل نسبة لحاملي اللقب العلمي (مدرس مساعد) بنسبة (3.9%)، وهذا ما يتفق مع الفقرة السابقة في حرص الجامعة على اناطة المسؤولية لذوي الخبرة والمعرفة.
- الجنس: إن نسبه (90.9%) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور، أي الغالبية العظمى من القيادات الإدارية في كليات مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور.
- العمر: إن أكثر الفئات العمرية ظهوراً هي الفئة التي تكون اعمارهم (51 سنة فأكثر) وبسنة (44.1)، وتلهم الفئة المحصورة بين (41 – 50) سنة بنسبة (31.2%).
- سنوات الخدمة في المنصب الحالي: إن (88.3%) من المبحوثين لهم خدمة في المنصب الحالي تبلغ (5 سنوات فأقل) وتليها الافراد ذوي الخدمة (6-10) بنسبة تبلغ (10.4%)، وهذا يشير الى تبني، وتفعيل سياسة الجامعة في تحديد فترة القيادات الإدارية في كليات.
- سنوات الخدمة الاجمالية: تشير نتائج التحليل الى ان (67.5%) من الافراد المبحوثين لهم خدمة اجمالية تبلغ (16 سنة فأكثر)، مما يؤشر على التراكم المعرفي لديهم.
- المشاركة في الدورات التخصصية: إن الغالبية العظمى من الافراد المبحوثين هم ممن شاركوا في الدورات التخصصية إذ بلغ نسبتهم (89.6%)، وهذا ما يدل على الدراية والخبرة في مجال تخصصهم.

اختبار متغيرات الدراسة

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

1- علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي على مستوى كليات مجتمع الدراسة:

- العلاقة بين بعد الكفاءة الريادية ومؤشرات الأداء الريادي على مستوى كليات مجتمع الدراسة: تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الكفاءة الريادية ومؤشرات الأداء الريادي؛ إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.683)، وهذا يدل على انه كلما اهتمت الكليات بزيادة معرفة وكفاءة كادرها من خلال التدريب، والاحتفاظ بالاساتذة ذوي المهارات والكفاءات والمعارف المتنوعة كلما تمكنت الكليات من تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، ويشير ذلك إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى كليات مجتمع الدراسة.
- العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية ومؤشرات الأداء الريادي كليات مجتمع الدراسة: يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الكفاءة الذاتية ومؤشرات الأداء الريادي؛ إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.579)، ويدل ذلك على انه كلما ازداد اهتمام الكليات بالسلوك العلمي لكادرها التدريسي والبرامج التدريبية الهادفة إلى تنميتهم وتطويرهم كلما تمكنت من تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى جميع الكليات.
- العلاقة بين بعد القصد أو النية الريادية وبين مؤشرات الأداء الريادي لكليات مجتمع الدراسة: يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد القصد أو النية الريادية، وبين مؤشرات الأداء الريادي لكليات مجتمع الدراسة، فبلغت

قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.745)، وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام الكليات بالطلبة ذوي الأفكار الريادية لتعزيز ثقتهم في إقامة مشاريع شخصية، والبحث عن الفرص واستغلالها كلما انعكس ذلك على قدرتها في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى كليات مجتمع الدراسة.

● العلاقة بين بعد السلوك الجريء ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لكليات مجتمع الدراسة: يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد السلوك الجريء، ومؤشرات الأداء الريادي لكليات مجتمع الدراسة فبلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.757)، وهذا يدل على انه كلما حرصت الكليات على اكتساب التكنولوجيا المتطورة لتطوير أداء كادرها التدريسي، وإعداد بحوث متميزة، والتكيف مع التغيرات البيئية خاصة التقنية منها كلما تمكنت من تحقيق مؤشرات الأداء الريادي. وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى جميع كليات مجتمع الدراسة.

● العلاقة بين بعد طرق التعليم ومؤشرات الأداء الريادي على مستوى كليات مجتمع الدراسة: يشير الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد طرق التعليم، ومؤشرات الأداء الريادي لكليات مجتمع الدراسة؛ إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.777)، وهذا يدل على انه كلما تبنت الكليات برامج تعليمية وتدريبية للطلبة تخدمهم عند الخروج إلى سوق العمل، والسعي إلى توليد وإكساب المعرفة الجديدة للمستفيدين (الطلبة) كلما تمكنت من تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (4): علاقات الارتباط بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة. المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية $N = 77$ $P \leq 0.01$ **

المؤشر الكلي	أبعاد التعلم الريادي					المتغير المستقل	
	الكفاءة الريادية	الكفاءة الذاتية	القصد أو النية الريادية	السلوك الجريء	طرق التعليم	المتغير المعتمد	مؤشرات الأداء الريادي
0.820**	0.652**	0.564**	0.787**	0.774**	0.790**	المنظمات المبتكرة	
0.723**	0.627**	0.550**	0.688**	0.642**	0.645**	البقاء	
0.556**	0.458**	0.550**	0.485**	0.516**	0.551**	المنظمات ذات النمو العالي	
0.582**	0.505**	0.435**	0.483**	0.550**	0.562**	التوظيف الذاتي	
0.817**	0.683**	0.579**	0.745**	0.757**	0.777**	المؤشر الكلي	

ثانياً: تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة:

1- تأثير أبعاد التعلم الريادي في مؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة

تبين نتائج تحليل البيانات الميدانية التي يظهرها الجدول (5) وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد التعلم الريادي في مؤشرات الأداء الريادي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (150.922) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.97) عند درجتي حرية (1، 75)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.668) الذي يشير إلى أن ما نسبته (66.8%) من الاستجابة يعود إلى هذا العامل وإن الباقي (33.2%) يعود إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، واستناداً إلى طبيعة هذه العلاقة (الموجبة) فإن التغيير الذي يحدث في أبعاد التعلم الريادي يقود إلى التغيير في مؤشرات الأداء الريادي وبالاجتهاد نفسه في المجتمع المبحوث وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dermol: 2010) التي تشير إلى أن أبعاد التعلم الريادي ذات تأثير في الأداء الريادي وعلى المستوى الفردي والتنظيمي.

جدول(5): العلاقة التآثرية بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة

F		R ²	أبعاد التعلم الريادي		Bo	المتغير المستقل
المحسوبة	الجدولية		B ₁			المتغير المعتمد
150.922	3.97	0.668	0.817 (12.285)		0.810	مؤشرات الأداء الريادي

() يشير إلى قيم t المحسوبة * P ≤ 0.05 ، D, F = (75,1) N = 77

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وهي كالآتي:

- تبين من المراجعة النظرية وجود قدرماً من الاتفاق، وفي نفس الوقت تبايناً في عدد وتسمية أبعاد التعلم الريادي بين الكتاب والباحثين، ويمكن أن نعزو ذلك إلى حداثة هذا الموضوع، وإن معظم الدراسات والبحوث ما زالت في مرحلة التأسيس النظري لموضوع التعلم الريادي.
- يلعب التعلم الريادي دوراً جوهرياً في توفير المعرفة والكفاءة الضرورية للمنظمات الساعية للوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء الريادي، وذلك من خلال تحفيز مواردها البشرية، أو (الرياديين) وتدريبهم واستخدام الأساليب المتطورة في تصميم الوظائف وإرشادهم إلى السبل الكفيلة لتحقيق ذلك.
- إن العلاقة بين التعلم الريادي والأداء الريادي لها ما يبررها؛ إذ إن الكفاءة الذاتية والريادية التي يتمتع بها الأفراد تسهم بشكل كبير في تقديم مستويات أداء غير تقليدية، كما أن طرق التعليم وما يقدمه من معرفة للأفراد له دور في تحسين الأداء الريادي.
- 4- تتباين مفاهيم ومؤشرات قياس الأداء الريادي على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها. إلا أن هناك قدرماً من الاتفاق على بعض المؤشرات التي تتمثل ب(المنظمات المبتكرة، البقاء، المنظمات ذات النمو العالي، والتوظيف الذاتي).
- كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة وكانت أقوى العلاقات (المؤشر الكلي) في كليات (الطب العام، الطب البيطري، الزراعة والغابات) في حين لم تكون العلاقة معنوية بين المتغيرين في كلية (العلوم)، وهذا يشير إلى منطقيّة بناء نموذج الدراسة بمتغيراتها الرئيسية واعتمادها في مجتمع الدراسة.
- أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي وكانت أقوى العلاقات (المؤشر الكلي) بين بعد طرق التعليم، ومؤشرات الأداء الريادي، في حين كانت أضعف العلاقات بين بعد الكفاءة الذاتية ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة.
- أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقات تأثير معنوية لأبعاد التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة، وبذلك إلى النظرة العقلانية في اختيار مؤشرات المتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة.
- كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية لكل بعد من أبعاد التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة، وكانت أقوى العلاقات التآثرية لبعده طرق التعليم والسلوك الجريء في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي.

ثانياً: التوصيات

تأسيساً على ما أفضت إليه الدراسة من نتائج، وفي ضوء الاستنتاجات التي ذكرت، فقد وجد من المناسب تقديم بعض التوصيات الضرورية وكما يأتي:

- ضرورة توسيع اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد التعلم الريادي، والحفاظ عليها، وتجديدها، وإعطائها بعداً استراتيجياً يتناسب مع دورها في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي.
- في ظل عالم تضطرب فيه معدلات التغيير على نحو مثير يكون الأداء الريادي مطلوباً للمنظمات بشكل عام، ومنظمات مجتمع الدراسة بشكل خاص من أجل البقاء والاستمرار.
- حاجة كليات مجتمع الدراسة للتعرف على مضامين أبعاد التعلم الريادي فضلاً عن أهم مؤشرات الأداء الريادي.
- ضرورة اهتمام الكليات المبحوثة بالموارد غير الملموس (التعلم الريادي) التي يمتلكها، وحثها على تطوير هذا المورد وتحويلها إلى قوة لها من تأثير في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي.
- على القيادات الادارية في معظم كليات مجتمع الدراسة زيادة الاهتمام بمؤشرات الأداء الريادي.
- تقترح الدراسة على القادة الاداريين الاهتمام بتطوير كفاءة ومهارات استكشاف الفرص واقتناصها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والاداء الريادي لمنظمتهم وذلك من خلال المعاشية والعمل لفترات زمنية محددة في المنظمات التعليمية العالمية والأجنبية.
- حسن استثمار المنظمة للمعرفة الريادية التي يكتسبها العاملون من التعلم الريادي، وجعلها ذات قيمة للمستفيدين، وبدون ذلك يفقد التعلم الريادي أهميته.
- تقترح الدراسة على إدارات الكليات المبحوثة تشجيع كادرها على تبادل المعرفة والخبرة فيما بينهم، وتوفير أجواء عمل مناسبة لإطلاق طاقاتهم الفكرية التي تقود إلى الإبداع والابتكار والتطوير المستمر؛ لتحسين الأداء والوصول إلى مستوى الاداء الريادي.
- تعميق التعاون والتواصل بين الجامعة والمجتمع من خلال الحوارات والندوات العلمية واجراء بحوث ميدانية لمختلف شرائح المجتمع؛ وذلك من اجل نقل المعرفة الأكاديمية إلى السوق/الصناعة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل والاطارح الجامعية

- الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، (2010)، الاثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من كليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
- حسين، سعد مهدي، (2007)، أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الحمداني، رعد فاضل عبد القادر، (2006)، انعكاسات الكفاءة التسويقية على نجاح المنظمات التسويقية: دراسة في عينة من المنظمات الانتاجية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- داودة، ره نج محمد نوري، (2011)، القيادة الريادية واخلاقيات العمل في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الاعمال في اقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
- شاكر، شذى عبود، (2006)، العلاقة بيناستراتيجيات إدارة المعرفة ودورة حياة المنظمة وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- العامري، فراس محمد إسماعيل، (2010)، الموازنة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- النجار، شهناز فاضل أحمد، (2006)، رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

- النجفي، زياد عبد العزيز محمد، (1996)، قيم المدير الاستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

ب- المجالات والدوريات:

- آل مراد، نبراس يونس محمد، (2008)، بناء وتطبيق مقياس الكفاءة الذاتية لدى الرياضيين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 3، كلية التربية للبنات، جامعة الموصل، العراق.
- حسين، محمود عطا، (1987)، مفهوم الذات وعلاقته بمستويات الطمأنينة الانفعالية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، جامعة الكويت.
- الطائي، علي حسون، (2008)، خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة العلاقة والأثر: في الشركة العامة للصناعات الكهربائية جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

ت- المؤتمرات:

- أبو فارة، يوسف، (2010)، التسويق الريادي في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- الجبوري، نورية فليح والعجلوني، محمد اقبال، (2010) الصفات الريادية لدى أصحاب مشاريع الضيافة: دراسة تطبيقية لمدينة عمان للفنادق والمطاعم الصغيرة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- حسين، يحيوش، (2010)، الريادة التكنولوجية واثرها على بنية التجارة الدولية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- الزيات، فتحي مصطفى، (1999)، البنية العاملة للكفاءة الذاتية ومحدداتها، المؤتمر الدولي السادس للإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، القاهرة.
- سماح، صولحو مراد، محبوب، (2010)، الرأس مال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- المعاضيدي، معن وعدا الله، (2010)، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي: دراسة لآراء القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- مقاوسي، صليحة وجمعوني، هند وعائشي، كمال، (2010)، إستراتيجيات الريادة من أجل الابتكار، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.

ث- كتب:

السكارنة، بلال خلف، (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

ج- أبحاث من الانترنت:

سعاد، قوفي، (2011)، إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، www.iefpedia.com

Scientific Thesis & Dissertation:

- Delmar, Frederic, (1996), Entrepreneurial Behavior and Business Performance, the Degree Doctor of Philosophy, Stockholm School of Economics.
- Fox, Julie M, (2005), Organizational Entrepreneurship And the Organizational Performance Linkage in University Extension, the Degree Doctor of Philosophy, School of The Ohio State

Journals & Periodical

- Ashokan, Nisha & Suresh, Jayshree, (2012), A study on The Entrepreneurial Intention Among Students , International Journal of management (IJM), Vol. 3, Issue 3.
- Bandura, A, (1994), Self-efficacy: Encyclopedia of human behavior, Vol.
- Banduras, A, (1977), Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, Vol. 84,
- Callaghan, C & Venter, R, (2011), An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner, Southern African Business Review, Vol. 15, No 1.
- Dermol, Valerij, (2010), Development of Entrepreneurial Competence, International Journal of Euro – Mediterranean Studies, Vol .3, N.1.
- Inyang, Benjamin James & Enuoh, Rebecca Oliver, (2009), Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurial in Nigeria , International Business Research Vol.2 , No.2.
- Kakkonen, Marja-Liisa ,(2010), Entrepreneurial Learning and Learning Strategies of the first year business Students in higher Education, International Journal of Euro – Mediterranean Studies Vol .3, No.1.
- Lunenburg, Fred C, (2011), Self – Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance, International Journal of Management Business and Administration, Sam Houston State University, Vol. 14 .
- Moustaghfir, Karim & Sirca, Nada Trunk, (2010), Entrepreneurial Learning in higher Education: Introduction to the thematic Issue, International Journal of Euro – Mediterranean Studies Vol .3, No.1.
- Ossai, Esush, & Luky, Igwe, (2011), Entrepreneurial Performance and Firm Performance, International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol. 1, No. 2
- Sarwoko, Endi & Surachman, Armanu & Djumilah, Hadiwidjojo, (2013), Entrepreneurial characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs , IOSR Journal of Business and management, Vol. 7, Issue 3.
- Wang, Wenjun & Wei Lu, John & Kent, Millington (2011), Determinants of Entrepreneurial Intention among College Students in China and USA, Journal of Global Entrepreneurship Research, Vol .1, No. 1.

Conferences:

- Abrar, Ayesha & Rauf, Asma & Gohar, Madiha, (2011), Conceptualization Gender and Entrepreneurial Learning, BAM Conference: Building and Sustaining High Performance Organizations in a Challenging Environment 13-15 September, Aston University, Birmingham.

- Erdelyi, Peter, (2010), The Matter of Entrepreneurial Learning: A Literature Review, Information System and Innovation Group Department of Management, International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, Northeastern University, Boston, USA, 3-6 June.
- Fini , Riccardo & Grimaldi , Rosa & Marzocchi, Gian Luca , & Sobrero, Maurizio, (2009) The Foundation Of Entrepreneurial Intention, Conference CBS – Copenhagen business school, Denmark June 17 – 1
- Heder, Efkan, & Ljubic, maja & nola, lover, (2011), Entrepreneurial Learning A key Competence Approach, International Conference on Entrepreneurial Learning ,Zagreb, 2nd of June.

E- Studies & Internet:

- Berninger, R,(2004), Organization Performance Optimization, Available from <http://www.Excellence.htm>
- Davis, Tim,. (2007), Entrepreneurial Indicators Project, Developing Comparable Measure of Entrepreneurship and the factors that Enhance or Impede it. www.oecd.org/std
- Kuhhal, N, (2003), Performance Measurement, Available from <http://E:\Performance metrics.com>.

F- Website:

- www.drsafaa-socialstudiestech.com
- www.ebookbrowes.com
- www.euram2013.com/userfiles/file/19
- www.alafnan.arabblogs.com

دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتابعين دراسة ميدانية في عدد من المصارف الأهلية العاملة في محافظة دهوك

د.هادي خليل إسماعيل
جامعة دهوك / العراق

ملخص:

تمثلت مشكلة هذه الورقة البحثية في الحاجة إلى إجراء اختبار ميداني للكشف عن دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى التابعين، حيث إن الدراسات السابقة التي أُجريت عن القيادة الخادمة خلال العقود الثلاثة الماضية، ومع كثرتها، فإن معظمها ركز على بناء مقاييس يمكن اعتمادها لتحديد خصائص القيادة الخادمة، والقليل من تلك الدراسات اختبرت تأثير ممارسة القيادة الخادمة في سلوك التابعين. وقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى قياس مدى تأثير ممارسة القيادة الخادمة من قبل القيادات الإدارية في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى التابعين في المصارف الأهلية العاملة في محافظة دهوك / العراق. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات واستخلاص النتائج، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الجانب الميداني، وشملت عينة الدراسة (98) فرداً تم اختيارهم بشكل عشوائي من بين العاملين في (14) مصرفاً. وتكتسب هذه الورقة البحثية أهميتها أكاديمياً في تناولها لموضوعين يعدّان من المواضيع المهمة في بيئة المنظمات المعاصرة، وهما القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وتبرز أهميتها ميدانياً في إمكانية الاستفادة من الاستنتاجات التي تتوصل إليها والمقترحات التي تقدمها لتطوير قدرات القيادات الإدارية في ممارسة القيادة الخادمة، وتعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين في المصارف التي تناولتها هذه الورقة البحثية. وتمثلت أهم استنتاجات هذه الورقة البحثية في أن القيادات الإدارية في المصارف التي تناولتها هذه الورقة تمارس القيادة الخادمة بمستويات عالية نسبياً، كما إن التابعين أظهروا مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي، واستنتجت تناولتها هذه الورقة أيضاً وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في الاستغراق الوظيفي لدى التابعين بأبعاده (الاستغراق الإدراكي، والاستغراق العاطفي، والاستغراق المادي). قدمت هذه الورقة عدداً من المقترحات منها إشراك القيادات الإدارية في برامج تدريبية لتعزيز مستوى ممارستها للقيادة الخادمة، وضرورة تعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين عن طريق التواجد المستمر من قبل القيادات الإدارية مع التابعين. وفتح قنوات اتصال مباشرة معهم للتعرف على احتياجاتهم ومشكلات العمل التي يواجهونها.

كلمات دالة : القيادة الخادمة، الاستغراق الوظيفي، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق العاطفي، الاستغراق المادي.

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة بكافة أنواعها وأشكالها العديد من التحديات والضغوطات التي تستوجب البحث عن انماط قيادية حديثة تمكّنها من مواجهة هذه التحديات، ومن خلال مراجعة ادبيات القيادة الحديثة يتبين إنها تزخر بالعديد من النظريات والنماذج، وتعد القيادة الخادمة إحدى تلك النماذج القيادية التي تحاول التغلب على الكثير من الانتقادات التي تعرضت لها الانماط الأخرى بوصفها الأكثر قرباً من التابعين، وتحقق النجاح من خلال التركيز على خدمة التابعين وتلبية إحتياجاتهم كاسبقية أولى، وتعد تحقيق الأهداف المنظمة نتيجة لاحقة يمكن الوصول إليها من خلال خدمة التابعين . ومن جانب آخر يعتمد نجاح ممارسة القيادة الخادمة على التابعين كونهم يمثلون المورد البشري للمنظمة، وعليه فإن المدخل الناجح الذي يمكن ان تتبناه القيادة الخادمة للاستفادة من المهارات والمعارف التي يمتلكها التابعين كأحد أهم الاصول التي تميز المنظمات، هو الاستغراق الوظيفي الذي يعبر التفاعل الإدراكي والشعوري والمادي للتابعين مع وظائفهم، فالتابعين الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق الوظيفي يكونون أكثر اهتماماً بمستقبل المنظمة، فضلاً عن رغبتهم في استثمار جهودهم وتسخير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية بشكل طوعي لتحقيق الأهداف المنظمة.

بناء على ما سبق، ونظراً لندرة الدراسات التي اهتمت بالقيادة الخادمة ودورها في الاستغراق الوظيفي جاء اختيار الباحث لهذين المتغيرين، ليكونا المتغيرين الرئيسيين للدراسة الحالية بهدف بناء إطار فكري وميداني لدور القيادة الخادمة في الاستغراق الوظيفي. ويتضمن البحث

خمسة محاور، يتناول الأول منهجية البحث، فيما يتضمن الثاني الجانب النظري للبحث، وخصص المحور الثالث لعرض النتائج، بينما يقدم الرابع مناقشة النتائج، وأخيراً المحور الخامس حيث يتضمن مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول- الإطار النظري للبحث

أولاً- مفهوم القيادة الخادمة وخصائصها

ظهر مصطلح القيادة الخادمة في الأدبيات ل للمرة الأولى عام 1977 في مقالة لغرينليف Greenleaf بعنوان " القائد الخادم "، وأطلق على هذه المقالة حركة القيادة الخادمة الحديثة، وأشار فيها إلى أنّ القائد الخادم هو خادم أولاً، وإن القيادة الخادمة تبدأ بالشعور الطبيعي الذي يرغب فيه الشخص بتقديم الخدمة (Türkmen , and Gül , 2017:110)... فالخدمة تعد سمة رئيسة للقيادة الخادمة وهي عنصر مهم في أن يصبح الفرد قائداً خادماً، وهي مرادفة للاخلاقيات والتمكين، فالقيادة الخادمة ليست نموذجاً للقيادة التي تخدم نفسها بنفسها، او موجهة نحو السلطة، وانما تحركها المبادئ الاساس للخدمةTaylor(2017:33).

ومن وجهة نظر (Irving and Berndt, 2017:2) فان القيادة الخادمة هي نمط قيادي تركز على خدمة التابعين، بينما يمثل انجاز الاهداف المنظمية بالنسبة لها هو هدف ثانوي يتحقق من خلال خدمة التابعين .

ويعرف القائد الخادم بانه الشخص الذي يفضل مصلحة التابعين على مصلحته الشخصية، ويعطي الأولوية لخدمتهم (Türkmen , and Gül , 2017:111). كما أشير إليه بانه الشخص الذي يهتم بضمنا اشباع حاجات التابعين ويعدها الأولوية العليا (Tanno & Banner, 2018:2).

وبخصوص اهمية القيادة الخادمة للتابعين، فان القائد الخادم يبذل الجهد والوقت لمساعدة التابعين على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، ويساعدهم على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية، وبذلك يصل التابعين إلى التوازن في حياتهم، والقائد الخادم ينظر دائماً إلى مصلحة الآخرين ويُبدي الصبر والتسامح مع اتباعه، ومثل هذه الصفات والتي يبحث عنها التابعين في قادتهم تؤدي إلى خلق رضا وظيفي وولاء منظمي لدى التابعين وتساعد المنظمات على تطوير رأس المال البشري والحفاظ عليه (Maharaj, 2015:87).

كما تنبع أهمية القيادة الخادمة من تركيزها على مبدأ بناء علاقات قائمة على الثقة مع التابعين، كما إن القادة الخدامين هم مصدر للتحسين المستمر في المنظمة، كما يمكنهم خلق ثقافة ايجابية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى التابعين (1047, et al., 2017:1031-Aneeqa).

ويرى (Tanno and Banner,2018:2) إن القائد الخادم يعمل على تمكين الاتباع ورعايتهم تطويرهم مهنيًا وشخصيًا . وفي هذه العملية، غالبًا ما يصبح الأتباع قادة للخدمة، وبعد القائد الخادم الأكثر فاعلية في إحداث فرق في حياة التابعين، كما إن التابعين أيضاً يتفاعلون بشكل ايجابي مع القائد الخادم الكفوء .

وعن خصائص للقيادة الخادمة، فان الباحثين متفقين على (10) خصائص وهي (Tanno & Banner,2018:3; Ertel,2017:13-26; Richard,2018:53-65):

- الإصغاء : الاستماع بعمق واهتمام للتابعين ومشاركتهم في صنع القرارات.
- التعاطف مع التابعين : يتعاطف القائد مع التابعين بما يعكس التواضع والترابط الانساني معهم ويحاول بكل جهده فهمم والتواصل معهم .
- الوعي : القناعة التامة من القائد الخادم بتصرفاته والوعي الذاتي لنفسه، وان يكون مدرِّكًا لقيمه وأخلاقه ليتمكن من قيادة التابعين.

- الشفاء : القدرة على شفاء النفس والتغلب على مشاكل التابعين ومعاونتهم ومساعدتهم في حلها.
- الإقناع : يحاول القائد الخادم إقناع الآخرين بصواب مسار معين للعمل، بدلاً من اجبارهم على قبولهم له باستخدام أساليب القهر والإرغام .
- التصور : يفكر القائد لخادم بشكل يتعدى الظروف اليومية، وهذا يعني أنه لديه المقدرة على رؤية ما وراء حدود الاعمال القائمة، كما يركز على الاهداف طويلة الأجل للأعمال،
- البصيرة : البصيرة هي خاصية تمكن القائد الخبير من فهم الدروس المستفادة من الماضي، وواقع الحاضر، والنتيجة المحتملة لقرار بشأن المستقبل.
- الإشراف : يرى القائد أن دوره هو الحفاظ على ثروة المنظمة ومواردها، واستخدامها لمصلحة المجتمع.
- الألتزام بتطوير التابعين : القائد الخادم يلتزم بقوة بتطوير التابعين، و يدرك حجم المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتقه ليبدل كل ما في وسعه لتعزيز التطوير المهني والشخصي للتابعين.
- بناء الجماعة : يحدد القائد الخادم وسيلة أساسية لبناء العلاقات والجماعات القوية في المنظمة على اساس التعاون.

ثانياً – مفهوم الاستغراق الوظيفي و ابعاده

يعد مصطلح الإستغراق الوظيفي Job Engagement حديثاً نسبياً في ادبيات الإدارة، وجاء كنتيجة للدراسات التي اجريت في نهاية العقد الاخير من القرن السابق للبحث عن افضل الممارسات لاشراك العاملين والاحتفاظ بهم في المنظمة، حيث ظهرت الحاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف الارتباط الادراكي والشعوري والمادي للموظف مع الوظيفة، ودعت هذه الحاجة ولادة مصطلح الإستغراق الوظيفي، ويعد (William A. Kahn) أول من استخدم المصطلح في عام (1990)، للتعبير عن الرغبة الطوعية من قبل الفرد لتسخير نفسه ادراكياً وعاطفياً ومادياً لاداء ادواره الوظيفية في المنظمة (Kahn, 1990: 694). وظهرت بعد ذلك العديد من التعاريف للاستغراق الوظيفي في ادبيات الادارة، حيث عرف بانه النتيجة المرجوة التي تحدث عندما يشعر العاملون بارتباط عقلي وعاطفي عميق بوظائفهم، ويصبحون أكثر استعداداً لبذل الجهود الاختيارية الطوعية لانجازوظائفهم، ومساعدة منظمهم في تحقيق النجاح (Henry, 2014:4). كما عرف بانه مدى اهتمام وحب الموظف عموماً لوظيفته، ومدى انشغاله بها مقارنة مع نواحي الحياة الأخرى (Mahajan, 2015: 21). واشير اليه بانه درجة اندماج الفرد وتفاعله ودافعيته والتزامه نحو وظيفته (Munish And Rachna, 2017:2).

وبناء على ما سبق يعرف الباحث الإستغراق الوظيفي إجرائياً بأنه تسخيرالتابعين انفسهم طوعيا وبشكل كامل من الناحية الادراكية والعاطفية والمادية لانجاز وظائفهم، واستعدادهم لبذل جهود اضافية في عملهم بما يتجاوز التوقعات المطلوبة منهم.

وعن أهمية الاستغراق الوظيفي ذكر (Nitini, 2011:3) بان الاستغراق الوظيفي مهم للقيادة لانه يزرع معنى للتحرر من الانعزالية ومشكلة قلة التزام التابعين ن حيث العمل بلا معنى يرتبط بالامبالاة في اغلب الاحيان والانفصال وفي مثل هذه الظروف يعتقد العاملون بانهم اكثر جفاءً في انفسهم ، ويمكن ان يحقق الاستغراق الوظيفي العديد من المزايا للموظفين المستغرقين تتمثل في أنهم سيقبسون في المنظمة و سيؤدون عملهم بشكل افضل واكثر اندفاعا ، وبشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالمنظمة ، فضلاً عن ان الاستغراق الوظيفي يبني عاطفة والتزام تجاه استراتيجية المنظمة واهدافها، ويزيد ثقة الموظفين بالمنظمة ويخلق احساس الولاء في بيئة تنافسية ويزود بيئة العمل بالطاقة مما يؤدي إلى تحسين الاداء المنظمي.

ويرى (Maryana, 2012:14-20) إن الاستغراق الوظيفي ذات أولوية للعاملين الذين يهتمون بمستقبل المنظمة و يعربون عن استعدادهم لاستثمار جهودهم لصالحها، ومن خلاله يدرك العاملون سياق الاعمال وواجباتها ويعملون عن كئيب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة، كما يمكن تحقيق الصلة بين الاستغراق الوظيفي وربحية المنظمة، ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي مع المنظمة، ويؤثر على مواقفهم نحو زبائنهم و ينعكس ذلك على المجتمع بشكل عام. ومن وجهة نظر (Henry , 2014:3) فإن الموظفون المستغرقون بدرجة عالية مع وظائفهم لديهم التزام عالي تجاه استثمار قدراتهم لنجاح المنظمة، وهم نشطون في الترويج لنجاحات المنظمة داخلها وخارجها، وهم يبذلون مجهوداً إستثنائياً، يتجاوز ما هو مطلوب منهم للحصول على رواتبهم والبقاء في الوظيفة.

وفضلاً عن ماسبق اظهرت نتائج الدراسات إن الموظفين المستغرقون مع وظائفهم راضون جدا عن وظائفهم، كما إن الاستغراق الوظيفي يسهم في تحسين الاداء الفردي والاداء المنظمي، ويجعل العاملون يتجاوزون معايير الاداء المحددة، كما إنه تقل نوايا ترك المنظمة من قبل العاملين (Garg,et al., 2018:62). وعن ابعاد الاستغراق الوظيفي، حدد الباحثين ثلاثة أبعاد اتفق عليها أغلب الكتاب وهي الاستغراق الإدراكي، الاستغراق العاطفي، والاستغراق المادي، والجزء التالي يوضح تلك الأبعاد (Kose , 2017:36; Rich et al. Maryana,2012:7; Kuller,2008: 617-635,2010):

- الاستغراق الإدراكي (المعرفي) Cognitive Engagement: يعبر الاستغراق المعرفي، عن تسخير الموظف لقدراته المعرفية في إنجاز وظيفته، ويعني ذلك التفكير بجد حول العمل وكيفية القيام بها على أفضل وجه .
- الاستغراق العاطفي Emotional Engagement: يشير الاستغراق العاطفي إلى المشاعر التي يحملها الموظف تجاه وظيفته، وهذه المشاعر يمكن أن تكون ايجابية او سلبية، ويتخذ الموظف السلوكيات التي تعكس مشاعره الايجابية تجاه اداء الوظيفة بشكل جيد .
- الإستغراق المادي (المادي) Physical Engagement: يقصده "توجيه العاملين لطاقتهم المادية نحو استكمال مهام وظائفهم، ومن الناحية المادية (المادية) يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة، ويتراوح الإستغراق المادي بين الإستغراق النشط الذي يمثل المستوى العالي من الإستغراق المادي مع الوظيفة، والإستغراق الخامل الذي يمثل مستوى أكثر تدنيا منه.

ثالثاً- العلاقة النظرية بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي

تؤكد معظم الطروحات النظرية على إن القيادة الخادمة هي فلسفة تحقق الربط بين علاقة الاخلاق، والاستغراق الوظيفي . فالقائد الخادم يتميز على بقية الانماط القيادية من ناحية تأثيره الايجابي في الاستغراق الوظيفي كونه ينفرد بامتلاكه مجموعة من الخصائص ومنها الشفاء، التعاطف، الحكمة، الإقناع، والإشراف ، وهذه الخصائص تخلق تماسك اقوى بين اعضاء جماعة العمل، وبالنتيجة يزداد مستور الاستغراق على مستوى كل عضو من اعضاء الجماعة وعلى مستوى الجماعة نفسها (Barbuto & Wheeler,2006:300-326) .

ومن وجهة نظر (Danon & Timothy , 2014: 453-464)، فان القيادة الخادمة تشكل ثقافة منظمة فريدة، حيث فيها كل من التابعين والقادة يصلون الى الاهداف المنظمة بدون الحاجة الى قوة السلطة رسمية او اشغال موقع رسمي، مع النظر الى التابعين على انهم اعظم موجودات المنظمة، والحفاظ على الولاء، وزيادة انتاجية التابعين، وبالتالي يزداد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين .

كما يرى (Coetzer , et al., 2017: 1-10) إنه على الرغم من القيادة الخادمة تشترك مع الانماط القيادية الاخرى بالخصائص، الا ان القيادة الخادمة تتضمن ابعاد اخرى التي من الممكن ان تعزز الاستغراق الوظيفي، حيث إن القيادة الخادمة تركز أولاً على التابعين ومن ثم على النتائج، وبسبب طبيعتها في كون تخدم احتياجات المستفيدين أولاً، فان القيادة الخادمة ربما توفر للعاملين الموارد المطلوبة للوظيفة، والتي في الاخير سوف تعزز من الاستغراق الوظيفي لديهم .

المحور الثاني - منهجية الدراسة

أولاً-مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الفكرية للدراسة، في الحاجة الى اجراء اختبار ميداني لدور القيادة الخادمة في الكثير من سلوكيات التي يمارسها العاملون في المنظمة ومن بينها الاستغراق الوظيفي ، فالبحوث الأكاديمية حول هذه الظاهرة جديدة نسبياً، وبالتالي ما يزال هذا المجال يقدم فرصاً كبيرة للبحوث العملية. أما المشكلة الميدانية للدراسة، فتكمن في حاجة القيادات الإدارية في المصارف الأهلية لتبني خصائص القيادة الخادمة بهدف بناء علاقات قائمة على أساس الاحترام والثقة والمحبة بين تلك القيادات والتابعين في المصارف من جهة، وحاجتها إلى امتلاك

تابعين على درجة عالية من الاستغراق الوظيفي لما له من تأثير مهم في نجاح المصارف الأهلية، والارتقاء بالخدمة المصرفية إلى مستويات أعلى، ورفع مستوى التزام التابعين ببذل الجهود المناسبة لتحسين مستوى إنجازهم لوظيفتهم المصرفية .

وبناءً على ما تقدم يمكن التعرف على مضامين هذه المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- هل تمارس القيادات الإدارية في المصارف الأهلية في محافظة دهوك القيادة الخادمة ؟
- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين في المصارف الأهلية في محافظة دهوك ؟
- ما دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي لدى التابعين في المصارف الأهلية في محافظة دهوك مع تلك المصارف ؟

ثانياً- أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في جانبين مهمين، هما: الأهمية الأكاديمية: تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً في معالجتها لموضوعين يعدّان من المواضيع المهمة في بيئة المنظمات المعاصرة، وهما القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي في محاولة لوضع التأيير النظري لكل منهما والإسهام في إثراء هذه المواضيع بما يتيسر جمعه من مصادر متنوعة ووضعها تحت عنوان الدراسة الحالية. وتتجسد أهمية الدراسة على مستوى الميدان المبحوث وهو قطاع المصارف الأهلية في محافظة دهوك في إمكانية الاستفادة من الدراسة، والأخذ بما يمكن أن تتوصل إليها من استنتاجات ومقترحات بهدف تطوير قدرات القيادات الإدارية على ممارسة القيادة الخادمة وتعزيز مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين في تلك المصارف.

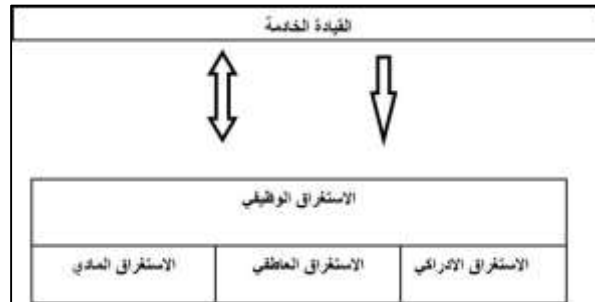
ثالثاً- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- تشخيص مستوى ممارسة القيادة الخادمة من قبل القيادات الإدارية للمصارف الأهلية في محافظة دهوك، وتشخيص مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين في تلك المصارف .
- التعرف على طبيعة علاقات الارتباط، والتأثير بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي لدى التابعين في المصارف المبحوثة .
- تقديم مجموعة من المقترحات للمصارف المبحوثة لكيفية التحرك مستقبلاً لتعزيز مستوى ممارسة القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة للقيادة الخادمة وتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى التابعين فيها .

رابعاً- أنموذج الدراسة الفرضي وفرضياتها

يبين الشكل (1) الانموذج الافتراضي للدراسة، ويتضمن أنموذج الدراسة متغيرين رئيسيين، هما القيادة الخادمة ويمثل المتغير المستقل، والاستغراق الوظيفي وبضم ثلاثة أبعاد وهي (الاستغراق الإدراكي، الاستغراق العاطفي، والاستغراق المادي) وتمثل المتغيرات المعتمدة.



شكل (1): الانموذج الفرضي للدراسة

وتنبثق عن نموذج الدراسة الفرضيات الآتية :

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ($p \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي . وتنبثق منها الفرضيات فرعية الآتية :
 - H1a: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ($p \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والاستغراق الادراكي .
 - H1b: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ($p \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والاستغراق العاطفي.
 - H1c: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ($p \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة والاستغراق السلوكي.
- لفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير معنوي عند مستوى ($p \leq 0.05$) للقيادة الخادمة في الاستغراق الوظيفي . وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - H2a: يوجد تأثير معنوي عند مستوى ($p \leq 0.05$) للقيادة الخادمة في الاستغراق الادراكي.
 - H2b: يوجد تأثير معنوي عند مستوى ($p \leq 0.05$) للقيادة الخادمة في الاستغراق العاطفي.
 - H2c: يوجد تأثير معنوي عند مستوى ($p \leq 0.05$) للقيادة الخادمة في الاستغراق السلوكي.

خامساً - ادوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة، وتم إعدادها بالاعتماد على المقاييس السابقة، حيث تم اعتماد مقياس (Spears, 2010) لقياس القيادة الخادمة، بينما تم قياس الاستغراق الوظيفي باعتماد مقياس (Rich et al., 2010). ولغرض التأكد من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) حيث بلغت (0.92) على المستوى الإجمالي للمتغيرات و (0.95)، (0.71) لكل من القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، وجميع تلك القيم مرتفعة وموجبة. وتؤكد الثبات المطلوب لعبارة متغيرات الدراسة. ويهدف اختبار صلاحية البيانات لشروط التحليل الإحصائي تم تطبيق اختبار كولموجروف – سميرونوف Kolmogrove-Smirnov للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها تتبع التوزيع الطبيعي لكي يتم تطبيق التحليلات الإحصائية عليها وعلى وفق الاختبارات اللامعلمية. وبيّنت نتائج التحليل إن قيمتا (P-Value) المحسوبة بلغتا (0.51) و (0.25) لكل من القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي على التوالي، وكلا القيمتان أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05) مما يعني إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتنطبق عليها شروط التحليل الإحصائي. ويهدف استخلاص النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف أفراد عينة الدراسة والتعرف على العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسات ومنها (التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، معاملات الارتباط، معامل الاتفاق، الانحراف المعياري، معاملات بيتا، معامل التحديد R^2 ، اختبار F، اختبار T) وتم الاعتماد في ذلك على استخدام الحزمة البرمجية الإحصائية الجاهزة SPSS.

سادساً - منهج البحث

أعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتتبياً بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة استبانة تمثل أداة البحث والتي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته.

المحور الثالث – النتائج

تلخيص لأهم النتائج فيما هو ادناه:

أولاً- وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين غير الشاغلين للمناصب الادارية في (14) مصرفاً أهلياً ضمن محافظة دهوك وعددهم (228) فرداً ، والمصارف هي : مصرف RT ، مصرف البلاد الاسلامي، مصرف الشمال / فرع دهوك ، الشرق الاوسط للاستثمار والتمويل ، مصرف دار السلام ، مصرف الموصل / فرع دهوك ، مصرف بغداد / فرع دهوك ، مصرف جهمان ، مصرف الخليج التجاري / فرع دهوك ، مصرف بغداد / فرع زاخو، مصرف المتحد للاستثمار / فرع زاخو، مصرف أربيل / فرع زاخو ، مصرف جهمان / فرع دهوك ، مصرف كوردستان / فرع دهوك .

قام الباحث بتوزيع (103) استبانة أي بنسبة (45%) من العدد الاجمالي للعاملين في تلك المصارف ، وبلغ عدد الاستمارات النهائية الصالحة للتحليل (98) استمارة أي أن نسبة الاستجابة كانت (95%) من الاستمارات الموزعة و(43%) من مجتمع الدراسة .

و يبيّن الجدول (1) توزيع المبحوثين حسب الخصائص الفردية حيث يتضح من معطيات الجدول أن الغالبية المبحوثين من الذكور وبلغت نسبتهم (60%)، كما أنّ الذين لهم خدمة في الوظيفة الحالية ضمن الفئة (اقل من 3 سنوات) شكّلوا الغالبية بنسبة (46%)، وعن مدة الخدمة الاجمالية في المصرف الحالي فإنّ الغالبية هم ضمن الفئة (اقل من 5 سنوات)، وشكّلوا (63%) من إجمالي المبحوثين، وبخصوص العمر فإنّ الغالبية تتراوح أعمارهم بين (30-45 سنة)، وبلغت نسبتهم (46%)، أما بخصوص التحصيل الدراسي فإنّ الغالبية هم من الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة (58%) من إجمالي المبحوثين.

جدول (1): توزيع المبحوثين وفق الخصائص الفردية

ت	الخصائص الرئيسية	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	59	60
		أنثى	39	40
		المجموع	98	100
2	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 3 سنوات	45	46
		3 – أقل من 7 سنوات	35	36
		7 سنوات فأكثر	18	18
		المجموع	98	100
3	مدة الخدمة الإجمالية في المصرف الحالي	أقل من 5 سنوات	62	63
		من 5 – 10 سنوات	30	31
		10 سنوات فأكثر	6	6
		المجموع	98	100
4	العمر	أقل من 30 سنة	38	39
		30 – 45 سنة	45	46
		أكثر من 45 سنة	15	15
		المجموع	98	100
5	التحصيل الدراسي	إعدادية فما دون	7	7
		دبلوم سنتين بعد الإعدادية	32	33
		بكالوريوس	57	58
		عليا	2	2
		المجموع	98	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ثانياً - نتائج الإحصاء الوصفي

يسعى هذا المحور إلى وصف متغيرات البحث بالاعتماد على نتائج الإحصاء الوصفي، من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم معامل التوافق لإجابات المستجيبين عن متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وصولاً إلى هدف تحديد درجة توفر تلك المتغيرات في المصارف المبحوثة. وتم تصنيف درجتها بالاستناد إلى مساحة المقياس الذي يتراوح بين (1-5) على وفق للتوزيع الفرضي التالي (درجة متدنية 1-2.33، درجة متوسطة 2.34-3.67، درجة مرتفعة 3.68 – 5)، و يعرض الجدول (2) النتائج، وكانت على النحو الآتي:

جدول (2): نتائج الإحصاء الوصفي

الدرجة	معامل الاتفاق	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المتغيرات	ت
مرتفعة	0.85	.58	3.92	القيادة الخادمة	1
مرتفعة	0.86	0.60	4.25	الاستغراق الوظيفي	2
مرتفعة	0.86	.59	4.14	الاستغراق الادراكي	3
مرتفعة	0.84	.68	4.23	الاستغراق العاطفي	4
مرتفعة	0.88	.53	4.39	الاستغراق المادي	5

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

- تظهر النتائج الاتفاق من قبل المبحوثين على المستويات المرتفعة من ممارسة القيادة الخادمة من قبل القيادات الإدارية للمصارف المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الاتفاق (85%)، وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.58)..
- بلغت قيمة معامل الاتفاق على مستوى المؤشر الكلي لمتغير الاستغراق الوظيفي (86%) وبمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.60) مما يؤكد وجود اتفاق نسبة عالية بين أفراد العينة على استغراقهم إدراكياً وعاطفياً ومادياً مع وظائفهم.
- اشترت النتائج إنَّ بعد الاستغراق المادي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبمعامل اتفاق (88%)، وبمتوسط حسابي (4.39)، وانحراف معياري (0.53)، وحلَّ بعد الاستغراق الادراكي في المرتبة الثانية بمستوى اتفاق (86%)، وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.59)، في حين حل بعد الاستغراق العاطفي في المرتبة الأخيرة في الترتيب العام لابعاد الاستغراق الوظيفي وبمعامل اتفاق (84%)، وبمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.68).

ثالثاً – نتائج تحليل الارتباط

يهدف اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم احتساب قيم معامل الارتباط بين متغير القيادة الخادمة كمتغير مستقل، وبين متغير الاستغراق الوظيفي وابعاده (الاستغراق الادراكي، الاستغراق العاطفي، والاستغراق المادي) كمتغيرات معتمدة، ومن خلال تحليل تلك القيم التي يظهرها الجدول (3) يتضح وجود علاقة معنوية موجبة بين متغير القيادة الخادمة وبين الاستغراق الوظيفي (المؤشر الكلي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.50) وهي عند مستوى (0.00). كما أظهرت النتائج علاقة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة وبين كل الاستغراق الادراكي والاستغراق الشعوري والاستغراق المادي، وذلك إستناداً إلى قيم معامل الارتباط بينهما : (0.68)، (0.21)، و (0.31) على التوالي، وجميعها معنوية عند مستوى (0.00). وبذلك، فإن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

رابعاً- نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

يهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم إجراء تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن تأثير القيادة الخادمة في الاستغراق الوظيفي على المستوى الكلي والمستوى الجزئي.

جدول (3) قيم معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

القيادة الخادمة (المؤشر الكلي)			المتغير المستقل	الفرضيات
نتيجة الاختبار	sig.	R		
قبول الفرضية	0.00	0.68	المتغيرات المعتمدة	H1 _a
قبول الفرضية	0.03	0.21	الاستغراق الإدراكي	H1 _b
قبول الفرضية	0.00	0.31	الاستغراق العاطفي	H1 _c
قبول الفرضية	0.00	0.50	الاستغراق المادي	الفرضية الرئيسية الأولى
قبول الفرضية	0.00	0.50	الاستغراق الوظيفي (المؤشر الكلي)	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

وتشير نتائج الجدول (4) إلى نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي بهدف اختبار نموذج الدراسة الفرضي. ويتبين من معطيات الجدول إن قيمة قيمة معامل التحديد المعدل R^2 (Adj) بلغت (0.244)، وهي تشير إلى إن القيادة الخادمة تفسر ما نسبته (244%) من التغيرات الحاصلة في الاستغراق الوظيفي، أما بقية النسبة فتفسرها عوامل أخرى لم تشملها الدراسة الحالية، وتعد هذه القيمة معنوية بدلالة (F) المحسوبة والبالغة (32.368) وبمستوى دلالة (0.00).

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي (الفرضية الرئيسية الثانية)

المتغير المستقل: القيادة الخادمة (المؤشر الكلي)					المتغير المعتمد	الفرضية
نتيجة الاختبار	sig.	F	adj. R2	R2		
قبول الفرضية	0.00	32.368	.244	0.25	الاستغراق الوظيفي	الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

أما نتائج تحليل الانحدار بين متغير القيادة الخادمة وبين ابعاد الاستغراق الوظيفي على المستوى الجزئي، فيظهرها الجدول (5)، حيث يتبين من معطيات الجدول مايلي:

- وجود تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الاستغراق الإدراكي، وذلك بالاستناد إلى قيمة ميل خط الانحدار (Beta) البالغة (0.686)، إذ تُعد هذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (9.243) عند مستوى المعنوية (0.00).
- وجود تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الاستغراق العاطفي، إذ أن قيمة ميل خط الانحدار (Beta) بينهما بلغت (0.216)، وهي معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (2.173) وعند مستوى الدلالة (0.03).
- وجود تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في الاستغراق المادي، إذ أن قيمة ميل خط الانحدار (Beta) بينهما بلغت (0.308)، وهي معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (3.174) وعند مستوى الدلالة (0.03).
- اظهرت النتائج إن تأثير القيادة الخادمة في الاستغراق الإدراكي يعد أقوى من تأثيرها في البعدين الآخرين للاستغراق الوظيفي (الاستغراق العاطفي والاستغراق المادي).

واستناداً إلى النتائج أعلاه فإنه يمكن القول إن نتائج تحليل الانحدار أثبتت صحة فرضية البحث الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

المحور الرابع – المناقشة

سعت الدراسة إلى اختبار دور ممارسة القيادة الخادمة من قبل القيادات الإدارية في تحقيق الاستغراق الوظيفي للتابعين. وتحقيقاً لذلك اعتمدت الأبحاث الوصفية للتعرف على وجهة نظر العاملين في المصارف المبحوثة على أساس كونهم يمثلون التابعين بخصوص مستوى

ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الخادمة، وكذلك مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم . واثرت النتائج إن مستوى ممارسة القيادة الخادمة من قبل الادارية كان بدرجة مرتفعة، مما يعكس الاتفاق من قبل التابعين على إمتلاك القيادات الإدارية لخصائص القيادة الخادمة والمتمثلة بالإصغاء للتابعين، التعاطف مع التابعين، الشفاء، الوعي، الإقناع، التصور، البصيرة، الإشراف، الألتزام بتطوير التابعين، وبناء الجماعة . كما تعكس هذه النتيجة اتفاق التابعين بان القيادات الإدارية تسعى لخدمتهم واشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة على المستوى الجزئي

الفرضيات	المتغير المستقل	القيادة الخادمة (المؤشر الكلي)				المتغيرات المعتمدة	الفرضيات		
		نتيجة الاختبار	sig.	T	المعاملات غير القياسية				
					Beta			Std. Error	B
قبول الفرضية	.00	9.243	.686	.076	.702	الاستغراق الإدراكي	H2 _a		
قبول الفرضية	.03	2.173	.216	.168	.364	الاستغراق الشعوري	H2 _b		
قبول الفرضية	.00	3.174	.308	.088	.280	الاستغراق المادي	H2 _c		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

كما اشرت نتائج الاحصاء الوصفي إتفاق المبحوثين على المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي لديهم، وتفسير هذه النتيجة يشير إلى الاستعداد العالي من قبل التابعين على تسخير قدراتهم المعرفية في لإنجاز وظائفهم، وانهم يحملون مشاعر ايجابية تجاه وظائفهم وتوجيه طاقاتهم المادية نحو استكمال مهام وظائفهم .

واستناداً إلى نتائج تحليل الارتباط والتي اشرت علاقات معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة، فانه كلما زاد مستوى ممارسة القيادات الادارية للقيادة الخادمة، كلما زاد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين ويزداد الاستغراق الادراكي و العاطفي و المادي لديهم، والعكس صحيح ايضاً. وعليه فان القيادات الادارية للمصارف المبحوثة اذا ارادت تحقيق النجاح لهذه المصارف، عليها أن تركز على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى التابعين من خلال ممارستها للقيادة الخادمة .

واستناداً على نتائج تحليل الانحدار، فان ممارسة القيادة الخادمة تؤثر معنوياً في الاستغراق الوظيفي وفي ابعاده الثلاثة (الاستغراق الادراكي، الاستغراق العاطفي، والاستغراق الجسدي)، وبذلك فان الاستغراق الوظيفية يمثل نتيجة لممارسة القيادة الخادمة، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الطروحات النظرية التي أكدت على إن القائد الخادم يتميز على بقية الانماط القيادية من ناحية تأثيره الايجابي في الاستغراق الوظيفي (:Barbuto & Wheeler,2006:300-326 ;1-10Coetzer , et al., 2017).

كما اظهرت نتائج تحليل إن ممارسة القيادة الخادمة لها تأثير في الاستغراق الادراكي اقوى من تأثيرها في الاستغراق الشعوري والاستغراق المادي، ويعكس ذلك الدور المهم لممارسة القيادة الخادمة في تنمية الاستعداد لدى التابعين في تسخير قدراتهم المعرفية والعقلية للتفكير بجد حول وظائفهم والعمل وكيفية انجازها على أفضل وجه .

المحور الخامس - الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

- يستنتج من إجابات المبحوثين بخصوص مدى ممارسة القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة لخصائص القيادة الخادمة، أنّ تلك القيادات تمارس مستويات القيادة الخادمة بمستويات عالية من وجهة نظر التابعين .
- أظهرت إجابات المبحوثين مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي، وعلى مستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد الثلاثة للاستغراق الوظيفي (الاستغراق الادراكي، الاستغراق الشعوري، والاستغراق المادي).

- حصل الاستغراق السلوكي على أعلى مستوى من بين ابعاد الاستغراق الوظيفي ، ممّا يعكس أنّ العاملين يتصرفون بأفعالهم وأقوالهم بما يشير إلى اعتزازهم بوظائفهم في المصرف .
- أقرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، مما يستنتج، بان الاستغراق الوظيفي ادراكياً وشعورياً وعاطفياً يقترن مع التابعين الذين تمارس قياداتهم الادارية القيادة الخادمة بمستويات عالية .
- يستنتج من علاقات التأثير المعنوية الموجبة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي إلى الاستنتاج أنّ الاستغراق الوظيفي لدى التابعين في المصارف المبحوثة، والتي ظهر بمستويات مرتفعة نسبياً، تحقق نتيجة لما تمارسه القيادات الإدارية في تلك المصارف للقيادة الخادمة بمستويات مرتفعة .

ثانياً- المقترحات

- ضرورة اعتماد أسلوب القيادة الخادمة من قبل القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة كاسلوب ومنهجية أساسية للمصارف .
- اشراك القيادات الادارية في برامج تدريبية للتعرف على خصائص القيادة الخادمة وكيفية تبنيها في موقع العمل، ويمكن ان يكون ذلك من خلال التعاون بين المصارف والمؤسسات الاكاديمية.
- قيام القيادات الادارية بمتابعة مشاكل العاملين في المصرف من خلال التواجد المستمر من مع العاملين ومعرفة مشاكل العمل التي يواجهونها ومتابعة التغيرات التي تحدث في المصرف والبيئة المحيطة به.
- فتح قنوات اتصال مباشرة بين القيادات الادارية والعاملين، بحيث يشعر العاملين أنّ وظيفتهم في المصرف تمكنهم من الاتصال مباشرة مع المستويات الادارية العليا، تشجيع وتوفير تغذية عكسية لتحسين الإدراك المتبادل بين القيادات الادارية والعاملين.
- عقد الدورات التدريبية للعاملين التي تهدف إلى التعريف بأهمية الاستغراق الوظيفي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى المصارف بالنفع الكبير.
- الاهتمام بايجاد وصف للوظائف يحدد مؤهلات شاغلي الوظائف وطبيعة العمل فيها ويراعي عند شغل الوظائف تناسب طبيعة العمل مع قدرات ومؤهلاتهم شاغلها وميولهم الشخصية، مما يزيد من مستوى اهتمامهم وقبولهم للوظيفة، ومن ثم يزداد مستويات الاستغراق الوظيفي لديهم ويتحقق بذلك مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب .

ثالثاً- المحددات والدراسات المستقبلية

تمثل طريقة تصميم الدراسة إحدى محددات الدراسة، إذ تم تشخيص مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين من وجهة نظر التابعين انفسهم، وعليه هناك حاجة لاجراء دراسة يتم فيها تشخيص مستوى الاستغراق الوظيفي لدى التابعين من وجهة نظر الادارة .

تم إجراء الدراسة في قطاع المصارف الاهلية، ولهذا القطاع خصوصياته التي تختلف عن قطاع المصارف الحكومية والقطاعات الأخرى، عليه فان تعميم النتائج يقتصر على هذا القطاع، ولذلك هناك حاجة لاختبار انموذج الدراسة الحالية في المصارف الحكومية وفي منظمات تابعة لقطاعات اخرى.

