

دعاية وتنمية
المهارات

مجلة
تنمية الموارد البشرية
للدراسات والأبحاث



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596



مجلة تطوير الموارد البشرية

مركز الديمقراطي العربي

**Journal of
Human Resources Development
for studies and research**

International scientific
periodical journal

Germany: Berlin 10315
Gensinger- Str: 112
<http://democraticac.de>



المركز الديمقراطي العربي

الدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Democratic Arabic Center
for Strategic, Political & Economic Studies

"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث "

مجلة دولية محكمة تصدر عن "المركز الديمقراطي العربي" برلين-ألمانيا، تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية باللغات الثلاث: العربية، الفرنسية والإنجليزية

الرقم المعياري

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

الناشر : المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

-المانيا برلين-

Deutschland – Berlin

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: development@democraticac.de

المجلد الخامس-العدد الخامس عشر

جانفي 2022

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

مجلة دولية دورية محكمة

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير واللجنة العلمية:

د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس-الجزائر

هيئة التحرير:

أ. فوزي منصوري، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. عبد الغاني لولو، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. جمال مراد، جامعة سوق أهراس-الجزائر

أ. ياسين بروك، جامعة سوق أهراس - الجزائر

أ. فريد بونخلة، جامعة تيارت -الجزائر

اللجنة العلمية:

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. فاتح عماره، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية -الأمريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدين، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. عادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط-مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمرى الشوادفى، جامعة الزقازيق -مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. رضا سلطانية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس-الجزائر.
- د. عبد الحق طرابلسي، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس-الجزائر.
- د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.
- د. محمد جبالة، جامعة معسکر، الجزائر.
- د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
- د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- د. عبد الغني تيابية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس-الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة ثليجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. تقرارت يزيد، جامعة ام البوادي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معنر سوبجاكي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

شروط النشر:

المجلة الدولية للموارد البشرية مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ببرلين-ألمانيا، تنشر البحوث الأصلية باللغات: العربية والفرنسية والإنجليزية، في مجالات الموارد البشرية بمداخله الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والقانونية والنفسية والسياسية، وغيرها من العلوم المجاورة، شروط النشر التي يجب إتباعها في كتابة المقال كما يلي:

- ينبغي أن تتميز الأعمال المقدمة بالجدية والأصالة في الطرح والأسلوب والمنهجية العلمية، وتقديم الإضافة في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في جميع التخصصات.
- ألا يكون البحث منشورا سابقا أو قدم للنشر لدى جهة أخرى.
- أن يذكر الباحث المعلومات التالية بعد عنوان بحثه مباشرة (الاسم واللقب، الرتبة العلمية، المؤسسة التي ينتمي إليها، البلد)، مع ترجمة العنوان باللغة الإنجليزية، بالإضافة إلى ملخصين أحدهما بلغة المقال والثاني بإحدى اللغتين (الفرنسية أو الإنجليزية).
- أن يلتزم الباحث بالشروط العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحث والدراسات العلمية، وإتباع المنهجية الخاصة بكل بحث (نظري، ميداني)، على أن تكون الهوامش متتابعة يدويا في آخر البحث.
- يسلم الباحث بحثه في نسخة إلكترونية على نظام Word، ويتم إرساله بالبريد الإلكتروني.
- يجب ألا يتجاوز البحث ككل 25 صفحة ولا يقل عن 10 صفحات، وذلك بالخصوص التالية:
 - ✓ المسافة بين السطور 1 سم.
 - ✓ حجم الكتابة بالنسبة للعربية: تكتب بخط Simplified Arabic حجم 14، العناوين بالخط الغامق.
 - ✓ حجم الكتابة بالنسبة للأجنبية: تكتب بخط Times New Roman حجم 12، العناوين بالخط الغامق.
 - ✓ حجم الصفحة: 2.5 سم من كل الجهات، وترقم الصفحات أسفل الصفحة في المنتصف.
 - يجب أن تكون لغة البحث سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية والنحوية والمطبعية.
 - البحوث والدراسات التي يرى المحكمون ضرورة تعديلها ترد إلى أصحابها لإجراء التعديلات لكي تأخذ طريقها للنشر.
 - لا يجوز إعادة نشر البحث أو الدراسة في مجلة علمية أخرى بعد نشره في المجلة إلا بموافقة كتابية من رئيس التحرير.

- يمكن لجنة التحرير إجراء تعديلات شكلية في حال الضرورة على المقال دون المس بمضمونه.

- تعبّر مصامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.
أهداف المجلة:

تهدف هذه المجلة خصوصاً إلى قبول الأعمال التي توصلت إليها البحث والدراسات في مجال الموارد البشرية، ذلك أن كل مؤسسة أو منظمة مهما كان نوعها أو مخرجاتها - سياسية، قانونية، خدماتية، اجتماعية - تقوم على مجموعة من أفراد يختلفون في تكوينهم، طريقة أدائهم، أهدافهم، وهو ما يجعل كل باحث أو متخصص يدرس وينظر إلى تركيبة الموارد البشرية من منظور يختلف عن الآخر، وبالتالي سوف تمنح المجلة هامشاً واسعاً لطرح القضايا الجوهرية والأفكار والآراء ذات العلاقة بتنمية وتطوير وتمكين الموارد البشرية من خلال التركيز على مجموعة من المواضيع مثل: تنمية الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، إدارة الصراع التنظيمي، المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية، إدارة الوقت والإنجاز، الاتجاهات الحديثة في استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هندسة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في القيادة، الموارد البشرية في القطاع العام والمختلط، الموارد البشرية في القطاع الخاص، الاتصال والموارد البشرية، التكنولوجيا والموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات الموارد البشرية..... الخ.

كما تهدف المجلة أيضاً إلى تحقيق:

- نشر البحوث الأصلية التي لم يسبق نشرها باللغات العربية والفرنسية والإنجليزية.
- تشجيع الباحثين وخاصة العرب على انجاز وتقديم أبحاثهم المبتكرة في مجال الموارد البشرية.
- إيجاد قنوات اتصال وتعاون بين الباحثين والمتخصصين في مجالات تخصص المجلة.
- متابعة ورصد آخر ما توصلت إليه الدراسات في مجال الموارد البشرية، من خلال الأحداث العلمية من مؤتمرات وندوات وغيرها على المستوى العالمي.
- المساهمة في نشر المعرفة في مجال الموارد البشرية وتعديها في الوطن العربي من أجل خدمة المجتمع وتطويره.
- بناء جسور التواصل بين المركز الديمقراطي العربي ومحیطه الخارجي من جامعات ومؤسسات علمية عربية وعالمية.

مجالات المجلة:

تتنوع الاهتمامات التي تركز عليها المجلة من خلال البحث المبتكرة التي يقدمها الباحثون في المجالات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتدخل مع عديد التخصصات الاقتصادية،

الإدارية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، النفسية... الخ، ذلك أن كل تخصص يدرسها وينظر إليها من جانب مختلف عن الآخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري... الخ.

لذلك سوف نفتح المجال لكل باحث في مجال تخصصه ليقدم آرائه ومنظوره للموارد البشرية بناء على خلفيته الأكademie.

فهرس المحتويات

عنوان المقال

الصفحة

1. تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة جامعة الشرقية

- 08 The impact of human resource management functions that enhance the competitive advantage in private higher education institutions (a case study of A'Sharqiyah University)

أ. صالح بن محمد بن سلطان العزري.....

2. أنماط تشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية دراسة ميدانية على كلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته

- 35 A field study on the two colleges of ;Patterns of knowledge sharing in Libyan universities Education and human resources at the University of Sabratha

د. عبد الرزاق نصر العجيلي.....

3. رهان تكوين المورد البشري ودوره في الارتقاء بخدمات الوظيفة العمومية

- 59 Pari de formation des ressources humaines et son rôle dans l'amélioration de la fonction publique

د. نصر الدين بوزراعة ، ط.د/ فريد حمامدة.....

4. مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها بين الواقع والمأمول: دراسة الحالة الجمعيات الأردنية

- 80 Monitoring and evaluating Arab societies between reality and expectations: a case study of Jordanian associations

د. فواز رطوط.....

5 واقع القيادة السامة: سلوكياتها والوقاية منها في بيئة العمل

- 106 The Reality of Toxic Leadership: Behaviors and Prevention in the Work Environment

ط.د. تمارا محمد محمود زقوت، أ.د. ممدوح عبد العزيز رفاعي.....

6. دور التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -ورقة-

- 127 The role of internal marketing in developing human capital
ase study of the Algeria Telecom company for mobile phone Mobilis -Ouargla-
بلخير ميسون،،،

- 7 .Applying VTT in Assessing the Arabic Translations of Western News Headlines: Covid 19 as a Case Study

146 تطبيق نظرية التباين الترجمي في تقييم الترجمات العربية للعناوين الاخبارية الغربية: جائحة كورونا انموذجا Ibrahim Talaat Ibrahim

8. Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les acteurs du processus éducatif (Tunisie- exemple)

161 التعلم عن بعد: تعريف المفهوم، الواقع والتحديات الرئيسية للفاعلين في العملية التعليمية (تونس -مثال) Hédia El Aoud Bahloul

تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة جامعة الشرقية
The impact of human resource management functions that enhance the competitive advantage in private higher education institutions (a case study of A'Sharqiyah University)

أ. صالح بن محمد بن سلطان العزري، جامعة الشرقية – سلطنة عمان.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة وهم موظفي جامعة الشرقية ، وسوف تساهم الدراسة في هذا المجال من خلال توفير الأساس النظري والأدلة العملية التي تبين كيف يمكن أن تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعزز الميزة التنافسية ، كما هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجهه وتؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط ، استقطاب وتدريب وتطوير الموارد البشرية التي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية في جامعة الشرقية .

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج ، من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها .

و كانت أهم التوصيات : تشكيل فريق عمل يُعني بعمل دراسات شاملة لوظائف الموارد البشرية ومعرفة الممارسات التي تستخدم في الجامعات المنافسة ، دراسة أفضل الممارسات العالمية في الجامعات العربية و إمكانية تطبيقها في جامعة الشرقية و الاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية لتقييم اللائحة و السياسة المستخدمة و المعمول بها في الجامعة و إمكانية تحسينها ، و ضرورة الاهتمام بتطبيق عملية التخطيط بشكل علمي مستنداً على أحدث الممارسات العالمية ، و ضرورة الاستمرار في تعزيز جانب تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال وضع خطط طويلة المدى و قصيرة المدى من خلال معرفة جوانب الضعف في الأداء وكيفية تطويره .

Abstract:

This study aimed to identify the impact of human resource management functions that enhance the competitive advantage in private higher education institutions (a case study of A'Sharqiyah University). A descriptive analytical approach was used, where the questionnaire was designed and distributed to the study community, who are the employees of the A'Sharqiyah University. The study will contribute in this field by providing the theoretical basis and practical evidence that shows how human resource management functions in enhancing the competitive advantage. Moreover, this study aimed to uncover the most important obstacles and challenges that face and affect the human resource management functions of planning, recruiting, training

and developing human resources that would enhance the competitive advantage in A'Sharqiyah University.

The study revealed a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between the functions of human resources management in its dimensions (planning, training and development ,recruitment) and the competitive advantage in its dimensions (creativity and cost leadership). Based on the results of the study, the most important recommendations was the formation of a working group concerned in doing comprehensive studies of human resources functions and knowing the practices that are used in the competing universities, as well as studying the best international practices used in the prestigious universities and the possibility of their application in the A'Sharqiyah University. Also, seek the help of experts in the field of human resources to evaluate the regulations and policy used in the university and the possibility of improving it. In addition , it is necessary to pay attention to apply the planning process scientifically based on the latest international practices. It is crucial to continue enhancing the training and developing human resources by establishing long-term and short-term plans through knowing the weaknesses in performance and how to develop it.

المقدمة :

على مر العصور زادت أهمية العنصر البشري في كل القطاعات وإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة لكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في جميع المنظمات ، والذي يعتبر من أهم وأثمن الموارد على الإطلاق.

إن العنصر البشري يؤثر تأثيراً بالغاً على أداء المنظمة ، كما يؤثر في تخطيطها و استراتيجيتها التي تعتبر من أهم الميزات التنافسية في المنظمات بشكل عام.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية لأي منظمة ، كما تسهم في تعزيز القدرات التنظيمية والتخطيطية من خلال الأعمال أو الوظائف المنوطه بها ، أما التخطيط الاستراتيجي التي تستخدمه الموارد البشرية في تنفيذ أنشطتها وتطبيقاتها على أرض الواقع يعتبر بمثابة دليل للمنظمة في مواجهة التحديات و المتغيرات الخارجية وكيفية التعامل معها بفعالية ، وهذا من شأنه يعزز قدرة المنظمة على رسم أهدافها والتعامل معها كما هو مخطط له.

وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العامة في نفس النشاط ، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل ، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكاناتها وموادرها المختلفة التي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية ، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة ، وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامج مختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى¹.

أما استراتيجيات الميزة التنافسية الأكثر فاعلية والتي لابد على المنظمة استغلالها هي الإبداع وقيادة التكالفة.

وبما أن الهدف الرئيسي في المنظمات التجارية بشكل عام هو تحقيق الربح ، بلا شك فإن الموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق الربح في المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم والبني على قواعد راسخة وحكيمة.

إن إدارة الموارد البشرية في جامعة الشرقية ذو أهمية كبيرة لما لها من المهام والمسؤوليات الجسيمة التي ربما تكون مختلفة عن باقي الأدارات لكونها همزة وصل بين عدٍّ أطراف من بينها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار من حيث تنفيذ السياسات والقرارات التي تصدر عنها وبين المؤسسة التعليمية من حيث تنفيذ خططها السنوية والمستقبلية.

وتتولى إدارة الموارد البشرية العديد من الاهتمامات والمهام التي لها صلة بها حيث إنها تسعى إلى توفير التدريب والتأهيل للعاملين لديها في المؤسسة سوا كان داخلياً أو ابتعاثهم خارج المؤسسة والمؤمل أن يعود بالنفع للطرفين من خلال صقل المكتسبات من التدريب والتأهيل وتطبيقاتها على أرض الواقع في المؤسسة .

في ضوء ما تقدم ؛ تأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتوثر على وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط ، استقطاب وتدريب وتطوير الموارد البشرية التي من شأنها تعزز الميزة التنافسية في جامعة الشرقية .

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة الدراسة :

تسعى إدارة الموارد البشرية في قطاعات الأعمال إلى تحقيق الميزة التنافسية التي ترغب أن تصل إليها بنفرد وتميز عن الآخرين الذين يقومون بتقديم الخدمة التعليمية في بنفس القطاع.

ولعل التنافسية الكبيرة التي تطرحها البيئة الكلية للمنظمات لم تعد توفر ذلك المناخ التنظيمي السابق والمعروف نمط الأداء واستقرار جهد العاملين ضمن حيز محدد وهو تحقيقهم للأداء المطلوب فقط ، وإنما استمالة العملاء وإرضائهم على درجة من الجودة في قيمته ومواصفاته يتطلب مهارات وكفاءات وتميز لا محدودة من أجل معايرة هذه التنافسية العالية الموجودة بين المنظمات الحديثة. وضمن هذا الإطار تطرح العديد من التحديات أبرزها كيفية تقديم خدمات متميزة وكيفية إرضاء الزبائن والأهم من ذلك كيفية استقطاب وتسخير الكفاءات البشرية والمحافظة عليها².

ومن أجل لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تأهيله وتطويره وتدريبه لمواكبة التحديات الخارجية لتكون المنظمة قادرة على خوض المنافسة والتميز في وظائفها.

إن التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية يتطلب على العاملين مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتتسارعة من أجل القدرة على التفاس وهذا لن يتأتى إلا بالاهتمام بالعنصر البشري الذي هو أهم

عنصر من عناصر الإنتاج في آية مؤسسة كانت ، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في ضعف إمكانيات وقدرات العنصر البشري على مقاومة التحديات مما يجعلهم غير قادرين على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في ضعف استقطاب الأكفاء من العاملين في المؤسسات التعليمية وأيضاً عدم استقرار بعض العاملين لفترات طويلة في المؤسسة التعليمية والمحاولة في البحث عن الخبرات الأفضل كما أن هناك ظهور بعض الشكاوى أمام القضاء تتعلق بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية مثل الاخال بالعقود وعدم الالتزام بالمخصصات المالية وغيرها وبالتالي فإن هذا يدل على الفشل في الوصول إلى التنافسية الخارجية ، ومن خلال التوجه الإستراتيجي في تحقيق رؤية عمان 2040 والتي تهدف إلى خلق كفاءات وطنية ذات قدرات ومهارات ديناميكية منافسة محلياً وعالمياً ، لذا يتطلب البحث عن المعوقات والتحديات التي تواجه العاملين تأدية أعمالهم باحترافيه من خلال البحث والتقصي والإجابة عن السؤال الرئيس الآتي

ثانياً: أسئلة الدراسة :

ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب، تدريب وتطوير) في تعزيز الميزة التنافسية (الإبداع وقيادة التكلفة) ؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1- هل يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع ؟
السؤال الفرعي الثاني :

2- هل يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة؟
ثالثاً : أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته من الأهمية التنافسية في قطاع الأعمال بشكل عام وفي وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، لذا لابد من تخطيط استراتيجي وخطط واضحة لتحقيق المؤسسة القيمة التنافسية .

وهناك عوامل داخلية وأخرى وخارجية قد تؤثر وتعيق أعمال وظائف إدارة الموارد البشرية من تحقيق الميزة التنافسية لدى جامعة الشرقية ومنها العوامل النفسية لدى موظفي إدارة الموارد البشرية ومنها العوامل المادية والمتمثلة في الأجر والمحفزات المالية وأيضاً هناك عوامل اقتصادية بشكل عام .

إن التغيرات البيئية المتتسارعة حول المؤسسات التعليمية في كافة المجالات بالإضافة إلى الصعوبات والتحديات التي تواجه الموارد البشرية تتطلب الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية لما له تأثير في تعزيز الميزة التنافسية.

رابعاً : أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية من خلال الكشف عن مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال:

التعرف إلى مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب والتطوير) في تعزيز الميزة التنافسية (الإبداع و قيادة التكلفة) .

- 1- معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في بُعد الإبداع ؟
- 2- معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في بُعد قيادة التكلفة؟
- 3- دراسة المتغيرات الديموغرافية للموظفين الذين يعملون بشكل مباشر مع وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة - العمر).

خامساً : حدود الدراسة (الزمانية ، المكانية ، البشرية) :

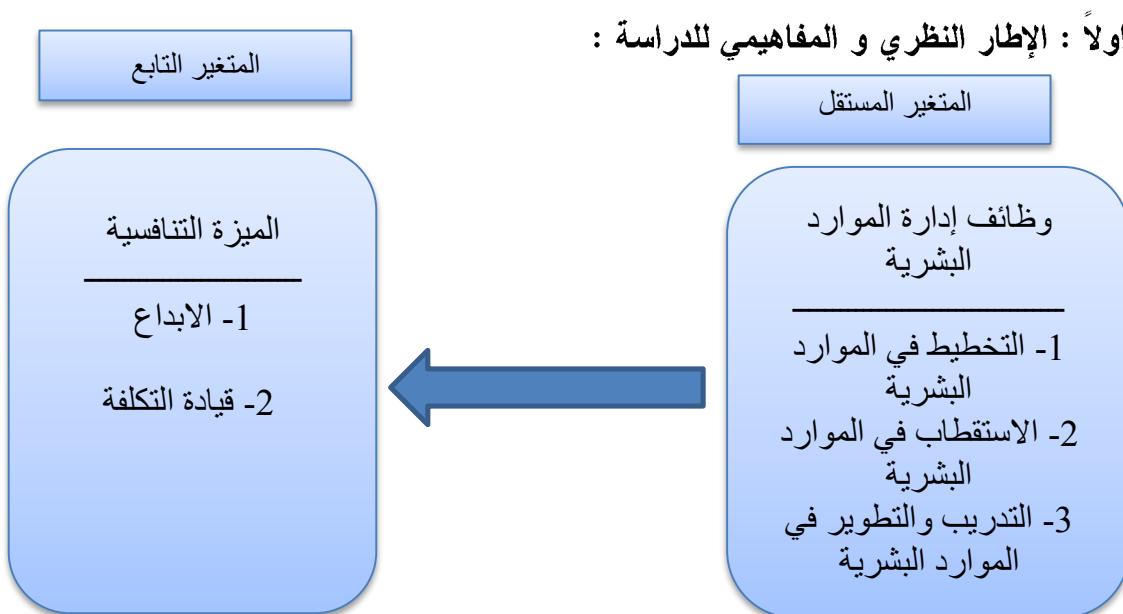
تكون آلية العمل في هذه الدراسة على النحو التالي :

الحدود الزمانية : تم جمع البيانات من العينة المحددة خلال الفصل الخريف من العام الأكاديمي 2020-2021-

الحدود المكانية : تكونت عينة الدراسة من بعض العاملين في جامعة الشرقية .

الحدود البشرية : تتكون مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة في هذه الدراسة من عينة من العاملين في جامعة الشرقية من الأكاديميين والأكاديميين المساندين والإداريين)

المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة



ثانياً: التعريفات الإجرائية :

- 1- **إدارة الموارد البشرية :** الإدارة التي تعنى بالخطيط والتطوير وتنمية الوظائف التي تمكن الحصول على الموارد البشرية المتميزة لتلبية حاجات جامعة الشرقية الحالية والمستقبلية.
- 2- **تخطيط الموارد البشرية :** التخطيط الذي يعمل على تحديد الأولويات والاحتياجات للموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة ، وقد تم قياسه من خلال الفقرات (1-7).
- 3- **استقطاب الموارد البشرية :** عملية اختيار الكفاءات المؤهلة للعمل في جامعة الشرقية لسد الاحتياجات من الموارد البشرية وتم عملية الاختيار من حيث المهارة والكفاءة ، تم قياسه من خلال فقرات الاستبيان (8-14).
- 4- **تطوير وتدريب الموارد البشرية:** عملية بناء المهارات والسلوكيات والمعارف المتلازمة مع الوظيفة لتمكين الموارد البشرية العاملة في جامعة الشرقية ، وقد تم قياسه من خلال فقرات الاستبيان (15-21).
- 5- **الإبداع :** عملية ابتكار وخلق أفكار جديدة في تجويد عمل إدارة الموارد البشرية في جامعة الشرقية ، وقد تم قياسه من خلال فقرات الاستبيان (22-28).
- 6- **قيادة التكلفة :** القدرة على التحكم في مصروفات الموارد البشرية واستثمارها بشكل صحيح حسب ما هو مخطط له في جامعة الشرقية ، تم قياسه من خلال فقرات الاستبيان (29-30).

مصطلحات الدراسة :

فيما يلي مصطلحات الدراسة والذي يشمل المتغير التابع والمتغير المستقل:
التخطيط الموارد البشرية :

هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها³.

وأيضاً يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه أسلوب علمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى البشرية للفترة المستقبلية من خلال تحليل الأهداف قصيرة وطويلة الأمد وتقدير المتغيرات في الظروف البيئية المحتملة⁴.

كما عرفها الباحث بأنها مجموعة من الأدوات التي تستعمل في تحديد حاجات المؤسسة المستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة.

الاستقطاب :

يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالهم وجذبهم و اختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل⁵ .

ويعرف الباحث الاستقطاب بأنه مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية لملء الاحتياجات المطلوبة لاستكمال العملية التشغيلية في الجامعة.

التدريب :

يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم ، أيضاً هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة⁶.

و يعرف الباحث التدريب بأنه أداء من أدوات تحسين المهارات الشخصية والمهنية لدى العاملين في المؤسسة من أجل تحسين الإنتاج ومقدرتهم على مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

الحوافز :

الحافز هي مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي⁷ ويرى الباحث أن الحافز هي المقابل المادي أو المعنوي نظيرة عمل يختلف عن العمل المعتاد عليه من أجل رفع المعنوية لزيادة الإنتاجية.

الإبداع :

الإبداع بأنه أفكار توصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية في أشكال فريدة أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة⁸ ، وأما الإبداع فهي وضع الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها أو المتعاملين معه .

ويرى الباحث أن الإبداع هو ابتكار شيء ما يكون له قيمة مضافة لدى المؤسسة مما يساهم في رفع قيمها السوقية وزيادة الأرباح.

قيادة التكلفة: قيادة التكلفة تعني تحقيق الإنتاج بأقل التكاليف قياساً على تكاليف المنافسين وبجودة أعلى أو مماثلة على الأقل لجودة منتجات المنافسين⁹ ويعرف الباحث قيادة التكلفة هي التحكم في المصروفات واستثمارها بشكل صحيح لتحقيق الارباح بقدر استطاعة المؤسسة .

ثالثاً : وظائف إدارة الموارد البشرية المستهدفة في الدراسة:

تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية وأكثرها خطورة حيث إنها تتعامل بشكل مباشر مع العنصر البشري وهو أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المؤسسة ، كما أن هناك مسؤوليات جسيمة وسرية للغاية تترتب على الإدارات انتقاء الأشخاص العاملين في الموارد البشرية بعناية ودقة حتى لا تفشل في أداء المهام المنوطة بها.

كما تعرف وظائف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية¹⁰ .

يتم التركيز في هذه الدراسة على عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية التي نسعى الحصول على نتائج ونوصيات مما يزيد القدرة التنافسية في مؤسسات قطاع التعليم العالي الخاصة في السلطنة ومن أهم هذه الوظائف :

التخطيط في الموارد البشرية :

ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو الذي تسعى إليه جميع أعضاء الموارد البشرية من تحديد الأهداف ووضع إطار عام للإستراتيجية التي ترغب الإدارة أن تصل إليها ، وكما تهتم بوضع الخطط البديلة في مواجهة التحديات الخارجية إن وجدت.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكله له لتحقيق اهداف المنظمة¹¹.

ويعتبر التخطيط بالنسبة إلى الجامعة من أصعب المهام لكونها تعتمد بشكل كبير على الطلبة الدارسين بمصروفهم الخاص ولا يمكن الجزم بعدد الطلبة الذين سوف يلتحقوا خلال الفترة القريبة أو المستقبلية ، لذا دائماً ما تضع الإدارات أكثر من خطة في نفس الوقت خطة رئيسية وخطط إحتياطية لكي تستطيع الموازنة والإستمرارية لفترات زمنية طويلة.

الاستقطاب في الموارد البشرية :

من مهام إدارة الموارد البشرية الاستقطاب وهو ذو أهمية عظيمة والذي يعني اختيار الكفاءات المؤهلة لشغل الوظائف المتاحة لدى المؤسسة ، كما تتم عمليات الاستقطاب على مراحل متعددة ومختلفة حسب متطلبات لكل وظيفة على حدة .

كما أنه النشاط الذي ينطوي على ايجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة¹².

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات وهي الاستقطاب الإلكتروني ، حيث إن الاستقطاب الإلكتروني هو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة

كما أن الاستقطاب في الجامعة يخضع لاشتراطات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والإتكار بالنسبة للوظائف الأكاديمية والأكاديمية المساندة ، ويعتبر اختيار فئة الوظائف الأكاديمية والأكاديمية المساندة من أصعب مراحل الاستقطاب لصعوبة اختيار الموظف الأكثر كفاءة لكون هؤلاء المتقدمين من أصحاب مؤهلات الدراسات العليا والتخصصات العلمية الدقيقة مما يصعب على العاملين في إدارة الموارد البشرية اختيار الشخص المناسب ، لذا تجأ بعض المؤسسات إلى الاستعانة بوكالات التوظيف أو معاونة المتخصصين من خارج المؤسسة التعليمية.

التدريب والتطوير :

لا يقل التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية أهمية عن باقي وظائف التي تعمل بها الموارد البشرية ويهم هؤلاء النشاط بتنمية العنصر البشري وتأهيله في شتى المجالات التي من شأنها تعزيز الكفاءات الموجودة في المؤسسة ويعكس ذلك على الإنتاجية وترفع من قدرها .

كما هو معلوم بأن المؤسسات التعليمية والتربوية هي بيئات خصبة لاكتساب العلوم بكل أشكالها وتعرض مختلف البرامج التربوية لموظفيها أو للمجتمع بشكل عام ، لذا قد يكون العاملون في المؤسسات التعليمية ذو حظ أوفر في اكتساب العلوم والمعرفة لكونها متوفرة في ذات بيئات العمل وهو عامل تحفيز لهم .
الحوافز: تعد الحوافز من الضروريات التي لابد على الإدارات الاهتمام بها لكونها الدافع الذي يؤثر تأثيراً مباشراً على العاملين في المؤسسات والذي يضمن تحفيزهم للاستمرارية وزيادة الإنتاجية مما يؤثر على تنافسية المؤسسة .

مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها :

الميزة التنافسية : اكتساب الميزة التنافسية التي تود المؤسسات التعليمية التفوق فيها والوصول إليها لا تأتي إلا بالخطيط الاستراتيجي السليم والعمل المتقن الجاد وتوظيف الكفاءات التي تساند في الوصول إلى الهدف المرسوم وتحقيق الميزة التنافسية.

الإبداع : هو العملية التي يتربّب عليها ظهور بفكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل إدارة الموارد البشرية بشرط أن تكون ذات قيمة إضافية للمنظمة كذلك ، أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة أو تغيير طريقة الإنتاج تعطي المنتج فضليّة عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت .

كما يعد الإبداع خطوة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية من بين المؤسسات التعليمية الخاصة في السلطنة لكونه الوسيلة التي تميز مخرجات هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات وقد تكون المخرجات تعليمية من حيث البرامج التدريسية أو مخرجات بحثية رصينة تساعد في استخراج منتجات تفيد المجتمع أو الدولة كلّ .

قيادة التكلفة : تعرف قيادة التكلفة بأنها إدارة وتنظيم النفقات بشكل جيد لدى المنظمة كما هو مخطط له وحسب السياسات والموازنات الموضوعة .

وإدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن قيادة التكلفة في معظم المؤسسات من حيث وضع خطط الموازنات السنوية أو المستقبلية لضمان وفرة السيولة المالية لدى المؤسسة وعدم انجرارها - إلى الاستقرار ودعم العملية التشغيلية لاستمرارية العمل في المؤسسة .

رابعاً : الدراسات السابقة :

- 1- دراسة الشعوبوي وفاء بربالة رحيل بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية" 2010-2020 - الجزائر.¹³

ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة؟ كان التساؤل الرئيسي الذي اعتمد في دراسته كما يلي :

- تميز الأفراد يقاس لكل واحد على حد حسب العمل الذي تم انجازه.
- توظف المؤسسة أشخاص لديهم لياقة بالنسبة للمعاملة وسرعة الخدمة وهذا كله من أجل زيادة ثقة الزبائن.

- لنجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ينبغي عليها تحديد استراتيجياتها وإبراز مستوى المنافسة لديها.

- الشيء الإيجابي لدى الموارد البشرية في المؤسسة هو إدراكهم أن أهداف وطموحات المؤسسة هي أهداف من درجة الأولى وأن تحقيق أهدافها هو لأهدافهم.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

2- دراسة (بن دودة ياسين و شرقى خليصه 2020) دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية¹⁴ :

هدفت الدراسة إلى إبراز دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، من خلال دراسة أثر دور استقطاب الموارد البشرية على أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في قيادة التكلفة والإبداع.

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية المقابلة و الإستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة عن إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

كما أن أهم نتائج الدراسة بأن وظيفة استقطاب الموارد البشرية تساهم في خلق الميزة التنافسية ، وأن الاعتماد على وكالات التوظيف له أثر مهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ، و نجاح المنظمة في استقطاب الكفاءات المتميزة يزيد من سهولة و لوجها و التأقلم في الأسواق العالمية ، إضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظيفة الاستقطاب على أبعاد الميزة التنافسية. تشابة دراسة (بن دودة ياسين و شرقى خليصه 2020) مع الدراسة الحالة في المتغير المستقل وهو استقطاب الموارد البشرية.

3- دراسة (بهلول مفتاحي 2020) أثر التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات¹⁵:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور كل من التدريب والتنمية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق إلى أهم النقاط التي تؤول إلى إبراز العلاقة بين العاملين محل الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على التدريب وذلك لرفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية التدريب ، القدرة على التحول أو التطور من خلال التكيف والتعلم لتتمكن المنظمة من تقدير وتتبّع التغييرات التي تطرأ على نشاطها لكي تستطيع المنظمة المنافسة على المستوى الدولي.

تشابه دراسة (بهلول مفتاحي 2020) مع الدراسة الجالية في المتغير المستقل وهو تدريب الموارد البشرية.

4- دراسة خلف الله، 2015، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت¹⁶.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت المحدودة ، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار الإيجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع. بالإضافة إلى التعرف إلى المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية للإدارة الموارد البشرية والوقوف على دور التخطيط في أداء العاملين ومدى مراعاة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية ، حيث احتوى البحث على ثلاثة فروض لإثباتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت . وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات الفروض ، وقام الباحث بالتحليل الاحصائي باستخدام الرضا الوظيفي ، حيث كان عدد أفراد العينة 100 موظف من مجتمع العينة شركة سودابت وتوصل الباحث إلى وجود استراتيжи على مستوى الشركة ، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وفيما يتعلق بالخطيط في المنظمة المدروسة تبين وجود تخطيط استراتيجي على مستوى متوسط أما التنفيذ والرقابة فكانت نسبتهما أيضاً متوسطة أما تقييم أداء العاملين تبين أن مستوى تقييم أداء العاملين متوسط وفيما يتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة أداء العاملين وفعاليتهم وكفاءة النظم فنجد أن المستوى ضعيف في المنظمة المدروسة . أوصت الدراسة أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالخطيط الاستراتيجي والعمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي و استدرار الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي للتحقيق من إنتاجية أداء شركة سودابت. واستخدام وسائل التقنيات الحديثة في مجال التخطيط والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط وضرورة اشتغال الخطط الإستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحدة الأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء.

5- القاضي (2012) علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"¹⁷

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير ، مشاركة العاملين ، التعويضات ، الاستقطاب والتعيين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

واختبار وصياغة المقترنات التي تساهم بنجاح وتفعيل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال مجتمع الدراسة وهي (20) جامعة خاصة أردنية وعينة الدراسة (103) من المدراء الإداريين وجاءت أبرز النتائج بأن ممارسات نظام التعويضات غير فعال كون أداء العاملين غير مرتبط بنظام التعويضات ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أيضاً غير فعال كون أداء الجامعات غير مرتبط بمشاركة العاملين، هناك ارتباط للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير ، الاستقطاب والتعيين ، التعويضات ومشاركة العاملين) مع أداء العاملين وكذلك أداء الجامعات.

جاءت التوصيات بإعادة النظر في نظام التعويضات لاستخدامه في تحسين أداء العاملين وانعكاسه على أداء الجامعة ، وضرورة مشاركة الإداريين في القيام بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين مع مدير الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير من قبل الجامعات الخاصة الأردنية من خلال الدورات التدريبية .

8- دراسة (طلال 2011) أثر الابداع التنظيمي على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك الاردنية:

هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الابداع التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال عدد من المحاور ومنها¹⁸:

- * التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع التنظيمي بالبنوك التجارية الاردنية .
- * بيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية.

وقد توصلت إلى العديد من النتائج منها الآتي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المستقل الاداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية

- هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة ، وبين الابداع لدى العاملين من جهة أخرى

ومن توصياتها الآتي :

1- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زياد إبراداتها و تحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العلمية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

2- زيادة الاهتمام بقوة المكافآت وتقديمها بكلفة أنواعها للموظفين المبدعين والمتميزين والتأكيد على أهمية دور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها.

المبحث الثالث : الجانب العملي

اولاً : منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استند الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لدى جامعة الشرقية من بين مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السلطنة من خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة في الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة ، وتم استخدام الاستبيانة في جمع البيانات.

ثانياً : طرق جمع البيانات و المعلومات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من جمع البيانات و المعلومات وهما:
أولاً: تم إعداد و توزيع استبيان كأدلة رئيسة لدراسة بعض متغيرات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة ، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلائل ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة والوصول الى النتائج المتوقعة.

ثانياً : الاستعانة بالكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية التي تتحدث في نفس موضوع الدراسة.
ثالثاً : مجتمع الدراسة وعيتها: يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جامعة الشرقية عدا الوظائف البسيطة والبالغ عددهم (230) موظف ، حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على مجتمع الدراسة حيث شارك في هذا الاستبيان عدد (148) موظف أي ما نسبته استرداد (3%).

المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

اولاً : تحليل الإحصائي للبيانات :

تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ليتم ثبات أداة الدراسة المستخدمة والتحليل الإحصائي للبيانات المراد الحصول عليها و الوصول إلى النتائج المرجوة ، حيث تم استخدام برنامج SPSS والمتمثلة في التالي:

الجدول رقم (1) : وصف خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	النكرار	المستوى	المتغير	رقم
73.6%	109	ذكر	الجنس	
26.4%	39	أنثى		
14.9%	22	18 – 30	العمر	
43.9%	65	31 – 40		
33.1%	49	41 – 50		
8.1%	12	51 – 60		

1.4%	2	دبلوم التعليم العام	المؤهل التعليمي	التخصص	عدد سنوات الخبرة
5.4%	8	دبلوم فوق الثانوية			
29.1%	43	بكالوريوس			
30.4%	45	ماجستير			
33.8%	50	دكتوراه			
24.3%	36	إدارة	المؤهل التعليمي	التخصص	عدد سنوات الخبرة
0.7%	1	اقتصاد			
6.1%	9	محاسبة			
9.5%	14	هندسة			
59.4%	88	أخرى			
17.6%	26	4 - 2 سنة	المؤهل التعليمي	التخصص	عدد سنوات الخبرة
19.6%	29	7 - 5 سنة			
14.9%	22	10 - 8 سنة			
48%	71	فأكثر من 11 سنة			

من خلال الجدول رقم (1) وهي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يتضح لنا كما يلي :

الجنس : تشكل فئة الذكور النسبة الأعلى من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (103) أي بنسبة (67.36%) من إجمالي العينة ، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهن (39) أي بنسبة (26.4%) من عينة الدراسة .
العمر : إن الفئة العمرية من 31 إلى 40 يشكلوا أعلى نسبة مشاركة في حيث بلغ عددهم (65) بنسبة 51% من إجمالي عينة الدراسة ، أما أقل نسبة مشاركة في الأعمار التي تتراوح بين 31 إلى 60 سنة وبلغ عددهم (12) بنسبة (8.1%).

المؤهل التعليمي : يمثل حاملو شهادة الدكتوراه النسبة الأعلى في المشاركة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (50) ما نسبته (33.8%) من إجمالي عينة الدراسة ، أما أقل نسبة مشاركة حاملي شهادة الدبلوم التعليم العام إذ بلغ عددهم (2) بنسبة (1.4%).

التخصص: تشكل عينة الدراسة الذين حملوا تخصصات أخرى غير المذكورة النسبة الأعلى من بين عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (88) بنسبة مؤوية (59.4%). أما في المرتبة التالية الذين يحملون تخصص الإدارة والذي يبلغ عددهم (36) بنسبة (24.3%).

عدد سنوات الخبرة: تركزت أعلى نسبة لسنوات الخبرة في 11 سنة فأكثر إذ بلغ عدد أفراد العينة (71) بنسبة (49%) ، أما أقل نسبة من حيث عدد سنوات الخبرة تركزت بين 8-10 سنة وبلغ عددهم (22) بنسبة (14.9%).

ثانياً : أداة الدراسة: تم إعداد استبيان كأداة للحصول على البيانات المساعدة للدراسة والمكونة من (34) فقرة لقياس أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة في جامعة الشرقية،

وتم ذلك من خلال أهداف الدراسة والاستعانة بالدراسات السابقة في نفس المجال ، حيث تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية :

الجزء الأول : لقياس المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (الجنس ، العمر ، المؤهل ، التخصص ، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : لقياس المتغير المستقل والمتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية والذي يتكون من عدد (21) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد التخطيط ، التطوير والتدريب والتوظيف.

الجزء الثالث : لقياس المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية والذي يتكون من عدد (14) فقرة موزعة على بُعدين الإبداع وقيادة التكلفة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث يقوم كل فرد من تشملهم عينة الدراسة الإشارة على مدى موافقهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بحيث تعطى الدرجات حسب الجدول الموضح أدناه.

الجدول رقم (2) يبين توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

حيث تم احتساب المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة وهي كما يلي:

المستوى المنخفض : إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 إلى 2.59

المستوى المتوسط : إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.60 إلى 3.39

المستوى المرتفع : إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.40 إلى 5.00

الجدول رقم (3) يبين الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى

المستوى	القيمة
منخفض	2.59 فأقل
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	من 3.40 إلى 5.00

ثالثاً : ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

لثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان من خلال استخدام أسلوب ألفا كرونباخ حيث إن هذا الأسلوب يساعد معرفة أداء وقوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس

الجدول رقم (4) معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام أسلوب ألفا كرونباخ

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	قيمة (a) ألفا
وظائف إدارة الموارد البشرية	التخطيط	7	0.86
	التطوير والتدريب	7	0.87
	الاستقطاب	7	0.79
الميزة التنافسية	الابداع	7	0.86
	قيادة التكلفة	7	0.81
الاستبيان	35 فقرة	35	0.95

من خلال الجدول رقم (4) يتبين لنا ينتمي معامل الانساق الداخلي بين فقرات الاستبيان بمعدل ثبات عال حيث وصلت القيمة الإجمالية (0.95) وهو أعلى من المعدل المتعارف عليه لقياس الثبات (0.60) ، حيث بلغ معدل الثبات في وظائف الموارد البشرية بين (0.87 - 0.79) ، أما الميزة التنافسية بلغت (0.86 - 0.81) وذلك يؤكد بوجود الانساق الداخلي بين فقرات الاستبيان ويشير ذلك إلى صلاحية الاستبيان لإجراء التحليل الاحصائي لفرضيات الدراسة و استخراج نتائجها.

رابعاً : نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة "جامعة الشرقية" حيث تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة والمكون من (230) موظف وتم استرداد (148) استبيان .

وبعد جمع الاستبيان تم تحويل الاستجابات إلى درجات خام واستخدام التكرارات ، و النسب المئوية ، و اختبار الانساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ ، و الانحراف المعياري ، والمتوسط الحسابي و الانحدار الخطى المتعدد لإيجاد أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

خامساً : تحليل نتائج الدراسة:

يتم تحليل الدراسة لمعرفة ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية ، تطوير وتدريب الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية والمتمثلة في (الابداع و قيادة التكلفة) .

أولاً : وظائف إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل (التخطيط ، التطوير والتدريب ، الاستقطاب) : يتم احتساب المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري و الأهمية النسبية من خلال إجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه.

جدول رقم (5) : البُعد الأول تخطيط الموارد البشرية

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفع	0.811	3.81	تهدف خطط الموارد البشرية في منظمتي إلى تبني المتغيرات في البيئة الخارجية	1
مرتفع	0.914	3.91	تللزم إدارة الموارد البشرية في منظمتي بالخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية	2
مرتفع	0.929	3.88	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية المنظمة	3
مرتفع	1.039	3.50	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في المنظمة	4
متوسط	1.090	3.26	يشارك الموظفون في منظمتي بوضع خطط الموارد البشرية.	5
مرتفع	0.793	3.62	تخصص المنظمة جزءاً من ميزانيتها لتخطيط الموارد البشرية	6
مرتفع	0.915	3.72	يوجد تقييم ومتابعة خطط الموارد البشرية	7
مرتفع		3.67	المعدل العام	

يتبيّن من خلال الجدول رقم (5) البُعد الأول من وظائف إدارة الموارد البشرية وهو التخطيط حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (3.67) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26 - 3.91) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تلزم إدارة الموارد البشرية في منظمتي بالخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.91) و انحراف معياري (0.914) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة "يشارك الموظفين في منظمتي بوضع خطط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.26) و انحراف معياري (1.090) بمستوى متوسط.

جدول رقم (6) : البُعد الثاني تطوير وتدريب الموارد البشرية

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفع	0.758	3.90	تهتم المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق	1
مرتفع	0.803	3.99	توجد في المنظمة بيئة محفزة للتدريب	2
مرتفع	0.852	3.62	تستخدم المنظمة معايير محددة علمية في قياس تطور أداء موظفيها بعد عملية التدريب	3
مرتفع	0.829	3.72	تابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب	4
مرتفع	0.844	3.54	تخصص المنظمة جزءاً كبيراً من مواردها لعملية التطوير والتدريب	5
مرتفع	0.954	3.58	يتم وضع الخطة السنوية للتدريب استناداً إلى إحتياجاتهم	6
مرتفع	0.881	3.56	تؤمن المنظمة بأن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات	7
مرتفع		3.70	المعدل العام	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) البعد الثاني من وظائف إدارة الموارد البشرية وهو التطوير والتدريب حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (3.70) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.54 - 3.99) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " توجد في المنظمة بيئة محفزة للتدريب " بمتوسط حسابي (3.99) و انحراف معياري (0.803) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تخصص المنظمة جزءاً كبيراً من مواردها لعملية التطوير والتدريب " بمتوسط حسابي (3.54) و انحراف معياري (0.844) بمستوى مرتفع أيضاً.

جدول رقم (7) : البعد الثالث استقطاب الموارد البشرية

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	م
متوسط	1.000	3.39	العاملون في عملية الاستقطاب في المنظمة من ذوي الكفاءات المؤهلة	1
متوسط	1.035	3.39	تسعى المنظمة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات والمهارات العالية	2
متوسط	1.043	3.14	تتبع المنظمة طرق علمية عادلة في عملية استقطاب الموارد البشرية	3
متوسط	0.966	3.24	تستقطب المنظمة الطلبة المتقدمين من نفس المؤسسة التعليمية أو من مؤسسات تعليمية أخرى	4
متوسط	1.024	3.25	عروض العمل المقدمة من المنظمة مناسبة	5
مرتفع	1.083	3.45	إجراءات الاستقطاب في منظمتي تتميز بالشفافية والوضوح	6
مرتفع	0.994	3.60	تهتم المنظمة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعيين كمصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لاستخدامها في المفاضلة بين المتقدمين	7
متوسط		3.35	المعدل العام	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) البعد الثالث من وظائف إدارة الموارد البشرية وهو الاستقطاب حيث نلاحظ المعدل العام متوسط بمعدل متوسط حسابي (3.35) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.14 - 3.60) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تهتم المنظمة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعيين كمصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لاستخدامها في المفاضلة بين المتقدمين " بمتوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (0.994) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تتبع المنظمة طرق علمية عادلة في عملية استقطاب الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.14) و انحراف معياري (1.043) بمستوى متوسط.

ثانياً : الميزة التنافسية المتغير التابع (الابداع ، قيادة التكلفة) :

يتم احتساب المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والرتبة والأهمية النسبية من خلال إجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان.

جدول رقم (8) : البعد الأول الابداع

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفع	0.875	3.54	تقديم المنظمة افكاراً جديدة تتميز بالإبداع في الأنشطة التي تقدمها	1
مرتفع	0.940	3.58	تمتلك المنظمة موارد بشرية قادرة على خلق الإبداع	2
متوسط	0.884	3.33	تحاول المنظمة تقليد المؤسسات التعليمية المنافسة	3
متوسط	0.906	3.37	تسعى المنظمة لتقديم خدمات لم يسبق لها من قبل المنافسين من المؤسسات التعليمية الأخرى	4
مرتفع	0.930	3.60	تعاون المنظمة مع خبرات و استشارات خارجية من أجل تجويد خدماتها	5
مرتفع	0.950	3.54	تعمل المنظمة على احتضان الأفكار الابداعية التي يقدمها العاملون	6
مرتفع	1.064	3.43	تشجع المنظمة على الإبداع في انجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	7
مرتفع		3.48	المعدل العام	

يتبيّن من خلال الجدول رقم (8) البعد الأول من الميزة التنافسية وهو الإبداع حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (3.48) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.33 - 3.60) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تعاون المنظمة مع خبرات و استشارات خارجية من أجل تجويد خدماتها " بمتوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (0.930) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تحاول المنظمة تقليد المؤسسات التعليمية المنافسة " بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (0.884) بمستوى متوسط.

جدول رقم (9) : البعد الثاني قيادة التكلفة

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفع	0.839	3.89	تعمل المنظمة على استغلال مواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف	1
مرتفع	0.902	3.68	تساهم البرامج التدريبية في المنظمة في تخفيض التكاليف من خلال تحسين جودة العمل	2
مرتفع	0.923	3.65	تدعم المنظمة أنشطة البحث العلمي والتطوير لتخفيض التكاليف	3
متوسط	0.884	3.33	تعمل المنظمة على إعادة هيكلة تقسيم الموارد البشرية من أجل تخفيض التكاليف	4
مرتفع	0.846	3.69	تحكم المنظمة في مصروفاتها بناءً على الموازنة المحددة	5
مرتفع	0.875	3.44	تشعر المنظمة بالرضا عن نظام المصروفات لديها	6
مرتفع	0.875	3.44	ترى المنظمة إن تخفيض رسوم الدراسة له علاقة بجودة مخرجاتها	7
مرتفع		3.58	المعدل العام	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) البعد الثاني من الميزة التنافسية وهو قيادة التكلفة حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (3.58) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.33 - 3.89) .

، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تعمل المنظمة على استغلال مواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف " بمتوسط حسابي (3.89) و انحراف معياري (0.839) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تعمل المنظمة على إعادة هيكلة تقسيم الموارد البشرية من أجل تخفيض التكاليف " بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (0.844) بمستوى متوسط.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد : يتضح من خلال تحليل الانحدار المتعدد معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية .

الجدول رقم (10) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) في تعزيز الميزة التنافسية (الإبداع ، قيادة التكلفة)

الد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*T	T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارت اط R	المتغير المستقل
1.090	.000	4.536	.399	.000	66.097	.579	.761	تخطيط
	.210	1.260	.100					تطوير وتدريب
	.000	4.449	.345					الاستقطاب

جدول رقم (11) تحليل التباين الأحادي :

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000	66.097	10.067	3	30.200	الانحدار
			.152	144	21.931	الخطأ
				147	52.131	الكتل

يتبيّن من خلال الجدول رقم (10) و الجدول رقم (11) تحليل الانحدار المتعدد والتباين لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) في تعزيز الميزة التنافسية (الإبداع ، قيادة التكلفة) ، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.761) عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ، كما بلغ معامل التحديد (0.579) أي أن وظائف إدارة موارد البشرية تمثل نسبة 57.9 % ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في تخطيط الموارد البشرية (0.399) ، التدريب والتطوير (0.100) و الاستقطاب (0.345) ، كما بلغت قيمة F (66.097) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

الجدول رقم (12) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) على الإبداع :

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*T	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير المستقل
.482	.000	5.559	.458	.000	82.092	.631	.794	تخطيط
	.169	1.384	.103					تطوير
	.000	4.373	.317					وتربیب الاستقطاب

جدول رقم (13) تحليل التباين الأحادي :

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000	82.092	14.845	3	44.535	الانحدار
			.181	144	26.040	الخطأ
			147		70.575	الكلي

يتبيّن من خلال الجدول رقم (12) والجدول رقم (13) وهو تحليل الانحدار المتعدد والتباين لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) على الإبداع ، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.794) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغ معامل التحديد (0.631) أي أن وظائف إدارة موارد البشرية تمثل نسبة 63.1% ، كما بلغ قيمة معامل الانحدار في تخطيط الموارد البشرية (0.458) ، التدريب والتطوير (0.103) و الاستقطاب (0.317) ، كما بلغت قيمة F (82.092) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع.

الجدول رقم (14) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) على قيادة التكلفة:

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*T	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير المستقل
1.698	.018	2.397	.262	.000	25.967	.351	.593	تخطيط
	.422	.805	.079					تطوير
	.001	3.287	.316					وتربیب الاستقطاب

جدول رقم (15) تحليل التباين الأحادي :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالـة الإحصائية	نتـجة الفرضـية
الانحدار	18.762	3	6.254	25.967	.000	قبول
	34.682	144	.241			الخطأ
	53.444	147				الكلي

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والجدول رقم (15) وهو تحليل الانحدار المتعدد والتباین لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) على قيادة التكلفة ، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.593) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغ معامل التحديد (0.351) أي أن وظائف إدارة موارد البشرية تمثل نسبة 35.1 % ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في تخطيط الموارد البشرية (0.262) ، التدريب والتطوير (0.790) والاستقطاب (0.316) ، كما بلغت قيمة F (25.967) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة.

سداساً : نتائج الدراسة:

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي :

ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب والتطوير) في تعزيز الميزة التنافسية (الإبداع وقيادة التكلفة) ؟

1- جاء مستوى وظائف الموارد البشرية والمتمثلة في بعد التخطيط في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً ، توصلت الدراسة بأن تخطيط الموارد البشرية في جامعة الشرقية يعمل بالشكل المطلوب من وجهة نظر عينة الدراسة .

من خلال الدراسة خلصت إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يقل أهمية عن التخطيط الاستراتيجي للإنتاج والمبيعات والتسويق وهو يلعب دوراً محورياً ولكنه في طليعة احتياجات المنظمة ، لأن العنصر البشري هو الذي يحرك عجلة المنظمة ويدفعها للارتفاع بأدائها إلى المستوى الذي يتجاوز المنافسين الآخرين لفترة من الزمن ، وبالتالي فقد حققت ميزة تنافسية للمنظمة.

2- كان مستوى وظائف الموارد البشرية والمتمثلة في بُعد التدريب والتطوير في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً ، وذلك يدل على وجود رضى بمستوى التدريب والتطوير الموارد البشرية في الجامعة.

