

مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية

دورية دولية علمية محكمة و مفهسة

ر.د.م.ك ISSN 0827-2253

رقم الإيداع القانوني: 2011-65

العدد 04 / ديسمبر 2011

المراسلات و الاستفسارات:

تبعث جميع المراسلات إلى الأستاذ الدكتور كمال رزيق

مدير مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية

مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية في الجزائر

جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر

dehalg.revue@yahoo.fr

تاريخ الطبع 2012

اللجنة العلمية :

- أ.د كمال رزيق جامعة البليدة الجزائر
أ.د سويسي عبد الوهاب جامعة البليدة الجزائر
أ.د خالص صافي صالح جامعة البليدة الجزائر
أ.د صخري عمر جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د علي عبد الله جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د الطيب ياسين جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د قدي عبد المجيد جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د بن حمودة محبوب جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د فريد كورتل جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د صالح صالح جامعة سطيف الجزائر
أ.د بوجلال محمد جامعة المسيلة الجزائر
أ.د هواري معراج جامعة غارداية الجزائر
أ.د عبد القادر بن عزوز جامعة الجزائر 2 الجزائر
أ.د زكان احمد م.و.ع.للتخطيط و الإحصاء الجزائر
أ.د زايري بلقاسم جامعة وهران الجزائر
أ.د مقلاتي صحراوي جامعة باتنة الجزائر
أ.د الطيب داودي جامعة بسكرة الجزائر
أ.د بلعزوز بن علي جامعة الشلف الجزائر
أ.د راتول محمد جامعة الشلف الجزائر
أ.د عبد الرزاق بن حبيب جامعة تلمسان الجزائر
أ.د عبرات مقدم جامعة الاغواط الجزائر
أ.د رمضان الشراح جامعة الكويت الكويت
أ.د عبد الحفيظ بلعربي جامعة العين للعلوم و التكنولوجيا الامارات العربية
أ.د. غالب عوض الرفاعي - جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية
أ.د سامر مظهر قنطقجي سوريا
أ.د طارق الحاج جامعة النجاح فلسطين
د.زغدار احمد جامعة المدية الجزائر
د. منصورى الزين جامعة البليدة الجزائر
د.عمورة جمال جامعة البليدة الجزائر
د.علاش احمد جامعة البليدة الجزائر
د.غزالي عمر جامعة البليدة الجزائر
د.جليد نور الدين خميس مليانة الجزائر
د.مخلوفي عبد السلام جامعة بشار الجزائر
د.حاکمي بوحفص جامعة وهران الجزائر
د.عبد الكريم احمد قندوز جامعة الملك فيصل السعودية
د.علي الشايح جامعة القصيم السعودية
د.سميرة صندوقة معهد الموجز للتعليم و التدريب السعودية
د.حيدر احمد عباس جامعة دمشق سوريا
د.محمد القاضي جامعة الزيتونة الأردن
د.حسن توفيق جامعة الزرقاء الأردن

مدير المجلة :

أ.د كمال رزيق

رئيس التحرير :

أ.رحمون بوعلام

هيئة التحرير :

أ.د كمال رزيق

د.منصوري الزين

د.عمورة جمال

د. للوشي محمد

د. مراکشى محمد ملين

د. عامر بشير

أ. قاسي ياسين

قواعد النشر بالمجلة :

تنشر مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، الأبحاث و الدراسات العلمية غير المنشورة من قبل أو قدمت للنشر بمجلات أخرى أو مملتيقات ، في جميع تخصصات العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (إدارة الأعمال) ، و باللغات الثلاث : العربية ، الفرنسية و الانجليزية ، و التي تهتم بالدراسات التطبيقية و الإحصائية ، و دراسة الحالة فقط، وفق الشروط التالية :

- يرسل المقال فقط الكترونيا إلى مدير المجلة، في حدود 15 صفحة من صفحات المجلة.
- يكتب المقال باستخدام Microsoft Word ، وبخط Simplified Arabic للعربية ، و Times New Roman للفرنسية و الانجليزية، و بحجم خط 12، و بمسافة بين الأسطر 2.0، و العناوين و العناوين الفرعية تكتب بـ Gras.
- تتضمن الورقة الأولى ، العنوان الكامل للمقال، اسم الباحث و رتبته العلمية و المؤسسة الجامعية التابع لها ، العنوان الالكتروني، و ملخصين للموضوع في حدود 80 كلمة أو 05 اسطر ، احدهما بلغة المقال و الثاني بإحدى اللغتين الاخرتين، على أن يكون إجباريا احد الملخصين باللغة العربية.
- يتم الإشارة إلى المصادر العلمية في متن المقال و في النهاية، وفق الأصول العلمية.
- ترقم الجداول و الأشكال حسب ورودها في متن المقال.
- تخضع كافة المقالات المرسلة إلى المجلة للتقييم العلمي الموضوعي، و يبلغ الباحث بنتيجة التقييم، أو التعديلات التي تطلب منه، و لا يمكن للباحث الطعن في نتائج التقييم.
- لا ترد المقالات المرسلة إلى المجلة سواء قبلت للنشر أو لم تقبل.
- تصبح المقالات المنشورة ملكا للمجلة، فلا يجوز إعادة نشرها في مجلة أخرى أو استعمالها في أي ملتقي.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المقال المقدم متى لزم الأمر دون المساس بالموضوع.

حقوق النشر محفوظة للمجلة

فهرس العدد

- 7 الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية
في الجزائر. كمال رزيق، علي الشايح،
سمير بن عمور
- 25 حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة
خلف سلمان بتول محمد نوري، علي
- 53 الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة
وتحليل تجارب وطنية ودولية طلال نصير، نجم العزاوي
- 84 التغير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات
الصحية بن عبد العزيز فطيمة،
معزوز نشيدة
- 111 متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات
بيئة منظمات الأعمال محمد راتول،
أحمد مصنوعة
- 139 الإبداع عن عمر بن خطاب في إدارة الأموال العامة ناصر شارف
- 153 أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة
الأردنية ناصر ابراهيم سيف
- 181 التعليم العالي في الجزائر من الجمود إلى التغير علاش أحمد
- 193 دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية
المستمرة بالمؤسسة المعاصرة قاسي ياسين، قاشي خالد،
للشوشي محمد
- 211 الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية فريد كورتل، ليجيري
نصيرة، حيدر عباس
- 227 الريادية في تطوير المنتجات السياحية: حالة طيبة زمان جمال حسين الحرامي
عبدالله ابو عياش
- 243 درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية
التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية رما عيسى الغيشان

الكلمة الافتتاحية

إن ما يميز الاقتصاد الحديث هو التنوع والتوسع والتعدد ، وهذا ما يكسبه الحركية السريعة والمستمرة ، وينتج عنه تنافس حاد يؤدي إلى حالات عديدة من الإفلاس ومغادرة السوق.

ولم يعد بالإمكان الاعتماد على نوع واحد من المنتجات ، أو تصميم واحد لنفس المنتج ، أو أسلوب تقديم وحيد للمستهلك لذات المنتج ، على هذا الأساس تجد المؤسسات نفسها أمام منافسة في ذات الإطار قد تسلبها زبائنها الذين اعتادوا على شراء منتجاتها .

كما إن الاقتصاد الحديث عرف توسعا كبيرا في مختلف المجالات وهذا ما يوسع رقعة المنافسة بين مختلف المؤسسات ذات النشاط الواحد أو المتشابه ، ففي السابق كان حجم الإنتاج محدودا ، ومع تطور أساليب الإنتاج والإدارة والتكنولوجيا ووسائل النقل والدعاية والإعلان أصبح الإنتاج الواسع ممكنا ، وفي حالات انحصار الطلب يؤدي ذلك إلى تراجع الأداء لدى المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة.

لذلك ينبغي اعتماد الإبداع كوسيلة للظهور بشكل جديد ومتجدد في السوق.

obeyikan.com

الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر.

أ.د كمال رزيق جامعة البليدة

د. علي الشايع جامعة القسيم السعودية

أ. سمير بن عمور جامعة المدية

مقدمة:

إن الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المناولة الصناعية خاصة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و مساهمتها في تكثيف النسيج الصناعي، جعلها معنية بالإبداع و الابتكار باعتبارهما مفتاح لتطوير الأداء و زيادة القدرة على المنافسة، لهذا قامت الحكومة الجزائرية باتخاذ إجراءات لتشجيع و تطوير المناولة الصناعية من حيث توفير التكنولوجيا، تشجيع البحث العلمي و تنمية القدرة على الابتكار .

و نظرا لأهمية الابتكار و الإبداع داخل المؤسسة فإنه لابد من توفير الجو المناسب واعتماد سياسات دقيقة في مجال تنظيم و تخطيط نشاطات الابتكار و الإبداع، و إعطاء الكفاءات البشرية الوسائل اللازمة و السهر على تكوينها و رسكلتها دوريا .

انطلاقا مما سبق يطرح التساؤل التالي :

ما مدى مساهمة الابتكار و الإبداع في تحسين أداء المناولة الصناعية في الجزائر ؟

و لدراسة هذه الإشكالية سنتطرق إلى :

أولا - الابتكار و الإبداع في المؤسسة الاقتصادية .

ثانيا - واقع المناولة الصناعية في الجزائر .

ثالثا - دور الابتكار و الإبداع في تطوير المناولة الصناعية في الجزائر .

أولاً: الابتكار و الإبداع في المؤسسة الاقتصادية :

مع تقنية المعلومات و تزايد المنافسة و تنوع الأسواق، أخذت المؤسسات الاقتصادية تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الإبداع و الابتكار و دورهما كنشاط منظم و منهجي في التوصل إلى منتجات، أسواق، عمليات تقنية و أساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لا تقل قيمة و كفاءة عن أي مصدر آخر .

مفهوم الإبداع و الابتكار :

و هنا سنتطرق إلى تعريف كل من الإبداع و الابتكار على حدا:

1-تعريف الإبداع : بصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التعريف تتمثل

فيما يلي⁽⁰¹⁾ :

- الشخص المبدع.
- المنتج الإبداعي .
- العملية الإبداعية .

طبقاً للأول يعتبر البشر مبدعين إذا أظهروا قدرات معينة، أو حققوا انجازات معينة، أي سمات الشخصية. و في بعض الحالات يوصف الشخص بأنه مبدع من خلال حقيقة مجال نشاطه، فمن المناهج الأكثر مرونة لوضع تعريف للشخص المبدع يكون بمعيار ما يمتلكه من سمات معينة .

و بالنسبة للثاني فالصفة المحورية له هي الحداثة، حيث ينبغي أن يختلف المنتج بشكل جوهري عن جميع المنتجات التي سبقته .

أما الثالث و هو الأكثر شيوعاً هو اعتبار الإبداع عملية عقلية، فطبقاً لقاموس بنجوين السيكلوجي يعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول و أفكار و مفاهيم و أشكال فنية و نظريات و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة .

2-تعريف الابتكار : هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر

و أسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق⁽⁰²⁾ .

ب- الأركان الأساسية للإبداع و الابتكار⁽⁰³⁾:

حتى نتفهم و نستوعب مستويات الإبداع و الابتكار علينا التعرف بداية على عناصر المزيج الإبداعي و الابتكاري و العلاقات الرابطة بينهما .

يتكون هذا المزيج من أربعة أركان أساسية :

- المنتج.
- الابتكار الفردي و الجماعي.
- الإمكانيات .
- العمليات.

فيمثل المنتج النتيجة النهائية لإحدى عمليات الإبداع و قد يكون في شكل منتج مادي ملموس، خدمة أو في صورة تطوير و تعديل في كل من المنتج أو الخدمة كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية أو الكفاية . أو تقديم طريقة أحسن في التسيير، و حتى يكون هذا المنتج إبداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة لوقت تحقيق و حدوث عملية الابتكار .

أما الإمكانيات فهي شرط ضروري و أكيد لكي تتمكن (تتم) عملية الإبداع، حيث مهما كانت القدرات الابتكارية و مستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبداع و الابتكار، فقد أثبتت الدراسات العملية أن الإبداع ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة .

بالنسبة للعمليات فهناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارة الابتكار و قد يتطلب الأمر وقتا طويلا و جهدا كبيرا لتعلم هذه الأساليب إلا أن النتيجة في نهاية المطاف تكون الإجابة و الإتقان في استخدامها .

فيما يتعلق بالابتكار الشخصي و الجماعي فيتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسين: الأول زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس و البديهة، و إطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للابتكار، أما الثاني فهو يتضمن بالإضافة إلى بناء الذات الاجتماعية و تعلم عادات جديدة تساعد على كون الفرد أكثر قدرة على الابتكار، و طالما هذا الأخير يعمل داخل مجموعة فمن المهم إجابة تسيير حركيات الجماعة حتى يتسنى التمكن من زيادة القدرة على الابتكار .

ج- أهمية الابتكار و الإبداع في المؤسسات:

على الرغم بأن الفكرة السائدة أن هناك شرطا متعلقا بحجم المؤسسة، أي أن المؤسسات الكبيرة تبدع أكثر من الصغيرة لإمكانيات الاستثمار في البحث و التطوير وتحمل مخاطر الإبداع⁽⁰⁴⁾. فانه يطرح التساؤل التالي ما الذي يجعل بعض المؤسسات أكثر قدرة على الابتكار و الإبداع من مؤسسات أخرى؟

لقد قام باحثون بالسعي للتعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل المؤسسات في محاولاتها للابتكار و الإبداع، و قد تمت دراسة عدد وفير من العوامل المختلفة باعتبارها من العوامل التي تيسر أو تعرقل الابتكار و الإبداع، و قد يكون من غير الممكن مناقشة جميع هذه العوامل، خاصة و أن بعض هذه العوامل تعتبر هامشية من المنظور السيكولوجي، لهذا سنركز على العوامل الرئيسية التالية⁽⁰⁵⁾:

البشر: و في هذا الصدد ركزت الدراسات على خصائص البشر داخل المؤسسة بدءا بالقادة و كبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي، و الرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار، و نادرا ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين .

الهيكل التنظيمي : تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب زيادة القدرة على الابتكار و الإبداع، و حاليا لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الابتكار و التغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة و فرق العمل المؤقتة، و الاتصالات عبر الحدود، و إضافة إلى ما سبق فقد تم إدخال بعض الاهتمامات المتعلقة بالشبكات و الوحدات المستقلة و الجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال استخدام الأنترنت و التكنولوجيات المصاحبة لها .

البيئة : لابد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها و الطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، أي الطريق التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال مع البيئة الخاصة بها و الافتراضات و التوقعات بخصوص هذه البيئة .

د- الابتكار، الإبداع و الإستراتيجية⁽⁰⁶⁾:

لا شك في أن تطور التكنولوجيا من جهة و في ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين، و سيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار و الإبداع

بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة و الاعتمادية، و الواقع أن المؤسسات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار و الإبداع هما المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

ثانيا: واقع المناولة الصناعية في الجزائر :

كون المناولة الصناعية شكلا من أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فان واقع المناولة الصناعية يجعلنا نتكلم أولا عن واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث تطور عددها، و كذلك مساهمتها في الناتج الداخلي الخام .

أ- أساسيات حول المناولة الصناعية :

تساعد الاهتمام مؤخرا بالمناولة الصناعية بسبب خصوصيتها و أهميتها و هو ما سنكتشفه في هذا الفرع من خلال التطرق إلى تعريفها، دوافعها و أهدافها و أشكالها .

1- تعريف المناولة الصناعية :

باعتبار المناولة شكلا من أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان لزاما علينا التطرق أولا لتعريف هذه المؤسسات الذي توجد صعوبة كبيرة في وضعه للأسباب التالية⁽⁰⁷⁾ :

صعوبة تحديد مؤشر واحد لقياس حجم أية منظمة، فهناك عدة مؤشرات لتقدير الحجم، كل يتناول جانب مختلف لوضع أية منظمة و عمل، من ذلك مثلا عدد العاملين، حجم المبيعات، مبلغ رأس المال الخ، كما أن العلاقة بين هذه المؤشرات معقدة بحيث يصعب اعتماد أحدها كمؤشر للحجم .

اختلاف اهتمام كل من علماء الإدارة و الاقتصاد و الحكومات بالأعمال الصغيرة و هو اختلاف ينعكس على تعريفهم لها .

فيعرف المشروع الصغير بأنه منشأة شخصية مستقلة في الملكية و الإدارة تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية غالبا، و بعناصر إنتاج محصلة استخدامها محدودة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة، أما المشرع الجزائري فقد أخذ بالتعريف المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي الذي يعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها كل مؤسسة تضم على الأقل من 250 أجير، و رقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة نقدية أوروبية أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون وحدة نقدية أوروبية، و التي لا تكون في حد ذاته ممتلكة نسبة 25 % من قبل مؤسسة أخرى لا تنطبق على هذه المعايير⁽⁰⁹⁾ .

رغم أهمية المناولة الصناعية كمحرك لعلاقات التعاون و الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمنشآت، إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريف موحد لها. إلا انه يمكن إعطاءها تعريف شامل تتمحور فيه اغلب التعاريف المعطاة في هذا الصدد. و هي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين او أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لانجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا و ملزم للطرفين⁽¹⁰⁾.

2- دوافع و أهداف المناولة الصناعية :

تتعدد الدوافع المحفزة على الاهتمام بهذا النوع من المشروعات، و تنبع هذه الدوافع أساسا من الأدوار التي تحدثها في العديد من مجالات التنمية .

مصدرا مهما للاستخدام و لتوفير فرص العمل : تمثل الأعمال الصغيرة مصدرا بالغ الأهمية لتوفير فرص الأعمال، ففي الدول الغربية، حيث تهيمن الشركات العملاقة، وبكل مؤشرات الحجم، أكثر من 50 % ممن يعملون في أعمال صغيرة، كما تعتبر مصدر مهم لخلق فرص العمل حيث أثبتت الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا أن الأعمال الصغيرة تستحدث وظائف جديدة أكثر بكثير من الأعمال متوسطة الحجم والكبيرة⁽¹¹⁾.

- زيادة التراكم الرأسمالي، و تعبئة المدخرات القومية .
 - المساهمة كصناعات فرعية و مغذية للمشروعات الكبيرة .
 - تلبية جزء من السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن إنتاجها بشكل اقتصادي .
- هذا بالإضافة إلى دوافع أخرى منها⁽¹²⁾ :
- شخصية : الدافعية نحو إنشاء مشروع صغير .

اجتماعية : كاستمرار مشروع الأسرة أو وراثة المشروع أو تحسين الوضع الاجتماعي .

الفرص المتاحة : المناخ الايجابي اتجاه تشجيع المشروعات الصغيرة و النمو المتزايد لقطاع الخدمات و استمرار معدلات التغير في العالم التي خلقت فرصا جديدة أمام رواد الأعمال .

و فيما يخص أهداف المناولة الصناعية نجد ما يلي⁽¹³⁾ :

- تنمية التخصص و تقسيم العمل .
- توسيع قاعدة النسيج الصناعي.
- تعزيز التشابك و التكامل الصناعي.
- تحقيق الاستخدام الامثل للطاقات الإنتاجية.
- تشجيع التنمية الجهوية .

- 3 أشكال المناولة الصناعية :

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة و القدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى و نوع المهام التي تسعى المنشآت المعنية إلى تحقيقها، و هناك صيغ كثيرة في هذا المجال يمكن الأخذ بإحداها حسب الاستراتيجيات التي تتبناها المنشآت الصناعية في هذا الحقل، و فيما يلي أهم هذه الصيغ⁽¹⁴⁾ :

- مناولة طاقة الإنتاج : (Sous – traitance de Capacite)

يقصد بها قيام المنشآت المقدمة للأعمال رغم توفرها على البنى اللازمة، بإبرام عقد مناولة مع منشآت أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب عليها أو عطل فني أصاب أجهزتها (تعاقد ظرفي)، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي (التعاقد البنوي).

- مناولة الاختصاص : (Sous- traitance de Spécialité)

في بعض الحالات لا تتوفر المنشآت المقدمة للأعمال على البنى الأساسية اللازمة أو التقنيات و التخصصات المطلوبة لصناعة منتج معين و لمواجهة الطلب عليها في السوق، تلجأ في هذه الحالة إلى التعاقد مع مؤسسات متخصصة (مناولة) تتوفر على التجهيزات و التكنولوجيا اللازمة لصناعة المنتج المطلوب حسب شروط منافسة .

- المناولة الوطنية : (sous-traitance nationale)

في هذه الصيغة تتمتع المنشآت المقدمة و المنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية و تمارس نشاطها داخل حدود وطنها .

المناولة الدولية : sous-traitance internationale

في هذه الصيغة تختلف جنسية المنشآت المقدمة و المنفذة للأعمال المتعاقدة دون اعتبار للمكان الذي تمارس فيه عملها .

ب- واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

على ضوء الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الجزائر مع بداية التسعينات، أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم نمو و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي تزامن مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي جرى الاتفاق بشأنه مع صندوق النقد الدولي سنة 1994، و للوقوف على تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاقا من سنة 1994 نورد الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 1994-

2004

السنوات	1994	1995	1999	2001	2002	2003	2004
عدد المؤسسات	26.212	177.365	159.503	179.893	188.893	288.587	312.959

المصدر: ناجي بن حسين، آفاق الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 02، 2004، ص 94

www.pmeart-dz.org

من الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تزايد مستمر حيث بلغ 26212 مؤسسة عام 1994 ليتضاعف من بعدها العدد حتى يصل في حدود عام 2004 إلى 312959 مؤسسة و يرجع ذلك إلى الأهمية التي حضي بها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث توفير مصادر التمويل اللازمة و تيسير شروط تقديمه، فضلا عن إتباع إستراتيجية عمل و توجيه لهذا القطاع الحيوي على المديين المتوسط و البعيد مدعمة بآليات و ميكانيزمات فعالة وواقعية قابلة للتنفيذ و مكيفة مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة.⁽¹⁵⁾ و جدير بالذكر أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تتواجد في سبع قطاعات أساسية : البناء و الأشغال العمومية، التجارة، النقل و الاتصالات، الخدمات، الفندقية، الصناعات الغذائية، و قطاعات أخرى .

الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر

إن تطور عدد المؤسسات كان أثره واضح على النمو الاقتصادي في الجزائر سيما تلك التي تعود إلى القطاع الخاص و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02): مساهمة القطاعين العام و الخاص في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات

2003		2002		2001		2000		1999		
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
22,9	550,6	23,1	505	23,6	181,5	25,2	157,8	21,6	120	القطاع العام
77,4	1884,2	76,9	1679,1	76,4	1560,2	74,8	1356,8	75,5	1288	القطاع الخاص
100	2434,8	100	2184,1	100	2041,7	100	1714,6	100	1708	إجمالي الناتج الداخلي الخام

المصدر : www.pmeart-dz.org

نلاحظ من الجدول أن مساهمة القطاع الخاص في قيمة الناتج الداخلي الخام في تزايد مستمر، إذ يساهم هذا القطاع بمؤسساته الصغيرة و المتوسطة بنسب معتبرة حيث قدرت سنة 1999 ب 75,4 % و في سنة 2003 ب 77,40 % ، و تتوزع على وجه الخصوص في النشاط الفلاحي التجاري، البناء و الأشغال العمومية و الخدمات و هذا ما يجعلنا نؤكد على ضرورة تدعيم هذه المؤسسات في ظل الإصلاحات الاقتصادية من أجل تفعيل مساهمتها في التنمية بشقيها الاجتماعي و الاقتصادي، خاصة و أن عدد هذه المؤسسات سيرتفع و أن نسبتها ضمن الناتج تزداد إذا أضفنا المؤسسات التي تتحرك في الأنشطة الاقتصادية غير الرسمية⁽¹⁶⁾.

ثالثا: دور الابتكار و الإبداع في تطوير المناولة الصناعية في الجزائر:

لاشك أن الإبداع و الابتكار لهما دور فعال باعتبار العنصران اللذان يصنعان الفارق بين أداء المؤسسات الاقتصادية، لذا كان لزاما عليها اعتماد سياسات و إجراءات في مجال تنظيم و تخطيط نشاطات الإبداع و الابتكار .

أ- إستراتيجية تطوير المناولة الصناعية في الجزائر :

إن المناولة في وقتنا الحالي أصبحت النموذج الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسات الكبرى من الإسراع في وتيرة نموها، و تحسين المرودية و الإنتاجية و بالتالي إنشاء متزايد للقيمة المضافة، و مناصب الشغل و كل ذلك مع التخصص في نشاطها الأساسي، لهذا فان وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد وضعت إطار قانونيا يسعى إلى ترقية نشاطات المناولة و التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي و إنشاء صناعة جوارية .

1-التدابير القانونية المتخذة لتطوير المناولة:

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين -1963 1988 باهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ببروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة، أي أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة و للمؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها.

لكن مع بداية سنة 1988 شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة و تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور القانون رقم 25/88 المؤرخ في 19/07/1988 و المتعلق بالاستثمار، و الذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة. و في سنة 1991 جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09/11/1991 المعدل و المتمم بموجب المرسوم رقم 301/03 الصادر في 11/09/2003 و الذي خصص قسم منه للمقاولات الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى⁽¹⁷⁾ .

و في سنة 2001 تم إصدار القانون رقم 01/18 المؤرخ في 12/12/2001 الذي سعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي و إنشاء صناعات مجاورة.

2-المجلس الوطني للمناولة:

حسب المادة 21 من القانون التوجيهي رقم 01/18 فانه يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة ويتشكل من ممثلي الإدارات و المؤسسات و الجمعيات المعنية بترقية المناولة، و تتمثل مهامه في:

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني .
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب.
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينها.
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ميدان المناولة.

-3إنشاء أجهزة بورصات المناولة والشراكة:

إن الهدف الأساسي لبورصات المناولة هو ضمان توافق الطلب و العرض، وضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض في الطاقة لإنتاجية المتخصصة و المناولين الذين لديهم طاقة إنتاجية غير موظفة في جزء منها.

بالنسبة لشبكة بورصات المناولة تم انجازها في إطار مشروعين: (18)

- المشروع alg / pnvd/1990 الموقع في سبتمبر و المخصص لإنشاء بورصة المناولة و الشراكة الجزائرية
- المشروع alg / pnvd/95/004 الموقع في 10/09/1996 و المخصص لإنشاء بورصة المناولة و الشراكة للشرق و أخرى للغرب. أما بورصة المناولة و الشراكة للجنوب فتم إنشائها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم أدمجت في المشروع alg /pnvd/95/004 و تتمثل مهام هذه البورصات في (19) :
- إنشاء بنوك معطيات حول القدرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل فرض المناولة
- ترقية المنتج الوطني و المساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية و السعر -تنظيم أيام تقنية و صالونات للعرض لتقارب أصحاب الأوامر و المناولين.
- تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين و الذي يمكن أن يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية .

- ب - الخيارات الإستراتيجية للمناولة الصناعية في الجزائر من منظور الإبداع:

إن النظرة الإستراتيجية بصفة عامة ترمي إلى رسم إجراءات وسياسة حالية من أجل ضمان الفعالية في المستقبل ، فبالنسبة للمؤسسات الجزائرية و المناولة الصناعية بصفة خاصة فإن الرهانات و التحديات الواجب رفعها الآن وفي هذا الوسط الاقتصادي الجديد هو ضمان تعزيز القدرة التنافسية من أجل ضمان مكانتها في السوق .

1- البحث و التطوير⁽²⁰⁾:

إن عمليات البحث و التطوير هي السبيل الأنجع الذي من خلاله يمكن للمؤسسات الحصول على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإنتاج العصري، فالبحث و التطوير لا بد أن يتم بصورة مخطط لها و منظمة وفق مناهج متعارف عليها، كما أنه يتطلب مجهودات فكرية معتبرة من اجل إعداد بحوث تفضي في الأخير إلى اختراعات و تجديدات و ابتكارات، و عادة ما يتم تقسيم البحث و التطوير إلى بحوث أساسية و بحوث تطبيقية و دراسات تجريبية، فلا شك إذن في جهود البحث و التطوير لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسات في عالمنا هذا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة و التي أصبح يشكل فيها عامل التكنولوجيا العامل رأس المال الأساسي، فكلما توفرت المؤسسة على تكنولوجيا عصرية بفضل البحث و التطوير كلما مكنها هذا من التحكم في تكاليفها و بالتالي دخول الأسواق بأسعار تنافسية .

2- تنمية القدرة على الابتكار و الإبداع :

تعتبر المشروعات الصغيرة من مصادر الإبداع و الابتكار لدرجة أنها تتفوق على المشروعات الكبيرة من حيث الابتكارات المحققة منها، كما أنها تطرح هذه الابتكارات على نطاق تجاري في الأسواق خلال فترة تصل إلى 2,6 سنة مقابل 3 سنوات للمشروعات الكبيرة، و يرجع ذلك الى أن خصائص رائد الأعمال الناجح قدرته على الابتكار و هذا بالطبع في الدول المتقدمة التي تلاحق العالم بكل ما هو جديد كل يوم لدرجة أن القدرة على الابتكار أحد مزايا التنافسية بين الدول.⁽²¹⁾

و نظرا للدور الأساسي الذي يلعبه الإبداع داخل المؤسسة فإنه لا بد من اعتماد سياسات دقيقة في مجال تنظيم و تخطيط نشاطات الإبداع باعتباره العنصر الأساسي الذي يصنع الفارق بين أداء المؤسسات الاقتصادية و في هذا الصدد فلا بد على المؤسسة تحديد برامج دقيقة للابتكار و الإبداع تكون مبنية على أسس منها⁽²²⁾:

تنشيط درجة الذكاء و تشجيع القدرات الفكرية الخاصة، حيث توجد أساليب أثبتت نجاعتها في هذا الإطار مثل عمليات العصف الذهني الذي ينتج عنها أفكار و تصورات جديدة و تقييم لتلك الأفكار كما يمكن استخدام ما يسمى بالحوار الفكري الفعال الذي يؤدي إلى الوصول إلى أفكار محددة و دقيقة تشكل مراجع لعدة حلول و ذلك بمشاركة مختصين في مجالات المعرفة المختلفة.

تحديد الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار و إعطائها كافة الظروف الملائمة والسهر على تكوينها و رسكلتها دوريا .

خلق الجو المناسب لنمو و تطوير الابتكار و التي تعتبر من برنامج الابتكار، فلا يكفي وجود الكفاءات المبتكرة فقط بل ينبغي وجود مناخ ملائم يساعد هذه الكفاءات على الأداء و الإنتاج و التطوير .

اكتساب التقنيات الحديثة :

لقد شهد القرن الواحد و العشرين قفزات كبيرة في الاستخدام المتزايد للإنسان لأدوات تكنولوجية مختلفة، من أهمها التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال (NTIC)، ففي الاقتصاديات الحديثة قد حل اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة محل اقتصاد العضلات و رأس المال، لذا أصبح على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة مواجهة التوجهات الجديدة المهمة في البيئة العالمية شأنها في ذلك شأن المؤسسات الكبرى، فالثورة الرقمية والمعلوماتية تمثل فرصة بالغة الأهمية. أمام هذه المؤسسات لتحقيق قفزة كمية إلى الأمم، و تطوير طاقاتها الإنتاجية و الإبداعية و الاندماج في الاقتصاد الافتراضي العالمي و بالتالي تحقيق الأداء المتميز و الذي يعتبر حاليا أحد مفاتيح عملية التنمية الاقتصادية بالنسبة للبلدان النامية .

الخلاصة :

من خلال تطرقنا إلى دور الإبداع و الابتكار في تطوير أداء المناولة الصناعية في الجزائر استخلصنا أن هناك تأخرا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة في الجزائر و الدليل هو النتائج الهزيلة المتوصل إليها لحد الآن و ذلك لعدة أسباب تحول دون بلوغها درجة الإبداع و الابتكار التي تؤهلها إلى مصف الصناعة العالمية .

و انطلاقا من هذه المعايينة ينبغي أن نعطي جملة من التوصيات المتمثلة في :

- التكفل بالفرد باعتبار ذلك ضرورة حتمية لتحقيق الفعالية، لما يملكه الأفراد من ذكاء وكفاءة و تناسق في العمل الجماعي و توفرهم على القدرة و الإتقان و امتلاك فنيات إبداعية في المجال التقني أي المعرفي، و هذا يتطلب أساسا التعرف على التغيرات المرتبطة بالأفراد داخل المؤسسة و العمل على تحسين المستوى و التدريب على الأدوات الحديثة .
- تركيز جهود البحث و التطوير لاكتساب التكنولوجيات الحديثة.
ترقية إطار تشريعي و تنظيمي ملائم لنشاط المناولة الصناعية في الجزائر، و تشجيع التحاقها بالتيار العالمي للمناولة التي تتوفر على درجة عالية من الإبداع و الابتكار.
تنمية القدرة على الابتكار و الإبداع .

قائمة المراجع :

باللغة العربية :

1. محمود حسن حسني ترجمة ل نيجل /نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
2. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، دار وائل، الأردن، 2003.
3. أوسير منور، سعيد منصور فؤاد، الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسين في عملية التأهيل الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف.
4. سعاد نائف برنوطي، ادارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار وائل، عمان، 2005.
5. هالة محمد لبيب عنبة، ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
6. حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (نظام المحاضن، الملتقى الوطني الأول بالأغواط، 2002.
7. طلعت بن ظافر، الدليل العربي في المناولة الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية، الطبعة الأولى، دجنبر، 2000، ص 10.
8. غياط شريف و بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أفريل 2006، الشلف.
9. صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات و آفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
10. العايب عزيوز (مدير شركة المناولة و الشراكة بالوسط)، دور التشريعات في تطوير و تنمية المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 15/12 سبتمبر 2006.
11. سيلم الطاهر (نائب مدير المناولة بوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 15/12 سبتمبر 2006، ص 05 .
12. دحماني محمد دريوش و ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أبريل 2006، الشلف.
باللغة الفرنسية :

13.Dictionnaire d'économie larouse- 2000 -

قائمة الهوامش :

- (01) محمود حسن حسني ترجمة ل نيجل /نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 40-41 .
- (02) نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، دار وائل، الأردن، 2003، ص 22.
- (03) أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسين في عملية التأهيل الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، ص 860 .
- (04) Dictionnaire d'économie larouse- 2000, p 236
- (05) أنظر محمود حسن حسني، مرجع سابق، ص ص 198-216 .
- (06) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 26 .
- (07) سعاد نائف برنوطي، ادارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار وائل، عمان، 2005، ص 31 .
- (08) هالة محمد لبيب عنبه، ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 16 .
- (09) حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (نظام المحاضن، الملتقى الوطني الأول بالأغواط، 2002، ص 52 .
- (10) طلعت بن ظافر، الدليل العربي في المناولة الصناعية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية، الطبعة الأولى، دجنير، 2000، ص 10.
- (11) سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 59 .
- (12) نفس المرجع السابق، ص ص 30-31 .
- (13) طلعت بن نافر، الدليل العربي في المناولة الصناعية، مرجع سابق، ص 14.

- (14) نفس المرجع السابق ، ص 15.
- (15) غياط شريف و بوقموم محمد، التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أبريل 2006، الشلف، ص 107 .
- (16) صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات و آفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 18 .
- (17) العايب عزيز (مدير شركة المناولة و الشراكة بالوسط)، دور التشريعات في تطوير و تنمية المناولة الصناعية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 15/12 سبتمبر 2006، ص 03.
- (18) سيلم الطاهر (نائب مدير المناولة بوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر، 15/12 سبتمبر 2006، ص 05 .
- (19) سيلم الطاهر، مرجع سابق، ص 05 .
- (20) دحماني محمد دريوش و ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أبريل 2006، الشلف، ص 737 .
- (21) هالة محمد لبيب عنبة، مرجع سابق، ص 205 .
- (22) دحماني محمد دريوش و ناصور عبد القادر، مرجع سابق، ص 738 .

obeyikan.com

حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة

الدكتورة بتول محمد نوري

الدكتور علي خلف سلمان

الجامعة المستنصرية العراق

مقدمة

أن الأزمات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى أثارت مسألة مهمة جداً تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية، وكان لابد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمرين من خلال تطبيق حوكمة الشركات والتي ستمكن من إبراز سياسات الشركات والاستراتيجيات المتبعة في عمليات اتخاذ القرارات.

وقد برز مفهوم حوكمة الشركات والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركات وبين مديري الفروع التنفيذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات.

ونتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة، ولغرض تحقيق أهداف البحث فقد قسم البحث إلى ثلاث مباحث، تطرق الأول إلى الإطار الفكري للحوكمة، أما الثاني فقد تناول نظرية الوكالة وعلاقتها بالحوكمة أما الأخير فقد استعرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحثان.

Abstract

The financial crises, which occurred in the recent years and led to the lose of many companies, have arisen a very important matter which is related to the quality of the accounting information advertised in the financial reports. Thus, it seems to be necessary to look for another means to change this view and regain the investors trust again through applying Corporate Governance of companies which is able to make the policies of companies .and strategies followed in decision – making processes prominent

The nation of Corporate Governance of companies has established to regulate the relationships between the managerial council in companies, branch managers auditing committee, the .cooperators and those who have other relation with these firms

Due to the existence of a cooperative relationship between the owners and managers, many problems have appeared. These problems have focused on the opposite benefits, since the managers are always trying to achieve their personal benefits to increase their gains and decrease their efforts rather than giving benefits to the owners. To reduce such problems, a number of countries have established basic principles for Corporate Governance in order to protect all the .other partners benefits which have a relationship with the company

To achieve the aims of the present study, the research has been divided into three parts. The first one deals with the theoretical notion of Corporate Governance. The second tackles the agency theory and its relation to Corporate Governance. The last part is devoted to .conclusion and recommendations which the researcher arrives at

منهجية البحث :

مشكلة البحث :

في ظل انفصال الملكية عن الإدارة تكون الإدارة مسؤولة عن اتخاذ القرارات المهمة وأنها تعمل على وفق مصالحها الشخصية، فضلاً عن عدم تماثل المعلومات لدى كل من المالكين والمدراء. وقد ولد ذلك العديد من المشاكل كان من أهمها مشكلة تضارب المصالح.

أهمية البحث :

أن الاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات، ترتب عليه زيادة الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية، على اعتبار أن استعمال المبادئ المحاسبية تلزم إلى حد بعيد طرف الوكالة (الإدارة) بالالتزام بالمعالجات المحاسبية الواجب إتباعها والتي من شأنها أن تقلل من مشكلة تضارب المصالح، وذلك من خلال إظهار دور مبادئ الحوكمة في تحقيق التوافق بين مصالح أطراف الوكالة.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

فرضية البحث :

يستند البحث على الفرضية التالية:

أن مبادئ حوكمة الشركات المتمثلة بالشفافية والإفصاح في إتباع الإجراءات والطرائق المحاسبية تساهم في تخفيض مشكلة تضارب المصالح“.

المبحث الأول: الإطار الفكري للحوكمة

أن الانهيارات الكبيرة والأزمات العالمية التي طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيس والأساس هو نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات كفوءة ذات خبرة ومهارة متميزة، أي عدم الأخذ بمبدأ الحاكمة (الحكم الرشيد للمؤسسات) مما جعل هذه المؤسسات تعلن إفلاسها وتنهار، أو على الأقل تقلص من حصتها السوقية أو

تجمد نشاطاتها. وعلى هذا الأساس فقد أدلت الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماماً متزايداً بموضوع "حاکمية الشركات" أو الحوكمة Corporate Governance حيث تركزت جل اهتمامها بهذا الموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وأساس في تنمية اقتصاديات البلدان، لذلك بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة الحوكمة ومفهومها، ومبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها، ومبادئ وخصائص حوكمة الشركات.

نشأة الحوكمة ومفهومها

تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة (أبو العطا، 2003: 48).

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (سليمان، 2006: 13).

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبّاقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE)⁽¹⁾ باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني (يعقوب ومحمد، 2007: 85).

أما المفوضية الأوروبية فقد قامت بتكليف فريق عمل بيروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات (Williamson, 1999: 18).

1 - New York Stock Exchange

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى أنه في عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية (أبو العطا، 2003: 50) ويذكر الرحيلي بأنه هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى مثل لبنان، الأردن، تونس، المغرب وبعض دول الخليج الأخرى (الرحيلي، 2005: 8).

وقد وردت تعاريف عديدة عن الحوكمة، إذ تم تعريفها على إنها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها" أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف المدراء Managers، والمستخدمون Employees، والمجهزون Suppliers، والزبائن Customers، والمراقبون Controllers، وأصحاب المصالح Stakeholders، والمساهمون Shareholders، والمجتمع Society (الشمري، 2008: 118).

كما تم تعريفها على إنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المنظمة" (Sarker & Mvjvmdar, 2005:4).

أما مجمع المدققين الداخليين الأمريكي فقد عرفها على إنها "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط قيمة للشركة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة تحقيق فعالية الوكالة" (IIA, 2003: 5).

وقد عرفها آل خليفة بأنها "مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين" (آل خليفة ، 2007: 97).

كما عرفها Cadbury بأنها "النظام الذي تتم بواسطته توجيه ورقابة الشركة ويتفق مع وجهة النظر هذه" (Cadbury, 2001: 102). أما Cardon فعرفت هذه اللجنة في

تقريرها الصادر عام 1998 في بلجيكا بأنها "مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه ورقابة الشركة" (Cardon , 1998: 42).

ويرى الباحثان بان الحوكمة توضح كيفية تنظيم العلاقة بين أطراف المنظمة كافة، وتظهر في مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح أي أنها تمثل أسلوباً متميزاً في إدارة منظمات الأعمال.

مبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها:

لقد تعاضمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير الحصانة القانونية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية 1997 - 1998 التي أظهرت فشل حوكمة الشركات، وما تلاها من انهيارات لكبريات الشركات في العالم (التميمي، 2008: 74). فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة، إذ أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في معية الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد والرشوة وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود (Winkler, 1998: 18).

ولحوكمة الشركات أهمية بالنسبة للشركات المساهمة، إذ شهدت المحاسبة في بداية الألفية الثانية أزمة فضائح مالية بدأتها شركة (Enron) حيث كانت أسهمها تباع في بداية عام 2000 بما يزيد عن 90 دولار للسهم الواحد وقد استخدمت الشركة بما يعرف بمصطلح الوحدات ذات الأغراض الخاصة (Special Purpose Entities) بهدف الوصول إلى سوق المال والاحتماء من المخاطر، وترتب على ذلك انخفاض قيمة الأصول الأمر الذي جعل شركة (Enron) بتحمل التزامات أكبر بإصدار أسهم إضافية مما جعل انخفاض في قيمة أسهم الشركة وفي نهاية عام 2001 أفصحت الشركة عن خسائر في الربع الثالث وعلى أثرها انخفضت قيمة السهم إلى 33 دولار وتوالت خسارة الشركة إذ أعلنت الشركة عن خسارة بلغت 600 مليون دولار وفي نهاية السنة تقدمت الشركة بإجراءات الإفلاس (الدوغجي، 2009: 14).

وقد حدثت سلسلة من حالات الفشل المالي وفشل التدقيق، إذ شملت شركات (Health South) و (World Com) و (Tyco) والتي ترجع ونتيجة لذلك تم الاهتمام بحوكمة الشركات وتشريع قانون اوكسلي (Oxley) عام 2002 الذي صمم لبناء السوق المالي (شرويدر وآخرون، 2006: 131).

وفي الجانب المحاسبي والرقابي فتتجسد أهمية حوكمة الشركات بما يأتي (ميخائيل، 2005: 83):

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداءً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- ويرى الباحثان بان النقاط أعلاه شخضت الحاجة إلى الاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد وإصدار المعايير والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلاً عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات وقوانين الحوكمة الشركات.
- وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالاتي (النواس، 2008: 243):
- حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهل والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
- تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو

خارج الشركة.

• حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.

• توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبها ينعكس في سلامة أداء الشركة.

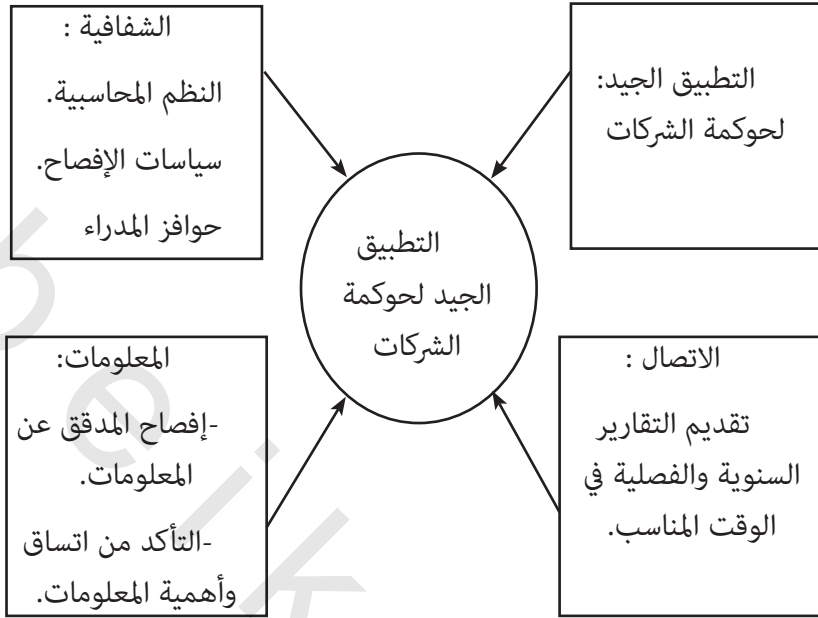
ويمكن إضافة النقطة التالية أيضاً (البشير، 2006:3):

ستراتيجية الشركة: تنتهج الشركات مجموعة من الإستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به. إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية وبعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي.

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي (OECD,2001:3):

- تحسين أداء الشركات.
- وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً.
- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
- وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.
- وتشير معظم الأدبيات إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب خصائص تتمثل بالمصداقية والشفافية والاتصال والمعلومات والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (1) خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



المصدر: إعداد الباحثان بعد الاطلاع على مصادر عدة.

مبادئ وخصائص حوكمة الشركات :

أن الاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات لدراسته وتحليله ومنها صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)⁽¹⁾. وعموماً فإن الحوكمة ينعكس أثرها في زيادة الثقة بالاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته وكفاءته والحفاظ على حقوق الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاص وخلق فرص عمل. وترجع أهمية حوكمة الشركات إلى أن التطبيق الجيد لمبادئها سيساعد في تحقيق أهدافها، وتتضح أهمية المبادئ في مجال حوكمة الشركات باعتبارها تمثل الخطوط العامة التي تهدف إلى تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية فضلاً عن استقرار الاقتصاد (النواس، 2008: 244). وتعد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة من الدول الرائدة في صياغة وتطوير مبادئ حوكمة الشركات، فضلاً عن الجهود المبذولة من قبل الدول الأوروبية والآسيوية والمنظمات الدولية ذات الصلة. ويمكن تلخيص المبادئ العامة للحوكمة بالآتي:

1 Organization For Economic Co-operation & Development

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وان يكون متوافقا مع حكم القانون وان يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية (يوسف، 2007: 7).
 - توفير حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.
 - توفير المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
 - الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالية (آل خليفة، 2007: 98).
 - ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية وحوكمة الشركات (Bushman et.al, 2004: 4168).
 - تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بما يعني التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، كما يعني محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين (خوري، 2003: 3).
- ولقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بان يكون مجلس إدارة الشركة مسؤولاً بشكل أساسي عن مراقبة أدائها وتحقيق عائد مناسب لحملة الأسهم في الوقت الذي يتمتع فيه المجلس تعارض المصالح كما يوازن الطلبات المتنافسة على الشركة من خلال ممارسة الأحكام الموضوعية والمستقلة، لاسيما وان صنع القرارات الصائبة يعد أمر ممكن فقط عندما يتحمل الأشخاص المسؤولين مسؤولية اتخاذ تلك القرارات إذ أن صنعها واتخاذها يكون فقط من قبل أولئك الذين يتحملون النتائج المترتبة عنها (Kopeiking, 2006:20).

أما عن خصائص حوكمة الشركات فتمتاز بالخصائص الآتية (إبراهيم، 2005: 30-31):

- تعزيز وتفعيل أداء الشركات وتعظيم القيمة السوقية.
 - المساءلة المحاسبية لإدارات الشركات المختلفة.
 - التأكيد التام على التفاعل ما بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال الشركات.
 - تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات الشركات والأطراف الأخرى.
 - العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطة لأي شركة.
 - العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري والمالي.
 - تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي وأحداث نقلة في أنشطته من مجرد التأكيد على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام إلى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء التشغيلي لأي شركة.
 - معرفة حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمساهمين وأصحاب المصالح المختلفة.
- ويرى الباحثان بان مبادئ الحوكمة المتمثلة استعمال الإفصاح والشفافية في إتباع الإجراءات المحاسبية وحماية ضمان المساهمين سيؤدي إلى تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وبالتالي حماية مصالح المساهمين وهذا بدوره سوف يخفف مشكلة التعارض بين الإدارة والمساهمين.

المبحث الثاني: نظرية الوكالة وعلاقتها بالحوكمة

نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمالكين، وبقيّة أصحاب المصالح في الشركة وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح آخرين حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات.

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى. لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم نظرية الوكالة، وفروض نظرية الوكالة، ومشاكل نظرية الوكالة وأهمية الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

مفهوم نظرية الوكالة :

لقد أحلت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف Adam Smith (Encyclopedia of Business, 2008:1) عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم.

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل / الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي الخ (الشيرازي، 1990: 104)، وبذلك فإن علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لانجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات (5: Padilla, 2006).

تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة (Agency Conflicts) أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وان هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها احد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل (1: Mathieu, 1997). أما حماد فقد وصف نظرية الوكالة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات تخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركات العامة لعقود التوظيف الخاصة بها (حماد، 2008: 69). ويشير التميمي

إلى أن الهدف الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، مما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل (التميمي، 2008: 25).

أن نظرية الوكالة تنطوي على بعض التكاليف للأطراف الأصلية ويمكن أن تصنف كالأتي (شرويد وآخرون، 2006: 163-164):

- نفقات الإشراف والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية.
- النفقات المانعة من قبل الوكيل.
- الخسائر المتبقية.

وقد فسّر Watts هذه التكاليف، إذ أن نفقات الإشراف والمتابعة هي تكاليف تنفق من قبل الطرف الأصلي لرقابة وسلوك العميل مثل تكاليف قياس وملاحظة سلوك العميل، وتكاليف ومنع سياسات التعويض، ويقصد بالتكاليف المانعة من قبل الوكيل فهي انه هناك دوافع لدى الوكيل تدفعه للإنفاق لضمان ألا يقوم ببعض التصرفات، وأخيرا حتى في ظل نفقات الإشراف والمتابعة من قبل الوكيل ستختلف التصرفات التي يقوم بها الوكيل عن التصرفات التي سيقوم بها الطرف الأصلي شخصا، إذ أن هذا الاختلاف في التصرفات على الثروة هي الخسائر المتبقية.

يتضح مما تقدم بان نظرية الوكالة تبحث في فهم أسباب تضارب المصالح ونتائجها، إذ تصف نظرية الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الأصيل والوكيل، يحرصون على مصالحهم دوفاً اعتبار مصالح الآخرين.