اقتصرت الدراسة على اختبار دور ممارسة القيادة الخادمة في الاستغراق الوظيفي، وهناك العديد من الانماط القيادية الحديثة التي اثبتت نجاحها في المنظمات المعاصرة مثل القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية والقيادة الرؤية، وعليه نقترح إختبار دور هذه الانماط القيادية في مجتمع الدراسة الحالية لمعرفة الاختلافات بين هذه الانماط في تحقيق الاستغراق الوظيفي .

يعد متغير الاستغراق الوظيفي وما يتضمنه من ابعاد ادراكية وشعورية ومادية، من المتغيرات الموقفية التي من الممكن أن تتأثر بالعوامل الشخصية للتابعين مثل(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة)، والمتغيرات الوظيفية مثل (تنوع المهام، الاستقلالية، ظروف العمل، اهمية الوظيفة) ، والعوامل المنظمية مثل (حجم المنظمة، ملكية المنظمة، اهداف المنظمة، الهيكل المنظمي). وجميع هذه العوامل تمثل مجالات لاجراء دراسات ميدانية لاختبار دورها في تحقيق الاستغراق الوظيفي .

References:

- Aneeqa , Afaq , Mushtaq A. Sajid , And Adeel , Arshad (2017), Examining the impact of Servant leadership on teachers' job satisfaction. *Pakistan business review* ,18(4), pp : 1031-1047
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and construct clarification of servant leadership, *Journal of Leadership studies*, 31(3),PP: 300–326.
- Coetzer, M.F., Bussin, M.H.R. & Geldenhuys, M., 2017, Servant leadership and work-related well-being in a construction company, *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 43(0), a1478. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>
- Danon , Carter and Timothy , Baghurst (2014),The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement,<http://philpapers.org/rec/WELSLA>.
- Ertel , Stefanie R.(2017) Why Servant Leadership? *Servant Leadership: Theory & Practice* , 4(2),pp: 13-26.
- Garg , Kanika , Ishaq Ahmad Dar, and Mridula Mishra(2018), Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers , *Advances in Developing Human Resources* , 20(1)pp: 58–71.
- Henry S. Miller,(2014),The 10 Best Practices forEnhanced EmployeeEngagement , The Henry Miller Group LLC , Los Gatos,
- www.millergroup.com
- Irving , Justin A. and Berndt , Julie (2017), Leader Follower-Focus, Leader Goal-Orientedness, and Leader Purposefulness in a Large U.S. Healthcare Organization , *Administrative Science Journal* , 7(10), pp:1-20.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33 (4),pp: 692-724.
- Kose , Huseyin , Alp Polat , and Yucel Turker (2017), Explaining Job Engagement & Job Satisfaction Dimensions related to Sport Facility Employees, *IOSR Journal of Business and Management* , 19(10), PP: 35-40 www.iosrjournals.org.
- Kular S., Mark G., Chris R., Emma S., and Katie T. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Kingston Business School, *Kingston University Working Paper Series*, No 19.
- Lucia Barbosa de Oliveira , Lucia,B., and Rocha , Juliana ,C., (2017), Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention , *Review of Business Management*, 19(65), pp: 415-431
- 13.Maharaj , Rosh (2015), Servant Leadership and its Implications for Organisational Management in the Furniture Décor Industry: A Case Study, *International Journal of Business Management and Economics Research*,2(2), pp: 83-93 <http://www.irphouse.com>
- 14.Maryana,Sakovska,(2012),Importance of Employee Engagement in Business Environment:Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement, Aarhus School of Business and Social Sciences ,Aarhus University.http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/45628761/Employee_Engagement.
- 15.Munish And Rachna , Agarwal (2017), Employee Engagement & Retention: A Review Of Literature , *International Journal Of Bric Business Research (Ijbbbr)* 6(1) PP:1-19,
- 16.Nitin Vazirani , (2011) ,employee engagement ,working paper(05/07),*SIES ,College of Management Studies* ,Nerul, India<http://thesocialworkplace.com/tag/nitin-vazirani/>

- Richard Olsen (2018), Servant Leadership in the Classroom Serving Adult Students While Maintaining High Academic Standards, *Journal of Military Learning*,
- Rich, B., Lepine, J. and Crawford, E. (2010) Job engagement: antecedents and effects on job performance, *Academy of Management Journal* ,53(2),PP: 617–635.
- Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1),pp: 25–30.
- Tanno Janice P. and Banner David K.(2018), Servant Leaders as Change Agents, *Journal of Social Change*, 10(1), pp: 1–18
- Taylor ,Simon (2017),Development of a philosophy and practice of Servant Leadership through service opportunity, *LSBM Working Paper Series*, 2(1),pp:32-40.
- 22.Türkmen , Fatma and Gül , İbrahim (2017),The Effects of Secondary School Administrators' Servant Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Commitment, *Journal of Education and Training Studies* , 5(12), PP: 110-119, URL: <http://jets.redfame.com>

Risks and Methods of Security Protection in Cloud Computing for Business Organizations

Prof. Fathallah Ghanem

AI – Quds Open University

Abstract

Cloud Computing is one of the leading concepts in today's Internet world. Although the security measures and controls in the cloud computing infrastructure do not really differ much from the infrastructure measures taken for the normal information technology (IT), due to the services and infrastructure presented, cloud computing is more vulnerable than traditional information technology solutions. This study discusses the current risks and methods of protection in cloud computing. The intensity of the work will be more on the virtual security devices that will be used in the virtualization technology security and cloud computing infrastructure. Traditional security walls and programs detection systems are insufficient to protect virtual machines on the same physical machine and connected to each other through a virtual network. For this reason, the new virtual security wall and virtual programs detection systems will be introduced.

Keywords: Cloud Computing, Cloud Computing Security, Virtualization Security, Virtual Security Devices, business organization

ملخص:

بينت هذه الورقة البحثية مفهوم الحوسبة السحابية كواحدة من المفاهيم الرائدة في عالم الإنترنت اليوم، على الرغم من أن الإجراءات الأمنية والضوابط في البنية التحتية للحوسبة السحابية لا تختلف كثيراً عن إجراءات البنية التحتية التي تم اتخاذها لتكنولوجيا المعلومات التقليدية (IT)، بسبب الخدمات والبنية التحتية المقدمة، فالحوسبة السحابية بأبسط معانيها هي القيام بالاعمال المختلفة باستخدام موارد الخوادم البعيدة والقوية نظراً للتقدم الملحوظ في سرعة الاتصال. وقد اضحى يسيراً على منظمات الاعمال اليوم استئجار خادم من شركة الاستضافة لمثل هذه الخدمات، بحيث تستخدم المنظمة الخادم لنشر موقعها الخاص أو لتشغيل برامجها بهدف حوسبة اعمالها، فالحوسبة السحابية أكثر عرضة للمخاطر من حلول تكنولوجيا المعلومات التقليدية. لذلك ناقشت هذه الورقة البحثية المخاطر الحالية وأساليب الحماية في الحوسبة السحابية، من خلال التركيز على أجهزة الأمان الافتراضية التي تستخدم في البنية التحتية لأمن التكنولوجيا الافتراضية والحوسبة السحابية، كما تطرقت الورقة لأنظمة الكشف عن الجدران الأمنية والبرامج التقليدية التي تعدّ غير كافية لحماية الأجهزة الظاهرية على نفس الجهاز المادي وخاصة عندما تكون الأجهزة متصلة ببعضها البعض بالانترنت من خلال شبكة افتراضية. ولهذا السبب، تم التطرق لإدخال أنظمة الأمان الافتراضية الجديدة وأنظمة الكشف عن البرامج الافتراضية. كما بينت الورقة النماذج المختلفة لتقديم خدمات الحوسبة السحابية مثل، البرمجيات كخدمة، والتي تمكن منظمات الاعمال من استخدام التطبيقات المختلفة من خلال البنية التحتية السحابية، في أي وقت وفي أي مكان عبر الإنترنت دون الحاجة لشراء هذه التطبيقات، أو تثبيتها على أنظمة منظمة الاعمال. أما النوع الثاني فهو المنصة كخدمة، إذ يمكن لمنظمات الاعمال أن تستخدم المنصات المختلفة للحوسبة السحابية مقابل اجر معين، دون الحاجة لشراء هذه المنصات، في حين يتمثل النوع الثالث بالبنية التحتية كخدمة، وهذا يوفر على منظمات الاعمال مبالغ طائلة في تهيئة البنية التحتية التكنولوجية للمنظمة وما يتبعها من صيانة ومصاريف تشغيل وتطوير وغيرها. وعلى الرغم من المزايا المتعددة للحوسبة السحابية، يبدو أنه لا يوجد حل مناسب للجميع، فالتطبيقات الحرجة تشكل الآن خطراً كبيراً على الحوسبة السحابية، خاصة أن التشريعات العالمية لا تسمح لبعض المنظمات باستخدام الحوسبة السحابية، كالبنوك على سبيل المثال، على الرغم من أن الأمن في الحوسبة السحابية يعدّ موضوعاً يتسم بالتطور المستمر مع تطور تقنية الحوسبة السحابية، الا ان هناك مشكلة في عزل البيانات والعمليات عن بعضها البعض، فقد بينت هذه الورقة أن الحوسبة السحابية ليست قادرة على استخدام الحلول لمشكلات تكنولوجيا المعلومات التقليدية في الكثير من النقاط، كون أنظمة الأمان الافتراضية التي تمت مناقشتها في هذه الورقة هي أجهزة راجت بصورة واسعة

في السنوات الأخيرة، والتي تبدو أنسب طريقة لحل المشكلات الأمنية في الحوسبة السحابية. إن البحث عن أسباب مشكلات الأداء الخاصة بأجهزة الأمان الافتراضية يعدّ موضوعًا مناسبًا للعمل المستقبلي الذي سيؤدي إلى تقليل هذه المشكلات أو إزالتها تمامًا.

كلمات مفتاحية: الحوسبة السحابية، أمن الحوسبة السحابية، الحماية الافتراضية، أجهزة الأمان الافتراضية، منظمات الأعمال.

Introduction

Cloud computing, by its simplest definition, is to do things using the resources of powerful remote servers, due to the evolving connection speeds. In fact, this is a situation that is already in use now a days. For instance when you rent a server from a hosting company, you use the remote server to publish your own site or to run your programs. Or, when research is being done at universities, grid computing is shared among existing computers. Cloud computing is actually a combination of hosting and grid computing. The following represent the cloud computing fundamentals.

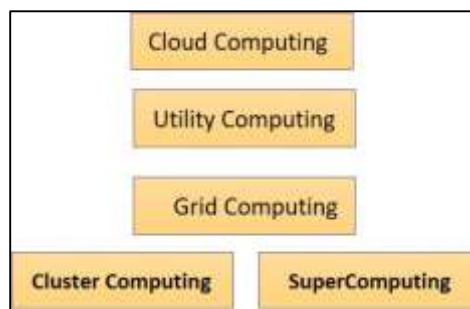


Figure 1 - Fundamentals of Cloud Computing

The concept behind it goes back to 1960. John McCarthy's "Computing can be organized as a public service one day" now it is considered cloud computing as a foundation. The dissemination of electricity is compared with cloud computing. Houses, workplaces and towns do not want to generate energy from their sources and rely on it, instead they tied themselves to a bigger electrical grid and relay on it. With this connection, money and time are gained, they achieve greater success and more reliable power. All the characters that cloud computing has today are compared to the electrical industry "The Challenge of the Computer Utility" published by Douglas Parkhill in 1966.

Similarly, cloud computing represents an important opportunity for service providers and businesses. By relying on cloud computing, businesses can achieve savings, flexibility, cost and choice of computer resources. By adding capacity on demand, businesses can use cloud computing to extend their own infrastructure.

There are three models to present cloud computing services, these are: Christopher Keene. (2009):

- Software as a Service, as the delivery of applications on the cloud infrastructure. These servicers can use applications that are delivered from anywhere they connect to through the internet, without the need to install the software on their systems. The most common examples of these types of services are applications such as e-mail services, customer management and office software.
- Platform as a Service acquires a platform from which the user can develop and run his / her application on the service provider. PaaS environments are development infrastructure where development tools are held on the

server. An example of this service is the Google App engine based on Python and Django, the Long Jump based on Java / Eclipse, and the Java based visual development studio Wave marker, which is hosted on Elastic Computer cloud.

- Infrastructure as a Service is the service of providing services to customers via server farms such as virtualization environment. The physical hardware for cloud computing can be summarized as follows. An example of this service is the Amazon site (Elastic Compute Cloud) service.

As shown above, and as seen in Figure 2, these services can work together. In Figure 3, it is shown that these services are valuable for people, in short, they are heavily used by others. As you can see, the software as a service (SaaS) service is more of a concern to the end user and one of the most commonly used services. Easyrider LAN Pro, NOC Design Consultants, (2017)

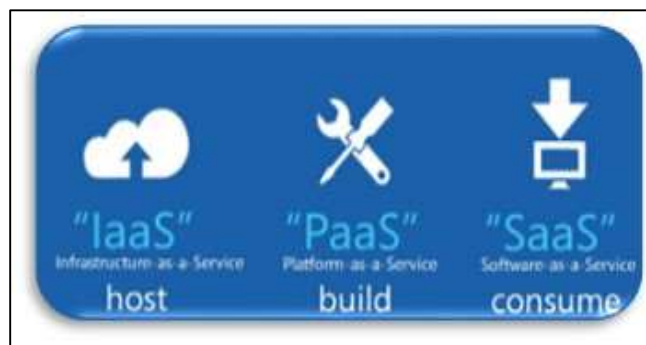


Figure 2 - Cloud Service Models

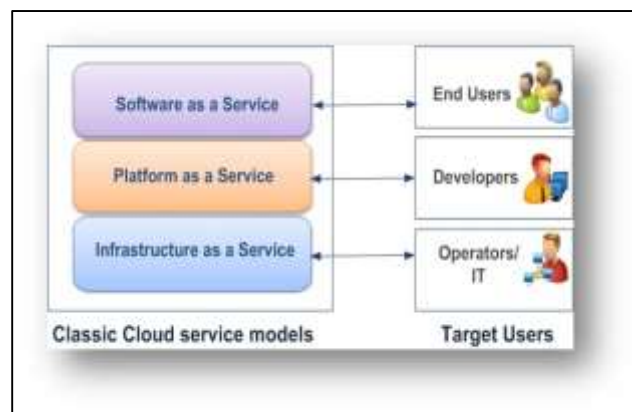


Figure 3 - Cloud Service Users

These cloud services are offered in four different types:

- Public Cloud: The cloud service provided by the servers on the Internet.
- Private Cloud: The cloud service provided by the company's built-in servers.
- Community Cloud: An organization that has the same needs and is willing to recognize the cloud computing benefits of an organizations that are willing to share infrastructure.
- Hybrid Cloud: This is the result of both general and private cloud usage due to the security and services of the companies.

For example, when a company uses a private cloud to improve its products, through the cloud.

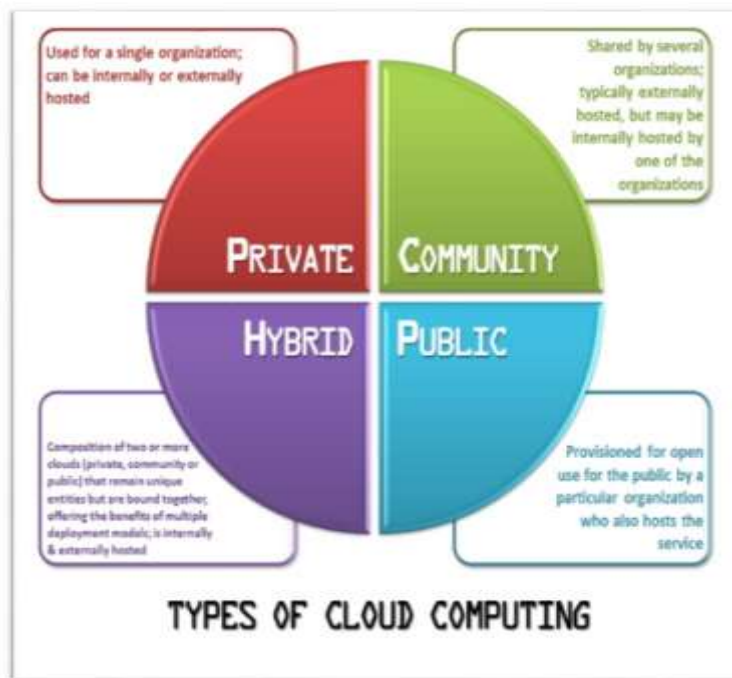


Figure 4 - Types of Cloud Computing Service Delivery, OhioERC.org http://ohioerc.org/?page_id=187

The advantages of cloud computing has to offer:

- Low Cost
- High Accessibility
- Platform Independent
- Increase or decrease the scale of the service - pay as much as you use
- Access from anywhere with internet
- do not need maintenance and back up operations
- Do not need patch and security management
- Provides easy resource usage, monitoring and reporting

In addition to that there are general advantages cloud technology offers, these are:

- Bulletin information systems provide APIs for quick usability.
- A lot of storage space, fast data transfer and cost savings on this backup provides a number of possibilities.
- Archiving of increasingly harassing data leaves the complexity of the infrastructure created by issues such as users' authority and follow-up.
- Bullet technology works through web browsers and protects against platform dependency by using computer, tablet, smart phone and Smart TV.
- The servers of the companies that provide the software services are more secure than the main computer because they take security measures by software and hardware 24/7. Goodburn, M. A., & Hill, S. (2010)

There is also a risk where there is a basic sense of opportunity as (Opportunity equal Risk). The importance of risk in cloud computing and the classifying business organization: Svantesson, D., & Clarke, R. (2010)

- In the field of activity,
- Structures and internal relations,
- The relationship of trust with the service provider,
- It depends on special conditions.

Cloud computing risks can be summarized as follows:

- Service continuity and availability
- Data security and privacy
- Data auditability compliance and legal regulations
- Service provider dependency and data locking
- Management interface and remote access
- Bandwidth and data transfer
- Software licensing

In the second part of this paper, security problems in cloud computing will be mentioned, whether these problems are different from normal systems and the precautions that can be taken against them. In the third part, there will be security issues in virtualization infrastructure that enable cloud computing to exist. In particular, the security of the virtual network that virtual devices use when negotiating with a client will be discussed. In this section, virtual machine programs used in virtual systems and virtual security devices developed as solutions to problems of virtual networks will be discussed. Finally, this paper will discuss what kinds of security problems may arise in the future and what can be done about them. Svantesson, D., & Clarke, R. (2010)

Cloud Computing Security Analysis

Critical applications and significant security issues arise along with transmitting sensitive data to public and shared environments, with two major benefits, such as ease of use and the minimal cost of cloud computing. Although these problems are common to all structures, the most important security problems are experienced in the general cloud structure. Zissis, D., & Lekkas, D. (2011). Data security is at the top of these problems. Computations can be done away with cloud computing, but today cloud computing is being used to store and access data in a safe environment. For this reason most of the security problems are related to how the data in the cloud is seen before, how to restore the data after a malfunction, as well as protection against possible natural disasters or thefts. Easyrider LAN Pro, NOC Design Consultants, (2017)

Data Security and Privacy

In cloud computing, data are shared and stored in a shared environment. Considering the general cloud structure, the service providers should not be able to see and change of each other's data. In the same way, it may be necessary for a

company to not see and change the contents of another section of a cloud infrastructure. At this point, data isolation must be done successfully. There are many ways to ensure your safety. For example, management access and encryption of data on the user or service provider side (or even two sides) can be given. Rohit Toshniwal, et al (2010)

At an important point in data security, data transfer is secure. The data submitted by the user or the data provided by the service provider must be sent with a secure transfer channel. In addition, in order to achieve high accessibility, care must be taken to ensure that the data is not leaked and securely transmitted while the service provider is transferring data to another point in the world. R. Wojtczuk, (2008)

Accessibility

The storage of all data in the cloud will cause an interruption in the organization's services in the event of an interruption in service. This can happen in two ways: an interruption in your provider, or an interruption in your organization's Internet connection. Goodburn, M. A., & Hill, S. (2010)

Cloud computing has in fact a more robust infrastructure than the infrastructure that an organization can create on its own. This is because you can already access more affordable commodities with existing cloud computing data centers, as soon as an organization can reach them with backup lines, backup servers, backup generator, and a similar data center for the disaster moment. Creating an infrastructure by itself alone is a serious cost. Hayes, B. (2008)

If we look at it from another direction, it can intermittently create services at the same time on an internet infrastructure in an organization. For this reason, it is necessary for the Internet infrastructure in the organization to be backed up and to utilize different and independent services (such as GDSL and 3G) when necessary.

Another issue that needs to be addressed is that the bandwidth of the existing Internet line should be at a level where cloud computing can be removed. If you do not have such bandwidth, the quality of service will decrease. Subashini, S., & Kavitha, V. (2011)

Service Provider Dependency

Biggest data should be kept from the risks of using cloud computing on the servers of another company. At this point, your company should not go bankrupt. The reason for that, is that you need to know what will happen to your data if the company is destroyed. For this reason you can reduce the risk by working with a global service provider who will switch cloud computing. Subashini, S., & Kavitha, V. (2011). Another point to note about this, is that the service provider you use meets common standards. If you need to change your service provider at a later date, it is necessary for another service provider to transfer this data smoothly without problems.

Another point should be mentioned in context all data should be send to a provider company and you will be connected to this provider company for the future of your company. To avoid this, you can work with multiple provider companies. This way you can reduce the risk if you have a backup at a firm or any of your providers companies you work with. R. Wojtczuk,, (2008)

Identity and Management Access

It is important to ensure that the right people can reach the data, like the protection of the data. Persons must see the permissible data within their authorities. The risk here is actually the methods of identity available to access traditional information technology. It should be compatible with the cloud structure of the access control lists that are kept at the organization and show who can access it. This is done in two ways: integrating the existing management access system with cloud computing or providing cloud computing service provider with this infrastructure. Carr, N. G. (2005)

Cloud computing has two identities of management protocols that are currently in use: S.A., Chan, (2010)

- Security Assertion Markup Language (SAML): Built on SAML XML standards, it is a tool used to exchange authentication and authentication attributes between a cloud computing service provider and an identity provider. SAML's primary goal is to support single sign-on using the internet. In simple terms, the service provider directs the user to the identity provider when the user needs to access a resource. The user then identifies himself as the identity provider and receives the encrypted SAML response. It sends it to the service provider and logs in to the system.
- Open Authentication (OAuth) Protocol: The OAuth protocol allows private sources of an organization or person to share private information, such as the user name and password, from a service provider to another service provider. Its main goal is to provide authorized access to a secure application program interface (API). When viewed by the user, it allows multiple service providers to use different applications without distributing their credentials.

Since almost anything in cloud computing can be presented as a service, a model of "Identity Management as a Service (IDaaS)" S.A., Chan, (2010) can be produced. Thus, identity management can be managed by another cloud service provider.

Security Application

Security application differs from today's web services. The existing SQL can be used in the same manner as an intrusive cloud program, such as cross site scripting and cross site falsifying request. Security application is an important issue in the software model as a service. For example, seeing your documents on the cloud service provider by someone else with an obvious reason (such as a pdf reader or text editor) in the service of cloud provider's application creates a serious security vulnerability. Scanning service in-the-cloud are automated, which does not require cloud computing users to install anti-virus and security software, as this service has been initiated by service providers to help prevent such attacks and build a cloud-based security model. Thus, cloud users are trying to prevent attacks in the cloud, to protect against malware, hackers attacks and loopholes in the system. Zissis, D., & Lekkas, D. (2011)

Legal Compliance

Organization must be harmonized with the laws on which it is stored, where and how it is stored. Some auspicious things that may have problems with the years, these are: Zissis, D., & Lekkas, D. (2011)

- The place where the stored data may need to be within the country where the service is provided. For example, it is prohibited by law to store customer information stored in banks outside the country.
- Care must be taken when selecting which encryption algorithms in which the data is stored in. In some countries, the use of various encryption algorithms is prohibited by law and punishment is granted if they are used.
- The storage of certain types of data in the cloud environment may be illegal and restricted in some countries.
- It is forbidden to transfer or display some types of data in some countries.
- The laws of the country in which you keep your information physically may cause confiscation of your data if deemed necessary. The best example of this is that the laws of the United States grant almost unlimited rights to the American government and other units and agencies to access even organizational information.
- If there is a problem with the service provider, where will the court be?
- If the center faces a disaster, by what laws and by whom will the security of the information be protected?
- What kind of country, which law, how does it protect an attack that can occur on the cloud computing infrastructure or applications?

Security Virtualization

Cloud computing was a long-standing idea. The technology that makes this idea practical is the increasing virtualization technology of the populace in recent years. Virtualization technology was actually done in the 1960s as the mainframe computers as were logically divided into separate virtual machines. However, from 1980 to 1990, virtualization technology was abandoned due to server-client applications and desktop computers supporting cheap x86 structure. But with the growing number of servers and clients supporting the x86 structure, new problems have arisen. These issues are: CVE (2007)-0948

- Servers that are used typically operate at a capacity of 10% -15%,
- Physical infrastructure costs,
- Management costs for knowledge technology,
- Insufficient failover and disaster protection,
- Cost increased that the user systems require for maintenance.

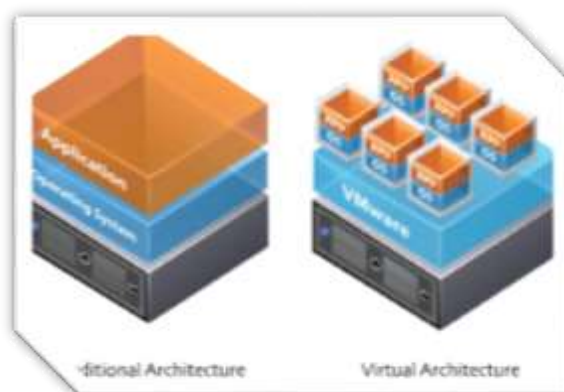


Figure 5 - Virtualization Structure REDSWICHES, (2017)

In the early days, x86 structure did not support virtualization technology. For this reason, the end of the 90's began to work on virtualization technology. The virtualization technology developed on cheap x86 systems has made it possible to realize the cloud computing idea that has been around for a long time.. Today's virtualization structure is provided by a virtual machine manager (SMY) that runs on physical hardware and manages virtual operating systems (or in some cases, virtual devices). SMY performs virtualization function by creating a layer between virtual systems and physical hardware. It also manages software and virtual systems within SMYs or both within SMY and virtual systems.

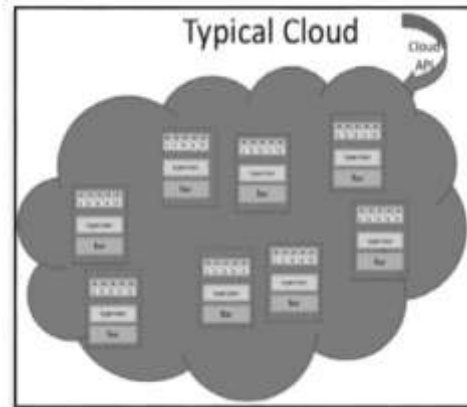


Figure 6 - A Cloud System (CVE, (2007)-4496

A typical cloud computing system is a result of SMYs in physical machines working together in agreement with each other with an interface. User requests are still converted by an application programming interface (API), which can be understood by the systems of virtual machines.

Virtual Machine Manager Issues

Virtual machine managers not only manage guest operating systems, but also provide a virtual operating platform for virtual systems. The virtualization layer offered by the SMYs as well as the day-to-day is counted as a plus layer that protects the guest systems inside.

But the virtualization is not layerplus security provided by technology, but it is a layer where more new faults can be found. One of the best examples of this was shown at the Blackhat conference in 2009. Kostya Kortchinsky, (2009) built a bridge to the physical system from the virtual system with the clarity of the VMware company's software, which started supporting DirectX in the virtual systems, running undesirable code on the physical system. In this way the physical server and all the virtual systems in it were handed over. The basic approach is to write malware for virtual devices running within virtual operating systems, placing malicious code in the memory portion of the virtual device that the virtual device uses on the physical server. Another important issue mentioned in this context was the addition of this DirectX technology to the server virtualization systems. DirectX is not a required API in the virtualization software produced for server systems. Another lesson to be removed is to close the unused plugs on the SMY's.

It should not be forgotten that SMEs are also software that runs on the operating system. For this reason, SMEs also have problems such as overflow of memory, memory overflow, etc., which are seen in typical software. Here are some examples: CVE, (2007)-0948

- Increasing the arbitrary privilege that Microsoft may have due to heap overflow in Virtual PC software,
- Execution of arbitrary code on the physical server due to memory overflow in the guest operating system in VM ware software,
- A guest in the Xen Hypervisor system

It is observed that all SMEs have at least one openness in the study of Tavis Ormandy (2007) on closed and open source SMEs currently on the market. None of the virtual machines used in the study were found to be strong enough to withstand the testing process. This work also showed multiple exploits that an attacker could use on the virtual system while escaping from the restricted virtual environment to the physical system. These results showed the need to conduct research on virtualization security.

Virtual machine managers are complex. If the Xen Hypervisor is thought to consist of three hundred thousand (300,000) lines of code, the size of the event is occurring. The problems that can occur in SMEs are not limited to openings. Virtual systems redundancy, scalability of applications used for virtual system management is a problem. Consider that there are 150 pre-defined antivirus scans on the same 150 virtual machines on a physical server. The input-output bandwidth of the system is overwhelmed. Other mistakes that occur in the software Programming interface used to access virtualization and cloud services are affecting the whole system. An opening here can create a major problem in the whole system. Tavis Ormandy, (2007)

Another point that should be considered in virtual systems is isolation. A company and its competitor may have virtual systems running on the same physical server. If the required insulation is not provided between these systems, the consequences can be catastrophic. This isolation is the task of virtual machine management systems and APIs used to access the cloud system. In addition, the prevention of damage that may occur as a result of overcoming this insulation can be achieved with virtual network security systems.

Virtual Network Security

A virtual network is a network of virtual machines running on the same physical machine or multiple physical machines. A virtual network is a network that can be managed in the same physical network.

Basically, virtual networks and virtual machines support two different types of connection:

- Bridge: The network runs on a virtual hub.
- Route: The network runs on a virtual switch.

Hub and switch are two remarkable terms in this study. We know from physical networks that hubs send every packet they get to all ports. This applies within the virtual network. If a virtual system is connected to the network in bridge mode, all packets passing through that network will be sent to all virtual machines, so sniffing software on a virtual system will listen to the entire network. Likewise, as we know from the physical networks, switchers can attack ARP intrusion attacks and transmit them to all ports. Likewise, this can be done in virtual networks and received packets can be sniffed. Rohit Toshniwal,, (2010)

Hanqian; Ding, Winer, Li proposed a three-tiered system in order to find solutions to these sniffing and poisoning attacks. The layers that make up this system are:

- Orientation Layer: This layer has the same functions as the traditional orientation layer. The purpose of this layer is to create a logical private channel between the physical network and the virtual network, with the connection to the active physical network.
- Security Wall: This layer's main purpose is to prevent intrusion and sniffing attacks initiated by virtual systems. Packages that try to change the ARP table are dropped here. This system can be created in XEN SMY using the IPtables packet filtering system.
- Shared Network Layer: It is a difficult task to prevent virtual machines from communicating with each other in a shared network. In this layer, it is assumed that virtual machines are connected to a virtual shared network that they trust each other. This assumption means that virtual machines that work for the same company are on the same shared network. Rohit Toshniwal, (2010)



Figure 7 - Network architecture of a cloud computing company. The system is protected by physical security products. The network between virtual machines is not monitored. Rohit Toshniwal et al, (2010)

Today traditional security software used to protect physical networks is insufficient to solve this problem on virtual networks. The main reason for this is that connections between virtual systems cannot be observed by an external device. It is very unlikely that the virtual traffic is removed from the physical machine, sent to physical security devices and then sent back to the virtual machine. Also, even so, the virtual network running on a physical machine between virtual machines can be so high that it cannot remove the physical security product. The reason is that when virtual networks are built on memory, the speed between virtual systems is very high. If you think that there are a lot of virtual machines in your hand, it does not seem possible to control all of them by a physical security product. Report buyer, (2018)

For this reason, these devices are taken a few steps from the switching and routing points in order to prevent a general bottleneck. Therefore, an attack between virtual systems cannot be seen by physical security devices. In short, a blind spot occurs. Rohit Toshniwal et al, (2010)

Besides this blind spot, there is another problem. The rate of development of physical network security devices is much lower than the rate of development of physical servers. This difference arises when the life-span of the servers is compared to the life-span of the security products. While servers can be updated with little dependency, physical security products must offer a well-tested, predictable, and well-established hardware solution.

The virtualization of the functions of the security devices Rohit Toshniwal et al, (2010) was presented as a solution in the study. Basically, it is based on the idea of creating a system that virtualizes the properties of security devices into a system, and then controls other systems by connecting this system to the physical server, just like any other virtual system. Thus, since one or more virtual security devices are dropped on each physical server, the connection between virtual systems can be easily observed.

In the study, all security products, except for simple redirection and switching as shown below, are translated into virtual security devices that are included in physical servers with virtual systems. These devices will be discussed in more detail in the next section.



Fig. 8 - The web of Fig. 7 formed using virtual security products. Physical routing and switching devices can be used in the same way. Virtual security systems can be shown as a virtual security layer between virtual systems and the virtual machine manager (hypervisor). Airtel, (2010)

Virtual Security Devices

Once the physical security products are inadequate in the security of virtual networks, the activities are recorded as the virtualization of the functions of the security devices. Basically, a virtual security product is a computing device that runs in the virtual system. The reason for its being called as a device is that it works on a virtual hardware with a security system and security software that has been previously secured.

Jakub Szefer et al (2010) proposed the creation of physical devices aware of a kind of virtual machine by removing the virtual layer and adding hardware virtualization extensions to the physical products. Knowing the virtualization on the network during the study, the Ethernet switchers are aware of the virtual systems in the physical machine they are connected to and each accepts a separate virtual connection. The same network interface controller is shared by more than one virtual machine. In this way, physical security products can be used on the switchgear. But no application has been seen so far.

On the other hand, applications in virtual security devices today are gradually emerging. The main purpose of virtual security devices is to monitor and monitor data traffic that cannot be monitored by physical security products between virtual systems. They are used to prevent attacks that may occur between virtual machines, to prevent unauthorized access, to protect virtual machines by blocking infect able viruses

Virtual security products generally work in several different ways:

- Any virtual machine-specific virtual security product
- Any virtual server-specific virtual security product

In the work on virtual firewalls Rohit Toshniwal et al, (2010), various information was provided about the current VMWare virtual firewall structure on the market. Basically, there is a specific virtual security policy for each physical server. However, this virtual security product has an agent program running on every virtual system. The agent program contains an SMY module and a virtual security product. The module on the SMY transparently monitors the incoming and outgoing connections from the virtual network interface controller to the virtual systems. If a suspicious situation arises, the agent program on the virtual system transmits the status and takes necessary action.

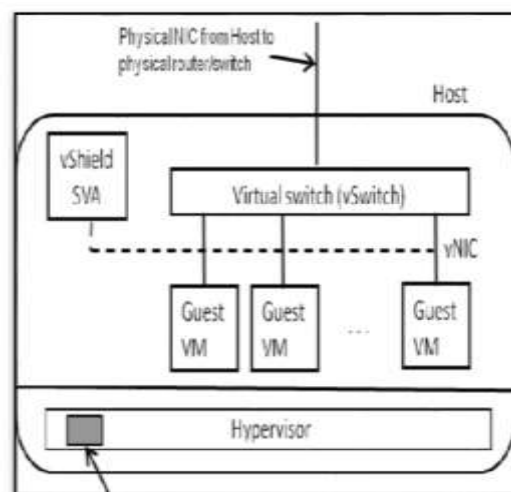


Figure 9 - The virtual security wall requires an agent program for each system. Mary Lou Maher & John S Gero, (2002),

New technologies usually trade off when they get something. The problem with virtual security products is performance constraints. Taking into consideration that virtual security are a kind of virtual system that works on physical servers. For this reason, they work on virtual hardware and share resources with other applications. Physical security products have been developing accelerating special integrated circuits to accelerate the implementation. In the case of virtual security devices, technologies supported by the virtual infrastructure are used, and when the resources are not sufficient, resource competition is started with other applications. Virtualization technology does not allow direct access to equipment that is specific to the underlying application. For this reason, more processing cycles are used on the system to compensate for application-specific hardware acceleration, or more memory changes are caused. This means that server virtualization technology has no purpose.

Apart from performance, there are also different problems. One of these is a problem-solving platform that can be introduced when adding these virtual security products. Because of the differentness of the structure that was used before, it can be given to programs that provide virtualization while ensuring compatibility of virtual devices with virtualization.

Another important point is the verification of virtual security products. So far, there has been no effective way to verify virtual security products.

One final issue that needs to be addressed is that virtual devices are virtual systems and it is known that snapshots (pausing the system at that moment), pausing and rolling back (making the system return to the previous state) can be a problem in these systems. This problem can be experienced by returning the security product to a time-consuming version. The best example of this, is that a virtual anti-virus program has its signatures restored to three months without update. CVEm (2007)-0948

Result

Despite the many advantages of cloud computing, it seems that there is not a suitable solution for everyone. Critical applications now pose a major risk to cloud computing. In particular, legislation does not allow some organization, such as banks, to use cloud computing. Another important point is that the less informed system and network engineers in the cloud computing market will be cleared from the market.

Security in cloud computing is a constantly evolving subject. As cloud computing technology evolves, there is a problem that data and processes are isolated from each other. It is becoming more and more difficult to develop a system that improves efficiency by sharing the main purpose resources. It is understood that the application of virtual machine managers should be carefully added to the add-ons to be added and that the tests should be done regularly.

In this study, security problems in cloud computing systems are discussed. Although it shares some problems with traditional information technology systems, cloud computing is not able to use solutions to traditional information technology problems at many points.

Finally, the virtual security systems discussed in this study are devices that have gained popularity in recent years, which seem to be the most appropriate way to solve security problems in cloud computing. Investigation of the causes of performance problems of virtual security devices is an appropriate subject for future work that will reduce or completely eliminate these problems. Looking at the recent dismissal of virtualization security in cloud computing security, researchers of interest may be advised to start working on this issue.

References

- Airtel, (2010): <https://telecomtalk.info/bharti-airtel-ties-up-with-vmware-for-cloud-computing-services/30482/>
- Baschab, J., & Piot, J. (2007). *The Executive's Guide to Information Technology* (2ed.): John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Berstis, V. (2002). *Fundamentals of Grid Computing*, IBM Redbooks Paper. Erişim adresi: <http://www.redbooks.ibm.com/redpapers/pdfs/redp3613.pdf>
- Carr, N. G. (2005). *The End of Corporate Computing*. MIT Sloan Management Review, 46(3), 67-73.
- Christopher Keene. (2009) *The Keen View on Cloud Computing*. <https://cloud.google.com/python/django/>
- CVE-2007-0948: Arbitrary code execution via heap-based overflow in Microsoft Virtual PC. CVE-2007- 0948: Arbitrary code execution via heap-based overflow in Microsoft Virtual PC. <http://cve.mitre.org/cgi-bin/cvename.cgi?name=CVE-2007-0948>

- CVE-2007-4496 - Arbitrary code execution on the host operating system via unspecified vectors.<http://web.nvd.nist.gov/view/vuln/detail?vulnId=CVE-2007-4496>
- Easyrider LAN Pro, NOC Design Consultants, (2017), The "No Network is 100% Secure" series. http://unix.nocdesigns.com/cloud_computing_white_paper.htm
- Goodburn, M. A., & Hill, S. (2010). The Cloud Transforms Business. *Financial Executive*, 26(10), 34-39.
- Hayes, B. (2008). Cloud Computing. *Communications of the ACM*, 51(7), 9-11.
- Iyer, B., & Henderson, J. C. (2010). PREPARING FOR THE FUTURE: UNDERSTANDING THE SEVEN CAPABILITIES CLOUD COMPUTING. *MIS Quarterly Executive*, 9(2), 117-131.
- Kostya Kortchinsky, "Cloudburst: A VMware Guest to Host Escape Story," Blackhat USA 2009.
- Maqueira-Marin, J. M., Bruque-Cámara, S., & Moyano-Fuentes, J. (2009). What does grid information technology really mean? Definitions, taxonomy and implications in the organisational field. *Technology Analysis & Strategic Management*, 21(4), 491-513.
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing -- The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176-189.
- Misra, S. C., & Mondal, A. (2011). Identification of a company's suitability for the adoption of cloud computing and modelling its corresponding Return on Investment. *Mathematical and Computer Modelling*, 53(3-4), 504-521.
- OhioERc.orghttp://ohioerc.org/?page_id=187
- R. Wojtczuk, "Subverting the Xen hypervisor," BlackHat USA, 2008.
- REDSWICHES, (2017), <https://redswiches.com/blog/different-types-virtualization-cloud-computing-explained/>
- Report buyer, (2018), <https://www.reportbuyer.com/product/5261921>
- Rohit Toshniwal, Serge Maskalik, and Allwyn Sequeira Debate's Basak, "Virtualizing networking and security in the cloud," SIGOPS Operating System, December 2010.
- S.A., Chan Yeob Yeun Almulla, "Cloud computing security management," *Engineering Systems Management and Its Applications (ICESMA)*, 2010 Second International Conference, pp. 1-7, March 2010.
- Subashini, S., & Kavitha, V. (2011). A survey on security issues in service delivery models of cloud computing. *Journal of Network and Computer Applications*, 34(1), 1-11.
- Sultan, N. A. (2010). Reaching for the "cloud": How SMEs can manage. *International Journal of Information Management*.
- Svantesson, D., & Clarke, R. (2010). Privacy and consumer risks in cloud computing. *Computer Law & Security Review*, 26(4), 391-397.
- Tavis Ormandy, "An Empirical Study into the Security Exposure to Hosts of Hostile Virtualized Environments," Google, Inc, 2007.
- Zissis, D., & Lekkas, D. (2011). Addressing cloud computing security issues. *Future Generation Computer Systems*, In Press, Corrected Proof.

العلاقة بين ضغوط العمل الإيجابية وسلوك المواطنة لدى الموظفين: رأس المال النفسي كعامل وسيط

Moderating Roles of PsyCap in the relationship between Challenge Stress and Employees Citizenship Behaviors

د. خالد عيون كلية لومينوس للتعليم الأردن	د. بكر عيون جامعة أوبورن الولايات المتحدة الأمريكية	د. عاهد خليفات الجامعة الأردنية فرع العقبة/ الأردن
--	---	--

Abstract:

Purpose of this paper was to investigate how challenge stressors associate with Organizational Citizenship Behavior (OCB). Another important objective of this study was to see whether Psychological Capital (PsyCap) moderates the relationship between job stress and OCB exhibited by frontline employees. Hierarchical Moderated Regression and correlational analyses provided partial support for the hypotheses from a sample of 213 US-based hotel frontline employees. The results demonstrated a significant negative correlation between the challenge stressors and frontline employees' citizenship behaviors that are directed at other individuals in the organization (OCB-I). In addition, PsyCap significantly moderated the relationship between challenge stress and OCB. More specifically, the results revealed that when an employee's perception of the challenge stressors increased, the levels of OCB-I also increased when the level of PsyCap was high. On the other hand, when the challenge stress was low, employees with high PsyCap seemed to compensate for this by choosing to engage in more OCB-I. There is a lack of empirical research examining the impact of challenge stress on work-related outcomes in the hotel industry. While the adverse impact of hindrance or the negative stress has dominated hospitality literature, this study contributes to the current body of literature by outlining the positive effects of challenge stressors on work-related outcomes, particularly within the hotel industry context.

ملخص:

تمت دراسة ضغوط العمل على نطاق واسع من قبل الكثير من الباحثين والأكاديميين والعاملين من شتى المجالات والقطاعات، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات والبحوث قد ساهمت إلى حد بعيد في تعزيز فهمنا للضغوط المتعلقة بالعمل، إلا أن النماذج والأطر النظرية السابقة إمتازت بعجزها عن تطوير إطار شامل يوضح طبيعة إدراك الفرد للضغوط التي يواجهها في عمله، سواء كان ذلك الإدراك لهذه الضغوط سلبياً أم إيجابياً. لذا فإن هذه الورقة البحثية هدفت بشكل أساسي لأن تثبت أن البحوث المتعلقة بضغط العمل يجب أن لا تقتصر على المنهج السليبي التقليدي، وإنما يجب أن تشمل أيضاً المنهج الإيجابي الذي ينظر إلى ضغوط العمل على أنها تحدٍ محفز نحو مخرجات عمل إيجابية. وتركز هذه الورقة على فهم ميكانيكية العلاقة بين ضغوط العمل الإيجابية وسلوك المواطنة لدى موظفي قطاع الفنادق، وكيف يمكن لـ"رأس المال النفسي" لدى الموظفين أن يؤدي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وتنبع الأهمية البحثية لهذه الورقة من منهجها الذي يوافق النقلة النوعية في أبحاث السلوك التنظيمي والتي تنتقل من علم النفس السليبي إلى منهج علم نفس إيجابي. إضافة إلى ذلك، فإن هذه الورقة تقدم أفكاراً عملية لمديري ومسؤولي الفنادق حول كيفية تأثير الحالة النفسية للموظف على إدراكه لضغوط العمل، وكيف لهذا الإدراك (سلبياً كان أم إيجابياً) أن يؤثر على سلوك الموظف التنظيمي وأدائه. وقد تم جمع بيانات هذه الورقة بواسطة شركة أبحاث عبر الإنترنت بطريقة الإستبانة من 213 موظفاً من الدوائر الأمامية ممن يعملون في قطاع الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين ضغط العمل الإيجابي وسلوك المواطنة لدى الموظفين، كما أظهرت نتائج اختبار الإنحدار الهرمي المتعدد أن العلاقة بين ضغوط العمل الإيجابية ورأس المال النفسي يمكن لها أن تتنبأ بمستويات عالية من سلوك المواطنة لدى الموظفين. وبناء على هذه النتائج، فإن هذه الورقة توصي بأن تقوم الفنادق بالتأكد من فهم مديريهم التام

لضغوط العمل الإيجابية لدى الموظفين، إضافة إلى التأكد من قدرة المديرين والمسؤولين على إستغلال هذه الضغوط لتطوير إستراتيجيات استباقية تهدف إلى تدعيم جهود موظفيهم في التعامل مع متطلبات العمل. إضافة إلى ذلك، فإن هذه الورقة توصي المنظمات التي تسعى لتعزيز سلوك المواطنة لدى موظفيها أن تطور طرقاً وممارسات لجذب وإختيار واستبقاء الموظفين ممن لديهم مستويات عالية من "رأس المال النفسي"، على أن تكون هذه الممارسات مدعومة ببرامج تدريبية معززة.

كلمات دالة: فنادق، ضغط العمل الإيجابي، سلوك المواطنة التنظيمي، رأس المال النفسي.

Introduction

Most of the occupational stress research and models were traditionally confined within the negative perspective that considers stress as a unidimensional construct that can be studied and measured by collapsing across all stressors (Semmer et al., 2005). However, an emerging stream of research argues that not all stressors would have completely deleterious effects, and some stressors might positively motivate employees toward desired work outcomes (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005). That is, if stress is perceived positively by employees, it might pull the trigger toward increasing their work performance and productivity.

The transactional theory of stress emphasizes the central role of primary appraisal in the process of dealing with stress, which is one of the main ways in which an individual assesses the meaning and importance of a situation (Lazarus & Folkman, 1984). In this sense, situations judged to have the potential for securing reward (for instance: recognition and/or praise, achievement of goals, development, and growth) are known as challenge demands, whereas situations judged to only have the potential to compromise the individual's overall well-being by preventing the achievement of goals and personal development are defined as hindrance demands (Cavanaugh et al., 2000; Webster et al., 2010).

According to Cavanaugh et al. (2000), not all stress is necessarily bad, and stress might be perceived to have negative and/or positive consequences. In this respect, Cavanaugh and colleagues (2000) found that job stressors could be categorized into those that tend to be perceived as promoting personal growth and development (challenge stressors), and those that tend to be perceived as obstacles or barriers to accomplishing a task and achieving personal growth (hindrance stressors).

Given that some industries are described as being people-intensive, where customers are becoming more demanding, frontline employees are now expected to provide a service that satisfies and exceeds customers' demands and expectations. In order to ensure customer satisfaction, frontline employees need to demonstrate behaviors that are beyond their expected service levels. This additional requirement is known as Organizational Citizenship Behavior (OCB), and it is important for any business in order to increase job efficiency and decrease costs. This enables businesses to gain an advantageous position in a competitive market. For this reason, determining and managing the factors that affect an employee's OCB is vital for business to succeed (Aronson et al., 2005). In other words, the success of a hotel depends heavily on frontline employees' willingness to undertake voluntary tasks and display behavior that surpasses their expected service levels (DiPaola & Tschannen-Moran, 2014).

However, the inconsistencies in previous research findings about the relationships between stress and OCBs suggest that more research needs to be carried out regarding challenge and hindrance stress and subsequent organizational behavior. Research has not always provided evidence for a simple stress-response relationship, and so researchers also

investigated factors that might mediate or moderate the stress—response association (Thoits, 1984). In the subsequent research, it quickly became apparent that to study stress outcomes (such as OCB), the characteristics of the person who experiences the stress must be taken into account (Lazarus, 1993). Indeed, personality characteristics are thought to influence the perception of stressors and have an impact on a person's reaction to the stressors (Young & Corsun, 2009).

In order to understand and explain variations in individual stressful experiences, the term Psychological Capital (PsyCap) was introduced by Luthans and Youssef (2004) as a higher order construct that joins four individual capacities: self-efficacy, hope, optimism, and resiliency. That is a state-like psychological capacity of an individual, which is characterized by being malleable, and open to change and development.

In this sense, PsyCap means an employee's state-like capacities of being self-efficacious, hopeful, optimistic, and resilient can influence their perception of stressful situations (Karatepe&Karadas, 2014). Moreover, it can shape the relationship between this experience of workplace stress and the subsequent employee work-related behaviors.

The purpose of this research was to explore occupational stress in the context of the hotel industry. Specifically, the study sought to investigate the relationship of challenge stressors with frontline employees' OCB. Moreover, the study aimed to investigate the moderating role of PsyCap on the relationship dynamic of job stress and the OCB exhibited by frontline employees.

Theoretical Background and Hypotheses Development

Occupational stressors

Cavanaugh et al. (2000) assert that to understand the relationships between the stress the employees experience at work place and the work outcomes of that stress it is important to conceptually and empirically differentiate between two dimensions of stressors. Challenge stressors include demands that although challenge the individual's efforts toward goals and development, may also result in high performance and favorable outcomes. These challenges, including work overload, time pressure, job complexity, and job responsibility, present a sense of achievement and accomplishment once the individual is able to overcome them.

When these demands are perceived as challenging, they serve as indicators of a higher-order factor representing the degree to which a stressful work environment can lead to mastery, personal development, and growth and thus creating desirable work outcomes. For instance, people who have high levels of job responsibility are more likely to meet the work demand by exerting more efforts, time and energy and as a result achieving a sense of accomplishment, and might receive tangible rewards such as pay raises and better promotion opportunities. In this sense, challenge stressors have the potential to promote positive emotions (e.g. excitement, contentment, enthusiasm and eagerness) and foster personal growth, sense of fulfilment and future gains. Individuals recognize challenge stressors as motivating sources to invest their effort, time and energy to meet challenging demands, and thus achieving beneficial attitudes, behaviors and work outcomes. For example, challenge stressors have been reported to be positively related to employees' satisfaction (Webster et al., 2010; Beehr et al., 2001; Podsakoff et al., 2007), retention (Podsakoff et al., 2007), loyalty (Boswell et al., 2004), and job performance (LePine et al., 2005).

Organizational Citizenship Behaviors (OCB)

OCB is perceived as a general set of behaviors that are exhibited by employees as positive, supportive, discretionary, and go beyond formal job requirements (Organ, 1988). The definition implies three main characteristics that underpin OCB. First, an OCB is not pre-defined in the formal job description or role requirements, it is rather a behavior of the employee's choice that does not necessitate to be rewarded when exhibited or penalized when it is not. Second, there is no guarantee that employee who shows such a behavior will be rewarded. Finally, this behavior is positive and contributes significantly to the aggregate effective functioning of the organization (Moorman & Blakely, 1995). OCB was classified by Organ (1988) into five main dimensions based on the nature of each behavior: altruism, courtesy, conscientiousness, civic virtue, and sportsmanship (Hoffman et al., 2007). These five dimensions were reported in the literature as the most salient factors in measuring OCB. However, LePine et al. (2002) suggested that these five dimensions are highly correlated and thus they do not have significant differences in terms of their predictors. Taking into consideration the conceptual overlap between the OCB behaviors introduced by Organ (1988), Williams and Anderson (1991) asserted that Organ's five-dimension framework of OCB can be embedded into two general categories, those behaviors that are directed to the benefit of other individuals in the organization (OCB-I), and behaviors that are beneficial for the organization itself (OCB-O). OCB-I includes behaviors that directly benefit individuals and indirectly contribute to the organization (e.g., helping others who were absent, takes a personal interest in other employees). OCB-O, on the other hand, references to the behaviors that are generally beneficial to the organization as a whole; for instance, providing notice in advance when one is unable to work, adherence to informal standards intended to maintain order (Williams & Anderson, 1991, p. 602). Considering that the benefits of OCB-I could transcend the individual to ultimately benefit the organization itself, this study will focus on OCB-I.

Psychological Capital (PsyCap)

Luthans et al. (2007, p. 3) defined PsyCap as the "individual's positive psychological state of development and is characterized by (1) having confidence (self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success." This definition operationalizes PsyCap as a higher order that consists of four capacities: self-efficacy, hope, optimism, and resilience (Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007). Previous studies utilized PsyCap in order to overcome or thwart undesirable work outcomes. In particular, PsyCap has been claimed to be negatively related to occupational stress, employees' turnover, and job searching behaviors (Avey et al., 2009). PsyCap has also been shown to be negatively linked, to a significant degree, to employee cynicism, and the employees' pessimistic perspective toward change at work. To this end, PsyCap was found to mitigate work-related 'deviant' behaviors (Avey et al., 2008).

Hypotheses Development

Challenge Stressors and OCB-I

Similar to the previously evident relationship of challenge stressors with employees' work-related performance, challenge stressors are anticipated to reveal a significant linear relationship with employees' OCB. This is because challenge stressors

(a) enhance employees' perception that their employer is providing them with a chance to develop their competencies; and (b) create a sense of job satisfaction, whereby employees will likely feel obliged to 'give back' to the organization, in the form of OCBs (Gouldner, 1960; Podsakoff, 2007). For instance, when an employee is challenged with a high level of job responsibility, the employee reciprocates that challenge through engagement in OCB. Thus, the following hypothesis is postulated:

H1: There is a statistically significant positive relationship between challenge stressors experienced by hotel frontline employees and their OCB-I

Moderation Role of PsyCap

Individuals who have higher PsyCap seem to be more likely to engage in OCB than those with lower PsyCap for several reasons. In general, employees who are more positive seem to exhibit more OCB than employees who tend to be negative. By the same token, individuals who have greater PsyCap are less vulnerable to the negative impact of job stressors, and therefore demonstrate more OCB (Avey et al., 2009). In particular, individuals with higher PsyCap are often more resilient in the face of stressful circumstances, stressors, and difficulties (Masten & Reed, 2002), and are less affected by any negative repercussions. Furthermore, when exposed to stressors, high PsyCap individuals tend to be optimistic that the situation will change positively (Carver & Scheier, 2002), and thus they set plans to improve the situation themselves (Snyder, 2000). They also tend to have higher sense of self-efficacy in persevering in the face of difficulties and adversities (Bandura, 1997). In this sense, those with higher PsyCap respond by positively adapting to the situation and become successful (Avey et al., 2010). Considering the distinctive features of PsyCap of hope, optimism, self-efficacy, and resiliency, this study assumed that individuals who have high PsyCap are more likely to perceive challenge stressors positively than lower level PsyCap employees, and thus they are more willing to display OCB.

On the other hand, individuals with low levels of PsyCap capacities are likely to be skeptical about their abilities, as well as the purpose of their extra-role behavior. As a result, this pessimistic perception is likely to decrease their willingness to engage in OCB (Min et al., 2015). Based on this logic, it is postulated that PsyCap will strengthen the positive relationship between challenge stressors and OCBs.

H2: PsyCap will moderate the relationships between challenge stressors and hotel frontline employees' OCB-I.

Methods

Sampling and data collection

The current research hypotheses were tested using a sample of hotel frontline employees in the USA. A pilot study involving 109 hospitality management students, all currently or were previously employed in the hospitality industry, from nine universities in the US was conducted prior to the formal data collection. The methodology of the main study involved inviting hotel frontline employees to participate in the research by completing an electronic survey, which was administered via *Qualtrics* (www.qualtrics.com), an internet-based survey interface. The company collected responses from 277 participants. Sixty-four of these respondents were excluded from the final analysis.

Demographic Profile

The demographic characteristics of the hotel frontline employees' participants in this study are summarized in Table 1. Most are in food and beverage, younger and female (Ma & Qu, 2011; Karatepe et al., 2012). Female participants amounted to 166 (77.9%) of the sample. The results also indicate that most of the participants are moderately educated.