كما أظهرت دراسة إستراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية دورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات¹⁹، وأشارت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات التدريب والتطوير المتبعه تتم من خلال تحديد الأهداف

و الاحتياجات التدريبية لكي يتم تصميم البرنامج التدريبي ، كما توصلت الدراسة أن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يكون واضحًا و دقيقاً و مبني على أساس علمية ، و شامل كل الموارد البشرية بالشركة و برنامج التقييم يجب أن يكون قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي ويتم متابعة النتائج بفترة زمنية معينة ، كما أظهرت الدراسة أن إستراتيجيات التدريب والتطوير لها دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال الاهتمام ببرنامج التطوير الى جانب التدريب و عدم الخلط بينهما لأهمية برنامج التطوير الذي يعتمد على البحث والدراسات العلمية وتزويد الموارد البشرية بالمعرف و التطورات العلمية التي تؤدي إلى تشجيع الابتكار والإبداع و زيادة الابتكارات في مجال الخدمات و المنتجات الشركة و توعي مصادر دخلها و تحسين بنيتها و بيئتها التحتية والإدارية.

3- كان مستوى وظائف الموارد البشرية والمتمثلة في بعد الاستقطاب في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً ، توصلت الدراسة إلى وجود بعض الإخفاقات في عملية استقطاب الموارد البشرية .

وهذه النتائج في الغالب تتفق مع الكثير من الدراسات في ذات المجال ، حيث أظهرت دراسة وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسستين الصناعيتين(مؤسسة بريماتيك ومؤسسة قلعة بنى حماد لصناعة الاجر)، أهم نتائج التي توصلت إليه الدراسة إن المؤسستين كونها تهتم بوظيفة الاستقطاب بمستوى عال يمكنها من المحافظة على حصتها السوقية ، كما يمكنها من احتلال موقع في الريادة ، بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظيفة الاستقطاب على أبعاد الميزة التنافسية(الإبداع ، قيادة التكلفة).

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول :

هل يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع ؟ جاء مستوى الميزة التنافسية في جامعة الشرقية والمتمثلة في بعد الإبداع من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً

3- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني :

هل يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة؟ كان مستوى الميزة التنافسية في جامعة الشرقية والمتمثلة في بعد قيادة التكلفة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

سابعاً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، الاستقطاب و التدريب والتطوير) وتعزيز الميزة التنافسية (الإبداع و قيادة التكلفة) في جامعة الشرقية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الجريري²⁰ التي أوضحت وجود تأثير استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية .

الفرضية الفرعية الأولى :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع في جامعة الشرقية .

الفرضية الفرعية الثانية :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة في جامعة الشرقية .

ثامناً : معوقات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة واجه الباحث عدداً من المعوقات أهمها :

1- صعوبة في الحصول دراسات سابقة كافية لها علاقة مباشرة في مشكلة الدراسة.

2- صعوبة في الحصول على العدد الكافي من الاستجابة على الاستبيان من عينة الدراسة.

تاسعاً : التوصيات:

من خلال ما تبين لنا نتائج وصف المتغيرات وتحليل فرضيات الدراسة فقد خلصت الدراسة إلى وجود بعض التوصيات منها ما يلي :

1- مع ظهور نتائج إيجابية لعملية تخطيط الموارد البشرية إلا إنه من ضرورة الاهتمام بتطبيق عملية التخطيط بشكل علمي مستنداً على أحدث الممارسات من خلال استقطاب ذو الكفاءات في ذات المجال لتمكن جامعة الشرقية من تحقيق الميزة التنافسية من بين مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

2- ضرورة الاستمرار في تعزيز جانب تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال وضع خطط طويلة المدى وقصيرة المدى من خلال معرفة جوانب الضعف في الاداء في كافة المستويات الوظيفية ويتم تقييم ذلك سنوياً .

3- من خلال نتائج الدراسة يتبيّن لنا بوجود نوعاً من الضعف في عملية الاستقطاب ، ضرورة تكثيف الجهود وتحسين عملية الاستقطاب من خلال وضع استراتيجية شاملة وتأهيل العاملين في عملية الاستقطاب واستخدام أفضل الممارسات المعمول بها دولياً.

4- الاهتمام بتشجيع العاملين في الجامعة على الإبداع في مختلف الجوانب الإدارية ، والعلمية وغيرها ومكافأة المبدعين .

- 5- تشكيل فريق عمل يعنى بعمل دراسات شاملة لوظائف الموارد البشرية ومعرفة الممارسات التي تستخدم في الجامعات المنافسة و دراسة أفضل الممارسات العالمية في الجامعات العربية و إمكانية تطبيقها في جامعة الشرقية.
- 6- الاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية للتقييم لائحة و السياسة المستخدمة المعتمدة فيها في الجامعة و إمكانية تحسينها.
- 7- أنصح بإجراء دراسات أخرى حول وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان أكثر عمقاً .

الهوامش

- 1- ابو بكر ، مصطفى 2008 ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية.
- 2- حمادي ، عبد الحميد ، 2015 ، دور الكفاءات في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ، دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرب ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة.
- 3- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دكتور عادل حرحوش صالح ، ص 58 ، 2009 .
- 4- راشد ، مازن 2001 ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 5- مدني عبدالقادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، جدة ، مؤسسة المدينة للصحافة ، 1993 ، ص 219 .
- 6- كتاب إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الدكتور عادل حرحوش ، الدكتور مؤيد سعيد ، ص 130 ، 2009 .
- 7- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية مركز التنمية الإدارية ، 1998 ، ص 235 .
- 8- إبراهيم ، حسنتوي 2013 ، أثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقة.
- 9- عاطف عبدالجبار عبد الرحمن ، مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعم استراتيجية التميز بالأسعار ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة جنوب الوادي ، 2001 ، ص 59 .
- 10- أبو دولة ، جمال و صالحية 2005 ، تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 25 ، العدد الأول.
- 11- المدهون ، محمد ، 2005 إدارة وتنمية الموارد البشرية ، ايداع للطباعة والنشر ، غزة ، فلسطين.
- 12- الطائي ، يوسف ، مؤيد 2006 إدارة الموارد البشرية ، الوراق ،الأردن.
- 13- مصطفى محمد أبو بكر ، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2008 ص 13 .
- 14- الشعوبى وفاء بريالة رحيل بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية" 2010-2020 الجزائر .
- 15- (بهلول مفتاحي 2020) أثر التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، ص 20
- 16- دراسة خلف الله,2015,التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت ،الأردن

- 17- القاضي (2012) علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"
- 18- دراسة (طلال 2011) أثر الابداع التنظيمي على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك الاردنية.
- 19- دراسة إستراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات (Bhig, 2017 , Mohamad .)
- 20- الجريري (2001) ، أثر استراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة المستنصرية ، بغداد.

أنماط تشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية
دراسة ميدانية على كلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته

Patterns of knowledge sharing in Libyan universities ;A field study on the two colleges of Education and human resources at the University of Sabratha

د. عبد الرزاق نصر العجيلي، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا
المستخلص:

بدأت هذه الدراسة بفحص أنماط تشارك المعرفة والعوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته، على الرغم من أن الأبحاث السابقة قد حددت العديد من الأنماط والعوامل التي تؤثر على تشارك المعرفة، إلا أنه يجب إجراء المزيد من البحث للتأكد من الأنماط والعوامل التي تؤثر على تشارك المعرفة، ولا سيما بين مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في ليبيا. نظراً لندرة أبحاث تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات العليا في ليبيا، وحقيقة أنه لا يوجد إطار عمل قائم يوفر جميع التركيبات اللازمة لاستجواب تشارك المعرفة بين الأكاديميين ، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط والعوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته، تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (70) عضو، تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لكل مفردات المجتمع الاصلي للدراسة، وقد تم توزيع عدد (70) استماراة استبيان واستبعد منها عدد (3) استماراة لعدم صلاحيتها وبلغ عدد القوائم الصالحة (67) استماراة، أي معدل استجابة قدره (96%)، تم الاعتماد على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية . من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية المجمعة بواسطة (صحيفه الاستبيان) باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: إن مستوى توفر الأنماط تشارك المعرفة المتمثلة في (الكتابة والنشر ، الاتصالات التنظيمية ، التفاعلات الشخصية ، مجتمعات الممارسة) في الكلية قيد الدراسة كان (متوسط) ، كما تبين وجود عوامل تحول دون تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية وبمستوى مرتفع ، والتي من أهمها ضعف نظام الحواجز ، كما تم اقتراح العديد من التوصيات والتي من أهمها : نشر ثقافة تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ، وذلك من خلال التركيز على أنماط تشارك المعرفة ، كما تقترح الدراسة إجراء بعض الدراسات المستقبلية على جامعات أخرى مماثلة .

الكلمات الدالة: الكلية ، المعرفة ، إدارة المعرفة، أنماط تشارك المعرفة، العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة

Abstract:

This study began to examine the patterns of knowledge sharing and the factors influencing knowledge sharing among faculty members in the Colleges of Education and Human Resources, Sabratha University, although previous research has identified many patterns and factors that affect knowledge sharing, but more research must be conducted to ensure One of the patterns and factors that affect knowledge sharing, especially among higher education institutions, especially in Libya. Given the scarcity of knowledge-sharing research among faculty members at higher institutions in Libya, and the fact that there is no existing framework that provides all the necessary formulations to interrogate knowledge-sharing among academics the study aimed to identify patterns and factors influencing knowledge-sharing, a descriptive Method was used, The study Population was represented by all (70) faculty members. The comprehensive survey method was used for all the vocabulary of the original Population study . A number of (70) questionnaire forms were distributed, and (3) forms were excluded from them due to their lack of validity, and the number of valid lists reached (67) forms, i.e. a response rate of (96%), were based on arithmetic means and standard deviations. Through the results of the statistical analysis of the primary data collected by (the questionnaire newspaper) using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), the study reached a number of results, the most important of which are: The level of availability of knowledge sharing patterns represented in (written contributions, organizational communications, personal interactions, and communities of practice) in the college under study was (average), as it was found that there are factors that prevent knowledge sharing among the faculty members at a high level, the most important of which is the weakness of the incentive system, and many recommendations were suggested, the most important of which are: Spreading a culture of knowledge sharing Among the faculty members, by focusing on patterns of knowledge sharing, the study also suggests conducting some future studies on other similar universities.

Key words: Libyan academy, knowledge, knowledge management, patterns of knowledge sharing, factors affecting of knowledge sharing

المقدمة:

تعد المعرفة مورداً ثميناً ومصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات باعتبارها هي القوة والاقتدار للإفراد والمنظمات المختلفة سواء كانت انتاجية أو خدمية، فالمشكلة الأساسية التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بموضوع تشاركتها مع الآخرين وليس باكتسابها أو انتاجها أو ابتكارها أو تنظيمها، لكون تشارك المعرفة مع الآخرين يعني تجاوز صعوبات عديدة ومعالجة معوقات ومحاذمات بشرية خاصة إذا كان تشارك المعرفة يرتبط بالخبرة والمهارة الفردية المكتسبة، لذلك يعتبر الكثير من المتخصصين في مجال إدارة المعرفة عملية تشارك المعرفة واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة، لما لها من دور كبير في نقل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد مما يؤدي إلى توليد المعرفة ونموها.

وبالتالي ينبغي غرس ثقافة تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية بما يمكن الجامعات أن تلعب دوراً هاماً في بناء مجتمع قائم على المعرفة وتطويره دون عوائق عن طريق توظيف العاملين في مجال المعرفة المهرة والمؤهلين وتمكينهم من إدارة أصول المعرفة بشكل فعال، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أنماط تشارك المعرفة و العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية .

أولاً" المشكلة

شهدت التطورات الأخيرة ظهور اقتصاد جديد قائم على المعرفة، حيث أصبحت المعرفة مورداً وأصل ذو قيمة، إن ديناميكية الاقتصاد الجديد لا تتطلب منها توليد معرفة بسرعة فحسب ولكن أيضاً "اكتساب المعرفة وتطبيقاتها بسرعة، إحدى الطرق الممكنة للقيام بذلك هي تشارك المعرفة بفاعلية، حيث تعتبر تشارك المعرفة نشاط طبيعي في المؤسسات العلمية حيث يتجاوز عدد الندوات والمؤتمرات والمنشورات التي يقوم بها الأكاديميون يفوق أي مهنة أخرى، مما يدل على حرص الأكاديميين على تشارك المعرفة، ومع ذلك بخلاف ذلك من تشارك المعرفة يمكن أن يكون اكتتز المعرفة والاحتفاظ بها أكثر انتشاراً" في المؤسسات الأكademie .

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي :

ما هي أنماط تشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته؟

ثانياً" أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- دراسة أنماط تشارك المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته
- 2- التعرف على العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة

3- الوصول إلى نتائج تسهم في تفعيل تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس .

ثالثاً" أهمية الدراسة : يمكن تلمس أهمية الدراسة في عدة جوانب من أهمها :

1- في كون هذه الدراسة من أوائل الدراسات (على حد علم الباحث) التي تناولت أنماط تشارك المعرفة والعوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية .

2- إثراء الأدبيات في مجال أنماط تشارك المعرفة والعوامل المؤثرة في تشارك المعرفة .

3- مساعدة المسؤولين عن اتخاذ القرارات والقيادات الأكademie بجامعة صبراته في إدارتهم لمؤسساتهم لتفعيل عملية تشارك المعرفة وإيجاد ثقافة داعمة ومشجعة لتشارك المعرفة بين جميع أعضاء هيئة التدريس وضمان بقاء المعرفة واستمراريتها داخل الجامعة من خلال الاهتمام بأنماطها المختلفة.

4- مساعدة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم في التعرف على التحديات التي تواجه تشارك المعرفة والخبرات فيما بينهم ومدى إمكانية التغلب عليها لما لذلك من فوائد على المستويين الفردي والتظيمي،

رابعاً" حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في تناولها أنماط تشارك المعرفة والمتمثلة في (الكتابة والنشر ، الاتصالات التنظيمية ، التفاعلات الشخصية ، مجتمعات الممارسة) ، وعدد من العوامل التي تحد من تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته .

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الربيعي 2020/2021 م .

خامساً" تساؤلات الدراسة: يتطلب تحقيق أهداف الدراسة الإجابة عن مجموعة التساؤلات الآتية :

1- ما مدى مساهمة الكتابة والنشر في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ؟

2- ما مدى مساهمة الاتصالات التنظيمية في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ؟

3- ما الدور الذي تلعبه التفاعلات الشخصية في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس؟

4- ما مدى انخراط أعضاء هيئة التدريس في جماعات الممارسة لتشارك المعرفة ؟

5- ما هي العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ؟

6- هل تختلف أنماط تشارك المعرفة لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير العمر والجنس والدرجة

العلمية

سادساً" الدراسات السابقة:

أطلعت الدراسة على عدد من الدراسات العربية والاجنبية ومنها :

1- دراسة (سلمي البلوي، 2019)¹ بعنوان (درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود) وخلصت الدراسة : أن درجة ممارسة تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال التدريس (كانت بدرجة مرتفعة، وأن درجة ممارسة تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعتي تبوك والملك سعود في مجال (البحث العلمي، وخدمة المجتمع) كانت بدرجة متوسطة .

2- دراسة : (خيرية المبروك، 2018)² بعنوان (واقع التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الأكاديمية الليبية) وخلصت الدراسة إلى أن هناك ضعف في مهارات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الأكاديمية الليبية .

3- دراسة (المهدى والحافظ 2015)³ بعنوان (واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس : دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية) وقد توصلت الدراسة إلى أن النسبة الإجمالية لمشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية (جامعة الأزهر، عين شمس، سلطان قابوس، الملك خالد) تقع في المتوسط ، كما أن العوامل التنظيمية والشخصية من أهم العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة .

4- دراسة (Shahid and Nadeef , 2020 , Knowledge Sharing Behavior Of Academicians in Pakistan)⁴ بعنوان

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأكاديميين في جامعة ساركودا في باكستان اعتادوا على تشارك معارفهم في كثير من الأحيان من خلال الوثائق والتقارير ، والمحادثات الشخصية ، واجتماعات الفريق ، والمشاركة في جلسات العصف الذهني ، والمجتمعات التنظيمية ، ومشاركة قصص النجاح والتجارب الشخصية ، وطرح الأسئلة ، والأخطاء السابقة، وتدريب الموظفين المبتدئين، ودعم التطوير الشخصي للأعضاء الجدد ، وتقديم عروض تقديمية في الاجتماعات. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشر أنماط تشارك المعرفة على أساس الجنس ، والخلفية الاجتماعية ، والتعليم ، وخبرة التدريس، كما أن العمر وعدد المنشورات يرتبطان بأنماط تشارك المعرفة.

5- دراسة (Alsaadi , 2018 , Knowledge Sharing Among Academics in Higher Education Institutions in Saudi Arabia)⁵ بعنوان

توصلت الدراسة إلى أن الأكاديميين السعوديين بشكل عام لديهم موقف إيجابي تجاه تشارك المعرفة ويفضلون تشارك المعرفة وجهاً لوجه، وترتبط تشارك المعرفة بشكل أساسي باستراتيجيات التدريس المتتبعة في البحث، وتعتبر الثقة والوقت من أهم العوامل المؤثرة في الرغبة في تشارك المعرفة،

وكذلك الدعم من المؤسسات الأكاديمية من خلال نظم المعلومات الفعالة وتسهيل الاتصال المفتوح والتعاون.

6- دراسة (Ramaa,et al , 2016)⁶عنوان (تقييم تشارك المعرفة بين الأكاديميين: صلاحية مقاييس سلوك تشارك المعرفة)

(Assessing knowledge share among Academics validation of the Knowledge share behavior scale(ksbs))

حيث توصلت الدراسة إلى (28) عبارة لقياس أربعة أنماط لتشارك المعرفة وهي : المساهمات المكتوبة (5) عبارات، الاتصالات التنظيمية (8) عبارات، التفاعلات الشخصية (7) عبارات ، مجتمعات الممارسة (7) عبارات،

7- دراسة (Othman, and Shaik , 2013)⁷عنوان (Factors Influencing Academics Knowledge Share Behavior in United Arab Emirates Public University)

وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافاً كبيراً في أنماط تشارك المعرفة للأكاديميين بين الجامعات العامة والخاصة الاماراتية، كما أن النية هي المحدد الرئيسي لأنماط تشارك المعرفة ، وأن الموقف والمعايير الذاتية والكفاءة الذاتية لها تأثير كبير على النية .

8- دراسة (Yi. 2009)⁸عنوان (A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation) وقد توصلت الدراسة إلى مقياس لقياس أنماط تشارك المعرفة ، وهو مقياس رباعي الأبعاد ، يتكون من 28 عبارة ، يتضمن المقياس (المساهمات المكتوبة ، والاتصالات التنظيمية ، والتفاعلات الشخصية و مجتمع الممارسة) .

9- دراسة (Yuen and Majid ,2007)⁹ عنوان (Knowledge-sharing patterns of undergraduate students in Singapore)

وقد توصلت الدراسة أن الطلاب أظهروا بشكل عام موقفاً إيجابياً تجاه تشارك المعرفة، وكانوا يقدرون أهميتها في التعلم من الأقران، كما كشفت الدراسة أيضاً أن المنافسة بين الطلاب للتفوق على زملائهم الطلاب ونقص العمق في علاقة الأقران كانوا عاملين رئيسيين أعاقا تشارك المعرفة.

10- دراسة (Riego,2005)¹⁰ عنوان (Three –Dozen Knowledge sharing must consider) في تشارك المعرفة : (عوامل فردية : وحدتها في (17) عامل)، العوامل تنظيمية : وحدتها في (14) عامل، العوامل تقنية : وحدتها في (8) عوامل .

11- دراسة (Rosaline , 2014 , pp 183-203)¹¹ (عنوان تقييم سلوك تشارك المعرفة في طلبة الدراسات لجامعات نيجيرية مختارة)

(Assessment of knowledge share Behaviors postgraduate Students In Selected Nigerian University)

وكشفت الدراسة إلى أن : (العوامل المحددة لمشاركة المعرفة هي : (عوامل فردية، عوامل تقنية، عوامل تنظيمية)

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين الآتي : إن موضوع أنماط تشارك المعرفة والعوامل المؤثرة فيها من المجالات الخصبة للبحث والدراسة ويحتاج الأمر إلى تضافر الجهود للوصول إلى التحديد الدقيق لكل من هذه المفاهيم ، كما يوجد اختلاف كبير في تحديد أنماط تشارك المعرفة، وكثرة المتغيرات التي تناولها الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين أعضاء التدريس .

اعتمدت الدراسة على دراسة كل، (2016 , Ramayah et al , 2009 , Yi) في تحديد أنماط تشارك المعرفة والمنتشرة في (الكتابة والنشر، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، جماعات الممارسة)، كما اعتمدت الدراسة على دراسة (Riego. 2015, Alhawary, F , Rumman , A, and Alshmaileh, M , 2017)

، في تحديد العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس .

وبالرغم من هذه الجوانب التي اتفقت فيها الدراسة مع مجموعة الدراسات السابقة إلا أنها قد اختلفت معها في أن جميع الدراسات السابقة أجريت في البيئة غير الليبية، مع التأكيد على أن هناك اختلافات ثقافية وتقنية وفردية بين المجتمعات الغربية والمجتمعات العربية عامة والليبية على وجه الخصوص .

وقد أستفاد الباحث من الدراسات السابقة : من خلال إثراء الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، وبلورة مشكلة الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، والاستفادة من نتائج وتوصيات البحث و الدارسات السابقة .

الجانب النظري

أولاً": تشارك المعرفة

على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت تشارك المعرفة إلا أن هناك صعوبة في تحديد تعريف موحد لمشاركة المعرفة ويرجع إلى أن تشارك المعرفة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية: الأهداف : وتشير إلى نوع المعرفة التي يتم تشاركتها، طريقة المشاركة: و تشمل وجها" لوجه، المؤتمرات، شبكات المعرفة، والتعلم التنظيمي، مستويات المعرفة: وتتضمن هل يتم تشارك المعرفة على مستوى الأفراد أو الفرق أو المنظمات ، ومن المهم التمييز بين الأفراد الذين يقررون تشارك المعرفة أو لا لبعض الأسباب¹² لقد اجتهد الكثير من الباحثين والكتاب والمهتمين بقضايا تشارك المعرفة ليقدموا العديد من التعريفات التي تشير إلى تشارك المعرفة ولعل أبرزها :

- تشارك المعرفة هي سلوك الفرد الذي ينشر المعلومات والمعرفة التي تم الحصول عليها من زملائه الآخرين في المنظمة ¹³
 - تشارك المعرفة هي " الأنشطة التي يقوم بها الأفراد للعمل معاً و تحسين التفاعل و الاتصال وزيادة القدرة الفردية و التنظيمية لتحقيق الأهداف) ¹⁴
 - تشارك المعرفة هي " فعل متعدد يسمح بإعادة استخدام المعرفة مع الأفراد الآخرين من خلال نقل المعرفة" ¹⁵
- تشارك المعرفة هي " العملية التي يتبادل بها الأفراد معارفهم ويخلقوا معاً معارف جديدة" و تتضمن عمليتين متميزتين هما التبرع بالمعرفة و جمع المعرفة، و تعتبر كلاً منها أساسيتين لتعزيز المعرفة التنظيمية . ¹⁶
- تشترك المعرفة مسألة مهمة لنجاح التنظيمي لا سيما في مؤسسات المعرفة المكتفة مثل الجامعات لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من رأس المال البشري بهدف تحقيق المنافسة الفعالة في السوق العالمية، ¹⁷
- و يرى الباحثين أنه يتبعن الانتباه إلى عدة نقاط مهمة ترتبط بعملية تشارك المعرفة : ¹⁸
- 1- إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
 - 2- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.
 - 3- تختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات؛ لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.
 - 4- تلائم أساليب التدريب وال الحوار مشاركة المعرفة الضمنية، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.
 - 5- تكمن أهمية مشاركة المعرفة في ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.
- إن أساليب وأشكال وأنماط تشارك المعرفة يمكن إجمالها في الطرق الآتية : الاتصال وجهاً لوجه، رسائل البريد الإلكتروني، الاجتماعات الرسمية، المؤتمرات العلمية والمحاضرات، المكالمات الهاتفية، المناقشات على الإنترنت، المدونات الإلكترونية الشخصية، تدابير الإنترنوت الخاصة بالجامعات و مراكز البحث. ¹⁹
- كما يمكن تقسيم أنماط تشارك المعرفة إلى ثلاثة طرق : التحدث والكتابة وتقنية المعلومات، وتشمل التحدث (المؤتمرات، المحاضرات، ورش العمل، جلسات المحادثة، الاجتماعات)، وتشمل الكتابة (نشر الابحاث والتقارير، ملخصات، الكتب ونشرات الأخبار)، وتشمل تقنية المعلومات (صفحة الويب، منتديات المناقشة، قوائم البريد الإلكتروني)، وعلى الرغم من أن كل طريقة لها مزايا وعيوب إلا أن يمكن للمنظمة استخدامها في وقت واحد لتحفيز تشارك المعرفة بطرق شاملة وفعالة،

إذا كانت إحدى الطرق غير فعالة في موقف معين فإن الفرد لديه الفرصة لاستخدام وسائل أخرى لضمان تحقيق المعرفة المطلوبة.²⁰

إن الدافع المحتمل وراء أنماط تشارك المعرفة هي:²¹

1- الإثارة: ويشير إلى السلوك الذي يكلف الفرد ويفيد الفرد الآخر، فالآخرون يساهمون بشيء ما إلى الآخرين بدون التفكير في أي عائد عند إظهار السلوك الإثاري.

2- المعاملة بالمثل: وتشير إلى الاستجابة الإيجابية أو السلبية للفاعل التي ينبغي أن يعاملها الآخرون كما يود الآخرين أن يعاملوها.

3- السمعة: وتشير إلى درجة التقدير، وتزداد بمشاركة المعرفة بين المستخدمين حيث يحصل الأفراد الذين يشاركون المزيد من المعرفة على سمعة أعلى، ويتم استخدام تشارك المعرفة بطرقين هما: الاستغلال والاستكشاف، فالاستغلال هو العمليات التي يتم فيها اكتساب المعرفة الموجودة ونقلها ونشرها. أما الاستكشاف فهي العمليات التي يتم فيها تشارك المعرفة وتوليفها وإنشاء معرفة جديدة.

لقد اجتهد العديد من الباحثين في قياس أنماط تشارك المعرفة ومن أبرزها : دراسة (Ramayah , Yeap , and Ignatius , 2014) حيث قام باختبار أربعة أبعاد لقياس أنماط تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الماليزية وهي: مساهمات الكتابة، الاتصالات التنظيمية، تفاعلات الشخصية، مجتمعات الممارسة .²²

ودراسة (Yi , 2009) حيث قام بتطوير مقاييس لقياس أنماط تشارك المعرفة تتكون من (28) عبارة، لقياس أنماط تشارك المعرفة، وهي(مساهمات الكتابة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، مجتمعات الممارسة)²³

دراسة (Bartol and Srivastava, 2002) حيث قاما بفحص دور المكافأة المالية في تشجيع تشارك المعرفة من خلال أربع أبعاد وهي :²⁴

1- المساهمة بالمعرفة في قواعد البيانات التنظيمية

2- تشارك المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر فريق أو وحدات العمل

3- تشارك المعرفة في تفاعلات غير رسمية

4- تشارك المعرفة في داخل مجتمعات الممارسة

وقد قام الباحث باستخدام أربع أبعاد لقياس أنماط تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية، وفيما يلي شرح لهذه الأنماط :

1- المساهمات المكتوبة : يجسد هذا البعد سلوكيات الأكاديميين الذين يساهمون بمعرفتهم في شكل أفكار ومعلومات من خلال ونائق مكتوبة بدلاً من الحوار، حيث يتضمن ذلك أنشطة مثل نشر المقالات في المجلات والجرائد أو الرسائل الإخبارية، ونشر الأفكار لفي قواعد البيانات على

الانترنت أو لوحات المناقشة، وتقديم التقارير التي يمكن أن تقييد الأكاديميين الآخرين في الجامعة والمجتمع ككل، وتمثل هذه الأنشطة أمثلة للمعرفة الصريحة التي تنقل من خلال الوثائق من شخص إلى مستودع الوثائق²⁵

و تعرف المساهمات المكتوبة على أنها نشر المعرفة العلمية المقننة في مجموعة العلوم المفتوحة، هذا النوع من نمط تشارك المعرفة يكون غير تجاري بطبيعته، لأنه لا توجد اتفاقيات تعاقدية بين الأكاديميين ومستخدمي المعرفة على الرغم من أن الدوافع الخارجية لمشاركة المعرفة ليست ذات طبيعة تجارية ، بمعنى أن المساهمات في قواعد بيانات المعرفة مثل (المقالات والمجلات) يمكن تتبعها بسهولة والوصول إليها وتقييمها وتسجيلها، لذلك يمكن ضمان أن الأكاديميين لن يتغافلوا تشارك المعرفة الخاصة بهم أو تقليل من قيمتها، والأهم من ذلك إنها ستتكافأ لاحقاً فعلى سبيل المثال لا تتم مكافأة الأكاديميين الذين يقومون بنتائج علمية ممتازة من قبل مؤسسات التعليم العالي الخاصة بهم فحسب، بل من قبل الحكومة من خلال جوائز مثل جوائز الاوسكار للأكاديميات العليا .²⁶

2- الاتصالات التنظيمية: ويشير هذا البعد من أنماط تشارك المعرفة إلى سلوكيات تشارك المعرفة من خلال التفاعلات الرسمية من شخص إلى مجموعة .

وعلى سبيل المثال الأكاديميين الذين ينتمون إلى فرق أو أقسام أو كليات يميلون للمشاركة في جلسات العصف الذهني لتوليد الأفكار واقتراح الحلول لبعضهم البعض .

وتعتبر العصف الذهني وحل المشاكل الاجتماعية الأكثر شيوعاً في استخدام المعرفة بين فرق المشروع وتطوير البرمجيات، بينما تعتبر ورش العمل الأقل استخداماً .²⁷

وتناسب كمية المعرفة التي يشاركونها الأكاديميون مع رغبتهم للمساهمة في نجاح الجامعة، وكذلك الالتزام الذي لديهم اتجاه الجامعة، وكلما شعر الأكاديميون بإلتزامهم وإيمانهم بأن مساهماتهم ستكون ذات قيمة للجامعة زادت رغبتهم لمشاركة أفكارهم ومقدراتهم وخبراتهم مع بعض وسيتمكن ذلك من مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها، علاوة على ذلك فإن هذا النوع من أنماط تشارك المعرفة يحدث في موافق أكثر رسمية ، مثل الاجتماعات الرسمية أو ورش العمل والتفاعلات الاجتماعية مثل المناقشات في الاجتماعات أو الحلقات الدراسية والعروض التقديمية ومن سهل ملاحظتها وتذكرها من قبل المشرفين والزملاء²⁸

3- التفاعلات الشخصية: على عكس الاتصالات التنظيمية تتضمن التفاعلات الشخصية تشارك المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية بين الأفراد، وتشمل هذا النوع من المعرفة الضمنية الزملاء الذين يتحدثون من خلال وليمة أو نزهة أو عبر الهاتف، هذا النوع من المعرفة عادة ما يحدث بشكل طبيعي أو طوعي فالهدف من تشارك المعرفة هو مساعدة الآخرين الذين يعانون من مشاكل ، ومساعدتهم على العمل بشكل أفضل وأكثر كفاءة لتقليل المخاطر أو تجنب المتاعب، أو السماح للآخرين بمشاركة مواهبهم في موضوع معين .²⁹

في كثير من الأحيان يكون هذا النوع من تشارك المعرفة مفيد، لأن مثل هذا التشارك الغير رسمي أو الغير مخطط له أو الغير مجدول يسمح للمشاركين بمشاركة المعرفة التي لم تكن مناسبة لمشاركةها في سياق رسمي، وبالنسبة لهذا بعد فإن الرغبة في تشارك المعرفة تعتمد عموماً على النطاق ونوعية العلاقات الشخصية التي يتمتع بها الفرد.³⁰

إن اكتئاز المعرفة بـ"بدلاً" من تشاركها يمكن أن يكون أكثر انتشاراً في المؤسسات الأكاديمية على الرغم من أن هذه المعضلة تحدث في جميع المؤسسات الأكاديمية.

4- مجتمعات الممارسة : تعرف مجتمعات الممارسة بأنها "مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون الأهداف، والأنشطة، والمعرفة في سياق ممارسة معينة"³¹

و تضم مجتمعات الممارسة مجموعات طواعية من الأكاديميين الذين يتواصلون حول موضوعات مشتركة بطريقة غير روتينية وشخصية، إن الفرق بين تشارك المعرفة من خلال التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة، هو أن تشارك المعرفة في مجتمعات الممارسة تجرى من خلال التفاعلات الاجتماعية غير رسمية من شخص إلى مجموعة بـ"بدلاً" من شخص إلى آخر، نظراً لأن هذا النوع من تشارك المعرفة الضمني يعتمد على التوقع العام للمعاملة بالمثل، وفي الغالب يشير إلى علاقات التبادل الاجتماعي استناداً على السلوك

ويشارك الأفراد معرفتهم بناء على توقع المعاملة بالمثل، والتي تستند إلى الثقة بـ" الآخرين سوف يشاركون أيضاً" معارفهم لأن كلا الطرفين يتشاركان في مجالات اهتماماتهم وعواطفهم المشتركة والمشاكل المشتركة وما إلى ذلك.

وتعتبر مجتمعات الممارسة أداة مهمة لإدارة المعرفة، وأن هناك حاجة ملحة لبناء وتصميم تلك المجتمعات ، فهي تحقق لهم أكثر لزملاء العمل، وتزيد من المستوى المعرفي، وتحسين الكفاءة، وتحسين العمل وادارته، كما أنها تعمل على تحسين مهارات الأفراد المهنية، و تعمل على نشر أفضل الممارسات، وتقوم على حل المشكلات، وتساعد على اكتشاف مسارات جديدة في العمل، ووضع استراتيجية تقود نحو الأداء الاستراتيجي الأفضل .³²

ثالثاً : العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة

تؤثر العديد من العوامل على تشارك المعرفة، ويعتبر فحص هذه العوامل أمراً ضرورياً لأن جميع المعارف التكنولوجية والعلمية تنشأ وتحسن من خلال الجمع بين المعلومات أو تبادلها³³.

توجد ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تشارك المعرفة : الأفراد، التنظيم، والتقنية، ومن أجل الاستفادة بشكل كامل من أصول المعرفة، يجب اولاً" فهم العوامل التي تؤثر في تشارك المعرفة على المستوى الفردي، علاوة على ذلك تشارك المعرفة تحدث في المنظمة، و لتسهيل عملية تشارك المعرفة والمعلومات تلعب تقنية المعلومات دوراً مهماً" في ذلك³⁴ .

لقد حددت الدراسات السابقة مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على تشارك المعرفة في مختلف قطاعات الإنتاجية والخدمية .

و تعتبر دراسة (Reigo, 2005) من أهم الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة، حيث قسمها إلى ثلاثة عوامل : العوامل الفردية، العوامل التنظيمية ، والعوامل التقنية، و تتمثل العوامل الفردية (ضيق الوقت، الخوف، قلة الوعي، هيمنة تشارك المعرفة الصريحة على الضمنية، عدم التفاعل، التواصل اللفظي / الكتابي الضعيف والمهارات الشخصية، اختلاف العمر، اختلاف الجنس، عدم وجود شبكة اجتماعية، الاختلافات في مستوى التعليم، عدم الثقة بالآخرين، عدم الثقة في دقة المعرفة ومصداقية المعرفة بسبب المصدر، الاختلافات في الثقافة الوطنية أو العرقية، والقيم والمعتقدات المرتبطة بها) أما العوامل التنظيمية فتتضمن الآتي (تكامل استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة، ضعف القيادة، عدم وجود أنظمة مكافآت، لا تقدم ثقافة المنظمة القائمة الدعم الكافي لممارسات إدارة المعرفة، لا يعد الاحتفاظ بالمعرفة لدى العاملين ذوي المهارات والخبرة أولوية عامة، نقص البنية التحتية المناسبة لدعم ممارسات إدارة المعرفة، بيئة العمل المادية تعيق ممارسات تشارك المعرفة، تقييد الاتصالات وتدفق المعرفة، القدرة التنافسية داخل وخارج وحدات الاعمال تكون عالية، الهيكل التنظيمي الهرمي) ، كما تشتمل العوامل التقنية على (عدم الدمج بين نظم و عمليات تقنية المعلومات، نقص الدعم الفني (الداخلي والخارجي) والصيانة الفورية المتكاملة، توقعات غير واقعية للعاملين فيما يتعلق بتقنية ما يمكن أن تقوم بها و لا تستطيع القيام بها، عدم التوافق بين مختلف نظم و عمليات تقنية المعلومات، عدم التوافق بين احتياجات الأفراد ونظم تقنية المعلومات المتكاملة، التردد في استخدام انظمة تقنية المعلومات بسبب قلة الالامام والخبرة ، نقص التدريب، عدم وجود الاتصالات والتظاهر من جميع مزايا أنظمة جديدة بانها موجودة)³⁵

و تعمل تقنية المعلومات على تشجيع ودعم عمليات تشارك المعرفة من خلال جعل تشارك المعرفة أسهل وأكثر فاعلية، ومع ذلك فإن القضية الأساسية هي اختيار وتنفيذ التقنية المناسبة التي توفر التواصل بين المنظمة والأفراد، فالتقنية التي تنجح في بعض المنظمات قد تفشل في منظمات أخرى. كما تعتبر: الشخصية، والاستماع بمساعدة الآخرين، والقدرة على تشارك المعرفة، ودعم الإدارة العليا لها من العوامل التي تؤثر في تشارك المعرفة .³⁶

وتأسيسا على ما سبق فقد اعتمدت الدراسة على عدد من الدراسات في تحديد العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس .

الدراسة الميدانية:

أولاً منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الاستكشافي والوصفي في دراسة طبيعة عناصر المسألة البحثية وأبعادها المختلفة، وهو بحث ميداني، يوضح أنماط تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس. وقد تم

التركيز من خلال هذا المنهج على جانبين مكملين لبعضهما البعض وذلك على النحو الآتي:

1- (الجانب التوثيقى المكتبى) مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات المتوفرة وذات الصلة بموضوع الدراسة.

2- (الجانب الميدانى) الاعتماد على جمع البيانات ميدانياً بواسطة استبيان تم تصميمه لأغراض الدراسة.

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته والبالغ عددهم (70) عضو هيئة تدريس، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى جميع مفرداته فإنه تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لكل مفردات المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد تم توزيع عدد (70) استماراة استبيان واستبعد منها عدد (3) استماراة لعدم صلاحيتها وبلغ عدد القوائم الصالحة (67) استماراة، أي بمعدل استجابة قدره (96%) تقريباً وتمت الإجابة على الاستمارات وذلك بمقابلة أعضاء هيئة التدريس في داخل الكلية وفي أوقات مختلفة وأماكن مختلفة من الكلية.

ثالثاً أداة الدراسة:

ثم استخدام صحيفة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، وقسمت صحيفة الاستبيان إلى عدد من المحاور، حيث شمل المحور الأول مجموعة من الأسئلة المتعلقة بخصائص مفردات عينة مجتمع الدراسة من حيث (الجنس، المرحلة العمرية، سنوات الخبرة ، الدرجة العلمية)، أما المحور الثاني فقد شمل عبارات تقيس أنماط تشارك المعرفة والمتمثلة في نمط(الكتابة والنشر، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، مجتمعات الممارسة)، أما المحور الثالث فقد تضمن مجموعة من العبارات التي تقيس العوامل التي تحول دون تشارك المعرفة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخمسي للإجابة على عبارات بنود الاستبيان، كما ثم قياس ثبات أدلة الدراسة (الاستبيان) عن طريق احتساب (معامل كرونباخ ألفا) لجميع فقرات الاستبيان، وكانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للبنود تقترب من الواحد الصحيح، ويتبين من ذلك أن معاملات الصدق الذاتي مرتفعة، وبذلك يكون قد تأكد من صدق

وثبات الاستبانة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول رقم

.(1)

جدول رقم (1) يبين معاملات الثبات للاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

ال Benson	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
كتابه ونشر	6	0.633	0.796
الاتصالات التنظيمية	8	0.900	0.949
التفاعلات الشخصية	10	0.790	0.889
مجتمعات الممارسة	6	0.886	0.941
انماط تشارك المعرفة	37	0.929	0.964
العوامل التي تحول دون تشارك المعرفة	13	0.880	0.938

رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة ووصف متغيراتها:

أولاً خصائص عينة الدراسة: تمثل خصائص بالفقرات الآتية

الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	37	55.2
	أنثى	30	44.8
	المجموع	67	100
العمر	أقل من 30 سنة	1	1.5
	من 30 إلى 45 سنة	39	58.2
	من 45 سنة فما فوق	27	40.3
الخبرة بالسنوات	المجموع	67	100
	أقل من 5 سنوات	11	16.4
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	44	65.7
الدرجة العلمية	من 15 سنة فأكثر	12	17.9
	المجموع	67	100
	مساعد محاضر	41	61.2
	محاضر	19	28.4

10.4	7	أستاذ مساعد	
100	67	المجموع	

بالنظر في الجدول السابق يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور بلغ (37) بنسبة(55.2%) وعدد الإناث(30) بنسبة(44.8%) من جملة مجتمع الدراسة، وهذا يشير إلى أن أغلب مفردات مجتمع الدراسة كان من الذكور، كما أظهرت النتائج أن ما نسبته(58.2%) كانت أعمارهم من (30 إلى أقل من 45 سنة)، وبليه ما نسبته(40.3%) كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 45 سنة فما فوق)، وأخيراً من أعمارهم (أقل من 30 سنة) مما يدل على أن مفردات مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئة الشباب، كما اتضح أيضاً أن سنوات الخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس كانت (من 5 إلى أقل من 15 سنة) وبنسبة (65.7%) ويشكلون النسبة الأعلى، وبليه لسنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر أقل و(من 5 سنوات) وبنسبة مقاربة، كما أظهرت النتائج أن الدرجة العلمية لديهم كانت (مساعد محاضر)، وبنسبة (61.2%) وبليهم من درجتهم العلمية كانت (محاضر) ونسبة (28.4%)، وأخيراً من كانت درجتهم العلمية (أستاذ مساعد) وبنسبة (10.4%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهذا يشير إلى توزع الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

تم التحليل الكمي لمعرفة مدى مساهمة أنماط تشارك المعرفة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة قيد الدراسة كلاً على حده مستخدم بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المساهمة.

1- التحليل الكمي (نمط الكتابة والنشر)

لمعرفة مدى مساهمة الكتابة والنشر في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المساهمة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نمط الكتابة والنشر

مدى المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
منخفض	1.295	2.51	أشارك في تقديم الوثائق والتقارير	1
متوسط	1.105	2.93	تزويد الزملاء في الكلية بالمعلومات المهمة عن الجامعة من خلال لوحة المناقشة	2

متوسط	1.345	2.91	نشر أبحاث ومقالات في المجالات العلمية والوسائل الإخبارية	3
متوسط	1.201	2.94	أشارك بالأفكار والتفكير للقسم من خلال قواعد بيانات الجامعة	4
متوسط	1.396	3.07	لا تواجهني مشاكل في نشر انتاجي العلمي والفكري	5
منخفض	1.203	2.24	أنشر وثائق عن ملفات شخصية متعلقة بالعمل الحالي	6
متوسط	0.757	2.76	المتوسط الحسابي	

شكل عام نلاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت بمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (لا تواجهني مشاكل في نشر انتاجي العلمي والفكري) في الترتيب الأول، والفقرة (أنشر وثائق عن ملفات شخصية متعلقة بالعمل الحالي) في الترتيب الآخر، ونجد أن المتوسط الحسابي (2.76) وبانحراف معياري بلغ (0.757)، وهذا يشير إلى أن الكتابة والنشر تساهم بدرجة متوسطة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب المقاييس المعتمد.

2- التحليل الكمي (نمط الاتصالات التنظيمية)

لمعرفة مدى مساهمة الاتصالات التنظيمية في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المساهمة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات نمط الاتصالات التنظيمية

مستوى المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
مرتفع	0.988	3.69	التعبير عن الأفكار والتفكير في المجتمعات القسم أو الكلية	1
متوسط	1.081	2.84	المشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني	2
مرتفع	1.172	3.46	اقتراح المقترنات لحل المشاكل في المجتمعات القسم أو الكلية	3
متوسط	1.177	3.36	أجب عن أسئلة الآخرين في المجتمعات	4
مرتفع	1.132	3.45	أطرح أسئلة جيدة يمكن أن تثير تفكير ومناقشة الآخرين في المجتمعات أو الكلية	5
متوسط	1.204	3.22	أشارك قصص النجاح التي تفید القسم أو الكلية	6
متوسط	1.069	3.09	كشف حالات الفشل أو الأخطاء الشخصية السابقة المتعلقة بالعمل في المجتمعات القسم لمساعدة الآخرين على عدم تكرار هذه الأخطاء	7
متوسط	1.376	2.65	تقديم عروض في المجتمعات القسم أو الكلية.	8

متوسط	0.886	3.22	المتوسط الحسابي لجميع نمط الاتصالات التنظيمية
-------	-------	------	---

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لنمط الاتصالات التنظيمية بلغ (3.22) وانحراف معياري بلغ (0.886)، وهذا يشير إلى أن نمط الاتصالات التنظيمية يساهم بدرجة متوسطة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب المقاييس المعتمد، في حين جاءت الفقرة (التعبير عن الأفكار والتفكير في اجتماعات القسم أو الكلية) في الترتيب الأول، والفقرة (تقديم عروض في اجتماعات القسم أو الكلية). في الترتيب الأخير.

3- التحليل الكمي (التفاعلات الشخصية)

لمعرفة مدى مساهمة التفاعلات الشخصية في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المساهمة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التفاعلات الشخصية

مستوى المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
مرتفع	1.091	3.45	أشرك الزملاء في معارفهم ومهاراتهم	1
مرتفع	0.874	3.69	أحضر اجتماعات رسمية مع الزملاء في القسم أو الكلية بناء على خطة معدة مسبقاً	2
مرتفع	1.106	3.49	قضاء بعض الوقت مع الزملاء لمناقشة الأفكار والحلول المقترنات	3
مرتفع	1.126	3.72	أحضر اجتماعات رسمية مع الزملاء في القسم بناء على جدول محدد مسبقاً	4
منخفض	1.062	2.31	الانخراط في برامج تدريب طويلة الأجل مع الزملاء في الجامعة	5
منخفض	1.145	2.45	القضاء بعض الوقت في محادثة شخصية (على سبيل المثال: المناقشة على الغذاء، عبر الهاتف) لمساعدة الزملاء في حل المشاكل المتعلقة بالعمل	6
متوسط	1.033	3.19	أشرك الزملاء بالأفكار التي تساعدهم على تجنب المخاطر والمتاعب	7
متوسط	1.297	2.99	أقوم بإجراء محادثات عبر الأنترنت مع الزملاء لمساعدتهم في المشاكل المتعلقة بالعمل	8
منخفض	1.183	2.58	أقضي وقتاً في اتصال البريد الإلكتروني مع الزملاء لمساعدتهم في المشاكل المتعلقة بالعمل	9

متوسط	1.112	3.22	أحافظ على تزويد الزملاء في بالمعلومات مهمة من خلال محادثة شخصية	10
متوسط	0.651	3.11	المتوسط الحسابي	

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير بلغ (3.11) بمستوى متوسط وانحراف معياري (0.651)، وهذا يشير إلى أن نمط التفاعلات الشخصية تساهم بدرجة متوسطة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب المقاييس المعتمد نلاحظ أن الفقرة (أحضر اجتماعات رسمية مع الزملاء في القسم أو الكلية بناء على خطة معدة مسبقا) جاءت في الترتيب الأول، والفقرة (الانخراط في برامج تدريب طويلة الأجل مع الزملاء في الجامعة) في الترتيب الأخير.

4- التحليل الكمي (مجتمعات الممارسة)

لمعرفة مدى مساهمة مجتمعات الممارسة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المساهمة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مجتمعات الممارسة

ن	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المساهمة
1	أقبال أعضاء من المجتمع لنقديم الحلول للمشاكل التي تحدث في العمل	2.63	1.027	متوسط
2	اجتمع مع أعضاء من المجتمع لتشارك الخبرات الخاصة والتدريب على مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة	2.60	0.954	منخفض
3	اجتمع مع أعضاء من المجتمع لتشارك قصص النجاح والفشل عن مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة.	2.91	0.965	متوسط
4	أقبال أعضاء من المجتمع للعمل على تشجيع التميز في ممارسة العمل الجماعي.	3.00	1.015	متوسط
5	دعم التنمية الشخصية لأعضاء المجتمع الجدد	3.00	1.142	متوسط
6	الاشراك الأفكار والتفكير حول مواضيع من خلال دعم الجامعة لمجتمعات الممارسة.	2.84	1.081	متوسط
	المتوسط الحسابي	2.83	0.824	متوسط

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير بلغ (2.83) وانحراف معياري بلغ (0.824)، وهذا يشير إلى أن نمط مجتمعات الممارسة تساهم بدرجة متوسطة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب المقاييس المعتمد، في حين جاءت الفقرة (أقبال أعضاء من المجتمع

للعمل على تشجيع التميز في ممارسة العمل الجماعي) في الترتيب الأول، والفرقة (أجتماع مع أعضاء من المجتمع لمشاركة الخبرات الخاصة والتدريب على مواضيع محددة ذات اهتمامات مشتركة) في الترتيب الأخير.

5- التحليل الكمي (العوامل التي تحول دون تشارك المعرفة)

لمعرفة العوامل التي تحول دون تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة تم

استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى العوامل بالجدول الآتي:

الجدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العوامل التي تحول دون تشارك المعرفة

مستوى العامل	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ت
مرتفع	1.041	3.91	ضعف دعم إدارة الجامعة لمشاركة المعرفة	1
مرتفع	1.022	3.99	نقص البنية التحتية (المادية، البشرية التقنية الخ) على مستوى الجامعة بما يعيق تشارك المعرفة	2
مرتفع	0.921	3.97	ضعف اهتمام الكلية / القسم بالبرامج التدريبية التي تساعد على تشارك المعرفة	3
مرتفع	1.145	3.85	نقص الثقافة التنظيمية	4
مرتفع	0.995	3.64	اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تشارك المعرفة	5
مرتفع	0.910	4.25	ضعف نظم الحوافز	6
مرتفع	1.177	3.36	قلة الثقة بين أعضاء هيئة التدريس	7
مرتفع	1.048	3.57	امتناع بعض أعضاء هيئة التدريس عن تشارك معارفهم مع من لا ينادلونهم بالمثل	8
مرتفع	1.086	3.82	عدم وضوح سياسات الجامعة في تشارك المعرفة	9
مرتفع	1.312	3.37	قلة الوقت الكافي	10
متوسط	1.074	3.24	الخوف من عدم تطابق الرأي مع الآخرين	11
منخفض	1.129	2.60	اختلاف العمر	12
منخفض	1.183	2.58	اختلاف الجنس	13
مرتفع	0.694	3.55	المتوسط الحسابي ككل	

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمتغير ككل بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (0.694) ويعبر عن درجة موافقة مرتفعة، وهذا يشير إلى وجود عوامل تحول دون تشارك المعرفة

بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية وبمستوى مرتفع حسب المقاييس المعتمد في الدراسة في حين جاءت أكثر العوامل (ضعف نظم الحوافز)، وأقل العوامل (اختلاف الجنس).

لإجابة على السؤال الآتي: هل تختلف أنماط تشارك المعرفة لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس والعمر والدرجة العلمية وسنوات الخبرة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الآتي يبيّن ذلك:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط تشارك المعرفة لدى مفردات مجتمع الدراسة

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المساهمة
الجنس	ذكر	37	2.8477	0.8495	متوسط
	أنثى	30	2.6589	0.6250	متوسط
العمر	أقل من 30 سنة	1	3.7838	0.0	مرتفع
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	39	2.8668	0.5128	متوسط
سنوات الخبرة	من 45 سنة فأكثر	27	3.3253	0.6037	متوسط
	أقل من 5 سنوات	11	3.0713	0.5444	متوسط
الدرجة العلمية	من 5 إلى أقل من 15 سنة	44	3.0595	0.6457	متوسط
	من 15 سنة فأكثر	12	3.0811	0.4719	متوسط
	مساعد محاضر	41	2.9056	0.5012	متوسط
	محاضر	19	3.2162	0.6530	متوسط
	أستاذ مساعد	7	3.5907	0.6078	متوسط

تبين من خلال الجدول السابق أنه لا يوجد تفاوت بين مستويات المتوسطات الحسابية لأنماط تشارك المعرفة تبعاً لمتغيرات البحث (الجنس وسنوات الخبرة والدرجة العلمية) جمعيها جاءت متوسطة أي لا تختلف أنماط تشارك المعرفة لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لهذه المتغيرات، في حين نجد أن هناك اختلاف بين المتوسطات الحسابية لأنماط تشارك المعرفة تبعاً لمتغير العمر بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة حسب المقاييس المعتمد في الدراسة.

النتائج والتوصيات

١- النتائج

بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسات السابقة ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من مجتمع الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الآتية:

1. أن نمط الكتابة والنشر يساهم بدرجة متوسطة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب المقياس المعتمد.
2. أن نمط الاتصالات التنظيمية يساهم بدرجة متوسطة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب المقياس المعتمد.
3. أن نمط التفاعلات الشخصية يساهم بدرجة متوسطة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية حسب المقياس المعتمد.
4. هناك عوامل تحول دون تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية وبمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة على النحو التالي :
 - أ- الترتيب الأول : ضعف نظم الحوافز
 - ب- الترتيب الثاني : نقص البنية التحتية (المادية، البشرية التقنية ... الخ) على مستوى الجامعة .
 - ج- الترتيب الثالث: ضعف اهتمام الكلية / القسم بالبرامج التدريبية التي تساعده على تشارك المعرفة
 - د - الترتيب الرابع : ضعف اهتمام الكلية / القسم بالبرامج التدريبية التي تساعده على تشارك المعرفة
- 6- لا يوجد اختلاف بين أنماط تشارك المعرفة لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات البحث (الجنس وسنوات الخبرة والدرجة العلمية)، في حين نجد أن هناك اختلاف بين أنماط تشارك المعرفة تبعاً لمتغير (العمر) بين أعضاء هيئة التدريس حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

2- التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة فاعلية تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والموارد البشرية بجامعة صبراته:

- 1- نشر ثقافة تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال التركيز على أنماط تشارك المعرفة و المتمثلة في (نمط الكتابة والنشر، نمط الاتصالات التنظيمية، نمط التفاعلات الشخصية، نمط مجتمعات الدراسة، باعتبارها تساهم بشكل كبير في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس).

