

دعاية وتنمية

مجلة
تنمية الموارد البشرية
للدراسات والأبحاث



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596



Journal of
Human Resources Development
for studies and research

International scientific
periodical journal

مجلة تنمية الموارد البشرية

مركز الديمقراطي العربي

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



المراكز الديمقراطية العربية

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

E-mail: development@democraticac.de

العدد الثالث والعشرون

2024 جانفي

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 برووك، 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 أيدن، 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. عبد الحق طرابلسى، 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 سكيدمة، الجزائر.
- د. عبد الغنى 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. نقرارت يزيد، جامعة ام البوachi، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- د. معتز 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 يتزامن 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 باللغة الأجنبية: 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 وال نحوية 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 لـهيئة التحرير إجراء تعديلات شكلية -في حال الضرورة- على المقال دون المس بمضمونه.

- تعبّر مضمونين 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 مختلف 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 وتعديدها 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

الصفحة

عنوان المقال

09	1. أثر العلامة التجارية الداخلية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين دراسة على عينة من المصارف السعودية العاملة بمنطقة مكة المكرمة د. نعيمة علي محمد أحمد.....
30	The impact of internal branding on employee job performance excellence A study on a sample of Saudi banks operating in the Makkah Al-Mukarramah region 2. الصحة في منوال التنمية البشرية بالبلاد التونسية (دراسة ديموغرافية لواقع التنمية الصحية) Health in the context of human development in Tunisia (A demographic study of the reality of health development) د. طارق بالحاج لطيف.....
55	The availability of dimensions of the learning organization At the Libyan Academy for Postgraduate Studies 3. مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلقة بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا د. خيرية عمر المبروك.....
77	4. تحديات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية وسبل مجابتها The challenges of the Jordanian social protection systems based on cash transfers and ways to confront them د. فواز رطوط.....
99	5. المرونة التنظيمية كمفهوم جديد لضمان استمرارية المنظمات المعاصرة Organizational flexibility as a new concept to ensure the continuity of contemporary organizations صبيحة الطحاوي.....
119	6. اتجاهات الشباب نحو ترشيد الاستهلاك في مجتمعاتنا العربية Youth trends towards rationalization of consumption in our Arab societies عبد السلام سالم مسعود البوسيفي.....
142	7. إسهام المؤسسات التعليمية في تعزيز قيم المواطنة الرقمية لدى متعلمي المرحلة الثانوي. دراسة إحصائية ميدانية The contribution of educational institutions in promoting the values of digital citizenship Secondary period school learners. "Field statistical study" محمد كنثي.....
160	8. تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب بين مطلب التحديث ورهان الجودة Management of educational institutions in Morocco between the demand for modernization and the bet on quality د. محمد الحنافي.....

	<p>9. دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة على بنك اليمن والكويت The Role of Digital Transformation in Improving The Quality of Banking Services Case Study on The Bank of Yemen and Kuwait</p> <p>..... أ.م. د نبيل محمد علي الغفي، أ. ياسمين عبدالله علي الراعي.....</p>
	<p>10. دور إدارة الموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين ((دراسة حالة : شركة سكر كانانة المحدودة 2024 م)) The role of human resources administration in employees performance efficiency(Kenana Sugar Company 2024)</p> <p>..... د. الهدادي سليمان اسحق عبدالله، د. محمد مسعود محمد ادريس.....</p>
	<p>11. Persuasive Strategies in Political Discourse with Special Reference to Iraqi Prime Ministers</p> <p>تقنيات الاقناع في الخطاب السياسي مع الاشارة الخاصة لخطاب رؤساء الوزراء العراقيين Lect. Alyaa Hadi Salim</p>
	<p>12. Practical Usage of Financial Planning to Strategically Manage Rentier Economies: Libya as a Case Study.</p> <p>استخدام التخطيط المالي لإدارة اقتصاد "الريع" بشكل استراتيجي: ليبيا كدراسة حالة. Dr Mabruk Derbesh.....</p>

أثر العلامة التجارية الداخلية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة على عينة من المصارف السعودية العاملة بمنطقة مكة المكرمة

The impact of internal branding on employee job performance excellence

A study on a sample of Saudi banks operating in the Makkah Al-Mukarramah region

د. نعيمة علي محمد أحمد، كلية إدارة الأعمال - جامعة تبوك

المستخلص:

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين العلامة الداخلية وتميز الأداء الوظيفي في المصارف السعودية بمنطقة مكة المكرمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالمصارف السعودية بمنطقة مكة المكرمة و التي تم اختيارها عن طريق اسلوب العينة غير الاحتمالية، تم توزيع 384 استبانة استرد منها (339) استبانة بنسبة 88%，استخدم برنامج الحزمة الاحصائية (Spss) ونمذجة المعادلة البنائية (ESM). توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد العلامة التجارية الداخلية (الاتصال الداخلي، الالتزام بالعلامة، التدريب في مجال العلامة، الوعي بالعلامة) وابعد تميز الأداء الوظيفي (التعاون، الابداع، الإنجاز).

الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية الداخلية، تميز الأداء الوظيفي.

Abstract:

The purpose of this study is to test the relationship between internal brand and employee's performance excellence in Saudi banks in Makah city. The study used analytical descriptive method to achieve the study objectives the questionnaire were designed as a main tool for primary data collect through the a non-probability random sample, whither a number of(384) questionnaire were distributed to employees in Makah city, which (339) were returned represent a rat of 88%.The structural modeling were used and statistical package program (Spss). The study reached a number of results, which is there is partial relationship effect between internal brand dimensions (intercommunication, brand commitment, training brand field, brand awareness) and functional performance dimensions (cooperation, innovation, achievement)

Key wards: internal brand, functional performance

المقدمة:

في عصر الانفتاح الذي يميز عالم اليوم أصبح موضوع التميز هو ما يشغل مختلف الباحثين ، وذلك لأن عصر المعرفة و المعلومات لم يعد يعترف بصناعة نمطية تحكمها الموصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم ، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز و تعدد المعرف و تنويعها كرؤساء و مرؤوسين حيث ان تحقيق المؤسسة الخدمية تميزاً في الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي و روتيني في الأداء و السلوك و تبنيها لنظم حيوية و فاعلية عن طريق تطوير الموارد البشرية عامة و الكفاءات المتميزة خاصة ضرورة ملحة باعتبارها مصدرأً للإبداع و استثمار المعلومات .¹

وتعتمد أغلب المؤسسات الخدمية في أداء مهامها على العنصر البشري ما يفرض عليها الاهتمام بالثروات الفكرية والمهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تمتيتها وتطويرها كأحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية لها.²

وبطبيعة الحال فإن المنظمات الخدمية تدركاليوم أن التنافس الحقيقي لم يعد بالتقنولوجيا ولا بالمواد او بقواعد البيانات وإنما بالتنافس بحزمة من الاملموسات التي هي جوهر المؤسسات الحديثة وطريقها في انشاء القيمة والميزة التنافسية، وتمثل العلامة التجارية أحد اهم مكونات الأصول غير الملموسة وبذلك فرضت ادراجها بقوة داخل استراتيجية المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز.³

و بناء عليه فإن نجاح العاملين يعتمد على درايتم الجيدة بالمهمة والأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالتنظيم وتدريبهم على العلامة التجارية واقناعهم بها لتحويلها من مجرد شعارات وكلمات الى واقع ملموس يتفاعلون معه، ان العلامة التجارية الداخلية لا تؤثر فقط على أداء العاملين بل تؤثر على المواقف التي لديهم تجاه العلامة التجارية وبالتالي تؤثر على أدائهم الوظيفي وسلوكهم .⁴

مشكلة الدراسة

بعد قطاع البناء في المملكة العربية السعودية من أهم القطاعات المالية التي تسعى بشكل مستمر لخلق البيئة المناسبة لتدريب و تطوير موظفيها في ضوء المنافسة الشديدة بين المصارف على الكفاءات و القدرات المتميزة وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها وسدها في هذه الدراسة ، ومن خلال إطلاع الباحثة على عدة دراسات سابقة متعلقة بمتغيرات الدراسة تبين بان هنالك بعض الفجوات التي ظهرت وأغفلت عنها تلك الدراسات تمثلت في عدم ربط العلامة التجارية الداخلية بتميز الأداء الوظيفي للعاملين، كذلك اختلافها في الأبعاد، وأيضاً في القطاعات المطبقة فيها، فعلى سبيل المثال هناك عدد من الدراسات التي تناولت أثر العلاقة بين العلامة الداخلية مع متغيرات أخرى مثل دراسة معوض تناولت اثر العلامة الداخلية على أداء العلامة التجارية ، بينما تناولت دراسة Punjaisri اثر العلامة التجارية الداخلية على سلوكيات

دعم العلامة ، و هناك دراسات تناولت إدارة العلامة الداخلية كمتغير مستقل كما في دراسة king التي درست أثر إدارة العلامة الداخلية على الجوانب السلوكية للعاملين ، و دراسة Leijerholi التي تناولت أثر إدارة العلامة الداخلية على هندسة العلامة التجارية، بينما تناولت دراسة البرغوثي تناولت أثر الهيكل التنظيمي على تميز أداء العاملين ، و دراسة غانم أثر تيسير الموارد البشرية على الأداء المتميز ، كذلك تناولت دراسة عيسى أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المتميز للعاملين و دراسة الزبيدي أثر التفوق التنظيمي في رأس المال البشري بتوسط الأداء المتميز للعاملين ، و طبقت في قطاعات صناعية، محلية وأجنبية .

بالرغم من أهمية العلامة الداخلية و تميز الأداء الوظيفي للعاملين إلا أن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسة التأثير المباشر لأبعاد العلامة الداخلية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين على حد علم الباحثة وهو ما قد يمثل فجوة بحثية من الممكن تناولها بالدراسة والتحليل بين هذين المتغيرين.

ائلة الدراسة:

ويظهر من المشكلة السؤال الرئيسي ما أثر العلامة التجارية الداخلية على تميز الأداء الوظيفي بالمصارف بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية؟

و منه تتفرع الأسئلة التالية:

هل هناك تأثير مباشر للعلامة الداخلية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السعودية؟

ما مستوى إدراك العاملين للعلامة الداخلية في المصارف السعودية؟

ما هو مستوى تميز أداء العاملين في المصارف السعودية؟
اهداف الدراسة .

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية الداخلي (الوعي بالعلامة، التدريب في مجال العلامة، الاتصال الداخلي، الالتزام بالعلامة) على تميز الأداء الوظيفي (الإبداع التعاون، الانجاز)، وقياس أثر العلامة التجارية الداخلية على تميز الأداء الوظيفي في المصارف السعودية.

أهمية الدراسة .

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها إحدى المحاوالت التي تناولت الربط بين العلامة التجارية الداخلية و تميز الأداء الوظيفي للعاملين وقياس هذه العلاقة، كما أنها تعالج موضوعاً لم يلقى اهتماماً كبيراً على حد علم الباحثة في المصارف السعودية لذا جاءت أهميتها مقسمة إلى :

الأهمية النظرية:

سد الفجوة المعرفية التي غفلت عنها الدراسات السابقة خاصة في المملكة العربية السعودية بمدى تأثير العلامة التجارية الداخلية في تحقيق التميز في الأداء الوظيفي للعاملين. المساهمة من خلال الدراسة على

معرفة أثر العلامة التجارية الداخلية على تميز الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف السعودية للمساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعى الدراسة لاختبار نظرية التبادل الاجتماعي التي تم بناء نموذج الدراسة عليها ومعرفة مدى قدرة هذه النظرية على تفسيرها.

لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استبطاط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها.
الأهمية التطبيقية:

هذه الدراسة يتوقع أن تساعد متخذي القرار في فهم ظاهرة الأداء المتميز وما هي العوامل المؤثرة عليه. كذلك تساعد متخذي القرار في المصارف السعودية في معرفة أهمية العلامة التجارية الداخلية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على تميز الأداء الوظيفي.

الاطار النظري للدراسة:

العلامة التجارية الداخلية

لقد برزت العلامة التجارية الداخلية من أجل مساعدة المنظمة في تعزيز قيمها في الداخل وذلك بهدف ضمان التطابق بين رسائل العلامة التجارية الداخلية والخارجية أي أنها تضمن أن يتم تحويل وعد العلامة التجارية من قبل العاملين إلى واقع يرتفع ويصل لتوقعات العملاء، وإن العلامة التجارية الداخلية تتضمن بأن يفهم العاملون والمشاركون في العملية التسويقية المعنى الحقيقي للعلامة ويدركوا قدرتهم في التأثير عليها. لذلك من الضروري أن يتم جذب انتباه العاملين وتنقيفهم برؤيه المنظمة لمساعدتهم على تنفيذ وعد العلامة للزبائن وذلك في ضوء ثلاثة مبادئ رئيسية وهي: ان يوفر المشرفون والمدراء مناخ إيجابي يزود العاملين بطاقة نفسية ملائمة، ضمان فهم العاملين لأهداف المنظمة وترويج هذه الأهداف باتجاه زبائنها الخارجيين، وتعزيز التزام العاملين من خلال الارتباط العاطفي للمنظمة.⁵

تعرف العلامة التجارية الداخلية على أنها مجموعة من الإجراءات الاستراتيجية للمنظمة لتوفير الضمان الفكري والقبول العاطفي للموظف.⁶

فالعلامة الداخلية أداة للتسيق الداخلي وهي تشير إلى الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لضمان الولاء الفكري والعاطفي للموظفين.⁷

وتعود أهمية العلامة التجارية الداخلية إلى العوامل التالية:

1. تركز في المقام الأول على الموظفين ويتم التركيز بشكل أكبر على أولئك الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء لأنهم يحددون قوة الخدمات، أصبحت العلامة الداخلية ذات أهمية بشكل متزايد

نظراً لأنها تركز على ربط الموظفين بالعلامة التجارية والتي تمثل مستوى جديداً من المنافسة على الميزة التنافسية.⁸

2. تسعى إلى فهم مشترك لقيم العلامة التجارية في جميع مستويات المنظمة.⁹
3. توائم سلوك الموظفين مع قيم العلامة التجارية وهذا له أهمية خاصة بالنسبة إلى العلامة التجارية للخدمات حيث يساعد الموظفين في كيفية تنفيذ قيمها بشكل أفضل ويعتبر العاملون الجيدون أمر حيوي في خدمة نجاح العلامة التجارية حيث أنهم مسؤولون في نهاية المطاف عن الوفاء بوعدهم علامتهم التجارية لذلك يجب أن تكون راسخة في عقولهم وقلوبهم لتشجيع السلوك الداعم للعلامة التجارية.¹⁰

أهداف العلامة التجارية:

1. ان من أهدافها هو تحول وعد العلامة التجارية من قبل الموظفين الواقع مع إعادة صياغة توقعات العملاء وأحداث تغيرات سلوكية للموظفين لدعم تحقيق وعد العلامة التجارية.
2. تحقيق ميزة تنافسية ليس من خلال الممارسات والسياسات التجارية بل من خلال الموظفين.¹¹

أبعاد العلامة التجارية الداخلية:

- أ- الوعي بالعلامة. إذا لم يفهم الموظفون بوضوح العلامة التجارية للمؤسسة، فقد ترتبط أفعالهم بقيمهم الخاصة أكثر من قيمة العلامة التجارية للمؤسسة، لذا يجب أن يُنظر إلى الموظفين على أنهم السوق الداخلي للمؤسسة ويعتبر جزء من الخطة التسويقية للمنظمة.¹²
- ب- الالتزام بالعلامة. من خلال العلامة الداخلية يمكن للشركات زيادة الارتباط العاطفي للموظفين مما يؤدي إلى التزام أقوى تجاه الشركة وبالتالي من المتوقع أن يكون لدى الموظفين الملزمين تصورات إيجابية أكثر ومستويات أعلى من التحفيز لبذل المزيد من الجهد للوصول إلى أهداف العلامة التجارية.¹³

أن المؤسسات التي تحاول تحقيق التزام الموظف بالعيش في العلامة التجارية للمؤسسة تحتاج إلى إنشاء علاقة عاطفية مع الموظفين لجعل هذه العلامة التجارية حية من أجل إقناعهم بمواصلة قيمهم وسلوكياتهم مع قيم العلامة التجارية للشركة. لتحقيق هذا الالتزام من جانب الموظفين، يحتاج المديرون إلى توفير الحوافز المناسبة للموظفين.¹⁴

- ت- التدريب في مجال العلامة التجارية: إن قسم الموارد البشرية يلعب دوراً هاماً في عملية وضع العلامة الداخلية من خلال دمج العلامة التجارية في عملية التدريب والتطوير. لذا فإن برامج التدريب في مجال العلامة التجارية تهدف إلى اكتساب العاملين المعرفة حول العلامة التجارية وتطوير فهتمهم لها مما يحسن من قدرة الموظفين على زيادة أدائهم.¹⁵

الاتصال الداخلي: ان الاتصال الداخلي الفعال للعلامة التجارية الداخلية مع الموظفين يعزز التزامهم الفكري والعاطفي مع العلامة التجارية، وأكّدت بعض الدراسات في القطاع المصرفي ان العلامة التجارية الداخلية باستخدام الاتصالات الداخلية تعزز ولاء الموظفين.¹⁶ تميز الأداء الوظيفي للعاملين.

إن مفهوم الأداء المتميّز هو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استدعت حالة التغيير في بيئـة المنظمـات ضرورة التفكـير بالـسبـل التي تجعلـ الموظـفين يـنجزـون أـعـمالـهـم بـأسـلـوبـ غـيرـ تقـليـديـ وـمبـتكـرـ يـتحقـقـ فـيـهـ التـفـوقـ عـلـىـ مـسـتـوـيـاتـ أـدـاءـ الـموـظـفـينـ الـآخـرـينـ وـيـتـجـاـزـ حـدـودـ الـمـعـايـيرـ المـحدـدةـ كـمـاـ وـنـوـعـاـ بـحـيـثـ تـسـطـعـ المنـظـمةـ عـنـ طـرـيقـ التـفـوقـ عـلـىـ الـمـنـظـمـاتـ الـآخـرـىـ ،ـ لـذـاـ فـإـنـ مـصـطـلـحـ تـمـيزـ الـأـدـاءـ عـلـىـ مـسـتـوـىـ الـفـردـ (ـالـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ الـمـتـمـيـزـ)ـ يـعـنيـ الـأـدـاءـ الـذـيـ يـتـجـاـزـ حـدـودـ الـمـعـايـيرـ الـمـوـضـوـعـةـ مـنـ قـبـلـ الـمـنـظـمـةـ فـضـلـاـ عـنـ كـوـنـهـ يـتـفـوقـ عـلـىـ مـاـ يـقـدـمـهـ الـآخـرـينـ كـمـاـ وـنـوـعـاـ¹⁷ـ ،ـ اـنـ مـفـهـومـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ الـمـتـمـيـزـ هوـ الـأـدـاءـ الـذـيـ يـزـيدـ عـنـ الـمـعـدـلـ النـمـطـيـ لـلـأـدـاءـ سـوـاءـ كـانـ ذـلـكـ فـيـ الـكـمـيـةـ اوـ الـجـودـةـ اوـ فـيـ تـخـيـضـ فـتـرـةـ الـوـظـيفـةـ اوـ فـيـ السـلـوكـ الـمـتـبـعـ اـثـنـاءـ اـدـاءـ الـمـهـامـ وـذـلـكـ مـنـ خـلـالـ الـجـهـودـ وـالـمـهـارـاتـ وـالـذـيـ يـسـمـحـ لـتـحـقـيقـ النـتـيـجـةـ الـمـوجـبةـ لـلـنـشـاطـ ،ـ عـلـيـهـ فـإـنـ الـافـتـراـضـ الرـئـيـسيـ فـيـ لـجـوـءـ الـمـنـظـمـاتـ لـلـاـهـتـامـ بـهـذـاـ النـوـعـ مـنـ الـأـدـاءـ (ـالـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ الـمـتـمـيـزـ)ـ يـكـمـنـ فـيـ عـدـمـ جـدـوـيـ قـيـامـ الـمـوـظـفـينـ بـتـأـدـيـةـ الـمـهـامـ الـمـوـكـلـةـ إـلـيـهـمـ فـحـسـبـ بـلـ اـنـ الـتـطـورـاتـ الـحـاـصـلـةـ فـيـ بـيـئـةـ الـمـنـظـمـاتـ اـسـتـدـعـتـ ضـرـورـةـ التـفـكـيرـ فـيـ السـبـلـ الـتـيـ تـجـعـلـ مـنـ الـمـوـظـفـينـ يـنـجـزـونـ أـعـمالـهـمـ بـاسـلـوبـ مـبـتكـرـ وـغـيرـ تقـليـديـ بـحـيـثـ يـسـطـعـ الـمـوـظـفـ اـنـ يـتـفـوقـ عـلـىـ مـسـتـوـيـاتـ أـدـاءـ الـمـوـظـفـينـ الـآخـرـينـ وـيـتـجـاـزـ حـدـودـ الـمـعـايـيرـ المـحدـدةـ كـمـاـ وـنـزـعـاـ مـنـ قـبـلـ الـمـنـظـمـةـ ،ـ وـبـماـ يـرـضـيـ إـدـارـةـ الـمـنـظـمـةـ وـالـزـبـائـنـ وـخـصـوصـاـ تـلـكـ الـمـنـظـمـاتـ الـتـيـ تـعـمـلـ فـيـ بـيـئـاتـ تـنـسـمـ بـحـدـةـ الـمـنـافـسـةـ وـالـتـغـيـراتـ الـمـسـتـمـرـةـ فـيـ رـغـبـاتـ زـبـائـنـهاـ¹⁸ـ ،ـ كـمـاـ يـعـرـفـ تـمـيزـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ بـأـنـهـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـمـهـارـاتـ الـفـكـرـيـةـ وـالـمـعـرـفـيـةـ الـعـالـيـةـ الـتـيـ يـتـمـتـعـ بـهـاـ الـأـفـرـادـ الـعـامـلـونـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ لـتوـظـيفـ تـلـكـ الـمـهـارـاتـ وـالـمـعـرـفـةـ فـيـ مـجـالـ عـلـمـهـ وـتـخـصـصـهـ.ـ مـاـ يـجـعـلـهـ يـقـدـمـونـ اـفـكـارـاـ وـمـنـتجـاتـ تـنـصـفـ بـالـحـدـاثـةـ وـالـاـصـالـةـ وـالـابـتكـارـ مـاـ يـجـعـلـ الـمـنـظـمـةـ تـتـفـوقـ وـتـتـمـيـزـ عـلـىـ مـنـافـسـيـهـاـ فـيـ تـقـدـيمـ منـتجـ اوـ خـدـمـةـ مـمـيـزةـ لـلـمـسـتـفـيدـيـنـ.ـ كـمـاـ أـشـارـ Druckerـ إـلـىـ اـنـ الـتـمـيزـ فـيـ الـأـدـاءـ يـأـتـيـ مـنـ الـتـمـيزـ فـيـ الـمـعـرـفـةـ الـتـيـ تـمـتـلـكـهـاـ الـمـوـاردـ الـبـشـرـيـةـ فـهـيـ الـمـحـورـ الـتـيـ تـقـومـ بـهـاـ الـمـنـظـمـاتـ ،ـ لـذـاـ فـإـنـ وـجـودـ الـابـداعـ وـالـابـتكـارـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ يـجـعـلـهـاـ مـبـدـعـةـ وـمـتـمـيـزـةـ عـنـ الـمـنـظـمـاتـ الـآخـرـىـ¹⁹

أبعاد تميز الأداء الوظيفي:

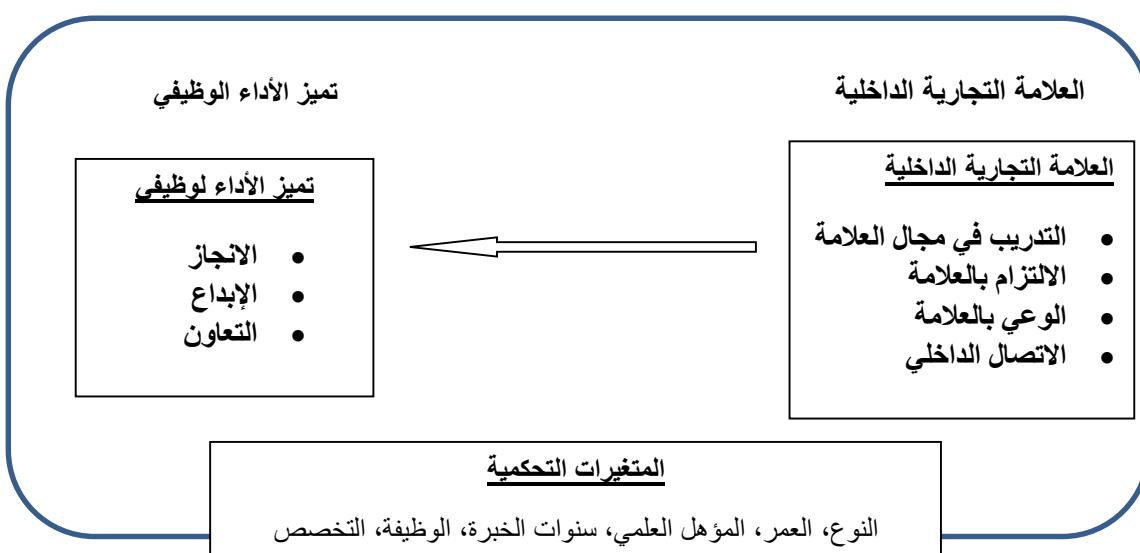
ترى هاجر غانم ، ان من اهم مؤشرات وابعاد تميز أداء العاملين ما يلي :

الإنجاز: يركـزـ هـذـاـ الـمـعـيـارـ عـلـىـ أـدـاءـ الـمـوـظـفـ وـإـنـجـازـاتـهـ الـوـظـيفـيـةـ وـالـمـهـنـيـةـ وـيـتـضـمـنـ ذـلـكـ حـجمـ وـنـوـعـيـةـ الـأـدـاءـ وـطـبـيـعـةـ الـإـنـجـازـاتـ بـمـاـ فـيـ ذـلـكـ تـحـقـيقـ اـهـدـافـ تـزـيدـ عـنـ الـمـتـوـقـعـ اوـ تـتـفـوقـ عـلـىـ مـتـطـلـبـاتـ عـلـمـهـ الـوـظـيفـيـ وـيـتـضـمـنـ ذـلـكـ إـنجـازـ مـهـامـ صـعـبـةـ تـتـطلـبـ وـقـتاـ وـجهـداـ وـعـملـاـ دـؤـوبـاـ .

أ- الإبداع: تعمل المؤسسات المتميزة على تعزيز وغرس مفاهيم وبرامج الابداع والابتكار ضمن سياساتها وأنظمتها المختلفة وتشجيع العاملين وكافة المعنيين على طرح الأفكار والمقترنات الهادفة الى التحسين المستمر في المؤسسة. ويركز هذا البعد على مدى مبادرة الموظف الى تقديم أفكار واقتراحات أو دراسات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهمن في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية والإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين وتبسيط الإجراءات ويعنى هذا المعيار بدراسة التميز والتفرد في خدمة الموظف من أفكار واقتراحات وإنجازات.

ب- التعاون: يركز هذا البعد على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة والمتعاملين الداخليين ومدى إيجابية التعامل والتعاون معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكى للموظف من خلال التزامه للأنظمة المؤسسية واحترامه

نموذج الدراسة المقترن الشكل (1):



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)
أستند تكوين النموذج على نظرية التبادل الاجتماعي التي ظهرت في أوائل السبعينيات من القرن العشرين لتفسير السلوك الإنساني في مستوياته المختلفة، حيث ذكر (Blau) ان العلاقات التبادلية بين طرفين دائمًا ما تذهب إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتتضمن التبادل الاجتماعي ، ان التبادل الاجتماعي هو المرتكز الأساس لمعايير التبادل و الذي يوثق العلاقة بين المنظمة و موظفيها ، فيما يعمل الموظفون كمورد بشري للوصول إلى الأهداف التنظيمية تعمل المنظمة كمصدر لتلبية الحاجات الاجتماعية الشعورية لهم²⁰
تطوير الفرضيات:

من خلال نموذج الدراسة يمكن استنتاج العلاقات الأئية وتطويرها: -

* العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية وتميز الأداء الوظيفي : بالرجوع الى الدراسات السابقة التي اشارت الى وجود علاقة بين العلامة التجارية الداخلية وتميز الأداء الوظيفي ببنت دراسة Muller²¹ انه عندما يستوعب العاملين صورة العلامة التجارية يتحولون الى ممثلين للعلامة حتى في غياب التفاعل المباشر مع الآخرين و في حياتهم الخاصة ، كما خلصت دراسة عباس إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين التسويق الداخلي و ملكية العلامة الداخلية ، كما توصلت دراسة هاجر غانم إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تيسير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين ، كما أكدت دراسة عيسى على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق التميز للعاملين ، عليه فإن الدراسة تفترض الآتي: -

توجد علاقة إيجابية بين العلامة التجارية الداخلية (التدريب، الوعي بالعلامة، الاتصال الداخلي، الالتزام بالعلامة) وتميز الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السعودية.

وتترفع منها عدة فرضيات: -

- توجد علاقة إيجابية بين العلامة الداخلية والإنجاز.
- توجد علاقة إيجابية بين العلامة الداخلية والإبداع.
- توجد علاقة إيجابية بين العلامة الداخلية والتعاون.

المنهجية : اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة ، والذي يهدف الى وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في العلامة التجارية الداخلية كمتغير مستقل ، تميز الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع ، ويقوم هذا المنهج على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الحصول على اسلوب علمي دقيق ومتكملا للظاهرة أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصيل الى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها

مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يعم على أيها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في المصارف بالمملكة العربية السعودية وهي : (مصرف الراجحي ، البنك الأهلي التجاري ، مصرف الإنماء ، بنك البلاد ، البنك العربي ، البنك السعودي البريطاني (ساب) ، البنك السعودي الأمريكي (سامبا) ، بنك الرياض ، البنك السعودي الفرنسي ، البنك السعودي الهولندي ، البنك السعودي للاستثمار ، بنك الجزيرة) ، حيث تم توزيع عدد (384) استبانة وكان عدد الاستبيانات المسترددة (339) بنسبة (88%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم تسترد (45)

استبانة بنسبة (11%) بينما بلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (1) استبانة بنسبة (2%) أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (338) استبانة بنسبة (88%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحث الوصفي التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:-

- أ-الحدود المكانية: عينة من المصارف السعودية بمنطقة مكة المكرمة
- ب-الحدود البشرية: العاملون في المصارف السعودية بمنطقة مكة المكرمة.

التحليل والناتج:

التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة: احتوت البيانات الأساسية لعينة الدراسة على (6) عناصر كمتغيرات تحكمية لقياس درجة تأثيرها على المتغير التابع بخلاف تأثير المتغير المستقل هي : (النوع، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل الجامعي، التخصص) جاءت كالتالي: وفقاً لمتغير النوع : نجد إن الذكور كانت نسبتهم (67,8%) وهي أعلى نسبة، تليها الإناث بنسبة (32,2%) .

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص: فقد أوضحت نتائج التحليل أن إدارة الأعمال بلغت نسبتهم (24,6%)، تلتها محاسبة بنسبة (20,4%) ، وأخرى بنسبة (17.5%) ، وإدارة مالية بنسبة (16,6%) ، اقتصاد بنسبة (10,7%) ، علوم حاسوب بنسبة (10,4%).

أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة: فقد أوضحت نتائج التحليل أن من 5 إلى أقل من 15 سنة كانت بنسبة (45.9%) وهي أعلى نسبة ، و 51 سنة فأكثر بلغت نسبة (35,2%)، و أقل من 5 سنوات بلغت نسبة (18%).

أما فيما يتعلق بمتغير العمر: فقد أوضحت نتائج التحليل أن أقل من 25 سنة بلغت نسبة (9,5%)، وأن من 25 وأقل من 35 سنة بلغ نسبة (55%) وهي أعلى نسبة ، وأن من 35 إلى أقل من 45 سنة بلغ نسبة (24%)، وأن من 45 سنة فأكثر بلغ نسبة (11,5%) .

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي : فقد أوضحت النتائج أن أعلى نسبة كانت جامعي بنسبة (72,2%) ، و ان دون الجامعي بلغت نسبة (14,5%) ، و فوق الجامعي بلغت نسبة (13%) .

أما فيما يتعلق بمتغير الوظيفة : فقد أوضحت النتائج ان مدير عام بلغت نسبة (9,2%) و مدير إدارة بلغت نسبة (9,8%) ، أما رئيس قسم لغت بنسبة (19,2%) ، و موظف بلغت نسبة (53,3%) و هي أعلى نسبة .

التحليل العاملی الاستکشافی للعلامة التجارية: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملی الاستکشافی للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة،

ويوضح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملی الاستکشافی للعلامة الداخلية.

	Component				
	1	2	3	4	
A1		.738			يقدم المصرف معلومات بشكل دوري حول العلامة التجارية
A2		.804			يرحص المصرف على تقديم برامج توجيهية تساعد المصرف على فهم قيم العلامة التجارية
A3		.837			يشجع المصرف العاملين على تقديم مقتراحات تساعد على توصيل قيمة العلامة بشكل أفضل
A4		.696			يتم تدريب العاملين على طرق وأساليب تقديم العلامة بالشكل المطلوب
B4				.863	يسعى المصرف إلى احداث التوافق بين سلوك العاملين وقيم العلامة من خلال الاتصال الداخلي
B5				.855	يتم ابلاغ العاملين بالمعلومات الضرورية لتقديم الخدمة وفقاً لعلامة المصرف
C1	.535				لدي معرفة جيدة بقيم العلامة
C2	.864				يعتبر المصرف المعرفة بالعلامة من ضمن الأصول الفكرية له
C3	.719				أشعر بأن قيم علامة المصرف مميزة
C4	.817				اتعامل وفقاً لقيم العلامة
D1		.648			أشعر بالفخر للعمل في المصرف وأنني جزء من منظومته
D3		.635			ابذل المزيد من الجهد للوصول إلى أهداف العلامة
D4		.612			أفكر باستمرار في هذه العلامة
D5		.898			ادفع عن هذه العلامة في حال تم انتقادها

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

من خلال نتائج التحليل العاملی الاستکشافی، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.831) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.831
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1451.791
	Df	91
	Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

كما أن الحد الأدنى للقيمة الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس العلامة الداخلية، وعليه فقد أوضحت نتائج مصفوفة التدوير ان العلامة الداخلية يتم قياسها من

خلال (أربع ابعاد). وان قيمة متوسط نسبة التباين تساوي (61.678) كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (3) مصفوفة التدوير لأبعاد العلامة التجارية

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	4.754	33.956	33.956	4.754	33.956	33.956	3.563
2	1.489	10.634	44.589	1.489	10.634	44.589	3.368
3	1.235	8.820	53.410	1.235	8.820	53.410	3.092
4	1.158	8.269	61.678	1.158	8.269	61.678	2.429
5	.824	5.886	67.564				
6	.748	5.342	72.906				
7	.683	4.882	77.788				
8	.578	4.129	81.917				
9	.519	3.706	85.624				
10	.502	3.583	89.207				
11	.434	3.103	92.309				
12	.412	2.943	95.252				
13	.367	2.624	97.877				
14	.297	2.123	100.000				

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

التحليل العاملی الاستکشافی تمیز الاداء الوظيفی: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملی الاستکشافی للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (1-2) نتائج عملية التحليل العاملی الاستکشافی للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة) الجدول(4) التحليل العاملی الاستکشافی تمیز الاداء الوظيفی

	Component			
	1	2	3	
S2		.780		أقوم بإنجاز العمل بدون أخطاء
S3		.886		أنجز مهام العمل بشكل يفوق ما هو متوقع
S4		.550		احرص على المثابرة والاستمرار في أداء عملى
Y1			.937	عندما أقوم بعمل ابداعي ذا قيمة في المصرف فإنه يقابل بالتقدير والتشجيع
Y2			.643	اطور مهاراتي باستمرار
Z1	.800			اجيد فن التعامل مع الآخرين
Z2	.873			اتعامل بإيجابيه مع الآخرين

Z3	.840			استجيب لطلبات العملاء بسرعة
Z4	.839			اتواصل مع الآخرين بفعالية

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميداني (2023)

من خلال نتائج التحليل العاملی الاستکشافی، تبین أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.796) وفقا لقاعدة Kaiser والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما هو موضح في الجدول التالي.

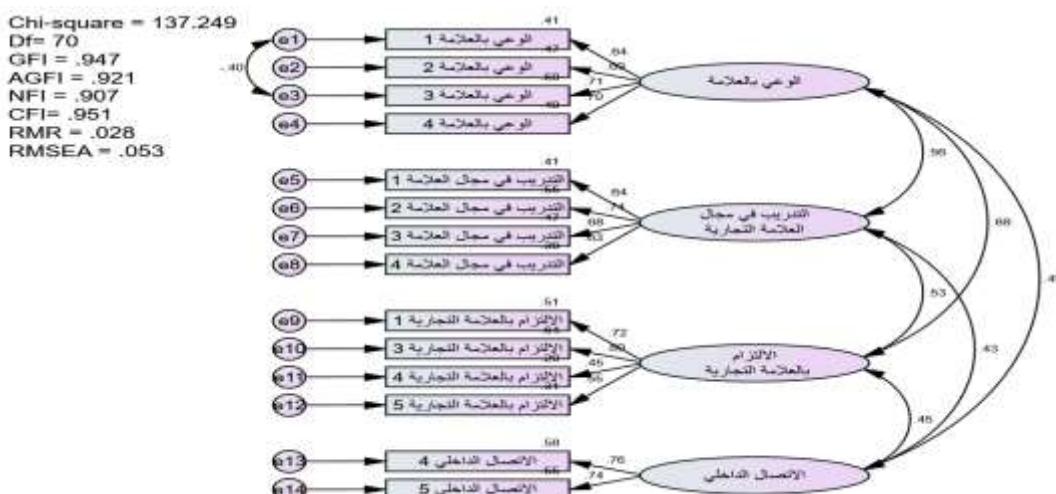
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.796
Bartlett's Test of Sphericity	948.410
df	36
Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

التحليل العاملی التوكیدی للعلامة الداخلية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملی التوكیدی للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملی التوكیدی كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملی التوكیدی

شكل رقم (2) العامل التوكیدی للعلامة الداخلية



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الدالة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (5) مؤشرات جودة المطابق لجودة العلامة الداخلية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
C MIN	137.249	--	--
D F	70	--	--
C MIN/D F	1.961	Between 1 and 3	Excellent
C FI	0.951	>0.95	Excellent
S RMR	0.046	<0.08	Excellent
R MSEA	0.053	<0.06	Excellent
P Close	0.322	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)
من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) العلامة الداخلية تحقق شروط المطابق .

تحليل الاعتمادية والصلاحية العلامة الداخلية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (الفاكترو نياخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح Hair اقترح أن قيمة ألفا كرو نياخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV، MSV) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملی التوكیدی.

جدول رقم (6) تحليل الاعتمادية للعلامة التجارية الداخلية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الوعي بالعلامة	التدريب في مجال العلامة التجارية	الالتزام بالعلامة التجارية	الاتصال الداخلي
الوعي بالعلامة	0.759	0.442	0.505	0.768	0.665			
التدريب في مجال العلامة التجارية	0.769	0.455	0.287	0.774	0.536***	0.674		
الالتزام بالعلامة التجارية	0.731	0.415	0.505	0.777	0.711***	0.527***	0.644	
الاتصال الداخلي	0.725	0.569	0.236	0.725	0.486***	0.426***	0.448***	0.754

Significance of Correlations: † p < 0.100 * p < 0.050 ** p < 0.010 *** p < 0.00

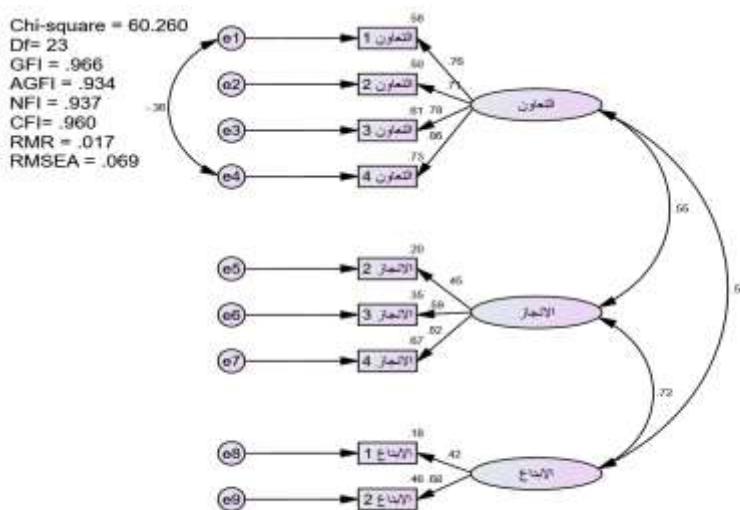
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدده Hair عام 2010 أي أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

التحليل العاملی التوكیدی تميز الاداء الوظيفي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملی التوكیدی للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملی التوكیدی كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3) يوضح التحليل العاملی التوكیدی

شكل رقم (3) العامل التوكیدی لتميز الأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (7) مؤشرات جودة المطابقة تميز الأداء الوظيفي

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	60.260	--	--
DF	23	--	--
CMIN/DF	2.620	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.960	>0.95	Excellent
SRMR	0.041	<0.08	Excellent
RMSEA	0.069	<0.06	Acceptable
PClose	0.065	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة مؤشرات جودة المطابقة تميز الأداء الوظيفي تحقق شروط المطابقة

تحليل الاعتمادية والصلاحية تميز الأداء الوظيفي: يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (الفاكترو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستناداً على اقتراح Hair اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج (CR) والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملی التوكیدي.

جدول رقم (8) تحليل الاعتمادية لتميز الأداء الوظيفي

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	التعاون	الإنجاز	الابداع
التعاون	0.848	0.584	0.327	0.856	0.764		
الإنجاز	0.661	0.410	0.519	0.749	0.572***	0.640	
الابداع	0.567	0.315	0.519	0.507	0.533***	0.720***	0.561

المصدر : إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات أكبر من الشرط الذي حدد Hair أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان قيمة متوسط نسبة التباین المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول .0.5 ..

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة: الجدول (9) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية ولاتحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الاهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	الابعاد
3	32%	1.6008	.38453	الابداع
12	20%	.9855	.27085	الإنجاز
10	26%	1.2969	.36083	التعاون
2	33%	1.6450	.51986	الاتصال الداخلي
4	31%	1.5403	.45074	الالتزام بالعلامة التجارية
5	30%	1.4798	.47927	التدريب في مجال العلامة التجارية
8	28%	1.3857	.40617	الوعي بالعلامة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

اختبار الفرضيات:

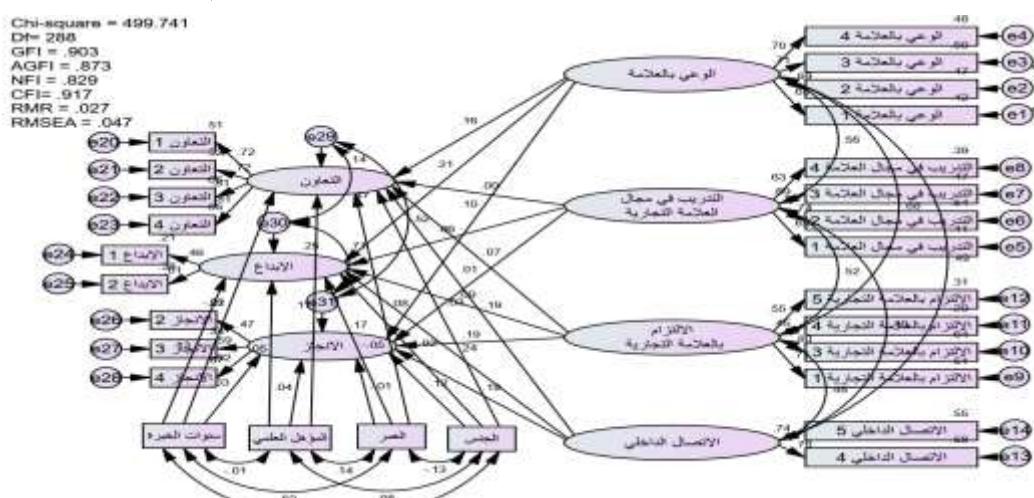
نمذجة المعادلة البنائية [SEM]

اعتمدت الباحثة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تتمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، فيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والأداء الريادي

الشكل (4) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

جدول رقم (10) تحليل المسار بين العلامة الداخلية وتميز الأداء الوظيفي

		Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
---	التعاون الوعي بالعلامة	.125	.083	1.506	.132	لا يوجد تأثير
---	التعاون التدريب في مجال العلامة التجارية	-.003	.064	-.054	.957	لا يوجد تأثير
---	التعاون الالتزام بالعلامة التجارية	.057	.081	.707	.480	لا يوجد تأثير
---	التعاون الاتصال الداخلي	.123	.055	2.229	.026	يوجد تأثير
---	الابداع الوعي بالعلامة	.178	.123	1.441	.150	لا يوجد تأثير
---	الابداع التدريب في مجال العلامة التجارية	.044	.093	.472	.637	لا يوجد تأثير
---	الابداع الالتزام بالعلامة التجارية	.078	.119	.654	.513	لا يوجد تأثير
---	الابداع الاتصال الداخلي	.168	.083	2.026	.043	يوجد تأثير
---	الانجاز الوعي بالعلامة	.057	.069	.830	.406	لا يوجد تأثير
---	الانجاز التدريب في مجال العلامة التجارية	.006	.053	.110	.912	لا يوجد تأثير
---	الانجاز الالتزام بالعلامة التجارية	.113	.069	1.637	.102	لا يوجد تأثير
---	الانجاز الاتصال الداخلي	.095	.047	2.024	.043	يوجد تأثير
---	الانجاز سنوات الخبرة	.013	.028	.471	.638	لا يوجد تأثير
---	الابداع سنوات الخبرة	.072	.051	1.423	.155	لا يوجد تأثير
---	التعاون سنوات الخبرة	-.004	.034	-.115	.909	لا يوجد تأثير
---	الانجاز المؤهل العلمي	.022	.034	.632	.528	لا يوجد تأثير
---	الابداع المؤهل العلمي	.039	.061	.640	.522	لا يوجد تأثير
---	التعاون المؤهل العلمي	.078	.041	1.874	.061	لا يوجد تأثير
---	الانجاز العمر	-.003	.026	-.099	.921	لا يوجد تأثير
---	الابداع العمر	-.025	.046	-.537	.592	لا يوجد تأثير
---	التعاون العمر	-.041	.032	-1.294	.196	لا يوجد تأثير
---	الانجاز النوع	.076	.040	1.876	.061	لا يوجد تأثير
---	الابداع النوع	-.021	.069	-.306	.759	لا يوجد تأثير
---	التعاون النوع	-.028	.047	-.598	.550	لا يوجد تأثير

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميداني (2023)

من الجدول رقم (10) الذي يبين قيم معاملات المسار حيث ان المسار من الاتصال الداخلي إلى التعاون يساوي (123). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.026)، والمسار من الاتصال الداخلي إلى الإبداع يساوي (168). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.043)، والمسار من الاتصال الداخلي إلى الانجاز يساوي (.095). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.043)، و المسار من سنوات الخبرة إلى الانجاز يساوي (.013). وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.638)، و المسار من سنوات الخبرة إلى الإبداع يساوي (.072). وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.155). وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.004). وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.909)، و المسار من المؤهل العلمي إلى الانجاز يساوي (.022). وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.528)، ، و المسار من المؤهل العلمي إلى الإبداع يساوي (.039). وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.522)، ، و المسار من المؤهل العلمي إلى التعاون يساوي (.078). وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.078).

دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.061)، و المسار من العمر الى الانجاز يساوي (0.003).- وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.921) ، و المسار من العمر الى الابداع يساوي (0.025).- وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.592)، و المسار من العمر الى التعاون يساوي (0.041).- وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.196) ، و المسار من النوع الى الانجاز يساوي (0.076).- وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.196) ، و المسار من العمر الى الابداع يساوي (0.021).- وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.759) ، و المسار من العمر الى التعاون يساوي (0.028).- وهو ليس دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.550) ،

مناقشة النتائج:

تم اجراء التحليل العاملی الاستکشافی لمتغيرات الدارسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافه المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى. وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (spss) في اجراء عملية التحليل العاملی الاستکشافی حيث تم التحليل لكل متغير على حده. كما اعتمدت الدارسة في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب معادلة النمذجة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد اسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدارسة في هذا البحث، وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدارسة.

العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية والتميز الأداء الوظيفي:

اختر هذا الفرض علاقة و تأثير العلامة التجارية الداخلية و تميز الأداء الوظيفي للعاملين ، و أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة (جزئية) ذات تأثير معنوي بين ابعاد العلامة التجارية الداخلية (الوعي بالعلامة ، الالتزام بالعلامة ، الاتصال الداخلي ، التدريب في مجال العلامة) و ابعاد تميز الأداء الوظيفي (التعاون ، الإبداع ، الإنجاز) ، ويرجع سبب العلاقة الجزئية لعدم دعم الأبعاد التالية (الوعي بالعلامة ، التدريب في مجال العلامة ، الالتزام بالعلامة) للعلاقة بينها وبين ابعاد تميز الأداء ، رغم إنه لا توجد دراسات سابقة تناولت دراسة العلاقة بين العلامة التجارية الداخلية و تميز الأداء الوظيفي والتي تمتلت في الفجوة البحثية الأولى التي هدفت الباحثة لدراستها ، إلا إنه يمكن الاستدلال ببعض نتائج الدراسات السابقة مقارنة بهذه النتيجة ، هذه النتيجة تتطابق مع دراسة Muiier انه عندما يستوعب العاملين العلامة التجارية يتحولون الى ممثرين للعلامة حتى في غياب التفاعل المباشر مع الآخرين و في حياتهم الخاصة ، اما دراسة عباس التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين

التسويق الداخلي و ملكية العلامة الداخلية و أن عينة الدراسة يملكون المعرفة الكافية عن علامة الشركة ، و قد توصلت دراسة²² King الى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب في مجال العلامة و أداء الموظفين للعلامة التجارية ، فيما اشارت دراسة Terglav ان التركيز على العلامة الداخلية يحقق مزايا تنافسية للشركة و ان العلامة الداخلية تزيد من معرفة الموظفين عن العلامة التجارية و تشجعهم على نشر صورة العلامة بين العملاء .

النوصيات:

1. ضرورة زيادة الوعي بأهمية منهج العلامة التجارية الداخلية لدى المصارف السعودية وتأكيد دورها في تطوير وتميز الأداء لهذه المصارف.
2. ينبغي أن تعزز انشطة العلامة التجارية الداخلية لتوسيع العاملين على قيم العلامة التجارية وتوليد التزامهم تجاهها وتحفيزهم على تقديم سلوك يعكس صورة العلامة المرغوبة لتحقيق ميزة تنافسية أفضل .

محددات الدراسة:

تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

فيما يخص عملية التوزيع عدم الموافقة بالسماح للتوزيع عليهم شخصياً الا في مصرف واحد فقط حيث تم تسليم الاستبيانات لإدارة الفروع حيث تعهدت بعملية التوزيع مشكورة، وهذا ادي بدوره إلى تقليل نسبة استرجاع الاستبيانات

الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة تقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي أمكن إجراءها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، منها:

1. إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة ولكن على قطاعات خدمية أخرى خلاف القطاع المصرفي .
2. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة كسلوك مواطنة العلامة والاستقامة التنظيمية لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة.

قائمة المهامش:

1. هاجرة غانم، دور تيسير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، الجزائر، 2017 ، ص230
2. فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة محمد بو ضياف، 2018 م ، ص21-30
3. فتحية ديلي، أثر قيمة العلامة التجارية لدى المستهلك في تحقيق التفوق التناصي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية الاقتصادية والإدارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة،الجزائر، 2017 م، ص295-296 ، ص351 .
4. مناصيرية، رشيد & بن ختو، فريد .سلوك المواطن التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس-وحدة ورقلة، Algerian Business Performance Review, Algerian Business Performance Review, (2015) , 1-11 , 379(3376)
5. سنان عليوي عباس، دور التفاعلي لجودة الخدمة في العلاقة بين التسويق الداخلي وملكية العلامة التجارية الداخلية، دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة، كلية إدارة الاعمال، جامعة القادسية، مجلة الإداره والاقتصاد، م، 2017 .
- Özçelik, Gaye, and Mine Afacan Fındıklı. "The relationship between internal branding and organizational citizenship behavior: the mediating role of person-organization fit." Procedia-Social and Behavioral Sciences 150 (2014): 1120-1128
- Jegadeeswarl, M., & John, d. s. f. internal brandig in higher educational institutions, 2014
- Terglav, Katja, Robert Kase, and Maja Konecnik Ruzzier. "Uresničevanje notranjega brandinga: razvoj konceptualnega modela (Internal Branding Implementation: Developing a Conceptual Model)." management 7.4 (2012): 309-329.
- Punjaisri, Khanyapuss, Heiner Evanschitzky, and Alan Wilson. "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours." Journal of Service Management 20.2 (2009): 209-226.
- Vallaster, Christine, and Leslie De Chernatony. "Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process." Journal of Marketing Management 21.1-(2005): 181-203.
11. محمود عودة عبد الله. الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاوقاف و الشئون الدينية، 2017 م ، ص54-71.
- Jevons,C.(2006),”Universities: a prime example of branding going wrong”,Journal of Product &Brand management,Vol.15,No. 7 pp.466-467
13. روابحية عيسى، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة الباحث الاقتصادي، الجزائر ، م، 5، ع، 5، ص35-57، 2017 .

- Mitchell C., (2002), "Selling the Brand Inside: You tell customers what makes you .14 great. Do your employees know?" Harvard Business Review, vol. 80, pp. 99-105
- Saleem, Fathima Zahara, and Oriol Iglesias. "Mapping the domain of the fragmented .15 field of internal branding." *Journal of Product & Brand Management* 25.1 (2016): 43-57.
16. سمية سعدون، بوفلاجة غيات، نجاة بزاید، المواطنـة التنظيمـية وعلاقـتها بالإبداع الإدارـي، دراسـة ميدـانية بمـؤسـسة سـونـاطـراك (وـهـرـان)، مجلـة أـفـاق فـكـرـيـة، 3ـ، عـ 7ـ، 2017ـمـ.
17. غـنـى دـحـام تـنـاي الزـبـيـديـ، آـمـنـة عـبـدـ الـكـرـيـمـ مـهـدـيـ المـشـهـدـانـيـ. "دور رـأـسـ الـمـالـ الـبـشـرـيـ وـالـأـدـاءـ الـمـتـمـيـزـ لـلـعـاـمـلـيـنـ فـيـ تـحـقـيقـ الـنـفـوـقـ الـمـنـظـمـيـ بـحـثـ مـيـدـانـيـ فـيـ وـزـارـةـ الـنـفـطـ الـعـرـاقـيـ". مجلـةـ الغـرـيـ لـلـعـلـومـ الـاـقـصـادـيـةـ وـالـادـارـيـةـ 13.38 (2016): 269-287.
18. عـاـيـدـةـ سـيـدـ مـعـوـضـ. "درـاسـةـ مـفـهـومـ الـعـلـامـةـ التـجـارـيـةـ الدـاخـلـيـةـ وـدـورـهـاـ فـيـ تـدـعـيمـ الـعـلـامـةـ التـجـارـيـةـ لـمـنـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ". درـاسـةـ مـيـدـانـيـةـ بـالـتـطـبـيقـ عـلـىـ الـقـطـاعـ الخـدـمـيـ بـجـمـهـورـيـةـ مـصـرـ، صـ25ـ، 2012ـمـ.
19. بـسـامـ عـبـدـ الرـحـمـنـ يـوـسـفـ، إـنـرـقـيـةـ الـمـعـلـومـاتـ وـرـأـسـ الـمـالـ الـفـكـرـيـ فـيـ تـحـقـيقـ الـأـدـاءـ الـمـتـمـيـزـ، درـاسـةـ اـسـتـطـلـاعـيـةـ لـنـيـلـ درـجـةـ الـدـكـتوـرـةـ، كـلـيـةـ الـإـدـارـةـ وـالـاـقـصـادـ، جـامـعـةـ الـمـوـصـلـ، الـعـرـاقـ، 2005ـمـ، صـ48ـ-57ـ.
20. حـمـزةـ مـحـمـدـ الـجـبـوريـ، جـوـةـ الـخـدـمـةـ وـدـورـهـاـ فـيـ الـأـدـاءـ الـمـتـمـيـزـ، درـاسـةـ تـحـلـيلـيـةـ، مجلـةـ كـلـيـةـ بـغـادـ للـعـلـومـ الـاـقـصـادـيـةـ، عـ24ـ، 2013ـمـ.
- Müller, Monika. "Brand-centred control": A study of internal branding and normative .21 control." *Organization Studies* 38.7 (2017): 895-915.
- Kang, Seongho, Won-Moo Hur, and Kyung-Do Park. "An Emotional Labor and .22 Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Turnover Intention in Chinse Service Industry: The Moderating Role of Perceived Organizational Support." *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research* 20.4 (2015): 89-102
- .

الصحة في منوال التنمية البشرية بالبلاد التونسية

(دراسة ديموغرافية لواقع التنمية الصحية)

**Health in the context of human development in Tunisia
(A demographic study of the reality of health development)**

د. طارق بالحاج لطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس

ملخص:

يعتبر قطاع الصحة من أهم الركائز الأساسية المعتمدة في قياس مؤشر التنمية، إلا أن الصحة كظاهرة لم تلقى حظها من الدراسات السوسنولوجية والديموغرافية خاصة بالبلدان النامية. لذا سيعنى هذا البحث بدراسة سوسيو-ديموغرافية لقطاع الصحة بالبلاد التونسية من خلال تحديد وتحليل النتائج التي أفضت إليها السياسة المعتمدة في هذا القطاع، والتي أدت في النهاية إلى تفاوت جهوي لا يضمن تكافؤ الفرص في طلب خدمات صحية متطرفة توأكيد التقدم العلمي. وللثبات في ظاهرة التفاوت أجرينا في البداية تحليلًا للمعطيات الرسمية مستعينين في ذلك بوسائل إحصائية شملت قياس العديد من الأبعاد في قطاع الصحة من بنية تحتية وموارد بشرية وتجهيزات. كما أجرينا عمل ميداني لمقارنة الوضع الصحي بين ولايتين ساحليتين وولايتين داخليتين للبلاد التونسية، وإثبات أنّ الصحة عامل مهم من عوامل الهجرة الداخلية.

الكلمات المفاتيح: السياسة الصحية، التنمية البشرية، التصورات الاجتماعية للعلاج، التفاوت، الهجرة الداخلية الظرفية، عدم تكافؤ الفرص.

Abstract :

The objective of this article is to measure the regional inequalities of Tunisian development in terms of health; according to official data using various statistical methods of different dimensions of health, including infrastructure, human resources and equipment. Within the framework of a socio-demographic approach based on human development. Which is due to a health policy that does not guarantee equal opportunities. Secondly, this article contains an empirical part not only to compare the situation of health services between two coastal and inland regions but let us emphasize that health is an essential factor in internal migration

Keywords : health policy ; Human Development ; Modern social perceptions of care ; disparity ; circumstantial internal migratio ; inequality of opportunity.

مقدمة:

أكّدت جل الدراسات التنموية السابقة وجود تفاوت جهوي، شمل كل القطاعات والمرافق الاجتماعية والخدمات الإدارية، أثرت على توزيع الثروة والسكان. ومع تطور مفهوم التنمية الذي لا يمكن اختزالها بزيادة الدخل الفردي والناتج القومي فقط، وإنما يتطلب تداخل جملة من الآليات التي تضمن للأفراد الرفاه وممارسة الحريات، "حاول" Sen¹ أن يبيّنها (الآليات) والتي تتكون من مجموعة من خمس فئات ضرورية لضمان التنمية: الحرية السياسية، الليونة والتسهيلات الاقتصادية، الفرص الاجتماعية، ضمان الشفافية والأمن الوقائي¹. فقد تطور مفهوم التنمية من المفهوم الاقتصادي إلى مفهوم التنمية البشرية الذي يرتكز بالأساس على الفرد كمحور للتنمية ووسائلها ويعتمد في قياساتها مؤشرها على ثلاثة عناصر رئيسية: الصحة والتعليم والدخل الفردي، بطريقة تضمن معها الاستدامة. فلم يعد من الممكن دراسة الصحة كظاهرة طبية ترتبط بالمرض والعجز وإنما حالة مثلث من الرفاه الجسدي والعقلي والاجتماعي. تضع من الدولة المسؤول الأول عن صحة السكان، بما يتيح لها اتخاذ تدابير لبلوغ تنمية صحية شاملة وعادلة، "ترتكز على توسيع الحريات والفرص للناس بدلاً من النمو الاقتصادي"².

إنَّ أغلبية الدراسات التي تناولت بالتحليل والنقد ظاهرة التنمية، ارتكزت بالأساس على بعدها الاقتصادي، وأنَّ جل الدراسات التي تناولت التنمية الصحية تغاضت في قياس مؤشرها على العديد من الأبعاد المهمة المتعلقة بالبنية التحتية وأخرى تتعلق بالتجهيزات كآلات التصوير المعمق وأسرة الإنعاش، وأبعاد أخرى يمكن اعتمادها تتعلق بالمسافة إلى أقرب مستشفى جامعي أو مصحة استشفائية خاصة، والتي من شأنها (أي هذه الأبعاد) أن تحدّد التفاوت بكل دقة. هذا ولم تتعريض جل الدراسات السابقة إلى تداعيات التفاوت الجهوي في الصحة على غرار الحراك السكاني.

I إشكالية الدراسة:

تبعاً لما سبق في نص المقدمة فلن إشكالية الدراسة تمثل في الأسئلة التالية:

- ما هو واقع التنمية الصحية بالبلاد التونسية؟
- ما هي أسباب التفاوت الجهوي في التنمية الصحية؟
- ما هي تداعيات التفاوت الجهوي في التنمية الصحية بالبلاد التونسية؟

II فرضيات الدراسة:

وللإجابة على أسئلة الإشكالية وقع ضبط وتحديد الفرضيات التالية:

- قد يكون عدم تكافؤ الفرص في الخدمات الصحية دافعا لحرaka سكاني من المدن الداخلية نحو المدن الكبرى طلبا للعلاج.

- قد يدفع النقص الحاصل في أطباء الاختصاص بالولايات الداخلية للبلاد التونسية ببعض المرضى إلى استعمال العلاجات الرعوانية.

III المفاهيم

سأتناول في هذه الدراسة، التعريف بأهم المصطلحات وتحديد دلالات استخدامها، لمزيد فهم الواقع الصحي والراهن بالبلاد التونسية كما يلي:

1. السياسة الصحية:

تحديداً مفهوم السياسة الصحية لابد من تعريف أولي للصحة وإبراز ما يكتسيه هذا المجال من أهمية بالغة في حياة الفرد خاصة وحياة السكان عموماً، ومن ثمة تعريف السياسة الصحية.

فالصحة كان تعريفها قديماً يتسم بالمحدوبيّة، لتجسيدها إرادة الفرد في مقاومة المرض الذي يمثل عطباً خارج عن إرادة الكائن البشري يصيبه رغماً عنه، فينتفي بمقتضاهما مقاومة المرض والوقاية منه قبل حدوثه، ثم توالت التعريفات لتصبح أكثر ديناميكية لكونها تتسم بالقدرة على مقاومة المرض والمحافظة على التوازن الفيزيولوجي والبيولوجي³. تتوافق في مضمونها مع تعريف المنظمة العالمية للصحة التي أصبحت تعرف الصحة كحالة من اكتمال السلامة بدنياً وعقلياً واجتماعياً، لا مجرد انعدام المرض أو العجز.

أما السياسة الصحية فهي تمثل "برامج عمل هادفة تعقبها أداء فردي أو جماعي للتصدي لمشكلة أو لمواجهة قضية أو موضوع، أو مجموعة من القرارات يتخذها فاعلون معروفون بهدف تحقيق غرض عام"⁴ في كل القطاعات وال المجالات بما في ذلك القطاع الصحي. والتي يجب أن تأخذ في الحسبان كل المؤشرات والخصائص الاجتماعية والديموغرافية، فالتركيب السكاني يؤثر على السياسة العامة، ولهذا نجد أنَّ معظم حكومات الدول توازن على اجراء تعداد سكاني باستمرار...إذ أن اعمار السكان ونشاطهم الاقتصادي وتوزيعهم على المساكن والتجمعات البشرية، كلها عوامل لابد وأن تؤخذ بعين الاعتبار عند صنع سياسة الدولة⁵. فالسياسة الصحية تعتبر ذلك الجزء من السياسة العامة للدولة تشمل قطاع الصحة وغيرها من القطاعات الأخرى ضمن مخططات واستراتيجيات تضبط أهدافها قوانين وأوامر وقرارات صادرة عن سلطة تنفيذية خاصة.

2. التنمية البشرية:

في البداية نود الإشارة إلى أن مفهوم التنمية قديما كان يرتبط باقتصاد السوق وبناء الاقتصاد العالمي، وبرز هذا المفهوم مع رواد المدرسة التجارية Mercantilisme^(*) وبداية تحرير التجارة من النظام القطاعي القديم، "التجاريون في أوروبا الغربية (إنجلترا وفرنسا خاصة) ومنذ القرن السابع عشر جمعوا بين الأسواق المحلية والتجارة الخارجية، ما خلق سوقا داخلية موحدة ومتكلمة وتنافسية. ثم إلى أن وقع التخلّي عن هذا الفكر التجاري، وتبني الفكر الطبيعي "الفيزيوغرافية"^(*) Physiocrate و"يعتبر كيناي أشهر رواده الذين دعوا للرجوع إلى الطبيعة و الذي يقوم على "أن الأرض هي مصدر الثروة"⁶. ومع نهاية الحرب العالمية الثانية ارتبط مفهوم التنمية بالنمو الاقتصادي فقط، الذي يقوم حسلب مؤشره على الدخل المحلي الخام PIB والدخل الوطني الخام PNB. فهو (النمو) كما عرفه "Milton Friedman" (1912~2006)^(*) الذي يمثل توسيع الجهاز الإنتاجي في اتجاه او أكثر، بدون أي تغييرات في الهيكل الاقتصادي⁷. ونظرا للازمات الاقتصادية المتكررة وهيمنة النظام الراس مالي في غياب للعدالة الاجتماعية، فـ " سيكون من الغريب أن نسمي النتيجة تنمية حتى لو تضاعف معدل دخل الفرد"⁸. و شيئاً فشيئاً تطور مفهوم التنمية الذي أصبح يرتكز على الرأس مال البشري. ومن أهم رواد هذه المرحلة فيلسوف الاقتصاد الهندي "Amartya Kumar Sen" (1933)، الذي أوجد علاقة بين العدالة والتنمية من منظور اجتماعي. فقد "حاول" Sen أن يبيّنها (الآليات) والتي تتكون من مجموعة من خمس فئات ضرورية لضمان التنمية البشرية: الحرية السياسية، الليونة والتسهيلات الاقتصادية، الفرص الاجتماعية، ضمان الشفافية والأمن الوقائي⁹. فاكتسب بذلك قياس مؤشر التنمية عناصر تمثل في التعليم والصحة.

3. التصورات الاجتماعية الحديثة للعلاج:

حظي مفهوم التصور الاجتماعي باهتمام كبير خاصة من طرف علماء الاجتماع، فالتصور الاجتماعي هو ظواهر تتميز عن باقي الظواهر في الطبيعة بسبب ميزاتها الخاصة... بدون شك فإن لها أسباب وهي بدورها أسباب... وأن إنتاج التصورات لا يكون بسبب بعض الأفكار التي تشغّل انتباه الأفراد، ولكنها بقايا لحياتنا الماضية، إنها عادات مكتسبة، أحکام مسبقة، ميول تحركنا دون أن نعي¹⁰، فالتصورات تمثل نظاما من المبادئ والسلوكيات تظهرثناء التفاعلات الاجتماعية، والتي ترتبط كل الارتباط بنمط المعيشة للأفراد كنتيجة للقيم والمعتقدات التي يتقاسموها. فقد ارتبطت التصورات الاجتماعية الصحيحة الحديثة في

مجتمعنا الحالي، بتقدّم المجال الصحي والعلوم والتكنولوجيا الطبية دون التفكير للتصورات القديمة والعصرية، وفيما يلي جدول توضيحي لتطور التصورات الاجتماعية لمفهوم العلاج:

جدول رقم 1: تطور التصورات الاجتماعية للعلاج

التصورات الاجتماعية للعلاج	التصورات الاجتماعية للعلاج
علاج بالسحر والشعوذة	قديمة
علاج تقليدي وطبي	عصيرية
علاج طبّي وعلمي (لا يستثنى العلاجات السابقة)	حديثة

المصدر: مدخل إلى علم الاجتماع الصحة (بتصرف)

هذه التصورات الاجتماعية للصحة، شهدت تطويراً على مستوى العلاج واتجهت شيئاً فشيئاً نحو طلب العلاج الحديث، الذي يعتمد بالأساس على الوسائل التكنولوجية والطبية المتقدمة والتي تشخيص مبكراً الامراض المستعصية والخبيثة منها والتي لم يتوصّل بعد الطب الحديث الى علاج شاف لها، ما يدفع ببعض المرضى الى العلاجات القديمة والعصرية، خاصة وأنّ بعض الاختصاصات مغيبة عن ولاية اقامتهم.

4. التفاوت:

يعرف التفاوت بعدم وجود تكافؤ ومساواة في الأشياء التي تتم مقارنتها، فـ "أول ما يثيره مصطلح التفاوت في تعريفه هو عدم المساواة، والأمر لا يتعلّق بأي تفاوت بل الذي أعيش وأنظر وأشعر من خلله بالظلم"¹¹، فهو يمثل في دراستنا هذه كل اختلاف من شأنه أن يلاحظ على جميع الأصعدة الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، في المجال الواحد او بين مجالين فأكثر، إذ يرتبط خصوصاً بالدخل ومستويات المعيشة والحصول على الرعاية الصحية أو الخدمات الأخرى¹². فالقصد من التفاوت في هذه الدراسة "عدم المساواة" في النهاز إلى التجهيزات والمزايا الأخرى التي يمكن أن نقارن بها بين الجهات خاصة المتعلقة بالفارق¹³. بما لا يحقق العدالة الاجتماعية التي تستند إلى مبدأ الإنصاف أي من حيث التوزيع المعقول للثروة سواء بين الأفراد أو الأماكن، التي غالباً ما تقع تحت تأثير لعبة السوق أو السلوك العفواني للفاعلين¹⁴ في رسم السياسات بما في ذلك السياسة الصحية. فالتفاوت من التفاوتات في المجال الصحي يعتبر واجباً أخلاقياً،

فالظلم الاجتماعي يقتل على نطاق واسع¹⁵. لهذا يمكن القول أن التفاوت المجالي في الصحة "يتعلق بوجه من أوجه العدالة الاجتماعية لأنها تعبّر عن تمييز أو اقصاء مقصود أو غير مقصود"¹⁶.

5. الهجرة الداخلية الظرفية:

أقصد بالهجرة الداخلية الظرفية في هذه الدراسة بذلك الحراك السكاني، نحو مدن وولايات مجاورة، تتوفّر بها اختصاصات طبية وخدمات استشفائية تفتقر إليها مناطق إقامتهم. فمن المفترض أن "الرعاية الصحية حق للجميع، إذ "واجه السكان المحروميين صعوبات يومية للتتنقل، نتيجة لعدم المساواة الاجتماعية والمجالية للرعاية الصحية"¹⁷. خاصة عند الإصابات البليغة، أو الإصابة بإحدى مضاعفات الأمراض المزمنة التي تتطلب التدخل الطبي الفوري. لذا خيرت ادراج متوسط المسافة في قياس مستوى التفاوت بين ولايات البلاد التونسية. فمتوسط المسافة بالمدن الساحلية الكبرى لأقرب مستشفى جامعي لا تتجاوز 37 كم، في حين أن اغلبية المناطق الداخلية ترتفع بها هذه القيمة إلى ما فوق 200 كم تتصدرهم ولاية توزر بـ 333 كم.

6. عدم تكافؤ الفرص:

يمكن تعريف عدم تكافؤ الفرص في مجال الصحة بـ"كل علاقة تربط الصحة وكل ما له تأثير على أي فئة اجتماعية، فيمكن أن نلاحظ ثلاثة أنواع من عدم التكافؤ في الصحة: بين الرجل والمرأة، وبين الفئات الاجتماعية المهنية وتلك الموجودة بين المناطق"¹⁸ محل دراستنا هذه. فالعدالة الاجتماعية "ليست المساواة في الحصول على المبتغى، وإنما هي تكافؤ في الفرص للحصول على المبتغى"¹⁹. الذي يستوجب (أي تكافؤ الفرص) "إزالة العقبات التي تقف في وجه العافية من قبيل الفقر والتمييز"²⁰ المالي بالأخص. وسأسعى من خلال هذه الدراسة لقياس عدم المتكافؤ في فرص العلاج، من خلال تحديد الناقص بكل جهة من ولايات الدراسة التي من خلالها سنرتب ولايات الدراسة ترتيبا تفاضليا حسب أهميتها ومن ثمة تحديد تداعيتها بالتحليل والدرس.

17/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصورة أساسية إلى تقديم واقع الصحة بالبلاد التونسية، وتحديد التفاوت في هذا المجال باستعمال طرق إحصائية مختلفة، بالإضافة إلى حساب مؤشر التنمية الصحية الجهوي استنادا إلى أبعاد ومتغيرات أكثر شمولية، وقع اختيارها حسب أهميتها لدى المرضى، الفاعل الرئيسي في

طلب الخدمات الصحية والعلاج، والذين من خلالهم سيقع تحديد أسباب ذلك وتداعياته، بما يعزّز بقية الدراسات في مجال الصحة والتي لم تعد حكراً على الجانب الطبي، “في البلدان الأوروبية يتم قياس التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية في الصحة منذ فترة طويلة، من خلال الطرق المنهجية أو الأعمال الميدانية، التي كانت بنسبة أقل بالبلدان النامية”²¹.

٧ القراءة في الدراسات السابقة:

اهتمت عديد الدراسات بموضوع التنمية، ولكن اغلبيتها تناولت هذا المفهوم من جانبه الاقتصادي دون التعمق في المجال الصحي كركيزة أساسية في احتساب مؤشراته. فجل “تلك الإسهامات التي تخص البلدان النامية تبقى قليلة، وقد ركزت الدراسات في الغالب على البلدان الصاعدة والمتقدمة وذلك نظراً لتوفر معطيات عديدة حول مدخلات وكذلك مخرجات القطاع الصحي”²².

سأرتكز في هذه الدراسة من التجربة السابقة للأستاذ ”عادل بوسنينة“ في مجال التنمية البشرية بعنوان *développement humain et disparités régionales en Tunisie*²³ التي أكدت التفاوت الجهو في التنمية من خلال حساب مؤشر تأليفي للتنمية الجهوية يضم قطاع الصحة كعنصر رئيسي والذي سأتناول حساب مؤشره على حد إضافة ابعد أخرى مهمة. كما أثبتت هذه الدراسة أنّ أسباب التفاوت الجهو في التنمية يعود إلى فشل السياسات التنموية التي انتهجتها الدولة بالإضافة إلى العامل الديموغرافي المهم والمتمرکز بالمناطق الساحلية بما يدعم الاستثمارات وبعث المشاريع الاقتصادية بها. هذا وأثبتت الدراسة أنّ هنالك علاقة جدلية بين الهجرة الداخلية والتنمية الاقتصادية والذي من خلاله سأسعى إلى دراسة العلاقة بين الهجرة الداخلية والتنمية الصحية.

” des sources Aux disparités socio-géographiques en Tunisie: la contribution du modèle de développement socio-économique²⁴.“ ارجعت هذه الدراسة أنّ سبب التفاوت في التنمية يعود بالأساس إلى النمو الاقتصادي غير المتكافئ بين الجهات بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى التي في علاقة بالاقتصاد كالمحيط المؤسسي والصناعي، في تغاضٍ تام الأسباب الاجتماعية التي وسعت هوة التفاوت على غرار القطاع الصحي، الذي هو في صلب المنظومة الاقتصادية، ”فإنّ الصحة هدف له أولوية في ذاته، إلى جانب كونه عنصراً عظيم الأهمية من عناصر التنمية الاقتصادية، والحد من وطأة الفقر“²⁵.

كما أن دراسة الأستاذ "عمر بالهادي" ²⁶ Le développement régional et local en Tunisie. أفضت إلى أن المركز أي تونس العاصمة يهيمن تمويا على بقية المدن والاتزال المدن الساحلية تمثل حوالي 80% من الإمكانيات الإنتاجية نتج عنه تهميش للمناطق الداخلية والجنوبية. ويسعى انطلاقا من هذه الدراسة على برها أن الصحة كعنصر تنموي بدورها تشهد تفاوتا بين الداخل والسوائل، وأن الهيمنة للمركز في هذا المجال.

VI منهجية البحث:

إن هذه الدراسة تحتوي في البداية على تحليل المعطيات الرسمية في مجال الصحة لسنة 2018. بالإضافة إلى دراسة ميدانية كمية من عينة من متساكني ولاية بن عروس، كجزء من العاصمة وولاية سوسة كمنطقة ساحلية وولايتي القصرين وقصبة كمنطقتين غربيتين داخليتين، للذين تتجاوز أعمارهم العشرين (20) سنة. وقع استخراجها بالطريقة الإحصائية الحصصية وفقا لمعادلة "ريتشارد جيجر" ²⁷ كما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

n : حجم العينة

N : مجتمع الدراسة

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96

d : نسبة الخطأ.

واستعملت في تحليل نتائج هذا العمل الميداني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Excel بالإضافة إلى الطرق الإحصائية الأخرى كاحتساب الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد مستويات الناقص بمجال الصحة حسب ولايات الدراسة وفقا لتصريحات المستجيبين.

ولكن قبل استعراض نتائج العمل الميداني، وجّب دراسة الواقع الصحي بالبلاد التونسية.

VII التباين المجالي في التنمية بقطاع الصحة للبلاد التونسية:

على إثر ما ورد من إحصائيات، لمختلف عوامل التغطية والرعاية الصحية لمختلف مناطق البلاد التونسية، والتي نلاحظ تفاوتا في التوزيع الجهو لخدمات الصحية الذي سنبرهن عليه باستعمالنا لطريقة تحليل المكونات الرئيسية (ACP) وحساب مؤشر التنمية الصحية لسنة 2018 وفقا للمعطيات الرسمية.

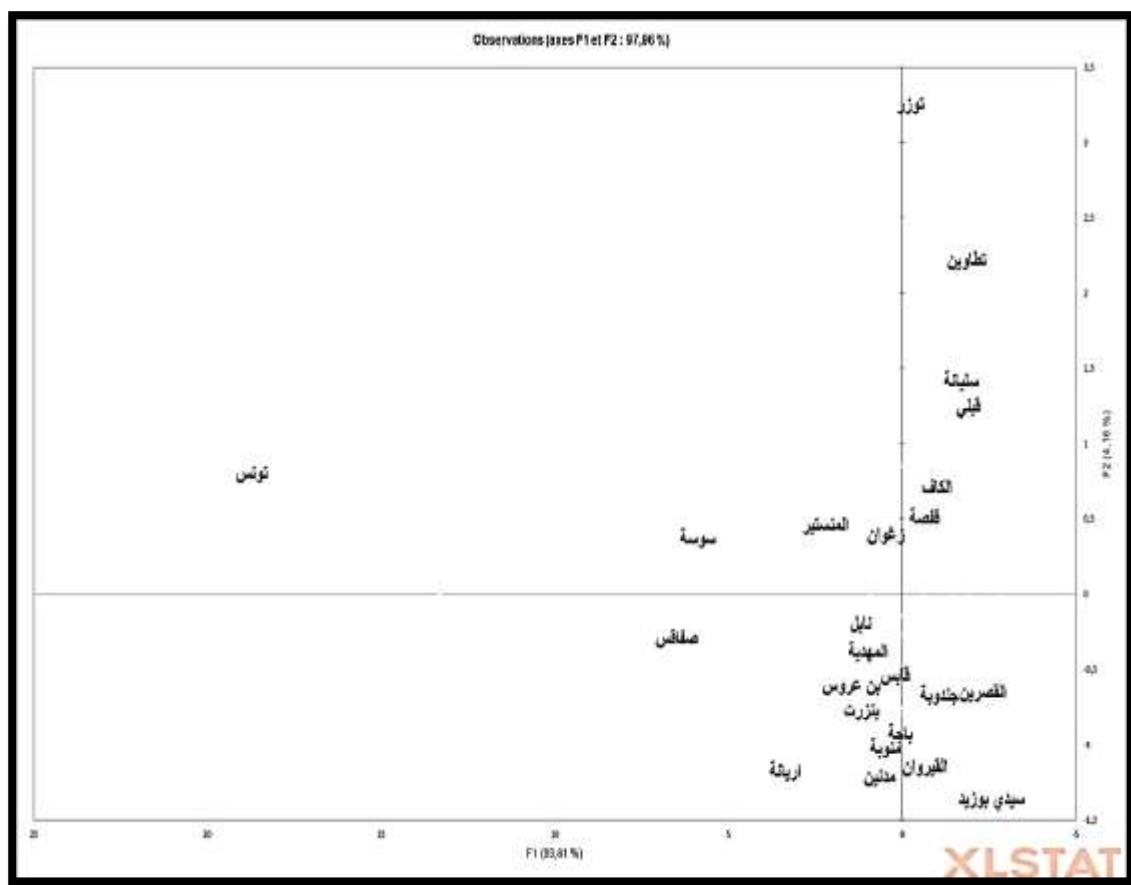
1. التحليل الإحصائي لمؤشر التنمية الصحية بطريقة المكونات الرئيسية (ACP):

تعتبر هذه التقنية من اهم الطرق الإحصائية لفهم التباين متعدد المتغيرات، التي تتلخص في الابعاد التالية التي لها علاقة بمجال الصحة والسكان كما يلي:

- الموارد البشرية: طب عام، طب اختصاص، طب اسنان، صيدلي
- البنية التحتية: مستشفيات جامعية، مراكز تصفية الكلى
- التجهيزات الطبية: آلات غسيل الكلى، التصوير بالرنين المغناطيسي MRI، التصوير المقطعي Scanners، اسرة إنعاش
- السكان: لكل 10 الاف ساكن

وبالاعتماد على طريقة المكونات الرئيسية ACP وفقا للمعطيات الرسمية الصحية لسنة 2018²⁸ أفضت النتائج الى توزيع ولايات البلاد التونسية حسب الأهمية والتجانس من حيث تلك الابعاد كما يلي:

رسم بياني رقم 1: تحليل المكونات الرئيسية



المصدر: اعداد الباحث

مزج من المتغيرات والأبعاد المختارة يجعل من الممكن تحديد محورين رئيسيين بنسبة 97,96%، من التباين الكلي. حيث يمثل المحور F1 الموارد البشرية والبنية التحتية بنسبة 93,81%. في حين أن المحور الثاني يجمع كل المتغيرات المتعلقة بالتفاوت التجهيزات لمختلف الولايات بنسبة 4,15%.

فيما يتعلق بالمحور الأول (F1)، يمكن تحديد مجموعتين. الأولى شكلتها كل الولايات الساحلية الشرقية التي لديها درجة إيجابية على هذا المحور بالأساس باستثناء ولاية تطاوين. بينما تكون المجموعة الثانية من الولايات المناطق الداخلية جميعها بدرجة سلبية.

أما بالنسبة للمحور الثاني (F2)، فالتصنيف يؤدي إلى مجموعتين في خليط بين مناطق شرقية وأخرى داخلية. وتظل ولايات تونس، سوسة والمنستير وزغوان من المناطق الشرقية التي تشهد درجة إيجابية من حيث المتغيرات المتعلقة بالتجهيزات الطبية وتشاركه في ذلك بدرجة أقل ولايات توزر قبلي سليانة وقصبة من المناطق الداخلية نظراً للكثافة السكانية الضئيلة مقارنة ببقية المناطق الداخلية، هذا وتتوزع بقية الولايات ضمن المجموعة الثانية بدرجة سلبية على هذا المحور. إذ يتتأكد لدينا أهمية التفاوت الجهوبي في التنمية الصحية بهيمنة المركز تونس العاصمة على بقية الولايات الأخرى

2. مؤشر التنمية الصحية بالبلاد التونسية سنة 2018:

اعتمدت في قياس مؤشر التنمية الصحية لسنة 2018 الى حساب مؤشر تأليفي للأبعاد والمتغيرات الصحية وقع اختيارها لأهميتها ومدى تأثيرها على عملية العلاج كما يلي:

- الموارد البشرية: طب عام، طب اختصاص
- البنية التحتية: مستشفيات جامعية، مراكز تصفية الكلى
- التجهيزات الطبية: آلات غسيل الكلى، التصوير بالرنين المغناطيسي IRM، التصوير المقطعي Scanners، اسرة إنعاش
- السكان: لكل 10 ألف ساكن
- متوسط المسافة: لأقرب مستشفى جامعي

ومن ثمة وقع احتساب هذه الأبعاد الصحية لكل 10 الاف ساكن²⁹ بكل ولايات البلاد التونسية، وفي ما يلي القيمة القصوى والدنيا لكل بعد من الأبعاد الصحية المذكورة وفقاً معطيات الجدول التالي:

جدول رقم 2: القيمة القصوى والدنيا لكل الأبعاد الصحية:

القيمة الدنيا	القيمة القصوى	الأبعاد	
3,65	10,58	طب عام	1
1,50	23,40	طب اختصاص	2
0	0,12	مستشفيات جامعية	3
0,01	0,16	مراكز تصفية الكلى	4
0,17	3,78	آلات غسيل الكلى	5
0,00	0,05	IRM	6
0,01	0,09	SCAN	7
0	0,76	اسرة إنعاش	8
2	333	متوسط المسافة	9

المصدر: اعداد الباحث

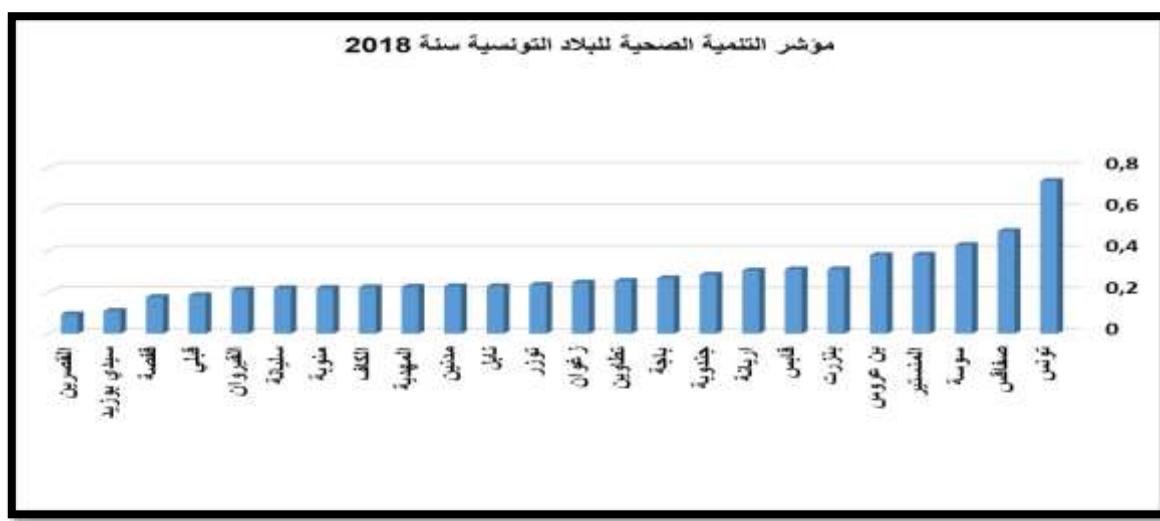
فكمما هو مبين بالجدول فإنّ الأبعاد التي استعملناها لقياس مؤشر التنمية الصحية لسنة 2018 للبلاد التونسية تراوحت بين ضعيفة وضعيفة. حيث سجّلنا ادنى مستوى بين مختلف الأبعاد، بمؤشر المستشفيات الجامعية التي بلغ قياسه 0,160. أمّا بخصوص الموارد البشرية، فقد سجلّ طب الإختصاص أدنى قياس بـ 0,166. أمّا بخصوص التجهيزات فقد سجّلنا ادنى مستوى بآلات التصوير

بالرنين المغناطيسي بـ 0,177. وتبعد النتائج التي توصلنا إليها، وبقياس مؤشر كل بعد من الأبعاد الصحية بكل ولائية وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{المؤشر} = \frac{\text{القيمة الدنيا}}{\text{القيمة الحقيقة}} - \frac{\text{القيمة الدنيا}}{\text{القيمة القصوى}} -$$

وتطبيقاً لهذه المعادلة كانت النتائج لقياس مؤشر الصحة العمومية لسنة 2018 بالبلاد التونسية كما يلي:

رسم بياني 2: مؤشر التنمية الصحية لكل ولدية لسنة 2018



المصدر: اعداد الباحث

حسب ما قمنا به من احتساب لمؤشر التنمية الصحية فإن المعدل العام للبلاد التونسية بلغ 0,2821 أي ضعيف جداً، يعكس مستوى التنمية الصحية بأغلبية الولايات التونسية، ما عدى ولدية تونس التي احتلت المركز الأول بـ 0,7372. أما بقية الولايات فإن المعدلات المسجلة تتراوح بين 0,4952 وقع تسجيله بولاية صفاقس، و 0,0938 الذي وقع تسجيلها بولاية القصرين (إحدى الولايات الدراسية الميدانية) التي تحتل بذلك الترتيب الأخير. وتحتل ولدية سوسة الترتيب الثالث بـ 0,4282، تليها أغلبية الولايات الساحلية مثل المنستير بـ 0,3813، وبين عروس بـ 0,3798. أمّا ولدية قفصة فإنّها احتلت المرتبة قبل الأخيرة بـ 0,1771.

وفي العموم فإنّ ما توصلت إليه النتائج بهذا الخصوص، ينطبق إلى حد كبير والنتائج التي وقع التوصل إليها باستعمال طريقة تحليل المكونات الرئيسية L'analyse en composantes principales (ACP). فيتأكّد بذلك التفاوت الجهوّي في التنمية الصحية، بهيمنة المركز تونس العاصمة

هيمنة مطلقة، عن باقي الولايات. أما عن بقية الولايات فنلاحظ أسبقية للولايات الساحلية الكبرى عن بقية الولايات الأخرى خاصة الولايات الداخلية. وللإشارة فإن المناطق الداخلية مثل ولايات قفصة، سidi بوزيد والقصررين، تتجاوز فيها متوسط المسافة لقرب مستشفى جامعي 100 كلم. ومع هذا الكم من التفاوت "تأكدت ضرورة إيجاد التوازن في مجال الصحة العامة لتحقيق النمو الشامل ودفع المجتمع إلى التطور"³⁰، مما يستوجب البحث عن أسبابه وتداعييها.

VIII نتائج العمل الميداني:

سأسعى في هذا العنوان إلى تحديد الأسباب وتداعيات التفاوت الصحي من خلال أراء وموافقات المرضى الفاعلين الرئيسيين في طلب الخدمات الصحية والعلاج. ولكن في البداية سأتأولى تقديم عينة الدراسة وطريقة استخراجها.

1. حساب حجم العينة بالدراسة الكمية:

وقد الاختيار في هذه الدراسة على استعمال العينة الطبقية، وهي التي "يكون حجمها حجمها n يتم اختيارها من مجتمع حجمه N و يقسم إلى طبقات غير متجانسة"³¹. هذا ووقع احتساب العدد الأمثل للعينة وفقاً للمعادلة المذكورة كما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * (0.50)^2}{1 + \frac{1}{2083234} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * (0.50)^2 - 1 \right]} = 384$$

وعليه فإن حجم العينة n يساوي 384 ساكن لمجتمع دراسة يساوي 2083234 ساكن لمن سنهما 20 سنة فما فوق. موزعين حسب مكان الإقامة، الجنس والمجالين الريفي والحضري كما يلي:

جدول رقم 3: توزيع العينة حسب ولايات الدراسة، الجنس والمجال الجغرافي

مجموع العينة	المجال						القصررين	
	ريفي			حضري				
	المجموع	العدد	%	المجموع	العدد	%		
81	46	23	56,54	35	17	43,46	ذكور	
		23	56,34		18	43,66	إناث	
61	16	8	25,62	45	22	74,38	ذكور	

		8	26,15		23	73,85	إناث	قفصة
127	24	12	18,9	103	51	81,1	ذكور	سوسة
		12	18,86		52	81,15	إناث	
115	10	5	9,34	105	52	90,66	ذكور	بن عروس
		5	9,06		53	90,94	إناث	
384	96	25		288	75		المجموع	

المصدر : اعداد الباحث

يمثل هذا التوزيع لعينة السكان بالجدول السابق، مثلاً لعينة التي سيقع استجوابها وبالتالي تحليل النتائج والمعطيات المتحصل عليها.

2. التفاوت الصحي:

لتحديد التفاوت والتباين بين الجهات وفقاً للنماذج في مجال الصحة بمختلف الموارد، البشرية الاستشفائية والتكنولوجية والبني التحتية، وفقاً لتصريحات افراد العينة. قمت بقياس معامل الإختلاف Coefficient de variation لتلك النماذج، حتى يتسعى مقارنة الولايات الدراسية وفقاً لها كما يبيّنه الجدول التالي :

جدول رقم 4: معامل الاختلاف بولايات الدراسة حسب النماذج المصرح بها

ولاية قفصة	ولاية القصرين	ولاية سوسة	ولاية بن عروس	المعدل العام
27,34	26,85	16,26	22,75	الانحراف المعياري
57,38	60,85	15,30	21,91	معامل الاختلاف
2,10	2,27	0,94	0,96	الترتيب
2	1	4	3	

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لمعطيات العمل الميداني

وفقاً لمعطيات الجدول، يتبيّن لنا أهمية النماذج المسجلة بقطاع الصحة، التي تختلف تختلف باختلاف الولايات الدراسية. إذ نلاحظ وأنّ أهمية النماذج وحدها، ترتكز بالأساس بالمناطق الداخلية، مقارنة ببقية المناطق بمجال الدراسة. حيث وقع تسجيل اهم النماذج بولاية القصرين التي بلغ بها قياس معامل الاختلاف 2,27، غير بعيدة عن ولاية قفصة التي بلغت تلك القيمة بها 2,10. في حين أن قياس معامل الاختلاف بالمناطق الساحلية لم تتعدّ قيمته الواحد (1). بأسبقية لولاية سوسة بأقل قيمة تساوي 0,94 جعلها تحتل أسلف الترتيب من حيث أهمية النماذج بفارق بسيط عن

ولاية بن عروس بـ 0,02 نقطة. يؤكد لنا هذا ما توصلنا اليه سابقا، من أن التنمية الصحية تشهد تفاوتا ملحوظا بين مختلف الجهات خاصة الداخلية والساحلية منها.

فالتنمية الجهوية عموما لا تقتصر على خلق مواطن شغل أو بعث بعض المشاريع أو المرافق وإن تمثل كلها أساسية متلازمة. فهي تمثل أساسا في نفس الوقت في توفير الشغل وإنشاء التجهيزات الأساسية والاقتصادية وبعث المرافق الاجتماعية³². ولن يتحقق ذلك الا "بتغليب اعتبارات العدالة وتوزيع الثروة في السياسات الاقتصادية والاجتماعية"³³.