Table 1: Demographic Characteristics of the Participants ($N = 213$)

	Frequency	Percentage
Gender		
Male	47	22.1
Female	166	77.9
Age, years		
19 – 24	39	18.3
25 – 29	36	16.9
30 – 34	33	15.5
35 – 39	32	15.0
40 – 44	29	13.6
45 – 49	25	11.7
50 +	19	8.9
Marital Status		
Single	100	46.9
Married	89	41.8
Divorced/ Separated	15	7.0
Other	9	4.2
Education		
High School	81	38.0
Diploma / Associate degree	63	29.6
Bachelor's degree	51	23.9
Graduate degree	8	3.8
Other	10	4.7
Work Department		
Front Office	60	28.2
Food and Beverage (Restaurants, Bars, Banqueting)	100	46.9
Reservations	8	3.8
Housekeeping	21	9.9
Concierge, Guest Service, PBX Switchboard	9	4.2
Other	15	7.0

Measurements

- Challenge stressors were measured using Cavanaugh et al.'s (2000) 6-item scale. The response format ranged from 1 = produces no stress to 5 = produces a great deal of stress. The measure consisted of six challenge-related items. A sample item of challenge-related stress was: The amount of work responsibility you have.
- Organizational Citizenship Behavior (OCB-I) was measured using an adapted Podsakoff's et al. (1990) scale. In the measurement scale, there were ten items that measure behavior toward other individuals (OCB-I). Employees were asked to rate their OCB using a five-point Likert type scale ranging from 1 = strongly disagree to 5 = strongly agree. A sample item of OCB-I was I try to avoid creating problems for my coworkers.

- Psychological Capital (PsyCap) was measured using the Psychological Capital Questionnaire (PCQ). This scale was originally developed by Luthans et al. (2007), and includes 24 items, with 6 items for each of the four dimensions of the PsyCap (self-efficacy, hope, optimism, and resilience).

The scale uses a 6-point Likert format (Luthans et al., 2008; Luthans et al., 2007) ranging from 1 = strongly disagree to 6 = strongly agree. A sample item on the PCQ addressing efficacy is I am confident helping to set targets/goals in my work area. To measure the overall level of PsyCap as a higher order construct, the scores for the four dimensions' hope, optimism, self-efficacy, and resilience were combined.

Factor Analysis

An evaluation of the challenge stressors scale and OCB scales' dimensionality and reliability was performed. To confirm the dimensionality of the two scales, principal components analysis with varimax rotation (Tabachnick & Fidell, 2007) was used.

The challenge stress measure was found to be highly reliable (6 items; $\alpha = .912$). PsyCap also indicated a high reliability (24 items; $\alpha = .929$). OCB-I scale reported a high reliability (10 items; $\alpha = .863$). Table 2 also shows the means and standard deviation for all the study variables. The mean scores of the challenge stress scale was ($M = 3.46$) and the Standard Deviations was ($SD = 1.01$). The PsyCap measure mean scores was ($M = 4.54$) with a standard deviation of ($SD = 0.72$). The OCB-I mean scores was ($M = 4.33$) with a standard deviation was ($SD = 0.56$). These mean scores and standard deviations are consistent with those obtained in other hospitality and non-hospitality samples.

Analytic Procedure

To test H1, Pearson Product-Moment Correlation procedure was employed to explore the strength of the relationship between challenge stressors and OCB-I. To test H2, the role of PsyCap as a moderator in the relationships between challenge stress and OCB-I was examined with a series of Hierarchical Moderated Regression analyses. Following the suggestion by Baron and Kenny (1986), the main effects of the predictor (challenge stressors) and the hypothesized moderator (PsyCap) in each test were controlled before determining the moderating effect of PsyCap on the predictor-outcome association. That is, the stressors were entered into the equation in the first step, and PsyCap was added in the second step.

Data Analysis

Correlations of Latent Variables

Overall, the results revealed mixed support for the hypothesized associations of challenge stress with citizenship behaviors. With regard to the first hypothesis, the Pearson product-moment procedures (*Pearson's r*) test showed that challenge stress was significantly and negatively correlated with OCB-I, $r = -.206$, $p = .002$. Therefore, H1 was not supported. For the PsyCap, the higher order construct was significantly correlated with citizenship behaviors OCB-I $r = -.473$, $p < .01$.

Table 2: Correlation Coefficients ($N=213$)

Variables	Mean	SD	α	1	2	3
Challenge Stress	3.46	1.01	.913	-		
Psychological Capital	4.54	.72	.905	-.096	-	
OCB-I	4.33	.56	.849	-.206**	-.473**	-

Notes: Composite scores for each measure were obtained by averaging scores across items representing that construct. With the exception of PsyCap, the scores for all the scales ranged from 1 to 5 (a higher score indicates a higher level of that construct). PsyCap was measured by a scale that ranges from 1 to 6, with 6 being the highest.

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hypothesis 2 predicted that the relationship between challenge stress and OCB-I would be moderated by PsyCap. As shown in Table 3, the main effect of challenge stress and PsyCap as well as interaction effect ($CH \times PsyCap$) on OCB-I were entered into the model. A significant beta coefficient ($\beta = .160, p < 0.05$) for the interaction term of ($CH \times PsyCap$) or values of the incremental F -statistics [$\Delta F = -8.825, p < 0.05$], indicated that the PsyCap variable acts as a moderator. The analysis has undergone three steps. First, along with OCB-I as a dependent variable, the main effect of the challenge stress was first entered. Then the main effect of PsyCap was entered to the model in the second step. This was followed by entering the interaction effect of challenge stress and PsyCap into the model.

When the independent variable (challenge stressors) was entered, challenge stress was negatively and significantly related to OCB-I, ($t = -3.062, p < 0.01$). In step 2 when PsyCap was entered into the model, the results showed a significant increase in variance explained over step 1, ($\Delta R^2 = .207; \Delta F = 25.554, p < 0.001$). PsyCap was positively and significantly related to OCB-I ($t = 7.613, p < .001$). Hypothesis H2 is supported, given that the interaction term between challenge stress (independent variable) and PsyCap (moderator) accounted for a significant incremental increase in variance in explaining OCB-I, as manifested by a statistically significant beta value (b). Table 3 illustrates that when the interaction term was entered to the model in step 3, there was a significant increase in variance explained over step 2, ($\Delta R^2 = .273; \Delta F = -8.825, p < 0.001$), indicating that the PsyCap moderates the relationship between challenge stress and OCB-I.

Table 3: Results of Moderated Regression of Challenge Stressors and PsyCap OCB-I

Dependent Variables			
	OCB-I		
Predictor Variables	Step 1 β	Step 2 β	Step 3 β
Challenge Stress	-.206**	-.162**	-.187**
PsyCap		.457***	.501***
Challenge Stress \times PsyCap			.160**
R^2	.043	.250	.273
ΔR	—	.207**	.023**
ΔF	9.378	25.554	-8.825

Note. $N=213$ * $p < .05$. * $p < .01$ ** $p < .001$ ***.

Discussion and Implications

The results of this study demonstrated substantiated support for the hypothesized moderation effect of PsyCap on the relationship between challenge stressors and OCB-I.

The empirical findings of this study demonstrated a significant negative correlation between the challenge stressors and frontline employees' citizenship behaviors that are directed at other individuals in the organization (OCB-I). This negative correlation contrasts with previous research that reported positive enhancing effects of challenge stressors on OCB in general (Rodell & Judge, 2009; Webster et al., 2010). An explanation for this result can gauge the scale used in this study; Cavanaugh et al.'s (2000) scale was used to measure employees' perceived challenge and hindrance stressors. Although this scale has been widely used and validated in previous research, Webster et al. (2011) cautioned that incorporating the term 'stress' on the response scale of the stressors measure (as used in this study: 1 = *no stress at all*, 5 = *a great deal of stress*) might inflate the relationships with strain variables, which in turn can change the direction of the correlation. Thus, it is rational to assume that participants failed to perceive challenge stressors measured in this scale as challenging.

The current research further hypothesized that PsyCap will interact with challenge stressors to predict OCB-I. That is, the positive effects of challenge stressors on the OCB-I will be increased for those with higher PsyCap. The results revealed that when an employee's perception of the challenge stressors increased, the levels of OCB-I also increased when the level of PsyCap was high. On the other hand, when the challenge stress was low, employees with high PsyCap seemed to compensate for this by choosing to engage in more OCB-I. This provides a significant support for prior empirical studies regarding the positive effect of PsyCap on desirable work outcomes (Avey et al., 2006; Luthans, et al., 2007).

Practical implications

Hospitality businesses, and hotels in particular, should ensure their managers understand and be able to use the challenge stressors to develop proactive stress management strategies to support their frontline employees in coping with job demands so that less desirable behaviors are minimized. Hotel managers must also consider the employee perception of work-related demands as a foundation for stress management activities. In this respect, employees must be able to perceive challenge stressors less negatively, and instead focus on potential value of challenge stressors for their goal own achievements, development and growth. In addition, businesses seeking to promote OCB should establish methods to attract, select, and retain employees who have higher levels of PsyCap. These human resources practices should further be supported by intervention training programs and sessions. According to Person-Environment Fit theory (French et al., 1982), individuals prefer to work for organizations with a similar work environment to their own characteristics. A stronger fit between organizations and individuals will lead to greater job satisfaction and stronger performance, and furthermore promotes OCB (Liang, 2012). This is to say that recognizing the antecedents of extra-role discretionary behaviors can enable managers to more efficiently foster OCB in their departments.

Theoretical implications

There is a lack of empirical research examining the impact of challenge stress on work-related outcomes in the hotel industry. While the adverse impact of hindrance or the negative stress has dominated hospitality literature, this study

contributes to the current body of literature by outlining the positive effects of challenge stressors on work-related outcomes, particularly within the hotel industry context.

Limitations and Directions for Future Research

The study employs a cross-sectional design to test the relationships in the research model. Although these hypotheses were presented based on well-established theories, the causality inferences permitted by the data collection approach are limited. Collecting cross-sectional data impedes making rigorous conclusions about the formulated relationships between the study variables. Future studies might utilize a longitudinal data collection approach to further test and extend the relationships established in this study.

Furthermore, the scales used in this research were measuring variables that dictate self-rating responses by participants. Future research might consider having participants' complete scales on their perceptions of workplace stress and asking their supervisor to fill out scales on their employee's OCB.

References

- Aronson, K. R., Laurenceau, J. P., Sieveking, N., & Bellet, W. (2005). Job satisfaction as a function of job level. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 32*(3), 285-291.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology, 15*(1), 17.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover. *Human Resource Management, 48*, 677-693.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 165-181.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry, 13*(4), 288-290.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology, 85*(1), 65.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2014). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership, 11*(5), 424.
- Giancola, J. K., Grawitch, M. J., & Borchert, D. (2009). Dealing with the stress of college: a model for adult students. *Adult Education Quarterly, 59*(3), 246-263.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review, 16*, 171-178.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2014). The effect of psychological capital on conflicts in the work–family interface, turnover and absence intentions. *International Journal of Hospitality Management, 43*, 132-143.

- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 14-22.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (1993). Coping theory and research: past, present, and future. *Psychosomatic medicine, 55*(3), 234-247.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics, 33*(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management, 33*(3), 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly, 21*(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business horizons, 47*(1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior, 1*(2), 9-24.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business, 41*(2), 121-132.
- Maddux, J.E. (2002). Self-efficacy. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology* (pp. 277-287). New York: Oxford University Press.
- Masten, A.S., & Reed, M.J. (2002). Resilience in development. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74-88). New York: Oxford University Press.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior, 16*(2), 127-142.
- Podsakoff, N. P. (2007). *Challenge and hindrance stressors in the workplace: Tests of linear, curvilinear, and moderated relationships with employee strains, satisfaction, and performance* (Doctoral dissertation, University of Florida).
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 92*(2), 438.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly, 1*(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management, 26*(3), 513-563.

- Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academicpress.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics, 5th. *Needham Height, MA: Allyn & Bacon*.
- Thoits, P. A. (1984). Explaining distributions of psychological vulnerability: Lack of social support in the face of life stress. *Social Forces*, 63(2), 453-481.
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2010). Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 68-77.
- Young, C. A., & Corsun, D. L. (2009). What a nuisance: Controlling for negative affectivity versus personality in hospitality stress research. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 280-288.
- Zhang, R. P., Tsingan, L., & Zhang, L. P. (2013). Role stressors and job attitudes: A Mediated model of leader-member exchange. *The Journal of social psychology*, 153(5), 560-576.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697.

التنمية المستدامة والاقتصاد الفلسطيني في ظل هيمنة الاحتلال الاسرائيلي

الباحث وسام سمارة
جامعة القدس المفتوحة
فلسطين

أ.د. عطاور رحمان
جامعة الشمال والجنوب
دكار/ بنغلادش

ملخص:

يعرف النمو الاقتصادي والتنمية على أنه زيادة في المستوى المعيشي لسكان دولة ما، مما يؤدي لتحويل الدولة من اقتصاد بسيط منخفض الدخل إلى اقتصاد متطور مرتفع الدخل. وتشمل عملية التنمية تحسين الرفاه الاقتصادي، السياسي، والاجتماعي لمواطني الدولة. إن التنمية الاقتصادية هي المكون الأساسي لتنمية الدولة بشكل عام وعلى جميع الأصعدة. وتقوم التنمية الاقتصادية على النمو الاقتصادي -زيادة في الناتج باستخدام المزيد من الموارد- بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين. وتحافظ التنمية المستدامة على النمو الاقتصادي دون الإضرار بالبيئة، وتقوم هذه الورقة البحثية بدراسة العلاقة بين النمو الاقتصادي والإنحلال البيئي في فلسطين في ظل هيمنة الاحتلال الإسرائيلي. وتكمن أهمية الموضوع بأنه تقييم لأثر النمو الاقتصادي على البيئة في فلسطين، وسوف تتضمن البيانات معياراً لمستويات تلوث الهواء ونسبة انتشار ثاني أكسيد الكربون في مناطق مجتمع الدراسة. تم الحصول على البيانات المستخدمة في التحليل من البنك الدولي للفترة الزمنية من 1998 - 2015. وقد تم إجراء تحليل السلاسل الزمنية لتقييم تأثير النمو على الناتج المحلي الإجمالي والناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد على كل معيار من المؤشرات البيئية. وتم استخدام اختبار جذر الوحدة أعلى ثمانية متغيرات. ثم تم إجراء اختبار التكامل المشترك بين الناتج المحلي الإجمالي وكل معيار من المؤشرات البيئية على حدة، والناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد وكل معيار من المؤشرات البيئية على حدة. وبعد الانتهاء من هذه الاختبارات تم فحص فرضية سببية جرانجر ونموذج تعديل انحدار المربعات الصغرى. بالنسبة لنتائج تحليل السلاسل الزمنية فقد تبين أن جميع المتغيرات لم يتوفر لديها جذر الوحدة في الفرق الأول، في حين وجد أن هناك تكامل مشترك بين مستويات تلوث الهواء والنمو بالناتج المحلي الإجمالي لمناطق مجتمع الدراسة. وهناك تكامل مشترك بين مستويات تلوث الهواء ونمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في مناطق مجتمع الدراسة. بينما لم يظهر تكامل مشترك بين إنتشار ثاني أكسيد الكربون ونمو الناتج المحلي الإجمالي لمجتمع الدراسة، ولا تكامل مشترك بين إنتشار ثاني أكسيد الكربون ونمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في مناطق مجتمع الدراسة. وتبين من خلال سببية جرانجر أن مستويات تلوث الهواء تؤثر في نمو الناتج المحلي الإجمالي لمناطق مجتمع الدراسة. وأما نموذج تعديل انحدار المربعات الصغرى فقد أظهر أن هنالك علاقة إيجابية بين المتغيرات. جاءت النتائج لتشير أن النمو الاقتصادي في فلسطين يؤدي إلى زيادة في مستويات تلوث الهواء. وأن نسبة إنتشار ثاني أكسيد الكربون ليس له أي علاقة بالنمو الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية. وهذه النتائج كانت مطابقة لنتائج الاقتصاد الإسرائيلي. وسبب هذه النتائج هو هيمنة الاحتلال الإسرائيلي على الاقتصاد الفلسطيني وهذا من خلال السيطرة الكاملة على المعابر ووجود مصانع إسرائيلية في الأراضي الفلسطينية.

كلمات مفتاحية: النمو الاقتصادي، التنمية المستدامة، الاقتصاد الفلسطيني، سببية جرانجر، نموذج تعديل انحدار المربعات الصغرى

Introduction

Economic growth and development is generally understood as the increase in the standard of living of a nation's population and thus transforming the nation from a simple low-income economy into a modern high-income economy. This process and policies includes the improvement of a nation's economic, political and social well-being of its citizens. However, the economic development is the fundamental component of a country's development. This economic development includes economic growth –an increase in output utilizing more resources- and intensive economic growth namely the increase in productivity, innovation implementation or economic shake-up and job creation. "Economic development is a process that can be defined as appointive mobilization of human, financial, organizational, physical, and natural resources in order to improve the quality of competitive services and products and to increase their quantity for

the community.” (Lankauskiene & Tvaronaviciene, 2013, p. 356). It is important to differentiate between economic growth –quantitative change- and economic development –qualitative change (Pisani & Jacobus, 2006).

1994 was the birth of a semi-independent Palestinian economy. This shifted the responsibility of achieving a sustainable development for Palestine to the Palestinian National Authority (PNA). However, development is “normally” dirty especially for a country that does not have a good track record of producing cutting edge technology and is not financially rich. Most of the developed countries around the world had recorded growth in dirty ways. However they have a general excuse that the overall level of technology during their time of growth was not clean enough. Therefore, it was not possible for them to adapt cleaner options. Nevertheless, that explanation does not fit and is not accepted in the current world. Although technology is neither cheap nor easy to adopt yet availability is not an issue.

The problem is further complicated as the world is facing unprecedented level of environmental problems. Resource depletion, environmental pollution, global warming are all adding up complicity to the situation. Therefore, naturally sustainable development is a vital and a crucial issue in contemporary world. People are not only concerned about development but also sustainable development, a development path that brings prosperity to the current generation without taking something off from the future generation. Resources that will be consumed by the current generation will be left for the future one in the form of higher level of technological and physical capital.

It is important for the economic sectors to cause sustainable development. Thus sustainable development is now associated with the increase in the standard of living of a nation through the economic progress (Lankauskiene & Tvaronaviciene, 2011)(Lankauskiene & Tvaronaviciene, 2012).

Table 1, shows the contribution of each of the economic sectors to the Palestinian Gross Domestic Product (GDP).

Table 1: Value Added by Economic Activities for the Palestinian Economy for Years 1994 and 2016 at Constant Prices
Base Year 2004

Economic Activity	1994	2016
Agriculture, Forestry, and Fishing	361.2	236.6
Mining and Quarrying	23.8	28.4
Manufacturing	593.5	887.2
Electricity, Gas, Steam, and Air Conditioning Supply	41.3	123.4
Water Supply, Sewerage, Waste Management and Remediation	47.3	75.5
Construction	218.7	601.1
Wholesale and Retail Trade, Repair of Motor Vehicles and Motorcycles	476.2	1383.9
Transportation and Storage	147.1	180.1
Financial and Insurance Activities	30.5	320.7
Information and Communication	3.0	443.3
Services	907.3	1652.5
Public Administration and defense	225.9	1034.1
Household with Employed Persons	4.0	4.0

Source: Palestinian Central Bureau of Statistics (2015). Website: www.pcbs.gov.ps

Looking at the table above we notice that the values added from the agricultural sector had decreased, meanwhile, both the manufacturing and service sectors had increased. However, the increase in the manufacturing sector was somewhat insignificant compared to the service sector. The service sector was the biggest contributor to the GDP.

Table 2, shows the value added for the economic activities as a percentage of the GDP for the year 1994 and 2016 for the Palestinian economy.

Table 2: Percentages of Value Added by Economic Activities for the Palestinian Economy for Years 1994 and 2016

Economic Activity	1994	2016
Agriculture, Forestry, and Fishing	13.3	2.9
Mining and Quarrying	0.7	0.4
Manufacturing	18.8	11
Electricity, Gas, Steam, and Air Conditioning Supply	1.2	1.5
Water Supply, Sewerage, Waste Management and Remediation	1.2	0.9
Construction	11.1	7.5
Wholesale and Retail Trade, Repair of Motor Vehicles and Motorcycles	14.2	17.2
Transportation and Storage	3.4	2.2
Financial and Insurance Activities	1	4
Information and Communication	0.1	5.5
Services	25.1	20.6
Public Administration and defense	9.6	12.9
Household with Employed Persons	0.2	0.05

Source: Palestinian Central Bureau of Statistics (2015). Website: www.pcbs.gov.ps

The graph below shows the percentage of contribution to the GDP for each economic activities of the Palestinian economy for the year 2016.

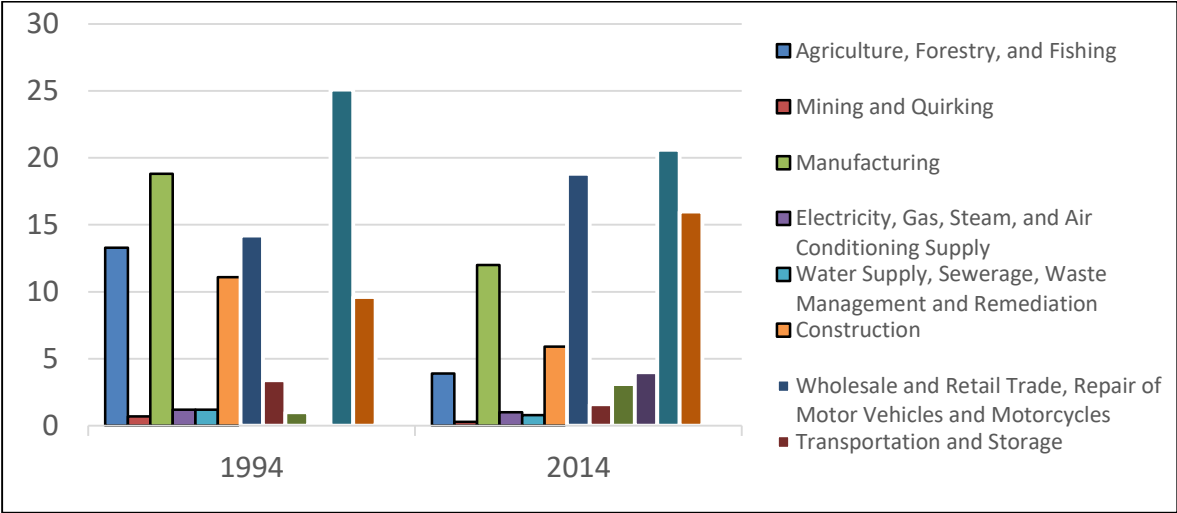


Figure 1: Percentages of Value Added by Economic Activities for the Palestinian Economy for Years 1994 and 2016.

The purpose of this paper is to examine the relationship between economic growth and environmental degradation for Palestine. To make a sensible conclusion we also tried to bring the case of Israel on a similar point. To measure economic

growth we selected GDP and GDP per capita. Meanwhile, for measuring environmental degradation we considered Carbon Dioxide (CO₂) emission and Particle Emission Damage (PED). Both of these two variables are typical in the literature as measurements of environmental degradation. We wanted to include some measure of water quality in our investigation, however due to poor availability of data we could not do that. The importance of this paper attempts to provide an answer to whether it is possible for the Palestinian economy to achieve a somewhat sustainable development given the continuous challenges manifested by the spread of the Israeli occupation.

The rest of the paper is organized as follows; the next section discusses the relevant literature; methodology; data sources; the results; and finally the conclusion.

Literature Review

A number of researchers wrote extensively about sustainable development, we will start our discussion with Lankauskiene & Tvaronaviciene (2013). A review of the relevant literature was mentioned and a number of insights revealed that the structure of a country's economy is the key factor in determining the success of a country. The performance of economic sectors target at economic growth is called structural changes (Lankauskiene & Tvaronaviciene, 2013).

Another study asserted the contribution of economic sectors to economic growth for both Malaysia and China. The study had concluded that the biggest contributor to the rapid economic growth in Malaysia was the service sector. Meanwhile, the biggest contributor to the rapid economic growth in China was the manufacturing sector (Hussin & Ching, 2013). Clearly the Israeli occupation had hampered the efforts of sustainable development in Palestine. The Israeli Segregation Wall and land confiscation had an effect on biodiversity and environmental sustainable development (Abdallah & Swaileh, 2011). Nonetheless, inspire of these restrictions we can achieve some level of sustainable development in Palestine. The stone and marble industry was a good example, were better techniques could be utilized to achieve sustainable development in that industry (Hanieh, Abu Elall, & Hasan, 2014).

This paper will first examine whether Palestine is achieving an economic growth and its sources, then we will examine whether this growth is sustainable. Of course we will focus on the economic aspect of sustainable development.

Methodology

Macro variables are notorious for their endogeneity. Therefore we avoided full blown regression based model rather we took the path of cointegration-Granger causality approach. In a stochastic time series model the generating process is a combination of a starting value and a sequence of a purely random component/ Hence, a zero-mean "innovations" ϵ_t in a dynamic structure that produces the y_t variable (Greene, 1995, p. 559). Hence y_t is dependent on an initial value of y_0 and a purely random component of a history of innovations of $\epsilon_1, \epsilon_2, \dots$. In other words, observations of the variable y_t are realizations of a random variable where we assume these random variables are a part of an infinite sequence of random variables. This sequence is called a stochastic process (Greene, 1995, p. 415).

In a stochastic time series model the ϵ_t is no longer the error terms are unexpected new changes or innovations in the level of y_t which will influence the new levels of y_{t+n} .

Stationary, a vital concept to be examined, guarantees the absence of fundamental fluctuations in the structure of the process. This property allows the possibility of the prediction of future values, i.e. the absence of this property for a variable would make it either impossible or difficult to predict future values. The Unit Root Test will be used to test the stationary of a variable. Assume y is an ARMA (p,q) processes that are polynomials of a lag operators L , then the model for y is written as follows:

$$y_t = \beta_1 y_{t-1} + \dots + \beta_p y_{t-p} + \varepsilon_t + \theta_1 \varepsilon_{t-1} + \dots + \theta_q \varepsilon_{t-q}$$

The above equation can be rewritten as

$$(1 - \beta_1 L - \dots - \beta_p L^p) y_t = (1 + \theta_1 L + \dots + \theta_q L^q) \varepsilon_t$$

Hence $\beta(L)Y_t = \theta(L)\varepsilon_t$ where $\beta(L)$ is the p th order polynomial in L which recaptures the dynamics of AR in the process and $\theta(L)$ is the q th order polynomial that captures the MA dynamics. The fact that we are dealing with polynomials allows us to calculate their roots λ . The roots are interpreted as the value of L such that $\beta(\lambda) = 0$ or $\theta(\lambda) = 0$ (Greene, 1995, p. 556). The roots of AR polynomial $\beta(L)$ are a crucial factor in determining the stationary or nonstationarity of the series. We calculate the modulus of the root $\lambda = a \pm bi$. The modulus is equal to the $(a^2 + b^2)^{1/2}$. If λ is real, then $b = 0$ and the modulus is equal to the absolute value of a . The Unit Root Rule for stationarity asserts that if the modulus of any root of $\beta(L) \leq 1$ then the series is nonsationary. Thus for the series to be stationary all the roots of $\beta(L)$ must lie outside the unit root circle in the complex plane (Greene, 1995, p. 556). To achieve stationarity (Hendry & Juselius, 2000) demonstrated that when the data is non-stationary purely due to the reason of a unit root (integrated once, $I(1)$), the data can be brought back to stationary by taking the difference. Thus here we are looking at the first difference of the series –the change that occurs from one period to the next, i.e. the quantity of $Y_t - Y_{t-1}$. Taking the average of the first difference can help us predict the next step. In this case we will have the following model:

$$Y_t = Y_{t-1} + \alpha$$

Where α is the average or the mean of the first difference. This is the so-called “random walk” model. Here you try to forecast the next value of Y_t by predicting the difference. If taking the first difference produces a stationary process we say that the series Y_t is to be integrated of order one, and denoted by $I(1)$. A series is integrated of order d , denoted by $I(d)$, i.e. the series becomes stationary after being differenced d times (Greene, 1995, p. 559). Consider the case if the data generating process (DGP) is a simple random walk with an independent normal (IN) error term with a mean of zero and a constant variance as follows:

$$x_t = x_{t-1} + \varepsilon_t \text{ where } \varepsilon_t \sim IN[0, \sigma_{\varepsilon_t}^2]$$

Subtracting x_{t-1} from both sides:

$$\Delta x_t \sim IN[0, \sigma_{\varepsilon_t}^2]$$

Which is stationary, because Δx_t cannot have a unit root and is $I(0)$? Thus integrating the series twice $I(2)$, the series must become stationary. Nonetheless, we are only interested in the first difference. Thus the growth rate of variable and not the growth rate of the growth rate given by the second difference (Greene, 1995, p. 559). Generally, if two variables are

integrated to different orders, the linear combinations of the two variables will have an order of the higher of the two orders. Thus if y_t is $I(1)$ and x_t is $I(0)$ then the linear combination given by regressing y_t on x_t represented by $e_t = y_t - bx_t$ will be $I(1)$. If two independent variables y_t and x_t are non-stationary but there exists a stationary linear combination of the integrated variables, then the two variables are cointegrated. In this case, there exists a long-run relationship between the two variables were the two variables drift together. This relationship is distinguished from the short-term dynamics that is measured by the relationship between the deviations of y_t from its long-term trend and deviations of x_t from its long-term trend. Nonetheless, cointegration test does not determine the direction of the causality (Greene, 1995, p. 567). We will determine whether the Carbon dioxide emission for West Bank and Gaza is cointegrated with the GDP or with the GDP per capita. We will also test whether the Particulate Emission Damage for the West Bank and Gaza is cointegrated with the GDP or the GDP per capita. This test will be repeated to the Israeli case. A common question that frequently manifests in time series analysis is whether one economic variable can assist in forecasting another economic variable. Granger (1969) and popularized by Sims (1972) had utilized F-tests to test for causality. He tested whether lagged information on a variable Y provides any statistically significant information on regarding another variable X in the presence of lagged X. There are many methods in order to implement Granger causality test (SAS). Hence, the Granger Causality test will be used to determine the direction of the causality between the cointegrated variables.

Finally we will use the Fully Modified Least Squares Method to determine the sign of the Granger Causality relationships. The FMOLS regression method was developed to determine the optimal estimates of cointegrating regressions. As the name implies, the Least Squares method was modified to take in consideration the serial correlation effects and the endogeneity of regressors resulting from the existence of a cointegrated relationship (Phillips, 1995, p. 1023).

Data

The data was collected from the World Bank for the period of 1998 to 2015. Meanwhile, the GDP, value added from the different economic sectors data covering the period from 1994 to 2016 was collected from the Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). The Eviews software was used to perform the different statistical analysis. Data spans from 1994 to 2014.

Results

The unit root test was performed for the Israeli carbon dioxide emission (ISCO2), Israeli GDP (ISGDP), Israeli GDP per capita (ISGDPPC), Israeli Particulate Emission Damage (ISPED), West Bank and Gaza carbon dioxide emission (WBGCO2), West Bank and Gaza GDP (WBGDP), West Bank and Gaza GDP per Capita (WBGDPPC), and West Bank and Gaza Particulate Emission Damage (WGPED). We ran group ADF unit root tests and results are given below (Phillips-Perron unit root test results are qualitatively similar):

Table 3: Augmented Dickey Fuller (ADF) test results

Variable Name	Unit Root
WBGCO2, WBGDP	No Unit Root at level
WBGCO2, WBGDPPC	No Unit Root at level
WBGDP, WGPED	No Unit Root at level

WBGPEd, WBGDPPC	No Unit Root at level
ISCO2, ISGDP	No Unit Root at level
ISCO2, ISGDPPC	No Unit Root at level
ISPED, ISGDP	No Unit Root at level
ISPED, ISGDPPC	No Unit Root at level
WBGPEd, ISPED	No Unit Root at level
ISCO2, WBGCO2	No Unit Root at level

After getting individual variable groups as unit root free we tested for possible long term relationships among variables of the group using cointegration technique in the spirit Johansen. Thus we will have the results in the table below.

Table 4: Bivariate Johansen Cointegration test results

Variables	Nos. of Cointegrating relationship
WBGCO2, WBGDPPC	None
WBGCO2, WBGDPPC	None
WBGDPPC, WBGPEd	One
WBGPEd, WBGDPPC	One
ISCO2, ISGDP	None
ISCO2, ISGDPPC	None
ISPED, ISGDP	None
ISPED, ISGDPPC	One
WBGPEd, ISPED	One
ISCO2, WBGCO2	None

This leads us to the Pairwise Granger Causality Test; unfortunately there was no causality between the variables.

Table 5: Results of Granger Causality Tests

Variables	Causality (lag)	Causality (direction)
WBGDPPC, WBGPEd	1	Bidirectional
WBGPEd, WBGDPPC	1	Bidirectional
ISPED, ISGDPPC	2	ISGDPPC Granger cause ISPED
WBGPEd, ISPED	1	WBGPEd Granger causes ISPED

To find the sign of the relationship we will use the FMOLS. The results are presented in table 6.

Table 6: Results of Fully Modified OLS (FMOLS) regression

Variables	Relationship
WBGDPPC, WBGPEd	Positive
WBGPEd, WBGDPPC	Positive
ISPED, ISGDPPC	Positive
WBGPEd, ISPED	Positive

The results clearly show some interesting trends, they are as follows:

- Carbon di oxide emission is not an important issue for both Palestine and Israel. That is most probably because of low share of manufacturing sector in the economy.
- Particulate matter damage seems to be significant for both countries.
- In case of Palestine the relationship is bidirectional, which indicates that such damage is related to GDP growth, and GDP in turn contributes to such damage. May be prominent mining sector can be an explanation of this. Also low level of precipitation and semi-arid environment contributes in particle generation and sustenance.
- However, in case of Israel GDP per capita contributes positively to particulate matter damage. Since both countries share similar weather pattern, in case of Israel higher GDP growth may contribute to particles in air through added building construction and consumption of petroleum based fuel.
- However the fourth cointegrating relationship tells that as particle damage in Palestine grows that causes Israeli particle damage to grow as well. This is most probably due to close geographic proximity of two countries that compel them to share common environment.
- At least from perspective of pollution two countries show almost same pattern.

Conclusion

The time series analysis had included the West Bank and Gaza (Palestinian Territories) and Israel for a Particle Emission Damage (a measure of air pollution) and Carbon Dioxide Emission. We found that Particle Emission Damage Granger causes the GDP growth for both the Palestinian Territories and Israel. Nonetheless, the Carbon Dioxide (CO₂) was not related to GDP growth. These results had indicated that both the Israelis and Palestinians achieve the same path of sustainable development. This is due to the simple fact that large Israeli industrial compounds are located in the West Bank. In addition, since Israel control the borders, all imports and exports to the Palestinian territories must meet the Israeli standards.

Works Cited

- Abdallah, T., & Swaileh, K. (2011). Effects of the Israeli Segregation Wall on the Biodiversity and Environmental Sustainable Development in the West Bank, Palestine. *International Journal of Environmental Studies*, 68 (4), 543-555.
- Greene, W. H. (1995). *Econometric Analysis*, Second Edition. Prentice Hall Inc.
- Hanieh, A. A., Abu Elall, S., & Hasan, A. (2014). Sustainable Development of Stone and Marble Sector in Palestine. *Journal of Cleaner Production*, 8, 581-588.
- Hendry, D. F., & Juselius, K. (2000). Explaining Cointegration Analysis: Part I. *Energy Journal*, 21, 1-42.
- Hussin, F., & Ching, C. (2013). The Contribution of Economic Sectors to Economic Growth: The Cases of Malaysia and China. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2 (2), 36-48.
- Lankauskiene, T., & Tvaronaviciene, M. (2013). Economic Sector Performance and Growth: Contemporary Approaches in the Context of Sustainable Development. *Intellectual Economics*, 7 (3(17)), 355-374.

- Lankauskiene, T., & Tvaronaviciene, M. (2012). Security and Sustainable Development Approaches and Dimensions in the Globalization Context. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1 (4), 285-295.
- Lankauskiene, T., & Tvaronaviciene, N. (2011). Interrealion of Countries Developmental Level and Foreign Direct Investments Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (3), 546-565.
- Phillips, P. (1995). Fully Modified Least Squares and Vector Autoregression. *Econometrica*, 63 (5), 1023-1078.
- Pisani, D., & Jacobus, A. (2006). Sustainable Development -Historical Roots of the Concept. *Environmental Sciences*, 3 (2), 83-96.
- SAS. (n.d.). SAS Manual. Retrieved 10 1, 2016, from SAS Manual: <https://support.sas.com/rnd/app/examples/ets/granger>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. WCED.

هندسة التمويل الإسلامي وتطبيقاته لدى بنك البركة الجزائري

د. حيزية زايد

المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالقلية
باحثة في مخبر التكامل الإقليمي والاتحاد الأوروبي/ الجزائر

د. حمزة طيبي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط
باحث في مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الأغواط/ الجزائر

ملخص:

تستعرض هذه الورقة البحثية مفاهيم أساسية عن الهندسة المالية، خصائصها وأهميتها في الصناعات المالية والمصرفية، كذا دورها في إنشاء حلول مجدية لمشكلات تعظيم العائد والتحكم في المخاطر وتوسيع مصادر التمويل، ومن ثمة تحسين الكفاءة الاقتصادية، وذلك في إطار مبادئ وتعاليم الشريعة الإسلامية. ولتحقيق غرض هذه الورقة، تم تحليل التدابير والإجراءات المعمول بها في بنك البركة الجزائري بصدد التحوط من المخاطر الكامنة في خدمات المربحة لتمتلك سيارة لفائدة الأفراد الأجراء، حيث وجدنا أن البنك يعتمد على مقياس "معدل العائد على رأس المال المعرض للمخاطرة (RAROC)"، ويرتكز نموذج حساب هذا المعدل لاتخاذ قرار التمويل على تشكيلة من المتغيرات في قيمتها: الأصل المعرض للمخاطر (Exposure at default: EAD)، الخسارة في حالة التعثر (Loss Given Default: LGD)، واحتمال التعثر (Default Probability: PD). وقد خلصت الدراسة في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها إلى: يقدر معدل RAROC للمحفظة بـ 28.76% وهو أكبر من معدل العائد على حقوق الملكية 20.44%، بمعنى أن القيمة المضافة لمردودية المحفظة الناتجة عن الفارق بين معدل العائد على رأس المال ومعدل العائد على حقوق الملكية تمثل نسبة الربح الاقتصادي للبنك من خلال هذه الخدمة؛ ويمكن استخدام هذا النموذج إلى جانب نموذج القيمة المقدرة للمخاطرة VaR لتحقيق الاقتراب بين رأس المال الاقتصادي الضروري لاستيعاب كل المخاطر ورأس المال التنظيمي الذي يقرره البنك المركزي لاحتواء المخاطر الكبرى أو المخاطر الأساسية. وتوصي هذه الورقة بنك البركة الجزائري بأهمية تنويع المحفظة (المالية والاستثمارية) لتعزيز الأداء المالي.

كلمات مفتاحية: الهندسة المالية، المخاطر، بنك البركة، المربحة، نموذج RAROC

مقدمة

تهتم الهندسة المالية الإسلامية بتحفيز عمليات الإبداع المالي من أجل إيجاد الحلول الملائمة لمشاكل التمويل وإيجاد منتجات أدوات مالية مبتكرة تجمع بين المصداقية الشرعية والكفاءة الاقتصادية. فبالرغم من التطور الذي عرفته المؤسسات المالية الإسلامية، فإن المنتجات بما فيها ما يتعلق بإدارة المخاطر تعاني من قصور لا يتوافق مع حجم السوق الإسلامية، فمساهماتها جاءت بها هذه المداخل في معالجة موضوع التمويل بالمربحة لدى البنوك الإسلامية وإدارة مخاطره بتحديد تقنيات جديدة للتحوط من تلك المخاطر، حيث قمنا بدراسة حول البنك الإسلامي البركة وتعاملاته بصيغة المربحة، و من تم التوصل إلى أن البنوك الإسلامية مؤسسات وساطة مالية تستهدف التنمية، تقوم بتجميع المدخرات وتعمل على توظيفها في مجال النشاط الاقتصادي بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية، بالاعتماد على صيغ تمويلية أبرزها وأكثرها استعمالا صيغة المربحة نظرا لربحها المضمون وقلة مخاطرها. وبغية الإلمام بالموضوع محل الدراسة، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية، على النحو التالي:

- المحور الأول: الهندسة المالية في فكر التمويل الإسلامي
- المحور الثاني: التمويل بالمربحة وتطبيقاته لمعاصرة بنك البركة الإسلامي
- المحور الثالث: الرقابة الداخلية والامتثال وإدارة المخاطر ببنك البركة الجزائري

المحور الاول: الهندسة المالية في فكر التمويل الإسلامي

سنحاول من خلال ورقتنا التعرف على الهندسة المالية وذلك من خلال التطرق إلى مفهومها والأسباب التي أدت إلى ظهورها.

تعريف الهندسة المالية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الهندسة المالية واجتهد الكثير من الباحثين في تقديم تعاريف لها تنطلق من الزاوية التي ينظرون من خلالها للهندسة المالية، ومن هذه التعريفات ما يلي:

- الهندسة المالية هي " التصميم والتطوير والتنفيذ لأدوات وآليات مالية مبتكرة والصياغة لحلول إبداعية لمشكلة التمويل"³³.
- الهندسة المالية هي " التحول النهائي للمنتج المالي الموجود لتحسين إيراداته أو التقليل من مخاطره مما يجعل له دوراً في تغيير أوضاع السوق المالي"³⁴.

ومن وجهة نظر الأسواق المالية فإن مصطلح الهندسة المالية يستعمل لوصف تحليل البيانات المحصلة من السوق المالية بطريقة علمية، ويأخذ هذا التحليل عادة شكل الخوارزميات الرياضية أو النماذج المالية، وتستخدم الهندسة المالية كثيراً في السوق المالية، خاصة في تجارة العملات، تسعير الخيارات وأسهم المستقبلية، حيث أن استعمال أدوات وتقنيات الهندسة المالية يعطي فهماً أفضل للسوق المالية، وبالتالي فهم أفضل من طرف المتعاملين في السوق³⁵ أما من وجهة نظر منشآت الأعمال (Finnerty 1988) فهي تعني بتصميم وتطوير وتطبيق عمليات وأدوات مالية مستحدثة، وتقديم حلول خلاقية ومبدعة للمشكلات المالية 1، يمكن تلخيص تطور مفهوم الهندسة المالية فيما شهدت الأسواق المالية العالمية من تطورات في مجالات الابتكارات المالية، والتي نوجزها في الحالات الأربعة التالية:

- ✓ اتساع وتعدد أدوات الاستثمار المتاحة في أسواق المال، وقد أدى ذلك إلى زيادة سيولة السوق، وإتاحة مزيد من التمويل عن طريق جذب مستثمرين جدد وتقديم فرص جديدة للباحثين عن التمويل؛
- ✓ إيجاد أدوات إدارة المخاطر، والتي مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية طبقاً لتفضيلات المستثمرين للمخاطر؛
- ✓ تعدد وتنوع استراتيجيات الاستثمار نتيجة لتعدد وتنوع أدوات الاستثمار، خاصة المشتقات المالية؛
- ✓ تطوير أدوات الراجعة بين الأسواق، مما مكن من تحسين التكاليف وزيادة العائد والانفتاح على الأسواق العالمية.

عوامل ظهور الهندسة المالية

انطلاقاً من أن الهندسة المالية هي امتزاج ما بين النظرية المالية والنماذج الرياضية فإن هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تعزيز العلاقة بين هذين المكونين والتحول من النظرية المالية الوصفية إلى النظرية المالية المبنية على الربط بين الجانب الوصفي والجانب الكمي المتمثل بالنماذج الرياضية، وتتمثل أبرز هذه العوامل فيما يلي³⁶:

- عولمة الأسواق والتغيرات الهيكلية والتنظيمية التي أثرت على عملها، بالإضافة إلى زيادة التقلبات في البيئة الاقتصادية والمالية وبيئة الأعمال عبر العالم، الأمر الذي خلق إمكانات وفرص جديدة وفي ذات الوقت عوامل مخاطر جديدة؛
- اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال العالمية والتي أجبرت جميع الشركات والمؤسسات والمستثمرين على أن يطوروا عملياتهم المالية، وذلك من خلال تطوير أدوات جديدة ومنتجات وعمليات، بحيث تمكنهم من أن يكونوا أكثر تنافسية، وتضمن لهم زيادة في الأداء وقدرة أكبر على البقاء؛

- التطورات التكنولوجية السريعة التي تمت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين على الصعيد النظري والتطبيقي فيما يتعلق بعملية صنع القرارات والتي مكنت من تطوير واستخدام نماذج تحليل قرارات معقدة models décisioncomplex analysis من خلال إجراءات حسابية قابلة للتطبيق³⁷:

أهمية الهندسة المالية

تأتي أهمية الهندسة المالية أساساً من الركيزة الأساسية التي تقوم عليها والتي تتمثل في تحفيز عمليات الإبداع المالي من أجل إيجاد الحلول الملائمة لمشاكل التمويل، فالدور الهام الذي تلعبه الهندسة المالية، فالإبداع المالي يمثل الركيزة الأساسية لها، فقد أحدث خلال العقد الأخيرين تغيرات جذرية في الأدوات والعمليات المالية. لقد ساهم في تحفيز عمليات الإبداع المالي عوامل متنوعة من بينها بل ومن أكثرها أهمية، تزايد التقلبات في أسعار الفائدة، والتواتر تكرار التغيرات التنظيمية والضريبية، فضلاً عن تحرير صناعة الخدمات المالية، وزيادة المنافسة بين مصارف الاستثمار. إن كل ذلك أدى إلى زيادة التركيز على العمل لبناء وتصميم منتجات جديدة، وتطوير عمليات أفضل، وتنفيذ حلول أكثر فعالية للمشاكل المالية التي أصبحت أكثر تعقيداً على ما تقدم يمكن القول إن أهمية الهندسة المالية ترجع إلى الأمور التالية:

- تحفيز عمليات الإبداع المالي؛
- تصميم منتجات مالية جديدة لتناسب احتياجات كافة المتعاملين في السوق؛
- تقديم حلول إبداعية لمشاكل التمويل؛
- تقديم نماذج كمية لإدارة المخاطر والوقاية منها بالاستناد إلى تقنيات بحوث العمليات والنماذج الإحصائية المتنوعة القائمة على نماذج الانحدار الخطي، والسلاسل الزمنية، وسواها.

مفاهيم حول الهندسة المالية الإسلامية

نظراً لما للهندسة المالية من أهمية في صياغة أساليب مبتكرة لمواجهة المخاطر والتحوط منها، فإن هناك هندسة مالية إسلامية تختص في حل مشاكل التمويل الإسلامي ومنها المخاطر التي تتعرض لها البنوك الإسلامية.

تعريف الهندسة المالية الإسلامية

الهندسة المالية الإسلامية هي "مجموعة من الأنشطة التي تتضمن عمليات التصميم والتطوير والتنفيذ لكل من الأدوات والعمليات المالية المبتكرة، إضافة إلى صياغة حلول إبداعية لمشاكل التمويل وكل ذلك في إطار توجهات الشرع الإسلامي". وعلى هذا الأساس فالهندسة المالية الإسلامية تتضمن ما يلي:

- ابتكار أدوات مالية جديدة؛
- ابتكار آليات تمويل جديدة؛
- ابتكار حلول جديدة للإدارة التمويلية؛
- ضرورة أن يكون الابتكار متوافق مع الشريعة الإسلامية.

انطلاقاً من التعريف أعلاه يمكن القول بأن الهندسة المالية الإسلامية تعني التصميم والتطوير والتنفيذ لمنتجات وأدوات مالية مبتكرة، من أجل إيجاد حلول إبداعية لمشاكل التمويل تجمع بين المصداقية الشرعية والكفاءة الاقتصادية. فالهندسة المالية هي عبارة عن عملية تطويرية إذ أنه لا يمكن لأي أحد إنكار الدور الذي تؤديه في تنشيط البورصات المالية العالمية، وكذا بوصفها ابتكارات جديدة في المنشآت

الاستثمارية بصورة عامة، بالإضافة إلى الأثر الذي أحدثته في التفكير الاستراتيجي للمنشآت المالية العالمية، لذا فالهندسة المالية تمتلك القدرة على تخفيض تكاليف النشاطات القائمة والتقليل من مخاطرها، وتجعل من الممكن تطوير منتجات وخدمات وأسواق جديدة، وإذا كانت هذه العملية التطويرية وفق ضوابط شرعية فهي ما يسمى بالهندسة المالية الإسلامي.

فيمكن القول إن الهندسة المالية الإسلامية تبحث عن الأساليب والطرق التي تحدد لها الابتكار من خلال تصميم وتطوير لمنتجات وأدوات مالية مبتكرة بالإضافة إلى تقديم حلولاً مالية لتلبية الاحتياجات الحقيقية للمتعاملين، وبذلك تتميز الأدوات المالية المبتكرة بمستوى أفضل من الكفاءة والفعالية وكل ذلك في إطار ضوابط الشريعة الإسلامية.

مزايا تطبيق الهندسة المالية الإسلامية في المؤسسات المالية الإسلامية

تهدف الهندسة المالية الإسلامية من خلال ابتكار منتجات مالية إسلامية إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين جودة المنتجات المالية الإسلامية، وتنميطها وتسجيلها وإيجاد البيئة المناسبة لتحفيز البحوث والإبداع والتطوير للمؤسسات المالية والأفراد العاملين فيها؛
- إيجاد جو تنافسي بين الباحثين في هذا المجال وتوجيههم للبحوث التي تهتم بابتكار وتطوير المنتجات المالية وتبتعد عن التقليد والإفراط في البحوث النظرية؛
- نشر ثقافة التطوير داخل قطاع هذه الصناعة، تحسين القدرات الابتكارية وتسهيل تبادل الخبرات ودعم

الجهود الفردية في هذا المجال، بالإضافة إلى المبادرة باكتشاف فرص التطوير وتصميم منتجات جديدة³⁸؛

- دراسة المنتجات القائمة، وتقويم نتائج وأثار تطبيقها واستخدامها على المستوى الفردي والكلبي، ووضع معايير وآليات محددة لتصنيف هذه المنتجات وتسجيلها؛
- تنميط عقود المنتجات المالية وتقنينها بما يحقق المعيارية والشفافية والقبول العام لها إقليمياً ودولياً.

خصائص الهندسة المالية الإسلامية

تتميز الهندسة المالية الإسلامية بمجموعة من الخصائص أهمها:

- المصادقية الشرعية: يقصد بالمصادقية الشرعية أن تكون المنتجات المالية الإسلامية موافقة للشرع بأكبر قدر ممكن، وهذا يتطلب الخروج من الخلاف الفقهي قدر المستطاع، فالهندسة المالية الإسلامية تهدف إلى الوصول لحلول مبتكرة تكون محل اتفاق قدر المستطاع³⁹. ومن هنا تبرز أهمية المنتجات الإسلامية المنضبطة بضوابط الشريعة الإسلامية، فهي ترجمة عملية للقيم والمثل التي جاء بها الإسلام، إذ بدونها تظل الأدوات المالية جوفاء لا رصيد لها من الواقع.
- الكفاءة الاقتصادية: والتي تعني "استخدام الموارد الاقتصادية بالكيفية التي تعظم المردود الاقتصادي والاجتماعي من ذلك الاستخدام، وإنتاج تشكيلة مثلى من السلع والخدمات تتيح أقصى درجات الإشباع للحاجات". فامتلاك هذه الخاصية ينبغي لمنتجات صناعة الهندسة المالية أن تكون ذات كفاءة اقتصادية عالية مقارنة بنظيرتها التقليدية، ويمكن زيادة الكفاءة الاقتصادية لمنتجات الهندسة المالية الإسلامية عن طريق توسيع الفرص الاستثمارية من خلال المشاركة في تحمل المخاطر وتخفيض تكاليف المعاملات وكذا تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات وعمولات الوساطة والسمسرة.

- الابتكار الحقيقي: كل منتج من منتجات الهندسة المالية الإسلامية له طبيعة تعاقدية وخصائص تميزه عن غيره من المنتجات الأخرى، سواء تعلق الأمر بمخاطر الضمانات أو التسعير، وهذا من منطلق أن المقصود⁴⁰ بالهندسة المالية الإسلامية هي ما يلي مصلحة حقيقية للمتعاملين الاقتصاديين في الأسواق وليس مجرد عقد صوري من العقود الوهمية، وهذا ما يؤكد القيمة المضافة للابتكار⁴¹.

استراتيجيات الهندسة المالية في تطوير المنتجات المالية الإسلامية

يمكن أن يكون للهندسة المالية الإسلامية عدة مداخل، وهي تتعدد تبعاً للطرق الممكن استخدامها من طرف المؤسسات المالية في إقامة هذه الهندسة لكنها في الأغلب لا تخرج عن المناهج الثلاثة التالية⁴²:

- منهج المحاكاة: هو الأسلوب الأكثر ممارسة في واقع الصناعة الإسلامية اليوم، وفكرته قائمة على تقليد المنتجات المالية التقليدية مع توسيط السلع وإدراج بعض الضوابط الشرعية عليها، حيث تكون نتائجها محددة مسبقاً وهي النتائج نفسها التي يحققها المنتج الربوي، ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة وسهولة التطبيق ويوفر الكثير من الجهد والوقت في البحث والتطوير لأنه مجرد متابعة للمنتجات الرائجة في السوق وتقليدها. ورغم المزايا التي يتميز بها هذا الأسلوب، إلا أن له العديد من السلبيات منها:
 - تصبح الضوابط الشرعية مجرد قيود شكلية لا حقيقة لها ولا قيمة اقتصادية من وراءها، وهذا ما يضعف قناة العملاء بالمنتجات الإسلامية حيث تصبح عبئاً أمام المؤسسات المالية ومجرد تكلفة إضافية تحمل للعميل رغم أنها تحقق النتيجة نفسها،
 - تصمم المنتجات التقليدية لمعالجة المشكلات الصناعية المالية التقليدية وبالتالي يؤدي أسلوب المحاكاة إلى النتائج نفسها، وهذا بدوره يستلزم محاكاة المزيد من المنتجات التقليدية بحيث تصبح الصناعة المالية الإسلامية في النهاية تعاني من نفس الأمراض والأزمات التي تعاني منها الصناعة المالية التقليدية،
 - المنتج التقليدي هو جزء من منظومة متكاملة من المنتجات القائمة على فلسفة ورؤية محددة، وتبعية الصناعة المالية الإسلامية إلى نظيرتها التقليدية يفتقدها شخصيتها وخصوصيتها وفلسفة عملها، فبدلاً من أن يكون التمويل الإسلامي هو الحل للمشكلات التي يعاني منها العالم، يصبح للأسف مجرد صدى وانعكاس لهذه المشكلات.
 - مما سبق لا يعني أن جميع المنتجات التي تقدمها الصناعة المالية التقليدية غير مناسبة للتمويل الإسلامي، ولكن ينبغي التمييز بين اقتباس ما يتلائم مع فلسفة التمويل الإسلامي ومبادئه، ومحاكاة الأساس الذي تقوم عليه المنظومة التقليدية.
- منهج التحوير: يقوم هذا المنهج على إيجاد منتجات مالية اعتماداً على منتجات مالية شرعية، كما يمكن تطبيق هذا المنهج في اشتقاق منتج جديد من منتجين أو أكثر، ومن أمثلة ذلك الاستصناع، فهو عقد يمكن اعتباره مشتقاً من عقدين: الإجارة والسلم، لكنه يمتلك خصائص يختلف بها عن كل منهما. ويؤدي هذا المنتج إلى توليد مجموعة كبيرة من المنتجات المقبولة مع إعادة النظر في جوانبها الشرعية لأنه ليس بالضرورة أن نصل إلى منتج مالي يراعي ضوابط الشريعة الإسلامية حتى ولو كان الأصل حلالاً⁴³.
- منهج الأصالة والابتكار لتطوير المنتجات الإسلامية: يعتمد هذا المنهج على البحث عن الاحتياجات الفعلية للعملاء والعمل على تصميم المنتجات المناسبة لها، شرط أن تكون متوافقة ومبادئ الشرع الإسلامي، فالاستجابة للاحتياجات العملاء هو مصدر الإبداع والابتكار. وهذا المنتج يتطلب:

- دراسة مستمرة لاحتياجات العملاء والعمل على تطوير الأساليب التقنية والفنية اللازمة لها، وذلك لضمان الكفاءة الاقتصادية للمنتجات المالية الإسلامية،
- وضع أسس واضحة لصناعة هندسة مالية إسلامية مستقلة عن الهندسة المالية التقليدية،
- المحافظة على أصالة الصناعة المالية الإسلامية، والسماح لها بالاستفادة من منتجات الصناعة المالية التقليدية مادامت تفي بمتطلبات المصادقية الشرعية،
- يؤدي إلى استكمال المنظومة المعرفية للاقتصاد الإسلامي ومواكبته للتطورات الحاصلة،
- يعتبر هذا المنهج أكثر كلفة من التقليد والمحاكاة، لكنه في المقابل أكثر جدوى وأكثر إنتاجية، لذلك ينبغي وضع الخطط الجادة التي تحدد مسار الصناعة المالية الإسلامية بعيداً عن منهج المحاكاة إلى منهج الأصالة والابتكار، ثم يتم تطبيق هذه الخطة تدريجياً على أن يتم مراجعة النتائج وتقييم الأداء دورياً.