- تشجيع أعضاء التدريس بالكلية على الكتابة والنشر من خلال المشاركة في تقديم الوثائق والتقارير ونشر أبحاث ومقالات في المجالات العلمية والوسائل الاخبارية.
- الاهتمام بنمط الاتصالات التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة، من خلال العمل على دعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس كالمشاركة الكاملة في جلسات العصف الذهني، مما يسهم في تشارك المعرفة فيما بينهم.
- التركيز على نمط التفاعلات الشخصية أكثر ، لما لها من دور في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس المتمثلة في مشاركة الزملاء بالأفكار التي تساعدهم على تجنب المخاطر والمتابعة.
- دعم الجامعة لمجتمعات الممارسة كونها تساهم بشكل كبير في تشارك المعرفة .
- الحد من العوامل التي تحول دون تشارك المعرفة، من خلال اهتمام الكلية بتقديم الحوافز، والبرامج التدريبية التي تساعدهم في تشارك المعرفة، وزيادة الثقة بين أعضاء هيئة التدريس.

آفاق بحثية:

بعد الوصول إلى مجموعة النتائج السالفة الذكر ، أرى أن هذه الورقة البحثية قد فتحت آفاقا جديدة للبحث والدراسة من قبل السادة الزملاء من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا ، والتي يمكن أن تساهم في سد الفجوة البحثية بالموضوع ، وذلك عن طريق التركيز على الجوانب الآتية:

- أنماط تشارك المعرفة لدى طلاب الجامعات والدراسات العليا.

- العوامل المؤثرة في تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

قائمة الهوامش:

- 1- سلمى محمود محمد البلوي ، " درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود " مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد 38، عدد 183 الجزء الثاني ، 2019 م .
- 2- خيرية عمر المبروك " واقع التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية" مجلة تنمية الموارد البرية للدراسات والأبحاث ، العدد الرابع ، ابريل ، 2019 .
- 3- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد؛ والمهدى ياسر فتحى الهنداوى " واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية" مجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد 16، عدد 4 ، 2015 .
- 4- Shahid , Q and Naveed , M(2020) ' Knowledge Sharing Behavior of Academicians in Pakistan Librar Philosophy and Practice (e-journal). 3986. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/3986>

- 5-. Alsaadi , M (2018) " Knowledge Sharing Among Academics in Higher Education Institutions in Saudi Arabia " A dissertation for the degree of PHD in Management Information Systems, Nova Southeastern University
- 6- Ramayah, T., Yeap, J. A., & Ignatius, J. (2014). Assessing knowledge sharing among academics: A validation of the knowledge sharing behavior scale (KSBS). *Evaluation Review*, 38(2), 160-187
- 7- Othman, , R and Skaik, H (2013) " Factors influencing academics' knowledge sharing behaviour in United Arab Emirates public universities "Proceeding of 1st International Conference on Human Capital and Knowledge Management, Menara Razak UTM , Kuala Lumpor
- 8- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 65–81
- 9- Yuen T, Majid S,(2007) " knowledge - Sharing Patterns of Undergraduate t in Singapore " 56(6) , www.Emeraldinsight.com
- 10- Reigo, A(2005) " Three – Dozen knowledge Sharing Barriers mangers must consider " *Journal of Knowledge management* ,9(3).
- 11- Rosaline,G,(2014) " Assessment of Knowledge Sharing Behaviors of Postgraduate Student in Selected Nigerian University" *Journal of Information and Knowledge Management* , 4(11)
- 12- Ho, CTB, Hsu,SF & OH, KB (2009) " Knowledge management : Game and Reasoned action perspective " *Industrial Management & Data Systems* , 109(9) , pp. 1211-1230
- 13- Ryu S, Ho S and Ham I (2003) " Knowledge Share behavior of Physician in Hospital Experts System with application .25(1) pp. 113-122
- 14- Shahid , Q and Naveed , M(2020) ' Knowledge Sharing Behavior of Academicians in Pakistan Library Philosophy and Practice (e-journal). 3986. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/3986>
- 15- Lee, C, K & Al-Hawamdeh , S (2002) " Factors Impacting Knowledge Sharing " *Journal of Information & knowledge Management* , 1(1) pp. 49-56
- 16- Van den Hoof , de Ridder , J , A (2004) " The influencing of Organization Commitment , Communication Climate and CMC use on Knowledge Share " *Journal of Knowledge Share* , 8(5) , pp. 117-130 .
- 17- محمد حسن إبراهيم محمد، " مشاركة المعرفة في البيئة الأكademية: دراسة مسحية على عدد من الجامعات الاماراتية" المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مجلد 3، عدد 4، 2016
- 18- محمد حسن إبراهيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 173
- 19- Soraya Ziae, (2014) " A Survey of Knowledge Sharing Among the Faculty Members of Iranian Library and Information Science (LIS) Departments " *journal of Library Philosophy and Practice*
- 20- Adamsegel , H and Hong , J (2018) ' Knowledge Sharing Among University Faculty Members' *Journal of Education and Practice*, Vol 9 , No24
- 21- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know*. Harvard Business School Press

- 22- Ramayah, T., Yeap, J. A., & Ignatius, J. (2014) , op, ct
- 23- Yi, J. (2009) , Op.cit,
- 24-Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 9, 64–76.
- 25- Yi, J. (2009), Op.cit,
- 26- Landry, R., Saihi, M., Amara, N., & Ouimet, M. (2010). Evidence on how academics manage their portfolio of knowledge transfer activities. *Research , Policy*, Vol 39, pp 1387–1403
- 27- Wickramasinghe, V., & Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge' sharing in project teams. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42, 214–236
- 28-) Bartol, K., & Srivastava, A. (2002)., Op.cit,
29. Yi, J. (2009), Op.cit
- 30-Antal, A. B., & Richebe', N. (2009). A passion for giving, a passion for sharing: Understanding knowledge sharing as gift exchange in academia. *Journal of Management Inquiry*, Vol 18, pp 78–95.
- 31- Nicola , et al (2015) " Sense of community in Academic Communities of Practice Predictors and effects @ *Journal of Hugher Education* , Vol 69 , No 2 pp 259
- 32-إيمان وصفي كامل، " دراسة مقارنة لمجتمعات الممارسة في جامعات بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر " *المجلة التلايمذية*، عدد 69 ، 2020، ص28
- 33- Isika, Maizatul , Ismail and Fauzi (2012) " Knowledge sharing behaviour of stgraduate students in University of Malaya " *Journal of The Electronic Library*, Vol 31 No , pp 713-723
- 34-Van den brink, P (2003) " Social Individual and technological Condition that enable Knowledge Sharing " PhD Thesis University van Amsterdam .
- 35-Reigo, (2005), op.ct
- 36- Lin,H,F(2017) " Knowledge Share and Firm innovation Capabilities : An empirical study " *International journal of man power* , 28(3/4), pp. 315-335

رهان تكوين المورد البشري ودوره في الارتقاء بخدمات الوظيفة العمومية

Pari de formation des ressources humaines et son rôle dans l'amélioration de la fonction publique

د. نصر الدين بوزراعة، جامعة المنار -تونس-

ط.د/ فريد حمامة، جامعة صفاقس -تونس-

الملخص:

يعتبر تكوين العنصر البشري صلب الإدارة او المؤسسة سواء كانت خاصة او عمومية امر لا مناص منه مفروض وأساسى وجوهري إذا اردنا الحصول أو المحافظة على الكفاءات وبطبيعة الحالة المحافظة على استمرارية الادارة أو المؤسسة في التواجد وال التواصل في تقديم خدماتها او منتوجها بطريقة سليمة وجيدة وذات جدوى ومفعول إيجابي يكون له مردود سريع على ارض الواقع من ناحية سرعة التعاطي والطريقة والكم والكيف بطريقة حرفية وجدية ولبلوغ كل هذه الأهداف لابد من الاعتناء بالموارد البشرية والوقوف فعلا على أهميتها وما هيتها دون تطفيق او تخيس ودراسة تركيبة إدارة الموارد البشرية وتحديد مهامها بكل دقة باعتبارها المسؤولة الأولى على خلق وتطوير الكفاءات التي تحتاجها الإدارة في هذا العالم سريع التطور والتغير.

الكلمات المفاتيح: الموارد البشرية؛ التكوين؛ الكفاءات؛ الوظيفة العمومية

Résumé

La formation de l'élément humain au cœur de l'administration ou de l'institution, qu'elle soit privée ou publique, est une question inévitable, imposée, fondamentale et indispensable si l'on veut obtenir ou maintenir des compétences et, bien entendu, maintenir la continuité de la l'administration ou l'institution en présence et en communication pour fournir ses services ou son produit de manière saine.

Il est bon, faisable, et a un effet positif qui a un retour rapide sur le terrain en termes de rapidité d'utilisation, de méthode, de quantité et de qualité de manière littérale et sérieuse. Etudier la structure de la gestion des ressources humaines et définir ses tâches avec précision, car il est le premier responsable de la création et du développement des compétences dont le management a besoin dans ce monde en évolution et en mutation rapides.

Mots-clés : ressources humaines, formation, compétences, gestion , l'institution

مقدمة:

تعتمد عموما الإدارة العمومية أو الخاصة على العنصر البشري في تسخير الشأن الإداري والقيام بكل الأعمال المادية وتقديم الخدمات المطلوبة التي أنشأت من أجلها الإدارة، فللإدارة بصفة عامة أهداف محددة تسعى دائما إلى تحقيقها بطرق وأساليب وإجراءات متعددة ومتغيرة تكون مرسومة ومحددة

ومضبوطة ومعلومة مسبقا، خاصة من قبل الإداريين أو الموظفين الذين يسعون إلى القيام بها طيلة المدة الزمنية التي يقضونها داخل الإدارة يوميا. وتكون عادة هذه الأعمال مقسمة بين الموظفين، فكل موظف عمل معين ومحدد يقوم به متبعا في ذلك طبعا جميع الأساليب والإجراءات القانونية التي من المفروض احترامها حتى يكتسي العمل الإداري الرهانات المتواخة.

ولقيام الادارة بأعمالها على أحسن وجه يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي في ذلك وتبعا لما تقدم فإنه لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في جذب وانتداب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات لشغل المناصب. وتبعا لأهمية العنصر البشري صلب الإدارة او المؤسسة تسعى الدول دائما الى تفزيز وضبط نظام خاص بالموظفيين يخضعون إليه طيلة حياتهم المهنية على غرار المشرع التونسي الذي قتن مسألة الشغل والتشغيل صلب مجلة التشغيل بالنسبة للقطاع الخاص وصلب النظام الأساسي العام لأعوان الوظيفة العمومية بالنسبة للقطاع العام¹. ومهما كانت المهارات التي يتم انتدابها واختيارها فهي بحاجة إلى التكوين والدعم بما يكفي لتنمية مداركهم ومعارفهم الشخصية وهذا ما يسمح للإدارة بالتأقلم والإستمرارية في تقديم الخدمات وتطبيق استراتيجياتها في العمل وبالتالي الرفع من القدرة على التجاوب والذي بطبيعة الحال يؤثر مباشرة على الانتاج والانتاجية.

أهمية البحث: هذا البحث محاولة لإماتة اللثام على أهمية التدرب والتكوين للعنصر البشري داخل مؤسسات الوظيفة العمومية باعتباره الاداة الرئيسية في تنفيذ اهداف واستراتيجيات كل مؤسسة بغية ضمان استمرارية تقديم المرفق العام للخدمات بالجودة المطلوبة من ناحية الكم والكيف وبالجدوى والفاعلية اللازمة التي تحقق كل الغايات التي أنشأت من أجلها.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى الكشف عن أهمية الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تطوير الادارة وإرساء السبل والطرق من أجل استمراريتها وذلك من خلال الاعتماد على التكوين وعمليات التدريب للعنصر البشري قصد تطوير وتحيين مهاراته وتجديدها مواكبة لكل التطورات التكنولوجية والتقنية وأيضا الفنية المطلوبة في التسيير والادارة.

إشكالية البحث: تتمثل اشكالية بحثنا هذا في التساؤل التالي: ما مدى أهمية حق التكوين في الارتقاء بمستوى مردود المورد البشري؟؟ هذه الاشكالية التي تتفرع منها اشكالية فرعية أولى حول أهمية الاستثمار في المورد البشري؟؟ ثم اشكالية فرعية ثانية تحصر حول دور التكوين في انتاج الكفاءات

؟؟؟

المنهج المستخدم في البحث: قصد الإحاطة الواسعة بكل المسائل المطروحة ارتأينا الى استخدام المنهج الوصفي والتحليلي حيث حاول التطرق في محور أول الى دور ادارة الموارد البشرية ككيان صلب للادارة عموماً ومدى تأثيرها في التسخير وتقديم الخدمات ومن ثمة تحصيص محور ثانٍ في أهمية التكوين والتدريب لصنع الكفاءات القادرة على المحافظة على استمرارية الادارة العمومية من جهة ومن جهة أخرى حتى تكون الموارد البشرية قادرة ايضاً على تقديم الاضافة وتطوير الآليات والوسائل مواكبة للتطورات السريعة التي يشهدها العالم خاصة في تقديم الخدمات بالسرعة والجودة المطلوبتين.

المحور الاول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية .

يمكن ان نجزم ودون مبالغة ان من اخطر واهم الادارات على الاطلاق هي ادارة الموارد البشرية لذلك نجد تقريباً جل الحكومات تخصص لها الكيان كتابة دولة او في بعض الاحيان وزارة مثلاً ما هو معمول به خاصة في تونس تختص بالنظر في طريقة الانتدابات والتقوين للمحافظة على الكفاءات وتقوينها لذلك لابد من التعرف على هذا الكيان او المنظم من الداخل وتحليل تركيبته وطرق تفاعله داخلياً وخارجياً باعتبارها المسئول الاول على الانتدابات والتعيينات² التي تحتاجها المؤسسة او الادارة وهو ما سيكون محور الفصل الاول لننتقل الى الفصل الثاني للتعرض بالتحليل لمهام ادارة الموارد البشرية التي تكتسي كما اسلفنا القول اهمية بالغة باعتبار الدور الاساسي الذي تلعبه في تطور وتنمية واستمرارية نشاط الادارة.

المبحث الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية، من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال. نظراً لحساسية الوظيفة المنوطة بها، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج. وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة.

الفقرة الأولى: تدبير إدارة الموارد البشرية وأهميته.

أ. تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد التي تم استقطاب لتبني كأصل أساسى من أصول المؤسسات. لتفاعل فيما بين وفق رؤية إستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم³.

كما تعرف الموارد البشرية على أنها: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتاع"⁴.

ب. تعريف إدارة الموارد البشرية

سنعرض إلى بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجة نظر الكتاب المهتمين بها:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدها من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف الادارة العمومية⁵.

كما تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها⁶ وبالتالي إدارة الموارد البشرية جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. من خلال توظيف فعال لعملاء عالية المهارة، والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير⁷.

كما يرى H. Churuden وشيرمان A. أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسיהם بطريقة أكثر فعالية⁸.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلوها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنجازاتهم في المؤسسة.

الفقرة الثانية: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أ. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف الادارة العمومية أهمية كبيرة، فهي إدارة لأهم وأغلى أصول الادارة ، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة.

أولاً: الأهمية على مستوى الادارة العمومية " إن إدارة الموارد البشرية لها علاقة تكاملية بينها وبين الإدارات الأخرى، فإدارة الموارد البشرية تقوم بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لكل الإدارات الأخرى كإدارات الإنتاج والتسويق. والشؤون المالية... وأي فصور في هذه التقديرات من الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار أو التعيين، أو التدريب أو التحفيز، يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى، وبالتالي تعيق تحقيق أهداف الادارة العمومية، بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالادارة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للادارة .

ثانياً: الأهمية على المستوى القومي : تظهر أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية في الإدارة على المستوى القومي في النقاط التالية :

- ✓ الموارد البشرية أساس الإستقلال والنفوذ الاقتصادي؛
- ✓ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية؛
- ✓ العقول المبتكرة تحمض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
- ✓ العقول المبادرة تعظم القيمة المضافة؛
- ✓ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات؛
- ✓ الموارد البشرية تكمل الثروة القومية؛
- ✓ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي؛
- ✓ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

ب. أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكنا حصر الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في ما يلي⁹:

- ✓ توفير الموارد البشرية المناسبة، بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- ✓ الارتقاء بإنتاجيةقوى العاملة طبقاً لإمكانيات المنظمة .
- ✓ تهيئة ظروف عمل مناسبة.
- ✓ تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج.
- ✓ بناء وتدعم الولاء المؤسسي لدى العاملين، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

- ✓ التقييم الموضوعي لآراء وشكاوى العاملين .
- ✓ الاهتمام بمقترنات العاملين وتطبيق المناسب لهم
- ✓ تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين.
- ✓ حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل
- ✓ حل بعض المشاكل الشخصية والأسرية للعاملين .
- ✓ صيانة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها

المبحث الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية

يعتبر توفير الموارد البشرية أحد أهم ميادين إدارة الموارد البشرية كونه يمثل آلية تواجد الأفراد بمؤسسات الوظيفة العمومية، ومن ثم وجود إدارة لتسخيرها.

الفقرة الأولى: توفير الموارد البشرية

كل منظمة مهما كانت طبيعة نشاطاتها مطالبة طبيعيا بدراسة وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعا، وتشمل سياسة توفير الموارد البشرية على: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية اختيار وتعيين الموارد البشرية وهذا الامر منظم بالقانون في تونس خاصة صلب القانون عدد 112 لسنة 1983 والمتعلق باعوان الدولة والجماعات العمومية والمحلية والمؤسسات العمومية ذات الصيغة الإدارية.

أولا: تخطيط الموارد البشرية

أ. تعريف التخطيط يعرفه فريدمان على أنه: "طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط التغييرات الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتافق عليها". وبالتالي فالخطيط هو العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة والإنجازات التي تتوى تحقيقها والوسائل والآليات التي تستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات¹⁰.

ب. تعريف تخطيط الموارد البشرية: يعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه: " أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها

شكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها" ويعرف بأنه : "استراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة¹¹ .

حصلة لما سبق، يمكن إجمال تعريف عملية التخطيط للموارد البشرية بأنها: عملية منهجية مستمرة تقوم بها المنظمة، وتقوم على أساس التقدير الجيد للموارد البشرية اللازمة من حيث الكم والنوع وتهدف المنظمة من خلالها إلى الحصول والتصنيب الجيد لهذه الموارد بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة.

ثانياً: استقطاب الموارد البشرية

ويمكن ان نطلق على الاستقطاب عملية الانتداب والتي تخضع لعدة شروط وجب توفرها سواء كان ذلك في القطاع الخاص والعام بالرغم من ان العمل هو حق طبيعي ودستوري في القانون التونسي

أ. مفهوم استقطاب الموارد البشرية

يرى Davis & Werther أن مفهوم الاستقطاب هو: "عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها"¹²

وعليه يمكن القول بأن الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عنقوى العاملة المتاحة في سوق العمل. مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين لنعمل في المؤسسة .

ب. أساليب ومصادر الاستقطاب

تنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصادرين هما : المصدر الداخلي والمصدر الخارجي:

1. المصدر الداخلي: ومن أهم الوسائل التي تعتمدتها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة :
 - ✓ الترقية : هي نقل الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى تكون شاغرة وبنفس الوظيفة لكن بصلاحيات أخرى ويفترض أن تكون أوسع وأكبر.
 - ✓ النقل الداخلي : و يتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة.

2. المصدر الخارجي : للمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:

- ✓ **التوظيف عن طريق المسابقات:** يتم استقطاب المورد البشري وفق هذا النموذج عن طريق مقاربة المنافسة ويتم هذا الخيار عن طريق الاعلان الذي يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لما له من صدى واسع الانتشار، ويتم التوظيف وفق أحد الوسائل المنصوص عليها بقوانين الوظيفة العمومية سواء عن طريق الاختبارات الكتابية أو عن طريق دراسات الملفات واعتماد المقابلة الشفوية.
- ✓ **الوظيف عن طريق الانتخاب:** يتم استقطاب المورد البشري وفق هذا النوع من التوظيف عن طريق المسابقات السياسية التي تسمح للمرشحين الذين توفر فيهم الشروط المطلوبة للالتحاق بعض الوظائف العمومية لا سيما البلديات، وهو الاسلوب الجد سلبي كون الادارة لا تملك حرية الخيار بل الخيار يرجع الى الارادة الشعبية¹³.
- ✓ **التوظيف عن طريق التعاقد المحلي:** يتم استقطاب مورد المؤسسات والادارات العمومية أحياناً عن طريق التعاقد المؤقت لبعض المهام المهنية بامتياز حيث تلجأ الادارة العمومية لهذا النوع من التوظيف عن طريق عقود محددة المدة وذلك بعد اتباع نفس اجراءات التوظيف عن طريق المسابقات السالف طكره
- ✓ **التوظيف عن طريق التعاقد الأجنبي:** تعد هذه الطريقة استثناء قل ما تلجأ اليه مؤسسات الوظيفة العمومية، حيث يخص بعض الوظائف التي تعتمد على الخبرات والتجارب كقطاع التعليم العالي وقطاع الصحة .

ثالثاً: العوامل المؤثرة على استقطاب الموارد البشرية

- ✓ **حجم المؤسسة:** يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير تكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير والعكس .
- ✓ **خبرة المؤسسة:** إن خبرة المؤسسة في مجال استقطاب الأفراد المؤهلين، تؤثر على مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم.

✓ ظروف العمل: إن لظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المستقبل.

✓ اتجاه المؤسسة: إن كانت المؤسسة تتبع في أعمالها بصورة راكدة فالاستقطاب بها سيكون قليل، أما المؤسسات التي تتبع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط كبير وذلك راجع لطبيعة التوسيع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لخطف حاجاتها للقوى العاملة.

✓ طبيعة الوظيفة الشاغرة: توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخرى لها عدد قليل من اليد العاملة

الفقرة الثانية: اختيار الموارد البشرية

أولاً: مفهوم الاختيار وأهدافه

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها الادارة او المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافق فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير وهو ما ينص عليه بوضوح الفصل 17 من قانون الوظيفة العمومية بتونس.

أما عن أهمية الاختيار، نجد أن المنظمة تتم بسياسة الاختيار نظراً لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق أهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التدليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار وبخصوص أهداف الاختيار، فإن المؤسسة تعمل على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها¹⁴:

✓ تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
✓ تهيئة أساس سليمة للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبيه عن الفرد غير المناسب.

✓ تحقيق درجة عالية من الرضا بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم.

ثانياً: معايير الاختيار

تقوم المؤسسة بانتقاء أنساب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير :

- ✓ مستوى التعليم: كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي.
- ✓ الخبرة السابقة : يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين تتوفر فيهم خبرة سابقة.
- ✓ الصفات البدنية والجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة،...
- ✓ الصفات الشخصية: تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط .
- ✓ المعرفة السابقة بالشخصية: إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار.

المحور الثاني: تكوين المورد البشري ومبرجاته

إن التكوين، كعامل معمول عليه للارتقاء وكأحد العناصر المرتبطة بتسخير الموارد البشرية، وهذا بقصد تثمينها وتميّتها التي تشغّلها المؤسسة، ومن ثمة توفير الكفاءات التي من شأنها قيادة أفعال المؤسسة مستقبلا، في وقت نتجه فيه يوما بعد يوم إلى الارتكاز على اقتصاد المعرفة.

المبحث الأول: مفهوم التكوين وأثاره:

ما يحده التكوين من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتحفيز الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسخير البشرية ونظرا للأهمية البالغة لمسألة التكوين فقد خصص مثلا المشرع التونسي جبائية شهرية تقطع من مداخل المؤسسات الخاصة لفائدة صندوق يعني بتكوين العمال والاطارات ويطلق عليه بـ"مساهمة مادية للتقوين المهني او الحرفي لذلك لابد من دراسة التكوين من حيث مفهومه وأثاره¹⁵.

الفقرة الأولى: مفهوم التكوين

لتقوين آثار إيجابية عديدة ومتعددة تساهم مباشرة في عميق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر للتقوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين كمية ونوعية العم المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التحجر بسبب تقليد المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن¹⁶. ومن جهة أخرى يعد التقوين تشاطعاً ذا مردودية عبر الزمن لأجلبقاء المؤسسة،

ينمي الكفاءات و يجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح لذلك فإن لتكوين أثار على المؤسسة وعلى الفرد.

وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة. ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي introduction أو التدريب الانضامي للمؤسسة orientation course أو التدريب التوجيهي في المؤسسة induction course.

أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد التوجيهي في المؤسسة التوفيق في هذه العملية التعريفية الاحتضانية للفرد، إمكاناته وقدراته و معارفه، مع إمكانات المؤسسة ومتطلباتها، ومع متطلبات المجتمع والمحيط، وهي عملية أساسية، لأنها سوف تبني عليها سياسات الإدارة والعملية، الإنتاجية، العمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة حياة الفرد ودورة حياة المشروع .

ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتتسائل عن فوائد التكوين هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو واقتصاد مبني على المعرفة وعلى الكفاءات البشرية¹⁷.

أولاً: على مستوى الإدارة

- ✓ يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- ✓ يحسن المعرف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- ✓ يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- ✓ يساعد مزيداً من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛
- ✓ يدعم إنشاء أحس صورة عن المؤسسة؛ ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة
- ✓ يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم؛ ويساعد على الطور التنظيمي؛
- ✓ يعمل على تحصيل المعرف؛ وتحضر أدلة التنفيذ والطرق
- ✓ يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
- ✓ يسهل تطوير العمال بالنسبة للثقة من الداخل؛
- ✓ يسهل تطور مهارات القادة كما يحدث الحفز ويرفع النزاهة

- ✓ يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكتها العمال والمسيرون
- ✓ يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلاً عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛
- ✓ ينمّي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؟ ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعامل.
- ✓ يشجع التسيير التقديرى على التسيير الجاري
- ✓ يقصى التطبيقات والتصيرفات الصادرة مثل إخفاء الوسائل؛
- ✓ يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة؛
- ✓ يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

ثانياً: على مستوى الموظف

- ✓ يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛
- ✓ يعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفصل التكوين؛
- ✓ يساعد الفرد على التألف، مع الضغوطات والحرمان والنزاعات؛
- ✓ تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفاً؛
- ✓ يسمح التدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛
- ✓ يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين؛
- ✓ يمنح للمستخدم المكون إمكانات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله؛
- ✓ ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين؛
- ✓ يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة،
- ✓ على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة؛
- ✓ تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد؛
- ✓ يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين

الفقرة الثانية: الإدارة مركز التكوين باعتباره استثمار

إنّ بيئّة العمل المعلية والمتغيرات التي تحدث فيها تقودنا إلى التفكير المستمر والمتطور لمواجهة هذه المتغيرات المستمرة، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه الإدارة لتكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات. وهناك تجربة علمية فعلية بالوردية

الثانية عام 1995 لمواجهة متطلبات السوق، وفيها لعبت إدارة التكوين دورا هاما لتطبيق مفاهيم اقتصاديات وتنمية الموارد البشرية وتقديم النصائح والاستشارات، وأيضا البرامج التكوينية المطلوبة لنجاح هذه التجربة.¹⁸.

أولاً: الإدارة باعتبارها مركز التكوين

كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات والميكانيك والتكنولوجيا NTIC والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال الرقمية وظهور أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج أكثر تعduct وأكثر استعana بأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي؛ المنافسة الشرسة؟ تطور الفكر الإداري؛ ظهور مهن جديدة وزوال مهن أخرى تزايد الاهتمام والتركيز على المعرفة والتعلم تغير مستمر في نظام الإنتاج وتوسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة وظهور الحاجة إلى إيجاد المهارات، تغير وتتنوع أدوار الجنسين...

تحولت المؤسسة من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاتهم وظائفهم ورتبهم؛ ولا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معنوي في منأى عن التكوين. ولا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتين وحركات متكررة أو يجسد مجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية ومكون، ولكن توسيع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات والسلوكيات والقرارات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين أو من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين. ومن جهة أخرى فإن الدول مواكبة منها لهذه التطورات التكنولوجية و المعرفية فقد سعت منذ ام طويل الى الاستباق وذلك بإنشاء مدارس مختصة في التكوين والتأهيل ذكر منها على سبيل المثال في تونس المدرسة الوطنية للمالية و المدرسة الوطنية للإدارة

ثانياً: التكوين باعتباره استثمار بشري

لقد أسيء فهم التكوين وضيق مفهومه، وأعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية، كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب،... ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين

والتعريف بتقنيات ومداخل التسخير الحديثة، والتعريف أيضاً بمتغيرات ومستجدات المحیط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

ولأهمية هذه المسألة نجد مثلاً في تونس لا تكاد ولاية من الولايات إلا وتحتوي على مركز أو مراكز لتكوين بمختلف أنواعه بل أكثر من ذلك فهناك توجه سياسي مقصود ومدروس في هذا الغرض بدليل تخصيص وزارة لتكوين المهني تعنى بجميع مجالات التكوين وهذا مهم جداً على الصعيد العملي، كما يحتوي نظام التكوين المهني في تونس على 130 مركزاً عمومياً موزعين على كامل تراب الجمهورية و41 وكالة تكوين فلاحية و8 وكالات في الميدان السياحي¹⁹

ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات الازمة من أجل الأداء تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكيف وتنمية الامكانات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة أنه مختص ومسير وقدر كاستثمار في الرجل، إذ تقبل المؤسسة حالياً الإنفاق على أمل جلب ثمار في المستقبل²⁰.

لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين *investissement formation* في سنوات الستينيات. وفي سنوات الثمانينيات ظهر كتاب أشاع هذا الاصطلاح، وبالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين والنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛ إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين لأهمية المعطاة للتكوين من جهة، والنجاعة والتافسية وقدرات تكيف المؤسسة من جهة أخرى، وإلا كيف نفسر إقدام مؤسسات كبيرة وطنية ودولية على إنفاق 6، 8، 10 وحتى 12% من كتلة أجورها على التكوين بصورة واضحة بدون الحديث عن التكوين الضمني *Formation Formation informelle*²¹ والاستثمار في التكوين ما هو إلا تضحية حاضره بالجهد والوقت والمال (أساليب، أدوات تجهيزات، قاعات ومخابر، وبرامج؛ أجور، تنقلات ومصاريف،.. من أجل تحقيق عوائد في المستقبل على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقدرة على مقاومة المنافسة. وباعتبار أن التكوين يقود في نهاية الأمر الديناميكية المشار إليها سابقاً فإنه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثماراً حقيقياً ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للأثار التي يحدثها على جميع المستويات (الفرد، المؤسسة والمجتمع) ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمؤسسة، وإن استقرار المؤسسة واستقرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيةين، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة

على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب، التي تحتاج إليها.

ولابد مادام الأمر يتعلق باستثمار من أن يتم تقييم مردودية الاستثمار في الموارد البشرية حتى نضمن فعالية كفاءة عملية التكوين وحتى يفرز آثارا إيجابية، ويتم تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعادة ما يستخدم في عملية التقييم الاستبيانات والمقابلات والاختبارات السيكولوجية ومؤشرات الكفاية الإنتاجية. ونورد هنا القولة المعروفة للأستاذ M.CROZIER بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح إنه الأكثر مردودية.

المبحث الثاني: الكفاءات باعتبارها ثمرة التكوين وعلاقتها بالواقع

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها :

- ✓ سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.
- ✓ القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتسمية.
- ✓ القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.
- ✓ توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات... الخ لذلك توجب البحث عن أنواع الكفاءات وعلاقتها بالواقع المتغير.

الفقرة الأولى: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب Celile Dejoux وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكافاءات الإستراتيجية أو الأساسية (compétence-clées) والتي تمثل الميزة التفاضلية وفق نظرية المواد.

أولاً: الكفاءات الفردية

حسب Athey et Orth الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية حيث يعبر عنها (Medef) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنبيتها وتطويرها.

وبحسب Cellile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم في المعرف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...، وفي هذا الإطار نقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية ذكر منها: الكفاءة تمتلك ميزة عملية؛ الكفاءة هي أساس العمل؛ الكفاءة هي عملية بناء مستمرة؛ الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية؛ الكفاءة هي مكون اجتماعي؛ الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم؛ الكفاءة تمتلك وجها خفيًا؛ الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

ويضيف Zarifian أن الكفاءة الفردية هيأخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية²².

إذن يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي عبارة عن مجموعة من المهارات، والسلوكيات والمعارف العلمية، والخبرات الخاصة بكل فرد وتميزه عن غيره، جزء منها كامن والآخر ظاهر وعلى المؤسسة أن تكتشفها و تعمل على تطويرها من أجل تسخيرها لخدمة أهدافها وأغراضها المختلفة.

ثانياً: الكفاءات الجماعية

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحرکية والتفاعل بين المجموعة.

حسب Boterff الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انتلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن لكتافة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك. مصರفة الاتصال. مصರفة لتعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخيرة جماعيا.

ويضيف Amhetadt أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تتلخص عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجمعي للموارد وتتشكل الكفاءات الجماعية وتكون أثداء العمل الجماعي. كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم و المعارف جماعية تتوضع على مستوى المؤسسات.

وتعتبر الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.

الفقرة الثانية: علاقة الكفاءات بالواقع المتحول

أثرت إفرازات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على الوسط التناصفي داخل السوق، والذي انعكس مباشرة على المؤسسات، ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر خاصة مع ظهور التقنيات المتکورة والذكية والتي انعکست مباشرة على كفاءة الأفراد.

أولاً: علاقة الكفاءة بتكنولوجيا المعلومات

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى معايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاته، قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي ذكر منها ما يلي:

- ✓ في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور واستعمال الأنترنت) والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز هذه المعلومات، ومعالجتها للاستفادة منها أصبح لزاماً على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
- ✓ تميز الوسط التناصفي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتضمن أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.
- ✓ استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكم التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.

- ✓ ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام لانternet، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين) لتمكن المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.

ثانياً: علاقة الكفاءات بالأداء

تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل ومعوقات داخلية تقلل، من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرزها ضعف التناقض بين أهداف وقيم هذه المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين وكذا ضعف الوعي بالكفاءات ومصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتشغيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين²³.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة والأداء من أبرزها ما يلي:

- ✓ وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.
- ✓ الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.
- ✓ هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طردياً مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها :
- ✓ عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهنة.
- ✓ غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح
- ✓ عدم وجود تكامل وتأزر بين الكفاءات الفردية بعضها البعض (كفاءات جماعية).
- ✓ ويمكن القول إن لأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج أي الكفاءات فتتمثل عامل محفز ومساعد لتلك العملية²⁴.
- ✓ إن التحولات والتغييرات التي طرأت على مختلف، المستويات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية خاصة بترت معها حقيقة هامة من أجل مواكبة مختلف التطورات لاسيما على مستوى المؤسسات التي تتميز باحتدام شدة المنافسة بينها وهي أهمية امتلاك الكفاءات القدرة على خلق الميزة التنافسية والتميز والإبداع والاستمرار لها.

الخاتمة

إن تكوين العنصر البشري صلب المؤسسة أو الإدارة أمراً أصبح ملحاً وضرورياً لخلق الكفاءات القادرة على تحسين وتطوير أداء الإدارة في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم وذلك مواكبة للعصر وللطرق الجديدة للعمل الإداري خاصة منه الافتراضي الذي يفترض اكتساب مهارات خاصة في التواصل عبر الوسائل التكنولوجية، لذلك أنشأت مدارس متخصصة في هذا الغرض للمحافظة على المستوى العالي للموظفين وإكسابهم دائماً كل الوسائل والمعارف للتعاطي مع الواقع العملي الإداري سريع التحول والتغير. من ذلك مثلاً في تونس المدارس المتخصصة مثل المدرسة الوطنية للمالية والمدرسة الوطنية للإدارة... التي تخلق كفاءات عبر برامج تكوين مدرسية لها فوائد مهمة على مستوى الكم والكيف. ومن خلال ما تم عرضه يمكننا تلخيص النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها فيما يلي:

- ✓ تثمين عمليات التكوين التي كانت نتائجها إيجابية على مستوى خلق الكفاءات وأيضاً من خلال المحافظة عليها وتحيين معارفها وامكانياتها العملية من خلال خلق مدارس ومعاهد تكوين متخصصة توافق العصر.
- ✓ التكوين في العالم العربي وتحديداً في تونس يجب أن يحظى بأكثر أهمية تعكس في السياسات العامة وفي الميزانية وقوانين المالية.
- ✓ يجب تجديد الإطار التشريعي لمسألة التكوين من ذلك مثلاً قانون الوظيفة العمومية و مجلة الشغل في تونس الذي يحتاج إلى تحين و تقييم بعض فصوله لتتلاءم مع التطورات السريعة التي يشهدها قطاع التشغيل على المستوى الواقعي .
- ✓ امام تسامي أهمية تكوين الموارد البشرية يمكن تكوين مرصدًا في الغرض تكون مهمته رقابية توجيهية وقوة اقتراح موجهة إلى الجهات المسؤولة والمعنية

قائمة الهوامش

- ¹-قانون الوظيفة العمومية تونس عدد 12السنة 1983 مؤرخ في 12 ديسمبر 1983.
- ²-مجلة الشغل التونسية، قانون عدد 27، سنة 1966، المؤرخ في 30/04/1966، المنقحة والمتممة.
- ³-كمال بربيرا، إدارة الموارد البشرية" اتجاهات وممارسات، دار المنهل لبنان، 208 ، ص23.
- ⁴-علي العربي "تنمية الموارد البشرية الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر2001ص19
- ⁵-هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء الموارد البشرية، عمان، دار الرأي للنشر والتوزيع 2010ص12
- ⁶-منير نوري، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص35/36
- ⁷-مدحت أبو نصر ، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة انبيل العربية,2001ص62
- ⁸ - H.lesca, structure et système d'informationm Mfacteurs de competitivite edi.Masson, paris, 1982, pp11-13
- ⁹-أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد و العشرين الإسكندرية: الدار الجامعية,2000 ص 25
- ¹⁰-مهدي حسن زويلا، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر للطبع و التوزيع,2001 ص104
- ¹¹-احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الإسكندرية: الدار الجامعية,2002 ص93
- ¹²-زيد منير عبوبي، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط و التطوير، عمان :دار معن للنشر2017 ص16
- ¹³-انظر مجلة الجماعات المحلية، قانون ااسي، عدد لسنة2018، المؤرخ في 09/05/2018، ر.ج.ت، عدد 39، المؤرخ في 15/05/2018.
- ¹⁴-عمر وصفي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان دار وائل للنشر 2005,ص 299
- ¹⁵-سالم الأبيض، تقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس إنسانيات، المجلة الجزائرية في النثروبولوجيا وعلوم الاجتماع ص118.
- ¹⁶-عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية القرن الواحد و العشرين،ط1عمان دار وائل,2008,ص163
- ¹⁷-محمد بن دليمي القحطاني إدارة الموارد البشرية ط 4 الرياض العبيكان للنشر2015ص96
- ¹⁸-عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية مؤسسة الوراق 2006ص 260-266
- ¹⁹-الامر عدد 1358 لسنة 2006 مؤرخ في 15ماي 2006 المتعلق بضبط التنظيم الإداري و المالي للمدرسة الوطنية للمالية.
- ²⁰-هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء الموارد البشرية، عمان، دار الرأي للنشر والتوزيع 2010ص12
- ²¹ - Armand Dayan. Manuel de gestion. Edition ellipses.paris.p441
- ²²-مجلة الاقتصاد الصناعي العدد جوان 2015.
- ²³-احمد حسني احمد، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية وعرض حالة عملية لاعداد قادة الوردية الثانية بشركة جنرال موتورز، مصر، ص215-216.

²⁴- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال ،جامعة بومرداس؛ 2011، ص.8.

مراقبة الجمعيات العربية وتقديرها بين الواقع والمأمول: دراسة الحالة الجمعيات الأردنية

Monitoring and evaluating Arab societies between reality and expectations: a case study of Jordanian associations

د. فواز رطوط، خبير مستقل في الشأن التموي الاجتماعي العربي والأردني

الملخص:

لمراقبة الجمعيات العربية وتقديرها واقع حالهما المعاش وطموحهما المأمول، الذين حدّدتهما هذه الدراسة، من خلال منهج البحث النوعي بطرائقه الخمس وهي تحليل المضمون والملاحظة المقصودة ودراسة الحالة والمقابلات الحرة والمقارنة المعيارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن وضع مراقبة الجمعيات العربية وتقديرها بحسب حاليه الأردنية بعيد جداً عن عالمه المثالي بمعدل 73.83%， ويطلب تغييره فعلاً نحو الأفضل أو تحسينه بموجب نهج الأداء المتوازن، القائم على التدخلات التشريعية والإدارية التنظيمية والتنموية البشرية.

الكلمات المفتاحية: الجمعية، مراقبة الجمعيات، وتقدير الجمعيات.

Summary:

To monitor and evaluate Arab associations the reality of their pension status and their aspirations, which were identified by this study, through the qualitative research method with the five methods, which are content analysis, intended observation, case study, free interviews and benchmarking. The results of the study showed that the status of monitoring and evaluating Arab societies according to their Jordanian condition is very far from his ideal world at a rate of 73.83%, and requires actually changing it for the better or improving it according to the balanced performance approach, based on legislative, administrative, organizational and human development interventions.

Keywords: association, association monitoring, and association evaluation.

مقدمة:

وجدت الجمعيات في المنطقة العربية خلال القرن التاسع عشر، كما يظهر من كتابات المؤرخين عن الأوضاع الاجتماعية في مدينة الإسكندرية وببروت، وأعمال الدارسين العرب لتطبيقات قانون الجمعيات العثماني لسنة 1825 في المنطقة العربية، ووثائق الجمعيات في بعض المناطق العربية كشرق الأردن، الذي سجلت فيه أول جمعية محلية عام 1912. وبعد انعتاق المنطقة العربية من السيطرة العثمانية، البالغ مدتها 673 سنة، واستقلال الدول العربية عن مستعمرتها البريطانية والفرنسية والاسبانية والايطالية منذ عقد ثلاثيات القرن العشرين وما تلاه من العقود الأخرى، فقد صدرت دساتير الدول

العربية، التي كفلت حق مواطنها في تأليف الجمعيات والانضمام إليها ومراقبة مواردتها بمقتضى القانون⁽¹⁾، وما يؤكد ذلك منطوق المادة السادسة عشر من الدستور الأردني، القائل بندتها الأول "للأردنيين حق الاجتماع ضمن حدود القانون"، وبندتها الثاني "للأردنيين حق تأليف الجمعيات والاحزاب السياسية على ان تكون غايتها مشروعة ووسائلها سلémية وذات نظم لا تخالف احكام الدستور" ، وبندتها الثالث "ينظم القانون طريقة تأليف الجمعيات والنقابات والاحزاب السياسية ومراقبة مواردتها"⁽²⁾.

وتمكن بعض العرب بفعل ممارساتهم لحقهم الدستوري من تأليف منظماتهم المجتمعية المدنية بما فيها جمعياتهم؛ لاعتبارات اجتماعية ونفسية يمكن تفسيرها بموجب نظرياتها العلمية⁽³⁾. فاجتماعيا فإن العرب وغيرهم من باقي الأمم الأخرى، يقدمون على تأسيس الجمعيات تحت تأثير استجابتهم لثقافاتهم المجتمعية، التي تدفعهم إلى فعل الخير وتعزيز التضامن أو التكافل الاجتماعي في مجتمعاتهم المحلية، وبحثهم عن المنافع المعنوية والمادية، مثل: الرضى عن الذات، الحصول على المكانة الاجتماعية الرفيعة أو تعزيزها، والحصول أيضا على الشهرة في أوساط المجتمع المحلي. أما نفسيا فإن ما يدفع بالعرب وغيرهم إلى تأسيس الجمعيات، هو دافعهم الإيثاري ونتائج مساعدتهم للآخرين أو دافعهم الأناني وحصيلته حرصهم على مصلحتهم الخاصة وزيادتهم لمعارفهم ومهاراتهم وتميّتهم لاتجاهاتهم وحصولهم على التقدير الاجتماعي أو دافعهم الاجتماعي وخلاصته بحثهم عن الاستثمارات الاجتماعية وتكوينهم للصداقات وغيرها، وهذه الدوافع بأشكالها الثلاثة قد تكون داخلية وتتمثل في البحث عن السعادة والفرص والتشئة والإنجاز أو خارجية وتتجسد في الحصول على الحواجز.

ويمر العرب وغيرهم خلال تسجيلهم لجمعياتهم بسلسلة من الاجراءات الإدارية، التي ينص عليها القانون ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه. وأولى تلك الإجراءات، هي تقديم المؤسسون بطلب رسمي - ورقيا أو الكترونيا - لتسجيل مبادرتهم التطوعية المؤسسية إلى الجهة الرسمية المعنية بتسجيل الجمعيات، متضمنا بياناتهم الأولية - المتمثلة في اسمائهم وسنهم وجنسيتهم ومهنهم وأماكن إقامتهم ومستوى عضويتهم في الجمعيات القائمة - والاسم المقترن للجمعية ونطاقها المكاني وأهدافها ومصادر تمويلها وغيرها من البيانات الأخرى، ومعززاً بشهادات حسن سيرة وسلوك أو عدم محكمة للمؤسسين. بينما ثانية هذه الإجراءات، فهو توثيق الجهة المعنية لطلب التسجيل ودراستها له وإصدارها لقرارها الخطى بخصوصه في ضوء المدة الزمنية المحددة قانونياً لذلك، وعادة يكون قراراها بالموافقة بحسب ما يتضح من تقاريرها السنوية ومن تقارير مؤسسات الرقابة المستقلة عليها. أما ثالث هذه الإجراءات، فهو تلقي المؤسسين أو

مفوضهم (ممثلهم) قرارا خطيا من قبل الجهة المعنية بشأن طلب تسجيلهم لجمعيتهم، فإن كان ذلك القرار بالموافقة فإنهم يحصلون على شهادة تسجيل جمعيتهم التي تمكنهم من إقامة حفل إشهارها وعقد اجتماع لهيئتها العامة؛ لانتخاب هيئتها الإدارية، أما إن كان القرار بعدم الموافقة فإنهم يحصلون على كتابا رسميا قد يكون مشتملا أو غير مشتمل على أسباب الرفض والذي قد يمكنهم في حال استعمالهم له من رفع الدعوى القضائية أو تقديم شكوى أو تظلم إلى المؤسسات المعنية بتعزيز الحقوق المدنية والسياسية كمراكز حقوق الإنسان وداوين المظالم وغيرها.

ويلي مرحلة تسجيل الجمعيات في الدول العربية، مرتاحتين، الأولى للإشهار بوصف الجمعية المسجلة رسميا أصبحت ذات شخصية اعتبارية أو معنوية، وصاحبة حق في فرز مجلس إدارتها من بين مؤسسيها عن طريق انتخابات هيئتها العامة وفق نظامها الداخلي، ومعنى تحقيق أهدافها المنصوص عليها في نظامها الداخلي من خلال ممارستها لأنشطتها التنفيذية. أما المرحلة الثانية، فهي لمراقبة الجمعية وتقييمها من قبل هيئتها العامة والسلطة المشرفة عليها، على اعتبار أن مراقبة الجمعية وتقييمها أمرا قانونيا محليا يؤكد عليه الدستور ويميله نظامها الداخلي وقانون تسجيличها ونظمها وتعليماته الصادرة بمقتضاه، وضامنا للمحافظة على نزاهتها وبعدها عن الفساد بحسب التوصية الثامنة للمجموعة الدولية المعنية بالعمل المالي (FATF) ونظيراتها الإقليمية بما فيها مجموعة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، ومن أحد مهام السلطة القضائية أو التنفيذية المشرفة عليها، ومصدرا للتحقق من مستوى حوكمتها وحوكمة السلطة المشرفة عليها.

ولمراقبة الجمعيات العربية وتقييمها واقع حالهما المعاش وطموحهما المأمول، الذين يحتاجا إلى تحديدهما بنهج علمي؛ لأغراض نظرية وتطبيقية. لهذا جاءت هذه الدراسة؛ للوقوف على وضع مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها بين الواقع والمأمول من خلال حاليه الأردنية. بمعنى آخر فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس القائل: ما وضع مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها بين الواقع والمأمول بحسب النموذج الأردني لهذا الوضع؟.

أولاً: الإطار النظري:

لمراقبة الجمعيات وتقييمها معناهما وأسبابهما الموجبة وأهميتها وتحدياتها وواقع ممارستهما، التي يعكسها هذا البند من خلال اجزاءه الثلاثة التالية.

١:١: معنى مراقبة الجمعيات وأسبابها الموجبة وأهميتها وتحدياتها:

لمراقبة الجمعيات مفهومها وتعريفها الاجرائي ودواعيها الموجبة وأهميتها المتوقعة وتحدياتها الواقعية، التي يوضحها هذا الجزء من خلال مكوناته التالية:

١:١:١: مفهوم مراقبة الجمعية وتعريفه الاجرائي:

تعد مراقبة الجمعيات (Monitor associations) من إحدى العمليات الإدارية، التي تتفذها الهيئات العامة للجمعيات ومجالس إدارتها (هيئاتها الإدارية) والسلطة الرسمية المشرفة عليها ومدققي حساباتها وممولي مشاريعها وغيرهم من المؤثرين فيها؛ للتأكد من سلامتها أو ضعفها الإدارية والمالية والفنية حسب مرجعياتها المختلفة بموجب مصادر التحقق من تلك الأوضاع ومؤشرات إدائها. فإذاً يجب على المعين بالجمعية التأكد من سلامتها وضعها الإداري بنهج الأدلة الموضوعية من السجلات والوثائق، مثل: سجل الهيئة العامة للجمعية، الذي يبين أسماء أعضاء الهيئة العامة للجمعية وخصائصهم المتمثلة في سنهم وجنسهم ومستوى تعليمهم وعلاقتهم بالنشاط الاقتصادي ونوع عضويتهم (عضو عامل، عضو شرف،...) وتاريخ حصولهم على عضويتهم ومستوى تسديدهم لاشتراكاتهم السنوية ومستوى ترشحهم لانتخابات الهيئة الإدارية ومستوى انتخابهم للهيئة الإدارية. وسجل الهيئة الإدارية للجمعية، الذي يعكس أسماء الهيئة الإدارية للجمعية ومناصبهم وتاريخ بدء مدة ولايتيها ونهايتها وبقية خصائصهم الأخرى المتمثلة في سنهم وجنسهم ومستوى تعليمهم وعلاقتهم بالنشاط الاقتصادي ومستوى عضويتهم في الجمعيات الأخرى، علاوة على محاضر اجتماعاتهم وقرارات تنفيذها. والإطار التخطيطي للجمعية، الذي يشير إلى أهداف الجمعية وخطتها التنفيذية وميزانيتها ونظام مراقبتها وتقديرها.

بينما مالياً فعلى المؤثرين في الجمعية التأكد من سلامتها وضعها المالي بموجب حزمة من مصادر التتحقق ومؤشرات الأداء، مثل: مستوى الشراء من السوق المحلي بموجب فواتير، مستوى إحالة المشاريع بموجب نظام العطاء أو المناقصة على السعر الأقل والمطابق للمواصفات، مستوى الالتزام بقف المخصصات المالية المرصودة في الموازنة لكل بند، مستوى سحب الأموال من البنوك بموجب شيكات موقعة من رئيس الهيئة الإدارية وأمين الصندوق وعضو ثالث، مستوى جمع التبرعات بموجب تصاريح رسمية مسبقة، ومستوى صرف المطالبات المالية بموجب قرارات صادرة عن الهيئة الإدارية.

أما فنياً فعلى المعين بالجمعية التأكد من سلامتها وضعها الفني بموجب حزمة من مصادر التتحقق ومؤشرات الأداء، مثل: مستوى ترخيص المرافق الخدمية للجمعية من قبل دور الحضانة ورياض الأطفال والمدارس والعيادات وغيرها، سجل بأسماء متلقى خدمات الجمعية وخصائصهم النوعية، وقائمة

بأسماء العاملين في مراقبة الجمعية ومشاريعها وخصائصهم المتمثلة في سنهم وجنسهم وجنسائهم ومستواهم التعليمي وتخصصهم العلمي وعلاقتهم بأعضاء الهيئة الإدارية.

وتتدخل عملية متابعة الجمعيات (Follow up) مع عملية مراقبة الجمعيات، على اعتبار أن الأولى (متابعة الجمعيات) أكبر من الثانية (مراقبة الجمعيات)، وأن الثانية وسيلة للأولى⁽⁴⁾. أي أن مراقبة الجمعيات ضمن هذا الإطار المفاهيمي، هي وسيلة للمتابعة الحثيثة للجمعيات ومراقبتها الخدمية وبرامجها ومشاريعها وأنشطتها؛ لتمكن الإدارة المعنية من الحصول على معلومات دقيقة عن الجمعيات ومراقبتها الخدمية وبرامجها ومشاريعها وأنشطتها بشكل فوري من أجل اتخاذ قرار ما لصالح الجمعيات أو ضدها، مثل: حل الجمعية في حال توقفها عن ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها، تكرييم الجمعية المتتعلقة إلى تحقيق أهدافها بنهج إدارة الأداء، مخالفة الجمعية غير الحائزة على رخص سارية المفعول لمراقبتها الخدمية، تحفيز الجمعية الحائزة على برامج متميزة ذات صلة مباشرة بأهدافها، ولفت نظر الجمعية على بطيئها في تنفيذ مشاريعها المملوكة من الدعم الخارجي أو على عدم تقيدها بخطة أنشطة أحد مشاريعها أو على عدم توثيقها لخاصيص المستفيدين من فعالياتها ومقدمي خدماتها.