3. الأسباب العامة للتفاوت الجهوي للتنمية الصحية:

في هذا العنوان، سيقع تدارس الأسباب التي أدت إلى التفاوت الصحي من وجهة نظر العينة بكل ولاية من ولايات الدراسة كما يلي:

جدول رقم 5: أسباب التفاوت الجهوي في التنمية الصحية حسب رأي العينة

المجموع		ولاية الإقامة										الأسباب
		قفصة		القصررين		سوسة		بن عروس				
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
56,51	217	93,44	57	93,83	76	12,60	16	59,13	68			سياسية
67,71	260	88,52	54	75,31	61	56,69	72	63,48	73			اقتصادية
63,54	244	78,69	48	87,65	71	66,14	84	35,65	41			تدني مستوى الاستثمار الصحي

المصدر: العمل الميداني

كما يبينه الجدول، فإن الأسباب التي أدت إلى التفاوت الجهوي في التنمية حسب رأي أغلبية العينة، تتلخص في ثلاثة أسباب رئيسية ومحورية: سياسية، اقتصادية وتدني مستوى الاستثمار في قطاع الصحة العمومية

هذا وصرّح المستجوبون أن الجانب الاقتصادي سبب رئيسي وهام وأول الأسباب المساهمة في التفاوت الجهوي للتنمية بنسبة 67,71 %. فالمناطق الداخلية والريفية وبعض المناطق الفقيرة بالسواحل تعيش بالإضافة إلى التهميش السياسي، تهميشا آخر يتمثل في الإقصاء الاجتماعي والاقتصادي³⁴. وبنسبة أكبر من المصحّحين بولايتى القصرين وقفصة، بـ 75,31 % و 93,44 % اعتبروا أن السياسة

التنمية المرتكزة على الاقتصاد كانت موجهة بالأساس للمناطق الساحلية، ما من شأنه أن يؤثر سلباً على الاستثمار في مجال الصحة بهذه المناطق الداخلية حيث "أنَّ أكبر اختلال اليوم، يوجد بن السواحل والداخل و هي سمة تعد وليدة التوجهات الإقتصادية بعد الاستقلال، حيث أنَّ نمط التنمية يقوم بشكل أساسي في تونس على الاستثمارات في المدن الساحلية"³⁵. فإنَّ الاستثمار بهذه المناطق الداخلية وبعث المشاريع الاقتصادية من شأنه ان يتطور مستوى الصحة بهذه المناطق، فالصحة تتأثر بالسياسات والمؤسسات السائدة ومستوى التكنولوجيا وعلى النمو في الدخل والحد من الفقر، إذ يجب أن تبني استراتيجيات التنمية الاقتصادية على مجال واسع النطاق من الاستثمارات الاجتماعية الى جانب استثمارات الاعمال في القطاع الخاص، وبالنسبة للبلدان المنخفضة تمثل عملية ورقة استراتيجية لمكافحة الفقر والية واعدة لمكافحة الامراض"³⁶، وذلك من خلال توزيع عادل للثروة "واستخدام عائدات الضرائب في الإنفاق الاجتماعي على الخدمات الأساسية (تعليم وصحة ومواصلات) وجعلها متاحة لاثر فنات الساكنة ولاكثر عوزا منها على الأخص"³⁷.

ويمثل السبب الثاني للتفاوت الجهوبي في التنمية الصحية حسب 63,54% من العينة الجميلية في تدني مستوى الاستثمار في قطاع الصحة العمومية. وبنسب اكبر للولايات الداخلية، القصرين والقصبة بـ 78,69% و 78,65%. الذين اعتبروا أنَّ الاستثمار العمومي في قطاع الصحة يشهد نمواً بطيناً لا يتماشى ومتطلبات السكان، "يعود إلى توجهات سياسة الصحة العمومية المعتمدة التي شجعت على تطور القطاع الخاص على حساب القطاع العمومي"³⁸. حيث لا تتعذر نفقات الاستثمار بهذا القطاع 9% من إجمالي الميزانية المخصصة للرعاية الصحية سنة 2019.

هذا وصرَّح 56,51% من اجمالي العينة، بأنَّ العامل السياسي كان سبباً رئيسياً في التفاوت الجهوبي في التنمية بوصفه لم يكرِّس مفهوم العدالة الاجتماعية منذ الاستقلال، فالعدالة الاجتماعية تفرض ضوابط جوهرية تضمن الحقوق الأساسية والحريات والفرص المنصفة للجميع³⁹. هذا وسجلت ولايتي ققصة والقصرين نسبة اكبر من المتصرين بذلك، معتبرين بنسبة 93% من العينة بهاتين الولاياتين أنَّ العامل السياسي لعب دوراً هاماً في تفاقم التفاوت الجهوبي في التنمية الصحية، والذي يتمثل في :

- أنَّ السياسة المنتهجة إبان الاستقلال "شجعت من خلالها الدولة الوطنية على انتشار عصبية الدم، واحلاف النسب والمصاهرة والمال واصطناع الولاءات واهمال أصحاب الكفاءات، الذي دعم التفاوت التنموي بين الجهات في كل القطاعات"⁴⁰ بما في ذلك قطاع الصحة.

- عدم استقرار الشأن السياسي، نتيجة للمنافسات الحزبية والتعبئة الاحتجاجية التي شهدتها البلاد التونسية في السنوات الأخيرة، والذي أثر في رسم سياسات تقوم على مبدأ العدالة الاجتماعية، حيث لم تعرف تلك الحقبة السياسية “تطويراً للممارسات التي تستهدف التقليل من التفاوت الصحي بحيث تتم إزالة مظاهر التفاوت في النهاز إلى مقومات العافية ومواردها... بما يستلزم الحكومة التشاركية للشأن الصحي”.⁴¹

وكنتيجة لهذه الأسباب التي أدت إلى التفاوت في التنمية الصحية، أمكن حصر أهم التداعيات التي صرّح بها أفراد العينة من مختلف ولايات الدراسة.

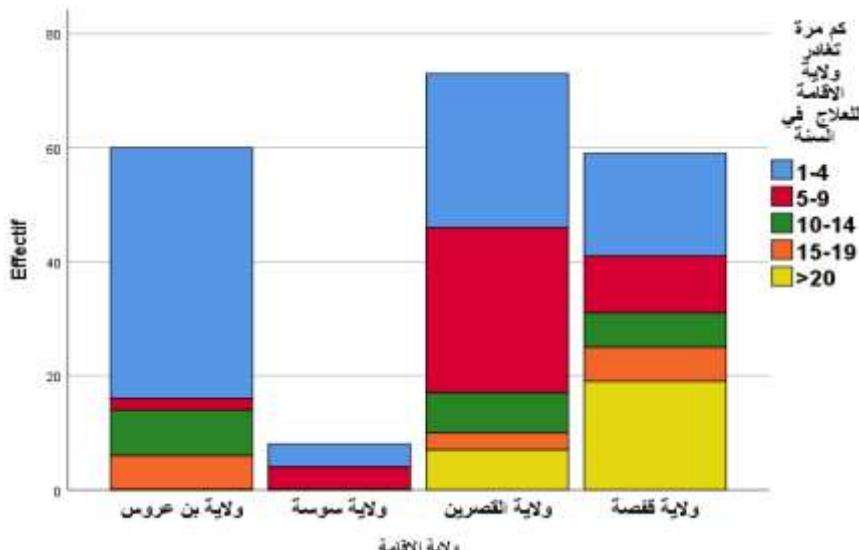
4. تداعيات التفاوت الصحي:

سأتناول في هذا السياق تداعيات التفاوت الصحي، بدراسة الانفعالات والممارسات التي نتجة للتفاعل الحاصل بين أفراد العينة والتفاوت المجالي الصحي. والتي انحصرت في هجرة داخلية ظرفية وممارسات علاجية ترتبط بالتصورات العصرية والقديمة للعلاج.

4.1. هجرة ظرفية:

يقدم الرسم البياني التالي نبذة عن الهجرة الظرفية للعينة طلباً للخدمات الصحية، خلال السنة الواحدة، نظراً لأنّ ولاية الإقامة تفتقر لمثل هذه الخدمات :

رسم بياني رقم 3: الحراك السكاني من أجل العلاج



المصدر: العمل الميداني

يبين من خلال الرسم البياني، أنّ مختلف ولايات الدراسة معنية بالحرak السكاني، أو بالهجرة الظرفية من أجل العلاج، ولكن بنسب متفاوتة بينها تبعاً لأهمية النماص. هذا وبلغت أعلى نسبة من الأفراد المغاربين بمغادرتهم المنطقة للعلاج بولاية قصبة بـ 98,36%， من بين افراد العينة بهذه الولاية. وتاتي ولاية القصرين بالمركز الثاني بـ 90,12%， تليها ولاية بن عروس بـ 52,17% من غادروا ولايتهم لнаци العلاج والقيام بالكتوفات الطبية لكون هذه الولاية لا تحتوي على مستشفى جامعي، فقط مستشفى الحروق البليغة، ولكن هذا المستشفى وطني، ولا يختص إلا في الإصابات والحروق، وغير مختص في الامراض المزمنة، وليس بها كل الأقسام الاستشفائية. ما يبرر ذلك الحرak الذي تشهده هذه الولاية من أجل الرعاية الصحية، في اتجاه المستشفيات الجامعية بتونس العاصمة. في حين لم تتجاوز هذه النسبة بولاية سوسة للعلاج 6,30% نظراً لاحتواء هذه الولاية على مستشفى جامعي (سهول الذي يحتوي على كل الاختصاصات الطبية ونادراً ما يقوم هذا المستشفى بتوجيه المرضى إلى مستشفيات العاصمة، خاصة مرضى السرطان).

هذا وأكّد 46,5% من المستجيبين أنهم يغادرون منطقة الإقامة إلى مناطق مجاورة للعلاج بالمستشفيات الجامعية والمصحات الخاصة، بين مرّات و4 مرات في السنة. في المقابل تتناقص هذه النسبة شيئاً فشيئاً كلما ارتفع عدد مرات المغادرة. فالنسبة الإجمالية للمغاربين ولاياتهم ظرفياً للعلاج بين 5-9 مرات في السنة بلغت 22,5%. التي اقتصرت على العينة بولاية بن عروس بـ 13,33% والعينة بولاية القصرين بـ 9,59% والعينة بولاية قصبة بـ 10,16% التي شهدت مغادرة 28,81% من العينة 20 مرة فأكثر لнаци العلاج خاصة وأنّ الامراض الصدرية والحساسية منتشرة جداً في مثل هذه "المناطق التي تعاني مشاكل بيئية ثقيلة وقديمة، كالتلود الصناعي في قابس والحوض المنجمي، فاقم الآثار السلبية للتلوث والنشاط الصناعي على جودة الهواء، والماء وصحة الإنسان"⁴². في حين لم نسجل بولاية القصرين الا نسبة 9,59% من العينة من غادروها 20 مرة فأكثر للعلاج، فالرعاية الصحية حق للجميع، إذ يواجه السكان المحرومين صعوبات يومية للتنقل. نتيجة لعدم المساواة الاجتماعية والمجالية للرعاية الصحية⁴³. ونظراً لعدم تكافؤ الفرص العلاجية أمامهم، في اتجاه ولايات تتوفر بها كل الإمكانيات الاستشفائية كما يبيّنه الجدول التالي:

جدول رقم 6: الحراك السكاني لأفراد العينة قصد العلاج

المجموع	الولايات التي تقدم العلاج			ولايات الدراسة	
	صفاقس	سوسة	تونس العاصمة	العدد	النسبة
60	0	0	60	العدد	بن عروس
52,17	0	0	100		
8	0	0	8	العدد	سوسة
6,3	0	0	100		
73	23	38	12	العدد	القصررين
90,12	31,51	52,05	16,44		
59	38	10	11	العدد	قفصة
96,72	64,41	16,95	18,64		

المصدر: العمل الميداني

كما سبق وأشارت أنَّ العديد من الولايات تشهد هجرة ظرفية للحصول على خدمات صحية متطرفة تفتقد لها مناطقهم، واحتواء هذه الولايات على مستشفيات جامعية بها مختلف الأقسام الاستشفائية المختصة. فكل المغادرين من العينة بولاية بن عروس وسوسة تعدُّ وجهتهم الرئيسية تونس العاصمة. في المقابل تتوزع وجهاً المغادرين من العينة طلباً للعلاج للولايتين الداخليتين. فأغلبية المغادرين من ولاية القصررين بنسبة 52,05% وجهتهم الرئيسية ولاية سوسة وتأتي ولاية صفاقس الوجهة الثانية بـ 31,51%. أمّا تونس العاصمة فستقبل بـ 16,44% من المغادرين لتلقي العلاج من هذه الولاية.

أمّا بالنسبة إلى ولاية قفصة، فإنَّ ولاية صفاقس تعدُّ الوجهة الرئيسية لتلقي العلاج بنسبة 64,41% من المهاجرين تليها تونس العاصمة، بـ 18,64% نتيجة لارتفاع عدد الإصابات بالأمراض السرطانية والخبيثة بالعينة بولاية قفصة بلغت نسبتهم 14,75%. والتي تعالج بالمستشفى الجامعي صالح عزيز بتونس العاصمة، المستشفى المختص في مثل هذه الحالات من الامراض والوحيد بالبلاد التونسية. أمّا الوجهة الأقل عدداً من المهاجرين، نحو ولاية سوسة بـ 16,95%.

ولاختبار العلاقة بين ولاية الإقامة والحراك السكاني المتمثل في مغادرة الولاية للعلاج، كانت نتائج ك 0,05 أي أقل من 0,000، ما يثبت بأنَّ الحراك السكاني يتأثر بالمدن الكبرى، التي تحتوي على

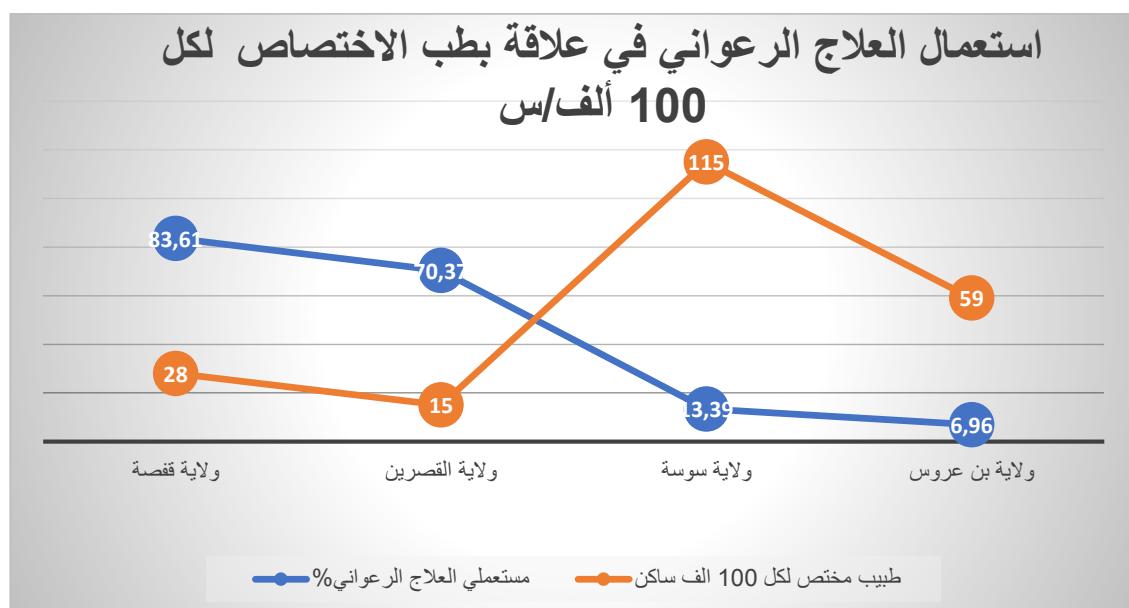
خدمات صحّيّة شاملة والتي تستقطب عددا هاماً من المرضى قصد العلاج. **بما يؤكّد صحّة الفرضية** القائمة على أنّ عدم تكافؤ الفرص من حيث الخدمات الصحية المتقدمة ينبع عن حراك سكّاني باتجاه المدن الكبّرى المتقدمة في هذا المجال مثل تونس العاصمة، سوسة وصفاقس لاحتوائها مستشفيات جامعية تتوفّر بها معدات وتجهيزات طبّية متقدمة بالإضافة إلى أطباء اختصاص في كل المجالات الاستشفائية.

كما يمكن أن نستخلص أنّ الهجرة الظرفية لم تكن عكسية من الولايات الكبّرى في اتجاه المدن الشبه حضرية طلباً للخدمات الصحية. فهذا التفاوت المجلّى في الصحّة "يرّزح الحراك السكّاني من الأطراف ومن المناطق الشبه حضرية نحو المدن الكبّرى، للوصول إلى الخدمات الصحيّة الأكثر تقدماً".⁴⁴

4.2. العلاج التقليدي في علاقته بالتفاوت الجهوّي في قطاع الصحّة:

إنّ تردّي الخدمات الصحية والتفاوت بين الجهات وعدم تكافؤ فرص العلاج، يثير في المريض عقله الانتروبولوجي، يدفع به إلى البحث عن العلاج بالعادات والتقاليد، المنقوله بواسطة تنشئته الاجتماعية. هذا ما أكّده البحث الميداني من خلال العينة المستجوبة حسب الرسم البياني التالي:

رسم بياني رقم 4: توزيع العينة حسب ولايات الإقامة واستعمال العلاج التقليدي في علاقة بطب الاختصاص



المصدر: اعداد الباحث وفقاً لمعطيات العمل الميداني ومعطيات وزارة الصحة

يتضح من خلال النتائج التي افرزتها الدراسة أنّ العلاج بالوسائل التقليدية كالاعشاب والحجامة، والسحر "لايزال من الأدوات العلاجية الشائعة إلى يومنا هذا... ولايزال هذا الاعتقاد

سائدا في المجتمع التونسي... حيث يختص السحرة والمشعوذون بعلاج الامراض بما في ذلك المستعصية والتي عجز عنها الطب الحديث⁴⁵. حيث سجّلت ولاية قفصة أعلى نسبة استعمال للوسائل العلاجية التقليدية والقديمة بـ83,61% من العينة في ظل تنشي امراض صدرية متعددة نتيجة للتلوث البيئي تزامنا مع النقص الحاد في وسائل العلاج الحديثة من موارد بشرية مختصة، لم تتجاوز 28 طبيب لكل 100 ألف ساكن. وبنسبة متقاربة بلغت 70,37% من أفراد العينة بولاية القصرين ممن يستعملون في علاجاتهم الطب الرعواني، مبررین ذلك بالنقص الفادح في أطباء الاختصاص وبعد المسافة للحصول على رعاية صحية متطرفة. في حين تراجعت نسب مستعملي الطب الرعواني والعلاجات القديمة بكل من افراد العينة بولاية سوسة بـ13,39% وولاية بن عروس بـ6,96%. كما يشير الجدول فإنَّ معدل أطباء الاختصاص بولاية سوسة بلغ 115 طبيب لكل 100 ألف ساكن و59 طبيب مختص لكل 100 ألف ساكن بولاية بن عروس.

هذا وبحساب كـ2، لاختبار العلاقة بين استعمال الطب الرعواني (حسب تصريح أفراد العينة) وعدد أطباء الاختصاص (معطيات وزارة الصحة لسنة 2018/100 ألف ساكن)، تبين أن مستوى الدلالة أقل من 5% بما يؤكد وجود علاقة بين هاتين المتغيرين. والتي من خلالها تتأكد صحة الفرضية القائمة أنَّ النقص الحاصل في أطباء الاختصاص بالولايات الداخلية للبلاد التونسية يدفع بعض المرضى إلى استعمال العلاجات الرعوانية. الشيء الذي يمثل التصورات التقليدية والقديمة للعلاج وذلك "التراث الشعبي ووحدة الثقافة بين أبنائها، بما يحقق للإنسان ما لم يستطع تحقيقه على ارض الواقع في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الشعوب"⁴⁶. وما قد يسقطه في عملية تحيل "كون الممارسات التي تحصل من السحرة والمشعوذين لا تخلو من جرائم بشعة".⁴⁷.

خاتمة:

وقع في هذه الدراسة استخدام منهجا متعدد المقاييس، لتحديد واحتساب كل الأبعاد المرتبطة بقطاع الصحة في إطار تحليل الأرقام الرسمية، التي تحتوي على مجموعة من الأبعاد الصحية، المتعلقة بالبنية التحتية والموارد البشرية الطبية والشبه طيبة والتجهيزات الاستشفائية والمخبرية. ونتيجة لتنوع الطرق الكمية المستعملة في قياس مؤشر التنمية الصحية، تأكّد لنا قيمة التفاوت في هذا المجال بين مختلف ولايات البلاد التونسية، وتحديدا بين المناطق الشرقية الساحلية

والمدن الداخلية. تناولت هذه الدراسة بالتحليل والنقد، ذلك التفاوت الجهوي في التنمية بقطاع الصحة بالبلاد التونسية والاسباب التي أدّت اليه من وجهة نظر عينة تمثل ولايات الدراسة في علاقة بما وقع التوصل اليه من نتائج بالدراسات السابقة والمثلة في أسباب سياسية واقتصادية الأساسية. هذا وقد اثبتت هذه الدراسة أن لها التفاوت انعكاسات تمثلت في أنّ هذا القطاع له تأثير مباشر على الهجرة الداخلية واحد عواملها الظرفية في اتجاه المدن الكبرى قصد الحصول على خدمات طيبة متطورة، ظرفية وأنه بالرغم من ارتفاع مستوى الوعي الجماعي بالتصورات الحديثة للعلاج الا أنّ بعض المرضى بالمناطق الداخلية يتوجهون للعلاجات القديمة والتقلدية للنفع الفادح لأطباء الاختصاص بمناطقهم. كما تعددت النماذج بالولايتين الداخليةتين مقارنة بولايتين الساحليتين ولا تستبعد أن تكون هذه النماذج المسجلة بقطاع الصحة بولايتين الداخليةتين، كانت سببا في عزوف الأطباء عن العمل بالمناطق الداخلية. ولذلك فإن التحدي الذي يتعين على الدولة التونسية مواجهته، يتكون من كيفية إرساء مبدأ العدالة الاجتماعية بين سكان المناطق الداخلية والمناطق الساحلية، وإيجاد حلول فعالة لخلق توازن أفضل بين هذه الولايات في المجال الصحي، وتقليل التفاوت بين قطاعيه العام والخاص وفقا لدراسات علمية.

الهوامش :

Adel Bousnina, *La Tunisie périphérique oubliée*, Edition L'Harmattan. Paris .1
2019 p21.

- .2 برنامح الأمم المتحدة الإنمائي، أدلة التنمية البشرية ومؤشراتها سنة 2018، نيويورك سنة 2018، ص3.
- .3 صالح المازقي، مدخل إلى علم اجتماع الصحة. مركز النشر الجامعي، تونس 2008، ص27.
- .4 وصال العزاوي مبادئ السياسة العامة، دار اسامة النشر والتوزيع، عمان سنة 2003، ص.14.
- .5 عبد الفتاح ياغي، السياسات العامة: النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة سنة 2010، ص53.

(*) الإتجارية أو مذهب التجاريين أو المركنتيلية بالإنجليزية Mercantilisme : هي مذهب سياسي-اقتصادي ساد في أوروبا فيما بين بداية القرن السادس عشر ونصف القرن الثامن عشر. كانت الإتجارية شائعة كشيوغ الرأسمالية في هذا العصر. يرى المركنتيليون (التجاريين) أن مقدار قوة الدولة إنما يقاس بما لديها من ذهب ومعادن نفيسة وليس في قدرتها على إنتاج السلع والخدمات كما هو المقاييس الحديث. ولم تكن سياسة التجاريين تعمل لصالح الزراعة وذلك بسبب ما كانوا ينادون به من ضرورة تقليل كلف المنتجات الزراعية، ولهذا السبب واجهت الزراعة في ذلك الوقت الكثير من المصاعب وهجرها أهلها للاشتغال بالصناعة.

(*) الفيزيوقراطية Physiocrats هي مذهب نشأ في فرنسا في القرن الثامن عشر، وذهب أصحابه إلى القول بحرية الصناعة والتجارة وبأن الأرض هي مصدر الثروة كلها وزعيم هذا المذهب هو الدكتور فرانسوا كيناي، (1694 - 1778)، طبيب الملك لويس الخامس عشر. وكانوا يسمون التجار والصناع وأرباب المهن بالطبقة العقيمية غير المنتجة، لأنها لا تخلق ثروة جديدة، ولهذا فإن أهم ما ترتبت على نظرية (الفيزيوقراط) أو المذهب الطبيعي من نتائج أنها اختصت بالضرائب. وطالما إن الأرض هي مصدر الثروة فيجب أن تقتصر عليها الضريبة فقط.

(*) فرانسوا كيناي (1774م~1964م): كان طبيباً العائلة المالكة وبالتحديد الملك لويس الخامس عشر، وعضو المجالس الفكرية التي كانت تجمع الأدباء والفنانين وال فلاسفة في دور البورجوازية الأوروبية، واهتم كثيراً بالمشاكل الفلاحية، وشارك في وضع منجد "دائرة المعارف" حيث شرح كلمتي "مزارع" و "بذار"

.6. فتح الله ولعلو، الاقتصاد السياسي، دار الحداثة للطباعة والنشر، الدار البيضاء سنة 1981، ص101.

(*) Milton Friedman: هو عالم اقتصاد أمريكي، فاز بجائزة نوبل في العلوم الاقتصادية عام 1976 لإنجازاته في تحليل الاستهلاك والمعروض النقدي ونظريته في شرح سياسات التوازن. كان ينتقد الاحتياطي الفيدرالي بسبب أدائه الضعيف ورأى أنه ينبغي إلغاؤه.

- .7 عبد الله الصعيدي، مبادئ علم الاقتصاد، مطابع البيان التجارية، دبي 2004، ص281.
- .8 جون فريدمان، التمكين سياسة التنمية البديلة، ترجمه وتقديم ربيع وهبة، المركز القومي للترجمة، القاهرة سنة 2010، ص25.
- .9 Adel Bousnina, *La Tunisie périphérique oubliée*, op.cit. p21.
- .10 Emile Durkheim: Sociologie et philosophie, Puf, Paris 1967, P113.

- Roger Brunet, Robert Ferras et Hervé Thery, *Les Mots de la géographie, dictionnaire critique*, 1992, coll., Paris, La Documentation Française 1992, P150. .11
- المرجع السابق ص150 .12
- المرجع السابق ص265 .13
- المرجع السابق ص177 .14
- Commission des déterminants sociaux de la santé de l'OMS. Genève, OMS 2008. .15
- منير سعيداني، ثالوث مستقبل التغيير : الجائحة والرعاية والعدالة، مجلة الديموقراطية عدد 79، الأهرام سنة 2020، ص17 .16
- Fafa Rebouha, *Concentration des services de santé, contraintes de mobilité et difficultés d'accès aux soins dans la métropole d'Oran*
<https://journals.openedition.org/tem/852> .17
- Agathe Sandon, *Inégalités sociales de santé et promotion de la santé*, IREPS de Bourgogne, Septembre 2016 (2nde édition), P3. .18
- François Dubet : égalité des places, égalités des chances, *Etudes, revue de culture contemporaine (tome 414)* année 2011. P31. .19
- منير سعيداني، مرجع سابق ص19 .20
- Adam Wagstaff, *Pauvreté et inégalités dans le secteur de la santé*, Bulletin de l'Organisation mondiale de la Santé Recueil d'articles N° 7, 2002, P101. .21
- إياد ضاوي، كفاءة الأنظمة الصحية ومحدداتها، المعهد التونسي للقدرة التنافسية ودراسات الكمية، تونس سنة 2020، ص6. .22
- Adel Bousnina, *développement humain et disparités régionales en Tunisie*, thèse doctorat fshst année 2009. .23
- Ali Najeh, *Aux sources des disparités géographiques en Tunisie : la contribution du modèle de développement socio-économique, de la croissance économique et du facteur institutionnel*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Montpellier, Site Saint-Charles, 2016. .24
- منظمة الصحة العالمية: المكتب الإقليمي للشرق الأوسط، الاقتصاد الكلي والصحة: الاستثمار في الصحة من أجل التنمية الاقتصادية، ديسمبر 2001، ص19. .25
- Amor Belhedi, *Le développement régional et local en Tunisie : Défis et enjeux*, Les Echos, Revue du CFAD, n° 25, pp.1-9, 2018. .26
- شكيب بشمامي، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 63 العدد 5 اللاذقية سوريا 2014، ص85-100. .27

28. طارق بالحاج لطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع: اختصاص علم سكان، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتونس، تونس سنة 2022، ص 152-184.
29. المرجع السابق 152-184.
30. صالح المازقي، مدخل إلى علم اجتماع الصحة، مصدر سابق ص 28.
31. هلاس جنifer، البحث الكمي والكيفي، كلية العلوم الإنسانية جامعة وهران، الجزائر 2020، ص 2.
32. عمر بالهادي، من إشكاليات التنمية الجهوية والمحلية، <https://amorbelhedi.wordpress.com>.
33. منير سعيداني، مصدر سابق ص 13.
34. عمر بالهادي، التنمية الجهوية، <http://amorbelhedi.m.a.f.unblog.fr/files/2013/10/developpement-regiona-attajdid-09-05-2011.pdf>. ص 5.
35. رياض بشير، دراسة تشخيصية وتقييمية حول الواقع الاقتصادي بتونس وسبل تجاوز التفاوت التنموي بولاياتي جندوبة وقبلي، سوليدار تونس، تونس سنة 2021، ص 3.
36. جيفري ديساكس، الاقتصاد الكلي والصحة، منظمة الصحة العالمية، المكتب الإقليمي للشرق الأوسط، جنيف سنة 2001، ص 31-32.
37. منير سعيداني، مرجع سابق، ص 10.
38. سعيد بن سدرин وأخرون، وهن نمط الحوار الاجتماعي في قطاع الصحة العمومية، الجامعة العامة للصحة التونسية ديسمبر 2016، ص 27.
39. نوفل بالحاج لطيف، جدل العدالة الاجتماعية في الفكر الليبي، جداول للنشر والتوزيع، بيروت سنة 2015، ص 84.
40. صالح المازقي، الطور الأخير: سقوط الدولة الوطنية في العالم العربي، الدار المتوسطية للنشر، تونس 2021، ص 257.
41. منير سعيداني، مرجع سابق ص 19-20.
42. محمد قعلول وأخرون، مناصرة القضايا البيئية: من الاحتجاج إلى التقاضي، المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، قسم العدالة البيئية، تونس 2020، ص 14.
43. Fafa Rebouha, <https://journals.openedition.org/tem/852>
44. المرجع السابق
45. سعيد عبدالولي، ميكرو سوسيولوجيا الجرمية من خلال الممارسات السحرية والشيعية، منطقة سيدي علي بن عون مثلا، ص 34-35.
46. نجية حمود، الحكاية الشعبية الفلسطينية بين الهوية والعالمية، مجلة الثقافة الشعبية، العدد 22، البحرين سنة 2015، ص 40.
47. المرجع السابق، ص 37.

مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا

The availability of dimensions of the learning organization

At the Libyan Academy for Postgraduate Studies

د. خيرية عمر المبروك، أستاذ مشارك بقسم الإدارة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا.

مستخلص الدراسة

تناولت هذا الدراسة موضوع المنظمات المتعلمة واستهدفت معرفة مدى توافر أبعادها المختلفة بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا ومن وجهة نظر الموظفين ، ووفقاً لأنموذج (Watkins & 1993) ، والمتمثلة في الأبعاد الآتية : (إيجاد فرص التعلم المستمر ، تشجيع الحوار والاستفسار ، تشجيع التعلم والتعلم الجماعي ، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة ، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتطلب ، وجود قيادة استراتيجية داعمة للتعلم) .

وقد أظهرت الدراسة جملة من الاستنتاجات أهمها :

- 1-أن درجة توفر بعد (ربط الأكاديمية بالبيئة الخارجية) جاء في الترتيب الأول بنسبة (67%)
- 2-أن درجة توفر بعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة) جاء في الترتيب الثاني بنسبة (65%)
- 3-أن درجة توفر بعد (إيجاد فرص للتعلم المستمر) جاء في الترتيب الثالث بنسبة (60%)
- 4-أن درجة توفر بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) جاء في الترتيب الثالث مكرر بنسبة (60%)
- 5-أن درجة توفر بعد (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) جاء في الترتيب الثالث مكرر بنسبة (60%)
- 6-أن درجة توفر بعد (تشجيع الحوار والاستفسار) جاء في الترتيب الرابع بنسبة (58.5%)
- 7-أن درجة توفر بعد (وجود قيادة استراتيجية داعمة للتعلم) جاء في الترتيب الخامس والأخير بنسبة (52%)

Abstract:

This study dealt with the issue of learning organizations and aimed to find out the availability of their various dimensions in the Libyan Academy for Postgraduate Studies and from the perspective of employees, according to the (Watkins & Marsick 1993) model, represented in the following dimensions:

Finding continuous learning opportunities

encourage dialogue and inquiry,

encourage learning and group learning,

Create systems for sharing knowledge and learning,

Empowering individuals to bring them together towards a common collective vision,

linking the organization to the external environment and require,

The presence of strategic leadership supportive of learning.

The study showed a number of conclusions, the most important of which are:

1- The degree of availability of the dimension (_linking the academy to the external environment) came in the first place with a rate of (67%)

2- The degree of availability of the dimension (enabling individuals of a common collective vision) came in the second rank with a rate of (65%)

3- The degree of availability of the dimension (creating opportunities for continuous learning) came in the third rank with a rate of (60%)

4- The degree of availability of the dimension (establishing systems for sharing knowledge and learning) came in the third order, repeated by (60%)

5- The degree of availability of the dimension (encouraging learning and group cooperation) came in the third order, repeated by (60%).

6- The degree of availability of the dimension (encouraging dialogue and inquiry) came in fourth place with a rate of (58.5%).

7- The degree of availability of the dimension (existence of strategic leadership supportive of learning) came in the fifth and final training with a rate of (52%).

مقدمة :

شهد قطاع التعليم العالي في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً ومتزايداً على كافة المستويات وخاصة فيما يتعلق بجوانب جودة الأداء وجودة المخرجات التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تقديمها بشكل يتوافق وتوقعات أصحاب المصلحة مع هذه المؤسسات ، وفي سبيل ذلك فقد سعت الكثير منها إلى إعادة التفكير بكل أنشطتها ومعايير الكفاية الخاصة بها وعملت على انتهاج العديد من السياسات والأخذ بالكثير من التوجهات التي أثبتت جدواها وقدرتها على إحداث فرفاً كبيراً في أدائها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، ولعل من أبرز هذه التوجهات التوجه الذي يرمي إلى التحول من نمط المنظمة التقليدية إلى نمط المنظمة المتعلمة التي تمتلك فلسفة جديدة في مجالات عملها المختلفة مرتكزة على ضرورة إيجاد واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع مستوياتها وأعضائها ، وبما يحتم مشاركة جميع أصحاب المصلحة في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه واستثماره بما لديها من تجارب وخبرات تراكمت عبر السنين. وتأسيسًا على الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين أداء المنظمات وتميزها ، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع مدى توفر سماته وخصائصه بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، كون التحلي بتلك السمات يجعل من الأكاديمية تتجاوز غرضه الرئيسي والمتمثل في قدرته على تحسين كمية الأداء وجودته إلى قدرته على دمج جهود ومناشط التعلم الماضية والحاضرة برأى المستقبل الذي تسعى للوصول إليه .

مسألة الدراسة : لقد غدا التعلم التنظيمي واستثمار مؤسسات التعليم العالي فيه مدخلاً مهماً من مداخل تحسين أدائها، وتعزيز الميزة التنافسية فيها، حيث إن ممارسته سوف تتعكس إيجاباً على أدائها، لذلك، تنشط هذه المؤسسات في ظل الظروف الصعبة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة؛ لتحسين أدائها التنظيمي بشكل مستمر، من خلال تعلم تنظيمي يتجاوز غرضه الرئيس تحسين كمية الأداء وجودته، إلى دمج جهود التعلم الماضية والحاضرة برأى المستقبل ، وتسعي بشكل حثيث للتحول إلى أنموذج المنظمات المتعلمة التي "تعلم نفسها بنفسها وتتعلم من الآخرين أفضل ما يمارسون من أساليب عمل وتنقل المعرفة تشاركيًا من أجل البقاء بسرعة وفاعلية إلى كيانها ،، (وهذا الأمر) يدعوها لتبني أنماط تفكير حديثة وتحفيز الثقافة السائدة لتفعيل عمليات التغيير والتخلص من أساليب العمل البيروقراطية والتوجه نحو اللامركزية ، والعمل وفق مبدأ تقويض الصالحيات"¹ وبإجراء مقارنات بسيطة بين واقع الأنظمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي في المجتمع الليبي مع نظيراتها في المجتمعات الأخرى(العربية والأجنبية) ، يبدو الفرق جلياً واضحاً ، فهي لا تزال دون المستوى المأمول ، كما أنها وبأساليب عملها الحالية لم تعد قادرة على أن تساعد مجتمعها في تطوير التعليم وغرس مفاهيم معرفية تتباين منها باعتبارها مؤسسات

لديها منهجية علمية وخطط واضحة تحدد معايير وطرائق العمل في مجالات خدمة المجتمع وتجهيز سوق العمل بما يحتاجه من خبراء وكفاءات. ومن هنا يمكن القول بأن أنه لا مناص لهذه المؤسسات من التعامل مع معطيات العصر وإنجازاته العلمية والتكنولوجيا ، ليس من باب التقليد والاتباع وإنما من باب واجب المشاركة الجادة والفاعلة، وأنها مدفوعة نحو ضرورة إجراء تغييرات جذرية للتكييف وضمان البقاء ومن تم تحقيق الأهداف التي انشئت من أجلها ، وان هذه الاستجابة تفرض عليها أن تمتلك قدرات معرفية مستمدّة من التعلم التنظيمي أقل ما يمكن أن يقال عليها أنها قدرات غير تقليدية وغير مألوفة مما كانت عليه التنظيميات القديمة، وحتى تتمكن من مواجهة تحديات بيئه العمل ومن تلبية احتياجات عملائها الذين أصبحوا أعمق وعيًا وأكثر تطلعًا لما يجب أن تقدمه لهم، كما يحتم عليها أن تعمل على استقطاب وتوظيف أفراد أكثر قدرة على امتلاك ونقل ومشاركة وتوظيف المعرفة التي من شأنها أن يجعل منها منظمات متعلمة... والمسألة التي سيتم تناولها في هذه الدراسة تتعلق بمعرفة وتحديد مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا - طرالبس من وجهة نظر الموظفين؟

أسئلة الدراسة : حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال :

ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وفقا لأنموذج (Watkins & Marsick 1993) ؟

حدود الدراسة : الحدود الموضوعية : سيتم تناول أبعاد المنظمة المتعلمة وفقا لأنموذج (Watkins & Marsick 1993) بأبعاده: (إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة ، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتطلب ، وجود قيادة استراتيجية داعمة للتعلم)

الحدود البشرية والزمنية: موظفي وموظفات الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - خريف 2022-2023م

أهداف الدراسة : سعى هذه الدراسة إلى :

1- معرفة وتحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفقا لأنموذج (Watkins & Marsick 1993) في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، من وجهة نظر (الموظفين)

2- اقتراح تصور لتطوير ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا.

أهمية الدراسة : - هذه الدراسة لها أهمية في جوانب عده منها:

1- إلقاء الضوء على مفهوم مهم وحيوي متمثلًا في مفهوم وابعاد المنظمات المتعلمة، وبالتحديد في مؤسسات التعليم العالي . حيث إن هذه الدراسة تتناول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة بالأكاديمية

الليبية للدراسات العليا من وجهة نظر الموظفين . كدراسة حالة وتوسيع المزايا والمعوقات المرتبطة بممارستها وتطبيقاتها .

2- أن استنتاجات هذه الدراسة وتوصياتها قد تساعد الأكاديمية والمؤسسات المناظرة لها بالتعرف على كيفية الاستفادة من تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في كافة عملياتها وأنشطتها كمدخل لتطوير وتميز الأداء فيها .

الجانب النظري :

مفهوم المنظمة المتعلمة :

كتب الكثير حول موضوع المنظمات المتعلمة من قبل أكاديميين وباحثين بارزين من أمثال (أرغيريس وهيرشون) منذ العام (1978) ، ومن بعدهم أعمال قام بها (ريفانز) في العام 1983 ، إلا أن فترة التسعينيات من القرن الماضي كانت البداية الحقيقة التي تم التعرض لمفهوم المنظمة المتعلمة بشكل أكثر عمقاً وتوسعاً ، وخاصة بعد صدور كتاب (البعد الخامس) لبيتر سينجي (Peter Senge) 1990 ، والذي أوضح فيه أن المنظمة المتعلمة "هي مكان يوسع فيه الأفراد باستمرار قدراتهم على خلق ما يرغبون به حقاً ، حيث تُعرِّس أنماط جديدة ومتقدمة من التفكير ، وحيث يتحرر الطموح الجماعي ويتعلم الناس باستمرار كيف يتعلمون معاً" ، ومن بعده توالت الكتابات حول هذا الموضوع من قبل العديد من الكتاب ، حيث قدم كل من (Peddler M, Burgoyne J, Boydell 1991) كتاباً مميزة بعنوان (The Learning Company. A strategy for sustainable development) ، وأشاروا فيه إلى "أن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تحول الأفكار الجديدة إلى أداء جيد ،" ، ويعمل فيها الأفراد على توسيع مداركهم وقدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها ،" ، ويتم إطلاق الطموحات الجديدة والواسعة ، ويتعلم فيها الأفراد باستمرار من أجل رؤى مشتركة³" . كما تناول كل من (أرغيريس Argris 1995) و(هيرشون Hirschorn 1999) مفهوم المنظمة المتعلمة في كتابهما (التعلم في المنظمة) ، حيث قالا أن هناك زاوية مثيرة للاهتمام بينها كتايهما تفيد بأن التعلم التنظيمي في المنظمة يجري ضمن سياق عمليات ديناميكية تصدر عن شرطين من شروط حياة المنظمات ، الأول أن المنظمات منخرطة بالضرورة في تعامل مستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية ، واللتين تتبدلان باستمرار استجابة لقوى خارجية ولأعمال تنظيمية معاً ، والثاني أن أهداف المنظمة ومقاصداتها ومعاييرها تتزايد باستمرار وتنقض بضمنها⁴ .

وتزايد الاهتمام على نطاق واسع بمفهوم دلالات وخصائص المنظمات المتعلمـة وظهرت العديد من التعريفات لهذا المصطلح في العديد من الكتابات الأجنبية والعربية ، وفي محاولات التوصل إلى مفهوم محدد لها واستعراض سماتها وخصائصها ، وقد تأثرت معظم هذه الكتابات بالأفكار التي قدمها (سينج) عبر مقالاته ومؤلفاته المتعددة بشكل كبير جدا ، حيث يجمع الكثير منهم على أن (سينج) هو أول من تناول مفهوم المنظمة المتعلمـة بشكل اكـثـر تفصيلا وعمقا ودلالة من غيره من الكتاب ، ومن تم اعتباره رائدا في الدعوة إلى توضيح معالم وسمات المنظمات المتعلمـة ، خاصة بعد صدور كتابه الشهير (The fifth discipline: the art and practice of the learning organization) الصادر في 1990.

وبالرغم من الاستخدام المكثـف لمصطلح المنظمة المتعلمـة من قبل العديد من المهتمـين ودخولها في حيز اللغة اليومـية في ثقافة أي منـظـمة ، إلا أن هذا الانتـشار لم يـسـهل وجود اجـمـاع مطلق حول ما تعـنيـه حـقـيقـة دـلـالـاتـ هـذـاـ المـصـطـلـحـ ،ـ هـذـاـ منـ جـانـبـ وـمـنـ جـانـبـ آخـرـ يـمـكـنـ نـلـمـسـ وـجـودـ شـبـهـ اـنـفـاقـ فـيـ جـوـهـ المـفـهـومـ

ـ بـيـنـ أـوـلـئـكـ الـبـاحـثـيـنـ وـأـنـ كـلـ تـعـرـيفـ يـكـمـلـ الـآخـرـ وـيـدـعـمـهـ بـتـركـيـزـهـ عـلـىـ زـاوـيـةـ مـخـلـفـةـ عـنـ غـيـرـهـ .ـ وـمـنـ

ـ أـبـرـزـ التـعـرـيفـاتـ الـتـيـ وـرـدـتـ لـمـصـطـلـحـ الـمـنـظـمةـ الـمـتـعـلـمـةـ مـاـ يـأـتـيـ :

عرف (Garwin David) المنظمة المتعلمـة بأنـها: "ـ الـمـنـظـمةـ الـمـاهـرـةـ فـيـ خـلـقـ وـاـكتـسـابـ وـنـقـلـ
ـ الـمـعـرـفـةـ ،ـ وـتـعـدـيلـ سـلـوكـهاـ لـتـعـكـسـ مـعـارـفـ جـديـدةـ"⁵

- عرفت الباحثان (1993) Mesick & Watkins المنظمة المتعلمـة بأنـها "ـ تـالـكـ الـمـنـظـمةـ الـتـيـ توـفـرـ
ـ فـرـصـ تـعـلـمـ مـسـتـمرـ لـأـفـرـادـهـ وـتـشـجـعـهـمـ عـلـىـ الـاسـتـفـسـارـ وـالـحـوارـ وـالـتـعـاـونـ وـالـعـمـلـ الـجـمـاعـيـ وـتـبـادـلـ
ـ الـأـفـكـارـ وـالـخـبـراتـ".⁶

- وـتـعـرـفـ بـأـنـهـاـ: "ـ الـمـنـظـمةـ الـتـيـ لـدـيـهاـ قـدـرـةـ قـوـيـةـ لـجـمـعـ وـتـخـزـينـ وـنـقـلـ الـمـعـرـفـةـ ،ـ وـبـالـتـالـيـ تـحـقـيقـ
ـ النـجـاحـ بـشـكـلـ مـسـتـمرـ وـتـشـجـعـهـمـ عـلـىـ الـاسـتـفـسـارـ وـالـحـوارـ وـالـتـعـاـونـ وـالـعـمـلـ الـجـمـاعـيـ وـتـبـادـلـ
ـ الـتـعـلـمـ وـالـاـنـتـاجـيـةـ".⁷

ـ كـمـ عـرـفـ بـأـنـهـاـ: "ـ الـمـنـظـمةـ الـتـيـ تـمـتـاكـ تـقـافـةـ تـشـجـعـ الـتـعـلـمـ وـالـإـبـدـاعـ مـعـاـ عـنـ طـرـىـقـ الـأـفـرـادـ
ـ وـعـنـ طـرـىـقـ نـفـسـهـاـ".⁸

ـ وعُرفت من قبل (نجم) على أنها تلك "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر؛ لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"⁹

ـ ويرى كل من (Nazari & Phihie) على "أنها تلك المنظمة التي يتم فيها التعلم باستمرار ويتم إشراك الموظفين بشكل كلي وبفعالية في إدارة المنظمات ويكون المناخ فيها مبتكرًا"¹⁰.

ـ وعرفتها (Calvert) بأنها "المنظمة التي تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف بجمع أداء العاملين بأداء المنظمة التي تشجع على البحث والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجدد وهي التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن أحوالها وتجربة قدرات عاليتها ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها".¹¹

وتأسيساً على ما تم الاتفاق بشأنه في جوهر مفهوم المنظمة المتعلمة بين الباحثين يمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي أنموذج للمنظمات الحديثة التي تتمحور حول التعلم المستمر والمستدام وتعتمد بدرجة أكبر على إدارة المعلوماتية والمعرفة، وتشجع التعلم بين أعضائها وتسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها واتاحة الفرصة لهم للبحث عن الحلول من خلال خلق ثقافة التعاون والعمل الجماعي ، والقدرة على صناعة وإدارة المحتوى المعلوماتي والمعرفة والوصول إليها ونقلها ومشاركتها بتكلفة قليلة وبسرعة بين الأفراد والمؤسسات الأخرى ، وتسعي لامتلاك مهارات استحداث ونقل المعرفة وتغيير سلوكها وفقاً لرؤيتها وأهدافها مما يشيع حالات الإبداع والتميز وجعلها مؤسسة قادرة على التكيف مع التطورات البيئية المتلاحقة .