وبرزت أهمية نظرية الوكالة في البحوث النظرية للمحاسبة الإدارية نظرا لاحتتمالات التعارض بين الوكلاء والاصلاء مما يؤدي إلى أن أصحاب رأس المال (الاصلاء) في حاجة إلى استعمال الوسائل التي تمكنهم من مراقبة ومتابعة مدى وفاء الإدارة بالتكليف المحدد في عقد الوكالة. وهذا أدى إلى المطالبة بالتدقيق الخارجي للتقارير المحاسبية الدورية، وتصميم نظام الحوافز الإدارية، إذ انه يتم الربط بيم مصالح الإدارة ومصالح المالكين وذلك عن طريق حساب مكافآت الإدارة على أساس الربح المحاسبي (الشيرازي، 1990: 104-105) وتحديد معايير ومؤشرات لقياس الأداء بما يضمن للمالكين بان الإدارة قد اتخذت الأفعال نيابة عنهم وبما يتفق مع مصالحهم والتي من الممكن أن يتخذوها

بوصفهم متخذي قرار، ومن المعايير المستعملة معدل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل المتبقي، والعائد على المبيعات، والقيمة الاقتصادية المضافة، وبطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن ذلك فإن الإدارة ينبغي أن تهتم بمصالح أصحاب رأس المال وبث الثقة لديهم من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي تعزز ثقتهم بالإدارة من خلال قيام الأخيرة بوضع الموازنات وتحديد الحدود العليا للإنفاق والتأمين على الممتلكات ووضع الإجراءات السليمة لنظم الرقابة الداخلية (الجبوري، 1999: 11).

فروض نظرية الوكالة: تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:

أولاً: فرض كفاءة السوق:

ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية ولاسيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي (Higgins, 2001: 169) سواء كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عن أداء الشركات. واتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفوءة بأنها "السوق التي تنعكس بالقيمة السوقية للأوراق المالية، المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير اعتيادية" (Elton & Gruber, 1995: 406).

وهناك مجموعة من الأبحاث تؤكد بان أسعار الأسهم تتغير بسرعة وبشكل صحيح في ضوء ظهور معلومات جديدة وهذا ما يطلق عليه بفرض السوق الكفوء. وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية وبالتالي يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في هذه الأرقام (الشيرازي ، 1990:106) وبعبارة أكثر وضوحاً أن السوق لا يخدع ابداً بمكائد المحاسبة، ويستطيع أن يدرك حقيقة أي محاولة للتضليل. ويستند فرض السوق الكفوء على (Williams & Findly, 1980: 135):

- أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة (من خلال قيمة الأسهم).

- أن الأسواق تساعد في توزيع كفوء للموارد الاقتصادية.

وتقسم كفاءة الأسواق إلى ثلاثة أشكال:

الشكل الضعيف لكفاءة السوق المالية:

بموجب هذا الشكل فإن أسعار الأسهم تعكس المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية وحجم التداول جميعها، والفائدة قصيرة الأجل بجانب متغيرات أخرى، لذا لا يمكن للمستثمرين في السوق من تحقيق عوائد إضافية طبقاً لمعلومات الأسعار أو العوائد التاريخية، وعليه فإن أدوات التحليل التقني (Technical Analysis) للتنبؤ بأسعار الأدوات المالية لا تفضي إلى نتائج بشأن التوقعات لتحركات أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية) (Rao, 1992: 94).

الشكل شبه القوي لكفاءة السوق المالية:

يشير الشكل شبه القوي من الكفاءة إلى أن الأسعار السوقية للورقة المالية تعكس المعلومات التاريخية المتاحة وكذلك المعلومات الجديدة وتحتوي المعلومات جميع السياسات المالية للشركة والإعلان عن الأرباح وعن التغيير في الطرائق المحاسبية وغيرها من المعلومات المتاحة للمشاركين في السوق جميعاً فضلاً عن المعلومات التاريخية، لذا فإن الشكل شبه القوي يحتوي المعلومات الخاصة بالشكل الضعيف لكفاءة السوق.

أن المضامين الرئيسة لكفاءة السوق المالية بالشكل شبه القوي هو عدم إمكانية تحقيق المشاركين في السوق عوائد اعتيادية بالاعتماد على تحليل المعلومات العامة أو بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، وعند حصول تباطؤ في تعديل أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية) للإعلان عن المعلومات الجديدة يمكن الاستفادة من هذا التباطؤ من قبل قسم من المشاركين لتحقيق عوائد غير اعتيادية من بيع أو شراء الأسهم العادية بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، مما يشير إلى عدم كفاءة السوق المالية بشكل كامل للشكل شبه القوي (Elton & Gruber, 1995: 360).

الشكل القوي لكفاءة السوق المالية:

بموجب هذا الشكل الكفاءة فإن أسعار الأوراق المالية تعكس المعلومات المالية جميعها، والمعلومات الخاصة. وبالتالي فإن أسواق الأوراق المالية تستجيب بسرعة وبدقة للمعلومات المتوفرة والمتاحة للمتعاملين في السوق أول بأول وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية أو الاستعانة بالمحللين الماليين ومن ثم يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في

تلك الأرقام وبالتالي يستطيعون ترجمة الأرقام الواردة في القوائم المالية بافتراض استعمال طرائق محاسبية بديلة (الجبوري، 1999: 7).

ثانياً: فرض التصرف الرشيد:

تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة (التميمي، 2008: 32).

ثالثاً: فرض اختلاف الافرصيات لأطراف العلاقة:

أن هناك اختلاف بين أهداف وافرصيات كلاً من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على اكبر قدر ممكن من جهة وعمل من قبل الوكيل مقابل اجر معقول، فان الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على اكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد اقل (حماد، 2008: 70).

رابعاً: فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:

أن لكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايداً للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فان كلاً منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها. ويعني ذلك انه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة (الجبوري، 1999: 8).

خامساً: فرض عدم تماثل المعلومات:

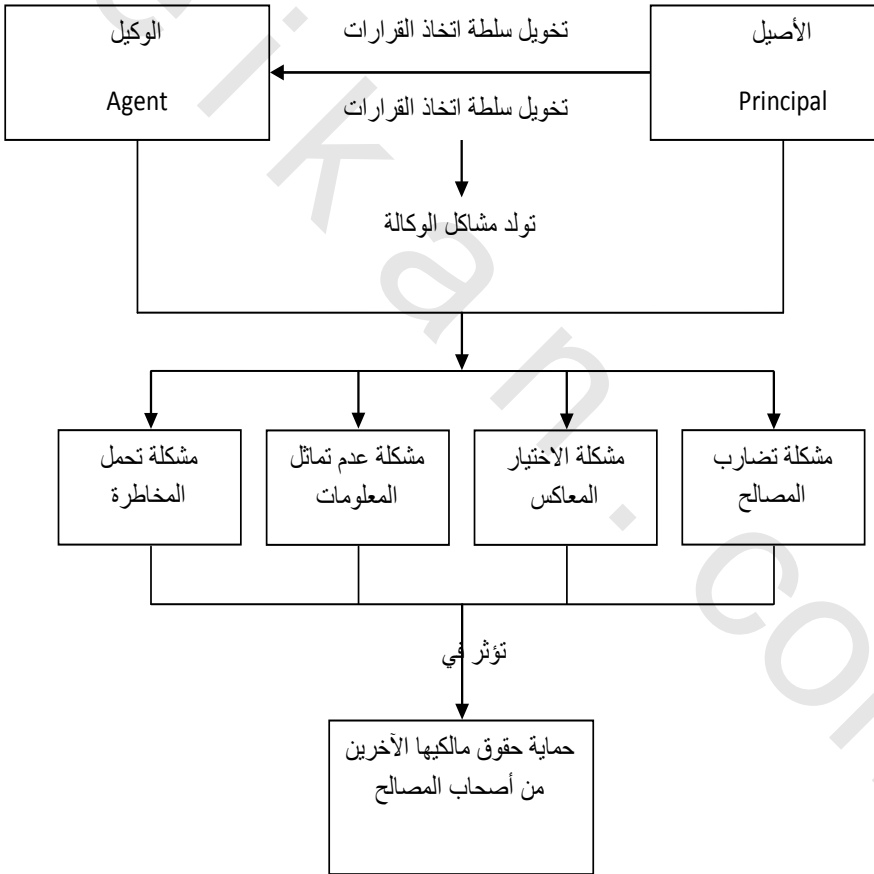
تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحياناً هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من

العمل وخدمات المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر (مسير، 2009: 26).

مشاكل نظرية الوكالة :

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلاً من الاصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء) وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة والشكل الآتي يوضح ذلك.

-شكل (2) : مشاكل نظرية الوكالة



يتضح من الشكل السابق أن مشاكل الوكالة تبدو واضحة، إذ من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها (ألعبيدي، 2008: 44):

أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل.

عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة. وسيتم التركيز في هذا البحث على مشكلة تضارب المصالح كونها تظهر نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من الأصيل والوكيل.

مشكلة تضارب المصالح :

أن كلاً من الأصيل والوكيل شخصاً يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلاً منهم يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما (Caplan & Atkinson, 1989: 721)، فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء. أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بوقت الراحة Leisure ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين (أبو الفتوح، 1988: 38-39). فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة، وهي احد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر (الشيرازي، 1990: 396).

وكما هو معروف، أن الإدارة تسعى إلى تعظيم مصالحها الذاتية، إذ فضلا عن العائد المتوقع الحصول عليه، فالمدراء يكونون مهتمون بوقت الراحة والذي يعرف بوصفه حالة معاكسة للجهد، فالجهد يزيد العائد المتوقع للشركة عكس وقت الراحة الذي يخفف من العائد المتوقع، إذ أن المدراء الذين يعملون بشكل جدي يضحون بوقت الراحة مقابل زيادة قيمة الشركة. فوقت الراحة الذي يعامل مفهوماً عاماً، لا يمثل فقط عدم بذل الجهد، بل يشمل أيضاً استهلاك المدير للمزايا (Perquisties) أو المنافع ذات العلاقة بالوظيفة (Caplan and Atkinson, 1989: 738)، ومن أمثلة المزايا التنقل بالدرجة الأولى

والسكن في الفنادق الممتازة عن الإيفاد واستعمال سيارات الشركة للأغراض الشخصية وغيرها، ويمكن القول أن هذه المزايا المستهلكة تحرف رأس المال بعيدا عن الاستثمارات في الشركة.

فالمالكون يؤجرون المدراء أي يشترون وقت المدراء والمدراء يقسمون وقتهم بين وقت الإنتاج ووقت الراحة، كما يعرض المالكون رأس المال والمدراء يوزعونه بين الاستثمارات المنتجة والمزايا الشخصية، وهذا سيولد التضارب باعتبار أن وقت الراحة واستهلاك المزايا الشخصية سيخفض ثروة المالكين، لذلك ركزت أدبيات الوكالة على وضع مداخل متعددة لكي يزيد المدراء من استهلاك وقت الراحة مقابل بذل الجهد ويخفضون المزايا المستهلكة (Scapens, 1983: 48) (Mitigated). التي من ضمنها تصميم حوافز المدراء وهنا الكلام لا ينصب على السرقة غير القانونية إذ أنها تخضع للرقابة القانونية أو التدقيق الخارجي، لكن الاهتمام هنا يكون منصبا على السرقة الأكثر براعة للوقت (عندما المدير لا يعمل أو يجتهد عندما يفترض به ذلك) وللرأسمال (عندما المدير ينفق مالا أكثر من الضروري لانجاز الواجبات الإدارية المناطة به).

ويرى الباحثان أن ليس كل المدراء لا يبذلون الجهد، ولكن بعضهم لديهم الحافز لذلك، وأكثر من ذلك حتى لو وجد التضارب بالمصالح، فهذا لا يعني غياب المصلحة المشتركة بين الطرفين لأنهم يدركون في النهاية أن مصالحهم تتوقف إلى حد كبير على بقاء التنظيم واستمراره، ومع ذلك فإن بعض الباحثين في امؤذجات الوكالة بينوا أن أدبيات الوكالة تشمل الغش والسرقة (Caplan and Atkinson, 1989: 739)، وهذا لا يعني أن أكثر المدراء هم سارقون، بل في بعض الأحيان هم حريصين على الشركة أكثر من المالكين. حتى في حال افتراض أن المدراء سيتهربون من واجباتهم المحددة أو سينفقون أموال أكثر مما يجب على استهلاكهم الشخصي، فإنه يمكن ملاحظة وفرض قواعد لهذا السلوك، فمثلا عن طريق الرقابة يمكن السيطرة على أفعال المدراء وتحديد فيما إذا هم يعملون وفقا لشروط العقد أم لا وخاصة عندما تكون هذه الشروط محددة وواضحة، عندئذ ستكون إجراءات الرقابة يسيرة لأنه يمكن بشكل أو بآخر قياس المخرجات. إذ بين Frederick Taylor انه بالإمكان فحص الأداء للواجبات اليدوية بمقدار العمل المنجز، كما أن المنشأة يمكن أن تعمل بشكل أفضل إذا طبقت طرائق وقواعد العمل المنطقية، ومع ذلك فإنه إذا كانت الوظيفة معقدة أكثر فإن قياس المخرجات ربما لا يكون واقعا بسبب الإمكانية لبعض المتغيرات التي تتخلل بين المدخلات والمخرجات (جواد، 1995: 29).

أن عدم بذل الجهد المطلوب يولد ما يسمى بمشكلة التهرب (Shirking Problem) (الشيرازي، 1990: 398). ويرى الباحثان انه على الرغم من أدبيات الوكالة قد ركزت على مشكلة التهرب، إلا أنها لا تعتبر حاسمة في تضارب مصالح المالك والمدير، إذ أن تطور نظم المعلومات والتكنولوجيا لانجاز الوظائف بشكل ناجح يتطلب من المدير مهارات إضافية ومغادرة مكتبه المريح لغرض الوقوف على مواقع التشغيل المختلفة والى صرف جزء مهم من وقته في الأوضاع التي تمكنه من جمع المعلومات الملائمة عن السوق والتكنولوجيا والمنافسين. في هذه الحالة التهرب لا يكون عدم استثمار الوقت بل كيفية استغلال الفرص، واستغلال وتطوير طرائق الحصول على المعلومات الكافية ليكون المدير ناجحاً في وظيفته، حيث مبرره للنتائج الرديئة يكون على أساس انه عمل ما بوسعه وان النتائج السيئة التي حدثت هي خارجة عن سيطرته.

أن سعي أطراف الوكالة (المالك والمدير) وراء تعظيم مصالحهم الشخصية، ومن ثم من المتوقع أن يقوم بتصرفات تؤثر سلباً في مصلحة الطرف الآخر ومن ثم في قيمة المنشأة واستمرارها وهذا ما وضحه Watts and Zimmerman بان "كل طرف يعترف أن رفاهيته الشخصية تعتمد على ديمومة واستمرار المنشأة ولكن بنفس الوقت له الحافز لاتخاذ الأفعال التي تخفض قيمة المنشأة وفرصة الاستمرار" (Watts and Zimmerman, 1986: 79).

أهمية الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح:

وضعت العديد من الدول والمنظمات قواعد لتجنب تضارب المصالح كأحد المبادئ الأساسية للحوكمة، وذلك لحماية مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الشركة. إذ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قواعد تجنب تضارب المصالح ضمن مبادئها إذ أشارت إلى:

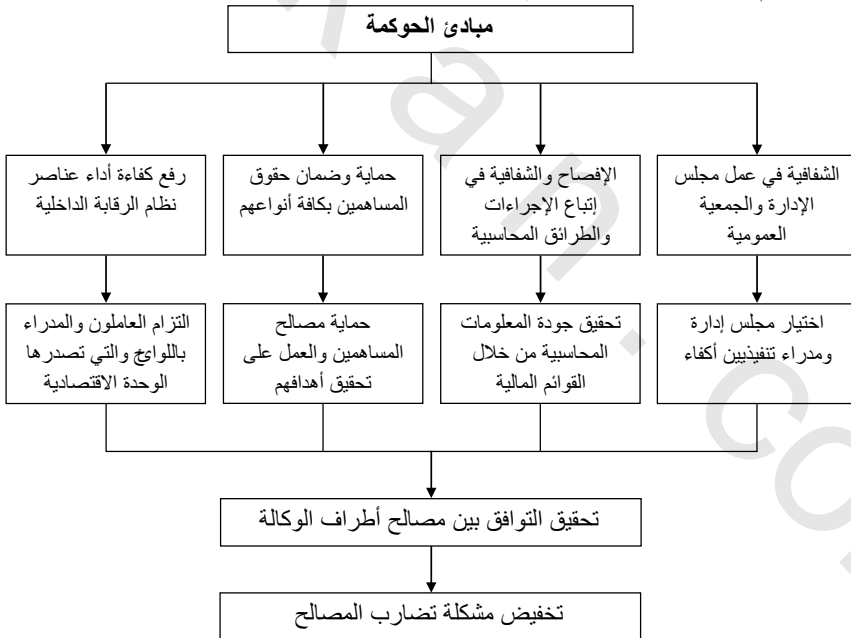
ينبغي استكمال إطار الحوكمة بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسمارة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

فضلاً عن طلب مراجعين مستقلين أكفاء، وتسهيل إيصال المعلومات في الوقت المناسب، فإن عدداً من الدول قد اتخذت خطوات لضمان نزاهة هذه المهنة ونواحي النشاط التي تستعمل كموصل للتحليل والنصائح إلى السوق، وهذه الوسائط إذا ما كانت تتعامل بحرية بعيداً عن التناقضات مع النزاهة فأنها يمكن أن تلعب دوراً هاماً في توفير

حواجز للشركات ومجالس إدارتها لإتباع ممارسات جيدة للحوكمة. ومع ذلك، فقد ثار القلق بشأن ما ظهر من دلائل على أن تضارب المصالح غالباً ما ينشأ وقد يؤثر في الرأي وطريقة الحكم على الأمور. وقد يكون هذا هو الحال عندما يكون من يقدم المشورة يسعى أيضاً إلى تقديم خدمات أخرى إلى الشركة المعنية أو حينما تكون له أيضاً مصلحة مادية مباشرة في الشركة وهذا الاهتمام يحدد بعداً شديداً الصلة بين الإفصاح والشفافية التي تستهدف المعايير المهنية لمحلي سوق الأوراق المالية ووكالات التصنيف العالمية وبنوك الاستثمارات وغيرها.

تشير التجارب في نواحي أخرى إلى أن الحل الأفضل هو طلب الإفصاح التام عن التضارب الذي يحدث في المصالح والكيفية التي تختارها الشركة للتعامل معه، أما ما هو مهم فهو الإفصاح عن الكيفية التي تضح فيها الشركة هيكل الحواجز للعاملين بها حتى تلغي احتمالات التضارب في المصالح والشكل الآتي يوضح دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

شكل رقم (3) : دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح



المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- أوضحت الدراسات من خلال التجارب أن الآليات والمعايير الموضوعية لحوكمة الشركات في كل بلد تتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية لذلك البلد، وهذا يؤكد عدم وجود نموذج للحوكمة يمكن أن يطبق في جميع البلدان، مما حدا بالمنظمات الدولية المعنية إلى وضع مبادئ وإرشادات عامة لحوكمة الشركات بحيث يمكن لكل بلد تكييفها بما ينسجم مع ظروفه الخاصة.
- تعد حوكمة الشركات نظاما يرتكز على مجموعة من القواعد والمقومات الأساسية المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونظام الإدارة بجميع وظائفها.
- تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة بين الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة.
- حوكمة الشركات توفر إشراف من قبل أصحاب المصالح على المخاطر وإدارتها ومراقبتها وبالتأكيد على الضوابط الرقابية لتجنب المخاطر.
- نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمالكين وبقية أصحاب المصالح في الشركة الذي يحاول كل طرف تعظيم منفعه وبالتالي فان عمليه اختيار السياسة المحاسبية ستكون متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة.
- تتمثل تكاليف نظرية الوكالة بنفقات الأشراف والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية والنفقات الممانعة من قبل الوكيل والخسائر المتبقية.
- تعد مشكلة تضارب المصالح من أهم المشاكل كونها تولد ما يسمى بمشكلة التهرب .Shirking Problem
- أن استعمال مبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والإفصاح و ضمان حقوق المساهمين ورفع كفاءة أداء عناصر الرقابة الداخلية يساهم في تخفيض مشكلة تضارب المصالح. يتطلب تحقيق توافر مصالح أطراف الوكالة أن يضمن المساهمين بان الإدارة سوف تقوم بأعمالها وتتخذ القرارات لصالحهم، كما أن الإدارة لابد أن تضمن للمساهمين حقوقهم وتبث الثقة لديهم.

التوصيات:

- من المفضل استحداث مراكز متخصصة تهتم بقضايا الحوكمة وتتولى مهمة إعداد برامج تدريبية لترسيخ أهداف ومتطلبات الحوكمة.
- من المفضل نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات عن طريق وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله، فإنه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها.
- يجب الأخذ بنظر الاعتبار عند تطبيق مبادئ حوكمة الشركات اثر التغيرات البيئية التي تشهد تغيرات سريعة ومستمرة في جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- يجب إتباع المبادئ السليمة (لحوكمة الشركات) وذلك لخلق الاحتياجات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة.
- تعزيز الإجراءات التي تنظم عملية التوافق والملائمة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الشركات وذلك من خلال:
- الشفافية والوضوح في تحديد عمل المدراء التنفيذيين.
- تشكيل اللجان الخاصة بمنح التعويضات.
- تشكيل اللجان الخاصة بتعيين المديرين التنفيذيين.
- وضع آلية محددة لمنح التعويضات من خلال ربط التعويضات بما تحقق من أداء فعلي.
- من المفضل الإفصاح عن أي تغيير في السياسات والطرأق والإجراءات المحاسبية عند إعداد القوائم المالية.
- استعمال الانترنت كأسلوب للتواصل مع المالكين لعرض أهم الأحداث الجوهرية الخاصة بالوحدات المساهمة في وقت حدوثها ونشر المعلومات المحاسبية المرحلية كخطوة اقتصادية لتقليل حدة التفاوت في حيازة المعلومات المحاسبية بين المالكين والإدارة العليا والقضاء على مشكلة تضارب المصالح.

المصادر :

أولاً: المصادر العربية:

1. إبراهيم، محمد عبد الفتاح، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
2. أبو العطا، نرمين، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 8، 2003.
3. أبو الفتوح، سمير، "نظرية الوكالة : مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، المملكة العربية السعودية، 1998.
4. آل خليفة، إمام حامد، "صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، 2007.
5. البشير، محمد، "التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات"، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، الأردن، 2003.
6. التميمي، عباس حميد يحيى، "اثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة - دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
7. الجبوري، نصيف جاسم محمد، "مفاهيم نظرية الوكالة وانعكاساتها على نظم قياس الأداء والحوافز في بعض الشركات المساهمة العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
8. الدوغجي، علي حسين، "حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل ونزاهة التقارير المالية"، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد السابع، 2009.
9. الرحيلي، عوض سلامة، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - حالة السعودية -"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.

10. الشمري، صادق راشد، "الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، 2008.
11. الشيرازي، عباس مهدي، "نظرية المحاسبة"، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1990.
12. العبيدي، صبيحة برزان، "دور التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوازن بين مصالح أطراف الوكالة - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة بغداد من 2001 - 2007"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
13. النواس، رافد عبيد، "اثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - أمودج مقترح-" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 14، العدد 50، 2000.
14. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الأعمال - منظور كمي-"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 1995.
15. حماد، طارق عبد العال، "حوكمة الشركات"، الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
16. سليمان، محمد مصطفى، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة-"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
17. شرويدر، ريتشاد وكلاك، مارتن وكاثي، جاك، "نظرية المحاسبة"، ترجمة وتعريب خالد علي احمد وفال، إبراهيم ولد محمد، دار المريخ، السعودية، 2006.
18. مسير، رباب وهاب، "دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية الوكالة - دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
19. ميخائيل، اشرف حنا، "تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
20. يعقوب، فيحاء عبد الله ومحمد، إيمان شاكر، "دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعمولة والخصخصة" مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العدد الخامس، 2007.

21. يوسف، محمد طارق، "الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر، 2007.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 22.Sarkar & Mvjvmdar "Strategic Business Management and Banking – Deep & Deep Publication", newdelhi – India, 2005.
- 23.The Institute of Internal Auditor, "Standard For The Professional Practices of Internal Auditing : Altamonte Spring Florida", www,theiia.org.com,2003.
- 24.Cadbury Committee on Corporate Governance, Inaugural address delivered by vepa kamesam, py, November,2001.
- 25.Bushman, Robert & others, "Financial Accounting Information, Organizational complexity & Corporate Governance Systems", Journal of Accounting & Economics, Vol 37, 2004.
- 26.Kopeikina, Luda, "The Elements of Aclear Decision", Mitsloan – Management Review, Vol 47, 2006.
- 27.OECD, "Principles of Corporate Governance", Organization for Economic Co – Operation and Development Publications Service, 1999.
- 28.Padilla, Alexander, "Agency Theory, Evolution and Austrian Economics", 2006.www.Mises.org/journals/Scholar/Padilla6.pdf
- 29.Mathien, Jo.Ann, "Agency Frame Work", Babson College, 1997.
- 30.Eiton, Edwin & Gruber, Martin, „Modern Porfolio. Theory and Investment Analysis“, John Wiley and sons, Inc., New York, 1995.
- 31.Higgins, Robert, "Analysis for Financial Management", 6th edition, McGraw – Hill, America, 2001.
- 32.Rao, Ramesh, "Financial Management – Concept, and Application", 2nd edition, Macmillan Publishing Company, 1992.

33. Caplan, Robert & Atkinson, "Advanced Management Accounting", 2nd edition, Prentice- Hill International Inc., USA, 1989.

34. Scapens, "Management Accounting : A survey Paper", This paper was commissioned by the SSRc whose funding is grate fully acknowledged Feb, 1983.

obeyikan.com

الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة

دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية

الدكتور طلال نصير

الأستاذ الدكتور نجم العزاوي

مقدمة:

أن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء.

من هذا المفهوم أعلاه، يتضمن البحث المحاور الآتية:

- المبحث الأول: منهجية البحث
- المبحث الثاني: الإبداع الإداري
- المبحث الثالث: تحسين الأداء
- المبحث الرابع: النتائج وإثبات الفرضية
- المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث:

الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب ابداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمنظمة على حد سواء ويضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

ومن هذا المفهوم تبرز مشكلة البحث بالسؤال التالي:

«هل هناك أثر في ضوء الاهتمام بالإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية».

أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

- أهمية موضوع الدراسة والمتمثل بالإبداع الإداري وتحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- توضيح مدى مساهمة الإبداع الإداري المتمثل بملامح الشخصية الإبداعية، ومبادئ وأنواع وأساليب ونظريات الإبداع الإداري في تحسين إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
- أهمية نتائج الدراسة للبنوك التجارية الأردنية، والتي ستظهر أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري في تحسين إدارة الموارد البشرية بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

أهداف البحث:

إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال:

- التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري بالبنوك التجارية الأردنية.
- بيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية.
- تحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية.
- بيان أهمية النتائج والاستنتاجات والتوصيات على البنوك التجارية الأردنية ومعرفتها لاتخاذ الاجراءات الكفيلة بتطبيقها.

فرضية البحث واسئلتها:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

وهناك أكثر من سؤال في البحث يقتضي الإجابة عليها وأهمّها: ما هو أو ما هي؟

- مفهوم الإبداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة؟
- الملامح الشخصية الإبداعية للفرد في المنظمة؟
- مبادئ ونظريات وانواع الإبداع الإداري في المنظمة؟
- معوقات الإبداع الإداري في المنظمة؟
- مفهوم أداء الموارد البشرية؟
- أهمية تحسين أداء الموارد البشرية؟
- طرق قياس وتقييم أداء الموارد البشرية؟
- بيان أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في مصرف الرافدين؟

حدود البحث:

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- الحدود البشرية: المدراء العاملون في البنوك التجارية الأردنية.
- الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (5) بنوك.
- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من (2010/11/1-2011/3/31).
- الحدود العلمية: وهي متغيرات الإبداع الإداري، وأداء الموارد البشرية.

محدّدات الدراسة:

- صعوبة الحصول على كافة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية عن البنوك التجارية الأردنية.
- صعوبة الحصول على دراسات جمعت بين متغيرات الدراسة: الإبداع الإداري وتحسين مستوى أداء البنوك التجارية.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع الدراسة: يتكوّن المجتمع من جميع المديرين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) وعددهم (560) مدير في عدد من البنوك التجارية الأردنية في عمان وهي:

- الإسكان للتجارة والتمويل.
- الأردن.
- الاتحاد.
- الأردني الكويتي.
- الإسلامي الأردني.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاث المختلفة (العليا، الوسطى، الدنيا) ويوضح الجدول التالي الاستبانة الموزعة والمستردة على البنوك التجارية في عمان:

الرقم	اسم البنك	الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الدنيا		العدد الكلي	
		موزعة	مستوردة	موزعة	مستوردة	موزعة	مستوردة	موزعة	مستوردة
1	الإسكان للتجارة والتمويل	3	2	22	16	5	4	30	22
2	الأردن	2	1	18	13	10	3	30	17
3	الاتحاد	3	2	19	15	8	4	30	21
4	الأردني الكويتي	3	1	17	11	10	7	30	19
5	الإسلامي الأردني	4	3	15	13	11	7	30	23
الإجمالي								150	102

سيتم عرض وتحليل النتائج بالاعتماد على رزمة التحليل الإحصائي SPSS

المبحث الثاني : الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع

على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (الصرن، 200، 28).

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لايجاد الحل المناسب.

ملامح الشخصية المبدعة:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، لوجود أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير ان هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى انفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها.

الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

مبادئ الإبداع الإداري:

قام Drucker (1985) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (Drucker, 1985:133-137).

إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (Drucker, 1985:133-137):

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

نظريات الإبداع :

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (الصرايرة، 2003، ص (203-205)).

نظرية (March & Simon; 1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

نظرية (Burns & Stalker; 1961) وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

نظرية (Wilson; 1966) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون

بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

نظرية (Harvey & Mill; 1970) قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

نظرية (Hang & Aiken; 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:
- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.
- الانتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

نظرية (Zaltman & others; 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

أنواع الإبداع الإداري في المنظمات :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي: (أبو زيد، 2010:37)

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.
 - الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.
 - الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.
- والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, 1992:580) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991:165):

- الرؤية Vision: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة safety Participative: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان، 1992:193).
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة.

الإبداع الإداري على مستوى المنظمة **Organizational Innovation**

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، 1994:277):

ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد اية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي

يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو أدواته وغيرها.

دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي: الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett, 2002:39):

الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

القيادة: الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (Schermmerhorn, 2000:67)

جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى

فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني. (Florida, Cushing & Gales, 2002:20).

أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (Schermerhorn, 2000:67).

عملية الإبداع الوظيفي:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

نموذج (Kreitner & Kinicki, 1992:578) يقترح ان عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية :

الاعداد preparation: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الاحاطة بكل أبعاد المشكلة والاحساس بها.

التركيز (Concentration): في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

الاحتضان (Incubation): وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات.

الشروق / الالهام (Illumination): حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

الاثبات / التحقق (Verification): اعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها .

ان الابداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار اليه الكتاب، فالمرحل والخطوات المختلفة في العملية الابداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة ، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.ومن ناحية اخرى ، يشير بعض الكتاب (Kreitner & Kinicki,1992:580) (Robry,1991:430) الى أهمية البيئة في عملية الابداع ، وأن البيئة تؤثر في عملية الابداع بطرق ثلاثة وهي :

- ان مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء .
- البيئة هي مصدر المعلومات الفني (الأفكار التقنيات) .
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة .

مراحل عملية الابداع الوظيفي :

من خلال دراسة معالم الابداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الابداع بما يأتي: (الشماع ، وحمود ، 2005 :423-424) :

1 - مرحلة (التصور) أو الادراك : Recognition

تبدأ الخطوة الأساسية للابداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة ، اضافة لدراسة المنافع الاقتصادية او الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار ، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الانتاج المطلوب .

ب - مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation :

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الابداع ، حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب ادارة الابداع في كل مراحلها المطلوبة ، اذ يتقرر في ضوءها ما اذا كان الامر ممكناً في الاستمرار ، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل .

ج- مرحلة معالجة المشكلة Problem – Solving

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فان المشروع توقف أو يلغى العمل به .

د. مرحلة الحل Solution :

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف . فإذا تحقق المشروع من خلال الامكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني (Innovation by Adoption) . أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة امكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ الى اعتماد المرحلة الاخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (Development) .

هـ. مرحلة التطوير Development :

تمثل هذه المرحلة احدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن امكانية قياس الحاجة الى التكنولوجيا المتوقعة لاكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق ، والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الإبداع الا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق .

و. مرحلة الاستعمال او الانتشار Utilization & Diffusion :

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع ، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها . وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة ، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات انتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل . ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير ، بل انها تصورات هادفة الى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء ، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع .

خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

- الذكاء.
- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- القدرة على استنباط الامور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر .
- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين فيستفيد من آرائهم .
- يركز على العمل الفردي لظهار قدراته وقابلياته ، فهناك درجة من الانانية .
- غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على اثبات الوجود واثبات الذات ، فقد يكون من أسرة فقيرة او من أحياء شعبية .
- الثبات على الرأي أو الجرأة والاقدام والمجازفة والمخاطرة ، فمرحلة الاختبار تحتاج الى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل .
- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة .
- يميل المبدعون الى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن .

معوقات الابداع في المنظمات :

بينت بعض الدراسات ان الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية :

(الفياض، 1995، ص 67):

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها .

- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة عالية .
 - عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير .
 - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .
- وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي (الزهري، 2002، ص 249):

- الخوف من الفشل
- تجنب المخاطر
- الاعتقاد على الأمور
- عدم توافر الحرية
- مقاومة التغيير
- جمود القوانين
- انخفاض الدعم الجماعي
- فقدان التحفيز .
- التوبخ العلني .
- العقاب في حال الفشل .

أساليب التفكير الإبداعي الجماعي :

ان هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري، 2002، ص250-251)

العصف الذهني: (Brainstorming) والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذه الاسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة

- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار .
 - العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.
- ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.
2. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group): وقد أوجده (دليليك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:
- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.
 - ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.
 - ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.
- بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.
3. أسلوب دلفي (Delphi): وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحل المطروحة.
- وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:
- حلقات الجودة (Quality Circles):** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداءً من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاءً بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين (الهوراري، 2002: 215-234) إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

أهمية تحديد أداء الموارد البشرية:

يؤكد (الطائي وآخرون، 2006: 225-228) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

ويؤكد (Torrington, et. al, 2008: 302) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي، والقياس والتقييم غير الرسمي. إذ يقصد بقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرين في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرين وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

يشير (هاشم، 1986: 196) إلى أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة يجنب معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام الانحياز، ويضمن عدالته، وهذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية القياس والتقييم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين.

مستلزمات أداء الموارد البشرية:

يؤكد (العزاوي، وجواد، 2009: 369-370) أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها:

وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظائف، لتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة، هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

ويرى (Anthony, et al, 1999:383) أن هناك نوعين من الطرائق الأول يركز على سلوك تحقيق العمل المنوط به وإنجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية.

طرائق قياس وتقييم الأداء السلوكية، والمتضمنة:

قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة، وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

طريقة التدرج المعياري، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـ(1) وتنتهي بـ(5) أو (7). علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس بـ(ضعيف) وينتهي بـ(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من

الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفيع أو أي غرض آخر.

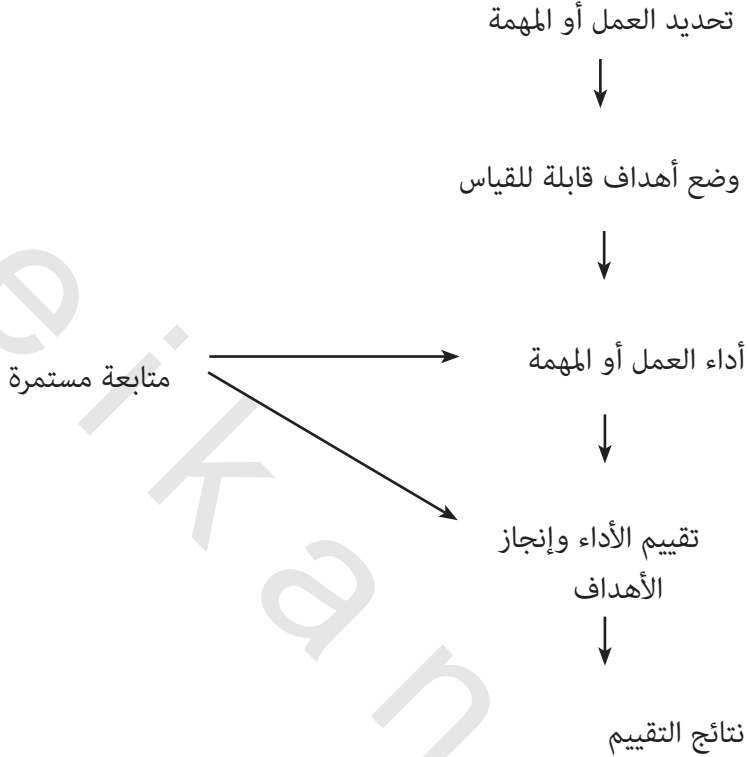
طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين، إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء ومرتبتين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.

طريقة الرقابة، وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين كما هو موضح في الشكل (2-3).

شكل (2-3) آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مداخل الرقابة



ويشير (Dessler, 2003: 323) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

أسباب تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

- يؤكد (DeNisi & Griffin, 2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تحديد مستوى الأداء، هي:
 - أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
 - أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
 - يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعلل (Dessler, 2003: 323) دور المشرف في عملية تحديد المستوى إذ يعتبر مستوى الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

وأكدت (برنوطي، 2004: 385-386) أن من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، ونوع الإنتاج، والكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار)، والمواظبة والدوام، والتعامل والعلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات، والقدرات العقلية، ... إلخ. والشكل (2-4) يوضح عناصر تقييم الأداء.

شكل (2-4) عناصر تحديد مستوى الأداء

العقل والإنتاج ويشمل:	
كم الإنتاج.	نوعية الإنتاج والأخطاء.
السرعة.	الإلمام والإتقان.
المواظبة، ويشمل:	
الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية.	العلاقة مع الرؤساء.
طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.	
التعاون والعلاقات، ويشمل:	
التعاون مع الزملاء.	العلاقة مع الرؤساء.
العلاقة مع الزبائن والجمهور.	
القرارات العقلية، ويشمل:	
الذكاء.	القدرات على التعلم وتطوير الذات.
القدرة على حل المشكلات.	القدرات الإبداعية.
السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:	
الجدية والحرص.	طريقة التصرف في المواقف الصعبة.
القدري على التغيير والتكيف	الاستعداد لتحمل المسؤولية.

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2008: 218).

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

خصائص تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

ويحدد (Armstrong, 2006: 507) خصائص تحديد مستوى أداء العاملين بالآتي:

قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.

عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.

القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.

قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.

نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

مجالات استخدام تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

تحديد صلاحية الموظف للوظيفة، حيث يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقويم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير (Patterson, et...al, 1997) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين، وتتمثل في:

عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة، ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والمبادرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، 2006 : 263) أن أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في:

- عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
- الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
- عدم معرفة العاملين بالمطلوب عمله، وذلك بسبب عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي.
- اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
- مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
- ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار

المبحث الرابع: النتائج واثبات الفرضية

الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple Regression كما هو موضح في الجدول أدناه:

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
0.683	96.6%	0.450	9.348	1.960	0.000	رفض

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (9.348) والدلالة الإحصائية لها (0.000) وبلغت قيمة (ت) الجدولية (1.960)، كما يلاحظ من النتائج أن الإبداع الإداري يفسر ما نسبته (46.6%) من التباين في تحسين أداء الموارد البشرية، أي أن ما قيمته (46.6%) من التغيرات في تحسين أداء الموارد البشرية ناشئ عن التغيير في الإبداع الإداري، وبما أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

وأن هذا يعود إلى أن الإبداع الإداري يؤثر بشكل مباشر على تحسين أداء الموارد البشرية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- يوجد اثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.
- تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.
- يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.
- هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.
- أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.
- إن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي.
- خبرة العاملين في البنوك وخاصة خبرة مديري البنوك لها الأثر الكبير على الإبداع.
- نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية.
- عملية التحسين المستمر للخدمة المصرفية المقدمة لعملاء البنوك مستمرة.
- فاعلية قاعدة المعلومات في البنوك كبيرة جداً وذات كفاءة عالية بما ينعكس إيجابياً على مستويات الأداء.

التوصيات:

- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

- زيادة الاهتمام بقوة الخبرة لدى المديرين والعاملين في البنوك، وإفادة موظفيهم من حصاد أعمالهم حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء، وتشجيع العاملين لديها على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير لحل المشكلات واقتراح الحلول الإستراتيجية وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المديرين والعاملين لديهم.
- زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والمتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات وبالتالي مواجهة العصر بأزماته وتحدياته، عن طريق عقد احتفالات يتم من خلالها تكريم المبدعين منهم .
- التأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.
- تعزيز دور ثقافة التمييز والتجديد والإبداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية العاملة بالبنوك.
- استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ عمل البنوك المرتبطة بالإدارة الإلكترونية لتحسين مستويات أداء البنوك.
- الاهتمام بتحقيق رضا العملاء لتحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع البنوك الأخرى.

المراجع:

أ - اللغة العربية:

1. أبو زيد، خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، برنوطي (2010) سعاد نايف (2004)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان.
2. الرهان، أميمه (1992)، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفدي .
3. الزهري، رندة (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3.
4. الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (2005)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.
5. الصرف، رعد (2001)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.
6. الصرايرة، أكثم (2003)، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4).
7. الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
8. العزاوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، عمان، دار اليازوري، الأردن.
9. الفياض، محمود (1995)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال.
10. الهواري، سيد (2002)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس.
11. عساف، محمد عبد المعطي (1999)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، عمان، مكتبة المحتسب.
12. هاشم، زكي محمود (1986)، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر.

أ - اللغة الأجنبية:

13. Armstrong, Michael, (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines «3rd ed, Kogan Page.
14. Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin Company.
15. Dissler, Gary. (2003). Human Resource Management, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.
16. Drucker, P, (1985). Innovation and enter partnership, (1st ed), London.
17. Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). Introducing Human Resource Management 5th Edition, Person.
18. Kissler, Gary, (2008). Fundamentals of Human Resource Management, International Edition, Pearson.
19. Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Organizational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin.
20. Patterson, M G west, MA, Law Thom, Rand Nickell, S (1997) Impact of People Management Practices on Performance» Institute of Personal and development, London.
21. Newton, T& Findlay P, (1996). «Playing god»? The Performance of appraisal» Human Resource Management Journal, Vol: 6.No:3.
22. Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). «Contemporary Human Resource Management: Text and Cases» 3rd Edition, Pearson.
23. Robey, D, (1991). Designing Organization. (3rd ed) Homewood: Irwin.
24. Smith, M. (1999). Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press.
25. Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). Organizational behavior (5th ed). John wiley
26. Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.
27. Wynnett, C. (2002). Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8.

obeyikan.com

التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية

د. بن عبد العزيز فطيمة

أ. معزوز نشيدة

جامعة سعد دحلب البلدية - الجزائر

مقدمة:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق جودة خدماتها وعملياتها وتضعها كهدف أساسي في ظل عالم سريع التغيير يسوده التنافس الشديد في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات على اختلاف أنواعها لكسب حصة أكبر من الأسواق، أصبح الزبون (المستفيد) هو سيد الموقف والذي يسعى الجميع لإرضائه وتحقيق متطلباته، طمعاً في زيادة الحصة السوقية لهذه المنظمات ضماناً لبقائها وإستمراريتها.

شهد القطاع الصحي في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً وعلى جميع المستويات، من أجل تطبيق معايير وإجراءات إدارة الجودة الشاملة، للوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين، لمواكبة التقدم بحاجات المجتمع والأفراد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، حيث يعتبر القطاع الصحي «صمام أمان» للحفاظ على سلامة كل مستخدم الخدمات الصحية الأمر الذي يستلزم تطبيق نظم الجودة باعتبارها وسيلة مهمة من وسائل التغيير التنظيمي وكسب ثقة المستفيدين من الخدمات الصحية وهي أحد أسس الإدارة الحديثة التي تسهم في الارتقاء بالعمل في ظل التحديات والمستجدات المتلاحقة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات الصحية كمنطلق لارتقاء بالمجتمعات في ظل زيادة الحاجات الإنسانية لمثل هذه الخدمات من جهة وتسارع مختلف المنظمات المتخصصة في هذا المجال للبقاء والاستمرارية من جهة أخرى. ومن أجل ذلك تسعى هذه المنظمات لاكتساب مكانة من خلال تطبيق نظم الجودة الشاملة في عالم تنافسي متغير. وهو ما نبحت فيه.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في أهمية الارتقاء بالخدمات الصحية في الاقتصاديات الحديثة. إن التغيرات التي يعرفها العالم اليوم مست ليس فقط الجوانب الصناعية والإنتاجية بل أيضا في الأفكار والمعلومات والخدمات؛ وتعدى ذلك نحو تطوير الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع بالتركيز على مراعاة حقوق الناس وحاجاتهم ورغباتهم نحو الصحة والأمان.

ولهذا تحاول هذه المنظمات إدخال مفهوم الجودة في نظم الرعاية الصحية، ويعود ذلك إلى أن تقديم مجرد رعاية، لم يعد خياراً مقبولاً. فالمرضى وممولو خدمات الرعاية الصحية، على حد سواء، يطالبون بأن تكون هذه الرعاية ذات جودة.

فرضيات البحث:

- 1- انطلاقاً من الإشكالية المقدمة، ولكي نتمكن من حلها ومناقشتها في هذا البحث، نضع الفرضيات التالية:
- 2- إن التغيير التنظيمي يتطلب إتباع المنظمات إحدى الاستراتيجيات الثلاث لمواكبة موجة التطورات؛
- 3- تفرض التحديات الحديثة على المنظمات الصحية ترقية خدماتها باستخدام إدارة الجودة الشاملة؛
- 4- إن الجودة في مجال الرعاية الصحية تعني إرضاء المرضى من خلال تلبية متطلبات العلاج وتأمين العناية المناسبة للمريض.

أولاً- التغيير التنظيمي وإدارة التغيير:

التغيير ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل. من المنطق أن التغيير يمس كل من العمل الذي تقوم به المنظمات وكيفية القيام به على حد سواء. وفي ظل التحولات والتغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال فإن أساليب إدارة تنظيمية جديدة تفرض نفسها لتجنب الجمود التنظيمي وهو أحد أبرز العوائق التي تواجه التغيير.

1 ماهية التغيير والتغيير التنظيمي:

لعل من أكثر الأمور صعوبة وتعقيداً تلك التي تواجهها المنظمات هي تلك المتعلقة بالتجديد والتغيير؛ فالمنظمات تواجه تغيرات مستمرة في البيئة أو القطاع الذي تعمل فيه، بعض هذه التغيرات تكون بمثابة رد فعل أو استجابة للتهديدات البيئية الخارجية وبعضها يكون استجابة لاستثمار الفرص البيئية .

أ- تعريف التغيير والتغيير التنظيمي:

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع وشامل محدد للتغيير التنظيمي. لذلك، سيتم استعراض عدد من المفاهيم بهدف الوصول إلى ملامح عامة للتغيير التنظيمي:

هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة؛

هو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد⁽¹⁾؛

هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل. ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الإستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً⁽²⁾؛

هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات؛

هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز خاصة على زيادة فعالية جماعات العمل فيها⁽³⁾.

يمكن استخلاص على ضوء التعاريف السابقة أن:

لب عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل (البيئة الداخلية والخارجية). ويكون الهدف من تنفيذ التغيير هو حل مشاكلها باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية.

ب- أهمية التغيير:

إن تصاعد معدل التغيير أدى إلى وجود حاجة متزايدة لإعادة التنظيم وعلى المنظمات أن تكون مجهزة للتأقلم الفوري مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر. التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية⁽⁴⁾:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول؛
- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون؛
- زكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم؛
- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.

ج- أنواع التغيير:

يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المنظمات الصحية بثلاثة أنواع كما يلي⁽⁵⁾:

1_تغيير فني: وهو تغيير ينصب على الوسائل وليس الغايات ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المنظمة فعلى سبيل المثال فان قرار تغيير جهاز تصوير شعاعي بأخر ذو قدرة إنتاجية اعلي تضمن كلفة قليلة للمنظمة واثر قليلا أيضا بينما نجد إن قرار إنشاء وحدة لجراحة القلب أو لغسيل الكلي في المستشفى يتضمن كلفة عالية للمنظمة إضافة إلى تأثيره على الكثير من الأنشطة كمنشآت التمريض والمختبر والأشعة والهندسة والصيانة وغيرها وبالرغم من اختلاف القرارين في الكلفة والأثر فكلاهما يمثل تغييرا في الأهداف الأساسية للمنظمة.

2_ تغيير تعديلي: وهو تغيير في الغايات وليس الوسائل؛ حيث ينصب على أهداف المنظمة دون تغيير في الوسائل الجوهرية. فقرار المستشفى مثلا بإنشاء برنامج للرعاية الصحية الممتدة للمنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة أو قرار المستشفى بأن تصبح مركزا للتعليم الطبي والصحي هما مثالين للتغيير التعديلي حيث إن التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ هذين القرارين (الوسائل) موجودة أصلا لدى المنظمة وكل ما تم تغييره هو إعادة النظر في أهداف المنظمة وتركيزها وعلى ذلك فالقرار هنا استعمال التكنولوجيا الموجودة في المنظمة لتقديم خدمة لم تكن موجودة .

3_ التغيير التكيفي: ويتضمن تغيرا في كلا من الوسائل والغايات معا . وهذا النوع لا يحدث في المنظمة الصحية بشكل متكرر وعندما يحدث فإنه يتضمن تعديل جوهري في توجه المنظمة (الغايات والأهداف) وبذلك ينطوي على تغيرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها المعدلة. والمثال التقليدي لهذا النوع من التغيير والذي تنادي به منظمة الصحة العالمية هو قرار المستشفى العام أو مستشفى المجتمع المحلي بتقديم خدمات صحية وقائية للمجتمع المحلي. فالمستشفيات عادة لا تقدم مثل هذه الخدمات ويقتصر اهتمامها على ما يعرف بطب الأزمات وعلى الأمراض والإعاقات التي يتم إحضارها إلى المستشفيات.

فمثل هذا القرار يتضمن تعديل جوهري في أهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لابد من امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل توظيف عناصر بشرية غير موجودة أصلا أو إعادة تحديد ادوار ومهام ومسؤوليات العاملين فيها.

د- خصائص عملية التغيير والعوامل المؤثرة:

تتأثر عملية التغيير بالعديد من العوامل والتي لا بد من الإشارة إلى أهمها:⁽⁶⁾
تتأثر عملية التغيير بالمثير للتغيير. ويحدث المثير للتغيير عندما يتم إدراك تناقض أو اختلاف بين ما تفعله المنظمة بالمقارنة مع ما يعتقد المشاركون في التنظيم (العاملين وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة) عما يتوجب على المنظمة عمله وهذا التناقض يخلق فجوة في الأداء؛

تسلسل مراحل التغيير وترابطها المنطقي والمنظم. فمراحل التغيير متسلسلة بشكل منطقي ومنظم حيث لا يمكن البدء بمرحلة لاحقة إلا إذا تحققت المرحلة السابقة مما يجعل التنفيذ عرضة لاحتمالية عدم التقدم إلى مرحلة اللاحقة من العملية؛

الطبيعة التفاعلية لمراحل عملية التغيير بمعنى أن كل مرحلة لاحقة مشروطة ومعتمدة على سابقتها. أي أن الاحتضان مثلا مشروط بالتنفيذ، والتنفيذ مشروط باتخاذ قرار حول ما يجب عمله وهذا بدوره مشروط بإدراك الحاجة للتغيير؛

الطبيعة المعقدة والتفاعلية للعديد من العوامل المؤثرة على عملية التغيير والتي قد تسهل أو تعيق عملية التغيير. فالبناء التنظيمي السائد وهو من النوع العضوي (المرن) الذي يسمح بالتغيير ويسهله أم من النوع التقليدي الجامد الذي لا يتقبل التغيير ويعرقله ودرجة المركزية والرسمية في الاتصالات والتنسيق ومدى تواجد الموارد المطلوبة للتغيير. إن جملة هذه العوامل تؤثر على إمكانية تحريك التغيير عبر المراحل المشار إليها؛ إن عملية التغيير عملية متجددة ومستمرة. فالمنظمات الصحية تعمل ضمن بيئة متحركة (غير مستقرة) وهذا يجعل التغيير التنظيمي عملية مستمرة وتحتاج إلى تقويم مستمر ينتج عن وعي دائم لأي تناقض بين ما تعمله المنظمة وما يتوجب عليها عمله. وهكذا تبدأ عملية التغيير وتتجدد بشكل مستمر ضمن سياق بيئي متحرك ومتغير باستمرار.