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن مراقبة الجمعيات ما هي إلا عملية إدارية مستمرة يقوم بها المعنيون بالجمعيات بحكم وظائفهم في السلطات التنفيذية والقضائية أو عضويتهم في الجمعيات أو مهنيهم الحرفي؛ للحصول على معلومات دقيقة عن الجمعيات ومراقبتها الخدمية وبرامجها ومشاريعها وأنشطتها بشكل سريع من أجل اتخاذ قرار ما لصالح الجمعيات وملحقاتها أو ضدها.

1:1:2: الأسباب الموجبة لمراقبة الجمعيات:

مراقبة الجمعيات ليست عملية اعتباطية صنعها العقل التشريعي أو الإداري هكذا بدون مقدماتها ونتائجها الموضوعية، وإنما عملية مبررة قانونيا وإداريا وسياسيا. فمراقبة الجمعيات تعد متطلبا دستوريا؛ لورودها في بعض دساتير الدول كدستور المملكة الأردنية الهاشمية، الذي نص عليها صراحة في البند الثالث من المادة السادسة عشر، القائل "ينظم القانون طريقة تأليف الجمعيات والنقابات والاحزاب السياسية ومراقبة مواردها". وبما أن مراقبة الجمعيات متطلبا دستوريا، فالامر يستدعي إفراد حيز لموادها أو أحکامها في قانون الجمعيات ونظمها وتعليماته الصادرة بمقتضاه، وإنشاء وحدات إدارية لها في المؤسسات الرسمية المختصة بالجمعيات، وتوفير مواردها - البشرية والمادية والفنية- الازمة، وإعداد أدلة اجرائية

ل مجالاتها الإدارية والمالية والفنية بالنهج المعياري وتدريب المعينين على تلك الأدلة أو توعيتهم بها وقياس أثر ذلك التدريب أو تلك التوعية في معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

وعملية مراقبة الجمعيات ليست متطلباً دستورياً فحسب، وإنما متطلباً إدارياً، أكد عليه الفكر الإداري الحديث، الذي ينظر إلى الجمعية كمؤسسة إدارية لها بيئتها المؤلفة من مواطن قوتها وضعفها الداخلية وفرصها وتهديداتها الخارجية، وكشخص معنوي مؤمن بأسس التميز المؤسسي ومعاييره، وكشخص اعتباري قادر على مراجعة ظروفه المحيطة به وتقييمها والتدخل فيها⁽⁵⁾. وعليه فعلى المعينين بأمر الجمعيات بموجب القانون تحليل بيئتها بما يناسبه من المناهج الإدارية⁽⁶⁾; للتأكد من مستوى وجود من يراقب على وضعها -الإداري والمالي والفكري- بفعالية وكفاءة، وتحث القائمين على إدارتها على الاستجابة قولاً وفعلاً لأسس التميز المؤسسي ومعاييره، والتحقق من مستوى قيام إدارتها بتشخيص وضعها وتقييمه والتدخل فيه وفقاً لنموذج إدارة الجودة الشاملة المعتمد رسمياً في مجتمعها.

وعملية مراقبة الجمعيات متطلب ثالث، وهو المتطلب الدولي، الذي كرسه الأمم المتحدة وصناديقها، ومفاد ذلك المتطلب ضرورة الحفاظ على نزاهة الجمعيات وحمايتها من مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب بحكم العمل الميداني لبعضها في المناطق الحدودية القرية من النزاعات المسلحة كالحدود الفاصلة بين تركيا وسوريا ومثيلاتها الفاصلة بين الأردن وسوريا أو تعامل بعضها الآخر مع الفئات المستضعفة كاللاجئين والمعتقلين عن العمل⁽⁷⁾، والنظر إلى الجمعيات كشريك فاعل في إحداث التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئة. وبما أن الجمعيات عرضة لمخاطر الفساد وغسل الأموال وتمويل الإرهاب وغيرها، فيجب على المؤسسة الرسمية المعنية بشؤون الجمعيات أن تحوز على إطار لسياسات وقایة الجمعيات وحمايتها من المخاطر كذلك الإطار الذي اعده سجل الجمعيات الأردني في عام 2018⁽⁸⁾، وأن تتحقق من درجة مخاطر الجمعيات بموجب ما يناسبها من الوسائل العلمية كالمسوح الكمية والبحوث النوعية التي يجب أن تجرى بشكل دوري⁽⁹⁾. وبما أن الجمعيات كذلك شريك فاعل في عملية التنمية المستدامة، فعلى الحكومات إشراك الجمعيات في التخطيط لتلك العملية وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها، علاوة على قيام الحكومات بدعم الجمعيات وتمكنها للجمعيات من الحصول على التمويل من مصادره المشروعة وفقاً للقانون.

1:1:3: أهمية مراقبة الجمعيات:

تبعد أهمية مراقبة الجمعيات من فوائدها العشر التالية:

- 1: امتثال الدولة بسلطاتها التنفيذية والقضائية والتشريعية لقيمها الدستورية ذات العلاقة بحق مواطنيها في تأليف الجمعيات والانضمام إليها، من خلال سنها للتشريعات - من فئة القانون ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه - واستحداثها للمؤسسات التنفيذية وتوفيرها للموارد - البشرية والمادية والمالية والفنية - لضمان تسجيل الجمعيات ومراقبتها وتقديرها.
- 2: بناء الدولة على أساس اراضيات الحماية الاجتماعية لسكانها، على اعتبار أن الإدارة الرشيدة من إحدى مكونات ذلك الأساس، الذي يقود إلى حدوث عملية التنمية البشرية والحماية الاجتماعية.
- 3: حصول الدولة على درجة مرتفعة في المؤشر الدولي الخاص بإدارة الحكم مقاساً بأبعاده السبعة وهي حرية التعبير والمساءلة والاستقرار السياسي وفعالية الحكومة ونوعية القواعد التنظيمية وسيادة القانون والسيطرة على الفساد.
- 4: تحقيق الدولة لأهدافها التنموية الاجتماعية، علاوة على حدوث التنمية المحلية في أقاليمها.
- 5: تعزيز الدولة للمشاركة المجتمعية لمواطنيها في الشأن السياسي عن طريق طمانتها لهم بأنها تحافظ على نزاهة الجمعيات وتقوم بتقييم مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب والفساد.
- 6: حدوث التعاون والتسيير ما بين المؤسسات التنفيذية والقضائية المعنية بشؤون الجمعيات، فالمحاكم في حال نظرها وفصلها في قضايا الجمعيات فإنها قد تناولها الوزارة المختصة بالجمعيات الطرف في الدعوى القضائية، والوزارة المختصة بالجمعيات قد تتوافق مع نظيراتها التي ترخص المراقب الخدمية للجمعيات.
- 7: ترسیخ نهج الحكومة في الجمعيات بمبدأه المتمثل في سيادة القانون والمساءلة ومنع تعارض المصالح والاصلاح والشفافية و المساواة، وبأبعاده الرابطة بين الهيئة العامة والهيئة الإدارية وبين الهيئة الإدارية وسلطة الدولة المشرفة عليها وبين الهيئة الإدارية والمانحين وبين الهيئة الإدارية ومتلقي الخدمات وبين الهيئة الإدارية ومقدمي الخدمة.
- 8: تحسين سمعة الجمعيات، الأمر الذي قد يزيد من تهافت المانحين عليها، ويدعو السلطة التنظيمية إلى تنظيم مبادرات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

9: زيادة اهتمام الجمعيات والسلطة المشرفة عليها بإدارة الجودة الشاملة، مما قد يؤهلها ويؤهل الوزارات المختصة بها من المشاركة في جوائز التميز المؤسسي.

10: صنع القرار الخاص بالجمعيات واتخاده بناء على أساس علمي قوامه المعلومة الموثقة والصادقة.

٤:١:١:٤ التحديات التي تواجه عملية مراقبة الجمعيات:

تواجه عملية مراقبة الجمعيات ثلاثة تحديات، الأول تشريعي ومفادي قلة استجابة قانون الجمعيات ونظمه وتعليماته لما ورد في الدستور بخصوص تنظيم عملية مراقبة الجمعيات، وهذا التحدي لمسه الباحث من جراء تحليله لمضمون التشريعات الاجتماعية الأردنية بموجب معياري الكلمة والسطر، المعكوس في الجدول(1). ففي الوقت الذي نص فيه الدستور الاردني على مراقبة موارد الجمعيات بمقتضى القانون، خلی قانون الجمعيات النافذ ونظامه وتعليماته الصادرة بمقتضاه من أي مواد بشأن تعريف مراقبة الجمعيات ومن أي إجراءات تفصيلية لعملية مراقبة الجمعيات وتعباتها من المرافق والبرامج والمشاريع والأنشطة، وقلل من عدد مرات ورود كلمة مراقبة في متن نصوصه، علما بأن كلمة متابعة وردت مررتين في متن نصوصه.

الجدول(1): عدد مرات ورود كلمة مراقبة في التشريعات الأردنية الناظمة للجمعيات

التشريع	عدد مرات ورود كلمة مراقبة في نصوص التشريع
الدستور الأردني	1
قانون الجمعيات وتعديلاته رقم 51 لسنة 2008	2
النظام المحدد لأحكام الأنظمة الأساسية للجمعيات رقم 57 لسنة 2010	3
نظام تحديد الوزارة المختصة بالجمعيات رقم 13 لسنة 2009	0
نظام الاتحادات رقم 67 لسنة 2010	0
تعليمات الوزارة المختصة بالجمعيات رقم 147 لسنة 2010	0
تعليمات الإنفاق ودعم الجمعيات من أموال صندوق دعم الجمعيات لسنة 2011	0

بينما التحدي الثاني، فهو مؤسسي ويتمثل في غياب الوحدات الإدارية المعنية بمراقبة الجمعيات عن الخرائط التنظيمية لمؤسسات السلطة التنفيذية، كما يظهر من معطيات الخارطة التنظيمية لوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية ولسجل الجمعيات الأردني، وعدم الاشارة لمفهوم مراقبة الجمعيات في الكتيبات التنظيمية لمؤسسات التنفيذية المعنية بشؤون الجمعيات بحسب ما تبين للباحث خلال تحليله لمضمون

الكتيب التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية⁽¹⁰⁾ بمحب معياري الكلمة والسطر، الذي تخلو نصوصه من عبارات مراقبة الجمعيات.

أما التحدي الثالث، فهو بشرى ومفاده عدم وجود الموظفين المؤهلين علمياً وعملياً في مجال المراقبة الإدارية والمالية والفنية للجمعيات وملحقاتها من المرافق الخدمية والبرامج المشاريع أو ندرة وجودهم، وصعوبة فهم بعض أعضاء الجمعيات لأمر مراقبتها حسب الأصول المنهجية؛ لانخفاض مستوى التعليمي أو غياب بناء قدرتهم بنجاح البرامج التدريبية الفعالة والكافحة.

2:1: معنى تقييم الجمعيات وأسبابه الموجبة وأهميته وتحدياته:

لتقييم الجمعيات مفهومه وتعريفه الاجرامي ودواعيه الموجبة وأهميته المتوقعة وتحدياته الواقعية، التي يوضحها هذا الجزء من خلال مكوناته التالية:

1:2:1: معنى تقييم الجمعيات:

بما أن التقييم بمعناه العام، هو بيان قيمة الأشياء في ضوء البيانات والمعلومات المجمعة عنها؛ لأغراض نظرية وأخرى تطبيقية، فهذا يعني أن الجمعيات وملحقاتها بوصفها أشياء تتقبل التقييم بحسب بياناتها ومعلوماتها، الذي قد يقوم به فريقاً من داخلها أو من خارجها أو من داخلها وخارجها في ذات الوقت. فالجمعيات ومرافقها الخدمية وبرامجها ومشاريعها وأنشطتها تخضع للتقييم الداخلي أو الخارجي بشكل دوري، عن طريق إدارة الأداء، التي تفترض وجود مؤشرات أداء فعلية وأخرى مستهدفة للأهداف المرسومة ومصادر للتحقق من الفعاليات التنفيذية.

ويختلف التقييم عن التقويم، فال الأول ينصب على بيان قيمة الأشياء؛ لمعرفة وجهتها إن كانت إيجابية أو سلبية أو عديمة الاتجاه، فاعلة أو غير فاعلة، كفؤة أو غير كفؤة، ومؤثرة أو غير مؤثرة. أما الثاني فينصب على تحديد قيمة الأشياء؛ للوقوف على وجهتها وتصحيح مسارها⁽¹¹⁾. وبما أن الجمعيات وملحقاتها بعد تسجيلها أو ترخيصها تصبح بمثابة أشياء، فإنها قد تتقبل عملية تقويمها وفقاً للبيانات والمعلومات المجمعة عنها، التي قد يقوم بها فريقاً من داخلها أو من خارجها أو من داخلها وخارجها في ذات الوقت.

وتأسيا على ما تقدم، يتضح بأن تقييم الجمعيات ما هو إلا عملية لتبيين قيمة الجمعيات وملحقاتها بناء على البيانات والمعلومات المجمعة عنها من قبل فرق العمل المشكلة من داخلها أو خارجها أو من داخلاها وخارجها في ذات الوقت.

2:1:2:2 الأسباب الموجبة لتقدير الجمعيات:

لعملية تقييم الجمعيات مبرراتها الموضوعية، التي قد تكون قانونية، كما يظهر من منطق البند الثاني من المادة الخامسة من قانون الجمعيات الاردني، القائل على مجلس إدارة سجل الجمعيات "تقدير أداء الجمعيات وأنشطتها بالتنسيق مع الوزارات المختصة وأصدر تقرير سنوي عن أوضاع الجمعيات في المملكة"⁽¹²⁾. أو قد تكون إدارية ، كما يتضح من معطيات الكتيبات التنظيمية للمؤسسات التنفيذية المعنية بشؤون الجمعيات ككتيب وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية، الذي اناط عملية تقييم الجمعيات- كمهمة دون أن يفصل إجراءاتها- بمديرية سجل الجمعيات وبمديرية الجمعيات ممثلة بقسم تقييم أداء الجمعيات⁽¹³⁾. أو قد تكون أمنية مجتمعية، كما يبدو من معطيات الاطار الوطني الأردني لمناهضة التطرف والتكفير، الذي أكد على وزارة التنمية الاجتماعية بضرورة تقييمها للجمعيات الخيرية الواقعة ضمن نطاقها الاشرافي⁽¹⁴⁾. أو قد تكون أمنية مالية، كما يظهر من مضمون التوصية الثامنة للمجموعة الدولية للعمل المالي ونظيراتها في الاقاليم العالمية، التي تؤكد على ضرورة قيام الدول بتقييم مستوى مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات بشكل دوري⁽¹⁵⁾. أو قد تكون لأغراض تمويلية كذلك، التي تعبر عنها ممارسة صندوق دعم الجمعيات الأردني بخصوص اعلانه السنوي عن منح مشاريع الجمعيات وشروط الاستفادة منها، وممارسات المانحين الدوليين بشأن منح مشاريع الجمعيات وشروط الاستفادة منها. أو قد تكون لأغراض بحثية في أوقات الأزمات كذلك، التي تدل عليها دراسة "هم" لأثر التطوع المؤسسي في التعامل مع تداعيات جائحة كورونا⁽¹⁶⁾، ودراسة شركة الاستثمار الذاتي لإنجازات الجمعيات التعاونية الاستهلاكية الكويتية واتحادها العام خلال استجابتها وتنكييفها مع أزمة كورونا⁽¹⁷⁾، ودراسة المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني لوضع قطاع التنمية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا⁽¹⁸⁾.

2:1:2:3 أهمية تقييم الجمعيات: تقييم الجمعيات على درجة كبيرة من الأهمية؛ لأنه:

- 1: يخلق القناعة لدى السلطة المشرفة على الجمعيات بضرورة تدخلها في وضع الجمعيات إن كان غير سوياً⁽¹⁹⁾ أو غير مثالياً⁽²⁰⁾ أو غير مستداماً⁽²¹⁾ أو غير محوكماً⁽²²⁾.
- 2: يدل على مستوى مدخلات نظام الجمعيات وعملياته ومخرجاته، ويحدد سبل الارتقاء بذلك المستوى إن كان منخفضاً⁽²³⁾.
- 3: يحدد مستوى تخطيط الجمعيات لقطاعها في الأوقات العادية والطارئة، الذي كان معيناً في الدول العربية⁽²⁴⁾.
- 4: يكشف عن مستوى استجابة الجمعيات لأسس تميز الأداء المؤسسي ومعاييره، الذي كان منخفضاً في الأردن⁽²⁵⁾.
- 5: يبين مستوى مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب والفساد في الجمعيات، ويحدد متطلبات خفض ذلك المستوى إن كان مرتفعاً أو متوسطاً⁽²⁶⁾.
- 6: يبصر أصحاب المصلحة كالمتبرعين والمانحين بالدور الفعلي للجمعيات ومهام ذلك الدور.
- 7: يفضل بين الجمعيات حين تقدمها بطلبات للحصول على الدعم المالي ومنح المشاريع التنموية، ومشاركتها في جوائز إدارة الجودة الشاملة، فنموذج الجائزة الأوروبية للجودة يتطلب من مؤسسات تطبيقه أن تراجع وضعها أولاً ومن ثم تقييم ذلك الوضع ثانياً والتدخل فيه ثالثاً وإعادة تقييمه رابعاً وفقاً لمنهجية (RADR).
- 8: يوفر التغذية الراجعة على الهدف الأخير من الإعلان العالمي للتنمية المستدامة، القائل تعزيز التعاون الدولي من أجل إحداث التنمية.
- 9: يطور إدارة المعرفة في الجمعيات والمؤسسات المعنية بشؤونها.
- 10: يكشف عن مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسات السلطة التنفيذية المعنية بالجمعيات وعن الأداء

الفردي لموظفي تلك المؤسسات، ويحدد سبل الارتفاء بذلك المستوى إن كان منخفضاً.

11: يوجه مؤسسات السلطة التنفيذية المعنية بالجمعيات إلى ضرورة تعديل هيكلها التنظيمية وتطوير بطاقات الوصف الوظيفي لموظفيها، كما حدث مؤخراً مع وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية بخصوص عزمها على إنشاء وحدة لمراقبة الجمعيات وتقييمها في سجل الجمعيات.

1:2:4 تحديات تقييم الجمعيات:

تواجه عملية تقييم الجمعيات ثلاثة تحديات، الأول شريعي ومفادي قلة نص قانون الجمعيات ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه على عملية تقييم الجمعيات، وهذا التحدي لمسه الباحث من جراء تحليله لمضمون التشريعات الاجتماعية الأردنية بموجب معياري الكلمة والسطر، وتبيّن له بأن كلمة "تقييم" لم ترد في الدستور ووردت مرة واحدة في متن قانون الجمعيات ولم ترد إطلاقاً في النظم والتعليمات الصادرة بمقتضى ذلك القانون.

بينما التحدي الثاني، فهو مؤسسي ويتمثل في وجود الوحدات الإدارية المعنية بتقييم الجمعيات على الخرائط التنظيمية للمؤسسات المعنية من السلطة التنفيذية، لكن دون ذكر منهجة عمل هذه الوحدات في مجال تقييم الجمعيات. وهذا التحدي لمسه الباحث خلال تحليله لمضمون الكتيب التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية بموجب معياري الكلمة والسطر، وتبيّن له أن كلمة "تقييم" وردت مرة واحدة ضمن مسمى قسم تقييم أداء الجمعيات دون ذكرها في مهامه، ووردت كذلك في بعض مهام مديرية سجل الجمعيات ضمن عبارات عامة.

أما التحدي الثالث، فهو بشري ومفادي عدم وجود الموظفين المؤهلين علمياً وعملياً في مجال التقييم الإداري والمالي والفنى للجمعيات وملحقاتها أو ندرة وجودهم، وصعوبة فهم بعض أعضاء الجمعيات لأمر تقييمها حسب الأصول المنهجية؛ لأنخفاض مستوى التعليمي أو غياب بناء قدرتهم بنهج البرامج التدريبية الفعالة والكافحة.

3: الدراسات السابقة:

توصف الدراسات السابقة حول مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها بالنادره والشحيحة. وبعد المراجعة المكتبية لم يعثر الباحث إلا على أربع دراسات حديثة عن الجمعيات العربية، الأولى اجرتها مبادرة "هم" على 18 جمعية تعمل في 11 دولة عربية (الأردن، تونس، الجزائر، السعودية، العراق، فلسطين، السودان، الكويت، لبنان، المغرب، وموريتانيا)، وبلغ متوسط عمر هذه الجمعيات وعدد اعضاء هيئاتها

العامة وحجم موازناتها بالدولار الأمريكي 17.67 سنة و 86.17 عضو 255949 مليون دولار على التوالي. وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر الجمعيات العربية في التعامل مع تداعياتجائحة كورونا، واظهرت النتائج إسهام الجمعيات العربية في الاستجابة لجائحة كورونا والتكيف مع تلك الجائحة والتعافي منها، عن طريق أنشطتها السبعة وكان أكثرها تكرارا نشاط الاستمرار في تقديم الخدمات المعتادة إلى طالبيها بنسبة بلغت 26.08% ، التي تعلم من هذه الأنشطة اربعة عشر درسا وكان أكثرها تكرارا درسي تحويل الأزمات إلى فرص وتعزيز القيم المجتمعية الإيجابية في أوقات الأزمات بنسبة بلغت 13.32% لكل منها، ومكنتها من اقتراح تسعه مقترنات بخصوص تفعيل دور قطاعها في أوقات الأزمات الطارئة وكان أكثرها تكرارا مقترن ببناء قدرة الجمعيات في مجال التخطيط لإدارة الأزمات بنسبة بلغت 42.58%. وبناء على هذه النتائج فقد استنتجت الدراسة ستة استنتاجات منها الاستنتاج السادس ونصه "أكثريّة الجمعيات العربيّة تحد صعوبة في توثيق دورها خلال أوقات الكوارث والأزمات، مما يؤشر على ضعف قدرتها في مجال إدارة الأداء"⁽²⁷⁾. ويبدو أن هذا الاستنتاج قد يكون صحيحا؛ لوروده ضمن استنتاجات دراسة حديثة أخرى حول إنجازات الجمعيات التعاونية الاستهلاكية الكويتية واتحادها ومزاياها والدروس المستفادة من تجاربها خلال استجابتها وتكييفها مع أزمة كورونا⁽²⁸⁾.

بينما الدراسة الثانية، فهي حول ترتيب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ونموها واستدامتها وبيان علاقته بكل من إدارة الحكم والأداء التنموي وحجم السكان في هذه الدول، واظهرت نتائجها حصول الجزائر على المرتبة الأولى في تسجيل الجمعيات وفي حصة السكان من الجمعيات، ونيل السودان للمرتبة الأولى في نمو لجمعيات، وحصول لبنان على المرتبة الأولى في استدامة الجمعيات، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رتب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ورتبها في نمو الجمعيات من جهة واستدامة الجمعيات من جهة أخرى، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رتب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ورتبها في إدارة الحكم والأداء التنموي وحجم السكان، أي أن الدول العربية الأقل معدلا في الإدارة الرشيدة والأداء التنموي والأكثر معدلا في حجم السكان، هي الأعلى تسجيلاً للجمعيات⁽²⁹⁾.

أما الدراسة الثالثة، فهي حول مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية: دراسة الحالة الجمعيات في الأردن، وجاء في ملخصها مقدماتها ونتائجها، الذي يقول على الرغم من أن الفكر الاجتماعي الغربي أوضح جملة من الخصائص للجمعيات، لكنه لم يستكمل

جهوده لقياس مستوياتها وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها، مما أوجد ثغرة معرفية ردمتها هذه الدراسة من خلال بنائها نموذجاً نظرياً وإجرائياً يشتمل بدوره على (8) معايير أساسية مؤلفة من (18) معياراً فرعياً وحدها الأعلى 39 درجة والأدنى 18 درجة، الذي تبين من نتائج تطبيقه على الجمعيات في الأردن أنها تتمتع بسوى 56.41% من خصائصها المثالية⁽³⁰⁾.

والدراسة الرابعة تعكسها تقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول استدامة منظمات المجتمع المدني العربية خلال سنوات الفترة 2013-2015⁽³¹⁾. ففي هذه التقارير تستعمل منهجية التقييم المعياري لمنظمات المجتمع المدني من وجهة نظر الخبراء المستقلين بموجب سلم تتراوح درجاته بين درجة واحدة وسبع درجات على اعتبار أن أقل من ثلاثة درجات يعكس الاستدامة المحسنة وأن ما بين أقل من خمس درجات وثلاث درجات ينم عن الاستدامة المتطرفة وأن ما بين سبع درجات وخمس درجات يشير إلى الاستدامة المعاقة. وبموجب تطبيق تلك المنهجية، فقد ظهرت جملة من النتائج ، التي استنتاج منها ما يلي: أن استدامة الجمعيات (منظمات المجتمع المدني) في ثالث الدول العربية(33.33%) وفقاً للمتوسطات الحسابية لمعايير تقييمها خلال سنوات الفترة 2013-2015 بشكل عام متطرفة؛ لبلغها 4.82 درجات، مما يؤشر على حيازة الجمعيات في الدول المدروسة على مقوماتها التشريعية والتنظيمية والمالية والخدمة والاتصالية بدرجة ليست مطلقة، وعلى مواجهتها للعقبات المنبعثة من بيئتها الداخلية والخارجية. واختلاف معدلات استدامة الجمعيات من دولة عربية لأخرى، فأعلاها بلغ في لبنان، بينما أوسطها فقد بلغ في فلسطين والعراق والمغرب والأردن واليمن على التوالي، أما أدناها فقد بلغ في مصر. وارتفاع معدلات استدامة الجمعيات في الأقطار العربية، التي يرزح بعضها حالياً تحت الاحتلال مثل فلسطين المحتلة، وشهد بعضها الآخر الصراعات المسلحة مثل لبنان أو يشهد حالياً هذه الصراعات مثل العراق واليمن، مقابل انخفاض معدلات استدامة الجمعيات في الأقطار العربية المستقرة سياسياً مثل المغرب والأردن. وعدم تأثر استدامة الجمعيات بمعدلات النمو الاقتصادي لبلدانها، فمعدلات استدامة الجمعيات في فلسطين المحتلة، التي تصنف في عدد الدول الأقل نمواً، أعلى من مثيلاتها في المغرب، الذي يصنف في قائمة الدول الأوسط نمواً، فترزد عن مثيلاتها في مصر، التي تدرج في قائمة الدول الأوسط نمواً.

ويبدو من الدراسات أعلاه على اختلاف طرائقها البحثية، إشارة ببعضها إلى مجابهة الجمعيات العربية لتحدي توثيق دورها ومهامه في الأوقات العادية والطارئة، الذي يستدعي إيجاده من خلال اشاعة نهج

إدارة الأداء في بيئتها عن طريق البحث العلمي. لهذا جاءت هذه الدراسة؛ للوقوف على وضع مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها بين الواقع والمأمول من خلال حالته الأردنية، وذلك عن طريق اطارها العلمي.

ثانياً: الاطار العلمي:

يشتمل الاطار العلمي للدراسة على ثلاثة مكونات، هي:

1: مشكلة الدراسة وعناصرها:

يحتوي هذا البند على عناصره التالية:

1:1:1: مبررات الدراسة: لهذه الدراسة مبرراتها، التي طغى عليها الطابع العلمي، وهي:

1: نقص المعرفة العلمية الحاصل في مجال مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها، الذي عبر عنه صراحة خطاب المدير التنفيذي لاتحاد الجمعيات والمبرات الخيرية الكويتية، الموجه للباحث بتاريخ 2020/9/2؛ لاستكتاب بحوث علمية في مجالات الرقابة الذاتية على الجمعيات والدفاع عنها وتنقيف المحسنين بدورها. كما عبر عنه كذلك الخبرة العملية للباحث في الشأن التنموي الاجتماعي العربي، التي لمس منها عدم وجود أي دراسة سابقة حول مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها. وعليه قد تكون الدراسة الحالية رائدة في مجالها والأولى من نوعها في العالم العربي.

2: مواجهة الجمعيات العربية لتحدي توثيق دورها ومهامه في الأوقات العادلة والطارئة، كما تبين من استنتاجات بعض الدراسات السابقة المشار إليها في الاطار النظري للدراسة الحالية، مما يتطلب نشر ثقافة إدارة الأداء في الجمعيات والمؤسسات المعنية بشؤونها.

3: عدم وجود حقائب تدريبية حول مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها، مما يقتضي إعداد تلك الحقائب؛ لاستعمالها في برامج بناء قدرات المؤسسات المعنية بشؤون الجمعيات وموظفيها.

4: فقر مضمون الكتبية التنظيمية للمؤسسات المعنية بشؤون الجمعيات، كما تبين من نموذجها الأردني؛ لكونها لم تطرح مراقبة الجمعيات كمهمة مؤسسية، وتطرح تقييم الجمعيات كمهمة بدون منهجية، مما يتطلب توعية المعنين؛ لضمان قيامهم بمراجعة وتطويرها وفقاً لأصولها العلمية.

1:2:2: أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من عوائدها التطبيقية على نظم الجمعيات العربية بدخلاتها وعملياتها وخرجاتها. فالدراسة قد تعود بالنفع والفائدة على مدخلات نظم الجمعيات العربية، عن طريق

شارتها إلى مواطن الخلل في التشريعات الناظمة للجمعيات وفي المؤسسات المكلفة بإدارة شؤون الجمعيات وفي الموظفين المكلفين بمراقبة الجمعيات وتقييمها، وتوصيتها بكيفية علاج ذلك الخلل. والدراسة أيضاً قد تحسن من عمليات نظم الجمعيات العربية بعامة وعمليتي المراقبة والتقييم وخاصة من خلال معطياتها النظرية والعملية، التي قد تفيد في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات المعنية بشؤون الجمعيات. والدراسة كذلك قد تحسن من مخرجات نظم الجمعيات العربية؛ لأنها قد تمكن المؤسسات المعنية بإدارة الجمعيات من فرز الجمعيات الفاعلة والكافحة عن الجمعيات غير الفاعلة وغير الكفؤة بموجب أسس ومعايير موضوعية، ومن تحديد الجمعيات المؤهلة فعلاً لتلقي الدعم المالي ولعقد الشراكات ولعب الأدوار التنموية.

3:1:2: أهداف الدراسة وأسئلتها: للدراسة نوعان من الأهداف، الأول عام ومفاده الوقوف على وضع مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها بين الواقع والمأمول من خلال بحث حالته الأردنية، والثاني خاص مؤلف من بعدين، أحدهما يدور حول وضع مراقبة الجمعيات العربية بين الواقع والمأمول بالاستناد إلى دراسة حالته الأردنية، والآخر يدور حول وضع تقييم الجمعيات العربية بين الواقع والمأمول من خلال بحث حالته الأردنية.

وبناء على اهداف الدراسة، فقد كان لها نوعان من الاسئلة، الأول عام أو رئيس ومفاده ما وضع مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها بين الواقع والمأمول من خلال حالته الأردنية؟، والثاني خاص يعبر عنه **السؤالين الفرعيين التاليين:**

1: ما وضع مراقبة الجمعيات العربية بين الواقع والمأمول وفقاً لنتائج دراسة حالته الأردنية؟.

2: ما وضع تقييم الجمعيات العربية بين الواقع والمأمول بحسب نتائج بحث حالته الأردنية؟.

3:1:2: مشكلة الدراسة: يقدم العرب كغيرهم من البشر على تأسيس الجمعيات؛ لاعتبارات اجتماعية ونفسية، استجابت لها دساتير بلدانهم، التي كفلت حقوقهم في تأليف الجمعيات والانضمام إليها بموجب القانون، وأشارت إلى مراقبة موارد الجمعيات بموجب القانون. وترتبط على تمنع العرب بحقهم الدستوري المرتبط بتأسيسهم لجمعياتهم، تقدمهم بطلبات لتسجيل جمعياتهم إلى المؤسسات المعنية من السلطة التنفيذية أو القضائية، التي قد تحظى بالموافقة عليها في غالب الأحيان. وبعد حصول العرب على شهادات تسجيل جمعياتهم، تصبح جمعياتهم تتمتع بالشخصية الاعتبارية أو المعنوية، التي يحق للسلطة المعنية مراقبة وتقييم تلك الجمعيات. ولمراقبة الجمعيات العربية وتقييمها واقع حالهما المعاش وطموحهما المأمول، الذين يحتاجا إلى تحديدهما بنهج علمي؛ لهذا جاءت هذه الدراسة لتحديدهما بوصفهما جوهر

مشكلتها البحثية. أي أن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في محاولتها للإجابة عن سؤالها الرئيس بفرعيه المشار إليه أعلاه.

2:1:5 مصطلحات الدراسة: للدراسة ثلاثة مصطلحات، يمكن تعريفها بناء على معطيات الإطار النظري، وتلك المصطلحات، هي:

1: الجمعية: تنظيم مؤسسي يقدم على تأسيسه المتطوعون؛ لأسباب نفسية واجتماعية، على اعتبار أنه حق مدني وسياسي لهم كفلته دساتير بلدانهم بموجب القوانين، الصادرة بمقتضى تلك الدساتير، والنظم والتعليمات الصادرة بمقتضى هذه القوانين.

2: مراقبة الجمعيات: عملية إدارية مستمرة يقوم بها المعنيون بالجمعيات بحكم وظائفهم في السلطتين التنفيذية والقضائية أو عضويتهم في الجمعيات أو مهنتهم الحرافية؛ للحصول على معلومات دقيقة عن الجمعيات ومرافقها الخدمية وبرامجها ومشاريعها ونشطتها بشكل سريع من أجل اتخاذ قرار ما لصالح الجمعيات وملحقاتها أو ضدها.

3: تقييم الجمعيات: عملية إدارية؛ لتبيان قيمة الجمعيات وملحقاتها بناء على البيانات والمعلومات المجمعة عنها من قبل فرق العمل المشكلة من داخلها أو خارجها أو من داخلها وخارجها في ذات الوقت.

2:1:6 منهجة الدراسة: لتمكن الدراسة من تحقيقها لأهدافها وإجابتها عن سؤالها الرئيس بفرعيه، فقد استعملت منهاج البحث النوعي أو الكيفي ممثلاً بطرقه الخمسة التالية:

1: طريقة تحليل مضمون الوثائق من فئات التشريعات والكتيبات التنظيمية والتقارير البحثية، المشار إلى نتائجها في بعض أجزاء الإطار النظري لهذه الدراسة.

2: طريقة الملاحظة المقصودة لما كان يجري في المنتديات المهنية (الافتراضية) من ردود فعل بخصوص الجمعيات العربية العامة والأردنية خاصة، مثل: ورشة عمل "الحماية الاجتماعية في الأردن"، التي عقدها منتدى البحث الاقتصادي بتاريخ 29/12/2020 باستعمال تقنية "زوم"، وجلسة مناقشة تقرير حالة البلاد 2020 على مستوى قطاع التنمية الاجتماعية، التي نظمها المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني بتاريخ 25/11/2020 باستعمال تقنية "زوم"، وجلسة مناقشة تقرير دراسة "أثر التطوع المؤسسي في التعامل مع تداعيات جائحة كورونا: دراسة على عينة من الجمعيات العربية"، التي نظمتها مبادرة "هم" بتاريخ 2/10/2020.

3: طريقة المقابلة الحرة مع بعض الشخصيات المؤثرة في وضع الجمعيات العربية بحكم وظائفهم السابقة أو الحالية، مثل: بعض الوزراء الذين تولوا حقيبة وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية خلال سنوات الفترة 2011-2017، الرئيس التنفيذي الأسبق للمجلس الاقتصادي والاجتماعي الأردني، الرئيس الأسبق لاتحاد العام للجمعيات الخيرية الأردني، المدير التنفيذي لاتحاد الجمعيات والمبرات الخيرية الكويتية، وبعض رؤساء الجمعيات في الأردن وتونس والجزائر والمغرب.

4: طريقة المقارنة بين واقع مراقبة الجمعيات العربية وتقيمها وعالمه المثالى بموجب نماذج قياسية تحليلية تشمل على معايير ومؤشرات أدائها وأوزانها، التي تدل على نتائجها معطيات الجدولين 2 و 3 .

5: طريقة دراسة الحالة، التي استعملت؛ للتدليل على وضع مراقبة الجمعيات العربية وتقيمها بين الواقع والمأمول من خلال بحث نموذجه الأردني.

2: النتائج:

خلصت الدراسة من جراء تطبيقها لمنهجيتها إلى نتيجتين فرعيتين ونتيجة رئيسية، كما هو مبين على النحو التالي:

1: 2: اجابة السؤال الفرعي الأول: لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول، فقد اعدت نموذجين معياريين، الأول لقياس واقع مراقبة الجمعيات العربية وتحليله وفقاً لمخرجات دراسة حالته الأردنية، أما الثاني فكان لتحديد أولويات تغيير واقع مراقبة الجمعيات العربية بناء على نتائج دراسة حالته الأردنية. وجمعت الدراسة بيانات النموذج الأول من إطارها النظري ومن استجابات بعض الأشخاص المشار إليهم في بند منهجيتها، وعالجت هذه البيانات بما يناسبها من معاملات الاحصاء الوصفي كالتكرارات الخام والنسب والمتosteات الحسابية. أما بيانات النموذج الثاني، فقد استخلاصتها الدراسة من معطيات النموذج الأول. وفيما يخص النموذج الأول مقاساً بمعاييره الثلاثة ومؤشراتها العشرة، فقد أظهرت النتائج، التي يعكسها الجدول (2) بأن واقع مراقبة الجمعيات العربية وفقاً لتشخيص حالته الأردنية وتقيمها، مفعماً بالتحديات التشريعية والإدارية والبشرية، وبعيداً عن عالمه المثالى بمعدل 72.23 %، مما يتطلب تغييره نحو الأفضل بموجب ما يناسبه من التدخلات أو الآليات.

الجدول(2): نتائج قياس واقع مراقبة الجمعيات العربية بحسب دراسة حاليه الأردنية

الدرجة الفعلية للأردن في مجال مراقبة الجمعيات	مستويات المؤشر ودرجاتها الكمية		مؤشر الأداء	المعيار
	الدرجة	مستوى المؤشر		
1	1	نص	مستوى نص الدستور الأردني على مراقبة الجمعيات	الإطار التشريعي
	0	لم ينص		
1	1	نص	مستوى نص قانون الجمعيات الأردني ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه على متابعة الجمعيات بوصفها كمنطق لعملية مراقبة الجمعيات	
	0	لم ينص		
1	1	مرة واحدة	متوسط عدد مرات ورود كلمة مراقبة في نصوص قانون الجمعيات الأردني ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه	
	2	أكثر من مرة		
0	1	عرفها	مستوى تعرف قانون الجمعيات الأردني ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه لعملية مراقبة الجمعيات وملحقاتها	
	0	لم يعرفها		
0	1	اشتمل	مستوى اشتمال قانون الجمعيات الأردني ونظمه وتعليماته الصادرة بمقتضاه على إجراءات تنصيبه خاصة بعملية مراقبة الجمعيات وملحقاتها	
	0	لم يشتمل		
3 من 6، أي ما نسبة 50%	6		5	مجموع مؤشرات المعيار / معدتها
0	1	اشتمل	مستوى اشتمال الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية وسجل الجمعيات الأردنيان على وحدات إدارية تحت مسمى مراقبة الجمعيات وملحقاتها	التنظيم الإداري
	0	لم يشتمل		
0	1	اشتمل	مستوى اشتمال الكتيب التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية على مفهوم مراقبة الجمعيات وملحقاتها بوصفه مهمة مؤسسية	
	0	لم يشتمل		
0	1	اشتمل	مستوى اشتمال الكتيب التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية على إجراءات تنصيبه خاصة بمهمة مراقبة الجمعيات وملحقاتها	
	0	لم يشتمل		
0	3		3	مجموع مؤشرات المعيار / معدتها
0	1	تحوزان		الموارد البشرية

	0	لا تحوzan	مستوى حيازة وزارة التنمية الاجتماعية وسجل الجمعيات الأردنيان على بطاقات وصف وظائف لموظفيهما في مجال المراقبة الإدارية والمالية والفنية للجمعيات وملحقاتها		
0	1	شاركوا	مستوى مشاركة موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وسجل الجمعيات الأردنيان المعينين بمتابعة الجمعيات في برامج تدريبية تقوم على التقييم القبلي والبعدي لمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم		
	0	لم يشاركوا			
0	2		2	مجموع مؤشرات المعيار / معدتها	
3 من 11، أي ما %27.27 نسبته	11		10	3	المجموع الكلي

أما فيما يتعلق بالنموذج الثاني مقاساً بأولويات تطوير مراقبة الجمعيات العربية، التي رتبها النموذج الأول، فقد بينت النتائج بأنَّ واقع مراقبة الجمعيات العربية وفقاً لتشخيص حالته الأردنية وتقيمها، يمكن تغييره نحو الأفضل بنهج الأداء المتوازن، الذي يتطلب تنفيذ ثلاثة طرق متتالية، الأولى تشريعي ويقتضي تعديل قانون الجمعيات النافذ ونظامه وتعليماته؛ لضمان مواكبة هذا القانون ونظامه وتعليماته للدستور من خلال نصه صراحة على مراقبة الجمعيات كما نص عليها الدستور. بينما الطريق الثاني، فهو إداري ويقتضي إفراد حيزاً للوحدات الإدارية المعنية بمراقبة الجمعيات على الخرائط أو الهياكل التنظيمية لمؤسسات السلطة التنفيذية المعنية بشؤون الجمعيات، وتوصيف مهام تلك الوحدات بموجب الكثبيات التنظيمية، وتحديد إجراءات مهام هذه الوحدات التنظيمية وتفصيلها من منظور إدارة العمليات. أما الطريق الثالث، فهو تموي بشري، ويدعو إلى توصيف وظائف العاملين في الوحدات الإدارية المعنية بمراقبة الجمعيات، ومن ثم استقطابهم وتعيينهم ورفع كفاءتهم وتقدير ادائهم الفردي بناء على بطاقات وصف وظائفهم.

وبناء على ما نقدم، تكون الدراسة قد أجبت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها التالي: واقع مراقبة الجمعيات العربية وفقاً لتشخيص حالته الأردنية وتقيمها، بعيداً جداً عن عالمه المثالي بمعدل 72.23%， لكنه بالرغم من ذلك يمكن تغييره نحو الأفضل بنهج الأداء المتوازن، الذي يتطلب تعديل التشريعات أولاً؛ لضمان اشتتمالها على مراقبة الجمعيات بوصفها كعملية مؤسسية أكد عليها الدستور، فتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات المعنية ثانياً؛ لضمان احتوائها على حيز للوحدات الإدارية المعنية بمراقبة الجمعيات،

فتوصيف مهام هذه الوحدات وتفصيل اجراءات عملها وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكوادرها ثالثاً واخيراً.

2:2: اجابة السؤال الفرعى الثاني: بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعى الثانى، فقد اعدت نموذجين معابرين، الأول لقياس واقع تقييم الجمعيات العربية وتحليله وفقاً لنتائج دراسة حالته الأردنية، أما الثاني فكان لتحديد أولويات تغيير واقع تقييم الجمعيات العربية بناء على مخرجات دراسة حالته الأردنية. وجمعت الدراسة بيانات النموذج الأول من إطارها النظري ومن استجابات بعض الأشخاص المشار إليهم في بند منهاجيتها، وعالجت هذه البيانات بمعاملات الاحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات الخام والنسب والمتosteات الحسابية. أما بيانات النموذج الثاني، فقد استخلصتها الدراسة من معطيات النموذج الأول. وفيما يتعلق بالنماذج الأولى مقاساً بمعاييره الثلاثة ومؤشراتها الحادية عشر، فقد أظهرت النتائج، التي يبيّنها الجدول(3) بأن واقع تقييم الجمعيات العربية وفقاً لتشخيص حالته الأردنية وتقديرها، يعج بالتحديات التشريعية والإدارية والبشرية، وبعيداً عن عالمه المثالى بمعدل 75%， مما يتطلب تقريره من عالمه المثالى.

الجدول(3): نتائج قياس واقع تقييم الجمعيات العربية بحسب دراسة حالتها الأردنية

الدرجة الفعلية للأردن في مجال تقييم الجمعيات	مستويات المؤشر ودرجاتها الكمية		مؤشر الأداء	المعيار
	الدرجة	مستوى المؤشر		
0	1	نص	مستوى نص الدستور الأردني على تقييم الجمعيات	الإطار التشريعى
	0	لم ينص		
0	1	نص	مستوى نص قانون الجمعيات الأردني ونظمها وتعليماته الصادرة بمقتضاه على تقييم الجمعيات بوصفها كمنطلق لنقوبه الجمعيات	
	0	لم ينص		
1	1	مرة واحدة	عدد مرات ورود كلمة تقييم في قانون الجمعيات الأردني ونظمها وتعليماته الصادرة بمقتضاه	
	2	أكثر من مرة		
0	1	عرفها	مستوى تعرف قانون الجمعيات الأردني ونظمها وتعليماته الصادرة بمقتضاه لعملية تقييم الجمعيات وملحقاتها	
	0	لم يعرفها		
0	1	اشتمل		

	0	لم يشتمل	مستوى اشتمال قانون الجمعيات الأردني ونظمها وتعليماته الصادرة بمقتضاه على إجراءات تنصيبه خاصة بعملية تقييم الجمعيات وملحقاتها	
1 من 6، أي ما نسبته 16.66%	6		5	مجموع مؤشرات المعيار / معدتها
1	1	اشتمل	مستوى اشتمال الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية على وحدات إدارية تحت مسمى تقييم الجمعيات	التنظيم الإداري
	0	لم يشتمل		
0	1	اشتمل	مستوى اشتمال الهيكل التنظيمي لسجل الجمعيات الأردني على وحدات إدارية تحت مسمى تقييم الجمعيات	
	0	لم يشتمل		
1	1	اشتمل	مستوى اشتمال الكتيب التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية على مفهوم تقييم الجمعيات وملحقاتها بوصفه مهمة مؤسسية	
	0	لم يشتمل		
0	1	اشتمل	مستوى اشتمال الكتيب التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية الأردنية على إجراءات تنصيبه خاصة بمهمة تقييم الجمعيات وملحقاتها	
	0	لم يشتمل		
2 من 4، أي ما نسبته 50%	4		4	مجموع مؤشرات المعيار / معدتها
0	1	تحوزان	مستوى حيازة وزارة التنمية الاجتماعية وسجل الجمعيات الأردنيان على بطاقات وصف وظائف لموظفيهما في مجال التقييم الإداري والمالي والفنى للجمعيات وملحقاتها	الموارد البشرية
	0	لا تحوزان		
0	1	شاركوا	مستوى مشاركة موظفي وزارة التنمية الاجتماعية وسجل الجمعيات الأردنيان المعينين بتنقييم الجمعيات في برامج تدريبية تقوم على التقييم القبلي والبعدي لمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم	
	0	لم يشاركوا		
0	2		2	مجموع مؤشرات المعيار / معدتها
3 من 12 أي ما نسبته 25%	12		11	المجموع الكلي

بينما فيما يخص النموذج الثاني مقاسا بأولويات تطوير تقييم الجمعيات العربية، التي حددها النموذج الأول، فقد أظهرت النتائج بأن واقع تقييم الجمعيات العربية بناء على تشخيص حالته الأردنية وتقييمها، يحتاج إلى تغييره نحو الأفضل بنهج الأداء المتوازن، الممكن تنفيذه بثلاثة طرق متتالية، الأول شريعي ويقتضي تعديل الدستور؛ لضمان نصه صراحة على تقييم الجمعيات بموجب القانون مثلاً نص على

مراقبتها، وانعكاس ذلك التعديل في حال حدوثه على قانون الجمعيات النافذ ونظامه وتعليماته. بينما الطريق الثاني، فهو إداري ويطلب إفراد حيزاً للوحدات الإدارية المعنية بتقييم الجمعيات وملحقاتها على الخرائط أو الهياكل التنظيمية لمؤسسات السلطة التنفيذية المعنية بشؤون الجمعيات، وتوصيف مهام تلك الوحدات بموجب الكتيبات التنظيمية، وتحديد إجراءات مهام هذه الوحدات التنظيمية وتفصيلها من منظور إدارة العمليات. أما الطريق الثالث، فهو تموي بشري، ويدعو إلى توصيف وظائف العاملين في الوحدات الإدارية المعنية بتقييم الجمعيات وملحقاتها، ومن ثم استقطابهم وتعيينهم ورفع كفاءتهم وتقييم أدائهم الفردي بناء على بطاقة وصف وظائفهم.

وتأسياً على ما سبق، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعى الثاني بقولها التالي: واقع تقييم الجمعيات العربية وفقاً لتشخيص حاليه الأردنية وتقييمها، ليس مثالياً؛ لبعده كثراً عن مرجعياته التشريعية والإدارية والتنموية البشرية بمعدل 75%， لكنه بالرغم من ذلك يمكن تغييره نحو الأفضل بنهج الأداء المتوازن، الذي يتطلب تعديل الدستور أولاً؛ لضمان نصه على تقييم الجمعيات بموجب القانون ، فتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات المعنية ثانياً؛ لضمان اشتتمالها على حيز للوحدات الإدارية المعنية بتقييم الجمعيات وملحقاتها، فتوصيف مهام هذه الوحدات وتفصيل إجراءات عملها وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكوادرها ثالثاً وأخيراً.

3:2: اجابة السؤال الرئيس:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الرئيس، فقد رأوجت بين حصيلة إجابة سؤاليها الفرعين الأول والثاني، وخرجت بنتيجة عامة يقول نصها التالي: وضع مراقبة الجمعيات العربية وتقييمها بحسب حالته الأردنية بعيد جداً عن عالمه المثالي بمعدل 73.83%， ويطلب تغييره نحو الأفضل أو تحسينه بموجب نهج الأداء المتوازن، القائم على التدخلات التشريعية والإدارية التنظيمية والتنموية البشرية.

وهذه التجية على أهميتها يصعب مناقشتها مع غيرها؛ لغياب سابقاتها العلميات.

3: الاستنتاجات:

بناء على النتائج، التي خلصت إليها هذه الدراسة، فقد استنتجت ما يلي:

1: افتقار عملية مراقبة الجمعيات العربية لأصولها التشريعية والإدارية التنظيمية والتنموية البشرية، الممكن معالجته في حال أردت الدول العربية ذلك.

2: افتقار عملية تقييم الجمعيات العربية لأصولها التشريعية والإدارية التنظيمية والتنموية البشرية، الممكن تفاديه في حال أردت الدول العربية ذلك .

3: التوصيات:

توصي هذه الدراسة بناء على نتائجها واستنتاجاتها بما يلي:

- 1: قيام مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب بأعداد دليل نموذجي عربي لمراقبة الجمعيات وتقييمها.
- 2: قيام الوزارات العربية المعنية بشؤون الجمعيات بتغيير واقع الجمعيات وفقاً لنهج الأداء المتوازن، القائم على التدخلات التشريعية والإدارية التنظيمية والتنموية البشرية.
- 3: قيام سجل الجمعيات الأردني بإعداد خططه التنفيذية في ضوء نتائج هذه الدراسة؛ كونها اجريت عليه وعلى شركائه وعلى مخرجات أعماله.

الهوامش:

- (1): رطروط، فواز وماجد حمدان،(2020)، أثر التطوع المؤسسي في التعامل مع تداعيات جائحة كورونا: دراسة على عينة من الجمعيات العربية، منشورات "هم"، عمان-الأردن، ص 9.
- (2): الدستور الأردني، المنصور على الموقع الإلكتروني لرئاسة الوزراء(www.pm.gov.jo).
- (3): رطروط، فواز وماجد حمدان،(2020)، مرجع سبق ذكره، ص 9-11.
- (4): شومر ، توفيق،(2010)، المراقبة والتقييم للمشاريع التنموية، أزمنة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 18.
- (5): رطروط، فواز(2019)، عرض تقييمي حول " توجهات الفكر الإداري الحديث" (الذي على المشاركين في دورة إدارة بلا اخطاء، المعقدة في الكويت خلال شهر تشرين الثاني 2019).
- (6): رطروط ، فواز وختم الشنكيات،(2018)، تحليل بيئه الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 6، جامعة البليدة، الجزائر.
- (7): رطروط ، فواز وختم الشنكيات،(2020)، مناهج تقييم مستوى خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات: حالة الأردن، بحث مقبول للنشر في مجلة دراسات وابحاث، جامعة قسنطينة بالجزائر .