سمات وخصائص المنظمة المتعلمة :

"بداية تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد منظومة (متکاملة) متفق عليها لتشكل بذاتها مجموعة الخصائص والمواصفات التي تصف المنظمة المتعلمة وتميزها عن غيرها ، وفي الغالب قد يتتوفر بكل مؤسسة صفة أو أكثر من مواصفات وخصائص المنظمات المتعلمة ، ولكن النقطة الأساسية هو ضرورة توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن توصيفها بالمنظمة المتعلمة "¹² . ومن أبرز هذه السمات أن تسود المنظمة ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التعلم وضمان استمراريتها

وتقود المنظمة لتبني سيناريوهـات تعلم تـنسـمـ بالـتنـوعـ والـشـمـولـيـةـ وـتـعـطـيهـ قـيـمةـ عـالـيـةـ ، وـتـرـكـزـ عـلـىـ أـهـمـيـةـ التـكـوـيـنـاتـ وـالتـشـكـيلـاتـ الـعـمـلـيـةـ الـخـلـاقـةـ مـثـلـ فـرـقـ الـعـمـلـ وـتـشـجـعـ التـشـارـكـ الـمـعـرـفـيـ بـيـنـ أـعـضـائـهـ ، وـسـهـوـلـةـ وـانـسـيـابـ الـمـعـلـومـاتـ وـالـمـعـارـفـ بـيـنـهـمـ ، وـتـشـجـعـ الـقـادـةـ وـالـمـسـؤـولـيـنـ لـمـبـادـرـاتـ الـأـفـرـادـ وـاتـاحـةـ الفـرـصـةـ لـهـمـ لـلـمـشـارـكـةـ فـيـ تـقـدـيمـ الـحـلـولـ وـالـافـكـارـ الـتـيـ مـنـ شـائـعـهـ أـنـ تـعـمـلـ عـلـىـ حـلـ الـمـشـاـكـلـ وـتـطـوـيرـ الـعـمـلـ ، وـإـتـاحـةـ فـرـصـ النـمـوـ وـالـتـعـلـمـ مـنـ الـخـبـرـاتـ السـابـقـةـ بـكـلـ عـدـالـةـ وـشـفـافـيـةـ ، مـعـ التـركـيزـ عـلـىـ نـتـائـجـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـ وـاستـثـمـارـ جـهـودـ فـرـقـ الـعـمـلـ بـمـاـ يـدـعـمـ أـنـشـطـةـ الـابـدـاعـ وـالـابـتكـارـ لـدـيـهـ ، وـالـحرـصـ عـلـىـ خـلـقـ عـلـاقـاتـ اـرـتـبـاطـيـةـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ بـعـضـهـمـ بـيـنـهـمـ ، وـجـعـلـهـمـ يـعـمـلـونـ وـهـمـ يـهـتـمـونـ بـمـصـلـحةـ هـذـهـ الـمـنـظـمـةـ وـمـسـتـعـدـيـنـ لـاستـثـمـارـ جـهـودـهـمـ وـكـلـ مـاـ يـمـلـكـونـهـ مـنـ مـهـارـاتـ وـقـدـراتـ وـخـبـرـاتـ لـصـالـحـهاـ ، وـيـكـونـواـ مـسـتـعـدـيـنـ لـيـكـرـسـواـ مـزـيدـاـ مـنـ الـجـهـدـ وـالـابـتكـارـ وـبـكـلـ حـمـاسـةـ وـشـغـفـ بـمـاـ يـقـدـمـونـهـ ، وـأـنـ يـكـونـ لـلـمـنـظـمـةـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ التـكـيـيفـ مـعـ الـبـيـئةـ الـتـيـ تـعـمـلـ فـيـهـاـ وـأـنـ تـكـوـنـ مـسـتـعـدـةـ دـائـمـاـ لـمـوـاجـهـةـ أـيـ تـغـيـرـاتـ قدـ تـحدـثـ وـأـنـ تـواـكـبـ الـأـحـدـاثـ بـنـوـعـ مـنـ الـمـرـوـنـةـ وـالـرـشـافـةـ التـظـيـمـيـةـ الـتـيـ تـسـمـحـ لـهـاـ بـالـتـكـيـيفـ الـاـيجـابـيـ مـعـ هـذـهـ الـأـحـدـاثـ.

كلـماتـ اـفـتـاحـيـةـ : -الـتـلـعـمـ التـنـظـيـمـيـ ، الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ . أـبعـادـ الـمـنـظـمـاتـ المـتـعـلـمـةـ .

الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ : استـدـتـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ عـلـىـ عـدـدـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ ذاتـ الـصـلـةـ بـالـمـوـضـوـعـ الـمـبـحـوثـ ، وـفـيـماـ يـلـيـ عـرـضـ لـبـعـضـ الـدـرـاسـاتـ تـمـ اـدـرـاجـهـاـ وـفقـاـ لـلـتـسـلـسلـ الـزـمـنـيـ لـإـجـرـئـهـاـ مـنـ الـأـقـدـمـ إـلـىـ الـأـحـدـاثـ ، وـذـلـكـ عـلـىـ النـحـوـ الـآـتـيـ :

1- درـاسـةـ (الـشـرـيفـيـ وـالـصـرـاـيـرـ وـالـنـاظـرـ 2012) بـعـنـوانـ : درـجـةـ توـفـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ فيـ جـامـعـةـ الشـرـقـ الـأـوـسـطـ وـفقـاـ لـأـنـمـوذـجـ (Watkins & Marsick) ، منـ وجـهـةـ نـظرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ ، وـاستـهـدـفـتـ مـعـرـفـةـ وـتـحـدـيدـ درـجـةـ توـفـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ بـالـجـامـعـةـ ، وـمـعـرـفـةـ ماـ أـذـ كـانـتـ هـنـاكـ فـروـقـاتـ فيـ إـجـابـاتـ مـفـرـدـاتـ الـعـيـنةـ حـولـ مـدـىـ توـفـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ تعـزـىـ لـمـجـمـوعـةـ الـمـتـغـيرـاتـ (الـخـبـرـةـ ، التـخـصـصـ الـأـكـادـيـمـيـ ، الـدـرـجـةـ الـعـلـمـيـةـ)ـ .ـ وـأـظـهـرـتـ الـدـرـاسـةـ أـنـ درـجـةـ توـفـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ بـالـجـامـعـةـ كـانـتـ مـتوـسـطـةـ ، وـاـنـهـ لاـ تـوـجـدـ فـروـقـاتـ ذـاتـ دـلـالـةـ اـحـصـائـيـةـ فيـ درـجـةـ توـفـرـ الـأـبعـادـ تـبـعـاـ لـلـمـتـغـيرـاتـ.

2- درـاسـةـ (ابـنـ زـرـعـةـ 2014)ـ الـتـيـ اـسـتـهـدـفـتـ تـحـدـيدـ درـجـةـ توـفـرـ خـصـائـصـ الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ فـيـ جـامـعـةـ الـأـمـيـرـةـ نـورـةـ وـفقـاـ لـأـنـمـوذـجـ (Watkins & Marsick) ، منـ وجـهـةـ نـظرـ رـؤـسـاءـ الـأـقـسـامـ الـأـكـادـيـمـيـ ، وـتـحـدـيدـ ماـ إـذـاـ مـاـ كـانـتـ هـنـاكـ فـروـقـاتـ ذـاتـ دـلـالـةـ اـحـصـائـيـةـ بـيـنـ اـسـتـجـابـاتـ رـئـيـسـاتـ الـأـقـسـامـ الـأـكـادـيـمـيـ تعـزـىـ إـلـىـ :ـ الـكـلـيـةـ ،ـ سـنـوـاتـ الـخـبـرـةـ ،ـ الـدـرـجـةـ الـعـلـمـيـةـ وـحـجمـ الـقـسـمـ .ـ وـقـدـ تـوـصـلـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ عـدـدـ مـنـ النـتـائـجـ مـنـ أـبـرـزـهـاـ:ـ أـنـ الـمـتـوـسـطـ الـأـجـمـالـيـ لـمـجـمـوعـةـ الـأـبعـادـ

متوفـر بـدرجـة مـتوسـطة ، وـأن هـنـاك فـروـق ذات دـلـالـة إـحـصـائـية بـيـن اـسـتـجـابـات العـيـنة حـول مـدـى توـفـر الخـصـائـص فـي الجـامـعـة فـي تـلـك الـأـبعـاد تـعـود تـعـزـى لـتـلـك الخـصـائـص.

3- دراسة (سليمان على و علا علوش 2015) بعنوان : واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمـة في جامعة تشرين وفقاً لأنـماـذـج (Watkins & Marsick)، والتي استهدفت التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمـة ، ووـاقـع تـطـيـقـيـها فـي الـكـلـيـة وـانـعـكـاسـهـا عـلـى أـدـائـهـا . وأـظـهـرـتـ الـدـرـاسـةـ أـنـهـ لاـتـوـجـدـ فـروـق ذات دـلـالـة بـيـن وـاقـع تـطـيـقـيـها فـي الـكـلـيـة لـأـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ وـالـمـفـرـوضـ وـجـودـهـ حـسـبـ الـمـقـيـاسـ . وـأنـ الـكـلـيـةـ تـتوـافـرـ فـيـهاـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ بـدـرـجـةـ مـتـوـسـطـةـ .

4- دراسة (العنزي 2016) والتي استهدفت معرفة وتحديد تصورات أعضاء الهيئة التدريسية بـجـامـعـةـ الـكـويـتـ نحو درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ وـفقـاـ لـأـنـمـادـجـ (Watkins & Marsick) وقد اعتمـدتـ الـدـرـاسـةـ عـلـىـ اـسـتـبـانـةـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ (DLOQ) . وأـظـهـرـتـ النـتـائـجـ أـنـ كـافـةـ الـاستـجـابـاتـ نـحـوـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ قـدـ تـحـصـلتـ عـلـىـ درـجـةـ مـتـوـسـطـةـ

5- دراسة (أبو العلا 2017) ، بـعنـوانـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ وـفقـ مـقـيـاسـ DLOQـ فـيـ كـلـيـةـ التـرـبـيـةـ لـلـبـنـاتـ بـجـامـعـةـ الطـائـفـ منـ وجـهـةـ نـظـرـ الـمـوـظـفـاتـ ،ـ والـتـيـ اـسـتـهـدـفـتـ مـعـرـفـةـ وـتـحـدـيدـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ بـالـجـهـةـ قـيـدـ الـدـرـاسـةـ ،ـ وـأـظـهـرـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ أـنـ الـمـوـظـفـاتـ فـيـ الـكـلـيـةـ يـرـيـنـ أـنـ تـطـيـقـيـهاـ فـيـ الـكـلـيـةـ مـعـرـفـةـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ بـشـكـلـ كـلـيـ بـسيـطـ ،ـ وـأنـ هـنـاكـ فـروـقـ دـلـالـةـ اـحـصـائـيـاـ فـيـ اـسـتـجـابـاتـ العـيـنةـ حـولـ درـجـةـ توـافـرـ الأـبعـادـ تـبـعـاـ لـمـتـغـيرـيـ طـبـيـعـةـ الـعـمـلـ وـالـمـؤـهـلـ الـعـلـمـيـ وـأـنـهـ لـاـ تـوـجـدـ فـروـقـ دـلـالـةـ اـحـصـائـيـاـ تـبـعـاـ لـمـتـغـيرـيـ سـنـوـاتـ الـخـبـرـةـ .

6- دراسة (سالم سليمان البوسعدي 2018) بـعنـوانـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـ كـلـيـةـ السـلـطـانـ قـابـوسـ لـتـعـلـيمـ الـلـغـةـ الـعـرـبـيـةـ لـلـنـاطـقـينـ بـغـيـرـهـاـ وـفقـاـ لـأـنـمـادـجـ (Watkins & Marsick 1993) ،ـ والـتـيـ اـسـتـهـدـفـتـ التـعـرـفـ عـلـىـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـ الـكـلـيـةـ منـ وجـهـةـ نـظـرـ الـعـامـلـيـنـ بـهـاـ ،ـ وـمـعـرـفـةـ الـمـعـوـقـاتـ الـتـيـ تـواـجـهـ الـكـلـيـةـ فـيـ ضـوـءـ مـفـهـومـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ .ـ وـأـظـهـرـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ أـنـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـ الـكـلـيـةـ جـاءـتـ مـتوـسـطـةـ بـشـكـلـ عـامـ وـمـتـوـسـطـةـ أـيـضـاـ فـيـ جـمـيعـ مـحاـورـ الـدـرـاسـةـ .

7- دراسة (الحربي 2019) ، بـعنـوانـ تـصـورـ مـقـترـحـ لـتـطـوـيرـ مـمارـسـةـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـ كـلـيـةـ التـرـبـيـةـ وـالـآـدـابـ بـجـامـعـةـ تـبـوكـ فـيـ ضـوـءـ نـمـوذـجـ (Watkins & Marsick 1993) ،ـ التـيـ اـسـتـهـدـفـتـ التـعـرـفـ عـلـىـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ بـالـكـلـيـةـ منـ وجـهـةـ نـظـرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ ،ـ وـالـكـشـفـ عـنـ مـاـ إـذـاـ كـانـتـ هـنـاكـ فـروـقـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ مـتوـسـطـاتـ اـسـتـجـابـاتـ أـفـرادـ عـيـنةـ

الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بها تعزى للمتغيرات : (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكademie). وأظهرت الدراسة أن ان الدرجة الكلية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت بدرجة تقدير متوسطة .

8- دراسة (نصار 2021) ، بعنوان : درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا لأنموذج (Watkins & Marsick 1993). والتي استهدفت التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية من منظور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة بدرجة موافقة عالية ، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس الإناث ، ووجود فروق تعزى لنوع الكلية بين الكليات النظرية والعلمية ولصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييرات العينة تعزى إلى الرتبة الأكademie

التعليق على الدراسات السابقة : بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن ابراز وتوضيح الجوانب الآتية :

1-أوجه الاتفاق والاختلاف : اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي وفي استخدامها للاستبيانات كأدلة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، وفي تناولها لأبعاد المنظمة المتعلمة وفقا لأنموذج (Watkins & Marsick 1993) باستثناء (النويري 2016) التي تناولت الأبعاد والضوابط التي قدمها (بيتر سينجي) . كما اتفقت أيضا في استهدافها لمعرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات المبحوثة ، ايضا اتفقت معها في اختيارها لبيئة الدراسة التي اجريت فيها والمتمثلة في مؤسسات التعليم العالي

2-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

-كانت الدراسات السابقة بمثابة مصدر من مصادر التراث الأدبي للموضوع المبحوث.

-ساهمت الدراسات السابقة في بلورة المنهجية العامة المستخدمة، وفي تسهيل عملية اختيار واعتماد مجموعة الوسائل الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات والمعلومات.

اجراءات الدراسة الميدانية : منهجية الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظاهرة على أرض الواقع ، والاستناد على عمليات جمع المعلومات الازمة عن موضوع الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج والاستنتاجات .

مجتمع الدراسة وعینتها تتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وموظفات الأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، وتم اختيارها كونها تعد من مؤسسات التعليم العالي التي تتولى مهام توفير كفاءات علمية في العديد من مجالات المعرفة، وتم توزيع (120) استماراة على عينة (قصدية) من الموظفين والموظفات ، وتم استرجاع (80) استماراة وكانت جميعها صالحة للتحليل وبهذا تشكلت عينة البحث.

أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان المعروف بـ (DLOQ : Dimensions of a Learning Organization Questionnaire) ، والتي قدمت من قبل كل من (Watkins & Marsick 1993) بعد مراجعتها ومواءمتها لبيئة وطبيعة الدراسة واهدافها والتي تناولت فقرات تمثل الأبعاد السبعة الواردة بهذا الأنماذج. وتشتمل الاستبيان على قسمين ، القسم الأول تضمن البيانات العامة والمتعلقة بخصائص العينة ، والقسم الثاني تضمن (7) محاور في (35) فقرة تخص الأبعاد السابقة الذكر .

ثبات الأداة

لمعرفة ثبات (الاستبيان) تم استخدام معامل (Cronbach's alpha Coefficient) وذلك على النحو الآتي:

الصدق	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	المحور
0.930	0.866	42	فقرات أبعاد المنظمة المتعلمـة
0.867	0.768	12	فقرات العرائق والصعوبات
0.889	0.791	57	الاستبيان بشكل كامل

جدول رقم (1) قياس معامل كرونباخ ألفا

تبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة. وكذلك قيمته لجميع الفقرات ، وهي قيم ثبات مقبولة في العرف الإحصائي.

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : توزيع عينة الدراسة حسب : المؤهل ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة الوظيفية :

النسبة	النوع	التوزيع	المتغير
15%	12	شهادة متوسطة	المؤهل
10%	8	شهادة دبلوم عالي	
56.5%	45		

18.5%	15	شهادة جامعية دبلوم دراسات عليا - ماجستير	
25%	20	إدارة	التخصص العلمي
10%	8	محاسبة	
5%	4	تسويق	
25%	20	حاسب آلي	
5%	4	قانون	
19%	15	مكتبات ومعلومات	
6%	5	لغة إنجليزية	
5%	4	تخصصات أخرى : زراعة ، هندسة كهربائية ، هندسة انتاج ، الكترونات	
30%	24	أقل من 6 سنوات	سنوات الخبرة الوظيفية
32.5%	26	من 6 إلى 10 سنوات	
22.5%	18	من 11 إلى 15 سنة	
10%	8	من 16 إلى 20 سنة	
5%	4	أكثر من 20 سنة	

جدول رقم (2) خصائص عينة الدراسة

من البيانات الواردة بالجدال (2) يتضح ما يلي :

من حيث المؤهلات العلمية لعينة الدراسة نجد أن أكبر نسبة كانت لحملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس) يليها نسبة حملة الشهادات العليا (دبلوم دراسات عليا - ماجستير) ثم حملة الشهادات المتوسطة وأخيرا حملة الدبلوم العالي . ومن حيث التخصصات العلمية فقد تتنوع وكانت أعلى نسبة لذوي التخصصات : الإدارة والحاسب الآلي ثم المكتبات والمعلومات ثم المحاسبة وأخيرا لذوي التخصصات اللغة الإنجليزية والتسيق والقانون وبعض التخصصات مثل الزراعة والهندسة الكهربائية وهندسة الانتاج ، ومن حيث سنوات الخبرة نجد أن أكبر نسبة كانت لمن لهم خبرة وظيفية من (6 سنوات إلى 10 السنة) يليها ممن خبرتهم لم تتجاوز (6 سنوات) وأقل فئة كانت ممن سنتات خبرتهم الوظيفية تجاوزت (20 سنة) .

ثانياً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1- استجابة مفردات عينة الدراسة على العبارات الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة :

ر.م	العبارات الخاصة بالبعد الأول إيجاد فرص للتعلم المستمر	الكلمة المفتاحية	نوع المحتوى	النسبة المئوية	ر.م
1	نناقش بشفافية الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	2.992	الآن	60%	درجة متوسطة
2	نحدد المهارات التي تحتاجها لاتجاز المهام في المستقبل	2.950	الآن	59%	درجة متوسطة
3	نساعد بعضنا البعض على التعلم	3.112	الآن	62%	درجة متوسطة
4	نستطيع الحصول على الأموال والموارد التي تدعم تعلمنا	2.210	الآن	44%	متدرجة ضعيفة
5	يُمنح لنا الوقت للتعلم أثناء العمل	3.985	الآن	80%	درجة جيدة جداً
6	اتعامل مع المشكلات التي تواجهني على أنها فرص للتعلم	3.774	الآن	75%	درجة جيدة جداً
7	يتم مكافأتنا لتعلمنا أشياء جديدة في العمل	2.165	الآن	43%	درجة ضعيفة
	المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات	3.026	الآن	60%	درجة متوسطة

(3) جدول رقم (3)

أسفرت نتائج استجابة مفردات عينة الدراسة لمدى توفر البعد الأول من أبعاد المنظمة المتعلمة والمتمثل في (إيجاد فرص التعلم المستمر) بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا وحسب ما جاء بالجدوال (3) ، أن المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات هو (3.026) وفي هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يتتوفر بدرجة متوسطة وبنسبة (60 %)

ر.م	العبارات الخاصة بالبعد الثاني تشجيع الحوار والاستفسار	الكلمة المفتاحية	نوع المحتوى	النسبة المئوية	ر.م
1	نتبادل المعلومات فيما بيننا بكل صراحة وشفافية	2.691	الآن	54%	درجة متوسطة
2	نصفي لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم	3.113	الآن	%62	درجة متوسطة
3	يتم تشجيعنا على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعنا الوظيفي	2.211	الآن	44%	درجة ضعيفة

درجة ضعيفة	46%	0.869	2.312	نعبر عن وجهات نظرنا ونستفسر عن وجهات نظر الآخرين	4
درجة متوسطة	%56	0.996	3.325	نحترم بعض البعض في العمل	5
درجة جيدة جداً	78%	1.092	3.911	ننفق وقتاً لبناء الثقة فيما بيننا	6
درجة متوسطة	58.5%		2.927	المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات	

(4) جدول رقم (4)

أسفرت نتائج استجابة مفردات عينة الدراسة لمدى توفر البعد الثاني من أبعاد المنظمة المتعلمة والمتمثل في (تشجيع الحوار والاستفسار) بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا وحسب ما جاء بالجدول (4) ، أن المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات هو (2.927) وفي هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يتتوفر بدرجة متوسطة وبنسبة (%58) .

ر.م	العبارات الخاصة بالبعد الثالث تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	الكلمة العربية	الكلمة الفرنسية	الكلمة الإنجليزية	الكلمة الروسية	الكلمة الصينية	الكلمة الفيتنامية	الكلمة الكورية	الكلمة اليابانية	الكلمة المندarin
1	تمتلك فرق العمل الحرية لتكيف أهدافها وفقاً للتغيرات الأحدث	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو أي اختلافات أخرى بينهم	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة وكيفية عمل المجموعة بشكل جيد	يغير أعضاء فرق العمل أرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي يتم جمعها	يتم الاشادة ومكافأة فرق العمل على إنجازاتها	عندما نعمل ضمن فريق أو لجنة فإننا نتفق في أن الإدارة ستأخذ ب諮詢ياتنا ومقترناتنا	المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات	نحترم بعض البعض في العمل	نعبر عن وجهات نظرنا ونستفسر عن وجهات نظر الآخرين	تشجيع الحوار والاستفسار
2										
3										
4										
5										
6										

(5) جدول رقم (5)

أسفرت نتائج استجابة مفردات عينة الدراسة لمدى توفر البعد الثالث من أبعاد المنظمة المتعلمـة والمتمثل في (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) بالأكاديمية الليبية وحسب ما جاء بالجداول (5) ، أن المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات هو (2.985) وفي هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يتوفـر بدرجة متوسطة وبنسبة (60 %) .

ر.م	العبارات الخاصة بالبعد الرابع إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	نسبة المئوية	نوع	رقم
1	يتم استخدام الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل موقع التواصل الاجتماعي ونظم الاقتراحات ولوحات الاعلانات الالكترونية والمجتمعات المفتوحة ، وغيرها	70%	1.02 7	3.500
2	يتم تمكيننا من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة وفي أي وقت	59%	1.018	2.986
3	تحتفظ الأكاديمية ببيانات حديثة عن مهارتنا وقدراتنا	60%	0.909	2.998
4	تبتكر الإدارة النظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	44%	1.086	2.223
5	نتائج الأكاديمية الدورس المستفادة من تجاربها للجميع	67%	0.934	3.331
	المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات	60%		3.007

جدول رقم (6)

أسفرت نتائج استجابة مفردات عينة الدراسة لمدى توفر البعد الرابع من أبعاد المنظمة المتعلمـة والمتمثل في (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) بالأكاديمية الليبية وحسب ما جاء بالجدـاول (6)، أن المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات هو (3.007) وفي هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يتوفـر بدرجة متوسطة وبنسبة (%60).

ر.م	العبارات الخاصة بالبعد الخامس تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	المعنى المقصود	المتغير	النسبة المئوية	درجة التوفير
1	تقدير الادارة أصحاب المبادرات التي تخدم اهدافها	0.792	3.341	67%	درجة جيدة
2	يُتاح لنا حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل	1.026	3.521	70%	درجة جيدة

بدرجة متوسطة	55%	0>986	2.757	يتم دعوتنا للمساهمة في تشكيل وتأسيس الرؤية الاستراتيجية	3
بدرجة جيدة	68%	0.860	3.421	يتم تمكيننا من التحكم في الموارد التي تحتاجها لإنجاز أعمالنا	4
بدرجة جيدة	69%	1.112	3.444	يتم دعم الأفراد ذوي المبادرات البناءة من قبل الإدارة	5
درجة متوسطة	57%	0.890	2.874	تعمل الإدارة على تبني رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل	6
درجة جيدة	65%		3.226	المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات	

(7) جدول رقم

أسفرت نتائج استجابة مفردات عينة الدراسة لمدى توفر البعد الخامس من أبعاد المنظمة المتعلمة والمتمثل في (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة) بالأكاديمية الليبية وحسب ما جاء بالجدول (7) ، أن المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات هو (3.226) وفي هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يتتوفر بدرجة جيدة وبنسبة (65%) .

ر.م	العبارات الخاصة بالبعد السادس ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	الكلمة	الكلمة	الكلمة	الكلمة	الكلمة	الكلمة
1	تساعدنا الإدارة على موازنة بين متطلبات العمل ومتطلباتنا الخاصة	8	1.00	3.881	بدرجة جيدة جدا	78%	
2	يتم تشجيعنا على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات	3.104	1.028		بدرجة متوسطة	62%	
3	يتم تشجيعنا علىأخذ وجهة نظر الطلبة بعين الاعتبار	3.410	0.948		بدرجة جيدة	68%	
4	تهتم إدارة الأكاديمية بمعرفة أثر قراراتها على معنوياتنا	2.757	0.991		بدرجة متوسطة	55%	
5	تبادر الأكاديمية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع	3.896	0.933		بدرجة جيدة جدا	78%	
6	يتم تشجيعنا على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة	2.884	0.961		بدرجة متوسطة	58%	
	المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات	3.320			بدرجة جيدة	67%	

(8) جدول رقم

أسفرت نتائج استجابة مفردات عينة الدراسة لمدى توفر البعد السادس من أبعاد المنظمة المتعلمة والمتمثل في (ربط الأكاديمية بالبيئة) وحسب ما جاء بالجدول (8) ، أن المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات هو (3.320) وفي هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يتتوفر بدرجة جيدة وبنسبة (%)67 .

ر.م	العبارات الخاصة بالبعد السابع القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	القيمة المئوية	القيمة المئوية	القيمة المئوية	القيمة المئوية
1	يتم دعمنا من قبل الإدارة بخصوص طلباتنا ورغباتنا المتعلقة بالتعلم والتدريب	56%	0.802	2.812	
2	يشركون المديرون بالمعلومات المتعلقة بتوجهات العمل وتوجهات القطاع بشكل عام	42%	0.920	2.119	
3	يتم دعمنا من قبل المديرين لأجل تنفيذ رؤية الأكاديمية وخططها المستقبلية	46%	0.917	2.321	
4	يعلم المديرون على اتاحة فرص التعلم لنا	61%	1.098	3.021	
5	يسعى مسؤولي الأكاديمية للبحث باستمرار عن فرص لتعلمها	58%	0.939	2.890	
6	يحرص المديرون على تطابق ممارساتهم مع قيم الأكاديمية	44%	0.821	2.201	
	المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات	52%		2.575	

جدول رقم (9)

أسفرت نتائج استجابة مفردات عينة الدراسة لمدى توفر البعد السابع من أبعاد المنظمة المتعلمة(القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) بالأكاديمية الليبية وحسب ما جاء بالجدول (9) أن المتوسط الحسابي الموزون لإجمالي الفقرات هو (2.575) وفي هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يتتوفر بدرجة متوسطة وبنسبة (%)52 .

الاستنتاجات أظهرت الدراسة أن الأكاديمية توفر لديها أبعاد المنظمة المتعلمة ، وذلك على النحو الآتي :

- 1-أن درجة توفر بعد (ربط الأكاديمية بالبيئة الخارجية) جاء في الترتيب الأول بنسبة (%67)
- 2-أن درجة توفر بعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة) جاء في الترتيب الثاني بنسبة (%65)

- 3-أن درجة توفر بعد (إيجاد فرص للتعلم المستمر) جاء في الترتيب الثالث بنسبة (60%)
- 4-أن درجة توفر بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) جاء في الترتيب الثالث مكرر بنسبة (60%)
- 5-أن درجة توفر بعد (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) جاء في الترتيب الثالث مكرر بنسبة (60%)
- 6-أن درجة توفر بعد (تشجيع الحوار والاستفسار) جاء في الترتيب الرابع بنسبة (58.5%)
- 7-أن درجة توفر بعد (وجود قيادة استراتيجية داعمة للتعلم) جاء في الترتيب الخامس والأخير بنسبة (52%)

الوصيات :

تبين من خلال الاستنتاجات التي أتت بها هذه الدراسة أن الأكاديمية يتتوفر لديها أبعاد المنظمة المتعلم وبنسبة مقبولة بعض الشيء ، حيث تراوحت ما بين درجة المتوسط والجيد ، وحتى تتمكن من اجتياز الفجوات الموجودة وتحول في اتجاه أسرع نحو المنظمة المتعلم التي تتسم بسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات ؛ فإننا نقدم هذا التصور الذي نأمل أن يساهم في تحقيق هذا الأمر .

مكونات التصور : يتكون هذا التصور من التقسيمات الآتية :

أولاً-المنطلقات الفكرية للتصور : ينطلق هذا التصور المقترن من المنطلقات الأساسية الآتية :

1-المفاهيم الأساسية لفكرة المنظمة المتعلم التي تؤكد على أن المنظمة المتعلم هي منظمة ترى بأن جميع منتسبيها هم بحاجة دائمة ومستمرة إلى ممارسة التعلم مدى الحياة ، وأنهم يمارسون التعلم وفق المستويات الفردية والجماعية ، ومن تم فهى تهتم كثيراً بالعديد من الأبعاد وتعمل على استمرارية الكثير من الممارسات الكفيلة بتوفير وتدعم أبعادها.

2-نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمات المتعلم ، وأكيدت على أهمية هذا الطرح الحديث وخاصة بمؤسسات التعليم العالي ، وأبرزت المكانة والتي يمكن أن تصل إليها من خلال سعيها لتوفير قدر كبير من الخصائص والأبعاد التي تم الاتفاق بشأنها بين الممارسين والمهتمين بهذا الجانب إضافة الاستنتاجات التي بينتها الدراسة الحالية والتي تصف واقع حال الأكاديمية الليبية وموقعها بين المنظمات المتعلم ودرجة توفر أبعادها المختلفة .

ثانياً -المبادرات والإجراءات لتنفيذ المقترن :

البعد الأول : توفير فرص التعلم المستمر

- اعتماد نظم منح مكافأة للأفراد الذين يتعلمون أشياء جديدة في العمل ويسعون لتطوير أنفسهم
- تمكين الأفراد من الحصول على الأموال والموارد التي تدعم تعلمهم ، والعمل على قياس ما يملكونه من مهارات وقدرات وتوعيتهم بها عن طريق استخدام ما يعرف بمخزون المهارات .
- إتاحة فرص التدريب والتنمية الوظيفية بما يؤدي إلى زيادة وتطوير وتنمية مهارات الموظفين وبشكل مستمر ، وإتاحة فرص تعريف الموظفين باخطائهم التي يرتكبونها أثناء تأديتهم لأعمالهم ومناقشتهم حتى يتم تفاديهما مستقبلا.

البعد الثاني : تشجيع مبدأ الحوار والاستنسار

- تكثيف أنشطة الاتصال المباشر مع الموظفين من قبل المدراء عن طريق الاجتماعات وتشجيعهم على الحوار والنقاش واتاحة الفرص لابداء آرائهم ومقترناتهم والاستفادة من التغذية الراجعة ،
- اعتماد أساليب حلقات الجودة والعصف الذهني والمجموعات المصغرة والموجهة لحل المشكلات وللحصول على حلول ومقترنات بين الحين والأخر وتناول القضايا التي تخصهم وتختص العمل
- تطوير نظام لاقتراحات ولشكاوي والتظلمات على مستوى الأكاديمية تشرف عليه لجنة خاصة، ووضع إجراءات واضحة ومعلنة ومنتشرة تضمن فعالية هذا النظام.

البعد الثالث : تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

- تشجيع الأعمال الجماعية والإشادة بها ومكافأة المجموعات المنتجة والمنجزة لمهامها .
- الاتجاه نحو تشكيل فرق العمل على مستوى الأكاديمية لإنجاز المهام وحل المشكلات وتطوير الأداء، والحرص على تنوع الخبرات داخل فريق العمل والابتعاد عن فكرة التركيز على أسماء محددة وبشكل متكرر وتبادل الأدوار بين جميع منتسبي الأكاديمية ، واتاحة فرص الانخراط ضمن لجان عمل للموظفين الجدد للاحتكاك بزملائهم القدامي والاستفادة من خبراتهم .
- الاهتمام بتوصيات فرق العمل من قبل الإدارة العليا، مع مناقشة فريق العمل والتبرير عند عدم الأخذ بها .

البعد الرابع : إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

بناء قواعد معلومات عن تجارب الأداء السابقة سواء كانت على مستوى الأفراد أو مستوى المدارس والأدارات أو على مستوى الأكاديمية ككل ، وكذلك الانجازات التي تم تحقيقها في السابق والتوجهات العامة التي تحكم عمل الأكاديمية ، واتاحتها لجميع الموظفين وتعريفهم بها ، وذلك لأخذ العبر والاستفادة منها . وتسهيل عمليات الحصول على المعلومات والحقائق المتعلقة بقضايا العمل لكافة الموظفين ، وتشجيعهم على مبدأ تقاسم ومشاركة هذه المعلومات ومعرفتها فيما بينهم .

تشجيع حث كل موظف يتحصل على دورة تدريبية في مجال ما أن يقدم عرض تقديمي لزملائه في الإدارة أو القسم الذي يتبعه يوضح فيه ما تعلم وما استفاد منه .

البعد الخامس : تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة

-إتاحة الفرصة للموظفين للمساهمة في تشكيل وتأسيس الرؤية الاستراتيجية للأكاديمية وفي وضع أهداف العمل والإستراتيجيات المناسبة لإنجازها، واتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم، خصوصاً الموظفين المؤهلين تأهيلاً كافياً والحرص على توثيق ونشر رؤية الأكاديمية على مختلف المستويات الإدارية وفي غرف الاجتماعات ومكاتب جميع الموظفين .

-تشجيع الموظفين على الابتكار وطرح الأفكار الجديدة، وتوفير الإمكانيات وتقديمهم على مبادراتهم

البعد السادس : ربط المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية

-الاعتماد على الاستقصاءات الدورية لمعرفة وقياس معدلات الرضا الوظيفي للموظفين .

-العمل على معرفة وتحديد معدلات دوران العمالة بشكل دوري لمعرفة أسباب ترك العمل وامكانية السيطرة على التقلبات الوظيفية بما يخدم العمل .

-الأخذ في الاعتبار تأثير القرارات على كافة الإطراف وهو ما يعرف بالحساسية التنظيمية

-القيام بعمليات مسح دورية والاستطلاعات والدراسات العلمية حول البيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ من تغيرات ودراسة تأثيرها على توجهات الأكاديمية .

-التركيز على الطلبة والاهتمام بهم واخذ آرائهم عن طريق الاستقصاءات أو الاتصال المباشر

البعد السابع : القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

-إعادة النظر في سياسات تقلد الوظائف القيادية بالأكاديمية وبما يضمن توفير قيادات قادرة على استيعاب مفهوم المنظمة المتعلمة ودعم أبعادها المختلفة ، وتكون حريصة على مشاركة الموظفين بتوجهات

الأكاديمية ومخططاتها وكذلك توجهات قطاع التعليم العالي بشكل عام ، وذلك عن طريق عقد لقاءات مباشرة ومفتوحة وبشكل دوري حول هذا الأمر .

أن يراعي المديرون والمسؤولون في الأكاديمية ضرورة أن تكون ممارساتهم وفقاً للقيم المعلن والمتفق عليها وأن تكون كافة تصرفاتهم وسلوكياتهم مثلاً يحتذى به الموظفين والموظفات . والحرص على أن تكون أفعالهم متوافقة مع تصريحاتهم وتوجيهاتهم

ان هذه الأبعاد السبعة تعد عناصر ضرورية في التصميم الذي يتم تنفيذه ومراعاته من خلال اطار من الممارسات والسيناريوهات المتوازنة والتي من شأنها أن تعمل على تحويل الأكاديمية من التركيبة الهرمية التقليدية إلى تصميم متقارب في المستويات التنظيمية ، وبما يسهل أنشطة تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد و مختلف المستويات فيها ، وبما يضمن تشجيع التعلم المستمر وخلق بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للتعلم وتبادل ومشاركة المعارف والخبرات ، ويسودها روح التعاون المثمر مع التركيز على وجود رؤية واحدة شاملة يدركها الجميع وتقودهم نحو تحقيق الأهداف .

ثالثاً : متطلبات التنفيذ :

1- توسيعية كافة قيادات الأكاديمية بمفهوم المنظمة المتعلمة وتنمية الوعي بأبعادها المتعددة والتأكيد على دورها الكبير في جعل الأكاديمية نموذجاً مميزاً للمنظمة المتعلمة . وتوسيعية الموظفين بهذا المفهوم والتأكيد على دورهم الكبير في تحقيق وترسيخ هذه الفكرة من خلالهم.

2- قناعة الإدارة العليا وكافة القيادات بالأكاديمية وتبنيها لفكرة المنظمة المتعلمة واقتناعها بضرورة التحرك نحو تحقيق هذا الأمر وتضمين ذلك بالخطة الاستراتيجية الحالية .

الهؤامش :

- 1-الرفاعي ، محمد نايف ، الروابدة ، محمد على (2013) ، أحمد محمد سعيد ، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (9) العدد (1) ، ص120.
- 2-كيركرايد ، بول ، ورد ، كارين ، تعریب: هشام الدجاني (2003) ، العولمة: الديناميكية الداخلية ، الرياض ، مكتبة العبيكان،ص210
- 3-Peddler M, Burgoyne J, Boydell T (1991). The Learning Company. A strategy for sustainable development. London: McGraw- Hi.
- 4-كيركرايد ، بول ، ورد ، كارين ، مرجع سابق ، ص220
- 5--David Garwin, Building a Learning Organization, Harvard business,Review,71,Issue4,1993.p.19
- 6-Watkins K, Mersick V (1993) (eds). Sculpting the Learning Organization. Lessons in the art and science of systematic change.
- 7-.Martinette, Cecil (2002): Learning Organization and Leadership Style, an applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer.p 11
- 9-Lena Aggestm (2006) , Learning Organization of Knowledge Management -which came first ,the chicken or the EGG? ISSN 1392-124X Information technology and control , Vol.35,No.3A,Sweden .p296
- 10-نجم، عبود (٢٠٠٨) ، إدارة المعرفة.الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ، ص 259
- 11-Nazari K. & Pihie Z. (2012) , Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran. International Journal of Business and Social Science . 3 (3) . P 212
- 12-الكبيسي، أريج (2013) درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، ص 110
- 13-الرشدان ، يحيى (2011) ، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة ، مؤتمر:(منظمات متميزة في بيئة متعددة) ، المنظمة العربية للتربية الإدارية ، الأردن ، ص 508

تحديات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية وسبل مجابتها

The challenges of the Jordanian social protection systems based on cash transfers and ways to confront them

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

الملخص:

توجد في الأردن نظم حكومية وغير الحكومية للحماية الاجتماعية المبنية على التحويلات النقدية، التي وصفتها وحللتها الدراسة الحالية بموجب منهج تحليل النظام؛ للوقوف على تحدياتها وتحديد سبل مجابتها هذه التحديات، وأظهرت النتائج أن نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية، تواجه سبعة تحديات ذات طبيعة مؤسسية وتشريعية وبشرية ومالية وتخطيطية، يمكن مجابتها بموجب سبعة تدخلات اقترحتها هذه الدراسة. وأوصت الدراسة باطلاع الحكومة الأردنية وشركائها الداعمين لها في مجال الحماية الاجتماعية كالبنك الدولي والاتحاد الأوروبي، على تقريرها؛ ليتسنى للحكومة وشركائها الأخذ بنتائج الدراسة واستنتاجاتها خلال عملية ربط تلك الحكومة للاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية بمسارات التحديث السياسي والاقتصادي والإداري.

الكلمات المفتاحية: نظم الحماية الاجتماعية، نظم الحماية الاجتماعية المبنية على التحويلات النقدية، تحديات نظم الحماية الاجتماعية المبنية على التحويلات النقدية، ومجابهة تحديات نظم الحماية الاجتماعية المبنية على التحويلات النقدية.

Abstract:

In Jordan, there are governmental and non-governmental systems of social protection based on cash transfers, which were described and analyzed by the current study under the system analysis approach; The results showed that the Jordanian social protection systems, which are based on cash contributions, face seven challenges of an institutional, legislative, human, financial and planning nature that can be confronted according to seven interventions suggested by the study. The study recommended that the Jordanian government and its supporting partners in the field of social protection, such as the World Bank and the European Union, be informed of its report. In order for the government and its partners to take into account the results and conclusions of the study.

Key words: social protection systems, social protection systems based on cash transfers, challenges of social protection systems based on cash transfers, and confronting the challenges of social protection systems based on cash transfers.

مقدمة:

تصنف نظم الحماية الاجتماعية في ضوء عملياتها إلى نوعان، الأول مبني على الاشتراكات النقدية وتمارسه المؤسسات المعنية بالتقاعد بموجب التشريعات الناظمة لعملها، مثل: دوائر التقاعد المدني والعسكري بوزارات المالية، والمؤسسات العامة للضمان الاجتماعي الملحة بوزارات العمل أو المستقلة عنها ، والنقابات المهنية. أما النوع الثاني من نظم الحماية الاجتماعية، فهو المبني على التحويلات النقدية للأسر المعرضة والمترضة لمخطر فقر الدخل وتبنته من البطالة والانحراف والتفكاك والجريمة، وتمارسه مؤسسات القطاعين العام والتطوعي بموجب التشريعات الناظمة لعملها، ومن تلك المؤسسات على سبيل المثال لا الحصر وزارات الشؤون الاجتماعية وصناديق العون الاجتماعي والجمعيات الخيرية.

ووجد النوع الثاني من نظم الحماية الاجتماعية في الأردن منذ عام 1912 وما تلاه من الأعوام الأخرى، ففي ذلك العام تأسست أول جمعية خيرية أردنية بموجب قانون الجمعيات العثماني؛ لتقديم خدماتها لأبناء الطائفة المسيحية الأرثوذكسيّة بمدينة مادبا، وتلاها في التأسيس جمعيات خيرية أخرى كجمعية المقاصد الحجازية وغيرها. أما في عام 1948، فقد استحدثت الحكومة دائرة للشؤون الاجتماعية بوزارة الداخلية؛ لمواجهة تداعيات الهجرة من الارياف إلى المدن، التي الحقت بوزارة الصحة في عام 1952؛ إثر بروز المشكلات الاجتماعية المترتبة على هجرة القرويين إلى المدن ولجوء الفلسطينيين إلى الأردن والمتمثلة في الفقر وجنوح الأحداث والتشرد وغيرها⁽¹⁾، ورفعت إلى وزارة في عام 1956 جراء صدورها قانونها المعروف باسم قانون وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، الذي تشير مادته الثالثة إلى غايتها الأساسية المتمثلة في " توفير الضمان الاجتماعي الشامل والكافية الإنتاجية وتنسيق الخدمات الاجتماعية لجميع المواطنين في جميع مراحل العمر وتنظيم استثمارهم مورد انتاج الدولة وهو الثروة الأدمية"⁽²⁾.

ومع تأسيس وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وممارستها لمهامها بموجب قانونها ونظمها وتعليماته الصادرة بمقتضاه، فقد أسست دائرة للمساعدات والتأهيل، وتشكل نطاقها الاشرافي من الجمعيات بنوعيها التعاونية والخيرية، وأسست معهداً أكاديمياً للخدمة الاجتماعية.

وتنزامن مع تطور وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، تخليها عن ممارسة بعض ادوارها المؤسسية، وانقسامها إلى وزارتين وتغيير اسم إدھما، وتشكل المؤسسات الحكومية غير الحكومية ذات العلاقة بأعمالها. فالوزارة لم تعد تسجل الجمعيات التعاونية؛ إثر تأسيس المنظمة التعاونية الأردنية بموجب قانونها الأول رقم 55 لسنة 1968 والثاني رقم 20 لسنة 1971. ولم تعد كذلك تقدم خدمة المعونة النقدية المتكررة؛ جراء تأسيس صندوق المعونة الوطنية بموجب قانونه رقم 36 لسنة 1986، وتسجل الجمعيات بالرغم من رئاستها لمجلس إدارة سجل الجمعيات؛ إثر تأسيس سجل الجمعيات بموجب قانونه رقم 52 وتعديلاته لسنة 2008، ولم تعد أيضاً تدرس تخصص الخدمة الاجتماعية؛ جراء نقل تبعية معهداتها إلى جامعة البلقاء التطبيقية في عام 1997. والوزارة أيضاً انقسمت إلى وزارتين في عام 1997، الأولى أصبحت تعرف باسم وزارة التنمية الاجتماعية ولها نظام تنظيمها الإداري، والثانية أصبحت تعرف باسم العمل. والوزارة كذلك شهدت نشوء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بدورها ومهامها؛ إثر صدور القوانين الخاصة لهذه المؤسسات. والمؤسسات الحكومية المؤثرة في دور وزارة التنمية الاجتماعية ومهامها، تبعاً لسنوات إنشائهما، هي صندوق الزكاة، صندوق التنمية والتشغيل، المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الاعاقة، والهيئة التيسيرية للتكافل الاجتماعي التي الغيت في عام 2012. أما المؤسسات غير الحكومية المؤثرة في دور وزارة التنمية الاجتماعية ومهامها، فهي وفقاً لوجودها التاريخي : الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية، مؤسسة الملك الحسين (مؤسسة نور الحسين سابقاً)، اللجنة الوطنية لشؤون المرأة، المجلس الوطني لشؤون الأسرة، مؤسسة نهر الأردن، ومؤسسة ولی العهد⁽³⁾.

ولنظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية، تحدياتها المتولدة من بيئتها الداخلية والخارجية، التي تتطلب تشخيصها وتقييمها والتدخل فيها بنهج البحث العلمي، القائم على الأدلة الموضوعية. لهذا جاءت هذه الدراسة من خلال اطاريها النظري والعملي؛ للوقوف على التحديات، التي تواجه نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية، وتحديد سبل مجابتها.

أولاً: الاطار النظري والدراسات السابقة:

للحماية الاجتماعية بصرف النظر عن عملياتها، إطارها النظري، الذي يشتمل على النظريات العلمية المفسرة لها وفئاتها المستهدفة وتعريفاتها الإجرائية ووسائلها ونظمها. كما لهذه الحماية الاجتماعية مصادر التحقق منها المتمثلة في ثمارير دراساتها، التي تشير إلى مستوى فاعليتها وكفاءتها.

1.1: الإطار النظري:

يشتمل هذه الإطار على خمسة مكونات، هي:

1.1.1: نظريات الحماية الاجتماعية:

توجد أربع نظريات للحماية الاجتماعية⁽⁴⁾، وهي:

1.1.1.1: نظرية أرضيات الحماية الاجتماعية:

بحسب هذه النظرية فإن للحماية الاجتماعية أرضياتها المتتابعة في الحدوث على مستوى الدولة، وهي الكبرى والمتوسطة والصغرى. فالأرضية الكبرى تشتمل على متطلبات الحماية الاجتماعية الضرورية في الدولة والمتمثلة في النمو الاقتصادي المرتفع والتنمية المستدامة المتضاددة والحكومة المتتجذرة والبني التحتية القوية والتنمية الحضرية الفعالة والتنمية الريفية الكفؤة. بينما الأرضية الوسطى فتحتوي على آليات استثمار الدولة في سكانها والمتمثلة في الحفاظ على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية، وتعزيز معارفهم عن طريق الحاكم بممؤسسات التعليم ما قبل المدرسي والمدرسي والجامعي، وتوفير العمل اللائق للنشطين اقتصادياً منهم. أما الأرضية الصغرى فتشتمل على التدخلات في وضع الأفراد المعرضين والمتعرضين للمخاطر بأشكالها المختلفة لاسيما الاجتماعية والاقتصادية والبيئية منها.

1.1.1.2: نظرية الحق الإنساني:

تنهض هذه النظرية على مبدأ حق الإنسان في الحماية من المخاطر، الذي عبر عنه صراحة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المادة 22 ، القائل نصها "لكل شخص، بوصفه عضوا في المجتمع، حق في الضمان الاجتماعي، ومن حقه أن توفر له، من خلال المجهود القومي والتعاون الدولي، وبما يتفق مع هيكل كل دولة ومواردها، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي لا غنى عنها لكرامته ولنمو شخصيته بحرية". كما تعبّر عن حق الإنسان في الحماية من المخاطر أيضا دساتير الدول ومنها الدستور الأردني، القائل منطوق البند 5 من مادته السادسة من ذلك الدستور "يحمي القانون الأمومة والطفولة والشيخوخة ويرعى النساء وذوي الإعاقات ويحميهم من الإساءة والاستغلال".