هـ- محددات التغيير:

للتغيير محددات عدة نذكر منها الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن:

- 1- اتجاه التغيير: قد يكون التغيير بناء أو هداما فالأول اتجاهه إيجابي ومنشود أما الثاني فاتجاهه سلبي وغير مرغوب.
- 2- مدى التغيير: قد يكون التغيير واسع المدى بحيث يتناول أكثر من متغير في وقت واحد وقد يكون محدودا يتناول متغير واحد فقط.
- 3- مساحة التغيير: قد يغطي التغيير مساحة واسعة من المتغيرات التي تؤثر في بعضها البعض وكلما كانت مساحة التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل وأوسع وأكبر تأثيرا.
- 4- عمق التغيير: قد يكون التغيير سطحيا وبذلك لا يكون حقيقيا وفعالا بل تغييرا في الشكل دون المضمون وقد يكون التغيير عميقا وبذلك يكون مفيدا وفعالاً.
- 5- الزمن: قد يكون التغيير سريعا تتقبله المجتمعات وقد يكون بطيئا، لا بد أن يكون الزمن لإحداث التغيير مناسباً لقدرات المجتمعات على استيعاب التغيير.

وتعمل محددات التغيير في منظومة متشابكة ومتفاعلة ومتناغمة فلا يمكن أن يكون التغيير بناءً وشاملاً في مجتمع ما إذا كان محدود المدى والمساحة والعمق والزمن. لذا لكي يكون التغيير بناءً وشاملاً لا بد أن يكون واسع المدى والمساحة عميق التأثير وفي زمن ملائم لحدوثه واستيعابه.⁽⁷⁾

2- إدارة التغيير :

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة في معظم المنظمات نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، وفي هذا المجال لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

1- تعريف إدارة التغيير:

تشارك اليوم كل المنظمات في خاصية أساسية ألا وهي حاجتها (في ظلّ محيط اقتصادي وسياسي يتغير بشكل مستمر وحتمي) إلى الانخراط في مخطط تغيير مستمر، فالمنظمة التي لا تدرج التغيير ضمن إستراتيجية التنمية التي تعتمدها محكوم عليها بالفشل، ولهذا فإن استيعاب التغيير وإدارته من أبرز محاور الإدارة الحديث. فعملية التغيير تشمل فضلاً عن الجوانب المادية والتنظيمية على جوانب إنسانية وسلوكية قد تكون أكثر أهمية من الجوانب الأخرى.

من هذا المنطلق ظهرت إدارة التغيير كأسلوب إداري حديث والتي تعرف على أنها:

- حركة تفاعل لا تحدث عشوائياً، ولكي تكون فاعلة لا بد أن تتجه نحو هدف محدد وواضح وإعداد إستراتيجية مسبقة لعملية التغيير، ولا بد من مشاركة فعلية للعمال جنباً إلى جنب مع الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه العملية وإبداء رأيهم أو اعتراضهم والاستماع إليهم باستمرار، وهذا بدوره يتطلب التهيئة الذهنية للموظفين والتدريب المستمر للموظفين؛

- تعني الكيفية التي تتعامل بها المنظمات مع التغيير وتشمل (التغيير في القيادة، تركيبة المنظمة، المساهمين في العمل..)، أو هي المعنى الإيجابي للاستجابة نحو التغيرات الحاصلة والمؤثرة على نشاط المؤسسة وسلوك أفرادها، بمعنى عقلنة التغيير وتوجيهه نحو الأفضل مما تتطلبه الحكمة وعملية التطور والتنمية؛

- الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، فالتغيير لا يعني مجرد أخذ وضع معين يختلف عن وضع سابق بأي شكل بل يعني التغيير (التطور والخطوات المتسارعة والمدروسة والانفتاح الإيجابي والخطط البناءة للوصول إلى الهدف).⁽⁸⁾

ب- خصائص إدارة التغيير :

هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة:⁽⁹⁾

الإستهدافية: هذا يعني إن إدارة التغير لا تتحرك عشوائياً، إنما على أساس غاية مرجوة وأهداف محددة ومقبولة من قوى التغير؛

الواقعية: بمعنى ارتباط إدارة التغير بالوقائع العملي للمشروع، أي أن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر؛

التوفيقية: تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغير وبين رغبات وحاجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغير؛

الفعالية: يتعين إن نكون إدارة التغير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف التغيير؛

المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى تفاعل كافة الأطراف إيجابياً، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير، وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغيير وضمان صيرورته وفق المعايير المحددة؛

الشرعية: بمعنى مصداقية إدارة التغيير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير وعدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها؛

الإصلاح: هذا يعني أن نجاح إدارة التغيير مرتبطاً بإصلاح العيوب والإختلالات الموجودة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة؛

الكفاءة: بصفة خاصة الكفاءة جانب مهم في إدارة التغيير، حيث يجب إن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

إن نجاح إدارة التغيير مرتبط إلى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة، كما هناك من يضيف خاصيتين عمليتين لهذه الخصائص، وهما:

القدرة على التطوير والابتكار: بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً؛

القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تعني هذه الخاصية القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الأحداث السريعة العاصفة التي تجتاح الكيان الإداري، أي أن تتوافق وتتكيف معها، تسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها، كذلك تقود وتصنع الأحداث بذاتها .

ج- مبادئ إدارة التغيير:

تتمثل مبادئ إدارة التغيير والأداء فيما يلي: ⁽¹⁰⁾

جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك ، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسستهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير ، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماماً مستمراً لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المترتبة بالعمل؛

العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير ، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر ، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهتمهم التغيير أكثر ، وما هي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها؛

التأكد بأن كل فرد يعرف دائماً مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة؛

وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل ، وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه ، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملاً سلبياً ، فالأفراد

يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل , فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم؛

استخدام أداء الفريق لدفع التغيير, فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير؛

التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار, فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة, فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل.

ويبدأ التغيير الناجح بتغيير مواقف الأفراد والذي يؤدي إلى تغيير سلوكهم , وعندما يتكرر هذا التغيير بواسطة العديد منهم سوف تكون النتيجة النهائية تغييرا ناجحا

3- مقاومة التغيير وسبل علاجها:

العامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المنظمات, كما له تأثير مهم أيضا في التصدي للتغيير, فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الاستقرار والأمن.

أ-مقاومة التغيير:

أظهرت المشاهدات والتجارب أن الأفراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي تزمع الإدارة إدخاله أو إحداثه, وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله. وتعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة, حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين. وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية, حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها:

- الخوف, فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير, أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي, ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم؛
- أن التغيير, يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها, مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤذونه من عمل؛

- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة؛
- أن التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل؛
- الإستياءات الماضية وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل؛
- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم الرغبة في تحمّل المسؤولية والالتزام.⁽¹¹⁾

ب- علاج مقاومة التغيير:

لا شك أن قدرة الإدارة على التغلّب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها والتي نذكر منها:

- إشراك الأفراد العاملين في التغيير؛
- بناء منظومة اتصالات متطورة تمد العاملين بالمعلومات الحقيقية بشكل دائم؛
- عدم تجاهل عادات وقيم العمل الحالية لدى العاملين؛
- رفع الروح المعنوية وإشعال الحماس نحو التغيير؛
- الاهتمام بالتنظيمات النقابية والتنظيمات غير الرسمية وكسب تأييدها وثقتها؛
- اعتماد البرامج التدريبية؛

ثانياً: أبرز الإستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي:

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، وإستراتيجية تخفيض العمالة.

1 - إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية ومدخلاً استراتيجياً ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أممات وتفكير وممارسات عدت صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية، إلى أممات تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على المبادئ على المبادئ الآتية:

- التركيز على العمل؛
- التحسين المستمر؛
- التعاون الجماعي بدلا من المنافسة؛
- الوقاية بدلا من التفتيش؛
- المشاركة الكاملة؛
- اتخاذ القرار بناء على الحقائق⁽¹²⁾

2 . إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي(الهندرة):

يعبر مفهوم إعادة البناء التنظيمي عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر (Michel Hammer) بأنها: «عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة ». (الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة) ترتكز إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها في(13):

-التفكير بطريقة جديدة:

حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة ويرتكز هذا النسق التفكيري الجديدة على جملة من المبادئ:

- التخلي على الافتراضات المسبقة؛
- طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير؛
- التخلي عن الأفكار الحالية؛
- التطلع إلى ما يجب أن يكون؛
- ووضع الفضل في الاعتبار .

-إعادة تصميم العمليات:

المقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المدخل الأخرى في التغيير، والتي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب والتنمية الإدارية...

- الابتكار والتجديد:

ترتكز المدخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.

-اعتماد تكنولوجيا وتنظيما متقدمين:

يعتمد التغيير المعتمد على إستراتيجية إعادة البناء التنظيمي استخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون .

- التركيز على تكنولوجيا المعلومات:

وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل قاعدة بيانات، والإدارة الفعالة للمعلومة.

3 إستراتيجية تخفيض حجم العمالة:

تقوم هذه الإستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

1- قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها أكثر؛

2- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال؛

3- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل؛

4- وتقوية المركز المالي للمؤسسة. (14)

وفيما يلي نستعرض من خلال هذا الجدول مقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث:

الجدول: مقارنة بين استراتيجيات التغيير

إستراتيجية تخفيض العمالة	إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة	إستراتيجية إعادة الهندسة	
- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو هذا التغيير - التخلص من العمالة الزائدة وغير الفاعلة	- تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير - تغيير بطيء ومستمر للعمليات	- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير - تغيير سريع وضروري للعمليات الإستراتيجية والجوهرية وللنظم والسياسات	الوصف
يساعد التخلص من العمالة غير الفاعلة على الحماية من الفشل	للتغيير البطيء نتائج إيجابية على المنظمة	للتغيير السريع نتائج إيجابية على المؤسسة	الافتراض
- الإبقاء على العمالة الجيدة بالمنظمة يجنبها الخسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين - تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية مما يسهل عملية الاتصال	- توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين - توفير خدمة متميزة للزبون - اهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديا ومعنويا	- المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الفشل - توفير خدمة إستراتيجية جديدة للزبائن - دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة	نقط القوة
- آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية... - انعكاسات سلبية على معنويات العاملين - شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي	- يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة - بعض المشاكل بحاجة إلى حلول سريعة جدا	- التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المنظمة بالفشل وبالتالي الشعور الإحباط لدى الجميع	نقاط الضعف
النجاح في إستراتيجية تقليص حجم العمالة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الكفاءة البشرية.	النجاح في إستراتيجية الجودة الشاملة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ورضا الزبائن والأفراد.	النجاح في إستراتيجية إعادة الهندسة يوفر ميزة تنافسية للمنظمة.	النتيجة

المصدر: آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص 21.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية كمدخل للتغيير:

تحتل الخدمات الصحية مكانة بارزة في اهتمامات الجميع نظراً لأهميتها في الحفاظ على سلامة الإنسان وزيادة قدرته على البناء والتنمية ، وهي في هذا المعنى تمثل أهم ما يمكن أن يقدم للإنسان صانع الحياة والتطور، ولا يماثلها في ذلك إلا الغذاء والتعليم فهي وان كانت تعكس ضرورة إنسانية فإنها أيضاً تمثل ضرورة اقتصادية لبناء مجتمع قادر على الأداء الأفضل في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية...

1- مفهوم جودة الخدمة الصحية:

يمثل مفهوم الجودة بشكل عام القدرة على الاستجابة لتوقعات الزبائن وذلك فيما يتعلق بخصائص السلعة أو الخدمة وهي كما عرضها Coyle بقوله ((إنها الإرضاء المتواصل لمتطلبات وتوقعات الزبائن)) إلا أن إعطاء تعريف محدد لجودة الخدمة الصحية ليس سهلاً لكونها خدمة غير ملموسة شأنها في ذلك شأن بقية الخدمات الأخرى ولعدم وجود معايير فمطية للحكم على جودة الخدمة كما هو الحال في السلع، لذا أصبح تحديد مفهوم جودة الخدمة الصحية يخضع لأراء مختلفة منها رأي الطبيب والمريض وإدارة المستشفى فلكل من هؤلاء رأيه الخاص بمفهوم جودة الخدمة الصحية وهي آراء لانعكس بالضرورة اتجاهاتها متماثلاً. فجودة الخدمة الصحية من المنظور المهني والطبي هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة، إما من المنظور الإداري فيعني كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة والقدرة على جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة إما من وجهة نظر المريض أو المستفيد من الخدمة الصحية وهو الأهم فتعني جودة الخدمة الصحية طريقة الحصول عليها ونتيجتها النهائية.

ومن وجهات النظر الأخرى المتعددة حول مفهوم جودة الخدمة الصحية تحتل وجهة نظر المريض أو المستفيد من الخدمة أهمية بالغة حيث إن مستوى تلك الجودة يعتمد إلى حد كبير على إدراك المريض وتقييمه لها وبالتالي ستكون الخدمة الصحية ذات جودة اعلي لو جاءت متلائمة مع توقعات المرضى ولبت احتياجاتهم وفي هذا المعنى عرفت جودة الخدمة الصحية بأنها ((تلك الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه وما يمكن أن يفيض عنها قياساً بما هو متوقع)) (واستناداً لذلك حرصت المؤسسات الصحية على تلبية توقعات المرضى بشأن خدماتها وذلك من خلال التعرف على المعايير

التي يستند إليها العملاء من المرضى في الحكم على جودة خدماتها . وقد قدم عدد من الباحثين (Zeithaml & Bither, Gronroos) و (Cronin & Tylor) مجموعة من المعايير التي تستخدم من قبل المستفيدين من الخدمة بصورة عامة والصحية بصورة خاصة للحكم على جودتها وهي:

الاعتمادية: وتشير إلى قدرة ما للخدمة:مة على أدائها بشكل يمكن الاعتماد عليها وبدرجة عالية من الدقة؛

مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة: ويتحدد ذلك بمدى قدرة مقدم الخدمة على الإجابة على الأسئلة التالية:

هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده الزبون؟

هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغبه الزبون؟

كم من الوقت يحتاج الزبون لانتظار الحصول على الخدمة؟

هل من السهولة الوصول إلى مكان تلقي الخدمة؟

الآمان: وتستخدم كمؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة؛

المصداقية: وهي درجة الثقة بمقدم الخدمة وبما يقوله؛

الاستجابة: قدم الخدمة لحاجات الزبون ومدى تفهمه لمشاعره وتعاطفه مع مشكلته؛

الاستجابة: وتعني قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة في أن يكون دائما في خدمة

الزبائن.⁽¹⁶⁾

2- قياس جودة الخدمة الصحية:

تقاس جودة الخدمة الصحية بتوافر الأبعاد الخمسة التي توصل إليها؛ وهذه الأبعاد

هي:⁽¹⁷⁾

1- الجوانب الملموسة: وتشمل المتغيرات الآتية:

جاذبية المباني والتسهيلات المادية؛

التصميم والتنظيم الداخلي للمباني؛

حادثة المعدات والأجهزة الطبية؛

ومظهر الأطباء والعاملين.

2- الاعتمادية: وتشمل المتغيرات الآتية:

الوفاء بتقديم الخدمة الصحية في المواعيد المحددة؛

الدقة وعدم الخطأ في الفحص أو التشخيص أو العلاج؛

توافر التخصصات المختلفة؛

الثقة في الأطباء والأخصائيين؛

الحرص على حل مشكلات المريض؛

والاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.

3- الاستجابة: وتشمل المتغيرات الآتية:

السرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة؛

الاستجابة الفورية لاحتياجات المريض مهما كانت درجة الانشغال؛

الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المريض؛

الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى؛

وإخبار المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها.

4- الأمان: ويشمل المتغيرات الآتية:

الشعور بالأمان في التعامل؛

المعرفة والمهارة المتخصصة للأطباء؛

الأدب وحسن الخلق لدى العاملين؛

استمرارية متابعة حالة المريض؛

سرية المعلومات الخاصة بالمريض؛

ودعم وتأييد الإدارة للعاملين لأداء وظائفهم بكفاءة.

5- التعاطف: ويشمل المتغيرات الآتية:

تفهم احتياجات المريض؛

وضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين؛

ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة؛

العناية الشخصية بكل مريض؛

تقدير ظروف المريض والتعاطف معه؛

والروح المرحة والصداقة في التعامل مع المريض.

3- إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة حديثا نسبيا في القطاعات الصحية ويستند إلى المبادئ التي وضعها خبراء الجودة أمثال ديمينغ وجوران وكروزبي، والتي بدأ تطبيقها في القطاع الصناعي في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية ثم امتدت تدريجيا إلى القطاعات الأخرى بما فيها القطاع الصحي.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية تركز على منع وقوع الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة بالقضاء على مسببات هذه الأخطاء واختلافات مسبقا. وتعرف أيضا على أنها إطار تنظيمي تلتزم من خلاله المنظمات الصحية والعاملون فيها بمراقبة وتقييم جميع جوانب نشاط هذه المنظمات (المدخلات والعمليات والمخرجات) لتحسينها بشكل مستمر.⁽¹⁸⁾

لا يوجد إطار موحد لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمفكرين في هذا المجال على أن ذلك يتضمن توفير العناصر التالية⁽¹⁹⁾

مساندة ودعم الإدارة العليا: حيث مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى تقع على عاتق الإدارة العليا وهم مسئولون عن توفير المصادر التي تهدف إلى تعليم وتدريب العاملين وتقديم التسهيلات لهم، وتمثل الإدارة القدوة والمثل الأعلى للالتزام بمبادئ وأهداف التحسين، إذ لا بد أن يكون لها الإصرار على استمرار عملية التحسين، والقضاء على مقاومة العاملين للتغيير.

الاهتمام بالمستفيدين: وذلك بهدف إرضاء المستفيد من الخدمة الصحية على اعتبار أنه محور إدارة الجودة الشاملة وضرورة الاتصال معه في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم.

مشاركة العاملين: وتعني ضرورة مشاركة كافة العاملين في جهود تحسين الجودة وإدارتها وتفويض اتخاذ القرارات والسلطات والمسؤوليات لهم، وتشجيع الثقة والإبداع والمجازفة لدى كافة الموظفين.

بناء فرق العمل: إن كافة جهود إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق العمل المؤقتة والدائمة في التنظيم.

تدريب العاملين: إن حالات الإبداع والتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، ومن هنا فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للارتقاء في الأداء أمر على جانب كبير من الأهمية.

احترام وتقدير العاملين: وتعني وجود اتصال واحترام متبادل بين العاملين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، وضرورة تقييم أداء العاملين بصورة موضوعية لترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع حيث يتطلب مفهوم إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة.

4- شروط نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية:

يجب توفير الشروط التالية لنجاح أي برنامج لجودة الرعاية الصحية:

ضرورة تحقيق إنجازات وتحسينات في النتائج الصحية؛

التحسينات الصحية عملية مستمرة، تحقق تطوير في الفعالية الصحية وكفاءة الرعاية الصحية؛

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أساليب منظومة جودة الرعاية الصحية؛

يجب التركيز على النتائج غير المقبولة في المنظومة الصحية حيث تمثل الأولوية الأولى في الرقابة على الجودة الصحية؛

ويجب أن يلعب التعليم الطبي المستمر وتكنولوجيا الإدارة الدور الأساسي في منظومة جودة الرعاية الصحية.⁽²⁰⁾

الخاتمة:

تحاول المنظمات باختلاف نشاطاتها وأعمالها وحرصا على تحقيق التنافسية والديمومة على إجراء التغييرات لمواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية أو تلك الناجمة عن البيئة الداخلية. لكن غالبا ما يلاقي هذا الطموح للتغيير مقاومة أو مخاوف ولهذا لا بد أن يعالج هذا التخوف بإتباع إستراتيجية ملائمة للتغيير.

إن الجودة في مجال الرعاية الصحية تعني إرضاء المرضى وذويهم من خلال تلبية متطلبات العلاج وتأمين العناية المناسبة للمريض وحسن التعامل مع المريض وزواره .

ولا بد لمقدمي الرعاية الصحية من مهنيي الرعاية الصحية أن يكونوا مثقفين جيدا ومدربين جيدا على مواجهة التحديات اليومية المتمثلة في تلبية احتياجات وتطلعات عملائهم. فالرعاية الصحية مجال معقد، وما لم تتوافر للعاملين الصحيين ثقافة تقنية جيدة، فإن فرصتهم تضعف في التمتع بثقة مراجعيهم. ومن ثم، فلا بد للجودة في الرعاية الصحية أن تكون مقترنة بقدرات ومؤهلات تقنية رفيعة المستوى.

ومن المهم أن ندرك أن الجودة في الرعاية الصحية هي عملية وليست برنامجا. إذ ينبغي بدؤها، وتقديمها، وتقييمها، وتحسينها، ورصدها باستمرار، حتى بعد شفاء المريض من مرضه.

من الأمتع تقديم الرعاية في بيئة مقبولة من الناحية الجمالية. ولا ريب أن مرفق الرعاية الصحية الذي يُعنى بتوفير أسباب الراحة للمتعاملين معه وإمتاعهم كما يُعنى بعافيتهم، هو مرفق جيد. وهذا البُعد القِيَم، بُعدُ الإمتاع، سواء تمثل في نظافة المرفق، أو زخرفته، أو خدمته، من شأنه، ولو بقليل من الاهتمام به، أن يعزز جودة الرعاية الصحية.

- مناقشة فرضيات البحث:

بالنسبة للفرضية الأولى: إن التغيير التنظيمي يتطلب إتباع المنظمات إحدى الاستراتيجيات الثلاث لمواكبة موجة التطورات؛ حيث يمكن لمنظمات الأعمال أن تتبع إما إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، أو إستراتيجية تخفيض العمالة.

بالنسبة للفرضية الثانية: تفرض التحديات الحديثة على المنظمات الصحية ترقية خدماتها باستخدام إدارة الجودة الشاملة؛ حيث للوصول لتقوية الخدمات الصحية، لا بد من الاهتمام برأس المال البشري بطرق شتى كالتدريب نشاط لإعداد وتنمية وتطوير

قدرات ومهارات ومعارف الأفراد قصد تنمية قدرات رأس المال الفكري، وبذلك تسمح لأعضاء المنظمة لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية، فالهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل لتحقيق أهداف معينة؛ وبالنسبة للفرضية الثالث إن الجودة في مجال الرعاية الصحية تعني إرضاء المرضى من خلال تلبية متطلبات العلاج وتأمين العناية المناسبة للمريض. وقد تم تطوير عدة أبعاد أساسية للجودة في الرعاية الصحية وهي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراك الزبائن.

- نتائج وتوصيات البحث:

من خلال هذه الورقة البحثية استخلصنا النتائج التالية:

مع بداية القرن الواحد والعشرين أصبح المسؤولين يدركون أن التغيير الدائم أصبح النمط المعتاد للحياة وخاصة في مجال الأعمال وبيئة العمل وأنا نعيش اليوم في عصر التغيير؛

• إن إدارة التغيير تعتمد على التكامل، الشمول، والنظرة المستقبلية، وتتلخص مبادئ التوجيه القائم على التأقلم والتكيف مع البيئة الجديدة في مراعاة كل الظروف والأحوال الطارئة الجديدة التي تتعامل معها أهداف التغيير؛

• إن التغيير ليس غاية في حد ذاته، وإنما ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق وتعزيز ميزاتها التنافسية من خلال إستراتيجيات التغيير المناسبة؛

• تعتبر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية إعادة البناء التنظيمي (الهندرة) وإستراتيجية تخفيض العمالة إستراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي؛

• ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل؛

• إن وجود إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية لم يعد مجرد نظرية إدارية جديدة وإنما أصبح ضرورة ملحة وذلك لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة، وتقديم خدمات صحية متميزة؛

- إن تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية ليس بالأمر الهين أو السهل، حيث أن أسلوب العناية بالمريض وتقديم الخدمة الصحية للمواطنين عملية تتطلب إجراءات عديدة وتدخل فئات متعددة ومتباينة من حيث نوع التخصص والمؤهل والثقافة وغيرها، فضلا عن ذلك تطبيق هذه الإستراتيجية سيواجه العديد من الصعوبات والمعوقات التي من شأنها أن تعيقه وتقيده وتسهم في عدم نجاحه.

المراجع والهوامش:

- 1- يحي بروقات عبد الكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة تلمسان، على الموقع الإلكتروني www.arado.org.eg تاريخ التحميل 2011/02/25 ص 2.
- 2- عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص12.
- 3- حسين الطراونة، التغيير والتطوير التنظيمي، على الموقع الإلكتروني www.drhusseintrawneh.com تاريخ التحميل 2011/02/25 .
- 4- أحمد الخضيري، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق 2003، ص23.
- 5- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص313/314.
- 6- فريد توفيق نصيرات، مرجع سابق، ص317.
- 7- أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، جامعة عين شمس، مصر، ص3.
- 8- إبراهيم عبد الله المنيف، إدارة التغيير وعلم الإدارة، الملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، 2005، ص 93.
- 9- أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص19-22.
- 10- دوغلاس ك سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيدراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص36.
- 11- يحي بروقات عبد الكريم، مرجع سابق، ص5-6.
- 12- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص158-159.

- 13- زين الدين بن لوصيف، عبد الحق بن زايد، رافع دغيش، إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، أبريل 2008، ص7.
- 14- نعيمة غلاب، زغيب مليكة، إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، أبريل 2008، ص11.
- 15- آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، أكتوبر 2002، ص210.
- 16- علي سكر عبود، حمزة نجمن فاطمة عبد الرزاق، تقييم جودة الخدمات الصحية في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد الأردن، العدد 3، 2009، ص57-58.
- 17- أحمد الكردي، قياس جودة الخدمات الصحية، على الموقع الإلكتروني www.kenanaonline.com تاريخ التحميل 2011/03/02.
- 18- حنان عبد الرحيم الأحمد، التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثالث، الرياض، أكتوبر 2000، ص414.
- 19- محمد الطعمنة: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة) أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2001، ص52.
- 20- فريد النجار إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص481-482.
- 21- إبراهيم سلطان، «نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري» ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 22- باسل عجة، «تطبيقات ذكاء الأعمال: الحل الأمثل لتحديات عالم الأعمال»، ورقة بحثية مقدمة في [الندوة الوطنية الأولى حول «تطبيقات ذكاء الأعمال في سورية»](#)، دمشق، يومي 04 و05/10/2010.

متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال

الأستاذ: محمد راتول

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

الأستاذ: أحمد مصنوعة

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

الملخص:

لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية والاقتصادية والفكرية والتكنولوجية، حيث تتعدد فيه المؤثرات وتتنوع أشكال المنافسة وتنهار الفواصل الزمنية والمكانية بين الدول والأسواق، فالحدود المادية بين الدول لم تعد تؤثر على الأعمال كما كان الوضع في الماضي، وعليه فان بقاء هذه الأعمال بات يتوقف على النظرة الشمولية للعالم ككل، والتغيير كونه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء، لذلك أصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها بل كذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية و الهدف المحوري لكثير من المنظمات و التي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها و أداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات و التطورات البيئية بمختلف أبعادها.

إن النجاح في تحقيق مشروع التطوير التنظيمي سيوفر للمنظمة القدرة على تعظيم الانتفاع من نقاط القوة و كافة الفرص المواتية و المتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي في الوقت الحالي أو المحتمل، كما يمكنها من استئصال مختلف جوانب الضعف و يعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات و كافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب، و حتى تتمكن المنظمة من الحصول على هذا الوضع تطالب باعتماد العديد من المداخل الإدارية التي يتطلبها مشروع التطوير التنظيمي، كما تكون معنية بضرورة المفاضلة بين الاستراتيجيات المحققة لهذا المشروع في ضوء احترام الاعتبارات التنظيمية و الفنية التي تميز بيئتها الداخلية و الخارجية.

من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

1- مفهوم و منافع التطوير التنظيمي.

2- مسؤولية إدارة مشروع التغيير و التطوير التنظيمي.

3- مراحل واستراتيجيات التطوير التنظيمي في إطار تحديات بيئة المنظمة

Résumé:

le changement est devenu quelque chose nécessaire , Le temps est l'époque de changements politiques et économiques, intellectuelles et technologiques, comme l'ont fait plusieurs influences et diverses formes de concurrence et les intervalles de temps l'effondrement et spatiale entre les Etats et les marchés, les frontières du matériau entre les nations ne sont plus affecter les affaires comme ce fut le cas dans le passé, d'où la survie Cette entreprise est tributaire d'une vision holistique du monde dans son ensemble, la variation étant une caractéristique de la civilisation pour le monde développé, il affecte les individus et organisations, sans exception, de sorte qu'il est devenu toute l'organisation et la gestion de faire face à de nouvelles situations les obligeant à travailler sur la découverte des changements et essayer de traiter avec elle, mais aussi d'anticiper ou d'une initiative Atteint, et que par l'adoption de l'objet du développement organisationnel, qui est devenue une question clé et l'objectif central de nombreuses organisations et projets qui l'ont fait à la poursuite et la croissance et un outil essentiel pour assurer la capacité permanente de s'adapter aux changements .et évolutions de l'environnement dans ses diverses dimensions

La réalisation de l'élaboration d'organisation fournira à l'organisme la capacité de maximiser l'utilisation des forces et toutes les occasions favorables et les variables environnementales ayant un impact positif dans les actuels

ou potentiels, et ils peuvent éliminer les diverses faiblesses et d'améliorer leur état de préparation pour faire face efficacement aux menaces et tous les changements avec un impact négatif sur les cours ou prévues, et si l'Organisation peut obtenir cette situation exige l'adoption de nombreuses de la gestion des entrées exigées par le développement le projet d'organisation, et se préoccuper de la nécessité de compromis entre les stratégies générées pour ce projet à la lumière de respect pour les questions d'organisation et de l'environnement d'excellence technique internes et externes

Grâce à ce document, nous allons essayer de faire la lumière sur ce sujet en abordant les éléments suivants :

- 1 - le concept et les avantages du développement organisationnel.
- 2 - responsable de la gestion du changement du projet et du développement organisationnel.
- 3 - les étapes et les stratégies de développement organisationnel. dans le contexte des défis de l'environnement

مقدمة

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تنتمي إليها وتنشط فيها، فهي في حياة تفاعل وتعامل مستمر معها أخذا وعطاءا، تأثيرا و تأثيرا، ونظرا لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها أصبحت المنظمات أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير و التحديث حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من الفرص المتاحة من جهة ومن جهة أخرى تجنب المخاطر والتهديدات المتولدة عن حركية هذه البيئة، و ضمن هذا التوجه أصبح موضوع التغيير و التطوير القضية الأساسية لدى المهتمين بعلم الإدارة و بات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات، حيث جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها بما يكفل لهل حتمية مواكبة تطورات البيئة، و حرصا منا على إبراز أهمية هذا المشروع و أبعاده يأتي هذا العمل والذي سنحاول من خلاله الإجابة على مجموعة من التساؤلات ومن أهمها ما يلي:

ما هي دواعي التطوير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمنظمة؟

من هو المسئول عن إدارة مشروع التطوير بالمنظمة؟
ما هي أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة لتحقيق مشروع التطوير التنظيمي بالمنظمة

1- مفهوم و منافع التطوير التنظيمي :

إن إدراك التغيرات و التطورات التي تميز البيئة و النظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمر الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق المواثمة مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها.

إن التغير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

1--1 تعريف التطوير التنظيمي:

من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

تعريف بيرز: ” التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات و الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدررة المنظمة على التجديد“.

- تعريف براون و هارفي: ”التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيًا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم و تطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها“⁽¹⁾.

- تعريف كامل محمد المغربي: ”التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.⁽²⁾

- تعريف عمر وصفي عقيلي: « التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع ما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث».⁽³⁾

انطلاقا من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططا مسبقا تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.

التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغيرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءا عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتا ومالا وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح ، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.

فالتطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات وعمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية .

1-2 أهمية و منافع التطوير التنظيمي:

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً و ضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين و المشرفين فهمها و إدراكها و تبنيها و ذلك لضمان أداء منظمي فعال و ناجح.

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة « الخارجية » فحسب و إنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه و موضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها و عناصرها و بالتالي تحسينها و نقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية و نجاحاً و ملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً دينامياً و في غيابها تصبح جهازاً إدارياً جامداً و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري و غير المرغوب.⁽⁴⁾

يمكن تلخيص أهمية و ضرورة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- التطوير التنظيمي باعتباره منهجاً تربوياً: هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيمي و إلا ستموت و تتلاشى.

التطوير التنظيمي باعتباره منهجاً وقائياً: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي « ظاهرة القصور الذاتي » و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال

عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

منظمات البقاء: و هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

منظمات الفناء: و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها.⁽⁵⁾

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

- بالنسبة للعاملين: نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وازدادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.⁽⁶⁾

- بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلبات...الخ.⁽⁷⁾

- إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومن بينها:
- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.

• توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاعة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

• العمل على تكامل كل من: أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع.

مما سبق نستنتج أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

2- مسئولية إدارة مشروع التغيير و التطوير التنظيمي؛

تواجه المنظمات الساعية للتغيير و التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ومن أهمها: من يتولى إدارة مشروع التغيير و التطوير؟ .

هناك بدائل عديدة للإجابة وأبسط هذه البدائل هي أن تقوم المنظمة بنفسها بعملية التغيير و التطوير، أو أن تعتمد على جهة خارجية وداخل كل بديل تتعدد الاحتمالات والطرق الممكنة وهناك بديل ثالث و هو الاعتماد على الجمع بين البديلين في نفس الوقت.

2-1/ سلطة التغيير و التطوير من داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير و التطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير: يستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير و التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون و ينظمون عمليات التطوير، و يصرون كل القرارات المتعلقة بذلك و يقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من مرؤوسيههم، حيث يمتد التغيير و التطوير التنظيمي الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة و من ذلك نجد ما يتعلق بـ:

تغيير الأهداف و الخطط وبرامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموازنة بين المنظمة ككيان تنظيمي و التغييرات المستحدثة أو المتوقع استحداثها من ناحية و الأنشطة

الجديدة المزعم إدخالها وما يقترن بها من تطويرات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى.

التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل في المنظمة لتقبل التغييرات المستحدثة وتتفادى مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا ومعنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل شريطة مواكبة بالارتقاء بمستوى معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير التنظيمي التي تتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة، والأفراد المزعم قيامهم بها وتحديد سبل تعظيم الموارد التي تتطلبها عملية التطوير وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها بالسياسات المزعم تطبيقها وفلسفتها وأهدافها وإقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها. الإشراف على متابعة عملية التطوير التنظيمي لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمنظمة.

الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المزعم إتباعها لإحداث التغيير والتطوير.⁽⁸⁾

كافة المستويات الإدارية بالمنظمة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي (المشاركة): تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير والتطوير، ويعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

اتخاذ القرار الجماعي: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراساتها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.

حل المشاكل جماعي: هذا الأسلوب في المشاركة أقوى و أعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل و اختيار انسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة و جمع معلومات عنها و تعريف المشكلة بدقة و التوصل إلى بدائل التصرف و الحل.⁽⁹⁾

كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية و العاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير و التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يظطلعوا بمهام التطوير من تحديد للمشاكل و بدائل الحلول و اختيار الحل المناسب و اتخاذ القرارات و التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية و العاملين بأخذ الأسلوبين الآتيين: مناقشة الحالة و تدريب الحساسية

إن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة في هذا المقام هو: أي البدائل السابقة أفضل و أنسب للمنظمة و لمشروع التغيير و التطوير؟، و الحقيقة أنه لا يمكن الجزم بإجابة قاطعة، حيث يتوقف البديل المستخدم (الإدارة العليا، المشاركة أو التفويض) على اعتبارات كثيرة و أهمها ما هو موضح في الجدول رقم 01 .

(الجدول رقم 01: مقارنة بين بدائل سلطة التغيير و التطوير التنظيمي داخل المنظمة.)

مستوى الإبداع	مستوى الالتزام	مستوى المقاومة	نتائج مباشرة	السرعة	الرضا	معايير التقييم من يقوم بالتغيير
منخفض	منخفض	مرتفع	محتمل أن تكون مرتفعة	مرتفعة	متوسط	الإدارة العليا
مرتفع	مرتفع	منخفض أو متوسط	متوسط	منخفضة	مرتفع	المشاركة
متوسط	متوسط	متوسطة تميل إلى الارتفاع	محتمل أن تكون مرتفعة	منخفضة أو متوسطة	المتوسط	التفويض

المصدر: احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 599

يوضح الجدول السابق أن التغيير و التطوير التنظيمي الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه و عيوبه فهو قد يؤدي إلى فعالية نسبية فيما يتعلق بمعيار سرعة التغيير و معيار النتائج المباشرة في المدى القصير إلا أنه يعاب عليه انه يولد الإحساس بعدم الرضا لدى العاملين مما ينتج مستوى عالي من المقاومة و بالتالي عدم التزامهم بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض دافعية و حماس العاملين و تجاهلهم لنشطة التنمية و التطوير و الإبداع و الابتكار.

تشابه نسبيا الفعالية العامة لطريقة التغيير و التطوير التنظيمي التي تتم بواسطة الإدارة العليا مع الفعالية العامة لطريقة التفويض، ويبدو أن التغيير و التطوير بالمشاركة يحقق أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى تدعيم رضا العاملين المشاركين و بالتالي إلى إضعاف روح المقاومة و ينتج التزام عال بمتطلبات مشروع التغيير و التطوير و إلى سعي مستمر من طرف العاملين إلى الإبداع و الابتكار مع تسجيل ملاحظة أن هذا البديل يتطلب وقت طويل نوعا ما مما يعني أنه يؤدي إلى استهلاك وقت وجهد كبيرين من العاملين و بالتالي يفتقر للسرعة و لا ينتج نتائج في الأمد القصير.

2-2/ سلطة التغيير و التطوير التنظيمي من خارج المنظمة (المستشارون الخارجون):

تعتمد كثير من محاولات التغيير و التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين، و ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التغيير و التطوير التنظيمي المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال...الخ، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير و التطوير. (10)

يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات و الكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التغيير و التطوير بكفاءة و فاعلية، و من أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول رقم 02.

الجدول رقم 02: مهارات المستشار و ممارساتها

المهارة	أبرز ممارساتها
القيادة	المحافظة على تركيز الأعضاء على القيم الإنسانية للمنظمة. تعليم الأعضاء كيفية التركيز على الفرص. تبصير الأعضاء بأهمية التحسين المستمر. إعادة الشركة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	تحقيق اندماج الأعضاء و الأقسام بما يسهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل شخص في المنظمة.
حل المشكلات	تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم و التركيز أساسا على المشكلات القادمة
التفاعل	منح كل شخص في المنظمة الأدوات و الثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، و مهارات العمليات.
الشخصية	الثقة في مساعدة المنظمة لاتخاذ قرارات صعبة. إدخال تقنيات جديدة. تجريب أي شيء جديد.

المصدر: Brown ,D « An Experimental approche to organization :development » Hall International, New Jersey 2006 p106

يختلف دور الاستشاري في تحريك و دفع عملية التغيير و التطوير التنظيمي وذلك بحسب الفلسفة أو السبب الذي من اجله تقوم المنظمة باستجلاب خبرات الاستشاري الخارجي، وعلى كل من المنظمة و الاستشاري أن يحددا دورهما بدقة، وإذا نظرنا إلى الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري سنجدها عديدة و منها نذكر. (11)

المبادأة: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التغيير و التطوير التنظيمي و أهميته، و يتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية و تطبيقية عن التغيير و التطوير التنظيمي وماهيته و أهميته و إمكانية إفادته للمنظمة.

تشخيص المشاكل: وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيف تجمع المعلومات، وما هي البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أقسام المنظمة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب و تحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.

وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل: ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز و الأهداف التي سيتم التعامل معها، هل يغطي التطوير الأفراد و الجماعات و الهياكل؟ أم جزء منها، وهل يكون شاملا أم جزئي؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضا بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.

تقييم ومتابعة التطوير: يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح و انجازات الإنتاج والمبيعات و العلاقات الشخصية وسلوك العاملين و غيرها من النتائج بالمنظمة.

إنهاء الاستشارة: يقدم الخبير الاستشاري تقريره النهائي، وتقوم المنظمة بتقييم التجربة و من ثم تنتهي مهمة الخبير بحصوله على أتباعه.

2-3/ سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية: تلجأ بعض المنظمات إلى بديل آخر و يتمثل في الجمع بين الخبرة الداخلية و الخارجية، وهذا يعني أنها تستخدم مجموعة من الخبراء العاملين في المنظمة أساسا بجانب الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية و تطوير برامج التغيير و التطوير التنظيمي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات ومهارات ومعارف الخبراء الداخليين و الخارجيين و تحقيق أكبر قدر من المزايا لكل من الأسلوبين.

إن كل شكل من الأشكال الثلاثة السابقة له مميزات و عيوبه، فالخبير الخارجي غالبا ما ينظر إليه على أنه غريب و اللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المنظمة غالبا ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة و أشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية. (12)

رغم العيوب التي تميز استخدام المستشار الخارجي إلا انه في كثير من الحالات يفضل هذا البديل وذلك لما لهذا النوع من التدخل الخارجي من مميزات و منها:

الخبرة والتخصص في مجال التغيير و التطوير التنظيمي.

عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة و من ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والأقسام و الأفراد داخل المنظمة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج.

الموضوعية و الحياد و يترتب عليه القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة و عدم التحيز.

إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المنظمة.

- تدريب و تعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية و تحليلها و كيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.⁽¹³⁾

بالنسبة لخبير التغيير و التطوير التنظيمي الذي يأتي من داخل المنظمة فانه يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة و متحيزا لأفكار و سياسات معينة، وهذا بالتالي سيترتب عليه مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي تنسجم أطروحاتهم مع مدير التطوير الداخلي، ورغم ذلك قد يكون من المفيد للمنظمة أن توكل مهمة التطوير و التغيير إلى الخبير الداخلي نظرا لما يتوفر عليه من علم و معرفة بجوانبها و مكوناتها و أفرادها، و مثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد و التنفيذ لبرنامج التغيير و التطوير.

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث و القائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المنظمة و من خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تمتزج معا الموضوعية و المعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة و الخبرة المتوافرة لدى خبراء التطوير من الداخل ، و مثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة و الكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين و الداخلين على الاتصال و إقامة صلات و علاقات ايجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

3- مراحل واستراتيجيات التطوير التنظيمي في إطار تحديات بيئة المنظمة

من خلال المعلومات السابقة لاحظنا أن عملية التطوير في السلوك التنظيمي عملية صعبة و معقدة حيث تواجه المنظمات التي تتبنى هذا المشروع صعوبات كبيرة لذلك وجب على القائمين وقبل أن يبدأوا في تنفيذ متطلبات التغيير أن يقوموا بعمليات التخطيط و التنظيم له.

باعتبار التطوير التنظيمي عملية مخططة، الهدف منها التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة إلى واقع جديد منشود فان هذا التحول يتطلب إدارة ومتابعة بأساليب علمية وطرق مدروسة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة للمنظمة، لذلك يقدم المختصون في علم الإدارة الكثير من المداخل و الاستراتيجيات الإدارية التي تكفل للمنظمة استغلال كل القدرات المتاحة و توفر لها الفرص المناسبة لتحقيق أهداف التغيير المبرمجة.

3-1/ مراحل إدارة عملية التغيير و التطوير التنظيمي: إن جهود التغيير و التطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التغيير بطريقة مخططة، و لا تصلح هذه الجهود عندما تكون المنظمات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع حيث يكون ذلك عندما تتبنى هذه المنظمات حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها.

إن عملية التغيير و التطوير التنظيمي كما سبق تعريفها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة و متكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة، و لتوضيح هذه المراحل نستعرض ما أشارت إليه البحوث العلمية من نماذج و نخص بالذكر نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin)، حيث طور ليوين نموذجاً لأحداث التطوير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وهي:

3-1-1/ مرحلة إذابة أو إسالة الجليد (مرحلة التهيؤ و التحلل من القديم): تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فالإنسان يميل

إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد و مرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا و تصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة.⁽¹⁴⁾

من الطبيعي أن لا يرتاح كثيرون للتغيير المطلوب لأن التغيير بأبسط أشكاله يعني المس بالوضع القائم و بالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال، فهو عمل فيه مفاجآت وكلنا لا يحب المفاجآت، لذلك فمن الضروري خلق الشعور بالحاجة للتغيير، حيث تتعدد الآليات المناسبة لخلق مثل هذا الشعور و من ذلك القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة و مقارنتها مع وضع المؤسسة المعنية بالتغيير.⁽¹⁵⁾

إن تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن يكون بعد أن تختفي الأفكار والاتجاهات و الممارسات الحالية، و مما يسهل و يساعد على ذلك نجد الضغوط البيئية الداخلية و الخارجية مثل: تدني الأداء و الإنتاجية، انخفاض الأرباح، الاعتراف بوجود مشكلة ما و الإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكار جديدة.⁽¹⁶⁾

يعتقد المختصون في التغيير و التطوير بأن إذابة الجليد يتحقق بإيجاد الدافعية والاستعداد لدى الأفراد و الجماعات لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى و ملاءمة الأساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل و إيجاد شعور لديهم بعدم الرضا عنها، لذلك يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد لإدراك وإقرار الحاجة للتغيير وعليه ينبغي على الإداريين من مديرين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من اجل زيادة الشعور لديهم بضرورة التغيير و من ضمن الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحرير و إذابة الموقف نجد ما يلي:

منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

انتقاد التصرفات و السياسات و أساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر من خلال الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة.

إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي يشجع فيها أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة كإجراء عقابي وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلا التأخير أو الغياب أو التوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور و الانصراف أو تغيير عدد ساعات العمل و الراحة.⁽¹⁷⁾

3-1-2/ مرحلة التغيير: تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير و التطوير و الذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة و الإجراءات و السلوكيات التنظيمية الفردية و الجماعية داخل المنظمة، أي أنها مرحلة لتطبيق مجموعة التغييرات المخططة، فهي مرحلة للتعلم يكتسب فيها كل من الأفراد و الجماعات و المنظمة أنماطا جديدة من التصرف و السلوك و التي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم و بالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن.

ضمن هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكار و أساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلكون سلوكات جديدة أو يؤدون أعمالهم بطرق جديدة ، وهذا يعني أن في هذه المرحلة يتم تغيير و تعديل فعلي في الواجبات و المهام أو الأداء أو التقنيات أو مراكز السلطة و المسؤولية في الهيكل التنظيمي...الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف جديدة،

تمثل مرحلة التغيير الخطوة المحورية في مشروع التغيير و التطوير التنظيمي حيث تتطلب قيام قادة التغيير بتطبيق مكونات برنامج التغيير كتبديل وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز و المكافآت، إذا كان التغيير في الأفراد أو استخدام معدات وأجهزة جديدة إذا كان التغيير في التقنية أو تعديل نطاق الإشراف و درجة المركزية و الرسمية إذا كان التغيير سيشمل الهيكل التنظيمي.⁽¹⁸⁾

يحذر ليوين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور و الأشياء بصورة غير مدروسة العواقب، لأن الرغبة المتعجلة في تحقيق التغيير غالبا ما تنتهي بالفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير المنشود.⁽¹⁹⁾

تهتم مرحلة التغيير بتجديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير)، ومن ثم تطبيق التغيير و التطوير المطلوب من خلال أدوات ووسائل مختارة و تحديد ادوار المشاركين في تطبيق و استخدام الأدوات الخاصة للتغيير

ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو هدف التغيير؟ أي ما هي النتيجة النهائية المرغوبة من التغيير؟

كيف يتم التغيير؟ أي ما هي الأساليب المستخدمة في عملية التغيير؟

ما هي طرق التعرف على الحاجة للتغيير؟ أو ما هي أساليب قياس الحاجة للتغيير؟⁽²⁰⁾

إن النجاح في هذه المرحلة يعني بالضرورة تمكن قادة التغيير من إلغاء كل المظاهر السلبية التي كانت تميز الوضع الحالي و إلقائها بعيدا و استبدالها بالمظاهر الايجابية المرغوبة، وهذا يدل على إذابة الجليد بشكل سليم، وعادة ما يصاحب هذه المرحلة الإرباك و التشويش ومزيج من الشعور بالملل و القلق.

3-1-3 / مرحلة إعادة التجميد (مرحلة تثبيت التغيير): كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إلغاء القيم و العادات و السلوكات غير المرغوبة ثم الانتقال إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج و السلوكات المرغوبة أن يتم تجميد ما تم تحقيقه، وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، بحيث تصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و متاحة .

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة ضمن برنامج التغيير و التطوير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب و خلق الظروف المناسبة لذلك، وأي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم تحقيقه من تغيير.

- يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية و صيانة التغيير الذي تم التوصل إليه فهي تسمح بتثبيت ثم الحفاظ على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من مشروع التطوير التنظيمي، ومن الطرق المتبعة في هذا الشأن نجد ما يلي:
- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير و التطوير التنظيمي و مقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المسجلة ومحاولة تجاوزها.
- الاستمرار في تدريب العاملين و المشتركين في تطوير الأسس و المبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.

- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز جديدة تشجع الأفراد و الأقسام المساهمين في عمليات التطوير التنظيمي.
- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين الناجحين في عمليات التطوير التنظيمي.
- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات الجديدة و تشجع على السلوك الإبداعي وروح الابتكار سواء في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.
- الاجتماعات و المناقشات المستمرة لعملية التطوير و مشاكلها و تحديد سبل العلاج.
- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج، وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.⁽²¹⁾

تتطلب مرحلة تثبيت التغيير إذن تدعيم المواقف و القيم و العادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل و الآليات و السياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، وذلك حتى لا يترد الفرد إلى المواقف القديمة، بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفرد و تصبح شيئاً طبيعياً بالنسبة له.⁽²²⁾

في هذه المرحلة يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير و تكاليفه و يساعد على توفير الفرص و الإمكانيات لأحداث التعديلات التصحيحية البناءة مع مرور الوقت، و المخطط رقم (..) يوضح المراحل المذكورة سابقاً

3-2/ مداخل التطوير التنظيمي و استراتيجياته

مع تزايد الاهتمام بالتغيير و التطوير التنظيمي حاول العديد من الباحثين تطوير مداخل و استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، ويدخل هذا العمل في إطار حشد الجهود و كسب الدعم و التأييد لمشروع التغيير التنظيمي المراد تحقيقه، و ضمن هذا التوجه يلجأ عدد من الباحثين إلى تصنيف استراتيجيات التغيير استناداً إلى أسس و معايير عديدة أهمها:

مجال أو موضوع التغيير.