- (8): سجل الجمعيات، (2018)، مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات بالأردن: وثيقة سياسات وطنية تبين أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية بوقاية وحماية قطاع الجمعيات من خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب، (وثيقة غير منشورة).
- (9): سجل الجمعيات (2019)، المرحلة الأولى من مسح تقييم خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات بالأردن (تقرير غير منشور).
- (10): وزارة التنمية الاجتماعية، (2016)، الكتيب التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية/ المركز.
- (11): شومر ، توفيق، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 18-19 .
- (12): وزارة التنمية الاجتماعية، (2015)، التشريعات الاجتماعية الناظمة لعمل وزارة التنمية الاجتماعية.
- (13): وزارة التنمية الاجتماعية، (2016)، الكتيب التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية/ المركز، ص 22-105.
- (14): رئاسة الوزراء، (2014)، الاطار الوطني الأردني لمناهضة التطرف والتكفير (وثيقة غير منشورة).
- (15): رطوط ، فواز وختام الشنكيات، (2020) ، مناهج تقييم مستوى خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات: حالة الأردن، مرجع سبق ذكره.
- (16): رطوط، فواز ومجي حمدان، (2020)، مرجع سبق ذكره.
- (17): شركة الاستثمار الذاتي، (2020)، إنجازات الجمعيات التعاونية الاستهلاكية الكويتية واتحادها العام خلال استجابتها وتكيفها مع أزمة كورونا: دراسة ميدانية.
- (18): المجلس الاقتصادي والاجتماعي، (2020)، وضع قطاع التنمية الاجتماعية الأردني في ظل جائحة كورونا (تقرير غير منشور).
- (19): رطوط ، فواز وختام الشنكيات، (2018) ، تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها، مرجع سبق ذكره.
- (20): رطوط، فواز وختام سالم الشنكيات، (2019) ، مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية: دراسة الحالة الجمعيات في الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثامن، المركز الديمقراطي العربي، المانيا _ برلين، ص 156-171.

(21): الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، (2015) ، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعامي 2014/2015 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

(22): رطروط فواز ختم الشنكيات، 2020، حوكمة الجمعيات في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الثامن، المركز الديمقراطي العربي، المانيا_ برلين، ص 22-45.

(23): رطروط ، فواز وختم الشنكيات، (2018) ، تحليل بيئة الجمعيات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها، مرجع سبق ذكره.

(24): رطروط، فواز ومجدي حمدان،(2020)، مرجع سبق ذكره.

(25): نصار ، هاجر،(2011)، الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني: دراسة تطبيقية على بعض منظمات المجتمع المدني في الأردن، رسالة دكتوراه تخصص خدمة اجتماعية (غير منشورة)، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية، ص 114-118.

(26): رطروط ، فواز وختم الشنكيات، (2020) ، مناهج تقييم مستوى خطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب في الجمعيات: حالة الأردن، مرجع سبق ذكره.

(27): رطروط، فواز ومجدي حمدان،(2020)، مرجع سبق ذكره، ص 5-8.

(28): شركة الاستثمار الذاتي،(2020)، مرجع سبق ذكره.

(29): رطروط، فواز وختم سالم الشنكيات، (2018) ، ترتيب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ونموها واستدامتها وعلاقتها بإدارة الحكم والأداء التنموي وحجم السكان فيها، مجلة الدراسات الإعلامية والاجتماعية للأبحاث التخصصية، المجلد3 ، العدد 2، المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات ، ماليزيا، ص 82-85.

(30): رطروط، فواز وختم سالم الشنكيات، (2019) ، مستويات قياس خصائص الجمعيات وطرق تحليلها ومصادر التحقق منها في الدول العربية: دراسة الحالة الجمعيات في الأردن، مرجع سبق ذكره.

: المصدر :

- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، (2013) ، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2013 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص 5.

- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، (2015) ، تقرير استدامة منظمات المجتمع المدني لعامي 2014/2015 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ص 13-64.

واقع القيادة السامة: سلوكياتها والوقاية منها في بيئة العمل

The Reality of Toxic Leadership: Behaviors and Prevention in the Work Environment

ط.د. تمارا محمد محمود رقوقت ، جامعة عين شمس، مصر.

أ.د. ممدوح عبد العزيز رفاعي، جامعة عين شمس، مصر.

المستخلص:

تسعى الدراسة الحالية للكشف عن سلوكيات القيادة السامة، والتي أصبحت عائق أمام تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث إن المنظمات عليها أن تلتقي نحو تحقيق التميز في ظل المنافسة العالمية، وتداعيات التغيير المتضارعة من حولها، لذا على المنظمات البحث وتحري الدقة في الشخصيات القيادية، التي تمتلك السلطة بالمنظمة، وأن تحرص المنظمات على وجود الأشخاص الأكثر كفاءة ل القيام بقيادة المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من السلوكيات التي تشير إلى وجود قيادة سامة بالمنظمة، والتي من خلال التعرف عليها يمكن أن تدق المنظمة ناقوس الخطر، كما تناولت الدراسة عملية تفشي السمية في مكان العمل من خلال منظور المثلث السام، وتوصلت الدراسة إلى عوامل الوقاية من انتشارها والقيام بتطوير إجراءات وسياسات تنظيمية أكثر حرصاً على منع وجود هذه النماذج من القيادات السامة داخل العمل، بالكشف المبكر عنها، أو بمنعها من الأساس بالعمل لديها، كما توصلت الدراسة لعدة ممارسات تنظيمية تساعد المنظمات على حماية نفسها من وجود هذه القيادة السامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة/ السلوكيات السامة/ المثلث السام

Abstract:

The current study seeks to reveal the toxic leadership behaviors, which have become an obstacle to achieving the competitive advantage of the organization, as organizations have to pay attention to achieving excellence in light of global competition, and the repercussions of rapid change around them, so organizations should research and investigate the accuracy of the leadership personalities, who have organization power, And that organizations are keen on the presence of the most qualified people to lead the organization, and the study found many behaviors that indicate the presence of toxic leadership in the organization, and by identifying them, the organization can sound the alarm, The study also dealt with the process of the spread of toxicity in the workplace through the perspective of the toxic triangle, The study found factors to prevent its spread and to develop organizational procedures and policies more keen to prevent the presence of these models of toxic leaders at work, , by detecting it early, or by preventing it from working for it, as the study found

several organizational practices that help organizations protect themselves from the presence of this toxic leadership.

Key words; Toxic Leadership/Toxic Behaviors /Toxicity Triangle.

المبحث الأول: المنهجية البحثية:

1. المقدمة:

أصبحت المنظمات في يومنا هذا تواجه تحديات جديدة معاصرة بسبب تداعيات العولمة، التي أثرت على ممارساتها الإدارية بالشكل الملحوظ، الأمر الذي أدى إلى إثارة الضغوط في وجه هذه المنظمات، وأصبح عليها انتقاء أنماط قيادية تساعدها على مواجهة هذه التحديات، على أساس أن ممارسات وفعاليات القيادة تعتبر من أهم العوامل التي ترفع وتبني المنظمة، وتتسبب في نجاحها وتميزها وتحقيق أهدافها، من خلال تفاعلاها وإيجابيتها، وزيادةوعيها تجاه احتياجات الأفراد، والعمل على رفع مستوى كفاءتهم، والاهتمام بصحتهم النفسية والعقلية، والعمل على الحد من إرهاقهم بالعمل، والالتفات إلى تعزيز رفاهيتهم.

إن القيادة السامة هي التي تعبّر عن القيادة القادرّة على خلق بيئة عمل سامة، تعيق نجاح المنظمة تحديداً من خلال ما يمتلكه هذا القائد السام من سمات سلبية، لذا قرر الباحثون الالتفات إلى الوجه الآخر لأنماط القيادة وهو القيادة السامة، التي ارتبطت بدور ان العمل، والإجهاد الوظيفي، وضغط العمل، وانخفاض مستوى الرفاهية لدى العاملين، فالقيادة السامة تترجم إلى عمال محبطين، مرهقين، غير قادرين على تحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمة⁽¹⁾.

كما أن الدراسات السابقة أشارت إلى واقع الضرر الذي يقع على الأتباع من المرؤوسين، وتأثير بيئة العمل بسلوكيات القيادة السامة، لا سيما الإساءة المفرطة لاستخدام السلطة والتي تدمر بيئة العمل، وتحيط المنظمة بالضرر الكبير، كما أن سلوكيات القيادة السامة قد ارتفعت في العقود الماضيين على صعيد المنظمات، وبسبب التضارب في مفهومها ما بين تعريفات شائعة، وأخرى ترتكز على التعرف وفهم سلوكياتها، من منطلق أنه يمكن تحديد القيادة السامة خاصة بالتعرف على سلوكياتها⁽²⁾.

لذا ترى الباحثة أن واقع القيادة السامة مثير للجدل من ناحية عدم تمكن الباحثين من التوصل إلى مفهوم محدد للقيادة السامة، وضرورة التعرف على سلوكياتها على اعتبار أنها الوسيلة التي تحدد ماهية القيادة السامة بكل جوانبها، وبالتالي الوصول إلى أهم عوامل الوقاية منها في بيئة العمل.

2. المشكلة البحثية:

أصبحت المنظمات في الآونة الأخيرة بحاجة لأنماط معينة من القيادات المفتوحة، والأكثر مرونة، والتي تأخذ بيدها نحو تحقيق النجاح، وتخطي العقبات لاسيما التغيرات المتتسارعة في بيئة الأعمال بسبب ظروف العولمة، لكن مع وجود ظاهرة القيادة السامة في المنظمات والتي قد تعيق هذا النجاح وتؤدي إلى الفشل التنظيمي، لما لها من سلوكيات ضارة على المنظمة والأفراد والمجتمع، والتي تعمل على خلق بيئة عمل ضعيفة بسبب كثرة المشكلات والصراعات الداخلية في بيئة العمل، مع عدم قدرة هذه القيادة على مواجتها، والتصدي لها للنقد نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

لذا استدعي البحث في واقع القيادة السامة بغرض التعرف على سلوكياتها، لاتخاذ التدابير اللازمة للعمل على الوقاية منها في بيئة العمل، وتحقيق النجاح والتميز المستدام.

3. التساؤل البحثي:

ينبع من المشكلة البحثية التساؤل البحثي التالي:

- ما هي سلوكيات القيادة السامة وكيفية الوقاية منها؟

4. المنهجية:

تم الاعتماد على الأسلوب المكتبي في البحث الذي تمثل بالمنهج الوصفي لموضوع الدراسة، من خلال المسح والاطلاع على الأدبيات الحديثة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليلها بأسلوب منهجي وعلمي، بغية الإلمام بالموضوع، ونشره بقدر أكبر بين الباحثين والمتخصصين، في المجال، وتطبيقه بالمنظمات العربية، والاستفادة منه، كما تناول المكونات الفكرية بالنقد والتحليل، وتحديد انعكاساته على المنظمة والأفراد والمجتمع.

5. أهمية البحث:

(1) الأهمية العلمية:

- البحث في واقع سلوكيات القيادة السامة والوقاية منها في بيئة العمل، وتقديم هذه المادة العلمية البحثية لأكبر عدد من الباحثين، لتحقيق الاستفادة القصوى منها.
- تتيح هذه الدراسة المعرفة الخاصة بمفهوم القيادة السامة كمفهوم حديث في الفكر الإداري الحديث، حيث لم يتم تناوله من قبل في المكتبات العربية.
- تتيح هذه الدراسة البحثية معلومات معرفية ذات قيمة عن النظريات التي تدور حول القيادة السامة حيث إنه لم يتم تناولها بالقدر الكافي في الأبحاث العربية.

(2) الأهمية التطبيقية:

- تعد أهمية البحث مستمدّة من فكرة الكشف عن سلوكيات القيادة السامة، وبالتالي مساعدة المنظمات في تحديدها والعمل على الحد منها.
- تعد الدراسة مهمة وتساعد المنظمات في مجال التطبيق للحد من تفشي ظاهرة القيادة السامة في بيئة العمل، لاسيما أن لها تبعات على الفرد و المنظمة والمجتمع ككل.
- التوصل إلى النتائج العلمية، والتوصيات التي تحقق أهداف البحث، وتكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى في هذا المجال.

6. الأهداف البحثية:

- البحث في سلوكيات القيادة السامة والتعرف على هذه السلوكيات.
- التوصل إلى مفهوم أكثر وضوحاً حول القيادة السامة.
- تحديد أفضل الممارسات التنظيمية للوقاية من سلوكيات القيادة السامة في بيئة العمل.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للبحث:

1. القيادة السامة:

تشير القيادة السامة بمفهومها إلى السلوكيات المنحدرة نحو الأفراد، والتي لها التأثير السلبي على المناخ التنظيمي، الذي يؤدي بدوره في نهاية المطاف إلى ترك الموظفين للمنظمة والتخلّي عنها، وهذه القيادة السامة تأخذ أشكالاً متعددة، وتصاغ بأوصاف كثيرة، حيث يمكن التعرّف عليها من خلال وصفها، على سبيل المثال لاتقى هذه القيادة في تحقيق نتائج تنظيمية مرغوبة، كما أنها قادرة على خلق بيئة عدائية وغير فعالة، مما يجعل من القيادة السامة القدرة على تدمير المنظمة⁽³⁾.

ويظهر كنتيجة لهذه القيادة السامة ما يعرف بالسمية في مكان العمل، وهي من المظاهر الملوثة القادرة على النسب في نتائج سلبية في مكان العمل، كما أن القيادة السامة هي التي تعرض المنظمة والعاملين للبيئة السامة، ويتسم القائد السام بأنه شخصية معادية للمجتمع بامتياز، ولديه اعتقاد أنه لنجاح العمل وزيادة الإنتاجية عليه أن يبتعد عن العدالة والممارسات الأخلاقية، مما يكفل المنظمة الكثير من الوقت والموارد لحل المشكلات المتعلقة بتكلفة دوران العمل، والتکاليف القانونية المحتملة الناتجة عن سلوكياته السامة⁽⁴⁾.

تشير القيادة السامة إلى التعسف والسلوك الهدام، والسيطرة والتحكم بالأشخاص والموارد بالمنظمة، حيث تصبح المنظمة وأعضاؤها قد تضرروا بالفعل، مما يؤدي إلى إضعاف المنظمة، كما أن القيادة السامة تشير إلى القيادة التي تدمر الموظفين التابعين لها، تتلاعب وتسيء معاملة الموظفين، وتؤدي إلى تدمير المنظمة.

وتتصف أيضاً بأنها تتسبب بالألم، فهي تعتبر امتداداً لقيادة غير الأخلاقية، ويظهر القائد السام ويزدهر من خلال التلاعُب، وعرض نفسه بصورة مخادعة، يُظهر نفسه على أنه قائد رائع، عدا أنه يتسم بأنه محبط، قاسٍ، ومُخدِّع ومُهين يتلاعُب بالآخرين، يمتلك قوة تدميرية، فضلاً عن امتلاكه لخصائص نرجسية⁽⁵⁾.

ومع وجود العديد من المصطلحات والمفاهيم التي تشير إلى القيادة السامة يرى (Yavaş, 2016)⁽⁶⁾ أن القيادة السامة هي الجانب المظلم من القيادة السامة وذات صلة بعده مصطلحات كالتالي:

جدول رقم (1) القيادة السامة

المفهوم	المصطلح
الميل إلى الإفراط باستخدام السلطة والإساءة للموظفين.	الطغيان الأصغر
التعرض المستمر للعدائية سواء بشكل لفظي أو غير لفظي، لكنها لا تتضمن الإساءة الجسدية.	الإشراف المسئ أو التعسفي.
سلوك منهج ومتكرر من قبل القائد أو المشرف ينتهك من خلاله المصلحة المشروعة للمنظمة، من خلال تقويض أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها.	القيادة المدمرة
السلوكيات السلبية المستمرة التي يرتكبها واحد أو عدد كبير من الأفراد تجاه هدف، أو شخص معين أقل قوة وغير قادر على الدفاع عن نفسه.	التمر في مكان العمل
وقد تركها الباحث هنا لمناقشتها في نهاية الورقة العلمية، وقد يكون السبب للتعرف أكثر عليها من خلال سلوكياتها.	القيادة السامة

أبعاد القيادة السامة:

أولاً الترويج الذاتي: Self Promotion:

وتشير إلى القائد الذي يحاول أن يروج لنفسه، للارتفاع فوق الآخرين، محاولاً أن يأخذ الفضل في نجاح الآخرين ، وعادة ما يقوم بإلقاء اللوم على الآخرين في حال حدوث الفشل، ولديه شعور أنه قائد بارع ومتميز يستطيع إدارة الفريق، وأنه يمتلك مهارات متقدمة، وعادة هذا السلوك يكون مرتبطاً بالأعمال التدميرية تجاه الآخرين والمنظمة، كما أنه يسعى في الغالب لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل على المدى الطويل⁽⁷⁾.

ثانياً: عدم القدرة على التنبؤ: Unpredictability:

تشير إلى عدم قدرة الأتباع للقائد السام على توقع رد فعله تجاه الأفعال والمواقف سواء أكانت إيجابية أو سلبية، وتؤدي عدم قدرتهم على التنبؤ إلى خلق التوتر والقلق السام داخل بيئة العمل⁽⁸⁾، ويشير هذا البعد إلى عدم قدرة المسؤولين على التنبؤ أو اليقين بسلوك القائد السام، الذي يتسم بالتردد والتذبذب ونوبات الغضب المتكررة، كما أن عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات هذا القائد السام ينتج عنها تحولات بالمزاج، والتي تؤثر على استقرار العمل، والتوتر الداخلي في بيئة العمل⁽⁹⁾.

ثالثاً: القيادة السلطوية: Authoritarian leadership:

هي أحد السلوكيات السامة التي يظهرها القائد السام، وتشير إلى الهيمنة والإذعان الذي يمارسه هذا القائد السلطوي، في كثير من الأحيان لا يسمح بالجدال أو النقاش داخل العمل، ووجود مثل هذا النمط من القيادة الاستبدادية يساهم في خلق بيئة عمل سامة⁽¹⁰⁾.

رابعاً: النرجسية: Narcissism:

تعرف النرجسية بأنها اضطرابات في الشخصية، وهي نمط من أنماط العزم، تعبّر عن حاجة الشخص للإعجاب بنفسه، وهو دائم الشعور بالاستحقاق، وهي تظهر سمات القائد السام، أو جانب من جوانب القيادة السامة، حيث القادة الذين يميلون إلى تضخيم الذات⁽¹¹⁾، ويتسمون بالأنانية، وعدم الكفاءة الشخصية، ويميلون إلى تعزيز الذات، في المقام الأول يهتم هؤلاء القادة بتقديم مصالحهم الشخصية على العمل، وتشير النرجسية كسمة من سمات القائد السام، المتعالي، الذي يعاني من العزم، والاهتمام بالذات، وفي نهاية المطاف يؤثر سلباً على مكان العمل والموظفين⁽¹²⁾.

خامساً الإشراف المسيء: Abusive Supervision

ويشير الإشراف المسيء إلى الإشراف التعسفي، وهو التعرض المستمر للاعتداءات اللفظية وغير اللفظية، وهي سلوكيات متعمدة تؤثر على أداء الأفراد، وسلوكيات المواطننة التنظيمية لديهم⁽¹³⁾. ويمكن ترجمة الإشراف المسيء إلى عدة سلوكيات، يلحظها المرؤوسون باستمرار، ومنها العدائية، التجاهل واللامبالاة المتعمدة تجاههم، والعديد من نوبات الغضب، والفاظة، وعدم المرونة، كما أن هذا المشرف المسيء يتعمد التهديدات المتواصلة لمرؤوسيه بفقدانهم العمل⁽¹⁴⁾.

• سلوكيات القيادة السامة:

1. يرى (Kathie L. Pelletier: 2010) أن القيادة السامة تتضمن حالة من السلبية، تطلق من سخرية القادة من موظفيهم في أماكن العمل، وإجبار الموظفين على تحمل عناء العمل، والضغط عليهم وإجهادهم، كما تعزز العمل على إنقسام الفريق، فهي لا تعمل على تنمية روح التعاون في بيئة العمل، كما أنها تعمل على تعميد إلحاد الأذى النفسي والجسدي بالمرؤوسين، ومن المثير أن بعض الأتباع قد يتأثر وينجذب لمثل هذه السلوكيات بحيث تصبح أكثر ضرراً على بيئة العمل والمنظمة ككل⁽¹⁵⁾.
2. كما يرى (Bell: 2017)، أن القيادة السامة تعمل على إلحاد الأذى بالمرؤوسين، فهي قيادة تتبع نهج سلطوي، وتحكم بالمرؤوسين من خلال الإذعان، والترهيب، والخداع المستمر، والاسترشاد بالعقلية النرجسية المنغمسة على ذاتها، عدا عن أنها قيادة مسيئة وغير فعالة، لا تقدر على استدعاء فكر التغيير، والتفرق بين الخطأ والصواب، بسبب أنانيتها وعدم اتباعها لسلوكيات أخلاقية، وتفتقر إلى حسن الاهتمام بالمرؤوسين أو بتلبية احتياجاتهم، ورغباتهم، كما أنها بأساس تعمل لمصلحتها الذاتية، ولا تكترث بالآخرين، وتمتلك سلوكيات مدمرة تؤدي إلى أضرار جسيمة طولية الأمد على المرؤوسين⁽¹⁶⁾.
3. حدد (Williams, K. R: 2018) ، سلوك التتمر في العمل، وهذا يعني التحرش والإساءة، أو استبعاد الشخص وإقصاؤه اجتماعياً، بالتأثير السلبي على مهام العمل، ومهاجمة شخص معين، وهذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مقصوداً ويتكرر أدنى حد بشكل أسبوعي، وأقصى حد كل ستة أشهر، كما أن عملية الباطحة والمهاجمة لشخص بعينه هي عملية تصاعدية، ينتهي الأمر بأن الشخص يكون في وضع أدنى، ويصبح هدف دائم للسلبية والعدائية المنهجية، وهنا سلوك التتمر يشير إلى أربع أبعاد لقيادة السامة وهي ، المثابرة، العدائية، التردد، وإختلال قوى التوازن⁽¹⁷⁾.

4. أما (Kusy:2009)، يرى أن القيادة السامة هي مزيج من المواقف والسلوكيات والدّوافع التي تتمحور حول الذات، والتي لها آثار سلبية على المرؤوسين والمنظمة سواء، ولكن هو يرى أنه يشترط لذلك أن تكون هذه السلوكيات متكررة، ولها تأثير ضار على المنظمة وأداء ورفاهية الموظفين، مثل على ذاك الأنانية، والاستيلاء على السلطة، وتحقيق مكاسب شخصية، مما يضعنا أمام تصور جديد لمفهوم القيادة السامة يتضمن السلوك العدائي الضار بشكل مستمر وممرين يحققان مزيداً من التخريب والاستغلال للموظفين⁽¹⁸⁾.

5. أشار (Indradevi:2016)، إلى أن سلوكيات القيادة السامة تتسم بالعدائية، عدم النزاهة، سلوكيات تتصف بالأنانية والجشع، والإيماءات الضئيلة من التحرش الجسدي، والسرقة، الصغيرة إلى الاحتيال، والظلم وتحريف الحقائق، والاستمتاع بالتحكم والتلاعب بالآخرين، والمتعدة باستخدام السلطة لإهانة وإذلال الموظفين، ويتسمون وبالتالي:

- يتصف تركيزهم على المدى القصير المرئي من الإنجازات.
- يصعدون السلم من خلال سحق الآخرين.
- ليس لديهم أسباب منطقية لاتخاذ بعض القرارات.
- يتمتعون بشخصية مركبة نرجسية مدمرة.
- لديهم سلوكيات مشابهة مثل التنمُر، التدمير، الأنانية.
- يظهرون سلوكيات منحرفة.
- بارعين في انتهاك القواعد المعمول بها لتحقيق مكاسب شخصية.
- ينتهي بهم المطاف بأضرار جسيمة للمرؤوسين والمنظمة.

6. وقدم (Milosevic& Maric:2020)، نموذج عن سلوكيات القيادة السامة والتي تتصف بأنها:

- مدمرة، استبدادية، ويتبع القائد السام سلوكيات أخرى مثل الخروج والانحراف عن المسار، والخيانة.
- لديه سلوك إرادي أن يؤذى المرؤوسين، والمنظمة معاً.
- يشجع المرؤوسين على أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة.
- لديه النية لإحداث الضرر، وينبع ذلك من عدم قدرة القائد السام على إدارة أهدافه، كما يؤدي إلى إستجابته السريعة للغضب.

- ترتبط السلوكيات المسيئة بالتصاعد، وتكون من مستويات أكثر عفوية وغير متعددة إلى مستويات أكثر تعقيداً.

- من الممكن أن يتسبب القائد السام بالأذى لأشخاص حتى مع وجود شهود، وذلك بسبب قلة الوعي بالتأثير الاجتماعي.

7. توصل (Kurtulmuş: 2020⁽²¹⁾، إلى نموذج آخر من سلوكيات القيادة السامة كالتالي:

- على أساس أنها قيادة ظالمة متعلعة وخبيثة، تقوم بعمل التكتيكات الخبيثة، والإضرار بالمنظمة بسبب سلوكياتها المدمرة.

تروج القيادة السامة لأيديولوجية الكراهية، كما أنها تتلاعب بالمرؤوسين.

- لا تستجيب لرغبات المرؤوسين، أو الإهتمام بتلبية احتياجاتهم.
- الترهيب والإذعان والتمر.

الانحراف في قرارات غير أخلاقية عندما ترى أنها ضرورة.

- الثقة المفرطة بالنفس والإيمان بالذات الذي يتحول في أغلب المناسبات إلى الترجسية المفرطة والإعجاب بالذات.

8. وتوصل (Singh& Dev⁽²²⁾)، إلى أن القيادة السامة هي:

- التي تلقي بظلالها على النوايا السيئة الخبيثة وتشير لها بشكل جميل وحسن، الذئب في ثوب الحمل، والتي يراها المرء أنها مفيدة للغاية.

- كما أنها ساحرة ومبدعة في انتهاك المعايير الأخلاقية لحقوق الإنسان، من خلال إعادة صياغة برامج العمل السامة بوعي تام على أنها مسامع نبيلة.

- عادة ما تعمل على إثارة الضغوط في العمل، وإهراق المرؤوسين بشكل مستمر.
- تمثل القيادة السامة إلى العدائية والعدوانية المفرطة.

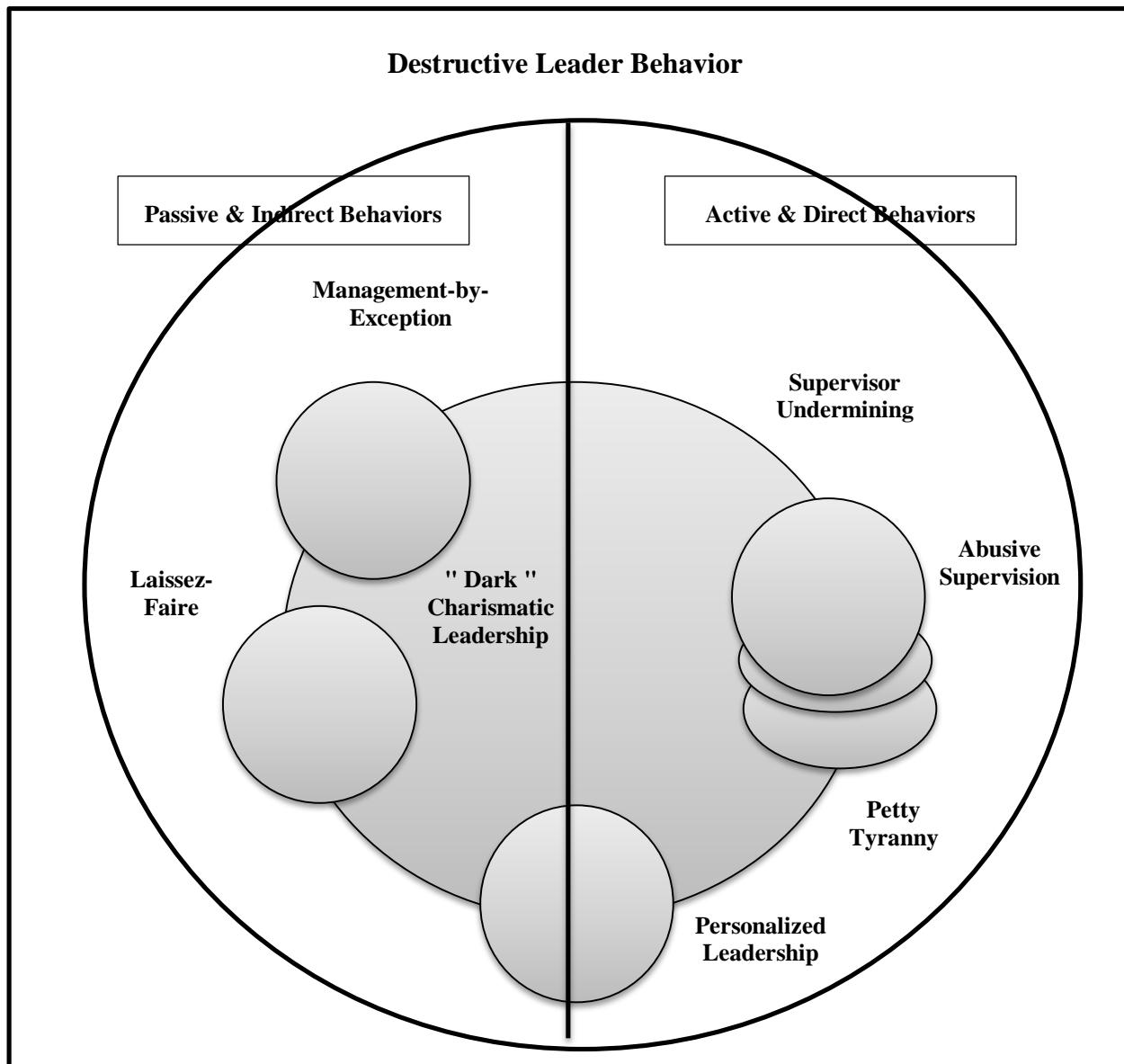
- تقوم عادة بإلقاء اللوم على المرؤوسين ومحاولتهم ترهيبهم.
- أفعالهم دائماً مخصصة للأمور الشخصية.

- لا يتخلون عن الترويج للذات.

- تظهر سلوكياتهم في الاعتداء على شخصيات وقدرات الموظفين.
- حالتهم المزاجية هي من تتحكم بالمناخ العام للمنظمة.

- العصابية الدائمة، وعدم الكفاءة، والفشل الأخلاقي.

9. ويوضح الشكل التالي سلوكيات القيادة السامة بناء على تقسيمها إلى سلوكيات مباشرة وأخرى غير مباشرة كالتالي:



شكل رقم (1) سلوكيات القيادة السامة

المصدر: (Thoroughgood , et al:2012)

يوضح الشكل أن سلوكيات القيادة السامة تنقسم إلى:

1. السلوكيات المباشرة وغير المعلومة وتتضمن (الإدارة بواسطة الاستثناء، فقدان العدالة، الشخصية القيادية المظلمة)

2. السلوكيات غير المباشرة النشطة وتتضمن (تفويض المشرف، الإشراف التعسفي، الطغيان المصغر، القيادة التي تعمل لمصلحتها الشخصية).

القسم الأول: Destructive Leader Behavior(DLB)

وهي المفاهيم المتعلقة بالسلوكيات والتي تركز على الأفعال أكثر من غيرها، وتعتبر سلوكيات ضارة ومنحرفة تجاه الموظفين والمنظمة، وهنا تركز على الصفة المدركة للسلوك المستهدف، مثال على ذلك (الإشراف التعسفي، البلطجة في مكان العمل، الإذاء..)، ويجب أن يكون هذا السلوك الضار دائماً على المدى الطويل، كما أن القائد وفقاً لهذا المنظور يفتقر إلى التصرف بطريقة بناءة، ويصبح متھماً للتصرف بطريقة ضارة، كما أن هذه السلوكيات يجب أن تتضمن سلوكيات عدوانية لفظية ومادية، تتضمن الإشراف المسيء، والاستبداد الصغير، والتتمر، السلوك السلبي الجسدي غير المباشر، ويعود ذلك لوجود قائد يفرط في تحقيق رفاهية المرؤوسين، في سياق وظيفي خطير، أما السلوك اللفظي غير المباشر يعود إلى قائد يقوم بحجب المعلومات الهامة ولا يشارك الموظفين بتعليقائهم.

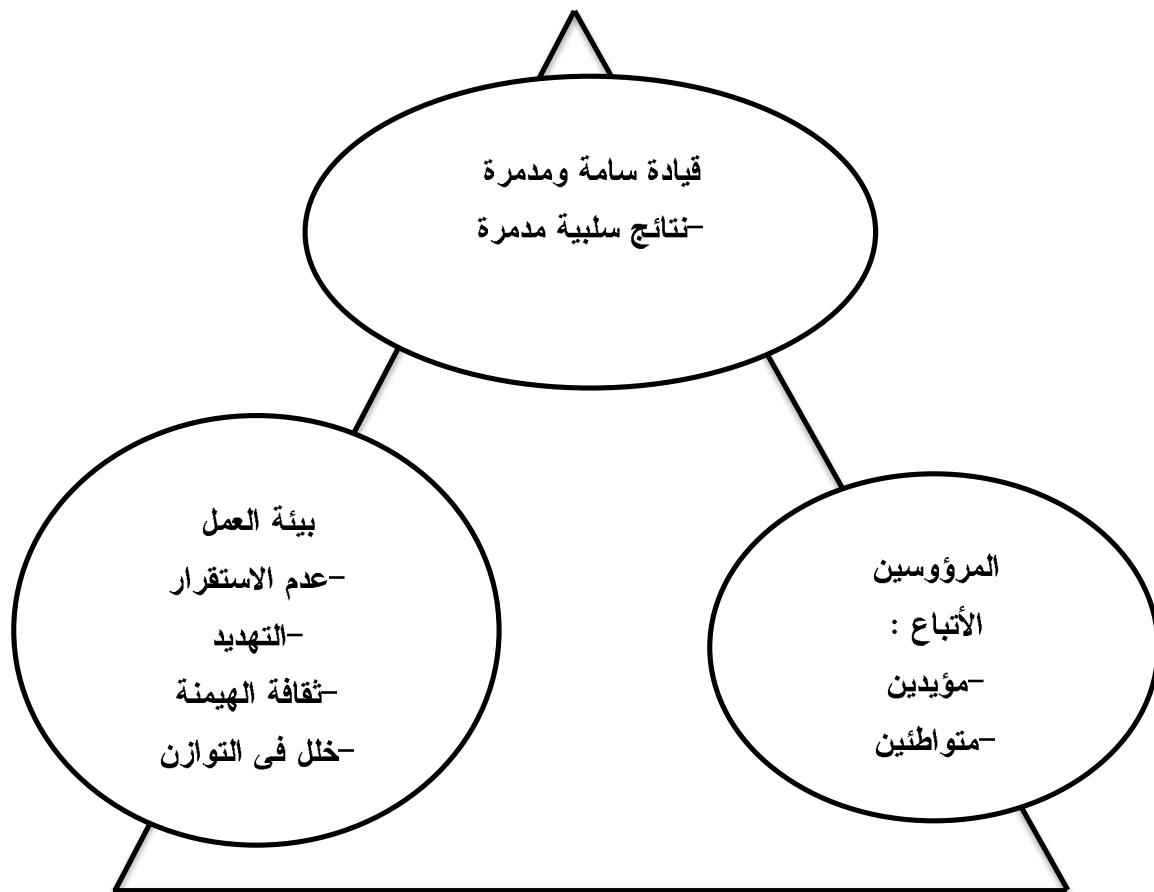
القسم الثاني: Counterproductive Work Behavior(CWB)

وهذه المفاهيم تتضمن العدوانية وفعل الأذى، وهو يركز على السلوكيات الطوعية بطبيعتها، ولا يركز على سلوكيات مرتبطة بعدم الكفاءة أو الأداء الضعيف، وفي دراسات سابقة تم الكشف عن ارتباطها بالترجسية، والرغبة بالوصول إلى السلطة والقوة، وذلك ليصبح القادة أكثر وصولاً للموارد والمكافآت، فضلاً عن أنها تخلق ظروف أكثر قسوة في العمل يواجهها الأفراد، مثل عليها (السرقة، الاحتيال، التخريب، التغيب، استخدام عقوبات الخصم⁽²³⁾).

• المثلث السام وبيئة العمل:

هو مثلث السمية ويكون من قائد سام، ومرؤوسين، وبيئة عمل، واكتشف (المثلث Fraher) السام، وهو عبارة عن تفاعل القادة مع المرؤوسين، مع بيئة العمل العامة، سواء كانت مع سلوكيات سامة أو غير سامة، فهناك تسلل من المصدر الأعلى إلى المصدر الأسفل، لذا كان على المنظمات أن تحمي نفسها من القيادة السامة وتعمل على منع انتشارها، حيث يخطون القادة إلى بيئة عمل سامة بسبب المناهجية السلبية التي يتبعونها، كما أن السمية في مكان العمل ناتجة عن الممارسات السلبية

المطولة لهؤلاء القادة، ويواجه العمال والقادة صراغاً بشأن التوقعات المخالفة التي يمكن أن تؤدي إلى هذه السلبية، والتي كان لابد أن تحدث مثل هذه الفوائل وخيالات الأمل، ويشارك الأفراد في المساحة والتفاعلات كما هو الحال في مكان العمل، أما إذا تفاعل القادة بشكل فعال مع هذه السلبية فقد يتم تجنب انتشارها في مكان العمل⁽²⁴⁾.



الشكل رقم(2): يوضح المثلث السام⁽²⁵⁾

يشير الشكل السابق إلى مكونات المثلث السام، وكل رأس من المثلث يشير إلى الأساس الذي يدعم القيادة السامة بالمنظمة، ولكن يقع على رأسها القيادة السامة في الأعلى لأنها تعمل على التأثير في الأتباع المرؤوسين، الأمر الذي يعزز انتشار السمية في مكان العمل، ومن ثم تحولها إلى بيئة عمل سامة، ويؤكد الكثيرون على أن القيادة السامة بمفهومها الأشمل تعمل على تكوين (مثلث السمية)، وهو يشير إلى التأثير الذي يتلقاه الأتباع المرؤوسون من القيادة السامة، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة المدمرة، كما أن القادة والأتباع من ناحية أخرى أكثر عرضة للتأثير فيما بعد ببيئة العمل السامة.

كما ينشأ الصراع الداخلي للفرد في وجود القيادة السامة، وهذا الصراع ناتج عن ثلاثة مجموعات رئيسية من القوى الداخلية النفسية للفرد، وقوى البيئة الخارجية، وتلك القوى النفسية والاجتماعية التي تنتج من تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية، أما القوى الداخلية فهي التي تدفع الأفراد للتسامح مع القادة السامين لأنها استقرت في نفوسهم، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من الحالة الإنسانية للفرد، كما أنه يشعر بالاشتياق القوي للقائد الذي يريحه من مخاوفه، حيث ينظر الأتباع لهذا القائد السام على أنه المخلص لهم من الخوف، وعليهم طاعته، لأنه يظهر لهم في دور المنفذ والمخلص⁽²⁶⁾.

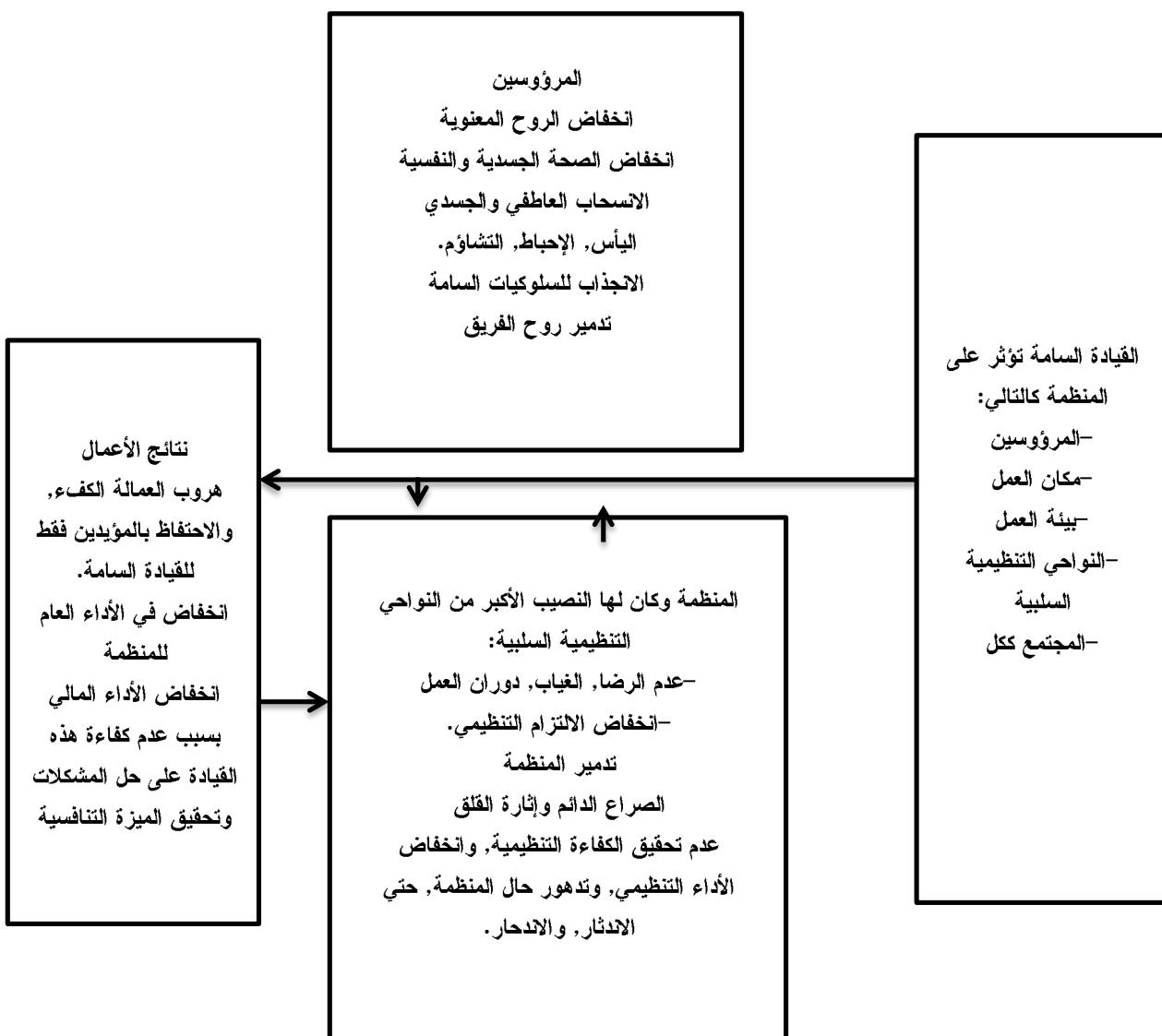
• آثار القيادة السامة على المنظمة والأفراد والمجتمع:

حيثما تأتي القيادة السامة تأتي التكاليف الباهضة التي يتربّع على وجودها من تكاليف تنظيمية سلبية منها⁽²⁷⁾:

1. الحالة المزاجية السلبية وتقلبات المزاج، الغضب، اليأس، القنوط، الإحباط، التشاؤم والعدائية.
2. العمل غير المنتج والذي لامగزى له.
3. السلوك السلبي المدمر.
4. انسحاب الموظف الجسدي والمعنوي والعاطفي، مثل التغيب عن العمل، وقلة المساهمة ودوران العمل.
5. السلوك المنحرف، وغير الأخلاقي، السرقة، الاحتيال، التخريب.
6. انخفاض الرفاهية، والصحة الجسدية والنفسية لدى الموظفين.
7. انخفاض معنويات الفريق والرضا الوظيفي، التفكير التنظيمي، وضعف الالتزام التنظيمي.
8. عدم الرضا عن الحياة بشكل عام.

وترى دراسة^(هدى: 2019) أن القيادة السامة ترتبط سلباً بتماسك الجماعة، وإيجابياً بالانحراف، وإثارة القلق، والصراع، وتنقييد الحرية، وهذا يمتد إلى الخسائر المالية، بسبب ترك الأκفاء والمهرة العمل، وأن انحراف القيادة السامة يؤدي إلى عواقب وخيمة على المرؤوسيين، والمنظمة يؤدي إلى فقدانها لسمعتها، وعدم استطاعتتها تحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك يعود لانخفاض رفاهية الأفراد، مما يؤدي إلى انخفاض وتدني إنتاجيتهم، وارتفاع السلوكيات المضادة للإنتاجية، وإهار الموارد، والسعى لإلحاق الضرر والأذى بالمنظمة والمرؤوسيين.

كما أن الشكل التالي يوضح تأثير القيادة السامة على النواحي التنظيمية والمرؤوسيين ونتائج الأعمال في ضوء ماسبق:



شكل رقم (3) تأثير القيادة السامة على النواحي التنظيمية والمرؤوسين ونتائج الأعمال

الشكل من إعداد الباحثة في ضوء ما سبق.

وترى الباحثة: أن سلوكيات القيادة السامة هي السلوكيات الأكثر تأثيراً على الحياة التنظيمية، حيث تمتد للمرؤوسين، وبيئة العمل، التي ينتج عنها تفشي دائرة السمية بين جميع الأفراد، حتى تزداد دائرة السوء لتسع أكثر عمقاً في البيئة، ومن ثم تحدث أضراراً جسيمة بالمنظمة .

ومن هذا المنطلق سيتم البحث في عوامل الوقاية من القيادة السامة لمنع هذه السمية من النشلي والانتشار وذلك في البحث في أفضل الممارسات التنظيمية لتطبيق هذه الوقاية.

2. الوقاية من سلوكيات القيادة السامة:

1. تشير دراسة (Roosa:2020)⁽²⁹⁾ ، إلى التالي:

أن أماكن العمل هي أحد أهم الأسباب الرئيسية للتوتر والقلق، المشاكل النفسية والاضطرابات الجسدية، والسلوكية، ولأن حجم المشكلة واسع، و يؤثر على مجالات كثيرة مثل الجيش، السياسة، الحكومة، التعليم، الرعاية الصحية، مما أثار قضايا أخلاقية، وكشفت الدراسة عن أخلاقيات العمل وأهميتها للوقاية من القيادة السامة ومنعها في أماكن العمل، كما أن الأفراد بحاجة إلى المرونة، والراحة النفسية، والنضج الأخلاقي، والشجاعة لمقاومة الأنماط المدمرة للقيادة السامة.

كما أن تعلم أخلاقيات العمل تعزز القدرة على تطوير الإدراك والتفكير النبدي، بناء المهارات، واللبنات الأساسية لقوة الشخصية، كما أن التحول الثقافي والإجتماعي قد يدعم في الوقاية من القيادة السامة، ويقع على عاتق الموارد البشرية نشر ثقافة أخلاقيات العمل بشكل عام للوقاية من القيادة السامة، مما يدعم وجود قيادة تتمتع بالنزاهة والعدالة والمصداقية.

2. ولتجنب حدوث وانتشار القيادة السامة⁽³⁰⁾:

- العمل على قوة التنظيم وزيادة كفاءة المؤسسة وتحقيق رفاهية الأفراد.
- من المهم تطبيق هذه الوقاية بتوصيل فكر ومفاهيم القيادة السامة للعامل البسيط، والموظف البسيط، حتى يكون مدركاً لسلوكيات القيادة السامة، والعواقب السلبية المحتملة للتفاعل معها.
- كذلك من المهم التوسع في الدراسات حول الخصائص الاجتماعية والثقافية، بهدف تطوير نظام تقييم المؤشرات المشتركة في السمية.

3. يجب أن تصبح المنظمات حذرة للغاية في اختيار وترقية كبار المدراء والمشرفين، في عصر تشتد به المنافسة، والحساسية تجاه حقوق الإنسان⁽³¹⁾.

4. محاولة منع ممارسات سلوكيات القيادة السامة في مكان العمل من خلال الانحراف وإنشاء آلية معينة في الهيئات التنظيمية من قواعد وإجراءات.

5. يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية المسؤولية الكاملة بإتخاذ التدابير والإجراءات التي تمنع وجودها بالمنظمة، والكشف عنها بطريقة مبكرة حتى يتم منع تفشي هذه السمية.

6. على الأغلب من الصعب الكشف والتعرف على سلوكيات القيادة السامة لكن هذا يعتمد على مهارة الإدارة العليا في إتخاذ الإجراءات المناسبة للكشف عنها والوقاية منها.

7. وجود ثقافة تنظيمية إيجابية، وآليات حل النزاع تعزز من عدم ظهور السلوكيات السامة داخل بيئة العمل.
8. تقديم الدعم العاطفي لضحايا القيادة السامة قد يساهم في رفاهية الأفراد، ويعزز من المناخ الإيجابي داخل المنظمة.
9. يجب أن تمتلك المنظمة أدوات التعلم لتصبح أكثر دراية في معرفة وتحليل الأداء بحذر قبل مكافأة القادة، وابتكر آليات مجهلة للإبلاغ عن الإساءة، وتمكن المرؤوسين من فضح هذه القيادة والكشف عن الصمت الذي يقع به المرؤوسين خاصة مع من يتكيف مع أهواء هذه القيادة، بغرض منع إنتشارها في بيئة العمل⁽³²⁾.
10. تبدأ المنظمة بوضع خيارات مفتوحة وديمقراطية لاختيار القادة، وخطوات هذا الاختيار تبدأ بضمان القضاء المبكر على الأفراد ذوي الميول السامة، أو لهم تاريخ في هذه السلوكيات.
11. تطوير إجراءات مراجعات دورية بزاوية 360 درجة وتشتمل هذه المراجعات على جميع المجموعات ذات الصلة مع الفرد.
12. وضع نموذج للمساءلة المفتوحة المجدولة بانتظام، ويجب أن يقوم القائد بشرح قراراته وتفسير أفعاله.
13. وضع حدود ونهاية لفكرة أن السلطة لا نهاية لها، ولا تنتهي، وتطوير مبادرات رحيل محترمة لإيقاع القادة الراسخين بالتحي.
14. وضع إجراءات الاحترازية لحماية المبلغين عن الإساءة من المرؤوسين، حماية لهم من الانتقام.
15. مساعدة المنظمة في تطوير الأفراد والتعلم والنمو المستمر، وأخذ فرصهم بالترقية قد تمكنتهم من التخلص من القلق، والتعامل مع الأزمة والتغيير، كما أن الخيارات التنظيمية تسهم في منع مسار القيادة السامة من التفشي في بيئة العمل⁽³³⁾.

3. النتائج:

في ضوء ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

1. صعوبة تحديد مفهوم واضح للقيادة السامة، حيث تناولت الدراسات السابقة العديد من المفاهيم التي تعود إلى تفسير واقع سلوكيات القيادة السامة، وكيف يتم التعرف عليها بشكل أوضح من خلال سلوكيات هذه القيادة.

2. توصلت الدراسة في ضوء مسبق من التحليل النقيدي والفكري للأبحاث والدراسات المتعلقة بالقيادة السامة إلى مجموعة سلوكيات تسهل من خلالها تحديد ما إذا كانت المنظمة تقع تحت طائلة قائد سام.

3. حددت الدراسات السابقة أبعاداً للقيادة السامة، وكل بعد يتضمن عدة سلوكيات تشير إلى وجود هذا البعد في نمط القيادة بالمنظمة وهي كالتالي:

- الترويج الذاتي ويتضمن سلوكيات (الترويج للذات، الارتفاع فوق الآخرين، إلقاء اللوم على الآخرين، الخداع).
- عدم القدرة على التنبؤ ويتضمن سلوكيات (خلق مناخ عام من التوتر والقلق، التردد، نوبات غضب متكررة، المزاج السيء).
- القيادة السلطوية ويتضمن سلوكيات (الهيمنة، الإذعان، التحكم، الاستبداد، عدم القدرة على التفاوض وإجراء الحوار).
- النرجسية ويتضمن هذا البعد سلوكيات (اضطرابات الشخصية، الشعور بالعظمة، تضخيم الذات، الثقة المفرطة، الإعجاب بالنفس، الأنانية، التعالي، الإهتمام بالذات).
- الإشراف المسيء ويتضمن سلوكيات (اعتداءات لفظية وغير لفظية مستمرة، عدائية، تجاهل، لامبالاة، فظاظة، نوبات غضب، عدم القدرة على المرونة، التهديد المستمر).

4. توصلت الدراسة إلى تحديد سلوكيات القيادة السامة الأكثر شيوعاً، وبحسب الدراسات السابقة التي قامت بفحصها عن قرب من خلال الملاحظة والمقابلات والاستقصاء، وتتمثل في (السخرية من الموظفين، إرهاقهم، إجبارهم على تحمل عناوين العمل، تعزيز الانقسام، الأذى النفسي والمعنوي، الإذعان، الترهيب، الخداع، التخريب، السرقة الإحتيال، الإساءة، العدائية الممنهجة، الظلم، تحريف الحقائق، عدم تلبية احتياجات الأفراد، الأنانية، الثقة المفرطة، التنمُّر، التحرش، حالتهم المزاجية تتحكم بالمناخ العام للمنظمة، ساحرة في إخفاء نقاط ضعفها، مع عدم الكفاءة على حل النزاع، والفشل الأخلاقي) ، قد تعد هذه من أكثر السلوكيات الشائعة التي يمكن من خلالها إطلاق صافرة الإنذار عن وقوع المنظمة في قبضة القيادة السامة.

5. كشفت الدراسة عن مدى تأثير القيادة السامة وسرعة التفشي لها خاصة من خلال المثلث السام، والذي يعبر فيه عن التوسع في السمية وانتشارها سواء من أعلى إلى أسفل، أو العكس، ويوضح فكرة المثلث السام أن القيادة السامة هي أول من يتتأثر به الأتباع، بسبب احتياجهم لفكرة الأمان في وجود القائد المخلص والمنفذ، والتي تتطور إلى تغلغل أفكار هذا القائد ورسوخها في واقع

أنفسهم، مما يحدث انجذاب نحو سلوكياته السامة، وتصبح جزأ لا يتجزأ من منطقتهم وثقافتهم، حتى تنتشر هذه الأفكار وتصبح أيديولوجية في المنظمة إلى أن تتغلغل في بيئة العمل، وتستمر بذلك دائرة السوء إلى أن تطال المجتمع ككل.

6. إن القيادة السامة ذات تأثير سلبي أيضاً على الأفراد والمنظمة والمجتمع ككل، فقد أشارت الدراسات أنها تؤثر على الأفراد في انخفاض الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وإرهاق الأفراد نفسياً وجسدياً، مما يؤدي إلى الانسحاب الوظيفي، ونوايا في ترك العمل، ومن هنا تحدث الأضرار في المنظمة وتصبح القيادة السامة تؤثر أيضاً في النواحي التنظيمية من حيث، سلوكيات مضادة للإنتاجية، تضر بموارد المنظمة، إهدار الموارد، القلق، الصراع، ضغوط عمل مستمرة، ترك الأفراد المهرة للعمل وبقاء الأفراد غير الأكفاء مما يؤدي إلى انحراف الأداء التنظيمي، وتدمير المنظمة بالكامل.