الأسس الخاصة للهندسة المالية الإسلامية:

تسعى المؤسسات المالية الإسلامية إلى تطوير منتجاتها، وذلك بأساليب تعمل وفق أسس وضوابط شرعية مبنية على أسس فقهية، ونلخص أربعة أسس منها، كما يلي⁴⁴

- الوعي بالسوق: المقصود بذلك أن تكون الحاجات التي يتطلّبها السوق معروفة لمن يقوم بالابتكار وتطوير للأدوات والمنتجات المالية، لأن هدف الهندسة المالية هو تلبية الاحتياجات المختلفة للأعوان الاقتصاديين،
- الإفصاح: حيث يتم بيان المعاملات التي تؤدّيها الأدوات المبتكرة والمطورة من أجل سد جميع الثغرات لكيلا تبتعد عن هدفها الأساسي،
- المقدرة: يقصد بالمقدرة وجود مقدرة رأسمالية تمكن من الشراء والتعامل،
- الالتزام بالشريعة الإسلامية: حيث يكون ذلك في التعامل، وبالتالي عدم التعامل بالأدوات والمعاملات المحرمة مثل: الربا والغرر وغيرها من المعاملات المحرمة.

المخاطر التي تواجه عملية التمويل بالمرابحة⁴⁵

تشكل المخاطر عنصراً مهماً في قرارات الاستثمار، حيث تعتبر مقياس نسبي لمدي تقلب العائد الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً، خاصة مع التطورات المهمة التي تطرأ على الحياة الاقتصادية، ومن خلال درجة المخاطرة يمكن التعرف على الميول وتفصيلات المستثمرين، كما يشكل رأس مال البنك أساس وجوده و معيار قوته و سلامته، وسلامة النظام المصرفي ككل، فهو يقف حاجزاً أمام خسارة البنك غير المتوقعة على أموال المودعين، فالعمل المصرفي يلفه حالة من عدم التأكد، مما يعني توقع المخاطر العديدة سواءً مخاطر الائتمان أو مخاطر السوق أو غيرها.

أنواع المخاطر التي تواجه البنوك الإسلامية

- المخاطر الائتمانية: ترجع هذه النوعية من المخاطر إلى عدم وفاء العميل بالتزاماته التعاقدية كاملة وفي مواعيدها كما هو منصوص عليه في العقد، حيث يرد حدوث هذه المخاطر في الدفتر المصرفي كما يرد في الدفتر التجاري للبنك، وتظهر المخاطر الائتمانية في الدفتر المصرفي في حالة القرض عندما يعجز الطرف الآخر عن الوفاء بشروط القرض، وهذه المخاطر ترتبط بجودة الأصول واحتمالات التخلف عن إيفاء القرض، ونتيجة لهذه المخاطر، هناك حالة عدم التأكد من صافي الدخل ومن القيمة السوقية للأصول تنشأ عن عدم السداد كلية وعن التأخير في سداد أصل القرض و الفوائد المستحقة عليه. وبالمثل

تكون المخاطرة الائتمانية للدفتر التجاري بسبب عدم قدرة المدين أو عدم رغبته في ابراء ذمته من التزاماته التعاقدية في العقود التجارية، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى مخاطرة التسوية عندما يقوم أحد طرفي العقد بتسديد قيمة الأصل الذي اشتراه أو تسليم الأصل الذي باعه قبل أن يفعل الطرف الآخر الشيء ذاته، وهذه الطريقة يتعرض الطرف الأول لاحتمال الخسارة، وتظهر مخاطرة التسوية عند المؤسسات المالية، خاصة في عمليات الصرف أي بيع وشراء العملات .

- المخاطر التشغيلية: هي المخاطر التي تنشأ نتيجة أخطاء بشرية أو فنية أو حوادث، كأن يكون هناك ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، حيث أن كل من المخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية، جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة⁴⁶. يجب على مجلس إدارة البنك وإدارته العليا ضمان وجود إطار فعال لإدارة هذا النوع من المخاطر، ويتضمن ذلك هيكل تنظيمي واضح يبين الصلاحيات و الأدوار و المسؤوليات لكافة مكونات إدارة المخاطر التشغيلية، وكذلك توفر أدوات دعم من أجل تعريف وتقييم وضبط المخاطر الرئيسية، كما يجب أن يكون لدى البنك سياسات وإجراءات من أجل ضبط أو التقليل من المخاطر التشغيلية، حيث يقوم البنك بتحديد و تقييم كافة هذه المخاطر التشغيلية والتي يمكن أن تتواجد في مختلف نشاطات البنك، وذلك بفرض ورقابة ومتابعة مستمرة من أجل ضبط هذه المخاطر⁴⁷.
- مخاطر السيولة: تنشأ هذه المخاطر من عدم كفاية السيولة لمطالبات التشغيل العادية، وتقلل من قدرة المصرف على الوفاء بالالتزامات التي حالت أجالها، وربما تكون هذه المخاطر نتيجة الصعوبة في الحصول على السيولة بتكلفة معقولة عن طريق الاقتراض مخاطر تمويل السيولة أو تعذر بيع الأصول، مخاطر تسيير الأصول، فقد يتسبب في هذا النوع من الأصول من خلال إتباع سياسية ائتمانية غير رشيدة أو لسوء تسيير الموارد المتوفرة لديها بحيث يحدث عدم توافق زمني بين آجال استحقاق القروض الممنوحة وآجال استحقاق الودائع لدى البنك.
- مخاطر السعر المرجعي: بما أن البنوك الإسلامية لا تتعامل بالفائدة فإن نتيجة ذلك عدم تعرضها لمخاطر أسعار الفائدة لكن في الواقع هناك مخاطر فالمؤسسات المالية الإسلامية تستخدم سعرا مرجعيا لتحديد أسعار أدواتها المالية المختلفة. ففي عقد المرابحة مثلا يتحدد هامش الربح بإضافة هامش المخاطرة إلى السعر المرجعي. وطبيعة الأصول ذات الدخل الثابت تقتضي أن يتحدد هامش الربح مرة واحدة طوال فترة العقد. فلن يكون بالإمكان تغيير هامش الربح في هذه العقود ذات الدخل الثابت، ومنه فإن البنوك الإسلامية تواجه المخاطر الناشئة من تحركات سعر الفائدة في السوق المصرفية.
- مخاطر السوق⁴⁸: وهي عبارة عن الخسائر المتعلقة بالإيرادات نتيجة للتقلبات في أسعار الصرف، والتقلبات في أسعار الفائدة، والتقلبات في أسعار الأوراق المالية، والتقلبات في أسعار السلع وهي كالتالي:

- مخاطر أسعار الفائدة: تحدث مخاطر أسعار الفائدة نتيجة للتغير في مستوى أسعار الفائدة في السوق، وينتج عن ذلك حدوث
- خسائر حقيقية عند إعادة تقييم الأصول والخصوم، لاعتماد قيمتها وهي ديون على قيمة سعر الفائدة في السوق تماما كالسندات.
- وتعتبر مخاطر أسعار الفائدة من أهم المخاطر التي تواجهها المصارف، ومن أكثرها تعقيدا خاصة في
- حالة عدم توفر أنظمة معلومات يستطيع البنك من خلالها معرفة معدلات العائد على أصوله، ومعدلات تكلفة التزاماته، ومقدار الفجوة بين الأصول والخصوم لكل عملة عند إعادة التسعير.
- مخاطر أسعار الصرف: تنشأ مخاطر أسعار الصرف نتيجة للتقلبات التي تطرأ في الأسواق على أسعار صرف العملات الأجنبية، وكما هو معلوم فإن البنوك تحتفظ بجزء من أصولها بالعملات الأجنبية، لتلبية احتياجات عملائها المختلفة، لذلك فإن أي تغيير في أسعار العملات سينعكس على قيمة تلك الأصول سلبا أو إيجابا، من هنا تأتي أهمية مخاطر أسعار الصرف إذ أنها ت عني بتحديد نسبة الأرباح والخسائر في الأصول المصرفية، وتوصف أسواق العملات الأجنبية بأنها عالية المخاطر وشديدة التأثير و الحساسية بالظروف السياسية و الاقتصادية و مما يساعد في ذلك استخدامها لأجهزة الاتصالات الحديثة و المتقدمة.

○ مخاطر التسعير: تنشأ مخاطر التسعير نتيجة للخسائر التي تحدث في قيم أصول البنك، حيث تتغير أسعار أصول المصارف من حين إلى آخر بناء على قوى العرض والطلب وفي ضوء الظروف السائدة في الأسواق من حيث التضخم والانكماش، وتعتبر محفظة الأوراق المالية من أكثر الأصول تأثراً، حيث أنها تتكون من أسهم وسندات شديدة الحساسية لتقلبات الأسواق، إضافة إلى أنها تتحمل أخطاء الإدارة في الإنتاج والتسويق والاستثمار والتي تترك آثاراً عكسية على القيمة السوقية لمكونات المحفظة.

- المخاطر الإستراتيجية: يقصد بالمخاطر الإستراتيجية تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن تكون لها تأثير على إيرادات البنك وعلى رأس ماله، وذلك نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ لها أو عدم التجاوب المناسب مع المتغيرات في القطاع المصرفي، حيث يتحمل مجلس إدارة البنك مع الإدارة العليا للبنك المسؤولية الكاملة عن هذه المخاطر. تعتبر هذه السياسات المتعلقة باستراتيجيات العمل حاسمة لمعرفة القطاعات التي سيقوم البنك بالتركيز عليها على المدى القصير والطويل، إذاً فلابد من وجود إرشادات تبين توقيت وإجراءات مراجعة إستراتيجية للبنك. ومن أجل وجود إدارة مخاطر إستراتيجية قوية كان لابد من توفر أنظمة رقابة داخلية لدى البنك لضمان أنه غير معرض لمخاطر إستراتيجية، وكذلك لابد من توفر أنظمة معلومات تمكن إدارة البنك من المراقبة والتنبؤ بالظروف الاقتصادية المستقبلية.
- مخاطر السمعة: احتمالية انخفاض إيرادات البنك أو قاعدة عملائه نتيجة لترويج إشاعات سلبية عن البنك ونشاطاته، هذه المخاطر هي نتيجة لفشل البنك في إدارة أحد أو كل أنواع المخاطر التي تم ذكرها، حيث على مجلس الإدارة أن يتعامل مع هذه المخاطر ويظهر أن هذا النوع هو تحت السيطرة من أجل الحفاظ على سلامة وسمعة البنك. كذلك على إدارة البنك أن يكون لديها فهم كامل بكل مكونات مخاطر السمعة وأن يكون لديها الالتزام بالتقيد بكافة القوانين والأنظمة، وأن تكون على معرفة تامة بمكان مخاطر السمعة وكذلك مصادر هذه المخاطر، وأن يكون لديها أنظمة وإجراءات وسياسات قادرة على اكتشاف والتعامل مع مخاطر السمعة.
- مخاطر التنظيمية: هي تلك المخاطر التي تنشأ عن عدم التزام البنك بالإرشادات التنظيمية أو عدم تقيدته بالأنظمة والقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لآخر، وهذا النوع من المخاطر يعرض البنك لغرامات مالية وربما مخاطر السمعة وبالتالي التأثير على نشاطات البنك بشكل عام.
- مخاطر عدم الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية: تعد مخاطر عدم الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية نوعاً من أنواع المخاطر التشغيلية إلى تعرض لها البنوك الإسلامية والتي يمكن أن تؤدي إلى عدم شرعية الدخل، ويتعلق هذا النوع من المخاطر بمخاطر المخالفة والإخلال بأحكام الشريعة ومبادئها، وربما يعود ذلك إلى إخفاق نظم الضوابط الشرعية الداخلية للبنك، أو مسؤولية المسئول الداخلي في التأكد من التزام البنك بأحكام الشريعة كما حددتها الهيئة الشرعية العليا في الدولة التي تعمل فيها هذه البنوك.

المحور الثاني: التمويل بالمرابحة وتطبيقاته لمعاصرة بنك البركة الإسلامي

يعتبر بنك البركة الجزائري أول بنك إسلامي يفتح أبوابه في الجزائر، ليتيح فرص العمل المصرفي الإسلامي للمتعاملين الذين يسعون إلى التعامل على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية، وامتثالاً لأحكام القانون 90/10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، يعتمد نشاط البنك على تقديم خدمات مصرفية، وتمويلات وفق صيغ تمويلية إسلامية كما هو منصوص عليها في الوثائق والعقود الداخلية للبنك، لكن تجسيدها من الناحية التطبيقية تعتبرها جملة من العقبات، وهو ما يجعلها عرضة لمخالفة مبادئ الشريعة الإسلامية⁴⁹.

دراسة نموذج تمويل بالمرابحة لشراء السيارات

يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل الأفراد أي الأجراء (غير التجار والصناعيين والحرفيين) الراغبين في شراء السيارات مرابحة بطلب منهم والتمثل في قرض استهلاكي، وذلك بعد دراسة ملفاتهم حتى يتمكن البنك من اتخاذ القرار الأنسب في منح التمويل أو عدمه، بحيث سيتم

دراسة نموذج عن حالة تمويل لفرد يرغب في اقتناء سيارة. تقدم السيد (س) الى بنك البركة الجزائري بطلب تمويل (1 أمر بالشراء) يتضمن رغبته في شراء سيارة من نوع SANDERO STEPWAY ALGERIE مرابحة عن طريق بنك البركة مرفقا بملف يحتوي على الوثائق التالية:

شروط التمويل بالمرابحة لشراء السيارات بالبنك البركة الجزائري

- هذا التمويل مسموح به للأشخاص الأجراء وأصحاب المهن الحرة كالطبيب، المحامي، والمتقاعدين؛
- الحد الأدنى للأجر الشهري يقدر ب 50000.00 دج؛
- في حالة عدم كفاية الأجرة يمكن للعميل أن يدعم أجرته بأجرة زوجته والعكس صحيح؛
- المدة القصوى للتمويل هي 61 شهرا؛
- هامش الربح يقدر ب 10% الخالي من الضريبة؛
- نسبة الضريبة. 19 %

الوثائق الخاصة بملف التمويل

- فاتورة أولية أو شكلية بكامل الرسوم من وكيل السيارات؛
- شهادة تسلم من طرف الممول تثبت أن المنتج جزائري؛
- كشف الراتب الخاص بالأجراء ل 3 أشهر الأخيرة،
- شهادة تثبت مداخيل المستفيد كالتقاعدين أو الذين يتلقون منحة، تسلم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسبة للمتقاعدين؛
- شهادة تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي؛
- كشف الحساب البنكي المتعلق ب 3 أشهر الأخيرة؛
- نسخة من بطاقة التعريف؛
- صك بنكي أو بريدي مشطوب مع عبارة ملغى؛
- تصريح إبرام الذمة من الديون؛
- شهادة عائلية؛
- شهادة التقاعد أو العمل؛
- استمارة معلومات تحتوي على البيانات الخاصة بطالب القرض الاستهلاكي ؛
- كما يجب ألا يتعدى عمر العميل 70 سنة عند تسديد آخر قسط، أي مجموع مدة القرض وعمر العميل لا يتعدى 70 سنة.

فيما يلي شرح لبعض الوثائق وتبيان مدى أهميتها في ملف طلب التمويل:

- فيما يخص الفاتورة الأولية: تكون عبارة عن فاتورة شكلية يقدمها وكيل السيارات للعميل حتى يتمكن البنك من معرفة المبلغ الافتراضي للتمويل وتخصيصه؛
- يقدم كشف الراتب من أجل دراسة القدرة على تسديد مبلغ الافتراضي للتمويل؛
- شهادة تسديد مستحقات الضمان الاجتماعي تقدم من أجل معرفة صحة كشف الراتب من عدمها بعد تقديم ملف طلب التمويل من طرف العميل يقوم مكلف بالدراسات بالتأكد من صحة المعلومات والقيام بالدراسة المالية للملف أي قدرة العميل على التسديد ثم يقدم الملف إلى لجنة التمويل المكونة من مدير الفرع والمدير المساعد، رئيس مصلحة التمويل، وبعد توافق شروط البنك مع طلب العميل قامت لجنة التمويل بإصدار تذكيرة موافقة على التمويل بحيث يتم إخطار العميل بما يلي:

○ مبلغ التمويل متمثل في 80% من سعر السيارة؛

- مبلغ المساهمة الشخصية الإيجابية (هامش الجدية)، يقدمها العميل تمثل 20% من سعر السيارة؛
- نسبة هامش الربح 10 %
- مبلغ القسط الشهري يحدد حسب الأجر الشهري للمستفيد الذي يقتطع منه 33 %
- مدة التمويل (لا تتجاوز 5 سنوات).

والجدول الموالي يوضح أهم المعلومات التي تحتويها استمارة التمويل المقدمة من طرف البنك:

جدول رقم (1) استمارة التمويل. المصدر من بنك البركة الجزائري

معلومات تخص العميل	اسم ولقب	سن
	تاريخ الميلاد	1976/ 10 / 6
	المهنة	أستاذ جامعي
	الدخل الشهري للعميل	94849.55 دج
طريقة التمويل	نوع القرض	قرض لشراء سيارة
	نوع السيارة	SYMBOL DYNAMIQUE
	المورد	RENAULT ALGERIE SPA
	مبلغ شراء السيارة (1)	1689500.00 دج
	هامش الربح (2)	337067.92 دج
	ثمن بيع السيارة (2+1)	2026567.92 دج
	دفع الجدية /العربون (3)	368000.00 دج
	الثمن المُقسط (2+1-3)	1658567.92 دج
	مبلغ التمويل (1-3)	1321500.00 دج
	مدة التسديد	61 شهرا
مبلغ القسط الشهر	28710.18 دج	

بالنسبة لهامش الربح فهو 10% خارج الرسم ويتم حساب نسبة هامش الربح الشهري كما يلي: خاضع للرسومات 11.9% = 1.19 * 10% (خالي من الرسوم) سنويا، وخاضع للرسومات 0.991669 % = (11.9 / 12) % شريا. ومن خلال الحالة المدروسة يقدر الراتب الشهري للعميل ب 94849.55 دج، وبالتالي يصل القسط الشهري حتى 33% من الراتب الشهري للعميل، ثم يتم التأكد أن مبلغ القسط الشهري لم يتجاوز 33% من الراتب الشهري وذلك من خلال العملية التالية : 28710.18 / 94849.55 = 0.302 أي أقل من 33%.

• التنوع في بنك البركة الجزائري:

تتنوع المحفظة التمويلية والاستثمارية لبنك البركة من تمويل للشركات والإفراد إلى التمويل الإيجاري والتمويل المصرفي.

جدول رقم (2) أنواع التمويلات المقدمة من طرف بنك البركة. المصدر: التقرير السنوي لبنك البركة 2014/2015

نوع التمويل	نسبة الزيادة 2014	نسبة الزيادة 2015
تمويل المؤسسات الكبرى %	19.03	27.62
التمويل الإيجاري %	27.3	8.20
تمويل ممنوحة للزبائن	14.5	19.03
تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	13 مليون	15 مليون
التمويل العقاري	3 مليار	1.8 مليار

- تمويل الشركات: سجل التمويل الاستثماري الموجه للشركات زيادة بنسبة % 20.77 ، هذه الزيادة كانت بنسبة 27.62 % للمؤسسات الكبرى ، 16.93 % للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و 8.20 % للتمويل الإيجاري. هذا يدل على التزام البنك للتدخل باستمرار في المشاريع الاستثمارية المتوسطة والطويلة الأجل ، المنتجة للثروة والتي لديها مردودية محتملة على الاقتصاد الوطني وعلى البنك.
- تمويل الأفراد: ارتفع رصيد التمويلات الممنوحة للزبائن سنة 2015 من 80.88 إلى أكثر من 96.45 مليار دج أي بنسبة 19.03 % مقارنة بسنة 2014. حيث بلغ جاري التمويلات العقارية للأفراد 1.8 مليار دج
- التمويل المصغر: عرفت سنة 2014 ، تعزيز المنتجات الموجهة للمؤسسات الصغيرة بصيغ جديدة تتمثل في المربحة المصغرة والإجارة المصغرة والتي وجهت في مرحلة تجريبية لمنطقة وسط الجزائر لتعم بعدها إلى باقي جهات الوطن وبصفة عامة ، بلغ جاري التمويلات الخام 13 مليون دج.

الضمانات والتأمين

الضمانات: يلزم بنك البركة الجزائري عملاءه بتقديم الضمانات اللازمة للتمويل والمنصوص عليها في عقود التمويل فنجد في عقد المربحة نص المادة التاسعة الخاصة بالضمانات، أنه ضمانا لتسديد مبلغ التمويل محل هذا العقد، بما فيه الأصل، نسبة الربح، النفقات والمصاريف الأخرى، يلتزم العميل بتخصيص كل الضمانات العينية أو الشخصية التي يملكها البنك وتمثل هذه الضمانات في 1 :

- ضمانات شخصية: يمثل هذا النوع من الضمانات في تعهد مكتوب يقوم به شخص أو عدة أشخاص لصالح البنك يتعهدون فيه بتسديد ديون المدين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق، وتشمل نوعان من الضمانات الشخصية:
 - الكفالة: يلتزم بموجها شخص معين بتنفيذ التزامات المدين تجاه البنك إذا لم يتمكن من الوفاء بها عند حلول تاريخ الاستحقاق.
 - الضمان لاحتياطي: وهو التزام مكتوب من طرف شخص معين يتعهد بموجبه على تسديد مبلغ ورقة تجارية أو جزء منه في حالة عدم قدرة أحد الموقعين عليها على التسديد.
- ضمانات حقيقية: هي ضمانات متمثلة في السلع والتجهيزات ويمكن تمييز نوعان هما:
 - الرهن الحيازي: يشمل الرهن الحيازي للأدوات والمعدات الخاصة بالتجهيز والرهن الحيازي للمحل التجاري، عنوان المحل التجاري، الشهرة التجارية، الاسم التجاري.
 - الرهن العقاري: هو عقد يكتسب بموجبه الدائن حق عينيا على عقار للوفاء بدينه ويعتبر هذا الرهن من أفضل الصيغ التي تضمن تمويلات البنك في الجزائر.

التأمين:

بمقتضى المادة السابعة من عقد المربحة، يلتزم العميل بتأمين السلعة ضد كافة المخاطر مع الإنابة لفائدة البنك وفي حالة عدم الالتزام يقوم البنك باقتطاع علاوات التأمين من حساب العميل المفتوح لديه، وذلك حسب نص المادة الثامنة في عقد السلم.

غرامات التأخير:

يحق للبنك أن يفرض على المدين المماطل غرامات تأخير على المبلغ المستحق غير المدفوع في الأجل المتفق عليها بالنسبة المنصوص عليها في الشروط المصرفية السارية المفعول لدى بنك البركة الجزائري، عن كل شهر تأخير، بغض النظر عن الوسائل الأخرى التي يمنحها القانون لتحصيل دينه

التسديد المسبق لأقساط الإيجار ومراجعتها:

يقوم بنك البركة الجزائري بالتحوط من مخاطر الإجارة عن طريق الاتفاق المسبق مع العميل على الدفع المسبق لأقساط الإيجار سنويا وفق ارتفاع معدل إعادة الخصم من قبل بنك الجزائر وذلك بإضافة الفارق بين المعدل الساري في السنة المنقضية والمعدل الساري على الفترة التأجيرية الجديدة إلى نسبة العائد المستندة إليه في تحديد أقساط الإيجار بتاريخ توقيع هذا العقد وللعميل الحق في هذه الحالة بالتسديد المسبق للأقساط المتبقية على عائقه.

المحور الثالث الرقابة الداخلية والامتثال وإدارة المخاطر ببنك البركة الجزائري

الرقابة الداخلية والامتثال

من أجل ضمان رقابة فعالة تغطي مديرية مراقبة الامتثال مجموعة من البرامج نذكر منها :

- العلاقة مع العملاء، متابعة تنفيذ واحترام الاجراءات الوقائية الخاصة بمحاربة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب،
- قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية،
- احترام الحظر التجاري والمالي (نظام العقوبات) قواعد السلوك والممارسة المهنية السليمة،
- الدور الاستثماري لمديرية الامتثال، إعداد برامج مراقبة الامتثال،
- إعداد تقارير العمليات المشبوهة، تدريب الموظفين،
- معالجة طلبات الحصول على المعلومات من السلطات المخولة بموجب القانون،

إدارة مخاطر التمويل بالاعتماد على طريقة RAROC

تعبر عن النسبة بين الدخل (العائد) المعدل بدلالة الخطر لكل أصل مالي خلال فترة زمنية معطاة عادة ما تكون سنة وقيمة الخسائر الغير متوقعة والمرتبطة برأس المال الاقتصادي، بحيث تتمحور دراستنا في هذا البحث على محفظة استثمارية لقروض مقدمة من طرف بنك البركة الجزائري إلى 148 مؤسسة موزعة حسب قطاع النشاط، ونوع التمويل المقدم

تحليل المعطيات المتعلقة بالمؤشر RAROC⁵⁰

ويرمز اليه بالعلاقة التالية⁵¹: $RAROC = (R - EL) / UL$

حيث :

$$ELp = \sum EADi * LGDi * PDi$$

$$ULp = VARp - ELp$$

R: العائد على رأس المال،

ELp: تمثل الخسارة المتوقعة للمحفظة التمويلية أو الاستثمارية والمتمثلة بعدد n من عمليات التمويل،

EADi: كمية التعرض للعملية التمويلية أو الاستثمارية i ،

LGD I: معدل الخسارة للعملية التمويلية أو الاستثمارية i ،

PDi: احتمال الفشل للعملية التمويلية أو الاستثمارية،

ULP: الخسائر غير المتوقعة للمحفظة الاستثمارية،

Varp: القيمة المعرضة للخطر.

EAD : Exposition en cas de défaut للمبلغ المعرض للخطر

بما أننا في بداية المدة التمويلية فإن الكمية رأس المال المعرض للخطر في بنك البركة هي نفسها مبلغ التمويل المقدم لأنه لا يتعامل بالفائدة الربوية.

احتمال الفشل للعملية التمويلية PD : Probabilité de défaut :

بالاعتماد على التنقيط المؤسسي الذي قام به بنك البركة للمؤسسات التي قام بتمويلها في عمليات استثمارية، تم تحديد معدل احتمال الفشل لكل عملية تمويلية، وذلك من خلال الجدول الموضح أدناه المقدم من طرف بنك البركة الجزائري:

جدول رقم 3: تصنيف مجموعة البركة المصرفية للتنقيط الشركات

احتمال الفشل PD%	مجموعة البركة المصرفية
0.00	1
0.02	2
0.09	3
0.23	4
0.80	5
5.88	6
27.39	7
27.39	8
27.39	9
//////	10

المصدر: بالاعتماد على وثيقة مقدمة من البنك

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموعة البركة المصرفية قامت بإعطاء لكل رتبة أو درجة تنقيط نسبة من احتمالية الفشل للعملية التمويلية، حيث أن هذه الاحتمالية ترتفع بارتفاع درجة التنقيط من 1 إلى 10 ، مع العلم أن بنك البركة الجزائري لا يتعامل مع الشركات ذات التنقيط الأكبر من 6 ، لأنها تعتبر شركات عاجزة ماليا ولا تستطيع الوفاء بديونها.

LGD : Loss Given Défaut) المعدل الخسارة للأداة المالية الإسلامية

من أجل معرفة احتمالية الفشل يعتمد بنك البركة الجزائري على معدل الاسترداد لكل عملية تمويلية بالاعتماد على نوع الضمانات المقدمة من العملاء والجدول المقابل يبين ذلك:

جدول رقم 4: معدل الاسترداد ومعدل الخسارة حسب نوع الضمان

معدل الخسارة	معدل الاسترداد	نوع الضمان
0.0909	0.9091	الضمانات المالية (أسهم وسندات)
0.1304	0.8696	تعهدات نقدية
0.1667	0.8333	الضمانات البنكية
0.2500	0.7500	الرهن العقاري

0.2857	0.7143	الكمبيالات المخصصة لصالح البنك
0.3043	0.6957	تعهدات الأسواق العامة أو الفواتير
0.3478	0.6522	تأمين السيارات الجديدة
0.4737	0.5263	تأمين السيارات المستعملة
0.4000	0.6000	تأمين المعدات الجديدة
0.5238	0.4762	تأمين المعدات المستعملة
0.5455	0.4545	الضمانات الشخصية

المصدر: مديرية المؤسسات بنك البركة، الجزائر

من خلال دراستنا للجدول أعلاه نلاحظ أن كلما كان نوع الضمان جيدا يعني لديه وزن مالي كبير كلما كانت درجة استرداد رأس المال الممول كبير وبالتالي والعكس بالنسبة لمعدل الخسارة، لأن مجموع المعدلين يساوي الواحد، مصنفيين من قبل بنك البركة في الجدول أعلاه حسب نوع الضمان تصنيفا تنازليا، ونفس المعايير يتبعها بنك البركة الجزائري في حساب معدل الاسترداد. مع العلم أنه عندما يتم تغطية القرض بأكثر من ضمان فإن معدل الاسترداد يكون المعدل المتوسط المرجح بينهما

تقدير العائد وقياس المخاطر

يحدث الخطر عندما يكون العميل غير قادر على الوفاء بالتزاماته عند تاريخ استحقاقها. ومن أجل تقييم المخاطر نحن بحاجة الى حساب العائد على رأس المال، وهذا ما سوف نتطرق له في هذا المطلب.

حساب العائد على رأس المال:

- بالنسبة لقروض الاستغلال: يقدم بنك البركة قروض استغلال باستخدام احدى صيغته التمويلية مع تطبيق هامش ربح قدره 9% سنويا، مع العلم أن مدة القرض لا تفوق السنة. يحسب مبلغ العائد على رأس المال باستخدام العلاقة التالية:

$$P = \text{Mont} * \text{Mat} * \text{Taux}$$

حيث: Mont: مبلغ التمويل،

Mat: مدة القرض،

Taux: هامش الربح السنوي.

الخسائر المحتملة للمحفظة الاستثمارية:

$$ELp = \sum_{k=1}^{148} ELi$$

$$ELp = 861751098$$

القيمة المعرضة للخطر:

$$Var = 153368484316.56$$

$$UL = VaR - EL$$

$$UL = 153368484316.56 - 381881498$$

$$UL = 152986602818.1$$

تحليل النتائج⁵²:

بعدما قمنا بجمع جميع المعلومات التي تشكل معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر، يمكننا الآن الانتقال لحساب مؤشر RAROC، لكن في البداية يجب حساب معدل العائد على حقوق الملكية. ROE

- حساب معدل العائد على حقوق الملكية (المعدل المرجعي): المعدل المرجعي الذي اخترناه هو معدل العائد على حقوق الملكية، وتعطى صيغة هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية (Return On Equity)} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

$$ROE = \frac{3873247671.79}{18947242817.57}$$

$$ROE = 20.44\%$$

تم استخراج هذه المعلومات من الميزانية المالية لبنك البركة الجزائر المنتهية في 31 / 12 / 2016

- حساب معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر للمحفظة استثمارية (RAROC)

$$RAROC = \frac{Rp - Epp}{UPp}$$

$$\text{معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر} = \frac{\text{مردودية المحفظة - الخسائر المحتملة}}{\text{الخسائر غير المتوقعة}}$$

$$RAROC = \frac{44389916735 - 381881498.39}{152986602818.17} = 28.76\%$$

تفسير النتائج:

بعد حساب جميع المؤشرات اللازمة التي ينطوي عملنا عليها، سننتقل الآن إلى المرحلة الأكثر أهمية وهي تفسير النتائج التي توصلنا إليها بعد دراسة مجموعة من القروض المقدمة من طرف بنك البركة الجزائري. معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر الإجمالي 28.76 % ، ومعدل العائد على حقوق الملكية الإجمالي 20.44 %

تركز هذه المرحلة على مقارنة معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر. قيمة معدل RAROC الخاص بالمحفظة الاستثمارية موجبة هذا يعني أن مجموع صافي الدخل يغطي مقدار الخسارة المتوقعة أو المحتملة. يقدر معدل RAROC للمحفظة الاستثمارية بـ 28.76 % وهو أكبر من معدل العائد على حقوق الملكية وهذا يدل على أن دخل المحفظة الاستثمارية لبنك البركة يسمح بتغطية رأس مال حقوق الملكية بنسبة 20.44 % كما أن القيمة المضافة لمردودية المحفظة الناتجة عن الفارق بين معدل العائد على رأس المال والعائد على حقوق الملكية تمثل قيمة الربح الاقتصادي للبنك من خلال هذه الاستثمارات. عند حساب RAROC الفردي لـ 148 مؤسسة تحصلنا على النتائج التالية:

- 43 مؤسسة من المحفظة الاستثمارية المدروسة لديها RAROC موجب وأكبر من المعدل المرجعي لحقوق الملكية 20.44 % > حيث يقدر المعدل المتوسط لـ RAROC لديها بـ 32.55 % في هذه الحالة مردودية هذه المؤسسات تغطي الخسائر المحتملة وتعوض رأس المال بنسبة ربح 20.44 %

- 105 مؤسسة من المحفظة الاستثمارية موجب وأقل من معدل العائد على حقوق الملكية ($ROE < 20.44\%$)، هذا يعني أن التمويل مربح ويغطي الخسائر المتوقعة عن المحفظة، لكنه لا يعوض رأس المال المستثمر بنسبة ربح 20.44%

لتحسين معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر يقوم البنك إما بزيادة المردودية عن طريق رفع هامش الربح أو تخفيض قيمة الخسائر المحتملة وغير المحتملة وذلك بطلب ضمانات أقوى يكون لديها ثقل مالي جيد حتى يضمن البنك تعويض الأضرار الناتجة عن التمويل. كما أن الإجراء الذي يتخذه البنك بعد حساب معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر لكل قرض هو أن كل مؤسسة لديها معدل RAROC أقل من معدل العائد على حقوق الملكية يرفض البنك طلبها في تقديم التمويل.

خلاصة

تبين لنا من خلال ورقتنا البحثية أن تعامل البنك بصيغة المربحة قد يعرضه الى مخاطر ائتمانية ومن أجل التحوط من ذلك يلجأ البنك في تسيير مخاطر التمويلات على إجراءات قانونية، تتمثل في فرض غرامات على العملاء المماثلين، طلب الضمانات والتأمين على السلع، التنوع في صيغ التمويل، وتسديد المسبق لأقساط الإيجار قبل الاستحقاق ومراجعتها. كما لاحظنا أن تسيير الخطر بالاعتماد على مؤشر العائد على رأس المال المعدل بالخطر أداة لقياس المردودية والخطر في نفس الوقت، والذي يعطي للبنك تسير جيد للمحفظة الاستثمارية باستخدام البنك لأمواله الخاصة، يسمح ذلك بإيجاد حلول لمخاطر التمويل وتكوين اقتصاد جيد.

التوصيات

- تبني تقنية معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر كأداة صناعة مالية رئيسية للبنوك الإسلامية لقياس مخاطر التشغيلية، واعتماد أسلوب حساب رأس المال الاقتصادي الخاص بمخاطر الائتمان والسوق والتشغيل،
- ينبغي على البنوك الإسلامية القيام بتكوين الموظفين (برامج تكوينية تتعلق بصيغ التمويل الإسلامية وكذلك التي تتعلق بالصرامة المصرفية،
- على بنك البركة الجزائري القيام بتطوير أساليب النمذجة الداخلية كاستخدام مؤشر RAROC والقيمة المعرضة للخطر VaR المعدلة لتناسب البنوك الإسلامية من أجل تحسين إدارة القروض والتكيف مع لقواعد الإرشادية لاتفاقية بال1،2.
- على البنك البركة الجزائري تجنب الاستخدام المكثف لمعاملات المربحة، وأن يضع حدا للإفراط في استخدامها على المدى الطويل،
- الاهتمام بإنشاء لجان خاصة لإدارة المخاطر في كل بنك على أن تتمتع بالاستقلالية لتستطيع فهم وتحديد وقياس ومعالجة المخاطر المختلفة لتقليلها إلى أدنى حد ممكن.

المراجع والهوامش

- (1) السوليم، سامي، صناعة الهندسة المالية نظرات في المنهج الإسلامي، مركز البحوث (شركة أراجي المصرفية للاستثمارات)، 4200، ص 5
- (2) العبادي، هاشم فوزي دباس، الهندسة المالية وأدواتها بالتركيز على استراتيجيات الخيارات المالية، الوراق للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2008، ص 22
- (3) قندوز عبد الكريم، الهندسة المالية الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، المجلد 20، العدد 2، جدة المملكة العربية السعودية، 2007، م، ص 9
- (4) محمد كريم قروف، الهندسة المالية كمدخل لتطوير صناعة المنتجات المالية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، 24 - 23 فيفري 2011، ص 3
- (5) محمد عبد الحميد عبد العي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه منشورة، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص.ص 7-10

- (6) العبادي، هاشم فوزي دباس ، مرجع سابق، ص 21
- (7) سعدي هاجر ولعلام لامية، دور الهندسة المالية الإسلامية في ابتكار منتجات مالية إسلامية العقود المركبة نموذجًا، بحث مقدم إل المؤتمر الدولي حول:منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية، جامعة سطيف ، يومي 5 و 6 ماي 2014 ، ص ص 2-3 .
- (8) سامي السويلم ، صناعة الهندسة المالية نظرات في المنهج الإسلامي، مرجع سابق، ص 17
- (9) سعدي هاجر ولعلام لامية، مرجع سابق، ص 7
- (10) حمزة علي، نعجة عبد الرحمان، الضوابط الشرعية لاستخدامات الهندسة المالية كمدخل لتطوير المنتجات المالية الإسلامية، الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية:آليات ترشيد الصناعة المالية، يومي 9 - 8 ديسمبر 2013 ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 12
- (11) الصديقي محمد الأمين الضهير، الغرر في العقود وآثاره في التطبيقات المعاصرة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، طبعة1، جدة، سعودية، 1993. ص11.
- (12) بلكلحلى حضرية"إدارة مخاطر التمويل بالمراوحة لدى البنوك الإسلامية وأدوات التحوُّط منها" ماستر في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي سنة2016ص42
- (13) المكاوي محمد محمود، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1 ، مصر، 2011، ص20.
- (14) طارق الله خان وحيب أحمد، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم5، البنك الإسلامي للتنمية، مركز البحوث والتدريب، 2003 ، ص3
- (15) شقيري نوري موسى آخري، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة 1 ، 2012 ، ص ص - 324 325 .
- (16) موقع بنك البركة الجزائري <http://www.albaraka.co>
- (17) Risk Adjusted Return On Capital
- (18) بلكلحلى حضرية"إدارة مخاطر التمويل بالمراوحة لدى البنوك الإسلامية وأدوات التحوُّط منها" ماستر في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي سنة 2016
- (19) تم استخراج هذه المعلومات من الميزانية المالية لبنك البركة الجزائر المنتهية في 31 / 12 / 2016

تمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية برأس المال المخاطر

قلوش عبد الله،

أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،

جامعة سيدي بلعباس

الملخص:

يحتاج الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة والابتكار إلى مصادر تمويلية مستحدثة من أجل إنشاء وتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تجسيد أفكارها الابتكارية وتحويلها من أفكار مخبرية إلى منتوجات تجارية. في هذا السياق برز نمط تمويل لهذه الأفكار الابتكارية يدعى في الأدبيات الاقتصادية " رأس مال المخاطر capital-risque " ، و الذي لقي نجاحا في العديد من الدول الصناعية والنامية . تشير تجارب هذه الدول إلى وجود عدد من المتطلبات لهذا النمط من التمويل، وعلى هذا الأساس، تتطرق هذه الورقة البحثية إلى الإشكالية التالية: ما متطلبات تمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية برأس مال المخاطر؟

الكلمات المفتاحية: تمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الابتكار، رأس مال المخاطر.

مقدمة:

ان تمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ابتكارية برأس المال المخاطر سواء كانت تنتج سلع أو خدمات حديثة عرف نجاحات في العديد من الدول الصناعية، فكان ذلك حافزا للبنوك و المؤسسات المالية إلى سعي في توسيع خدماتها تجاه قطاع الأعمال، حيث أسست صناديق استثمارية كفيولة بتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الابتكارية. وعلى هذا أساس، فإن اتساع عروض رأس المال المخاطر و تطورها في الو م ! وانتشارها في باقي دول العالم جاء لتوفير أنظمة جديد للتمويل قطاع الأعمال ، كما جاء أيضا كمطلب لتطور وساطة مالية تهتم بابتكار.

إن تطوير رأس المال المخاطر يتطلب منظومة بيئية مواتية تعمل على تفاعل بين محددات الطلب، و محددات عرض رأس المال كما يجب أن تكون البيئة اقتصادية مواتية لدفع بالمولين المؤسساتيين على عرض رأس المال بالرغم المخاطر المرتفعة التي قد تتعرض إليها في مرحلة تمويل النشأة و الإقلاع. و سنقوم في هذا الورقة البحثية على ابراز أهم متطلبات تمويل المؤسسات الابتكارية برأس المال المخاطر. سنقدم تعريف بالمؤسسة الصغيرة و نبين مفهوم و خصائص التمويل برأس المال المخاطر و نتطرق إلى متطلبات الاقتصادية و المؤسساتية التي نراها ضرورية لتطوير رأس المال المخاطر.

1/ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: المفهوم و الأهمية .

1.1. مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

أثار مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جدلا حيث لا يوجد تعريف موحد لهذا الصنف من المؤسسات يرضي جميع الأطراف، و في هذا الصدد يشير P.A.JULIEN&M.MARCHESNAY أن تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة غامض و السبب في ذلك هو وجود معايير عديدة للتعريف بها، حيث يمكن استخدام معايير عديدة يعبر عنها بالأرقام ومعايير نظرية أخرى تبين خصوصيات المؤسسة بدقة و المحيط الذي تنشط فيه .

فالمعيار المادي يهدف غالبا للفصل بين الفئات المدروسة، بينما تقدم المعايير النظرية (الكيفية) اختلافات هامة بين المؤسسات، فالمحددات النوعية للمؤسسة لا تفصل بين المؤسسة الصغيرة و المؤسسة الكبيرة لأنها لا تراعي الحجم المادي للمؤسسة. (P.A.JULIEN&M.MARCHESNAY,1987)

كما ساهمت الفوارق بين الدول في المناهج الاقتصادية المتبعة و البيئة القانونية السائدة و درجة تطور الاقتصادي أي مبادرة لتعريف بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة غير ممكن في إطار دولي. و قد حاول أكاديميين و كتاب جامعين أمثال Marchesnay Robert Wtterwulghem لإيجاد تعريف موحد يستند على معايير بسيطة تسمح أساسا في فصل المؤسسات المعنية بالتعريف. وبعبارة أخرى الفصل المادي بين فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفئة المؤسسات الكبرى. (O.TORRES,1998) وأقر (P.A.JULIEN&M. MARCHESNAY,1987) أن محاولات التعريف بمجتمع المؤسسات صغيرة ومتوسطة غامض لتعدد المعايير المستخدمة في التعريف. فقد وجد الباحثون صعوبات إضافية لتعريف بهذا القطاع حتى باستخدام معايير عديدة، إذ أن الوحدات الصغيرة الحجم قادرة على تغيير مكوناتها عبر الزمن إذا ما تغيرت الظروف البيئية و الإمكانيات المتاحة و حجم الأسواق التي تنشط فيها. (R.wtterwulghé)

نشير أن هيئة الأمريكية the Small business. act التابعة لوزارة الاستثمار في الولايات المتحدة الأمريكية قدمت تعريف يقوم على معايير أساسين فقط لتعريف بمؤسسة صغيرة حيث تعرف المؤسسة الصغيرة SME أنها كل الوحدات الاقتصادية التي تشغل أقل من 500 عامل و تنشط بصورة مستقلة.

يعتمد التعريف الرسمي على معايير مادية وضع من طرف المشرع لحصرها في النسيج الاقتصادي. كما وضع مرسوم بنود السياسات الحكومية داعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة شملت إعانات مالية و تخفيضات ضريبية معتبرة.

ويعرف المشرع الجزائري في المرسوم التوجيهي المؤرخ في ديسمبر 2001 في المادة الرابعة أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تضم كل مؤسسة اقتصادية تشغل من 1 إلى 250 عامل، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج أو حصيلتها السنوية تقل عن 500 مليون دج، و هي مستقلة في حدود 25%.

2.1 أهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أخذت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بداية السبعينيات من القرن الماضي دورا محوريا في الاقتصادات العالمية، و خلصت أبحاث و مقالات صدرت من وزارات دول عديدة و منظمات دولية و إقليمية منها ILO، BM، FMI، أن إسهام المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لا يقع على هامش معطيات الاقتصاد الكلي. وتشير دراسات أن المؤسسات الصغيرة تعد قاطرة التنمية و أفاق اقتصادية و اجتماعية واعدة للدول المتحولة إذ توفر مناصب العمل و تسهم بنسب معتبرة في الدخل القومي. و سنحاول تلخيص بعض الإيجابيات التي نراها أساسية في النقاط التالية:

- سهولة التأسيس مقارنة بالمؤسسات الكبرى.
- تركز هذه المؤسسات بصفة عامة على فردية التسيير مما يجعلها أكثر مرونة و ديناميكية لمواجهة تحديات المحيط.
- تمتاز الوحدات الصغيرة و المتوسطة الحجم بالديناميكية و سرعة الأداء في الأسواق الحرة سريعة التقلب (MARCHESNAY.M , 1994).
- تسهم فئة من المؤسسات الصغيرة ذات الطابع الحرفي بتوفير السلع و الخدمات بأثمان مناسبة للسكان المناطق النائية و أصحاب الدخل المحدود (عبد الرحمان يسري أحمد ، 1998)

أشارت أبحاث Xavier GREFFE مماثلة أقيمت سنة 1979 أن قطاع المؤسسات صغيرة الحجم ساهم بفاعلية في استحداث مناصب عمل في بيئة سيئة سادت أوروبا الغربية جراء الأزمات البترولية المتعاقبة في سنة 1971 و أيضا في سنة 1979.

3.1 إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعود جذور إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى نظرية تماثل المعلومات التي تقر أن غياب المعلومات حول المشروع لاتخاذ القرار أو عدم تطابقها أو عدم صحتها تؤدي إلى رفض البنوك تمويل هذا صنف من المؤسسات خصوصا في مرحلة الانطلاق. و ليس من

مصصلحة صاحب القرار أن يجازف في تمويل مشروعات لا تملك نشاط مسبق، كما أن صاحب المشروع هو أفضل في معرفة مقومات وعوامل نجاح المشروع، غير أن الممول لا يملك تلك المعلومات التي تكون مستندا رئيسيا للرفض أو قبول التمويل. ويقدم التفسير النظري لهذا وضع لخالصة بحث قام به كل من (STIGLITZ & WEISS, 1981) قائل أن عدم تناظر المعلومات *asymétrie informationnel* يعقد نشاط البنك و يصبح تحليل ناجح في تمويل أي المؤسسة ذات نشاط غير مؤكد مبني على أساس افتراضي في ظل غياب المعلومات مستقبلية حول فعالية و جدوى المشروع. كما تثبت الدراسات أن نقص المعلومات توقع البنك التجاري التقليدي في إشكالية أخرى لا تقل خطورة من مشكلة المعلومات ألا وهي الاختيار السيئ واتخاذ قرار معاكس *sélection adverse* ويكون البنك غير قادر على تمييز بين نوعين من المقرضين سواء كان جيد أو سيئ، حيث قد يكون المقترض غير جدي في طرح جدوى المشروع لكنه يقبل بدفع فائدة مرتفعة. بينما قد يفتقر المقرض الجيد لضمانات و يقبل بسعر فائدة اقل لثقته العالية بالمشروع و إمكانية نجاحه بصورة جيدة وتؤدي إلى ما يسمى بالمخاطرة الأخلاقية (C. MONDHER, 1999).

4.1 أهمية وجود مصادر حديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الابتكارية.

نلخص أهمية لجوء إلى مصادر مالية حديثة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الابتكارية وأهمها رأس المال المخاطر إلى وجود مجموعة من العقبات منها:

- لا يملك المؤسسون من خريجي الجامعات على أدنى رأس المال مملوك و لا يملكون غالبا حصة أولية للمشروع، كما أن الضمانات المطلوبة للحصول على الاستدانة ليس بإمكان مؤسس المؤسسة أن يوفرها في مرحلة الانطلاق، أما في حالة وجودها فقد تكون غير كافية للتغطية حجم و مدة القروض... إن وضع المؤسسات الصغيرة و الناشئة ذات نشاط إبداعي تجاه تمويل بالاستدانة صعب بما أنهم غير قادرين على الوفاء بمتطلبات أساسية للاستدانة البنكية كما أن رأس المال هؤلاء هي أفكار كامنة (أفكار، اختراعات، تعديل على منتج...)، و ليس بإمكانهم توفير رأس مال مادي. و في حالات متقدمة (حالات الإقلاع) من المشروع فإن معظم مخرجات المؤسسات الابتكارية هي عبارة عن تقنية جديدة في إنتاج أو تصميم معاصر للألات أو محركات جديد، أو خدمات تستخدم تكنولوجيايات حديثة. و ليس بإمكان استخدامها كوعاء لضمانات حصول على قرض مستقبلي لتمويل متقدم.
- في غياب شروط الاستدانة فمن الصعب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحصول على تمويل خارجي من سوق المالي عن طريق إصدار أسهم، و لاشك أن قواعد و متطلبات القانونية المطلوبة أكثر صعوبة لأنها مؤسسات متواضعة الحجم و لا تملك حجم أدنى لرقم الأعمال المطلوب.
- و في حالة وجود أمل في دخول البورصة، فإن إقبال مستثمرين البورصة والجمهور على أسهم مؤسسة صغيرة ضعيف، فمصصلحة في شراء أسهم مؤسسات مسعرة هو تحقيق أرباح في أقرب الآجال، و في الغالب غالبا لا تملك مؤسسة صغيرة الحجم آفاق مستقبلية و ربحية مرتفعة في مرحلة النمو. و لذلك تجد صعوبة في بيع أسهمها لأنها كيانات تفتقر للسيولة و ليس باستطاعتها توزيع أرباح إلى بعد مدة زمنية لا تخدم طموحات المستثمرين في البورصة. إن سوق المالي ليس بحل أمثل و هو أكثر صعوبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على متطلبات الاستدانة المصرفية.
- يعتبر رأس المال المخاطر (رأسمال الاستثماري) الحل أمثل لتفعيل رغبة الفئة الديناميكية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هو المنتج الكفيل بتمويل مراحل الحرجة للمؤسسات الابتكارية بعيدة على قواعد تمويل بالاستدانة و قواعد التمويل بحقوق الملكية (البورصة)، و قد ساهمت هذه الوساطة حديثا في تطوير مؤسسات اقتصادية في مجالات كثيرة و يؤخذ عانية معتبرة في دول الصناعية و دول متحولة سائرة نحو النمو.

2/ أهمية رأس المال المخاطر.

1.2 مفهوم رأس المال المخاطر.

يعد موضوع رأس المال المخاطر من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا خلال السنوات الأخيرة (SMITH, 2000)، و يثير مصطلح رأس المال المخاطر بعض الغموض نتيجة حداثة هذا الاصطلاح حيث بدأ يتبلور إلا قرابة عقدين أو ثلاثة عقود، كما أن مضمون هذا مصطلح

يتضمن أنماط تمويل عديدة. إن رأس المال المخاطر أو قد يسمى أيضا برأس المال الاستثماري هو مساهمة مؤسسات مالية و أفراد طبيعيين برأس المال خاص أو شبه خاص في مؤسسات غير مسعرة في البورصة و يرى بعض الكتاب و معظم خبراء المهنة أن رأس المال المخاطر هي تلك الوساطة التي تتخصص في جلب و توفير صيغ تمويل تلي حاجة المؤسسات الابتكارية سواء كانت راغبة في الانطلاق، أو تطمح في تنمية أسواقها. كما ينشط رأس المال المخاطر في تمويل مؤسسات راغبة في نقل ملكية المؤسسين إلى ملاك جدد. و لذلك لا يوجد تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم.

ويعرف (E.DUBOCAGE, 2003) " رأس المال المخاطر أنه نشاط من خلاله يقوم متخصصون بتوفير تمويل برأس المال الخاص أو شبه الخاص لمدة معلومة، وذلك بأمل الحصول على مردود عالٍ نسبياً سواء كان ذلك من خلال نتائج سنوية للمؤسسة أو من خلال بيع حصص المساهمة في بورصة الأوراق المالية."

بينما يعرف (E. STEPHANY,2003) تمويل برأس المال المخاطر " أنه نمط تمويل جديد يتماشى مع متطلبات نمو المؤسسات الاقتصادية سواء كانت المؤسسة في مرحلة الانطلاق، أو في مرحلة التطوير". و قدم تعريف من خلال المبادئ الرئيسية للمهنة:

- تمويل برأس المال المخاطر هو تمويل تسهبي مؤقت يوفر غالباً رؤوس أموال للمؤسسات القائمة سريعة النمو أو مؤسسات ابتكارية في مرحلة التأسيس.
- مدة الاستثمار في المؤسسة تتراوح بين 3 و 5 سنوات على أن تكون المؤسسة غير مسعرة في بورصة الأوراق المالية.
- يحصل الممول على أرباح من خلال نواتج المؤسسة وبالنسب متفق عليها مسبقاً، كما قد يكون استرداد الأموال و الأرباح يتم بعد بيع حصص المشاركة في السوق المالي أو بعد بيعها لشركات صناعية كبرى مستحوذة.

22. مزايأ رأس المال المخاطر.

صدر تقرير جمعية رأس المال المخاطر الأوروبية EVCA سنة 2004 يشير أن نشاط شركات رأس المال مخاطر قد أستحدث أكثر من 630 ألف منصب عمل جديد ما بين عام 2000 و 2003 في أوروبا الغربية. كما ساهمت مؤسسات الممولة برأس المال المخاطر في الوم.أ بفتح على ما يزيد عن 10 مليون منصب عمل في سنة 2003، وحققت المؤسسات رقم أعمال يقارب 1.5 تريليون دولار أمريكي. وحقق نشاط رأس المال المخاطر العديد من الإيجابيات نوجزها في ما يلي (E. DUBOGAGE, 2003):

- قدرة المشروعات الناشئة ممولة برأس المال المخاطر على خلق فرص عمل جديدة،
- الابتكار والهيمنة الفكرية وتطوير تطبيقات التكنولوجيا الجديدة (يقظة التكنولوجيا)؛
- ارتفاع حجم صادرات وعوائدها و توغل في أسواق جديدة.
- تحقيق التنمية الإقليمية حيث وفرة صناديق حكومية برأس المال رؤوس أموال للمبدعين في الجهات النائية.

إن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المنشأ إلى التطوير لا بد أن يتماشى مع دورة حياة المؤسسة، فكلما انتقل مشروع من مرحلة إلى أخرى كلما تغيرت حاجته التمويلية. و توفر مؤسسات رأس المال المخاطر في هذا الصدد أنماط مناسبة لنمو الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء، أو نمو أو تنمية، أو تحويل الملكية؛ و يمكن تقسيمها للمراحل التالية :

- مرحلة تمويل النشأة: CAPITAL CREATION: إن مرحلة النشأة أخطر مرحلة تمويل المؤسسات الابتكارية، فقد يواجه الممول خطر عدم جدوى المشروع، كما أن مرحلة تمويل نشأة هي مرحلة غير مولد لأرباح و تدعى في أوساط العلمية بمرحلة بناء النموذج prototype و دراسة أوضاع السوق. ويعتمد ممولون هذه فترة على مجموعة من المحددات نوجزها في يلي:

- المردود المتوقع. TRI, VAN, Option réelle.
- اليقظة التكنولوجية و طبيعة الابتكار.

- الخبرة والتخصص، و تقييم كفاءة فريق الإدارة.
- سوق المستهدف، و أفاق التوسع و دراسة فرص الخروج من المشروع.

ونقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين، (J. LACHMAN, 1992) فقسم الأول يتعلق بمرحلة تمويل ما قبل الانطلاق، أما القسم الثاني يأتي مباشرة لتمويل الإنتاج والترويج التجاري. وتسمى بمرحلة تمويل الانطلاق. تمويل ما قبل الانطلاق (Seed Capital) تخصص رؤوس في مرحلة ما قبل انطلاق أموال لتغطية تكاليف العمل المخبري و تغطية نفقات البحث و التطوير فهي مرحلة حرجة و شديدة الخطورة للممولين، بما أن درجة عدم التأكد تكون في أعلى مستوياتها. وتمويل مرحلة الانطلاق Capital Démarrage « start-up » : يتم في مرحلة انطلاق ضخ رؤوس أموال لتغطية نفقات بداية نشاط التجاري. و تحاول المؤسسة تخطي تحديات الانطلاق مثل صعوبات إيجاد زبائن محليين و دوليين، أو أخطار بروز منتجات بديلة، و أخطار ناجمة عن تغيرات مفاجئة في السوق المستهدف.