كيفية أحداث التغيير (مداخل التغيير).

الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.

2-3-1/ مداخل التطوير التنظيمي: من الناحية العلمية فان موضوع التطوير التنظيمي و تحدياته يعتبر من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبورة نظرية علمية متكاملة له، كما أن ظاهرة التغيير و التطوير المتسارع وإدارته بصفة خاصة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل و خاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين.

من المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير و التطوير التنظيمي نجد ما يلي:

3-2-1-1/ مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل): حسب هذا المدخل فان التغيير و التطوير ضمن مجال التنظيم و الإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير أساليب العمل، و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات و نظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم و تدريبهم و تحفيزهم و كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير و التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات. يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية:⁽²³⁾

تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها و نظافتها و تأيئتها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة (الاعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المنظمة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

تبسيط الإجراءات: ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل و التي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

تصميم النماذج: يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءته.

تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط و البيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و الإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتمشى تسلسل الطوابق و الأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات و الأدوات المكتتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

تحسين طرق العمل: ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري و الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

2-3-1-2 / المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة): يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات و القيم و المواقف و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية و أحوال السوق و التحديات المحيطة.

يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخر السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة اكبر من الاتصال المفتوح و الصادق بين الأفراد و المجموعات حيث يقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطور و الإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك.

يتضمن التطوير في المنظمة ما يلي:

مجموعة من المعالجات السلوكية و الأساليب الفنية تعمل في تكامل و بترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف و الغايات.

تنفيذ مجموعة القيم و الأفكار و العادات بما يتفق مع قدرات الأفراد و أساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة، وتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة و تطوير النظم و الإجراءات و أساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.⁽²⁴⁾

3-1-2-3/ المدخل الأبتكاري (الخروج من المربع): يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته وعاداته و قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به ...الخ، و أن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة و غير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فجئ العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.

3-2-2/ استراتيجيات التغيير و التطوير في السلوك التنظيمي: توضح المراجعة للدراسات و البحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي:

3-2-2-1/ إستراتيجية الرشد و التطبيق العملي: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس (الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام و نشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي و تتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد.⁽²⁵⁾

تستند هذه الإستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلائي و راشد و أنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الإستراتيجية نجد: البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين...الخ.

3-2-2-2/ إستراتيجية القيم و إعادة التعلم: تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة و المركز والجاه و الطموحات و ما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء، حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

تستند هذه الإستراتيجية إلى أن سلوك الإنسان و أفعاله تتأثر بالقيم و العادات والتقاليد، وأن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييره نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويطور التزاما بالجديد وتركز هذه

المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد.⁽²⁶⁾

3-2-2/3 إستراتيجية القوة والقهر والإذعان: تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات الاقتصادية السياسية و على القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.

إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير و الملاحظ أن أساليب القهر و القوة غالباً ما تفشل أو تخلق استياءاً عاماً حينما يصطدم التغيير و التطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة و المترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية و الداخلية .

يسمح الجدول رقم 03 بتلخيص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل إستراتيجية.

الجدول رقم 3: استراتيجيات التغيير و التطوير و النتائج المنتظرة.

إستراتيجية التطوير التنظيمي و السلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد و التطبيق العملي: (يوجه الأفراد بالمنطق و بما يحقق مصالحهم الشخصية)	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	سياسات التعليم ، التدريب و تقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
نظم القيم و إعادة التعلم: (يتأثر الأفراد بالقيم التي تنقل إليهم من خلال الأمثال الاجتماعية)	من خلال علاقات الزمالة و جماعات العمل	متوسط المدى	التوجيه و النصح ، تدريب الحساسية	التفويض، المشاركة و العمل الجماعي	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
القوة و القهر و الإذعان	من خلال الإجراءات و السياسات و الإيديولوجية	قصير المدى	استخدام القوانين، اللوائح و الإجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة و التوافق الوتقي

المصدر: السيد عليوة مرجع سبق ذكره ص 34

إن عملية إحداث التغيير و التطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد و الجماعات لها و مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية و في هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، إذ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع و الاتجاهات و الخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير، لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامها لاستراتيجيات التغيير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد و أن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير.

الخاتمة:

لقد توصلنا من خلال هذه الوثيقة البحثية إلى العديد من النتائج ومن أهمها نذكر:

يمثل تتبنى المنظمات مفاهيم التغيير و التطوير تصرفا استقباليا يسمح لها برسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية كما يسمح لها بتنمية و صيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات و أهداف مختلف العمليات و الأنشطة التي تمارسها، فالتغيير و التطوير التنظيمي يمكن المنظمة بالمبادأة و التأثير على الأنشطة و بالتالي فهي تسيطر نسبيا على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي و التخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة و تجنب المخاطر المحيطة و تحجيم عوامل الضعف الداخلية.

إن حرص المنظمات على تحقيق النجاح في مشروع التغيير يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتغيير و التطوير و ضمن هذا التوجه تطالب الإدارة بتحديد الجهة التي تتولى مسؤولية إعداد و تنفيذ متطلبات المشروع بالإضافة إلى اختيار المدخل المناسب للوصول إلى كفاءة و فعالية الانجاز و من ثم تحقيق الهدف المرجوة.

إن عملية التغيير و التطوير التنظيمي هي عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج و مراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة و متكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة.

يتطلب مشروع التغيير و التطوير التنظيمي تحليل و تشخيص بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية و ذلك قبل تحديد نوع الإستراتيجية التغييرية المناسبة، حيث نلاحظ بأن كل إستراتيجية مقترحة تحقق أفضلية معينة عندما يتم الاستعانة بها في حدود المتغيرات التنظيمية و الفنية المناسبة.

التوصيات:

توازيا مع النتائج المتحصل عليها من البحث نقدم التوصيات التالية:

في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فانه يتعين على المؤسسات الجزائرية الراجعة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تفكر في تحقيق نوع من الموازنة بين أنشطتها ومختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية و ذلك من خلال الاندماج في مشاريع تغيير وتطوير استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار القدرات المتاحة و التحديات المعاشة.

تطالب المؤسسة الجزائرية بإعطاء الأولوية لإستراتيجية التطوير التي تتناسب مع احتياجات و خصائص واستعدادات الأفراد داخل المنظمة ، وهذا من شأنه أن يوفر للمنظمة القدرة على تحقيق أهداف التغيير بكفاءة خاصة و أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتجه من إبداع وابتكار.

المراجع:

- 1- طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح « التطوير التنظيمي مدخل تحليلي » دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 ص 37 .
- 2- علي السلمي « إدارة السلوك الإنساني» دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983، ص256.
- 3- بلال خلف السكارنة « التطوير التنظيمي و الإداري » دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009 ص50.
- 4- ناصر محمد العديلي « السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارنة » معهد الإدارة العامة الرياض السعودية 1993 ص 545.
- 5- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- 6- محمد الصيرفي ”التطوير الإداري” الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص451.
- 7- محمد بن يوسف النمران العطييات“إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي و العشرين“دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن 2005 ص 65.
- 8- John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, « comportement humain et organisation» Edition erpi québec canada 2010 P 442.
- 9- احمد ماهر « التنظيم » الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر 2007 ص 597.
- 10 - ثابت عبد الرحمان إدريس ” ادارة الأعمال ، نظريات و نماذج و تطبيقات ”، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005 ص 413.
- 11 - احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 600.
- 12 - بلال خلف السكارنة مرجع سبق ذكره ص 197.
- 13- ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره ص 415.

14 - فؤاد القاضي « تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي » دار صفاء للنشر القاهرة ، مصر ، 1998 ص 80.

15- محمد قاسم القريوتي ” السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة“ دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن 2000 ص 333.

16 - حسين حريم ” السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال“ دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2009 ص 284.

17- أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 610.

18- طارق طه ” السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ” دار الجامعية الجديدة، مصر، 2007 ص 588 610

19- محمد بن يوسف النمران العطيات مرجع سبق ذكره ص 108.

20- أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 611.

21 - أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 615.

22 - السيد عليوة وآخرون « ادارة التغيير و مواجهة الأزمات» دار الأمين ، القاهرة ، مصر 2005 ص 36.

23 - السيد عليوة وآخرون مرجع سبق ذكره ص 50.

24-Keith Davis, «humain behavior at work. Organization behavior» Ed, Mcgrqw wil book. New york 1997 P 98.

25 - John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, op. cit. p 447.

26 - حسين حريم مرجع سبق ذكره ص 291.

الابداع عن عمر بن الخطاب في إدارة الأموال العامة دراسة حالة

(عدم تقسيم أراضي الفئ العراق الشام ومصر)

د. محمد بدوي القاضي

جامعة الزيتونة الأردنية

الملخص:

قال صلى الله عليه وسلم في عمر بن الخطاب رضي الله عنه ”لم أر عبقرياً يفري فرية“ وقال صلى الله عليه وسلم ”إنه قد كان فيمن قبلكم من الأمم محدثون، وأنه كان في امتي هذه منهم أحد فإنه عمر“

صدق المصطفى عليه أفضل الصلاة والتسليم، لقد تعددت أوجه الابداع عند هذه العبقرية الفذة التي سبقت زمانها، بل حقيقة الأمر حملت زمانها إلى المستقبل فتمردة على النظامية النمطيو في التفكير لاتي تحد من إطلاق الإبداع.

فما يذكر أن الخطاب الا وذكر السداد والرشاد والابداع والفعل القادر على إنتاج جديد أو أصيلاً ولا يخالف شرعاً، كيف لا وهو الذي لا يخشى في الله لومة لائم، ولا يوجل حق لله في الليل للنهار، ولاحق الله في النهار لليل، فأقام أمر الله في قريب الناس وبعيدهم ولا يبالي على من كان الحق، فعلمه الله سبحانه، كانت مقاولة.

رحم الله امرءاً أمسك فضل القول وقدم فضل العمل.

وفي هذه المداخلة اليت تتعرض إلى النمط القيادي للمبدعين بدراسة عدم تقسيمه أراضي فئ العراق والشام ومصر، على الفاتحين المحاربين ومخالفة ما جرى عليه العرف والعديد من صاحبة رسول الله وكبارهم أمثال بلال بن رباح وعبد الرحمن بن عوف رضوان الله عليهم وآخرون والذين أنكروا عليه ذلك بقولهم أتقف ما فاء الله علينا بأسيافنا على قوم لم يحضروا ولم يشهدوا، ولا بناء القوم ولا بناء أبنائهم ولم يحضروا؟ فكان رده عليهم قد رأيت أن أحبس الأرضين بعلوجها وأضع عليهم فيها الخراج وفي رقابهم

الجزية يؤدونها فتكون فيئاً للمسلمين: لمقاتلة والذرية ولمن يأتي من بعدهم أرايتم هذه الثغور؟ لا بد من شحنها بالجند، وإدرار العطاء عليهم، فمن أين يعطى هؤلاء إذا قسمت الأرضين والعلوج، ومن يكون للذرية والأرامل بهذه البلدان وبغيرها.

وأى إبداع في هذا الحدس والتفكير الإبداعي في أعمال قدرات التصور والاستبصار والتبصر في مسار الأحداث واكتشافها قبل وقوعها، ووضع مسارات جديدة لها واتخاذ القرارات بأولياتها الواقعية والحيادية مع إجراءات تنفيذية عملية شمولية قائمة على تحقيق المصالح العامة طويلة الأجل بدلاً من الاكتفاء بالمصالح الفدرية قصيرة الأجل والأثر فكان تحقق تبعاً لذلك جوانب اجتماعية وسياسية، وعسكرية أمنية، وعقائدية واقتصادية.

مقدمة

الناس على وجوه ثلاثة صانع للتاريخ مضى عمق المستقبل راسماً له، ومبدل ظلماته منيراً لغيره الطريق.

وقاريّاً للتاريخ يتعلم من حدثه ويعتبر مما ورد فيه مفيداً نفسه.

وثنائاً مشوهاً للتاريخ جهله وقصر نظره فهو عبئ التاريخ ومصدر وصائيه ومكون تأخره.

وبالتأكيد لا يجرؤ احد على القول بأن الغد سيكون مشابهاً لليوم، وأنه امتداد للخط الواصل من الامس الى اليوم، مما يوجب اضافة طابع مستقبلي طويل الامد على نمط التفكير الذي يجب ان يتميز بالرشد وبالنضج واتخاذ القرار المناسب بالاولويات والاهتمامات، ورسم خارطة دقيقة مستعيناً ببوصلة التفكير الكيفي، والحدس واعمال قدرات التصور المعزز بالهاجس الاستكشافي والتمرد على النمطية النطانية والتعامل مع افتراضات جديدة تستوجب الخروج من التفكير الاحادي التقليدي المحدود الى التفكير الشبكي الذي يقضي بالضرورة الى حيز جديد ليس بالضرورة ان يكون مشابهاً لما هو عليه الان مما يحتم ان يكون هناك عمل ذو فعالية يناسب والتغيير الذي سوف يتم.

وهذا يحتم سعة المعرفة ووجود عبقرية نحدد الاتجاهات وطرق السير وما يتعرض له المستقبل من مخاطر وتغيرات، وطرق المجابهة والتي يجب ان تتسق وهذه المعرفة ومرجعياتها. وان توفر اطار زمني طويل المدى للتنبؤ معتمداً على :

- اكتشاف المشاكل قبل وقوعها، عدم الاكتفاء بالتفرج عليها.
- وضع مسارات جديدة، تضع الطاقات والامكانيات الفاعلة في مكانها الصحيح.
- بلورة الاختبارات بناء على المفاضلة بين المصالح الفردية وقصيرة الاجل ومن المصالح العامة طويلة الاجل والاخذ بالاولويات المناسبة.
- اكتشاف وابتكار كيفية التعامل مع الاحداث من واقع المصالح الجماعية.
- الشمولية واستمرارية المعايير والنظرة الكلية للآثار والملتسبات.
- حساب التعقيدات والآثار الجانبية التي تظهر مع مرحلة التطبيق.
- يجب ان يكون كل هذا بالراءة الجيدة للمكون المقصود بواقعية وعملية وحيادية ايجابية.

ولقد اختيرت شخصية هذه المداخلة من بين العظماء والمبدعين في تاريخنا الاسلامي الماضي كونها قريبة من عهد النبوة ومرحلة التزليل و وجودود الصحابة رضوت الله عليهم الذين حضروا نزول الوحي و حياة الرسول صلى الله عليه وسلم الذي كان فيه العمل والاجتهاد يرجع ويحاكم الى النصوص الكتاب والسنة والذي حظي بقبول المصطفى صلى الله عليه وسلم ورضا وما يتفق وشرع الرحمن الذي لا تشوبه شائبة، ولم تخالطه بدعة غير حسنة.

فكان الفاروق العبقرية الفذة والفتنة النادرة التي اهلهته للمسح وقرآءة الواقع والبيئة المتغيرة بشكل سريع معتمداً على كثرة المعلومات وسعة الاطلاع والمعرفة وحسن الادراك للمتغيرات المحيطة .

فقد منح الله عمر الهاماً يندر لغيره، فهو المشهور له بالفراسة فقد روى عنه انه ابصر اعرابياً نازلاً من الجبل، فقال هذا الرجل مصاب بولده، قد نظم شعراً لو شاء لاسمعكم، وهو الذي كشف الرسول صلى الله عليه وسلم. عمير بن وهب الذي جاء ليقتل الرسول الكريم، وما حدث له مع احد قادته في العراق حيث صاح من على المنبر في المدينة قائلاً يا سارية الجبل، الجبل ... وقد سمعه سارية فأخذ حذره وحيطته.

وهناك العديد العديد من ابداعات عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه حيث قال فيه الرسول الاعظم عليه السلام بهذا صدد ” لم ارى عبقرياً يفري فريه ” كما ورد ايضاً حديث الرسول عليه السلام انه قال ” انه كان فيمن مضى قبلكم من الامم ناس محدثون، وانه ان كان في امتي منهم احد فأنه عمر بن الخطاب فقد كان من ابداعاته ما يلي :

1- اول من مسح سواد العراق وارضى الجبل، ووضع الخراج على الارضين والجزية على جماجم اهل الذمة.

2- اول من مصر الامصار، الكوفة والبصرة والجزيرة والقسطاط.

3- استقضى القضاء في الامصار ودون الدواوين.

4- اول من اتخذ دار الدقيق.

5- اول من اتخذ بيت المال.

6- اول من وضع العشور في الاسلام.

7- اول من جعل الخدمة في الجيش الاسلامي الزامية.

8- ثبت التاريخ الهجري وجعل شهر محرم بداية وقضى على الخلافات كون هجرة الرسول عليه الصلاة والسلام كانت في ربيع الاول.

كما تم اختبار موضوع المداخلة معالجة الخليفة عمر بن الخطاب اراضي السواد على انها اراضي خراجية، وليست ارضي فيء من بين العديد من ابداعات هذه العبقرية الفذة لاسباب عدة منها :

اختلاف اراء العديد من الصحابة رضوان الله عليهم في حكم عمر بن الخطاب في سواد العراق والشام ومصر امثال الصحابي الجليل بلال بن رباح وعبد الرحمن بن عوف وغيرهم الذين كانوا يروا بأن هذه الاراضي يجب ان توزع على المقاتلين وهذا الري تجسيدا لحرفية النص الذي جاء لتعليم الناس الاحكام والمسببات ليعطي جانبا من الثبات ويمهد الى اكتشاف القوانين والوصول الى خصائص الاشياء وربط الاسباب والمسببات والقياس حتى يتفاعل الانسان مع محيطه باختياره لخصوصية الحدث وزمانه ومكانه، وما يترتب عليه من نتائج وتداعيات خلال الفترات الزمنية القادمة ولينظم حياته ويخطط استمراريتها.

وكان راي عمر بن الخطاب في هذا الموضوع نابعا من روح النص الذي انار بصيرته بتوليد روي جديدة لم تتطابق مع الصحابة المذكورين، وان كان يجدر هذا التنويه. الى عدم الاتفاق فيما بينهم لا يعني بأن الصحابة المعارضين كانوا على خطأ، كم لا يعتبر اجتهاد عمر بن الخطاب في هذه القضية وابداعه انحرافا عن فهم النص وهو المشار له من الرسول عليه الصلاة والسلام والصحابة المعاصرين بأجمعهم بالعلم والورع والتفقه في الدين وهو مرجعية في القضاء والاجتهاد وقدوة في الممارسة وسعة الاطلاع والمعرفة.

وجاءت ابداعاته لتؤكد على ان الشرع يقصد في التشريع تحقيق مصالح العباد وكفالة وحماية كل ما هو ضروري لاستمرارية حياتهم ولاستقامتها، ولدفع ما يفسد عليهم حياتهم .

كما وان اختيار هذا الموضوع هو للمقارنة بين الماضي وزماننا الحاضر والربط بينهما فسواء استغلال الثروات والموارد بأتواعها واهميتها في عالمنا الاسلامي بصورة عامة، وعالمنا العربي بصورة خاصة وسؤ التوزيع واقتصار عوائد هذه الثروات على مجموعة ضيقة وعلى اشخاص محدودين يجعلنا نقول ما اشبه اليوم بالامس وما احوجنا الى عمر بن الخطاب فهو رجل المناسبة وما احوجنا الى الاجتهاد والابداع من حكامنا والابتعاد عن المحاكاة والنقل من غير المؤهلين والذي اضر واضاع فقدنا الاتجاه والمكان والرؤيا.

الخراج

هناك خلط متداول بين مصطلحات اربعة هي :

الغنائم ، والفيء، والخراج، والعشور، ونجد من الواجب في هذه المداخلة توضيح عام بين تلك المصطلحات والتفريق بينها حتى لا يختلط الامر علينا في ادراك اجتهاد وابداع الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

1-الغنائم: قال الله تبارك وتعالى ”وعملوا اما غنمتم من شيء فأن لله خمسه وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل إن كنتم امنتم بالله وما انزلنا على عيدنا يوم الفرقان يوم التقى الجمعان ولله على كل شي قدير“ الانفال (41)

والغنائم فيما يصيب المسلمون من عساكر اهل الشرك، وما جلبوا به من المتاع والسلاح والكرام فان في ذلك الخمس لمن سمي الله عز وجل في كتابه العزيز، واربعة اخماسه بين الجند الذين اصابوا في ذلك (1)، اي ما اغلب عليه المسلمون بالقتال حتى يأخذه لمنوه.

2-الفيء: يقول تعالى سبحانه ” ما افاء الله على رسوله من اهل القرى فله وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل كي لا يكون دولة بين الاغنياء منكم“ الحشر (7،6)، والفيء قريبا من الغنائم في مفهومه اي تلك الغنائم التي اصابها المسلمون من المشركين وما جلبوا من متاع، وفي بعض الاقوال ماصولحوا عليه. وقد جاء في كتاب الخراج لابي يوسف قوله للخليفة هارون الرشيد فأما الفيء

فهو الخراج عندنا خراج الارضي، وبذلك نجد بأن الفيء قدا جاء تعريفاً قريباً من الغنائم ومفهوماً بالخراج ومن هنا كانت العبقرية. في التعامل معه بمقتضى المصلحة الذي ادركها عمر بن الخطاب.

3- الخراج: هو ما يؤخذ من غلال الارض فقد ورد معنى الخراج في كتاب الاستخراج لاحكام الخراج لابن رجب الحنبلي قال بعضهم هو المال الذي يجبى ويؤتى به لاوقات محدودة وقال الاصمعي الخراج لجعل مرة واحدة والخراج ما ردد لاوقات وقد ورد في كتاب الله ” أم تسألهم خراجاً فخراج بك خير ” وكذلك قوله تعالى في قضة ذى القرنين ” فهل نجعل لك خراجاً“ وقال ابن العباس رضي الله عنه في ذلك خراجاً يعني أجراً.

وقال ابو عبيد الخراج في كلام العرب اما هو الغله الا تراهم يسمون غلة الارض والدار والمملوك خراجاً ومنه حديث النبي صلى الله عليه وسلم انه قضى بالخراج بالضمان⁽¹⁾ السند بإسناد الصحيح

وقال الازهري الخراج اسم يخرج من الفرائض في الاموال ويقطع على القرية. وعلى مال الفئ ويقع على الجزية وعلى الغلغ والخراج مصدر. وقد كتب الرسول الكريم عليه الصلاة والتسليم الى قيصر كتابا مع دحية يخيره بين احدى ثلاث منها ان يقر له بخراج يجري عليه⁽²⁾ والخراج كان موضوعاً قبل الاسلام في زمن ملوك الفرس. وفيما يوضع عليه الخراج من الارضيين ومالاً يوضع:

فالارض اما ان تكون للمسلمين او الكفار فأما ارض المسلمين فهي قسمان احدهما ارض لها مالك معين من المسلمين وهي ما احيها المسلمون من غير ارض العنوة او ما اسلم اهلها عليها ولم يضرب عليهم خراج قبل الاسلام فهذه الاخراج عليها وهذا ينطبق على الارض التي امتلكها بعض المسلمين من الكفار ابتداء عليها الكفار وقسمها الامام بين الغامين فهي محكومة لمن هي يده ولا خراج على المسلم في خالص ملكه الذي لاحق لاحد فيه.

القسم الثاني : ارض للمسلمين عموماً ليس لها مالك معين فهذه التي يوضع عليها الخراج في الجملة وسواء كانت في ايدي المسلمين او الكفار وانا ارض الكفار التي صولح عليها وهي لهم وللمسلمين عليها الخراج.

1 - مسند الامام احمد والصحيحين.

2 - لمزيد من المعلومات بهذا الخصوص ارجع الاستخراج لاحكام الخراج الباب الثالث.

وتجدر الإشارة الى ان هناك نوع من الارض الخارجية صالحوا عليها اهلها من الكفار وبقوا على دينهم وعلى شيء معلوم من الخراج وما صولحوا عليه لازم لهم مدة بقائهم على كفرهم والدار دار كفر يفزون فيها بغير جزية سواء صولحوا على جزية رؤسهم او على خراج ارضهم او على عشر زرعهم وثمارهم.

4- العشور : وهي ارض اسلم اهلها عليها وهي من ارض العرب وهي ارض عشر، بمنزلة المدينة من اسلم عليها اهلها وبمنزلة اليمن، وكذلك كل من لا تقبل منه الجزية ولا يقبل منه الا الاسلام او القتل.⁽¹⁾

هناك عدد لا يحصى من الحكام الذين مروا عبر التاريخ الا ان القليل منهم من صنع تاريخاً وارثاً تدرس الامم والاجيال القادمة قليلاً ممن حكموا كانوا منارات تهتدي بمنهجهم الامم وصمدت ابداعاتهم اكثر من اعمارهم.

وقد كان عمر بن الخطاب رجل عصره ومبدع زمانه وقُدوة من أتى بعده ليس في جانباً واحداً واما من جوانب عده.

فقد كان من الامل المؤكد بالعمل والفعل الجاد، ومع التوكل وضد التواكل فمن اقواله ان المتوكل الذي يلقي الحبة الارض ويتوكل على الله ولا يقعد احدكم عن طلب الرزق ويقول ارزقني، وقد علمتم ان السماء لا تمطر ذهباً ولا فضة، وان الله تعالى يرزق بعضهم بعضاً.

ولم يترك الامر عند ذلك فقد ربط بين السعي والكد وبين الحاجة والسوية وحق الحياة الكريمة والذي لخصه بقوله ” ما من احد الا وله في هذا المال حق الرجل وحاجته.. والرجل وبلاؤه اي عنله ” اي ان من عمل ولم يغطي حاجتها وجبت مساعدته ولم يقف عند هذا الحد بل تتجاوزته الى قوله اني حريصاً على الادع حاجة الا سددها ما تسع بعضنا بعض، فاذا عجزنا تأسينا في عيشنا حتى نستوي الكفاف، وهناك العديد من الابداعات التي لا يتسع المقام لها وسيتم التركيز على كيفية ادارة الاموال العامة لهذه العبقريّة بدراسة حاله واحده كيف تعامل مع سواد العرق ومن ثم الشام ومصر.

لقد تعرضت هذه المداخل لمفهوم الغنائم، والفيء، والخراج والذي تم من خلالها التمييز بين هذه المفاهيم.

فعندما فتح الله على المسلمين ارض العراق وسواها اختلف الفقهاء في الارض التي فتحت عنوة والذي انبنى على تحرير الكلام هل تقسم بين الغانمين اعتماداً على قوله

1 - الخراج : القايف ابو يوسف يعقوب بن ابراهيم دار المعرفة للطباعة والنشر.

تعالى في سورة الاتفال ” وأعلموا ان ما غنمتم من شئ فإن لله خمسه “ وان الارض المعنوة داخله في آية الغنائم كون ما غنمتم من شئ وشئ نكره التي فتحت عنوة والذي ابني على تحرير الكلام.

في سياق النفي فيعم كل ما يسمى شيئاً وبذلك تتعين قسمتها بين الغانمين.

واعتمد الطرف الآخر على قوله تعالى في سورة الحشر ” ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فله وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل كي لا يكون دولة بين الأغنياء منكم. الحشر 7 وقوله تعالى ” والذين جاؤوا من بعدهم يقولون ربنا اغفر لنا ولإخواننا الذين سبقونا بالإيمان ولا تجعل في قلوبنا غلاً للذين آمنوا ربنا إنك رؤوف رحيم“ الحشر 10. وهؤلاء قالوا بأن الشيء آخر غير الغنائم ولكل منهما حكمة الخاص وبذلك فالفيء حسب الآية (10) من الحشر هو لعامة من جاء بعد أهل الفتح فلا يقسم لهؤلاء ويتك من بعدهم وهذا الرأي كان للخليفة عمر بن الخطاب والذي كانت جهته واجتهاده في هذه المسألة رداً على الصحابة الأجلء والذين منهم وأشدهم حماساً للقسمة الزبير بن العوام وبلال بن رباح وعبد الرحمن بن عوف والذين كان قولهم لعمر بن الخطاب أتقف ما أفاء الله علينا بأسيفنا على قوم لم يحضروا ولم يشهدوا، ولا أبناء القوم، ولا أبناء أبنائهم.

فيقول عمر رضي الله عنه: فكيف بمن يأتي من المسلمين فيجدون الأرض بعلوجها قد اقتسمت وورثت عن الآباء وحيزت، فإذا قسمت أرض العراق بعلوجها، وأرض الشام بعلوجها فما يسد به الثغور وما يكون للذرية والأرامل بهذا البلد وبغيره من أرض الشام والعراق؟ وإنه لم يبق شيء يفتح بعد أرض كسرى، وقد غنمنا الله أموالهم وأرضهم وعلوجهم فقسمت ما غنموا من أموال بين أهله وأخرجت الخمس فوجهته على وجهه وأنا في توجيهه، وقد رأيت أن أحبس الأرضين بعلوجها وأضع عليهم فيها الخراج وفي رقابهم الجزية يؤدونها فتكون فينا للمسلمين: المقاتلة والذرية لمن يأتي بعدهم. أرايتم هذه الثغور لا بد لها من رجال يلزموننا، أرايتم هذه المدن العظام - كالشام والجزيرة والكوفة والبصرة ومصر - لا بد لها من أن تشحن بالجيوش، وإدرار العطاء عليهم، فمن أين يعطى هؤلاء إذا قسمت الأرضون والعلوج.

وقد جاء اجتهاد الخليفة عمر بن الخطاب والتي أوردتها بالرد على من قالوا بقسمة الأراضي منسجمة مع أهداف التشريع الإسلامي وسيلة وغاية وما يتفق ومقصود الشريعة والذي تبيناه من عدم رفض المختلفين مع عمر رضي الله عنه والقول بأنه خالف شرعاً.

فملكية الأرض واستغلال الموارد في الإسلام قد جاء لخدمة مجمل الحياة في الدولة الإسلامية والاستفادة من مواردها الاقتصادية في الاستعانة بها على الجوانب المادية والروحية فوجد أن الرسول الكريم يؤكد الجانب القيمي والارتباط المادي والمعنوي والأخلاقي الحضاري في التعامل مع الأرض حيث يقول عليه الصلاة والسلام: "ما من مسلم يزرع زرعاً ويغرس غرساً فإكل منه طير أو إنسان أو بهيمة، إلا كانت له بها صدقة"⁽¹⁾. فالزراعة واستغلال الموارد الطبيعية واستثمارها بالصورة الجيدة، لتعطي وتغطي حاجات الإنسان وهي متطلب شرعي أساسي في حياة الأمم وتخضع إلى اعتبارات اقتصادية واجتماعية وسياسية تتظافر مع بعضها البعض وتكمل بعضها البعض فقد أباح الإسلام إحياء الأرض الموات وهي الأرض التي لا تعود ملكيته لأحد وهي غير مستغلة، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "فمن أحيا أرضاً ميتة فهي له"⁽²⁾.

وكذلك قول المصطفى صلى الله عليه وسلم: "من كانت له أرض فليزرعها، فإن لم يستطع أن يزرعها وعجز عنها فليمنحها أخاه المسلم، ولا يؤجرها"⁽³⁾، وهذا يدل على أن الإسلام يهتم في الكفاية والكفاءة الإنتاجية أكثر من اهتمامه بالصورة الفردية للملكية. ومن هنا نجد بأن رفض عمر ابن الخطاب لتقسيم سواد العرق والشام ومصر ومعاملتها معاملة الغنائم جاء عن اجتهاد نابع يعمق هذه العبقرية بمقاصد الشريعة من جهة والإمام بأنواع المعرفة والعلوم وسعة الإطلاع التي أهلتها على القدرة على استنباط الأحكام والاستبصار والتبصر والتنبؤ بالانقطاعات والتحويلات في مسار الأحداث، وربطها بالعلاقات السببية واتخاذ القرار الذي يضيء طابعاً مستقبلياً طويلاً قائماً على واقع يحقق الأهداف التالية:

أولاً؛ أهداف اقتصادية تشتمل على:

1/1 إيجاد مصدر دائم لخزينة الدولة تعمل على زيادة قدرة الدولة على الإنفاق العام والذي يشكل زيادة في الدخول الفردية ومن ثم زيادة الطلب والإنتاج واستغلال الموارد ومعالجة البطالة.

1 - محمد ناصر الدين الألباني، الجامع الصغير وزيادته (الفتح الكبير) المجلد الثاني، ط2، 1986، المكتب الإسلامي ص1003.

2- ويورد القاضي أبو يوسف بأن هذا القول للخليفة عمر بن الخطاب ويكمل وليس لمحتجب حق بعد ثلاث سنين.

3- محمد ناصر الدين الألباني، مرجع سابق، المجلد الثاني، ص1110.

2/1 وضع الأراضي تحت ملكية أصحابها المختصين بزراعتها والذين قد اكتسبوا خبرة في زراعتها مما يعظم إنتاجهم ويرفع من الكفاية الحدية لإنتاجها بالإضافة إلى رفع الإنتاجية الحدية للعنصر البشري العامل بها، ولو وزعت على المقاتلين الذين يجهلون الزراعة وخصوصاً المروية كونهم من صحراء الجزيرة العربية التي لا زراعة فيها ويجهلون كيفية التعامل معها كونهم محاربين لقل إنتاج الأراضي وارتفعت أسعار إنتاجها وغلت الأسعار وقلت الأوقات مما يضعف القدرة الاقتصادية على دعم زخم الفتوحات وتراجعها.

3/1 في نزع الأراضي من مالكيها وتقسيمها بين المحاربين يعمل على بطالة أصحاب الأرض الأصليين، وخروجهم بعائلاتهم من أراضيهم وتهجيرهم مما يحمل الدولة الإسلامية نفقات إعالتهم وتغطية حاجاتهم الأساسية وخلق أزمات تؤدي إلى ضعف القدرات الاقتصادية، وتحويل هؤلاء الأفراد وما كانوا يملكون من مصدر دخل للدولة إلى استنزاف موارد الدولة وتسرب في نفقاتها.

4/1 في إبقاء الأراضي تحت ملاكها الأصليين استغلال الموارد الاقتصادية والخبرات واستقرارها وعدم هجرتها مما يعني إدانة التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية والإعمار.

5/1 إن استقرار المقاتلين في حال تقسيم الأراضي بينهم يعني وضعهم في المكان غير المناسب والذي يقلل من إنتاجهم الحدي، ويضيف تكاليف عالية على الدولة لإيجاد محاربين محترفين جدد يحتاج إلى الوقت الطويل وإلى الجهد والمال مما يضعف الدولة الإسلامية ويؤخر الفتوحات التي كانت سبباً في الغنائم التي تلت هذه المرحلة.

6/1 في عدم تقسيم الأراضي بين الفاتحين إعادة توزيع الدخل من الأفراد وعدم تفاوتها وعدم استشارة الاقلية بكل خيرات المجتمع وضياع الاغلبية الكادحة والذي يضعف الطلب الفعال امثالاً لقوله تعالى ((كي لا يكون دولة بين الاغنياء منكم)) الحشر 7

وهذا تأكيد على قول عمر بن الخطاب المشهور ((لو استقبلت من امرى ما استدبرت، لاخذت فضول الاغنياء فرددتها على الفقراء)) وكذلك قوله: (ولله لئن بقيت الى الحول، لا لحقن اسفل الناس باعلاهم)⁽¹⁾ (10)

7/1 عدم اقتصار الثروات والموارد الاقتصادية على اهل زمان محدد فقط ، وانما شارك الاجيال القادمة بعوائد هذه الموارد والثروات

1 - ابن القيم الجوزية ،سيرة عمر بن الخطاب ،ص58، 154.

ثانياً؛ الاهداف الاجتماعية التي تحققت تشتمل على:

1/2 عدم تحول الجند والمقاتلين الى طبق المزارعين وتغيير دورهم الاجتماعي بارتباطهم بوسائل النتاج ((الزراعة)) والتي ستؤدي الى خلق علاقات عداية كون طبقة حصلت على نصيبها من الثروات على حساب طبقة اخرى ، وكذلك خلق التحاسد والتباغض بين طبقات المجتمع

2/2 عدم تحويل ملاك الارض الاصلين الى اقنان ارض ((عبيد)) يعملون في ارضهم كعبيد، ووهذا ما حدث عندما اتى رؤساء سواد العراق عمر بن الخطاب رضى الله عنه وفيهم ابن الرفيل فقالوا يا امير المؤمنين انا قوم من اهل السواد وكان اهل فارس قد ظهروا علينا واخروا بنا ففعلوا وفعلوا حتى ذكروا النساء فلما سمعنا بكم فرحنا بكم واعجبنا ذلك فلم نرد كفكم عن شئ حتى اخرجتموهم عنا فبلغنا انكم تريدون ان تسترقونا ولومتت مسمت الاراضي لحدث هذا⁽¹⁾

3/2 في حال سميت الاراضين فهذا سوق ينتج عنه وجود مجموعة من الناس بلا مأوى واخرون بدون عمل مما يكثر الفساد ويضعف الامان ويزيد من بنية الفقر ولذي يلزم الدولة الاهتمام باحوالهم وانتشالهم فيه مما يضعف اعياد على كاهل الدولة ويضعف قيامها بمهامها.

4/2 التغير في المرات الجند الفتحين وكذلك الاعراب الذي سوف يتحولون من البداوة الى الحضر ومن الرعي الى الزراعة ومن مناخ الصحراء الذي امتدت عليه اجسادهم وليس اجسادهم المقاومة في الفترة القصيرة.

5/2 في استقرار الجند المحاربين في ارض السواد اخلالاً بتوازن الاجتماعي من حيث الجوانب الديمغرافية السكانية التمازج السكاني ، عدد المواليد ، وطرق وعادات الزواج...

ثالثاً؛ اهداف سياسة تشتمل وتحقق ما يلي:

1/3 في عدم توزيع الاراضي وتعبئهما استقرار الاحوال في السواد وبقاء الناس فيه على حالهم وفي التقسيم الحقد والكراهية والتمرد والاخلال في امن البلاد والذي يضع الدولة الاسلامية امام اخطار داخلية واخرى خارجية ومن ثم انكفاء الفتوحات والانشغال بالفتن الداخلية.

1 - ابن رجب الحنبلي ، الاستخراج لاحكام الخراج ، دار المعرفة ، بيروت ، لبنان بدون تاريخ ص10.

2/3 منع الثورات الداخلية والانتفاض على من هم في داخل البلاد ، وكذلك وضع التأمير على الدولة الاسلامية مع اعدائها لتخلص من يتعرضون من ظلم با الضافة لعدم وجود شئ يمتلكونه ويخافون ضياعه.

3/3 اعطاء صورة جميلة للفتح الاسلامي رغبة فثلت كثيرة من تلك المجتمعات للتخلص من الظلم الحكم من احوالهم

4/3 القيام على وجود علاقات سوية لانتاج الى مراقبة مستمرة على كافة مكونات البلاد ، ولذي يترك انطباعا لدى السكان الاصليين بامساعدة في حال طلبها كونهم يدافعون عن ممتلكاتهم ومصدر معيشتهم واستمرارية حياتهم وابنائهم

رابعاً اهداف عقائدية يتحقق من خلال:

1/4 اعطاء صورة لمن عدالة الاسلام وعدم موافقة على الظلم واكل مال الغير وحتى لو لم يكونوا مسلمين وان الاسلام يؤمنهم على قسم اموالهم

2/4 ان الاسلام لا يقوم الراي الفردي المتعصب للحكم ولذي يثائر با المصالح الفردية والمزاج الشخصي وانما احكامه ومراجعتها الكتاب والسنة والاتها وبما لا يخالف نضا فلا يحترم حلالاً او يحلل حراما والذي يحب والمحسنيين صورة الاسلام ويزيد من عدد الداخلين في الاسلام ويسهل عمليات الفتح طمعا بالعدالة فئات المجتمع الاسلامي في ذلك الوقت ولغيره من الشعوب الاخرى التي لم تعتنق الاسلام ومع ذلك نعمت بالعدالة هذا الدين وعبقرية اهله مخصوصا امير المؤمنين عمر بن الخطاب

ولم يقف هذا الامر عند معالجة الكثير من قضايا استغلال الموارد والمكونات ووضعها في السياق الصحيح والذي كان سيؤدي عدم اسخدامها بصورة الصحيحة وب عقلية فذة التي مرت الى خطر على الدوى الاسلامية وفتوحاتها والتوسعا وانتشار الاسلام على ما وصل اليه .وانما امتدت الى المستقبل تتخدم الاجيال القادمة، وتعطي الدولة الاسلامية زخم الاستمرار وحامل الاستقرار وتقلل مخاطر المستقبل، وترسي العلاقات السبب وتركز على النقاط المفصلية الحركية لاتخاذ القرار ، وعلى القضايا التي يجب ان تخطي بالاولويات في اهتمامات المجتهد والمبدع والحكام الذي يجب ان يبحث عن خير جديد ليسمى بالرفوة ان يكون متشابها لما هو عليه الان او ما يجري عليه سواد الناس حتى ولو كانوا من الصحابة فا الحمق من عاش الماضي ، والعادي من يعيش الحاضر، والمبدع العبقري احضر

المستقبل فيجعله حاضر ودرس الاحتمال الذي لم يخطر على بال الاخرين واطاء المساحة العمياء التي لم يصل اليها أبصار الاخرين.

الاستنتاجات:

ونستنتج مما سلف ان الخليفة العادل عمر بن الخطاب رضي الله عنه قد أرسى باجتهاده اصولا منحية اقرت التميز بين التناقض الذي يتعين غيابه حتى يكون الفكر والاجتهاد متساقا في داخله، والتناقض واولاختلف الذي لا مضمن وجوده حتى يكون ممتلاً للمستقبل الممكن.

- ان اجتهاد عدم تقسيم سواد العراق ومن ثم الشام ،ومصر كان قرارا قد عالج كثيرا من القضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذلك العقائدية التي كانت ستؤدي الى فتن واضطرابات في الدولة الاسلامية تعيقها عن رسالتها الاساسية.
- ان الفكرة الإبداعية هي دراسة المحتمل الذي يراه الناس با الاضافة الى دراسة ما يظنه الاخرين غير محتمل أي دراسة الاحتمال الذي ام يخطر على بال الاخرين والخروج من موقعه التفكير النمطي المحدود الى التفكير الشكلي واطاف.
- الطابع المستقبلي الشمولي ذو النظرة الكلية ذات التي تخطى بالاولويات مصالح كافة العباد في الزمن الحاضر والمستقبل.
- ان الاجتهاد في موضعه الصحيح هو الاساس الحقيقي الذي يرسم الخطوط المحددة الاستقرار واستمرارية حياة الامة ومعالجة الاخطاء قبل وقوعه فا لبداع هو الفكر القادر على انتاج شئ جديد واصيبيل كان في المنطقة الموجودة امام الاخرين ويروها وهو الذي رائها. فالبداع هو الضوء الذي ينير المنطقة المظلمة.
- وبذلك يجب على المهتمين وذوي الراي واصحاب القرار والاحكام ان تكون لهم اطلاع على سيرة المبدعين وان يدرسها ان يتعلموا من منهجيتهم.
- كما يجب القياس على ما تم في زمن الخليفة العادل عمر بن الخطاب من عدم النميمة لاراضي السواد وتفرد فئة قليلة من الافراد في هذه الثورات وينتج من مصائب ،مما تواجد في زمننا من سواد التوزع وانفراد فئة قليلة مستغلة لمقدرات لافه، واستنزاف هذه المقدرات خلال فترة زمنية قصيرة جدا وبقارات من الحطام فإن الاولويات وان مصلحة الاجيال القادمة ان كانت الاجيال الحاضرة تعاني من البؤوس

والجوع والبطالة والحرمان وعدم الامان وما حلنا اليوم لا من ضياع المبدع والابداع
فاننا متبعين ومقلدين وليس بمبدعين.

قائمة المراجع:

1. ابن رجب الحنبلي ، عبد الرحمن بن احمد رجب الحنبلي ، لاستخراج الاحكام الخراج
دار المعرفة للطباعة والنشر بيروت للبنان.
2. ابن عبد ربه، شهاب الدين بن احمد، العقد الغريب، دار كتاب العربي بيروت، 1965.
3. ابو يوسف، يعقوب بن ابراهيم، كتاب الخراج، دار المعرفة لطباعة النشر، بيروت-
لبنان 1302 هجري.
4. فاروق مجدلاوي، الادارة الاسلامية في عهد عمر بن الخطاب، روائع مجدلاوي، الاردن
1998.
5. محمد ناصر الدين الالباني ، جامع الصغير وزيارته (الفتح الكبير) المجلد الثاني، ط ،
المكتب الاسلامي 1986.
6. يحيى بن ادم القريشي، كتاب الخراج، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت- لبنان.

أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية

د. ناصر ابراهيم سيف

جامعة فيلادلفيا

عمان - الأردن

الملخص

ركزت الدراسة على بحث أثر تطبيق معايير اعتماد المستشفيات على الإبداع من وجهة نظر الأطباء والممرضين. يمكن اعتبار هذه الدراسة دراسة وصفية وتحليلية، تم تصميم استبانة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (402) فرداً من الموظفين العاملين في المستشفيات العامة الأردنية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة استجابات أفراد العينة حول تساؤلات الدراسة، وتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لفحص متغيرات الدراسة، واختبارات تحليل الانحدار لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات.

أشرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لتطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تساعد على تحفيز وإيجاد الإبداع في المستشفيات الحكومية العامة في الأردن.
الكلمات الدالة: الاعتماد، الإبداع، المستشفيات.

Abstract

This study aimed to search the impact of the application of accreditation standards on creativity, from the perspective of Doctors and Nurses. A questionnaire was designed to recognize the opinions of the samples individuals of the study who are (402) individuals

of employees working in the public hospitals in Jordan. Descriptive statistics were utilized to investigate the study variables and multiple regression analysis was utilized to analysis data and information

The findings revealed that there is no impact between the applications of accreditation standards and hospitals creativity. The study concludes with recommendations to the public hospitals in order to improve the experience of the application of accreditation standards, and hospital creativity. Keywords: accreditation, creativity, hospitals

المقدمة

في بيئة الأعمال الحالية فإن المؤكد الوحيد هم عدم التأكد، والمبدأ الثابت الوحيد هو التغيير والقاعدة هي الحاجة إلى التطور والإبداع (نجم، 2003)، فقد أصبح الإبداع أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى الفشل (عبد العزيز، 2006). فمن أجل بقاء المنظمات واستمرارها، يجب أن يكون الإبداع والتجديد من السمات المميزه لها (خير الله، 2009). فالإبداع يعطي فرصاً للتجديد والتطوير، ويعتبر اليوم أساساً لأي نجاح وتنافس، وهو لا يولد من فراغ بل يتطلب انتماء ورغبة من المبدع وتدريباً وتحفيزاً للوصول إلى الحلول المناسبة (الصرن، 2000)، وفتح الآفاق للخيال المنتج (العززي، 2005).

وفي الأردن، تعتبر المستشفيات مراكز لتقديم الخدمات الصحية والطبية، وتستحوذ على حوالي (70%) من الميزانية الصحية الوطنية (الدليل الطبي الأردني، 2007). وتعد أصولاً ثابتة كبيرة يجب أن تتغير لتساير التغيرات التقنية المتسارعة وتحديات ارتفاع التكاليف وازدياد الطلب على الخدمات الصحية بجودة عالية (وزارة الصحة، 2006).

وفي ضوء التحديات التي تواجه هذا القطاع في عصر الإنفتاح والعولمة ومباشياً مع المتغيرات المتسارعة على المستوى الإقليمي والمحلي، أصبح لزاماً التحول والإرتقاء بمستوى الرعاية المقدمة فيها، حتى تصل إلى حالة التفوق والإبتكار والإبداع، الذي يعد مثلاً يتوق إليه كل من مقدمي الرعاية الصحية والمستفيدين منها على حد سواء (وزارة الصحة، 2006). ولتحقيق ذلك قام العديد من المستشفيات الأردنية بتطبيق معايير

مجلس اعتماد المؤسسات الصحية كوسيلة للتحويل إلى حالة التحسين المستمر والتفوق والإبداع والتعلم (المجلس الصحي العالي، 2010). وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لتلمس العلاقة بين أثر تطبيق معايير الاعتماد والإبداع في المستشفيات العامة الأردنية.

أهمية وأهداف الدراسة:

اهتمت الدراسة الحالية بالتجربة الأردنية لتطبيق معايير اعتماد المستشفيات والذي يعتبر حالياً الطموح بلوغ القمة. ومن جانب آخر يعتبر الإبداع مهما كان تعريفه كحالة بشرية تنحو لإيجاد أفكار أو طرق أو وسائل غاية في الجودة والتفرد نحن بأمس الحاجة إليها. وبناء على ذلك جاءت الدراسة الحالية لتحاول وضع تصور حول أثر تطبيق معايير الاعتماد في الإبداع ومن خلال تحقيق النتائج التالية:

التعريف بمعايير اعتماد المستشفيات الأردنية، الموضوعه والمعتمدة من قبل مجلس اعتماد مؤسسات الرعاية الصحية في الأردن، والتحقق من مدى احتوائها على معايير تقدرح زناد الإبداع في المستشفيات، وقدرتها على أن تكون معايير بنائية للحالة الإبداعية في المستشفيات.

يعتبر الإبداع أحد العلوم الحديثة والتي قل بحث دورها في تطور وبقاء منظمات الأعمال وخاصة المستشفيات، ويؤمل من البحث الحالي التوصل إلى نتائج تؤثر إيجاباً في تطوير عمل المستشفيات الأردنية.

الكشف عن أثر تطبيق معايير الاعتماد على أستثارة وتحفيز الإبداع في المستشفيات.

الكشف عن أثر تطبيق معايير الاعتماد على تحقيق الحالة الإبداعية في المستشفيات.

مشكلة وأسئلة الدراسة

جاءت مشكلة الدراسة للاجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: هل تطبق المستشفيات الأردنية العامة معايير الاعتماد؟

السؤال الثاني: هل يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على تحفيز الإبداع في المستشفيات؟

السؤال الثالث: هل يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات؟

السؤال الرابع: هل تحتوي معايير اعتماد المستشفيات على قوادح للإبداع؟

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات التي تسعى الدراسة لفحصها واختبارها وعلى النحو الآتي:

الفرضية الأولى: لا تطبق المستشفيات معايير الاعتماد.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على تحفيز الإبداع في المستشفيات.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات.

التعريف الإجرائية :

شملت الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطه وكما يلي:

أولاً: المتغيرات المستقلة والممثلة لمعايير الاعتماد الموضوعه والمعتمدة لدى مجلس اعتماد المؤسسات الصحية في الأردن (وزارة الصحة الأردنية، 2005) والمكونة من:

معايير القيادة: والتي تعكس حرص مدير المستشفى على القيام بوضع نظام للإشراف على الموارد المتاحة في المستشفيات، وتطبيق برنامج الجودة الشاملة، والتأكد من تطبيق المستشفى لجميع الأنظمة والقوانين الأردنية، وتطبيق خطة واضحة للاتصال بين الإدارة وكافة العاملين، ووضع ومتابعة تطبيق الخطة الاستراتيجية للمستشفى وتفويض الصلاحيات.

معايير العناية بالمريض: وتهدف إلى التأكد من اتباع إدارة المستشفى لسلسلة مترابطة من الإجراءات لتقديم الخدمات الصحية إلى المريض منذ دخوله وحتى إخراجه من المستشفى، بحيث تشمل خطة علاج المرضى على مشاركة كافة الاختصاصات المطلوبة في تقديم خدمات الرعاية الصحية وحسب دليل تقديم العناية الطبية.

معايير أنظمة السلامة: وترتكز على تطبيق مكونين أساسين هما السلامة الطبية وسلامة البيئة في المستشفى. ويتطلب ذلك القيام بتطبيق خطة للسيطرة على انتشار العدوى، وبرنامج صحي للموظفين، وخطة لإدارة البيئة المادية، والتفتيش على المرافق المادية للمستشفى وصيانتها، ومكافحة مخاطر الحريق والدخان.