7. توصلت الدراسة إلى أفضل ممارسات للوقاية من القيادة السامة ومنع تفشي سلوكياتها في المنظمة، من خلال التوعية حول مفهوم القيادة السامة، وعمل المراجعات الدورية، والكشف المبكر عنها، ووضع إجراءات عادلة ونزيفة في عملية اختيار القادة، وقبل العمل في ترقيتهم فتح باب المسائلة لهم، واقناعهم أنه ليس هناك سلطة لا تنتهي.

8. التوصيات:

في ضوء ما سبق توصلت الدراسة الحالية إلى عدة توصيات لمنع وجود قيادة سامة من الأساس بالمنظمة، ومحاولة الكشف المبكر عن وجودها لتفادي حدوث الأضرار المباشرة وغير المباشرة على الأفراد والمنظمة، حيث إن القيادة السامة تعد الجانب المظلم والمدمر من الأنماط القيادية، وبناء على ذلك توصي الدراسة بالتالي:

- إتخاذ التدابير اللازمة، من إجراءات وقواعد وسياسات يتم على أساسها اختيار أنماط قيادية خالية من أي شبكات، وليس لها أي تاريخ أو أسبقيات في القيادة السامة.
- عملية اختيار القيادة تتم بمنتهى الشفافية، والنزاهة، والمصداقية، دون أي تدخل من أحد.
- تطوير أدوات التقييم التي يتم على أساسها اختيار القيادة، والتي تركز أساساً وبشكل خاص على اختبار ما إذا كانت الشخصية المتقدمة للعمل تحمل أي دوافع شخصية، أو أفكار ذات ميل عدائياً، أو تحتوي شخصيتها على ثقافة تؤدي إلى السلوكيات السامة.
- عمل إجراءات وقائية ومراجعات دورية من زاوية 360 درجة، لكل الأشخاص التي لها علاقة بالفرد المتقدم لشغل منصب رفيع بالمنظمة.

- تطوير أدوات للتحقق من أسبقيات الفرد المتقدم للعمل بحيث يتم التساؤل فيما قدمه من معلومات، ومدى مصداقيته فيها.
- نشر ثقافة التعلم، ودعم التنمية والتطوير المستمر للأفراد نحو تحقيقهم فرص للترقي بالعمل، في محاولة لدعمهم في التخلص من فكرة القلق المسيطر عليهم من القيادة السامة.
- تبني نهج أخلاقيات العمل، ونشر ثقافة المعايير الأخلاقية أثناء العمل، والتي تكفل للأفراد حماية نفسية وجسدية من أي تعرض للإهانة والإذلال.
- زيادة توعية الأفراد، والمرؤوسين حول سلوكيات القيادة السامة، وزيادة إدراكهم للمخاطر التي تحدث بسبب الانجذاب لها، والتماشي معها.
- توعية الموظف البسيط، والعامل البسيط بسلوكيات القيادة السامة، كي يتخد كل التدابير لحماية نفسه من هذه القيادة.
- تعزيز آليات وأدوات للإبلاغ عن الإساءة مع ضمان توفير الحماية لهؤلاء المبلغين.
- فتح باب المساءلة بشكل دوري ومنهج حول جميع القرارات التي يتخذها القائد، وضرورة أن يقوم بشرح قراراته وتفسير سلوكياته، وذلك على نحو مستمر.
- إن المنظمات بحاجة ماسة إلى قيادات ترفعها وتعزز من شأنها، لذا يجب التركيز عند اختيار هذه القيادات على الكفاءة العلمية، والأخلاقية.
- توفير الأمان، وتبني النزاهة والعدالة والمصداقية، وإلغاء فكرة أن القيادة تظل مسيطرة مدى الحياة، وذلك من خلال إنهاء عقود هؤلاء القادة السامين بكل بساطة وعودتهم إلى منازلهم.
- أخيراً تبني فكر الحوار مع القيادات العليا وسياسة الباب المفتوح قد تساعد في توجيه القيادة العليا وأصحاب المصلحة لمعرفة سلوكيات القيادة السامة، وهذا يتطلب مهارة ودرأية تامة من القيادة العليا بأساليب الكشف عنها قبل أن تحدث أضراراً جسيمة بالمنظمة.

الهوامش:

- 1- Atmadja, T. S. (2019). Workplace Toxicity, Leadership Behaviors, and Leadership Strategies, (Doctoral dissertation Walden University).
- 2- Garcia, K. (2020). *Toxic Leadership in Hr* (Doctoral dissertation, Creighton University), p1.
- 3- Fitzgibbons, K. A. (2018). The Relation between Toxic Leadership and Organizational Climate: An Investigation Into the Existence of Toxic Leadership Within an Organization and the Effects Those Toxic Elements Have on Organizational Climate (*Doctoral dissertation, Indiana Institute of Technology*) .
- 4- Adeoye, S. O., & Ayeni. (2020). Toxic Leadership and Organisational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria, *Journal of Resources Development and Management*, Vol.67 Issn 2422-8397.
- 5- Springer Nature Switzerland AG 2019 D. C. Poff, A. C. Michalos (eds.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*.
- 6- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.
- 7- Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership, (*Doctoral dissertation, Walden University*), p28.
- 8- Maxwell, S. M. (2015). Op.Cit, p26.
- 9- طارق رضوان محمد رضوان (2019)، "الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة ما بين القيادة السامة والتفاق الوظيفي": دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 7.
- 10- Maxwell, S. M. (2015). Op.Cit, p25.
- 11- Garcia, K. (2020). Toxic leadership In HR, (*Doctoral dissertation, University Creighton*), p18.
- 12- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale, (*Doctoral dissertation, University of Maryland*).
- 13- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (*Doctoral dissertation, University of Maryland*).
- 14- هدى عبد الحليم حسن (2019): "التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والإنسحاب النفسي بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة"، رسالة دكتوراة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص 16.
- 15- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- 16- Bell, R. M. (2017). *The dysfunction junction: The impact of toxic leadership on follower effectiveness* (Doctoral dissertation, Regent University), p5.
- 17- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 No. 3, 2018 pp. 179-198.
- 18- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.
- 19- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years-A review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.

- 20- **Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020).** Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
- 21- **Kurtulmuş, B. E. (2020).** Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-20.
- 22- **Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018).** Toxic leadership: The most menacing form of leadership. Dark sides of organizational behavior and leadership, 147-164.
- 23- **Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012).** Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230-255.
- 24- **Atmadja, T. (2019).** Workplace Toxicity, Leadership Behaviors, and Leadership Strategies (*Doctoral dissertation, Walden University*), p3.
- 25- **Cheng, G. (2018).** Mindfulness and the toxic triangle: reducing the negative impact of toxic leadership in organizations (*Doctoral dissertation, Pepperdine University*), p7.
- 26- **Lipman-Blumen, J. (2010).** Toxic leadership: a conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). Palgrave Macmillan, London.
- 27- **Cheng, G. (2018).** Mindfulness and the toxic triangle: reducing the negative impact of toxic leadership in organizations (*Doctoral dissertation, Pepperdine University*), p1.
- 28- هدى عبد الحليم حسن (2019): "التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب النفسي بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، ص16.
- 29- **Roosa, A. (2020).** Education in Business Ethics and the Prevention of Toxic Leadership: A Phenomenological Qualitative Study, *Doctoral dissertation*, p83.
- 30- **Fedorova, A. (2016).** Toxic human resource management practices and personnel crisis within company. *The 10th International Days of Statistics and Economics, Prague*, 451-460.
- 31- **Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020).** Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- 32- **Bhandarker, A., & Rai, S. (2019).** Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 22 No. 1, 2019 pp. 65-78.
- 33- **Lipman-Blumen, J. (2010).** Toxic leadership: a conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). Palgrave Macmillan, London.

دور التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -ورقة-

The role of internal marketing in developing human capital
Case study of the Algeria Telecom company for mobile phone Mobilis -Ouargla-

بلخير ميسون، جامعة غرداية -الجزائر -

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر الموظفين حيث تم تصميم نموذج مقترن للدراسة لكي يستخدم كدليل لإختبار العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، خاصة وأن التسويق الداخلي يعتمد على فرضية مفادها أن نجاح المنظمة يكمن داخلها أي ضمن مواردها البشرية، وأن نجاحها في سوقها الداخلي يؤهلها للنجاح في السوق الخارجي و منه فإن المنظمة يتوجب عليها تبني فلسفة مفادها أن المورد البشري هو عميل داخلي وأن الوظائف هي منتجات داخلية يجب تصميمها بما يحقق رضا العميل وولائه، وقد تم على هذا الأساس تصميم إستبانة تم توجيهها لإطارات المنظمة من أجل إستطلاع رأيها، و لتحليل البيانات الأولية سيتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS و ذلك لتحليل الإرتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

الكلمات المفتاحية:

تسويق داخلي، عناصر المزيج التسويقي، رأس مال بشرى، عميل داخلي.

Abstract:

This research paper aims to try to highlight the role played by internal marketing in human capital development from the point of view of employees. That the success of the organization lies within it, i.e. within its human resources, and that its success in its internal market qualifies it to succeed in the external market, and from this, the organization must adopt a philosophy that the human resource is an internal customer and that jobs are internal products that must be designed to achieve customer satisfaction and loyalty On this basis, a questionnaire was designed and directed to the organization's frameworks in order to obtain their opinion, and to analyze the primary data, the SPSS statistical package will be used to analyze the correlation between the independent variable and the dependent variable

Key words:

Internal marketing, elements of the marketing mix, human capital, internal customer.

تمهيد

يعتبر رأس المال البشري من العناصر المهمة بالنسبة للمؤسسة حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى تغير النظرة إلى العنصر البشري في المؤسسة من أداة لإنتاج إلى أصل المؤسسة تستثمر فيه من أجل الحصول على عائدات حالية ومستقبلية.

هذا المفهوم دفع المؤسسات إلى العمل المحافظة على رأس مالها البشري وتنميته وتطويره باستمرار وأصبحت عمليات الإستقطاب مدروسة وتخضع لمعايير دقيقة ثم عملية التكوين التي تستمر طيلة مسيرتها المهنية.

ويأتي التسويق الداخلي كمفهوم يركز على أن نجاح المؤسسة وتميزها يمكن داخلاً أي ضمن مواردها البشرية التي تنشط في سوق داخلي والذي يمثل السوق الأول للمؤسسة ويكون التعامل فيه مبنياً على اعتبار الموارد البشرية عملاء داخليين والوظائف المنتجات الداخلية وجب تصميمها بما يرضي احتياجاتهم ورغباتهم لتمكن المؤسسة من تحقيق رضا العميل الداخلي والتميز في الأسواق الخارجية.

الإشكالية

على غرار مختلف المؤسسات فإن اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تولي أهمية لأفرادها من خلال تدريبهم وتمكينهم ومنحهم حواجز مادية ومعنوية وبما يصب في خدمة أدائها وتحسينه ومن هنا تظهر إشكالية الدراسة التي تتحول حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ورقة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مدى تأثير التدريب في تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين؟

- ما مدى تأثير التحفيز في تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين؟

- ما مدى تأثير التمكين في تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين؟

- ما مدى تأثير الإتصال الداخلي في تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين؟

الفرضيات:

للاجابة على السؤال الرئيس للدراسة والتساؤلات الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تنمية رأس المال البشري لمؤسسة موبيليس.

تدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب و تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين عند مستوى دلالة 0.05.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين عند مستوى دلالة 0.05.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين و تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين عند مستوى دلالة 0.05.

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإتصال الداخلي و تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين عند مستوى دلالة 0.05.

أهمية الدراسة:

مفهوم التسويق الداخلي مازال غير معروف واضح من طرف مسيري المؤسسات، مما يجعل للكشف عنه والتعریف به أهمية كبيرة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إظهار مدى إلتزام المؤسسة محل الدراسة بمفهوم التسويق الداخلي وتجسيده أبعاده.
- توضيح أثر التسويق الداخلي على العملاء الداخليين للمؤسسة.
- تقديم اقتراحات لمسيري المؤسسة فيما يخص التسويق الداخلي.

1- التسويق الداخلي:

إن مفهوم التسويق الداخلي جاء أصلاً من البحث في الخدمة، ويقترح هذا المفهوم أنه من أجل تقديم الخدمات للعملاء فمن الضروري أولاً على الموظفين فهم قيمة أهمية الخدمة نفسها، حيث فكره هذا المفهوم تقوم على الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة.

1-1 تعريف التسويق الداخلي:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالمستفيد منها أثناء تأدية الخدمة، وذلك لأن الخدمات ذات الجودة عالية تعتمد على كفاءة الأشخاص الذين لهم علاقة بتقديمها سواء كان ذلك بشكل مباشر (موظفي الخط الأمامي) أو بشكل غير مباشر (موظفي الإتصال)¹ ، وبدأ الحديث عن مفهوم التسويق الداخلي عام 1950 وذلك حيث تمت مناقشه بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة الشاملة.²

عرفه Berry التسويق الداخلي بأنه "النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخليين والنظر إلى الوظائف على أنها منتجات داخلية وجب تصميمها لإشباع حاجات الزبائن الداخليين في إتجاه تحقيق أهداف المؤسسة".³

عرف Kotler التسويق الداخلي بأنه "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك العاملين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن"⁴

عرفها Palmer "التعامل بمقابل الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والزبائن معاً".⁵

يرى Berry التسويق الداخلي على أنه "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون العملاء، حيث يتم توظيف أكفاء الأفراد والإحتفاظ بهم للقيام بمختلف الأعمال على أكمل وجه".⁶

-أما Gronrosse فقد عرف التسويق الداخلي على أنه "تلك الفلسفة التسويقية الحديثة التي تستهدف إيصال رسالة للمنظمة الخدمية وأهدافها إلى العاملين والعمل على تحقيقها".⁷

في حين عرفه كل من Zeithaml and Bitner بأنه "إختيار و توظيف العاملين المناسبين وتدريبهم و تحفيزهم و مكافأتهم مع توفير المعدات و التكنولوجيا المناسبة بهدف تزويد العملاء بخدمة ذات جودة عالية".⁸

أما كل من Pride and ferrell "تلك الفلسفة الإدارية التي تستهدف تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة و موظفيها من أجل نجاح التغيرات الخارجية بين المنظمة و عملائها"⁹

و عرف Ballantyne "سعى المنظمة لإرضاء عمالها الداخليين (موظفيها) خصوصا موظفي الخطوط الأمامية، لما لهم من تأثير مباشر في تحقيق رضا العملاء الخارجيين".¹⁰

إن التسويق الداخلي أصبح من المفاهيم الأكثر إنتشارا في مجال التسويق إذ تم تعريفه من طرف Berry est Parasuraman بأنه فلسفة معاملة الموظفين كعملاء، وهو بمثابة إستراتيجية لتشكيل المنتجات الوظيفية

التي تتلائم مع الإحتياجات البشرية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يقترحه Berry أنّه من أجل الوصول إلى تحقيق ولاء العملاء و تقديم أفضل الخدمات لهم، وجب على المؤسسة أن تبني إستراتيجية التواصل مع الموظفين بأكثر كفاءة و فعالية، فالمؤسسة التي تختار تطوير وإدارة وتحفيز القوى العاملة لديها مزايا تنافسية مقارنة بالآخرين، كما اتفق كل من Rafiq et Ahmed بأن التسويق الداخلي عبارة عن الجهود المخططة ذات البعد التسويقي و الموجه لتحفيز الموظفين و تحقيق التكامل فيما بينهم و ذلك لتنفيذ و دمج الاستراتيجيات التنظيمية الموجهة للعملاء وصف هذا التعريف التسويق الداخلي من المنظور التسويقي بتوجيهه إستراتيجيات نحو الموظفين، من أجل تقديم خدمات بالشكل الذي يرضي العميل الخارجي.

و بالتالي أضاف التسويق الداخلي فكرة جديدة إلى مجال التسويق ترتكز على تطوير العلاقات بين المؤسسة و الموظفين، بإعتباره وظيفة أساسية تهتم بالموظفين و رفع قدراتهم و مهاراتهم. و هو ما ركز عليه Ballantyne عندما عرف التسويق الداخلي شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة، و الذي يركز على جذب إنتباه الموظفين لأداء الأنشطة الداخلية و التي هي بحاجة إلى تغيير مستمر لتحسين أداء التسويق الخارجي، وصولا إلى رضا العملاء الخارجيين.¹¹

2-1 مراحل التسويق الداخلي: تظهر مختلف الدراسات أن مفهوم التسويق الداخلي قد تم تطويره عبر ثلاث مراحل، حيث صنفها Rafiq et ahmad كالتالي:¹²

- مرحلة تحفيز ورضا العملاء الداخليين: تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين مما يجب تحفيزهم وإرضائهم، من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين، فالتسويق الداخلي يجب ممارسته ودعمه من قبل الإدارة العليا، ويستمر من خلال الإدارة الوسطى و يؤدي في النهاية إلى جودة الخدمة، لذا فهو أمر بالغ الأهمية خاصة في الحالات التي تكون فيها نوعية الخدمة هي عامل التمييز بين المنافسين، فتحقيق رضا العملاء الداخليين تستطيع المؤسسة من خلاله قياس رضا العملاء الخارجيين، لذلك ظهر مصطلح العميل الداخلي وهذا خلق جدلا كبيرا حول من له الأسبقية بالاهتمام و إشباع الحاجة (العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين)، و هو الشيء الذي مهد إلى ظهور المرحلة الثانية.

- مرحلة التوجّه للعملاء: ظهرت من خلال الدراسة التي قام بها Gronoroos، و التي تدعو إلى ضرورة الإهتمام بالتنسيق و التواصل و التفاعل بين الموظفين و العملاء لتقديم خدمات بشكل أفضل.

- مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية: Winter أول من أعطى التوجيه للمرحلة الثالثة واعترف بدور التسويق الداخلي كأسلوب لإدارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد ساهم الكثير من مفكري التسويق والإدارة في ترسیخ هذا التوجه فاعتبر كل من Taylor et Consenza التسويق الداخلي بأنه إستراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في خدمة العملاء الخارجيين، مما يؤكد على أهمية التكامل بين الوظائف الإدارية في عملية تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-1 أهداف التسويق الداخلي:

لقد حدد Greenroom أهداف التسويق الداخلي في ثلاث خطوات جاءت كالتالي¹³:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والإتصال بالزبائن.
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين.
- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا بإتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات، وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

4-1 المزيج التسويقي الداخلي:

إن الفكرة وراء مفهوم المزيج التسويقي الداخلي هو أنه مجموعة من العناصر تحت سيطرة الإدارة يتم دمجها للإستجابة لمتطلبات السوق المستهدفة حيث تمثل هذه العناصر في¹⁴:

- المنتج الداخلي: في التسويق الخارجي، المنتج هو أي شيء يمكن للمؤسسة أن تقدمه لتلبية الحاجات لأسوقها، أما في التسويق الداخلي المنتج هو الوظيفة المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية البرامج التدريبية الهادفة لتطوير معرفة الموظفين، فمن هذا المنظور، جميع الموظفين في المؤسسة هم العملاء الداخليين ويجب أن يفهموا كيف يؤثرون على قيمة العملاء الخارجيين من خلال العملية التنظيمية.

- السعر الداخلي: عموماً السعر هو التعويض المقدم مقابل سلعة أو خدمة أما في السوق الداخلي فالسعر هو نظام مكافأة الموظفين.

- الترويج الداخلي: إن الحاجة إلى الاتصال الفعال بين الأفكار و العمليات الجديدة في الأسواق الداخلية مهمة بنفس قدر أهمية الترويج لمنتجات جديدة إلى العملاء الخارجيين، لذا يمثل الترويج الداخلي الإتصال في مكان العمل، و نقل الرسائل الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق موقف إيجابي للموظف كاستخدام التفاعلات وجهاً لوجه، و الإعتراف بالجهود و نظم المكافآت.

فإذا كان الترويج الخارجي يهدف لتعريف المنتج أو الخدمة للعملاء فإن الترويج الداخلي يسعى إلى التعريف بالمزایا التي يقدمها الموظفين للمنتج الداخلي بنفس الوسائل المستعملة في التسويق الخارجي، فالفرق الوحيد هو أن الترويج الخارجي يكون موجه خارج المؤسسة و يتعامل مع العملاء، أما الداخلي يكون موجه داخل المؤسسة و يتعامل مع الموظفين.

-**التوزيع الداخلي:** يتعلق بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظفين المنتج المقدم لهم، و المكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات والمبادلات بين مختلف الأطراف، أي المؤسسة و العملاء الداخليين.

5-1 أبعاد التسويق الداخلي:

سيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد التالية¹⁵:

-**التدريب:** عرف التدريب على أنه "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته، وقدراته الفنية، لمقابلة إحتياجات محددة في الوضع الراهن و المستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، و تطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها، فالتدريب عملية صقل و تربية المهارات في سياق معرفي و منهجي علمي، كما أن التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.

وتكون أهمية التدريب في البحث عن البرامج التدريبية التي تمكن الأفراد من معرفة المنظمة وأهدافها، والتي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءة أفرادها وولاءهم من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم، يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليل الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- و يساهم التدريب في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- و يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم ما تريد المنظمة منهم.
- و يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- و يساعد على تجديد المعلومات و تحديتها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

- التحفيز:** تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته رغباته المادية و المعنوية و نظام الحوافز أهمية كبيرة نذكر منها:
 - زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح.
 - زيادة مداخل العاملين وشعاراتهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
 - العاملين المؤهلين إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
 - التخلص من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي والصراعات.
 - **التمكين:** يعرف السكين بأنه توسيع صلاحيات العاملين واثراء معلوماتهم، و المعارف و مهاراتهم، لصدق خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في إتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل و مواجهة المشكلات.
ولقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني لمصطلح "Kaizen" والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف مجالات العملية الإنتاجية والخدمة على حد سواء، إذ أن الأفراد العاملين في حقل معين يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة الأداء المراد إنجازه بشكل أكثر دقة عن الآخرين حيث أن مسؤولية الأداء المراد تحقيقه يعتمد على التراكم المعرفي لهؤلاء الأفراد في إطار حلهم الإنتاجي والخدمي.
- و تتمثل أبعاد التمكين فيما يلي:
- ❖ التوجه الذاتي: و يشير إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، وهذا الإختيار يوفر للفرد شعوراً بإمكانية استخدام حكمه الشخصي و التصرف من خلال تفهمه للمهام التي يقوم بها.
 - ❖ الكفاءة: و تعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستناداً إلى خبراته و مهاراته و معرفته، فالأشخاص الذين يتمتعون بالقدرة و الكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، و يعرفون جيداً بأنهم يمكنهم أن يؤدوا تلك المهام بإتقان إذا بذلوا الجهد المناسب.
 - ❖ معنى العمل: و يخص هذا البعد إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة بالنسبة له و للأخرين داخل المؤسسة و خارجها، و أن العمل الذي يقوم به يستحق جهده و وقته، و أنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

❖ التأثير: و يتعلق بإعتقد الفرد بأنه يؤثر في عمل الآخرين، و على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات التي تضعها المؤسسة، خاصة المتعلقة بعمله.

-الإتصال الداخلي: يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والأراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الإتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري وتكون أهمية الإتصال الداخلي في المجالات التالية:

-يلعب الإتصال الداخلي دوراً هاماً في عملية إتخاذ القرارات فمن خلاله يمكن تسهيل عملية إتصال المعلومات و البيانات الصحيحة لإختيار أفضل البدائل و الوصول إلى رشد القرارات.

-يساعد الإتصال الداخلي في عملية التوجيه، حيث يستطيع المدير من خلال لوسائل المتاحة أن يوجه و يحدد للعاملين أهداف المؤسسة و الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف.

-يساهم الإتصال الداخلي في فعالية التنسيق بين الأنشطة في المؤسسة، إذ يتوقف التنسيق الفعال في المؤسسة على توفر مجال الإتصالات الأفقية و العمودية.

2-رأس المال البشري:

2-مفهوم رأس المال البشري:

ليس مرادفاً لإدارة الموارد البشرية حتى ولو إقترب منه، فقد أوضح ستيفن تريبيك أن إدارة الموارد البشرية وظيفة أما رأس المال البشري فهي مسألة شاملة و بالعودة إلى أعمال الاقتصاديين المؤسسين حيث كانت نقطة البداية لطرح هذا المفهوم أين أشاروا إلى العائد من الاستثمار في التعليم لفرد معين و تقييم عائد الاستثمار في التعليم و حاولوا خلالها تحديد تكلفة الاستثمار في التدريب، كما أنه بعبارات بسيطة عرف بأنه مجموع تكاليف التعليم و التدريب و تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بهذا النشاط و تتمثل في مجموع التكاليف المدفوعة مقابل التعليم و التدريب وما ينتظر مقابل ذلك.

تجاوز مفهوم رأس المال البشري مجال التحليل الاقتصادي و علم إدارة الكلاسيكي الذي يعتمد على الملاحظة و السرد في أواخر التسعينات، لاسيما من قبل الباحثين في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. كما ظهرت في أواخر 2011 مقاربتين لتفصير و تعريف رأس المال البشري مع وجود فروق هامة بين المقاربتين الفردية و التنظيمية، بالنسبة للمقاربة الأولى هو كيفية قيام الأفراد بخيارات التدريب التي يمكن

أن يكون لها تأثير اقتصادي إيجابي، أما المقاربة الثانية فهي تتجاوز المستوى الفردي ليعتبر رأس المال البشري مورداً إستراتيجياً للمنظمة، يمكن غموض التعريف في الفجوة بين الخيارات الفردية والأداء التنظيمي، وبالتالي بين القياس التقليدي لخصائص التدريب والخيارات التي من المفترض أن يكون لها تداعيات إيجابية، وبين قدرة المنظمات على تجميع هذه الخصائص الفردية لتوليد ميزة تنافسية¹⁶

2- أبعاد رأس المال البشري:

تمثل أبعاد رأس المال البشري في العناصر التالية¹⁷:

-**إستقطاب رأس المال البشري:** يتم الإستقطاب من خلال البحث عن الخبرات وتوفر نظام معلومات يسهل المهمة.

-**صناعة رأس المال البشري:** يشمل صناعة رأس المال البشري تعزيز قدرات الأفراد العاملين، تقليل المعارضة بينهم وخلق الأنسجة الفكرية.

-**تنشيط رأس المال البشري:** يتضمن تنشيط رأس المال البشري استخدام العصف الذهني مع العاملين، و تشجيع الجماعات الحماسية والإهتمام بآراء العاملين.

-**المحافظة على رأس المال البشري:** تركز المحافظة على رأس المال البشري على إستمرار التدريب والتطوير والتحفيز المادي والمعنوي.

-**الإهتمام بالزبائن:** يتضمن الإهتمام بالزبائن توثيق متطلبات الزبائن وتوفير نظام معلومات لتقديم الخدمات للزبون والسعى للإحتفاظ بالزبائن القدامي.

3- الدراسة الميدانية

1-3 مجتمع و عينة الدراسة: يضم مجتمع الدراسة جميع إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- و البالغ عددهم (22) إطاراً، وقد تم اختيار عينة قصدية تتكون من (17) إطاراً.

2-3 أداة جمع البيانات: تم إستخدام الإستماراة كوسيلة لجمع البيانات، وزوّدت على عينة قدرها 17 فرداً، و تم إعتماد سلم Likert خماسي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من عدمها من 1 إلى 5.

3-3 اختبار ثبات أداة القياس:

وهي تعبّر عن نسبة الثبات للعينة المختارة و الذين يعيّدون نفس الإجابة إذا أعيد إستجوابهم في نفس الظروف، وقد بلغت قيمة المعامل 0.936 و هي نسبة مقبولة جداً.

4-3 تفسير نتائج الإستبيان:

أما من خلال تحليل نتائج الإستبيان و إختبار الفرضيات المطبق على إطارات المديرية الجهوية موبيليس بورقة توصلنا إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب و تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين عند مستوى دلالة 0.05 ." مستوى الدلالة الإحصائية لعلاقة التدريب برأس المال البشري قدرت بـ 0.005 و هي أقل من 0.05، و منه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب و تنمية رأس المال البشري ومنه نقبل الفرضية الأولى أي أن التدريب يؤثر في تنمية رأس المال البشري.

الجدول رقم (1): تحليل Anova

المتغير	r	مربع	f	sig
التدريب	0.73	0.53	5.722	0.005

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

هذا يعني أن التدريب يؤثر في تنمية مهارات العميل الداخلي من خلال زيادة معارفهم كما أن البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة تتوافق مع الأهداف المسطرة .

الفرضية الثانية " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين عند مستوى دلالة 0.05 " مستوى الدلالة الإحصائية لعلاقة التحفيز بتنمية رأس المال البشري قدرت بـ 0.11 و هي أكبر من 0.05، و منه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و تنمية رأس المال البشري و منه نرفض الفرضية الثانية أي أن التحفيز لا يؤثر في تنمية رأس المال البشري.

الجدول رقم (2): تحليل Anova

المتغير	r	مربع	f	sig
التحفيز	0.47	0.22	5.722	0.11

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

وهذا يعني أن السياسات التحفيزية التي تقوم بها المؤسسة سواء المادية أو المعنوية لا تؤثر في تنمية مهاراتهم وآدائهم ومنه يجب على المؤسسة إعادة النظر في هذه السياسات لأن العميل الداخلي لا يشعر بأنها تتناسب معه أو تؤثر عليه.

حيث ترى عينة الدراسة أن الإدارة لا تكافىء الأفراد الذين يقومون بأداء مميز عن الآخرين، كما أن نظام الحوافز غير عادل والترقية لا تمنح على أساس معايير عادلة ومتصلة بالآداء.

الفرضية الثالثة " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين و تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين عند مستوى دلالة 0.05". مستوى دلالة إحصائية لعلاقة التمكين برأس المال البشري قدرت بـ 0.015 و هي أقل من 0.05، و منه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين و رأس المال البشري ومنه نرفض الفرضية الثانية أي أن التمكين يؤثر في تنمية رأس المال البشري.

الجدول رقم (3): تحليل Anova

المتغير	r	مربع	f	sig
التمكين	0.59	0.34	5.722	0.015

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

هذا يعني أن موظفي المؤسسة يشعرون أنها تمنح لهم حرية إتخاذ القرارات فيما يخص المسؤوليات الموكلة لهم كما أنها تشركهم في برامجها المستقبلية، إضافة إلى سماع آرائهم ومقرراتهم ومنهم فرصه للإبداع والإبتكار كما أنها لا تفرض عليهم سياسة رقابية صارمة.

الفرضية الرابعة " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإتصال الداخلي و تنمية رأس المال البشري لموبيليس من وجهة نظر عمالها الداخليين عند مستوى دلالة 0.05". مستوى الدلالة الإحصائية لعلاقة الإتصال الداخلي بتنمية رأس المال البشري قدرت بـ 0.001 و هي أقل من 0.05، و منه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الداخلي و تنمية رأس المال البشري و منه نقبل الفرضية الرابعة أي الإتصال الداخلي يؤثر في تنمية رأس المال البشري.

الجدول رقم (4): تحليل Anova

المتغير	r	مربع	f	sig
الإتصال الداخلي	0.65	0.42	5.722	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

وهذا يعني وجود سهولة في التواصل بين أفراد المؤسسة فيما بينهم وبين رؤسائهم وهذا شيء جيد لأنه يساهم في سرعة إنتقال المعلومة الصحيحة والدقيقة إضافة إلى الرفع من روح العمل الجماعي، وكذا معرفة رد فعل الموظف عند تلقيه للمعلومة.

و بما أن الأبعاد الثلاثة للتسويق الداخلي تؤثر في رأس المال البشري فإننا نستطيع الإجابة على الإشكالية العامة بأن التسويق الداخلي المطبقة من طرف موبيليس تؤثر في تنمية رأس مالها البشري.

تعطي معادلة النموذج المدروس (العلاقة بين التسويق الداخلي رأس المال البشري) بإعتبار رأس المال البشري متغير تابع و محاور التسويق الداخلي متغيرات مستقلة بالعلاقة التالية:

$$y=2.012 + 0.33x_1 + 0.061x_2 + 0.014x_3 + 0.014x_4$$

الخلاصة:

يعتمد تأثير التسويق الداخلي على مدى تأثير متغيراته الأربع و هي (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) ، و في دراستنا المطبقة على العمالاء الداخليين لمؤسسة موبيليس الجزائر توصلنا إلى كون ثلاث متغيرات للتسويق الداخلي تؤثر في تنمية رأس المال البشري للمؤسسة و هي (التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي) و منه يمكننا القول إن التسويق الداخلي المطبق في المؤسسة يؤثر في تنمية رأس المال البشري، و منه فإن إهتمام المؤسسة بالمتغيرات الثلاث السابقة سيعزز من كفاءة عمالائها الداخليين، و يمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال العمل على تعزيز التدريب لدى العمالاء ، تعزيز العلاقات الأفقية بين العمال و كذا علاقاتهم برؤسائهم و ذلك لأجل السير الحسن للمعلومات و تنمية روح الفريق و المنافسة بينهم.

كما يجب على المؤسسة أن تراجع سياستها التحفيزية لأنها لا تؤثر في تنمية العميل و ذلك من خلال ربط صياغة نظام مكافآت وحوافز يتاسب وطلعات الموظفين.

الهوامش

¹ محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطياً، دراسة حالة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013، ص 10.

² حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التعاكسية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرها على رضا العاملين، دراسة حالة فنادق عمان، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، ابريل، 2012، ص 11.

³ Berry, Relationship marketing, Chicago, American marketing association, 1983, p51.

⁴ Kotler philip, keller kevin lane, Dubois Bernard, et manceau Delphine, marketing management, 12ed, Pearson éducation, Paris, 2006, p453.

⁵ Adrian Plamer, Introduction to marketing theory and practice, 3ed university Oxford, 2012, p29.

⁶ Berry leonard, service marketing, indifferent text, cases and reading, prentice-hall usa, 1984, p23.

⁷ Gronorosse Christian, service management and marketing, managing the moments of the truth in service competition. 1990

⁸ Zeitmail valerie, Bitner Marry, service marketing integration customer focus across the firm Mc Grawhill, USA 2000, p23.

⁹ Pride william, Mc ferell, Marketing, concept and strategies 2ed Houghton, Boston, 2003, p549.

¹⁰ Ballantyne David, relationship mediated theory of internal marketing, swedish school, economics and business, administration, helsinki, finland, p09.

¹¹ قحموش إيمان، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 22، 2017، ص 144.

¹² قحموش إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 145.

¹³ مسعودة حلموس، عبد القادر بلخضر، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسیخ أخلاقيات الاعمال، دراسة حالة بنك الفلاحة والتربية الريفية لولاية الأغواط، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، العدد 6، 2019، ص 182.

¹⁴ قحموش إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 146.

¹⁵ سهام شوشان، نوال بولعواد، أثر التسويق الداخلي على آداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية، باتنة، المجلد 6، العدد 1، ص 199.

¹⁶ زياني توفيق، بوسهمين أحمد، دراسة أثر رأس المال البشري على أمن المعلومات في مؤسسة موبيليس، مجلة البشائر للدراسات الإقتصادية، المجلد 5، العدد 1، ص 297.

¹⁷ محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010، ص 13.

الملاحق

الاستبيان

جامعة عربادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على أثر التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -ورقلة-. وبين يديك هذا الاستبيان الذي نرجو أن تكرم علينا بمثله بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم، كما نعدكم بأن المعلومات التي تدلي بها سنتعامل معها بسرية وفقط لغرض البحث العلمي

الجزء الأول

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تمنح الإدارة حواجز تشجيعية للعاملين الذين يقومون بأداء متميز					
02	يوجد بالمؤسسة نظام حواجز عادل موجه للعاملين					
03	أتلقى المدح والثناء من طرف المسؤولين عندما أقوم بعملي بشكل جيد					
04	تمنح الإدارة فرصاً للترقية للعاملين بناء على معايير متعلقة بالأداء					
05	عندى صلاحيات واسعة حيث يمكنني إتخاذ قرارات دون اللجوء إلى مسؤولي المباشر					
06	تسمح لي المؤسسة بتقديم آرائي ومقترحاتي					
07	تمنح لي المؤسسة فرصة للإبداع والإبتكار وتطبيق أفكارني فيما يتعلق بعملي					
08	لا تفرض على المؤسسة رقابة مستمرة عند القيام بعملي					
09	يوجد بالمؤسسة برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين					

					توفر لدى الفرصة عندما أريد تنمية وتطوير مهاراتي	10
					لدى الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد والقدامى	11
					تم إلهاقي بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي في العمل	12
					تقيس الإدارة في كل مرة درجة إستفادة العاملين من البرامج التدريبية من أجل تطويرها	13
					أشعر بأن التدريب الذي تلقيته في المؤسسة يغطي نقصاً حقيقياً ويكسبني المزيد من المهارات	14
					إذا تعرضت لمشكلة في عملٍ يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر	15
					يتمتع العاملون في المؤسسة بعلاقات طيبة ع رؤسائهم	16
					أعتمد على قنوات الإتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات من الزملاء	17
					تسود روح التعاون والإحترام فيما بين العاملين في المؤسسة	18
					يستطيع العاملون في المؤسسة الوصول بسهولة إلى الإدارة العليا لطرح إنشغالاتهم	19
					المعلومات التي تصل من الإدارة صحيحة ودقيقة	20

الجزء الثالث - رأس المال البشري

العبارة					
العبارة	الرقم				
موافقة تماما	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
تشعر المؤسسة إلى توظيف ذوي الكفاءة من خلال إعتمادها على معايير صارمة في التوظيف	01				
تستقطب المؤسسة فقط الكفاءات التي تتناسب مع نشاطها	02				

				تدفع المؤسسة بالعاملين إلى تنمية قدراتهم و مهاراتهم في العمل	03
				تشجع المؤسسة الإبداع والإبتكار تعزز روح العمل الجماعي	04
				تمح الإدارة حواجز تشجيعية للعاملين الذين يقدمون أداءً متميزاً	05
				تمح الإدارة حواجز تشجيعية للعاملين فرصة لإبداء رأيهم في حل المشكلات وطرح الأفكار	06
				تملك المؤسسة برنامج تدريسي لكل إطاراتها إبداء من تاريخ توظيفهم	07
				تعمل المؤسسة على المحافظة على عمالها من خلالها تلبية متطلباتهم وكذلك ربطهم ببرامج تكوينية طويلة المدى	08

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	Valide	17 60.7
	Exclus ^a	11 39.3
	Total	28 100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	28

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

للحالات التي تتحقق فيها هذه المعايير	77.1176	215.485	.864	.929
للحالات التي لا تتحقق هذه المعايير	77.1176	211.735	.848	.929
للحالات التي تتحقق كل من هذه المعايير	76.1176	212.485	.756	.931
للحالات التي لا تتحقق كل من هذه المعايير	76.8824	218.360	.929	.929
للحالات التي تتحقق كل من هذه المعايير	76.9412	221.309	.809	.931
للحالات التي لا تتحقق كل من هذه المعايير	76.0000	213.750	.743	.931
للحالات التي تتحقق كل من هذه المعايير	76.7647	214.691	.753	.931
للحالات التي لا تتحقق كل من هذه المعايير	76.7059	217.846	.900	.929
للحالات التي تتحقق كل من هذه المعايير	75.1765	242.404	.039	.938
للحالات التي لا تتحقق كل من هذه المعايير	76.1176	233.360	.238	.939
للحالات التي تتحقق كل من هذه المعايير	74.9412	231.184	.747	.933
للحالات التي لا تتحقق كل من هذه المعايير	75.1176	229.110	.971	.932
للحالات التي تتحقق كل من هذه المعايير	78.3529	240.243	.377	.936
للحالات التي لا تتحقق كل من هذه المعايير	76.1176	225.110	.479	.935
للحالات التي تتحقق كل من هذه المعايير	75.1176	229.110	.971	.932
للحالات التي لا تتحقق كل من هذه المعايير	76.5294	222.640	.659	.932
للحالات التي تتحقق كل من هذه المعايير	76.8235	215.529	.969	.928
للحالات التي لا تتحقق كل من هذه المعايير	76.2353	209.191	.833	.930

الوصول المؤسسة في العاملون يستطيع لشرح العاليا الغدارة إلى بسهولة إنشغالاتهم	77.2353	213.316	.864	.929
الإدارة من تصل التي المعلومات و دقیقة صحيحة	77.2353	213.316	.864	.929
الكافاء ذوي توظيف إلى المؤسسة تسعى صارمة معايير على إعتمادها خلال من التوظيف في	77.2941	237.471	.363	.936
التي الكفاءات فقط المؤسسة تستقطب نشاطها مع تناسب	77.5882	251.757	-.531-	.942
تنمية إلى بالعاملين المؤسسة تدفع العمل في ومهاراتهم قدراتهم وتعزز والإبتكار الإبداع المؤسسة تشجع	76.3529	238.868	.124	.939
الجماعي العمل روح للعاملين تشجيعية حواجز الإدارة تمنح متميز بأداء يقومون الذين	77.0588	228.059	.437	.936
رأيهم لإداء فرصة للعاملين الإدارة تمنح الأفكار وطرح المشكلات حل في	77.2941	237.471	.363	.936
لكل تدريبي برنامج المؤسسة تملك توظيفهم تاريخ من إبتداء إطار اتها على المحافظة على المؤسسة تعمل	75.1176	229.110	.971	.932
متطلباتهم تلبية خلال من عمالها طويلة تكرينية ببرامج ربطهم وكذلك المدى	77.2941	252.971	-.388-	.944

Applying VTT in Assessing the Arabic Translations of Western News Headlines: Covid 19 as a Case Study

**تطبيق نظرية التبادل الترجمي في تقييم الترجمات العربية للعناوين الاخبارية الغربية: جائحة كورونا
انموذجا**

Assistant Professor, Ibrahim Talaat Ibrahim AL-Bayati, College of Arts/ AL-Iraqia University, Iraq.

Abstract

Covid 19 is a pandemic that hit the world in late 2019. It has paralyzed all aspects of life such as economy, education, cultural activities and everyday work of individuals. It is a respiratory virus that affects human being and it makes him suffer from a lot of symptoms such as fever, vomiting, muscle weakness, diarrhea...etc. This virus became a big headline in world media as a result of its huge worrying impact upon human life. The current study is a translation analysis of the Arabic translations of five different news headlines with reference to Covid 19 terms: (the virus, clinical trials, the vaccines, outbreak, children death,) produced by ten different graduate students from AL-Iraqia University/ College of Arts/Department of Translation. The current study is a content-focused. In other words, it focuses on the information rendered from English news headlines into Arabic. It is worth noting, headlines are featured by condensed details, non-grammatical forms and economic employment of lexical items. For reasons of attracting the attention of readers. I adopt variational translation theory (VTT) in analyzing the translations produced by ten graduate students to answer the following hypotheses: Graduate translators are likely resorting to variant procedures in rendering Covid 19 terms into Arabic. Some graduate translators are expected not to condense the Arabic versions of Covid 19 headlines. The results of analyses showed that the vast majority of graduate translators whose translations are chosen for analysis made use of variant translation procedures with VTT and this verified the first hypothesis and some translators failed to condense the Arabic translation Covid 19 terms headlines and this verified the second hypothesis.

Keywords: Covid19, Variational Translation Theory VTT, News Headlines, Graduate Translators

المستخلص

بعد فايروس كورونا وباء ضرب العالم في نهاية العام 2019. اذ شل جميع الجوانب الحياتية من اقتصاد وتعليم ونشاطات ثقافية واعمال الفرد اليومية. اذ يستهدف الفايروس الموضع اعلاه الجهاز التنفسى ويجعل الانسان المصاب يعاني من الكثير من الاعراض مثل الحمى والتقيؤ ونحول العضلات والاسهال... الخ. وتصدر هذا الفايروس عناوين المحطات الاخبارية العالمية نتيجة للتأثير الذي القى

بضلاله على حياة الإنسان. وتهدف الدراسة الحالية الى تحليل ترجمات العناوين الاخبارية الانكليزية المتعلقة بفايروس كورونا الى اللغة العربية. واخترت خمس عناوين اخبارية متعلقة بالفايروس المذكور اعلاه. اذ تحتوي تلك العناوين على مصطلحات مرتبطة مع كورونا مثل كلمة فايروس والتجارب السريرية واللقالات والتفسير ووفيات الاطفال. واعتمدت على ترجمات عشرة متخرجين متخرجين من الجامعة العراقية/كلية الآداب/قسم الترجمة. وتسلط الدراسة الضوء على محتوى النص، بمعنى اخر، على المعلومات الموجودة في متن النص المذكور. ويوصف العنوان الاخباري باختزال التفاصيل وتبني الهيكل غير القواعدي واستخدام المفردات اللغوية في بناء العنوان الاخباري بإيجاز لجذب انتظار المتلقى. واعتمدت في الجانب العملي من بحثي على نظرية الترجمة المتباعدة في تحليل ترجمات المتخرجين الجدد للإجابة على الفرضيتين المذكورتين ادناه: يرجح ان يغول المترجمون المتخرجون على اليات متعددة في ترجمة العناوين الاخبارية الانكليزية المتعلقة بفايروس كورونا واثبتت هذه النتيجة صحة الفرضية الاولى. ولا يتوقع من معظم المترجمين المتخرجين اختزال ترجمة العناوين الاخبارية الانكليزية الى العربية. واظهرت النتائج ان الغالبية العظمى من المترجمين المختاراة ترجماتهم للتحليل يعتمدون على اليات ترجمة متعددة تحت مظلة نظرية الترجمة المتباعدة واثبتت هذه التجربة صحة الفرضية الثانية.

الكلمات المفتاحية: فايروس كورونا و نظرية الترجمة المتباعدة و العناوين الاخبارية و المترجمون المتخرجون

1. Introduction

Scientific register is described as one of the mostly employed type of registers in the world of media, science and even industry. It gained currency due to its usage on daily basis. Where every single layman is exposed to such register in news reports, interviews, pharmacies...etc. this is why, it has become a worth researching field especially when it comes to translation studies. It is divided into many sub-registers including medical register and the sub-register highlighted above is further sub-divided into virus register and the latter is also sub-divided into many types of viruses such COVID 19 which is defined as the deadliest virus that hit the world in present time. Carrying out translation analysis with reference to news headlines of Covid 19 is a new approach to understand how such news can be transferred to Arabic language because there are major challenges faced by Arab translators including the coinage of new terms to render Covid 19 terms into Arabic successfully or keeping them as they are without any change in the target language.

2. Literature review

Since Covid 19 pandemic is a novel virus, few researches were carried out in this field with reference to translation. One of the distinguished papers that addressed coronavirus, translation studies and corpus was written by Amal Haddad and Silvia Montero-Martínez, their paper is titled "COVID-19: a metaphor-based neologism and its translation into Arabic". It sheds the lights on the fact that coronavirus disease 2019 (COVID-19)' is the neologism coined in relation to the pandemic disease currently paralyzing countries globally⁽¹⁾. The World Health Organization (WHO) was the international body that coined this neologism in all its official languages including Arabic. Although, in mass media outlets, the mostly employed term is 'coronavirus', which is a meronymic denomination. The corpus-based case study aims at giving new insights into the creation of these neologisms in English and their counterparts in Arabic, and to the adequacy of the meronymic employment of the term 'coronavirus' in the English and Arabic mass media outlets as well. Our current study is going to shed the lights on COVID 19 terms in news headlines and how they are rendered into Arabic.

3. Scientific Language

It is described as a language that can be employed for special purposes. In other words, it is "a formalized and codified variety of language, used for special purposes with the function of communicating information of a specialist nature at any level in the most economic, precise and unambiguous terms possible".⁽²⁾ From a register vantage point, scientific language is concerned with a linguistic variety of a speech community that tends to employ in a certain event for a particular communicative purpose⁽³⁾. Speaking of the occupational situation, it will definitely result a distinct linguistic variety. The language resort to in writing a report in a particular field of science is different from that of a literary text. It is worth mentioning that Science language can be highlighted as an developed level of the layman's knowledge due to the fact that all of their concepts and names we are familiar with or employ are originally related to the one or the other branch of science. It goes without saying that there is a far cry between the laymen language and expert one, to convey the message to laymen clearly, one needs to focus on the language employed by scientists⁽⁴⁾⁽⁵⁾. This is due to being specialist. However, specialization is a relative term that is different from area to another one and individual to another one. For example, firstly, those who work in the field of medicine, supposedly resorting to medical terms that could not be easily grasped among prime members of the medical community itself such as students who study medicine or students practice at hospitals, doctors of different of different specializations, nurses...etc. Secondly, among other persons if they employ their occupational language variety in social events per se. Moreover, with the increasing complication of the subject matter of the register explained above and narrow specialization. A situation has been reached, where a scientist related to one discipline faces a critical position to comprehend the language related to a discipline other than his native language due to his non-acquaintance with the expression conventions and the other discipline concepts⁽⁶⁾. If this is so, a specialist would imagine what would be the translator's state when dealing with a multiplicity of scientific genres, although, asked to translate his text professionally. This is a signal for specialization from translator's side and the institution in question. Scientific language is directed to specific listeners or readers. However, the tenor variable does not always constitute one symmetrical connection between sender and receiver. For example, there is a hierarchical connection, but it could give rise to different kinds of asymmetrical connections (cf. Stolze, 1992), for example, those of authorities in the field such as an expert writing to non-expert, or impersonal (a writer trying to impersonalize himself by

resorting to passive voice for objectivity or neutrality reasons. It is worth noting that the most distinctive feature of science is that of vocabulary differences where the employment of certain words or the use of words in a particular sense takes place. On the one hand, certain words like 'hydrosphere', 'kinesis', 'levitron', 'nabla' (Alwafi, 2002) to name but few, are mostly, if not exclusively, obtained/employed in science jargon and each has certain meaning well ingrained in the scientific field in which it is first coined. On the other, there are terms that feature dissimilar meanings in special fields of science in which they occur (*ibid.*): balance (online Encarta Dictionary, 2006):

1. Biology: steady state of the body on a certain base.
2. Psychology: "emotional stability, a state of emotional and mental stability in which somebody is calm and able to make rational decisions and judgments."
3. Accounting: "remainder, a remaining or outstanding amount, for example, the amount remaining in a bank account after a withdrawal or the amount still to be paid to settle a bill."
4. Mechanics: "weighing machine, a simple mechanical device for weighing objects."
5. Mathematics chemistry: "equality of elements in equation: a state in which the elements of a mathematical or chemical equation are equal on both sides."

Out of the above mentioned examples, it is concluded that every single discipline appears to have a language of its own branched off one core language; languages of different science have a common mode as well as common convention. In such a context, it is probably the mode of semantic extension whereby the above terms, taking/sharing the core meaning of the word 'balance' can have, under the category of polysemy, such diverse senses. The stand taken here is that, amidst the different disciplines of science and the resultant different registers there is an underlying system ⁽⁷⁾. Scientific language is figured out and communicated in written documents principally which are cast in a variety of layouts. It represents the followings: science textbooks, research papers, technical manuals, technical handbooks, the patent application, the license agreement (for example, in computer technology), technical reports, test specifications, professional papers, advertisements (when the thing advertised is science-related, for example, a new xeroxing machine, or a medical product), the leaflets, instructional manuals, signs and notices, catalogues, vouchers, invoices, bills, name plates, certificates, tables, tags, and many more (Thirumalai, 2003). The following section is going to elaborate on one of the sub-languages or registers of scientific language titled medical language.

3.1. Medical language

The employment of medical discourse constitutes a series of forms of communication. Gotti(2008: P.24) employs the term specialized discourse as "the specialist use of language in contexts which are typical of a specialized community stretching across the academic, the professional, the technical and the occupational area of knowledge and practice." Three factors are of great significance, they are mentioned below: user, domain of employment and specific employment of language. Besides, medical language is used in the expert circles or a means of communication between experts in the field and laymen, with the use of characteristic features ranging from one single genre to another onerelying upon the communication the participants involved in the discourse in question. Genres are employed in experts environments as the

followings" discharge summaries, case studies and case notes, imaging reports and research papers" employment of various specialized terms whose semantic value is taken into account. The sections explained below highlights some of the most prominent features of medical English with particular focus on medical terminology concerning Covid 19 pandemic and related translation problems and challenges.

3.2. Eponyms

Eponyms constitutes a big part of medical terminology. They embrace names of "anatomical parts, e.g. *Fallopian tubes*, *Adam's apple*, names of diseases *Parkinson's disease*, *Alzheimer's disease*, signs and symptoms e.g. Babinski sign, fractures e.g. Jefferson Fracture, procedures e.g. Heller myotomy, medical devices e.g. Bard-Parker scalpel" (cf. Meals 2007). They are stemmed from the names of researchers, but they could also be derived from celebrity names patients' ones, "e.g. Lou Gehrig disease, a common name for amyotrophic lateral sclerosis" (cf. Walling, 1999), fictitious characters, "e.g. *Othello's syndrome*, or geographical places, e.g. Lyme disease."Eponyms could be described as one of well-known translation problems source. It is worth noting that the resemblance between eponymous terms and their counterparts does not refer to the fact that both source language terms and their target language ones will be eponymous, although they could be the case.

3.3. Acronyms and abbreviations

One of the major characteristics attributed to the language of medicine and virology is the availability of "acronyms, initialisms and clipped forms." Moreover, English language occupies a very distinguished status among other languages when it comes the employment of the above-mentioned word formation especially in the medical language. This is why, it is described as the lingua-franca of medicine, English acronyms is heavily employed in everyday situation of users of other languages and are used both by the medical professionals and patients, especially if no native acronym is commonly employed in the local language "e.g. MCV, TSH, INR, CRP, LDL, HDL and Corona Virus and Covid 19"...etc.