- رأس المال التنموية capital de développement :: إن حاجة المؤسسات القائمة في المجالات الحيوية تحتاج بلا شك للمصادر تمويل إضافية تعجز مؤسسات من توفيرها من مصادرها ذاتية. وتسعى مؤسسات لتنمية منتجات ولتوظيف مدراء محترفين. كما تستخدم مؤسسة أنظمة إدارية متطورة (كإدارة الجودة الشاملة) TQM لمنافسة المنتجات البديلة.
- رأس المال تحويل الملكية: (LBO) capital transmission: و تقوم شركة رأس المال المخاطر بتحويل ملكية المؤسسة في حالة إذا ما فضل الورثة عدم استمرار في نشاط مؤسسة و يتم ذلك عبر تكوين شركة مالية قابضة " HOLDING " التي بدورها تمنح قروضا لشركاء جدد. وبعد سداد الالتزامات المالية تنتقل ملكية للشركاء الجدد في شكل شركة متفرعة.

3/ متطلبات التمويل برأس المال المخاطر.

يعتبر الهيكل الاجتماعي و الاقتصادي من أهم المحددات التي تحدد ديناميكية تمويل الابتكار برأس المال المخاطر و خلص بحوث كثيرة في دول صناعية شملت خمس عقود و ارتكزت على مجموعة من المحددات صنفها (S. MONTCHAND & BGUILHON, 2008) إلى ثلاثة مجموعات التي يراها تحدد مسار ديناميكية رأس المال المخاطر، حيث توجد في كل مجموعة محددات قد تسهم في تطوير منظومة تمويل برأس المال المخاطر:

1.3. محددات المؤسساتية.

تعد المنظومة المؤسساتية القاعدة الرئيسة التي تحكم الفاعلين وأصحاب المصلحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، و تحدد في وقت نفسها المنظومة العامة لإدارة الاقتصاد و منحه تدخل الدولة في شؤون الاقتصادية. و تعد القوانين منظمة للاقتصاد عامة و منظمة لنشاط الممولين المؤسساتيين من أهم مكونات المنظومة المؤسساتية التي تعمل على حد من التشوهات في السياسات العامة كما تسهم في تخفيض حالة عدم التأكد التي قد تواجه المؤسسات و المستثمرين.

أن تغيير في هندسة المؤسساتية في بلدان الصناعية نهاية السبعينات ساعد على زيادة الوسطاء برأس المال المخاطر و اقر أن هندسة محيط مؤسسة قائم على أساس قواعد السوق يرفع معظم الحواجز على المستثمرين المؤسستين مما جعل النظام التمويلي قادرا على حشد الموارد المالية من خلال أسواق المال و البنوك.

وفي ظل غياب العقوبات المؤسساتية التي تنظم التمويل، قوانين تأسيس المؤسسة، و التنافسية و الإفلاس، أصبح اقتصاد دول مثل الو.م.أ و بريطانيا تعتمد المنهج الكفيل في وجهة نظر المستثمرين على إلغاء مخاطر الاستثمار في المؤسسات الابتكارية التي تمتاز بخطرهما عالية في مرحلة الانطلاق.

تفتقر البلدان النامية إلى منظومة مؤسساتية كفيلا بتطوير الوساطة المالية و تغيب منظومة استثمار في الفروع الابتكارية و تبقى معظم الدول الغير الصناعية تعاني قصور مؤسساتي يخفض فعالية جهود القائمة في تحقيق إقلاع حقيقي في مجال تمويل الابتكار.

و أشار استطلاع رأي مئات المستثمرين في دول العالم قام به البنك العالمي سنة 1998 أن وفرة التمويل و ضغط الضريبي ثم المهارات و الأنظمة القانونية تمثل أهم محددات التي تحكم الاستثمار، و في دراسة أخرى أقيمت من طرف البنك العالمي في 2008 ذكر فيها مجموعة من عقبات المؤسساتية في الدول العربية و حصرها في خمس جهات أساسية تلخصها في العناصر التالية:

- غياب سياسات اقتصادية ذات توجه الاستراتيجي و قصور حوكمة المؤسسات الحكومية التي تتولى إدارة الاقتصاد.
- عدم وضوح رؤية و تداخل و تضارب بعض القوانين المنظمة لمهنة رأس المال المخاطر. و غياب إطار قانوني واضح ينظم النشاط الاقتصادي و النشاط التجاري.
- تهميش دور المجتمع المدني في بناء القرار الاقتصادي بالرغم من أهميته في ترشيد السياسات الاقتصادية. و هذا الوضع قد يجعل سلطة تتوزع على فئة محددة من المجتمع.
- محدودية جودة السلع و الخدمات العامة.
- قصور البني التحتية المساندة لقطاع الأعمال.
- تركيز قطاع المصرفي على بنوك عمومية (غياب المنافسة بين البنوك).

23. المحددات الاقتصادية.

لقد تعددت المحددات الاقتصادية و التي تسهم في تطوير منظومة تمويل برأس المال المخاطر و التي يمكن تصنيفها للعوامل التالية :

أسعار الفائدة:

أثارت معدلات فائدة نقاشا كبير في المدارس الاقتصادية لدورها في تحديد حجم الاستثمار الكلي، و يشير باحثون إلى أن معروضات رأس المال تتأثر بأسعار الفائدة و مستويات التضخم و في حالة ارتفاعها ستكون أكثر جاذبية من عوائد مماثلة فيها مخاطرة كبيرة، فيكون هذا وضع تأثير على تكوين محافظ مالية مخصصة لحقوق الملكية بالأخطار. يرى كل من (BOUMINI & SEMEN,2009) أن تغير أسعار فائدة له تأثير كبير في حجم المبالغ المعروضة خاصة في فترات تكون فيها ظروف الاقتصادي السيئة، كما أن معروضات رأس المال المخاطر حساسة لعوائد شركات التمويل المحققة في دورة الاستثمار أي بعد انقضاء فترة التخارج. وبناءً على أبحاث أقيمت في الوم.أ و دول صناعية أخرى خلصت دراسات أن هناك ارتباط عكسي بين أسعار الفائدة سائدة و معروضات رأس المال المخاطر، كما أن حجم أموال المخصصة للدورات المقبلة تتأثر بالعوائد الفعلية محققة لصناديق الاستثمار و بالتالي تنخفض معروضات رأس المال المخاطر إذا كان معدل عائد الداخلي أقل أو يساوي أسعار الفائدة. غير أن نتائج ابحاث أخرى اقترت ان تمويل برأس المال المخاطر تحده عوامل أخرى لا تحكمها أسعار الفائدة وحدها وتؤثر فيها عوامل أخرى مالية و اوضاع اقتصادية أخرى . و بعبارة أخرى فإن معروضات رأس المال المخاطر هي مفاضلة بين محددات مختلفة تحكمها فرص و تهديدات المشروع.

نفقات البحث و التطوير:

إن تطوير الاقتصاد الوطني و تفعيل اقتصاد المعرفة يقتضي دعم الاستثمارات التكنولوجية و أنشطة البحث و التطوير في المؤسسات الاقتصادية، فقد تجسدت جل الاختراعات التي عرفتها البشرية بفضل وسطاء يخاطرون بأموالهم و يقدمون معارفهم الإدارية و فنية لتحويل فكر مخبري إلى منتج تجاري

خلص بحث أنجزه كل من (GOPERS & LEANER,1998) أنه توجد علاقة سببية بين ديناميكية رأس المال المخاطر و مبالغ المخصصة للبحث و تطوير لفترة دامت ثلاثين سنة و جاء هذه النتائج باستخدام تقنية قياسية لاختبار متغيرات بالنسبة لحجم تمويل برأس المال المخاطر وتوصل بعد دراسة علاقة المتغيرات الاقتصادية الكلي و نشاط مهنة رأس المال المخاطر أن كلما زادت ميزانيات البحث و التطوير سواء كان ذلك من الحكومة الفدرالية أو من خواص أو مؤسسات الاقتصادية الكبرى فإن ذلك سيزيد عدد الابتكارات الصناعية في السنوات الموالية، و من تم ترتفع معروضات رأس المال المخاطر للمبدعين لتحويل أعمالهم إلى مشروعات حقيقية واعدة.

غير أن مبالغ وظيفة البحث و التطوير في دول المغرب العربي هامشية لا تتعدى نسبة 0.5% من ناتج الوطني في جزائر و لا 1% بالنسبة لتونس و المغرب. كما أكدت بحوث الميدانية أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القائمة في اغلب الدول النامية لا تملك وظيفة البحث و التطوير. فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تهتم أكثر على توزيع مخرجاتها و لا تراعى تقلبات السوق الممكنة في الأفق القريبة و يهتم مالك المسيرين بتدريب عمالة إلا في حالة استيراد معدات حديثة من الخارج، و نادر ما يهتم أصحاب المؤسسات الصناعية ببحث أو تطوير سلع أو خدمات جديدة في السوق ولذلك تسود المؤسسات الغير ابتكارية.

أشار بحث أن التجمعات الصناعية هي عبارة عن مجموعة قطاعات صناعية مندمجة تتكامل فيما بينها بين صناعات صغيرة و متوسطة و صناعات كبرى بشكل الذي يجعلها تتكامل فيما بينها ضمن عقود التعاون التكنولوجي و روابط المقاوله في الباطن. ونشير أن تطور رأس المال المخاطر من منظور الطلب جاء لانتشار هذه المجمعات الصناعية في عديد من الدول النامية كالصين و البرازيل و لا مجال لمقارنتها بالو.م.ا و اليابان و غيرها من الدول الصناعية. فقد تفتقر المؤسسات لوظيفة البحث و التطوير لأسباب نوجزها في العناصر التالية:

- ضعف الإمكانيات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- غياب المعلومات حول تطورات العلمية و تكنولوجية و عدم اهتمام بها.
- ضعف الطاقات البشرية في المؤسسات الدول النامية و الدول العربية و هذا يمثل عقبة رئيسية في محاولة تفعيل البحث و تطوير داخل المؤسسة.
- غياب جسور بين مراكز البحث و مراكز التصنيع.
- غياب صناديق حكومية متخصصة في تمويل وظائف البحث و التطوير.

و في دراسات حديثة أثبت أن تطور رأس المال المخاطر يتحدد أكثر على قدرة الممولين برأس المال على استقطاب مشاريع ابتكارية تحقق بها نتائج مرتفعة وهذا ما يخلق ديناميكية للمهنة على مدى المتوسط و على المدى البعيد.

أشارت في نفس السياق أبحاث كثير على مدى ارتباط أهمية تحصيل العلمي للمجتمع و نمو اقتصادي.

نمو الاقتصادي:

تبين من خلال دراسة قام بها كل من (BLACK & GILSON,1998) لدراسة أثر النمو الاقتصادي في الو.م.أ على نشاط رأس المال المخاطر أن نمو اقتصادي سيزيد من حجم الاستثمارات و حجم طلب المؤسسات على التمويل. و استطاع أن يضع نموذج رياضي خلص انه توجد علاقة طردية بين نمو اقتصادي مع ديناميكية رأس المال المخاطر.

نشاط سوق المالي:

وخلصت دراسة (JEN & WELLS, 2000) أن للبورصة دورا محوريا في تطوير رأس المال المخاطر و وصفها بالمحرك الأساس لنشاط رأس المال المخاطر رغم أن النتائج القياسية التي حصل عليها تبين الارتباط الإيجابي بين نشاط البورصة (نشاط الإصدار في سوق الأولي IPO) في تمويلات مراحل المتقدمة فقط. و هذه النتائج تتماشى مع النتائج التي خلص إليها أبحاث قدمت دراسة مماثلة لبلد واحدة.

و أكدت أبحاث جمعت بيانات لعدة دول قام بها كل من (SHERTLER , 2003) و (BOUMINI&SEMEN, 2009) دور البورصة في تطوير الاستثمارات التكنولوجية. وخلصت الدراسات سابقة أن كلما كانت أوضاع البورصة جيدة فإن ذلك سيساهم في رفع حجم التمويلات برأس المال المخاطر خصوصا في فترة الإقلاع (J. WONGLIMPIYARAT,2007).

و توصلت دراسة على مستوى 21 دولة في العالم بينت أن ديناميكية رأس المال المخاطر و حجم صفقات التخارج باكتتاب الأولي في البورصة لفترات 1979 إلى 1997 ثم 1997 إلى 2000 تتناسب طرديا مع ديناميكية رأس المال المخاطر (M. LOUNES,2011).

و أهم محددات ذات الأولوية في أوساط المهنيين بناء على آراء و خبرة المستثمرين برأس المال المخاطر نبيتها في العناصر التالية:

- حجم السوق المحلي.
- أوضاع الاقتصادية (أسعار الفائدة، التضخم، ميزة النسبية، السياسة الاقتصادية).
- درجة النمو الدخل الوطني.
- وضعية السوق المالي.
- وفرة مؤسسات ابتكارية تملك إمكانية النمو و التوسع في سوق المحلي و سوق دولي.
- فعالية المنظومة القانونية التي تحمي حقوق المستثمرين و تضمن السير الحسن في نشاط المهني لرأس المال المخاطر.
- طبيعة النظام المصرفية و مكانة شركات تأمين في تمويل الاقتصاد و مساهمة شركات المعاشات في تكوين صناديق استثمارية.
- الفرص و التهديدات الممكنة في صفقات الخروج من البورصة و تأثير البعد الثقافي في نشاط السوق المالي في الدول النامية.
- شفافية المعلومات المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية.

تشير دراسة Florence EID (2006) في هذا الصدد إلى أن أهم محددات رأس المال المخاطر من وجهات نظر الممولين الذين ينشطون في حوض البحر المتوسط "منطقة MENA" إلى أن أولويات تطوير تطبيقات رأس المال المخاطر في وجهة نظر المستثمرين تبدأ أولاً على عاتق الحكومات من خلال تعديلات قانونية مواتية كما أن تقليل من تشوهات السوق يساهم في تحسين جودة المشاريع.

كما قدم هذا البحث محددات أخرى يراها المستثمرون ضرورية لتطوير مهنة في المناطق العربية نوجزها في الجدول الموالي

Source : Florance EID ;2006. المنطقة العربية. محددات تطوير رأس المال المخاطر من وجهة نظر الممولين في المنطقة العربية.

ترتيب الاولوية	التركيز	المحددات
1	6.9	لوائح قانونية
2	6.4	تدفق المشاريع
3	6.0	تطوير فكر المنظمي Entreprenariat
4	5.8	التعريف برأس المال المخاطر
5	5.1	إدماج تطوير رأس المال المخاطر ضمن إستراتيجية عامة للتنمية
6	4.9	حجم وجودة المشاريع
7	4.6	تطوير كفاءات متخصصة في السوق
8	3.9	دعم/ الحكومة لرأس المال المخاطر

التركيز: هي نسبة ترتيب الاولوية من وجهة نظر الممولين في المنطقة العربية.

و استنادا الى نتائج دراسة Florance EID و نتائج ابحاث مماثلة في المنطقة العربية تعرف هذه الوساطة برأس المال مخاطر ركودا للأسباب التالية:

- اقتصاديات دول النامية أكثرها اقتصاديات غير منتجة.
- ضعف الأنظمة المصرفية
- غياب وظيفة البحث و تطوير و بالتالي غياب حس الابتكار لدى مؤسسات الاقتصادية.
- ضعف تكوين و المهارات في الفروع الحيوية مما يؤدي إلى ضعف الطلب على تمويل الابتكاري.
- اصطدم المهنة مع اعتبارات ثقافية، فقد يعتبر ملاك المؤسسات مشاركة مالية وإدارية في مؤسسة نوع من تقاسم الجهود و استيلاء على قرارات المؤسسة.

- غياب جسور بين الجامعة ومراكز البحث و المؤسسة الاقتصادية بشكل كامل، فمعظم المؤسسات المالية الممولة تفتقر لإطارات من أجل تطوير نشاطها.
- تفتش المشاريع العائلية التي ترفض فتح رأس مالها للغير.
- غياب مشاريع مؤهلة ذات فرص نجاح واعدة فأكثر المشاريع الناشئة هي مشاريع الفروع التقليدية.
- ضعف و غياب أسواق المال، و بالتالي غياب فرص خروج من السوق المالي.

خلاصة:

إن نجاح منظومة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة برأس المال المخاطر يعتمد على عناصر بيئية تتعلق بمحددات مؤسسية و اقتصادية و حجم تطور الأسواق المالية فوجود هذه المنظومة إلى جانب قوى الابتكار ساهم في بروز مؤسسات صغيرة ابتكارية يصعب تمويلها من مصادر تقليدية .

ان ديناميكية رأس المال المخاطر التي عرفتها الصين و ماليزيا و تاوان و دول أخرى جاء بفضل جهود الدول في اهتمام بالتكوين و التدريب من خلال مد الجسور بين الجامعات و مخابر البحث العلمي مع المؤسسة الاقتصادية و تشجيع المؤسسة الكبرى الوطنية و مؤسسات أجنبية و توفير بيئة مؤسسية تعمل على تطوير عروض تمويل من أجل الابتكار و على رأسها رأس المال المخاطر. و خلاصة القول أن تطور رأس المال المخاطر في دول النامية ينطلق بلا شك بتطوير رأس مال بشري محليا قادر على الإبداع.

و نسعى في هذا الجزء إبراز أهم العوامل التي تعمل على رواج تقنية رأس مال المخاطر في الجزائر. و نرى أنها تتطلب بيئة مناسبة و مقومات مالية و غير مالية نوجزها في ما يلي:

- إن ثقافة ريادة الأعمال و حس المجازفة، لا يمكن تحقيقها بدون نظام تعليمي متطور.
- بناء جسور جامعية مع مؤسسات اقتصادية و مختلف المراكز العلمية التي تتيح فرص الابتكار (تطوير مخابر البحث العلمي، دعم وظيفة البحث و التطوير، إنشاء مجتمعات و حداثق تكنولوجية...).
- ضرورة وجود قوانين و تشريعات محفزة لقيام بهذا النوع من الوساطة و توفير منظومة قانونية واضحة التي تبين مؤسسات رأس المال المخاطر حدودها تجاه تعمل بأموال الغير من خلال قوانين و إجراءات تحمي العقود و الصفقات المتكبرين.
- فتح خيارات لصناديق التقاعد و التأمين في استثمار موجداتها المالية في صناديق استثمار برأس المال المخاطر. و نشر في هذا الصدد أن شركات رأس المال تحصلت على نسب معتبرة من رؤوس أموال من صناديق التأمين و صناديق المعاشات بنسب تصل إلى 50% في الوم.أ و 26% متوسط الدول الأوروبية (C.CHRIStOFIDIS & O.DEBANDE,2001).
- اتخاذ تدابير لتعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية و براءات الاختراع و حقوق
- تشجيع الاستثمار في الأصول غير الملموسة.
- ضرورة قيام الدولة في تأسيس و تمويل صناديق حكومية مستقلة يديرها أفراد ذوي كفاءات قادرين على إتخاذ قرارات مجدية.
- وضع امتيازات لدعم شركات تمويل متخصصة و تشجيع قيامها. و إعفاء المالي و الضريبي للمشاريع الممولة برأس المال الاستثماري.
- قيام دولة تشخيص نقاط ضعف الموجود و محاولة تعديل مناخ البيئة المؤسسية بشكل عام و الحد من العقبات التي تمس الحقوق الملكية الفكرية، العبء الضريبي، و منافسة قطاع الغير رسي.
- تركيز على سياسات تستهدف القطاعات الابتكارية بتوفير أساليب مباشرة أو سياسات مؤسسية غير مباشرة. و من غير الممكن أن تحقق دولة مصلحة اقتصادية لتقديم مساعدات المالية بطريقة عشوائية في إنشاء مؤسسات جديدة و توسع المؤسسات موجودة غير منتجة دون تخصص جزء من الميزانية لتمويل الابتكار.
- تعتمد الدول النامية و دول المتحولة على برنامج شاملة تصبوا فقط إلى حد من البطالة و لذلك نجدتها تهتم على تبسيط إجراءات منح القروض لكن هذا إجراء لا يمكن أن يقدم نتائج مرجوة لأن قضية التمويل الشباب لا تنجح في مدى الطويل إلا في حالة فرض التدريب و خلق فضاءات فعالة للمشورة الفنية لدمج صغار المبتكرين .

المراجع:

المراجع العربية

- تقرير الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، رأس مال المخاطر ، تكنولوجيا الاتصال و الإعلام (الاسكو e/escwa/ictd/2007/12. 2006)
- د صحراوي مقلاتي : التمويل برأس المال المخاطر من منظور إسلامي ،ورقة مقدمة في مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع و المأمول 31 ماي .03 جوان 2009 الإمارات العربية المتحدة ص22.
- د.بريش السعيد: رأس مال مخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجلة الباحث كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد05.الجزائر، 2007.
- عبد الرحمان يسرى احمد : تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، دار الجامعة 1998 .

المراجع الأجنبية

- ATI & I. GANNOUN ; Le Capital-risque et le financement des PME en TUNISIE : Réalités et perspectives colloque internationale TUNIS 2004.
- Accountability Journal, Vol. 18 Iss: 6 pp. 756 – 783.
- C.CHRISTOFIDIS& O.DEBANDE ; innovative firms through venture capital ; pj industry;UK; February;2001.
- C.DEMARIA :Introduction au Private Equity ; revue banque ; Paris France ; 2008.
- E.DUBOGAGE ; le capital risque un mode de financement dans un contexte d'incertitude ; thèse de doctorat Paris 13 ;France ; 2003
- G.MONGENOT ; Tout savoir sur le capital investissement gualino édition ; paris France ; 2007.
- J. WONGLIMPIYARAT; The influence of capital market laws and IPO process on venture capital ; the national science and technology agency ; USA ; 2007.
- Julia A. Smith, Empirical study of a venture capital relationship, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 18 Iss: 6 , USA; 2005, pp. 756 – 783.
- Julien P- A et Marchesnay, M. , La petite entreprise, Vuibert. Paris France ; 1987.
- M.BEMLONECHE ; Le Capital-Risque ; édition banque ; Paris France ; 2001.
- M.MARCHESNAY ; La PME une gestion spécifique ?. Revue problème économique ; Paris France ; 1994.
- C.MONDHER: Asymétrie d'information & financements des PME ; Revue d'économie Financier n° 57 ; France ; Année 1999.
- C.MONDHER; le capital risque ; revue BANQUE ; Paris France ; 2007.
- NVCA ; private equity performance ; January, 2007; www.nvca.org.
- O.TORRES :PME- de nouvelles Approches , Ed ECONOMICA 1998 .
- P.A. JULIEN & M. MARCHESNAY . L'Entreprenariat. . ECONOMICA; Paris France ;1996.
- P. battini ; capital risque mode d'emploi ; Ed Organisation ; Paris France ; 2000.
- Florence EID ; Private equity as a growth engine : what is means for emerging market; business economics reviews ; USA 2006.
- S.MONTCHAND & B.GUILHON ; Mécanisme et Financement de L'innovation ; Ed Lavoisier ; Paris France ; 2008

جودة المراجعة وأثرها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية المساهمة العامة

د. مجدي وائل الكبيجي
جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى استكشاف مدى ممارسة إدارة المصارف الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لإدارة الأرباح، وفحص تأثير إحدى العوامل المؤثرة على تلك الممارسة، والمتمثلة في عوامل جودة المراجعة عبر (حجم أنعاب مراجع الحسابات، حجم شركة المراجعة، نسبة الرافعة المالية للمصارف، وتأثير حجم المصارف) في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، حيث تلجأ بعض إدارات الشركات إلى ممارسات إدارة الأرباح من خلال التأثير في عمليات القياس والافصاح المحاسبي بالشكل الذي يخدم مصالحها مستغلة بذلك المرونة في المعايير المحاسبية الدولية للاختيار بين الطرائق والسياسات المحاسبية البديلة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نموذج جونز المعدل (Jones, 1991) (Et al., Dechow, 1995-1996)، والذي يركز على قياس الاستحقاقات الكلية لقياس ممارسات إدارة الأرباح، وتتألف عينة الدراسة من جميع المصارف الفلسطينية المساهمة العامة البالغة (6) مصارف، على مدار سلسلة زمنية من العام 2014-2016، وقد أظهرت النتائج أن المصارف قد قامت بممارسة إدارة الأرباح خلال سنوات الدراسة، إضافة إلى وجود علاقات متباينة بين أبعاد جودة المراجعة وإدارة الأرباح، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: التأكيد على توفير بيئة مراجعة ذات جودة عالية، من خلال التزام شركات المراجعة بالإرشادات الواردة في معايير جودة الأداء من أجل تحسين مستوى أداء مهنة المراجعة في فلسطين. وتشجيع مكاتب المراجعة الفلسطينية على الارتباط بشركات المراجعة العالمية والتي تمتلك الموارد والامكانيات والشهرة وتلتزم بمعايير صارمة للجودة، الأمر الذي يعزز من جودة المراجعة، والذي سيؤثر في الحد من التحريفات وممارسات إدارة الأرباح ويحسن من جودة التقارير المالية.

كلمات مفتاحية: جودة المراجعة، إدارة الأرباح، المصارف الفلسطينية المساهمة العامة.

المقدمة:

تعد التقارير المالية الوسيلة الرئيسية لتوصيل المعلومات عن منشآت الأعمال والتي تساعد الأطراف المختلفة على تقييم الأداء واتخاذ القرارات، وتعتبر الأرباح المحاسبية أهم مؤشرات تقييم ذلك الأداء، ولما كانت هذه التقارير تعد في ضوء المعايير المحاسبية التي تسمح للإدارة في كثير من الأحيان بحرية الاختيار من بين الطرق المحاسبية لمعالجة نفس البند، كما تسمح لها بحرية التقدير لكثير من بنود القوائم المالية بهدف مساعدتها في جعل التقارير المالية أكثر قدرة على التعبير عن الأداء الحقيقي لمنشآت الأعمال، ولكن ما يحدث في بعض الأحيان هو أن تستخدم الإدارة هذه الحرية للتأثير على الأداء الحقيقي وعلى وجه التحديد الأرباح المحاسبية لإظهارها على غير حقيقتها وهو ما يعرف بإدارة الأرباح (Earnings Management) وذلك لتحقيق مصالحها الذاتية (رضوان، 2013).

إن احتواء هذه الأرباح على قدر من التلاعب وفقدانها للجودة قد يغلب مصالح فئة معينة من المهتمين بالمنظمة على حساب الفئات الأخرى ذات العلاقة، وفي سياق العديد من الفضائح المالية التي أحدثت بمصادقية وظيفية المراجعة، اتجهت العديد من الدراسات في السنوات العشر الماضية إلى تأسيس علاقة إيجابية بين بدائل جودة المراجعة، ونوعية التقارير المالية والتي تعد المرشد الأساسي لاتخاذ العديد من القرارات من قبل الأطراف ذات العلاقة والتي يتم تعزيزها من خلال تقرير المراجع حول مدى عدالة ومصداقية القوائم المالية (Piot, 2011; Yu, 2005)، الأمر الذي يقضي بأن تحتوي تلك التقارير على معلومات صحيحة وعادلة لكي تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وتضفي ثقة المستخدمين فيها (صقر وزغلول والفاوي، 2016). وبالرغم من أن معايير المحاسبة الدولية تهدف إلى البعد عن التحيز وتحقيق موضوعية القياس المحاسبي وعرض المعلومات المالية والافصاح عنها بعدالة وشفافية، إلا أن المرونة التي أتاحتها تلك المعايير لإدارة الوحدات الاقتصادية في الاختيار من بين السياسات والاجراءات والطرق المحاسبية البديلة والتي قد تستغل من جانب الإدارة

لتحقيق دوافع وأهداف خاصة، والتي من شأنها أن تؤثر مباشرة على التقارير والقوائم المالية، قد تلحق الضرر بمصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة (Cheng, Et al, 2015)، (إبراهيم، 2014).

ونظراً لما ترتب على ممارسات إدارة الأرباح من تضليل وطمس للحقائق فقد نتج عن تلك الممارسات العديد من الفضائح والانهيارات لكبرى الشركات العالمية والتي من أشهرها Enron, WorldCom, وقد كان من أسباب حدوث الانهيار لتلك الشركات: اختلال الهياكل التمويلية، وعدم القدرة على سداد تدفقات نقدية للالتزامات المستحقة، والافتقار إلى الممارسات السليمة للإشراف والرقابة، علاوة على عدم الاهتمام بتطبيق المعايير المحاسبية التي تتعلق بالإفصاح والشفافية، وأيضاً الفساد المالي والمحاسبي والإداري والذي تواطأت معه بعض كبرى شركات المحاسبة والتدقيق كأمثال Arthur Anderson والذي أدى أيضاً إلى انهيارها (Kastantin, 2005:35-؛ Ratsula 2010: 4)، (إبراهيم، 2011: 437).

من هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر جودة المراجعة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة.

مشكلة الدراسة:

يعد تضارب المصالح بين الوكيل والأصيل من العوامل التي قد تدفع الوكيل لاستخدام المرونة المتاحة في المعايير المحاسبية وحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات والأنشطة لإظهار أرباح الشركة على غير حقيقتها لتحقيق مصلحته على حساب مصلحة الأصيل وغيره من أصحاب المصالح الآخرين، وطبقاً لنظرية الوكالة فإن جودة المراجعة تعتبر مطلباً أساسياً للعديد من الأطراف لدورها في التخفيف من حدة عدم تماثل المعلومات Information Asymmetry بين الوكيل والأصيل، وفي تخفيف تكاليف الوكالة الناتجة عن السلوك الانتهازي الذي قد تنتهجه الإدارة عند إعداد التقارير المالية رغم أن الإدارة تقوم بإعداد المعلومات المحاسبية في إطار من المعايير المهنية، والتي تهدف إلى سلامة وموضوعية القياس المحاسبي والعدالة في العرض والإفصاح، إلا أن هذه المعايير ما تزال تعطي إدارة الشركة مرونة واسعة في الاختيار من بين السياسات والطرق المحاسبية البديلة والتي قد تستغل من قبل الإدارة لمصلحتها على حساب مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى جودة عمليات المراجعة لدورها في منع واكتشاف أي تحريف أو تضليل في القوائم المالية. لذا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر جودة المراجعة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة؟. وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تمارس المصارف الفلسطينية المساهمة العامة إدارة الأرباح؟.
- هل هنالك تأثير لحجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي على ممارسات إدارة الأرباح؟.
- هل هنالك تأثير لحجم شركة المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح؟.
- هل هنالك تأثير لنسبة الرافعة المالية للمصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح؟.
- هل هنالك تأثير لحجم المصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح؟.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة الأرباح باعتباره من المواضيع المهمة والحديثة التي برزت في الآونة الأخيرة في الأدبيات والبحوث المحاسبية على نطاق دولي، ويعود ذلك لأهمية ما تعرضت له مهنة المحاسبة والمراجعة في السنوات الأخيرة من انتقادات متعلقة بضعف دور المراجع الخارجي والداخلي في المنع أو التفسير عن بعض ممارسات الإدارة-غير الأخلاقية- بصفتها وكيلة عن المساهمين، وبسبب علاقتهم المباشرة بإعداد التقارير المالية، وذلك سعياً منها نحو تحقيق وتعظيم منافعها الذاتية على حساب هؤلاء المساهمين، الأمر الذي يؤثر على ثقة مستخدمي القوائم المالية كنتيجة لإدارة الأرباح، وما يتبعها من انخفاض في جودة المعلومات المحاسبية والذي يتبعه انخفاض في جودة عمليات المراجعة المقدمة لتلك القوائم للحكم على مصداقيتها، مما يلفت الانتباه نحو كيفية توفير الجودة المطلوبة لعملية المراجعة وكيف يمكن لتلك الجودة أن تؤثر على عمليات إدارة الأرباح.

مفهوم وأهمية جودة المراجعة:

لقد تصدر مفهوم جودة المراجعة قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات العالمية بعد حالات الفضل والعسر المالي التي منيت بها الشركات الكبرى وأسواق المال في بعض بلدان العالم، والخوف من تكرار ذلك في المستقبل (Azzoz & Khamees, 2016)، (أبو عواد والكبيسي، 2014). وقد كان من أوائل الباحثين الذين عرفوا جودة المراجعة 1981 De Angelo وقد عرفها بأنها "احتمالية قيام مراجع الحسابات باكتشاف التحريفات الجوهرية والأخطاء والثغرات في القوائم المالية والقيام بالإبلاغ عنها وتسجيل ذلك في التقرير الذي يصدره في نهاية عملية التدقيق". وأن جودة المراجعة من شأنها أن تحسن من جودة القوائم المالية المنشورة لذوي المصالح (Khamoussi, 2016)، وجودة المراجعة من شأنها أن تحد من مشاكل الوكالة الناشئة بين المالكين والإدارة كنتيجة لممارسات الإدارة الانتهازية، وعبر دوافع المساهمين للحصول على معلومات من شأنها رصد ومراقبة أداء إدارة الشركة، وعبر تعزيز دور المراجع الخارجي ولجان المراجعة (Alali, 2017; Ozili, 2016; Alzoubi, 2011).

تعددت مفاهيم جودة المراجعة نظراً لصعوبة قياس جودة المراجعة بعد اتمام عملية المراجعة لعدم وجود مقاييس محددة (محمد، 2014). وقد عرفت جودة المراجعة وفقاً للمعيار الدولي رقم (220) لإصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى بأنها "تتمثل في السياسات والإجراءات المطبقة لشركات التدقيق للتحقق من أن أعمال التدقيق المنفذة قد تم أداؤها وفق معايير التدقيق المتعارف عليها" وقد بين معيار التدقيق الدولي رقم (1) لرقابة الجودة أهم المبادئ التي تحكم عملية التدقيق هو مبدأ العناية المهنية الواجبة وتوافر المهارة والكفاءة للمدقق وارتباط ذلك بمفهوم الجودة، حيث نص على أن يستعين المدقق بأشخاص تتوافر لديهم الخبرة والكفاءة المقبولة والتدريب اللازم والكفاءة العلمية والمهارة المتخصصة (الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC, 2015).

وتنوع أهمية جودة المراجعة من خلال المجالات الآتية (الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC، المعيار (220)، (2015)، (AL-Thuneibat, Et al, 2011)، (الطويل، 2012)، (السحر، 2015)، (القيسي، 2016):

- تأكيد الالتزام بالمعايير المهنية: تعد المعايير المهنية إرشادات لتحديد وتطبيق إجراءات المراجعة، وتحتوي هذه المعايير وخصوصاً معايير رقابة الجودة على سياسات وإجراءات تهدف إلى تحسين أداء كل من أفراد ومكاتب التدقيق، كما أن أداء عملية التدقيق بمستوى جودة ملائم يؤكد تمسك المدققين بالمعايير المهنية.
- الاسهام في تضيق فجوة التوقعات في التدقيق: تمثل فجوة الجودة أحد المكونات الفرعية لفجوة التوقعات في التدقيق، وتشير فجوة الجودة إلى الاختلافات بين توقعات كم من المستخدمين والمراجعين تجاه جودة خدمات المراجعة المؤداة، وعوامل تكوين وتشكيل تلك الجودة، وأن السبب الرئيسي لوجودها هو انخفاض الأداء الفعلي للمراجع عن معايير المراجعة ومعايير الجودة المتعارف عليها، ولذلك يعد تحسين جودة خدمات المراجعة أحد أساليب تضيق فجوة التوقعات.
- تعزيز امكانية اكتشاف المخالفات والأخطاء الموجودة في القوائم المالية: حظي هذا الهدف باهتمام كبير من قبل المنظمات المهنية والعديد من الباحثين خصوصاً بعد فشل العديد من الشركات الكبرى، وذلك على اعتبار أن المراجعين ذوي الجودة العالية أكثر قدرة على اكتشاف الأخطاء والمخالفات الموجودة في القوائم المالية بشكل أفضل من المراجعين ذوي الجودة المنخفضة.
- تخفيض صراعات الوكالة: يفترض أنه كلما زاد التعارض في المصالح بين الوكيل (الإدارة) والأصيل (المساهمين) كلما زادت كلفة الوكالة، وزادت الحاجة إلى مكاتب المراجعة التي تقدم خدمات ذات جودة عالية.
- أداة تنافسية جيدة: تعد المنافسة على الأتعاب أحد المخاطر التي تهدد مهنة المراجعة، وذلك لما لها من تأثير سلبي على استقلال المراجعين، ونطاق إجراءات المراجعة، ومن ثم جودة المراجعة، حيث تعد جودة المراجعة أداة استراتيجية جيدة لتحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمة، ووسيلة لتنمية الحصة السوقية، وفي سوق خدمات التدقيق تعد جودة المراجعة هدف كل ممارس وأحد مجالات التمايز بين مكاتب المراجعة.

- زيادة الثقة في تقرير التدقيق ومصداقية القوائم المالية: يعد الاهتمام بجودة المراجعة مهم لتدعيم الثقة بتقارير المراجع، وذلك للدور المهم الذي تلعبه هذه التقارير في إضفاء المصداقية على القوائم المالية والتي تستخدم في اتخاذ القرارات من جانب العديد من الأطراف المهتمة بعملية المراجعة.

العوامل المؤثرة على جودة المراجعة:

قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات وأبحاث تهدف إلى قياس جودة المراجعة من خلال التركيز على العوامل المؤثرة على جودة المراجعة، والتي تنسب إلى مقدم الخدمة نفسه (مكتب المراجعة)، وعوامل ترتبط بمن تقدم له الخدمة (الشركة محل المراجعة)، وبعضها مرتبط بجهات أو مسببات أخرى. ويمكن بيان هذه العوامل في الآتي (القيسي، 2016؛ أحمد، 2012؛ حمدان، وأبو عجيبة، 2012؛ رضوان، 2013، Ozili, 2017, Sun & Lan, 2014, Khmoussi & Zehri 2016, (الكبيجي، 2015):

- قدرة المدقق على اكتشاف الغش والأخطاء: توجب معايير التدقيق الدولية مراجع الحسابات بأن يحصل على تأكيد معقول بشأن ما إذا كانت القوائم المالية تخلو من التحريفات الجوهرية، رغم صعوبة اكتشاف الغش والأساليب الانتهازية التي تمارسها الإدارة محاولة بذلك تحسين واقع الشركة أمام أصحاب المصالح، إلا أنه رغم تلك الصعوبة التي تواجه المراجع إلا أنها لن تغيب من مسؤوليته عن تخطيط وأداء عملية المراجعة على وجه سليم. وأيضاً في مواجهة رغبات المجتمع المالي والقضاء. كما وتلعب مهنة المراجعة دوراً هاماً في رفع مستوى كفاءة أسواق رأس المال، وذلك من خلال تدقيق البيانات المالية التي تعدها وتنشرها الشركات، وقد أثير كثيراً الجدل مؤخراً في أسواق رأس المال الكبرى حول مدى فاعلية مهنة المراجعة في القيام بالدور المطلوب منها وذلك بعدما تكشف عدد من الفضائح المالية ببعض الشركات الأمريكية الكبرى، وأشارت أصابع الاتهام فيها إلى المحاسبين والمراجعين إلى جانب المسؤولين عن إدارة تلك الشركات، الأمر الذي حدا بالكونجرس الأمريكي إلى استصدار قانون Sarbanes-Oxley خلال العام 2002 لتشديد الرقابة على المسؤولين التنفيذيين والماليين بالشركات ومراقب حساباتها.
- حجم شركة المراجعة: هو شكل وهيكل مستويات التنظيم الداخلي لمكاتب التدقيق ويمكن تقسيمها إلى مكاتب صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم، فقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين حجم مكتب التدقيق وجودة المراجعة، فكلما كبر حجم شركة المراجعة (Big N) تحسن مستوى المراجعة، وذلك لأن مكاتب المراجعة التي تتميز بكثرة عملائها تتعرض لخسائر كبيرة إذا فشلت في اكتشاف التلاعب في القوائم المالية ومن ثم فهي تسعى إلى تحسين جودة عملية المراجعة.
- أتعاب المراجعة: تعرف أتعاب المراجعة بأنها المبالغ والأجور أو الرسوم التي يتقاضاها المراجع نظير قيامه بعملية المراجعة لحسابات وحدة اقتصادية ما إذا تم تحديد حجم الأتعاب بناءً على الاتفاق الذي يتم بين العميل والمراجع، ويكون ذلك وفقاً للزمن الذي ستستغرقه عملية المراجعة، ونوع الخدمات المطلوبة، وحجم العمليات، ونظراً لأهمية هذا العامل فقد تناولت العديد من الدراسات أثره على جودة المراجعة، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين أتعاب عملية المراجعة ومستوى جودة المراجعة.
- إجراءات المراجعة: تشمل الرقابة على جودة السياسات والإجراءات التي ينبغي على مؤسسة التدقيق أن تقوم بها سواء فيما يتعلق بالمؤسسة بشكل عام أو بمهام التدقيق الخاصة، وقد تختلف طبيعة ومدى سياسات وإجراءات الرقابة على الجودة باختلاف حجم شركة المراجعة وطبيعة الممارسات التي تمارسها ومدى تفرغ الأعمال، ومن هذه السياسات الإجراءات التي ينبغي وضعها لتوفير تأكيداً مناسباً عن توفر التأهيل المناسب والخبرات والمعرفة لكل مراجع، وهذا ما أظهرته بعض الدراسات، إذ وجدت علاقة بين أهداف المراجعة التحليلية وإجراءاتها وكفاءة عملية المراجعة.

مما سبق يرى الباحث أنه بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت خصائص ومقاييس جودة المراجعة، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على خصائص ومقاييس موحدة وذلك بسبب اختلاف بيئة التطبيق، ووجود خصائص ترتبط بالعمل أو الشركة (محل المراجعة).. إلا أن الدراسة الحالية ستركز على أبرز وأهم الخصائص التي تشكل مزيج عوامل ترتبط بمقدم الخدمة نفسه (مكتب المراجعة)، وعوامل ترتبط بمن تقدم له الخدمة (الشركة محل المراجعة) وهي: حجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي، حجم شركة المراجعة (ارتباط شركة المراجعة مع مكاتب عالمية للمراجعة)، وتأثير نسبة الرافعة المالية للمصارف، وتأثير حجم المصارف.

مفهوم إدارة الأرباح ودوافعها:

رغم أن الربح المحاسبي المعد على أساس الاستحقاق يعتبر أفضل مقياس لأداء المنشأة، بل يعتبر من أهم المتغيرات التي يعتمد عليها المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، وأحد المؤشرات الهامة لتحديد سعر سهم المنشأة في السوق، كونه يعبر عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة، إلا أن الإدارة قد تسيئ استخدام الحرية الممنوحة لها في اختيار السياسات المحاسبية، والتي توفر لها أدوات للتأثير على أرقام الربح لإظهار نتائج تشغيل تلك الوحدات الاقتصادية بأفضل ما يكون وليس ما يجب أن يكون. وذلك من خلال المرونة المتاحة في المعايير المحاسبية الدولية. كما وفرت تلك المعايير للإدارة حرية الاختيار ما بين البدائل المحاسبية المتبعة، ووضع سياسات محاسبية بخلاف ما ورد في المعايير المحاسبية، علاوة على حرية الإفصاح أو عدم الإفصاح عن البنود التي لها تأثير على الأرباح، بالإضافة إلى الجانب الاختياري من أساس الاستحقاق، وتقديرات الإدارة التحكومية، والتي تعتبر أحد الأدوات التي يستخدمها المديرين التنفيذيين للتأثير على أرقام الربح في القوائم المالية، الأمر الذي ينعكس كلياً على الأداء الإقتصادي للمنشأة بحيث يصبح غير معبراً عن الأداء الحقيقي وهو ما يعرف في الفكر المحاسبي بإدارة الأرباح (Mohammad, Et al, 2016), (Sani, Et al, 2012), (Nakashima & Ziebart, 2015).

وقد تعددت تعريفات إدارة الأرباح ومن تلك التعاريف الأكثر استخداماً في الأدبيات تعريف (Healy & Wahlen 1999:368) الذي يرى أن إدارة الأرباح تحدث عند قيام المديرين بالتحكم في التقارير المالية وفي هيكلية العمليات والأحداث لتغيير تلك التقارير إما لتضليل الأطراف ذات العلاقة حول الأداء الإقتصادي للشركة أو للتأثير على نتائج التعاقدات والتي تعتمد عليها الأرقام المحاسبية.

عموماً تختلف أساليب الإدارة في التأثير في التقارير المالية باختلاف أهدافها وأن أقلها ضرراً هي الأساليب التي تسببها المرونة في المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، وأخطرها تلك الأساليب التي تستخدم التزوير والتقديرات غير المنطقية والتي تدعى بإدارة الأرباح السيئة (Bad Earnings Management), (Daniel, Et al, 2008), (Sani, Et al, 2012), (Peasnell, Et al, 2005).

دوافع إدارة الأرباح:

قد تكون ممارسات إدارة الأرباح مرغوبة إذا استخدم مدير الشركة تقديره وحكمه الشخصي في إعداد قوائم مالية تعبر عن الأداء الإقتصادي الحقيقي للمنشأة، ويكون الغرض منه تحسين منفعية الأرباح المستقبلية، حيث يستخدم المديرين الحذر في تحقيق أهداف الشركة، وتوصيل المعلومات بشفافية لأصحاب المصالح، وهنا يقوم المديرين بإدارة الأرباح بدافع الكفاءة (الكفاءة) Efficiency وأحياناً يطلق عليها إدارة الأرباح الجيدة. وتتوقف دوافع إدارة الأرباح على طبيعة العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح. وتتمثل هذه الدوافع فيما يلي: (Bergstresser & Philippon, 2006:511)، (علي ونور، 2014)، (ابراهيم، 2011):

- الحوافز التعاقدية لإدارة الأرباح: Contractual Incentives : عندما يعتمد التعاقد بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى أو بين المنشأة والمديرين التنفيذيين على نتائج التشغيل حيث الحوافز والمكافآت، والتي يسعى المديرين التنفيذيين لتعظيمها في الحاضر أو المستقبل. وتتمثل حوافز التعاقد في: عقود الاقتراض، وعقود مكافآت الإدارة. حيث تكتب عقود الاقتراض بطريقة محددة للحد من تصرفات الإدارة التي تفيد أصحاب المصالح في الشركة على حساب الدائنين. أما عقود مكافآت الإدارة فقد أظهرت دراسة (Cormier & Martinez, 2006:209) أن حوافز الإدارة عندما ترتبط بنتائج الأداء الإقتصادي للشركة تختار الإدارة السياسة المحاسبية التي تؤدي إلى زيادة الربح في الفترة الحالية على حساب الفترات المستقبلية لتحقيق مصالحهم الشخصية.
- حوافز السوق لإدارة الأرباح: Market Incentives : يمكن أن يولد الاستخدام السائد للمعلومات المحاسبية من قبل المستثمرين والمحللين الماليين للمساعدة على تقييم الأسهم دافعاً أو حافزاً للمديرين للتلاعب بالأرباح في محاولة منهم للتأثير على أداء سعر السهم في الأمد القصير، وللتقرير عن أرقام للربح المحاسبي تتفق مع تنبؤات الأرباح المنشورة من قبل المحللين في السوق.
- الحوافز التنظيمية لإدارة الأرباح: Regulatory Incentives : تظهر الحوافز التنظيمية عندما يتواجد اعتقاد بأن للأرباح المعلنة تأثيراً في عمل واضعي التشريعات أو المسؤولين الحكوميين، وبالتالي فإن من خلال إدارة نتائج العمليات يمكن للمديرين التأثير في أعمال واضعي التشريعات أو المسؤولين الحكوميين مما يقلل من الضغط السياسي وتأثير التشريعات في المنشأة، لذلك فإن

المنشآت التي تكون موضع اهتمام الدولة والرأي العام قد تخضع لقرارات حكومية تفرض عليها تكاليف سياسية، حيث أن التقلبات الكبيرة في أرباح تلك المنشآت قد تجذب انتباه الحكومة فقد تأخذ تقلبات الأرباح شكل زيادة كبيرة وينظر إليها كمؤشر للاحتكار. أما إذا أخذت التقلبات شكل انخفاض كبير في الأرباح فقد ينظر إليها مؤشراً لتعسر المنشأة واضطرابها مما يدفع الدولة إلى التدخل في الحاليتين.

دراسات سابقة:

حظي قليل من مجالات الأبحاث التطبيقية في المحاسبة باهتمام مشابه لما حصل عليه مجال البحث في العلاقة بين جودة عملية المراجعة والعوامل المؤثرة عليها وإدارة الأرباح، وكثرت الدراسات التي حاولت رصد ظاهرة إدارة الأرباح وتحديد العوامل المؤثرة عليها أملاً في تحديد الأدوات الكفيلة بالحد من هذه الظاهرة.

- فقد هدفت دراسة (الكبيسي، 2017) إلى بيان العلاقة بين الالتزام بأبعاد حوكمة الشركات وعلاقتها في تقييم ممارسات إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نموذج جونز المعدل (Jones, 1991)(Dechow, Et al,1995-1996)، والذي يركز على قياس الاستحقاقات الكلية لقياس ممارسات إدارة الأرباح، كما تم قياس حوكمة الشركات من خلال مجموعة من أبعادها، وتألقت عينة الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة البالغة (13) شركة على مدار سلسلة زمنية من العام 2012-2015. أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية المساهمة قد قامت بممارسة إدارة الأرباح خلال سنوات الدراسة، إضافة إلى وجود علاقات متباينة بين أبعاد حوكمة الشركات وإدارة الأرباح.
- كما هدفت دراسة (Khamoussi, 2016) إلى دراسة العلاقة بين فاعلية لجان المراجعة وجودة المراجعة باعتبارهم من مقومات حوكمة الشركات، وتأثيرهم على إدارة الأرباح والتي تم قياسها عبر المستحقات وذلك باستخدام تحليل Meta والذي يقوم على قياس الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وعمل تحليلات ومقارنات احصائية للتوصل إلى دراسة المطابقة والاختلاف في النتائج، وتلك الدراسات تم الحصول عليها من قواعد البيانات العالمية وعبر استخدام مترادفات تعبر عن متغيرات الدراسة الحالية مثل (فاعلية لجان المراجعة، جودة المراجعة، لجان المراجعة، وآليات حوكمة الشركات) وقد تم الحصول على 85 دراسة ذات علاقة بالمتغيرات. أظهرت النتائج الإجمالية أن هناك علاقة عكسية بين استقلالية لجان المراجعة وإدارة الأرباح على اعتبار أن وجود اللجان يحسن من عملية إعداد وعرض القوائم المالية، كما بينت النتائج وجود علاقة عكسية بين حجم لجان المراجعة وإدارة الأرباح، ووجود علاقة عكسية بين خبرة لجان المراجعة وإدارة الأرباح وبين حجم شركة التدقيق ممثلة ضمن أكبر شركات المراجعة العالمية Big N وبين إدارة الأرباح.
- كما بينت دراسة (Alzoubi, 2016) العلاقة بين جودة المراجعة وإدارة الأرباح في الشركات المساهمة العامة الأردنية بحيث تم قياس جودة الأرباح من خلال أنعاب المراجع، وحجم شركة المراجعة وعبر قياسها إذا ما كانت ضمن Big 4. بلغت عينة الدراسة 86 شركة مدرجة في سوق عمان المالي والتي تم تحليل تقاريرها المالية من العام 2007 إلى العام 2010. أظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين جودة المراجعة وإدارة الأرباح (والتي تم قياسها عبر المستحقات التقديرية)، وأن ممارسات إدارة الأرباح تنخفض مع زيادة استقلالية لجان المراجعة، وتنخفض أيضاً ممارسات الإدارة عندما تعتمد الشركة واحدة من الشركات العالمية للمراجعة Big 4. كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الأرباح تنخفض مع ازدياد أنعاب مراجعي الحسابات وأن هناك علاقة طردية بين إدارة الأرباح والرافعة المالية.
- كما هدفت دراسة (Mohammad, Et al, 2016) إلى بيان الآثار المترتبة لتطبيق مدونة الحوكمة المالية المنقحة للعام 2007 نحو فاعلية لجان الإدارة ولجان التدقيق على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية المالية، وذلك في أعقاب سيطرة الشركات الصينية على العديد من الشركات المالية. وتكونت عينة الدراسة من 201 شركة صناعية بياناتها للفترة من 2004 حتى 2009. وقد بلغت المشاهدات 1206 مشاهدة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين فاعلية مجلس الإدارة ولجان التدقيق وفق مدونة الحوكمة وبين إدارة الأرباح، كما تشير النتائج أن آلية الحوكمة المطبقة في الشركات المالية غير كافية في منع ممارسات إدارة الأرباح وهناك حاجة إلى جهد اضافي لتحسين عنصر مجلس الإدارة حسب مدونة الحوكمة.
- أما دراسة (إبراهيم، 2014) فقد هدفت إلى بيان دور لجنة المراجعة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح في الشركات المساهمة المصرية المسجلة ببورصة الأوراق المالية وذلك عبر دراسة الدور الذي يمكن أن تقوم به لجنة المراجعة بالشركة وفقاً لضوابط

معينة لتشكيلها، ومهام محددة تقوم بها، في الحد من ممارسات إدارة الأرباح بالشركة، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بعرض الإطار النظري لكلاً من لجنة المراجعة، والإطار المفاهيمي لإدارة الأرباح بالشركة، وقام الباحث بإجراء دراسة تطبيقية لاختبار فروض البحث على عينة قوامها 95 شركة مساهمة مصرية مسجلة بالبورصة المصرية. أظهرت النتائج وجود تأثير جوهري لكلاً من: (خبرة أعضاء لجنة المراجعة بالشركة، دعم لجنة المراجعة لاستقلالية المراجع الخارجي للشركة، قيام لجنة المراجعة بفحص نظام الرقابة الداخلية، قيام لجنة المراجعة بفحص التقارير المالية للشركة، نسبة الرافعة المالية بالشركة، والسمعة المهنية للمراجع الخارجي للشركة) على مستوى ممارسة إدارة الأرباح بالشركة والذي تم قياسه عن طريق متوسط المستحقات الاختيارية للشركة خلال الفترة من عام 2008 وحتى 2012.

- كما هدفت دراسة (Rusmin, Et al, 2014) إلى قياس تأثير فائض التدفق النقدي الحر وجوده المراجعة على إدارة الأرباح في الشركات المدرجة في بورصة اندونيسيا، وماليزيا، وسنغافورة خلال الفترة الممتدة من 2005-2010، تم استخدام نموذج جونز المعدل (1991) لقياس المستحقات التقديرية لمتغير إدارة الأرباح. أشارت النتائج أن مدراء الشركات والتي تتمتع بفائض تدفق نقدي حر مرتفع وفرص نمو منخفضة يميلون إلى استخدام البدائل المحاسبية لزيادة دخل الشركة، وقد ظهر ذلك في الشركات المدرجة في بورصة ماليزيا بصورة أكبر من سنغافورة واندونيسيا، وأن هناك علاقة سلبية بين جودة المراجعة وإدارة الأرباح، وأن الشركات التي خضعت للمراجعة من قبل واحدة من شركات المراجعة العالمية Big 4 تستخدم المستحقات التقديرية بصورة أقل من الشركات التي لا تدقق من قبل شركات المراجعة العالمية، كما أشارت النتائج لعدم دلالة الشركات التي تدقق من قبل شركات المراجعة العالمية وإدارة الأرباح عندما يكون المتغير الوسيط فائض التدفق النقدي الحر مرتفعاً، وقد ظهر ذلك في الشركات المدرجة في بورصة ماليزيا وسنغافورة، وقد أظهرت النتائج أيضاً أنه لا يوجد تأثير للرافعة المالية على إدارة الأرباح وأن هناك علاقة طردية بين حجم الشركة والذي تم قياسه عبر القيمة السوقية لحقوق الملكية وبين إدارة الأرباح.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تنوعت الدراسات السابقة في قياس جودة المراجعة والعوامل التي تؤثر عليها وتأثيرها على إدارة الأرباح، وذلك عبر التركيز على عوامل وخصائص ترتبط بمقدم خدمة المراجعة كارتباطه بمكاتب المراجعة العالمية، وأتباع المراجعة. كما ركزت بعض الدراسات على العوامل التي ترتبط بمن تقدم له الخدمة: كحجم الشركة، ودرجة التزامها بتشكيل لجان للمراجعة، والالتزام بمقومات الحوكمة في بيئات مختلفة. إلا أن الدراسة الحالية ستعمل على المزج بين عوامل جودة المراجعة التي تخص مقدم خدمة المراجعة وعوامل تخص الشركة محل المراجعة، كما يركز تحليل بيانات مجتمع الدراسة كميّاً في الدراسة الحالية على المصارف الفلسطينية المساهمة العامة من وجهة نظر الباحث، وهي من الدراسات القليلة التي تناقش هذا الموضوع في بيئة الأعمال الفلسطينية.

فرضيات الدراسة:

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة وللإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الأولى (HO1): لا تمارس المصارف الفلسطينية المساهمة العامة إدارة الأرباح.
- الفرضية الثانية (HO2): لا يوجد تأثير لحجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي على ممارسات إدارة الأرباح.
- الفرضية الثالثة (HO3): لا يوجد تأثير لحجم شركة المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح.
- الفرضية الرابعة (HO4): لا يوجد تأثير لنسبة الرافعة المالية للمصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح.
- الفرضية الخامسة (HO5): لا يوجد تأثير لحجم المصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح.