1.1.1.3: نظرية الضمان الاجتماعي:

تفترض هذه النظرية إن الإنسان عرضه للمخاطر الاقتصادية التي تستوجب حمايته منها عن طريق تأمين خدمات الضمان الاجتماعي والتأمين على الحياة والعن الاجتماعي والأفراد التنموي الصغير.

وبسبب شيوخ هذه النظرية فقد وجدت في الدول كافة نظم الضمان الاجتماعي المبنية على الاشتراكات والتحويلات النقدية، ومنها نظام الضمان الاجتماعي الأردني الذي يستهدف من خلال مؤساته فئتين معرضتين لخطر الفقر، الأولى العمال الذين عليهم تسديد اشتراكاتهم الشهرية؛ لحصولهم على منافع ذلك الاشتراك حين تعرضهم لإصابات العمل واستغفاء مؤسساتهم عنهم وتقادهم من الخدمة، أما الفئة الثانية فهي فقراء الدخل المتقاعدين لخدمة المعونة النقدية المتكررة؛ لقصوة ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية.

١:١:٤: نظرية الآخر المتبادل:

تنطلق هذه النظرية من افتراض مفاده أن هناك علاقة متبادلة بين النمو الاقتصادي والحماية الاجتماعية عن طريق إعادة التوزيع العادل للثروة. فالنمو الاقتصادي في حال تواتره فإنه يدعم الحماية الاجتماعية بالموارد المختلفة لا سيما المالية منها، والحماية الاجتماعية في حال وجودها فإنها تدعم النمو الاقتصادي بالموارد البشرية. وتستعمل هذه النظرية بكثرة من قبل الحكومات حين كسبها لتأييد المؤثرين في مشاريع القوانين الضريبية، عن طريق اقناعهم بأن العائد من إصدار هذه القوانين يكون لصالح الفئات المتقاضية للخدمات الاجتماعية كالمرضى وذوي الإعاقة وفقراء الدخل والعاطلين عن العمل.

٢:١:٢: الفئات المستهدفة من الحماية الاجتماعية:

تختلف الفئات المستهدفة من الحماية الاجتماعية باختلاف النظريات المفسرة للحماية الاجتماعية. فوفقا لنظرية أرضيات الحماية الاجتماعية، فإن الفئات المستهدفة من الحماية الاجتماعية، هي: المرضى المصابين بأمراض مزمنة ، ذوي الإعاقة، الأطفال والنساء المعرضين والمتعرضين للعنف، نزلاء مراكز الإصلاح والتأهيل(السجون) ، الأطفال المتسرعين من المدارس تحت تأثير الانحراف في سوق العمل والزواج المبكر، العاطلين عن العمل ، نزلاء دور الرعاية الاجتماعية، والعمال الذين يعملون ضمن شروط عمل غير لائقة من نواحي الأجور والوقت والامتيازات. بينما تبعاً لنظرية الحق الإنساني، فإن أهم الفئات المستهدفة من الحماية الاجتماعية، فئة العاملين مقابل أجور وأسرهم. أما بحسب نظرية الضمان الاجتماعي، فإن الفئات المستهدفة من الحماية الاجتماعية، هي العمال والمتقاعدين وفقراء الدخل. وعملاً بموجب نظرية الآخر المتبادل، فإن الفئات المستهدفة من الحماية الاجتماعية، هي المرضى وذوي الإعاقة وفقراء الدخل والعاطلين عن العمل.

٣:١: تعريفات الحماية الاجتماعية:

تباعين تعريفات الحماية الاجتماعية من نظرية لأخرى. فوفقاً لنظرية أرضيات الحماية الاجتماعية، فإن الحماية الاجتماعية، هي التدخل المجتمعي في وضع الأفراد من كلا الجنسين المعرضين والمتعرضين

للإصابة بالأمراض والإعاقات والعنف والبطالة والفقر وللانحراف في سوق العمل بسن مبكرة وللزواج المبكر وللحصول على فرص عمل غير لائقة. بينما تبعاً لنظرية الحق الإنساني، فإن الحماية الاجتماعية هي التدخل المجتمعي في وضع العمال وأسرهم؛ لتعزيز إنتاجيتهم الاجتماعية والاقتصادية وشمولهم بمضلة الضمان الاجتماعي وتجنيبهم من التعرض للبطالة وتبعاتها من فقر الدخل. أما بحسب نظرية الضمان الاجتماعي، فإن الحماية الاجتماعية، هي نظام مبني على الاشتراكات والتحويلات النقدية. وعملاً بموجب نظرية الأثر المتبادل، فإن الحماية الاجتماعية، هي إعادة التوزيع العادل للثروة؛ لتعزيز إنتاجية الفئات الأكثر عرضة للمخاطر الاقتصادية والاجتماعية، وضمان رفع معدلات النمو الاقتصادي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن الحماية الاجتماعية ضمن إطارها العام ما هي إلا عملية التدخل المجتمعي في أوضاع الحالات المعرضة والمترضة للمخاطر لاسيما الاجتماعية والاقتصادية والمجتمعية منها، بناءً على نتائج تشخيص هذه الحالات وتقييمها. أما ضمن إطارها الخاص المرتبط ببعدها الخاص بالتحويلات النقدية، فهي عملية التدخل في أوضاع الحالات المعرضة والمترضة لمخطر فقر الدخل وتبعاته من البطالة والانحراف والتفكك والجريمة، من قبل المؤسسات المعنية، لحين حدوث التغيرات الإيجابية على الظروف الاقتصادية والاجتماعية لأصحاب هذه الحالات وأفراد أسرهم.

٤:١:١:٤ وسائل ضمان الحماية الاجتماعية الفعالة والكافحة:

للحماية الاجتماعية وسائل ضمان حدوثها ومن اكثراها فاعلية وكفاءة، العمل الاجتماعي بوصفه "وسيلة مهنية، يستعملها الاختصاصيون الاجتماعيون المعدون علمياً (الحصول على مؤهل جامعي في العمل الاجتماعي أو الخدمة الاجتماعية) وعملياً (الحصول على شهادة مزاولة مهنة) وأخلاقياً (التعهد بتطبيق ما جاء في الميثاق الأخلاقي للعمل الاجتماعي)؛ لوقاية الأفراد وجماعاتهم و مجتمعاتهم المحلية من التعرض للمخاطر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وحماية المعرضين منهم لتلك المخاطر من خلال شمولهم بالخدمات، وجعلهم فاعلين اجتماعيين ومنتجين اجتماعياً واقتصادياً ومتحررين من ضغوطهم النفس الاجتماعية ومرفهين اجتماعياً ومتمنعين بحقوقهم الإنسانية"^(٥).

وبالرغم من وضوح الوسائل الفعالة والكافحة للحماية الاجتماعية، إلا أن الكثير من الدول لا تطبق هذه الوسائل. ففي الأردن خضع العمل الاجتماعي في عام 2014 للدراسة التحليلية من منظور أرضيات الحماية الاجتماعية، التي كشفت عن غياب بعده المهني، وأوصت بإصلاحه عن طريق سن قانون له ومهنية وظائف ممارسيه وإعداد استراتيجية واحدة لقطاعه، علاوة على تنظيم مبادرات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات والإكثار من بدائل الرعاية الاجتماعية المؤسسية^(٦). فهذه التوصيات على الرغم

من ورودها كمبادرات في وثيقة رؤية الأردن 2025⁽⁷⁾ لكنها لم تتفذ على أرض الواقع، بدليل تكرارها في تقارير حالة البلد للسنوات 2018 و2019 و2020⁽⁸⁾ على التوالي. وبينت دراسة حديثة أن مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني المخطط لها لم ينفذ منها شيئاً؛ لأسباب سياسية وإدارية وقانونية، اشتملت على عشرون سبباً، أكثرها تكراراً الأسباب السياسية بنسبة بلغت 45%⁽⁹⁾.

ولرفع كفاءة نظم الحماية الاجتماعية الأردنية، فقد وجدت مشاريعها ، التي لم تسهم في تطويرها. فمشروع التخطيط الاستراتيجي، الذي يشير إلى عمل المؤسسات الحكومية المعنية بالحماية الاجتماعية بنهج التخطيط الاستراتيجي منذ عام 2004، لم يمكنها من حيازة خطة استراتيجية مؤسسية وأخرى قطاعية سليمة منهجاً، فالخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية للسنوات 2017-2021 مفعمة بالثراءات المنهجية، بينما صندوق المعونة الوطنية والزكاة فلا يحوزان على خطة استراتيجية منذ عام 2020 ، أما الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية للسنوات 2019-2025 فإنها تعج بالأخطاء المنهجية وليس لها موازنة مالية⁽¹⁰⁾. بينما المشاريع المملوكة من الدعم الخارجي، التي اغلقت، فقد تبين من معايشة الباحث لها بحكم عمله السابق عدم تحقيقها للغاية المرجوة منها، وهي مشروع "بناء القدرة المؤسسية لوزارة التنمية الاجتماعية" الذي مولته الوكالة البريطانية للتنمية الدولية خلال سنوات الفترة 1997-2004، ومشروع "مكافحة الفقر" الذي مولته الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية خلال سنوات الفترة 2000-2004، ومشروع "تعزيز الحماية الاجتماعية"، الذي اسهم البنك الدولي في تمويل بعض نفقاته خلال الفترة 2008-2014. أما المشاريع المملوكة من الدعم الخارجي المستمرة حالياً، فإن آثارها لم ترصد بعد، وهي مشروع "تعزيز وبناء قدرة الانظمة الوطنية للحماية الاجتماعية" ، الممول من "اليونيسف" بمبلغ 10 مليون دينار اردني، وله أنشطة عديدة من بينها تقديم خدمات التعليم والدعم النفسي والاجتماعي وتنمية الطفولة المبكرة للأردنيين وغير الأردنيين من سكان مناطق تسعه عشر مركزاً لتنمية المجتمع المحلي خلال سنوات الفترة 2018-2021 . ومشروع "دعم قطاع الحماية الاجتماعية" ، الممول من الاتحاد الأوروبي بكلفة 21 مليون يورو، الذي يهدف إلى تطوير البنية التحتية لدور مؤسسات ومراكز الرعاية الحكومية، ودعم البيئة القانونية والمؤسسية وتطوير الهياكل التنظيمية لتحسين نوعية الخدمات الاجتماعية والتيسير بين الجهات المعنية بتقديمها، ودعم منظمات المجتمع المدني بوصفها كجهات شريكة في تطوير سياسات الحماية الاجتماعية وتحسين الخدمات وتمكين النساء والشباب وذوي الإعاقة.

١:١:٥: نظام الحماية الاجتماعية الأردني المبني على التحويلات النقدية من منظور بحثي:

يتتألف نظام الحماية الاجتماعية الأردني المبني على التحويلات النقدية من نظامين فرعيين، الأول تشكل قبل مؤسسة الدولة ونمى مع تطورها وعبر عنه الجمعيات الخيرية، أما الثاني فقد شكلته الدولة ونمى مع تطورها وعبر عنه مؤسسات القطاع العام المعنية بالتكافل أو التضامن الاجتماعي. ولكل النظامين واقعهما، الذي شخصته وقيمه الدراسات المحلية، التي يمكن تقسيمها إلى فئتين، هما:

١:١:٥:١: دراسات الجمعيات:

بلغ عدد الجمعيات المسجلة في سجل الجمعيات بموجب قانون الجمعيات رقم 51 لسنة 2008 وتعديلاته حتى عام 2019 (6500) جمعية أكثرها (62%) خيرية تقع ضمن النطاق الإشرافي لوزارة التنمية الاجتماعية. ويشير واقع هذه الجمعيات إلى اعتلاله، مما قد يؤثر سلباً في عملية حمايتها الاجتماعية لمنتقى خدماتها من الفئات الأكثر ضعفاً، وما يؤكد حدوث ذلك الاعتلال نتائج الدراسات العلمية. فقد تبين من دراسة حديثة أن الجمعيات في الأردن تحتاج إلى سياسات تمكّنها من الاستدامة بأبعادها القانونية والمالية والتنظيمية والخدمة والاتصالية، وتعزيز نزاهتها، وزيادة عدد المنتدين لها من سكان المحافظات الكبرى، وتحديد فترة ولاية الهيئات الإدارية لها بمرتين متتاليتين، وتعزيز المساواة بين كلا الجنسين من القائمين على تأسيسها وربط ذلك بتقديم الدعم لها، وامتثالها لنهج التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومشاركتها في التصدي لتداعيات الأزمات كأزمة جائحة كورونا، ورفع مستوى تميز أدائها وشفافيتها^(١١). وأظهرت دراسة حديثة ثانية أن الجمعيات الأردنية يعمها مستوى متوسط من الحكومة ، الذي يتأثر اتجاهه بمقدريه، فرؤساء واعضاء الهيئات الإدارية للجمعيات قدوة بالمرتفع، بينما المدراء المعينين بالوزارات المختصة بالجمعيات قدوة بالمتوسط، أما الموظفين التقاعدin من سبق لهم العمل في قطاع الجمعيات فقوه بالمنخفض^(١٢). وخلاصت دراسة حديثة ثالثة إلى أن المحافظات الأقل سكاناً في الأردن هي الأعلى تسجيلاً للجمعيات ؛ لخلو قانون الجمعيات رقم (52) لسنة 2008 وتعديلاته من المواد الخاصة بضبط العامل السكاني^(١٣). وبينت دراسة رابعة حديثة أن الجمعيات الأردنية لا تتمتع إلا بسوى(41.56%) من خصائصها المثالية^(١٤). وأشارت دراسة حديثة خامسة إلى أن الجمعيات الأردنية تحيط بها ظروفها السلبية(20.60%) أكثر من ظروفها الإيجابية(39.80%)، وأن بيئه هذه الجمعيات ذات طبيعة سلبية(46.58%) وليس إيجابية(54.41%)^(١٥). وخلاصت دراسة حديثة سادسة إلى أن الأردن لم يحظى بالمرتبة الأولى عربياً في مجال تسجيل الجمعيات ونموها

واستدامتها⁽¹⁶⁾). وبينت دراسة حديثة سابعة، ضعف المستوى العام لتميز أداء الجمعيات الأردنية وشفافيتها؛ لبلغه (24.48%)، وضعف المستوى الخاص لها في مجالات القيادة وإدارة الأفراد وإدارة العمليات وإدارة المعرفة والإدارة المالية؛ لبلغه (23.51%) و(23.60%) و(21.29%) و(22.68%) و(31.32%) على التوالي⁽¹⁷⁾.

1:1:5:2 دراسات مؤسسات القطاع العام:

توجد في الأردن ثلاثة مؤسسات حكومية؛ لتقديم المساعدات النقدية، الأولى تتمثل في وزارة التنمية الاجتماعية بحكم اختصاصها في تقديم المعونات النقدية غير المتكررة لمن يستحقها من فئة الفقراء والمعونات المتكررة للأسر الراغبة البديلة للأطفال، بينما الثانية فإنها تتمثل في صندوق المعونة الوطنية بحكم اختصاصه في تقديم المعونات بشكليها المتكررة والطارئة، أما الثالثة فإنها تتمثل في صندوق الزكاة بحكم اختصاصه في تقديم المعونات المتكررة.

وخلصت هذه المؤسسات للدراسة العلمية مؤخراً، التي كشفت عن تأثيرها بأزمة جائحة كورونا. فقد تبيّن من دراسة حول مستوى الحماية الاجتماعية العمالية في الأردن خلال التصدي لأزمة جائحة كورونا ، أن المستوى مدار البحث مقاساً بموجب ثلاثة معايير تشمل على ثمانية مؤشرات كان منخفضاً؛ لبلغه 61.11%. وعزّت الدراسة ذلك الانخفاض إلى أسباب عديدة منها حدوث التمييز بين العمال على أساس جنسياتهم حين تقدمو بطلبات لتلقي خدمة المعونة الطارئة من قبل صندوق المعونة الوطنية خلال الجائحة، الذي كان لصالح العمال الأردنيين⁽¹⁸⁾.

واشار تقرير حالة البلاد 2020 ، الذي عكس حالة قطاع التنمية الاجتماعية خلال أزمة جائحة كورونا، إلى تراجع حجم الموازنات الجارية والرأسمالية للمؤسسات الحكومية (وزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً) التي تعتمد على الموازنة العامة للدولة (باستثناء موازنة برنامج دعم صندوق المعونة الوطنية التي تشكل 87% من موازنة وزارة التنمية الاجتماعية، وزادت في عام 2020 بسبب تلقي صندوق المعونة دعماً مالياً من بعض المصادر الداخلية والخارجية)، وانخفاض نسبة الإنفاق الفعلي على البرامج (الواردة في الموازنات الجارية) والمشاريع (الواردة في الموازنات الرأسمالية) في عام 2020، مقارنة بارتفاع حجم الموازنات ونسب إنفاقها في عام 2019، مما يشير إلى أثر أزمة جائحة كورونا في خفض حجم موازنة وزارة التنمية الاجتماعية ونسب إنفاقها.

أما المؤسسات التنفيذية الحكومية (صندوق الزكاة نموذجاً)، التي لا تعتمد على الموازنة العامة للدولة، فقد زادت إيراداتها خلال السنوات 2017-2020 بنسبة بلغت 6.84%， وانخفضت نفقاتها على برامجها

بنسبة تغير سالبة قدرها -9.01%， مما قد يشير إلى استدامة موازنات هذا النوع من المؤسسات بالرغم من تراجع معدلات انفاقها على برامجها وأنشطتها؛ لأسباب قد يكون مردها إجراءات إدارة أزمة كورونا¹⁹.

ثانياً: الاطار العلمي:

يحتوي هذا الاطار على مكوناته الثلاثة، وهي:

1: مشكلة الدراسة وعناصرها:

تشتمل الدراسة على مشكلتها البحثية وعناصر هذه الأخيرة المبنية تالياً:

1:1: المشكلة البحثية:

توجد في الأردن نظم حكومية وغير الحكومية للحماية الاجتماعية المبنية على التحويلات النقدية، الممكن توصيفها وتحليلها بما يناسبها من الطرق المنهجية كمنهج تحليل النظام، القائم على المدخلات والعمليات والمخرجات؛ للوقوف على تحدياتها وتحديد سبل مواجهة هذه الأخيرة. لهذا جاءت هذه الدراسة؛ للإجابة عن سؤالها الرئيس، الذي يشكل جوهر مشكلتها البحثية ومفاده ما التحديات التي تواجه نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية، وسبل مجابتها؟.

1:2: المصطلحات:

تشتمل هذه الدراسة على أربعة مصطلحات، أمكن استخلاصها وتعريفها من الاطار النظري لهذه الدراسة، وهي:

1: نظم الحماية الاجتماعية: مجموعة التشريعات والمؤسسات ومقدمي الخدمات ومتلقبيها والموازنات والاستراتيجيات والخطط ذات العلاقة بعملية حصول المؤمن عليهم من قبل جهات عملهم أو مثيلاتها المعنية بالدفاع عن مهنيهم على عوائد اشتراكاتهم النقدية حين تقدمهم بالسن أو تعرضهم للأزمات، وتلقى الحالات الفقيرة للحوالات النقدية بشكل منتظم أو غير منتظم.

2: نظم الحماية الاجتماعية المبنية على التحويلات النقدية: عملية التدخل في أوضاع الحالات المعرضة والمعرضة لمخطر فقر الدخل وتبعاته من البطالة والانحراف والتفكك والجريمة وغيرها، من قبل المؤسسات المعنية، لحين حدوث التغيرات الإيجابية على الظروف الاقتصادية والاجتماعية لأصحاب هذه الحالات وأفراد أسرهم.

3: تحديات نظم الحماية الاجتماعية المبنية على التحويلات النقدية: مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية لمجموعة التشريعات والمؤسسات ومقدمي الخدمات ومتلقبيها والموازنات والاستراتيجيات والخطط ذات العلاقة بعملية تلافي الحالات الفقيرة للحوالات النقدية بشكل منظم أو غير منظم.

4: مجابهة تحديات نظم الحماية الاجتماعية المبنية على التحويلات النقدية: عملية معالجة مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية لمجموعة التشريعات والمؤسسات ومقدمي الخدمات ومتلقبيها والموازنات والاستراتيجيات والخطط ذات العلاقة بعملية تلافي الحالات الفقيرة للحوالات النقدية بشكل منظم أو غير منظم.

1:2:3 المبررات:

للدراسة اسبابها الموجبة، التي استخلصها الباحث من واقع معايشته لنظم الحماية الاجتماعية الأردنية وخبرته العملية بشؤونها بحكم عمله السابق، وهي:

1: اشتمال البيانات الوزارية، التي تعدّها الحكومات الأردنية المتعاقبة، لنيل ثقة مجلس النواب، على محاور خاصة بنظم الحماية الاجتماعية المبنية على الاشتراكات والتحويلات النقدية، تخلو من التشخيص الدقيق لوضع هذه النظم ومن التقييم السليم لها ومن التدخل الفعال فيها.

2: تعثر المشاريع الممولة من الدعم الخارجي أو تأخرها في تحقيق أهدافها، الذي قد ينبع عن ضعف تخطيطها وغياب إدارة مخاطرها، الممكن تلافيه من خلال تحسين إدارة المعرفة الخاصة بالحماية الاجتماعية الأردنية.

3: تهافت المانحين الدوليين على تمويل المشاريع ذات العلاقة بتطوير نظم الحماية الاجتماعية الأردنية، دون معرفتهم ببيئة تلك النظم بمقوماتها ومعوقاتها، مما قد يدفعهم إلى تنظيم ورش العمل كذلك، التي نظمها منتدى البحوث الاقتصادية (ERF) باستعمال تقنية "زوم" بتاريخ 17/11/2020؛ للحصول على التغذية الراجعة على وثيقة مشروعه، الممول من قبل مؤسسة "فورد" الأمريكية، والمزعّم تفزيذه في الأردن وتونس، علماً بأن الباحث شارك في هذه الورشة.

1:2:4 الأهمية:

تبعد أهمية الدراسة من مخرجاتها المتوقعة ذات الطبيعة الإيجابية، وهي: اعداد لائحة بتحديات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية وأخرى بسبل مواجهة هذه التحديات، مما قد يساعد على تطوير إدارة المعرفة الخاصة بهذه النظم وتعديلها نحو الأفضل برؤية علمية.

1:2:5 : الأهداف:

للدراسة هدف عام، يعبر عنه سعيها لإجابتها عن سؤالها الرئيس المشار إليه في بند مشكلتها البحثية. وأهداف خاصة، تعبر عنها محاولتها لإجابتها عن الأسئلة المتفرعة عن سؤالها الرئيس، وهي:

- 1: ما التحديات التي تواجه نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية؟.
- 2: ما سبل مجابهة التحديات التي تواجه نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على التحويلات النقدية؟.

1:2:6 : المنهجية:

لتحقيق الدراسة لأهدافها ، فقد استعملت المنهج الوصفي التحليلي ممثلاً بطريقة تحليل النظام، وعززته بطرق تحليل مضمون الوثائق والملاحظة المقصودة لما يجرى في الواقع والتحليل المتوافر للبيانات والمعلومات والمقابلات الحرة مع بعض الخبراء بشأن العومن النقدي، ودعمته بالبيانات والمعلومات المستخلصة من إطارها النظري .

2: النتائج:

خلصت الدراسة من جراء تطبيقها لمنهجيتها إلى نتيجتين فرعيتين ونتيجة رئيسية، وهي:

2.2.1: النتيجة الفرعية الأولى:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول، فقد حلت مدخلات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية وعمليات هذه النظم ومخرجاتها، وتبيّن من نتائج هذه العملية، التي تعكسها الجدول ذوات الأرقام 1 و 2 و 3 بأن النظم محل الدراسة تشهد تحديات ذات طبيعة مؤسسية وتشريعية وبشرية ومالية وتطبيقية.

وعليه تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها التالي: تواجه نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية سبعة تحديات ذات طبيعة مؤسسية وتشريعية وبشرية ومالية وتطبيقية.

الجدول(1): نتائج تحليل مدخلات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية

نتيجة تحليل المدخل	نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية		المدخل
	غير الحكومية	الحكومية	
يوجد أكثر من 4030 جمعية خيرية محلية وبعض الجمعيات الاجنبية، غير المعروفة عدد متلقى خدماتها؛ لعدم وجود قاعدة بيانات موحدة لها	وزارة التنمية الاجتماعية التي تقدم خدمة المعونة الطارئة لما معدله 1990 حالة سنوياً والمعونة المتكررة لما معدله 50 أسرة بديلة سنوياً، صندوق المعونة الوطنية الذي يرعى 156 ألف أسرة، صندوق الزكاة الذي يرعى قرابة 4000 أسرة	المؤسسات	
عدم تسييق عملية تقديم الخدمات الاجتماعية بالرغم من نص قانون وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل عليها ، مما قد يزيد من هدر الموارد	النظم الداخلية للجمعيات وقانون الجمعيات ونظامه وتعليماته الصادرة بمقتضاه	التشريعات	

في المؤسسات المعنية			
قدموا خدمات يشغلون وظائف غير مهنية	عاملون غير معدين علميا وعمليا واخلاقيا في مجال العمل الاجتماعي المهني	موظفو غير معدين علميا وعمليا واخلاقيا في مجال العمل الاجتماعي المهني	قدموا الخدمات
استهداف المعرضين والمتعرضين للفقر على أساس الحالة وليس الحاجة، والتمييز بينهم على أساس جنسياتهم لصالح الأردنيين منهم	الأسرة الأردنية وغير الأردنية المعرضة والمتعرضة للفقر بحكم وضعها الاجتماعي، والأفراد وغير الأردنيين المعرضين والمتعرضين للفقر بحسب ظرفهم الاجتماعي	الأسرة الأردنية المعرضة والمتعرضة للفقر بحكم وضعها الاجتماعي، والأفراد الأردنيين المعرضين والمتعرضين للفقر بحسب ظرفهم الاجتماعي	متلقى الخدمات
مصادر متعددة لموازنات المؤسسات	تحصل المؤسسات غير الحكومية على موازناتها المالية من اشتراكات اعضائها ومن ما يردها من تبرعات وهبات ومشاريع ممولة من الدعم الخارجي	تحصل المؤسسات الحكومية على موازناتها المالية من الموازنة العامة للدولة وزكاة المواطنين وصندوق همة وطن والمشاريع المملوكة من الدعم الخارجي	الموازنات

<p>غالبية المؤسسات المعنية لا تعمل بنهج الرؤية</p>	<p>لا يوجد للجمعيات الخيرية واتحادها العام واتحادات محافظاتها خطط استراتيجية</p>	<p> تعمل وزارة التنمية الاجتماعية بموجب خطتها الاستراتيجية التي تتأثر سلباً بتراجع موازناتها السنوية، اما صندوق المعونة والزكاة فليس لديهما خطة لما بعد عام 2019، علماً بأن صندوق المعونة حدث خطته في عام 2023</p>	<p>الخطط المؤسسة</p>
<p>لا يوجد لمؤسسات القطاع خطة استراتيجية معدة حسب الأصول المنهجية</p>	<p>لا يوجد للجمعيات الخيرية واتحادها العام واتحادات محافظاتها خطة استراتيجية قطاعية</p>	<p>يفترض في المؤسسات أن تستجيب للاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية للسنوات 2019-2025 ، على الرغم من افتقار هذه الاستراتيجية لأصول اعدادها على المستوى المنهجي وانعدام موازناتها السنوية، علماً بأن الحكومة منذ النصف الثاني من عام 2023 تسعىربط هذه الاستراتيجية مع مسارات التحديث السياسي والاقتصادي والإداري</p>	<p>الاستراتيجية الশمولية</p>

الجدول(2): نتائج تحليل عمليات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية

نتيجة تحليل العملية	نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية		العملية
	غير الحكومية	الحكومية	
غياب توجيه العملية بموجب نتائج دراسة حديثة لتقييم الفقر	أسس وشروط لا تنماشى مع القيمة النقدية المحدثة لخط الفقر بالنسبة للأسرة المنوالية وللأسرة الفرد	أسس ومعايير لا تتماشى مع القيمة النقدية المحدثة لخط الفقر بالنسبة للأسرة المنوالية وللأسرة الفرد	المعونة النقدية المتكررة
غياب توجيه العملية بموجب نتائج دراسة حديثة لتقييم الفقر	أسس ومعايير لا تنماشى مع القيمة النقدية المحدثة لخط الفقر بالنسبة للأسرة المنوالية وللأسرة الفرد	أسس ومعايير لا تتماشى مع القيمة النقدية المحدثة لخط الفقر بالنسبة للأسرة المنوالية وللأسرة الفرد	المعونة النقدية غير المتكررة

الجدول(3): نتائج تحليل مخرجات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية

نتيجة تحليل المخرج	نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية		المخرج
	غير الحكومية	الحكومية	
مؤسسات ينقصها التنسيق فيما بينها؛ لتلافي الازدواجية والتكرار في برامجها وتشريعاتها	جمعيات متشابهة في أهدافها ببرامجها وخدماتها	مؤسسات متشابهة في برامجها وخدماتها بالرغم من قابلية بعضها (صندوق المعونة والزكاة) للدمج بحسب الممارسات الدولية الفضلى، لكن ذلك لم يحدث	المؤسسات
تشريعات مشرذمة ومشتتة وقديمة نسبيا	جمعيات تعمل بموجب نظمها الداخلية وقانون الجمعيات ونظمها الصادرة بمقتضاه	مؤسسات تعمل بموجب تشريعاتها الإدارية، التي يغلب عليها التشرذم والتشتت على أكثر من فئة (قانون، نظام، تعليمات) والقدم النسبي	التشريعات
موظفو أو عاملون غير مؤهلين علميا وعمليا وآخلاقيا في مجال العمل الاجتماعي المهني	متطوعون منتمون للجمعيات لا يحوزون على المؤهلات العلمية والعملية والأخلاقية للعمل الاجتماعي	موظفو لا يحوزون على المؤهلات العلمية والعملية والأخلاقية للعمل الاجتماعي	مدموا الخدمات

<p>غير النشطين اقتصاديا يحصلون على معونات نقدية غير مستخلصة لقيمها الفعلية من نتائج الدراسات الحديثة لتقييم الفقر</p>	<p>اصحاب الحالات الاجتماعية الصعبة، الذين غالبيتهم من فئة غير النشطين اقتصاديا ويحصلون على معونات نقدية غير مستخلصة لقيمها الفعلية من نتائج الدراسات الحديثة لتقييم الفقر</p>	<p>اصحاب الحالات الاجتماعية الصعبة، الذين غالبيتهم من فئة غير النشطين اقتصاديا ويحصلون على معونات نقدية غير مستخلصة لقيمها الفعلية من نتائج الدراسات الحديثة لتقييم الفقر</p>	<p>متلقى الخدمات</p>
<p>موازنات تتوزع في مصادر التمويل، وتتأثر بالأزمات</p>	<p>موازنات متوعة المصادر، ومتاثرة بأزمة جائحة كورونا</p>	<p>موازنات متوعة المصادر، ومتاثرة بأزمة جائحة كورونا</p>	<p>الموازنات</p>
<p>خطط مؤسسية تتأثر بالتباعية القطاعية لجهاتها وبمواردها المالية</p>	<p>لا توجد خطط مؤسسية</p>	<p>خطط مؤسسية تتأثر بوضع موازنات مؤسساتها، علاوة على انتهاء مدة بعضها</p>	<p>الخطط المؤسسة</p>
<p>قطاع مؤسسي غير موجه بالرؤية الموحدة</p>	<p>لا يوجد</p>	<p>استراتيجية وطنية للحماية الاجتماعية للسنوات 2019-2025 ، تفتقر لأصول اعدادها على المستوى المنهجي ولموازناتها المالية</p>	<p>الاستراتيجية الشاملة</p>

2.2.2: النتيجة الفرعية الثانية:

بينما لـإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعـي الثاني، فقد نظرت إلى نتائج تحليل مخرجـات نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنـية على الاشتراكات النقدـية، المشار إليها في الجدول(3)، وعالـجتها بما يناسبـها من المقترـفات، التي يبيـنـها الجدول(4).

وتـأسـيا على ما سـبقـ، تكونـ الـدرـاسـة قد اـجـابـتـ عنـ سـؤـالـهـاـ الفـرعـيـ الثـانـيـ بـقولـهـاـ التـالـيـ: لـتحـديـاتـ نـظـمـ الحـماـيـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ الـأـرـدـنـيـةـ الـمـبـنـيـةـ عـلـىـ الاـشـتـراـكـاتـ النـقـدـيـةـ، سـبـعـةـ سـبـلـ لـمـجاـبـهـاتـهاـ.

الجدول(4): سـبـلـ مـجاـبـهـاتـ تحـديـاتـ نـظـمـ الحـماـيـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ الـأـرـدـنـيـةـ الـمـبـنـيـةـ عـلـىـ الاـشـتـراـكـاتـ النـقـدـيـةـ

مقترـفاتـ معـالـجـةـ التـحدـيـ	التـحدـيـ
إنشاء قاعدة بيانات للربط الإلكتروني بين المؤسسـاتـ المعـنيةـ عـلـىـ اختـلافـ تـبعـيـتهاـ القطاعـيـةـ، وـدمـجـ صـندـوقـيـ المعـونـةـ الوـطـنـيـةـ وـالـزـكـاـةـ	مؤسساتـ يـنـقصـهاـ التنـسيـقـ فـيـماـ بـيـنـهاـ؛ـ لـتـلاـفيـ الـازـدواـجيـةـ وـالـتـكـرارـ فـيـ برـامـجـهاـ وـتـشـريـعـاتـهاـ
مارـسـةـ وزـارـةـ التـنـمـيـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ لـدـورـهاـ المـشارـإـلـيـهـ فـيـ المـادـةـ الثـالـثـةـ منـ قـانـونـ نـشـائـتهاـ أوـ تـفـيـذـهاـ لـمـشـروـعـ قـانـونـ الـعـلـمـ الـاجـتمـاعـيـ الـأـرـدـنـيـ	تشـريـعـاتـ مـشـرـذـمةـ وـمـشـتـتـةـ وـقـديـمةـ نـسـبـياـ
مهـنـنةـ وـظـائـفـ العـاـمـلـينـ الـاجـتمـاعـيـينـ بـمـوجـبـ قـانـونـ الـعـلـمـ الـاجـتمـاعـيـ الـأـرـدـنـيـ،ـ الـذـيـ يـتـطـلـبـ تـفـيـذـ مـشـروـعـهـ	موـظـفـونـ أوـ عـاـمـلـونـ غـيرـ مـؤـهـلـينـ عـلـمـيـاـ وـعـلـمـيـاـ وـاخـلـاقـيـاـ فـيـ مـجـالـ الـعـلـمـ الـاجـتمـاعـيـ
استـهـدـافـ الـمـعـرـضـيـنـ وـالـمـتـعـرـضـيـنـ لـلـفـقـرـ بـنـاءـ عـلـىـ أـسـاسـ حـالـتـهـمـ	غـيرـ النـشـطـينـ اـقـتصـاديـاـ يـحـصـلـونـ عـلـىـ مـعـونـاتـ نـقـدـيةـ غـيرـ مـسـتـخلـصـةـ لـقـيـمـهـاـ الـفـعـلـيـةـ مـنـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـاتـ الـحـدـيثـةـ لـتـقيـمـ الـفـقـرـ

الاقتصادية ، وأجراء دراسات تقييم الفقر بشكل سنوي	
تعزيز استعمال نهج الموازنات الموجهة بالأهداف والنتائج	موازنات تتبع في مصادر التمويل، وتتأثر بالأزمات
تعزيز الربط ما بين الخطط المؤسسية والموازنات المالية، وقيام الاتحاد العام للجمعيات الخيرية بالتحفيظ لقطاعه	خطط مؤسسية تتأثر بالتبعية القطاعية لجهاتها وبمواردها المالية
مراجعة الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية وتطويرها	قطاع مؤسسي غير موجه بالرؤية الموحدة

2.2.3 النتيجة الرئيسية:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الرئيس، فقد زاوجت بين حصيلة اجابتي سؤاليها الفرعين الأول والثاني، وخرجت بنتيجة عامة مفادها التالي: تواجه نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية سبعة تحديات ذات طبيعة مؤسسية وتشريعية وبشرية ومالية وخطابية، يمكن مجابتها بمبرهن سبعة تدخلات.

3: الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة، فقد أمكن استنتاج الآتي:

1: بيئة نظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية، مفعمة بمواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.

2: يمكن التغلب على مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية لنظم الحماية الاجتماعية الأردنية المبنية على الاشتراكات النقدية، بنهج التدخلات المبرمة.

3: مناقشة النتائج والاستنتاجات:

تقبل نتائج واستنتاجات الدراسة عملية مناقشتها في ضوء سابقاتها ؛ لتوافقها مع سابقاتها وعلى وجه الخصوص دراسات البنك الدولي، التي بينت انخفاض معدلات الإدارة الرشيدة أو الحكومة في الأردن مقاومة بمؤشراتها الستة(التعبير والمساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، نوعية القواعد التنظيمية أو جودة التشريع، سيادة القانون، السيطرة على الفساد) ؛ لبلغ تلك المعدلات في عامي 1996 و 2011 قرابة -0.004 و -0.126 على التوالي²⁰). والدراسات المحلية ذات العلاقة بمستوى مهنة العمل الاجتماعي الأردني المشار إليها في الإطار النظري لهذه الدراسة.

3:5 التوصيات:

توصي هذه الدراسة بناء على نتائجها باطلاع الحكومة الأردنية وشركائها الداعمين لها في مجال الحماية الاجتماعية كالبنك الدولي والاتحاد الأوروبي، على تقريرها؛ ليتسنى للحكومة الأخذ بنتائج الدراسة واستنتاجاتها خلال عملية ربط تلك الحكومة للاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية بمسارات التحديث السياسي والاقتصادي والإداري .

الهوامش:

- 1: وزارة التنمية الاجتماعية،(1998) ، المؤتمر الوطني الأردني للعمل الاجتماعي ، ص4-5.
- 2: وزارة التنمية الاجتماعية،(2015)، التشريعات الاجتماعية.
- 3: المجلس الاقتصادي والاجتماعي،(2021) ، تقرير حالة البلد 2020: قطاع التنمية الاجتماعية .
- 4: رطروط، فواز،(2021)، مستوى الحماية الاجتماعية للعمال والعاملات في الأردن خلال الاستجابة لأزمة جائحة كورونا وسبل تعزيزها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، العدد الحادي عشر ، المركز الديمقراطي العربي ، برلين - ألمانيا ، ص 162-186.
- 5: رطروط، فواز ؛ الذنيبات، يسار ،(2018)، تشخيص العمل الاجتماعي الأردني وتقديره والتدخل به، مجلة دراسات وابحاث ، العدد 31 ، جامعة زيان عاشور ، الجزائر .
- 6: رطروط، فواز ،(2017) ، أهداف مهنة العمل الاجتماعي الأردني وأنشطتها التشغيلية والتغذية الراجعة عليهما من وجهة نظر بعض الأكاديميين والممارسين الاجتماعيين، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث التخصصية ، العدد 2 ، المجلد 2 .
- 7: وزارة التخطيط والتعاون الدولي،(2015) ، رؤية الأردن الاستراتيجية الوطنية 2025 .
- 8: المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، مرجع سبق ذكره

- 9: رطروط، فواز،(2021) ، مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ومعوقاتها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني عشر، المجلد 3 ، المركز العربي الديمقراطي ، برلين - ألمانيا ، ص 92- 115 .
- 10: المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، مرجع سبق ذكره.
- 11: رطروط، فواز،(2020) ، السياسات المستخلصة من نتائج التقارير البحثية بشأن تطوير قطاع الجمعيات الأردني ومعوقات تطبيقها، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث التخصصية، العدد 2 ، المجلد 4 ، ص 119-139.
- 12: رطروط، فواز ؛ الشنيكات، ختم سالم ،(2020) ، حوكمة المجتمعات في الأردن: دراسة ميدانية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثامن ، المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا - برلين ، ص 22-45.
- 13: رطروط، فواز؛ الشنيكات، ختم سالم ،(2019) ، حجم السكان وعلاقته بتسجيل الجمعيات وعددها التراكمي في المملكة الأردنية الهاشمية ومحافظاتها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الرابع ، المركز الديمقراطي العربي ، ألمانيا - برلين .
- 14: رطروط، فواز؛ الشنيكات، ختم سالم ،(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 ، برلين- ألمانيا.
- 15: رطروط، فواز؛ الشنيكات، ختم سالم ،(2018) ، تحليل بيئه المجتمعات في الأردن والتخطيط الاستراتيجي لها ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 6 ، جامعة البلدة ، الجزائر ، ص 10.
- 16: رطروط، فواز؛ الشنيكات ، ختم سالم ،(2018) ، ترتيب الدول العربية في تسجيل الجمعيات ونموها واستدامتها وعلاقتها بإدارة الحكم والأداء التنموي وحجم السكان فيها، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث التخصصية ، المجلد 3 ، العدد 2 .
- 17: نصار، هاجر،(2011) ، الجودة الشاملة وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية في منظمات المجتمع المدني: دراسة تطبيقية على بعض منظمات المجتمع المدني في الأردن، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، جمهورية مصر العربية ، ص 114-118.
- 18- رطروط، فواز،(2021) ، مستوى الحماية الاجتماعية للعمال والعاملات في الأردن خلال الاستجابة لأزمةجائحة كورونا وسبل تعزيزها ، مرجع سبق ذكره.
- 19: المجلس الاقتصادي والاجتماعي،(2021) ، مرجع سبق ذكره.
- 20: انظر :
- جامعة الدول العربية؛ برنامج الأمم المتحدة،(2008)، التنمية في الدول العربية: مقاربة بديلة(النمو، الفقر، عدم المساواة)، ص 18-22.
- العجلوني، محمد محمود ،(2019)، أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية، المجلة العربية للإدارة، مج 39 ، ع 4، ص 10.

المرونة التنظيمية كمفهوم جديد لضمان استمرارية المنظمات المعاصرة

Organizational flexibility as a new concept to ensure the continuity of contemporary organizations

صبيحة الطحاوي، ماجستير في العلوم الاقتصادية وماجستير في علم اجتماع التخطيم، جامعة عبد المالك السعدي بتطوان، المغرب.

الملخص:

في ظل الرهانات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتطور السريع للوسائل التكنولوجية أصبحت المنظمات المعاصرة تعيش في تحدي دائم لضمان بقائها والحفاظ على اشعاعها التنافسي. تتضمن هذه الورقة العلمية دراسة نظرية لمفهوم المرونة التنظيمية باعتباره أحد الخصائص التي يجب العمل على اكتسابها كسمة مميزة للمنظمات المعاصرة لضمان استمراريتها ضمن تدبير ناجع وفعال للعمليات التنظيمية والإدارية وللموارد المالية والبشرية.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، المنظمات المعاصرة، ضمان، استمرار.

Abstract:

In light of the economic, social and political challenges and the rapid development of technological means, contemporary organizations live in a constant challenge to ensure their survival and maintain their competitive radiance. This scientific paper includes a theoretical study of the concept of organizational flexibility as one of the characteristics that must be worked to acquire as a distinctive feature of contemporary organizations to ensure their continuity within an efficient and effective management of organizational and administrative processes and financial and human resources.

Keywords: organizational flexibility, contemporary organizations, guarantee, continuity

مقدمة

لم يعد التفكير التقليدي للمنظمات المعاصرة قادراً على التصدي لكافة التغيرات، مما فرض عليها حتمية الإنفاق إلى تفكير تنظيمي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات في بيئة عدم اليقين لضمان استقرارها وللحافظة على مركزها التناصفي وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والأفكار التنظيمية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة، ويمكن أن تتجلى في عدة أوجه هيكلية، تنظيمية، تكنولوجية، بشرية. وتعتبر المرونة التنظيمية محور ارتكاز تستند عليه المنظمة المعاصرة للاستجابة للتغيرات والتكيف معها، بحيث ترتبط المرونة بقدرة المنظمة على التوقع والتبؤ بأي تغيير متامي يظهر على أدائها والتكيف معه لضمان بقائها واستمراريتها.

بناء على ما تقدمنا به سابقاً يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تعمل المرونة التنظيمية على ضمان استمرارية المنظمات المعاصرة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية تم تقسيم هذه الورقة العلمية إلى محورين، المحور الأول خصصناه لمفهوم المرونة التنظيمية وبيان أهميته وأبعاده وأنواعه، والمحور الثاني يتعلق بالمرونة التنظيمية وضمان استمرارية المنظمات المعاصرة.

المحور الأول: المرونة التنظيمية المفهوم، الأهمية، الأبعاد، والأنواع

1. المرونة وسياق تسربها إلى المنظمات

استخدم مصطلح المرونة لأول مرة لوصف بعض أنواع الخشب القادر على استيعاب الأحمال الثقيلة من دون كسر¹، في علم الفيزياء تعرف المرونة بأنّها قدرة الأجسام على التأثير في شكلها وحجمها بعد أن يزول سبب التغيير، كما تُعرف بأنّها قابلية الأجسام للإثناء سواء كانت معدناً، أو خشباً، أو أعضاء الجسم، أمّا مرونة الجسم فهي تدل على رشاقته وحركته الخفيفة، في حين أنّ مرونة الطبع تُعبر عن الليونة والسهولة في التعامل.

وفي النظام الاجتماعي المرونة هي قدرة نظام معين على التكيف والاستجابة لتحديات معينة مثل قدرة المجتمع على توقع التحديات التي سوف يتعرض لها، ومن ثم التكيف معها بنجاح، ومع تزايد الضغوطات سواء كانت من الناحية الاجتماعية أو من الناحية المادية أو غيرها من الأمور الحياتية، فقد أصبحت المرونة أمراً لازماً لا مفر منه بالنسبة للفرد أو المجتمع على حد سواء، وكذلك بالنسبة للمنظمات بشتى أنواعها تنادي بأهمية المرونة للتعامل مع الأوضاع المستجدة.

هذا وقد ظهر مفهوم المرونة التنظيمية في المنظمات المعاصرة من مدخلين رئисيين هما: المدخل الاقتصادي والمدخل التنظيمي.

1.1. المدخل الاقتصادي

أول من طرح فكرة المرونة داخل المنظمة هو الباحث في المجال الاقتصادي Stigler² الذي ناقش المرونة من حيث منحنى التكلفة ومقارنتها بحجم الإنتاج، وذلك عبر مستويين رئيسيين؛ المستوى الأول تكون فيه المرونة مرتفعة والتكاليف الأحادية تتذبذب على منحنى الذبذبات U-Shaped، وفي المنطقة التي يكون فيها المنحنى مستوياً يكون التباين والاختلاف كبيراً في المخرجات حول أدنى نقطة مع تدني التكاليف الحدية. أما المستوى الثاني فتكون فيه المرونة منخفضة بحيث يكون المنحنى أقل استواءً مع وجود قدر كبير من التكاليف الحدية، ومن هنا يلاحظ اقتصار المرونة في القدرة على الاستجابة فقط للتقلبات في الطلب³. وفي سياق مقارب أجرى كل من الباحثان Marshak⁴ و Nelson⁵ بحوثاً حول خصائص المرونة التي مثلت في ثلاثة أفكار أساسية هي التكاليف الحدية Les coûts Marginales والأرباح الحدية والأرباح المتوقعة وفيها تكون المنظمة أكثر مرونة في حال تحقيق لأرباح أكبر في الأسواق الجديدة.

2.1 المدخل التنظيمي

ويتعلق الأمر بالنماذج التنظيمية التي تمكن المنظمة من العمل بشكل تفاعلي مع البيئة المحيطة بها ذات التغيرات السريعة، بما في ذلك مرونة العمل كقدرة فردية وجماعية⁵.

وأكّد الباحث Jadesadalug⁶ أن تحقيق المرونة في المنظمة لابد من فهم طبيعة المنظمة مثل مواقف الأفراد، واتجاهات التغيير وخوض المخاطر وتدبيرها.

نأتي كذلك للمساهمات الكبيرة للباحث Mintzberg من خلال عرضه لمفهوم الأدوكراتية (Adhocratie) كبنية مجددة للمنظمة تقوم على التنظيم الهادئ واللين والعضووي واللامركز، وقيادة الرشيدة لمسيرها من خلال تكيف الاستراتيجيات مع الظروف والطلب.