3.3.1.Covid 19

Corona virus or Covid 19 is the virus that spread all over the world when it first appeared in china in December 2019. It has become the deadliest pandemic that hit the world. The World Health Organization (WHO) has been taking a close look at the development of the phenomenon on a global scale. On the breakout of the disease whose name is mentioned above, news reports and briefs delivered by the WHO referred to the disease in question as "a pneumonia of unknown cause". For example, the summary of December 31 reads: "A pneumonia of unknown cause detected in Wuhan, China was first reported to the WHO Country Office in China on 31 December 2019". After that, on January 10, the WHO issued its first guidebook on the disease, developed with regard to other coronaviruses like SARS and MERS. Since then, the denomination turned out to be 'Novel Coronavirus' also abbreviated as 'nCov'. This term was employed because the virus is a new type of the previously discovered coronavirus, a term referring to the crown-like appearance of the surface projections of the virus. Two days later, a different terminological variant was employed by the WHO, '2019-

nCoV'. On January 30, the Public Health Emergency of International Concern was declared. Finally, on February 11, 2020, the WHO officially designated the disease with yet another variant "Covid-19", an acronym that stands for 'Coronavirus Disease 2019'. On March 11, 2020, the WHO featured Covid-19 as pandemic and, eventually, all the nations in the world have been impacted by the virus and they have been fighting it ever since ⁽⁸⁾.

It is worth mentioning that the pandemic timeline shows that, in a record breaking period of time, a variety of terminological phrases or compounds (pneumonia of unknown cause, novel coronavirus), acronyms (nCov), abbreviation or short forms (2019-nCoV) have been employed to refer to the same phenomenon before the final neologism was created (COVID-19). It is also significant to differentiate between the disease's name and the virus that causes the disease. This means that 'COVID-19' is the pandemic disease, while 'severe acute respiratory syndrome coronavirus 2' (SARS-CoV-2) is the virus that causes that disease.

4. Scientific Translation:

Scientific translation is essentially a professional skill representing three basic requirements at least:

- (a) A crystal-clear comprehension of the source language,
- (b) Knowledge concerning the subject, backed by access to authentic sources of the newest pieces of information,
- (c) Necessary skills to write on the field like an expert. ⁽⁹⁾

Translators whose specialization is technical and scientific texts translations have to address types of discourse where the scientific terminology looks to be plain, having established equivalents in the target language, and the employment of language is simple (*ibid.*). It means that anybody with a good command of a language with an appropriate level of technical or scientific knowledge can produce a well-knitted scientific text.

Translating in this field, Javier (citing Schleiermacher (1813)) further argues that it is "almost a mechanical activity" (*ibid.*). But Javier's stand seems to be challenged by Kara's (a theorist and scientific translator) magical task in checking an equivalent term in bilingual dictionaries (2004).

5. Translation of News Headlines

Journalistic texts are of different registers sports, political, scientific, technical, medical ones...etc. Every text is divided into two main components: Headlines and the text. As for the former, it is defined as the complementary factor of the whole news text. In other words, without the existence of the headline, the news text is incomplete. Therefore, the headline should give a crystal-clear sign with regard to its news text ⁽¹⁰⁾. It is worth noting that headline translation is defined as the process of rendering an incomplete, condensed or non-grammatical form of text from one human language into another.

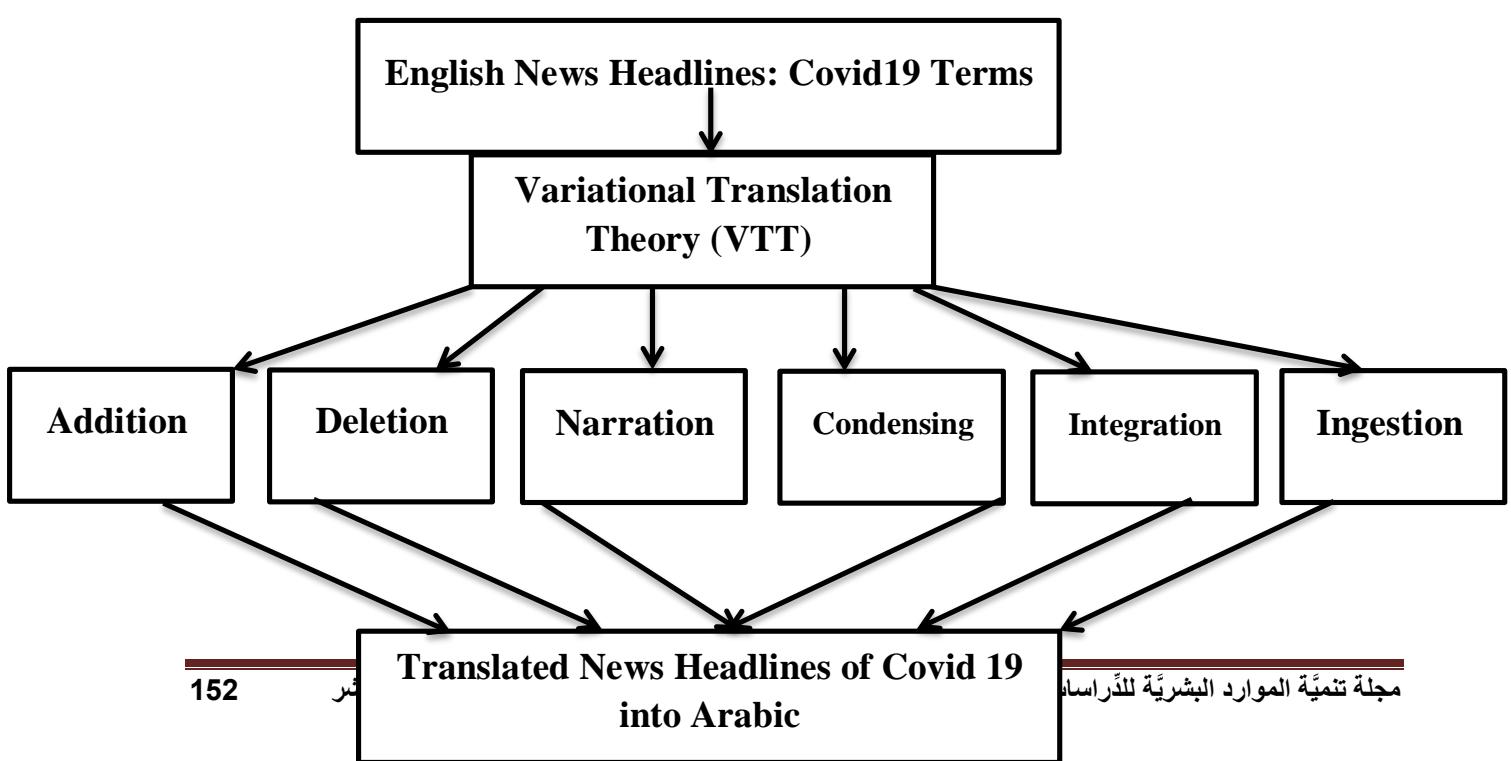
6. Data Collection

I selected five different news headlines with reference Covid 19 pandemic from different news websites. Then, I gave the chosen texts to ten translators who have recently graduated from AL-Iraqia University/College of Arts/Department of Translation.

7. Methodology

Since the case study of my paper is concerned with the translation analysis of Covid 19 news headlines. And headlines are featured by incomplete form, non-grammatical structure or condensed meaning (see 5. above). I counted on Variational Translation Theory (VTT) in carrying out the analysis to shed the lights on the different procedures followed by the translators whose translations were selected for analysis. It is worth mentioning that I want to highlight in the body of the practical part the correct and incorrect procedures under the theory whose name is cited above because these procedures can be useful in certain areas of translating particular Covid 19 headlines and they can be useless in other areas of translating such headlines. So, variation translation is defined as a translation activity where the translator, based on certain needs of target language readers under particular conditions, employs adaptation techniques like: adding, deleting, narrating, condensing, integrating changing into ingesting the original's contents. Figure No.1 presented below clarifies how the methodology of the paper functions in the process of analysis of the translation of English Covid 19 News Headlines into Arabic ⁽¹¹⁾.

Eclectic model of translation assessment of English sport texts into Arabic



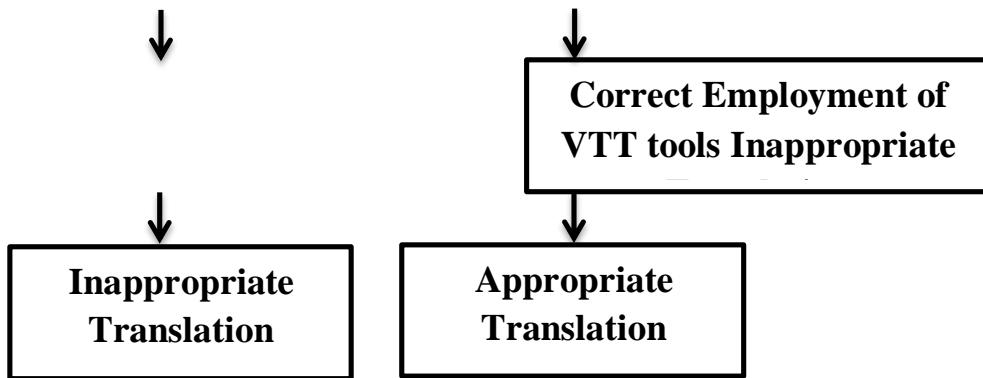


Figure (1) Eclectic model of translation analysis of the Arabic translations of English news headlines with reference to Covid 19 terms

8. Analysis of the translation of English news headlines of Covid19 terms into Arabic

8.1. Coronavirus: 'Only sensible' to cancel India trip, says Johnson

1. جونسن حول فايروس كورونا; من الديهي ان يتم الغاء رحلة الهند
2. فايروس كورونا, ذكر جونسون ان من المنطقي الغاء رحلات الهند.
3. فايروس كوفيد ١٩: يقول جونسون انه "من المنطقي" الغاء رحلة الهند
4. ————— رئيس الوزراء البريطاني: من المنطقي الغاء رحلة الهند.
5. يقول جونسون ان من الممكن الغاء رحلات الهند بسب فايروس كارونا
6. فايروس كورونا: قال جونسون انه " من المعقول فقط" الغاء الرحلة الى الهند بسبب تفشي فايروس كورونا المستجد
7. فايروس كورونا: قال جونسون انه " من المعقول فقط" الغاء الرحلة الى الهند بسبب تفشي جائحة كورونا.
8. علق بوريس جونسون رئيس الوزراء البريطاني ان الخيار الوحيد المعقول في هذا الوقت هو الغاء رحلته إلى الهند بسبب ارتفاع اعداد الاصابات هناك.
9. فايروس كورونا : تصريح جونسون بوجوب الغاء الرحلات من والى الهند

10. فايروس كورونا: قال جونسون انه "من المعقول فقط" الغاء الرحلة الى الهند بسبب تفشي فايروس كورونا المستجد.

8.1.1. Translation Analysis of the First Covid 19 News Headline

All the above translators whose translations are chosen for the analysis translated the Covid 19 terms differently. As for the first two translators, they rendered it into (فايروس كورونا) which is the transliteration of the phrase. However, the term virus is lexicalized in Arabic. The third translator made use of couplet strategy which is concerned with two procedures of translation: transliteration and borrowing (فايروس كوفيد 19). The fourth translator removed the term in question from translation. Therefore, this is a gap in the Arabic version. The fifth translators translated the term into (فايروس كورونا) and shifted its position. For this reason, he affected the importance of the translation of the term in question because it was put at the beginning of the headline. The sixth translator added extensive amount of information in the Arabic version and he used (فايروس كورونا) at the beginning of the headline and intervened by adding extra information (فايروس كورونا المستجد) which is unnecessary. The seventh translator used different strategies in translating Covid 19 terms in the same headline he translated it into (فايروس كورونا) then he resorted to nominal phrase (جائحة كورونا) at the end and this is described as an unnecessary addition to the headline because it is already mentioned in the headline. The eighth translator followed narrating tool and deletion one at the same time by removing the covid19 term in the body of the Arabic headline and narrating the reason behind the increasing death among people in India. The ninth translator used (فايروس كورونا) at the beginning of the Arabic headline and he retained to the same condensed version of English in the Arabic one. The tenth translator added unnecessary details to the Arabic headline at the end of headline although he highlighted it at the beginning. It is worth noting that 60% of graduate translators successfully employed VTT tools and produced condensed Arabic news headlines with reference to Covid19. While 40% failed to make use of VTT tools because they either added unnecessary pieces of information or deleted the main term and added unnecessary one.

8.2. COVID-19 outbreak in Baghdad is “very alarming”

1. تفشي فايروس كورونا في بغداد يثير لفاف
2. كوفيد 19 وتفشي في بغداد امر مقلق للغاية.
3. تفشي فايروس كورونا المستجد في بغداد امر "مقلق للغاية"
4. ان تفشي فايروس كوفيد 19 في بغداد قد اخذ منحى مخيف
5. "انذار بالخطر" لانه كوفيد 19 ينذر في بغداد
6. تفشي فايروس كورونا في بغداد امر "مقلق للغاية"
7. تفشي فايروس كورونا في العاصمة العراقية بغداد امر "مقلق للغاية"
8. انتشار فايروس كوفيد-19 في محافظة بغداد ينذر بالخوف الشديد.
9. بغداد : تفشي الفايروس في المنطقة "مقلق للغاية"
10. تفشي فايروس كورونا في بغداد "مقلق للغاية".

8.2.1. Translation Analysis of the Second Covid 19 News Headline

The translators whose numbers are (1, 3, 6, 7 and 10) rendered the underlined English phrase into successfully. In other words, they were able to give the appropriate production in the target language. They made use of transliteration strategy and narrating because the decoded the acronym (Covid19) into meaningful expression in the TL and pinpointed the optimal equivalent term by selecting the word (تفشي) in Arabic. While samples No. 2, No.4 and 8 made use of transliteration strategy of the acronym which is a failure in translation because (فایروس کورونا) is lexicalized in Arabic due to the intensive media coverage with reference to the news of the said virus but its acronym is not known among laymen. Therefore, their choices are not accurate. The sample No.5 followed addition technique in transferring the English headline into Arabic by adding the following phrase (انذار بالخطر). It is not acceptable to add unnecessary information in the translation of headlines because they are featured by economy. And the second issue is that he transliterated the acronym Covid 19 into Arabic (کوفید ۱۹)which is not suitable as well. Speaking of sample No.9, the translator in question counted on deleting the name (corona) and sticking to the word virus in Arabic. It is worth highlighting that 50% of graduate translators succeeded in resorting to VTT tools while the rest failed partially.

8.3. Why are so many babies dying of Covid-19 in Brazil?

1. لماذا يُحصد فايروس كورونا بأرواح الأطفال في البرازيل؟
2. ارتفاع الوفيات بين الأطفال في البرازيل جراء الإصابة بـ كوفيد 19. ما السبب وراء ذلك؟
3. لماذا الكثير من الأطفال يموتون بسبب فايروس كورونا في دولة البرازيل
4. ما السبب الكامن وراء موت العديد من الأطفال بـ فايروس كوفيد 19 في البرازيل؟
5. لماذا يموت الكثير من الأطفال بـ كوفيد 19 في البرازيل؟
6. لماذا يموت عدد كبير من الأطفال بسبب كوفيد- 19 في البرازيل؟
7. لماذا يموت عدد كبير من الأطفال بسبب فايروس كوفيد- 19 في البرازيل؟
8. ما هو السبب وراء ارتفاع حالات الوفيات للأطفال جراء الإصابة بـ فايروس كورونا في البرازيل؟
9. البرازيل: تساؤلات عن موت الكثير من الأطفال بسبب الجائحة المتغشية
10. لماذا يموت عدد كبير من الأطفال بسبب كوفيد- 19 في دولة البرازيل؟

8.3.1. Translation Analysis of the Third Covid 19 News Headline

Three out of ten translators employed VTT tools appropriately. They are the translators whose samples are numbered No.1, 3 and 8 because they used narrating tool as in the following expressions (الكثير من الأطفال يموتون) and (يُحصد الأرواح) and (ما هو السبب وراء ارتفاع حالات الوفيات) (

(للاطفال) (فايروس كورونا) in Arabic. As for samples No.2, 4, 5, 6, 7 and 10, they made use of narrating tool as well but they partially failed because they transliterated the Covid 19 acronym into (كوفيد 19) which is not appropriate choice due to its vagueness for laymen readers. While the translator whose sample is No.9 followed integration tool and he resorted to deletion as well. In other words, his product is described as a failure in the TL because he removed the corona and he added the nominal phrase (الجائحة) (المتفشية). It is worth noting that 30% of translators managed employing VTT tools correctly and 70% choices were incorrect.

8.4.UK Clinical Trial Confirms SaNOTize's Breakthrough Treatment for COVID-19

1. اكّدت التجارب السريرية البريطانية فاعلية بخاخ انف شركة سانوتايز كعلاج لكورونا 19
2. التجارب السريرية في المملكة المتحدة على لقاح فايزر تعطي تقدماً واضحاً في فاعليتها على فايروس كوفيد 19.
3. تجربة سريرية في المملكة المتحدة تؤكد على علاج saNotize لتقليل من الحمل لكورونا 19.
4. تؤكد التجارب السريرية على مرضى كوفيد 19 في المملكة المتحدة البريطانية ان الدواء المسمى بـ(سانوتايز) او (نورس) قد حقق تقدماً ملحوظاً في علاج فايروس كوفيد 19.
5. تؤكد التجارب السريرية للمملكة المتحدة البريطانية ان هناك احتمال لاختراق المطهرات التي تكون ضد كوفيد 19.
6. تؤكد التجربة السريرية في المملكة المتحدة البريطانية ان سانتايز هو علاج فعال لكورونا 19.
7. اكّدت التجربة السريرية في المملكة المتحدة البريطانية ان سانتايز هو علاج فعال لكورونا 19.
8. تؤكد التجارب السريرية البريطانية على فاعلية بخاخ الأنف السانوتايز في العلاج ضد حالات كوفيد 19.
9. المملكة المتحدة: تأكّيد فاعلية التجارب السريرية لرذاذ الانف من سانوتايز ضد فايروس كورونا
10. تؤكد التجربة السريرية في المملكة المتحدة البريطانية ان سانتايز هو علاج فعال لكورونا 19.

8.4.1.Translation Analysis of the Fourth Covid 19 News Headline

One out of ten translators produced an accurate product of translation because sample No.9 rendered the whole English headline in a suitable way. He made use of narrating tool and he transliterated the acronym Covid 19 into (فايروس كورونا). While the rest of translators they either failed almost totally or partially. As for, Samples No.1 and 8, they succeeded partially because they counted on narrating tool in explaining the first part of the English headline and elaborating on the product of the company which is not mentioned in the said headline but they failed in rendering Covid 19 into (فايروس كورونا) because they kept it (19). While the rest of translators failed completely because they added irrelevant pieces of information to the translated headline in Arabic and the transliterated the acronym Covid 19 into (كوفيد 19). Furthermore, 10% of graduate translators produced suitable translation, 20 % gave partially clear translation while 70% failed totally in using VTT tool.

8.5. Coronavirus digest: Denmark halts AstraZeneca vaccination indefinitely.

1. ابرز عناوين فايروس كورونا : الدنمارك توقف توزيع لقاح استرازينكا^{كلا}يا
2. ملخص فايروس كورونا، توقف الدنمارك عن تطعيم لقاح استرازينكا^{الى} أجل غير مسمى
- 3-توقف الدنمارك عن تطعيم AstraZeneca ^{الى} أجل غير مسمى
4. صرحت (الكورونا فايروس دايست) عن توقف دولة الدنمارك عن أخذ لقاح (الاسترازينيكا) البريطاني الصنع لأجل غير مسمى
5. موجز فايروس كورونا الدنماركي يوقف تلقيح استرازينيكا ^{الى} أجل غير مسمى
6. موجز اخبار فايروس كورونا: الدنمارك تعلق استخدام لقاح استرازينيكا بشكل تام.
7. ملخص فايروس كورونا: الدنمارك توقف استخدام لقاح استرازينيكا بشكل تام.
8. فيما يخص كوفيد-١٩ : توقفت الدنمارك عن استخدام لقاح استرازينكا الانجليزي إلى أجل غير محدد.
9. جائحة كورونا : إيقاف التطعيم بلقاح استرازينكا في الدنمارك ^{الى} اشعار آخر
10. ملخص فيروس كورونا: الدنمارك تعلق استخدام لقاح استرازينيكا بشكل تام.

8.5.1. Translation Analysis of the Fifth Covid 19 Headline

All translators whose translations were selected for analysis rendered the abovementioned English news headline with reference to Covid 19 into Arabic appropriately except for sample No.3 because he deleted the term Corona virus from the Arabic translated version not to mention using the English version of (**AstraZeneca**) vaccine in the body of the Arabic headline and sample No.8 failed as well because he resorted to the employment of the Arabic acronym version of Corona which is (كوفيد 19). Moreover, 80% succeeded in conveying the English news headline with reference to Covid 19 into Arabic clearly while 20% of the translators failed in employing VTT tools.

9. Translation Analysis Results

The table presented below shows us the results of translation analysis of English Covid 19 news headlines into Arabic with the employment of VTT.

Notes:

IEV: means incorrect employment of variational translation approach

CEV: means correct employment of variational translation approach

Tr: Translator

No.	Covid 19 Headlines	1 st Tr	2 nd Tr	3 rd Tr	4 th Tr	5 th Tr	6 th Tr	7 th Tr	8 th Tr	9 th Tr	10 th Tr
1.	First Headline	CEV	CEV	IEV	IEV	CEV	IEV	IEV	IEV	CEV	IEV
2.	Second Headline	CEV	IEV	CEV	IEV	IEV	CEV	CEV	IEV	IEV	CEV
3.	Third Headline	CEV	IEV	CEV	IEV	IEV	IEV	IEV	CEV	IEV	IEV
4.	Fourth Headline	IEV	CEV	IEV							
5.	Fifth Headline	CEV	CEV	IEV	CEV						
6.	Total Results	80% S 20% F	40% S 60% F	40% S 60% F	20% S 80% F	40% S 60% F	40% S 60% F	40% S 60% F	40% S 60% F	60% S 40% F	40% S 60% F

Conclusion

It is concluded that the analyses of the translations of English Covid 19 news headlines into Arabic presented in the practical part of the paper showed us that the vast majority of graduate translators whose translations are chosen for analysis followed various translation procedures under the umbrella of VTT and this verified the first hypothesis and some translators failed to condense the Arabic translation Covid 19 terms headlines and this verified the second hypothesis. It is worth noting that 44% of ten graduate translators whose translations are selected for analysis succeeded in making use of correct procedures of VTT in rendering English Covid 19 News headlines into Arabic while the 56% percent of translators failed in resorting to the appropriate procedures of VTT in transferring the abovementioned headlines.

Endnotes

- 1-Amal. Haddad and Silvia Martínez,. Montero. 2020. ***COVID-19: a metaphor-based neologism and its translation into Arabic.*** Journal of Science Communication. DOI: 10.22323/2.19050201
- 2-V. Korkas, & P Pavlides .2004. ***Teaching Aspects of LSP (Language for Special Purposes) to Nonspecialists: A Case for Background Courses in Translation Studies Programmes***, in The Journal of Specialized Translation Issue 02 - July 2004.
- 3-S Thirumalia M. 2003. ***Language in India*** accessed from <http://www.languageinindia.com/index.html>
- 4-Z Huang & Y Zhang. 2020. ***Variational translation theory***. The registered Co. Springer Nature. P.237.
- 5-S Thirumalia M. 2003. ***Language in India*** accessed from <http://www.languageinindia.com/index.html>
- 6-S Thirumalia M. 2003. ***Language in India*** accessed from <http://www.languageinindia.com/index.html>
- 7-S Thirumalia M. 2003. ***Language in India*** accessed from <http://www.languageinindia.com/index.html>
- 8-Amal. Haddad and Silvia Martínez,. Montero. 2020. ***COVID-19: a metaphor-based neologism and its translation into Arabic.*** Journal of Science Communication. DOI: 10.22323/2.19050201.P.1-2.
- 9-M Martinez & A Hurtado. 2001. ***Assessment In Translation Studies: Research Needs***, Meta, XLVI, 2, 2001. P.687-8
- 10-Ibrahim AL-Bayati. 2020. ***Introduction to Translation A Concise Reference With Regard to English into Arabic Translation and Vice Versa.*** Baghdad: Dar ALwan Publishing.
- 11-Z Huang & Y Zhang. 2020. ***Variational translation theory***. The registered Co. Springer Nature.P.103-134.

References

- Jingzi Huang & Morgan Glen. 2003. ***A Functional Approach to Evaluating Content Knowledge and Language Development in ESL Students' Science Classification Texts.*** Blackwell Publishing Ltd.
- A Javier F. 2004. ***The Study of Technical and Scientific Translation: An Examination of its Historical Development***, in The Journal of Specialized Translation. Issue 1 January 2004.

Isador Pinchuck. 1977. ***Scientific and Technical Translation.*** Westview Press, Colorado, U.S.A.

Websites

<https://www.bbc.com/news/uk-politics-56800305> accessed on 23/4/2021

Applying VTT in Assessing the Arabic Translations of Western News Headlines

<https://www.msf.org/covid-19-outbreak-baghdad-iraq-very-alarming>

<https://www.bbc.com/news/world-latin-america-56696907> accessed on 23/4/2021

<https://www.dw.com/en/coronavirus-digest-denmark-halts-astrazeneca-vaccination-indefinitely/a-57189908> accessed on 23/4/2021

<https://services.businesswire.com/cookie-policy> accessed on 23/4/2021

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les acteurs du processus éducatif (Tunisie- exemple)

التعلم عن بعد: تعريف المفهوم، الواقع والتحديات الرئيسية للفاعلين في العملية التعليمية (تونس -مثال)

Hédia El Aoud Bahloul

Maitre-Assistant / chercheure en sociologie

Centre d'études et de recherches économique et sociales (CERES)- MESRS-Tunisie

Résumé :

Dans cet article, nous aborderons le thème de l'enseignement à distance (EAD) : une définition du concept et un aperçu de son développement, et nous discuterons également des principaux défis auxquels est confrontée l'intégration de l'enseignement à distance dans les systèmes éducatifs arabes (Tunisie - exemple). Ce type d'enseignement, qui est non seulement devenu une exigence du marché du travail à l'ère de la mondialisation, mais s'est avéré être une alternative indispensable à l'enseignement en période de catastrophe ; De nombreux pays à travers le monde en ont bénéficié lors de la crise sanitaire du Corona virus (Covid-19), qui a fait de la distanciation physique la base de la prévention. Tandis que d'autres n'en ont pas profité faute de moyens et de compétences nécessaires (infrastructures numériques, équipements technologiques, culture numérique, formation aux TIC des acteurs clés du processus éducatif, etc.).

Mots clés : EAD, défis, infrastructure numérique, culture des TIC, acteurs du processus éducatif...

ملخص:

في هذا المقال سنناقش موضوع التعليم عن بعد: تعريف بالمفهوم ولمحة تاريخية عن تطوره، كما سنتناول التحديات الرئيسية التي تواجهه دمج التعليم عن بعد في أنظمة التعليم العربية (تونس-مثال). هذا النوع من التعليم، الذي ليس مطلباً لسوق العمل في عصر العولمة فحسب، ولكنه أثبت أنه بديل ضروري للتعليم الحضوري في أوقات الكوارث؛ وقد استفادت منه دول كثيرة حول العالم خلال الأزمة الصحية لفيروس كورونا (كوفيد-19)، الذي جعل التباعد الجسدي أساس الوقاية. بينما لم يستغل الآخرون لقلة الوسائل والمهارات اللازمة (البنية التحتية الرقمية، المعدات التكنولوجية، الثقافة الرقمية، التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للفاعلين الرئيسيين في العملية التعليمية، إلخ).

الكلمات المفتاحية: التعليم عن بعد، التحديات، البنية التحتية الرقمية، ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الفاعلين في العملية التعليمية

I/ Problématique :

« Le thème de l'enseignement à distance (EAD) est à la mode, disait G. Jacquinot, spécialiste en technologie de l'éducation, mais les phénomènes de mode demandent toujours à être interrogés »¹.

La virtualisation de l'EAD s'est opérée dans la seconde moitié des années 1990 avec le développement fulgurant des technologies de l'information et de la communication (TIC), et notamment avec l'avènement du web devenu accessible au public en 1991. Ces progrès ont changé les méthodes de travail dans de nombreux secteurs, et ouvert de nouveaux horizons dans le domaine de l'éducation. « Elles ont modifié les modalités d'accès aux connaissances et aux savoirs ainsi que leur diffusion, et amené les enseignants à réfléchir sur leurs pratiques et stratégies d'enseignement »². Selon Hélène Knoerr, experte canadienne en pédagogie, « le principal attrait de l'exploitation éducative des TIC est que leur intégration permet de libérer les forces créatrices qui sommeillent, tant chez les apprenants que chez les enseignants »³.

Reconnaissant que les TIC ont un potentiel énorme pour élargir l'accès à un enseignement de qualité, la Tunisie s'est engagée en 2005 à utiliser les TIC dans l'enseignement. Les réformes ont porté sur la nécessaire intégration des TIC dans le milieu éducatif, en particulier dans l'enseignement supérieur, et sur la généralisation de l'enseignement de l'informatique en tant que matière transversale. Toutefois cette décision n'est pas sans obstacles et posent de réels défis ; de plus, elle ne trouve pas l'unanimité, et les avis restent très partagés. Certains acteurs pensent que les TIC ne sont qu'un outil parmi d'autres, nécessaires mais pas suffisantes pour motiver les apprenants, en plus c'est un outil inégalitaire et qui ne respecte pas le principe de l'égalité des chances ; d'autres acteurs, universitaires, sont convaincus que l'enseignement des TIC et à travers est porteur d'atouts, et que la convergence des technologies de l'information, de l'audiovisuel et des télécommunications qui en découlent génère de nouvelles opportunités nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences pour répondre aux exigences de l'ère des nouvelles technologies et pour faire évoluer les pratiques éducatives.

Par ailleurs, un courant très opposé considère que l'excès d'enthousiasme pour l'intégration des TIC dans l'éducation n'est qu'un discours technophile ou une obsession de l'« innovation»⁴, ou, comme le dit Clark, « Des gadgets « tendance » possédant l'attrait de la nouveauté» (Clark et Mayer, 2016)⁵.

Mais malgré cette polémique, personne ne peut nier que la propagation de la pandémie de Corona virus (Covid 19) a provoqué un choc sans précédent dans les systèmes éducatifs de nombreux pays, notamment arabes. Après avoir imposé une quarantaine générale, les écoles ont été fermées et un grand nombre d'apprenants sont restés sans éducation en raison de nombreux obstacles qui les empêchaient d'utiliser l'enseignement à distance, auquel de nombreux pays dans le monde ont eu recours, dont certains pays du Golfe arabe.

Alors quels sont ces obstacles qui constituent de sérieux défis pour les principaux acteurs du processus éducatif dans ces pays, dont la Tunisie ? Et Avant cela, Qu'entendons-nous par enseignement à distance et quelles sont ses exigences ? Est-ce vraiment une bonne alternative à l'éducation traditionnelle (en présentiel) ou est-ce simplement une nécessité en cas de catastrophes ? Toutes ces questions représentent la problématique générale de cette étude, nous essaierons d'apporter quelques réponses en fonction de quelques littératures et témoignages vivants sur ce sujet.

II / Définitions des concepts :

1-Qu'est-ce que l'enseignement à distance (EAD) ?

Le terme « enseignement à distance » est complexe, et a radicalement changé au cours des dernières décennies. Une longue histoire a précédé ce qui était désormais regroupé sous le concept de « e-learning »⁶. Si l'on se rapporte à cette histoire, on s'aperçoit qu'il s'agit là du dernier avatar bien modernisé de ce qui s'est appelé, pendant un siècle, cours par

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

correspondance ; il s'est développé sous le nom d'enseignement à distance et s'est renouvelé sous le vocable de formation ouverte et à distance, avant de s'implanter sur Internet et devenir ainsi « e-learning »⁷.

Le système d'EAD est un système éducatif non présentiel qui sépare spatialement l'enseignant de l'apprenant. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'EAD est une forme d'enseignement dans laquelle les enseignants et les élèves sont physiquement séparés ; c'est un type d'enseignement indissociable de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication « TIC » (visioconférence, conférence Web, cours en ligne...), et pour lequel la présence physique de l'étudiant n'est généralement nécessaire qu'en période d'examen. Aussi, l'EAD peut conjuguer l'usage de plusieurs outils et plateformes, et donner lieu à des enseignements hybrides, lorsqu'elle est combinée à l'enseignement en mode présentiel⁸.

L'EAD a, également, pris de nombreuses appellations ; telles que « l'apprentissage à distance » (e-learning ou online Learning), « EAD » (Distance Teaching) et « l'éducation à distance » (Distance Education)⁹. Le terme « enseignement à distance » (EAD) est utilisé pour indiquer qu'un enseignant enseigne à distance. Mais dans le cas de la description du processus d'apprentissage par l'apprenant - le bénéficiaire - c'est-à-dire de sa réception du matériel appris, le terme utilisé devient « l'apprentissage à distance » (AAD). Quant au terme de « l'éducation à distance » (EAD), il exprime le processus d'enseignement et d'apprentissage qui comprend le transfert et l'acquisition de connaissances et de compétences à travers de multiples supports , et qui est utilisé à distance entre l'enseignant et l'apprenant. selon L. Sherry, « le système de l'éducation à distance impliquent une interactivité entre l'enseignant et les élèves, entre les élèves et l'environnement d'apprentissage, et entre les élèves eux-mêmes, ainsi qu'un apprentissage actif en classe »¹⁰.

Cependant, la définition de « l'enseignement à distance » de l'éducateur et écrivain suédois, Börje Holmberg, est l'une des plus simples et des plus couramment utilisées dans les revues d'enseignement à distance. Il rappelle que « l'enseignement à distance recouvre différentes méthodes d'études à tous les niveaux qui ne sont pas sous la supervision directe et continue d'enseignants qui accompagnent leurs élèves dans les salles de classe ou dans les mêmes locaux, mais qui, néanmoins, bénéficient de l'orientation et de l'enseignement d'une organisation de soutien»¹¹.

2/ Évolution du concept d'enseignement /d'apprentissage à distance :

EAD est l'un des secteurs le plus en croissance. Les premiers cours d'EAD ont été développés au milieu du XIXe siècle en Angleterre et aux États-Unis. Il est progressivement devenu une composante importante des universités depuis le début du XXe siècle, jouant un rôle important dans le développement des pratiques d'enseignement à l'université¹².

L'histoire de ce modèle d'enseignement est liée au développement des technologies. À chaque nouveauté technologique, on a constaté une application dans la formation à distance : de l'imprimé au WEB, en passant par l'audiovisuel et le multimédia. Le rapport de l'UNESCO (2002)¹³ fait suite au développement historique de l'enseignement et de l'apprentissage à distance, qui s'est étendu sur quatre générations :

- La première génération : L'enseignement par correspondance**

L'enseignement par correspondance est apparu à la fin du XIXe siècle et son principal objectif était de dispenser un enseignement post-secondaire à distance. Il est basé sur des documents imprimés et des instructions d'accompagnement. Le courrier régulier était le moyen de communication entre les deux parties du processus éducatif : l'enseignant et l'apprenant. Crées à cet effet, le « Toussaint Welsh Institute » à Berlin, en 1856, « University of London »

en 1858, «University of Chicago» en Amérique en 1891 et « Queen's University » au Canada 1889¹⁴.

• **La deuxième génération : le modèle multimédia**

Depuis les années 1970, divers médias ont été introduits : téléphone, radio et télévision. « Cette forme d'EAD se caractérise par le recours à plusieurs médias individuels (radio, cassette audio, télévision, cassette vidéo, ordinateur, vidéodisque), cette deuxième génération enrichit l'offre, en termes de supports, à un ensemble plus vaste qui inclut, outre l'écrit, les ressources multimédias en pleine expansion à l'époque »¹⁵.

C'est un modèle d'enseignement assisté par ordinateur, des disques compacts, des émissions télévisées et radiophonique.

• **La troisième génération : Le téléapprentissage**

Cette génération marque le passage du **multimédia** individuel au modèle télématique (ensemble des techniques qui combinent les moyens de l'informatique avec ceux des télécommunications). Il comprend audioconférence, conférences audio-graphiques, vidéo-conférence, télévision interactive¹⁶.

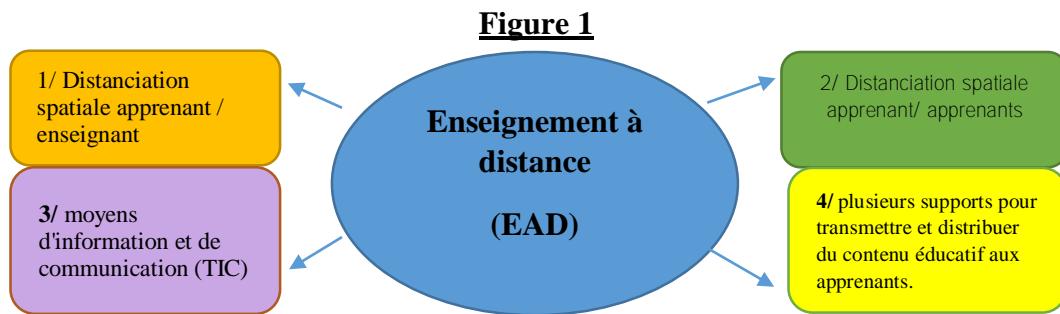
• **La quatrième génération : le modèle d'enseignement flexible**

Cette génération combine plusieurs médias interactifs tels qu'Internet, le courrier électronique, les CD interactifs, ainsi que des salles de classe virtuelles, des bibliothèques électroniques, des conversations directes et d'autres moyens de communication et d'enseignement. Ce modèle se définit selon Hotte, «comme l'association de l'informatique et des télécommunications dans l'offre d'un ensemble de services rendus disponibles par un réseau de communication et accessibles par des ordinateurs et des personnes localisés à des points éloignés»¹⁷. Morre et Karsely, spécialistes en la matière, soulignent l'importance de ces méthodes de communication dans les programmes d'enseignement à distance pour fournir un canal de communication direct, rapide et bidirectionnel entre l'apprenant et l'enseignant afin de surmonter la barrière d'espace et de temps, et de soutenir l'apprenant pendant le processus d'apprentissage¹⁸.

En conséquence, grâce à la technologie de la classe virtuelle sur le Web où le cours est diffusé en séance interactive et en temps réel, le degré d'autonomie requis chez l'apprenant semble diminuer au fur et à mesure que la technologie avance ; En revanche le niveau de dialogue et de l'encadrement s'améliore progressivement¹⁹. La structure de ces cours semble aussi se simplifier, ressemblant de plus en plus aux cours traditionnels puisque les professeurs se retrouvent sur le terrain connu de leur classe, où la possibilité de dialoguer librement agit à titre d'agent compensatoire. Ceci a pour résultat de réduire le temps de conception de cours en amont (front-end course design) comparativement à ce qui est habituellement nécessaire par des cours diffusés à distance²⁰.

Il est vrai que le terme génération est largement utilisé dans la littérature pour retracer l'évolution des modèles d'EAD, mais il semble plus opportun de considérer ces dites générations comme autant de modèles d'organisation toujours bien présents sur le terrain de la formation à distance. Selon la culture historique et les contraintes rencontrées, les organismes de formation adopteront plutôt l'un que l'autre²¹.

De ce qui précède, Nous pouvons alors résumer les caractéristiques générales de l'EAD virtuel ainsi :



L'enseignant à distance peut sélectionner les techniques de formation Web appropriées pour l'apprenant, suggérer des ressources d'apprentissage adaptées à ses besoins et déterminer l'étendue du soutien dont l'apprenant a besoin pendant le processus d'apprentissage, ainsi que l'évaluer à la fin du programme.

3/ Modèles d'enseignement à distance :

Les technologies de l'EAD se divisent en deux sous-types, les technologies d'encadrement en mode synchrone et celles en mode asynchrone²².

- Enseignement à distance en Mode synchrone :**

L'EAD en mode synchrone (télé-présence) rétablit la communication bidirectionnelle en temps réel (interaction et rétroaction) entre la personne enseignante et les personnes apprenantes et entre les personnes en apprentissage²³ ; en d'autres termes, ces personnes se rencontrent simultanément dans un véritable environnement d'apprentissage en ligne lors d'une réunion en direct. Et les meilleurs exemples des technologies en mode synchrone sont l'audioconférence Web, la vidéoconférence Web et la classe virtuelle. Ces différents systèmes de classe virtuelle permettent la gestion de la classe, l'interaction contrôlée entre participants, le partage d'écran, etc²⁴.

- Enseignement à distance en Mode asynchrone :**

Les leçons pédagogiques offertes à distance en mode asynchrone, c'est-à-dire en temps différé, ne nécessitent pas la présence de l'enseignant ni de l'apprenant ni tous les apprenants en même temps ; l'enseignant peut envoyer la leçon à l'aide de courriers électroniques ou la placer sur le site Web, et l'élève peut y accéder aux moments qui lui conviennent, en suivant les instructions de l'enseignant pour terminer l'apprentissage sans qu'il y ait communication simultanée entre eux. En revanche, des études (d'Henri et Lundgren-Cayrol, 2001; Michinov, 2002)²⁵ montre que l'enseignement asynchrone présente certaines limites en pédagogie, en particulier dans l'exploitation de situations qui nécessitent un travail d'équipe pour échanger des expériences ; le travail d'équipe est un élément central de l'apprentissage, comme les séances de remue-méninges, la résolution de problèmes ou les jeux éducatifs qui mettent en pratique la dimension communicationnelle fondée sur l'exploitation de la méthode du dialogue et des échanges interpersonnels en temps réel. Ces situations dynamiques, fondées sur la coconstruction, la coproduction des savoirs et la création de relations affectives et émitives, sont des éléments essentiels à l'apprentissage et à l'encadrement.

- Modèles d'enseignement mixte, hybride et bimodal :**

Le terme «enseignement mixte» peut sembler vague ; il englobe une variété de technologies et de méthodes pédagogiques dans des combinaisons variables ; il peut désigner un mode intermédiaire qui combine à la fois le synchrone et l'asynchrone dans les environnements d'enseignement en ligne, en fonction des préférences des apprenants et de leurs situations²⁶. Il peut signifier également un mode qui combine EAD (synchrone ou/et asynchrone) et l'enseignement en présentiel, connu sous le nom « enseignement en mode hybride ». Dans une formation hybride, les apprenants ont des activités d'apprentissage à réaliser à distance et

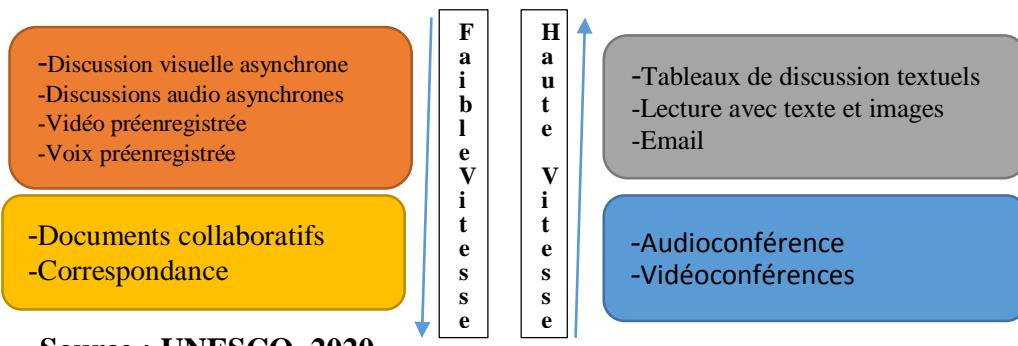
Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

d'autres activités qui se passent en présence de la personne enseignante (L'équivalent anglophone serait l'expression blendead-learning)²⁷ ; « comme c'est le cas de la classe inversée (flip teaching), qui implique que l'étudiant écoute la partie théorique du cours depuis un support multimédia et se présente en classe pour faire des exercices »²⁸. Selon G. Rumble, professeur de gestion de l'enseignement à distance, « le développement de modèle mixte de formation à distance, en termes d'hybride, serait plus souhaitable et les établissements mixtes auraient plus de chance de réussir »²⁹.

On parle, également, des cours «en mode bimodal» dispensés simultanément à un groupe en présence et des étudiants à distance ; un professeur enseignant en classe devant des étudiants présents, tandis que d'autres participent au même cours via une plateforme. Selon Potvin (2011) l'expression « établissement bimodal » qualifie un « établissement qui offre concomitamment une partie de ses activités pédagogiques en présentiel et une autre à distance »³⁰ Tandis qu'une institution ne pratiquant que l'une d'elles sera dite unimodale³¹.

En 2006, la notion « systèmes d'enseignement mixte » s'est concrétisée avec la publication du premier « Handbook of Blended Learning » de Bonk et Graham. Ce dernier a contesté l'ampleur et l'ambiguïté de la définition du terme et a défini les « systèmes d'enseignement mixte » comme des systèmes qui « combinent l'enseignement en face à face et par ordinateur»³². Par ailleurs, Il ressort de l'analyse de résultats de 96 études comparant l'enseignement en ligne à l'enseignement en classe que la modalité d'enseignement mixte s'avère plus efficace que la modalité entièrement en ligne³³.

Par ailleurs, Selon l'UNESCO, l'infrastructure en termes de vitesse internet disponible, constitue le facteur le plus important dans le choix et la détermination des stratégies à adopter pour fournir le matériel pédagogique en ligne³⁴ : (**Figure 2**)



4/ Plateforme pédagogique à distance :

Nous estimons qu'il est opportun de fournir quelques définitions de la plateforme : La plateforme est une catégorie de progiciels (paquet de programmes), en anglais : Learning Management System « LMS ». C'est un outil dont le rôle est de doter l'administration de l'enseignement-apprentissage à distance d'un ensemble de fonctionnalités permettant aux participants du système d'échanger des informations et de gérer ou de se référer à des contenus pédagogiques. La fonction fondamentale d'une plate-forme pédagogique est de créer les conditions de fonctionnement d'une classe virtuelle, basées sur un accompagnement pédagogique à distance des apprenants et la mise en œuvre de travaux collaboratifs³⁵. Selon S. Brunel et ses collègues « les plateformes constituent des systèmes complexes qui intègrent à la fois, la technologie, l'homme et un environnement »³⁶.

L'avancée des recherches dans les domaines de l'informatique et des sciences cognitives contribue au développement de plates-formes technologiques permettant désormais la gestion administrative de la formation, la création et la diffusion de contenus, l'apprentissage synchrone et asynchrone. En 2012, on estime à environ 300 le nombre de plateformes de formation présentant des fonctionnalités et une qualité comparables³⁷ ; et comme le dit Vaufrey, « les

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemple)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

plates-formes d'enseignement à distance ou LMS sont conçues à peu près de la même manière »³⁸.

Récapitulons avec Stéphane Brune et ses collègues, experts en technologie de l'EAD, pour qui «les plateformes permettent toutes, mais à des degrés différents d'informer (communiquer, afficher l'information, des ressources, des contenus...), rendre possible la collaboration entre les utilisateurs (enseignants, apprenants et administratives), suivre les apprenants et les accompagner dans leur processus de formation, créer des produits de l'apprentissage (ressources pédagogiques, devoirs...), organiser la formation (au plan macro) ou l'apprentissage autonome (au plan micro)³⁹.

• Types de plateformes d'enseignement en ligne :

Il existe plusieurs plateformes éducatives en ligne, dont la plupart sont gratuites. On peut les utiliser en créant un compte, puis l'entrer par courriel et mot de passe. Parmi les meilleures plateformes éducatives, on cite à titre d'exemple : Google Class room, Moodle, Edmondo, Zoom, etc. ; mais parmi les meilleures et les plus faciles à utiliser et à gérer entre enseignant et élève, selon certains technologues, sont la plate-forme (Google Classes) et la plate-forme (Edmondo)⁴⁰ pour n'en nommer que quelques-unes.

Pour conclure cette section, résumons les principales caractéristiques d'EAD virtuel (concept procédural dans cet article) comme suit :

1. la séparation quasi-permanente de l'apprenant et de l'enseignant tout au long du processus d'apprentissage
2. la présence d'une organisation responsable de la planification et de la préparation du matériel didactique
3. le recours aux TIC.

III/ Principaux défis de l'enseignement à distance :

1 -Au sens de «défi»

Étymologie : « défi » (n.m.), de « défier » (v.), lui-même dérivé du latin « defidere » qui signifie ne pas se fier à, braver, affronter, avoir le sentiment que quelque chose n'est pas comme il le faudrait...⁴¹

Le mot « défi » a plusieurs significations, parmi lesquelles, en rapport avec notre sujet, nous citons la suivante :

Le défi est « Un obstacle ou un ensemble d'obstacles qui doivent être surmontés pour atteindre un objectif précis...»⁴², il appelle à la confrontation et à la planification pour trouver des solutions. Par exemple, l'un des défis auxquels le monde est confronté aujourd'hui est la défaite complète du virus Corona (Covid19), du cancer... ; de même que parmi les défis urgents auxquels l'État tunisien est confronté figurent la lutte contre la corruption, la lutte contre l'extrémisme et le terrorisme, la pauvreté et le chômage, l'amélioration des services de santé, la réforme du système éducatif, le maintien de la sécurité, la protection de l'environnement, etc.

• Le concept procédural de « défis » :

Ce que nous entendons par le terme « défis » dans cet article est :

Les obstacles logistiques, éducatifs, culturels et sociaux qui empêchent l'intégration de l'EAD dans le système éducatif tunisien. Ces obstacles qui représentent de réels défis que l'on devrait véritablement considérer, et chercher à développer des stratégies nationales pour les surmonter afin d'intégrer l'EAD, en premier intégrer les TIC dans le système éducatif en présentiel, et aussi d'y recourir si nécessaire (au temps d'épidémies, de catastrophes ...).

2- principaux défis de l'EAD

La communauté des chercheurs s'accorde sur le fait que la transition de l'enseignement en présentiel (EEP) à l'élaboration d'un EAD concerne tous les acteurs du processus éducatifs (Etat, enseignant, apprenant et parents) et nécessite des changements profonds : culturels, organisationnels, pédagogiques, etc.

2-1 Défis pour l'État :

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

Le gouvernement tunisien, comme dans de nombreux pays arabes et même ailleurs, est confronté à des défis importants au sein de son système éducatif, dont l'un est l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC). En effet, selon l'UNICEF, de nombreux pays arabes subissent la fracture numérique, le manque d'infrastructures informatiques, la pénurie d'électricité, les familles défavorisées ayant peu accès aux équipements collectifs, et les élèves, parents et enseignants dépourvus des savoir-faire numériques⁴³.

Bien que la Tunisie se classe 84^{ème} dans le monde et septième dans le monde arabe dans l'indice de qualité de l'enseignement supérieur de Davos pour l'année 2019⁴⁴, et qu'elle ait été le premier pays arabe à utiliser Internet et ait dédié une structure gouvernementale (secrétariat d'État) aux nouvelles technologies depuis le début des années 1990, ainsi que le premier pays arabe à accueillir un grand événement international de la taille du Sommet mondial sur la société de l'information en 2005⁴⁵, lors de la mise en quarantaine, ses écoles ont été fermées et les cours, pour deux millions d'élèves du primaire et secondaire, ont été suspendus et les examens ont été reportés, voire annulés pour certains niveaux de l'enseignement fondamental et secondaire en raison du manque d'intégration des TIC et de la formation à distance dans le système éducatif tunisien. En conséquence, pour sauver l'année scolaire (2020), le ministère tunisien de l'éducation a pris un certain nombre de mesures, telles que les cours télévisés pour les élèves des terminales, afin d'assurer une bonne préparation aux examens nationaux. Certains enseignants des classes terminales ont investi leurs propres efforts pour se connecter avec leurs élèves et expliquer les cours restants de l'année scolaire via les réseaux sociaux. Quant aux autres niveaux d'enseignement, le ministère s'est contenté de fournir du matériel pédagogique par Edunet (portail web du ministère) dans différentes disciplines, afin de maintenir les élèves en contact avec le climat d'apprentissage.

Le motif du choix ministériel (cours télévisés), selon le ministre de l'Éducation tunisien⁴⁶, repose sur un principe fondamental, celui de l'égalité des chances ; l'EAD nécessite la mise à disposition des moyens logistiques et technologiques (réseau internet, ordinateurs ou smartphones, etc.), ainsi que de la formation des principaux acteurs (les enseignants et apprenant) ; Ce qui n'est pas facile, compte tenu des conditions socio-économiques difficiles du pays : de nombreuses familles n'ont pas d'ordinateur, l'accès à Internet est limité ou absent dans de nombreuses régions, et la plupart des établissements d'enseignement public sont hors ligne et n'ont pas d'ordinateurs, seules les écoles privées qui sont préparées à ce type d'enseignement (EAD). Selon l'Institut national des statistiques (INS), seulement 47% environ des familles tunisiennes possèdent un ordinateur⁴⁷. Aussi, une enquête menée par le ministère tunisien de l'Éducation a confirmé que 51% des collégiens et lycéens ne disposent pas de téléphones intelligents ou d'ordinateurs connectés à Internet leur permettant de suivre des cours à distance. Cela confirme sans équivoque l'impossibilité de l'e-learning comme alternative appropriée au stade actuel⁴⁸.

Il est vrai que le pourcentage d'internautes parmi les particuliers en Tunisie est passé de 17% en 2010 à 64% en 2018, mais l'utilisation d'Internet se concentre à 90% sur la participation à des espaces de médias sociaux (Facebook, Instagram, YouTube)⁴⁹, ce qui peut se faire à l'aide d'un simple smartphone.

En revanche, un certain nombre d'enseignants a considéré l'option ministérielle «cours télévisés» comme « improvisée », car elle ne garantit pas l'acquisition de connaissances par l'apprenant en l'absence d'interaction, et l'enseignant ne peut pas s'assurer de la compréhension des leçons par l'élève⁵⁰. Cette absence d'interaction, que les experts en éducation considèrent l'un des aspects les plus inquiétants de l'EAD⁵¹ ; en plus, Il n'est pas possible de savoir si les élèves suivent réellement les cours télévisés ou non ; D'autant plus que la télévision est toujours considérée comme un moyen de divertissement, et que l'élève tunisien a l'habitude de venir à l'école avec toutes ses particularités, son charme, sa discipline, son suivi et son encadrement ; par conséquent, il lui est difficile d'apprendre en dehors de ce cadre et de se concentrer dans

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

une leçon reçue à distance. Selon une étude de Guri-Rosenblit (2005) « la plupart des étudiants, en particulier les adolescents, aiment aller à l'école et rencontrer leurs camarades de classe pour des raisons autres que l'acquisition de connaissances et de compétences »⁵².