مجتمع وعينة ونطاق الدراسة:

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع المصارف الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين والتي بلغ عددها ست مصارف

خلال العام 2017. وذلك بعد استبعاد أحد المصارف لحدائته إدراجه خلال العام 2017 في بورصة فلسطين. وقد حققت عينة الدراسة الشروط التالية:

- يتوفر لها كل البيانات اللازمة لإجراء اختبارات الدراسة وعلى وجه الخصوص البيانات المتعلقة باحتساب المستحقات الاختيارية.
- أن لا تكون قد أدمجت أو أوقفت عن التداول خلال فترة الدراسة.
- ويشمل نطاق الدراسة التطبيقية بيانات قطاع مستعرض Cross Section على مدار سلسلة زمنية من بداية العام 2014 حتى نهاية العام 2016 والمفصّل عنها في التقارير المالية (www.pex.ps).

نموذج الدراسة وقياس المتغيرات:

في ضوء الاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تم بناء نموذج يوضح العلاقة التآثرية بين إدارة الأرباح كمتغير تابع وبين العوامل المؤثرة على جودة المراجعة كمتغيرات مستقلة والمتغيرات الضابطة وذلك على النحو التالي:

$$Emi,t = a_0 + a_1 \text{ Audit Fees } i + a_2 \text{ Audit Size(Big 4) } i + a_3 \text{ (Leverage)}i + a_4 \text{ (Size of Bank)}i + e_i$$

حيث أن:

Emi,t	المتغير التابع، هو مقياس لإدارة الأرباح للشركة i في الفترة t.
a0	قيمة الثابت (Constant).
a1	قيمة الميل (Slope) للمتغير المستقل.
Audit Fees	حجم أتعاب المراجعة.
Audit Size(Big 4)	حجم شركة المراجعة، يعبر عن نوع شركة المراجعة إذا كانت من ضمن أكبر أربع شركات تدقيق في العالم.
Size of Bank	حجم المصرف، والذي سيقاس عبر اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول في نهاية المدة.

قياس متغيرات النموذج:

!

دائرة الأرباح (Earnings Management-Em):

سيم قياس ممارسات إدارة الأرباح من خلال إجمالي المستحقات Total Accruals حسب نموذج جونز (Jones, 1991) المعدل (Dechow, 1995-1996) والذي يركز على قياس الاستحقاقات الاجمالية، وتقسيمها إلى اختيارية- غير متوقعة (Discretionary-unexpected) وإلى غير اختيارية- متوقعة (Non-discretionary- expected). وهو يعد من أفضل النماذج المستخدمة في العديد من الأدبيات والأكثر قدرة على كشف ممارسات إدارة الأرباح، وذلك وفق الخطوات التالية: (Mohammad, Et al, 2016), (Sani, Et al, 2012), (Chen, Et al, 2014), (Habbash, 2012), (Nakashima & Ziebart, 2015), (Alzoubi, 2016), (Iqbal& Strong,2010), (Khamoussi, 2016), (Ammer & Zaluki, 2017), (ابراهيم, 2011):

- تقدير الاستحقاقات الكلية: ويتم تقديرها وفقاً لمنهج قائمة الدخل لتخفيض الأخطاء والتحيز عند تقدير الاستحقاقات، ويتم قياس الاستحقاقات الكلية وفق المعادلة التالية:

$$Tait/ Ait-1 = Nlit - CFOit \dots(1)$$

ويتم قسمة الناتج على إجمالي الأصول في بداية الفترة.

حيث أن:

TAit : الاستحقاقات الكلية للمصرف i في الفترة t وتمثل الفرق بين صافي الدخل قبل البنود غير العادية وبين صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية من واقع قائمة التغير في المركز المالي.
NIit : صافي الدخل التشغيلي للمصرف i في الفترة t.
CFOit : صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية للمصرف i في الفترة t.

- يتم تقدير الاستحقاقات غير الاختيارية (NDAit) Non-discretionary accruals من خلال تقدير معالم النموذج المتنبأ بها باستخدام معادلة الانحدار التالية:

$$NDAit = \alpha_1(1/Ait-1) + \beta_1[(\Delta REVit - \Delta RECit) / Ait-1] + \beta_2(PPEit / Ait-1) + e \dots\dots(2)$$

حيث أن:

NDAit : الاستحقاقات غير الاختيارية للمصرف i في الفترة t.
Ait-1 : إجمالي الأصول للمصرف i في للفترة t-1 في نهاية السنة.
 $\Delta REVit$: التغير في ايراد المبيعات من الفترة t إلى الفترة t-1 للمصرف i.
 $\Delta RECit$: التغير في صافي حسابات المدينين من الفترة t إلى الفترة t-1 للمصرف i.
PPEit : إجمالي الأصول القابلة للاهلاك (إجمالي الآلات والمعدات والعقارات) للمصرف i في الفترة t (نهاية السنة).

- يتم حساب الاستحقاقات الاختيارية Discretionary من خلال الفرق بين الاستحقاقات الكلية والاستحقاقات غير الاختيارية، والتي تمثل الباقي Residuals عبر المعادلة التالية:

$$DAit = Tait / Ait-1 - NDAit \dots\dots(3)$$

وحيث أن:

DAit : الاستحقاقات الاختيارية للمصرف i في الفترة t.

- حجم شركة المراجعة (Big 4): يعبر عن نوع شركة المراجعة إذا كانت ضمن أكبر أربع شركات للمراجعة في العالم، بحيث يأخذ القيمة واحد إذا كانت الشركة المساهمة العامة يدقق حساباتها شركة تدقيق ضمن (Big 4) والتي هي (Deloitte Touche ; PricewaterhouseCoopers; Ernst & Young ; KPMG ; Tohmatsu), ويأخذ صفر بخلاف ذلك.
- حجم أتعاب المراجعة: ستستخرج من التقارير المالية لكل مصرف للأعوام 2014-2015-2016.
- حجم المصرف: والذي سيقاس عبر اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول في نهاية المدة. ويهدف هذا المتغير إلى قياس الاختلاف بين المصارف من حيث حجمها وأثر ذلك على إدارة الأرباح. ففي حين أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة (Alzoubi, 2016; Chen, Et al, 2007; Alves, 2013; الكبيسي, 2017) بأن حجم الشركة يؤثر طردياً على إدارة الأرباح، بحيث أن الشركات الكبيرة قد يكون لديها دوافع أكبر للتلاعب برقم صافي الربح عبر اختيار الممارسات والبدائل المحاسبية والتي تخفض من رقم الربح باعتبار تلك الشركات تسعى إلى تخفيض التكلفة السياسية والتي تكون محط أنظار الحكومات. في حين أظهرت بعض الدراسات أن حجم الشركة يؤثر سلباً على المستحقات الاختيارية (Gerayli, Et al, 2011).
- نسبة الرفع المالي: وهي عبارة عن إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول. ويهدف هذا المتغير لقياس أثر الضغوطات الممارسة من قبل الدائنين على تحسين جودة وملاءة التقارير المالية للمصرف. وقد أظهرت بعض الدراسات (Alzoubi, 2016; Alves, 2013; Gerayli, Et al, 2011; الكبيسي, 2017) تأثير الرافعة المالية طردياً على إدارة الأرباح على اعتبار أن الشركات ذات الرافعة المالية المرتفعة تميل إلى ممارسات إدارة الأرباح للتخفيف من قيود الدين المفروضة. في حين أن بعض الدراسات (Park & Shin, 2011)

(Peasnell, Et al, 2000; 2014) أظهرت التأثير السلبي بين الرافعة المالية وإدارة الأرباح على اعتبار أن الشركات ذات الرافعة المالية العالية تكون أقل قدرة على ممارسات الأرباح لأنها تقيم بشكل مستمر من قبل الدائنين.

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

وصف متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1) المتغيرات المستقلة الكمية وهي: حجم المصرف، حجم أتعاب المراجعة، الرافعة المالية للمصرف، حجم شركة المراجعة (Big 4).

Years	Size of Bank (Doller Currency)	Auditing Fees (Doller Currency)	Financial Leverage	Audit Size (Big 4)			
				Big4 Freq.	Percent	Non-Big4 Freq.	Percent
2014	875304221	266194.667	0.686033	3	50%	3	50%
2015	1010534433	301705.333	0.698967	5	84%	1	16%
2016	1278597473	347037.6667	0.69715	6	100%	0	0

بالتركيز على المتغيرات الكمية المرتبطة بجودة المراجعة نلاحظ في الجدول رقم (1) أن حجم المصارف الفلسطينية المساهمة العامة مقاساً باجمالي الموجودات في تزايد مستمر خلال السنوات الثلاثة بحيث بلغ متوسط اجمالي الموجودات للعام 2016 مبلغ 1278597473 دولار، وهو ما تتطلبه اتفاقيات بازل وسعها في مواجهة المخاطر المحتملة والضغط الاقتصادي والمالية وعبر ما تتطلبه من رفع قياس كفاية رأس المال، وبسبب المنافسة المستمرة بين المصارف عبر سعها المستمر في اقناع العملاء والشركات بدرجة الأمان التي تتمتع بها. كما ويلاحظ ارتفاع متوسط نسبة الرافعة المالية خلال العام 2015 والتي بلغت 69.8% ثم انخفض اعتماد المصارف على الديون خلال العام 2016 لتصل إلى 69.7% ، والتي تبين درجة اعتماد المصارف على الديون في تمويل أصولها وهو ما تؤكد عليه اتفاقيات بازل (3) على استخدام الرفع المالي في الحدود الضيقة.

كما يلاحظ أن حجم أتعاب المراجعة في تصاعد من عام إلى آخر حيث بلغ متوسط أتعاب المراجعة على المصارف الفلسطينية المساهمة العامة 266194.67 دولار في العام 2014، واستمرت في الصعود حتى بلغت في عام 2016 ما متوسطه 347037.67 دولار بحيث تعكس أتعاب المراجعة ما يتحمله المراجع من جهد ومخاطر ومسؤوليات، وما يتكبده من تكلفة وقد يقوم المراجع بتقليل خطر وجود أخطاء أو تحريفات في القوائم المالية إلى أدنى درجة ممكنة في ضوء الأتعاب المتفق عليها- والتي قد تكون منخفضة- الأمر الذي يسبب حدوث ممارسات المراجعة غير المنتظمة Irregular practices ، مما لا يسمح بتقديم تأكيد معقول بشأن صدق وعدالة القوائم المالية والتي قد تتضمن ممارسات انتهازية تحقق مصالح إدارة الشركة.

كما يلاحظ من الجدول السابق سيطرة شركات المراجعة العالمية (Big4) على المصارف الفلسطينية المساهمة العامة بصورة متزايدة خلال السنوات الثلاثة حيث بلغت سيطرة تلك الشركات على عمليات المراجعة للمصارف للعام 2014 نسبة 50% إلى أن وصلت النسبة خلال العام 2016 إلى 100%، بحيث قد تكون تلك الشركات الأقدر على تقديم خدمات مراجعة ذات جودة عالية من مكاتب المراجعة الأخرى، بالإضافة إلى سعي تلك الشركات إلى المحافظة على سمعتها والتهرب من أية مسؤولية قانونية مستقبلية في حال ثبت تقصيرها في عمليات واجراءات المراجعة الأمر الذي يؤهل تلك الشركات لأن تراقب تصرفات الإدارة وتساهم في منع التحريفات في القوائم المالية.

الاحصاء الوصفي للمتغير التابع إدارة الأرباح:

يعرض الجدول التالي رقم (2) تكرارات ونسب ممارسة وعدم ممارسة المصارف الفلسطينية المساهمة العامة لإدارة الأرباح لسنوات الدراسة من 2014-2016. بحيث اعتبر في المرحلة الأولى من القياس الوصفي لمتغير إدارة الأرباح كمتغير وهمي Dummy variable ، فإذا

زادت المستحقات الاختيارية عن متوسطها الحسابي لكل سنة فإن الشركة قد مارست إدارة الأرباح خلال العام وتعطى القيمة (1)، وإلا فإنها لم تقم بممارسة إدارة الأرباح وتعطى القيمة (0).

جدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية لممارسة وعدم ممارسة الشركات الصناعية لإدارة الأرباح

السنة	المصارف الممارسة		المصارف غير الممارسة		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
2014	4	67%	2	33%	6	100%
2015	4	67%	2	33%	6	100%
2016	6	100%	0	0%	6	100%

يلاحظ من الجدول السابق أعلاه بأن هناك تباين بين المصارف عبر السنين من حيث ممارسة إدارة الأرباح حيث ظهر أعلى تكرار لممارسة إدارة الأرباح في العام 2016 بواقع ستة مصاريف مساهمة عامة وبما نسبته 100%. ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة متطلبات الإفصاح من قبل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وبورصة فلسطين، والتي يترتب على شركات المساهمة العامة إظهارها في التقارير والقوائم المالية وبما يتواءم مع معايير المحاسبة الدولية والإبلاغ المالي ومعايير التدقيق الدولية، الأمر الذي يحد من ممارسات إدارات تلك المصارف في التأثير على عمليات القياس المحاسبي للأرباح المتحققة، وهذا يظهر مدى جدية هيئة سوق رأس المال الفلسطينية وبورصة فلسطين في إلزام الشركات بعرض المعلومات المالية والإفصاح عنها بعدالة وشفافية، الأمر الذي يعزز من المصدقية والموثوقية في التقارير المالية ويساعد على تعزيز ثقة مستخدمي تلك المعلومات، غير أن ارتفاع نسبة ممارسة إدارة الأرباح في السنة الأخيرة ربما يكون مرده أيضاً شعور بعض المصارف بأن عملية التزامها بمعايير الإفصاح يترتب عليه بعض المشاكل التي سوف تنعكس سلباً على عرض الأوضاع المالية للشركة، بالإضافة إلى احتمالية عثور الشركات على بعض الثغرات في قانون الإفصاح، ومن ثم استغلالها في خدمة مصالح الإدارة، أو ناتجاً عن تقييم بعض الأصول بالقيمة العادلة والذي انعكس على الدخل ولم ينعكس على قائمة التدفقات النقدية.

اختبار الفرضية الأولى:

لا تمارس المصارف الفلسطينية المساهمة العامة إدارة الأرباح. حيث أظهرت الاحصاءات ظهور تكرار ممارسة إدارة الأرباح خلال فترة الدراسة 2014-2016. وعليه تم اجراء اختبار مدى معنوية الممارسة وذلك باستخدام اختبار ذو الحدين Binomial Test وهو من الاختبارات اللامعلمية (Zhang & Lui, 2009; Alzoubi) وقد ظهرت النتائج كما في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): Binomial Test اختبار ذو الحدين

التصنيف	عدد المشاهدات	نسبة المشاهدات	الدلالة المعنوية	EARMANG إدارة الأرباح
شركات ممارسة	14	0.78	0.031	
شركات غير ممارسة	4	0.22		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المصارف الفلسطينية المساهمة العامة قد مارست إدارة الأرباح خلال فترة الدراسة وبما نسبته 78%، وذلك بعدد مشاهدات بلغت (14) مشاهدة من أصل (18) مشاهدة. في حين بلغت نسبة المصارف غير الممارسة 22% بعدد مشاهدات (3) مشاهدة.

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة المعنوية تساوي (0.031) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تنص على أنه " تمارس المصارف الفلسطينية المساهمة العامة إدارة الأرباح". وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة ومنها: (Ozili, 2017; Khamoussi, 2016; Alzoubi, 2016; Rusmin, Et al, 2014) الكبيجي, 2017, ابراهيم, 2014, حمدان, وأبو عجيلة, 2012)

اختبار الفرضية الثانية (HO2):

لا يوجد تأثير لحجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي على ممارسات إدارة الأرباح.

لاختبار صحة الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير حجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي على ممارسات الإدارة في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة الفلسطينية لإدارة الأرباح بأساليبها وإجراءاتها المتعددة لدى إعداد البيانات المالية الصادرة عنها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4): نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير حجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي على ممارسات إدارة الأرباح في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة

معامل الانحدار			المتغير المستقل Audit Fees	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الدلالة الإحصائية	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta				
0.824	0.226	1.286E-7	حجم أتعاب مدقق الحسابات الخارجي	0.051	0.003	0.056

يتضح من الجدول السابق بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل تأثير حجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي على ممارسة إدارة الأرباح لم يكن معنوياً، فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.824) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وأن قيمة F المحسوبة قد بلغت (0.051) وأن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ضعيفة بحيث أن قيمة R قد بلغت (0.056)، وقد بلغت قيمة R² أي أن متغير (حجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي) لا يفسر سوى (0.3%) من متغير (مدى ممارسة إدارة الأرباح) وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار، وأن الزيادة في (حجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي) بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة إدارة الأرباح بمعدل بسيط يقدر بـ (1.286×10^{-7}) ، وبذلك نقبل الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد تأثير لحجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي على ممارسات إدارة الأرباح". وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (حمدان وأبو عجيلة، 2012) الأمر الذي يظهر أن حجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي لا يعد حافزاً نحو تشجيع المراجع على بذل جهد أكبر في الكشف عن ممارسات إدارة الأرباح، والذي قد يفسر أن شركات المراجعة قد تميز في اختيارها العميل المرتقب والذي يشكل نسب مخاطرة وممارسات محاسبية إبداعية منخفضة نوعاً ما بحيث لا يؤثر على كلفة المراجعة ضمن نسب تحددها شركة المراجعة ويحافظ في نفس الوقت على سمعتها.

اختبار الفرضية الثالثة (HO3):

لا يوجد تأثير لحجم شركة المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح.. لاختبار صحة الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير حجم شركة المراجعة الخارجي (Big4) على ممارسات الإدارة في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة الفلسطينية لإدارة الأرباح بأساليبها وإجراءاتها المتعددة لدى إعداد البيانات المالية الصادرة عنها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5): نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير حجم شركة المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة

معامل الانحدار			المتغير المستقل Audit Size (Big 4) حجم شركة المراجعة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الدلالة الإحصائية	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta				
6360.	0.483	1200.	Audit Size (Big 4) حجم شركة المراجعة	0.233	014.0	120.0

يتضح من الجدول السابق بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل تأثير حجم شركة المراجعة على ممارسة إدارة الأرباح غير دال معنوياً، فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.636) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وأن قيمة F المحسوبة قد بلغت (0.233)، وأن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ضعيفة وأن اتجاه العلاقة طردية بحيث أن قيمة R قد بلغت (0.120)، وقد بلغت قيمة R^2 أي أن متغير (حجم شركة المراجعة) لا يفسر سوى (1.4%) من متغير (مدى ممارسة إدارة الأرباح) وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار، وأن الزيادة في (حجم شركة المراجعة) بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة إدارة الأرباح بمعدل بسيط يقدر بـ (0.120)، وبذلك نقبل الفرضية العدمية، والتي تنص بأنه "لا يوجد تأثير لحجم شركة المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح".

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (رضوان، 2013)، (حمدان وأبو عجيلة، 2012)، (Ozili، 2017) الأمر الذي يشير إلى عدم اعتبار شركات المراجعة المصنفة عالمياً ضمن Big4 فعالة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح. وهذا يتوافق مع نتيجة الفرضية الأولى والتي أظهرت أن المصارف تمارس إدارة الأرباح، وبالتالي المعايير والمسؤوليات والمهام الملقاة على شركات المراجعة سواء صنفت تلك الشركات ضمن شركات المراجعة العالمية أم لم تصنف ستكون متساوية عندما تكلف تلك الشركات بمراجعة عمليات المصارف المساهمة العامة والتي تحكمها القوانين الخاصة بالشركات المساهمة العامة وقانون المصارف الفلسطيني للعام 2010، وقوانين رقابة سلطة النقد الفلسطينية (سلطة النقد الفلسطينية: www.pma.ps).

اختبار الفرضية الرابعة (HO4):

يوجد تأثير لنسبة الرافعة المالية للمصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح. لاختبار صحة الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير نسبة الرافعة المالية على ممارسات الإدارة في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة لإدارة الأرباح بأساليبها وإجراءاتها المتعددة لذا إعداد البيانات المالية الصادرة عنها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6): نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير نسبة الرافعة المالية على ممارسات إدارة الأرباح

في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة

معامل الانحدار			المتغير المستقل	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الدلالة الإحصائية	قيمة t المحسوبة	قيمة β				
0.00	4.479	1.288	Leverage نسبة الرافعة المالية	20.063	0.556	0.746

يتضح من الجدول السابق بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل تأثير نسبة الرافعة المالية على ممارسة إدارة الأرباح دال معنوياً فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وأن قيمة F المحسوبة قد بلغت (20.063)، وأن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين عالية وأن اتجاه العلاقة طردية بحيث أن قيمة R قد بلغت (0.746) وأن قيمة معامل بيتا = 1.288 موجب، بحيث أنه كما زادت نسبة الرافعة المالية لدى المصارف كما زادت ممارسات إدارة الأرباح من قبل إدارة المصارف. وقد بلغت قيمة R^2 أي أن متغير (نسبة الرافعة المالية) يفسر (55.6%) من متغير (مدى ممارسة إدارة الأرباح) وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة والتي تنص بأنه "يوجد تأثير لنسبة الرافعة المالية على ممارسات إدارة الأرباح".

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Alzoubi, 2016; Rusmin, Et al, 2014; Khmoussi & Zehri; (Alves, 2013; Gerayli et al., 2011;)، والتي بينت أن المصارف التي يكون لديها رافعة مالية مرتفعة سيكون لدى مدراءها دافع لممارسة إدارة الأرباح عبر رفع قيمة المستحقات الاختيارية وذلك للتخفيف من قيود الدين المفروضة.

الفرضية الخامسة (HO5):

لا يوجد تأثير لحجم المصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح. ولاختبار صحة الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس تأثير حجم المصارف على ممارسات الإدارة في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة لإدارة الأرباح بأساليبها وإجراءاتها المتعددة لدى إعداد البيانات المالية الصادرة عنها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير حجم المصارف على ممارسات إدارة الأرباح في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة

معامل الانحدار			المتغير المستقل	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الدلالة الإحصائية	قيمة t المحسوبة	قيمة B				
0.024	2.493	0.529	Size of Bank (LogSize) حجم المصرف	6.216	.5290	.2800

يتضح من الجدول السابق بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل تأثير حجم المصارف (مقاساً باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول) على ممارسة إدارة الأرباح دال معنوياً. فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.024) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). وأن قيمة F المحسوبة قد بلغت (6.216)، وأن قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين متوسطة وأن اتجاه العلاقة طردية بحيث أن قيمة R قد بلغت (0.529) وأن قيمة معامل بيتا = 0.529 موجب، بحيث أنه كلما ازداد حجم المصرف كما زادت ممارسات إدارة الأرباح من قبل إدارة المصارف، وقد بلغت قيمة R² أي أن متغير (حجم المصرف) يفسر (28%) من متغير (مدى ممارسة إدارة الأرباح) وبإقاي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة والتي تنص بأنه "يوجد تأثير لحجم المصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح".

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Alves, 2013; Chen et al., 2007; Alzoubi, 2016; Rusmin, Et al, 2014; الكبيسي, 2017). والتي بينت أن حجم المصرف يؤثر على ميل إدارة المصرف لممارسة إدارة الأرباح، فالمصارف كبيرة الحجم في إجمالي أصولها بما تملكه من قيم للأصول والودائع وموارد مالية ومهارات وخبرات يكون لديها القدرة على ممارسة وتغطية التأثيرات السلبية لإدارة الأرباح أمام جمهور المساهمين وأصحاب المصالح مقارنة مع المصارف صغيرة الحجم والتي لا تمتلك تلك القدرات والمحفزات.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

في ضوء الأطار النظري وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن المصارف الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين قد قامت بممارسة إدارة الأرباح خلال مختلف سنوات الدراسة من 2014- 2016 رغم وجود بعض التباين خلال تلك السنوات والذي يظهر جلياً في عامي 2015- 2016. كما بلغت نسبة المشاهدات للمصارف الفلسطينية المساهمة العامة والتي قد مارست إدارة الأرباح خلال فترة الدراسة نسبة 78%.
- لا يوجد تأثير لحجم أتعاب مراجع الحسابات الخارجي على ممارسات إدارة الأرباح في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة من خلال المستحقات الاختيارية.
- لا يوجد تأثير لحجم شركة المراجعة على ممارسات إدارة الأرباح في المصارف الفلسطينية المساهمة العامة من خلال المستحقات الاختيارية.

- يوجد تأثير لنسبة الرافعة المالية للمصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح من خلال المستحقات الاختيارية، وأن هناك علاقة طردية قوية بينهما بحيث أنه كلما زادت نسبة الرافعة المالية لدى المصارف كلما زادت ممارسات إدارة الأرباح من قبل إدارة المصارف.
- يوجد تأثير لحجم المصارف الفلسطينية المساهمة العامة على ممارسات إدارة الأرباح من خلال المستحقات الاختيارية، وأن هناك علاقة طردية متوسطة بينهما بحيث أنه كلما زاد حجم المصارف كلما زادت ممارسات إدارة الأرباح من قبل إدارة المصارف.

التوصيات:

التأكيد على توفير بيئة مراجعة ذات جودة عالية من خلال التزام شركات ومكاتب المراجعة بالإرشادات الواردة في معايير جودة الأداء من أجل تحسين مستوى أداء مهنة المراجعة في فلسطين، مع تدريب وتحفيز المراجعين والمحاسبين على التمسك بمفهوم الجودة في أداء المهام. ضرورة الاهتمام بتشجيع مكاتب المراجعة الفلسطينية على الارتباط بشركات المراجعة العالمية والموجودة في السوق الفلسطينية والتي تمتلك الموارد والامكانيات والشهرة وتلتزم بمعايير صارمة للجودة الأمر الذي يعزز من جودة المراجعة ويحد من ممارسات إدارة الأرباح. ضرورة اهتمام المصارف وشركات المراجعة بحجم أتعاب مراجعي الحسابات بالتناسب مع الجهد وحجم العمليات ومخاطر المراجعة. والحد من تميز شركات المراجعة فيما بينها من حيث أحجام المصارف والشركات محل المراجعة والذي سينعكس في الحد من التحريفات وممارسات إدارة الأرباح والذي سيحسن من جودة التقارير المالية. وعلى شركات المراجعة أن تلتفت إلى مؤشرات ترتبط بالمصارف محل المراجعة والتي من شأنها أن تثير الشك في قيام تلك المصارف بممارسة إدارة الأرباح، وهي كبر حجم المصارف عبر اجمالي أصولها، وارتفاع مؤشر الرافعة المالية لديها والعمل على كشف تلك الممارسات وأساليب المحاسبة الابداعية.

المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، سماسم، 2011، دور أبعاد حوكمة الشركات في الكشف عن ممارسات إدارة الأرباح والحد منها- دراسة تطبيقية، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، دار المنظومة/Record/414640
- إبراهيم، فريد محرم فريد، 2014، دور لجنة المراجعة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المصرية المسجلة ببورصة الأوراق المالية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر، العدد 3، الصفحات 481-551
- أبو عواد، بهاء والكبيجي، مجدي، 2014، أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية- دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت، المجلد (21)، العدد (3)، ص 521-556.
- إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، 2015، مجلس معايير التدقيق والتأكد الدولية، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، الطبعة 2015، الجزء الأول، الأردن.
- السحار، أكرم، 2015، العلاقة بين تطبيق اطار حوكمة الشركات وجودة الأداء المهني للمراجع الخارجي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين.
- الطويل، سهام، 2012، دور النظم والمعايير المحاسبية في تحقيق شروط ومتطلبات الحوكمة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- القانون الفلسطيني لمكافحة عمليات غسل الأموال رقم(9)، لسنة 2007.
<http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=15885>
- القيسي، رائد فاضل محمد(2016)، بحث تحليلي على عينة من مراقبي الحسابات ومكاتب التدقيق الخارجي في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد قسم المحاسبة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
- الكبيجي، مجدي وائل، 2017، حوكمة الشركات وعلاقتها بإدارة الأرباح في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية- تحليل كمي، مؤتمر الحوكمة والتنمية الادارية والاقتصادية في المؤسسات-الواقع والطموح، الجامعة الأردنية، الأردن.

- الكبيسي، مجدي وائل، 2015، فاعلية دور لجان المراجعة في مكافحة عمليات غسل الأموال- دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 11، العدد 1، ص 117-214.
- رضوان، أحمد جمعة أحمد، 2013، أثر جودة المراجعة على أساليب إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 3.
- صقر، أحمد علي غازي وزغلول، أحمد حسن محمد والفداوي، علياء عبد البديع محمد، (2016)، أثر جودة عملية المراجعة على الإدارة الحقيقية للأرباح: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة – جامعة الزقازيق، المجلد 38، العدد 1.
- قانون البنوك الأردني- البنك المركزي الأردني 2000، المادة (32)، <http://almohamy.arabblogs.com>.
- محمد، عبد الكريم محمود (2014)، جودة التدقيق قراءة جديدة لمفهوم قديم، معهد الإدارة- الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 5.
- محمود، محمد أحمد حنفي، (2010)، دراسة أثر ظاهرة إدارة الأرباح على جودة القوائم المالية - دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة – جامعة الاسكندرية.
- موقع بورصة فلسطين www.pex.ps
- موقع سلطة النقد الفلسطينية www.pma.ps

المراجع الأجنبية:

- -Alali, F. (2011), "Audit fees and discretionary accruals: compensation structure effect", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 90-113.
- -Al-Thuneibat, A. A., Al Issa, R. T. I. and Baker, R. A. A. (2011), "Do audit tenure and firm size contribute to audit quality?: Empirical evidence from Jordan", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 No. 4, pp. 317-334.
- -Alves, S. (2013), "The impact of audit committee existence and external audit on earnings management: Evidence from Portugal", *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol. 11 No. 2, pp. 143-165.
- -Alzoubi. E , (2016),"Audit quality and earnings management: Evidence from Jordan", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 17 Iss 2 pp. -Permanent link to this document:: <http://dx.doi.org/10.1108/JAAR-09-2014-0089>
- -Ammer.M & Zaluki.N, 2017,"The role of the gender diversity of audit committees in modelling the quality of management earnings forecasts of initial public", *Gender in Management: An International Journal* , <https://doi.org/10.1108/GM-09-2016-0157>
- -Azzoz. A, Khamees, 2016, The Impact of Corporate Governance Characteristics on Earning Quality and Earnings Management: Evidence from Jordan, *Jordan Journal of Business Administration*, Vol.12, No.1.
- -Cheng.Q, Lee.J, & Shevlin.T, 2015, Internal governance and real earnings management, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2666117> ,Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CG-06-2012-0048>
- -Chen, Q., Hemmer, T. and Zhang, Y. (2007), "On the relation between conservatism in accounting standards and incentives for earnings management", *Journal of Accounting Research*, Vol. 45 No. 3, pp. 541-565.
- -Chen. X, Cheng. Q, & Wang. X, 2014, Does increased board independence reduce earnings management? Evidence from recent regulatory reforms, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2522695>
- -DeANGELO. L, 1981, AUDITOR SIZE AND AUDIT QUALITY, *Journal of Accounting and Economics* 3, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA 19104, USA, pp 183-199.

- -Dechow, P; Sloan, R and Sweeney A, P (1995), "Detecting earnings management", *The Accounting Review*, Vol 70, N° 2, pp. 193-225.
- Dechow, P; Sloan, R and Sweeney A, P (1996), "Causes and consequences of earnings manipulation", *Contemporary Accounting Research*, Vol 13, pp.1-36.
- -Gerayli, M. S., Yanesari, A. M. and Ma'atoofi, A. R. (2011), "Impact of audit quality on earnings management: evidence from Iran", *International Research Journal of Finance and Economics*, Vol. 66, pp. 77-84.
- -Habbash. M, 2012, *The Role Corporate Governance Mechanisms in Constraining Earnings Managements Practice in Saudi Arabia*, *Research of Accounting*, Vol 11, N(1), Available at: <http://search.mandumah.com/Record/372320>
- -Healy, P. M., and Wahlen, J. M. 1999. A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting horizons*, 13 (4): 365-383.
- -Iqbal. A. & Strong. N, (2010), "The effect of corporate governance on earnings management around UK rights issues", *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 6 Iss 3 pp. 168 - 189, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17439131011056215>
- -Jones, J. J (1991), "Earnings management during import relief investigations", *Journal of Accounting Research*, Vol 29, N°2, pp. 193-221.
- -Kastantin.T,2005, *Beyond Earnings Management: Using Ratios to Predict Enron's Collapse*, *Managerial Finance*, Vol.31.
- -Khmoussi. I,& Zehri.H, (2016),"Effective audit committee, audit quality and earnings management: Evidence From Tunisia", *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 6 Iss 2 pp. -Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JAEE-09-2013-0048>
- -Khamoussi. Z , (2016),"Audit committee effectiveness, audit quality and earnings management: a meta-analysis", *International Journal of Law and Management*, Vol. 58 Iss 2 pp. -Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/IJLMA-01-2015-0006>
- -Mohammad.W , Wasiuzzaman.S & Salleh.N , (2016),"Board and audit committee effectiveness, ethnic diversification and earnings management: a study of the Malaysian manufacturing sector", *Corporate Governance*, Vol. 16 Iss 4 pp. 726 - 746, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CG-06-2015-0085>
- -Nakashima.M& Ziebart.D , (2015),"Did Japanese-SOX have an impact on earnings management and earnings quality?", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30 Iss 4/5 pp. 482 - 510, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/MAJ-06-2013-0890>
- -Ozili.P , (2017) "Bank earnings smoothing, audit quality and procyclicality in Africa. The case of loan loss provisions", *Review of Accounting and Finance*, Vol. 16 Issue: 2,pp. -, doi: 10.1108/RAF-12-2015-0188. Permanent link to this document:<http://dx.doi.org/10.1108/RAF-12-2015-0188>
- -Park, Y. W. and Shin, H.H. (2004), "Board composition and earnings management in Canada", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 10 No. 3, pp. 431-457.
- -Peasnell, K. V., Pope, P. F. and Young, S. (2000), "Detecting earnings management using crosssectional abnormal accruals models", *Accounting and Business Research*, Vol. 30 No. 4, pp. 313-326.
- Piot C. 2005. *Audit Quality and Earnings Management in France*, *Social Sciences and Humanities Research Council of Canada*.

- -Ratsula. Olli-Pekka, 2010, The Interplay between Internal Governance Structures, Audit Fees and Earnings Management in Finnish Listed Companies, Master's thesis, Aalto University, School of Economics
- -Rusmin.R, Astami.E,& Hartadi.B , (2014),"The impact of surplus free cash flow and audit quality on earnings management", Asian Review of Accounting, Vol. 22 Iss 3 pp. 217 - 232, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/ARA-10-2013-0062>
- -Sani .M, Abdul Rashid. H& Shawtari. F, (2012),"Corporate governance and earnings management in Malaysian government linked companies", Asian Review of Accounting, Vol. 20 Iss 3 pp. 241 - 258, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13217341211263283>
- -Sun, J., Lan, G. and Liu, G. (2014), "Independent audit committee characteristics and real earnings management", Managerial Auditing Journal, Vol. 29 No. 2, pp. 153 -172.
- -Yu, J. (2011). Stock Price Informativeness and Corporate Governance: An International Study. International Review of finance, Vol.11, No.4, pp. 477-514.
- -Zhang, Y. and Liu, Y. (2009), "Comparison of parametric and nonparametric techniques for non-peak traffic forecasting", World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 51, pp. 7-14

العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية

د. محمود إبراهيم ملحم
جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

د. نور الأقرع
جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية، واقتصرت على معلّات مدارس البنات الثانوية الحكومية بمدينة قلقيلية. وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة البحث من (59) مفردة من معلّات المدارس الثانوية بمدينة قلقيلية والبالغ عددهن (71) معلّمة، أي ما نسبته (83%) من مجتمع الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أنّ استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية كانت متوسطة على البُعدين (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية)، حيث كانت النسبة المئوية لهما (69.42%، 68.47%) على التوالي، وكانت مرتفعة على البُعد (العدالة التفاعلية) حيث كانت النسبة المئوية لها (78.59%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة نوعاً ما بدلالة النسبة المئوية (72.16%)؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مفردات الدراسة نحو مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تُعزى للمتغيرين (الدرجة الوظيفية، ومكان إقامة المعلّمة) بالنسبة لجميع الأبعاد وللدرجة الكلية. أما فيما يتعلق بمتغيريّ (الحالة الاجتماعية، وسنوات العمل في المدرسة) فقد تبين وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين نحو مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية، وكانت الفروق المعنوية التي تُعزى للحالة الاجتماعية واضحة ضمن جميع الأبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية). ومن أهم توصيات الورقة البحثية: أن تهتم مديرية وزارة التربية والتعليم بإعادة النظر في النظم والقواعد والتعليمات المتبعة في الترقيات، بحيث لا تقتصر فقط على تجاوز المدة المطلوبة للترقية، وأن يكون هناك استثناءات فعلية معلنة عن إمكانية حصول المعلّمة على ترقية وفق شروط ومتطلبات تحفيزية بغض النظر عن المدة الزمنية اللازمة للترقية وفق النظام القائم؛ وأن يكون للثواب مكان كما للعقاب. وتوصي الورقة البحثية بضرورة الاهتمام الجدي من قبل وزارة التربية والتعليم بموضوع الشكاوى المقدمة من المعلّات، وذلك من خلال تخصيص طرف مختص بذلك، والرد على الاتصالات ذات العلاقة بالشكاوى بصورة سريعة، مع عدم إصدار أي قرار تأديبي بحق أي موظف قبل التواصل مع ذلك الموظف حتى إن لم يتقدّم بشكوى.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، المدارس الثانوية للبنات.

مقدمة:

إنّ للمدارس دوراً حيوياً في المجتمع، فهي من أهم مؤسساته الاجتماعية، وهي ليست مجرد أسوار مغلقة تقتصر على تقديم أنشطة تعليمية، فهي تتأثر بالمناخ الاجتماعي المحيط بها وتؤثر فيه، وهي من يصنع أبناء المجتمع وقياداته بشتى مسمياتها، وفي الوقت ذاته؛ فالمجتمع واحتياجاته وتطلعاته هو من يُعزّز وجود المدارس، حيث يُتوقع منها أن تؤدي دورها بشكل يُسهم في تطوير المجتمع وتنميته. وتواجه مؤسسات القطاع العام (ومنها المدارس)، مثل العديد من المنظمات الأخرى، تحدياً للعمل في بيئات متغيرة ذات توقعات مرتفعة ومتنوعة بشكل متزايد (Fabian, 2011, p 1)، (Rainey, 2009, p 80)؛ ويحتل الاهتمام بالمعلّمين من حيث إعدادهم وتدريبهم وتطويرهم مكانة مرموقة في المجتمعات المتقدمة، فالمعلّم هو حجر الأساس، بل حجر الزاوية في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، وهو أهم موارد المدرسة الإستراتيجية، فإن صلح صلح وإنتاجه وتميزت مخرجاته، فقدرة المدرسة على تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على الاحتفاظ بهذا المورد، كإسبغ رضاه وانتماؤه وولائه، ما يستلزم التعرف إلى ما يصبو إليه، ومحاولة مساعدته لتحقيق طموحاته، وذلك بتقريب أهدافه من أهداف المؤسسة التي يعمل فيها، ومعاملته معاملة حسنة أساسها العدالة والنصح والإرشاد والتوجيه. وأشار (محمود، 2011، ص 475) إلى أن الضغوط، وما يترتب عليها، تُعدّ أحد أهم التحديات التي يتعرض لها العنصر البشري في أية منظمة على اختلاف طبيعتها، ويرى (الفهداوي، والقطاونة، 2004، ص 15) أن العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية تُظهر منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الموظفين، كما تحدد عندهم طرق التفاعل والنصح الأخلاقي في مؤسستهم، ويؤكد (الشيوخ، 2011) وكما جاء في

(العرايضة، 2016، ص 198) على أنّ نجاح التربية في بلوغ أهدافها التربوية والتعليمية، وتحقيق دورها في تطوير الحياة يتوقفان على مقومات عديدة، منها: الاتجاهات التربوية لأعضاء هيئة التدريس، وتوافقهم المهني، والدورات التدريبية التي يتلقونها خلال عملهم، إلى جانب التدريبات سواءً أكانت تربوية أو غير تربوية.

ويمكن أن تكون العدالة عاملاً رئيساً يساهم في إحساس الموظفين والمديرين بشعور جيد (Constanze Eib, 2015, p1). فالقضاء له موضع وهدف واحد، وهو جعل حدٍّ للخصام وذلك بقرار يرتكز إلى العدالة (منصوري، 2011، ص 79)، وللعدالة التنظيمية تأثير في المشاعر الإنسانية المتولدة عن حالات الظلم التي قد يشعر بها العاملون في المنظمة، وجاء في (الشعلان، 2016، ص 47) أنه ليس هناك أخطر من تفشي الظلم، والبعد عن العدالة داخل المنظمة، ويرى (الشكري، 2008، ص 38) أن مشاعر الغضب التي يشعر بها العاملون في المنظمة من المحتمل أن تكون ناتجة عن قرارات تنظيمية، أو سلوكيات إدارية غير عادلة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث فيما يأتي:

- يُعدّ هذا البحث من البحوث التطبيقية النادرة، وقد يكون الأول في فلسطين، وبالتحديد بمدينة قلقيلية، حسب علم الباحثين، والذي يتناول مفهوم العدالة التنظيمية ودورها في رفع الروح المعنوية لمعلمات المدارس الثانوية بمدينة قلقيلية.
- يحاول هذا البحث أن يثير الأدب النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية، وأبعادها، وقواعدها، وأهمية تطبيق مضامينها في المؤسسات التعليمية.
- كذلك، يعتمد تحقيق أهداف مؤسسات التربية والتعليم، وعلى رأسها المدارس، على قيامها بواجباتها ومسئولياتها تجاه أصحاب المصالح، وإنّ ضمان التطوير الصحيح والالتزام الفعلي للمدارس تجاه أصحاب المصالح قد يدفع عجلة تقدّم هذه المدارس، وتكون قادرة على تحقيق رسالتها، وصولاً إلى الرؤية التي تصبو إليها. لذا؛ يؤمل أن تكون نتائج هذا البحث بمثابة البوصلة التي تُرشد القائمين على المدارس إلى كيفية تحمّلهم لمسئولياتهم على أفضل وجه، ما ينعكس إيجاباً على جميع أصحاب المصالح.

أهداف البحث:

- التعرف إلى مفهوم العدالة التنظيمية، وأبعادها، وقواعدها، ومدى تطبيقها في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية.
- معرفة وجود (أو عدم وجود) فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، سنوات العمل في المدرسة، مكان إقامة المعلمة).
- التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، والتي يأمل الباحثان أن تكون ذات فائدة سواءً للباحثين الآخرين أو للقائمين على المدارس، من خلال الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع العملي، مقتنعين بأهمية الدور الذي يمكن أن تُحقّقه المدارس في نموّ المجتمعات وتطوّرها والرفقّ بها، وذلك من خلال تحمّلها لمسئولياتها.

مشكلة البحث:

تناولت الكثير من الدراسات موضوع العدالة التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها، وأبعادها، ولكن؛ اختلفت تلك العناصر من دراسة إلى أخرى، وتباينت النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وبناءً على ذلك؛ جاء هذا البحث ليتناول أهم أبعاد العدالة التنظيمية التي قد تؤثر إيجاباً في تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمات، وتهيئة الجو الصحي في بيئة العمل المدرسية. ويمكن إبراز مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الرئيسة الآتية:

- ما واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية من وجهات نظر معلمات هذه المدارس؟
- هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية

تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، سنوات العمل في المدرسة، مكان إقامة المعلمة)؟ ويشتمل هذا التساؤل الرئيس على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى للحالة الاجتماعية؟
- هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى للدرجة الوظيفية؟
- هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى لسنوات العمل في المدرسة؟
- هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى لمكان إقامة المعلمة؟

فروض البحث:

- الفرض الرئيس الأول: إن مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية من وجهات نظر معلمات هذه المدارس منخفض (أقل من 60%).
- الفرض الرئيس الثاني: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، سنوات العمل في المدرسة، مكان إقامة المعلمة). ويشتمل هذا الفرض الرئيس على الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى للحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى للدرجة الوظيفية.
- لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى لسنوات العمل في المدرسة.
- لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تعزى لمكان إقامة المعلمة.

حدود البحث:

- الحدود البشرية: تمثّل الحد البشري في معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة قلقيلية.
- الحدود الزمانية: أُجري هذا البحث في مطلع عام 2018م.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدارس البنات الثانوية الحكومية بمدينة قلقيلية، وهذه المدارس هي (مدرسة بنات أبو علي إيباد الثانوية، مدرسة بنات العمريّة الثانوية، مدرسة بنات الشيماء الثانوية).

مصطلحات البحث:

- العدالة التنظيمية: Organizational Justice: تتمثل العدالة التنظيمية في هذا البحث بأبعاد ثلاث، هي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).
- العدالة التوزيعية: Distributive Justice: تشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والتي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وكذلك، المخرجات التي يحصل عليها مقارنة مع زميله في نفس الوظيفة (الذبحاوي، والذبحاوي، 2016، ص 326).

- العدالة الإجرائية: Procedural Justice: تمثل الإجراءات والطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات، وهي الطرق المحددة والأساسية لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة في تحديد من يستحق المكافأة هي إجراءات عادلة (السكر، 2013، ص 39).
- العدالة التفاعلية: Interactional Justice: تعني المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر في العمل (Hooshmand and Moghimi, 2011, p 555).
- أصحاب المصالح: Stakeholders: المقصود بأصحاب المصالح في هذا البحث جميع من له علاقة بمخرجات التربية والتعليم، الطلبة وذويهم، أصحاب العمل، وعلى غرتهم القائمين على العملية التدريسية....
- مدارس البنات الثانوية في مدينة قلقيلية: يوجد في مدينة قلقيلية ثلاث مدارس ثانوية للبنات، وهذه المدارس هي:
- مدرسة بنات أبو علي إباد الثانوية: عدد الشُّعب فيها (17) شعبة، وعدد طالباتها (519) طالبة: (403) طالبات في الصف الحادي عشر؛ و(116) طالبة في الصف الثاني عشر موزعة على النحو الآتي: (71) طالبة في الفرع العلمي، و(45) طالبة في فرع الريادة والأعمال (الفرع التجاري)، ويُدرّس هؤلاء الطالبات (26) معلمة.
- مدرسة بنات العمرية الثانوية: عدد الشُّعب فيها (16) شعبة، وعدد طالباتها (491) طالبة: (340) طالبة في الصف الحادي عشر؛ و(151) طالبة في الصف الثاني عشر موزعة على النحو الآتي: (27) طالبة في الفرع العلمي، و(124) طالبة في الفرع الأدبي، ويُدرّس هؤلاء الطالبات (24) معلمة.
- مدرسة بنات الشيماء الثانوية: عدد الشُّعب فيها (14) شعبة، وعدد طالباتها (407) طالبة: (260) طالبة في الصف الحادي عشر؛ و(147) طالبة في الصف الثاني عشر موزعة على النحو الآتي: (14) طالبة في الفرع العلمي، و(133) طالبة في الفرع الأدبي ، ويُدرّس هؤلاء الطالبات (21) معلمة (المصدر: قسم شئون الموظفين في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، بتاريخ 2018/2/24م).

دراسات سابقة:

دراسة (Büşra Yiğitol and Özlem Balaban, 2018): أجريت هذه الدراسة وهي بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا الموظف: تقييم وظائف الموارد البشرية" على موظفي إحدى الشركات الرائدة في قطاع الألبان في محافظة كونييا التركية، وكان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف إلى أي مدى تتوافر العدالة التنظيمية في هذه الشركة فيما يتعلق بالترقيات، وتقييم الأداء، وأليات منح المكافآت، كما هدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا موظفي هذه الشركة، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة البحث، البالغ عددها (165) مفردة من خلال الاستبانة. وأهم نتائج الدراسة: وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسة العدالة التنظيمية فيما يخص نشاطات وممارسات الموارد البشرية ورضا الموظفين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية فيما بينها. ومن استنتاجات الدراسة: إنّ المنظمة الساعية إلى توفير بيئة عمل ممتازة، يتوجب عليها اتباع أسلوب الإدارة بالقبول Management by Acceptance، بمعنى: أن كل بنود الرضا مرتبطة مع بعضها البعض، وذات علاقات إيجابية فيما بينها، فمثلاً، إذا كان الموظفون راضين عن أجورهم، فإنهم سيحبون عملهم، وكذلك مكان عملهم، وسيتواصلون بشكل أفضل مع رؤسائهم، وهذا الرضا، والحب، والتواصل الجيد سيولد بيئة عمل أكثر صحية، وسيؤدي حتماً إلى أداء أفضل.

دراسة (علوطي، ومغار، 2017): وهدفت هذه الدراسة التي بعنوان "علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة" إلى تحديد مستوى العدالة التوزيعية التي يشعر بها مستشارو التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة، كما سعت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التوزيعية وأبعاد الاحتراق الوظيفي (الإنهاك الانفعالي، تبدُّل المشاعر، شعور نقص الإنجاز) لدى هؤلاء المستشارين، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتمثلت عينة البحث في جميع أفراد مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة، والبالغ عددهم (43) شخصاً، موزعين على جميع ثانويات الولاية. ومن نتائج الدراسة: يعاني مستشارو التوجيه من مشاعر منخفضة تجاه العدالة التوزيعية، حيث أنهم، في معظمهم (81.4% منهم)، يرون أن الأجور التي يتقاضونها لا تساوي الجهد المبذول في العمل؛ كما بيّنت الدراسة أن ما نسبته (74.4%) من مستشاري التوجيه يعانون من مستويات (متوسطة إلى مرتفعة) من الإنهاك الانفعالي، من حيث عدم القدرة على التركيز، بالإضافة إلى الشعور بالإحباط وغياب الدافعية في العمل؛ أما فيما يتعلق بتبدُّل المشاعر، فإن ما نسبته (79.1%) من مستشاري التوجيه يعانون من مستويات (متوسطة إلى مرتفعة)، في حين يعاني مستشارو

التوجيه بنسبة (93.0%) من مستويات مرتفعة من شعور نقص الإنجاز الشخصي، وأن غالبيتهم يعانون من المشاعر السلبية تجاه الأعمال التي يقدمونها للفئات التي تطلب خدماتهم. وأوصت الدراسة بضرورة توفير المناخ الوظيفي الذي يساعد على الإدماج المهني، بالتركيز على تحسين الأجور من خلال إعادة التصنيف، أو فتح باب الترقية لمناصب أعلى.

دراسة (بركات، 2016): وفي السياق ذاته، جاءت هذه الدراسة التي عنوانها "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، هادفةً تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهات نظر معلمي مدارسهم، وبيان دلالة الفروق بين استجابات هؤلاء المعلمين في مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارسهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة؛ وطبقت استبانة مكونة من (33) عبارة موزعة إلى (3) أبعاد للعدالة التنظيمية: (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) على عينة طبقية عشوائية تبعاً لمتغيري (الجنس، والمرحلة التعليمية)، مكونة من (284) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود فروق معنوية في مستوى استجابات المعلمين حول العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) وذلك على بُعد العدالة التوزيعية والمجموع الكلي لصالح فئة المعلمين ذوي الخبرات المرتفعة، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في هذه الدرجات على البعدين (العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية)، وعدم وجود فروق جوهرية حول العدالة التنظيمية على الأبعاد الفرعية والمجموع الكلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي). وتم اقتراح مجموعة توصيات، كان أهمها: عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس الجدد، من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع زملائهم والمعلمين من منظور العدل والمساواة وتكافؤ الفرص.

دراسة (الذبحاوي، والذبحاوي، 2016): وسعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي من وجهات نظر المدرسين في المعهد التقني/كوفة، وتمثلت أبعاد العدالة التنظيمية في هذه الدراسة بـ (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية)، أما أبعاد الاحتراق الوظيفي، فكانت (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، نقص الشعور بالإنجاز). واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (40) فرداً من المعلمين في المعهد التقني/كوفة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: اهتمام المدرسين بدرجة عالية بكل من (توزيع الجور، الاستحقاقات المالية، المكافآت التي يحصلون عليها)، في حين كانوا يعانون من (ضعف قدرتهم في التأثير، فقدان مغزى العمل)؛ وأوصت الدراسة إدارة المعهد أن تنتهج منهجاً جديداً في تقوية العدالة التنظيمية عن طريق المعاملة العادلة مع المدرسين، والعدالة في تنفيذ الإجراءات الإدارية، وكذلك؛ أن تستخدم إدارة المعهد الأساليب الحديثة للحد من حالة ترك المدرسين لأعمالهم من خلال: تمكين المدرسين، إعادة هندسة الموارد البشرية، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تعزيز إدخال التكنولوجيا في العمل.

دراسة (الربيعاوي، والدراجي، 2016): أما هذه الدراسة، فقد أجريت في العراق، وكان عنوانها "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي على مكاتب المفتشين العاملين" فسعت للتعرف إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وانعكاسها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في خمسة مكاتب من المفتشين العاملين، فضلاً عن تشخيص واقع المتغيرات الثلاث لدى موظفي هذه المكاتب، وإلى معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات، وكذلك؛ معرفة طبيعة تأثير العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي، وقد استخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من (127) موظفاً من العاملين في مكاتب المفتشين العاملين، ودلت نتائج الدراسة على أن إدراك العاملين في هذه المكاتب للعدالة التنظيمية كان متوسطاً، وأن الرضا الوظيفي لديهم كان بنفس المستوى أيضاً، وأنهم يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى أعلى من إدراكهم للعدالة التنظيمية وشعورهم بالرضا الوظيفي؛ كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وارتباط سلوكيات المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي بعلاقة إيجابية معنوية عالية، أي ان العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً ومعنوياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأن اشد تأثير مباشر للعدالة في سلوكيات المواطنة عبر الرضا كان من خلال بُعدي (الإنجاز، وتنوع المهام)، وأشد تأثير غير مباشر لها كان على بُعد (تنوع المهام).

دراسة (عيسات، وجميل، 2016): ورمت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات (الإسمنت، المنظفات ومواد الصيانة، سونلغاز، نفضال، الوطنية للدهن) الموجودة في ولاية البويرة الجزائرية، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ قوامها (147) مفردة من خلال الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) والتمكين الإداري. كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المؤسسات بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين.

دراسة (Cristian and Vicenc, 2016): و جاءت بعنوان "العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ورضا الطلبة عن الأطر الجامعية" بالتطبيق على الجامعات الإسبانية، وكان الغرض منها تحديد العلاقات بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) فيما بينها، وبين كل من هذه الأبعاد ورضا الطلبة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة البحث من خلال الاستبانات. وأهم ما توصلت إليه الدراسة: وجود علاقة طردية بين رضا الطلبة وكل من (العدالة التوزيعية، والعدالة المعلوماتية، والعدالة الشخصية)، وعدم وجود علاقة بين رضا الطلبة وكل من (العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).

دراسة (Ali and Vahid, 2015): أما هذه الدراسة، فتناولت اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين جودة حياة العمل، باستطلاع آراء موظفي جامعة آزاد الإسلامية بمدينة شبرستر الإيرانية، حيث أكدت الدراسة على وصف الموارد البشرية وتحسين جودة حياة العمل (من خلال: العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي) بمثابة المؤشرات الحيوية والهامة لقياس مدى قدرة المنظمات على الاستدامة؛ وتم جمع البيانات من مفردات عينة البحث والبالغ قوامها (120) شخصاً من خلال الاستبانات، ومن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها (الانحدار المتعدد، وتحليل المسار)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من جهة، وبين جودة حياة العمل من جهة أخرى، وكانت هذه العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما تعاضمت العدالة التنظيمية وتزايد الالتزام التنظيمي كلما تحسنت جودة حياة العمل، ما يعني توفير بيئة عمل صحية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمة بوضع الخطط الكفيلة بتحقيق المساواة وتحقيق العدالة من حيث الأجور والمكافآت من أجل تعزيز جودة الحياة العملية.

دراسة (Constanze Eib, 2015): وفي المقابل، هدفت هذه الدراسة التي بعنوان "عمليات العدالة التنظيمية: رؤى في إدراك العدالة وتشريعها" إلى اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وكل من مخرجات العمل وصحة العاملين، ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومخرجات العمل وصحة العاملين، وأن تأثيرات العدالة التنظيمية في المخرجات تكون أعلى كلما كانت متطلبات العمل كثيرة ومتنوعة، أو عندما تكون إمكانية السيطرة على الوظائف منخفضة أو عندما يكون الدعم الاجتماعي لها منخفضاً، وأظهرت النتائج أن الانشغال الذهني بالعمل ومتطلباته هو الوسيط ذو الصلة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والصحة.

دراسة (السكر، 2013): وحاولت هذه الدراسة التعرف إلى أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي من وجهات نظر المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (172) مفردة، تم جمع البيانات منهم من خلال الاستبانة، وأهم نتائج الدراسة: إن تصورات المستجيبين نحو العدالة الإجرائية كانت متوسطة (2.579)، إن تصورات المستجيبين نحو الأداء الوظيفي كانت متوسطة (3.475)، وجود تأثير معنوي للعدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية، وتعزيز الجوانب الإيجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة الإجرائية، وتعزيز الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية.