2. مفهوم المرونة التنظيمية وأهميتها

2.1. مفهوم المرونة التنظيمية

توسعت فكرة المرونة في الآونة الأخيرة لدى المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد السمات المميزة لها ، فقد وجد مفهوم المرونة لملء التغيرات التي تعاني منها هذه المنظمات، وعامل أساسى لتقديم تفسيرات عن كيفية الأداء لأعمالها. بحيث يعرف الباحث الهولندي في مجال سوسيولوجيا التنظيمات Volberda⁷ المرونة التنظيمية بأنها " امتلاك المنظمات لمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين إمكانية التحكم في المنظمة

ككل، بحيث تشير إلى القدرة على التكيف والتغيير استجابة لما يحدث داخلياً وخارجياً، لتركيز المنظمة على تعزيز مكونين أساسين هما: القدرات الإدارية والتصميم التنظيمي⁸. ويعرفها Lim & al على أنها القدرة على الاستجابة للتغير مع الظروف البيئية⁹. كما يرى al Dunford & al أن المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف، والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي¹⁰.

في حين أشار Madhani أن المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعلها أكثر استجابة للتغير.

كما عبر عنها المرونة التنظيمية بخاصية التكيف (L'adaptation) التي تشير إلى قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات الغير المتوقعة، وهنا يمكن اعتبارها خاصية أساسية مميزة للمنظمة، مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات الخارجية بحيث يكون وضعها في حالة جيدة للاستجابة للتغيرات البيئية بنجاعة¹¹.

وعلى ضوء ما تم عرضه، المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التعامل مع التقلبات والأحداث المفاجئة والغير المتوقعة وحالات عدم اليقين، من خلال توجيهه استراتيجيات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتسخير موارده المادية والإدارية والبشرية اتجاه سرعة التكيف والاستجابة بسلامة كبيرة للتغيرات، قصد العودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة لأداء أفضل وديمومة المزايا التنافسية.

2.2 أهمية المرونة التنظيمية

لكي تتحقق المرونة التنظيمية من الضروري فهم طبيعة المنظمة حتى يتم حشد مواردتها باتجاهات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة، إذ أن قدرة المنظمة على التأقلم بنجاح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد من أهم ركائز المرونة التنظيمية، وتكمّن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط الآتية:

- ❖ المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف؛
- ❖ تعمل المرونة التنظيمية على الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتکيف مع تغيرات بيئه العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة؛
- ❖ تعزز المرونة التنظيمية قابلية التنظيم وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة؛
- ❖ جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد عطباً للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة للتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة؛

- ❖ إضفاء ما يسمى بالإدارة الوعية المرنة صاحبة الأفكار التي تتسم بالتجدد وتتجه دوماً نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهاجاً لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودتها؛
- ❖ تساهم المرونة التنظيمية في تطوير المهارات الالزمة لتنويع ثقافة العمل في التنظيم، إذ تعمل على تعديل الإجراءات والقواعد التنظيمية في التنظيم وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- ❖ تعد المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدراً هاماً لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة الإجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنية، مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المنظمة على الميزات التنافسية.

3. أبعاد المرونة التنظيمية

معظم الدراسات والبحوث التي تناولت في طياتها المرونة التنظيمية ركزت على أبعاد لها تأثير حيوي ودور فعال في تحقيق نجاح المنظمات وضمان استمرارها وتصديها للأزمات والتغيرات الطارئة ومواجهة التقلبات الفجائية، وتمثل هذه الأبعاد في:

- **التوافق La Compatibilité** : يعد البعد القيمي من أهم عناصر نجاح المنظمة ، ويقصد بالبعد القيمي مدى التوافق الحاصل بين قيم العاملين وقيم المنظمة ، فقد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيمي أن من أهم حواجز الرضا الوظيفي هو تحقيق توافق قيم الأفراد مع قيم المنظمة التي ينتهي إليها ، حيث إذا كان الفرد يعمل في بيئة محفزة ترتفع روحه المعنوية فذلك ينعكس إيجاباً على أدائه وعمله بشكل عام، و هنا تظهر أهمية سعي المنظمات إلى تحقيق التوافق القيمي بين قيم الفرد وبين قيم المنظمة.
- **التنفيذ L'implémentation** : هو تحقيق أو تطبيق عملي لفكرة أو خطة أو نموذج أو سياسة، فعندما يكون العامل على علم بأهدافه في الحياة التنظيمية وكيف أن الرؤيا المستقبلية تعطى حياته الهدف والمعنى، يصبح تفزيذه هو بصماته في المنظمة، بحيث يستطيع أن يوازن بين دوره في المنظمة وأهدافه.
- **تحديد الأولويات La Hiérarchisation**: يقصد بتحديد الأولويات هي تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها، ومن بين الكلمات أو المفاهيم المرادفة لها مفهوم الترتيب . وهي تسمح باتخاذ القرارات التي تتطلب تنظيماً أو ترتيباً معيناً، يأخذ في الحسبان العوامل المختلفة والمعلومات المتوفرة والأنشطة المتنوعة كما أنها تزود بالخيارات المهمة التي يصنع في ضوئها القرارات، فجوهر التفكير المتميز في مجال إدارة الوقت يمكن تلخيصه في عبارة واحدة وهي "رتب أولوياتك ونفذها"، تقوم المنظمة بتصنيف المهام الوظيفية وفق مبدأ الأهم فالأهم، وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة، وتبني بعض السياسات التي من شأنها التخلص من الأنشطة والأعمال غير الضرورية.

• الأدوار والمسؤوليات *Les Rôles et Les responsabilités*: تعتبر الأدوار

ومواعمتها من أهم الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الفرد لتحقيق أهدافه التنظيمية، كونها وسيلة لتحقيق تلك الأهداف¹² فكل دور يتم تحديده هو قيمة فريدة من نوعه ويتوقع أن يقدمه الفرد سعياً لتحقيق تلك الأهداف التي بدورها تقلل من الاحتكاك التنظيمي. فتوضيح ومواءمة الأدوار يمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف ومساعدة المدراء للتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمات. وتكون المنظمات أكثر نجاحاً عندما يفهم الجميع أدوارهم في الفريق ومسؤولياتهم. فعندما تكون الأدوار والمسؤوليات غير واضحة، والعمل الجماعي المشترك بين الوظائف دون المستوى الأمثل يظهر التأثير السلبي عادة في عدم قدرة المدراء على النجاح في قيادة فرق متعددة الوظائف. فيجب على كل منظمة وضع مقاييس أداء تستخدم لتقييم النتائج والأوقات الزمنية عندما يحين موعد تقديم التقارير والتقييم.

• التفاعل والتآزر *L'interaction et synergie*: هو عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المنظمة، وفي حال توفره ينعكس ذلك بدوره على شعور العاملين بالمسؤولية العامة عن المنظمة واعتبارها عنصراً مهماً لاستقراره.

• القدرات القيادية *Capacités de leadership*: هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصيرات الصائبة والحكيمة التي يتخذها القائد والتي تؤدي لنتائج إيجابية وتنطلق هذه الأمور من موهبة شخصية صقلت أو بخبرة اكتسبها القائد بالمارسة العملية، ببناء القدرات القيادية يفتح الباب أمام القيادة الفعالة ويساعد المديرين على تحسين قدراتهم لتعزيز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة العاملين بالمنظمة والمجتمع.

التوافق، التنفيذ، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتآزر، والقدرات القيادية عوامل أساسية في فاعلية المرونة التنظيمية وبنائها سيعزز قدرة التنظيم ومونته ومن منظور آخر تزيد من قدرات تكيف التنظيمات مع التهديدات داخل وخارجها.

4. أنواع المرونة التنظيمية

تقسم المرونة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، والمرونة الإستراتيجية.

1.4. المرونة التشغيلية

حسب الباحث في مجال التنظيمات Metzner تتضمن المرونة التشغيلية الأبعاد التالية¹²:

- المرونة العددية: وهي القدرة التنظيمية على ضبط حجمقوى العاملة كالتوظيف والفصل وجودة العمل، وردة الفعل على التغيرات على المدى القصير في مستوى الطلب على العمل؛

- **المرونة الوظيفية:** وهي القدرة على التغيير واستخدام مزيج من الرأس المال البشري وذلك باستخدام توصيف واسع للوظائف للقوى العاملة، حيث أن أساليب الإنتاج تغير أنشطة القوى العاملة وفقاً لطرق الإنتاج الجديدة؛
- **المرونة المالية:** هذا النوع من المرونة يسمح للمنظمات الرفع من الأجر والحوافز والسقوط مع الظروف الاقتصادية، وفي الأغلب تتطابق مع نظم الأجر والترقيم التي تسهل المرونة التشغيلية غالباً ما تؤدي إلى منافع ضريبية أو توفير قصير في التكاليف؛
- **المرونة الزمنية:** عمل هذا النوع من المرونة على المطابقة بين جداول الخدمة / الإنتاج، / مدخلات الموظفين وساعات العمل، وذلك باستخدام سياسات مرنة مختلفة غالباً ما تستخدم بسبب مزايا التكلفة .

2.4. مرونة الموارد البشرية

يشير مفهوم مرونة الموارد البشرية إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة على التكيف بشكل فاعل والاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات التي تحدث وللمطالب المتعددة في بيئه عمل المنظمة، وهذه المرونة ترتكز على تجهيز العاملين بالتدريب المطلوب لجعلهم أكثر قدرة على التكيف وتمكينهم بإتقان أكثر من وظيفة في آن واحد وزيادة قابليتهم على التحرك داخل المنظمة، وتضم مرونة الموارد البشرية الأبعاد التالية¹³:

- **المرونة المهارية:** وتشير إلى قابلية العاملين في الحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام والواجبات الجديدة، وهذا من خلال التدريب واستغلال الفرص لتعلم الأشياء الجديدة للمستقبل؛
- **المرونة السلوكية:** وهي قابلية العاملين على تكيف استجابتهم للمواقف والظروف الجديدة بطرق مختلفة وسلوكيات متعددة، ومنه فهي التكيف والتعديل في الممارسات المتبعة عادة من قبل العاملين؛
- **المرونة العلاقية:** قابلية العاملين على العمل الجماعي والمشاركة بالأراء والأفكار لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي بعض الأحيان تتضمن نشاطات تعاونية وشاركتية خارج المنظمة مثل الزبائن.

3.4. المرونة الاستراتيجية

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة للتغير في ظل بيئه تنافسية، أي قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً في علاقتها مع البيئة الخارجية بما في ذلك المنافسة الآتية من كل مكان، حتى من خارج حدود الصناعة التي تمارسها المنظمة.

ومن خلال التعريف السابق تؤكد المرونة الاستراتيجية على إمكانية التنظيم على التغيير في استراتيجيةيتها الحالى، وإعداد البديل المناسب من أجل اغتنام الفرص والتقليل من المخاطر، وبالتالي قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

المحور الثاني: المرونة التنظيمية وضمان استمرارية المنظمات المعاصرة

1. الإطار النظري للمرونة التنظيمية

ظهرت المرونة التنظيمية كاستجابة للتغيرات الحاصلة التي تلائق المنظمات ومحيطها وزيادة حدة المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى مع أشغال مدرسة العوارض (*l'école de la contingence*) في السبعينيات من القرن الماضي التي تهدف إلى دمج النظرية مع الممارسة وشعارها أن سلوك المنظمة يتوقف على قوة المحيط، بحيث اهتم الباحثون في مجال المنظمات آنذاك بالعلاقة البنوية بين المنظمة ومحيطها الغير مستقر لفتح هذه العلاقة الطريق نحو دراسة تأثير المحيط الخارجي على المنظمة و مدى تكيفها مع التغيرات والاستجابة لها بسرعة و من بين هذه الدراسات نجد :

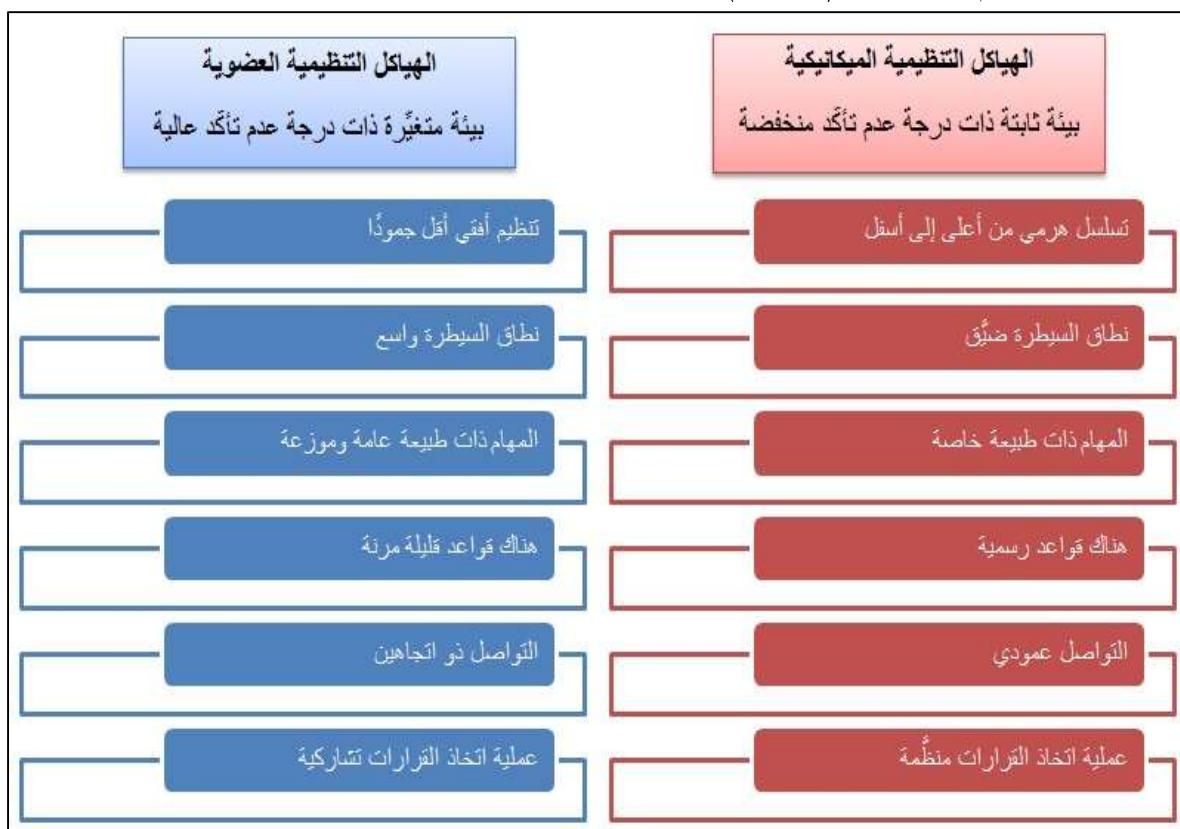
- دراسات (Stalker و Burns¹⁴) اللذان نشرت أعمالهم في كتاب "The Management of Innovation" سنة 1961 الذي يميز بين بنية المنظمات الآلية (النموذج الآلي أو النموذج الميكانيكي) و المنظمات العضوية (النموذج العضوي).
- دراسات Lorsch¹⁷ et Lawrence من خلال تحليلهم لمحيط المنظمة و بنيتها الداخلية انطلاقاً من مفهومين هما التباين و التكامل (التميز و الادماج).

1.1. النموذج العضوي للمنظمات

يُعد كل من Stalker و Burns من علماء اجتماع التنظيم الأوائل الذين قاموا بتأسيس العلاقة بين المحيط وبنية المنظمة، بحيث في سنة 1961 قاما باختبار عشرين منظمة صناعية في بريطانيا واسكتلندا، تمتد من منظمات تصنيع النسيج التي تتميز ببيئة مستقرة إلى منظمات صناعة الالكترونيات ذات البيئة غير المستقرة والمترقبة، وذلك لدراسة كيفية تأثير التغيير في المحيط وبيئة السوق على البنية التنظيمية والعمليات الإدارية. وقد استعملوا لذلك المقابلات مع المديرين، وقيما الظروف المحيطة بالتنظيمات في التغير التكنولوجي وتغير السوق والمنتج.

هذا وقد توصل كل من Stalker و Burns أن هناك ميل من قبل المنظمات التي تعمل في محيط مستقر نسبياً أو غير متغير إلى امتلاك عمليات إدارية رسمية وتكون ذات بنية أكبر وتسمى بالتنظيمات الميكانيكية بسبب تركيزها على القواعد و الإجراءات و هرمية السلطة ، في المقابل تمثل المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر إلى امتلاك تدفق حر، غير مركزية، وتكيف داخلي أكبر وتسمى بالمنظمات العضوية.

الشكل رقم 1: الهياكل (البيئات) التنظيمية الميكانيكية والهياكل التنظيمية العضوية



[المصدر](https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership)

تناسب **الهيئات التنظيمية الميكانيكية** (Mechanistic organizational structures) البيئات التنظيمية الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكيد فيها بين الانخفاض والتوسط ومن خصائصها أنها ذات سلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتعتمد على قواعد محددة، كما أنَّ السلطة فيها مركزية ورسمية، والمهام محددة بوضوح لتنفيذها، وعدد الأفراد الذين يعملون تحت إمرة الرؤساء والمشرفين مباشرةً قليل، أي أنَّ نطاق السيطرة ضيق، والتنظيم يكون مقسم إلى أقسام مختلفة ولكل قسم مهام مخصصة وفقاً لمجال الخبرة. يمثل هذا النوع من المنظمات نموذجاً عن البيئات التقليدية التي تتواجد في البيئات الثابتة قليلة التعقيد.

الهيئات التنظيمية العضوية (Organic organizational structures) لها خصائص معاكسة لخصائص الهياكل التنظيمية الميكانيكية، فهي أفقية (بمعنى أنَّ القرار فيها لا يُبنى من ذروة المنظمة - المدير) - كما في النموذج العمودي بل يكون تشاركيًا إلى حد ما) وتعمل على نحو أفضل في البيئات المعقدة المتغيرة، وتكون عملية التواصل واتخاذ القرارات فيها تشاركية، كما أنها تتيح إنجاز المهام بطرق أكثر انسبابية ومرنة، وعادةً ما تكون القواعد فيها أقل. من خصائص هذه البيئات أيضاً أنَّ المهام

فيها تكون ذات طبيعة عامة وموزعة، وأن نطاق التحكم يكون أوسع أي أن هناك عدد أكبر من الأفراد الذين يعملون تحت إمرة المدراء مباشرة. من الأمثلة على المجالات ذات البيئة التنظيمية العضوية: التكنولوجيا، والفضاء والاتصالات، والتي يجب أن تتعامل مع المتغيرات السريعة بمرونة ومطابقة.

أصبحت المؤسسات والشركات المعاصرة التي تعمل في بيئات مضطربة سريعة التغيير ذات المنافسة العالية تميل إلى تبني الهياكل التنظيمية العضوية كأساس تنظيمي لها، وهذا لا يعني أن كل منظمة معاصرة بحاجة إلى أن تكون ذات هيكل عضوي ومن المهم فهم طبيعة التصميمات والهياكل التنظيمية المختلفة لتحديد متى وأين وفي أي الظروف ستكون هناك حاجة إلى تبني نوع محدد من هذا التنظيمات في إدارة الشركة أو على الأقل إدارة جزء منها.

2.1 نظرية العارض: التباين والتكامل في المنظمات

نشر كل من الباحثان في علم الإدارة بجامعة هارفرد Lawrence Lorsch سنة 1967 كتاب بعنوان "Adapter les structures de l'entreprise" ،انجزت دراستهم في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين سنة 1967 و 1972 بحيث ذهبت دراستهم إلى أبعد من دراسات كل من Burns et Stalker في البحث عن طبيعة العلاقة بين المحيط التنظيمي والبنية التنظيمية، بحيث اختارا عشرة تنظيمات في ثلاثة صناعات وهي البلاستيك، الأغذية والحاويات، وقد اختارا هذه الصناعات لأنها تتواجد في محيط الاليقين وعدم التأكيد، حيث مثلت صناعة البلاستيك البيئة المعقدة جدا، والتي يصعب فيها التنبؤ بالمتغيرات البيئية، في حين اعتبروا صناعة الحاويات البيئة فيها أكثر هدوءا واستقرارا والتي لا تشهد تطورات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة مقارنة مع الصناعات البلاستيكية، أما الفئة الوسطى فتمثل درجة وسطى في درجة التعقيد وдинاميكية المحيط وسرعة التغيرات والتطورات . وقد بينت دراستهما أن بنية التنظيم العضوي وغير المعقد يتلاءم مع المحيط الأكثر تغيرا، بينما يتاسب التنظيم الميكانيكي أو الآلي مع المنظمات التي تعمل في محيط مستقر، وهكذا فإنه كلما زادت درجة التعقيد مالت بنية المنظمة إلى العضوية .

وقد بينت دراستهما أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وبنية وتنظيم المنظمة واستعمالا مفهومين أصبحا متداولين: التمييز والإدماج أو التباين والتكامل.

تبابن المنظمة: مستوى التباين (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة الغير مستقرة .

تكامل المنظمة: عملية توحيد الجهد الذي يقوم بها التنظيم. كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى التكامل.

3.1 النموذج الفعال للتنظيم المرن

ركز الباحثان D'Aveni (1994) و Volberda (1996) على دراسة البيئات الأكثر تشنجاً المتسمة بالمنافسة المفرطة (la notion de Hyper Compétition de D'Aveni)، حيث طرح Volberda مسألة الأشكال التنظيمية الأكثر ملائمة لبيئة غير مستقرة التي تتطلب التوفيق بين مواكبة الاستقرار و التغيير ذو الطابع الفجائي .

اهتم Volberda بالأشكال التنظيمية المرونة التي يمكن للمنظمة اعتمادها للتكيف مع بيئه شديدة المنافسة، إذ عرف Volberda المرونة على أنها تنوّع القدرات الإدارية والسرعة التي يمكن تفعيلها من أجل زيادة قدرة التحكم في الإدارة وبالتالي تحسين إمكانية التحكم في التنظيم وجعله مرنًا ورشيقا. وفي هذا الصدد يميز Volberda بين المرونة التنظيمية الداخلية والمرونة التنظيمية الخارجية، والجدول التالي يوضح هذا التمييز:

جدول 1: تصنيف أشكال المرونة التنظيمية حسب Volberda

المرونة التنظيمية الخارجية	المرونة التنظيمية الداخلية	المستوى
الاستعانة باليد العاملة المؤقتة	تغير في حجم الإنتاج	العملي <i>Opérationnelle</i>
احترام الآجال المحددة في التعاملات الخارجية	تكوين فرق متعددة الكفاءات	البنيوي Structurelle
تطوير منتجات جديدة في المحيط التنظيمي	تطوير تكنولوجيات جديدة	الاستراتيجي <i>Stratégique</i>

المصدر: من إعداد الباحثة

في التصنيف أعلاه لأشكال المرونة، يميز Volberda (1996) بين ثلاثة أنواع من القدرات التنظيمية: العملية، والبنيوية، والاستراتيجية. وتستند هذه الأنواع من القدرات إلى صلاحيات داخلية أو خارجية للمنظمة. ويكشف التمييز بين الداخل والخارج عن وجود حدود بين المنظمة وبيتها.

2. محفزات المرونة التنظيمية

تتأثر مرونة المنظمات بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي قد تزيد أو تنقص من درجتها، ونذكر فيما يلي بعض هذه العوامل:

1.2. المرونة والإبداع والابتكار

إن مفهوم الإبداع والابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنظمة عن منظمة أخرى ويعزز دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الإبداع والابتكار في مجال المنتوج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي¹⁸. كما أن جوهر الأعمال الاقتصادية الإدارية هو الإبداع والابتكار، وأن أي شركة إذا قامت بالإبداع والابتكار بأسلوب جيد فإنها ستتحقق أرباحاً. يذكر (Govindargan & Trimble) أنه نتيجة لتغير القوى الأساسية ما بين العولمة والتكنولوجيا، والعوامل الديموغرافية، تتغير بيئة الاقتصاد بسرعة، ولتحقيق النمو أو الاستمرارية فإن المنظمة ملزمة بالتجاوب مع الابتكار والإبداع¹⁹.

ويحدد كل Martinez costra & Martinez Lorente أن الابتكار مظهر أساسي من مظاهر المجتمع والمنظمات المعاصرة، لأنه يسمح لها بالتفاعل مع التغيرات بسرعة وذلك لتكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة لضمان الحماية في بيئة غير مستقرة²⁰.

تظهر أهمية الإبداع والابتكار في المرونة في ضمان عدم عرقلة الإجراءات البيروقراطية على عملية التكيف مع المحيط، الثقافة الابتكارية تساهم في إعطاء حلول سريعة وفعالة للمخاطر التنافسية التي تتواجد في السوق.

2.2. المرونة والمناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب دوراً كبيراً في تحديد مدى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات، هنا نتحدث عن المرونة التنظيمية، حيث حسب Daft & Lawrin يعيد المدراء بناء منظماتهم بالاعتماد على الحدس، الخبرة، التقليد، والاتجاهات الشخصية.

توصل الباحث Volberda إلى أن المرونة التنظيمية تتبع من مراقبة الإدارة ومراقبة المنظمة ككل، ليكون للمرنة التنظيمية بعدين أساسيين هما: المهام الإدارية والمهام التنظيمية، هذان البعدان يجب أن يرتبطا بخصائص المحيط والتفاعل بين هذه العناصر تبين لنا كيف تحل مفارقات المرنة نتائج الاختلافات في الأشكال التنظيمية خلال دورة حياة المنظمة.

حيث إذا قامت المنظمة بمهامها الإدارية بفعالية فهذا يدل على وجود مزيج من المرنة كاف، بينما إذا قامت بمهامها التنظيمية بفعالية فهذا يدل على تكيف بنيتها.

2.3. المرونة التنظيمية وجودة المعلومات

واجهت المنظمات في سنوات التسعينيات الماضية خاصة الاقتصادية منها ضغوطات جديدة كتكاليف التخزين، والتوفيق المناسب لتجديد المخزون والتوفيق الأنسب لتسلیم المنتجات عند الطلب، وبالتالي طور الباحثون بنية معلوماتية تمكن المنظمات من تقليص تكاليف التخزين وتلبية حاجيات الزبائن في وقت مناسب، حيث يرى Shoch H.chung et al أن جودة المعلومات تكسب المنظمة مرونة تمكنها من مواجهة الضغوطات.

ويمكن اعتبار أن المعلومات تتميز بالجودة عند توفر الخصائص التالية:

❖ **البعد الزمني:** يتصرف البعـد الزمني بما يلي:

- التوفيق: لابد من الاهتمام بتوفير المعلومات بالزمن المناسب لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة فقد تكون المعلومة مفيدة في الوقت الحاضر ولكنها غير ملائمة بعد فترة قصيرة.
- التداول والحداثة: أي تكون المعلومات متجددـة وحديثـة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المؤسسة حيث تلعب الحـادثـة دورـا هاما في جـودـةـ المـعـلـومـاتـ.
- الفترة الزمنية: هي الفترة التي تقدم فيها المعلومات حيث تغطي المعلومـةـ الفـترةـ الزـمنـيةـ الصـحـيـحةـ بحيث يستطـيعـ المـديـرـ الحصولـ عـلـيـهـ لـتـقـيـيـمـ عـماـ يـحـدـثـ لـاحـقاـ وـعـماـ حـدـثـ فـيـ المـاضـيـ وـمـاـ تـوقـعـ حـدـوـثـهـ فـيـ المـسـتـقـبـلـ.

❖ **بعد المحتوى:** ويتجسد بما يلي:

- الدقة: أي خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرارات وكذلك تجنب القرارات الخاطئة وتنقل من التكلفة واهدار الوقت.
- الصدق والثبات: يجب أن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وصحيحة وتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً.
- الواقعية: أن تكون مرتبطة بالواقع واحتياجات المستفيدين، مع التأكيد من خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة والمعلومات الغير واقعية تؤدي إلى قرارات خاطئة.
- الملائمة: أي أن تكون المعلومات مفيدة وملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين القرارات.
- الشمولية: هي قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق ظاهرة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حيث تتمكن الإدارة من النجاح في المهام والقرارات.
- المدى: هي كون المعلومات واسعة أو ضئيلة أو يتركز محتواها داخلية أو خارجية ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها لذا لابد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وان تكون الحاجة إليها قائمة وشديدة.

- الأداء: أي قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء والذي يمكن بواسطته إتمام قياس الأنشطة المختلفة.
- ❖ **البعد الشكلي:** ويتضمن:
 - الترتيب: أي تقديم المعلومات بشكل صحيح بطريقة متناسبة ضمن معايير موحدةكي يتمكن التنظيم الاستفادة منها.
 - الوضوح: تقديم المعلومات بشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم وخالية من الغموض للوصول إلى قرارات صائبة.
 - المرونة: قابلية المعلومات على التكيف لأكثر من مستخدم أو أكثر من تطبيق ومتوفرة بشكل مرئي.
 - التقديم: وهي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب، ممكن تكون مختصرة أو تفصيلية أو بشكل وصفي أو كمي، من الضروري عرض المعلومات بطريقة مناسبة وتطويعها ومعالجتها وجعلها قابلة للاستخدام مما يعظم الاستفادة منها.
 - الوسائل: هي وسيلة عرض المعلومة، ويمكن عرضها باختيار الوسائل السليمة إذ يمكن أن تقدم على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

إن تطور البنية التحتية لتقنولوجيا المعلومات مهم جداً لتحقيق المرونة، حيث إن دمج تكنولوجيا المعلومات مع الوظائف الرئيسية للمنظمات ومع علاقتها مع المنظمات الأخرى يسمح لها أن بالتأقلم بسرعة مع متطلبات التغيير، وبالتالي يجب الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتعزيز المرونة لأن لهذه الأخيرة علاقة موجبة مع الأداء التنظيمي وخاصة تلك التي تنشط في محيط شديد التقلب.

3. المرونة التنظيمية كحافز لاستمرارية كفاءة المنظمات

3.1. خصائص المرونة كحافز للكفاءة التنظيمية

لكي تعتبر المرونة كحافز للكفاءة التنظيمية يجب أن تتميز بخصائص الكفاءة التنظيمية المتمثلة في أن تكون هذه المرونة نظامية ومتعددة الأشكال موزعة في جميع مستويات المنظمة، ديناميكية وتطورية تتشكل من خلال التعلم التنظيمي وأن تكون كمصدر للقيمة وتحافظ على استمرارية التفوق التنافسي.

❖ **المرونة نظامية ومتعددة الأشكال:**

المرونة مفهوم متعدد الأشكال والتطبيقات ويمكن أن يعتبر مفهوم نظامي²¹، تتجلى في مختلف مستويات التنظيم، هذا ما يجعلنا نتحدث عن مرونة تنظيمية متعددة داخل المنظمة.

اعتبر الباحث Tarondeau J.C في كتابه "Approche et Forme de la Flexibilité" أن المنظمة يمكن أن تطور مرونتها بالتأثير في ثلاثة مجالات: المنتجات المرنة، السيرورات الإنتاجية المرنة والتسيق المرن.

أيضاً نجد تصنيف Marasimithan et Daz للمرنة حسب المستويات التنظيمية في ثلاثة مستويات: مرنة عملية، مرنة تكتيكية، ومرنة استراتيجية.

هذا التوسيع والتتنوع لتطبيقات المرنة جعل Tarondeau يؤكد بأن المرنة التنظيمية لجميع مستويات المنظمة هي نتيجة تكثيف بارع لمختلف أشكال ومصادر المرنة مما يجعل مختلف مجالات المرنة والمستويات تتجه نحو التقاطع حيث نجد أن كل الوظائف والموارد تساهم في تطوير المرنة الاستراتيجية للمنظمة.

وبالتالي يمكن القول إن المرنة متعددة ومرتبطة بالبنية الاستراتيجية للمنظمة التي تؤثر على استخدام الموارد التنظيمية لمنتج معين أو نشاط معين.

❖ المرونة والتعلم التنظيمي المستمر

يقدم التعلم التنظيمي العديد من الإسهامات التي هي مصدر للمرنة ووسيلة تثري الخبرات و الكفاءات الفردية و المعرفة الجماعية على أفراد المنظمة ، و هو ما يحدد قدرتها على امتصاص الأزمات و مواجهة محيط يتميز بالتغيير المستمر، فحضور التعلم التنظيمي لدى أفراد المنظمة يسمح بتوسيع قدرات الإدراك و الحصول على معلومات جديدة ومعالجتها واستعمالها، و بالتالي توسيع مجالات الاستجابة الممكنة، ومن جهة أخرى نجد أن المرنة تتضمن التعلم التنظيمي، بحيث تعمل على توطين المعرف و المهارات في روتينيات تنظيمية جديدة مما يسمح بتعويض الروتين و الرتابة الناتج عن البيروقراطية و أساليب العمل الصارمة.

ترتبط قابلية التأقلم للمنظمة بقدرها على مزج نوعين من التعلم: الاستغلال والاستكشاف (L'exploitation et L'exploration)، فالاستغلال يعمل على تصفية المعرف الموجودة و جعلها روتينية بينما الاستكشاف يعيد النظر في هذه المعرف وتجريب إمكانيات جديدة ، هذين النوعين متربطين من خلال تكاملهما و تعارضهما داخل المنظمة، بحيث الاستكشاف من أجل اكتشاف فرص جديدة و التي لا يمكن تقييمها و تثمينها إلا نتيجة استغلال هذه الأفكار الجديدة و تحويلها إلى كفاءات متميزة²².

وبذلك يمكننا التأكيد على أن بناء وتطوير واستغلال المرنة التنظيمية يتطلب الحفاظ على توازن متوازن بين الأنواع المختلفة من التعلم التنظيمي التي تنشأ داخل المنظمة.

❖ المرونة قدرة ديناميكية

المرونة مفهوم ديناميكي لأنها تحمل في طياتها طاقة تنظيمية تسمح بالحفظ على تلائم ديناميكي بين المنظمة والمحيط، تتضمن القدرات المميزة للمنظمة والعمليات التي تسمح بخلق القدرات والحفظ عليها وتطويرها وتحويلها، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على التغيير بسرعة و التأقلم المستمر و المتواصل عبر الزمن عن طريق قدرات تنظيمية ضمن بيئة عدم التأكيد، لهذا و لمواجهة محيط يتسم بالتغيير الدائم،

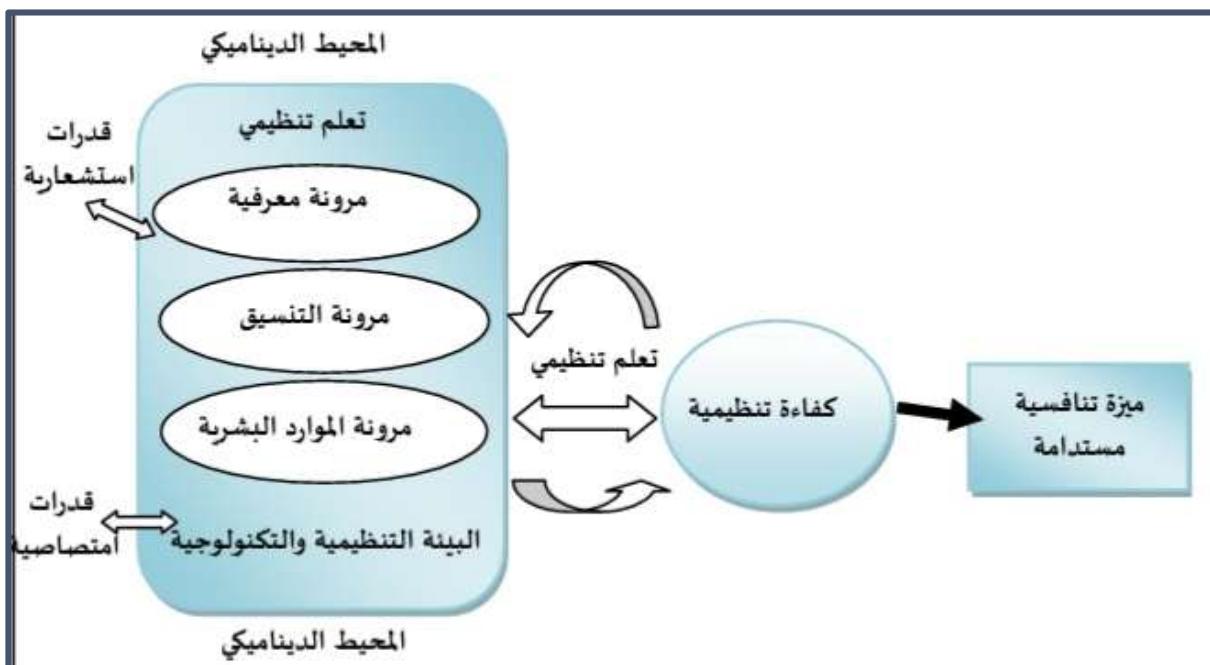
المرونة يجب أن تضمن أحسن استجابة بأحسن وقت ممكن مقارنة بالمحيط، المنظمة لا تكون مرنة إلا إذا كانت سرعة ردة فعلها أسرع وأقوى من المحيط المتغير و الذي يتسم بعدم التأكيد.

ميز كل من P Cohendet. P و Lierna. P بين المرونة الديناميكية كرد فعل يتضمن أسرع استجابة في أقل وقت ممكن ، و المرونة الديناميكية الاستباقية التي تركز على قدرة المنظمة على السرعة الاستباقية مقارنة بالمحيط أي أن المنظمة هي التي تدخل لتغيير خصائص المحيط بسلوكياتها الابتكارية²³. المرونة تعكس القدرة على الاستجابة المستمرة والتعلم المستمر والاستباقية في محيط متغير، وبالتالي هي تعبير عن قدرة ديناميكية تحول وتطور لتحقيق الاستجابات المطلوبة للمنظمة.

3.2.3 نموذج المرونة كمعزز للكفاءة تنظيمية

إن بناء وتطوير للمرونة كمعزز للكفاءة التنظيمية لتكون مصدر للميزة التنافسية وفق منطق خصائص المرونة كحافز للكفاءة التنظيمية يتطلب مزيج متميز وشبكة من القدرات والكافاءات التنظيمية المترابطة والمتجددبة باستمرار، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل 2: المرونة كمعزز للكفاءة تنظيمية²⁴



المصدر: السبتى جريبي مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد و الكفاءات : المرونة كفاءة تنظيمية 2018 ص 17.

المرونة كأدلة محفزة للكفاءة التنظيمية هي شبكة مركبة من الموارد والقدرات والكافاءات التالية:
القدرة على الاستشعار واليقظة: اكتشاف تغيرات المحيط، والتعرف وفهم حاجيات الزبائن والأسوق وتقلباتها بطريقة أفضل وأسرع من المنافسين، وتحويل هذه المعلومات المجمعة الى قرارات عملية تخلق قيمة مضافة.

القدرات الإِمْتَاصَيَّة: تشير إلى قدرة التنظيم على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة والعمل على استيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية تخلق القيمة، وتمثل كذلك القدرة على تقييم واستعمال المعرف الخارجية المرتبطة بالمعارف السابقة (دمج المعارف الجديدة مع المعارف القديمة).

القدرة على إِدْمَاج وترسيخ التعلم التنظيمي المستمر: يساهم التعلم التنظيمي في قراءة سريعة للمحيط مع استغلال المعرف في تحقيق الاستجابة السريعة لغيرات المحيط²⁵ يعني تكيف بطريقة نوعية للقدرات التنظيمية والبشرية مع الفرص الاستراتيجية²⁶ لا سيما من خلال تبادل الخبرات وتحويل المعرف وتطوير الكفاءات.

التعلم التنظيمي ليس تعلم تكيفي وإنما تعلم إنساني من أجل توسيع وتطوير القدرات على خلق وتقييم فرص التغيير وتجريب سبل متنوعة في كيفية التعامل مع وضعيات وظروف معقدة وتطورية.

القدرات المعرفية: تشير إلى المرونة الإدراكية أو المعرفية وتعني القدرة على وضع وتصميم تصورات استراتيجية بديلة تسمح باستغلال الموارد في صيورات جديدة لخلق القيمة²⁷ خاصة أثناء مدخل تنافسي جديد²⁸ الشيء الذي يتطلب القدرة على تحديد الموارد الضرورية لكل مدخل تنافسي²⁹ إنشاء التصاميم التنظيمية التي تسمح بتوزيع فعال للموارد (أنماط الرقابة³⁰ نظم اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات...)، كما أن دور ونوعية المدراء والمسيرين يمثل جوهر تطوير المرونة الإدراكية للمنظمة.

التنسيق المرن: أو المرونة التنسيقية وتعرف بأنها القدرة على تحديد وتشكيل ونشئ سلاسل من الموارد التنظيمية.

مرونة الموارد البشرية: يؤكّد Volberda على أن المرونة تفرض خلق وتطوير وتحريك حافظة متنوعة ومتعددة من الكفاءات، هذه الحافظة من المفترض أن تحسن قدرة التأقلم الداخلية في المنظمة، فكل فرد بفعل كفاءاته من خلال توسيع مجال قرارته وتحفيزه³¹.

لذا فإن لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي في تطوير مرونة المنظمة بالتدخل على مستوى تنظيم العمل كما على مستوى التطبيقات الإدارية.

4. محددات المرونة التنظيمية في المنظمة

عدة عوامل جوهيرية تعمل كمحددات أساسية لتحسين مستوى المرونة لدى المنظمة، وهي كالتالي:

- **ثقافة التعلم التنظيمي:** وهي تمثل مورد نادر وغير قابل للتقليل أو البيع واستمرارية البقاء على المدى الطويل، وهي تؤثر على موارد وقدرات التنظيم إذ تساهُم في تشكيل مرونتها، فيجب على التنظيم أن يتعلم لينمو ويواجه التغيرات الحاصلة في بيئته؛
- **الهيكل التنظيمي:** وهو يعبر عن خطوط السلطة والاتصال لتسهيل عملية اتخاذ القرار، وهذه الخطوط إذا طغى عليها طابع الرسمية سينخفض مستوى المرونة، ويزداد مستوى المرونة عندما تزداد الخصائص اللامركزية؛

- **سلوك ومهارات العاملين:** وهي تساهم في زيادة قابلية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية، وهي من الموارد القيمة والنادرة التي تحفظ بها المنظمات، والعمل على جعلها أكثر تنويعاً لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمختلف التغيرات البيئية؛
- **القدرات التكنولوجية:** وتتمثل في الجهود الفكرية والتقنية، والتي لها أثر في تحويل الموارد والمعرفة والعمليات إلى سلع وخدمات نهائية، وبالتالي تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات في المنظمة وبالتالي تحسين في قدرتها على الاستجابة للتغيرات والأحداث غير المتوقعة؛
- **التدريب والتطوير:** تساهم برامج التدريب والتطوير المتخصصة في زيادة قدرات العاملين في ممارسة السلوكيات والمهارات المتعددة والمتنوعة وهذا ينعكس في النتيجة على مستوى المرونة التنظيمية في المنظمة.

خاتمة

وأخيراً يمكن القول، أن التغيرات التي يشهدها المحيط التنظيمي تحتم على المنظمات اعتماد نظرة أكثر انفتاحاً وشمولية على محيطيها، لأنه لم يعد الهدف الرئيسي هو تحقيق النجاح فقط، بل أصبح الأمر يتطلب معه ضمان استمرارية دائمة.

وتبقى المرونة التنظيمية أفضل خيار لتحقيق ذلك، والذي يجب على المنظمات اتخاذها كصفة مميزة لها بالاعتماد على العناصر المحفزة لها والتي تزيد من تنفس المرونة في النسق التنظيمي والإداري ، وييتطلب استمرار المنظمات في البحث عن فهم الكيفية التي ستتصدى للتهديدات التي قد تواجهها واغتنام الفرص داخل بيئه عدم التأكد، فالمنظمة المرنة أكثر كفاءة واطمئناناً وقدرة على التنافس من المنظمة التي لا تجيد الحركة إلا في بيئه ساكنة .

^١ معجم المعاني الجامع

² George Joseph Stigler: économiste américain

³ Stigler George , 1939,: “**production and distribution in the short run**”, journal of political economy vol: 47 ,pp: 305-327,
http://www.jstor.org/stable/1825652?seq=1#page_scan_tab_contents.

⁴ Marschak,T & R, Nelson ,1962: « **Flexibility, Uncertainty and Economic Theory**”, Metroeconomy,vol:14, pp:42-60.

⁵ Benson H. Lim, Florence Y. Ling, and William C. Ibbs,"Mathematical Models for Predicting Organizational Flexibility of Construction Firms in Singapore", **Journal of Construction Engineering and Management**, 2012:Vol. 138, No. 3, pp. 297– 313

⁶Jadesasdulug (2011) Uncertainty during Organizational Change:Types,Consequences, and Management Strategies,Journal Of Business And Psychology,Vol 18.No :4:507-534

⁷ Henk W. Volberda is Professor of Strategic Management and Innovation at Amsterdam Business School, University of Amsterdam. Moreover, he is scientific director of the Amsterdam Centre for Business Innovation at University of Amsterdam.

⁸ Volberda, H. W. (1996):Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. Organization science 7(4), 359-374.

⁹.lim and al 2011

¹⁰ Richard Dunford, Suresh Cuganesan, David Grant, and Ian Palmer, "Flexibility" As the Rationale for Organizational C

¹¹ MatthysSENS, et..al, 2005

¹² Metzner, F. (2010), Matching organizational flexibility demands and employee flexibility—A first step towards an unifying framework for labour flexibility (Master's thesis, University of Twente).

¹³ Beltran Martn, I. (2006): Influence of high commitment management on organizational performance: human resource flexibility as a mediator variable (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).

¹⁴ Burns Thomas R.(1913 ;2013) et Stalker G.M(1939 ;2019)

¹⁵ «*The Management of Innovation* la gestion de l'innovation » co-écrit par Burns .T en 1961 avec GM Stalker, est l'un des livres les plus influents de la théorie de l'organisation et de la sociologie industrielle

¹⁶ Jay William Lorsch, né le 8 octobre 1932 à Saint Joseph, est un théoricien des organisations américain et professeur à la Harvard Business School. Il est connu pour avoir contribué au développement des théories de la contingence des structures organisationnelles

¹⁷ Paul Roger Lawrence(1922 ;2011) est un sociologue américain, professeur de comportement organisationnel à la Harvard Business School

¹⁸ Porter, M, "Competitive Advantage", The Free Press , 1985.

¹⁹ Govindarajan & Trimble, “Organizational DNA for Strategic Innovation”, California Management Review, Spring 2005, Vol47, pp: 47_76.

²⁰ Martinez Costa, Martinez Lorent,” ISO9000 and TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies” , Journal of Operation Management, (2004)

²¹ Bussenault.C et Pretet.M :Economie et gestion de l'Entreprise .Edition Vuibert,1998,P202

²² galens. J & al : la Flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche : flexibilité et performance quelles évolutions du travail et de l'emploi ? juillet 2002. www.univ-tlse1.fr/lirhe/ ,consulté Mars 2005, p 65.

²³ Cohendet. P & Lierena .P: Flexibilité et modes d'organisation . Revue française de gestion, № 123, 1999, PP 75-76.

24. مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد و الكفاءات : المرونة ككفاءة تنظيمية، ص 17 السبتى جريبي 2018.

²⁵ Volberda H W July- august 1996,: Toward the Flexible Form: how to remain vital in hypercompetitive environments. Organization Science, vol 7, N 4, P 362.