معايير إدارة المعلومات: وهي العملية التي يتم من خلالها توفير السجلات الطبية لكافة المرضى لتكون أداة للاتصال والتنسيق بين مقدمي الخدمات الصحية، وتوفير المعلومات اللازمة للبحث العلمي والتعليم الطبي المستمر.

معايير الخدمات الفندقية: وتشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي التدبير المنزلي، وخدمات النظافة، وخدمات الغسيل. وتهدف إلى تنظيم الإجراءات اللازمة لتوفير خدمات الطعام والحميات الطبية والشراب، وبطريقة مكملة ومساعدة للخطة للعلاجية.

معايير الموارد البشرية: ويؤدي تطبيقها إلى ضمان توافر العدد والتنوع الكافي من الكوادر الخيرة والمؤهلة في المستشفى من خلال تطبيق خطة موحدة للتوظيف، وتدريب العاملين وتحسين رضاهم، وتوفير أوصاف وظيفية لجميع العاملين، وسياسة موحدة لتقييم الأداء.

معايير الخدمات التشخيصية: وتشتمل على توفير خدمات المختبر وخدمات التصوير الشعاعي خلال كل الأوقات وبما يتناسب مع الخدمات الصحية التي يقدمها المستشفى كماً ونوعاً.

معايير المسؤولية الاجتماعية: ويهدف هذا المكون إلى ضمان استجابة المستشفى لحقوق واحتياجات وعادات وتقاليد ومعتقدات المرضى. ويتمثل بوجود الحصول على الموافقة المسبقة والمستنيرة من المريض أو من ينوب عنه على الخدمات الصحية المقدمة له في المستشفى، وقيام إدارة المستشفى بتحمل المسؤولية تجاه حقوق المرضى.

معايير التحسين المستمر: وتشتمل على تبني منهجية الجودة الشاملة والتحسين المستمر في المستشفى. وقيام المستشفى بتطبيق نظام للإبلاغ عن الحوادث والأخطاء الطبية كأداة للكشف عن فرص التحسين وزيادة سلامة المرضى.

ثانياً: المتغيرات التابعة والمكونة من:

- محفزات الإبداع في المستشفيات: وهي المحفزات القادرة على الدفع نحو بيئه وثقافه وادراك وتعابير وفكر وعاطفه محفزه للإبداع (السرور، 2002).
- محفزات الإبداع البيئية: تتمثل بغياب الضجيج والاكنتاظ من بيئه العمل، وتوفير البيئه المناسبة، وتوفير عناصر الدعم المادي للإبداع.

- محفزات الإبداع الثقافية: مثل تشجيع المجتمع للأفكار الإبداعية، ومناقشة وشرح ونقد الأفكار المبدعة، وشفافية وعدالة المكافئة، ونشر ثقافة الإبداع.
- محفزات الإبداع الإدراكية: والتي تمثلت بأخذ آراء الآخرين، والبعد عن النظرة النمطية للأمور والتصلب في الرأي.
- محفزات الإبداع التعبيرية: والتي تهتم بالقدرة على إيصال ومشاركة الأفكار بين العاملين.
- محفزات الإبداع الفكرية: وتمثلت بالمرونة في استخدام الأفكار، وعدم تحديد الأفكار بعمر وزمن معين، وسهولة تبادل الأفكار والتعلم.
- محفزات الإبداع العاطفية: والتي اهتمت بالوضوح والابتعاد عن الغموض، وعدم الخوف من التجريب وال فشل.
- الإبداع في المستشفيات: هي المنظمة الصحية التي لديها الإنسان المبدع، والعملية المبدعة، والإنتاجية المبدعة.
- الإنسان المبدع: وهو الشخصية التي تمتاز بحب الاستطلاع، وعدم الخوف من النتائج، والاستقلالية، القدرة على التنبؤ، وانتقاد الأفكار، وتنوع وسعة الاطلاع، و روح الدعابة والمرح (عبد العزيز، 2006).
- العملية الإبداعية: وهي العمليات التي تمر في مراحل الإعداد الجيد لها وجمع المعلومات، ثم احتضان الفكرة ودراستها وتحليلها، وإطلاق الحلول التجديدية، والمثابرة على التجريب وعدم الخوف من الفشل، وبذل الجهود الحقيقية لتطبيقها وتقييمها، حتى يتم التوصل إلى مرحلة التحقق والبرهان (الفقهاء، 2002).
- الإنتاج الإبداعي: ويتمثل بالقدرة على الإتيان بشيء جديد، ترسيخ الجديد في العقول والأفكار، وأن يكون الجديد أصيلاً مبنياً على العلم (عبد العزيز، 2006).

ثالثاً: المتغيرات الوسيطة وتمثلت بخصائص العاملين.

الإطار النظري للدراسة

اعتماد المستشفيات

إن عملية حصول المستشفى على الاعتماد هي عملية مضيئة وطويلة بحيث تتطلب غالباً القيام بإجراء تغييرات هامة في الممارسات المألوفة وفي سلوك الأفراد بهدف استخدام

الطاقات الإبداعية للعاملين وعدم الإكتفاء بأداء الأعمال بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الجمود والتراجع عن الركب المتسارع في الماضي للأمام أو الفشل. فهذه العملية تتطلب من المستشفى ومن كافة أعضاء كادرها القيام بإجراء تقييم شامل لأدائهم الحالي والتعرّف على الممارسات التي يجب تغييرها أو العمليات والإجراءات الجديدة التي يتم استحداثها رغبة في الوصول إلى حلول خلاقة للمشاكل سعياً نحو النجاح والمنافسة (وزارة الصحة الأردنية، 2005). وهو النظام الذي يتضمن جملة من المعايير الداعمة لتحسين صحة المرضى المراجعين للمستشفيات، والموجه إلى تطبيق منهجية التحسين المستمر وحتى تكون المستشفيات متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً (وزارة الصحة الأردنية، 2006).

وعندما تتبنى المستشفيات تطبيق برنامج الاعتماد فإنها ستحقق مزايا تشتمل على تحسين أداء الأنظمة الصحية، ومشاركة جميع العاملين في صنع القرار وتفويض الصلاحيات وتحسين الإتصال والتعاون بين الأقسام في المستشفيات، وتدريب العاملين، وزيادة درجة المصداقية والثقة تجاه المستشفيات، وإيجاد نظام لتحفيز العاملين وتشجيع البحث العلمي وتبني الأساليب الحديثة في علاج المرضى وحتى يصبح التحسين والإبداع هو السمة المميزه لأدائها وخدماتها (Brown,2005 ; منظمة الصحة العالمية، 2009). وسوف يؤدي تطبيق معايير الاعتماد كذلك إلى ايجاد بيئه صحيحة لتقديم الخدمات الطبية تعتمد على آخر ما توصل اليه العلم الحديث (Scrivens, 1998).

والخلاصة فأن اعتماد المستشفيات هي عملية متكاملة تتضمن مجموعة من الخطوات التي يتم بواسطتها تقييم المستشفى لمعرفة ما اذا كان يحقق مجموعة من المعايير والاسس التي صممت لتطوير جودة الخدمات من خلال الرعاية الصحية المقدمة . ويتم هذا التقييم عادة من قبل جهة وطنية محايدة ، مستقلة ، وليست تابعة للمستشفى. والمعيار هو عبارة عن مستوى يحدد نوعية الاعمال المراد الوصول اليها او تحقيقها للوصول الى الاعتماد، وتغطي كافة مجالات عمل المستشفيات كحقوق المرضى وعائلاتهم، والوصول إلى الرعاية الصحية واستمراريتها، والخدمات التشخيصية، والرعاية الصحية، ومكافحة ومنع العدوى، والسلامة، والخدمات المساندة، وتحسين الجودة وسلامة المرضى، وإدارة المعلومات، والموارد البشرية، والتعليم والتدريب، والإدارة والقيادة، وخدمات التمريض.

حصول المستشفى على الاعتماد

يسعى عدد من المستشفيات العامة الرئيسة في الأردن والبالغ عددها (15) مستشفى إلى تطوير خدماتها الصحية لمواكبة المستجدات العالمية والحصول على شهادة الاعتماد. ويمكن تقسيم عملية تحضير المستشفى للحصول على الاعتماد إلى عدة خطوات (Brown, 2005) تتمثل بتبني الكادر القيادي في المستشفى مبدأ الجودة والتحسين المستمر وأن يدرك أهمية وقيمة التطبيق لمعايير الاعتماد. والتزام الكادر القيادي لنشر مبدأ ومدى أهمية العمل نحو تحقيق الاعتماد، وقيام المستشفى بوضع ونشر تعريفه للجودة بشكل واسع، وتشكيل لجنة لتحسين الجودة في المستشفى تشرف على نشاطات التجديد والتحسين المستمر. وقيام المستشفى بتتقيف موظفيه وأعضاء كادره حول تحقيق معايير الاعتماد، والقيام بإجراء التقييم الذاتي والخارجي، لبيان وضع المستشفى الحالي، بما يخص الامتثال والتطابق مع المعايير الموضوعية، ومنح شهادة الاعتماد لمستحقها.

الإبداع :

تاريخ الإبداع :

قام الإنسان بأعمال إبداعية منذ أقدم العصور وعبر فيها بالشكل والخط واللون والكلمة والحركة وغيرها. فقد أبدع المصريون القدماء آثاراً خالدة شكلت الفصل الأول من تاريخ الإبداع العالمي فمنذ عصر ما قبل التاريخ استخدموا الصور للتعبير عن أفكارهم وخبرتهم الواسعة في ميادين العلوم المختلفة. واستخدم بعد ذلك سكان ما بين النهرين الإبداع ليعكس ويصور تاريخهم وحرورهم وقوتهم لتحقيق غايتهم الدينية والتشريعية. ومن جانب آخر كان الفن الإبداعي عند الصينيين القدماء يتصل بحياة الشعوب ويؤكد على العلاقة بين الإبداع والفن والأخلاق لأن الإبداع اعتبر خير وسيلة لتوسيع المدارك إلى درجة أن الإنسان كان يخشى أن يموت بدون أن يبدع عملاً واحداً على الأقل (عبد العزيز، 2006).

مفهوم الإبداع :

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمفهوم الإبداع (خير الله، 2009). فهو عملية تشبه البحث العلمي، والإحساس بالمشاكل

والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم التوصل إلى نتائج (السرور، 2002). أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون له هدف معين ويأخذ طابعاً علمياً أوفيناً أو أدبياً أو غيره (الترتوري، 2006).

فالإبداع يتطلب تحرير العقل من قيود العلاقات القديمة وإفراغ معان ووظائف جديدة على عناصر المشكلة والتأليف بين هذه العناصر في وحدة جديدة ذات خصائص فريدة (عبدالعزیز، 2006). والإبداع يعتبر من المفاهيم الأساسية بالنسبة للبدء في عمل منظمات الأعمال وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات والافراد والبرامج وتحقيق الميزة التنافسية (جلدة وآخرون، 2006). وأن الإبداع هو الوسيلة الفعالة لتطوير أي مجتمع وتحديثه في ضوء هذه المتغيرات التي يشهدها العصر الحالي (الترتوري، 2006).

تعريف الإبداع :

تعددت تعاريف الإبداع حتى زادت عن ستين تعريفاً، ويعزى ذلك الاختلاف إلى اختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية (الطهراوي، 2006). فالإبداع لغة جمع بدع وهو "الأمر الذي يفعل أولاً"، وفي قاموس ويبستر يرتد الإبداع إلى المقطع اللاتيني (Kere) الذي يعني النمو، والفعل الانجليزي (Create) يبدع ويعني أنه يسبب المجيء إلى الوجود (الفقهاء، 2002). وطبقاً لقاموس بنجوين السيكلوجي يعرف الإبداع على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار، ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة (جلدة وآخرون، 2006).

وعرفته الموسوعة البريطانية على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل مشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد (عبدالعزیز، 2006). ويعني كذلك الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار (عيسوي، 2000). وهو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء أكان فكراً أو عملاً (السرور، 2002).

الإبداع هو مجموعة من الأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة (الصرن، 2000). وهو الفرد الذي تفوق في فهم الأمور وتوصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة، وهو العملية التي تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والإنطلاق بحرية في اتجاهات متعددة، والمنتج الجديد الذي سوف يؤدي إلى قيمة وفائدة مضافة (خير الله، 2009). وهو عملية

نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة (العنزي، 2005).

وخلاصة القول لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين، والتنوع والاختلاف في التعريف ناتج بالأساس لمضمون الإبداع الذي يحتوي على الكثير من التنوع والرؤى والمدخل الدراسية والنفسية أو الإدارية أو اللغوية أو التربوية وما إلى ذلك، لهذا سمح الباحث لنفسه تبني التعريف الإجرائي للإبداع الذي يمكن من خلاله مناقشة وتفسير القضايا المرتبطة بهذه الدراسة.

الإبداع في الإدارة :

إن مصطلح "الإبداع" يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان، 1999). كذلك الأمر في هذا المجال لم يتفق العلماء والباحثون على تعريف محدد لمصطلح الإبداع الإداري، حيث أدى عدم اتفاق العلماء حول تفسير مفهوم الإبداع بصفة عامة إلى تعدد التعاريف التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري، فهو فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد (مصباح، 2005).

وهو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات بأساليب جديدة متطورة (خير الله، 2009). ويمكن اعتباره على أنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان مما هو متوافر لديه من قدرات ومما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها (العنزي، 2005).

ومن الاستعراض السابق للمفاهيم المختلفة للإبداع الإداري يمكن القول أن الإبداع الإداري هو فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد.

أسباب تبني الإبداع في منظمات الأعمال :

يمكن إيجاز هذه الأسباب إلى الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها. ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

سمات المنظمة المبدعة :

أن الإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقُدوة ونماذج للسلوك الإبداعي. من ذلك يتسنى لنا تعريف المنظمة المبدعة: بأنها كيان تنظيمي صُممت بيئته الداخلية لتساهم بتبني الأفكار الخلاقة ومصادرها، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة. أي أن الإبداع ما هو إلا ناتج تفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل بها والذي يتطلب جهد تعاوني بين أعضاء التنظيم كافة. وأن تعيين أشخاص مبدعين لا يعني أن الإبداع سوف يظهر، لأن بعض المنظمات تقضي على الإبداع (الهاشم، 2009). وقد أشارت الدراسات إلى عدد من السمات للمنظمة المبدعة من أهمها الاتجاه الميداني للمنظمة والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل، ووجود أنصار ومؤيدين للإبداع في المنظمة يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، والإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل، و تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها، وبساطة وعدم تعقيد الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية، و تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين، و تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة ، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية، وتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث أو التطوير أو جماعات التخطيط للترويج للإبداع (مصاييح، 2005) .

من استعراضنا لسمات هذه المنظمات نجدها تعمل على تصميم وتهيئة بيئات إبداعية كهدف من أهدافها مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري والحد من المعوقات التي تواجهه انطلاقاً من وعيها بأهمية الإبداع لها، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

محفزات الإبداع :

أشارت الدراسات إلى العديد من العوامل المساعدة على الإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة في منظمات الأعمال. فقد ركز خير الله (2009) على أن الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة، وإسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية وتوجهاته، وتوفير الفرص المناسبة للتعلم والتدريب وتنمية القدرات الذهنية والمعرفية، وتفويض الصلاحيات، وإثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز، واعتماد أنظمة للحوافز، ونشر ثقافة التحسين المستمر والجودة الشاملة، والشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء ونتائجها. ومن جانبه أشار الصرن (2000) إلى أهمية لجوء منظمات الأعمال إلى تبني نموذج الإدارة بالأهداف و استراتيجية الجودة الشاملة وسيلة لتحقيق الإبداع.

معيقات الإبداع :

ذكرت عدد من المعوقات منها على مستوى الافراد مثل الإحساس بعدم الأمان، وعدم القدرة على تحمل المخاطر، والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تجنب الفشل، الميل للاعتماد على الآخرين (خيرالله، 2009). وتراكم عوامل الإحباط والفشل وضعف ثقة الفرد بذاته، والتسرع وعدم احتمال الغموض (عبدالعزیز، 2006)

وعلى مستوى المنظمات تعتبر المركزية الشديدة، والإصرار على أساليب عمل موحد، والتمسك بالتقاليد، والانغلاق التنظيمي من أهم المعوقات التنظيمية للإبداع (خيرالله، 2009). وأشار الصرن (2000) إلى أن غياب القيادة المؤهلة والثقة بالنفس، وسوء المناخ التنظيمي والقيم الاجتماعية السائدة، والظروف الاقتصادية من المعوقات الأساسية للإبداع. وأضاف عبد العزيز (2006) إلى أن التوقع وعد الانفتاح على المجتمع، ومقاومة التجديد الفكري والمعرفي، والتمييز بين الذكور والإناث يعتبر من المعوقات التنظيمية الهامة للإبداع. فلا يشترط أن تظهر كل هذه المعوقات فظهور أحدها كافي للحد من

مستوى الإبداع في المنظمة، فأصبح لزاماً الحد من هذه المعوقات قدر الإمكان حتى القضاء عليها تماماً (الهاشم، 2009).

التدريب على الإبداع :

اعتقد كثير من الفلاسفة والمنظرين بأن الإبداع هو الأعمال العبقريّة التي قام بها بعض الأشخاص مثل أديسون وأنشتاين وغيرهم على أنها حالات فريدة ونادرة وغير متكررة. واعتقد آخرون بما نادى به علماء النفس من أن هناك علاقة واضحة بين القدرات الإبداعية ومعاملات الذكاء لدى الناس (الفقهاء، 2002). في حين أشار العديد من الدارسين والدراسات إلى أن الإبداع هو قدرة متوفرة لدى معظم الناس تتجلى وتشرق من خلال تدريبهم وتحفيزهم، الأمر الذي سوف يساعد على رفع مفهوم ذات المتدرب عن نفسه، وتعليمه مهارات التفكير العليا لإعداده لإنتاج عمل إبداعي (عبد العزيز، 2006). وأن الإبداع يجب أن لا يترك للصدفة (القضاة وآخرون، 2006)، وأن الفعل المطلوب يتوقف بشكل أساسي على فهمنا للواقع واتخاذ الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى نقلنا إلى الواقع المطلوب (عامر، 2005).

وبما أن التفكير مهارة مثل غيره من المهارات يتم تنميته عند الفرد، فعن طريق تنمية التفكير الإبداعي وكيفية تكوين الأفكار سيصل إلى أفكار إبداعية جديدة ومفيدة فبالتالي يتعلم الإبداع (الهاشم، 2009). وهذه واحدة من المسؤوليات التي تقع على منظمات الأعمال في ضرورة الابتعاد عن خنق دوافع الإبداع واللجوء إلى تعليم حب الإطلاع والإبداع (الترتيري، 2006).

أنواع الإبداع :

تناولت الأدبيات عدة طرق لتصنيف أنواع الإبداع. فقد تناول الترتيري (2006) خمسة منها جاءت على شكل الإبداع التعبيري ويضم نشاطات عفوية وحرّة في بعض أشكال النشاط، والإبداع الفني وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما، والإبداع الخلاق ويستلزم براعة في إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلال الأشياء أو المواد، والإبداع الطارئ أو المفاجئ ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والافتراضات التابعة لنوع من المعرفة، والإبداع المتجدد ويعتمد على القدرة على الاختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل آخرين. وصنفت السرور (2002) الإبداع إلى الانسان المبدع، والعملية المبدعة، والانتاجية المبدعة وهو التصنيف الذي اعتمد لإتمام الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة :

دراسة الوطني (2009) بعنوان أثر ضغوط العمل في إبداع العاملين، دراسة حالة في شركة زين الكويتية للاتصالات. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة ضغوط العمل في إبداع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات. تكونت عينة الدراسة من (393) موظف، وجمعت بيانات الدراسة بواسطة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة ضغوط العمل (إزالة مسببات الضغوط، الإنسحاب بعيداً عن مسببات الضغوط، تغيير مفاهيم الضغط، التحكم بنتائج الضغط، استقبال الدعم الاجتماعي) على إبداع العاملين، وإلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لهذا الأثر يعزى إلى خصائص العاملين.

دراسة الفقهاء وآخرون (2007). بعنوان أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. والتي هدفت إلى كشف أثر أنظمة الحوافز على الأداء وبروز القيم الإبداعية للعاملين في دائرة الأراضي والمساحة الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (210) موظفاً. وكان من نتائج الدراسة التوصل إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وتعزيز القيم الجوهرية للدائرة، وإلى اعتماد نظام حوافز معنوية لما له من مردود إيجابي في الوصول إلى الإبداع.

دراسة الزعبي وآخرون (2007). بعنوان قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. وهدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. استعملت الاستبانة المؤلفة من (44) سؤالاً لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (409) موظفاً تمثل (50%) من مجتمع الدراسة. كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب) كما أن هناك علاقة إيجابية إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي.

دراسة الطهراوي (2006). بعنوان الأستاذ الجامعي والإبداع في الجامعات الفلسطينية. والتي هدفت إلى التعرف إلى مفهوم أساتذة الجامعة الإسلامية بغزة للإبداع، ومدى مساهمتهم في استثارة وتنمية التفكير الإبداعي لدى طلبتهم، والتعرف على معوقات الإبداع في الجامعة الإسلامية بغزة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وضوح تعريف الإبداع لدى أساتذة الجامعة الإسلامية، وإلى أن أفراد العينة يشجعون الإبداع عند الطلبة، وأنهم يمارسون ذلك أحياناً، وعند مطالبهم بأمثلة، وأن من أهم معيقات الإبداع هو الاكتظاظ في الصفوف وعدم توفر البيئة الآمنة و الظروف الاقتصادية والسياسة الضاغطة في مدينة غزة في فلسطين المحتلة

دراسة العريفي (2006). بعنوان المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض. جاءت الدراسة للكشف عن المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمن العام بمدينة الرياض. جمعت بيانات الدراسة بواسطة الاستبانة التي وزعت على (119) فرد، كعينة شاملة لمجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى من أن المعوقات كانت تأتي من وجود صراع بين الرئيس وبعض المرؤوسين، وعدم منح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة لجميع العاملين وعدم ارتباطها بالأداء، وإلى هيمنة الناحية النظامية على أداء الأعمال في الوحدات الإدارية المدروسة، وكثرة الأخطاء في المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين في وحدات التطوير، وعدم توفر سبل للتواصل في العمل.

دراسة القاق (2005). بعنوان أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين في القطاع المصرفي الأردني وفق نظرية الشبكة الإدارية. تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (26) مصرفاً، وجمعت بيانات الدراسة من بواسطة الاستبانة والتي وزعت على (200) رئيس قسم للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في المصارف التجارية الأردنية، و(500) استبانة على المرؤوسين بهدف قياس متغير السلوك الإبداعي لديهم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن غالبية رؤساء الأقسام المبحوثين يقعون في فئة النمط القيادي الوسط، وإلى عدم وجود أثر للنمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين.

دراسة باتاعنه (2005). بعنوان ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد الممارسات التي يمكن أن تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري. توصلت الدراسة إلى أن الحرية والاستقلالية والدعم والتحفيز على الانجاز وروح الفريق والعمل الجماعي والود والعلاقات الإنسانية الايجابية وتكريم الإبداع وتقدير الموظفين كان من أهم الممارسات التنظيمية المحفزة للإبداع.

دراسة السمييري (2003). بعنوان العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة. وهدفت إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلبا على الإبداع في المنظمات العامة، استخدمت الدراسة الاستبانة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (343) فردا من الموظفين العاملين في محافظة جدة. وأظهرت أن مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات، وإلى أن فقدان روح العمل الجماعي لم تكن من العوامل المؤثرة على الإبداع. ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو الحاجة إلى إعداد القيادات الإدارية الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه من خلال استخدام أسلوب المشاركة.

دراسة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (2000). بعنوان التطوير المؤسسي لمنظمات خدمة قطاع الأعمال من واقع تجربة الغرفة التجارية الصناعية بالرياض. والتي هدفت إلى التعرف على تجربة غرفة الرياض في التطوير التنظيمي والتميز والابتكار والإبداع الإداري. وتوصلت الدراسة إلى أهمية إعادة الهيكلة والتنظيم بغرض تقديم خدمات غير تقليدية بأساليب عصرية والالتزام بالمرونة وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة وانسياب الاتصال الصاعد والهابط داخل المؤسسة وتطوير القوى البشرية والأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والتي لها الدور الأساسي في التطوير التنظيمي والإبداع الإداري.

الاسلوب والطريقة :

يمكن اعتبار الدراسة الحالية كدراسة تحليلية ذات طابع وصفي استطلاعي وتوثيقي، فهي دراسة تحليلية من حيث الأسلوب وسببية من حيث معرفة أثر العلاقات القائمة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

حدود الدراسة :

الهدف من بيان حدود الدراسة هو تحديد مجال دراسة المتغيرات المشمولة بالدراسة الحالية. ولقد تم وضع حدود الدراسة على النحو الآتي:

الحدود الزمنية	اقتصرت الدراسة على المسح الميداني لتجربة تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات الحكومية الأردنية وللفترة الزمنية من العام (2009) ولغاية العام (2010).
الحدود الوظيفية	اقتصرت الدراسة على الأفراد شاغلي وظائف تقديم الخدمات الصحية والإدارية من الأطباء والممرضين في المستشفيات الحكومية الأردنية المشاركة في برنامج الاعتماد.
حدود المجتمع	غطت الدراسة المستشفيات الأردنية التي طبقت معايير الاعتماد وتتمثل في الجغرافية بمحافظة عمان واربد و الزرقاء والسلط والكرك ومعان.

جمع بيانات الدراسة :

جمعت بيانات الدراسة بواسطة المصادر الثانوية للمعلومات التي كانت الركيزة الأولى في إجراء الجانب النظري للدراسة. تمت الاستعانة بالمجلات والدوريات التقليدية والإلكترونية وحصيلة عدد من الندوات والمقالات العلمية المتخصصة في النظام الصحي الأردني. وكذلك تمت الاستعانة بشبكة الإنترنت وخاصة المواقع المتخصصة بإدارة الجودة وبرنامج الاعتماد الأردني.

تمثلت المصادر الأولية لجمع البيانات بالاستبانة، كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية كون الاستبانة قد اعتمدت وسيلة لجمع البيانات في عدد كبير من الدراسات المماثلة. وقد تكونت الاستبانة من عدة أجزاء شرحت أهداف الدراسة، وجمعت المعلومات المتعلقة بمدى تطبيق المستشفيات لمعايير الاعتماد، وتحفيز وتحقيق الإبداع في المستشفيات المشاركة في الدراسة. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينه الدراسة على أسئلة الاستبانة جميعها من (1) حتى (67).

مجتمع وعينة الدراسة :

غطت عينة الدراسة ثمانية مستشفيات حكومية أردنية موزعة على محافظات وألوية المملكة كافة. والمستشفيات المبينه في الجدول (1) مجال البحث تمثل ما نسبته (50%) من المستشفيات الحكومية الأردنية المشاركة في برنامج الاعتماد الأردني والتي تم اختيارها عشوائياً. وتكون المجتمع من مقدمي الخدمات الصحية من الأطباء والممرضين. وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة ممن يشغلون تلك الوظائف في تلك المستشفيات، وكان العائد من الاستبانات والصالح للتحليل (402) استبانة بنسبة بلغت (71%).

الجدول (1): المستشفيات عينة الدراسة، من حيث الموقع ونوع الخدمات الصحية المقدمة

اسم المستشفى	الموقع	نوع الخدمات
الامير حمزة	محافظه عمان	طبية شاملة
مستشفى الأميرة بسمة	محافظه اربد	طبية شاملة
مستشفى الأمير فيصل	محافظه الزرقاء	طبية شاملة
الاميرة ايمان/معدي	محافظه البلقاء	طبية شاملة
مستشفى غور الصافي	محافظه الكرك	طبية شاملة
مستشفى جميل التوتنجي	محافظه عمان	طبية شاملة
مستشفى الملكة رانيا العبدالله	محافظه معان	طبية شاملة
مستشفى الأميرة راية	محافظه اربد	طبية شاملة

التحليل الإحصائي :

وللإجابة على أسئلة الدراسة وللتحقق من مدى قبول فرضياتها، تم إدخال البيانات جميعها على الحاسوب ومعاملتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والدراسات الانسانية (SPSS) للقيام بالمعالجات الإحصائية والتي اشتملت على تصنيف وتبويب البيانات، وتحليل الثبات، وإجراءات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي (الاستنتاجي) لاختبار الفروض بمستوى دلالة (0.05).

نتائج الدراسة :

تحليل الثبات :

يستخدم هذا المقياس للدلالة عن مدى ثبات الاداة المستخدمة (الاستبانة) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة الحالية، حيث كانت قيمة معامل كرونباخ الفا (91%)، ويعني ذلك أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات.

خصائص الافراد المبحوثين :

تكونت وحدة المعاينة من الأطباء والممرضين العاملين في المستشفيات العامة الأردنية. ويتبين من الجدول (2) تبويب أفراد العينة تبعاً إلى المهنة والمؤهل العلمي والموقع الإداري والخبرة. حيث يلاحظ من الجدول (2) أن ما نسبته (52.0%) من المستجيبين هم من الاطباء، وغالبيتهم ممن يحملون الدرجات الجامعية العليا. وأن ما نسبته (70.6%) لايتضمن عملهم القيام بأعمال الإشراف، وشكلت نسبة العاملين الذين يمتلكون خبرات لأكثر من خمسة سنوات ما قيمته (75.3%) من المجموع الكلي للمستجيبين.

الجدول (2): تبويب الأطباء والممرضين في المستشفيات العامة حسب خصائصهم

المجال	الخصائص	التكرار	%
المهنة	طبيب	204	52.0
	ممرض	198	48.0
المؤهل العلمي	دراسات عليا	151	37.6
	بكالوريوس	218	54.2
	دبلوم	33	8.2
الموقع الإداري	تتضمن الاشراف	118	29.4
	لا تتضمن الاشراف	284	70.6
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنة	99	24.6
	من 5-10 سنة	216	53.7
	اكثر من 10 سنة	87	21.6

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: هل تطبق المستشفيات العامة معايير الاعتماد؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة وبُعد من أبعاد أداة الدراسة، وعلى أساس "إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو

البعد أكبر من الوسط الحسابي للدراسة وهو (3) فهذا يدل على أن هذه الفقرة أو البعد يطبق في المستشفيات“.

وكما يظهر في الجدول (3)، تدل تقديرات العاملين على أن هناك ثلاثة أبعاد حصلت على موافقة ذا وسط كبير أي أنها تطبق بدرجة كبيرة، كما هو مشار إليه في الجدول (3) وهي: فقرة (1) التي نصها ”تطبق المستشفيات معايير الخدمات التشخيصية، ومعايير المسؤولية القانونية والاجتماعية، ومعايير المعلومات“. وإلى أن ستة أبعاد حصلت على موافقة ذا وسط متوسط وهي ”تطبق المستشفيات معايير الخدمات الفندقية، والتحسين المستمر، والعناية بالمريض، والقيادة، والسلامة، والموارد البشرية“. ويمكن لذلك أن يدل على أن تقديرات العاملين كافة تشير إلى أن معايير الاعتماد تطبق في المستشفيات.

وكذلك تم اختبار فرضية الدراسة الأولى عند مستوى ثقة (95%) ومستوى دلالة (5%) بواسطة مقارنة الوسط الحسابي للإجابات مع الوسط الحسابي للأداة (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي التي تقيس مستويات تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات.

الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة عن مستويات تطبيق معايير الاعتماد في المستشفيات مرتبة تنازلياً

الرقم	معايير الاعتماد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتغيرات المستقلة	3.92	65.
1	معايير الخدمات التشخيصية	4.31	69.
2	المسؤولية القانونية والاجتماعية	4.21	88.
3	معايير المعلومات	4.09	66.
4	معايير الخدمات الفندقية	3.99	79.
5	معايير التحسين المستمر	3.97	79.
6	معايير العناية بالمريض	3.88	71.
7	معايير القيادة	3.84	85.
8	معايير أنظمة السلامة	3.67	86.
9	معايير الموارد البشرية	3.58	99.

ويظهر في الجدول (4)، نتائج اختبار الفرضية العدمية الأولى : لاتطبق المستشفيات الخاصة معايير الاعتماد. وبواسطة استخدم اختبار One-Sample T Test، تشير النتائج

إلى أن قيمة t المحوسبة قد بلغت (20.91) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، ومستوى الدلالة هو (0.00 = Sig)، وبناء على قاعدة القرار "تقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة t المحوسبة أكبر من قيمتها الجدولية"، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة والتي تشير إلى أن جميع المستشفيات عينة الدراسة تطبق معايير الاعتماد.

الجدول (4): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	Mean	.S.D	القرار	SIG F	t المحوسبة	t الجدولية
معايير الاعتماد	3.92	65.	رفض الفرضية العدمية	0.00	20.91	1.96

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: هل يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على تحفيز الإبداع في المستشفيات؟

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني تم التوصل إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على محفزات إبداع المستشفيات. ويبين الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي هو (48.)، كما يبلغ معامل التحديد (01.)، مما يعني أن (1%) من التغير في محفزات الإبداع يعود إلى تطبيق معايير الاعتماد. وحيث أن قيمة F المحوسبة تساوي (908.) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.84)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (3.84)، وبناء على قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود تأثير لتطبيق معايير الاعتماد في إبداع المستشفيات ورفض الفرضية البديلة.

الجدول (5): نتائج اختبار الفرضية الثانية

R2	R	القرار	SIG F	F المحوسبة	F الجدولية
02.	48.	قبول الفرضية العدمية	0.34	908.	3.84

وتتوافق هذه النتائج مع النتائج المبينة في الجدول (6)، والتي تشير إلى أن تقديرات

العاملين قد حصلت على عدم الموافقة على كافة الفقرات التي تشير إلى أن "تطبيق معايير الاعتماد يؤدي إلى إيجاد الثقافة والبيئة والادراك والتعبير والأفكار والعاطفة المحفزة للإبداع في المستشفيات.

الجدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة قدرة معايير الاعتماد على تحفيز الإبداع في المستشفيات

الرقم	معايير الاعتماد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	كافة الأبعاد	2.44	88.
1	محفزات ثقافية	2.53	1.37
2	محفزات إدراكية	2.29	1.23
3	محفزات تعبيرية	2.30	1.21
4	محفزات فكرية	2.37	1.26
5	محفزات عاطفية	2.73	1.44

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: هل يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام نتائج اختبار فرضية الدراسة الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات. وحيث أن كلا المتغيرين المستقل والتابع كميًا فإننا نستخدم تحليل الانحدار الخطي. ويبين الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي هو (01.)، كما يبلغ معامل التحديد (001.)

وحيث أن قيمة F المحوسبة تساوي (039) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (3.84)، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.84)، وبناء على قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود تأثير لتطبيق معايير الاعتماد في إبداع المستشفيات ورفض الفرضية البديلة.

جدول (7): نتائج اختبار فرضية الدراسة الثالثة

F الجدولية	F المحوسبة	SIG F	القرار	R	R2
3.84	039.	0.84	قبول الفرضية العدمية	01.	001.

ويتضح من الجدول (8) تقديرات العاملين اتجاه قدرة معايير اعتماد المستشفيات على تحقيق الإبداع والتي حققت متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.53) وانحرافاً معيارياً بلغ (73.). بمعنى أن اتجاهات عينة الدراسة كانت سلبية اتجاه تحقيق الإبداع في المستشفيات وبكافة مستوياته، وقد جاءت التقديرات بدرجة موافقة متوسطة (3.09) على الفقرة الثالثة وهي: يوجد إنتاجية مبدعة في المستشفيات، وجاءت التقديرات بدرجة عدم الموافقة على الفقرة الأولى والثانية وهي: يوجد إنسان وعملية مبدعة في المستشفيات وبمتوسط حسابي قدرة (2.53، 2.70) على التوالي.

الجدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد العينة على الإبداع في المستشفيات

الرقم	متغيرات قياس الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	متغيرات الإبداع	2.53	73.
1	الإنسان المبدع	2.70	91.
2	العملية المبدعة	2.33	73.
3	الإنتاجية المبدعة	3.08	68.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: هل تحتوي معايير اعتماد المستشفيات على قوادح للإبداع؟

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع قام الباحث بمراجعة معايير اعتماد المستشفيات والبالغة (751) معيار، وبالاعتماد على التعريف الإجرائي المعتمد في الدراسة، وكما يظهر في الجدول (9)، نجد أن هناك (4) معايير تحفز إيجاد الثقافة الإبداعية، و(4) معايير تحفز إيجاد الإدراك الإبداعي، و(7) معايير تحفز إيجاد التعبير الإبداعي، و(8) معايير تحفز إيجاد الأفكار الإبداعية، و(8) معايير تحفز إيجاد العاطفة الإبداعية، و(11) معايير تحفز إيجاد البيئة الإبداعية في المستشفيات.

الجدول (9): معايير الاعتماد المحفزة للإبداع في المستشفيات

المجموع	رقم المعيار	معايير الاعتماد
4	ML.11.5, HR.9.2, HR.12.2, QI.3	محفزات ثقافية
4	MD.7, ML.2, ML.11.1, MR.7.1	محفزات إدراكية
7	NS.2, NS.9, ML.8, HR.13, MR.18.1, PR.6, PR.9	محفزات تعبيرية
8	NS.12, MD.9, MD.12, IM.1.1, MR.16.3, QI.6.1, PR.4, QI.10	محفزات فكرية
8	HR.7, HR.14.1, QI.11, PR.1, PR.10, AC.1, EM.11, MU.15.1	محفزات عاطفية
11	NS.4, ML.4.1, ML.7.3, HR.2.1, MR.15.3, MR.19.3, QI.1, LB.5, AN.5, EM.1, IP.11	محفزات بيئية

الاستنتاجات :

- جاءت الدراسة الحالية للكشف عن أثر تطبيق معايير الاعتماد في إبداع المستشفيات العامة الأردنية، ومن التحليل السابق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- أن المستشفيات العامة الأردنية تطبق معايير اعتماد المستشفيات.
 - أن معايير اعتماد المستشفيات تحتوي على قوادح للإبداع.
 - لم يؤدي تطبيق معايير إلى تحفيز الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية.
 - لم يؤدي تطبيق معايير إلى تحقيق الإبداع في المستشفيات العامة الأردنية.

التوصيات

- إجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق معايير الاعتماد لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة، إذ إن ذلك من شأنه الإحاطة بمدى جدية تطبيقها ولتوفير قاعدة ينطلق من خلالها السلوك الإبداعي.

- إجراء المزيد من الدراسات حول درجة تطبيق معايير الاعتماد المحفزة للإبداع خاصة.
 - إجراء المزيد من الدراسات حول قدرة معايير الاعتماد على تحفيز وتحقيق الحالة الإبداعية في المستشفيات.
 - زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المستشفيات وإيلاء عملية تدريبهم على الإبداع الأهمية قصوى.
 - إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للمستشفيات ترعى المبدعين والسلوكيات المبدعة، وأن تعمل على بلورة السلوك الإبداعي إلى نتائج أبداعية وأن تقدم للمبدعين الدعم المادي والمعنوي والتسهيلات اللازمة دون المرور بالسلم الهرمي والإجراءات الروتينية المتبعة في المستشفيات.
- ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد والسلوك الإبداعي وتحمل المخاطر التي قد تنجم عن ذلك والخروج عن الروتين والمألوف .
- الاهتمام بالإبداع كعملية مستمرة تستهدف تحقيق التواءم مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب في العملية الإدارية.

المراجع :

المراجع باللغة العربية :

1. بتاعنه، فوزية (2005). دراسة بعنوان بعنوان ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة. دراسة منشورة : <http://www.google.jo/LZTfvSAsfK4gbd>
2. الترتوري، محمد عوض (2006). التفكير الإبداعي. منشور. http://www.minshawi.com/othe_r/tartury4.htm
3. جلدة، سليم و عبوي، زيد (2006). إدارة الإبداع والإبتكار. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. الاردن: عمان
4. خير الله، جمال (2009). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن: عمان.
5. الدليل الطبي الأردني (2007). القوى البشرية، متاح:
6. <http://www.jmid.net/subject.php?ref=1756>.
7. الزعبي، خالد و العزب، حسين (2005). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة المنارة، المجلد (13)، العدد (2)، 2007.
8. السرور، ناديا (2002). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر.
9. السميري، حامد (2003). دراسة ماجستير بعنوان بعنوان العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جده. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.
10. الصرن، رعد (2000). إدارة الإبتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق. الجمهورية العربية السورية: دار الرضا للنشر.
11. الطهراوي، جميل حسن (2006). دراسة بعنوان الأستاذ الجامعي والإبداع، مقدمة في اليوم الدراسي الثالث حول الأستاذ الجامعي وقضايا الجودة في الجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية - غزة
12. عامر، طارق (2005). الإبداع: مفاهيمه واساليبه ونظرياته. مصر: دار الشروق.
13. عبد العزيز، سعيد (2006). المدخل إلى الإبداع. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن: عمان

14. العريفي، سعود (2006). بعنوان المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

15. العنزي (2005). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية العلوم الإدارية.

16.

17. عيسوي، عبد الرحمن (2000). سيكولوجية الإبداع، دراسة في تنمية السمات الإبداعية. دار النهضة العربية. لبنان: بيروت

18. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (2000). ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

19. الفقهاء، عصام نجيب (2002). تجليات الإبداع، بين هامش الحرية وجدلية الثقافة. دار البركة للنشر والتوزيع. عمان: الاردن.

20. الفقهاء، هيثم والعبدالات، غادة (2007). دراسة بعنوان أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. عمان: وزارة المالية

21. اللقاق، تحرير محمود (2005). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

22. القحطاني، عبدالله (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين: حالة دراسية على الموظفين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة. رسالة ماجستير، السعودية: جامعة الملك عبدالعزيز.

23. القضاة، محمد والترتوري، محمد (2007). أساسيات علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

24. مصايح، فوزية (2005). الإبداع. دراسة منشورة <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=1787>

25. نجم، نجم عبود (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر.

- 26.المجلس الصحي العالي 2010، الاستراتيجية الصحية الوطنية. الأردن: الأمانة العامة للمجلس الصحي العالي.
- 27.منظمة الصحة العالمية 2009، اهداف اعماد المستشفيات. نشرة إعلامية. المكتب الاقليمي للشرق الاوسط.
- 28.الهاشم، ليلي (2009). الإبداع في المنظمات:كيف ننمي الإبداع الإداري في منظماتنا. دراسة منشورة : <http://knol.google.com/k/cl3w1rxp5lmk/8>
- 29.هيجان، عبدالرحمن (1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، ع(1)، ص ص (41-77).
- 30.وزارة الصحة 2005، المعايير الأردنية لاعتماد المستشفيات. النسخة الثالثة. الأردن: وزارة الصحة.
- 31.وزارة الصحة 2006، الاستراتيجية الصحية الوطنية -2006 2010. الأردن: وزارة الصحة
- 32.الوطري، سعد مرزوق (2009). أثر ضغوط العمل في إبداع العاملين، دراسة حالة في شركة زين الكويتية للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
- المراجع باللغه الانجليزية**
- Brown A. Janet 2005, The Healthcare Quality Handbook. USA: JB.33
.Quality Solutions, INC. PVII-2
- Scrivens Ellie 1998, Policy Issues in Accreditation. International.34
.5-Journal for Quality in Health Care, Volume 10, Number 2, PP 1

التعليم العالي في الجزائر من الجمود إلى التغيير

د/ علاش أحمد

أستاذ محاضر أ - جامعة البليدة

مقدمة :

إن التغيير هو السمة الأساسية لكل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ، ذلك لأن الجمود على نظام معين يزيد من عدد الفرص الضائعة أمام مختلف المؤسسات .

هذا ، ويمثل التعليم أحد المجالات الأساسية التي يمثل فيها التغيير أكثر من ضرورة ، خاصة في زمن التجدد السريع للمعلومة ، والتطور الكبير في مناهج التدريس ، بما يسمح من تحقيق الأهداف التعليمية بأقل جهد وأقصر وقت ، إذ يدعم ذلك وبصفة كبيرة الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، خاصة مع ظهور المؤسسات التعليمية الافتراضية وما توفره من فرص أمام الراغبين في التكوين والتعلم عن بعد ، كما أن إمكانية تخزين المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة لا يقارن إطلاقاً مع الطرق التقليدية المعتمد على الورق .

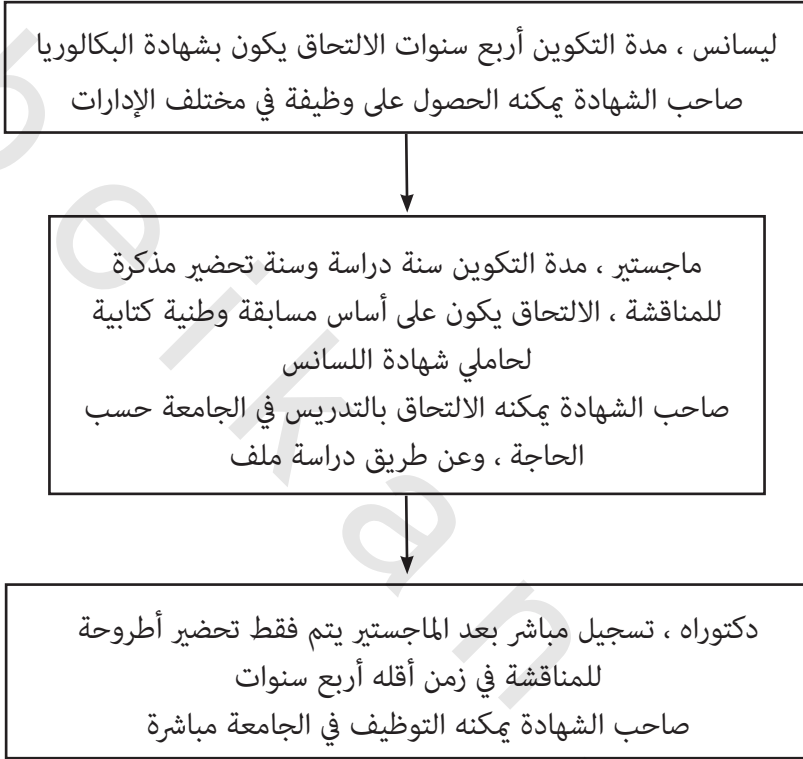
إن الجزائر التي اعتمدت على التعليم المجاني العام ، ولم تفكر في التعليم العالي الخاص إلا مع بداية القرن الواحد والعشرين ، كانت توكل عملية إعداد البرامج للجنة مختصة يتم اختيارها على أسس معينة ، ويستمر العمل بتلك البرامج على المدى الطويل تصل المدة أحياناً إلى عشرين سنة ، هذه العملية أورثت جموداً على مستوى تحيين البرامج بما يتوافق ومستجدات سوق العمل ، مما جعل المتخرجين من الجامعات الجزائرية يعانون من البطالة ويحتاجون إلى تكوين إضافي يساعد على الاندماج في سوق العمل .

على هذا الأساس جاء التفكير في التغيير ، والذي يجب أن يضمن تكويناً جامعياً على صلة بسوق العمل .

فما مدلول هذا التغيير ؟ وما هي خصائصه ، وآليات تنفيذه ؟

هذه الورقة تسلط الضوء ماضي التعليم العالي في الجزائر وحاضره ، مع محاولة استشراف مستقبله ، وسوف نركز على العلوم الاقتصادية .

أولا : النظام الكلاسيكي : يمثل هذا النظام تكوينا جامعيًا على ثلاث مستويات يمكن تمثيلها من خلال المخطط التالي :



إن مسار التكوين هذا يدل على أن حامل شهادة البكالوريا (الثانوية العامة) بإمكانه الالتحاق بالجامعة ، وفي أي تخصص يراه مناسبًا شريطة أن يحصل على المعدل العام الذي يسمح له بذلك ، ويمكنه الاستمرار في التكوين العالي إن استطاع اجتياز المسابقة وبالتالي تتساوى الفرص أما الطلبة في الجزائر ، وقد بين الواقع أن الكثير من الطلبة استطاعوا الحصول على شهادة الدكتوراه ، دون أن يكلفهم ذلك نفقات مالية كبيرة ، لأن التعليم في الجزائر مجاني منذ أن يدخل الطفل المدرسة إلى أن يصير دكتورًا .

إن آخر مرة تم فيها تكييف برامج التكوين تعود لسنة 2000 ، حيث تم وضع برنامج للجذع المشترك حسب الأقسام ، وبرنامج آخر للتخصصات حسب الأقسام أيضا ،

ففي جامعة سعد دحلب بالبليدة وجدت التخصصات التالية حسب أقسام كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير :

قسم العلوم الاقتصادية : نقود مالية وبنوك ابتداء من سنة 2000 وحتى يومنا هذا يستقطب هذا التخصص أعدادا كبيرة من الطلبة ، واستمر طيلة أحد عشرة موسما جامعيًا ولا زال ، رغم التغيرات الحاصلة على طبيعة التكوين في المجال المصرفي والمالي ، خاصة وأن المقاييس هي محددة إداريا ولا يمكن التصرف فيها بأي حال من الأحوال .

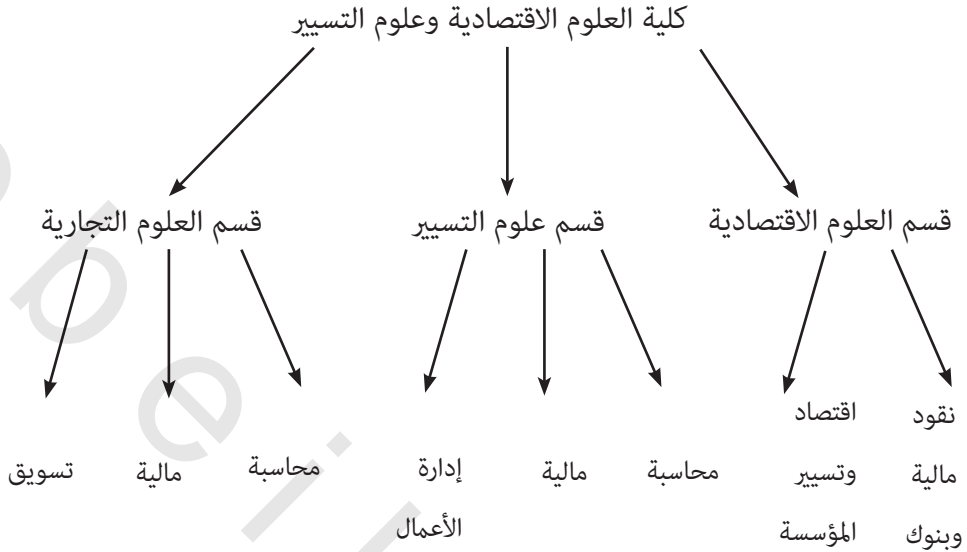
وجد أيضا تخصص الاقتصاد الدولي الذي لا يرغب فيه الطلبة أصلا ، وكان توجيهه إليه إجباريا ويخص أولئك الطلبة الذين ينجحون عادة في الدورة الاستدراكية ، مما جعل التكوين في هذا التخصص أكثر سلبية فتم تجميده على مستوى الكلية .

ويوجد الآن تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، والذي يستقطب عددا أقل من الطلبة ، نظرا لكون الأغلبية ترغب في التخصص الأول (نقود مالية وبنوك) ، ويجد الطلبة صعوبة في هذا التخصص نظرا لاحتوائه على عدد كبير من المقاييس (11 مقياس في السنة الثالثة ، و7 مقاييس في السنة الرابعة بالإضافة إلى المذكورة) ، ومن جهة أخرى لا تستجيب محتويات البرنامج لمتطلبات سوق العمل .

قسم علوم التسيير : هو الآخر يحتوي على تخصصات محددة ، يتم العمل حاليا بثلاث تخصصات هي : مالية ، محاسبة ، إدارة أعمال ، ويميل الطلبة بصفة كبيرة للمحاسبة يليها تخصص المالية وآخرها إدارة الأعمال ، وهذا ما يؤدي إلى اختلالات على مستوى أعداد الطلبة في كل تخصص ، بالإضافة إلى مشكل احتياجات سوق العمل .