دراسة (الدليبي، والمدو، 2012): ورمت هذه الدراسة المعنونة بـ "أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط" إلى معرفة مدى التأثير المباشر وغير المباشر للتوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي عبر العدالة التنظيمية في مركز وزارة النفط العراقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (154) عاملاً بمختلف المستويات الوظيفية، في (11) دائرة داخل مركز الوزارة، فضلاً عن المقابلات شبه المهيكلة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي، وأن التوازن التنظيمي يؤثر في الرضا الوظيفي تأثيراً غير مباشر عبر العدالة التنظيمية، وإن مركز الوزارة غير متوازن، واتفق اغلب العاملين في مركز الوزارة على وجود عدالة التنظيمية، وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى الأبعاد هي: العدالة التفاعلية، يليها العدالة الإجرائية، فالعدالة التوزيعية؛ وأهم راضون عن عملهم وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى الأبعاد هي الرضا عن أسلوب الإدارة، ويلها الرضا عن المناخ التنظيمي، والأمان الوظيفي، والعمل نفسه، والتقدير، وكان رضاهم ناجم عن ظروف الوظيفة. ومن أهم التوصيات: ينبغي على مركز الوزارة استغلال تقديمه لفرص التطوير والعلاقة الجيدة مع الإدارة في تحسين تقديم المخرجات والإسهامات بعدالة.

دراسة (عبود، 2012): ورأت هذه الدراسة المعنونة بـ "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية" أن اهتمام الإدارات بتحقيق العدالة التنظيمية بكل صورها في مجال علاقتها

بالعاملين جاء نتيجة لإدراكها المتزايد لتأثيرها الإيجابي في رضا العاملين وولائهم لمنظمتهم، واستهدف الدراسة تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية بكافة صورها بوصفها مطلباً إنسانياً وتنظيمياً لا بد للإدارة أن تعمل على تحقيقه، أما مشكلة البحث فاستهدفت معرفة شعور عينة البحث بعدالة التعامل معهم، واعتمدت الدراسة على عينة من المعلمين بلغت (472) معلماً، وانطلق البحث من فرض عدم التي مفادها انه ليس للعدالة التنظيمية تأثير في الرضا الوظيفي، وأهم نتائج الدراسة: شعور أفراد العينة بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي كان مقبولاً، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما مما يعني رفض فرض عدم. وقدّمت الدراسة مجموعة توصيات، في مجملها، تركز على تحسين الوضع المادي والمعنوي للعاملين، وإشعارهم بأهمية الذي يؤديه.

دراسة (الخشروم، 2010): وسعت هذه الدراسة التي عنوانها "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي" إلى معرفة مستوى عدالة التعاملات، وضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في المستشفى، ومن أهم نتائج الدراسة: عدم وجود تأثير معنوي لعدالة التعاملات وضغوط صراع الدور، وأيضاً، عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الممرضين لعدالة التعاملات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

دراسة (السعود، وسلطان، 2009): وجاءت هذه الدراسة بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" وكان الغرض منها هو التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وكذلك: ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، كما بيّنت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في تلك الجامعات.

دراسة (Al-Zaabi, 2008): أما هذه الدراسة التي بعنوان "تأثير القيم الثقافية والتنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك" فقد رمت إلى معرفة مدى تأثير الالتزام بالقيم الثقافية، وبالأخص قيم العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك، ومن أهم نتائج الدراسة: إن مستوى الالتزام بقيم العدالة التنظيمية كان متوسطاً، كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام في محافظة الكرك متوسط، وأظهرت نتائج الدراسة، أيضاً، وجود تأثير معنوي للالتزام التنظيمي بقيم العدالة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك.

دراسة (Muhammad, 2002): وأجريت هذه الدراسة التي عنوانها "النتائج المترتبة عن دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي من وجهات نظري مديري المنظمات الكويتية" للتعرف إلى مدى تأثير دعم الإدارة العليا في تعزيز السلوك الأخلاقي لمديري المنظمات الكويتية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتناولت الدراسة العدالة التنظيمية بالتركيز على العدالة الإجرائية في المنظمات الكويتية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن دعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي في المنظمات الكويتية يؤثر إيجاباً في الولاء التنظيمي للعاملين، انطلاقاً من تأثيره الواضح في إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية، ما يعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية بشكل أو بآخر.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

استطلع الباحثان الكثير من الدراسات ذات العلاقة بموضوع العدالة التنظيمية، ووجد أنها مرتبطة بمواضيع ومتغيرات مختلفة، إلى حد ما، عن موضوع هذا البحث، إلا أنه تمت الاستفادة من حيث اقتباس أهم أبعاد العدالة التنظيمية، وقواعدها، كما تمت الاستفادة منها في الخروج باستبانة صادقة تقيس أبعاد العدالة التنظيمية في المدارس.

الإطار المفاهيمي (النظري):

تلخيص لاهم أسس الأطر المفاهيمي فيما هو ادناه:

مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية أحد أهم الأسس في إدارة الموارد البشرية، للتأثير الذي يمكن أن يُحدثه إحساس العامل (أو عدم إحساسه) بوجود العدالة في المؤسسة التي يعمل فيها، فشعور العامل بعدم العدالة يكمن أن يؤدي إلى تدني مستوى أدائه، والأخطر من ذلك، أن يكون الأداء المتدني غير ظاهر (إنتاج مع إهمال أحد عناصر الجودة، عدم الأمانة المؤسسية في التعامل متلقي الخدمة، إهمال الجوانب النفسية والتربوية للطلاب المدرسي أو الجامعي،...) فيظهر أثره السلبي في المدى الطويل، حيث يصبح من الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، معالجته. وفي المقابل؛ فإن إحساس العامل بالعدالة يزيد من ثقته بإدارته ورؤسائه، ويرفع من درجة الانتماء المنظمي لديه، ما يولد عنده إقبالاً جيداً على العمل، والذي بدوره يُحسن من مستوى أدائه الناتج عن إحساسه بالعدالة.

وتعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية لصاحبها (Adams) وكان ذلك عام 1965م (Agnieszka and Dariusz, 2013, p44)، (Farahbod, et. all., 2012, p 394)، حيث كانت تُعرف بنظرية المساواة (Equality Theory) والتي تقوم على فرض رئيس، مفاده أن العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها، وكذلك؛ مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، وإن إدراك عدم العدالة؛ وفق هذا السياق، يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي يُنشِط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد للتقليل من هذا التوتر (علوطي، ومغار، 2017، ص 71)، (عمر، ورفاعي، 2015، ص 90)، (Amany, et. all., 2014, Passim)، (أبو مسعود، 2010، ص 69).

بناء على ما تقدّم، يمكن للباحثين تعريف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم يشير إلى مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة في وظائفهم، والتأثيرات في مخرجاتهم والناتجة عن هذا الإحساس. ويندرج تحت هذه العدالة: عدالة المعاملة على المستوى المعلوماتي، عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل رئيسه وإدارته سواءً على أكانت على شكل مكافآت وأجور، أو على شكل إجراءات في توزيع تلك المكافآت أو الأجور أو حتى أعباء العمل، أو عدالة المعاملة على المستوى الشخصي، وصولاً إلى العدالة في تقييم الأداء الوظيفي للموظف.

أبعاد العدالة التنظيمية: Dimensions of Organizational Justice:

اتفق كثير من الكتاب والباحثين (عيسات، 2016، ص 307)، (السكر، 2013، ص 39)، (Lasun and Jonathan, 2011, p 206)، (زايد، 2006، ص 423)، (Carolina, M., 2005, p 109)، (CREMER D., 2005, p133)، (الكندري، 2003، ص 180) في أن للعدالة التنظيمية أبعاد ثلاث، هي:

- أولاً: العدالة التوزيعية: Distributive Justice: تعني توزيع الأعباء والمكافآت بالتساوي بين جميع العاملين في نفس المستوى الوظيفي (الذبحاوي، والذبحاوي، 2016، ص 312). وقد حدد (علوطي، ومغار، 2017، ص 73) ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية، وهذه القواعد هي: قاعدة المساواة: تقوم على أساس منح المكافآت وفقاً للإسهام الذي يقدمه العامل، فالعامل الذي يعمل عدد ساعات أكثر يستحق التعويض بمقدار أكبر من الذي يعمل لعدد أقل من الساعات، وإن تم التعويض بنفس المقدار فهذا بمثابة خروج عن هذه القاعدة. قاعدة النوعية: وتشير إلى ضرورة حصول جميع العاملين على فرص متساوية من المكافآت دون أي اعتبار لأية فروق بينهم، سواءً كانت هذه الفروق مهارة، أو عرقية، أو دينية، أو جنسية،... إلخ، كما في الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها؛ وإذا حصل أي منهم على امتياز دون غيره، فإن ذلك يُعد خروجاً عن تلك القاعدة. قاعدة الحاجة: وتقوم على فكرة تقديم الأشخاص ذوي الحاجات الماسة والضرورية على غيرهم، فمثلاً: المرأة المرضع تحتاج إلى مكافآت تزيد عن المرأة غير المرضع، فقد تحتاج إلى ساعة إرضاع وأمومة أثناء تأديتها لوظيفتها، وإن لم تتميز على مثيلتها غير المرضع بحصولها على هذا الوقت المخصص للأمومة، فإن ذلك يُعد خروجاً عن هذه القاعدة.
- ثانياً: العدالة الإجرائية: Procedural Justice: وتشير إلى المساواة في الإجراءات الرسمية التي تقوم عليها قرارات المنظمة ذات العلاقة بالعاملين (Asgari, et. all. 2008, p 230). وتذهب إلى الآليات التي يتم انتهاجها لتعزيز مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، لتقليل الانحياز في القرارات والأوامر والإجراءات المتخذة بحق العاملين. أو هي التي تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة للوصول إلى النتائج أو المخرجات. وهي التي تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة.

• ثالثاً: العدالة التفاعلية: Interactive Justice: وتشير إلى انطباعات العاملين حول المعاملة التي يتلقونها خلال تنفيذ الإجراءات التنظيمية، وتركز على مفاهيم الاحترام بين مُصدر الأوامر ومتلقيها خلال عملية التواصل بينهما. ويعرفها (السكر، 2013، ص 413) على أنها عدالة المعاملة التي يحصل عليها الموظفون عندما تُطبّق عليهم الإجراءات الرسمية. واتفق كل من (الذبحاوي، والذبحاوي، 2016، ص 314)، و (الشكرجي، 2008، ص 51) في تناول أربع قواعد تتحكم في عدالة المعاملة، وهذه القواعد هي:

- المصدقية: Truthfulness: أن تكون الإدارة نزيهة عند تنفيذ إجراءات اتخاذ القرارات.
- الوضوح: التبرير: Justification: أن تُوفّر الإدارة التفسيرات الملائمة لنتائج القرارات المتخذة.
- اللياقة: Propriety: الابتعاد عن العبارات والأقوال غير المناسبة.
- الاحترام: Respect: أن تعامل الإدارة الموظفين باحترام وكرامة.

ويرى الباحثان، أنّ كل من (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) ذات علاقة بعمل المنظمة، في حين تنصرف العدالة التفاعلية إلى سلوكيات العاملين في المنظمة، وإلى آليات التواصل معهم من قبلهم رؤسائهم في العمل. ويتفقان مع (Khaled, et. all., 2015, p 91). (Lasun and Jonathan, 2011, p 206)، (Mehrdad, 2009, Passim) في أن العدالة التوزيعية تشير إلى النتيجة العادلة (النزاهة) التي يلمسها الموظفون، في حين تعبّر العدالة الإجرائية عن عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد هذه النتيجة، أي أن العدالة الإجرائية ترتبط بمفاهيم العدالة (الإنصاف) للإجراءات المستخدمة في صنع القرارات؛ فالعدالة بعامّة تؤدي إلى النزاهة، بينما تؤدي العدالة التنظيمية إلى أن يعمل الفرد بفعالية ضمن الفريق.

مجتمع البحث، وعينته:

تكوّن مجتمع البحث من معلّّات البنات في المدارس الثانوية بمدينة قلقيلية، في زمن الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2018م، والبالغ عددهن (76) معلّّمة، وقد أُستخدم أسلوب الحصر الشامل، حيث تمّ توزيع (76) استبانة على جميع المعلّّات في تلك المدارس، أُعيد منها (59) استبانة صالحة للتحليل، وهذا يعني أن عينة البحث قاربت ما نسبته (78%) من حجم مجتمع البحث. والجدول رقم (1) يبيّن توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراته الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (1): توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراته الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	مكان إقامة المعلّّمة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
74.6	44	في نفس المكان الذي فيه المدرسة	8.2	4	عزباء
25.4	15	في مكان آخر	87.8	43	متزوجة
100.0	59	المجموع	4.1	2	غير ذلك
			100.0	59	المجموع
النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات العمل في المدرسة	النسبة المئوية (%)	التكرار	الدرجة الوظيفية
6.8	4	أقل من 5 سنوات	3.4	2	السادسة
33.9	20	من 5-10 سنوات	15.3	9	الخامسة
59.3	35	أكثر من 10 سنوات	25.4	15	الرابعة
100.0	59	المجموع	22.0	13	الثالثة
			33.9	20	الثانية
			100.0	59	المجموع

المنهج المستخدم:

تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعته التي تقتضي جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

أداة البحث:

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة (الذبحاوي، والذبحاوي، 2016)، (Castillo and Fernandez، 2016)، (Khaled 2015)، (et. All، 2016)، واستشارة الخبراء، قام الباحثان ببناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وذلك لقياس مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية من وجهات نظر معلمات هذه المدارس. واشتملت الاستبانة على ثلاثة أبعاد أساسية، هي: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وأيضاً، تمت الاستعانة بالمتغيرات الوسيطة الآتية (الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، سنوات العمل في المدرسة، مكان إقامة المعلمة).

صدّق الأداة:

عُرضت الاستبانة على خمسة من المحكمين ذوي الاختصاص في جامعة القدس المفتوحة، وثلاثة من مديرية التربية والتعليم، وأوصوا بصلاحيتهما بعد اقتراح إجراء بعض التعديلات، وقد تمّ ذلك، وخرّجت الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

وللتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (0.756) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

المعالجة الإحصائية:

أدخلت البيانات بعد جمعها إلى الحاسوب، لتعالج بوساطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدمت النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الموزونة، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي. وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق تماماً)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (موافق نوعاً ما)، ودرجتان عن كل إجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (غير موافق مطلقاً)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الموضّح في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول (2): ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جداً
من 50% - أقل من 60%	منخفضة
من 60% - أقل من 70%	متوسطة
من 70% - أقل من 80%	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جداً

نتائج البحث:

- أولاً: التعرف إلى مستوى استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالتساؤل الرئيس الأول الذي نصّه: ما واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية من وجهات نظر معلمات هذه المدارس؟ ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبانة. وكذلك، تم اختبار الفرض الرئيس الأول الذي نصّه: إن مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية من وجهات نظر معلمات هذه المدارس منخفض (أقل من 60%). والجدول رقم (3) الآتي يبيّن خلاصة نتائج استجابات عينة البحث على أبعاد البحث كافة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الأبعاد	رقم العبارة	العبارات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
البعد الأول (العدالة التوزيعية)	1	تتم الترقية وفقاً لجدارة المعلمة.	3.41	68.20	متوسطة
	2	مسؤوليات العمل موزعة بعدالة لكل معلمة.	3.59	71.80	مرتفعة
	3	توزيع العلاوات المالية التي أحصل عليها في عملي مناسبة.	2.73	54.60	منخفضة
	4	تحرص إدارة المدرسة على مكافأة المتميزين في عملهم.	3.9	78.00	مرتفعة
	5	توزع الحوافز المعنوية في المدرسة وفقاً لأسس موضوعية.	3.73	74.60	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.4712	69.42	متوسطة
البعد الثاني (العدالة الإجرائية)	10	لا تُجيز التعليمات الاتصال بمديرية التربية والتعليم إذا ما واجهتني مشكلة شخصية مع مديرة المدرسة.	3.22	64.40	متوسطة
	11	تتيح لي إدارة المدرسة الحق في الاعتراض على القرارات التي تتخذها في حقي.	3.88	77.60	مرتفعة
	12	تُجمع المعلومات الدقيقة والموثقة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.	3.78	75.60	مرتفعة
	13	لا تُعطى في المدرسة الحلول العادلة في الشكاوى المقدمة من قبل المعلمات.	3.19	63.80	متوسطة
	14	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المدرسة بعدالة.	3.46	69.20	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.4237	68.47	متوسطة
البعد الثالث (العدالة التفصيلية)	15	لا تُجيز التعليمات الاتصال بوزارة التربية والتعليم إذا ما واجهتني مشكلة شخصية مع أصحاب القرار في المديرية (المشرفين أو الموجهين).	3.02	60.40	متوسطة
	16	تعتمد إدارة المدرسة "الديمقراطية" في التعامل مع المعلمات.	3.88	77.60	مرتفعة
	17	عندما تتخذ المديرية قراراً تنظيمياً "متعلقاً بعمل" تتعامل معي بكل الاحترام.	4.15	83.00	مرتفعة جداً
	18	يتم تقسيم العبء الأكاديمي بعدالة بين المعلمات.	3.83	76.60	مرتفعة
	19	لا تُعطى لي الفرصة للمشاركة في تقديم المقترحات فيما يخص القرارات المتعلقة بعملتي.	3.49	69.80	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.9294	78.59	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.9294	78.59	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم (3) السابق أن استجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية كانت متوسطة على البُعدين (الأول، والثاني) حيث كانت النسبة المئوية لهما (69.42%، 68.47%) على التوالي، وكانت مرتفعة على البُعد الثالث حيث كانت النسبة المئوية لها (78.59%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.16%)، وهذا لا يقبل الفرض العدم. ويُقبل الفرض البديل القائل: إن مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية من وجهات نظر معلمات هذه المدارس مرتفع إلى حد ما بدلالة الدرجة الكلية (72.16%)؛ فبالنسبة للبُعد الأول (العدالة التوزيعية) المتوسطة، فقد يكون ذلك مؤشراً على أن إدارة المدرسة لا توزع مسؤوليات العمل بالعدالة المنشودة بين المعلمات، وقد يكون هذا مبرراً من حيث أن الترقيات وفق القانون المعمول به في مديرية التربية والتعليم لا تكون وفقاً لجدارة المعلمة، وإنما وفقاً للفترة الزمنية (تحصل

المعلّمة على ترقية كل 5 سنوات ما لم تحصل على تقييم سنوي أقل من جيد)، ما قد يجعل مديرة المدرسة متعاطفة إلى حدّ ما مع المعلّمت المتميزات في عملهن، فتعمل على مكافأتهن بتكليفهن مسؤوليات قد تبدو أقل من مثيلتهن غير المتميزات، وإن لم تكن مسؤوليات أقل فقد تكون مكافأتهن على شكل مسؤوليات وواجبات تُناسب وترضي المعلّمت المتميزات من حيث اختيارهن للشُعب أو للحصص التي يرغبن (لهن حق الاختيار قبل غيرهن)، وقد يكون ذلك تصرفاً مقصوداً من قبل إدارة المدرسة لمكافأة المتميزات في عملهن وخصوصاً مع غياب اعتماد رسمي للمكافآت المالية التحفيزية في المدارس، وشُحّ المكافآت المعنوية فيها.

وبيّنت نتائج الدراسة الميدانية الدرجة المتوسطة المتعلقة بالبعد الثاني (العدالة الإجرائية)، وقد يعزو الباحثان ذلك إلى أن مديرية التربية والتعليم لا تُترقى إلى المطلوب فيما يتعلق بالإجراءات المتبعة في المدارس ذات العلاقة بالمعلّمت أنفسهن، فالمعلّمة يتناوب على الإشراف عليها مسئولان، قراراتهما تؤثر في تقييم أدائهما، ومن ثم، في ترقيتها، ما ينعكس بدوره على نفسيتهما، وبالتالي على أدائها الوظيفي؛ فمن ملاحظة الباحثين بخصوص الإجراءات المتبعة في سلك التربية والتعليم، فإن من القرارات الوظيفية التي تم اتخاذها لم تكن مستندة إلى معلومات دقيقة، وهذا على الأقل من وجهات نظر المعلّمت المتظلمات (رافعات الشكاوى)، فلا تجيز التعليمات التواصل مباشرة مع المديرية أو وزارة التربية والتعليم بتخطي شخصية مديرة المدرسة، أو المشرف أو الموجّه ذي العلاقة، ما قد ينتج عنه اتخاذ قرارات من جهات أعلى بخصوص المعلّمة المتضررة قبل أن يُسمح لها بالدفاع عن نفسها؛ يُتخذ القرار في حالات كثيرة قبل النظر في الشكوى أو حتى قبل أن تصل الشكوى لأصحاب القرار، فالعدالة غائبة حتى وإن نُظر في الشكوى المقدّمة بعد اتخاذ القرار؛ فالقرار الظالم، حتى إن تم التراجع عنه لا يشفي المظلوم بعد أن وقع عليه، ولا يرضيه، ولا يُسعدّه.

وبخصوص الدرجة المرتفعة المتعلقة بالبعد الثالث (العدالة التفاعلية)، فقد يرجع ذلك إلى المناخ التنظيمي الجيد والملائم الذي توفره إدارة المدرسة لمعلّمتها، من حيث حرّصها على إعلام المعلّمت مقدّماً بالمعايير التي على أساسها يتم تقييم أدائهن، وقد يكون ذلك ناتجاً عن النماذج المعلنة سلفاً من قبل وزارة التربية والتعليم بهذا الخصوص؛ وأيضاً، قد يكون سبب الدرجة المرتفعة من العدالة التفاعلية في البيئة المدرسية عائداً إلى تعامل مديرة المدرسة الأخلاقي واللائق مع المعلّمت حتى المقصرات منهن، فالتواصل الجيد ملموس هنا بين مديرات المدارس ومعلّمتها، وذلك من خلال الاستجابات، التي في معظمها، تشير إلى توافر المناخ التنظيمي الجيد. أما عدم الارتفاع الكبير في مستوى العدالة التفاعلية قد يكون ناتجاً عن انخفاض درجة العدالة التوزيعية (فيما يخص توزيع العبء التدريسي)، ما قد يولد نفوراً، وإن كان نفسياً، بين هذه المعلّمة أو تلك وبين مديرة المدرسة.

ثانياً: التعرف إلى مستوى استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالتساؤل الرئيس الثاني الذي نصّه: هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث نحو واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تُعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، سنوات العمل في المدرسة، مكان إقامة المعلّمة)؟ ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل، استُخدم اختبار (ت) لمتغير (مكان إقامة المعلّمة)، وتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تُعزى لباقي متغيرات البحث (الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، سنوات العمل في المدرسة). وكذلك، تم اختبار الفرض الثاني الذي نصّه: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث نحو واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تُعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، سنوات العمل في المدرسة، مكان إقامة المعلّمة)؟ والجدول (4) يبيّن خلاصة نتائج استجابات عينة البحث على أبعاد البحث كافة.

تشير النتائج الموضّحة في الجدول رقم (4) السابق إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تُعزى للمتغيرين (الدرجة الوظيفية، مكان إقامة المعلّمة) على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) فيما يتعلق بمتغير (مكان إقامة المعلّمة)، وكذلك مستوى الدلالة لقيم (ف) المتعلقة بالمتغير (الدرجة الوظيفية) أكبر من (0.05)، وبهذا يقبل الفرض العدم. وهذه نتيجة مقبولة، فصاحب القرار في المدرسة واحد (مديرة المدرسة)، والذي يتلقى الأوامر، وينقذ القرارات جميع المعلّمت بغض النظر عن درجاتهن الوظيفية، أو أماكن سكنهن، وقد يشير ذلك إلى أن القرارات التي تصدر، والإجراءات التي تُتخذ بحق الجميع هي نفسها، ما يبرر عدم وجود الفروق في الاستجابات. أما فيما يتعلق بمتغيري (الحالة الاجتماعية، سنوات العمل في المدرسة) فتبيّن من نفس الجدول رقم (4) السابق وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين نحو مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تُعزى للحالة الاجتماعية على جميع الأبعاد (العدالة

التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، أما الفروق المعنوية التي تعزى لسنوات العمل في المدرسة فكانت على البعد (العدالة التوزيعية)، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها كافة أصغر من (0.05)، وبهذا يُرفض الفرض العدم، ويُقبل الفرض البديل القائل: تُوجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين نحو مستوى العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تُعزى للمتغيرين (الحالة الاجتماعية، سنوات العمل في المدرسة)؛ ولمعرفة أكبر الفروق بين مستويات الحالة الاجتماعية على الأبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وعلى الدرجة الكلية استُخدم اختبار (LSD)، والجدول رقم (أ/4) يبين ذلك:

جدول رقم (4): ملخص لنتائج اختبار (ت) لمتغير (مكان إقامة المعلمة)، وتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول واقع العدالة التنظيمية في مدارس البنات الثانوية بمدينة قلقيلية تُعزى لباقي متغيرات البحث (الحالة الاجتماعية، الدرجة الوظيفية، سنوات العمل في المدرسة).

المتغير				الأبعاد
مكان إقامة المعلمة (مستوى الدلالة)	سنوات العمل في المدرسة (* مستوى الدلالة)	الدرجة الوظيفية (مستوى الدلالة)	الحالة الاجتماعية (* مستوى الدلالة)	
0.963	0.016	0.077	0.038	(البُعد الأول) العدالة التوزيعية
0.730	0.136	0.378	0.006	(البُعد الثاني) العدالة الإجرائية
0.331	0.433	0.525	0.035	(البُعد الثالث) العدالة التفاعلية

*دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

جدول رقم (أ/4): نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير (الحالة الاجتماعية)

البعد	المستوى	عزباء	متزوجة	غير ذلك
العدالة التوزيعية	عزباء		-15383-	*-83333-
	متزوجة	.15383		*-67950-
	غير ذلك	*.83333	.67950*	
العدالة الإجرائية	عزباء		.14506	-37500-
	متزوجة	-14506-		*-52006-
	غير ذلك	.37500	.52006*	
العدالة التفاعلية	عزباء		-22416-	*-53472-
	متزوجة	.22416		-31056-
	غير ذلك	*.53472	.31056	

يتضح من الجدول رقم (أ/4) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

- البُعد الأول (العدالة التوزيعية): فئة عزباء مع فئة غير ذلك: لصالح فئة غير ذلك، فئة متزوجة مع فئة غير ذلك: لصالح فئة غير ذلك.
- البُعد الثاني (العدالة الإجرائية): فئة متزوجة مع فئة غير ذلك: لصالح فئة غير ذلك.
- البُعد الثالث (العدالة التفاعلية): فئة عزباء مع فئة غير ذلك: لصالح فئة غير ذلك.
- وقد يُعزى ذلك إلى أن الفئة (غير ذلك) هي من المعلمات غير العزباوات وغير المتزوجات (قد تكون أرملة أو مطلقة)، بمعنى أنها ذات خصوصية معينة، بسبب الوحدة الناتجة عن الطلاق أو فقدان الزوج، ما قد يجعلها أكثر حساسية من غيرها تجاه

السلوكيات والتصرفات التي تمارسها إدارة المدرسة، أو أن الوضع الذي هي فيه قد جعلها أكثر صراحة للتعبير عن ما يجول بداخلها حول تصرفات وظيفية لم تعجبها، أو أن ظرفها يسمح بدرجة أكبر للإفصاح عما يدور بخلدها من تطلعات قد تراها مفيدة وإيجابية للعمل الذي تقوم به هي ذاتها، أو قد تكون ذات جرأة أكبر من غيرها، أو أن وقتها وظرفها يشغلانها بيئة العمل أكثر من غيرها، فترى أكثر مما تراه الأخريات، وهذا ما قد يبرر وجود الفروق في الاستجابة لصالح من هي في هذه الفئة (غير ذلك).

ولمعرفة أكبر الفروق بين مستويات سنوات العمل في المدرسة على البعد (العدالة التوزيعية) وعلى الدرجة الكلية استُخدم اختبار (LSD)، والجدول رقم (4/ب) يبين ذلك:

جدول رقم (4/ب): نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير (سنوات العمل في المدرسة)

البعد	المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
العدالة التوزيعية	أقل من 5 سنوات		.46152*	.19416
	من 5-10 سنوات	-.46152*		-.26735*
	أكثر من 10 سنوات	-.19416	.26735*	

يتضح من الجدول (4/ب) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

- فئة (أقل من 5 سنوات) مع فئة (من 5-10 سنوات): لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).
- فئة (من 5-10 سنوات) مع فئة (أكثر من 10 سنوات): لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

وقد يرجع ذلك إلى أن الفئة ذات سنوات العمل الأقل (أقل من 5 سنوات) هي الفئة الأكثر اهتماماً بما يدور حولها، وهذه نتيجة منطقية، فهذه الفئة تكون في بداية مشوارها الوظيفي، ورضاها الظاهر (أو عدم رضاها) عن بيئة العمل إما يكون ناتجاً عن حرصها على إرضاء مسئولها، أو أنها ذات طموح، ومنتدفة نحو التقديم والعطاء لما تراه من خير وفائدة للمؤسسة التي تعمل فيها، فتراها أكثر حساسية فيما يتعلق بمضامين العدالة التنظيمية سواءً كان ذلك إيجابياً أو سلباً، فتنتقد كثيراً (أو تعلن رضاها عن) الأمور ذات الصلة بأبعاد العدالة الثلاث؛ وأيضاً، الفئة ذات سنوات العمل الأكثر (أكثر من 10 سنوات) قد تكون، في مجملها، قد حصلت على الترقيات التي كانت تطمح إليها، أو أن مراكزها الوظيفية قد استقرت، وبات العمل بالنسبة لها روتينياً، وتكون علاقاتها قد ازدادت وتطورت مع الكثير من زميلاتها أو مع من هم في المستويات الإدارية الأعلى، ما يجعلها أكثر قدرة على رؤية الواقع من منظار أدق، سواءً فيما يخصها شخصياً، أو ما يتعلق بغيرها من زملاء العمل، وقد تكون أكثر صراحة أو انتقاداً من غيرها، إذ إنها أعلم من سواها بالقوانين، وما سيلحق بها من إجراءات.

التوصيات المقترحة:

ضرورة إعادة النظر من قبل مديرية وزارة التربية والتعليم في النظم والقواعد والتعليمات المتبعة في الترقيات، بحيث لا تقتصر فقط على تجاوز المدة المطلوبة للترقية، وأن يكون هناك استثناءات فعلية معلنة عن إمكانية حصول المعلمة على ترقية وفق شروط ومتطلبات تحفيزية بغض النظر عن المدة الزمنية اللازمة للترقية وفق النظام القائم؛ ألا تؤجل ترقية المعلمة إن حصلت على تقييم أقل من جيد كنوع من العقاب؟! فالعدل أن يكون للثواب مكان كما للعقاب.

على إدارة المدرسة توفير المناخ الوظيفي الذي يساعد على تقبل المعلمة للقرارات المتعلقة بمهامها وواجباتها، من خلال عقد اجتماعات دورية مع المعلمات لزرع ثقافة روح الفريق الواحد، وأن تكون هذه اللقاءات توعوية، وقائية، تحفيزية؛ فمن تجهد في عملها لها أفضلية من حيث المهام والواجبات وغيرها من الأمور المرغوبة من قبل المعلمة المتميزة، وهذه هي العدالة بعينها، فالوظيفة لا تتطلب المساواة بين من هو مجتهد ومن هو غير مبالي، والعدالة، هنا، هي الميزان الأصح.

ضرورة الاهتمام الجدي من قبل وزارة التربية والتعليم بموضوع الشكاوى المقدمة من قبل المعلمّات، وذلك من خلال توظيف شخص مختص فقط لفتح الرسائل الإلكترونية، والرد على الاتصالات ذات العلاقة بالشكاوى يومياً، والتأكيد هنا على (يوميّاً)، مع عدم إصدار أي قرار تأديبي بحق أي موظف قبل التواصل مع ذلك الموظف حتى وإن لم يتقدم بشكوى.

الحرص على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة التفاعلية، وذلك لتأثيرها في رفع درجة الرضا لدى العاملين في المستويات كافة، الإدارية منها، والتدريسية، وذلك من خلال عقد مزيد من الدورات التدريبية، وورش العمل ذات العلاقة، لكل من مديرات المدارس والمعلمّات، وأن تكون هذه الدورات أو ورشات العمل متنوعة الأشكال والأساليب، فتكون مرة متخصصة (محددة للمديرات، وأخرى للمعلمّات)، ومرة أخرى موحدة (تلتقي فيها المديرات والمعلمّات)، ما قد يولد بيئة عمل صحية يسودها التفاهم والتواد.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- اختبار العلاقة (أو التأثير) بين أبعاد العدالة التوزيعية المعروفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وبين متغيرات أخرى (الالتزام التنظيمي، الاحتراق الوظيفي).
- دراسة أبعاد جديدة للعدالة التنظيمية (مثلاً: العدالة الإعلامية) ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي.
- واقع أو تطبيق (الإدارة بالقبول Management by Acceptance) في إحدى المؤسسات الرائدة، كمراكز البحث العلمي، أو المستشفيات المتخصصة.

قائمة المراجع العربية:

- أبو مسعود، سماهر مسلم عياد (2010)، ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، أسبابها وكيفية علاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بركات، زياد (2016)، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد العاشر، العدد الأول، ص ص 120-145.
- الخشروم، محمد مصطفى (2010)، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2)، ص ص 307-329.
- الدليبي، انتصار عباس حمادي، والمدو، آلاء عبد الكريم غالب (2012)، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية: بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد (14)، العدد (4)، ص ص 43-65.
- الذبحاوي، سناء جاسم محمد، والذبحاوي، دجلة جاسم محمد (2016)، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية في المعهد التقني/كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد (40)، العدد (40)، الصفحات 309-327.
- الربيعاوي، سعدون حمود حثير، والدراجي، سلام سعد سريح (2016)، اثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي على مكاتب المفتشين العاملين، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، بغداد، العدد (21).
- زايد، عادل محمد (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- السعود، راتب، وسلطان، سوزان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، المجلد (25)، العدد (12)، مجلة جامعة دمشق، دمشق، ص ص 191-231.

- السكر، عبد الكريم (2013)، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي- دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد الأول.
- الشعلان، فهد بن أحمد (2016)، مواجهة الاحتراق الوظيفي: نموذج مقترح لمسئولية الفرد والقيادة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (32)، العدد (65)، ص ص 3-54، الرياض.
- الشكري، أسماء طه (2008)، تأثير كل من العدالة والثقة المنظمية في الاحتراق النفسي للعاملين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- الشيوخ، لميعة محسن (2011)، الاحتراق النفسي لدى المعلمة وعلاقته بالاتجاه نحو مهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والتربية، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
- عبود، علي سكر (2012)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (4)، ص ص 66-81.
- العرايضة، عماد صالح نجيب (2016)، مستوى الاحتراق النفسي لمعلمي التربية الخاصة، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد الثاني، العدد الأول، آذار، ص ص 197-227.
- علوطي، عاشور، ومغار، عبد الوهاب (2017)، علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 31، كانون أول.
- عمر، شرين أحمد فهيم، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز (2015)، تأثير الاحتراق الوظيفي على رأس المال البشري: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة القاهرة والجيزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، المجلد/العدد الرابع، ص ص 89-112.
- عيسات، فطيمة الزهرة، وجميل، أحمد (2016)، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية - دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد (7).
- الفهداوي، فهيم خليفة، والقطاونة، نشأت أحمد (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (2)، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الكندري، عبد الله عباس (2003)، أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شبي، مصر.
- محمود، سالي سيد علي (2011)، تأثير الانتماء التنظيمي والاحتراق الوظيفي في السلوكيات الانسحابية: دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترو، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، المجلد (3)، العدد (3)، تموز، ص ص 474-512.
- منصور، نبيل (2011)، مفهوم الذات وعلاقته بظاهرة الاحتراق النفسي لحكام كرة القدم، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، سيدي عبد الله، زالدة، الجزائر.

المراجع الأجنبية

- Agnieszka Wojtczuk-Turek, Dariusz Turek, 2013, Innovativeness in Organizations: The Role of LMX and Organizational Justice. The Case of Poland, International Journal of Synergy and Research Vol. 2, No. 1, p. 41–55.
- Ali Shaemi Barzoki, Vahid Fattahi Sarand, 2015, Investigating the Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Staff's Quality of Work Life (Case Study: Islamic Azad University employees Shabestar), International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 4, No. 2, ISSN: 2226-3624.
- Al-Zaabi, Khalid, 2008, The Impact of The Cultural and Organizational Values on the Level of Job Performance of the Employees of the Public Sector. In the Governorate of Kerak. Journal of King Abdulaziz University: Economics and Administration, 22 (1): 3-59.

- Amany Ali Kotb, Khalid Abd- Elmoez Mohamed, Mohammed Hany Kamel, Mosleh Abdul Rahman Ismail, Abdulmajeed Ahmed Abdulmajeed, 2014, Evaluating the Effect of an Educational Program on Level of Professional Burnout among Family Physicians in the Faculty of Medicine - Suez Canal University, The Arab Journal of Psychiatry, Vol. 25 No. 1 Page (52–60) (doi: 10.12816/0004115).
- Asgari .A , Silong .A, and Ahmad .A (2008) "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader- Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors "European Journal of Scientific Research , Vol.23 No.2.
- Büşra Yiğitöl and Özlem Balaban, 2108, Relationship between Organizational Justice and Employee Satisfaction: Evaluation of Human Resources Functions, available at: http://lisbon2018.econworld.org/papers/Yi%C4%9Fitol_Balaban_Relationship.pdf.
- Carolina, M., 2005, Relationship between organizational justice and Burnout at the work until level, Journal of stress management, Vol. 12, No 2.
- Constanze Eib, 2015, Processes of Organizational Justice Insights in the concept and leestment of justice, Distributor: Department of Psychology, Stockholm University, ISBN 978-91-7649-098-3
- CREMER D., 2005, Procedural And Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. Journal Of Managerial Psychology.
- Cristian Castillo, Vicenc Fernandez, 2016, Relationships between the dimensions of organizational justice and students' satisfaction in university contexts, IC, 2017 – 13(2): 282-301 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214, <http://dx.doi.org/10.3926/ic.774>
- Fabian Elias Diefenbach, 2011, Entrepreneurial Orientation in the Public Sector When Middle Managers Create Public Value, D I S E R T A T I O N of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management, Germany.
- Farahbod. F, Azadehdel.M ,M.R Dizgah, Jirdehi.M.N.(2012) " Organizational citizenship behavior: The role of Organizational justice and leader–member exchange", interdisciplinary journal of contemporary research in business, VOL 3, NO 9.
- Hooshmand .L, and Moghimi S. M., (2011) "Organizational Justice and Organizational Entrepreneurship in Managers and Experts in RMTO" European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.65 No.4
- Khaled Nawaser, Fatima p. Shamhahr, Beta Farhudna and Moein Ahmadi, 2015, How Do Organizational Justice and Commitment Affect Organizational Intrepreneurship? An Empirical Investigation in Iran, International Journal of Economics and Finance; Vol. 7, No. 2, pp: 90-99.
- Lasun Gbadamosi and Jonathan Chinaka Nwosu, 2011, Entrepreneurial Intention, Organizational Justice and Job Satisfaction as Determinants of Employees' Organizational Commitment: Evidence from Babcock University Nigeria, Proceedings of Informing Science & IT Education Conference (InSITE).
- Mehrdad, G. C. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. America Journal of Economics and Business Administration, 1(2), 171-174.
- Muhammad, Ali H, 2002, Consequences of Top Management Support for Ethical Behavior: Evidence from Kuwaiti Managers. Journal of Administrative Sciences, 9 (2): 269-290.
- Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bas.

- <http://search.mandumah.com/Record/850267>
- http://lisbon2018.econworld.org/papers/Yi%C4%9Fitol_Balaban_Relationship.pdf
- <http://search.mandumah.com/Record/113201>
- <http://search.mandumah.com/Record/763612>

مستوى تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم القيادة التحولية وأثرها على أداء العاملين: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة

أ. راضية يوسفى	أ.د. خالد الخطيب	د. أمال يوب
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر	مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح/ الأردن	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر

ملخص

هدفت الورقة البحثية التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحولية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة ومعرفة مستوى أدائهم، فضلاً عن الكشف عن مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحولية في مستوى أداء العاملين، ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحثين ومن ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج والتوصيات. ولغرض جمع البيانات تم تطوير استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على محورين هما المتغير المستقل المتمثل بأبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية)، والمتغير المعتمد المتمثل بأداء العاملين، تكوّنت عينة الورقة البحثية من جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة بالجزائر وعددهم (107) عاملاً، ومن خلال الاستطلاع الميداني وتطبيق الأداة على أفراد العينة تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء مستوى توافر أبعاد القيادة التحولية (مجتمعة) بدرجة متوسطة، وكان البعد الأكثر ممارسةً أو تطبيقاً هو التأثير المثالي، يليه بعد الحفز الإلهامي ثم الاستثارة الفكرية وأخيراً بعد الاعتبارات الفردية، كما جاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة. أما مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة والذي تجسد أساساً في إنجاز العاملين للأعمال والمهام المسندة إليهم في أوقاتها المحددة، كشفت الورقة البحثية عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية ولكنه ضعيف لأبعاد القيادة التحولية (مجتمعة) على مستوى أداء العاملين وأن البعد الأكثر تأثيراً هو بعد الاعتبارات الفردية. وأوصت الورقة البحثية بضرورة اتباع قادة المؤسسات - خاصة العمومية - نمط قيادي مناسب (القيادة التحولية مثلاً)، كونه براعي جانبي العلاقات الانسانية والتغيير والتطوير، فضلاً عن التوصية بزيادة الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية، والالتزام بعدالة التوزيع لما لها من أثر في رفع مستوى أداء العاملين، والتركيز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي ووضع مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها في المقام الأول، بالإضافة إلى الحرص على توفير الخدمات الاجتماعية للعاملين من رعاية صحية وأمن اجتماعي وبيئة عمل تساعد على تنمية قدرات الفرد وزيادة مستوى أدائه.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية، أبعاد القيادة التحولية، أداء العاملين، المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة – الجزائر -.

مقدمة

يعتبر القرن الواحد والعشرين نقطة انعطاف غيرت اتجاه عديد من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية وغيرها، هذه التغيرات كان لها تأثيراً واضحاً على نظام عمل المؤسسات العامة والخاصة المسؤولة عن عجلة التنمية، مما أجبرها على اتباع أساليب وسياسات معينة كان الهدف منها هو الحفاظ على استمرارها وتحقيق الجودة في أعمالها وتحسين أدائها.

وقد أشارت بعض الدراسات في مجال الإدارة أن لأسلوب أو نمط القيادة تأثيراً رئيساً على تحسين الأداء بالمؤسسات، وتعد القيادة التحولية أحد هذه الأنماط إذ تشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات الحديثة ومنها المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية التي تسعى إلى إرضاء المتعاملين معها وإشباع حاجاتهم، ويطلق عليها أحياناً "قيادة التغيير"، ولا يخفى علينا أن الهدف من التغيير هو التحول الإيجابي وإصلاح القصور، فالقيادة التحولية تزيد من درجة الشعور بالالتزام التنظيمي للموظفين ورضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم لأنها تسعى أساساً إلى حث العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها بأفضل شكل ممكن. وفي ضوء ما سبق. تهدف الورقة البحثية تقصي أثر القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة.

الاطار المنهجي للورقة البحثية

فيما يأتي الاطار المنهجي للورقة

أولاً: إشكالية الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة. تم صياغة سؤال رئيس مفاده: ما هو تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة؟ وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس. تم طرح الأسئلة الجزئية الآتية:

- ما مستوى تبني المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة لأبعاد القيادة التحويلية؟
- ما مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على مستوى أداء العاملين؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الورقة البحثية من أهمية الموضوع في حد ذاته وتتجلى في النقاط الآتية:

- أن تبني المؤسسات لمفهوم القيادة التحويلية يعتبر أداة للتغيير والتحسين المستمر في أداؤها، إذ أن نجاحها يتوقف على مدى قدرة مديريها على قيادة ذلك التغيير والتأثير في الموظفين لتقديم مستويات عالية من الأداء.
- توجيه أنظار مديري ومسؤولي المؤسسات الوطنية نحو تبني نمط قيادي مناسب يسمح بتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- أن تحسين مستوى أداء العاملين يتوقف أساساً على نمط القيادة الممارس بالمؤسسات فكلما توافرت قيادة مرنة ولينة وتستجيب لتطلعات العاملين واحتياجاتهم (خوافز، تدريب وتكوين، ترقية وأجور) كلما ساهم ذلك في سهولة الوصول إلى الأهداف المشتركة للطرفين (المؤسسة والعاملين).

ثالثاً: أهداف الدراسة

انسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الورقة البحثية تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

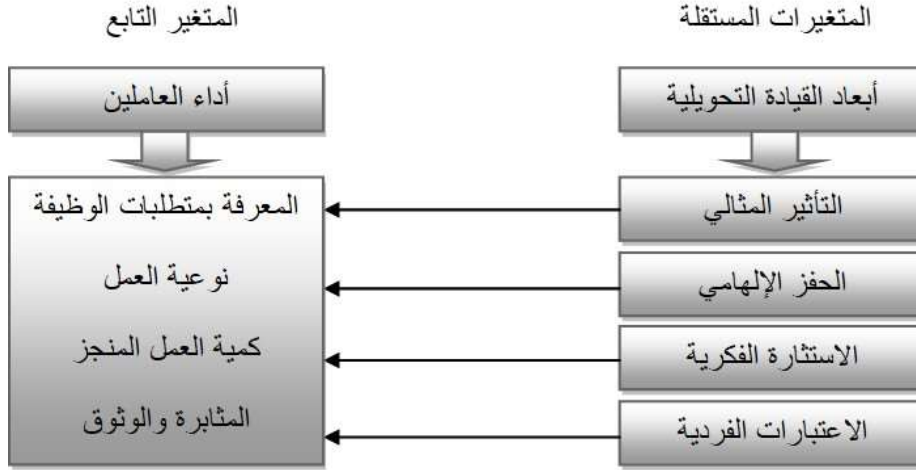
- الكشف عن مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة كما يتصورها العاملون بالمؤسسة.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين أبعاد القيادة التحويلية (مجتمعة) على مستوى أداء العاملين بهذه المؤسسة بالإضافة إلى معرفة علاقة تأثير كل بعد على حدي.
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات من شأنها إفادة الباحثين ومسؤولي المؤسسات نحو تبني أسلوب القيادة التحويلية لما له من أثر على رضا العاملين والتزامهم التنظيمي وبالتالي أداءهم الوظيفي.

رابعاً: فرضية الدراسة

- هناك توافر لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة.
- مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة مرتفع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة.

خامساً: أنموذج الدراسة

يوضح الأنموذج التالي المبين في الشكل (01) متغيرات الورقة البحثية. الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الباحثين

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة.
- أما الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال شهري فيفري ومارس 2018.
- بينما تمثلت الحدود البشرية في جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة وعددهم (107) عاملاً.

سابعاً: منهج الدراسة

فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة. فقد تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظرياً وذلك بالاعتماد على طريقة البحث المكتبي من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء به الأدب النظري من كتب ورسائل جامعية ودوريات حول مفهومي القيادة التحويلية وأداء العاملين. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحثين، والذي لا يتوقف على جمع المعلومات فقط وإنما تحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات التي نأمل أن تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثامناً: مجتمع وعينة الورقة البحثية

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة والبالغ عددهم (107) عاملاً، والذين يمثلون عينة الدراسة إذ تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع باستثناء مبحوث واحد فقط هو مدير المؤسسة، تم استرجاع (90) استبياناً من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهو العدد الصالح للدراسة التطبيقية.

تاسعاً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الورقة البحثية الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبانة، والتي تم تطويرها وبنائها بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات

السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وذلك بعد إجراء تعديلات بسيطة على العبارات حتى تتناسب مع الدراسة الحالية. صممت الأداة لقياس أثر المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) على المتغير التابع (أداء العاملين) وقد صُممت الأداة باستخدام مقياس " ليكرت الخماسي" بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق تمامًا إلى موافق تمامًا. والجدول (01) يوضح ذلك:

جدول (01): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية ويضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
- المحور الثاني: يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة ويضم أربعة أبعاد (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفردية، الاعتبارات الفردية) يضم المحور (22) عبارة مرقمة من 1 إلى 22 حيث أن (بعد التأثير المثالي يضم 07 عبارات مرقمة من 1-7، بعد الحفز الإلهامي يضم 05 عبارات مرقمة من 8-12، بعد الاستثارة الفكرية يضم 05 عبارات مرقمة من 13-17، بعد الاعتبارات الفردية يضم 05 عبارة مرقمة من 18-22).
- المحور الثالث: يتعلق بأداء العاملين كمتغير تابع ويضم (10) عبارات مرقمة من 23-32.

عاشراً: صدق وثبات الأداة

يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوافر في الأداة، وتكون الأداة صادقة إذا قاست فعلاً ما وضعت لقياسه، إذا أن صدق الأداة يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحوري (أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين) وقد اتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى دلالة (0.01) أي أن جميع العبارات المكونة لأداة الدراسة تتمتع بدرجة صدق جيدة تجعلها صالحة للتطبيق الميداني وهو ما يوضحه الجدول (02):

يتضح من الجدول (02) أن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" لعبارات محوري أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يبين أن جميع العبارات تخدم المحاور التابعة لها.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعادلة "كرونباخ ألفا" باستخدام برنامج SPSS V24 وجاءت النتائج في الجدول (03):

إذ يتضح من الجدول (03) أن قيم معاملات "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.882، 0.975) وهي قيم مرتفعة وجيدة جداً وكلها أكبر من النسبة المقبولة 60% ما يدل أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة وهو ما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني

جدول (02): معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات محور أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمجال

محور أداء العاملين				محور أبعاد القيادة التحويلية							
				الاعتبارات الفردية		الاستثارة الفكرية		الحفز الإلهامي		التأثير المثالي	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.523**	28	0.451**	23	0.811**	18	0.909**	13	0.805**	08	0.885**	01
0.873**	29	0.427**	24	0.892**	19	0.808**	14	0.909**	09	0.890**	02
0.892**	30	0.567**	25	0.872**	20	0.864**	15	0.839**	10	0.919**	03
0.892**	31	0.759**	26	0.880**	21	0.726**	16	0.858**	11	0.927**	04
0.684**	32	0.900**	27	0.877**	22	0.908**	17	0.813**	12	0.844**	05
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.851**	06
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.848**	07
				ارتباط البعد مع المحور التابع له: 0.938**		ارتباط البعد مع المحور التابع له: 0.957**		ارتباط البعد مع المحور التابع له: 0.949**		ارتباط البعد مع المحور التابع له: 0.934**	
ارتباط المحور مع الأداة ككل (الصدق البنائي): 0.618**				ارتباط المحور العام مع الأداة ككل (الصدق البنائي): 0.909**							

المصدر: نتائج برنامج (SPSS V24) ** معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)

جدول (03): قيم معاملات الثبات "كرونباخ ألفا" لمحوري أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين والأداة ككل

معامل "كرونباخ ألفا"	عدد الفقرات	محاور أداة الدراسة
0.951	07	التأثير المثالي
0.897	05	الحفز الإلهامي
0.899	05	الاستثارة الفكرية
0.916	05	الاعتبارات الفردية
0.975	22	الثبات الكلي لمحور أبعاد القيادة التحويلية
0.882	10	الثبات الكلي لمحور أداء العاملين
0.961	32	معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة

حادي عشر: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغ استجابات أفراد عينة الورقة البحثية، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V24) وقد تمت هذا المعالجة وفقاً لأسئلة الدراسة على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- معاملات الارتباط "بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمجال التابعة له.
- معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب معاملات الثبات لأداة الدراسة.
- للإجابة على السؤال الأول والثاني تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة على السؤال الثالث تم استخدام الإحصاء الاستدلالي المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد.

الإطار النظري للورقة البحثية

مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية Transformational Leadership من المداخل الحديثة والشاملة في موضوع القيادة، وقد أدرك عدد من الباحثين الحاجة لنمط قيادي جديد. يتمكن من خلاله القادة إلهام الأتباع لإنجاز مهام كبيرة وفق رؤية ملهمة، لدرجة أن البعض يطلق على هذا النمط "القيادة الرؤيوية" Visionary Leadership، ويعد هذا النمط من أبرز الأنماط القيادية وأكثرها فاعلية في إحداث التغيير الذي أضحى سمة بارزة في عصرنا الحالي وعاملاً هاماً في نجاح المنظمات واستدامتها (الكبير، 2012: 49).

فالقيادة التحويلية تعد مفهوماً جديداً في مجال القيادة والذي يركز على التمييز الأساسي بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار (مسلم وحسن وسلطان، 2013: 260)، وبذلك فهي تمثل مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فاعلة.

وقد تم ذكر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة عام 1973 في دراسة سوسيولوجية أجراها الباحث (Downton) بعنوان: "قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية"، بعد ذلك استخدم (Burns) مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" وذلك عام 1978، وقد أيد كثير من الباحثين نظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية السبعينات ومنهم (Bass) عام 1985 الذي طور جوانب أخرى في القيادة التحويلية تشمل نماذج وعوامل السلوك (SIMIĆ, 1998: 49-50).

ويتفق الكثير من الباحثين والكتاب على أن (Burns) هو مؤسس نظرية القيادة التحويلية، إذ يعد أول من اقترح أن القيادة هي ارتباط في العلاقة بين وضمن كل من التحفيز والموارد من جهة والقادة والمرؤوسين من جهة ثانية (الرقب، 2010: 14). وباعتبار القيادة التحويلية من

المفاهيم الحديثة في الإدارة. فقد أدى هذا إلى تعدد التعريفات حول هذا المفهوم، فنجد من يعرفها بأنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة" (الشنطي، 2016: 37). ويُنظر إليها أنها "أسلوب قيادة يحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق" (Beck-Tauber, 2012: 5). وتشير أيضا إلى "القيادة التي تحفز وتلهم الأتباع لتحقيق نتائج فاعلة وغير عادية وتعمل على تعزيز الدافع والأخلاق والأداء من خلال مجموعة متنوعة من الآليات" (James & Ogbonna, 2013: 356).

عطفًا على ما سبق. يتضح أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تسعى لتأسيس ثقافة التغيير وتعزيز كل ما هو إيجابي، فهي ترقى من السعي لتحقيق الأهداف الذاتية إلى التفكير في تطوير رؤية المنظمة أخذًا في الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يكفل اندماج القادة والمرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية ويكون ذلك عن طريق التحلي بعمق بمجموعة من القيم كالعدالة والمساواة والأخلاق... الخ، فالقائد التحويلي يمتلك القدرة الفائقة للتأثير في سلوك مرؤوسيه وإثارة دوافعهم من خلال رؤيته الثاقبة المتطلعة إلى إحداث التغيير الجوهرى للوضع الراهن.

أبعاد القيادة التحويلية:

تتمحور أبعاد القيادة التحويلية حول أربعة أبعاد أساسية هي:

- التأثير المثالي: هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر، ولديهم قدرة على إظهار مواهب غير عادية، ويلجؤون إلى المخاطرة إذ يخلق هذا في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك (الشنطي، 2017: 90).
- الحفز الإلهامي: يشير إلى قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين، ويستخدم الرموز لتركيز الجهود ويعبر عن الأهداف المهمة بطرق مبسطة (بنوناس، 2016: 148). والقادة وفقا لهذا البعد يبدون تحفيزا إلهاميا لا يشجعون ببساطة مرؤوسهم على إكمال الواجب فحسب، بل يربطون المعنى بالتحدي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، وفي نفس الوقت يقدمون رؤية يشجعون أتباعهم على مشاركتهم بها (سلمان، 2013: 73).
- الاستشارة الفكرية: أو الحفز الفكري ويشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشكلات وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، ويعمل القائد الذي يروج للحفز الفكري بين المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ويتجنب في ذلك الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار المرؤوسين مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل (الرقب، 2010: 17).
- الاعتبارات الفردية: وتعني توفير الدعم اللازم من قبل القائد لاحتياجات التنمية الفردية للمرؤوسين الأمر الذي يساهم في تطوير قوتهم الكامنة وتدريبهم وتحقيق المزيد من النمو والتطوير لهم (عواد وقدرى، 2015: 264). فهو يعمل كمرشد أو مدرب لأتباعه، يستمع لاهتماماتهم واحتياجاتهم، يمنحهم الدعم ويبقى على الاتصالات مفتوحة مع كل فرد، وهذا أيضا يشمل الاحترام والاهتمام بالمساهمات الفردية والتي يمكن اتباعها من طرف الفريق، وهو ما يخلق لديهم إرادة وتطلع لتحقيق الذات.