اتجاهات الشباب نحو ترشيد الاستهلاك في مجتمعاتنا العربية

Youth trends towards rationalization of consumption in our Arab societies

عبد السلام سالم مسعود البوسيفي، طالب ماجستير، كلية التربية الطبية صرمان - جامعة صبراته

الملخص :

نتيجة للارتفاع الجنوني لحمى الأسعار عالمياً ومحلياً، والذي طال معظم السلع الغذائية والاستهلاكية، حتى أصبح يشكل ظاهرة عالمية تعاني منها معظم الدول في العالم، زادت نتيجة لذلك معاناة الفرد وخصوصاً في مجتمعاتنا العربية، وفي خضم ذلك غداً من الضروري انتهاج ثقافة مجتمعية أساسها تنظيم الاستهلاك الفردي والأسري للتقليل من معاناة تلك الشعوب، ولن يتحقق هذا الجهد التشاركي بين أفراد المجتمع كافة إلا من خلال الإلمام والوعي العام بأهداف الدولة وسياستها الاقتصادية، وعلى نوعية المعلومات والعادات والاتجاهات المتأصلة لدى المجتمع، والتربية السليمة التي تتطلب إكساب الشباب حقائق وقيم ومهارات معينة، منها الاتجاه نحو ترشيد الاستهلاك، وضبط الإنفاق، وعدم الإسراف والتبذير، لذلك عكف الكثير من الباحثين والمهتمين بهذا المجال على دراسة واقع ترشيد الاستهلاك وخاصة في مجتمعاتنا العربية، وسيرا على نهج من سبقونا، واستكمالاً لمسيرتهم، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لتسلیط الضوء بشكل أكبر على ترشيد الاستهلاك في مجتمعاتنا العربية، ومدى وعي أفراد تلك المجتمعات بهذا المفهوم وخاصة فئة الشباب، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الشباب نحو نظرية ترشيد الاستهلاك وتطبيقاتها لها، وذلك بعينة بلغت (150) شاب وشابة، حيث استخدمت الدراسة لذلك المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، كما استخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفاكرتونباخ، ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، واختبار (ت)، لتسفر نتائج هذه الدراسة عن وجود مستوى وعي متوسط لدى شبابنا لمفهوم ترشيد الاستهلاك، كما أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث) لصالح الذكور، حيث كان الذكور أكثر وعيًا بفكرة ترشيد الاستهلاك من الإناث، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث لطبيعة كل من الرجل والمرأة.

الكلمات المفتاحية : الاتجاهات - ترشيد الاستهلاك - الشباب.

Abstract:

As a result of the insane rise in price fever globally and locally, which has affected most food and consumer goods, individual suffering has increased as a result, especially in our Arab societies. In the midst of this, it has become necessary to adopt a societal culture based on regulating individual and family consumption in order to reduce the suffering of these peoples, and this participatory effort will not be achieved. Among all members of society, except through familiarity and general awareness of the state's objectives and economic policies, the quality of information, customs and trends inherent in society, and sound education that requires young people to acquire certain facts, values, skills and trends, including the trend towards rationalizing consumption, controlling spending, and avoiding extravagance and extravagance, so Many researchers and those interested in this field have devoted themselves to studying the reality of rationalizing consumption, especially in our Arab societies, and following the approach of those who came before us, and in continuation of their journey, the researcher conducted this study to shed more light on the rationalization of consumption in our Arab societies, and the extent of awareness of the members of those societies about this concept, especially The youth category, as this study aims to identify young people's attitudes towards the theory of rationalization of consumption and their application of it, with a sample of (150) young men and women. The study used the descriptive and analytical approach. The questionnaire was also used as a tool for collecting data and information. It also used a number of statistical methods. Including the arithmetic mean, the standard deviation, the relative weight, the Pearson correlation coefficient, the Cronbach's alpha reliability coefficient, the reliability coefficient using the split-half method, and the t-test. The results of this study resulted in an average level of awareness among our youth of the concept of rationalization of consumption. The results of this study also resulted in: There are statistically significant differences in the level of responses of the study sample members, which are attributed to the gender variable (males/females) in favor of males, as males were more aware of the idea of rationalizing consumption than females. This is due, from the researcher's point of view, to the nature of both men and women.

المقدمة:

يعرف سلوك المستهلك على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الأفراد، من أجل الحصول على السلع والخدمات بطريقة اقتصادية، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق تلك الأفعال، حيث أنه هناك عدة عوامل تؤثر في سلوك المستهلك، منها ما هو ذاتي أو شخصي نابع من الفرد ذاته، ومنها ما يتعلّق بالبيئة المحيطة به، ولذلك تجد من يقسمها إلى عوامل داخلية مثل: (العمر - الوضع الاقتصادي - العوامل النفسية)، وعوامل خارجية مثل : (العوامل الثقافية والاجتماعية¹)

حيث يعد الاستهلاك ظاهرة اجتماعية واقتصادية ظهرت مع بداية القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية، حيث ارتفع مجتمع المستهلكين جنباً إلى جنب مع تطور الإنتاج الضخم، والتراجع المصاحب في الإنتاج المنزلي، وزيادة استهلاك المنتجات الجاهزة والمتوفرة ل الوقت²

وقد ظهرت دراسة الاستهلاك كاختصاص في علم الاجتماع في منتصف الثمانينات، وترامن ظهور علم اجتماع الاستهلاك مع نضوج الاستهلاك الشامل في شمال وغرب أوروبا، والتهديد الوشيك بالأزمة المالية لدولة الرفاهية، حيث أن الثراء الخاص الذي لم يسبق له مثيل، والذي يمثله ارتفاع متوسط مستويات الاستهلاك الشخصي للفرد وزيادة الإنفاق المنزلي على الملابس، والتقنيات المحلية، والسيارات هو الخطر الذي يهدد الدولة.³

حيث أصبح الاستهلاك جزءاً مهماً من واقعنا اليوم، حيث إن القرن الواحد والعشرين هو عصر المستهلكين، وذلك بسبب الطابع المحموم للحياة الحديثة، حيث الاعتماد بشكل متزايد على المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات، لأن هناك عدد متزايد ومتنوع من البضاعة المتابعة بالأسواق.⁴

كما يعد الاستهلاك جزءاً واضحاً ومتفشياً في يومنا المعاصر سواء أكان ذلك من خلال الذهاب إلى السوق، أو مطعم للوجبات السريعة، ويجب الأخذ في الاعتبار أنه أصبح جانباً من الحياة اليومية للكثيرين.

5

كما يعد الاستهلاك عملية يتم بموجبها وضع السلع والخدمات للاستخدام النهائي من قبل الناس، ويأتي الاستهلاك في نهاية خط الأنشطة الاقتصادية، التي تبدأ بتقييم الموارد المتابعة والعائدات من خلال إنتاج السلع والخدمات وتوزيع السلع والخدمات أو وسائل الحصول عليها بين الأشخاص والمجموعات⁶

ويُعد الاستهلاك من أبرز المظاهر الاقتصادية لعصر العولمة، ويمكننا أن نمثل تلك النزعة الاستهلاكية على أنها شكل من أشكال السلوك الاقتصادي، الذي يقوم على أساس السعي المحموم للحصول على تشكيلة من السلع التي سرعان ما يزدهرها المستهلك عادة، ومن ثم ينبعدها، وتنتهي هذه السلع بأنها تسهم في تحقيق بعض الإشباع اللحظي سريع الزوال، وبعبارة أخرى فإن النزعة الاستهلاكية ترتبط أساساً بإشباع الحاجات العارضة غير الضرورية ذات الطابع الترفى أو المظاهري أو التفاخري كالأزياء التي تصممها كبريات بيوت الأزياء العالمية أو السلع ذات العلامات التجارية المرموقة⁷

حيث يعتبر السلوك الاستهلاكي محصلة نهائية لكثير من العوامل يأتي في مقدمتها عوامل التشوه الاجتماعية إلى جانب العوامل النفسية الفردية، وبالتالي فهو محصلة تفاعل العوامل الاجتماعية، والعوامل النفسية لدى الأفراد.⁸

كما ويُعد السلوك الاستهلاكي نمط لدى الفرد يتآصل ويتأثر بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية مثل (التقليد، والمحاكاة، والإعلانات التجارية، والدخل النقدي، ووسائل الإعلام المختلفة).⁹

ونستطيع القول بأن ترشيد الاستهلاك ما هو إلا تعديل الأنماط، والعادات الاستهلاكية، بحيث يكون استهلاك الفرد من الأغذية، والطاقة، والمياه بالكميات، والنوعية التي تفي كافة احتياجاته دون زيادة أو

نقصان، وعليه فترشيد الاستهلاك يهدف إلى توعية الأفراد بحقوقهم وواجباتهم في عملية الإنتاج والاستهلاك، ورفع الوعي والفهم والمسؤولية لدى الأفراد في استخدام الأسلوب الأمثل في التعامل مع الموارد المتاحة، ومشاركة الجميع في عملية التنمية.¹⁰

ونظراً لأهمية هذا الموضوع عكف الكثير من الباحثين والمهتمين بهذا الشأن على إجراء العديد من الدراسات التي تبحث في هذا الجانب، ومن ضمن تلك الدراسات هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مستوى وعي، وثقافة الشباب في مجتمعنا العربي بمفهوم ترشيد الاستهلاك.

مشكلة الدراسة:

يعد ترشيد الاستهلاك من الركائز الاجتماعية الهامة التي تبني عليها المجتمعات السليمة، حيث يضمن الترشيد للمجتمع السلامة من الأزمات التي تتفق عقبة في طريقه.¹¹

وفي سبيل ذلك تطورت أبحاث الاستهلاك بشكل كبير منذ سبعينيات القرن الماضي، حيث بدأ الباحثون في مجال البيئة الاهتمام بقضايا الاستهلاك وخاصة الاستهلاك المستدام، فقد تحولت النظرية من التركيز الضيق على السلوك الفردي في عملية الاستهلاك إلى المنظورات النظامية الأوسع.¹²

حيث إن تفاقم المشكلات المتصلة باستهلاك المياه، والكهرباء، والطعام، وقصور الثقافة الاستهلاكية عموماً ولدى الأطفال خصوصاً، وتعاظم المؤشرات السلبية لثقافة الاستهلاك على النواحي الاجتماعية والاقتصادية، كل ذلك تطلب تشجيع تنظيم وترشيد الاستهلاك الفردي والأسري، ولاسيما لدى الأطفال، وهذا يتطلب بدوره البدء منذ مرحلة الطفولة المبكرة، فالطفل إذا لم يتعود منذ يومه الأول ترشيد سلوكياته الاستهلاكية، وتعديل الخطأ منها في طفولته فإنه سيعجز في المستقبل عن ذلك.¹³

ونتيجة للطلب المتزايد على الطاقة وانخفاض الاحتياطات العالمية من الوقود الأحفوري، توجب علينا ترشيد استهلاك الطاقة، واستخدام مواردها المتوفرة بشكل أمثل دون المساس بمعدلات النمو الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة، حيث أن ترشيد استهلاك الطاقة لا يعني تقليل الاستهلاك وإنما الاستخدام الأمثل للوصول إلى الهدف المطلوب دون هدر أو ضياع لهذه الطاقة.¹⁴

بالإضافة إلى التهديدات البيئية التي تواجه كوكبنا كظاهرة الاحتباس الحراري بشكل خاص، والتلوث البيئي بشكل عام، حيث يعتبر حرق الوقود الأحفوري السبب الرئيس لها، حيث تبلغ مساهمة غاز ثاني أكسيد الكربون في نشوء ظاهرة الاحتباس الحراري بحوالي (61%) كما أن الغازات الأخرى الناجمة عن احتراق الوقود تؤدي بشكل متفاوت حسب نوع الوقود وطريقة حرقه إلى تلوث الهواء، والماء، والتربيه، وتؤثر بشكل مباشر على هواء التنفس، وماء الشرب، والغذاء، وعلى الإنسان، والحيوان، والنبات على حد سواء، كما تضر بالمنشآت الهندسية والمدنية والأثرية أيضا.¹⁵

حيث تتوقع بعض الدراسات المهمة بالطاقة بأن تصاعد استهلاك الطاقة في عام (2060) قد يتضاعف بقدر (4 مرات) على ما هو عليه الآن، وبذلك ستزداد مشاكل تأمين الطاقة الحالية وعواقب الانحباس الحراري بنفس المعدل، وستتجه مصادر الوقود الأحفوري بسرعة نحو النفاذ.¹⁶

ونظراً لأهمية هذا الموضوع أولى العديد من الباحثين بالاهتمام بهذا الجانب وعكفوا على دراسته كدراسة أحمد (٢٠٢٠)¹⁷ التي هدفت إلى الكشف عن دور نادي حماية البيئة في تنمية مفهوم ترشيد الاستهلاك لطفل الروضة، ودراسة محمد (٢٠١٨)¹⁸ التي هدفت إلى الوقوف على أبرز أبعاد التربية الاقتصادية المناسبة لطفل الروضة، ودراسة زايد، وآخرون (١٩٩١)¹⁹ التي هدفت إلى التعرف على مستوى الاستهلاك في المجتمع القطري، ودراسة الدوسرى (١٤٢٧هـ)²⁰ التي هدفت إلى دراسة أهم العوامل الاجتماعية المؤثرة في السلوك الاستهلاكي، وهذا يدل دلالة قاطعة على أهمية هذا الجانب من حياة الإنسان، وأهمية ترشيد الاستهلاك للفرد والأسرة، والمجتمع ككل، فالإسراف في شراء الحاجات سواءً أكانت غذائية أو ملابس، أو أجهزة كهربائية غير ضرورية، يضر بالفرد قبل المجتمع ، لذلك كان من أولى الأولويات تسليط الضوء على هذه الظاهرة، وتوعية الفرد والأسرة بمفهوم ترشيد الاستهلاك، صيانة لفرد والأسرة والمجتمع، ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لتسليط الضوء بشكل أكبر على مفهوم ترشيد الاستهلاك لدى الشباب، وقد اطمئن الباحث لما استقر في نفسه من معلومات، وملحوظات أيدت كلها أهمية هذه الدراسة التي أثبتت أن هناك حاجة ماسة للتعرف على آراء واتجاهات الشباب والتعرف على مستوى تقادتهم تجاه مفهوم ترشيد الاستهلاك .

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة الحالية في عدة نقاط والذي يمكن توضيحها على النحو التالي :

1. تفيد الدراسة في رصد الواقع الميداني لمستوى ثقافة الشباب لمفهوم ترشيد الاستهلاك .
2. أصلية الدراسة إذ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القلائل إن لم تكن الأولى في البيئة المحلية التي تدرس مستوى ثقافة الشباب لمفهوم ترشيد الاستهلاك.
3. تعد هذه الدراسة إسهاماً علمياً في سبيل الحد من الاستهلاك الزائد الغير مرشد.
4. الوصول إلى نتائج يمكن على أساسها تقديم عدد من التوصيات والمقترنات التي قد تساعد المختصين في الجانب الاقتصادي لوضع أيديهم على المشكلات الاقتصادية التي يعاني منها مجتمعنا والخلص منها.

أهداف الدراسة:

يحاول الباحث في هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية :

1. معرفة مستوى ثقافة الشباب لمفهوم ترشيد الاستهلاك .
2. الكشف عن وجود فروق او عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث) .

تساؤلات الدراسة:-

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة التالية :

1. ما هو مستوى وعي الشباب لمفهوم ترشيد الاستهلاك ؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث) ؟

حدود الدراسة:-

وتتمثل حدود الدراسة في :

- **الحد الموضوعي:** - والذي يتمثل في دراسة مستوى ثقافة الشباب لمفهوم ترشيد الاستهلاك.
- **الحد المكاني:** والذي يتمثل في عدد من مراكز بيع المواد الغذائية والاجهزه الكهربائيه ومود الزينة.
- **الحد الزمني :** - خلال العام 2023م.
- **الحد البشري :** - والذي يتمثل في عدد من الشباب المترددين على عدد من مراكز بيع المواد الغذائية، والاجهزه الكهربائيه، ومود الزينة.

مصطلحات الدراسة:-

ترشيد الاستهلاك: هو حصول كل فرد في المجتمع على احتياجاته المثلثى من السلع والخدمات دون زيادة أو نقصان كل وفقاً لجنسه، وعمره، ونوع العمل الذي يؤديه على أن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة.²¹

الإطار النظري :

الاستهلاك:

الاستهلاك اصطلاحا: هو استخدام السلع والخدمات من أجل إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية.²²

كما يعرف الاستهلاك في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: بأنه النشاط الذي يشبع به الإنسان حاجاته، ويتوقف الاستهلاك على الدخل، وال حاجات، والنزعات النفسية، وعادات الأفراد، وقد عمل النشاط

الإنتحاجي في المجتمع الحديث على خلق حاجات جديدة عن طريق الإعلان، وتسهيلات الائتمان لزيادة الاستهلاك حتى أطلق عليه مجتمع استهلاكي.²³

ويعرف الاستهلاك من الناحية الاقتصادية : بأنه تدمير أو إهلاك السلع والخدمات المنتجة، وقد يتم هذا الإهلاك بعد الحصول على السلعة، كالمواد الغذائية أو انقضاء وقت من حصول المستهلكين عليها أو امتلاكها.²⁴

الترشيد: هو الاعتدال في الاستهلاك والاستخدام السليم للموارد.²⁵

المستهلك: هو الشخص الذي يستخدم السلع والمنتجات لإشباع حاجته الخاصة وحاجات من يعولهم وليس لإعادة بيعها أو تحويلها أو استخدامها في مجال مهنته.²⁶

كما يعرف المستهلك: بأنه الشخص الذي يحصل على سلعة أو خدمة مقابل أو بدون مقابل أي يتعاقد من أجل الاستهلاك، ومن الأمثلة على ذلك من يشتري مركبة لاستخدامه الشخصي.

أما التعريف الموسع للمستهلك: فهو يشمل كل شخص يتعاقد بهدف الاستهلاك، واستناداً لهذا التعريف يُسوي بين من يشتري مركبة لاستخدامه الشخصي أو لاستعماله المهني.²⁷

ثقافة الاستهلاك: هي مجموعة المعاني، والرموز، والصور المصاحبة لعملية الاستهلاك بدءاً من تبلور الرغبة الاستهلاكية، مروراً بالاستهلاك الفعلي، وانتهاء بما بعد الاستهلاك.²⁸

والاستهلاك هو تعبير عن الاستخدام النهائي للسلع والخدمات التي يتم انتاجها في المجتمع أو خارجه. وهذا يمكن القول بأن مفهومي الثقافة والاستهلاك يسيران في طريقين متبعدين، وإن كانا يعبران عن سلوك إنساني في النهاية، فال الأول يشير إلى بعد رمزي من السلوك، بينما يدل الثاني على بعد مادي، وقد جاء التقى المفهومين في مفهوم واحد وهو الثقافة الاستهلاكية كمحصلة لتغيرات اجتماعية، واقتصادية جعلت من السلوك الاستهلاكي تعبيراً عن دلالات، وسلوكيات تتجاوز مجرد استخدام السلعة أو الخدمة.²⁹

تنمية ثقافة ترشيد الاستهلاك:

يُقصد بثقافة ترشيد الاستهلاك : المعرفة المكتسبة من مصادر مختلفة بخصوص حصول كل فرد في المجتمع على احتياجاته المثلث من السلع، والخدمات بدون زيادة أو نقصان كل وفقاً لجنسه، وعمره، ونوع العمل الذي يؤديه، على أن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة.³⁰

أهداف ثقافة ترشيد الاستهلاك:

بعد الاستهلاك هو المحور الذي تدور حوله جميع نشاطات القطاعات الاقتصادية، وهو يلعب دوراً هاماً في تحديد استثمارات الدول ومدخراتها وإناجها، وبالتالي يؤثر في التنمية الاقتصادية التي تعد حجر الزاوية في بناء المجتمعات ونموها.³¹ حيث تعتبر القيم الاقتصادية واحدة من أهم تصنيفات القيم بوجه عام، وتكمم أهميتها التربوية بأنها مصدر تشكيل السلوك الاقتصادي للأطفال ، كما تلعب دورا في توجيه الأطفال لتنفيذ السلوكيات الاقتصادية بطريقة صحيحة من خلال عملية التربية، فال التربية هي المسؤولة عن غرس القيم الاقتصادية وتعديل سلوكيات الأطفال الاقتصادية الخاطئة.³²

وتأكد الدراسات على أهمية تعلم المفاهيم الاقتصادية كونها من بين المعرفة التي يحتاجها الطفل في العصر الحديث والتي تتناسب مع المتطلبات الحياتية، فهي تساعد الطفل على صناعة اتخاذ القرار، وحل المشكلات المختلفة بالإضافة إلى إكسابه القدرة على الحكم السليم.³³

وبما أن الاستهلاك أحد مكونات الدخل القومي لأي بلد، كما أنه أحد مؤشرات الرفاهية في المجتمعات، فنجد أن كل دراسات سلوك المستهلك تصب في محاولة معرفة الجديد في الاستهلاك، ويرتبط الاستهلاك من حيث حجمه وأشكاله بموارد المجتمع، حيث يلعبان دوراً هاماً في تشكيل سلوك الفرد الاستهلاكي.

³⁴

أهمية ثقافة ترشيد الاستهلاك:

لقد زادت أهمية ترشيد الاستهلاك نتيجة للظروف التي نعيشها، وما يصاحبها من زيادة في عدد السكان، ونقص في المواد الغذائية على المستوى العالمي، وارتفاع كبير في الأسعار بالنسبة لمختلف السلع، الأمر الذي يتطلب الانتفاع بالموارد المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة، ومحاولات الحد من الاستهلاك، وإرشاد المستهلك يهدف إلى تربية وتوسيع الأفراد بحقوقهم وواجباتهم في عملية الإنتاج والاستهلاك، كما يهتم بتكوين أفراد على قدر من الوعي والفهم والمسؤولية، بحيث يستطيع كل منهم تخطيط استهلاكه، وإتباع أنساب الطرق في المعاملات المالية، لكي يحصل على أفضل السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة.³⁵

فتتدريب الطفل على ترشيد الاستهلاك بطريقة صحيحة كالمحافظة على الممتلكات العامة والخاصة، ومساعدة الآخرين، وإكسابه خبرات عملية البيع، والشراء، والتعامل في الشؤون الاقتصادية، وحب العمل والانتاج يُساعده على تحمل المسؤولية.³⁶

خصائص الثقافة الاستهلاكية:

الثقافة الاستهلاكية سمات عديدة منها ما يلي:

1. الثقافة الاستهلاكية مادية، فهي تستهدف استهلاك السلع المادية.
2. ثقافة معنوية لا ترتبط بالنواحي المادية فقط، وإنما تتمثل أيضاً في جوانب تتعلق باستهلاك المعاني والخبرات.
3. للثقافة الاستهلاكية خاصية إضفاء الطابع الأنثيق المتميز على السلع والمنتجات، بحيث يكون المنتج أسلوب متميز يعبر عن تفرد أصحابها.
4. تتسم الثقافة الاستهلاكية بالتحول المستمر والسرعة، وكل عنصر من عناصر هذه الثقافة قابل للتغير والتحول والتبديل.
5. الثقافة الاستهلاكية تغرس في نفوس الناس طموحات استهلاكية كبيرة، وتخلق في تصوراتهم أحلاماً وردية، من الممكن عدم الوصول إليها في الواقع.

وهي تعتمد على عنصرين : الأول هو التقليد الذي يدفع الناس إلى تكريس كل حياتهم لكي يحصلوا على كل ما حصل عليه الآخرون، والثاني يتمثل في التقاليد التي تتجزء الثقافة الاستهلاكية في استخدامها وتوظيفها كالاحتفال بالمناسبات التقليدية دينية كانت أو غير دينية.³⁷

ويمكن عرض مجالات وجوانب ترشيد الاستهلاك في النقاط التالية:

ترشيد استهلاك الغذاء:

إن أعداد السكان تتزايد وخصوصاً في البلدان العربية لذا يجب أن تكون قضية إنتاج الغذاء وترشيد استهلاكه لها أهمية استراتيجية ليس فقط بسبب ارتفاع الأسعار العالمية للموارد الغذائية وما أدى إليه من تفاقم في عجز موازين المدفوعات، وإنما أيضاً بسبب تحول الغذاء إلى سلاح سياسي للاستقطاب وفرض التبعية.³⁸

ترشيد استهلاك المياه :

الماء عصب الحياة وإن هدره يعني صرف كميات كبيرة يمكن استغلالها في أوجه تنموية أخرى، وقد تجلت أهمية الموارد المائية على مرور الزمن بمركز الحضارات الإنسانية على طول مجاري الأنهر دائم الجريان³⁹ فقد أصبحت مشكلة المياه من المصادر الرئيسية للتهديد في المنطقة، حيث إن نقص المياه في الوطن العربي له أهمية كبرى وخاصة في المنطقة التي تزداد سكانياً، ونظراً لأهمية المياه وتقلها الاقتصادي، والسياسي، فهي تحدياً رئيسيًا في الوقت الحاضر، وتأسيساً على ذلك فيجب على المهتمين غرس ثقافة الاستهلاك الرشيد للمياه لدى كل الأفراد.⁴⁰ وتبين الدراسات والتقارير أن هناك تبذيراً في استعمالات الموارد المائية المتاحة حالياً في كل القطاعات التي تستهلك الماء، وتمثل أساليب الري المتتبعة حالياً أعلى مصادر الهدر.⁴¹ وقد أكد المجلس القومي للطفلة والأمومة (٢٠١١)

أن بروتوكول التعاون بين المجلس القومي للطفلة والأمومة وشركة IBM يستهدف تدريب، وتأهيل، ونشر الوعي بأهمية الحفاظ على البيئة وترشيد استهلاك المياه، لذا أصبحت المياه من أثمن الموارد على سطح البسيطة، والإفراط في استخدامها ما يزال يزداد، مما يستوجب اتخاذ القرارات الحاسمة التي تخص استعمال المياه، بالإضافة إلى ضرورة تنفيذ البرامج التي تسمح بالمحافظة على الماء من قبل جميع المستهلكين.⁴²

ترشيد استهلاك الكهرباء :

يتمثل ترشيد استهلاك الكهرباء في عدم الإسراف في استخدام الإضاءة أو الأجهزة الكهربائية المنتشرة بالمنازل في ضوء حماية الأسرة من زيادة فواتير الكهرباء، وهناك بعض النصائح لتوعية الأطفال بترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية مثل: عدم ترك الإضاءة ليلاً، عدم استخدام الإضاءة نهاراً، تعويد الأبناء على التجمع في غرفة المعيشة، عدم تشغيل الأجهزة الكهربائية كالتلفزيون، والحاسوب الآلي لمدة طويلة، عدم تشغيل الألعاب ذات البطاريات للمحافظة على البطارية.⁴³ والإسراف في استهلاك التيار الكهربائي في المنازل مثلاً قد يؤدي إلى انقطاع الكهرباء في المستشفيات أو المصانع مع ما يتربّط على ذلك من تعطيل للإنتاج أو العمليات الجراحية التي قد تتم في المستشفيات.⁴⁴

ترشيد استهلاك الورق :

إن الحاجة مستمرة من حيث الطلب على الورق ومنتجاته كإحدى السلع الاستهلاكية كثيرة الاستخدام، وقد شاب تلك السلعة تقلب الأسعار وندرة مواردها الطبيعية، لذا من الضروري ترشيد استخدامها لتبقى في حوزة الطالبين لها، ويجب الترشيد في استخدام الورق، وذلك من منطلق أنه يمثل هرداً اقتصادياً يمكن الاستفادة منه، وهرداً بيئياً يمكن تلافي آثاره السيئة، لذا يجب الترشيد في استخدامه في الأجهزة الحكومية، وفي الحياة العامة لأفراد المجتمع.⁴⁵

ترشيد استهلاك الطاقة :

إن مصادر الطاقة غير متعددة ولذلك يفترض ترشيد سياسة استخدام الطاقة باتجاه إجراءات تقنين استهلاكها، ويقصد بترشيد استهلاك الطاقة هي مجموعة الإجراءات والتدابير المتخذة بهدف استخدام الطاقة بالشكل الأمثل والحد من الهدر وهو يدل على الاستخدام العقلاني للطاقة.⁴⁶

دراسات سابقة :

ومن بين تلك الدراسات الدراسات الآتية:

⁴⁷ دراسة زايد وآخرون (1991)

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاستهلاك في المجتمع القطري، والتعرف على الأنماط الاستهلاكية ونفقاتها المعتادة في المجتمعات الخليجية، حيث استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعينة بلغت (330) فرداً، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن التطورات الاقتصادية التي مرت بها المجتمعات الخليجية في العقود الماضية خلقت أنماطاً استهلاكية حديثة مختلفة عن أنماط الاستهلاك التي كانت عليها.

⁴⁸ دراسة الدوسرى (2007)

حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهم العوامل الاجتماعية المؤثرة في السلوك الاستهلاكي، بعينة من أولياء أمور طلبة المرحلة المتوسطة في مدينة الرياض، وأسفرت نتائج هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن الأسرة السعودية تستهلك ما يفوق دخلها، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة التوعية، وتشجيع الادخار وهي عناصر مهمة من عناصر الترشيد والاستهلاك.

⁴⁹ دراسة فاضل (2008)

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الوعي الاستهلاكي للعائلة العراقية ولاسيما المرأة، وفاعلية التخطيط الجيد لميزانية المنزل في ترشيد الاستهلاك، وفيما إذا كانت مهارة الخياطة لها علاقة في نجاح الميزانية المنزلية أم لا، بعينة بلغت (100) ربة أسرة، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود تجاهل كبير في ترشيد الاستهلاك، ولاسيما عند زيادة الدخل وإن مهارة الخياطة هي أحد وأهم الطرائق الاقتصادية لخفض الميزانية إلا أنها لم تحظى بالاهتمام من أسرهن.

⁵⁰ دراسة عبد الرحيم (2012)

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاه الطالبة الجامعية السعودية نحو المعرفة بثقافة ترشيد الاستهلاك، ومصادر هذه المعرفة، بعينة بلغت (550) طالبة، واستخدمت الدراسة لذلك الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن معرفة الطالبة الجامعية السعودية بثقافة ترشيد الاستهلاك من مصادر معدودة فضلاً عن ضئلة دورها في نشر هذه الثقافة، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية في العلاقة بين الخلفية الاجتماعية للطالبة ومعرفتها بثقافة ترشيد الاستهلاك وممارستها لهذه الثقافة، وقلة اهتمام مؤسسات المجتمع المدني بثقافة ترشيد الاستهلاك.

⁵¹ دراسة خزعل (2013)

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ثقافة ترشيد الاستهلاك لعملية شراء الملابس النسائية لضمان عدم تكديسها في الخزانة وتحديد أولوياتها، وإثارة وعي النساء بأهمية الترشيد والموازنة بين الامكانيات المادية المتاحة، ورغبات الشراء، ثم التعرف على العوامل المؤثرة في عمليات اختيار ملابس المرأة، وتحديد أهم المتغيرات التي تحكم عملية الشراء، بعينة بلغت (100) موظفة، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن أكثر من نصف العينة (55%) يؤكدون أن للخطيب اهمية قبل الشروع بعملية الشراء، وأن (57%) من أفراد العينة يضعون دائماً ميزانية خاصة للملابس التي يحتاجون لشرائها قبل الشراء، كما تفضل أكثر من نصف المبحوثات (52%) بشراء الملابس في نهاية الموسم مما يقلل من نسبة الإنفاق عليها.

دراسة احمد (2014)⁵²

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإعلانات التليفزيونية على السلوك الشرائي للمرأة المصرية من خلال دراسة وصفية تحليلية، بعينة بلغت (418) طالبة من طالبات الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود تأثير ارتباطي ايجابي قوى بين الإعلان التليفزيوني والسلوك الشرائي للمرأة، في حين وجدت علاقة عكسية بين مصداقية الرسالة الإعلانية التليفزيونية وتكرار الشراء، كما اشارت النتائج إلى وجود تأثير ايجابي بين تكرار الإعلان التليفزيوني ومراحل الاستجابة للسلوك الشرائي لدى المرأة المصرية، كما اتضحت وجود تأثير ايجابي للسن، والسلوك الشرائي، حيث يزداد السلوك الشرائي للطالبة في السن الصغيرة من 17-18 سنة.

دراسة الورданى وآخرون (2016)⁵³

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة السلوك الشرائي والاستهلاكي لدى ربات الأسر خلال عروض تخفيض الأسعار على السلع الاستهلاكية في مدينة الاسماعيلية، كما استخدمت الدراسة الاستبانتة كأدلة لجمع البيانات والمعلومات، بعينة بلغت (200) ربة أسرة، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق ذات دالة إحصائية في مفهوم عروض تخفيض الأسعار على السلع الاستهلاكية وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية لدى ربات الأسر (عمر ربة الأسرة - المستوى التعليمي لرب الأسرة - دخل الأسرة الشهري) في حين لم تتضح فروق دالة إحصائية في مستوى السلوك الشرائي خلال عروض تخفيض الأسعار على السلع الاستهلاكية وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية (الحالة الاجتماعية لربة الأسرة - عدد أفراد الأسرة المستوى التعليمي لربة ورب الأسرة - عمل ربة ورب الأسرة) كما تبين وجود علاقة دالة إحصائية بين مفهوم ربات الأسر المبحوثة عن عروض تخفيض الأسعار على السلع الاستهلاكية وكلا من سلوكيات الشرائي والاستهلاكي، كما تبين فروق دالة إحصائية في الكميات المشتراء

من السلع الاستهلاكية وفقاً لكل من مفهوم عروض تخفيض الأسعار والسلوك الشرائي والسلوك الاستهلاكي لدى ربات الأسر المبحوثة.

دراسة عبد السلام (٢٠١٦)^{٥٤}

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة جودة الحياة بمعارف وممارسات ترشيد استهلاك الكهرباء لدى أسر طلاب جامعة الإسكندرية، وقد اجريت الدراسة على جميع أسر طالبات الفرقـة الثالثـة والرابـعة المسجلـين بـقسم الاقتصاد المنـزلي في كلـيـتي الزـرـاعـة والتـرـبيـة النوعـيـة بـجـامـعـة الإـسـكـنـدـرـيـة، بـعيـنة بلـغـت (١٤٦) طـالـبـ، وقد أـسـفـرـتـ نـتـائـجـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ أنـ الخـصـائـصـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـاقـتصـادـيـةـ (ـحـجمـ الـأـسـرـةـ -ـمـتوـسـطـ الدـخـلـ الـأـسـرـىـ الـمـسـتـوـىـ الـمـعـيـشـيـ)ـ مـسـتـوـىـ التـعـرـضـ لـمـصـادـرـ الـمـعـلـومـاتـ -ـمـسـتـوـىـ جـودـةـ الـحـيـاةـ)ـ تـؤـثـرـ عـلـىـ الـمـسـتـوـىـ الـمـعـرـفـيـ وـالـمـارـسـاتـ الـخـاصـةـ بـترـشـيدـ استـهـلاـكـ الـكـهـربـاءـ.

دراسة محمد (٢٠١٨)^{٥٥}

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التربية الاقتصادية المناسبة ل طفل الروضة، والكشف عن درجة توافر هذه الأبعاد في منهج رياض الأطفال، وكذلك مدى مراعاة أنشطة رياض الأطفال لهذه الأبعاد من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة لذلك المنهج الوصفي التحليلي، بعينة بلـغـتـ (٢٣٣٥) مـعـلـمـةـ رـيـاضـ أـطـفـالـ، وأـسـفـرـتـ نـتـائـجـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ أـنـ كـثـيرـ مـنـ مـعـلـمـاتـ الـرـيـاضـ قدـ تـدـرـبـنـ عـلـىـ الـمـعـايـيرـ الـقـوـمـيـةـ لـرـيـاضـ الـأـطـفـالـ، بـإـضـافـةـ إـلـىـ أـنـ الـمـعـلـمـاتـ يـقـمـنـ بـتـحـضـيرـ الـأـنـشـطـةـ الـيـوـمـيـةـ وـالـبـرـنـامـجـ الـيـوـمـيـ فـيـ ضـوـءـ الـمـعـايـيرـ الـقـوـمـيـةـ، وـالـمـعـايـيرـ تـحـتـويـ عـلـىـ مـعـيـارـ وـعـيـ الـطـفـلـ بـالـمـفـاهـيمـ الـاقـتصـادـيـةـ السـيـاسـيـةـ، كـمـاـ أـنـ مـؤـشـرـ هـذـهـ الـمـعـيـارـ يـحـتـويـ عـلـىـ الـعـدـيدـ مـنـ الـمـفـاهـيمـ الـاقـتصـادـيـةـ.

دراسة أحمد (٢٠٢٠)^{٥٦}

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور نادي حماية البيئة في تنمية مفهوم ترشيد الاستهلاك ل طفل الروضة، واستخدمت الدراسة لذلك المنهج شـبهـ التجـريـبيـ، وقد استخدمـتـ الـدـرـاسـةـ أـدـاءـ المـقـابـلـةـ، وـالـمـلـاحـظـةـ، وـالـاستـبـانـةـ لـجـمـعـ الـبـيـانـاتـ وـالـمـعـلـومـاتـ، بـعـيـنةـ بلـغـتـ (٣٠) طـفـلـ، وأـسـفـرـتـ نـتـائـجـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ عـنـ وـجـودـ فـروـقـ ذـاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ مـتوـسـطـيـ درـجـاتـ الـقـيـاسـينـ الـبـعـديـ وـالـتـبـعـيـ عـلـىـ مـقـيـاسـ تـرـشـيدـ الـأـسـتـهـلاـكـ لـدـىـ أـطـفـالـ الـرـوـضـةـ لـصـالـحـ الـقـيـاسـ الـبـعـديـ، وـفـعـالـيـةـ نـادـيـ الطـفـلـ وـاسـتـمـارـارـيـةـ الـفـاعـلـيـةـ، وـبـعـدـ مرـورـ (٤٥) يـوـمـاًـ كـانـتـ النـتـائـجـ مـتـقـارـبةـ إـلـىـ حدـ كـبـيرـ معـ الـاخـتـبـارـ الـبـعـديـ، مـاـ يـؤـكـدـ عـلـىـ نـجـاحـ الـبـرـنـامـجـ فـيـ التـأـثـيرـ عـلـىـ تـرـشـيدـ الـأـسـتـهـلاـكـ لـأـطـفـالـ الـرـوـضـةـ.

التعليق على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

مع اختلاف كل الدراسات السابقة في أهدافها إلا أنها اتفقت في مدى أهمية ترشيد الاستهلاك وطرق توعية أفراد المجتمع به، ووضع بعض الحلول لترسيخ هذا المبدأ، وهذا ما يتفق حرفيًا مع الأهداف التي وضعها الباحث، وعليه يلاحظ المراقب العام والمتابع للتطورات الحاصلة في عالمنا اليوم، هو أن ما يعانيه الفرد في المقام الأول هو الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها أغلب دول العالم، والتي أثبتت معظم الدراسات أن من أسباب الأزمة الاقتصادية التي نمر بها اليوم هو ضعف في ثقافة الترشيد والاستهلاك، وضعف الادارة، والاعتماد الكلي على المنتجات الخارجية، لذلك أولى الباحث هذا الجانب الكبير من الاهتمام، فلا وجود لحلول إلا برفع ثقافة المجتمع بما يحيط به من مشاكل اقتصادية في المقام الأول، ومن ثم وضع الخطط الكفيلة بالقضاء عليها.

إجراءات الدراسة:-

وللحقيق من صحة فرضيات هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للدراسات التي تهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

مجتمع الدراسة : والذي يعرف على أنه (هو مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون جميع عناصرها موضوعاً لدراسة علمية ما)⁵⁷ ويكون مجتمع الدراسة من عدد من الزبائن المتردد़ين على عدد من مراكز بيع المواد الغذائية، والاجهزه الكهربائيه، ومواد الزينة.

عينة الدراسة: حيث تعرف على أنها (هي مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي، يتم اختيارها بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً للمجتمع الإحصائي التي سُحب منها)⁵⁸ حيث تم اختيارها عن طريق تواصل الباحث مع عدد من الزبائن المترددِين على عدد من مراكز بيع المواد الغذائية، والاجهزه الكهربائيه، ومواد الزينة، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتمثل في:

1-العينة الاستطلاعية: وتشمل على عدد (30) من الزبائن المترددِين على عدد من مراكز بيع المواد الغذائية، والاجهزه الكهربائيه، ومواد الزينة.

العدد المتبقى	العدد المستدعي	العدد الموزع	العينة الاستطلاعية
14	0	14	ذكور
16	0	16	إناث
30	0	30	المجموع

الجدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية

2- العينة الفعلية: وتشمل على عدد (150) من الزبائن المترددين على عدد من مراكز بيع المواد الغذائية، والاجهزه الكهربائية، ومواد الزينة.

النسبة المئوية	العدد	العينة الفعلية
%53.33	80	ذكور
%46.66	70	إناث
%100	150	المجموع

الجدول رقم (2) يوضح عينة الدراسة الفعلية

أداة الدراسة:

وتتمثل أداة الدراسة في مقياس لمفهوم الاستهلاك والترشيد لدى المستهلك (إعداد الباحث)

صدق وثبات أداة الدراسة :

1- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي في فقراته بعدد (5) محكمين، وثم أخذ آرائهم بعين الاعتبار.

2- صدق الاتساق الداخلي: والذي يعرف على أنه (هو قياس الارتباط بين العناصر المختلفة في نفس الاختبار أو نفس المقياس الفرعي في اختبار أكبر في الإحصائيات والبحوث، وهو يقيس ما إذا كانت عدة بنود تقترح قياس نفس البناء العام تنتج درجات مماثلة)⁵⁹ حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) من المترددين على مراكز بيع المواد الغذائية، والاجهزه الكهربائية ومواد الزينة، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون في حساب مدى ارتباط كل عبارة بأداة الدراسة، فكانت النتائج كالتالي:

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	عدد فقرات الاستبانة
0.01	0.747	22 فقرة

الجدول رقم (3) يوضح مدى ارتباط كل عبارة بالاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

من خلال نتائج الجدول السابق تبين لنا أن معاملات ارتباط العبارات بالاستبانة التي تتبعها كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) مما يؤكد على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي.

ثبات اداة الدراسة :

ولحساب ثبات الاستبانة تم استعمال كلا من:-

1- **معامل الفاکرونباخ:**- تم استخدام معامل الثبات (الفاكرونباخ) لحساب ثبات الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة الاستطلاعية كما هو موضح بالجدول التالي :-

معامل الثبات الفاكرونباخ	عدد فقرات الاستبانة
0.863	22 فقرة

جدول رقم (4) يوضح حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ

من خلال نتائج الجدول السابق نستطيع القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

2- **باستخدام طريقة التجزئة النصفية :-**

حيث تمت تجزئة عبارات المقياس إلى نصفين العبارات الفردية في مقابل العبارات الزوجية وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب مدى الارتباط بين النصفين وجرى تعديل الطول بمعامل سيرمان وبراون وبمعامل حساب جتمان، وكانت النتائج كالتالي:

سييرمان وبراون	ثبات جثمان	معامل الارتباط بيرسون	فقرات الاستبانة
0.856	0.836	0.747	22 فقرة

جدول رقم (5) يوضح حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات للاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.
 جمع البيانات : ويقصد بجمع البيانات (هي عملية جمع وقياس المعلومات حول المتغيرات المستهدفة في نظام قائم، والذي يمكن الفرد بعد ذلك من الإجابة على الأسئلة ذات الصلة وتقييم النتائج)⁶⁰ حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة حيث تم إرسالها ورقياً لعدد من المترددين على عدد من مراكز بيع المواد الغذائية والاجهزه الكهربائية ومواد الزينة، وتم إرجاع عدد (150) استبانة من عدد (150) استبانة موزعة .

تحليل بيانات : ويقصد بها (هي عملية الفحص والتدقير للبيانات، وتمشيطها لتكون أكثر دقة، واعادة تشكيلها، وتخزينها أيضاً لنحصل ونستربط في النهاية على معلومات يمكن على اساسها اتخاذ وتحديد القرارات⁶¹ ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها قام الباحث باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات الإحصائية، وقد استخدم الباحث لذلك الأساليب الإحصائية الآتية المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، والوزن النسبي، والتوزيع التكراري، واختبار (t).

نتائج الدراسة :-

سعى الباحث الى الاجابة عن تساؤلات الدراسة الآتية :-

1. ما هو مستوى ثقافة الشباب لمفهوم الترشيد والاستهلاك؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث) ؟

نتائج السؤال الأول:

والذي يتمثل في:

ما هو مستوى وعي الشباب لمفهوم الترشيد والاستهلاك؟
 وللإجابة عن هذا التساؤل ثم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكانت النتائج كالتالي :

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافق
22 فقرة	1.25	0.42	%62	متوسطة

الجدول رقم (6) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة

من خلال الجدول السابق نلاحظ توافق متوسط لأفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، والتي تبحث في مستوى وعي الشباب لمفهوم الترشيد والاستهلاك، بمتوسط حسابي عام (1.25) وبانحراف معياري عام (0.42) وبوزن نسبي بلغ (62 %) حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة توافق متوسطة.

نتائج السؤال الثاني:

والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (t) ودرجة الحرية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة فكانت النتائج كالتالي :

مستوى الدلالة	قيمة t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	عدد فقرات الاستبانة
دال إحصائيا 0.01	4.01 48		2.05	10.77	80	ذكور	22 فقرة
			2.77	9.72	70	إناث	

الجدول رقم (7) يوضح استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحديد وجود فروق او عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس

ويتبين من النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث) ، حيث بلغت قيمة t (4.001) وهي قيمة دالة احصائية، مما يدل على وجود فروق دالة احصائية عند مستوى (0.01) لصالح الذكور، ويرجع ذلك من وجهاً نظر الباحث لطبيعة الرجل والمرأة، حيث أن الرجل أكثر قدرة في تحكيم عقله، وأكثر قدرة على السبورة على رغباته الشرائية.

الوصيات:

وبعد الرحلة التي خضناها في هذه الدراسة والطواف في فصولها يوصي الباحث ب:

1. العمل على توعية الشباب وأفراد المجتمع بشكل عام بمفهوم الترشيد والاستهلاك.
2. العمل على بث المحاضرات التوعوية، والندوات، والبرامج المرئية، والمسموعة للتعرف بمضار الاستهلاك الغير مبرر، والغير ضروري على الفرد نفسه وعلى المجتمع واقتصاده.
3. العمل على ترسیخ مبدأ الاكتفاء الذاتي، والاعتماد على المنتجات المحلية.
4. الرقي بالمنتجات المحلية. ودعم المؤسسات، والشركات الوطنية.

المقترحات :

يقترح الباحث :

- 1- إجراء العديد من الدراسات التي تبحث في موضوع الدراسة بشكل اكثراً دقة و اكثراً تعمقاً.
- 2- على المسؤولين في المجال الاقتصادي اخذ نتائج هذه الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة والتي ستليها بعين الاعتبار ووضعها في إطار البحث.
- 3- تكوين عدد من اللجان العلمية والمتخصصة لوضع كافة الحلول الممكنة لمعالجة كل تلك المشكلات الاقتصادية التي تواجه الفرد والمجتمع.

الهوامش

1. سالم محمد عبود (2007) حقوق المستهلك ومنهجية حمايته مدخل حضاري مع الإشارة للعراق، مركز المستهلك، جامعة بغداد مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 15.
- 2-David L. Gold Blatt: Sustainable Energy Consumption And Society, Springer, Washington, 2005, P4
- 3-Jukka Gronow, Alan Warde: Ordinary Consumption, Routledge, London, 2001, P1
- 4-Mehmet Odekon: The SAGE Encyclopedia Of World Poverty, SAGE Publications, London, 2015, P426
- 5-Juliana Mansvett: Geographies Of Consumption, Sage Publication, London, 2005, P2
- 6-Neva Goodwin, And Other: Consumption And The Consumer Society. Tufts University, USA, 2008, P3
- 7.ممدوح محمود منصور (2003) العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص:79.
- 8.إيمان سلمان على (٢٠١٦) السلوك الاستهلاكي للمجتمع المسلم وأثره في تحقيق المقاصد الشرعية دراسة نظرية وتطبيقية على ولاية الخرطوم - السودان رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
- 9.آمنة علي أحمد (٢٠٠٨) الإعلان التلفزيوني والسلوك الاستهلاكي، دراسة مسحية لعينة من المراهقين في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الشرق الأوسط.
- 10.أميمة سيد أحمد (2017) ترشيد الاستهلاك الطريق الأمثل للتنمية المستدامة، الهيئة العامة لاستعلامات.
- 11.نادر ابو الفتوح الترشيد (2017) تقافة دينية غائبة، جريدة الأهرام.
- 12-Shove E., 2004. Changing human behaviour and lifestyle: A challenge for sustainable consumption? In LA Reisch and I Ropker (Eds.), The Ecological Economics of Consumption. Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 111-131.
- 13.نهي، مرتضي رياض (٢٠٢١) برنامج قائم على استراتيجية فكر زوج شارك لتنمية سلوكيات ترشيد الاستهلاك وبعض المهارات الاجتماعية لطفل الروضة المجلة العلمية لكلية التربية لطفولة المبكرة، ع ١٩ ، جامعة بور سعيد، ٤٣٦-٥٢٧.

14-OECD,E-World Energy Outlook. International Energy Agency, France, 2011.127p.

2.