قسم العلوم التجارية : يضم أيضا ثلاث تخصصات : مالية ، محاسبة ، تسويق . يميل الطلبة بالدرجة الأولى إلى المحاسبة ، ويتجنبون التسويق .

ويمكن تمثيل ما سبق في الشكل التالي :



الملاحظ أن نفس التخصصات تقريبا موجودة في قسمي : علوم التسيير والعلوم التجارية ويتعلق الأمر بالمالية والمحاسبة ، وهذا ما يطرح تساؤلات عدة حول هذا الأمر ، وأي فرق بين التخصصات في القسمين المختلفين ، هذا ما يؤكد عدم مراجعة التخصصات والبرامج ، ذلك لأن قسم العلوم التجارية أنشئ حديثا .

التعليم العالي وعالم الشغل :

إن الجمود الذي يميز برامج وتخصصات العلوم الاقتصادية ، كغيرها من التخصصات الأخرى ، هو الذي جعل الفجوة تزداد بين الجامعة وسوق العمل ، حيث يجد الخريجون أنفسهم قاصرين عن الاندماج في عالم الشغل ما لم يتلقوا تكويننا إضافيا يسمح لهم بأداء أعمالهم على أحسن وجه ، وفي كثير من الأحيان لا يتوفر لهم ذلك التكوين الإضافي بسبب أن المؤسسات تطلب في الراغبين في العمل خبرة طويلة ومن ثم ترتفع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات .

إن هذا الإشكال هو الذي جعل السلطات الجزائرية تفكر في نظام تعليمي جامعي جديد وهو ما يعرف بنظام ل م د LMD ،

فما هو هذا النظام ؟ وما هي أسسه وخلفياته ؟ هذا ما سوف نراه فيما يلي :

ثانيا : نظام ل م د LMD :

يمثل هذا النظام تغييرا في فلسفة التعليم العالي في الجزائر ، حيث يتميز بجملة من الخصائص ، نذكر منها :

- مرونة فتح وتجميد التخصصات : ويتم ذلك حسب الحاجة وحسب رغبة الطلبة ، إذ يمكن لتخصص ما أن يستمر لموسم جامعي واحد ، ويمكن لتخصص آخر أن يستمر لعدة مواسم جامعية ، كما يمكن إجراء تعديلات على نفس التخصص كلما دعت الحاجة من موسم لآخر .

- إشراك الأساتذة : كانت عملية إعداد البرامج الجامعية تتم على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، حيث يوكل ذلك للجنة مختصة تشكل لذات الهدف ، أما مع نظام ل م د فبإمكان أساتذة أي كلية أن يجتهدوا في إعداد برنامج أي تخصص يروونه مناسباً ، ويتم التصديق عليه لاحقا على مستوى CRC ، ويتم إعداد أي برنامج على أساس المستجدات على مستوى الجامعات العالمية ، وعلى أساس احتياجات المحيط ، ذلك لأن الانفتاح هو السبيل الوحيد لتثمين التكوين والتعليم في الجامعات ، ومن جهة أخرى للسماح للطلاب إتمام تعليمه في أي جامعة خارج الوطن ، ما دام قد تلقى نفس المسار التكويني المعمول به على مستوى العالم .

- إشراك المحيط : يوجد نوعان من التخصصات : تخصص أكاديمي ، تخصص مهني ، هذا الأخير يتم فتحه على أساس شراكة مع القطاع الاقتصادي ، حيث يتم إبرام اتفاقيات للتكوين تضمن من خلاله الجامعة التكوين العلمي ، ويضمن القطاع الاقتصادي من خلاله عملية إجراء التبرص للطلبة أثناء فترة التكوين مما يسمح لهم بالاندماج في عالم الشغل بعد التخرج ، وبالتالي يتم التغلب على مشكلة ضعف التكوين لدى خريجي الجامعات ، ويستغنى بذلك عن إعادة الرسكلة التي تكلف المؤسسات الاقتصادية المال والجهد والوقت .

- تنوع وحدات التكوين : يتميز التكوين في ل م د بالتنوع على مستوى الوحدات والمقاييس المشكلة لكل وحدة ، فنجد الوحدة الأساسية ، الوحدة الاستكشافية الوحدة المنهجية ، والوحدة الثقافية . وهذا ما يعطي الطالب تكويناً متنوعاً ، ويسمح له بتغيير التخصص كلية إن أراد ذلك مستقبلاً ، دون أن يعيد المقاييس الموحدة بين التخصصات ، هذه المرونة لم موجودة في النظام الكلاسيكي .

- دور الطالب : لقد كان التكوين الكلاسيكي يعتمد بالدرجة الأولى على التلقين وكان الطالب يتلقى المعلومات من الأستاذ ، ويطلب برنامج محدد ، أما نظام ل م د فيتوجه بالدرجة الأولى إلى الطالب ليجعله هو محور العملية التعليمية والتكوينية ، وهذا من خلال الأعمال الشخصية التي تتمثل في البحوث والزيارات الميدانية وإعداد التقارير واقتراح محاور معينة في صلب التكوين ، وبذلك يكون الطالب طرفا فاعلا ويتخلى عن السلبية التي تميز بها خلال عقود من الزمن في ظل التكوين الجامعي الكلاسيكي الذي كرس أحادية النظرة .

- المرافقة : مازال الطالب الجامعي رهين المشاكل الاجتماعية والأسرية التي تؤثر في قدراته وإمكانياته وتحد منها ، كما أن الخجل والانعزالية والتوحد من شأنه أن يعزل الطالب ، وفي الجانب الآخر نجد العدوانية والإدمان وعدم الاكتراث للآخرين ، والعلاقة السيئة مع الأستاذ والإدارة تؤثر هي الأخرى في المسار التعليمي والتكويني للطالب الجامعي وتنجر عنها جملة من العواقب السلبية نذكر منها الرغبة في ترك الجامعة ، محاولة النجاح بأي وسيلة كانت وعلى رأسها الغش في الامتحانات ، وغيرها من الأمور السلبية التي لا تؤثر فقط على الطالب ، وإنما تؤثر أيضا على الطلبة الآخرين خاصة المستقيمين منهم ، وهذا ما يوسع دائرة الأخطاء .

على هذا الأساس تم استحداث المرافقة مع نظام ل م د ، والتي تعني تقرب الوصي من الطالب ليحاول فهم مشاكله ليساعده في حلها وتذليل العقبات التي تقف أمام مساره الجامعي ، حيث أن الوصي لا يستمع فقط لمشاكل الدراسة ، وإنما أيضا لكل المشاكل الأخرى التي يعجز الطالب عن حلها أو تجاوزها ، خاصة وأن سن الطالب الجامعي والمحيط العائلي والاجتماعي يشكلان المنبت الخص للمشاكل .

التخصصات على مستوى الكلية : إن اعتماد نظام ل م د في الكلية وصل إلى مرحلته الأخيرة والمتمثلة في الدكتوراه ، مما يعني إن اعتماد هذا النظام بدأ مبكرا ، كما يدل على استمراريته رغم حدائته وتعقيداته ، وبالتالي يوجد على مستوى الكلية الأطوار الثلاثة للتكوين في ل م د : ليسانس ، ماستر ، دكتوراه .

الليسانس : مدة التكوين فيه ثلاث سنوات ، سنتين للجذع المشترك ، السنة الثالثة للتخصص ، ويختلف نظام التقييم فيه عن النظام الكلاسيكي ، حيث يعتمد على الوحدات بدلا من المقاييس .

يشكل الجذع المشترك القاسم المشترك بين أقسام كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، عكس ما كان عليه الحال في النظام الكلاسيكي ، أين كان لكل قسم الجذع المشترك الخاص به ، وبالتالي زالت الفوارق بين الأقسام في السنتين الأوليين للتكوين في ليسانس ل م د ، وأصبح الأساتذة مطالبون بتوحيد برنامج التدريس وإقامة امتحانات موحدة إن أمكن ذلك ، وبالتالي يصبح للمقياس أستاذا منسقا ، وفرقة بيداغوجية تلتقي باستمرار لمناقشة المسائل البيداغوجية .

أما سنة التخصص ففيها تتميز الأقسام ، إذ لكل قسم تخصصاته المفتوحة والمفعلة ، وهنا تطرح على طلبة السنة الثانية بطاقة رغبات موحدة تحتوي على كل التخصصات الموجودة في الكلية ، دون التمييز بين الأقسام ، وللطالب الحق في اختيار أي تخصص يراه مناسباً ، إذ يمكن أن يتجه كل الطلبة إلى قسم واحد لأن تخصصاته مرغوب فيها هذه السنة ، وقد يختلف الأمر في سنة أخرى ، كما يمكن أن يتوزع الطلبة على الأقسام بنسب متفاوتة .

إن هذا الاختيار الحر للطالب هو الذي يسمح بالتفاعل بين الطلبة والأساتذة والتخصص ، ذلك لأن الواقع أثبت أن التوجيه القصري للطلبة نحو التخصصات يفقد الرغبة في التعلم ، ويمنع الأستاذ من بذل جهد إضافي في تحيين الدروس ، والتعمق في المقياس ، وعليه فإن التكوين في نظام ل م د من شأنه أن يزيد من المردود العلمي للأستاذ والطالب معا ، وهذه هي الحلقة المفقودة في الجامعات الجزائرية .

التخصصات المفتوحة : توجد على مستوى الأقسام الثلاثة تخصصات مفتوحة ، ومعتمد من قبل CRC ، لكنها ليست مفعلة كلها ، وفيما يلي تخصصات الأقسام :

قسم العلوم الاقتصادية : توجد على مستوى القسم ثلاث تخصصات ، اثنان منها مفعلة ، وواحد غير مفعل :

أ/ بنوك وتأمينات : يعتبر بديلا عن التخصص القديم في النظام الكلاسيكي ، والذي تحت مسمى نقود مالية وبنوك ، إذ نلاحظ أن الإضافة تمثلت في التأمينات التي تمثل مجالا واسعا للتكوين ، وسوق العمل فيها قادرة على استيعاب المتخرجين ، إلا أن الأمر يستدعي فتح التكوين المهني إلى جانب التكوين الأكاديمي ، عن طريق اتفاقيات مع البنوك ومختلف مؤسسات التأمين .

ب/ اقتصاد كمي : يهتم بالتكوين في مجال الأدوات الكمية في الاقتصاد ، ذلك لأن الجانب الكمي أصبح هو الأصل في الدراسات الاقتصادية المختلفة عن طريق النمذجة وإثبات العلاقة بين المتغيرات .

هذين التخصصين مفعلين ، ويختارهما الطلبة ، لكن بدرجة أقل في مجال الاقتصاد الكمي الذي هو في الأصل لا يحتاج إلى العدد الكبير .

ج/ إعلام آلي للتسيير : يعتبر التخصص البديل لنفس التسمية في مجال التكوين قصير المدى قبل نظام ل م د ، إلا أن مقاييسه كلها تتعلق بالإعلام الآلي ، على الأساس تم تجميده على مستوى القسم .

قسم علوم التسيير : يوجد على مستوى القسم تخصصا وحيدا يتمثل في إدارة الأعمال والذي كان موجودا في النظام الكلاسيكي ، لكن تم تعديل بعض مقاييسه لتناسب مع نظام ل م د ، كما تم إنشاء تخصص تسيير عمومي لكنه لم يلق الاعتماد من الجهات الوصية .

قسم العلوم التجارية: لا يوجد بها أي تخصص على مستوى اليسانس .

هذا ما يؤكد زوال الحواجز بين الأقسام ، وأن الطالب له كامل الحرية في التوجه إلى التخصص الذي يرغب فيه مهما كان القسم التابع له .

وعلى مستوى الماستر ، نجد نفس الأمر تقريبا حيث نجد تخصصين على مستوى قسم العلوم الاقتصادية هما : اقتصاد كلي ومالية دولية ، بنوك ومالية يستقطبان العدد الأكبر من الطلبة ، بينما نجد تخصصا وحيدا في قسم العلوم التجارية هو : الاتصال التسويقي ، وتخصصا آخر على مستوى قسم علوم التسيير هو محاسبة وتدقيق . مما يدل على أن مشاريع فتح التخصصات ما زالت في بدايتها ، وأن الأساتذة لم يتأقلموا بعد مع الفلسفة الجديدة لنظام ل م د .

إن اختلال التوازن في التخصصات المفتوحة على مستوى الأقسام ، يؤدي إلى حدوث ضغط كبير على قسم واحد من الأقسام ، ويصعب مع ذلك التكوين الحقيقي ، ذلك لأن العدد الكبير يؤدي إلى تشتت جهود الأساتذة والطلبة معا .

إيجابيات نظام ل م د : إن ما ذكرناه سابقا من آليات إعداد البرامج وفتح التخصصات وإشراك الأساتذة والمحيط في ذلك ، يضاف إلى ذلك دور الطالب في تنفيذ البرامج من

خلال أعماله الخاصة ، واستفادته من المرافقة من قبل الوصي يشكل حجر الزاوية في التعليم العالي .

إن فلسفة نظام ل م د تكشف عن إيجابيات كثيرة لهذا النظام لو تم تفعيلها لأصبح التعليم العالي في الجزائر قادرا على رفع مستوى التكوين وتحقيق التوافق بين الجامعة ومحيطها ، لكن هل هذا ممكن في الوضع الراهن للجامعة الجزائرية ؟ للإجابة على هذا السؤال نتكلم عن معوقات نظام ل م د .

معوقات نظام ل م د : تفاديا لاستخدام كلمة سلبيات ، نتكلم عن المعوقات التي تقف حاجزا أمام ضمان التطبيق الأمثل لنظام ل م د ، ويمكن حصرها في الآتي :

1/ العدد الكبير : إن نظام ل م د موجه في الأساس لأعداد محدودة من الطلبة لأسباب عدة ، فحتى يتمكن الأستاذ من متابعة كل الطلبة ، وتأطير أعمالهم بصفة جيدة يجب أن يشرف كل أستاذ على عدد محدود من الطلبة ، لا يتعدى خمسة عشر طالبا ، ذلك لأن الجهد المبذول في عملية المتابعة والتأطير هو ضعف الجهد المبذول في عملية التدريس العادية ، ويحتاج إلى وقت أطول .

لكن تبين أن ذلك غير ممكن ، حيث استقبلت الكلية خلال الموسم الجامعي 2010/2011 أكثر من 2000 طالب ، يضاف إليهم الطلبة الراسبون والمقدر عددهم ب 500 طالب ، أصبح لدينا 2500 طالب ، تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات ، كل مجموعة في المتوسط تضم 800 طالب ، مقسمون على أفواج يضم كل فوج في المتوسط 50 طالبا مما يدل أن متابعة الأعمال الشخصية غير ممكن ، والمرافقة هي الأخرى مستحيلة ، فيتحول التعليم إلى طبيعته الأولى ، ويعتمد الطريقة التقليدية التي لا تسمح بضمان جودة التعليم العالي ، ولا تحقق تكويننا يتناسب على التوجهات الجديدة التي جاءت بها الإصلاحات في مجال التعليم في الجزائر .

يضاف إلى ذلك الهياكل القاعدية التي تم إعدادها على أساس النظام الكلاسيكي ، لم تعد تتلاءم مع نظام ل م د ، فالمدرج الذي يتسع ل 500 طالب لا يمكن الاعتماد عليه في تدريس طلبة ل م د ، لأنه لا يسمح بمتابعة كل طالب منفردا ، كما أن القاعات الخاصة بالأعمال الموجهة ، والتي تتسع ل 50 طالب لا تصلح لعرض الأعمال الشخصية للطلبة لأنه لو افترضنا أن كل طالب يحتاج ل 10 دقائق لعرض عمله كل حصة ، نحتاج إلى 520 دقيقة ، أي أكثر من 8 ساعات و 60 دقيقة ، وهذا ما يؤدي لفشل الأعمال الشخصية والمتابعة والمرافقة معا .

2/ الوسائل التعليمية : لم يعد التعليم الجامعي يعتمد على الوسائل التقليدية الممثلة في الصبورة والطبشور ومجموعة تمارين وأبحاث تنجز على مستوى الأعمال الموجهة ، وإنما أصبح يعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، وسائل العرض التكنولوجية .

إن عالم الأنترنت يفتح مجالات واسعة أمام الطالب اليوم للاطلاع على المعلومة بصورة سريعة وبكم هائل ، لكن سوء التعامل مع هذه الوسيلة هو الذي يقلبها إلى عائق أمام تطوير التعليم الجامعي ، إذ لاحظنا أن الطالب أصبح يتكل على المعلومة الجاهزة وبصفة سلبية ، دون أن يتعب في ترتيب أو إعادة صياغة تلك المعلومة .

إن الأعمال الشخصية التي تمثل جزءا هاما في تكوين الطالب الجامعي ، تحولت إلى سرقات علمية على المباشر ، دون أن يعي الطالب المعلومة التي ينقلها لزملائه من خلال عمله الشخصي ، ودون أن يكون له فيها أدنى جهد .

يضاف إلى ذلك عدم تجهيز قاعات التدريس وسائل العرض data show الأمر الذي يجعل الأستاذ يعمل بالوسائل التقليدية التي تضيع الكثير من الوقت والجهد ، ولا يسمح ذلك بالتقدم في إنجاز البرنامج ، خاصة وأن المقاييس أصبحت سداسية ، والسداسي يتكون في أحسن الحالات من ثلاثة أشهر ، تتخللها جملة من العطل والأعياد الدينية والوطنية .

3/ العلاقة مع المحيط : تمثل الاتفاقيات التي تبرم مع القطاع الاقتصادي والإداري في إطار التكوين في ل م د ، من بين إيجابيات هذا النظام ، لكن بقاء تلك الاتفاقيات على الورق فقط ، حولها إلى عائق حقيقي أمام تطبيق نظام ل م د ، إذ تم الاعتماد على تلك الاتفاقيات في تكليف الطالب بأعمال شخصية ميدانية ، لكن الطالب يصطدم بالواقع ، فإما أن لا يستقبل إطلاقا ، وإما أن يخبر بأن المعلومة المطلوبة سرية ، وبذلك يفقد الطالب كل رغبة في البحث أو إعداد أي عمل .

يضاف إلى ذلك مذكرات التخرج لطلبة الماستر والذين يختارون أبحاثا تطبيقية ، فعدم توفر المعلومات والإحصائيات ، يمنعهم من إتمام أعمالهم في الوقت ، ويتحولوا بعد ذلك إلى الاكتفاء بالجانب النظري ، مما يفقد المذكرة معناها .

4/ التحول إلى الطريقة الكلاسيكية : إن نظام ل م د الذي تم فيه اختصار الليسانس إلى ثلاث سنوات ، يركز في ذلك على مجهود الطالب ، وتأقلم الأستاذ مع الأدوات التعليمية الحديثة التي تساعد على تقديم كم هائل من المعلومات في وقت أقل ، لكن

العقبات الذي ذكرناها آنفا تقف عائقا أمام تحقيق ذلك ، فيؤد بالأستاذ إلى البقاء على طريقته الكلاسيكية في التدريس ، وهي التي تحتاج إلى وقت طويل ، خاصة مع اعتماد أسلوبي الشرح والإملاء في آن واحد .

ومع أن غالبية المقاييس أصبحت سداسية ، لا يستطيع الأستاذ تنفيذ نصف البرنامج وهذا ما يطرح إشكال التحصيل العلمي للطالب ، خاصة وأنه توجد مقاييس ترتبط ببعضها البعض ، وما لم يتم الطالب التكوين في أحد المقاييس لا يمكنه متابعة التكوين في السنة الموالية بالنسبة للمقياس ذو العلاقة بسابقه .

5/ حرية اختيار التخصص : رغم أن الحرية الممنوحة للطالب في اختيار التخصص المناسب له تمثل أداة إقناع يبذل جهد إضافي في التحصيل العلمي ، إلا أن ذلك قد يتحول إلى نقطة سلبية في نظام ل م د تعيق حسن استمراره ، إذ يمكن لكل طلبة الكلية التوجه إلى تخصص واحد وفي قسم واحد ، مما يطرح إشكال العدد من جديد وكأننا في الجذع المشترك ، يؤدي ذلك إلى اكتظاظ المدرجات وقاعات الأعمال الموجهة ، فيستحيل مع ذلك تحقيق الكفاءة التكوينية ، خاصة وأن التخصص هو المجال الوحيد الذي يبرز فيه الطالب ، وما إن يجد نفسه وسط أعداد كبيرة يفقد الحافز على بذل الجهد ويكتفي فقط بتحصيل العلامات التي تسمح له بنيل الشهادة .

ينطبق على اليسانس وعلى الماستر ، فقد تبين أن عدد الطلبة في الماستر يقترب من عددهم في اليسانس .

التوصيات :

بناء على ما سبق ، لا بد من تفعيل إيجابيات نظام ل م د ، وتجاوز سلبياته ، حتى تتحقق النتائج المرجوة من إصلاح التعليم العالي في الجزائر ، ونرى أن ذلك يتحقق من خلال تطبيق التوصيات التالية :

- إعادة النظر في ظروف التكوين الجامعي : من حيث عدد الطلبة ، البرامج التكوينية رسكلة الأساتذة ، وتوفير وسائل التعليم الحديثة .
- إعداد هياكل متناسب مع نظام ل م د : اعتماد نظام الأقسام ذات العدد المحدود جدا بدلا من المدرجات التي تتسع لعدد كبير من الطلبة .

- تحسيس الطلبة بضرورة بذل الجهد في الأعمال الشخصية : على الطالب الاعتماد على قدراته وكفاءاته أكثر من اعتماده على أستاذه ، لأن البرامج الجامعية تحتاج إلى تحضير وإعداد تطبيقات ميدانية .
- تقسيم الطلبة إلى مجموعات صغيرة : يتم تكوين مجموعات صغيرة من طلبة نفس التخصص ، حيث يتولى كل أستاذ تدريس مجموعة واحدة محاضرات وأعمال موجهة
- ضرورة التنسيق التام بين أعضاء الفرقة البيداغوجية لكل مقياس : لا يكفي تقسيم الطلبة ، وإنما ينبغي أن ينصب منسقا للمقياس ، وأن ينسق أساتذة المقياس الواحد مع بعضهم البعض في إعداد المحاضرات وسلاسل التمارين والامتحان وطرق التدريس والتصحيح ، تفاديا لأي اختلاف في التكوين لنفس السنة والتخصص .
- تفعيل الاتفاقيات مع المحيط الاقتصادي : لا ينبغي أن تكون الاتفاقيات مع المحيط الاقتصادي والإداري حبرا على ورق فقط ، وإنما ينبغي تفعيلها بهدف ضمان التكوين الميداني للطلاب إلى جانب التكوين النظري ، وما يمكن الطالب من إعداد مذكرة تخرجه .

دور الإبداع في تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسة المعاصرة (ضمن المحور الثاني)

الأستاذ: قاسي ياسين،

الأستاذ: قاشي خالد،

الأستاذ : للشوشي محمد ،

جامعة البليدة

ملخص

تعمل كل مؤسسة ناجحة على تحسين أداء أعمالها و تعزيز نموها، و ذلك بزيادة قدرتها التنافسية باستمرار. و من خلال الدراسات الميدانية أظهرت لنا أن المؤسسات ذات المستوى العالي في الأداء هي مؤسسة تتميز بتكنولوجيات و منتجات فريدة، إضافة إلى أنها تتميز بقدرة داخلية على وضع التصميمات اللازمة، و بآليات لتلبية طلب الزبائن و جهد متواصل لإعتماد أسعار ذات قدرة تنافسية قصى.

و من هنا نصل إلى حقيقة هامة هي أن قدرة المؤسسة على الإبداع تحدث تأثير مباشر على قدرتها التنافسية و أدائها، و الأداء هو نتيجة عدد من العوامل الأخرى و من ضمنها الإبداع، و في غيابه تعجز المؤسسة عن تحقيق نتائج إيجابية.

تمهيد:

يعتبر القرن الحادي والعشرين قرن التحديات، لاسيما في ظل ما أفرزته العولمة، فجعلت من العالم قرية صغيرة، محدودة المعالم، بالإضافة إلى التطورات الكثيرة والسريعة للتكنولوجيات، ووسائل الإعلام و الإتصال في مجال الأعمال، وتوسع نطاقها خاصة مع تفاوض الجزائر مع المنظمة العالمية للتجارة التي تعمل على إلغاء القيود و الحدود، وفتحت باب التعامل على مصراعيه، واشتعال المنافسة ليصبح هدف المؤسسة الوصول إلى المستوى العالمي، وهذا يمثل نطاق للتنافس من أجل اقتحام الأسواق واكتسابها.

وإنّ الوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات هي الإبداع. فبالتالي فإنه من المهم أن يكون الإنسان مبدعا في الوقت الحالي حتى يتمكن من مواجهة التحديات التي تحيط به من كل جانب ولا بد أن يبذل جهده وطاقاته الإبداعية للتكيف معها، ضف إلى ذلك البحث المستمر على مصادر وموارد تجعل المؤسسة تتحلى بالميزة التنافسية.

لكن تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات لا يقتصر فقط على الإستراتيجيات التي قدمها «PORTER» (إستراتيجية التكلفة وإستراتيجية التمييز والتركيز)، لمواجهة التصاعد التنافسي بل المطلوب منا البحث عن المورد الذي من شأنه تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتنا.

وتم تركيزنا على الموارد غير الملموسة داخل المؤسسة، و المتمثلة في المعرفة والمهارات والقدرات التي تشكل الكفاءات البشرية التي تدعم الميزة التنافسية للمؤسسة المعاصرة، ومن هذا المنطلق تتبلور معالم الإشكالية على النحو التالي: كيف يؤثر الإبداع في تنمية الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة المعاصرة؟

لدراسة هذه الإشكالية، نقترح المحاور التالية:

- أولا: مفهوم الإبداع ومميزاته؛
- ثانيا: أنواع الإبداع وأهميته؛
- ثالثا: علاقة الإبداع بالموارد البشرية؛
- رابعا: الإطار النظري للميزة التنافسية؛
- خامسا: الإبداع مصدر للميزة التنافسية المستمرة في المؤسسة المعاصرة؛

أولا: مفهوم الإبداع

إختلف مفهوم الإبداع من مؤلف إلى آخر وهذا راجع لتداخل المصطلحات، والمغالطة في إعطاء تفسير لكل مصطلح.

1: تعريف الإبداع :

من أجل التعرف على الإبداع من جانبه التكنولوجي نورد له تعاريف مختلفة و هي: الإبداع هو « عملية تتضمن النظر إلى الظواهر و المشكلات بمنظور جديد غير مألوف،

يتفاعل فيه الفرد والعمل وبيئة المؤسسة و البيئة العامة و يقود الفرد أو الجماعة للبحث و التطوير و الربط بين الأشياء و منه نتج إنتاج أو أداة أو عملية بالضرورة تكون جديدة مثل أفكار جديدة في القيادة و الإشراف و الإستراتيجيات و غيرها»⁽¹⁾.

كما يمكن تعريف الإبداع بصورة دقيقة «بأنه تلك العملية التي تشمل المستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات و أساليب الإنتاج بمختلف أنواعها أي انه عبارة عن التحسين الجيد للإنتاج و أساليب التنظيم»⁽²⁾.

2 مميزات الإبداع:

بعدما قدمنا أهم تعاريف الإبداع، إرتأينا أن نقدم أهم خصائص الإبداع هي:⁽³⁾

أ- الإبداع ظاهرة ذات أبعاد متعددة:

فحسب نيلى و هاني (1998) يعتبر الإبداع ظاهرة متعددة الأبعاد، معقدة أهم ما يميزها هو التغيير.

و بمعنى آخر: الإبداع هو الإستغلال للأفكار الجديدة و من ثمة يجب تمييزه عن الإختراع، فالإختراع يؤدي بالضرورة إلى الإبداع أو التجديد. لكننا غالباً ما نخلط بين المفاهيم، فالإختراع «فكرة أو رسم أو نموذج لتجديد أو تحسين جهاز أو منتج أو عملية أو نظام» إستغلالاً تجارياً و هو يحدث عند أول تداول تجاري للمنتج الجديد أو العملية الجديدة، أو النظام الجديد أو الجهاز الجديد.

عملية الإبداع أو التجديد هي الجمع بين مختلف الأنظمة الضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج و دعمها «كالتصميم، البحث دراسة السوق، تطوير أساليب الإنتاج و تغيير الهيكل التنظيمي و تطوير العاملين...» فالإبداع أو التحديد يحدث عند طرح منتج جديد في السوق أو عند ما تستعمل عملية جديدة في الإنتاج التجاري أو عند إخضاع منتج ما للتعين.⁽⁴⁾

ب- التقليد التكيفي التجديد:

- تتوقف الفروق بين المفاهيم الثلاثة على درجة الإستبدال في عوامل الإنتاج.
- فالتقليد: هو إستراد التكنولوجيا التي تعمل بها تقنية أو آلة معينة.⁽⁵⁾
- التكليف: هو إستراد التكنولوجيا بانتقاء و حكمة و إختيار أنسب عوامل الإنتاج وتعديل التقنيات و الآلات بما يتماشى مع الوضع المحلي.⁽⁶⁾

- الإبداع و التجديد: فهو قدرة المشروع على تطوير تقنيات جديدة و آلات جديدة خاصة بها⁽⁷⁾.

ج - التجديد الجزئي و التجديد الجذري:

فرق الباحثون بين الإبداع أو التجديد الجذري و الإبداع أو التجديد الجزئي مشيرين إلى أهمية حجم التغيير الذي يحققه التجديد أو الإبداع، أما الإبداع الجزئي فهو إدخال تحسينات صغيرة في المنتجات و العمليات و الإجراءات حيث تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها.⁽⁸⁾

و التجديدات الجزئية قيل عنها أنها أفضل و أسرع و أقل تكلفة أما للإبداع أو التجديد الجذري يحدث في حالة منتجات مسوقة حديثا، و تكون وظيفتها و بناؤها الفتي و خصائص أدائها و تصميمها و إستخدام موادها و عناصرها إما جديدة أو خضعت للتغير جذري مثال ذلك طرح لقاح جديد و هذا النوع من الإبداع يمثل «وثبة تقدم»⁽⁹⁾.

ثانيا: أنواع الإبداع وأهميته:

1-أنواع الإبداع:

توجد عدة محاولات لخصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة بسبب تعدد المعايير، و عليه يمكن تجميع مختلف التصنيفات في أربع فئات.⁽¹⁰⁾

أ-الفئة الأولى:

تحتوي على تصنيفات للإبداع إعتبارا لطبيعته، و هكذا يتم تمييز بين الإبداع التجاري، الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي يحتوي الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي و في طريقة إدارة المؤسسة⁽¹¹⁾. بينما يشمل الإبداع التكنولوجي أو الفني تطوير المنتجات و أنماط و أساليب الإنتاج.

أما التصنيف الأكثر إستعمالا في هذه الفئة هو ذلك الذي يقسم الإبداع إلى الإبداع خاص بالمنتج يظهر في صورة منتجات جديدة، أو تطوير منتجات قديمة، و إبداع خاص بالعمليات يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة مثل عمليات التشغيل و في إدارة الموارد البشرية، و يركز هذا الإبداع على تحسين الكفاءة و الفعالية⁽¹²⁾

ب- الفئة الثانية:

فيها التصنيفات على معيار التخطيط للإبداع و درجة الرسمية، فيتم التمييز بين نوعين وهما.

الإبداع الرسمي: يجري العمل بهذه الطريقة بإستعمال الهياكل و القنوات المكونة المعلن عنها، و بصفة عامة يوجد في المؤسسات المتوسطة منها و الكبيرة هياكل رسمية ظاهرة للبحث التطبيقي.

الإبداع غير الرسمي: تنتج الإبداعات بهذه الطريقة عندما يكون الإجتهد فيها و الإتيان بها غير مهيكّل من طرف المؤسسة، و بالتالي فإن النشاط غير محدد أو غير ممول منها داخل المؤسسة، مثلا يحدث ذلك عندما يقوم الموظفون بتقديم الإقتراحات أو الأفكار أو التصميم التي يكونون قد أتوا بها إما فرديا أو جماعيا و دون تكليف من الإدارة المعنية.

ج- الفئة الثالثة:

تخص التصنيفات على معيار نتائج الإبداع فتأخذ درجة و عمق التغيرات التي يحدثها الإبداع و ذلك وفق نوعين رئيسيين:⁽¹³⁾

الإبداع الجذري: وهو الإبداع الذي يحدث تغيير كلي في الممارسات التنظيمية للمؤسسة، و التخلي التام عن الممارسات الماضية سواء على مستوى العمليات الإنتاجية في خلق منتجات جديدة.

الإبداع السطحي أو الجزئي: و يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية أو تحسين المنتجات الموجودة بإستعمال تكنولوجيا جديدة أو تكنولوجيا موجودة و متحكم فيها، هذا النوع من الإبداع لا يعطي للمؤسسة إمتياز تنافسي، و إنما فقط يساعد على تحسين وضعيتها في السوق أمام المنافسين.

د- الفئة الرابعة:

تحتوى على مجموعة من التصنيفات المتباينة، حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها، منها تقسيم يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في إنجاز الإبداع، كما يمكن التطرق إلى أنواع الإبداع حسب "نيجل كينج" كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أنواع الإبداع حسب نيجل كينغ

صدر الإبداع	خصائص الإبداع	المنتجات و العمليات	النظم الإجتماعية الفنية
طارئ	مبرمج/غير مبرمج	منتج	فني
تكون الإبداعات مبنية على أفكار تبرز بشكل طارئ داخل المؤسسة ذاتها.	يكون الإبداع مخطط له مسبقاً، إذا لم تكن الإبداعات مخططة فيمكن عند إذن تقسيمها إلى أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود.	منتج جديد يتم تقديمه لمقابلة احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجية	منتجات جديدة ، خدمات أو عمليات ترتبط بكثلى مباشر بنشاط العمل
الإقرار	مساعد نهائي	عملية	إداري
الإبداع المنقول عن المؤسسات أخرى غالباً ما تجري عليها تحسينات فيما بعد.	سواء كان الإبداع مقدم بهدف تسيير إبداع آخر، أو إعتبار غاية في حد ذاته	عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج في المؤسسة	تغييرات في العلاقات الإجتماعية، و الإتصالات و القواعد و الإجراءات و الهياكل المرتبطة بها
مفروض	الأصالة		إضافي
الإبداع الذي تكون فيه المؤسسة مجبرة على القيام به نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قوة خارجية.	المدى الذي يكون من خلاله الإبداع يتسم بالحدثة و المخاطرة		الإبداعات التي تعبر الحدود بين المؤسسة و البيئة المحيطة

المصدر: نيجل كينغ و نيل أندرسون، إدارة الأنشطة (الإبتكار و التغيير)، (مترجم) دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 22.

2- أهمية الإبداع على مستوى المؤسسة :

تكمن أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة فيما يحققه من مزايا عدة و نذكر منها النقاط و الفوائد التي يحقق بعض الفوائد الآتية.

أ-تحسين خدمة المستهلك:

و ذلك من خلال المرونة و التكييف وفقا لحاجاتهم و يعمل على المحافظة على الزبائن الحاليين و جلب زبائن جدد .

ب-تحسين إنتاجية المؤسسة:

و هذا يحدث عند استخدام الموارد بشكل إقتصادي و أيضا الموارد الغير مستغلة في تطوير و إنتاج منتجات جديدة و هنا تتحقق الكفاءة و الفعالية في الأداء.

ج-زيادة قدرة المؤسسة و ذلك من خلال:⁽¹⁴⁾

- سرعة تقديمها لمنتجات جديدة و تغيير العمليات الإنتاجية.
- تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية.
- تحسين صورة المؤسسة و مكانتها و إكتسابها لميزة تنافسية.
- إيجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة و ذلك يؤدي إلى:
 - أ-زيادة المبيعات.
 - ب-زيادة الربح

ثالثا: علاقة الإبداع بالموارد البشرية؛

يتضح من التعريف السابق أن التدريب صفة هامة من صفات عملية الإبداع والتجديد،

و تقوم بين التدريب و الإبداع علاقة ترابط، فلإبداع يمكن أن تعبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الإقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، و بتعبير أبسط، الإبداعات هي نتائج تدريب“ فالتدريب يؤدي إلى معرف جديدة، ورواد المشاريع، أيا كان نوعهم، يستخدمون هذه المعارف لصياغة أفكار و مشاريع عالية الإبداع.

أي تحتاج الأفكار إلى عنصر يغذيها و يجددها باستمرار، يتمثل هذا العنصر في المعرفة التي يتزود بها الأفراد من خلال التدريب، و بذلك التدريب، و بذلك تظهر العلاقة بين: الإبداع كعامل أساسي للقدرة التنافسية، و التدريب:

الشكل رقم (01): الإبداع كعامل أساسي للقدرة التنافسية

القدرة التنافسية ← الإبداع ← المعرفة ← التدريب

المصدر: نيجل كينغ و نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 23.

و يؤكد بود لير هذه العلاقة بقوله أن العامل الإبداعي - و الذي يلعب دورا كبيرا في بناء المنظمة لقدرتها التنافسية - يحتاج إلى جو مناسب يساعد على بث الإلهام لدى الأفراد، كما أن الإلهام لا ينزل فجأة على الأفراد و إنما هو نتيجة للتدريب اليومي المستمر و المتواصل. كما أن وجود مؤسسة في بيئة تتميز بالتغير المستمر هذا من جهة وتحديات تفرزها التطور التكنولوجي والتنافس من جهة أخرى، جعل للإبداع مكانة لا أساسية لا يستهان به.

فالموارد البشرية بمثابة المنبع الرئيسي للإبداع، وبالتالي تطويره يتطلب البحث المستمر على كل جديد، ولا يتأتى ذلك إلا بالبحث والتطوير.

رابعاً: الإطار النظري للميزة التنافسية.

حياة أي مؤسسة على عنصر أو عناصر تميزها، يضمن لها التفوق على منافسيها، وهذا بطبيعة الحال في بيئة تنافسية، لذا سنتطرق في هذا المحور إلى اختلاف التعاريف المسندة للميزة التنافسية، عناصرها ومحدداتها.

1 تعريف الميزة التنافسية وعناصرها:

تنشأ الميزة التنافسية بعدما أصبحت أمراً حتمياً، وهذا لمجارات التحولات نظراً للتطورات الكبيرة في جميع المجالات، فبعد أن حققت المؤسسة قدرة تنافسية يظهر مفهوم جديد ألا وهو الميزة التنافسية.

أ- تعريف الميزة التنافسية:

كثيرون اهتموا بدراسة المنافسة والتنافسية وللإمام بمفهوم الميزة التنافسية نتطرق إلى تعريف أبرز دارسها:

11--تعريف «ميشال بورتر»: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع، بمفهومه الواسع⁽¹⁵⁾.

2--تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون. ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتلقون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁽¹⁶⁾

3--تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.⁽¹⁷⁾

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين أن التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

ب- عناصر الميزة التنافسية:

تقوم الميزة التنافسية على ثلاث محاور استراتيجية: التميز، التركيز والتكلفة. والشكل الآتي يوضح عناصر الميزة حسب بورتر:⁽¹⁸⁾

شكل رقم (02): الإستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية،

مصر، 1998، ص 112

ب1-- إستراتيجية التميز: تتحقق الميزة التنافسية عن طريق تحقيق جودة عالية لمنتجات المؤسسة، تميزها عن منتجات المنافسين حيث يقتنيها المستهلك بغض النظر عن تكلفتها، وذلك بفضل الإمتيازات الإضافية التي يقدمها المنتج للمستهلك.

ب2-- إستراتيجية التركيز: تتحقق الميزة التنافسية بتركيز جهود المؤسسة نحو منتج موحد، موجه إلى شريحة مستهدفة من العملاء أو إلى حيز جغرافي محدد.

ب3-- إستراتيجية التكلفة: وتعرف باستراتيجية الهيمنة الشاملة، بالتكاليف، حيث تسيطر المؤسسة على الأسواق انطلاقاً من تحكمها في التكاليف، مقارنة بالمنافسين مما يسهل عملية إزاحة المتصادمين عن طريق تطبيق أسعار تنافسية وتتطلب هذه الإستراتيجية خبرة طويلة في مجال الإنتاج، تمكنها من تخفيض التكلفة إلى حدود قياسية.

(19)

2 . أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها:

أ-أنواع الميزة التنافسية: تصنف الميزة التنافسية إلى صنفين وهما:

11-- تنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة؛

- تنافسية المنتج: تعتبر شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، ولكن غير كافي وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل بأخذ هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء المالية الإجمالية من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

21-- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

• التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاءل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

• القدرة التنافسية: تستند إلى مجموعة من المعايير كالموقع في السوق، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية ومردودية رأس المال المستثمر، ومن المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.⁽²⁰⁾

ب- محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس.

ب1-- حجم الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن المحافظة على الميزة التكلفة الأقل أو التميز المنتج من المؤسسة المنافسة للتغلب عليها.

ب2-- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: ويعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، القطاع الرأسي، القطاع الجغرافي وأخيرا نطاق الصناعة.

3- مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها :

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية وضرورة التطوير وأهمية السعي إلى تحقيقه، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية، فإن التطوير والجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

أ- مصادر الميزة التنافسية:

يمكن القول بأن هناك مصدرين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، فإن أهم المصادر كما يلي:⁽²¹⁾

1- التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيرات القدرة التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية

والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

2 المعرفة: إن المؤسسة الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

كما توجد مصادر أخرى تتمثل فيما يلي: (22)

3 الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

4 الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

5- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

ب- أسباب تطوير الميزة التنافسية.

على المؤسسة الراغبة في تحقيق الميزة التنافسية المستمرة، تبحث عن أسباب تطوير هذه الميزة والمتمثلة فيما يلي: (23)

ب1-- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق تسويق عبر الإنترنت وهذا ما سيدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها

التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

2-- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يرفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليطم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع للرغبات.

3-- تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

4-- التغيير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة علة مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

خامسا: الإبداع مصدر للميزة التنافسية المستمرة في المؤسسة المعاصرة؛

لا يكفي فقط إكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة في ظل وجود تهديدات المحيط والمتمثلة في المنافسة الشديدة وشبح التقليد من طرف الآخرين، فالبحث عن إستمرارية الميزة التنافسية أصبح ملزما، ولا يتأتى ذلك إلا بالبحث والتطوير وهما مصدر أساسي للإبداع في المؤسسة، والملفت للإنتباه أن المؤسسات المتطورة والمعاصرة تسعى لتكون رائدة في السوق ومتميزة في كل شيء، في التسيير وتنمية الموارد البشرية بتحفيظها وتأهيلها لمواجهة التحديات الطارئة.

فالإبداع هو سلاح لمحافظة على المكانة الريادية للمؤسسة في السوق، وهو كذلك الدعم الأساسي لحماية المؤسسة من التقليد والمنافسين، وتجعلها تتحلى بالذكاء الاقتصادي و اليقظة التنافسية.

خلاصة:

المتصفح لورقتنا يستنتج مايلي:

- رغم اختلاف الدراسات والبحوث وعدم اتفاقها في جوانب متعددة بمصطلح الإبداع عامة والإبداع التكنولوجي خاصة، إلا أنها تتفق جميعا على أهميته سواء أكان للمؤسسات أو للمجتمعات ككل، فبدون وجود الإبداعات لا يمكن أن يكون هناك تطور وتقدم في كافة مجالات الحياة.
- يعتبر البحث والتطوير أهم عناصر مغذية للإبداع وبالتالي أهم عاملا لخلق الميزة التنافسية بالمؤسسة المعاصرة؛
- إن وجود المؤسسة في محيط يتميز بالتغير المستمر وتحديات صعبة، تجعلها تبحث عن المخرج المنقذ لمواجهة هذا التهديد هذا من جهة والبقاء في السوق من جهة أخرى؛
- إن إشكالية الإبداع في الجزائر ليس مألها عدم وجود البحث والتطوير في بلادنا ولكن عدم تقييم الخبراء وتحفيزهم سببا رئيسيا في هجرة الأدمغة إلى الخارج وبالتالي الإستفادة من عبقريتهم هناك دون موطنهم الأصلي؛
- إعطاء ذو حق حقه يجنبنا المعوقات المحتملة في ترسيخ هدف المؤسسة في الميدان وبالتالي توابك التطور وتستعد لمواجهة التحديات.

سنقدم فيما يلي بعض التوصيات كالتالي:

- تقريب وتعميم مصطلح الإبداع، وتبسيط الضوء على خصائصه لتمكين المؤسسة من إدراجه ضمن أولويتها، لتحقيق أهدافها؛
- التركيز على مصادر الإبداع-البحث والتطوير- والبحث عن سبل تنميته، أساس نجاح الإبداع في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة المعاصرة؛
- التحفيز وتقييم أهل الإبداع ومحاولة تكريمهم أبسط شيء يقدم جزاء ما قدموه،

- ويصبح الدافع القوي لهؤلاء البقاء لتقديم الأفضل للحصول على الأفضل؛
- التحكم في التكاليف والبحث عن التميز المستمر، لخلق الجودة المرجوة في المؤسسة المعاصرة، عملاً نجاح هذه الأخيرة في السوق مهما كان حجمه ونمطه؛
- إيجاد العلاقة بين الموارد البشرية والإبداع لخلق الميزة التنافسية في المؤسسة، والبحث عن سبل تنميتها أمر لا يستهان به في وقتنا الحاضر، لأن ما ينفذ المؤسسة يتمسك به ولا نفرط فيه.

المراجع:

1. Rodolphe Durand,» Guide du management stratégique», Dunod,
2. Paris, 2003.p73
3. Christian le Bas,» Economie de l'innovation «, Economica, Paris, 1995. p09
4. M.H.Bala Subramanian,» Pattern of Technological innovation in Small enterprise», Technovation, Volume 25, Issue 3, March 2005.p27
5. Robert Duchamp,» Méthode de conception de produits nouveaux», Hermès science publication, Paris, 1999.p17
6. Salome Lâchât, Daniel Lâchât,» Stratégie de rupture et innovation de l'entreprise», Edition l'harmattan, Paris, 1997.p06
7. جيمس م. هينجز,» 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية», تعريب إصدارات بايمك، القاهرة، 2001.ص21
8. Florence Duvieux,»Management de l'innovation», Fnege, France, 2001. pp0506-
9. سلوى هاني عبد الجبار السامرائي,» الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه», أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999.ص31
10. Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, «Management. L'essentiel des concepts et des pratiques», 4e édition, Pearson éducation, France, 2004.p203
11. بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب,»إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية», المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 2005.ص152
- 12.Michel Robert, Marcel Devaux,» Stratégie pour innover», Traduit par Céline Labone, Dunod, Paris, 1996.p18
- 13.Gille Roman, «L'innovation technologique dans l'industrie, quatre entreprises sur dix ont innover entre 1998 et 2000», 4 pages (des statistiques industrielles), N°168, Décembre 2002.p02

14. Christian Michon, « Le Marketeur, Les nouveaux fondements du marketing », Pearson éducation, France, 2002.p164
15. فاضل يمينة، «أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية»، حالة مجمع صيدال الصناعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.ص136
- 16.15-Michel Porter ,Avantage Concurrentiel des nation, Inter édition, Paris,1993,p48
17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104
18. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37
19. نفس المرجع السابق، ص ص 37-38.
20. العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة، ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ص 439.
21. Humbert Lesca, Structure et système d'information : Facteurs de compétitivité, Masson, 1982, pp1113-
22. نصيرة عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البليدة-، 2006، ص 58.
23. -23 نفس المرجع السابق، ص ص 59-60.

obeyikan.com

الإبداع و الريادة في المؤسسة الصناعية

الدكتور فريد كورتل

الاستاذة ليجيري نصيرة

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الدكتور : حيدر عباس جامعة دمشق سوريا

مقدمة

إن التقدم العلمي و التطور التكنولوجي و الصناعي إضافة إلى العولمة سمح بتدفق المعلومات و الرأس المال والاستثمارات و العمالة و السلع و الخدمات ، و قد نتج عن ذلك منافسة حادة تشتد يوماً بعد يوم بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة و تكنولوجيا الاتصال و التجارة الالكترونية و التكتلات الاقتصادية ، مما جعل التطور الصناعي للسلع والخدمات يسير بخطى متسارعة ، ووضعت منظمات الأعمال تحت ضغوط المنافسة الشديدة و حتم عليها البحث عن استراتيجيات متطورة للبقاء في السوق وأداء المهام الاقتصادية و الاجتماعية المنوطة بها ، و التمكن من المنافسة فيه ثم التوسع في الأسواق المحلية ثم الدولية.

وتعتبر الريادة من المواضيع الرئيسية في اقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء ، حيث تساهم المشاريع الريادية الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية وما يلاحظ أن عصر المعلومات قد أدى إلى أحداث تغيرات مثيرة في بيئة العمل ، وقد أدت كل من المشاركة و التكنولوجيا من زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات المحلية والعالمية و التي تعمل بالأسلوب ابتكاري على نشر المعلومات من أجل إنتاج المنتجات و تقديم خدمات جديدة للعملاء ، كما يعتبر عصر المعلومات حافز لإعادة أمط العمل التقليدية الناجحة و نتيجة لذلك أصبح الإبداع العامل الأساسي في الفصل بين المؤسسات الرائدة والمؤسسات الأقل ريادة على كافة المستويات المحلية و الإقليمية و العالمية .

مشكلة الدراسة :

يعتبر الإبداع و الريادة مفهومان من مفاهيم الاقتصادية الهامة التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين من خلال الكتب و الدراسات التي ناقشت النتائج الايجابية للإبداع و الريادة ففي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالحقول العلمية التي ترتبط بالإبداع و الابتكار و الريادة في المؤسسات

ومن هنا تحول هذه الورقة البحثية الوصول إلى نتائج محولة معينة دو الإبداع في تحقيق الريادة داخل المؤسسات و ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية و التي تعتبر مشكلة هذا البحث

- 1 - هل تقوم المؤسسات بالاهتمام بالإبداع لتحقيق الريادة لمشاريعها ؟
- 2 - ما هي العلاقة الموجودة بين الإبداع و الريادة و تأثير كل منهما على المؤسسة ؟

الفرضيات:

من اجل الإلمام بالإشكالية المطروحة سابقا لابد من وضع الفرضيات التالية :

- لا تهتم المؤسسة بالإبداع و الريادة لتحقيق أهدافها .
- لا تهتم المؤسسة بتأثير الإبداع و الريادة على نشاطها .

منهجية البحث :

أن بلوغ الهدف من هذه الداخلية يتوقف على معالجة الموضوع بالأسلوب المناسب وفق منهجية واضحة و مبسطة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى عرض بعض تجارب الدولة في هذا المجال

أهمية البحث :

تكتسي دراسة الإبداع و الريادة في المؤسسات الاقتصادية و التي تساعد على تحسين منتجاتها و خدماتها ومن ثم أدائها و فعاليتها الاقتصادية أهمية خاصة و ذلك للأسباب التالية :

تعتبر الريادة من المواضيع الهامة و الخاصة في ظل التقدم التكنولوجي المستمرة و الريادة وسرعة الاتصال ، حيث أصبحت البيئة العالمية للأعمال أكثر تنافسية أفرزت هذه الظاهرة العديد من التحديات التي تتطلب وعيا و منهجا منظما من طرف الإدارات و المؤسسات

تعتبر الريادة موضوعا مهما يحتاج إلى الكثير من البحث و الدراسة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة التي يشهدها العالم

أهمية الإبداع في تحقيق المشاريع الريادية فالمؤسسة عندما تعطى الأولوية للمشاريع الريادية فلا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الإبداع و الابتكار و خفة المتطلبات المرغوبة للمؤسسة

أهداف البحث :

تهدف هذه الورقة إلى تقديم مفهوم الريادة و الإبداع على الاعتبار أنهما من المفاهيم الأساسية في إدارة وتسيير المؤسسات فمن طريق الريادة يمكن تحسين وفعالية هذه المؤسسات من خلال الاهتمام بالإبداع و دوره في تحقيق الريادة و الذي يمكن أن تفصله إلى الغايات التالية :

- أولا : تقديم الإطار النظري للإبداع
 - ثانيا : تقديم الإطار النظري للإبداع و فوائده ومعوقاته
 - ثالثا : التعرف على العلاقة الموجودة بين الإبداع و الريادة داخل المؤسسات
- إضافة إلى ذلك يتم من خلال ما سبق التوصل إلى بعض النتائج و الاقتراحات و في الأخير نأمل أننا وفقنا في هذا البحث .