ثالثاً: مفهوم الأداء

تسعى كل المؤسسات بشق أنواعها إلى رفع مستوى أداء العاملين بها وذلك لضمان بقائها واستمرارها، حيث يعتبر الأداء الأداة العملية التي تمكنها من تحقيق ذلك والوصول إلى الأهداف المرغوبة وأعلى درجات التميز، وقد قدم الكثير من الباحثين والكتّاب عدة تعريفات حول هذا المفهوم، فقام الباحثان (Kaplan & Norton) بتعريفه على أنه النجاح في تنفيذ الاستراتيجية ويرى (Bourguinion) أنه تحقيق الأهداف التنظيمية (Sahel, 2015, p25). ويعرفه آخرون أنه: "مؤشر لقياس درجة تحقيق الأهداف والبرامج التي وضعتها المؤسسة نفسها" (Moulai, 2012, p31). مما سبق. يمكن القول أن الأداء ما هو إلا درجة تحقيق الأهداف المرغوبة بأفضل النتائج وهو يوضح الكيفية التي يؤدي بها الفرد أعماله والمهام المكلف بها في المنظمة.

عناصر الأداء:

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ويمكن توضيح هذه العناصر في النقاط الآتية (ناصر، 2010، ص53):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذه الإنجاز.
- المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

وقد حدد (Haynes) ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء هي (رضا، 2003: 57-58):

- الموظف من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عنصر التغذية العكسية كجزء منه.
- الموقف من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

التطبيقي للورقة البحثية

أولاً: وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل والخبرة)

تشير نتائج الاستبيان أن ما نسبته 73,3% من أفراد العينة هم ذكور والباقي 26,7% إناث والذين يتوزعون عددياً 66، 24 على التوالي، أي النسبة الغالبة في مجتمع الورقة البحثية هم ذكور ويعزى ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، إذ نجد أن فئة الإناث تتركز أكثر في الجانب الإداري حسب الملاحظة من خلال الدراسة الميدانية. في حين أن أكثر أفراد العينة هم من الفئة العمرية 26-35 سنة والذين تمثل نسبتهم 55,6%، أما توزيعهم من حيث المؤهل العلمي فنجد أن معظمهم لهم مستوى ثانوي فأقل وهذا كذلك يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة أيضاً والذي لا يتطلب بصفة كبيرة متخصصين في الميدان إذ أن هذه الفئة يتركز نشاطها أساساً في الجانب التشغيلي بينما الفئة التي تحمل مستوى جامعي ودراسات عليا فتمثل نسبتهم حوالي 38% حيث تضم هذه الفئة أساساً متخصصين في مجال الهندسة الجيولوجية والتنقيب، أما فيما يخص الخبرة فنلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم أقدمية وخبرة في هذه المؤسسة تتراوح بين 6-10 سنوات والذين تمثل نسبتهم 71,1% بينما الذين تفوق خبرتهم 11 سنة فنجدهم لا تتجاوز نسبتهم الـ 5% والذين يمثلون عددياً أربعة موظفين فقط.

ثانياً: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

- الفرضية الأولى: هناك توافر لأبعاد القيادة التحولية في المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة. ويهدف اختبار هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحولية بالمؤسسة الوطنية للرخام من وجهة نظر العاملين، وجاءت النتائج موضحة في الجدول (04). وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطائها ثلاث درجات كمعيار للتحكيم على النحو التالي:

- من 1 إلى 2.33: درجة منخفضة.
- من 2.34 إلى 3.67: درجة متوسطة.
- من 3.68 إلى 5: درجة مرتفعة.

جدول (04): المؤشرات الاحصائية لأبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة التحويلية
1	متوسط	1.115	3.53	التأثير المثالي
2	متوسط	1.058	3.41	الحفز الإلهامي
3	متوسط	1.056	3.35	الاستثارة الفكرية
4	متوسط	1.136	3.06	الاعتبارات الفردية
-	متوسط	1.030	3.34	الأبعاد مجتمعة

تشير نتائج الجدول (04) أن إجابات أفراد العينة لم تكن متباينة بشكل كبير فيما يخص مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة، وقد أشارت نتائج الإحصاء الوصفي الموضحة في الجدول (04) أن المستوى العام لتوافر أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (1.030)، كما جاءت الأبعاد كلها بدرجة متوسطة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.06، 3.53)، إذ أن البعد أو الأسلوب الأكثر تجسيدا أو ممارسة من أساليب القيادة التحويلية بالمؤسسة المبحوثة هو أسلوب "التأثير المثالي" إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.53) وانحراف معياري (1.115) وكانت درجة ممارسته متوسطة أيضا، يليه أسلوب (بعد) الحفز الإلهامي ثم الاستثارة الفكرية وأخيرا الاعتبارات الفردية وكانت متوسطاتها الحسابية على التوالي: (3.41)، (3.35)، (3.06). وهذه النتائج تقود إلى القول أن أفراد عينة الدراسة يتأثرون بشكل أساس بشخصية المسؤول إذ يرون فيه تحليه بالقيم المثلى كما أنه يسعى إلى توفير احتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية بالإضافة إلى أنه يولي اهتماما كبيرا للاعتبارات الأخلاقية أثناء اتخاذ القرارات. وهذا طبعاً أمر ضروري وهام في جميع المؤسسات حتى يحافظ على ضمان السير الحسن للعمل داخلها لكونه قطاع هام ويمس الاقتصاد الوطني بالدرجة الأولى. إذن تقبل الفرضية الأولى للورقة البحثية.

- الفرضية الثانية: "مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قلمة مرتفع". غرض اختبار الفرضية الثانية للورقة البحثية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى أداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة، وجاءت النتائج موضحة في الجدول (05).

جدول (05): المؤشرات الاحصائية لأداء العاملين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	محور أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يقوم العاملون بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد.	4.44	0.688	مرتفع
2	هناك تحسين مستمر لأساليب العمل لأجل تحقيق الأهداف بسهولة ويسر.	4.37	0.487	مرتفع
3	لا يتأثر تقييم الأداء في مؤسستنا بالعلاقات الشخصية.	4.33	0.636	مرتفع
4	يقوم العاملون بإبلاغ المسؤول عن أية مخالفات تسيء للمؤسسة التي يعملون بها.	4.31	0.943	مرتفع
5	هناك اهتمام بقدرات وإمكانات الأفراد العاملين في مؤسستنا.	4.28	0.939	مرتفع
6	يواظب العاملون على أوقات العمل الرسمية دون أي تأخير.	4.28	0.939	مرتفع
7	هناك عدالة في نظام الحوافز والتي تساعد على أداء العمل بصورة أفضل	4.28	0.455	مرتفع
8	يكافئ الأداء المتميز في مؤسستنا.	4.15	0.898	مرتفع
9	يحظى العامل بتقدير المسؤول عندما ينجز عملا جيدا.	4.11	0.799	مرتفع
10	يحاول العاملون معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل بعقلانية.	3.86	0.863	مرتفع
	المستوى العام للمحور	4.24	0.546	مرتفع

يتضح من الجدول (05) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة قد تراوحت بين (3.86 و 4.44)، إذ جاءت العبارة رقم (32) والتي نصت على: "يقوم العاملون بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم في وقتها المحدد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44)، بينما جاءت العبارة رقم (24) والتي نصت على: "يحاول العاملون معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل بعقلانية". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85). ويلاحظ أن جميع عبارات هذا المحور جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن المستوى العام للمحور جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.546). إن النتائج المتوصل إليها تعطي انطباعاً إيجابياً عن النمط القيادي الممارس من طرف القائد والذي يستند عليه أداء العاملين، وبالتالي إذا توفر هناك رضا وظيفي عن القيادة الممارسة سينعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين. ومن بين العوامل التي تساعد على رفع أداء العاملين هو التحسين المستمر لأساليب العمل والتي تمكن من أداء الأعمال المسندة إليهم بسهولة ويسر والابتعاد عن تقييد الموظفين على أساس العلاقات الشخصية بالإضافة إلى وجود اهتمام بقدرات وإمكانات الأفراد داخل المؤسسة والذي ينعكس بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي وبالتالي أدائهم، كما أن هناك اعتراف للمسؤول بجهود موظفيه وتقديره لإنجازاتهم وإعطائهم فرصة معالجة المشكلات التي تواجههم بعقلانية كما أنه يعمل على تطبيق العدالة في التوزيع في ما يخص نظام الحوافز.

من خلال ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الثانية للورقة البحثية.

- الفرضية الثالثة: يهدف اختبار الفرضية الثالثة للورقة البحثية تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" للكشف عن مدى وجود علاقة تأثير لأبعاد القيادة التحويلية (كمتغيرات مستقلة) على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وجاءت النتائج موضحة في الجدول (07). وقبل البدء في تحليل اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم التأكد أولاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يجب التأكد أولاً من عدم وجود تعددية خطية لأنه من شروط تحليل الانحدار هو عدم وجود تعددية خطية والتي تتحقق بمراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05) وتم التأكد أيضاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن القيمة (1) أو تنحصر بين القيمتين (-1، 1)، والجدول (06) يوضح نتائج هذه الاختبارات:

جدول (06): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolérance) والمعامل الالتواء (Skewness)

المغيرات المستقلة	VIF	Tolérance	Skewness
التأثير المثالي	4.433	0.226	-0.539
الحفز الإلهامي	6.289	0.159	-0.449
الاستثارة الفكرية	5.279	0.189	-0.341
الاعتبارات الفردية	4.978	0.201	-0.053

يتضح من نتائج الجدول (06) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (4.433، 6.289) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وبالتالي عدم وجود تعددية خطية لأن جميع قيم (VIF) أقل من القيمة (10). وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) إذ كانت القيم أقل من (1) وتنحصر بين القيمتين (-1، 1). وبعد تحقق الشروط العملية لعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة يوضح الجدول (07) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة.

جدول (07): اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الانحدار
0.361	0.131	0.017	3.190	0.869	4	3.475	الخطأ
				0.272	85	23.149	المجموع
					89	26.624	

يلاحظ من خلال الجدول (07) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ولكنها ضعيفة بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال معامل الارتباط "بيرسون" إذ بلغت ($R=0.361$) وتفسر أبعاد القيادة التحويلية ما مقداره (13%) من التباين الكلي للمتغير التابع وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2) وهي قيمة متوسطة ولكنها تدل على ملاءمة النموذج. كما يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) على أداء العاملين وذلك بالنظر إلى قيمة SIG والتي بلغت (0.017) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يعني وجود أثر لأحد الأبعاد أو كلها على أداء العاملين وهو ما سيتم اكتشافه من خلال نتائج الجدول (08):

جدول (08): الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة

مستوى الدلالة	قيمة t	المعاملات غير المعلمية		المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
		المعاملات المعلمية	Std. Error		
0.000	20.171	----	0.196	3.951	الثابت (constant)
0.365	0.910	0.199	0.107	0.097	التأثير المثالي
0.998	-0.003	-0.001	0.131	0.000	الحفز الإلهامي
0.054	-1.953	-0.538	0.143	-0.279	الاستثارة الفكرية
0.011**	2.600	0.601	0.111	0.289	الاعتبارات الفردية

يتضح من الجدول (08) مدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الجدول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد واحد فقط هو بُعد الاعتبارات الفردية وذلك بالنظر إلى قيمة SIG التي بلغت (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) بينما لا يوجد أثر لكل من بعد التأثير المثالي، الحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية إذ بلغت قيمة الدلالة لهذه الأبعاد على التوالي: (0.365، 0.998، 0.054) وهي غير دالة إحصائية، ما يعني أنه حتى ولو توافرت أبعاد القيادة التحويلية بهذه المؤسسة إلا أنها لا تؤثر على أداء العاملين بها باستثناء بعد الاعتبارات الفردية. كما يظهر من خلال قيم Beta أن علاقة الأثر ترجع إلى بُعد الاعتبارات الفردية حيث بلغت قيمة Beta (0.601) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويمكن تفسير ذلك أن الأفراد العاملين في هذه المؤسسة يتأثرون ببعد الاعتبارات الفردية فقط والذي انعكس إيجاباً على أداء أعمالهم، ويتجسد هذا البعد أساساً في الاهتمام باحتياجات العاملين والاستماع إلى مطالبهم والحرص على تنمية وتطوير قدراتهم بالإضافة إلى الاهتمام بمشاعرهم وتقديرهم للمجهودات التي يبذلونها. وبذلك فإن مستوى الأداء المرتفع الذي تم تسجيله بالمؤسسة محل الدراسة لا يعزى إلى أسلوب القيادة التحويلية بشكل عام بل إلى بعد واحد هو بعد الاعتبارات الفردية وربما كذلك إلى عوامل أخرى سيتم التعرف عليها في دراسات لاحقة.

الاطار الاستنتاجي للورقة البحثية

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج يمكن عرضها في النقاط الآتية:

- هناك توافر لأبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة، وقد جاء تطبيقها بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين بها، إذ بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذا المحور (3.34) وانحراف معياري (1.030)، والبعد الأكثر تطبيقاً أو ممارسة هو بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.53) يليه بعد الحفز الإلهامي ثم الاستثارة الفكرية وأخيراً الاعتبارات الفردية.
- جاءت تصورات الأفراد المبحوثين حول مستوى الأداء بالمؤسسة أنه مرتفع بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.546)، وهذا يدل أن هناك أداء جيد للعاملين بهذه المؤسسة والذي يعزى إلى عدة عوامل قد ترجع إلى أسلوب القيادة المطبق بهذه المؤسسة بأبعادها المختلفة.
- كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة على المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة في حين يوجد أثر لبعد الاعتبارات الفردية، ويمكن تفسير ذلك أن مسؤول هذه المؤسسة يسعى إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين حتى تتوافق

مع تحقيق أهداف المؤسسة والتي تحتاج دائما إلى التطوير المستمر للأفراد العاملين ولذلك فهو مهم لاحتياجاتهم ويستجيب لمطالبهم ويراعي مشاعرهم ويحرص على تقديم الدعم لهم وتوجيههم.

ثانياً: التوصيات

في ظل النتائج التي توصلت إليها الورقة البحثية يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة اتباع قيادة المؤسسات- خاصة العمومية- نمط قيادي مناسب (القيادة التحويلية مثلا) لأنه الأكثر مراعاة لجانب العلاقات الانسانية وجانب التغيير والتطوير نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- زيادة الاهتمام بنظام الحوافز سواء المادية أو المعنوية والالتزام بعدالة التوزيع لما لها من أثر في رفع مستوى أداء العاملين.
- التركيز على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي ووضع مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها في المقام الأول.
- الحرص على توفير الخدمات الاجتماعية للعاملين من رعاية صحية وأمن اجتماعي وبيئة عمل تساعد على تنمية قدرات الفرد وزيادة مستوى أدائه.
- توعية المسؤولين بأهمية الالتزام بمبادئ القيادة التحويلية لأن تأثيرها قد يكون ضمنيًا ولها من الدور في كسب ولاء العاملين وتحقيق انتمائهم المؤسسي والتزامهم التنظيمي وتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم والنتائج عن الشعور بالعدالة التنظيمية ويكون ذلك من خلال:
 - تفويضهم قدرا من السلطة وفق مسؤولياتهم ومنحهم فرصة اتخاذ القرار على الأقل في ما يخص العمل الذي يقومون به.
 - إحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة وأهم يعملون مع المسؤول وليس من أجله.
 - الاهتمام بالعاملين ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيةها قدر الإمكان.
 - ضرورة توافر العدالة التنظيمية أثناء اختيار الموظفين للترقية أو للتدريب والتكوين الذي يؤهلهم للترقية... الخ.

قائمة المراجع:

أولاً: المصادر العربية

- أحمد بن عبد الله الكبّير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الألوكة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، الطبعة 1، 2012.
- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار جدة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الانساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، د.ط، 2013.
- محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2016.

- محمود عبد الرحمن الشنطي، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، 2017.
- هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سنت كليمنتس، بغداد، 2013.
- ¹⁰ - يونس عواد، عثمان ابراهيم قدرى، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 02، 2015.

ثانيا- المصادر الأجنبية

- Ali Moulai, **La Performance De l'Industrie Nationale Des Ciments a La Lumière Des Théorie Contractuelles Des Organisations**, thèse de doctorat en sciences économiques, faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestions, Université d'Oran, 2012.
- Daniela Beck-Tauber, **Transformational Leadership: Exploring its Functionality**, thesis of doctorat, University of Buchbinderei, Germany, 2012.
- Fateh Sahel, **Rôle du Système Intègre de Gestion des Coutes dans la Mesure de La Performance de l'Entreprise et La Prise de Décision**, Cas pratique: Hôtel Sheraton Clubs des Pins, thèse de doctorat en science de gestion, faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestions, Université de Boumerdes, 2015.
- Odumeru James A, Ifeanyi George Ogbonna, **Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature**, Journal of International Review of Management and Business Research, Vol 02, N°02, 2013.
- SIMIĆ Ivana, **Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes**, The scientific journal FACTA UNIVERSITATIS, series: Economics and Organization, Vol 01, N° 06, 1998, University of Niš, Yugoslavia.
- Transformational leadership, p2, 11/02/2018: <https://www.langston.edu/sites/default/files/Transformational Leadership.pdf>

الملاحق

استمارة الاستبيان

ملحق (01): محور أبعاد القيادة التحويلية

ن	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	1- بعد التأثير المثالي					
01	يتصف المسؤول بقوة الشخصية واللباقة المهنية.					
02	يتحلى المسؤول بالقيم المثلى كالصدق مع العاملين.					
03	لدي ثقة كبيرة في مسؤولي.					
04	أشعر بالفخر للعمل مع هذا المسؤول.					

					يسعى المسؤول إلى توفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاته الشخصية	05
					يحظى المسؤول بالثقة والتقدير والاحترام من قبل العاملين في المستشفى	06
					يراعي المسؤول الاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهام واتخاذ القرار	07
					2- بعد الحفز الإلهامي	
					يعمل المسؤول على استثارة روح التحدي بين العاملين.	08
					يحفز المسؤول العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون أن يحققوه شخصياً.	09
					يركز المسؤول على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	10
					يمتلك المسؤول القدرة على تقديم النصح والإقناع.	11
					يثق المسؤول بقدرات العاملين على إنجاز الأهداف المحددة.	12
					3- بعد الاستثارة الفكرية	
					يبحث المسؤول دائماً عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل.	13
					يشجع العاملين دوماً على طرح أفكار واقتراحات جديدة ومبدعة لإنجاز الأعمال	14
					يشجع المسؤول العاملين على حل مشكلات العمل بطرق جديدة ومبتكرة	15
					يفوض المسؤول العاملين القيام ببعض المهام دون تدخل منه.	16
					ينصح المسؤول العاملين بالنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ومتعددة.	17
					4- بعد الاعتبارات الفردية	
					يستمتع المسؤول إلى العاملين ويهتم لاحتياجاتهم.	18
					يولي المسؤول اهتماماً بجميع العاملين دون تحيز أو استثناء.	19
					يحرص المسؤول على تنمية وتطوير قدرات العاملين.	20
					يهتم المسؤول بمشاعر العاملين ويقدم لهم التوجيه والنصح.	21
					يقدر المسؤول المجهودات التي أبدلها في العمل ويشجعني على تطوير ذاتي.	22

أثر إدارة المعرفة في أداء المؤسسة: دراسة ميدانية: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-الجزائر

د. عادل بومجان

د. جوهرة أقطي

جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإدارة المعرفة في أداء المؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل – بسكرة. حيث تم قياس إدارة المعرفة من خلال الابعاد (تشخيص وتوليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) في حين تم قياس أداء المؤسسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتبناة من قبل كلا من: David P. Norton et Robert S. Kaplan وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم). اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات الأولية من المستجوبين باستخدام الاستبيان، حيث تكون مجتمع الدراسة من إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة والبالغ عددهم 187 إطار، حيث تم توزيع 187 استمارة، وتم استرجاع 165 استمارة، وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل 143 استمارة. استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إدراك متوسط لإطارات المؤسسة لمختلف عمليات إدارة المعرفة. كما أكدت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة إجمالاً في أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث فسرت (9,47%) من التباين في أداء المؤسسة، بينما قوة العلاقة بين المتغيرتين بلغت (0,695)، ويتجلى هذا الأثر من خلال أبعاد الدراسة المفسرة المتبناة المتعلقة بكل من تشخيص وتوليد المعرفة وتخزينها. بينما لا يوجد أثر دال إحصائياً لكل من التشارك في المعرفة وتطبيقها على أداء المؤسسة. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع، أهمها: ضرورة تدعيم الإدارة العليا تبني عمليات إدارة المعرفة، لما لها من آثار في تحسين أداء المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بإبداع معارف جديدة.

الكلمات المفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، أداء المؤسسة، بطاقة الأداء المتوازنة.

مقدمة:

منذ الثمانينات من القرن الماضي شهد الفكر الإداري تطوراً كبيراً بالنسبة لمختلف ميادينه وتخصصاته، سيما تلك التي مسّت إدارة الموارد البشرية، وتزامنت هذه التطورات مع التوجهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية، فتبنت المنظمات مقاربات واستراتيجيات حديثة أكدت على مدى مكانة وأهمية مواردها البشرية، والتي أصبح ينظر إليها على أنها المحدد والعامل الأساس للتنافسية المؤسسة، فتغيرت النظرة إلى الأفراد من كونهم مصدر للتكاليف إلى اعتبارهم موارد وأصول جوهرية، هذا ما شكل منعرجاً حاسماً في تبني مقاربة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما فرض عليها إيجاد ممارسات إدارية وسياسات حديثة لمواردها البشرية، أي تم اعتبار جميع المدراء والمسيرين في المؤسسات بمثابة مديرين للموارد البشرية. وقد أكد العديد من الباحثين على مدى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة وتحقيق الأداء المتفوق مثل: Huselid , Barrand, Didier Guerrero , Igalens , Becher et Huselid , Bichon كما وُجد أن المؤسسات التي تحقق مستويات عالية من الأداء، يكون لديها علاقات إيجابية مع الأفراد العاملين (Dominique DUGUAY, 2006, P01)، حيث يلعب مدى تعنتهم وتعبئتهم دوراً في تحقيق أهدافها. لذا أصبحت المؤسسات تبحث عن الموارد البشرية التنافسية باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التنافسية ولخلق القيمة، فأصبحت المنظمات المؤهلة للبقاء والتي تستطيع المحافظة على تنافسيتها تلك التي لا تملك المعرفة فقط، وإنما المؤسسات القادرة على إدارة معارفها ورسملتها، والتي تتجلى آثارها على مختلف جوانب الأداء المؤسسي.

إشكالية الدراسة:

ان تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الكبرى قد يكون له عمقا قويا تعكس نتائجه بشكل واضح على أدائها، لكن الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ورغم ارتفاع مؤشرات أدائها إلا أن ملموسية تبنيها لإدارة المعرفة تطرح تساؤلات عديدة، من هذا صيغ التساؤل

الرئيسي لهذه الدراسة على النحو الآتي: هل يؤثر تبني عمليات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟ ويمكن صياغة التساؤلات الفرعية لهذه الإشكالية من خلال:

- ما مستوى إدراك وتبني إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- هل يفسر تشخيص وتوليد المعرفة أداء المؤسسة؟
- هل يساهم تحويل المعرفة والتشارك فيها في أداء المؤسسة؟
- هل يساهم تخزين المعرفة في أداء المؤسسة؟
- هل يفسر تطبيق المعرفة أداء المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في أداء المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مستوى إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث من وجهة نظر مسيري المؤسسة، وإبراز مدى وأثر إدارة المعرفة على أدائها، وكذا العمل على تحديد أهم أبعادها التي تؤثر في أداء المؤسسة، وتفسيرها تماشياً مع النتائج المتوصل إليها.

منهجية البحث:

منهجية الدراسة ملخصة ادناه:

مجتمع الدراسة:

اقتصرت الدراسة من حيث التصنيف المهني للأفراد في المؤسسة محل الدراسة على جميع الإطارات والمسيرين والبالغ عددهم 187 إطار، وقد قمنا بتوزيع 187 استمارة، وتم استرجاع 165 استمارة وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل 143 استمارة أي ما تشكل نسبة: 5,76 % من مجتمع الدراسة.

أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي لأنه يتناسب ويتماشى مع طبيعة الموضوع، وتم جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على المسح المكتبي: الكتب، المجلات، الرسائل، الندوات والملتقيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بينما تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الذي قسّم إلى ثلاثة أجزاء خصص الجزء الأول للبيانات العامة حول المستجوبين، وخصص الجزء الثاني لقياس عمليات إدارة المعرفة المشتركة بين أغلب الدراسات السابقة، بينما تضمن الجزء الثالث عبارات قياس أبعاد الأداء المؤسسي اعتماداً على محاور بطاقة الأداء المتوازن الممثلة في محور النمو و التعلم، ومحور العمليات الداخلية، ومحور العملاء، والمحور المالي المتبناة من قبل كلا من : David P.Norton et Robert .S.Kaplan.

صدق الأداة وثباتها:

يقصد بصدق الأداة: مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من ذلك تم الاعتماد على الصدق الظاهري، إلى جانب صدق المحك من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

ثبات الأداة:

تم قياس ثبات التجانس باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته 0.952 وهي نسبة مقبولة.

الإطار النظري للدراسة:

يتناول الإطار النظري إدارة المعرفة وكذلك الاداء المؤسسي من اجل اعطاء تصور نظري حول المتغيرات التي تضمنتها الدراسة.

اولاً: إدارة المعرفة

أكدت العديد من الدراسات على ضرورة الاهتمام والتركيز على المعارف أكثر من الاهتمام بالموجودات المادية حيث أصبح رأس المال الفكري أكثر الأصول قيمة لتميز الشركات وأنه يمثل مصدر الميزة التنافسية، وأصبح التحدي الحقيقي هو تحديد ماذا تملك المنظمة من معارف وكيفية استخدامها وإدارتها.

تعريف إدارة المعرفة

عرف كلا من Frappola and Capshoo إدارة المعرفة على أنها " الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة " (عليان ربيحي مصطفى، 2009، ص 138).

هناك من أشار إلى أن إدارة المعرفة ظهرت كضرورة لتسيير أفضل لرأسمال الفكري للمؤسسات للحصول على ميزة تنافسية هامة، من خلال الاستخدام النظمي والمنظم للمعارف التي تمتلكها المؤسسة، بهدف مساعدتها على الوصول إلى أهدافها، لذلك فإنها تتعلق بما يسمح بإيصال المعلومات للأفراد في المنظمة، ووصولهم على المعارف، وتبادلها وهذا للوصول إلى الحلول المبدعة التي ينتجونها في شكل معارف جديدة، لهذا أصبح التحدي الأكبر في ظل اقتصاد المعرفة هو إثارة إنتاج المعرفة، وكيفية إدارتها وهو ما سنقف عليه بالتفصيل لمختلف عملياتها.

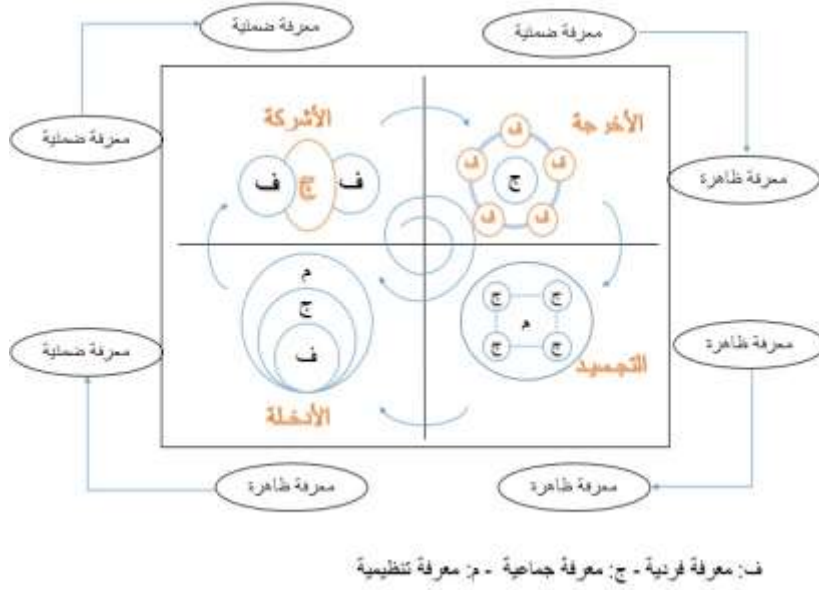
عمليات إدارة المعرفة:

أكد Loudon على أن المعرفة عندما تصبح موجودا - أصل - استراتيجيا، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة، وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها، فإدارة المعرفة من ناحية الممارسة العملية تسعى إلى الحصول على المعرفة، وتوثيقها وتنظيمها، وتمكين الوصول إليها واستعمالها، ومن خلال تتبع المساهمات البحثية للعديد من المفكرين في مجال إدارة المعرفة. وعليه سنقوم بدراسة عمليات إدارة المعرفة من خلال أربعة عمليات أساسية وهي:

- تشخيص وتوليد المعرفة،
- المشاركة في المعرفة وتحويلها- التشارك-
- تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة.

تشخيص وتوليد المعرفة:

أكد كل من: Takeuchi & I.Nonaka في نموذجهما لإنشاء المعرفة وتحويلها، أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال ديناميكيتين (آليتين) اللتان تساهمان في تحويل المعرفة وهما : الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة. الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى مستوى الجماعة ومستوى المنظمة. ويمكن إبراز تحويل ورسملة المعرفة بالنسبة لهذه المستويات كما يوضحه الشكل (1)



شكل رقم (1): إنشاء وتحويل المعرفة.

Source: I.Nonaka .I.Kanno . The concept of "Ba" building a foundation for knowledge creation, California, Management review. VOL40.N 3 SPRING.1998

ومن خلال هذا الشكل سنتطرق إلى كل نمط من الأنماط الأربعة لإنشاء وتحويل المعرفة كما يلي (Lucie Rivard. 2005. Pp:(17-18):

- الأشركة أو الأجمعة (socialisation , socialization): ويتم فيها التحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية، وعادة ما تكون على مستوى الأفراد في إطار الجماعة، فيتم إنشاء وتحويل المعارف عن طريق الحوار الشفهي، وتبادل الحديث، التقاء الأفراد في اجتماعات ومواعيد سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية (ملتقيات، اجتماعات، تبادل الحديث عند تناول القهوة، الغداء، ...)، كما تجدر الإشارة أن تبادل المعرفة يمكن أن يحدث حتى بدون الحوار والحديث، كالملاحظة، وعادة لا تستغل هذه المعرفة الضمنية على مستوى الجماعة أو المنظمة، لأنها غير مخزنة في أي ركيزة تتعلق بالعمل وغير مدمجة بالتكنولوجيا. إن نموذج (SECI)* لإنشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة (الظاهرة) من خلال أنماط تحويل المعرفة للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.
- الأخرجة (Externalisation , Externalization): تتعلق بتحويل المعرفة من ضمنية إلى معرفة ظاهرة، حيث يتم في هذه المرحلة تحويل المعارف بنقل المعرفة الضمنية المكتسبة نحو تشكيل وتكوين مفاهيم، استنتاجات منهجية هيكلية محتوى المعارف والتي تظهر في شكل ظاهر وصريح (Lucie Rivard . 2009. p 18) وعملية الأخرجة هي المرحلة المكتملة لإنشاء المعارف وتحويلها في مرحلة الأجمعة أو الأشركة - هناك من يسميها أيضا بالتنشئة - وتمثل بذلك عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد، أو للفريق، إلى الآخرين أو جماعة العمل (نجم عبود نجم. 2005. ص 499)، وبذلك تسمح الأخرجة للفرد أن يكون لديه: وعي بالمعرفة، معرفة تصريحية: قدرته على إيصالها وشرحها. وتكتشف المعرفة المصريح بها من خلال التجسيد والدمج، والتي تتعلق بالمعرفة الصريحة، وتتطور هذه الأخيرة من خلال الاتصالات والتكاملية والنظمية في التدفق المتعدد الأطراف للمعرفة الصريحة (J.Yves . PRAX. 2007. p 91)، والتي سوف يتم إيضاحها أكثر فيما يلي من خلال مرحلة الدمج.
- التجسيد أو الدمج (Combinaison , Combination): هناك من يسميها أيضا بالتجميعية، وهي شكل تحويل المعارف من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة، وتمثل هذه المرحلة إنشاء واستحداث الوثائق بأي شكل من الأشكال (دليل العمل، إجراءات تنظيمية، لوائح، ...) من خلال هيكلية وتنظيم مجموعة المعارف الظاهرة المكتسبة من خلال الأبحاث المختلفة في داخل المؤسسة أو خارجها كالكتب، قواعد المعطيات، الانترنت، الشبكات الداخلية، وتتجلى أهمية الدمج من خلال العمل على الاحتفاظ وامتلاك مستوى من المعارف، والتحكم فيها بمساعدة التكنولوجيا، واستخدام أدوات تسيير الوثائق عن طريق تصنيف وتنظيم

* SECI : socialization ;Externalization ; Combination ; Internalization.

المعرفة إلى جانب سرعة الولوج إلى المعلومات والتي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها أكثر، وتساهم بذلك في توسيع المعارف" (Extension) (معارف علمية، معايير، إجراءات العمل ...) ونشرها في المنظمة أو بين الجماعات (عبد الستار العلي وآخرون . 2006، ص 295).

• الأذلة: (Internalisation , Internalization) : من خلالها يتم إنشاء وتحويل المعرفة من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، وهي " مرحلة جوهرية في امتلاك وحيازة معارف مشتركة، وموجهة نحو التعلم الفردي، فيدمج الفرد المعرفة ويعمل على فهمها، وتفسيرها ومن ثمة يضعها في إطاره الذاتي لاستعمالها، وللقيام بأحسن أداء لتنفيذ الأعمال (J.Yves . PRAX. 2007. p 18) ويتم إضافة هذه المعرفة إلى المعارف التي يمتلكها سواء على المستوى الفردي أو الجماعة أو المنظمة.

خزن المعرفة:

تشمل عملية خزن المعرفة العمليات التي تتعلق بالاحتفاظ بالمعرفة، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، وهي تشير في مجملها إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، باعتبارها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة لإعادة استخدامها، فالمنظمات تواجه خطر إمكانية مغادرة الأفراد لها، وفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملونها، ولعبت التكنولوجيا دور كبير في عمليات خزن المعرفة وإمكانية الرجوع إليها، وقد أكد lev " أن إدامة نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة، ومستودعات المعرفة تنمو وتتراكم، ومن ثمة يجب تحديد ما ينبغي الاحتفاظ به، ولأن الخزن ليس بدون تكلفة، ويرى Duffy في تبريره للاحتفاظ بالمعرفة، أن قيمة المعرفة لا تعتمد على قيمة لحظة توليدها وإنما ضرورة إدامة محتويات مستودع المعرفة (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص ص 73-74).

المشاركة في المعرفة وتحويلها:

المعرفة بوصفها موجودا تزداد قيمته بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات، فنقل المعرفة إلى أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للاطلاع على المعرفة والتشارك فيها، ومن ثمة استخدامها ويعتبر Greengard أن التشارك في المعرفة (sharing) أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، ومن المهم الإحاطة بالبنية التي يتم فيها تشجيع التشارك في المعرفة وتحويلها حيث يرى Marshall أنها تؤدي إلى توليد معرفة جديدة، كما أشار Bhatt إلى أهمية نقل المعرفة ونشرها موضحا أن التفاعل بين التكنولوجيا والتقنيات والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة، ومحذرا من أن أساليب القيادة التقليدية والرقابة فهي مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة ومن ثمة التشارك فيها. ويبين coakes أن عملية تحويل المعرفة (نقلها) هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة وتعني بها إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (هيثم علي حجازي، 2005، ص 97).

وفقا لهذا الطرح هناك من يعتبر أن تحويل المعرفة يرتبط أكثر بالصريحة منها، أما التشارك فيتعدى ذلك منه إلى التفاعل بين الأفراد، ويتعلق بالمعرفة الضمنية إلى جانب المعرفة الصريحة.

تطبيق المعرفة:

إن الهدف من إدارة المعرفة، هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وكذا تلك المعرفة الجديدة التي يتم إبداعها، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وهناك من الباحثين من أشار إلى مصطلحات أخرى تتعلق بها وهي " الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والاستخدام ". فالإدارة الناجحة للمعرفة هي " التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب، وتتعلق بجعل المعرفة مطبقة وربطها بالواقع العملي، من خلال الإفادة منها في حل المشكلات، واغتنام الفرص واتخاذ القرار، وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات، وهي تؤثر على نحو مباشر في قدرة المنظمة على المحافظة على ميزتها التنافسية في بيئة تتطلب الإبداع والتجديد، فلا فائدة من المراحل السابقة، إذا لم تستطع المنظمة أن تستغل المعرفة وتوظفها على النحو الصحيح " (عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسمية محمد توفيق الخليلي، 2009، ص 299)، وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك، من خلال البحث عن مجالات جديدة، يمكن إعادة استخدام المعرفة فيها، كالبحث وغزو أسواق جديدة، سلع جديدة، زبائن جدد كذلك تستطيع تدريب الأفراد وتحفيزهم على أن يفكروا بطرق إبداعية لتطوير السلع والخدمات والعمليات، وهنا

ترز أهمية التمكين ومكانته إلى جانب إدارة المعرفة وأبرزها على الإبداع، واللذان يتطلبان التعلم والالتزام. وينعكس تطبيق المعرفة على مدى قدرة المنظمة على استغلال المعرفة لتحسين أداؤها وتحقيق أهدافها.

ثانياً: أداء المؤسسة.

موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير ودراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، ولقد تعددت المدخلات التي تناولت موضوع الأداء و تقيمه وتحسينه، و حفلت الأدبيات التفسيرية بالكثير من الأبحاث و الدراسات النظرية والعملية، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في القياس (ما يمكن قياسه يمكن تحسينه) و الاعتماد على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء، ومع التحولات الحاصلة في شتى المجالات وخاصة المجال الاقتصادي يتم إدراج مجموعة من المؤشرات النوعية التي درست الأداء من خلال البطاقة المتوازنة كمدخل حديث للتفكير الاستراتيجي لذلك أصبح ينظر إلى الأداء على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

مفهوم الأداء:

الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare، ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل وتأديته (Oxford learners pocket dictionary, 2003, p 318) يقصد بالأداء اصطلاحاً العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه: 'المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها' (توفيق محمد عبد المحسن، 2002، ص 3)، هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها و هذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد وضح (Miller and Bromiley) أن الأداء هو "محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، 2009، 38). كما عرف Peter Drucker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال" (P.Druker, 1999, p 73)

يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية من خلال المستويات المقبولة للأداء المترجمة في شكل توازن بين مردودية مساهمها وعمالها وهو ما يساهم في خلق الثروة والقيمة.

ومن الباحثين Ph.Lorino اعتبر الأداء أنه يعكس " كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" (Philippe lorino, 2001, p 23) وتبنى هذا الطرح من خلال الثنائية (تكلفة - قيمة) من خلال تعظيم القيمة أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط من إنشاء قيمة مضافة حيث عرف الأداء على أنه " كل ما يساهم في تحسين الثنائية (القيمة، التكلفة) .

وعلى الرغم من استعراض هذه التعاريف، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل سيما منها الموارد غير الملموسة إلى جانب الموارد الملموسة في المؤسسة.

استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء:

أطلق عليها بالبطاقة المتوازنة في بداية التسعينات من طرف الباحثين:

David P.Norton et Robert S.Kaplan وهذا لتبيان تأثير الأصول الفكرية و اللاملموسة على الأداء و تعد هذه البطاقة بمثابة نظام للتفسير الاستراتيجي من خلال التوازن بين المدى الطويل و القصير و بين النتائج و العمليات و كذا بين المقاييس المالية و غير المالية، و من خلالها تم الوصول إلى ربط بين رؤية المؤسسة و استراتيجيتها و أهداف المؤسسة بالمنظورات (المحاور) الأربعة وبناء علاقات السبب و

النتيجة بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف و من هنا تم الفصل بين نوعين من المنظورات و هما: المنظور الداخلي و المتمثل في النمو و التعلم و العمليات و الداخلية، و المنظور الخارجي المتمثل في العملاء و المنظور المالي.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازنة بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظما" (وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محمد الغالبي، 2009، ص 151).

محاور بطاقة الأداء المتوازنة:

يمكن التطرق إليها من خلال المحاور الآتية:

- المحور المالي: والتي تترجم في شكل مؤشرات للأداء المالي وهذا من خلال ربط الأهداف المالية بسلسلة من العمليات والتصرفات التي تتعلق بكل من الزبائن والعمليات الداخلية والنمو والتعلم.
- محور الزبائن: يمكن هذا المنظور من وضع معايير أساسية لقياس مخرجات الزبائن مثل رضا الزبائن، الولاء، اكتساب الزبائن، الاحتفاظ بهم، سمعة المؤسسة، الحصة السوقية.
- منظور العمليات الداخلية: تقوم المؤسسة من خلال هذا المنظور بتحديد سلسلة القيمة شاملة للعمليات الداخلية والتي تبدأ من عمليات الإبداع مروراً بعمليات الإنتاج لتلبية حاجات الزبائن الحالية والمنتظرة وتنتهي بخدمات ما بعد البيع.
- منظور النمو والتعلم: تعكس أهداف منظور النمو والتعلم الوسائل والعوامل التي تساعد على تحقيق أهداف المنظورات الثلاثة السابقة التي تريد المؤسسة أن تتميز فيها وتحسن أداؤها ويمكن ذلك في الاستثمار في الموارد البشرية والنظم والعمليات كما له آثار على أداء المؤسسة في المدى الطويل ويمكن تحديد أبعاد هذا المنظور من خلال 03 متغيرات وهي: رضا الأفراد، ولاء الأفراد، وإنتاجهم.

ويرى Kaplan et Norton أنه قبل اختيار الأبعاد و المؤشرات المتعلقة بهذا المحور هناك محددات يجب مراعاتها و هي 'مهارات الأفراد، البنية التحتية التكنولوجية، المناخ الاجتماعي، هذا الأخير الذي يربط بالعديد من الجوانب التسيرية (التحفيز، الاتصال، التمكين، القيادة)، وهي من العوامل المهمة التي تحسن أداء الأفراد و أداء المؤسسة" (Norton et Kaplan, 2000, p 145).

من خلال المنظور الرابع تبرز أكثر أهمية هذه الدراسة وكذا أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة والذي يرتبط أساساً بالمناخ التنظيمي للمؤسسة والكفاءات والمعرفة والبنى القاعدية وهو ما حدده الباحثان Kaplan et Norton في سلسلة العلاقات السببية بين المنظورات الأربعة للأداء المتوازن.

العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء (الدراسات السابقة).

يمكن إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، من خلال العديد من النقاط والتي يمكن إيضاحها فيما يلي:

في ظل اقتصاد المعرفة، أين أصبح التحدي التنافسي بالدرجة الأولى هو تنافس معرفي، أصبحت المنظمات الخلاقة للمعرفة أو منظمة إبداع المعرفة*، أكثر التفكير الإبداعي الخلاق، وكل ما من شأنه أن يغذي الإبداع، فووقود أو محرك الإبداع يتمثل في خلق معارف جديدة أين يساهم كل فرد في المؤسسة كعامل للمعرفة. هذه المقاربة التي وضعت إبداع المعرفة -وأصبحت كذلك- في قلب استراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسة " (I kujiro Nonaka. 2000, pp 40-41). كما يؤكد Coffee أن نتائج عملية إدارة المعرفة هي المعرفة ذاتها، والتي تعد

* الإبداع كمرادفة لـ: Creative و هو يتعلق بالتفكير و الخيال ، أما الابتكار فيقابل : Innovation أي التطبيق و النشاط ؛ فالإبداع هو القدرة على التشارك في المعرفة بطرق تولد أفكاراً جديدة وهو توليد الأفكار الابتكارية التي تقابل الحاجات المدركة ، و يعد بذلك الإبداع نقطة البداية للابتكار

الأصل المنيع من موجودات المنظمة أمام الاستنساخ السهل والمفاجئ، أو المحاكاة والتقليد، لذا أصبحت المعرفة المورد الأساسي للمنظمة التي تؤدي إلى أفضل أداء، وهي مفتاح لإنشاء معارف جديدة والتي تحافظ على تنافسها من خلال الإبداع المعرفي.

فيما يتعلق بالقيمة الإستراتيجية للمعرفة يؤكد Duffy أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة يقلل من التكاليف، ويرفع من سرعة طرح المنتجات والخدمات. ومما سبق تتجلى علاقة إدارة المعرفة بالأداء ومختلف أبعاده من خلال النقاط الآتية:

- تعد المعرفة الأصل الجوهرية والاستراتيجي الذي على أساسه تتنافس المنظمات، ويتحدد على أساسها التميز في الأداء بينها.
- المعرفة هي المورد الجوهرية للإبداع، ومن ثمة الابتكار، والذي تتجلى آثاره على المنتج أو طرق الإنتاج أو في الممارسات والأنماط التسييرية.
- المعرفة هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، وبذلك فإن إدارة المعرفة وإنتاج معارف جديدة هي التي تحقق الأداء التنافسي.
- تساهم المعرفة في إنشاء أسواق جديدة وزيادة الحصص السوقية.
- المعرفة تزيد من العوائد بطرح منتجات جديدة بكميات أكبر ومبكرا في الأسواق أي التميز المعرفي عن المنافسين.
- تساهم المعرفة في تخفيض التكاليف وزيادة القيمة.
- تعمل المعرفة على المحافظة على العملاء وتحقيق الرضا مما يزيد من ولائهم للمنظمة وكذا كسب عملاء جدد.
- نتاج العمل المعرفي هو رأس المال الفكري وهو من يخلق التميز بين المنظمات والأكثر قيمة من رأس المال المادي المعرفة هي أهم عوامل الإنتاج والأصل الاستراتيجي الذي يرتبط كثيرا بالمهارات والعقول عالية التميز.
- الوعي بالمعرفة لدى الأفراد سيما منها الضمنية هو مصدر جوهرية للإبداع والتحسين المستمر.
- تزيد إدارة المعرفة أكثر من مرونة المؤسسة، " فالمؤسسات أكثر تأهيلا لاستعمال المعلومة والمعرفة يمكنها اتخاذ القرارات بسرعة، والتكيف أكثر مع تحولات محيط الأعمال، وبذلك تخفض من الوقت الذي تحتاجه إلى التطوير والنمو وتحسين علاقاتها مع العملاء " (Lucie Rivard, 2005, p 12)

الدراسة الميدانية

فيما يلي سنقف على واقع وتصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة- نحو ممارسة وتبني عمليات إدارة المعرفة، وأثرها على أداء المؤسسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- التساؤل الأول: ما هو مستوى إدراك وتبني إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة - فرع جنرال كابل. للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد إدارة المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
- تشخيص و توليد المعرفة	2,987	0,769	4	متوسط
- المشاركة في المعرفة و تحويلها	2,999	0,851	3	متوسط
- تخزين المعرفة	3,214	0,751	2	متوسط
- تطبيق المعرفة	3,220	0,985	1	متوسط
إدارة المعرفة	3,117	0,662	___	متوسط

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدراك إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة فرع جنرال كابل جاء متوسطا وفقا

لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعادها مجتمعة (3,117) وبانحراف معياري (0,662)، ونرجع تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني أبعاد ومركزات إدارة المعرفة كفلسفة تسييرية تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتكاتف الموارد البشرية وتعاونها في مختلف مستوياتها التسييرية.

اختبار الفرضيات:

بعد التأكد من توفر شروط نموذج الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى (المعنوية الكلية (F) والجزائية (T) للنموذج، تجانس التباين، اعتدالية البواقي) يتم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية: H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وبين مستوى أداء المؤسسة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية.

جدول (2): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	26,502	4	6,626	54,527	,000
الخطأ	16,768	138	0,122		
المجموع الكلي	43,271	142			

معامل التحديد ($R^2=0,612$)

معامل الارتباط ($R=0,783$)

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (54,527)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرين قد تحققت، وبذلك نستدل على صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في أداء المؤسسة.

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل التحديد	معامل الارتباط
تشخيص و توليد المعرفة	0.467	0.052	0.650	9.037	0,000	0,564	0,753
المشاركة في المعرفة وتحويلها	0.008	0.047	0.12	0.169	0,866	0,272	0,526
تخزين المعرفة	0.151	0.044	0.206	3.442	0,001	0,197	0,45
تطبيق المعرفة	0.028	0.038	0.049	0.737	0,462	0,231	0,486
إدارة المعرفة بشكل عام	0,579	0,050	0,695	11,479	0,000	0,479	0,695

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة في أداء المؤسسة، من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة T (11,479) بمستوى دلالة (0,000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,695)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0,479) وتفسير ذلك (47,9%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع: أداء المؤسسة) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، و باقي النسبة (52,1%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وهي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في الأداء و تعددها (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها

(، و توضح هذه القيمة المقبولة نسبياً المقدره التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة، وهي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة من منظورات بطاقة الأداء المتوازنة (البنى التحتية التكنولوجية، المناخ الاجتماعي في محور النمو والتعلم). كما يقدم الجدول أعلاه درجة التأثير β (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في أداء المؤسسة، حيث كانت المعاملات التي لها معنوية تتمثل في البعدين الآتين: عند البحث عن علاقة كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على نحو متدرج في مستوى أداء المؤسسة، تبين وجود علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لعمليتي: تشخيص و توليد المعرفة، و تخزين المعرفة على مستوى الأداء من خلال الاعتماد على مستوى الدلالة (t) التي كانت قيمها أقل من 0.05، كما بلغت معلمة الحد الثابت 7.908 وهي ذات معنوية كذلك. بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليتي: المشاركة في المعرفة وتحويلها، وتطبيق المعرفة.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لعمليات إدارة المعرفة المؤثرة في أداء المؤسسة.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)
تشخيص و توليد المعرفة	0,753	0,567
تشخيص و توليد المعرفة + تخزين المعرفة	0,781	0,611

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من خلال النتائج السابقة نجد أن قوة العلاقة بين: تشخيص وتوليد المعرفة ومستوى الأداء بلغت (0,753)، بينما فسرت هذا المتغيرات ما يقارب (57%) من التباين في مستوى الأداء، كما أن قوة العلاقة بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد: (تشخيص وتوليد المعرفة + تخزين المعرفة) وأداء المؤسسة هي: (0,781) وفقاً لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسرت هذه الأبعاد (61,1%) من التباين في مستوى الأداء، وتجدر الإشارة أن القوة التفسيرية عند أخذ هذه المتغيرات ذات المعنوية مجتمعة، بالاعتماد على طريقة (Stepwise) بينت أن أهم الأبعاد أو المتغيرات التي تؤثر في أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، كانت بالترتيب الآتي (حسب قيمة B):

- تشخيص وتوليد المعرفة ب: 0,467 حيث كانت العلاقة موجبة بين تشخيص وتوليد المعرفة وبين تحسين أداء المؤسسة (ب: 1,880)؛
- في المرتبة الثانية: تخزين المعرفة من حيث القوة التفسيرية لعمليات إدارة المعرفة. (ب: 0,151)

الخاتمة:

مما سبق من تحليل لهذه الدراسة، يمكن أن نصل إلى تقديم جملة من الاستنتاجات والمقترحات كما يلي:

الاستنتاجات

يمكن تبين أهم الاستنتاجات فيما يلي:

- البحث في عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع، فإننا نجد أن مرحلة التوليد أو خلق المعارف من خلال التشارك فيها وتحويلها، تعد كمرحلتين أساسيتين تبرز آثارهما أكثر على الإبداع، ففي نموذج I.Nonaka et Takeuchi. بينا أن تحديات إدارة المعارف تتعلق أكثر بحالتي الأدخلة (Internalisation) والأخرجة (Externalisation) لأنهما يرتبطان أكثر بالمعرفة الضمنية، وكيفية تحويلها والتشارك فيها وما تتطلبه هاتين العمليتين من إدارة الإبداع الذي من خلاله نصل إلى معارف جديدة (الإنشائية).
- إنشاء المعرفة كمرحلة في النموذج لا يتعلق بتوليدها (خلقها) في حد ذاتها، وإنما الإنشاء من خلال تحويل المعرفة والتشارك فيها.

- المعارف الجديدة التي يتم إبداعها، لا تكمن أهميتها إلا من خلال تطبيقها كمرحلة أخرى من عمليات إدارة المعرفة والتي تترجم عمليا في منتجات جديدة، طرق عمل جديدة، أسواق جديدة، ممارسات جديدة، والقدرة على إعداد قواعد المعرفة.
- أصبحت المنتجات التي يتم تصنيعها ذات قيمة معرفية مرتفعة مع انخفاض نسبة المكون المادي من التكلفة، وهو ما يعطيها مزايا وتحديات تنافسية كبيرة.
- السبق في الوصول إلى معارف جديدة يتعلق بمدى القدرة على إبداعها، وتتحدد على أساسه قصر أو طول دورة حياة المنتجات ومن ثمة مدى تنافسية المنظمات، فكلما كانت دورة حياة المنتجات قصيرة، وأسواق جديدة كلما كانت إبداعات بوتيرة متسارعة، وبذلك تزداد حدة التنافسية أكثر.
- كما أظهرت الدراسة أن إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لإدارة المعرفة كان بمستوى متوسط ويرجع ذلك إلى العديد من الممارسات التسييرية والتنظيمية ومن أهمها:

○ إدراك متوسط لإطارات المؤسسة لمختلف الطرق التي تتولد بها المعرفة سواء كانت من خلال عمليات: الأشركة، الأخرجة، التجميع، الأدخلة والاستيعاب أو الوعي بالمعرفة والذي يمكن إرجاع أسبابه إلى:

- ✓ حرص المسؤولين والمديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية وتخوفهم من التأثير وعلى سلطتهم؛
- ✓ عدم الثقة في الآخرين، مما أثر على التشارك المعرفي بينهم؛
- ✓ عوامل تنظيمية: ضعف الاتصال، نمط القيادة والإشراف؛

- تهتم المؤسسة أكثر بعملية تخزين المعرفة، ونقل المعارف الظاهرة، وتداولها بالوثائق والإجراءات الداخلية في المنظمة، وما توفره القاعدة التكنولوجية في نقل المعلومات وتبادلها، لهذا وجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية تبادل المعرفة ونقلها كعملتين أساسيتين إلى جانب الاسترجاع والمشاركة في المعرفة.
- كانت العلاقة بين المشاركة في المعرفة وتحويلها - التشارك المعرفي -، ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة ليست لها معنوية، إلى جانب التأثيرات الأخرى المتعلقة بتطبيق المعرفة، ويمكن أن نرجع تفسير الأبعاد غير المفصرة في أداء المؤسسة، حسب مقارنة إدارة المعرفة إلى الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكونه من معارف، والتأثير على مناصبهم الوظيفية، وتأثر كثيرا بذاتية الأفراد ويمكن اعتبارها أيضا من العوائق الفردية المتمثلة في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية وتقبل أفكار ومواقف معينة.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالمعارف الضمنية والعمل على رسمتها لما تشكله كمصدر للمزايا التنافسية.
- الاهتمام بالمعارف الجماعية والتنظيمية كموارد جوهرية تنافسية صعبة التقليد والمحاكاة.
- على المنظمات أن تعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع تحويل المعارف بين الأفراد، لكي تكون السباق في إبداع معارف جديدة.
- إلى جانب اهتمام المؤسسة بتخزين المعرفة وبالبني التحتية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال يجب أن تولي أيضا بالاتصالات بين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرار، والتفاعل وتحويل المعارف فيما بينهم.
- يجب على الإدارة العليا أن تدعم تبني عمليات إدارة المعرفة، وأن تولي لها اهتماما مقبولا لما لها من آثار على تحسين أداء المؤسسة سيما المتعلقة بإبداع معارف جديدة وتطبيقها.

قائمة المراجع:

- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002.
- سلطان كرمالي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.

- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.
- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006.
- عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة وسمية محمد توفيق الخليبي، مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009.
- عليان ربيعي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005.
- وائل محمد صبيحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

المراجع الأجنبية

- Dominique DUGUAY. Pratiques de gestion des ressources humaines. Organisation du travail et mobilisation des employés : Le rôle de la justice, du soutien, et de la confiance. Thèse de doctorat en psychologie. Université du Québec a Montréal. décembre 2006 .
- I kujiro NONAKA. L'entreprise créatrice de savoir. Harvard Business Review . knowledge management. Edition d'organisation. Paris .2000 .
- I.Nonaka &H. Takeuchi : The knowledge creating company : How Japones companies create the dynamics of innovation .NEW YORK .Oxford University Press.1995
- I.Nonaka .I.Kanno . The concept of "Ba" building a foundation for knowledge creation, California, Management review. VOL40.N 3 SPRING.1998
- Jean Yves-PRAX.le manuel du knowledge management. Edition. Polia editions. Dunod. Paris 2007
- Lucie RIVARD. Approche stratégique de la gestion des connaissances..Gestion stratégique des connaissances. Laval. Canada. 2005
- Norton et Kaplan: Le tableau de bord prospectif: Pilotage stratégique: Les 4 axes du succès 4er tirage, Edition d'organisation, Paris, 2000
- P.Druker. L'avenir du management selon Druker, Edition Vilage mondial, Paris, 1999.
- Philippe Lorino: Méthode et pratiques de la performance. pilotage par les processus et les compétences, Les éditions d'organisation, 2eme édition, Paris, 2001