D'autres enseignants soulignent également que l'État n'a même pas introduit l'EAD dans le système universitaire; en raison d'une infrastructure numérique médiocre voire inexistante dans bon nombre d'institutions supérieures; selon le secrétaire général du syndicat de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie, « il n'y a pas de principe d'égalité des chances pour les moyens et les équipements technologique entre les différents universités et centres de recherche scientifique, et il y a un gros problème en termes de fourniture d'appareils électroniques et de smartphones aux étudiants... Et nous avons demandé au ministère de fournir ce qui est nécessaire pour cela, et nous attendons toujours que les promesses soient tenues, à un moment où le ministère semble incapable de le faire »⁵³.

D'autre part, il est important de souligner que les défis de l'EAD en Tunisie, voire ailleurs, ne se limitent pas au seul facteur technique ou logistique, mais même l'absence de culture TIC et la formation à distance elle-même constitue un réel frein à l'intégration de l'approche numérique dans l'éducation. Cette culture qui n'a pas encore pris racine dans les milieux éducatifs ; si l'on en revient aux résultats de l'enquête du ministère de l'Éducation précitée, 93% des parents ne préfèrent pas l'EAD, 53% des parents d'élèves du primaire et 48% des parents d'élèves du collège et du secondaire préfèrent que leurs enfants étudient en face à face⁵⁴. Aussi, un chiffre du ministère des technologies en Tunisie indique que parmi les obstacles qui empêchent les familles en Tunisie d'accéder à Internet est le manque de besoin d'Internet, au taux de 73%⁵⁵ ; besoin d'«Internet», en tant que source de connaissances, de formation et d'apprentissage.

Donc, sur la base des défis que nous avons mentionnés ci-dessus, Nous pensons que la Tunisie, par rapport à l'enseignement à distance, a besoin d'une véritable stratégie d'avenir basée sur deux préalables parallèles : le premier est la reprise de l'appui et de l'accompagnement assurés par l'Etat aux familles afin de combler le fossé numérique interne en vulgarisant la propriété des ordinateurs⁵⁶ (ordinateurs familiaux, prêts bancaires, facilités de paiement, encouragements tarifaires : réduction de tous les tarifs de transmissions de données et des abonnements..., création d'entreprises Locale, etc.). Le second concerne l'activation du numérique en dehors du cadre de la communication sociale, en développant des services électroniques pour l'éducation. Demandons-nous à quoi sert d'être parmi les plus connectés sur Facebook, YouTube et Instagram, sans pouvoir sauver une saison scolaire en utilisant l'éducation virtuelle ? !

Aussi, si le principe de l'égalité des chances est ce qui empêche l'utilisation de l'EAD en Tunisie (selon le point de vue du ministre de l'éducation), alors ce type d'enseignement s'il était accessible à tous, aurait été le meilleur moyen d'atteindre ce principe (l'égalité des chances) en temps de crise, soit par rapport aux établissements d'enseignement privés ou ceux dans le monde !

2-2 Défis pour l'enseignant, l'apprenant, et les parents :

Tout d'abord, il est important de noter qu'avec l'EAD, le processus éducatif se base sur trois composantes fondamentales (enseignant / apprenant / parents), appelées « triangle du processus éducatif »⁵⁷. Cela diffère de la dualité du processus éducatif dans l'enseignement en présentiel dit « traditionnel » (Enseignant / Apprenant) où les parents n'ont pas de rôles remarquables, excepté leur rôle parental quotidien : conduire les siens à l'école, revoir leurs devoirs à domicile, etc.). En revanche avec l'EAD virtuel, les parents constituent un élément essentiel du triangle éducatif (la figure 3) :

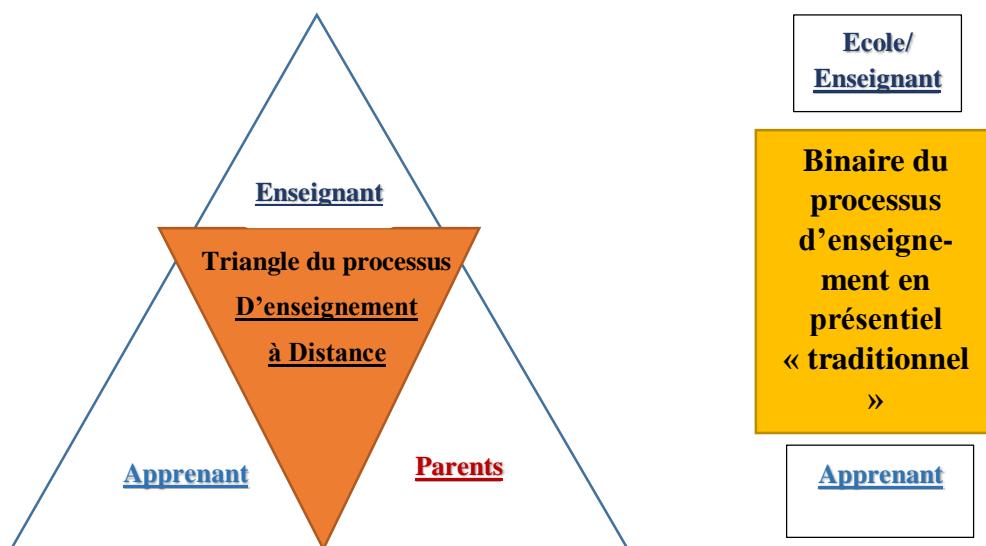


Figure (3)

A_ Défis pour l'enseignant :

Selon Jean Piaget, le père de la pédagogie moderne, «Si les enseignants ne sont pas correctement préparés, ni les meilleurs programmes ni les meilleures théories ne seront utiles pour ce qui doit être réalisé ». Ce qui dénote que le rôle de l'enseignant est essentiel quel que soit le mode d'enseignement, et que « la technologie ne remplace pas l'enseignant, il l'utilise pour développer une éducation de qualité »⁵⁸.

De son côté, M. Lisowski, spécialiste de la formation continue, estime que « la réussite de l'apprenant en formation à distance –ou en présentiel- est liée en grande partie à l'implication des enseignants, et à leur rôle de tuteurs au sein de cette modalité d'enseignement»⁵⁹. De même, G. Jacquinot-Delaunay, chercheure en sciences de l'éducation et de la communication, ajoute que « pour être efficaces, les nouvelles technologies, loin de remplacer l'enseignant exigent de lui de plus en plus de compétences non seulement techniques, mais aussi humaines et sociales »⁶⁰. En conséquence, les enseignants, qui ont des rôles nouveaux et essentiels dans le processus de l'EAD, ont besoin de nouvelles compétences et sont appelés à se former, à se perfectionner constamment pour s'adapter aux changements et aux innovations qui surviennent dans leur profession. Cela fait donc de la formation des formateurs un véritable défi pour intégrer l'enseignement à distance dans le processus éducatif.

En raison du manque de formation, les enseignants, en Tunisie par exemple, n'ont pas acquis, pour la plupart d'entre eux, les compétences technico-pédagogiques nécessaires pour une appropriation de la technologie ; et cette situation constitue pour eux l'un des obstacles majeurs à leurs usages des TIC, car la formation joue un rôle structurant dans la généralisation de la pratique⁶¹. Pour Greville Rumble, expert en apprentissage ouvert, la formation des enseignants n'est pas un luxe ; l'accélération des changements technologiques et sociaux rend les connaissances acquises au cours des années de formation initiale insuffisantes, voire périmées ; Il est donc impératif d'investir constamment dans le renouvellement de ces connaissances et l'acquisition de compétences (telles que les technologies de l'éducation à distance) ⁶².

Dans ce cadre, nous voudrons souligner aussi qu'avec l'EAD, l'identité professionnelle de l'enseignant (compétences, méthodes pédagogiques, ressources, etc.) est en jeu ; et pour que ce nouveau système d'enseignement (EAD) réussisse, il est nécessaire de **refaçonner l'identité professionnelle des enseignants; et les sensibiliser à l'importance de ce type d'enseignement (EAD)** et à la nécessité d'acquérir des compétences en TIC pour en profiter en

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

cas de besoin (catastrophe, épidémie...), et même lors d'un enseignement en présentiel pour diversifier les pratiques pédagogiques et les méthodes d'apprentissage, ainsi que l'appropriation des nouvelles technologies.

Dans le système d'EAD, l'enseignant est également appelé à "jouer d'autres rôles, tels que de **médiateur** entre les apprenants et le contenu⁶³; ce rôle évolue également vers celui de **tuteur**, qui n'est pas un rôle radicalement nouveau ; il existe déjà dans le contexte de l'enseignement en présentiel ; Mais il est plus indispensable pour l'EAD, du fait que le tuteur joue plusieurs rôles : coordonner les activités des apprenants, motiver les discussions, accompagner l'apprenant dans ses apprentissages, soutenir sa motivation par des encouragements et des questionnements, lui faire acquérir un maximum d'autonomie, et réduire le sentiment d'isolement... . Aussi, rôle de **chercheur** de sources de connaissances diverses (autres que les livres) ; des vidéos, des illustrations et d'autres matériaux utiles qui l'aident à expliquer sa matière. Il doit également développer des compétences techniques et apprendre à utiliser les technologies actuelles et jouer, parfois, le rôle du **technologue** dans la résolution d'un problème technique, qui survient lors des présentations à distance⁶⁴ pour maintenir la continuité de la communication. « Grosso modo, son rôle peut s'orienter vers trois sortes de fonctions : • il apporte un savoir mis en forme, numérisé et diffusé auprès des apprenants ; • il conçoit l'architecture du dispositif de formation et son contenu en collaborant avec d'autres acteurs ; • il est en charge du suivi de la progression de chaque apprenant »⁶⁵.

À la fin de cette section, nous soulignons qu'au-delà des obstacles précités, il existe d'autres obstacles généraux liés au manque de motivation des enseignants⁶⁶, et pour les relever, il faut d'abord travailler à sensibiliser les enseignants et développer leurs convictions sur l'intérêt de ce type d'enseignement, tant personnel que public, et son importance, que ce soit en temps de crise, ou pour développer et renforcer l'enseignement présentiel. D'autant plus que nous vivons dans un monde globalisé conduit par le numérique. Selon l'UNESCO, avec la mondialisation et l'émergence de nouvelles industries, l'investissement dans le processus éducatif – académique et professionnel – est devenu un investissement humain, une « industrie de l'apprenant » ; les caractéristiques de l'époque exigent l'éloignement de l'inertie existant et du bourrage des cerveaux pour une transition vers la vitalité de la découverte, de la recherche, de l'analyse et de la déduction. Ainsi donc, toute forme d'éducation centrée sur les apprenants rend essentiel de diversifier les sources et les formes de connaissances et d'employer les dernières technologies dans ce domaine⁶⁷.

B/ Défis pour les apprenants et les parents :

Comme le montre le diagramme ci-dessus (F.3) le rôle de l'apprenant et des parents est également une composante essentielle du Triangle de l'EAD.

De retour en quarantaine en mars de l'année (2020) et la fermeture des établissements d'enseignement, nous avons assisté à un retour à certains rôles traditionnels de la famille, plus importants que jamais ; De nouveaux défis sont apparus pour les parents alors que la maison est devenue une « arène » pour les rôles traditionnels, et de nouveaux rôles : un monde virtuel de travail pour certains, un lieu d'apprentissage à distance - par différents moyens - , de soutien et de contrôle parental pour d'autres ...

Quant aux attitudes des apprenants et des parents vis-à-vis de l'enseignement à distance en Tunisie, les résultats de l'enquête menée par le ministère tunisien de l'Éducation (mars 2020) ont révélé que seulement 20 % des élèves du primaire soutiennent les cours d'enseignement à distance interactifs, 5% choisissent de suivre des cours numérisés, tandis que la plupart (75%) préfèrent les cours sur papier. Pour les collégiens et lycéens, 26% sont pour les cours interactifs à distance et 7% pour les cours numériques enregistrés, tandis que 66% des collégiens préfèrent les cours sur papier⁶⁸.

Revenant également sur certains témoignages d'étudiants du monde arabe - lors d'un sondage d'opinion sur l'e-learning⁶⁹ - l'un des interrogés a affirmé que «Le manque de communication

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

face à face (enseignant/apprenant) affecte grandement la compréhension d'un sujet scientifique; en raison du manque de communication visuelle et émotionnelle, et de discussions explicatives en classe à distance, ce qui tue la concurrence et l'enthousiasme en nous »; C'est ce qu'a signalé Viviane Glickman, chercheuse en éducation: « dans le face-à-face pédagogique, les regards échangés, les mimiques d'intérêt ou de désintérêt, de fatigue ou d'incompréhension constituent autant d'informations qui parviennent à l'enseignant et lui permettent d'ajuster son discours, compléter ses explications, reformuler.... Il peut adapter le contenu et la progression de sa présentation en tenant compte des questions et des difficultés exprimées par les apprenants ».⁷⁰

Un autre, étudiant en pharmacie, a déclaré que : «la plupart de ses collègues n'acceptaient pas l'enseignement via Internet en raison de la difficulté à comprendre les cours magistraux, et que certains matériels d'étude nécessitent un laboratoire et des explications, et que l'apprentissage en ligne - selon lui - peut convenir aux sciences humaines, mais pas pour les disciplines scientifiques et médicales ». Un troisième répondant ajoute que : "l'apprentissage à distance nous prive de l'esprit scientifique, et nous ne pouvons pas nous engager sur un temps précis pour le cours numérique ..." »

En revanche, de nombreux spécialistes de l'e-learning estiment qu' apprendre en ligne est censé doter l'apprenant de nouvelles compétences: accéder à l'information, discuter en ligne, trouver et partager des informations et s'engager (prendre des notes pendant le cours virtuel, rédiger des résumés, etc.), de plus, travailler en groupe d'apprenants à distance permet de mieux réfléchir, de se poser des questions et de s'entraider, ce qui donne vraiment de la valeur au e-learning, et ce sont toutes des compétences que l'apprenant doit posséder au présent.

En effet, le refus d'un certain nombre d'apprenants (élèves et étudiants) à l'EAD constitue un véritable obstacle à son intégration dans le système éducatif. Ce refus, croyons-nous, est dû à diverses raisons, telles que : les apprenants ne sont pas convaincus de l'efficacité de ce type d'enseignement dépourvu de la dimension humaine qui caractérise l'apprentissage en face à face ; le manque de culture numérique et de pré-préparation psychologique pour les apprenants ; ainsi qu'une méconnaissance de l'importance des nouvelles technologies (TIC) et de l'appropriation de nouvelles compétences technologiques pour le futur professionnel. « Aujourd'hui, il ne suffit pas pour un apprenant d'assister à des cours et d'obtenir un diplôme, disait A. Akari, professeur en éducation, car les entreprises du monde entier valorisent désormais l'acquisition de compétences plus qu'un diplôme⁷¹.

Par ailleurs, et selon J-F. Michel, spécialiste des méthodes pédagogiques, la réussite du processus éducatif passe principalement par l'implication des apprenants⁷² ; inciter les apprenants à s'impliquer est la clé de la réussite de l'apprentissage en ligne ou en face à face ; « implique-moi et j'apprends », dit Begernin Franklin⁷³. En effet, Un témoignage d'un professeur agrégé de l'enseignement supérieur en Tunisie le confirme : « ... au début, la plupart (des étudiants) étaient hésitants quant au mode d'utilisation de la plateforme et des outils d'apprentissage en ligne auxquels ils n'étaient pas initiés. Ils se sentaient aussi perdus à cause de l'absence totale d'informations ; dès que le ministère de l'enseignement supérieur a envisagé l'EAD comme alternative pour poursuivre les cours durant le confinement, j'ai personnellement contacté tous mes étudiants et je leur ai demandé de créer des adresses e-mails valides qu'ils m'ont, par la suite, communiquées... J'ai veillé moi-même à leur inscription sur la plateforme - que le ministère a fournie- ... Peu à peu et patiemment, les étudiants ont accepté ce nouveau mode d'apprentissage et nous avons réussi à poursuivre les cours et à terminer le programme sans rater pour autant aucune séance »⁷⁴.

Mais il y a une question qui s'impose dans ce contexte :

Les défis de l'apprentissage à distance sont-ils les mêmes à tous les niveaux (étudiants du supérieur, du secondaire et de base) ?

Certainement pas. Il est vrai qu'il existe des défis communs à tous les niveaux d'apprentissage ; mais ce qu'il faut noter, c'est que pour les étudiants du supérieur, l'EAD est

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

moins problématique à l'université, car les étudiants ont généralement de l'expérience en TIC et sont plus autonomes ; selon Sandra Bellier, chercheure en la matière, « Sans un certain niveau **d'autonomie**, sans une capacité minimum de se débrouiller seul, le e-learning risque de ne pas fonctionner »⁷⁵. Alors, « le niveau de compétence est fortement corrélé au niveau d'éducation ; plus le niveau d'éducation est élevé, plus le sentiment d'aisance sur le plan numérique augmente»⁷⁶.

En fait, les étudiants, qui se servent le plus de la technologie dans leurs recherches, n'ont aucun problème à utiliser les outils des TIC, mais ils manquaient de motivation ; donc Il faut comprendre les raisons de cette non-motivation qui se traduisent, généralement, par un **besoin de stimulation** plutôt que d'accompagnement⁷⁷.

En Tunisie, par exemple, nombre de ces étudiants a suivi des cours à distance, pendant la quarantaine (2020), avec l'aide de leurs enseignants (voir p.15). Ils ont été initiés à utiliser la plateforme « Moodle » gérée par l'Université virtuelle tunisienne, et ont participé aux visioconférences, transmis leurs travaux par e-mail, messages Facebook privés, ou les ont présentés sur la plateforme⁷⁸.

Cependant, cette expérience était limitée ; car habitués aux cours en présentiel classiques, de nombreux étudiants ont même douté de l'efficacité et de la qualité de l'apprentissage à distance, dès lors que le e-learning ne s'est pas suffisamment développé dans les universités tunisiennes et n'est pas entré dans les traditions d'apprentissage et d'acquisition des connaissances⁷⁹. Ce qui confirme une fois encore que l'un des défis les plus importants de l'EAD est de changer également les convictions de l'apprenant en l'aidant à surmonter les barrières psychologiques et culturelles à l'apprentissage à distance.

En revanche, « Les débutants (jeunes apprenants) sont tentés par l'e-apprentissage, mais se heurtent à des barrières d'ordre technologique. Il faudra d'abord les former en « présentiel » aux outils informatiques (TIC) avant de les lancer dans cet apprentissage ; alors Ils ont besoin de l'accompagnement mais pas de la stimulation »⁸⁰.

D'autre part, il faut noter que dès le jeune âge, les besoins de socialisation et d'apprentissage liés au « vivre ensemble » sont essentiels ; Sarah Guri Rosenblit (2005), chercheure en éducation et en EAD, affirme que la plupart des élèves, en particulier à l'adolescence, aiment fréquenter l'école et rencontrer leurs pairs dans les salles de classe pour des raisons qui vont bien au-delà de l'acquisition de connaissances et de compétences⁸¹.

En parlant aussi des défis de l'apprentissage à distance pour les apprenants et les parents, il faudrait également mentionner les fortes disparités liées à l'environnement d'apprentissage à la maison ; En tant que lieu dédié à cette activité où l'apprenant se sent satisfait et concentré. Ainsi, l'incapacité des familles à offrir un environnement approprié pour l'apprentissage à distance risque d'exacerber les inégalités déjà en jeu à cet égard.

En plus, « Pour les jeunes apprenants, il va falloir apprendre à gérer cette distance à laquelle ils ne sont pas habitués ; le e-learning demande une grande rigueur et une bonne discipline de la part des apprenants, au quotidien. En présentiel, ils ont l'habitude d'avoir tout à portée : cours sur papier et au tableau, l'enseignant est disponible pour les guider, répondre à leurs questions sans attendre, etc. »⁸².

Avec l'EAD, l'apprenant au niveau de base a besoin d'être accompagné de ses parents et de bénéficier de leur soutien moral et de leur suivi; Il n'est pas facile à cet âge pour les enfants d'apprendre et de gérer leur autonomie par eux-mêmes ; Ce que Monique Linard, chercheure en sciences de l'éducation et TIC, a également confirmé en disant: « l'autonomie présuppose des capacités que tous les individus ne sont pas également capables ni désireux de mobiliser... capacités de haut niveau cognitive mais aussi psychologique et sociale, qui implique des qualités d'attention, d'autocontrôle, d'intelligence, de confiance en soi et de relation que peu d'apprenants possèdent... »⁸³

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

Il est vrai que le parent joue toujours un rôle dans l'apprentissage de son enfant, mais avec l'apprentissage à distance (AAD), son rôle est plus complexe ; l'apprentissage des enfants à distance nécessite que le parent développe des compétences en TIC, soit disponible à plein temps et ait une bonne prédisposition physique et mentale. Ce qui leur poseraient de vrais défis pas faciles à surmonter ; et C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles la plupart des parents, du moins en Tunisie, s'opposent à ce type d'apprentissage ; les résultats de l'enquête du ministère de l'Éducation précitée indiquent que 93% des parents ne préfèrent pas l'EAD, et 53% des parents d'élèves du primaire et 48% des parents d'élèves de collège et lycée préfèrent que leurs enfants étudient en présentiel⁸⁴.

A la fin de cette section sur les défis de l'EAD par rapport aux parents, des jeunes apprenants en particulier, nous voudrions évoquer quelques points de réflexion qui méritent d'être discutés, concernant l'option de l'EAD, notamment comme alternative à l'enseignement en présentiel (EEP), comme l'exige le discours des technophile en Tunisie (voire dans des pays similaires) :

- En cas de généralisation de l'EAD comme alternative à l'EEP (et même en forme mixte), quel sera le sort des jeunes apprenants dont les parents sont analphabètes ou peu instruits, ou n'ont pas de culture numérique, ou ne sont pas familiarisés à la technologie ? Sachant que le taux d'analphabétisme en TIC, en Tunisie comme exemple, est bien supérieur au taux d'analphabétisme traditionnel (en lecture et écriture)⁸⁵?
- Dans quelle mesure les parents peuvent-ils assumer ces rôles nouveaux et stimulants qui nécessitent beaucoup d'énergie mentale et physique, des compétences et du temps dont peu disposent ?
- Comment les parents qui passent toute la journée à travailler à l'extérieur de la maison peuvent-ils faire face à ces tâches ?

Toutes ces questions, et d'autres, représentent de véritables défis et obstacles que ce type d'éducation (EAD) soulève à tous les niveaux d'enseignement, et dont les partisans doivent bien considérer dans leurs différents contextes (social, culturel...).

Conclusion :

À la lumière de tout ce qui précède, nous avons de bonnes raisons de réaffirmer que La crise sanitaire (Covid-19) a fourni une occasion, sans précédent, d'évaluer en contexte réel l'importance de EAD (virtuel), sa valeur ajoutée en général, et notamment en période de crises ou de besoin. Par ailleurs, ce modèle éducatif a mis en exergue de multiple difficultés, obstacles et défis dont parlent différents experts en la matière et dont nous avons mentionné les plus importants ci-haut. Ce nouveau système (EAD) est loin d'être simple, et la transition ne se déroule pas sans heurts: l'infrastructure des télécommunications en Tunisie, comme dans de nombreux pays arabes, est inégalement répartie, voire n'existe pas dans de plusieurs régions; de nombreuses familles n'ont toujours pas d'ordinateurs, de tablettes ou de smartphones pour leur permettre de poursuivre des cours en ligne; La plupart des enseignants n'ont pas de formation ni de culture numérique, dont nombreux ne croient même pas à l'efficacité de ce mode d'enseigner et de communiquer et le trouvent inconfortable et « froid ». Les parents, eux aussi, le considèrent comme un modèle d'apprentissage sans qualité et stressant, pour eux et leurs enfants, et ils refusent de fournir des tuteurs privés, confrontés à un environnement que la plupart connaissent mal⁸⁶.

En outre, il est important de souligner que l'EAD n'est pas seulement une innovation technique dans le domaine de l'éducation, mais nécessite également un réel changement de paradigme éducatif, «L'outil en soi, précise Jean-Loisier, expert en communication numérique, ne possède pas de vertu pédagogique ; son utilité dépendra du projet pédagogique qui doit s'élaborer loin du chant des sirènes et de l'enflure des vendeurs de rêves numériques »⁸⁷. Par conséquent, Il ne s'agit pas uniquement pour un enseignant de déposer le texte de ses cours sur une plate-forme Internet et pour l'étudiant de se servir d'un ordinateur et d'étudier ces cours pour passer l'examen ; l'EAD implique en effet de nombreuses révolutions en matière de

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

stratégies et de compétences d'apprentissage et d'enseignement, d'organisation institutionnelle et de politique éducative globale. L'enseignement doit être pensé différemment à tous les niveaux, que ce soit à celui du pouvoir politique, du corps enseignants, des apprenants, ou des institutions de formation⁸⁸.

D'autre part, il est important de souligner que le système éducatif est avant tout un outil de création de produits. Ce produit est un être humain de certaines caractéristiques, avec une certaine identité et un certain système de valeurs ; Ce produit humain que nous voulons être, d'une part, une personne aux compétences compatibles avec les exigences du marché du travail à l'ère des TIC ; et d'autre part, un bon citoyen de la société. Par ailleurs, Tariq Qureish, fondateur et PDG de Xponential et futurologue, a fait valoir que « L'e-learning est incroyable, la technologie est géniale, mais cela ne remplace pas l'interaction humaine, or celle-ci est essentielle : à mesure que l'on apprend des choses, on a besoin d'avoir des contacts humains en termes de relations, d'empathie, d'amour, de compassion, de confiance »⁸⁹.

Pour toutes ces raisons que les professionnels de l'éducation soutiennent l'idée que l'enseignement en présentiel soit privilégié et maintenu en tout temps et que l'EAD soit offert en complément.

Dans le même contexte, nous concluons avec le sociologue français F. Dubet qui affirme que : « la valeur de « l'école à l'école » et que même si les élèves n'aiment pas toujours la classe, les leçons, les cours et les contrôles, la plupart d'entre eux aiment l'école parce qu'elle est le lieu de la vie sociale, des amitiés, de l'expression de soi et de ses goûts, parce que la vie scolaire permet de grandir et de s'affirmer à l'écart de ses parents et, parfois, de ses enseignants »⁹⁰. L'experte en pédagogie Claudine Beaupré souligne également que « la priorité est à l'enseignement en présentiel, dont le nouvel humanisme reconnaît la valeur, valeur d'autant plus importante dans une société de plus en plus individualiste qui compromet la capacité dans un monde atomisé ; à recréer du collectif, du sens partagé. C'est dans cette optique qu'il importe de penser l'École en tant que bien public et de penser également tous ses enjeux, dont celui de l'EAD »⁹¹.

¹Jacquinot, Geneviève : Apprivoiser la distance et supprimer l'absence ? Ou les défis de la formation à distance, Revue française de pédagogie, Année 1993, N°102, pp.55-67. En ligne : https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1993_num_102_1_1305

²Angham, Assaad : Place et rôles de l'enseignant intervenant dans des dispositifs de formation universitaire à distance, Thèse de Doctorat de L'Université de LYON, Jean-Claude RÉGNIER (Directeur de thèse), Soutenue le 21 juin 2016, p31. En ligne : http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2016/assaad_a/pdfAmont/assaad_a_these_udl.pdf.

³Knoerr, Hélène : « TIC et motivation en apprentissage/enseignement des langues. Une perspective canadienne », *Cahiers de l'APLIUT, Vol. XXIV N° 2 | 2005*, 53-73. En ligne : URL : <http://journals.openedition.org/apliut/2889>.

⁴Beaupré, Claudine &all. : op.cit., p43.

⁵Ruth, Colvin Clark, Richard, E. Mayer : L'apprentissage en ligne et la science de l'instruction : Lignes directrices éprouvées pour les consommateurs et les concepteurs d'apprentissage multimédia, quatrième édition, Cité in chapitre : « Mythes de l'enseignement et de l'apprentissage à distance », CAPRES (2019), Formation à distance en enseignement supérieur, p8. En ligne : <http://www.capres.ca/dossiers/fad>.

⁶« Avec l'arrivée du nouveau millénaire, l'expression *e-Learning* est entrée en douceur dans le lexique français (...). La Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) incite de parler de « formation en ligne, tout en sachant que cette expression couvre un large spectre de significations allant de l'enrichissement du présentiel par des ressources multimédias, à des formations entièrement à distance en passant par des formations dites « hybrides », partiellement à distance avec des regroupements en présentiel en nombre variable ». (Baron, Georges-Louis: « Learning design » », *Recherche et formation*, 68 | 2011. En ligne : URL : <http://journals.openedition.org/rechercheformation/1565>)

⁷Angham, Assaad, op. cit., p12-15.

⁸UQTR : Politique de la formation à distance, Mai 2013, p3. En ligne : <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/vrsg/Reglementation/>

⁹Sherry, Lorraine. : Issues in Distance Learning, International Journal of Educational Telecommunications, (1995) 1(4), 337-365. En ligne : file:///C:/Users/Admin/Downloads/article_8937.pdf

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie)

¹⁰Ibid. : p344.

¹¹Holmberg, Börje : The concepts and applications of distance education and open learning, publié in : Sajhelsatho Vol. 3 NO. 2, 1989, pp.18-25. En ligne : https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/AJA10113487_1176

¹²Paivandi, Saeed : « Chapitre 13. L'enseignement à distance : un facteur de changement à l'université », dans : Sun-Mi Kim éd., Le plaisir d'apprendre en ligne à l'université. Implication et pédagogie. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Perspectives en éducation et formation », 2009, p. 177-188. En ligne : <https://www.cairn.info/le-plaisir-d-apprendre-en-ligne-a-l->

¹³ALECSO : La stratégie arabe pour le développement de l'éducation Supérieur : un projet de consultation intellectuelle et de discussion. Le comité de supervision de l'élaboration de la stratégie, Tunis, 2002, cité in Hanafi, Khaled Salah Mahmoud : Enseignement universitaire ouvert et enseignement à distance : visions et expériences contemporaines, chap.1, éd.1, 2014, pp.15-17, (en arabe) http://search.shamaa.org/PDF/Books/Ua/2016_salahk110827

¹⁴Hanafi, Khaled Salah Mahmoud, op.cit., p16.

¹⁵Quintin, J.-J. (2005), « Effet des modalités de tutorat et de scénarisation dans un dispositif de formation à distance », Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Université de Mons-Hainaut, Belgique, p7, en ligne : <http://archive-edutice.ccsd.cnrs.fr/edutice-00001429>

¹⁶Ibid. : même page.

¹⁷Cité in : Quintin, J.-J., ibid., p8.

¹⁸Moore, M.G., & Kearsley, G. : Distance Education : A systems view, National Center for Education Statistics, 1996, p197, cité in : Power, Michael : Générations d'enseignement à distance, technologies éducatives et médiatisation de l'enseignement supérieur, Revue de l'Education à Distance, printemps 2002, vol. 17, no 2, p66. En ligne : [file:///C:/Users/HP/Downloads/power%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/power%20(8).pdf)

¹⁹Lebel, C. : L'autonomie de l'étudiant à distance : représentations discursives de tuteurs, Thèse doctorale non publiée, Université de Montréal, 1993, cité in Michael Power, ibid., p67.

²⁰Power, Michael : op.cit., p67.

²¹Quintin, J.-J., op.cit., p8.

²²Power, Michael : op.cit., p64.

²³Sauvé, L., Villardier, L. & Prost, W. : Une formation mixte (synchrone et asynchrone) offerte en ligne pour le développement des compétences des enseignants dans leur milieu de travail : étude de cas, Revue Internationale des Technologies en pédagogie universitaire/International Journal of Technologies in Higher Education, 5 (3), 2008, pp. 66–79. En ligne : https://www.ritpu.ca/img/pdf/RITPU_v05n03_66.pdf

²⁴Power, Michael : op.cit., p64.

²⁵Cité in Sauvé, L. & all. : op cit, p70.

²⁶Titthasiri, Wanwipa : A Comparison of E-Learning and Traditional Learning : Experimental Approach, paper presented on International Conferenceon Mobile Learning, E-Society and E-Learning Technology (ICMLEET) – Singapore on Novembre 6–7, 2013. En ligne : <https://www.academia.edu/11079155/>

²⁷Guillemet, Patric : «La formation hybride», février 2009, [Vers l'UQAM bimodale](#) (site personnel) février 2009 (dernière modification 24 mars 2009) [page consultée le 24 mars 2011]. En ligne : <https://sites.google.com/site/verslucqambimodale/Home/la-formation-hybride>

²⁸Beaupré, Claudine & All. :« l'enseignement à distance : Enjeux pédagogiques, syndicaux et sociétaux, op.cit., p12.

²⁹Cité in : Florentine Akouete-Hounsinou, Madoué : La formation continue à distance des enseignants du secondaire AU Bénin : Réalités et Perspectives, thèse de doctorat en Psychopédagogie, Université de Montréal, 2012, p59. En ligne : <https://123dok.net/document/wye41d7z-la-formation-continue-a-distance-des-enseignants-du-secondaire-au-benin-realites-et-perspectives.html>

³⁰Cité in : Chabot, E., Stéphanie, D., Djoko, Ch. : Avis sur la formation à distance, ALIES, 2014, p.6. En ligne : https://www.aelies.ulaval.ca/assets/medias/documents/AELIES_Avis_formation_distance_2014.pdf

³¹Beaupré, Claudine & All. : op cit, p12.

³²Bonk, CJ et Graham, CR : Le manuel des environnements d'apprentissage mixtes : perspectives mondiales, conceptions locales. San Francisco : Jossey-Bass / Pfeiffer, 2006, p. 5.

³³Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D. et Wisher, R. : The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction : A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 59(3), 2006, 623–664.

³⁴L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, l'enseignement et la culture (UNESCO) : EAD, Son concept, ses outils et ses stratégies : Un guide pour les décideurs dans l'enseignement universitaire, professionnel et technique, 2020, p30, (en arabe), en ligne : <https://en.unesco.org/sites/default/files/policy-breif-distance-learning-f-1.pdf>

³⁵Stéphane Brunel, Merlin Ferdinand Lamago, Philippe Girard : Des plateformes pour enseigner à distance : vers une modélisation générale de leurs fonctions, AIP Primeca 2015, La Plagne, France, p3. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01312463/document>

³⁶Ibid. : p12.

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

³⁷ Prat, M. : Réussir votre projet e-learning : pédagogie, méthodes et outils de conception, déploiement, évaluation. Herblain : ENI éd., 2012, cité in : Stéphane Brunel & All., Ibid., p.4.

³⁸ Thot Cursus, Quelles plateformes et quels modèles d'enseignement pour notre culture numérique ?, 25/2/2013. Consulté 25 janvier 2014, à l'adresse <http://cursus.edu/article/19570/quelles-plateformes-quels-modeles-enseignement-pour/>

³⁹ Prat, op.cit.: p11.

⁴⁰ CF : Bousof, Mottez Allah : Différents outils d'enseignement à distance, Université Constantine 3, 20/03/2020, en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=7CxERb6vnwA>

⁴¹Définition de l'Académie Française (4é/8é/9é édition, 1986) pour le mot « défi », en ligne :

<http://www.la-definition.fr/definition/défi> & <https://www.cnrtl.fr/definition/academie4/d%C3%A9fier>

⁴²Ibid.

⁴³Selon une étude récente de l'UNICEF portant sur 71 pays. Cité in « Note de synthèse : L'Education en temps de covid-19 ET APRES », Nations Unies, Aout 2020, p13, en ligne : https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-education_during_covid-19_and_beyond_french.pdf

⁴⁴ CF : classement mondial et arabe de la Tunisie dans l'Indice de qualité de l'éducation, akherkhabaronline, 12-07-2019, en ligne : www.akherkhabaronline.com.

⁴⁵ Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI), Genève 2003- Tunis 2005, en ligne : <https://www.itu.int/net/wsis/basic/about-fr.html>

⁴⁶A cette époque, Med Al-Hamdi était ministre de l'éducation dans le gouvernement d'Ilyas Fakhfakh.

CF : Khairy, Amina & all. : « Corona teste l'éducation dans le monde arabe ... à distance », INDEPENDENT-Arabia, 25 Mars 2020 (en arabe), en ligne : <https://www.independentarabia.com/node/105566/%D8%AA%D8%AD%D9%>

⁴⁷ Statistiques publiées sur le site du ministère des Technologies de la communication et de la transition numérique, 2020.

⁴⁸ Hedwi, Fathi : « Le manque d'équipement d'enseignement à distance en Tunisie réduit son utilité », (En arabe), journal « Arab », 03/11/2020, p21. En ligne : <https://alarab.co.uk/%D8%A7%D9%81%D8%AA%D9%82%>

⁴⁹ INS-Tunisie, 2020.

⁵⁰ Sayadi, hela : Enseignement à distance : Une expérience enrichissante !, la Presse de Tunisie (le journal quotidien) 09/06/2020, en ligne : <https://lapresse.tn/64489/enseignement-a-distance>.

⁵¹ Akkari, Abdul-Jalil : Crise Corona dans l'éducation : défis, opportunités et perspectives, (en arabe), dans le cadre d'un séminaire électronique intitulé : "Problématiques, défis et opportunités de EAD", organisé par «Manhagiet», 25/06/2020, en ligne, YouTube.

⁵² Cité in Beaupré, Claudine& al. : Op.cit., p35.

⁵³ Hedwi, Fathi : op.cit. p21.

⁵⁴Ibid.

⁵⁵ Statistiques publiées sur le site du ministère des Technologies de la communication et de la transition numérique, 2020, op.cit.

⁵⁶ CF : Le projet présidentiel (ordinateur familial) démarré en Avril 2001, en ligne :

<https://www.itu.int/itunews/manager/display.asp?lang=fr&year=2005&issue=09&ipage=tunisia&ext=html>

⁵⁷ Akkari, Abdul-Jalil : op.cit.

⁵⁸ Florentine Akouete-Hounsinou, Madoué : op.cit., p70.

⁵⁹ Cité in : Angham, Assad : op cit, p 63.

⁶⁰ Jacquinot –Delaunay, G. : op cit, p 65.

⁶¹ Coulibaly, Mélama : Les obstacles à l'usage des TIC par les enseignants en côte d'ivoire : cas de l'enseignement secondaire, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Sondes Zarrouk (sous la direction de), UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE, 3 Déc. 2019, p6. (En ligne)

⁶²Cité in : Florentine Akouete-Hounsinou, Madoué : op cit, p37.

⁶³Angham, Assaad : op cit, p56.

⁶⁴ Ibid. : p.p.23, 54-56, 68.

⁶⁵ Coulibaly, Mélama : op cit, p6.

⁶⁶ Saleh, I. et Bouyahi, S. : Enseignement ouvert et à distance. Epistémologie et usages, Paris : Lavoisier, 2004, p23.

⁶⁷ UNESCO : EAD, Son concept, ses outils et ses stratégies : un guide pour les décideurs dans l'enseignement universitaire, professionnel et technique, 2020, p32, (en arabe), en ligne : <https://en.unesco.org/sites/default/files/policy-breif-distance-learning-f>

⁶⁸ Hedwi, Fathi : op cit.

⁶⁹ Al-Jazeera Net : 'La crise de Corona ... e-learning", enquête de presse, section "Culture / Monde arabe", 25 mars 2020, (en arabe), en ligne : <https://www.aljazeera.net/news/cultureandart/2020/3/25>

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemple)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

⁷⁰ Viviane, Glikman : « Chapitre XIII. Les foad et la fonction enseignante », dans : *Des cours par correspondance au « e-learning »*. *Panorama des formations ouvertes et à distance*, sous la direction de Glikman Viviane. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Education et formation / Technologies de l'éducation et de la formation », 2002, p. 211-234. URL : <https://www.cairn.info/des-cours-par-correspondance-au-e-learning--9782130527855-page-211.htm>

⁷¹ In : Séminaire « Enseignement à distance : problèmes, défis et opportunités », Organisé par la revue "Manhajiat", 25-06-2020, op cit.

⁷² CF : Michel, J-F. : « enseignement et formation à distance : les 9 principes », 26-04-2020, en ligne : You tube.

⁷³ D'une citation célèbre de Benjamin Franklin : savant et homme politique américain (1706-1790) qui joua un rôle déterminant dans la naissance des Etats-Unis, en ligne : <https://dicocitations.lemonde.fr/citations/citation->

⁷⁴ Sayadi, Héla : Enseignement à distance : Une expérience enrichissante !, la Presse de Tunisie (le journal quotidien) 09/06/2020, en ligne : <https://lapresse.tn/64489/enseignement-a-distance>.

⁷⁵ Bellier, S. : Le E-Learning, Editions : Liaisons, 2001, p. 37.

⁷⁶ Beaupré, Claudine & All. : op cit, p35.

⁷⁷ Phelizon, Renaud : E-learning et e-formation, Rapport introductif publié par le Cigref en 2000-2001, p37.

⁷⁸Sayadi, Héla : Op.cit.

⁷⁹Sayadi, Héla : Ibid.

⁸⁰ « Enseignement à distance : Enjeux pédagogiques, syndicaux et sociétaux », op cit, p35.

⁸¹ Cité in : Beaupré, Claudine & all., op cit, p35.

⁸² CF : « L'apprentissage à distance pour les enfants », publié in « AUTHOT », Olivier Frayasse et Stéphane Rabant, (digiteurs fondateurs), 04-02-2020, en ligne : <https://www.authot.com/fr/2020/04/02/lapprentissage-a-distance-pour-les-enfants/>

⁸³ Linard, Monique : Autoformation, éthique et technologies : enjeux et paradoxes de l'autonomie, in B. Albero (dir. par), *Autoformation et enseignement supérieur*, Paris, Hermès Sciences/Lavoisier, 2003, 241-263. En ligne : <http://www.lavoisier.fr/ffedutice-00000276>

⁸⁴ Hedwi, Fathi, op cit.

⁸⁵ En Tunisie, 51% des tunisiens (47.8% hommes/54.9% femmes) sont soit sans instruction (19.3%) ou du niveau primaire (32%). (INS, 2017, en ligne : <http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/Bulletin%20n%C2%B04-2016-v3.pdf>)

⁸⁶ D'après les résultats d'une recherche empirique sur «EAD : nécessité ou choix?» Dans le cadre d'une étude sur EAD du point de vue des acteurs du processus éducatif dans le monde arabe, Hedia Bahloul, Enseignante-rechercheure en sociologie, Centre de recherche et d'études sociales de Tunis, 2021. (Non encore publiée).

⁸⁷ Loisier, Jean : op cit, p106.

⁸⁸Fournier Fall ; Alexia : Enseignement à distance supporté par les NTIC au Sénégal : Vers l'accession d'un public nouveau à l'enseignement supérieur ? Thèse de doctorat présentée à la Faculté des lettres de l'Université de Fribourg (Suisse), Jean-Luc Gurtner (dir. par), 2006, p20. En ligne : <https://doc.rero.ch/record/8003/files/FournierA.pdf>

⁸⁹ Lindo, Natalie : L'engouement pour l'EAD sera-t-il durable ?, en ligne : <https://fr.euronews.com/2020/10/23/l-engouement-pour-l-enseignement-a-distance-sera-t-il-durable>

⁹⁰ Dubet, François, Après le virus, l'école sera-t-elle comme avant ?, Cahiers Pédagogiques, 20 avril 2020. En ligne : <https://www.cahiers-pedagogiques.com/apres-le-virus-l-ecole-sera-t-elle-comme-avant/>

⁹¹ Beaupré, Claudine & all., op cit, p99.

Référence :

- Angham, Assaad : Place et rôles de l'enseignant intervenant dans des dispositifs de formation universitaire à distance, Thèse de Doctorat de L'Université de LYON, Jean-Claude RÉGNIER (Directeur de thèse), Soutenue le 21 juin 2016, p31. En ligne : http://theses.univlyon2.fr/documents/lyon2/2016/assaad_a/pdfAmont/assaad_a_these_u
- Amina Khairy & all. : « Corona teste l'éducation dans le monde arabe ... à distance », INDEPENDENT-Arabia, 25 Mars 2020 (en arabe), en ligne : <https://www.independentarabia.com/nоде/105566/%D8%AA%D8%AD%D9%>
- Akkari, Abdul-Jalil : Crise Corona dans l'éducation : défis, opportunités et perspectives, (en arabe), dans le cadre d'un séminaire électronique intitulé : "Problématiques, défis et opportunités de EAD", organisé par «Manhagiet», 25/06/2020, en ligne, [YouTube](#).

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

- Al-Jazeera Net "La crise de Corona ... e-learning", enquête de presse, section "Culture / Monde arabe", 25 mars 2020, (en arabe). <https://www.aljazeera.net/news/cultureandart/>
- Akherkhabaronline : classement mondial et arabe de la Tunisie dans l'Indice de qualité de l'éducation, 12-07-2019, en ligne : www.akherkhabaronline.com.
- Baron, Georges-Louis : « Learning design », Recherche et formation, 68 | 2011. En ligne : URL : <http://journals.openedition.org/rechercheformation/1565>)
- Beaupré, Claudine / Ferland, Madeleine/ Penafiel, Ricardo/ Pontbriand, Isabelle/ Séguin, Michaël et Richard Bousquet (comité école et société) : L'enseignement à distance : Enjeux pédagogiques, syndicaux et sociétaux, Rapport présenté au conseil fédéral (FNEEQ), Québec, Mai 2019, pp. 29-30. En ligne : <https://fneeq.qc.ca/wp-content/uploads/190424EnseignementADistance-FINAL CES CF3 mai-2019.pdf>.
- Bonk, CJ et Graham, CR : Le manuel des environnements d'apprentissage mixtes : perspectives mondiales, conceptions locales. San Francisco : Jossey-Bass / Pfeiffer, 2006.
- Bousof, Mottez Allah : Différents outils d'enseignement à distance, Université Constantine 3, 20/03/2020, en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=7CxER>
- Brunel, Stéphane & Ferdinand Lamago, Merlin & Girard, Philippe : Des plateformes pour enseigner à distance : vers une modélisation générale de leurs fonctions, AIP Primeca 2015, La Plagne, France, p3. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01312463/document>.
- Chabot, E., Stéphanie, D., Djoko, Ch. : Avis sur la formation à distance, ALIES, 2014, p.6. En ligne : https://www.aelies.ulaval.ca/assets/mEDIAS/documents/AELIES_Avis
- CAPRES : Formation à distance en enseignement supérieur, 2019. En ligne : <http://www.capres.ca/dossiers/fad>.
- Coulibaly, Mélama : Les obstacles à l'usage des TIC par les enseignants en côte d'ivoire : cas de l'enseignement secondaire, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Sondes Zarrouk (sous la direction de), UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE, 3 Déc. 2019, p6. (En ligne).
- Dubet, François, Après le virus, l'école sera-t-elle comme avant?, Cahiers Pédagogiques, 20 avril 2020. En ligne : <https://www.cahiers-pedagogiques.com/apres-le-virus-l-ecole-sera-t-elle-comme-avant/>.
- Florentine Akouete-Hounsinou, Madoué: La formation continue à distance des enseignants du secondaire AU Bénin : Réalités et Perspectives, thèse de doctorat en Psychopédagogie, Université de Montréal, 2012, p59. En ligne : <https://123dok.net/document/wye41d7z-la-formation-continue-a-distance-des-enseignant>.
- Fournier Fall, Alexia : Enseignement à distance supporté par les NTIC au Sénégal : Vers l'accession d'un public nouveau à l'enseignement supérieur ? Thèse de doctorat présentée à la Faculté des lettres de l'Université de Fribourg (Suisse), Jean-Luc Gurtner (dir. par), 2006, p20. En ligne : <https://doc.rero.ch/record/8003/files/FournierA.pdf>.
- Guillemet, Patric : «La formation hybride», février 2009, [Vers l'UQAM bimodale](#) (site personnel) février 2009 (dernière modification 24 mars 2009) [page consultée le 24 mars 2011]. En ligne : <https://sites.google.com/site/versluqambimodale/Home/la-formation-hybride>.
- Hanafi, Khaled Salah : Enseignement universitaire ouvert et enseignement à distance : visions et expériences contemporaines, chap.1, éd.1, 2014, pp.15-17, (en arabe) http://search.shamaa.org/PDF/Books/Ua/2016_salakh110827.
- Hedwi, Fathi : « Le manque d'équipement d'enseignement à distance en Tunisie réduit son utilité », (En arabe), journal « Arab », 03/11/2020, p21. En ligne : <https://alarab.co.uk/%D8%A7%D9%81%D8%AA%D9%82%>.
- Holmberg, Börje : The concepts and applications of distance education and open learning, publié in : Sajhelsatho Vol. 3 NO. 2, 1989, pp.18-25. En ligne : https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/AJA10113487_1176.

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

- Jacquinot, Geneviève : Apprivoiser la distance et supprimer l'absence ? Ou les défis de la formation à distance, Revue française de pédagogie, Année 1993, N°102. En ligne : https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1993_num_102_1_1305.
- Knoerr, Hélène : « TIC et motivation en apprentissage/enseignement des langues. Une perspective canadienne », Cahiers de l'APLIUT, Vol. XXIV N° 2 | 2005, 53-73. En ligne : URL : <http://journals.openedition.org/apliut/2889>.
- Michel, J.-F. : « enseignement et formation à distance : les 9 principes », 26-04-2020, en ligne : [You tube](#).
- Linard, Monique : Autoformation, éthique et technologies : enjeux et paradoxes de l'autonomie, B. Albero (s.dir.), Autoformation et enseignement supérieur, Paris, Hermès Sciences/Lavoisier, 2003, 241-263. En ligne : <http://www.lavoisier.fr/.ffedutice-00000276>.
- Lindo, Natalie : L'engouement pour l'EAD sera-t-il durable ? 2020, en ligne : <https://fr.euronews.com/2020/10/23/l-engouement-pour-l-enseignement-a-distance-sera-t-il-durable>.
- ONU : « Note de synthèse : L'Education en temps de covid-19 ET APRES », Aout 2020, p13, en ligne : https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-education
- Paivandi, Saeed: « Chapitre 13. L'enseignement à distance : un facteur de changement à l'université », dans: Sun-Mi Kim éd. Le plaisir d'apprendre en ligne à l'université. Implication et pédagogie. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Perspectives en éducation et formation », 2009, p. 177-188. En ligne: <https://www.cairn.info/le-plaisir-d-apprendre-en-ligne-a-1->
- Phelizon, Renaud : E-learning et e-formation, Rapport introductif publié par le Cigref en 2000-2001.
- Power, Michael : Générations d'enseignement à distance, technologies éducatives et médiatisation de l'enseignement supérieur, Revue de l'Education à Distance, printemps 2002, vol. 17, no 2, p66. En ligne : [file:///C:/Users/HP/Downloads/power%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/power%20(8).pdf)
- Quintin, J.-J. (2005), « Effet des modalités de tutorat et de scénarisation dans un dispositif de formation à distance », Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Université de Mons-Hainaut, Belgique, p7, en ligne : <http://archive-edutice.ccsd.cnrs.fr/edutice-00001429>
- Saleh, I. et Bouyahi, S. : Enseignement ouvert et à distance. Epistémologie et usages, Paris : Lavoisier, 2004.
- Sauvé, L., Villardier, L. & Prost, W. : Une formation mixte (synchrone et asynchrone) offerte en ligne pour le développement des compétences des enseignants dans leur milieu de travail : étude de cas, Revue Internationale des Technologies en pédagogie universitaire/International Journal of Technologies in Higher Education, 5 (3), 2008, pp. 66–79. En ligne : https://www.ritpu.ca/img/pdf/RITPU_v05n03_66.pdf
- Sayadi, hela : Enseignement à distance : Une expérience enrichissante !, la Presse de Tunisie (le journal quotidien) 09/06/2020, en ligne : <https://lapresse.tn/64489/enseigne>
- Sherry, Lorraine. : Issues in Distance Learning, International Journal of Educational Telecommunications, (1995) 1(4), 337-365. En ligne : <file:///C:/Users/Admin/Download>
- Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D. et Wisher, R. : The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction : A meta-analysis. Personnel Psychology, 59(3), 2006, 623–664.
- Spach, Michel : Penser les TIC dans les universités du Maghreb, Distances et médiations des savoirs, mis en ligne le 23 mars 2017, consulté le 14 février 2021. URL : <http://journals.openedition.org/dms/1807> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/dms.1807>
- Titthasiri, Wanwipa : A Comparison of E-Learning and Traditional Learning : Experimental Approach, paper presented on International Conferenceon Mobile Learning, E-Society and E-Learning Technology (ICMLEET) Singapore on Novembre 6–7, 2013. En ligne : <https://www.academia.edu/11079155/>

Enseignement à distance : définition du concept, réalité, et principaux défis pour les exemples)-acteurs du processus éducatif (Tunisie

- UNESCO : EAD, Son concept, ses outils et ses stratégies : un guide pour les décideurs dans l'enseignement universitaire, professionnel et technique, 2020, p32, (en arabe), en ligne : <https://en.unesco.org/sites/default/files/policy-breif-distance-learning-f>
- UQTR : Politique de la formation à distance, Mai 2013, p3. En ligne : <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/vrsg/Reglementation/>
- Vaufrey, C. : Quelles plateformes et quels modèles d'enseignement pour notre culture numérique ? |Thot Cursus, 25/2/2013. Consulté 25 janvier 2014, à l'adresse <http://cursus.edu/article/19570/quelles-plateformes-quels-modeles-enseignement-pour/>
- Viviane, Glikman : « Chapitre XIII. Les foad et la fonction enseignante », dans : Des cours par correspondance au « e-learning ». Panorama des formations ouvertes et à distance, sous la direction de Glikman Viviane. Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Education et formation / Technologies de l'éducation et de la formation », 2002, pp. 211-234. URL : <https://www.cairn.info/des-cours-par-correspondance-au-e-learning--9782130527855-page-211.htm>