أولاً : تقديم الإطار النظري للإبداع

مفهوم الريادة :

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الزيادة، تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، و بغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها، هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها عن الفكر الاقتصادي لما اتصفت به من الموضوعية و التعبير الدقيق. ومن الريادة، فالبعض يعرف الزيادة على أنها القدرة و الرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها، بالإضافة إلى شمول مثل هذه التعاريف على بعض المفاهيم الجديدة كالابتكار و القدرة على تحمل الأخطار⁽¹⁾، كما تعتبر الزيادة عن عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة من خلال بدل الجهد و إنفاق رؤوس الأموال و تخصيص الوقت إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك. و من ثم الحصول على المكافأة مما يؤدي إلى تراكم الثروة.

- و من خلال التعريف السابق للزيادة، يتم الوصول إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة و هي:

- إنفاق المال و يدل الجهد و تخصيص الوقت؛
- تحمل المخاطر المختلفة؛
- إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛
- الحصول على مختلف المكافآت.

و عموماً يمكن القول إن الزيادة هي التفرد و التفرد و تعتمد على النماذج الجديدة و ليس العادات المتبعة من اجل الحصول على منتجات و خدمات بطرق فريدة لعمل الأشياء، و من ثم فهو عمل شيء جديد و ليس العادات المتبعة من اجل الحصول على منتجات و خدمات بطرق فريدة لعمل الأشياء، ومن ثم فهو عمل شيء جديد و ليس إتباع ما يفعله الآخرون. كما أن مفهوم الزيادة قد تطور مع تطور نظرة الدول للأهداف الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها. ففي الدول المقدسة، فالزيادة ترتبط بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية، فالزيادة هي إنشاء شيء جديد من خلال روح المبادرة وتحمل المخاطر و من ثم تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية

مميزات الريادة :

تتميز الزيادة بالصفات و المميزات التالية :

- تعتبر الزيادة احد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للمواد المالية و المادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة, إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة و التي تتميز بنوع من المخاطرة.
- الريادة تعبر عن الجهد المبذول من اجل أحداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج و البيع.
- الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات و التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

مفهوم الريادي⁽²⁾:

منذ بداية القرن 17م و حتى أواخر القرن الماضي تطور مفهوم الريادي حيث بدأت الريادة تأخذ إبعادا اقتصادية و اجتماعية و يعرف الريادي على انه ذلك الفرد الذي يقوم بالمزج بين عناصر الإنتاج المختلفة (الموارد, العمالة, و الأصول الأخرى) بنسب متوافقة لجعل قيمتها اكبر من ذي قبل.

و يتميز سلوك الريادي بروح المبادرة و قبول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها و مع ذلك فهو يلجأ إلى تنظيم الآلية الاقتصادية و الاجتماعية. و بشكل عام فان الريادي هو الفرد الذي يقوم بالتجديد و التغيير في الأسواق من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات أشكال جديدة و المتمثلة فيما يلي :

- تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إحداث تغييرات جديدة على المنتج أو الخدمة القائمة
 - المساهمة في فتح أسواق جديدة أو تأسيس منظمة جديدة.
 - الفرد الذي يتمتع بالقدرة على معرفة فرص السوق و الاستجابة لها.
- الخصائص الشخصية للرياديين : يتميز الريادي بخصائص معينة تميزه عن غيره من الأفراد و أهم هذه الخصائص هي:

1. الاستعداد للمخاطرة أن القيام بمشروع جديد عادة ما يكون فيه درجة معينة من المخاطرة و التي تكون من بداية المشروع من خلال تمويل المشروع إلى انجاز المشروع و تخصيص جزء معين من الأموال اللازمة لانجازه و الملاحظ انه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد لتحمل مخاطر معينة و عادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات وخدمات جديدة.

2. الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة اكبر من الفرد العادي حيث درجة أهمية و المسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بت الريادي الثقة بالنفس و القدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي من اجل إن تجعل نشاطه ناجحا بالرغم من معرفته المسبقة من الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها و ذلك اعلمه لذلك لعلمه أن الخطأ هو جزء من الضريبة الأعمال من اجل تحقيق النجاح

3. التفاؤل يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي ومن ثم التفاؤل يساعد على تحقيق النجاح

إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل في مدى الالتزام الفرد في تحقيق مستوى معين من النجاح في العمل و كذلك الاستعداد للعمل لساعات إضافية دون الاكتفاء بالساعات الضرورية للعمل فقط إضافة إلى القدرة التي يتميز بها الرواد في تنظيم الوقت بين الأنشطة المختلفة.

ثانيا : تقديم الإطار النظري للإبداع و فوائده ومعوقاته

مفهوم الإبداع :

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها و بغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإرادي لما اتصفت به من الموضوعية والتعبير الدقيق فقد عرف الإبداع على انه عملية ليس له نهاية ، و نطاق الإبداع يمكن

أن يكون إضافيا يتضمن التغيرات الطفيفة أو أن يكون جذريا من خلال تقديم منتج جديد⁽³⁾. و على هذا فالإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغيرات و تحسينات على الأفكار السابقة و تقديم هذه الأفكار بشكل متطور و غالبا ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل و براءات الاختراع و المنتجات الجديدة المقدمة للعملاء.

تصنيف الإبداع : يصنف الإبداع إلى مايلي⁽⁴⁾ :

- الإبداع الأساسي: وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير ويقوم هذا الإبداع على الأبحاث واسعة وعلى العلم و المعرفة وعادة ما يتم إثباته نظريا ثم تليه أبحاث تتبعية وتطورات و تحدث هذا الإبداع من خلال التعاون و المشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية و المؤسسات و يؤدي هذا الإبداع الولي إلى الإحداث تغيير في التفكير أو التوسيع في النظرية الحالية و من ثم إمكانية حدوث تطور في الصناعة ومن الأمثلة على هذا الإبداع نظرية النسبية لآينشتاين و الكهرباء و الهاتف و الاتصالات اللاسلكية و برامج الكمبيوتر و الإنترنت و غيرها .

- الإبداع التطبيقي : وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي و العملي للإبداع الأساسي الأول وعادة مايكون هذا مركزا على الصناعة ومن أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية و الهواتف الخلوية والتكنولوجيا الشبكية و مايكروسوفت ويندوز والأقمار الصناعية والإبداع التطبيقي يؤدي إلى ارتفاع نسبة المختبرات و التطورات و التطورات بنسبة أكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع و يروج للصناعة و يغير أسلوب المعيشة.

- الإبداع الاشتقاقي : فيتمثل في الإنتاج منتج أو تقديم خدمة والذي يتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي ومن ثم فالإبداع الاشتقاقي هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي الحالة برامج مايكروسوفت يعتبر برامج ونداور إبداعا تطبيقيا بينما برامج أوفيس الجديد إبداعا اشتقاقي

- إبداع التغيير وهو الإبداع الذي يؤدي إلى أحداث تغيرات صغيرة على المنتجات و الخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي ومثل ذلك التغيرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف النقالة هذه التغيرات تشمل أغطية الهواتف الملونة و النغمات وخصائص الكاميرا و عدة خصائص تتم إضافتها إلى برامج أن كل نوع من أنواع الإبداع السابق يتميز بخصائص معينة .

إضافة إلى هذه الخصائص ، فإن درجة سرعة التفكير تختلف باختلاف نوع الإبداع ، ففي الإبداع الأول تكون عملية التفكير أكثر تأملية في النظريات و المناهج بدون إجراء تجارب في اغلب الأحيان ، و يعتبر الخيال و المعرفة عنصرين أساسيين في الإبداع الأول ، فمعظم أعمال اينشتاين بدأت و انتهت داخل عقله و بعيدا من المختبرات ، أما في الإبداع التطبيقي فهو يتطلب معرفة و خيال اقل نسبيا و تجارب أكثر من الإبداع الأول ، كما أن ابداع التغيير يتطلب جهدا تطويريا أكثر من الأبحاث و التأمل .

أنواع الإبداع⁽⁵⁾: يوجد ثلاثة أنواع رئيسية للإبداع و هي:

- الإبداع البنائي : و يتمثل في إيجاد مستخدم جديد لنفس التكنولوجيا القائمة و يتميز بكونه يخلق الكثير من فرص العمل الجديدة و فتح أسواق جديدة و من ثم خلق قدرات تنافسية جديدة و ذلك عن طريق استغلال التقنيات الموجودة داخل المؤسسة و جعلها أكثر فعالية و فائدة و في بعض الأحيان التوسيع في إمكانيات و قدرات هذه التقنيات ففي السبعينات من القرن الماضي واجهت شركة اكس روكس و الرائدة في آلة التصوير على الورق الأبيض منافسة شديدة من طرف اليابان التي استخدمت نفس التقنية ولكن بمعايير مختلفة من خلال استخدام آلات تصوير صغيرة الحجم و إضافة العديد من الخصائص الجابية لهما وكان من نتيجة ذلك خسارة شركة اكس روكس %50 من حصتها في السوق

- الإبداع الارتقائي (التطويري) يؤدي هذا الإبداع إلى إحداث تغيرات طفيفة نسبيا في المنتج أو الخدمة الموجودة و يقوم على استغلال كل المعلومات الموجودة ففي العقود السابقة كان يتم بترييد الغرف من خلال استعمال مروحية السقف ومع إدخال بعض التغيرات في هذا التصميم من خلال تزويدها بمحرك ذو صوت منخفض و تكثف كمية الهواء بها وإنتاجها بالألوان المختلفة تناسب و ديكورات الغرفة أدى إلى الحصول على تصميم متطور .

- الإبداع الجذري: يقوم هذا الإبداع على أسس هندسية و عملية جديدة ومن ثم فهو يقوم على نماذج جديدة و يتطلب عناصر جديدة و تقنيات مختلفة إضافة إلى أنظمة جديدة.

فوائد الإبداع⁽⁶⁾ : تتمثل في النقاط الرئيسية التالية :

1- يعتبر الإبداع عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات و بنسب مرتفعة و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة بالعكس من المؤسسات الضعيفة الإبداع

2- يتمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية و من ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة

3 - تحقق الشركات المبدعة على عائدًا للأسهم و الذي يعادل 12% خلال 10 سنوات وهذا عكس ماتحققه الشركات الأقل إبداعا

4- يمثل الإبداع العامل المشترك الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية ، ففي الدراسة التي قامت بها إحدى الشركات ، سنة 2001 تبين ان الشركات المبدعة حققت مايلي :

- تطوير منتجات وخدمات جديدة بنسبة 83%
- التحقيق هوامش الربح والمكاسب بنسبة 77%
- زيادة فعالية و الكفاءة المؤسسات بنسبة 72%

معوقات الإبداع: تتمثل معوقات الإبداع فيما يلي:

1 الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتبني عملية البحث و التطوير بطريقة واضحة و دقيقة الأمر الذي يسمح بتخفيض الموارد بطريقة عقلانية و فعالة و من ثم احتمالات النجاح و التخفيض قدر المستطاع من احتمالات الفشل و على هذا الأساس فان اختيار المشروع السليم يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة بحيث لا يترك لعامل الصدفة والتي ممكنان تخلق عائقا أمام المؤسسة .

2 الطرق: يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى إيقاف النشاط الخاص بمشروعات البحث و التطوير بمجرد أن تدرك أن تلك المشروعات لا تحقق تطلعات المؤسسة الأمر الذي يسمح بتوجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر ربحا و في حالة إلغاء مثل هذه المشروعات في وقت متأخر فان المؤسسة تتحمل مصاريف مالية إضافية نتيجة لعدم الإلغاء و يمكن أن تشكل عقبات كبيرة إزاء البحث و التطوير .

3 الأدوات و الوسائل: تعتبر الوسائل المعرفة هي المدخل الأساسي لتحقيق النجاح حيث إن الشركات الناجحة تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تستخدم من خبراتها وأخطائها للمشروعات المختلفة و تقوم بالتعديل اللازم لتجنب عدم تكرار الخطأ بالعكس من الشركات الأقل إبداعا فهي عادة لا تجد استخدام الأدوات و الوسائل لممارسة إدارة المعرفة المهنية

4 الوقت: عادة ما يتم تحفيز الإبداع تحت ضغط الوقت و كثير من الأفراد يرون إنهم يقدمون أعمالا بكفاءة عالية تحت الضغط و رغم أن العديد من الأبحاث أثبتت عكس ذلك

إضافة إلى هذه العوائق هناك صعوبة إقناع الأفراد الطريقة التي يعملون بها ليست الأفضل و كذلك الخوف من توظيف الأذكياء و الذي يرى البعض انه يمكن أن يشكل خطرا في حالة توظيفهم

ثالثا : التعرف على العلاقة الموجودة بين الإبداع والريادة داخل

المؤسسات

الإبداع و الريادة :

لليادة أبعاد اقتصادية و اجتماعية كالقيام بمشروع جديد من اجل إنتاج منتج جديد ذو قيمة أو تقديم خدمة جديدة خلال إيجاد وتناسب جديد للعوامل الاقتصادية فهذا أن الإبداع ساهم و بشكل أساسي في تقديم المنتجات و الخدمات السابقة وعلى الأساس يرتكز المشروع الريادي عادة على الإبداع و الطرق و الأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات و تقديم الخدمات هذا من الناحية الاقتصادية إما من الناحية الاجتماعية فالريادي يتعامل مع مجموعات مختلفة كالعمال و المستهلكين المجتمع المحلي و الحكومة .

هذا الإطار فان و دراسة سلوك ملوك المستهلك ليس بالأمر البسيط فالمستهلك يحدد رغباته و حاجاته بطريقة تختلف عن غير وربما عما تفكر فيه المؤسسة و حتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك و التي ينتج عنها قرارات المستهلك

و يقوم الريادي بتنظيم وتعظيم الفرص و يقدم منتجات وخدمات ذات قيم جديد من خلال بذل الجهد والوقت و المهارات و يتحمل نتيجة تلك المخاطر الناتجة على المنافسة لتنفيذ فكرته و العوائد المتوقع الحصول عليها

1- مصادر تطوير الأفكار المرتبطة بالمشروعات الريادية:

تعددت الطرق والوسائل المستعملة في الافكار الجديدة للمشروعات الريادية والمتمثلة أساسا في النقاط التالية :

المستهلك : يعتبر المستهلك من المصادر الرئيسية بتطوير الخاصة بالمشروعات و يتم الحصول على هذه الأفكار من خلال رغبات و الحاجات التي يعبر عنها المستهلك بطرق مباشرة و غير مباشرة تبين الحاجات الحقيقية للسوق ومن ثم تحقيق النجاح للمشروع الريادي الجديدة ولتحقيق ذلك يتوجب على الفرد الريادي القيام بمراقبة ودراسة السوق بشكل مستمر من خلال دراسة سلوك المستهلك و حاجاته و من ثم تقديم المنتجات والخدمات الرائدة⁽⁷⁾.

و في هذا الإطار فان دراسة سلوك المستهلك ليس بالأمر البسيط ، فالمستهلك يحدد رغباته و حاجاته بطريقة تختلف عن غيره، وربما عما تفكر فيه المؤسسة ، و حتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك و التي ينتج عنها قرارات المستهلك ولكي ينجح المشروع الريادي عليه التعرف أكثر دقة على المستهلك من خلال دراسة مختلف العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك .

قنوات التوزيع: يسعى المشروع الريادي إلى تحقيق انسياب صحيح و دقيق للمنتجات و الخدمات التي تتعامل بها إلى مختلف الفئات الاستهلاكية، لذلك تعتبر قنوات التوزيع الحلقة الاساسية في تحقيق هذا الهدف ،فهي حلقة وسيطة تساعد على تحقيق الاتصال بين المشروع الريادي و المستهلك .

وعلى ذلك فان قنوات التوزيع تعتبر مصادرا هاما من مصادر تطوير الأفكار الجديدة من خلال معرفة الجهات الموزعة ودراسة السوق و احتياجاته ومن ثم الأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من طرف الجهات الموزعة و التي تساعد الرياديين في تسويق و تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة⁽⁸⁾.

مراكز البحث و التطوير: تقوم مراكز البحث و التطوير بإجراء عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، و من خلال الوصول إلى نتائج معينة يمكن أن يستفيد منها المشروع الريادي في إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة .

الدولة : تقوم الدولة ببناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات و الابتكارات الجديدة وإصدار القوانين و تنظيم التشريعات و تسمح من خلال ذلك بفتح المجال أمام الإبداعات الريادية عن طريق تطوير المنتجات و الخدمات و رغم تعدد مصادر تطوير الأفكار الجديدة فينبغي في النهاية اختيار الفكرة الأفضل بين الأفكار الجديدة المتوصل إليها و في هذه الحالة يمكن للريادي استخدام عدة طرق في اختيار الأفكار الجديدة .

طرق اختيار الأفكار الجديدة⁽⁹⁾: وتتمثل فيما يلي :

العصف الذهني : يقوم العصف الذهني على تقديم أفكار جديدة من أجل الوصول إلى نتائج جديدة في مجال إنتاج المنتجات الجديدة أو تقديم خدمات جديدة ، و عادة ما يتم هذا بشكل جماعي من خلال جلسة مقترحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد و طرح العديد من الأفكار بكل حرية و الهدف من ذلك هو تطوير الأفكار الجديدة و تعتمد هذه الطريقة على ما يلي :

- طرح الأفكار بكل حرية و دون نقد أو تأديب لهذه الأفكار .
- طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار الذي تسمح بالوصول إلى أفضل الأفكار.
- تطوير الأفكار السابقة ويمكن الاعتماد على أفكار الآخرين.

حلقات النقاش :عادة ما يتم طرح الأفكار و مناقشتها و من تم تقييمها بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات اللازمة و المتعلقة بالمنتجات و الخدمات الجديدة.و يتم هذا من خلال حلقات النقاش أين تترك الحرية الكاملة في طرح الأفكار

أسلوب تحليل المشاكل :يتم اللجوء إلى هذه الطريقة من أجل الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات في ظل تحليل المشاكل القائمة و محاولة الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل، و من ثم التوصل إلى تبني الأفكار الجديدة التي تسمح بإنتاج منتجات و تقديم خدمات جديدة

أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل: يتم حل المشاكل القائمة و التوصل إلى اقتراحات معينة بالاعتماد على الفريق الجماعي الذي يسمح بتطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة حيث، يعتبر الإبداع سمة من سمات الفرد الريادي الناجح.

و عندما يتم اختيار أفضل الأفكار وفق الطرق السابقة فيجب أن تمر هذه الأفكار بعملية التصفية و التنقيح قبل تحويلها إلى منتج أو خدمة و تنقسم هذه العملية إلى خمسة خطوات أساسية و متعلقة بمراحل تسويق المنتج أو تقديم خدمة.

مراحل تسويق المنتج: تعتبر دورة حياة المنتج من النماذج الرائدة في التسويق حيث يتم الاعتماد عليها في صباغة الاستراتيجيات التسويقية . و تتألف دورة حياة المنتج من أربع مراحل رئيسية إضافة إلى مرحلة تطوير المنتج و تتمثل خصائص كل مرحلة من هذه المراحل فيما يلي:

مرحلة تطوير المنتج: تتمثل في البحث عن الأفكار ثم تقليصها و من ثم تقييمها للوصول إلى أفضل البدائل من الأفكار و من ثم تحويل البديل الأمثل إلى واقع ملموس) المنتج يكون تجريبي(10)، و يتضمن المنتج في هذه المرحلة جميع المواصفات الخاصة به من حيث الشكل و الحجم و التصميم و الوزن و اللون و طريقة الاستعمال و يفضل في هذه المرحلة عرض نموذج من هذا النموذج على مجموعة من المستهلكين و إبداء آرائهم من حيث مواصفات المنتج و على ضوء هذه الآراء يمكن تعديل و تحسين نوعيته.

مرحلة التقديم: يلاحظ في هذه المرحلة انخفاض في حجم مبيعات المنتج الجديد بسبب عدم معرفة المستهلك لهذا المنتج و تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- انخفاض معدل الزكية بسبب ارتفاع التكاليف الخاصة ببحوث التسويق و انخفاض المبيعات .
- تكون تكاليف الترويج مرتفعة لإقناع المستهلكين بجودته و لاءمته.
- لا توجد منافسة لكون هذا المنتج جديد في هذه المرحلة.
- ارتفاع درجة المخاطرة في هذه المرحلة ، حيث أن ذلك يتوقف على قبول أو رفض المستهلكين لهذا المنتج الجديد.

مرحلة النمو: تشهد هذه المرحلة ارتفاع مبيعات هذا المنتج الجديد نسبيا و في هذه الحالة تقول ان المستهلك قد وصل إلى مرحلة قلبية حاجات المستهلكين و تتميز هذه المرحلة بما يلي :

- الدخول إلى أجزاء أخرى من السوق بسبب نجاح المنتج و هذا يعني البحث عن منافس جديد للتوزيع بهدف تغطية السوق

- ترتفع مبيعات و أرباح المنتج في هذه المرحلة .
- يبدأ المنافسون بدخول السوق بإعداد كبيرة خاصة في ظل ارتفاع مبيعات و أرباح منتج الجديد .

في نهاية مرحلة النمو تبدأ الأرباح بالانخفاض نتيجة للمنافسة الشديدة و هنا تميل الأسعار نحو الانخفاض و ذلك لكسب المستهلكين الذين لا يزالون مترددين في الشراء .

4 - مرحلة النضوج :

- و هي من أطول مراحل دورة حياة المنتج و تتميز هذه المرحلة بما يلي :
- زيادة الإنتاج و تحقيق فائض في المنتجات.
 - تبلغ المنافسة ذروتها في ذروتها.
 - تكون الإرباح و المبيعات في ذروتها .
 - يستخدم الإعلان التذكري للترويج عن المنتجات و ينشط المبيعات من خلال استخدام الهدايا و المسابقات و الجوائز.
 - يكون الضغط أكثر من العلامات التجارية و ينسحب المنتجون الحديون .
 - تسعى الشركات الرائدة إلى تمييز نفسها عن طريق إضافة أصناف جديدة أو تقديم نسخ جديدة و محسنة من العلامة التجارية الأصلية لها .

5- مرحلة الانحدار:

- تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:
- انخفاض حاد في المبيعات و الإرباح
 - انخفاض تكاليف الترويج
- إذن مما سبق يتضح أن التنافس المكثف و قصر فترة دورة الإنتاج أدت بالمؤسسات إلى الاعتماد و بشكل كبير على مصادر المعلومات و المعرفة الخارجية لتوجيه برامجها و نتيجة لذلك أصبحت عمليات الإبداع تتم بالتفاعل مع المؤسسات الأخرى فنادرا ما تتم عملية الإبداع بشكل منعزل و قد أدى هذا إلى ظهور الإبداع بشكل كبير داخل المؤسسات و نتج عن ذلك ظهور مؤسسات ريادية .

اذن على أساس التحليل السابق يتضح أهمية الإبداع و الريادة داخل المؤسسة، حيث يؤدي تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية و المتمثلة في تحقيق الربح و ضمان البقاء والاستمرار و في الأخير يمكن تقديم التوصيات التالية :

التوصيات:

يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة توفير الفرص لكل فرد داخل المؤسسة بأسلوب عقلائي و الذي يعتبر أحد التحديات التي تواجه تحقيق الإبداع ومن ثم الوصول إلى تحقيق هدف المؤسسة وهو الريادة من كل النواحي.
- ينبغي على المؤسسة من أجل الحفاظ على الريادة في السوق أن توجه اهتمامها لتنمية كل من خط القمة و خط القاعدة. حيث أن العديد من الجهود التي تهدف إلى التطوير تتم من خلال تحسين خطي القمة و القاعدة و في هذه الحالة على المؤسسة أن تتجه إلى ابتكار منتجات و خدمات جديدة والالتزام بالإبداع المتواصل والذي يتطلب الإلمام بكل جوانب الإبداع من النظري إلى التطبيقي إلى نتائج الإبداع.
- ضرورة القيام بالتخطيط للإبداع من خلال توفير حوافز من اجل الإبداع و تأسيس سياسة إبداعية ودية و التدريب على الإبداع ومن ثم التمييز في عملية إدارة الأفكار .

الهوامش حسب تسلسلها :

1. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد للنشر و التوزيع. الأردن 2006 ص 5.
2. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق ص 9 .
3. أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2008 ص 200.
4. أحمد المغربي، ص .
5. أحمد المغربي، ص 111-112 .
6. أحمد المغربي، ص 109 .
7. حميد الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع. الأردن 2007، ص 115.
8. ثامر البكري، التسويق أسس و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للطباعة و النشر، الأردن 2006 ص 187 .
9. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 17-18
10. حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات و تسعيها دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن 2008 ص 28-31 .

الريادية في تطوير المنتجعات السياحية: حالة طيبة زمان

د. جمال حسين الحرامي

د. عبدالاله ابو عياش

ملخص:

يعتبر تطوير منتجع طيبة زمان بالقرب من مدينة البترا الأثرية نموذجاً للمشاريع السياحية الريادية في الأردن، ومثل هذا المشروع الريادي عملية إبداعية في مجال دمج المجتمع المحلي في برامج التطوير السياحي من جهة والحفاظ على التراث المعماري والشعبي من جهة أخرى، فقد تم تحويل القرية القديمة المهجورة إلى واحد من أهم مواقع الجذب السياحي وذلك بتحويلها إلى منتجع يقدم خدمات الإيواء الفندقي للسياح والزوار وذلك في بيئة غير تقليدية. وتم تطوير المشروع في إطار خمس مراحل تمثلت المرحلة الأولى في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشروع ثم تبعها إلى إعداد التصاميم الهندسية والمعمارية بما يتناسب مع بيئته القريبة الأصلية. وتم في المرحلة الثالثة دمج المجتمع المحلي لبلدة الطيبة في أعمال المشروع حيث تم استئجار أراضي القرية من أصحابها بالإضافة إلى تخفيض نسبة سنوية لهم من صافي أرباح المشروع. وشملت المرحلة الرابعة توفير التمويل والاستثمارات اللازمة والبدء بالإنشاءات واستكمالها، أما المرحلة الخامسة فتضمنت تشغيل المنتجع والبدء باستقبال السياح الذين زادت أعدادهم في بعض السنوات عن عشرين ألف سائح سنوياً. وأدى نجاح هذه التجربة الريادية إلى قيام مشاريع سياحية من مطاعم وغيرها ضمن منشآت معمارية وتراثية مماثلة.

Abstract**Entrepreneurship in Tourist Resorts Development****Taybet Zaman Case**

The development of Taybet Zaman Resort is a model for entrepreneurship tourist projects in Jordan. This project exemplifies a creative process of engaging local communities in tourism planning development on one side, and the preservation of architectural and popular heritage on the other side.

A deserted village was converted to a major tourist resort in the vicinity of Petra. The project was developed in five stages. The study demonstrates these stages and ends in showing the success of this project which has been functioning as a four star resort where most of the working force comes from the town of Tayba.

مفهوم الريادية في الأعمال:

جذب مفهوم الريادية في الأعمال اهتمام الباحثين والمحليلين الاقتصاديين في العالم حيث أن منشآت الأعمال الصغرى تعمل على نمو وحيوية الاقتصاد. وازداد عدد التعريفات للريادية في أدبيات الاقتصاد. وفي القرن الثامن عشر تم طرح أول تعريف للريادية كمصطلح اقتصادي يصف آليتها على أنها عملية تحمل المخاطرة ضمن أسعار مؤكدة أو معروفة وبيعها ضمن أسعار غير معروفة. وقام آخرون بتوسيع التعريف كي يشمل مفهوم بجمع عوامل الإنتاج. وفي مطلع القرن الحالي تم إضافة نظرية التجديد إلى تعريف الريادية. ويمكن لهذا التجديد أن يكون آلية تجديد السوق، تجديد المنتج أو حتى تجديد تنظيمي. وباختصار يمكن أن نطلق مصطلح الريادية على رجل الأعمال الناجح أي أن الشخص سواء كان ذكراً أم أنثى الذي يرى فرصة السوق وعندها يكون لديه الحافز والدافع والقدرة على تسخير الموارد ليقوم بالعمل. (Stephen Page, Jovo, 2009) وتشمل الخصائص الرئيسة للرياديين حسب العديد من الدراسات (Michael Hall, Allan M. Williams), (2008) ما يلي:

- 1- الثقة بالنفس وتعدد المهارات، وهو الشخص الذي يستطيع تجهيز المنتج وتسويق واستلام المردود ومضافاً لذلك الثقة التي تجعله يتقدم براحة عبر المخاطر.
- 2- أن يكون واثقاً في مواجهة الصعاب والظروف المحبطة.
- 3- مهارات الابتكار وليس بالضرورة أن يكون مخترعاً بالمفهوم التقليدي لكنه الشخص القادر يقطع له مكاناً في السوق والذي غالباً ما يبصره الآخرون.
- 4- الاهتمام بالنتائج يتطلب تحقيق النجاح الدافع الناتج من وضع الأهداف وتحقيق النتائج والاستمتاع بها.
- 5- تقبل المخاطر: طريق النجاح تعتريه مخاطر محسوبة.
- 6- الالتزام الكلي: العمل الدؤوب، والقدرة والتفكير الواحد هي عوامل أساسية في ملف الريادية.

وحيث أن العالم يشهد كل عام نمواً متزايداً في الحركة السياحية ويتوقع أن يصل عدد السياح حوالي مليار سائح مع نهاية عام 2010، مما يتيح الفرصة لتوفير 219 مليون وظيفة وما يساوي 6.7 من سوق التوظيف في العالم. وعليه فإن الأعمال الريادية في السياحة في الأردن تعمل على زيادة وتنويع المنتج السياحي الذي يعد قاطرة الاقتصاد الوطني والذي يفتح المجال لوضع برامج سياحية تزيد من فترة إقامة السائح في الأردن وهي إحدى الصعاب والمعوقات التي تواجه عملية التسويق السياحي الأردني.

الموقع والبيئة:

يقع منتجع طيبة زمان في نفس الموقع القديم والأصلي لقرية الطيبة التي تبعد حوالي تسعة كيلومترات عن مدينة البترا الأثرية. ويحتل المنتجع موقعاً فريداً من حيث إطلالته البانورامية على الجبال وقمم المرتفعات التي تحتضن مدينة البترا الأثرية.



منظر عام لطيبة زمان

كما يتميز الموقع بأنه على محاذة الطريق السلطاني أو الملوكي الذي يصل مدينة وادي موسى والبترا بالطريق الصحراوي الممتد إلى وادي رم والعقبة ضمن ما يعرف الآن بالمثلث الذهبي (Golden Triangle) للسياحة الأردنية. (www.alrahhalah.com)

إن قرية الطيبة القديمة المهجورة والمهدمة والتي تحولت إلى خربة وبقايا إطلال لبيوت قديمة بعد أن هجرها أهلها أصبحت مرتعاً للحيوانات الضالة والقوارض والحشرات تلقى فيها النفايات والطمم. (ar.wikipedia.org/wiki)



ساحة قرية طيبة



مداخل البيوت قبل الصيانة





مسبح المنتجع

لقد حول الفكر الريادي لمبادرين من القطاع الخاص هذا الموقع المهتمش والمهجور إلى قصة نجاح وإلى مشروع سياحي ريادي في المنطقة. فقد تم تحويل القرية القديمة إلى واحد من أهم المنتجعات السياحية في المملكة. وأصبح هذا الإنجاز السياحي الريادي بمثابة تجربة فريدة ومتميزة للسياحة الأيكولوجية وللجهود الحثيثة لمزيد من التفرد والتنوع في مكونات المنتج السياحي الأردني. وقد برز هذا التوجه بوضوح من خلال إعادة إحياء القرية بتراثها وارتها الذي يعكس الحياة الريفية الأردنية الأصيلة. وقد حافظت عمليات إعادة إحياء قرية الطيبة القديمة على طابعها الأصلي من حيث ترميم وصيانة البيوت ودروبها وطرقاتها وكذلك نوعية المواد التي كانت تستخدم في البناء والتي اعتمدت على الحجارة ومواد البناء المحلية. (www.maan.com)

كما هدف المشروع إلى تجسيد المفهوم الأيكولوجي للقرية التي تبلغ مساحتها 40.000 م² من خلال إبراز علاقات وأدوات التفاعل بين النشاط السكاني والحيواني والنباتي في بيئة القرية والمناطق المحيطة بها. وأصبحت المعروضات من الآلات والعربات والأدوات الزراعية البسيطة جزءاً لا يتجزأ من مكونات المشروع. كما تم إبراز نوعية الأبواب الخشبية التي كانت تستخدم في مداخل البيوت بالإضافة إلى المشغولات اليدوية من البسط والمفروشات وأطباق القش وأدوات الطعام والشراب وغيرها. ويمثل هذا النسيج المتكامل من الأدوات انعكاساً لأنماط الحياة وطرق المعيشة والتفاعل الاجتماعي الذي كان سائداً في القرية. وهو يمثل عراقة الإنسان الأردني بعاداته وتقاليده وقيمه وأنماط معيشته وملابسه ومناسباته التي تفاعلت في إطار بوتقة اجتماعية عكست حياة السكان في الريف الأردني. وهي تعبر عن واحدة من صور الحياة القديمة التي كانت سائدة في مدينة البترا الأثرية والمناطق المحيطة بها.

وقد استهوت هذه الصورة خيال الرحالة والزوار والرسامين الذين جاؤوا إلى البترا وتركوا رسوماتهم التي صورت بيئة البترا وحياة السكان فيها بأشكالها المختلفة. وقد أصبحت هذه الرسومات والصور التي وزعتها وزارة السياحة والآثار من أدوات ترويج البترا في أسواق السياحة والسفر العالمية.

الريادية في المشروع

لم يكن من السهل التفكير في إعادة إحياء القرية القديمة وتحويلها إلى واحدة من أهم المنتجعات السياحية في المملكة. بل أنها أصبحت واحدة من أهم معالم الجذب السياحي وشهدت بعد تطويرها وجاهزيتها اقبالاً واسعاً من السياح الأجانب والمجموعات السياحية العالمية. كما أنها أصبحت المقصد الرئيس للسياح الباحثين عن شكل جديد من أشكال الإيواء والإقامة الفندقية التي تعكس الأصالة والعراقة والتراث الإنساني في منطقة البترا وما حولها.

حيث يجد السائح فيها مكاناً هادئاً تحيط به تشكيلات صخور وادي عربة التي تأخذ شكل الفطر الكبير الذي يتوزع على ارتفاعات مختلفة. وفي هذا المكان يجتمع سحر الطبيعة مع التراث الإنساني تحتضنه حالة هدوء تعزل السائح عن سرعة نمط حياة المدينة وصخبها.

ومن هنا فقد حرصت مكاتب السياحة والسفر في الأردن على تسويق هذا الموقع ضمن برامجها السياحية إلى جانب موقع البترا الهام والمشهور عالمياً. وعليه فقد حظي هذا الموقع بنصيب وافر من السياح من فرنسا واسبانيا وإيطاليا بحيث كانت نسب الأشغال كالآتي:

السنة	النسبة
2010	40.82%
2011	60.54%
2012	54%

وتوضح آراء وتعليقات السياح الذين أمضوا ليلة أو أكثر في منتجع طيبة زمان وذلك على شبكة الانترنت مدى إعجابهم بالميزات التي يحتويها هذا المنتجع والذي يكتسب خصوصية فريدة في الأردن بحيث يجعل السائح يعيش في بيئة مجتمع صغير متعاون ومتفاهم والذي يعكسه توزيع الغرف على مسار أزقة ضيقة ومنها ما يكون وحدة واحدة بساحتها الأمامية الخاصة بها.

إن الإقامة في هذا المنتجع بعد زيارة لموقع البترا المجاور الذي يصور حياة الأنباط منذ القرن الثالث ق.م. وانجازاتهم في مجالات الفنون المتنوعة وهندسة نقل المياه بواسطة قنوات فخارية مسافة عدة كيلومترات قد أكملت حلقة أخرى وأتاحت للسائح العيش في بيئتين متباعتين لكنهما يكملان بعضهما البعض. وبهذا يكون السائح قد اكتسب خبرة جديدة لا تتيحها له أشكال المنتجعات السياحية الأخرى.

وقد تم تطوير المشروع من خلال المراحل التالية، فكانت كل مرحلة بحاجة إلى مزيد من الأفكار الريادية والتصورات الإبداعية للمحافظة على تكاملية المشروع بعناصره المتداخلة والمتشابكة والتي أبرزت أشكال التفاعل بين السكان والحياة الحيوانية والنشاط الزراعي في هذه المنطقة.

1- المرحلة الأولى: والتي تمثلت في تبني الأفكار الريادية والإبداعية وإعداد دراسة تفصيلية للكيفية التي يمكن من خلالها إعادة إحياء القرية القديمة.

2- المرحلة الثانية: ترجمة الأفكار إلى تصورات وتصاميم أولية للمشروع بما يعكس خصوصية القرية ومكوناتها من ناحية وما توفره من إمكانات واسعة لجذب السياح وخاصة من الأسواق العالمية من ناحية أخرى.

3- **المرحلة الثالثة:** التواصل مع المجتمع المحلي بهدف دمج السكان المحليين في عمليات تطوير المشروع والبحث في الوسائل الكفيلة بتحقيق التفاعل والتعاون بين أطراف المجتمع المحلي والقائمين على المشروع.

4- **المرحلة الرابعة:** توفير التمويل اللازم للبدء بتنفيذ المشروع.

5- **المرحلة الخامسة:** تشغيل المنتجع واستقبال السياح وسيتم إلقاء المزيد من الضوء والتفاصيل المتعلقة بكل مرحلة من مراحل المشروع.

المرحلة الأولى: بعد أن اكتملت عملية بلورة الأفكار والتصورات لإعداد إحياء المواقع القديم للقرية القديمة وإمكانية تحويلها إلى منتجع سياحي، كان لابد من البدء في الإعداد لدراسة شاملة ومتكاملة للجدوى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع. وترتب على ذلك الاستعانة بمكاتب استشارية متخصصة في هذا النوع من المشاريع، حيث أنه ربما لأول مرة يتم التعامل مع هذا النوع الريادي وغير المألوف من المشاريع السياحية. فجدوى المشروع هو مفتاح نجاحه واستمراره لسنوات طويلة قادمة. ومع أن البعد الاقتصادي للمشروع كان على درجة عالية من الأهمية، إلا أن العناية الفائقة للمشروع كانت في البعدين الاجتماعي والبيئي، وهو ما سيتم التركيز عليه خلال مناقشة المكونات الرئيسية للمشروع. وبعد استكمال الدراسة وثبوت جدوى المشروع فقد أخذت الجهود تتركز على كيفية العمل على إخراجه إلى حيز الوجود.

ثانياً: مرحلة التصميم التفصيلية للمشروع والتي عكست تضافر جهود الخبراء من قطاع السياحة مع جهود المهندسين المدنيين والمعماريين والتخصصات الهندسية الأخرى. وبدأت التصميم الأولية من خلال مشاركة خبرات دولية ومحلية للوصول إلى التصميم المثلى والنهائية التي تعكس تاريخ وتراث وخصوصية القرية القديمة وذلك من أجل المحافظة على عراقتها وأصالتها. وكان التركيز ينصب على تصميم مشروع يحافظ على هوية القرية القديمة وتحقيق انسجام معماري وانسيابية مع بيئة القرية القديمة والمناطق المحيطة بها. وقد حفلت هذه المرحلة بنشاط واسع تمثل في عرض التصميم في مراحلها المختلفة على لجان متخصصة لتعديلها وإثرائها بالملاحظات الجوهرية التي أسهمت في النهاية في اعتماد التصميم المثلى من الناحية الهندسية والمعمارية والبيئية.

المرحلة الثالثة: كان المجتمع المحلي على الدوام في ذهن المستثمرين والمسؤولين والمعنيين في المشروع. فنجاح المشروع يعتمد بشكل كبير على الريادة والإبداع في دمج السكان المحليين والمجتمعات المحلية في المنطقة في أنشطة المشروع في مراحلها المختلفة. وكانت المبادرات الإبداعية تجاه المجتمع المحلي بمثابة توجهات رائدة للتعامل والتفاعل الإيجابي بين السكان المحليين والمشروع خاصة وأن موقع المشروع بأراضيه وبيوته القديمة كان ملكية خاصة لأهالي القرية القديمة. ولهذا ومن أجل نجاح المشروع فكان لابد من التواصل مع فعاليات ورموز المجتمع المحلي. فقناعة السكان المحليين وقبولهم لمشروع سياحي ريادي يمثل هذه الخصوصية على درجة عالية من الأهمية لعوامل استدامته والمحافظة عليه. فالفوائد التي يحصل عليها أفراد المجتمع المحلي من المشروع تنعكس بشكل إيجابي على حياتهم ومعيشتهم. ويشكلوا بالتالي عوامل مساندة ومساعدة لنجاحه وديمومته. وحتى يتمكن القائمون على المشروع من دمج السكان في أنشطته ومراحل تطوره، فقد تم السير في الخطوات التالية:

1- تمثلت الخطوة الأولى في حصر ملكية الأراضي والبيوت في موقع القرية القديمة لمعرفة أسماء أصحابها. وبعد أن تم استكمال ذلك من خلال دائرة الأراضي والمساحة وأخذت قوائم المالكين الضفة القطعية، بدأت عمليات الاتصال بأصحاب تلك الملكيات وممثلي ووجهاء المنطقة في تعريفهم بصورة المشروع ومكوناته وفوائده التي ستنعكس بشكل إيجابي على حياة السكان ومعيشتهم وخاصة في مجالات توفير فرص عمل وتحسين دخولهم. وقد تشكلت قناعات لدى سكان المجتمع المحلي بالفوائد التي سيحصلون عليها من المشروع.

2- بعد أن توفرت القناعات وأصبح المجتمع المحلي جاهزاً للتعاون والمشاركة في أنشطة المشروع تم الاتفاق على استئجار موقع المشروع بموافقة جميع المالكين وأن يكون العائد السنوي لكل مالك في الموقع بنسبة حصته. وتم الاتفاق على استئجار الموقع لسنوات طويلة قادمة. وقدم أصحاب المشروع لأصحاب الملكيات المزيد من الحوافز والتي كان أبرزها أن يتمتع المالكين بعائد سنوي يتمثل بحوالي 5% من صافي أرباح لمشروع يوزع عليهم كل حسب حصته من الملكيات.

3- حتى يتم تعميم فوائد المشروع على السكان والأهالي الآخرين في المجتمعات المحلية، فقد تقرر أن تكون الأولوية في التعيين والتوظيف لسكان المنطقة بالدرجة الأولى.

4- ونظراً لحاجة السكان في المجتمع المحلي للمهارات والخبرات الوظيفية في المجالات الفندقية المختلفة، فقد تم عقد دورات تدريبية مجانية للراغبين في العمل في مرافق المشروع المختلفة. وكان لهذه الخطوات آثار إيجابية تحقق من خلالها دمج السكان وتفاعلهم مع المشروع.

المرحلة الرابعة: بعد استكمال الدراسات والتصاميم ودمج المجتمع المحلي، بدأت الاستعدادات للسير قدماً في تنفيذ المشروع. ولم تكن عملية التمويل سهلة وميسرة، لأن هذا المشروع الريادي كان بمثابة تجربة جديدة غير مألوفاً وغير مسبوقه. فالبنوك الأردنية كانت تعتبر هذا النوع من المشاريع غير مشجعة وتتعامل معها باعتبارها تعتمد على ما يسمى برأس المال المغامر. ومع ذلك فقد نجح أصحاب المشروع في توفير التمويل اللازم لتنفيذ المشروع.

المرحلة الخامسة: في ضوء استكمال أعمال البناء والترميم والصيانة للموقع القديم، وأصبح المشروع جاهزاً للتشغيل واستقبال السياح.

مكونات منتج طيبة زمان:

يتكون هذا المنتج من 105 غرف وجناح واحد صنفت ضمن فنادق ومنتجعات خمس نجوم. وتمتاز الغرف بأن تأثيثها من أسرة ومقاعد وكل ما تحويه كان يجسد تراث أهل القرية قبل أكثر من مئة عام. كما تتضمن الغرف الوسائل الحديثة من جهاز تلفزيون وانترنت وحمامات خاصة بكل غرفة وتكييف على مدار العام. أما خدمات الطعام والشراب فهي ذات طابع خاص أيضاً حيث يمتاز المطعم الرئيس بفنون البناء القديم والأروقة والعقود الجميلة بالإضافة إلى عرض الأدوات التي استخدمها سكان القرية في حياتهم اليومية مثل أقدم الطبخ وجراره الطبخ وجرار المياه والأطباق الفخارية والخشبية والمنسوجات والطرزات.



ساحة منتج طيبة زمان

وفي الساحة الخارجية يوجد مقهى إلى جانب سوق العطاراة والحمام التركي ومنتجر بيع الهدايا. وفي القسم الشرقي من المنتجع توجد بركة سباحة ومركز ألعاب للأطفال. إن البيئة والمكونات التي يمتاز بها هذا المنتجع جعلته يحظى بأهمية خاصة حيث تعقد فيه الندوات والاجتماعات التي تنظمها مؤسسات القطاع الخاص من داخل الأردن وخارجه ويتوفر في المنتجع قاعة بسعة 300 شخص.

ومما يجدر ذكره أن تطوير قرية الطيبة وتحويلها إلى منتجع سياحي جاء في سياق التوجهات الحديثة والمعاصرة لتنويع المنتج السياحي الأردني في إطار ما أصبح يعرف بالسياحة الأيكولوجية المرتبطة بإعادة إحياء المواقع التراثية في الأردن. وكانت تجربة مطعم كان زمان في منطقة الياودة في عمان قد حققت نجاحاً كبيراً وشجعت المزيد من المستثمرين الأردنيين على تطوير المزيد من المواقع التراثية لغايات تنشيط السياحة في المملكة. فقد تم تطوير قرية النوافلة في بلدة وادي موسى على غرار مشروع طيبة زمان.

كما امتدت هذه الظواهر السياحية الريادية إلى العديد من المدن والمواقع التاريخية والتراثية على مستوى المملكة. فقد تم إقامة مطعم حارة جدودنا في مادبا أمام كنيسة الخارطة. كما تم وضع الخطط السياحية لتطوير المواقع التراثية في مدن السلط والكرك ومادبا وجرش حيث تتداخل في هذه المواقع المدخلات الثقافية، أو ما تعرف بذاكرة المكان، مع المدخلات الأيكولوجية التي تمثل تفاعلات الإنسان مع الحياة البرية والحيوانية في البيئات المحيطة بهذه المواقع. ونعرف أن أحد المستثمرين يرغب في نقل هذه التجربة الناجحة إلى مواقع أخرى ما تزال قيد التخطيط مثل موقع أم قيس (ar.wikipedia.org/wiki/Gadara) الذي يحتوي على منازل شبيهة بقرية طيبة ومن المتوقع أن يتم ترميم وإصلاح المنازل التي يصل عددها أربعون منزلاً وكذلك الشوارع بحيث يشكل منتجعاً سياحياً يمتاز بخصائص أثرية وطبيعية تتمثل في احتضان الآثار الشاخصة من العصر الروماني لهذه المنازل وكذلك الإطلالة الفريدة من نوعها على بحيرة طبرية ونهر اليرموك والأغوار الشمالية وهضبة الجولان. (Browning, I, 1982)





القرية العثمانية في أم قيس

إن هذه النماذج الريادية في تطوير السياحة الأردنية تمثل اتجاهات حديثة لإثراء النشاط السياحي في المملكة، ذلك أن تنوع المنتج السياحي الأردني وبإضافة أشكال وأنواع جديدة للسياحة الأردنية هو هدف استراتيجي يسعى إلى جذب المزيد من السياح وإلى إطالة مدة إقامة السائح في المملكة. وهذا الهدف جوهري وعلى درجة عالية من الأهمية، لأنه يساهم في دعم ومساندة السياحة الأردنية من خلال رفع معدلات الأشغال في الفنادق وزيادة النشاط الاقتصادي من خلال الآثار الاقتصادية والاجتماعية للسياحة بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الإيرادات والعملات الصعبة للقطاعين العام والخاص.

النتائج:

- 1- أهمية مشاركة القطاع الخاص في تنشيط صناعة السياحة في الأردن من خلال زيادة أمطاط المنتج السياحي الأردني.
- 2- إن قيام مشاريع سياحية من هذا النوع تعود بالفائدة الاقتصادية والثقافية على المجتمع المحلي من خلال توفير عمل جديدة خاصة في المناطق الريفية والنائية عن المدن.
- 3- الحفاظ على مقومات التراث الشعبي في مجالاته المختلفة من معمار وأدوات منزلية ومنحوتات ومطرزات.

4- تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في مجالات السياحة الصحراوية وربطها بما يجاورها من مواقع مثل القصور الصحراوية (قصر عمرة، الحلابات) من خلال إقامة منتجعات تتناسب مع طبيعة الصحراء.

المراجع:

- 1- Stephen Page, Jovo Ateljevic, (2009), Tourism and Entrepreneurship Butterworth- Heinemann, P. 9-32.
- 2- Michael Hall, Allan M. Williams, (2008), Tourism and Innovation, Routledy, Abingdon.
- 3- Alison J. Morrison, Mike Rimmington, Claire Williams, (2001), Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries, Butterworth- Heinemann, Woburn, MA.
- 4- Alan L., Carsud, and Malin E. Brannback, (2007), Entrepreneurship, Greenwood Press, London.
- 5- Alrawadieh, Ziad, (2009), Using Tourism in Cultural Heritage Conservation: Taypet Zamman as a Case Study, Traditions and Transformations Conference, Amman, Jordan.
- 6- Browning, Iain, (1982), Jerash and The Decapolis Chatto & Windus, London, PPs. 60-65.
- 7- أبو عياش عبد الإله ، الطائي حميد ، الحرامي جمال ، 2007، مدخل إلى السياحة في الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص ص. 323-325.
- 8- أبو رمان أسعد ، الراوي عادل ، 2009، السياحة في الأردن، مركز الزعبي للنسخ السريع، عمان، ص. 116.

درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية

د. ريماء عيسى الغيشان

جامعة الزيتونة الأردن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تطوير استبانة لقياس مدى امتلاك المعلمين الكفايات التعليمية، وزعت على أربعة مجالات هي: التخطيط، التنفيذ، الإدارة، التقويم، حيث انبثق عن المجالات الأربع ثمانية كفايات فرعية هي: المهارات الحاسوبية الأساسية، ومهارات الاتصال والتواصل، والكفايات الاجتماعية والإنسانية، والدمج بين التكنولوجيا والمنهاج، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر من مصادر المعرفة، إثارة الدافعية، تنمية مهارات التفكير العليا، تنويع استراتيجيات التدريس. خلصت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يمتلكون الكفايات التعليمية بدرجة عالية ويمتلكون الكفايات التكنولوجية التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسة بدرجة عالية وذلك من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية تعزى لمتغير الجنس باستثناء كفايتي (الاتصال والتواصل) و(التقويم والامتحانات وتحليل النتائج) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسة تعزى لمتغير الجنس، وأخيراً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة امتلاك الكفايات التعليمية، وفقاً لمجالاتها الرئيسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) و(المتغير الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بأهمية التنسيق والتعاون بين الجامعات الأردنية في التخطيط لبرامج تدريب وإعداد وتأهيل المعلم.

خلفية الدراسة وأهميتها:

يتوقف نجاح عملية التعليم على كثير من العوامل المختلفة والمتنوعة، فأفضل المناهج والمقررات الدراسية والوسائل التعليمية والأنشطة والمباني المدرسية رغم أهميتها لا تحقق الأهداف التربوية المنشودة في عملية التعليم، ما لم يكن هناك معلم ذو كفايات تعليمية وسمات شخصية متميزة يستطيع بها إكساب طلبته الخبرات المتنوعة ويعمل على تهذيب شخصياتهم وتوسيع مفاهيمهم ومدراكهم وتنمية أساليب تفكيرهم وقدراتهم العقلية، لذا يرجع نجاح العملية التعليمية إلى العنصر الفعّال والمميز ألا وهو المعلم والأدوار التي يقوم بها والاهداف التي يسعى لتحقيقها.

ويستهدف إعداد المعلم في جوهره تطوير أدائه في التدريس، نظراً لأنه واحداً من المكونات الرئيسة للعملية التربوية وهو العامل المؤثر في جعلها كائناً حياً متطوراً وفعالاً، وهو الأساس في تطويرها، وهذا الأثر يتوقف على مدى كفايته ووعيه بعمله وإخلاصه فيه. (شلتوت وخفاجة، 2002). فلم يعد يقتصر دور المعلم على نقل المعلومات إلى المتعلمين، أو تهيئة الموقف التعليمي وقيادة التلاميذ نحو الأهداف التعليمية، إنما أصبح مرشداً وموجهاً لاكتساب مهارات التعلم الذاتي، وباحثاً ميدانياً في العمل المدرسي بصفة عامة، ومنشطاً ومحفزاً للاتجاه نحو التربية المستمرة، ويمكن إدراك اتجاهات المعلمين نحو أهمية التربية التكنولوجية والإلمام بقدر كاف من علم الحاسوب من خلال النظم التعليمية للبلدان الصناعية التي تستخدم الحاسوب حالياً في المقام الأول (غيشان، 2005).

ويؤكد (السايع، 2001) أن إعداد المعلم القائم على الكفايات وجد اهتماماً كبيراً في كثير من المؤسسات والهيئات التعليمية، وهذا الاهتمام قد امتد إلى جميع التخصصات والمراحل التعليمية، وان أبرز هذه الاتجاهات ذاك الذي اعتمد على برامج معدة لكفايات محددة.

ونظراً لتطور التقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن وظيفة المعلم أصبحت تكمن بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تصميم عملية التعلم والتعليم وتنفيذها وتقييمها، وهي وظيفة تختلف عن الوظيفة التي كان يمارسها المعلم سابقاً، وبعبارة أخرى فإن المعلم يستمر وكأنه يعيش في واقع المحتوى وطرائق التدريس الحديثة والجديد في أساليب التقويم حتى يستطيع أداء مهمته بنجاح، (مركز أمان للدراسات، 2006). فالبرامج الاعتيادية في تدريب المعلمين لا تستطيع مواكبة التطورات

العلمية؛ لأنها تعتمد المعرفة النظرية كإطار مرجعي لها، فلم تسهم في تحسين ممارسات المعلم التعليمية ومهاراته المهنية، فهي وإن زادت معرفته وثقافته، لكنها لم تسعفه بما يمكنه من توظيف هذه المعرفة في تحسين تعلم الطلاب الذي يشرف على تعليمهم. لذلك ارتفعت الأصوات مطالبة بضرورة تعديل برامج المعلمين أثناء الخدمة، لتنقل من التركيز على المعرفة الأكاديمية البحتة، إلى كيفية توظيف هذه المعرفة في مواقف التعلم المختلفة، فظهرت الدعوة إلى الاهتمام بالجانب الأدائي في عمل المعلم، بحيث يعنى بالمهارات التي يحتاجها في عمله التعليمي، ورغم هذا التعديل في مسار برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، إلا أن الجانب النظري بقي طاغياً في مجال الممارسات الأدائية والمهارات الصفية (الخطيب، 1987؛ مرعي، 1981).

وتعد قضية تجهيز وإعداد المعلم ورفع مستواه العلمي والوظيفي من القضايا الهامة التي يهتم بها المجتمع؛ لأنها تعتبر عملية ذات صبغة متكاملة تتطلب نظرة واسعة وشاملة يتم فيها تحديد الكفايات اللازمة للمعلم لكي يمارس دوره بشكل فعال. وبالتالي يتمكن من إخراج درس فعال يحقق الأهداف المرجوة منه في إحداث التغيير المطلوب في سلوك المتعلمين. وقد ظهرت تعريفات عديدة للكفاية التعليمية، فقد عرفها توماس وجينس (Thomas & Janice, 1983) بأنها تنفيذ التدريس وإدراك الفعل التعليمي والذي هو محوري تحت الشروط المؤسسية للمدرس طبقاً لتعريف مهمات التدريس، بينما عرفها شلتوت وخفاجة (2002) بأنها نسق متميز من السلوكيات التي يمكن التعرف عليها والتي يؤثر بها المعلم في المتعلم عن طريق التدعيم والتوجيه عندما يمارس المعلم مهام عمله. ويشير (الحيلة، 2002) إلى تعريف الكفايات التعليمية أنها قدرة المعلم وتمكنه من أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية في التدريس، وتتكون من معارف ومهارات واتجاهات وقيم معينة تتصل اتصالاً مباشراً بالتدريس، ويعبر عنها في صورة أقوال وأفعال وتؤدي بدرجة مناسبة من الإتقان بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من هذا التدريس.

وقد قسم كوبر (Cooper، ١٩٨٣) كفايات المعلمين إلى أربعة أنواع هي:

1. **الكفايات المعرفية:** تشمل المعرفة والإلمام بالموضوع، إذ ينبغي أن يكون المعلم متمكناً من المادة التي سيقوم بتدريسها، إضافة إلى اكتسابه للمعرفة في وضع الأهداف المسلكية وفي نظريات التعلم المختلفة وكيف يمكن أن يستخدم تلك النظريات في المواقف التعليمية.

2. كفايات الإنجاز (الكفايات الأدائية): هي الكفايات التي يتمكن المعلم من إظهارها في مواقف تعليمية صفة حقيقية أو مواقف شبيهة بها، إذ يمكن تحقيق هذا السلوك بالممارسة التطبيقية أمام زملائه في مواقف تعليمية، وإما في تطبيقات عملية في المدارس، ومن أهم هذه الكفايات: وضع خطة يومية يحدد فيها أهدافاً متنوعة، القدرة على استخدام أدوات التقويم، استثارة الدافعية، العرض والتواصل، تعزيز التعليم، استثارة تفكير الطلاب وتوظيفه، الإدارة الصفية.

3. كفايات النتائج: وهي المنجزات التي يحققها المتدرب في طلابه - كأن يطلب منه إظهار مقدرته في رفع مستوى وكفاءة مجموعة من الصغار في مهارة معينة - يتوقع مبدأ الكفايات من المعلم أن يحقق منجزات أساسية بدلاً من اجتياز مساقات دراسية.

4. ويضيف التربويون نوعاً رابعاً يتمثل بالكفايات الانفعالية وهي تتعلق بالجانب الوجداني وتشمل الاتجاهات التي يجب أن يتبناها والقيم التي يجب أن يؤمن بها وأشكال التذوق التي يتمتع بها. وتمثل المعرفة المحور الأساسي لخبرة المعلم والتي يستمد منها مقومات كفاياته الأخرى (جامل، 2001).

ويشكل المنهاج محورياً أساسياً في استراتيجية التطوير التربوي في الأردن. وترتبط جميع العمليات التربوية والإدارية الأخرى ارتباطاً مباشراً بتطويره، وتعد داعمة له، كما ويجسد المنهاج القيم والمعتقدات الأساسية لدى الأردنيين وكذلك التطلعات والرؤية المستقبلية للمجتمع، ولذلك فإن التغييرات في المنهاج وأساليب التقييم والموارد ستكون انعكاساً للأهداف الوطنية والثقافية التي تترجم إلى معرفة، ومهارات، واتجاهات يجب على المتعلم اكتسابها على مستوى المدرسة. وسيحظى المنهاج الجديد أيضاً بدعم وذلك من خلال تجديد كفايات وممارسات المعلمين في التدريس والتقييم، وكذلك بتطوير أفضل مصادر التعلم وأنسبها، وسيكون المحك الأساسي لسعي الأردن لتحسين نظامه التربوي من خلال التعليم النوعي للطلاب ومدى ارتباط تعلمهم المدرسي بتحصيلهم اللاحق ونجاحهم في أعمالهم (غيشان، 2005).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبلور مشكلة الدراسة في افتقار برامج إعداد وتدريب المعلمين قبل الخدمة وأثنائها إلى الكفايات التعليمية التي يفترض ان يقوم بها المعلم أثناء أدائه لعملية التعليم، لا سيَّما أنَّ عدم توافر الكفايات التعليميَّة الضرورية لهم في الإعداد يكون له مردودات سلبية على مستوى التعليم، لهذا جاءت هذه الدراسة لقياس درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟ أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية الدراسة في:

1. الكشف عن مدى امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية وتوظيفها في العملية التعليمية التعلمية، وأدوارهم اللازمة لتنفيذ المنهاج المبني في ضوء مشروع التطوير.
2. مساعدة القائمين في عملية وضع البرامج التدريبية، وإعداد المعلمين قبل وأثناء الخدمة.
3. مساعدة المعلمين في الأردن لتحسين أدائهم التعليمي في ضوء الكفايات التي ينبغي توافرها لديهم .
4. إثراء مجال البحث التربوي من الكفايات التكنولوجية التعليمية.
5. المساعدة في تطوير الأدوار الجديدة للمعلمين في ضوء مشروع التطوير التربوي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية وتوظيفها في العملية التعليمية، كما تهدف إلى دراسة الأدوار الجديدة للمعلم، ومدى ممارسته لهذه الأدوار في الغرفة الصفية، وتهدف أيضا التعرف إلى الفروق في درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية للكفايات التعليمية تبعاً لمتغير الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي.

محددات الدراسة:

تقتصر نتائج هذه الدراسة على خصائص مجتمع الدراسة وعينتها ممثلة في معلمي المرحلة الثانوية في مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة.

التعريفات الإجرائية:

الكفاية: هي قدرة المعلم على أداء مهامه التعليمية بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيقه النتائج المطلوبة في سلوك التلاميذ، متضمنة القدرة على امتلاك المعلم المهارة بعد التدريب.

الأدوار الجديدة للمعلمين: هي الأدوار التي يقوم بها المعلمون في الغرفة الصفية في ضوء المناهج المطورة والمحوسبة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية التعلمية.

درجة امتلاك وممارسة الكفاية: درجة معرفة المعلمين للكفاية وممارستهم لها في الموقف التعليمي، وتقاس بالدرجة التي يعطيها المعلم لنفسه والمعززة برأي المشرف التربوي في ممارسة المعلم لها من خلال الأدوات المعدة لذلك.

الدراسات السابقة

حاولت الباحثة تقصي الدراسات التي تناولت الكفايات التعليمية، لاسيما التي تناولت امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية في التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، وتم ترتيب هذه الدراسات زمنياً؛ من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

أجرى داغستاني (2005) دراسة بعنوان رؤية جديدة لدور المعلم لمواجهة العولمة والبنية الثقافية هدفت إلى التعرف على الأدوار الجديدة للمعلم في ظل التأثيرات المختلفة للعولمة على المنظومة التربوية والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون قيام المعلم بتأدية أدواره التربوية المختلفة في العصر الحاضر، أكدت الدراسة على أن أهم أدوار المعلم الجديدة هي: المعلم كخبير في مهارات التدريس والمعلم كمنظم للحوار داخل الغرفة الصفية، والمعلم كموجه للتعليم، المعلم كمستول عن تقويم التلاميذ، إضافة إلى العديد من الأدوار الفرعية. أما أهم المعوقات التي تحول دون قيام المعلم بتأدية أدواره في الغرفة الصفية هي: قصر وقت الحصة، عدم توافر بعض الأجهزة للتعليم، عدم جدية برامج التدريب التي يتلقاها المعلم، الظرف المادي غير المناسب للمعلم.

وأجرى الحسيني (2003) دراسة هدفت التعرف إلى أسباب عزوف معلمي المدارس الثانوية في الرياض /السعودية عن استخدام التقنيات التعليمية في التدريس الصفي، حيث قام الباحث بتطوير استبانته وتوزيعها على (335) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج أن أكثر الأسباب أهمية في عزوف معلمي المدارس الثانوية عن استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في التعليم، هو عدم الامتلاك الكافي للكفايات التكنولوجية التعليمية، إضافة إلى عدم توافر الأجهزة والتقنيات التعليمية في المدارس بالشكل الملائم، إضافة إلى ضيق وقت الحصة التدريسية، وزيادة العبء الدراسي على المعلم، إضافة إلى ازدحام بعض الصفوف وارتفاع عدد الطلبة في الفصول الدراسية.

وفي دراسة كورني (Chorney, 2002) هدفت إلى تحديد ما إذا كانت مدرسات التربية البدنية يتصورن خصائص محددة مسبقاً للتدريس الناجح في التربية البدنية بشكل مختلف عن مجموعة مختلطة جنسياً أم لا، في مدارس ادمنتون الحكومية في كندا، بلغ مجموع العينة (96). بناء على نتائج الدراسة فإن الجنس والعمر لا يبدو انهما يلعبان دوراً ذو دلالة في التدريس الفعال للتربية البدنية، بالإضافة إلى ذلك فإن خبرة المعلم واتجاهات مدرسات التربية البدنية لا يبدو أنها تتغير بشكل ذو دلالة عبر مسار العمل بشكل مثير، العديد من نفس الخصائص التي يعتبرها مدرسو التربية البدنية الأمريكيين الأكثر أو الأقل أهمية من كلا الجنسين هي متماثلة بشكل مدهش مع استجابات العينة الكندية التي أفرادها إناث.

وأجرى (عبد الرزاق، 2001) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات التدريسية اللازمة لمدرسي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية، تكونت عينة الدراسة من (150) معلم تربية رياضية في محافظة اربد وقام الباحث بتصميم استبيان لجمع بيانات الدراسة احتوى على (63) كفاية تدريسية موزعة على خمسة محاور وهي التخطيط للموقف التعليمي وتنفيذ الدرس وإدارة الصف والصفات الشخصية والتفاعل والعلاقات الإنسانية والتقييم. أظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات التي اعتمدها الباحث كانت مهمة لمعلمي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس وتبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الخبرات القصيرة ولمتغير المدرسيات كان لصالح مديرية تربية اربد.

قامت (الدرهلي، 2001) بدراسة هدفت إلى إعداد قائمة من الكفايات اللازمة لخريجي التربية الرياضية ودرجة ممارسة هذه الكفايات. تكونت عينة الدراسة من (38) عضو هيئة تدريس و(180) معلماً ومعلمة و(40) مشرف ومشرفة واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة حيث شمل على خمسة مجالات وهي كفايات التدريس وكفايات التدريب وكفايات التحكيم وكفايات الإدارة والاتصالات والكفايات الصحية. أظهرت نتائج الدراسة بناء قائمة بالكفايات اللازمة لخريجي التربية الرياضية وإن ممارسة خريجي التربية الرياضية على المجالات الكلية للدراسة كانت عالية وكذلك وجود فروق دالة إحصائية على مجال كفايات التحكيم تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور وتبعاً لمتغير الخبرة ولصالح الخريجين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات والمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس ووجود فروق دالة إحصائية على مجال كفايات التدريس تبعاً لمتغير الجامعة ولصالح خريجي الجامعة الأردنية وعلى مجال التدريب وكان لصالح خريجي الجامعة الأردنية واليرموك.

وفي دراسة أجراها اماند (Amand, 2000) بعنوان المعلم كمسهل لبيئة التعلم من جامعة الزويج، هدفت إلى بيان أهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) إلى الغرفة الصفية وأثرها على أدوار كل من المعلم والطالب. توصلت الدراسة إلى أن هنالك أثر إيجابي لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات انعكس إيجاباً على دور المعلم حيث أصبح دوره داعماً للمتعلم، منظماً لبيئة الصفية، كما ساهم في المحافظة على تركيز وانتباه الطلبة لعملية التعلم والتعليم، والتأكيد على أهمية العمل التعاوني الجماعي، والتخطيط الجيد لعملية

توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الغرفة الصفية، تشجيع النقاش الصفّي، وتوفير مصادر معرفة متعددة. أما دور الطالب فأصبح باحثاً عن المعرفة، أكثر اعتماداً على الذات، محاوراً ومناقشاً داخل الغرفة الصفية، يأخذ الوقت الأكثر من زمن الحصة التدريسية، أكثر قدرة على الاكتشاف وحل المشكلات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

1. أضافت الدراسات السابقة بعداً تربوياً للدراسة الحالية، والاستفادة في إعداد الأداة ومناقشة النتائج.
2. تميزت الدراسة الحالية بشمولها على أهم الكفايات التكنولوجية والتعليمية التي يجب على المعلم امتلاكها في ضوء المناهج المبنية على اقتصاد المعرفة.
3. تطرقت الدراسة الحالية إلى جانبين مهمين هما: الكفايات التكنولوجية التعليمية، والأدوار الجديدة للمعلمين في آن واحد، وهذا ما ميز هذه الدراسة عن غيرها.
4. تتفق الدراسة الحالية مع توجهات مؤتمر التطوير التربوي التي تؤكد على أهمية امتلاك المعلم للعديد من الكفايات التكنولوجية والتعليمية والتي تؤهله للقيام بعمله والسير بالعملية التربوية والتعليمية بحيث تصبح قادرة على مواجهة التحديات والنهوض بالمجتمع الأردني نحو مصاف الدول المتقدمة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتناسبه وطبيعة الدراسة الحالية؛ وذلك لقياس درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية للكفايات التعليمية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة والبالغ عددهم (300) معلماً ومعلمة موزعين على (30) مدرسة للذكور والإناث والمختلطة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2010/2009، تم اختيار عينة عنقودية طبقية تكونت من (150) معلم ومعلمة، موزعين على (16) مدرسة للذكور والإناث، والجدول رقم (1) يبين ذلك.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	99	66%
	أنثى	51	34%
	المجموع	150	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	89	59.34%
	دبلوم عالي	39	26%
	ماجستير	17	11.33%
	دكتوراه	5	3.33%
	المجموع	150	100%
الخبرة	1-4 سنوات	23	15.33%
	5-9 سنوات	37	24.67%
	10 سنوات فما فوق	90	60%
	المجموع	150	100%

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد أداة للدراسة تقيس مدى امتلاك معلمي المرحلة الثانوية للكفايات التعليمية وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبالرجوع إلى إدارة التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم، ومقابلة عدد من المعلمين والمشرفين التربويين من مديرية التعليم الخاص ومن الميدان التربوي. وفي ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة حيث تكونت من أربعة مجالات

رئيسة للكفايات التعليمية، انبثق عنها ثمان كفايات تعليمية فرعية على النحو الآتي: التخطيط لعملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، معرفة المهارات الحاسوبية الأساسية وفهمها، مهارات الاتصال والتواصل، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنوع استراتيجيات التدريس، الكفايات الاجتماعية والإنسانية اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تنفيذ عملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدمج بين التكنولوجيا والمناهج، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر من مصادر المعرفة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإثارة الدافعية لدى المتعلمين، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين، إدارة عملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التقويم والامتحانات وتحليل لنتائج. دلل على هذه الكفايات بـ (72) مؤشراً للأداء لبيان مدى امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات اللازمة لتنفيذ المنهاج المبني في ضوء مشروع التطوير التربوي نحو اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين .

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم توزيعها على مجموعة من ذوي الأختصاص والخبرة في الجامعات الأردنية، والمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم، وطلب إليهم إبداء رأيهم حول صلاحية الأداة، ووضع المقترحات اللازمة على فقراتها، وفي ضوء تعديلات المحكمين تم تعديل فقرات الأداة بناء على رأي المحكمين، وبذلك اعتبر آراءهم دلالة صدق كافية للأداة، إذ تم اخذ جميع ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم فيما يتعلق بتعديل بعض الفقرات أو إعادة صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من اجله.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات له، بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق على عينة مكونة من (24) معلماً، من خارج عينة الدراسة، وبفارق زمني مقداره أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.76 - 0.92) للمجالات، و(0.863) للأداة الكلية.

جدول (2)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمجالات الدراسة

الرقم	المجالات	معامل ارتباط بيرسون
1.	معرفة المهارات الحاسوبية الأساسية وفهمها .	0.76
2.	مهارات الاتصال والتواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .	0.78
3.	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنويع استراتيجيات التدريس .	0.86
4.	الكفايات الاجتماعية والإنسانية اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.89
5.	الدمج بين التكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمناهج	0.90
6.	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر من مصادر المعرفة	0.88
7.	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإثارة الدافعية لدى المتعلمين	0.84
8.	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين	0.92
9.	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة عملية التعلم والتعليم	0.89
10.	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التقييم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج	0.91
	الأداة ككل	0.863

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة:

الجنس، وله مستويان (ذكر، أنثى)

الخبرة، وله ثلاثة مستويات: (1- 4 سنوات، 5- 9 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات: (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)
المتغير التابع: درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في التعليم الخاص للكفايات
التعليمية، ودرجة ممارستهم لها، والتي يعبر عنه بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد
العينة على فقرات ومجالات أداة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:
 - تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، لاستخلاص فقرات الأداة
 - تم إعداد أداة للدراسة وعرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وطلب منهم إبداء الرأي حول صلاحية الفقرات لقياس درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية للكفايات التعليمية.
 - بعد الأخذ بآراء المحكمين، وحذف ما طلب حذفه من فقرات، وإضافة الفقرات التي تم اقتراحها أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية، موزعة على أربعة مجالات رئيسية.
 - تم التحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون.
 - قامت الباحثة بأخذ إذن مسبق من وزارة التربية بغرض تطبيق أداة الدراسة.
 - قامت الباحثة بالإشراف على جميع إجراءات تطبيق أداة الدراسة في جميع المدارس المشمولة في الدراسة.
 - تم تفرغ استجابات أفراد العينة على الاستبانة، في ذاكرة الحاسوب، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، للخروج بالنتائج والتوصيات.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومجالاتها.
2. اختبار (T-Test) لقياس الفروق في درجة امتلاك المعلمين للكفايات.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة بواسطة أداة الدراسة» درجة امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية «، وقامت بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى امتلاك معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مديرية التعليم الخاص في عمان العاصمة للكفايات التعليمية اللازمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على امتلاكهم للكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسة

درجة الامتلاك	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
عالية	64.52	0.788	3.226	التخطيط لعملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
عالية	63.92	0.895	3.196	تنفيذ عملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
عالية	61.90	0.959	3.095	إدارة التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
متوسطة	56.52	0.918	2.826	التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يظهر الجدول (3) أن مجال التخطيط لعملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حصل على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.226) أي ما نسبته (64.52%) ، في حين أن مجال التقويم والامتحانات وتحليل النتائج باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حصل على أدنى متوسط حسابي وبلغ (2.826) أي ما نسبته (56.52%) . كما تم حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة امتلاكهم الكفايات التعليمية، حيث كانت كما هي مبينة في الجدول رقم (4).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على امتلاكهم الكفايات التعليمية (من وجهة نظر المعلمين)

الكفاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الامتلاك
معرفة المهارات الحاسوبية الأساسية وفهمها	3.888	0.823	77.60	عالية
مهارات الاتصال والتواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2.511	0.972	50.22	متوسطة
تنويع استراتيجيات التدريس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.080	1.055	61.60	عالية
امتلاك الكفايات الاجتماعية التكنولوجية	3.424	0.936	68.48	عالية
الدمج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمناهج	3.135	1.000	62.70	عالية
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر من مصادر المعرفة	2.958	1.077	59.16	متوسطة
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإثارة الدافعية لدى المتعلمين	3.204	1.020	64.08	عالية
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين	3.487	0.853	69.74	عالية
إدارة التعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	3.095	0.959	61.90	عالية
توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج	2.826	0.918	56.52	متوسطة

يظهر الجدول (4) أن كفاية معرفة المهارات الحاسوبية وفهمها حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.888) أي ما نسبته (77.6%) أما كفاية مهارات الاتصال والتواصل فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي وبلغ (2.511) أي ما نسبته (50.22%). كما تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على الكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسية

درجة الامتلاك	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
عالية	73.22	0.626	3.661	معرفة المهارات الحاسوبية الأساسية وفهمها
متوسطة	51.06	0.950	2.553	مهارات الاتصال والتواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
عالية	62.81	0.8732	3.1406	تنويع استراتيجيات التدريس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
عالية	62.86	0.795	3.143	امتلاك الكفايات الاجتماعية التكنولوجية
عالية	65.00	0.793	3.250	الدمج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمناهج
عالية	63.50	0.870	3.175	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر من مصادر المعرفة
عالية	63.32	0.794	3.166	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإثارة الدافعية لدى المتعلمين
عالية	63.30	0.795	3.165	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين
عالية	60.62	0.753	3.031	إدارة التعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
متوسطة	54.30	0.789	2.715	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج
عالية	62.50	0.672	3.125	التخطيط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
عالية	63.78	0.723	3.189	تنفيذ عملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
عالية	60.62	0.753	3.031	إدارة التعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
متوسطة	54.30	0.789	2.715	التقويم وتحليل النتائج باستخدام المعلومات والاتصالات

يظهر الجدول (5) أن مجال تنفيذ عملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.189) بمتوسط نسبة مئوية (63.78%) في حين أن مجال عملية التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج حصل على أدنى متوسط حسابي إذ بلغ (2.715) بمتوسط نسبة مئوية (54.30%).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة أدناه:

حسب متغير الجنس:

فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تم استخدام اختبار (ت) لقياس الفروق بين متوسطات الجنسين من المعلمين في درجة امتلاكهم الكفايات التعليمية وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (6).

جدول (6)

نتائج تحليل اختبار (ت) لقياس الفروق بين متوسطات مجموعات متغير الجنس لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية

الكفاية	الجنس	المتوسط الحسابي	بالنسبة المئوية	درجة الامتلاك	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
معرفة المهارات الحاسوبية الأساسية وفهمها	ذكور	4.0133	80.26	عالية جداً	0.840	148	1.848	0.066
	إناث	3.825	76.50	عالية	0.811			
مهارات الاتصال والتواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ذكور	2.815	56.30	متوسطة	1.095	148	3.832	0.000
	إناث	2.362	47.24	متوسطة	0.874			
تنوع استراتيجيات التدريس	ذكور	3.039	60.78	عالية	1.088	148	0.407	0.684
	إناث	3.093	61.86	عالية	1.40			
امتلاك الكفايات الاجتماعية التكنولوجية	ذكور	3.364	67.28	عالية	1.087	148	0.701	0.484
	إناث	3.446	68.92	عالية	0.853			
الدمج بين تكنولوجيا المعلومات والمناهج والاتصالات	ذكور	3.099	61.98	عالية	1.099	148	0.371	0.711
	إناث	3.1450	62.90	عالية	0.947			
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر من مصادر المعرفة	ذكور	3.122	62.44	عالية	1.160	148	1.887	0.060
	إناث	2.872	57.44	متوسطة	1.025			
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإثارة الدافعية لدى المتعلمين	ذكور	3.130	62.60	عالية	1.100	148	0.815	0.416
	إناث	3.233	64.66	عالية	0.977			
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين	ذكور	3.465	69.30	عالية	0.952	148	0.244	0.807
	إناث	3.491	69.82	عالية	0.801			
إدارة التعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ذكور	3.191	63.82	عالية	0.983	148	1.251	0.212
	إناث	3.043	60.86	عالية	0.944			
توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج	ذكور	3.017	60.34	عالية	1.004	148	2.598	0.015
	إناث	2.725	54.50	متوسطة	0.852			

يظهر الجدول (6) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث من المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية على جميع الكفايات باستثناء كفايتي كل من: مهارة الاتصال والتواصل حيث بلغت قيمة (ت) (3.832) ودلالاتها (0.000) ولصالح الذكور بمتوسط حسابي مقداره (2.815)، وكفاية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج حيث بلغت قيمة (ت) (2,598) ودلالاتها (0,015) ولصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ (3,017). كما تم استخدام اختبار (ت) لقياس الفروق بين متوسطات الذكور والإناث من أفراد عينة الدراسة من المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسة وكانت النتائج موضحة في الجدول (7)

جدول (7): نتائج تحليل اختبار(ت) لقياس الفروق بين متوسطات الذكور والإناث في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وفقاً لمجالات الدراسة

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الامتلاك	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
التخطيط لعملية التعلم والتعليم	ذكور	3.308	0.879	66.16	عالية	148	1.295	0.196
	إناث	3.181	0.738	63.62	عالية			
تنفيذ عملية التعلم والتعليم	ذكور	3.204	0.992	64.08	عالية	148	0.171	0.865
	إناث	3.185	0.843	63.70	عالية			
إدارة عملية التعلم والتعليم	ذكور	3.191	0.983	63.82	عالية	148	1.251	0.212
	إناث	3.043	0.944	60.86	عالية			
للتقويم والامتحانات وتحليل النتائج	ذكور	3.0174	1.004	60.348	عالية	148	2.598	0.15
	إناث	2.725	0.852	54.50	متوسطة			

يظهر الجدول (7) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث من المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وعلى جميع المجالات الرئيسة، حيث بلغت قيمة (ت) لكل من مجال التخطيط لعملية التعلم والتعليم حيث بلغت قيمة (ت) (1.295) ودلالاتها (0.196)، ومجال تنفيذ عملية التعلم والتعليم حيث بلغت قيمة (ت) (0.171) ودلالاتها (0.865) ومجال إدارة عملية التعلم والتعليم حيث بلغت قيمة (ت) (1.251) ودلالاتها (0.212) ومجال عملية التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج بلغت قيمة (ت) (2.596) ودلالاتها (0.15).

(أ) حسب متغير الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين مجموعات متغير الخبرة لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التكنولوجية وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (8)

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين مجموعات متغير الخبرة لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية

الكفايات	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
معرفة المهارات الحاسوبية الأساسية وفهمها	بين المجموعات	2.334	2	1.167	1.727	0.180
	داخل المجموعات	198.619	146	0.676		
	الكلية	200.953				
مهارات الاتصال والتواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بين المجموعات	1.246	2	0.623	0.658	0.519
	داخل المجموعات	278.554	146	0.947		
	الكلية	279.801	148			
تنوع استراتيجيات التدريس	بين المجموعات	0.467	2	0.233	0.209	0.812
	داخل المجموعات	329.148	146	1.120		
	الكلية	329.615	148			
امتلاك الكفايات الاجتماعية التكنولوجية	بين المجموعات	0.144	2	0.072	0.081	0.922
	داخل المجموعات	259.442	146	0.882		
	الكلية	585.259	148			
الدمج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمناهج	بين المجموعات	0.210	2	0.105	0.104	0.901
	داخل المجموعات	295.992	146	1.007		
	الكلية	296.201	148			

0.419	0.873	1.013	2	2.027	بين المجموعات	استخدام
		1.161	146	341.375	داخل المجموعات	تكنولوجيا
			148	343.402	الكلي	المعلومات والاتصالات كمصدر من مصادر المعرفة
0.907	0.097	0.102	2	0.204	بين المجموعات	استخدام
		1.048	146	307.975	داخل المجموعات	تكنولوجيا
			148	308.179	الكلي	المعلومات والاتصالات لإثارة الدافعية لدى المتعلمين
0.646	0.438	0.320	2	0.640	بين المجموعات	استخدام
		0.732	146	215.084	داخل المجموعات	تكنولوجيا
			148	215.724	الكلي	المعلومات والاتصالات لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين
0.177	1.742	1.596	2	3.193	بين المجموعات	إدارة التعليم
		0.917	146	269.452	داخل المجموعات	باستخدام
			148	272.644	الكلي	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.479	0.738	0.623	2	1.247	بين المجموعات	توظيف
		0.844	146	248.199	داخل المجموعات	تكنولوجيا
			148	249.446	الكلي	المعلومات والاتصالات في التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج

يظهر الجدول (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات متغير الخبرة لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية على جميع الكفايات

حيث بلغت قيمة (ف) لكفاية معرفة المهارات الحاسوبية وفهمها (1,727) ودلالاتها (0,180)، وكفاية مهارات الاتصال (0,658) ودلالاتها (0,519)، وكفاية تنويع استراتيجيات التدريس بلغت (0,209) ودلالاتها (0,812)، الكفايات الاجتماعية والإنسانية بلغت (0,081) ودلالاتها (0,922)، الدمج بين التكنولوجيا والتعليم بلغت (0,104) ودلالاتها (0,901)، كمصدر من مصادر المعرفة بلغت (0.873) ودلالاتها (0,419)، لإثارة الدافعية لدى المتعلمين بلغت (0,097) ودلالاتها (0,907)، لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين بلغت (0,438) ودلالاتها (0,647)، في إدارة عملية التعلم والتعليم بلغت (1,742) ودلالاتها (0.177)، في التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج بلغت (0,738) ودلالاتها (0.479). كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين مجموعات متغيرات الخبرة لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسية وكانت النتائج موضحة في الجدول (9).

جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين مجموعات متغير الخبرة لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية في
التخطيط لعملية التعلم والتعليم	بين المجموعات	0.138	2	0.069	0.110	0.896
	داخل المجموعات	183.937	146	0.626		
	الكلية	184.075	148			
تنفيذ عملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بين المجموعات	0.570	2	0.285	0.353	0.703
	داخل المجموعات	236.971	146	0.806		
	الكلية	237.530	148			
إدارة التعلم	بين المجموعات	3.193	2	1.596	1.742	0.177
	داخل المجموعات	269.452	146	0.917		
	الكلية	272.644	148			
التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج	بين المجموعات	1.247	2	0.623	0.738	0.479
	داخل المجموعات	248.199	146	0.844		
	الكلية	249.446	148			

يظهر الجدول (9) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسة حيث بلغت قيمة (ف) لمجال التخطيط لعملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (0,110) ودلالاتها (0,896)، ومجال تنفيذ عملية التعلم والتعليم (0,353) ودلالاتها (0,703)، ومجال إدارة عملية التعلم والتعليم (1,742) ودلالاتها (0,177)، ومجال التقويم والامتحانات وتحليل النتائج باستخدام تكنولوجيا المعلومات (0,738) ودلالاتها (0,479).

حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين مجموعات متغيرات المؤهل العلمي لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وكانت النتائج موضحة في الجدول (10)

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين مجموعات متغيرات المؤهل العلمي لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية

الكفايات	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
معرفة المهارات الحاسوبية الأساسية وفهمها	بين المجموعات	1.457	3	0.516	0.758	0.519
	داخل المجموعات الكلي	199.406	145	0.681		
مهارات الاتصال والتواصل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بين المجموعات	11.357	3	3.786	4.132	0.007
	داخل المجموعات الكلي	268.441	268.444	293	0.916	
تنويع استراتيجيات التدريس	بين المجموعات	5.353	3	10.874	1.612	00.187
	داخل المجموعات الكلي	324.263	145	1.107		
امتلاك الكفايات الاجتماعية التكنولوجية	بين المجموعات	1.362	3	0.454	0.515	0.672
	داخل المجموعات الكلي	258.223	145	0.881		
الدمج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمناهج	بين المجموعات	4.104	3	1.368	1.372	0.251
	داخل المجموعات الكلي	292.097	145	0.997		
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر من مصادر المعرفة	بين المجموعات	4.479	3	1.493	1.291	0.278
	داخل المجموعات الكلي	338.924	145	1.041		
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإثارة الدافعية لدى المتعلمين	بين المجموعات	3.086	3	1.029	0.988	0.399
	داخل المجموعات الكلي	305.093	145	1.041		
		308.179	148			

0.568	0.674	0.493	3	1.480	استخدام تكنولوجيا	بين المجموعات
		0.731	145	214.244	المعلومات	داخل المجموعات
			148	215.724	والاتصالات	الكلي
					لتنمية مهارات	التفكير العليا لدى
					المتعلمين	
0.209	1.523	1.395	3	4.186	إدارة التعليم	بين المجموعات
		0.916	145	268.458	باستخدام	داخل المجموعات
			148	272.644	تكنولوجيا	الكلي
					المعلومات	والاتصالات
0.881	0.224	0.190	3	0.571	توظيف تكنولوجيا	بين المجموعات
		0.849	145	248.875	المعلومات	داخل المجموعات
			148	249.446	والاتصالات	الكلي
					التقويم التربوي	والامتحانات
					وتحليل النتائج	

يظهر الجدول السابق (10) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات متغير المؤهل العلمي لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية حيث بلغت قيمة (ت) لكفاية معرفة المهارات الحاسوبية الأساسية وفهمها (0,758) ودلالاتها (0,519)، ومهارات الاتصال (4,132) ودلالاتها (0,007)، وتنوع استراتيجيات التدريس (1,612) ودلالاتها (0,187) الكفايات الاجتماعية والإنسانية (0,515) ودلالاتها (0,672)، الدمج بين التكنولوجيا والمناهج (1,372) ودلالاتها (0,251)، كمصدر من مصادر المعرفة (1,291) ودلالاتها (0,278)، لاثارة الدافعية لدى المتعلمين (0,988) ودلالاتها (0,399)، لتنمية مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين (0,674) ودلالاتها (0,568)، لإدارة عملية التعلم والتعليم (1,523) ودلالاتها (0,209)، في عملية التقويم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج (0,224) ودلالاتها (0,881). كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين مجموعات متغيرات المؤهل العلمي لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التكنولوجية التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسية وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (11).

نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين مجموعات متغيرات المؤهل العلمي لدى المتعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وفقاً لمجالاتها الرئيسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربع الانحرافات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخطيط لعلمية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا	بين المجموعات	3.120	3	1.040	1.684	0.171
	داخل المجموعات	180.955	145	0.618		
	الكلية	184.075	148			
تنفيذ التدريس باستخدام تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	2.199	3	0.733	0.913	0.435
	داخل المجموعات	235.331	145	0.803		
	الكلية	237.530	148			
إدارة التعلم باستخدام تكنولوجيا	بين المجموعات	4.186	3	1.395	1.523	0.209
	داخل المجموعات	268.458	145	0.916		
	الكلية	272.644	148			
التقويم وتحليل النتائج	بين المجموعات	0.571	3	0.190	0.224	0.880
	داخل المجموعات	248.875	145	0.849		
	الكلية	249.446	148			

يظهر الجدول السابق (11) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات متغير المؤهل العلمي لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية وعلى جميع المجالات حيث بلغت قيمة (ف) لمجال التخطيط لعملية التعلم والتعليم (1,684) ودلالاتها (0,171)، لمجال تنفيذ عملية التعلم والتعليم (0,913) ودلالاتها (0,435)، ولمجال إدارة عملية التعلم والتعليم (1,523) ودلالاتها (0,209)، ولمجال التقويم والامتحانات وتحليل النتائج (0,224) ودلالاتها (0,880).

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أظهرت نتائج الدراسة أن مجال التخطيط لعملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حصل على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3,226)، في

حين أن مجال التقييم والامتحانات وتحليل النتائج باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حصل على أدنى متوسط حسابي وبلغ (2.826). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التطور العلمي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي شهده الأردن منذ بداية العقد الماضي طال كل مجالات الحياة كالصناعة والزراعة والتجارة ومن ضمنها قطاع التعليم، فكان لا بد للمعلمين أن يستوعبوا هذا التطور التكنولوجي والتدفق المعرفي ويسخروه لخدمة التعليم. وبينت نتائج الدراسة أن كفاية معرفة المهارات الحاسوبية وفهمها حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.888)، أما كفاية مهارات الاتصال والتواصل فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي وبلغ (2.511). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين لديهم الرغبة الكافية في امتلاك الكفايات التكنولوجية والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في التعليم، فقد تغير مفهوم التعليم اللفظي والحرفي إلى التعليم بالمعنى والعمل والتطبيق ومن إتباع أسلوب الحفظ والتلقين إلى إكساب الخبرات والقدرات والكفايات للطالب للبحث عن المعلومة بنفسه ومن الاعتماد على الكتاب المدرسي إلى اعتماد المصادر المتعددة للعلوم والمعارف ومن أسلوب الامتحانات التقليدية إلى التقييم الشامل المتكامل لجانب شخصية المتعلم ومن سياسة التعليم المحدود إلى التعليم بالمفهوم العالمي والانفتاح على الثقافات العالمية وتبادل المعرفة عالمياً ومن استهلاك المعرفة إلى المساهمة في إنتاجها. أما فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة على الكفايات التعليمية، فقد بينت نتائج الدراسة أن مجال تنفيذ عملية التعلم والتعليم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.189)، في حين أن مجال عملية التقييم التربوي والامتحانات وتحليل النتائج حصل على أدنى متوسط حسابي إذ بلغ (2.715). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن السياسة التربوية التي تنتهجها وزارة التربية حالياً من حيث التوجه لإعداد المعلمين وتدريبهم أصبحت تساعد في إكساب المعلمين هذه المهارات والكفايات، كما وتنسجم مع رغبات المعلمين وتساعد في تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم التدريسية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبما ينسجم مع برامج وخطط الوزارة لتطوير وحوسبة المناهج، كما أن تنفيذ المناهج المحوسبة يتطلب من المعلم امتلاك كفايات تكنولوجية تعليمية متعددة وممارسة ادوار تعليمية تعليمية من شأنها أن تحقق أقصى درجة من النتاجات التعليمية المخطط لها تربوياً، وبدون امتلاك هذه الكفايات يجد المعلم نفسه معزولاً خارج تطوير المنظومة التربوية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية على جميع الكفايات باستثناء كفايتي مهارة الاتصال وكفاية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التقويم التربوي والامتحانات ولصالح. وتعزو الباحثة ذلك إلى الثقافة المجتمعية السائدة حول دور المرأة، كما أن الأسرة تعد عائقاً أمام الكثير من المعلمات للتدريب وذلك لأن التدريب عادة ما يكون بعد انتهاء الدوام الرسمي في المدارس، مما يتعذر على الكثيرات البقاء وخاصة من لديها أطفال صغار. كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات متغير الخبرة لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية على جميع الكفايات. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات تعرضوا لنفس الدورات التدريبية وبرامج التأهيل التربوي الموجهة نحو تنمية المعلمين مهنيًا في الأردن بغض النظر عن الجنس، كما أن التشريعات التربوية الأردنية تضع المعلم والمعلمة جنباً إلى جنب في الحقوق والواجبات والمسؤوليات دون اعتبار للجنس، كما أن المعلمين والمعلمات مروا بالخبرات التعليمية نفسها، في البيئة التعليمية التعليمية في الميدان التربوي. وأخيراً بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات متغير المؤهل العلمي لدى المعلمين في درجة امتلاكهم للكفايات التعليمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن السياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم تهدف إلى إكساب المهارات الحاسوبية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعليم لكل العاملين في وزارة التربية والتعليم سواء من الكوادر التعليمية أو الكوادر الإدارية وبغض النظر عن مستوى التحصيل العلمي، كم أن الامتيازات الوظيفية والحوافز المادية التي يحصل عليها المعلمين والإداريين الذين يحصلون على شهادات تدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تجعلهم يتنافسون على الدورات التدريبية بغض النظر عن مستوى تحصيلهم العلمي.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:
1. الاستفادة من الكفايات التكنولوجية التعليمية التي توصلت إليها الدراسة في إعداد المعلم قبل الخدمة وتدريبه أثناء الخدمة والعمل على تطويرها باستمرار استجابة للمستجدات التربوية والعلمية.
 2. التركيز على إكساب المعلمين مهارات الاتصال والتواصل من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم للمعلمين أثناء.
 3. التأكيد على أهمية التعاون والتكامل بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية في الجامعات الرسمية والخاصة من أجل التنسيق في برامج إعداد وتأهيل وتدريب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمعلمين قبل الخدمة بحيث يتخرج الطالب وهو يمتلك الكفاية المطلوبة والضرورية واللازمة له في عملية التعليم.

قائمة المراجع:

- 1- الحسيني، أحمد نشمي. (2003). أسباب عزوف معلمي المدارس الثانوية في الرياض عن استخدام التقنيات التعليمية في التدريس الصفّي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- 2- جامل، عبدالرحمن عبدالسلام. (2001). الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 3- الحيلة، محمد محمود. (2002). طرائق التدريس واستراتيجياته، دار الكتاب الجامعي. الخطيب، احمد. (1987). بعض الكفايات التعليمية الأساسية اللازمة للمعلم العربي وانعكاساتها على المواد التعليمية المطبوعة لأغراض إعداد المعلمين وتربيتهم، معهد التربية أونروا/ يونسكو بالتعاون مع اليونيسيف، المؤتمر الثالث لمديري مشروعات تدريب المعلمين في البلاد العربية، بيروت (20-25) فبراير، عمان .
- 4- داغستاني، بلقيس. (2005). رؤية جديدة لدور المعلم لمواجهة العولمة والتبعية الثقافية، مجلة كلية التربية، العدد 28، ص ص 155- 170 .
- 5- الدرهي، جمانة عبدالغني. (2001). الكفايات اللازمة لخريجي التربية الرياضية ودرجة ممارستها من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

6- السايح، مصطفى. (2001). اتجاهات حديثة في تدريس التربية البدنية والرياضية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

7- شلتوت، نوال، وخفاجة، ميرفت. (2002). طرق التدريس في التربية الرياضية، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

8- عبد الرزاق، عمر عبد العزيز. (2001). الكفايات التدريسية اللازمة لمدرسي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية كما يراها مدرسو هذه المرحلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

8- غيشان، ريمًا. (2005). درجة اهتمام معلمي المرحلة الأساسية بتكنولوجيا التعليم، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

9- مرعي، توفيق. (1981). الكفايات التعليمية الأدائية الأساسية عند معلم المدرسة الابتدائية في الأردن في ضوء تحليل النظم واقتراح برامج لتطويرها، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

10- مركز أمان للدراسات. (2006). مقالة بعنوان: الدور الجديد للمعلم في عهد التكنولوجيا، على الموقع الكتروني www.almuallem.net/morabit.html

11- Amand , B.(2002). The Teacher as Facilitator in the Classroom, Norway University.

12- Chorney,Davidwilliam.(2002).“Attitudes towards teaching physical education: A female perspective”, Dissertation Abstracts International, MAI. 40/01, p.28.

13- Thomas, J. Templin, Jamice K, Olson (1993). “Teaching in physical education”, purdue university, wost Lafayette, Indiana.

Règles de Publication dans la revue

La revue d'économie et de développement humain publie les travaux de recherches, les études scientifiques non publiées auparavant, et n'étant pas en cours de publication dans d'autres revues ou d'autres colloques scientifiques, et ce, dans toutes les spécialités des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion (Management), et dans les langues suivantes : Arabe, Français et Anglais , et s'intéressant aux études pratiques et statistiques, et les études de cas, sous réserves de réunir les conditions ci après :

- L'article doit être transmis par internet au directeur de la revue, dans la limite des quinze pages suivant la pagination de la revue.
- L'article doit être écrit en utilisant le langage de Microsoft Word, et avec une police de Simplified Arabic pour la langue arabe, et Times New Roman pour la langue française et Anglaises, taille 12 et interligne 2.0. Les titres et les sous titres doivent être écrits en gras.
- La première page doit contenir le titre de l'article, le nom du chercheur, son rang scientifique et son organisme universitaire de rattachement, son site électronique, et deux résumé dans la limite de 80 mots ou 05 lignes, le premier résumé doit être écrit dans la même langue de l'article et le deuxième dans l'une des deux autres langues restantes, avec obligation que l'un des deux résumés soit en langue arabe.
- Les références bibliographiques doivent être mentionnées dans le texte et à la fin de l'article, conformément aux normes scientifiques.
- Les tableaux et les figures doivent être numérotées dans l'ordre de leur apparition dans l'article.
- Tout article transmis à la revue est soumis à une évaluation scientifique objective, et son auteur sera avisé du résultat de cette évaluation et des corrections éventuelles y afférentes qu'il est tenu d'apporter. Aucun recours n'est tolérer.
- Les articles transmis à la revue ne sont pas retournés à leur titulaire, même en cas de refus de publication.
- Les articles publiés deviennent la propriété de la revue, et ne doivent en aucune manière être republiés dans une autre revue ou d'autres colloques.
- Les opinions émises dans les articles publiés dans la revue n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.
- Le comité de rédaction peut apporter certaines modifications formelles dans l'article présenté chaque fois que la nécessité l'oblige, sans toucher au fond de l'article.

Directeur de publication

Professeur Kamel Rezig

Rédacteur en chef

M. Rahmoun Boualem

Comité de rédaction

Pr Kamel rezig
Dr. Mansouri Zine
Dr. Ammoura Djamel
Dr. Lellouchi Mohamed
Dr. Mérakchi Med Amine
Dr. Ameer Bachir
M. Kaci Yassine

Comité Scientifique :

Pr Kamel Rezig Université de Blida- Algérie
Pr Souici Abdelouaheb Université de Blida- Algérie
Pr Khaled Safi Saleh Université de Blida- Algérie
Pr Sakhri Omar Université Alger 3- Algérie
Pr Ali Abdellah Université Alger 3 -Algérie
Pr Taib yassine Université Alger 3- Algérie
Pr Keddi Abdelmadjid Université Alger 3- Algérie
Pr Benhamouda Mahboub Université Alger 3- Algérie
Pr Farid Kourtel Université de Skikda- Algérie
Pr Saleh Salhi Université de Sétif- Algérie
Pr Boudjellal Mohamed Université de Msila- Algérie
Pr Haouari Maaradj Université de Ghardaia- Algérie
Pr Abdelkader Benazouz Université Alger 2- Algérie
Pr Zekan Ahmed INPS- Algérie
Pr Zairi Belkacem Université d'Oran- Algérie
Pr Meklati Sahraoui Université de Batna- Algérie
Pr Taib Daoudi Université de Biskra- Algérie
Pr Benazouz Benali Université de Chleff- Algérie
Pr Ratoul Mohamed Université de Chleff- Algérie
Pr Abderrezak Benhabib Université de Tlemcen- Algérie
Pr Abirat Mokadem Université de Laghouat- Algérie
Pr Ramdan Echerrah Université de Koweït- Koweït
Pr Abdelhafid Belarbi Université El Ain-Les Emirats A.U
Pr Samer Madhar Kentakdji- Syrie
Pr Tarek El Hadj Université Ennadjah- Palestine
Dr. Zaghdar Ahmed Université de Médéa- Algérie
Dr. Mansouri Zine Université de Blida- Algérie
Dr. Ammoura Djamel Université de Blida- Algérie
Dr. Allache Ahmed Université de Blida- Algérie
Dr. Ghezazi Omar Université de Blida- Algérie
Dr. Djelid Nouredine Université Khemis miliana- Algérie
Dr. Makhloufi Abdeselem Université de Bechar- Algérie
Dr. Hakmi Bouhafis Université d'Oran- Algérie
Dr. Abdelkarim Ahmed Guendouz Université du roi
Faïçal- Arabie Saoudite
Dr. Ali Echaia Université de Kassim- Arabie Saoudite
Dr. Samira Sandouga Institut Moudjez d'Apprentissage et
de formation- Arabie Saoudite
Dr. Haider Ahmed Abbas Université de Damas- Syrie
Dr. Mohamed El kadhi Université Zaitouna- Jordanie
Dr. Hassan Taoufik Université Ezzerkaa- Jordanie

REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Périodique International Scientifique indexé

Correspondances et informations

Toutes les correspondances doivent être transmises au

Professeur Kamel Rezig

Directeur de la Revue d'Economie et de Développement Humain

Laboratoire de Développement Economique et Humain en

Algérie

Université Saad Dahlab Blida – Algérie

dehalg.revue@yahoo.fr

Université Saad Dahlab Blida
Laboratoire Développement Economique et Humain en Algérie



REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Périodique International Scientifique indexé

Dépôt légal :65-2011
ISSN : 0827-2253

N° 04 Décembre 2011



Université Saad Dahlab Blida



Laboratoire Développement Economique et Humain en Algérie

REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Périodique International Scientifique indexé

N° 04 Décembre 2011

ر.د.م.ك ISSN 2253-0827

رقم الإيداع القانوني: 65-2011



دامر التل للطباعة