15.خارتشينكو، نيكولاي ترجمة د.بسام حمود الطاقة وسلامة البيئة، المركز العربي للترجمة والتعریف والنشر دمشق .475,2000

16-VOLKER, QUASCHNING. Regenerative Energiesysteme, Carl Hanser, Germany,2003,314p

17.أميرة أحمد محمد (٢٠٢٠) دور نادي حماية البيئة في تنمية مفهوم ترشيد الاستهلاك الطفل الروضة، مجلة كلية التربية، ع ٢٨ ، مج ٧٨ ، جامعة طنطا، ٢٦٩-٢٨٩.

18.خان محمد فوزي (٢٠١٨) دراسة تقويمية لأبعاد التربية الاقتصادية للطفل في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال، مجلة الطفولة، ع ١ ، مج ٢٨ ، جامعة القاهرة، ٦١-١٢٨.

19.أحمد عبد الله زايد (1991) الاستهلاك في المجتمع القطري أنماطه وتقافته، مركز الوثائق والدراسات الإنسانية، جامعة قطر .

20.زینب الدوسري (1427) العوامل الاجتماعية المؤثرة في السلوك الاستهلاكي للأسرة السعودية، الرياض.

21. أمال عبد الرحيم (2013) اتجاهات الطالبة الجامعية السعودية نحو ثقافة ترشيد الاستهلاك، دراسة مطبقة في قسم الدراسات الاجتماعية بنات جامعة الملك سعود، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول .

22.زيد بن محمد الرمانی (2005): الرؤية الإسلامية لسلوك المستهلك، دار طويق للنشر، الرياض، ص: ٥.

23.على ليه، محمد السيد أبو المجد عامر (2015) دور الخدمة الاجتماعية في حماية البيئة، دار الوفا لدنيا النشر والطباعة، الإسكندرية ، ص: ١٥٦ .

24. منظور أحمد الأزهري (2002) ترشيد الاستهلاك الفردي في الاقتصاد الإسلامي، دار السلام، القاهرة، ص: ٢٠ .

25. مدحت محمد أبو النصر(2015) : الحكومة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، ص: ٢٣ .

26. محمود على رحمة (2018) الحماية المدنية والقضائية للمستهلك من الشروط التعسفية، مركز الدراسات العربية الجيزة، ص: ٢٠ .

27. غالب كامل المهرات(2018) التزام المنتج بالتبصیر قبل التعاقد في العقود الالكترونية، الباروزي، الأردن، ص: ١٥ .

28. سعيد المصري (2006) ثقافة الاستهلاك في المجتمع المصري، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، القاهرة، ص: ٧ .

29. رشا مصطفى عوض (٢٠٠٩) نحو تصميم منظومة ثقافية داعمة لجهود التنمية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص: ١٦
30. هويدا مصطفى (٢٠١٧) الإعلان في الأنظمة الإعلامية المعاصرة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، ص: ٢٦٦
31. أيمن محمود محمد (٢٠٢٢) العوامل المؤثرة في الاستهلاك الظاهري للمرأة السعودية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع ٥٧ ، ج ١ ، جامعة حلوان، ١٢٥-١٦٢.
32. هناء أحمد فؤاد (٢٠١٩) برنامج قائم على الأنشطة الفنية لتنمية بعض القيم الاقتصادية لطفل الروضة: المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، ع ٣ ، مجد، جامعة المنصورة، ٤٥-١٤٦.
- 33-Sabina Kołodziej Katarzyna Lato Magdalena Szymbańska (2014): The role of the parental influences on the economic socialization of children: Problems of Education in the 21st Century No.1, scientia socialis, UAB, 99-107.
- 34.إيمان جمال محمد (٢٠٢٠) فعالية برنامج قائم على نظرية الذكاءات المتعددة في اكساب مهارات ترشيد الاستهلاك لدى طفل الروضة، مجلة الطفولة، ع ١ ، مج ٣٥ ، جامعة القاهرة.
35. أيمن محمود محمد (٢٠٢٢) مرجع قد تم ذكره سابقا.
- 36-Margaret Kovach (2009.)"Indigenous Methodologies. Characteristics, Conversations, and Context Toronto University of Toronto Press Inc.vol.6 No.9 june.
- 37.أمانى، سمير داود (٢٠٢٢) اتجاهات طلاب كلية التربية الفنية جامعة حلوان نحو ثقافة ترشيد الاستهلاك المجلة العلمية لجمعية إمسيما التربية عن طريق الفن، ع ٢٩ ، ٥٤-٩١.
- 38.هناء قاسم الحمو (٢٠١٠) دور معلمة الروضة في بناء القيم الاقتصادية لدى أطفال الرياض ما بين (٦-٥) سنوات دراسة ميدانية في رياض الأطفال بمدينة دمشق: رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة دمشق.
- 39 هناء قاسم الحمو (٢٠١٠) مرجع قد تم ذكره سابقا.
- 40.حنان محمد صفت (٢٠١٧) أثر برنامج باستخدام اللعب التمثيلي في تنمية مفاهيم وسلوكيات ترشيد الاستهلاك لدى أطفال الروضة ذوي صعوبات التعلم: مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع ١، جامعة أسيوط، ١-٥٩.
- 41 .هناه قاسم الحمو (٢٠١٠) مرجع قد تم ذكره سابقا.
- 42.هناء قاسم الحمو (٢٠١٠) مرجع قد تم ذكره سابقا.
- 43.حنان محمد صفت (٢٠١٧) مرجع قد تم ذكره سابقا.
44. أحمد المصري (٢٠٠٨) ترشيد استهلاك الطاقة وتحسين كفاءة استخدامها في بعض المنشآت الصناعية وتأثير ذلك على البيئة، دمشق، نقابة المهندسين.

45. هناء قاسم الحمود (٢٠١٠) مرجع قد تم ذكره سابقا.
46. ايمان جمال محمد (٢٠٢٠) مرجع قد تم ذكره سابقا.
- 47.أحمد عبد الله زايد (1991) مرجع قد تم ذكره سابقا.
48. زينب الدوسي (1427) مرجع قد تم ذكره سابقا.
49. بشرى فاضل صالح .(2008). ترشيد الاستهلاك، جامعة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، العدد (2).
- 50.أمل عبد الرحيم (2013) مرجع قد تم ذكره سابقا.
- 51 شهباء ذياب خز عل (2013) ثقافة استهلاك الملابس بين الترشيد والتبييد دراسة ميدانية في جامعة بغداد المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، العدد 2 ، المجلد 5، جامعة بغداد.
52. انجي أحمد عبده (2014) تأثير الاعلان التليفزيوني على السلوك الشرائي للمرأة المصرية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.
53. نبيلة عبد الحافظ الورданى، العربي نيفين نصر العربى، وهبة محمد عبد الججاد، وسماء كمال (2016) السلوك الشرائى والاستهلاكى لدى ربات الاسر خلال عروض تخفيض الاسعار على السلع الاستهلاكية فى مدينة الاسماعيلية، مجلة العلوم الزراعية، العدد 4، المجلد 61، جامعة الاسكندرية.
54. نجلاء عبد السلام (2016) علاقة جودة الحياة بمعارف وممارسات ترشيد استهلاك الكهرباء لدى اسر طلاب جامعة الاسكندرية، مجلة كلية الزراعة، العدد (61) الجزء 5 جامعة الاسكندرية.
55. حنان محمد فوزي (٢٠١٨) مرجع قد تم ذكره سابقا.
56. أميرة أحمد محمد (٢٠٢٠) مرجع قد تم ذكره سابقا.
57. الموقع الإلكتروني .ar.m.wikipedia.org .
- 58 الموقع الإلكتروني .ar.m.wikipedia.org .
59. الموقع الإلكتروني .ar.m.wikipedia.org .
60. الموقع الإلكتروني .ar.m.wikipedia.org .
61. الموقع الإلكتروني .ar.m.wikipedia.org .

اسهام المؤسسات التعليمية في تعزيز قيم المواطنة الرقمية لدى متعلمي المرحلة الثانوي.
دراسة إحصائية ميدانية"

The contribution of educational institutions in promoting the values of digital citizenship

Secondary period school learners.

"Field statistical study"

محمد كننيتي، باحث بسلك الدكتوراه جامعة محمد الخامس الرباط.

الملخص:

شهد العالم جملة من التحولات لعل من أبرزها الثورة التكنولوجية، التي خلقت وسائل جديدة للتواصل، ونشر الأخبار والأفكار والقيم. فأصبحت مختلف القيم تكتسي طابعاً رقمياً نظراً لارتباطها بالتقنيات الرقمية الحديثة، ومن بينها قيم المواطنة، التي انتقلت من خلق مواطن يعتز ويفتخر بوطنه، من خلال تعريفه بحقوقه وواجباته في تعامله مع نفسه ومجتمعه، إلى تكوين مواطن رقمي قادر على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية بشكل إيجابي يخدم من خلاله مصلحته الشخصية ومصلحة وطنه والعالم، من خلال ثلاث محاور أساسية هي محور الاحترام الإلكتروني الهدف لتكون مواطن يحترم غيره ونفسه أثناء استخدامه هذه التقنيات، محور التعليم من خلال ترسير الحقوق والمسؤوليات لدى الوافدين على هذه التقنيات، وأخيراً محور الأمن الذي يهدف لتعليم طرق حماية الخصوصية والهوية الإلكترونية. وتعتبر الأسرة والمدرسة هما الفاعلين الأساسيين في ترسير القيم وتعزيزها لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، خاصة تلك القيم التقليدية، وهو ما يطرح السؤال حول مدى استعداد هذين الفاعلين في ترسير وتعزيز القيم الرقمية كقيمة المواطنة الرقمية لدى هذه الفئة.

الكلمات المفاتيح: القيم، المواطنة الرقمية، المرحلة الثانوية، المؤسسات التعليمية.

Abstract :

The world has witnessed many transformations, perhaps the most prominent of which is the technological revolution, which created new means of communication and dissemination of news, ideas and values. Various values have taken on a digital character due to their connection to modern digital technologies, including the values of citizenship. Which have moved from creating a citizen who is proud and proud of his country, by defining his rights and duties in his dealings with himself and his community, to creating a digital citizen capable of using social media and websites in a proper way. Positive, through which he serves his personal interest, the interest of his country, and the world. Through three basic axes: the axis of electronic respect, which aims to form a citizen who respects others and himself while using these technologies, the axis of education by consolidating the rights and responsibilities of those who use these technologies, and finally the axis of security, which aims to teach ways to protect privacy and electronic identity. The family and school are considered the main actors in consolidating and strengthening values among secondary school students, especially those traditional values, which raises the question about the extent of the readiness of these two actors in consolidating and strengthening digital values such as the value of digital citizenship among secondary school students.

Key Words: Values, Digital citizenship, Secondary school, School.

مقدمة:

تعتبر الثقافة الجسر الرئيسي الذي تعبّر منه الأفكار والقيم، وتفاعل من خلاله تدخلات الفاعلين في المجال التربوي والفكري. باعتبارها ملحم المجتمع وشخصيته، والحاضنة لعاداته وقيمه وأخلاقياته ... وفي ظل ما شهدته العالم من تحولات خاصة بعض القرن 19م، والمتمثلة أساساً في ظهور العولمة وانتشارها، باتت الثقافة التقليدية والخصوصية المحلية مهددة وبشدة، بزحف الثقافة الواحدة الغربية كثقافة نموذجية. معتمدة في هذا الزحف على جملة من الوسائل كالثورة الصناعية التي جعلت العالم قرية صغيرة يسهل التنقل فيها، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الذي خلق آليات تواصل حديثة، سهلت نقل الأفكار وتبنيتها، كما ساهمت في تفكير القيم التقليدية كقيمة الولاء والمواطنة. فانتقل بذلك مفهوم هذه الأخيرة من كونها رابط التماس والتفاعل بين المواطنين، إلى الالاهوية وللانتماء. وانتقل مجالها من حدود الوطن، إلى ما هو عالمي وكوني. كما أدت هذه الطرفة الثقافية إلى ظهور عدة انحرافات أخلاقية وقيمية من قبيل التطرف، تحطيم الروابط الاجتماعية وتعويضها بروابط افتراضية، وقد الولاء للوطن للمجتمع، ...

بعد تلاميذ السلك الثانوي من أكثر الفئات المهددة بهذه الانحرافات، وهو ما جعل الكثير من الدول تدرج دروساً وأنشطة تسعى من خلالها لصناعة المواطن الرقمي. ويرجع ذلك لاعتبارين أساسين:

أولاً: أنها الفئة الأكثر استخداماً لوسائل التواصل الاجتماعي والوسائل التكنولوجية، هذا الاستخدام الذي قد يكون غير آمن في غياب الرقابة والتكوين.

ثانياً: حب الاكتشاف والتجربة الذي تمتاز به هذه الفئة. وقابليتها للتأثير بكل ما هو جديد وإن كان غير مفيد، مقابل تغيير ما هو تقليدي.

كل هذا جعل من دراسة البعد الرقمي لقيم خاصة قيمة المواطنة لدى متعلمي هذه المرحلة، أمراً جوهرياً لا يمكن تجاوزه. وهو ما حفزنا لمناقشة هذه الإشكالية.

إشكالية الدراسة:

تعالج المقالة إشكالية باللغة الأهمية تتطرق من التحولات التي شهدتها العالم بصفة عامة، والمتمثلة أساساً في الثورة الصناعية والثورة التكنولوجية. والتي جعلت من العالم الشاسع، قرية صغيرة، عبر خلق وسائل تواصل جديدة مكنت من توفير الجهد والوقت، وطي المسافات الطويلة في غضون ثوان معدودة. فحققت بذلك الإنسانية الكثير من المكاسب الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والثقافية. في المقابل كان لهذه التحولات عدة انعكاسات سلبية طالت الدول السائرة في طريق النمو، والتي لم توافق هذه التغيرات السريعة. فأصبحت التقنيات الرقمية الحديثة، مرتعاً خصباً للاحتيال ونشر خطاب

الكراهية والتطرف، وخطاب التشكك في المبادئ والأخلاقيات وتحطيم قدسيتها. فالقيم التي كانت بالأمس نابعة من الأسرة والمسجد والمدرسة،اليوم غدت تكتسي طابعاً رقمياً، وأصبح مصدرها وسائل التواصل الاجتماعي وباقى المنصات الرقمية الأخرى، وهو ما يهدد اليوم العديد من القيم من أبرزها قيم المواطنة، خاصة لدى أولئك الذين لم يحظوا بتكوين وتأطير حول كيفية استخدام هذه التقنيات، بشكل آمن يحفظ سلامتهم وسلامة أوطانهم. وهو ما جعلنا نطرح السؤال الإشكالي التالي: أي دور للمؤسسات التعليمية في ترسيخ وتعزيز قيم المواطنة الرقمية لدى متعلمي المرحلة الثانوية؟

يمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى عدة تساؤلات فرعية من أبرزها:

- ما التحديات التي تواجه متعلمات و المتعلمي هذه المرحلة أثناء ولوجه للوسائل الرقمية؟
- أين تتمثل الآثار السلبية للاستخدام الغير الآمن للأنترنت؟
- أي دور لفاعلين التقليديين في تعزيز قيم المواطنة الرقمية؟
- وكيف يمكن للمؤسسات التعليمية أن ترسخ وأن تعزز قيم المواطنة الرقمية لدى متعلمي و المتعلمات هذه المرحلة.

الفرضيات:

يمكن افتراض أن:

- متعلمات و المتعلمي هذه المرحلة يواجهون تحديات خطيرة بسبب استخدامهم الغير الآمن للوسائل التقنية.
- عدم قيام المؤسسات التعليمية والأسر بتعزيز قيم المواطنة الرقمية في ظل غياب التكوين والوسائل الازمة لذلك.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز التحديات التي تعيق استخدام متعلمي المرحلة الثانوية للوسائل التقنية استخداماً آمناً، وما يرافق ذلك من مشاكل وتحديات قد تمس بسلامتهم الجسمانية والنفسية، والتي يمكن أن تتجاوز تأثيراتها الأفراد إلى المجتمعات. ما جعلنا نتناول هذه الإشكالية في هذا الظرف الحساس الذي يتسم بتغيير سريع وغير متحكم فيه للقيم، بالاعتماد على المنصات الرقمية. وهو ما يستوجب من مختلف الفاعلين دق نقوس الخط حتى لا نكون في المستقبل القريب أمام جيل فقد للهوية والوطنية، أو جيل متغلب بالمشاكل النفسية التي لا يستقيم معها تطور ولا انفتاح.

المناهج والأساليب والأدوات المستخدمة:

يمكنا الاعتماد على عدة أساليب ومناهج وأدوات في معالجتنا لإشكالية هذه الدراسة، من أهمها:

- المنهج الوصفي التحليلي: من خلال رصد مختلف جوانب الظاهرة المدروسة وتتبع تطورها الزمني والمجالي والموضوعي. بالإضافة إلى تحليل المعطيات بشكل احصائي يمكننا من إعطاء قيمة كمية للمؤشرات المعتمدة في قياس موضوع الدراسة.
- اختيار عينة تمثلت في 50 تلميذ وتلميذة من متعلمي المرحلة الثانوية.
- استخدام استماراة تضمنت عدة تساؤلات مفتوحة ومغلقة، حاولنا من خلالها تغطية مختلفة محاور المواطنة الرقمية. وهو ما سيتم عرضه في الدراسة. وتنقسم الاستماراة إلى قسمين:
 - القسم الأول: يضم الأسئلة الشخصية للمستجيب (الاسم، الأصل الجغرافي، السن ...)
 - القسم الثاني: يتكون من أسئلة مفتوحة ومغلقة حول مجالات المواطنة الرقمية.
- الاعتماد على عدة أدوات رقمية لتخزين وتحليل وعرض المعطيات الإحصائية كبرنامج spss, excel, google drive ...

حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على متعلمي و المتعلمات المرحلة الثانوية (الإعدادية والتأهيلية) ببعض الجماعات الترابية لإقليم قلعة السراغنة.
- الحدود البشرية: تمت الدراسة باستجواب عينة تشكلت من 50 متعلم و المتعلمة، وهي فئة قادرة على إعطاء صورة عامة لمدى تحكم المتعلمات والمتعلمين في استخدام الوسائل التقنية بطرق حضرية ولبقة، تجنّبهم مشاكل الاستخدام الغير الآمن لهذه التقنيات.

المفاهيم المؤطرة للدراسة:

إن أي متتبع لقيم المواطنة الرقمية ستجده يؤكّد على تعدد تعاريفها واختلاف جزئياتها وتفاصيلها، إلا أنها تجتمع في كونها ملتصقة بقيم المواطنة التقليدية التي تهدف للرقي بالوطن وخدمته، بشكل يبعث على الفخر والاعتزاز. نظراً لارتباطهما اللغوي بمفهوم الوطن الذي نقيم فيه. ومنه يمكننا القول أن المواطنة الرقمية هي امتداد للمواطنة التقليدية ومرحلة من مراحل تطورها، لكن ما يميزها هو الوسائل المعتمدة في تعزيزها وترسيخها، والمتمثلة في الوسائل التكنولوجية، كموقع التواصل الاجتماعي، محركات البحث، المنصات الالكترونية ... وغيرها. ويمكن تعريف المواطنة الرقمية أيضاً على أنها مختلف المحددات الثقافية والاجتماعية والصحية والقانونية والأمنية التي تمكن الفرد من تحديد معايير استخدام التكنولوجيا بشكل مقبول وأخلاقي بما يمكنه من مسايرة العالم الرقمي وخدمة الوطن الذي يعيش فيه.¹ ولا بد أن نشير إلى أن هذه القيم تتجاوز الفرد، فهي ليست خصال خاصة ومحدودة، وإنما هي تفاعل الفرد مع غيره داخل المجتمع وخارجـه، باستخدام وسائل إلكترونية رقمية.

ت تكون المواطنة الرقمية من تسعه عناصر تحيط ب مختلف الجوانب التي يجب أن يكون عليها المواطن الرقمي قادر على استخدام الوسائل الرقمية بشكل آمن يعود بالنفع عليه وعلى مجتمعه، و تتجلى هذه العناصر حسب الجمعية الدولية للتكنولوجيا في:

خطاطة 1: عناصر المواطنة الرقمية.



المصدر: عمل شخصي (البحث النظري).

ويمكن اختصارها في ثلاثة عناصر تتدرج إليها باقي العناصر الفرعية الممثلة بالخطاطة أعلاه، وهي:

- الاحترام والولوجية.
- التعلم والتواصل.
- الحماية والسلامة.

تحتختلف طرق تعليم وتعزيز قيم المواطنة الرقمية عن دورة تعلم المواطنة التقليدية، إذ نجد أن مراحل هذه الأخيرة يمكن حصرها في ثلاثة:

مرحلة الاستكشاف: هي مرحلة تحسيسية يبين فيها المدرس القضية المدرosaة وتجلياتها، من خلال معالجة المفاهيم، والأحداث، والمؤسسات ... و تنتهي ب تحقيق الفهم والتحسيس لدى المتعلمين.
مرحلة رد الفعل: و تتمثل في تحفيز المتعلم من خلال تكوينه على بناء موقف ورأي قانوني ومدني لقضية المطروحة. و تمكينه ليصبح قادرا على اتخاذ أفعال إجرائية.

مرحلة الفعل: تتمثل أهمية هذه المرحلة في كونها تمثل 70٪ من قيمة محتوى هذه الدورة، وهي مرحلة إجرائية يقوم فيها المتعلم بإيجاد حلول يمكن تنفيذها وتطبيقها إما بشكل فردي أو جماعي. من خلال القيام بعده أنشطة تربوية (مسرحيات، لوحات، أناشيد ...) أو القيام بمشاريع تعالج القضية المطروحة. ويمكن أن نلاحظ من خلال هذه المراحل أنها تسعى لإعداد مواطن ذو معرفة قانونية ومدنية، وقدر على تطبيق وتنفيذ مشاريع وأنشطة تخدم الوطن. وهو ما يتماشى مع ظرفية لم يكن المتعلم فيها على احتكاك بالوسائل التقنية والرقمية. وهو ما يستدعي اليوم اتباع خطوات تشجع على الاستكشاف وتكون رأي و موقف ولكن تراعي البعد الرقمي في مختلف مراحل تعزيز قيم المواطنة، وهو ما يسمى بدورة التعلم التكنولوجي أو دورة تعلم المواطنة الرقمية، وتتمثل خطواتها في:²

مرحلة الوعي: وتعني توسيع مدارك المتعلمين ليصبحوا واعيين بالوسائل الرقمية ... بحيث يكون المتعلم على معرفة بما هو مناسب وما هو غير مناسب عند استخدام التقنيات الرقمية، وما هي الآثار المتترتبة على استخدامها.

مرحلة الممارسة الموجهة: زيادة إدراك المتعلمين تحت توجيه المعلم باستخدام التكنولوجيا في مناخ يشجع على التفكير والاكتشاف ...

مرحلة النماذج: وتعنى هذه المرحلة بتقديم نماذج إيجابية مثالية حول كيفية استخدام وسائل التكنولوجيا، حيث يقوم المعلم بممارسة ما هو مناسب من سلوكيات المواطنة الرقمية ... ليتعلم منه الطلاب. مرحلة التغذية الراجعة: هي مرحلة إتاحة الفرص أمام المتعلمين لمناقشة استخداماتهم للتقنيات الرقمية داخل وخارج العرف الصفيه وصولاً لمرحلة الحرية على تقديم النقد البناء، والتمييز في الاستخدام السليم للتكنولوجيا من خلال تأمل ذاتي لممارسته.

ولدراسة مدى ودرجة الوعي بهذه القيم ومراحلها، اخترنا دراسة متعلمي المرحلة الثانوية، وهي مرحلة فاصلة في حياة الإنسان، فهي مرحلة محورية في إكساب التلاميذ القيم والمثل العليا التي يمكن أن يقتدوا بها في حياتهم، فهي تمثل عنق الزجاجة خاصة وأنها تمثل خطورة بالنسبة لمستقبل الطلاب ومستقبل الوطن.³

يرجع اعتماد هذه الفئة في البحث باعتبارهم الفئة الأكثر استخداماً للتقنيات الرقمية، خاصة وسائل التواصل الاجتماعي (الفايسبوك، الانستغرام ...)، والأكثر ميلاً للتغيير والتجديد، فتراهم يتبعون كل ما هو غير تقليدي، وإن كان سلبياً، فقط لإشباع رغبتهم في التحديث. مما جعل هذه الفئة مرتع خصب لمن يسوق للتلوث الثقافي، ونشر أفكار مهددة للقيم التقليدية الرصينة، والخصوصية المحلية. خاصة في ظل غياب مراقبة أولياء الأمور لاستخدام ابنائهم لهذه التقنيات. وتعتبر هذه الفئة أكثر ضحايا الاستخدام الغير الآمن للوسائل والتقنيات الرقمية. فما هي أبرز آثار هذه الاستخدام الغير المراقب والغير الآمن على متعلمي هذه الفئة؟

آثار الاستخدام الغير الآمن للوسائل الرقمية على متعلمي المرحلة الثانوية.

تتعدد الآثار السلبية لاستخدام التقنيات الرقمية بشكل غير واعي وغير آمن، ومنها ما قد يسبب العديد من المشاكل الصحية سواء الجسمانية أو النفسية. وبناء على نتائج الاستمارة فإن حوالي 20% من المستجوبين تعرضوا لمشاكل صحية منها مشاكل لا زالت آثارها مستمرة. ومن أبرز هذه المشاكل المترتبة عن الاستخدام الغير الآمن للوسائل التقنية:

- الأعصاب.
- مرض العيون.
- الإدمان.
- التوحد.
- إرهاق النفس ...

وهو ما يستدعي ضرورة مراقبة وتوجيه هذه الفئة قبل وأثناء استخدامهم لهذه الوسائل. ويرجع تعرض متعلمي المرحلة الثانوية لهذه المشاكل الصحية إلى ما يواجهونه من تحديات أثناء ولوجهن التقنيات الرقمية. ومن أبرز هذه التحديات ذكر:

التنمر الإلكتروني:

يعتبر التنمر من السلوكيات السلبية التي تواجه المتعلمين خاصة داخل المدرسة، إلا أنه في الآونة الأخيرة انتقل هذا المفهوم من معناه التقليدي إلى معنى حديث، فأصبح يلازم المتعلم خارج فضاء المدرسة عبر استعمال وسائل التواصل الاجتماعي وهو ما يسمى بالتنمر الإلكتروني.

يعتبر بل بيسيب "أول من صاغ وعرف مصطلح التنمر الإلكتروني على أنه استخدام تقنيات المعلومات والاتصال لدعم سلوك متعمد ومتكرر وعدائي من قبل فرد أو مجموعة والتي تهدف إلى إذاء أشخاص آخرين".⁴ ويمكن تعريف التنمر الإلكتروني على أنه ممارسة المضايقات والتسلط من طرف شخص أو مجموعة قوية ضد معتدى عليه ضعيف، باستخدام التقنيات الحديثة خاصة موقع التواصل الاجتماعي، وتمثل خطورة هذا النوع من السلوكيات في كونه مستمراً ومتكرراً عكس التنمر التقليدي الذي ينحصر في فضاء محدد، كما تتمثل خطورته في إمكانية تكرر المتنمر وبالتالي لا يمكن التعرف عليه أو مواجهته. مما يزيد من حدة هذه السلوكيات ويوسع تأثيراتها السلبية.

يتخذ التنمر الإلكتروني عدة أشكال من أبرزها:

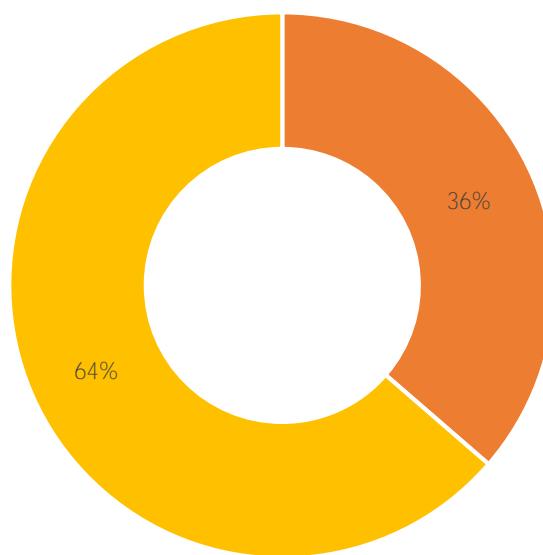
- ❖ **المضايقات:** إرسال تهديدات بنية إثارة الخوف، أو عبر اختراق الحساب الشخصي أو إرسال الشائعات السيئات لصديق المتنمر عليه.
- ❖ **تشويه السمعة:** نشر الشائعات حول شخص ما والإساءة إليه.

- ❖ انتحال الشخصية: تحدث شخص مجهول وتظاهره بأنه شخص آخر لكسب ثقة المعتمد عليه وإعادة نشر المواد الإلكترونية المشتركة بينهما.
- ❖ إفشاء الأسرار: تقاسم أحد المعارف أسرار شخص ما ومعلوماته الشخصية المحرجة كالصور، مقاطع فيديو، محادثات.
- ❖ الاستبعاد: اخراج شخص ما من مجموعة افتراضية بالقصد.

انطلاقاً من الدراسة الميدانية، فإن حوالي 65% من عينة الدراسة تعرضوا للتتمر الإلكتروني. بمختلف أشكاله من طرف زملاء لهم في الدراسة، أو من طرف أشخاص مجهولين.

المبيان 1: توزيع المتعلمين حسب تعرضهم للتتمر

تعرضوا للتتمر ■ لم يتعرضوا للتتمر



المصدر: عمل شخصي (الدراسة الميدانية)

يترب عن ظاهرة التتمر الإلكتروني جملة من النتائج السلبية التي قد يعتدى تأثيرها المتعلم إلى أسرته ومجتمعه. ويمكن تلخيص آثار هذه الظاهرة فيما يلي:⁵

- ❖ تصبح الضحية مرفوضة وغير مرغوب فيها.
- ❖ تلجاً الضحية للسلوك العدواني نتيجة التتمر.
- ❖ الانتحار، حيث أثبتت الدراسات أن ضحايا الانتحار بسبب التتمر في ازدياد مستمر.
- ❖ تدني التحصيل الدراسي.
- ❖ ارتفاع نسب الهدر المدرسي في أغلب الحالات.

الاحتيال والابتزاز الرقمي:

يعد من أبرز أنواع الاحتيال انتشاراً، بسبب ما شهده العالم من تحولات رقمية وتقنية، فانتقل بذلك التعامل المالي من تعامل ملموس إلى تعامل رقمي. ويتحقق هذا النوع من الاحتيال "كلما كانت هناك نية لتحقيق ربح مادي غير مشروع للجاني ينتج عنه خسارة مادية تلحق بالمجنى عليه، بشرط أن يكون استخدام الحاسب الآلي لارتكاب الاحتيال أو تسهيله أو التعجيز بتنفيذه"⁶. وقد تتمثل أشكاله في:

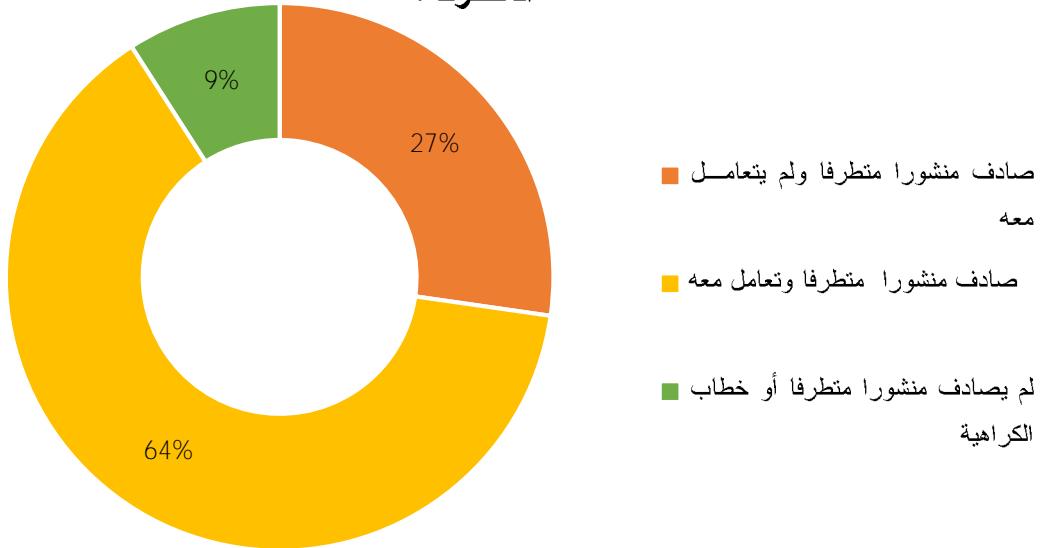
- ❖ جرائم الابتزاز والتهديد بنشر صور أو مقاطع شخصية عبر الانترنيت والاعتداء على الخصوصية.
- ❖ السرقة الفكرية.
- ❖ بيع منتجات مزورة وتفتقد للجودة.
- ❖ إنشاء حسابات وهمية للتجارة الإلكترونية.

بحكم حداثة سنهم، فنلاحظ أن الذين يعانون من مثل هذه الأشكال قليلاً، حيث لا يمثلون إلا 5٪، أما البالغين فلا يتقدرون في ممارسة المعاملات المالية عبر الوسائل الرقمية.

خطاب الكراهية والمس بالثوابت الوطنية:

يتمثل خطاب الكراهية في نشر أفكار تمس بالثوابت الوطنية لشعب معين، وعدم احترام مبادئه الأولية داخل وطنه. بهدف تهديد الوحدة الوطنية للشعوب. عن طريق التشكيك في مبادئ وأساسيات المواطنة خاصة لدى متعلمي هذه الفترة. وعن طريق السخرية من احترام هذه الثوابت. ويوضح المبيان التالي نسبة المتعلمين الذين تعرضوا لهذا الخطاب أو صادفوه أثناء ولوجهم للمنصات والمواقع الإلكترونية.

المبيان 2: تعامل المتعلمين مع خطاب الكراهية والتطرف، والمنشورات المنحرفة.



المصدر: عمل شخصي (الدراسة الميدانية)

حيث تعرض حوالي 65% من مجموع عينة الدراسة تعرض لخطاب الكراهية والتطرف وتعامل معه بالرفض، عبر مصادفة منشورات تمس بالثوابت الوطنية كالخرائط المبتورة، الأخبار الكاذبة عن تطور المغرب وتميته، الإساءة إلى المجتمع المغربي (خاصة النساء) وقيادته، أو منشورات تمس بسماحة الدين الإسلامي واعتداله، وتحث على التطرف والتعصب والكراهية. وهي خطابات مؤثرة على سلامة المتعلم الذاتية، وسلامة أسرته ومجتمعه. خاصة عندما يكون المتعلم غير قادر على التعامل مع هذا النوع من الخطابات، وغير متمكن من وسائل الحوار والترافع للدفاع عن ثوابته ومسلاماته الوطنية والدينية والمدنية. وتشكل هذه الفئة 27% من مجتمع الدراسة. وهو ما يدفعنا لطرح السؤال: أي دور للمؤسسات التعليمية في تمكين المتعلمين من مفاتيح ووسائل الحوار والمرافعة؟

أمام انتشار هذا النوع من الخطاب، والذي يستهدف زعزعة قيم الولاء للوطن واحترام الثوابت الوطنية. طرحتنا السؤال: هل سبق وشارك المتعلمون أحد الأحداث الوطنية أو وضعوا أحد الرموز في حسابهم الإلكتروني؟ فكانت الإجابة على النحو التالي:

الجدول 1: مدى مشاركة المتعلمين للأحداث والرموز الوطنية.

مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرة
%36	%18	%36	%9	%0	سبق ووضعت أحد الرموز الوطنية في بروفايل حسابك الإلكتروني.
%27	%9	%45	%18	%0	سبق وشاركت أحد الأحداث الوطنية عبر حسابك.

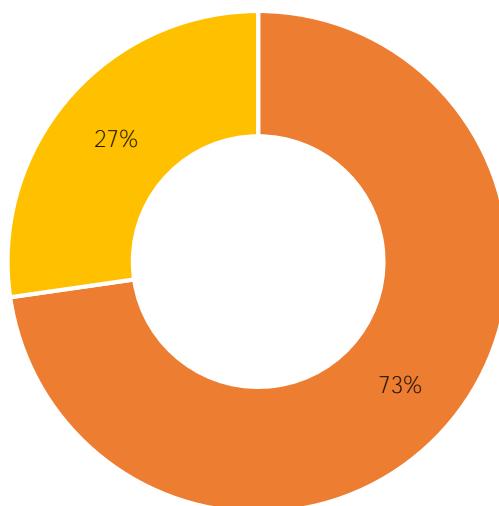
المصدر: عمل شخصي (الدراسة الميدانية)

المنشورات المنحرفة:

تنتشر بالموقع الإلكتروني والعديد من المنصات الرقمية الكثير من المنشورات الخادشة للحياء، والأفكار المنحرفة. والتي لا تتلاءم مع سن هذه الفئة وحبها للاكتشاف. مما يجعل هؤلاء المتعلمين مهددين بإدمان هذه المشاهد والمنشورات. ويوضح المبيان التالي نسبة المتعلمين الذين صادفو مثل هذه المنشورات.

مبيان 3: توزيع المتعلمين حسب مصادفهم للمنشورات المنحرفة.

■ صادف منشورات منحرفة خادشة للحياة. ■ لم يصادف منشورات منحرفة خادشة للحياة.



المصدر: عمل شخصي (الدراسة الميدانية)

صادف أكثر من 73% من فئة الدراسة منشورات منحرفة ومخلة بالحياة، أثناء استخدامهم للتكنولوجيات الرقمية، خاصة أثناء اتصالهم عبر موقع التواصل الاجتماعي.

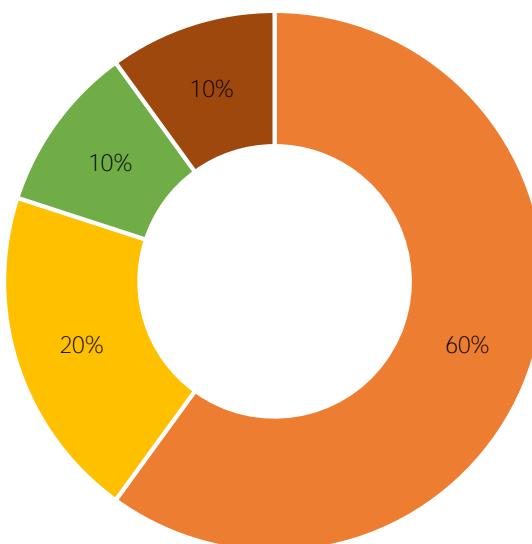
الاحتياج الإلكتروني:

يبقى احتمال تعرض هذه الفئة لمثل هاته المشاكل ضئيلاً، ويرجع ذلك لعدم استخدام أغلبهم الفضاء الإلكتروني كمنصة للبيع والشراء، وتقدر نسبة المترضبين لمشكل الاحتياج الإلكتروني حوالي 6%. وهي النسبة التي تقوم بالمعاملات التجارية عبر الوسائل التقنية الحديثة خاصة موقع التواصل الاجتماعي. أما 94% من عينة الدراسة فتكتفي باستخدام هذه المواقع للتواصل فقط.

إن السبب الرئيسي في مواجهة المتعلمين لمثل هذه التحديات هو غياب مراقبة الأسرة لأبنائهم أثناء إبحارهم المكثف في التقنيات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي.

المبيان 4: مدى مراقبة الأهل لاستخدام التقنيات الرقمية

استخدام دائم المراقبة ■ استخدام يراقب أحيانا ■ استخدام نادر المراقبة ■ استخدام غير مراقب مطلقاً



المصدر: عمل شخصي (الدراسة الميدانية)

ويلاحظ انطلاقاً من المبيان أعلاه أن 60% من عينة الدراسة لا يراقب استخدامها للتقنيات الرقمية من طرف الأسرة بشكل مطلق. و20% نادراً ما تراقب أسرهم استخدامهم لهذه التقنيات. ويرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها:

- ❖ انشغال أولياء الأمور بالعمل عن مراقبة استخدام أبنائهم لهذه التقنيات.
- ❖ عدم وعي الآباء وأولياء الأمور بالخطورة التي تهدد أبنائهم أثناء استخدامهم لهذه التقنيات.
- ❖ التقة المطلقة في قيم وأخلاق الأبناء.

أما باقي المستجوبين والذين يشكلون 20٪ فتبقى مراقبة استخدامهم لهذه الوسائل مراقبة محدودة.

دور المؤسسات التعليمية في تعزيز قيم المواطنة الرقمية.

تستهدف المؤسسات التعليمية في شراكة مع مجموعة من الفاعلين، ترسیخ وتعزيز العديد من القيم إلى جانب المعرفة. قيمة المواطنة، الكرامة، التسامح، العدل وغيرها. وتنقاطع الكثير من المواد المدرسة في ترسیخ هذه القيم لدى المتعلمين كالتربيّة الإسلامية، الاجتماعيات، الفلسفة...، إلى جانب ما تعزّزه أنشطة الحياة المدرسية عبر الاحتفال بالأعياد الدينية والوطنية والعالمية. إلا أن هذه القيم التي تعمل مدرسة اليوم على زرعها لدى مواطنى الغد وشبابه، لا تتماشى وما يعرفه العالم من تحولات ثقافية وفكرية، فالتحول القيمي السريع، لم يترك فرصة للمؤسسات التقليدية للحاق به ومواكبة ديناميته المجالية وال زمنية. وهو ما جعلنا اليوم نطرح السؤال: أي دور للمؤسسات التعليمية في تعزيز قيم المواطنة الرقمية؟

في محاولة للإجابة عن هذا التساؤل الذي يعتبر إشكالية هذا البحث، سنتطرق لذلك عبر المحاور المشكلة للمواطنة الرقمية والتي سبق تحديدها في الجانب النظري وهي: محور الاحترام، محور التعليم، محور الحماية.

محور الاحترام:

ويضم هذا المحور ثلاثة عناصر فرعية هي الوصول الرقمي، والمتمثل في الولوجية الإلكترونية للجميع وبدون تمييز. اللياقة الرقمية والتي تنص على احترام ضوابط وقواعد السلوك الرقمي. وعنصر القوانين الرقمية. ولقياس مدى اهتمام المؤسسات التعليمية بهذه العناصر تم طرح التساؤلات التالية:

الجدول 2: درجة التوافر للفقرات الخاصة بمحور الاحترام.

درجة التوافر	الفقرة
مطقاً 5	شاركت في أي دورة تكوينية حول الاستخدام الآمن للأنترنت.
نادرًا 1	شجعك أحد المدرسين على الاقداء الحسن عند استخدام التقنيات الرقمية.
غالباً 3	حثك أحد المدرسين على احترام القوانين المصاحبة لأي تقنية رقمية.
مطقاً 5	أرشدك أحد المدرسين إلى الطريقة الصحيحة في التعامل مع من يستهزئ بالوحدة الوطنية، العلم الوطني...
دائماً 4	عزز لديك أحد المدرسين احترام الحريات الشخصية. والخصوصية الشخصية.
غالباً 3	أرشدك إلى ضرورة تجنب التنمُّر وإذاء الآخرين وإثارة الفتنة والنزاعات.

غالباً	المتوسط الكلي لدرجة التوازن
--------	-----------------------------

المصدر: عمل شخصي (الدراسة الميدانية)

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الكلي لمساهمة المؤسسة التعليمية في ترسير قيم الاحترام الإلكتروني جاءت بدرجة غالباً أي بمتوسط حسابي يقارب 3.5. أي أن المؤسسات التعليمية ساهمت بشكل متوسط أو جزئي في ترسير وتعزيز القيم الخاصة بهذا المحور، من خلال تنظيم دورات تكوينية حول الاستخدام الآمن للأنترنت، وإرشاد المدرسين لتلاميذهم إلى ضرورة احترام الحريات الشخصية، والخصوصية الإلكترونية وتجنب التنمُّر وإيذاء الآخرين أثناء استخدامنا لهذه التقنيات. وهي أول مراحل تعليم المواطنة الرقمية، أما المرحلة الثالثة والتي تعد مرحلة ضرورية يقدم فيها المدرس الطريقة المثالية للتعامل عند استخدام التقنيات الرقمية فقد جاءت بدرجة نادراً. وربما يرجع ذلك لضعف التجهيزات الإلكترونية داخل المؤسسات التعليمية مما يصعب هذه العملية.

محور التعليم:

يتضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد هي: الثقافة الرقمية، والمتمثلة في معرفة كيفية استخدام الأنترنت بشكل ملائم. الاتصال الرقمي، من خلال ترسير قواعد التفاعل والتواصل عبر الواقع والمنصات الإلكترونية. ثم التجارة الرقمية.

الجدول 3: درجة التوازن للفقرات الخاصة بمحور التعليم.

درجة التوازن	الفقرة
نادراً 1	شجعك مدرس على استخدام الله العربية في تواصلك مع الآخرين بموقع التواصل الاجتماعي
مطقاً 6	عزز لديك أحد المدرسين مهارة التواصل الرقمي وحل النزاعات.
غالباً 3	شجعك على مساعدة الآخرين ودعمهم.
دائماً 4	عزز لديك أحد المدرسين المسؤولية نحو مجتمعك ووطنك.
أحياناً 2	وضحك لك أحد المدرسين مخاطر ولوج الواقع الإلكترونية المحظورة والمخلة بالآداب أو الهكرز ...
غالباً 3,2	المتوسط الكلي لدرجة التوازن

المصدر: عمل شخصي (الدراسة الميدانية)

يبين الجدول أن درجة إسهام المؤسسات التعليمية في ترسير قيم محور التعليم لدى افراد العينة المستجوبة جاءت بدرجة غالباً، بمتوسط حسابي يبلغ 3.2. وهو ما يؤكد مساهمة المؤسسات التعليمية بترسيخ قيم المواطنة الرقمية خاصة قيم هذا المحور ولكن بشكل جد محدود، من خلال تعزيز المدرسين مهارة التواصل الرقمي وحل النزاعات لدى العينة المستجوبة، وتعزيز المسؤولية لدى

المتعلمين نحو مجتمعهم ووطنهما. في حين نجد أن هذا الفاعلي الأساسي غير قادر على تعليم المتعلمين مخاطر ولو جهم للموضع المحظورة، حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة أحياناً.

محور الحماية:

يتشكل محور الحماية من ثلاثة عناصر: الحقوق والمسؤوليات الرقمية، ويهدف هذه البعد إلى تكوين معرفة قانونية لدى الوفدين على التقنيات الرقمية بهدف حماية حقوقهم وواجباتهم الإلكترونية. الصحة الرقمية، وذلك للمحافظة على الصحة الجسمانية والنفسية أثناء استخدام هذه التقنيات. وأخيراً الأمن الرقمي المتمثلة في طرق المحافظة على الهوية والخصوصية الرقمية.

الجدول 4: درجة التوافر للفقرات الخاصة بمحور الحماية.

الفقرة	درجة التوافر
وضح لك أحد المدرسين مخاطر العلاقات الرقمية المجهولة، والتقة في الغباء.	أحياناً
علمك أحد المدرسين طرق المحافظة على هويتك الشخصية وخصوصياتك في تواصلك الرقمي.	مطلاقاً
عرفك بالتهديدات المجتمعية التي قد تقع فيها أثناء تواصلك الافتراضي كالطرف، الفكر الشاذ والمنحرف.	مطلاقاً
علمك كيفية التعامل مع الابتزاز الإلكتروني، التحرش، الاحتيال، انتقال شخصيتك من طرف أحد ما، سرقة حسابك.	مطلاقاً
زودك أحد المدرسين بكيفية التعامل مع الرسائل السلبية الواردة عبر التقنيات الرقمية والتمر والاستهزاء، وتخفيها.	مطلاقاً
المتوسط الكلي لدرجة التوافر	4.4

المصدر: عمل شخصي (الدراسة الميدانية)

يظهر من خلال قراءة الجدول أن المتوسط الكلي لدرجة التوافر لتعزيز قيم محور الحماية جاء بدرجة مطلاقاً، بمتوسط حسابي يبلغ 4.4. وهو ما يبرز التزام المؤسسات التعليمية بترسيخ قيم الحماية لدى أفراد العينة المستجوبة، وذلك من خلال: توضيح مخاطر العلاقات الرقمية المجهولة، والتعامل مع الابتزاز وخطاب التطرق الرقمي وغيرها. ويرجع اهتمام المؤسسات التعليمية بهذا المحور، إلى تجاوز حدود تأثيره الفرد إلى المجتمع.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن:

- الفئة المعنية بالدراسة تواجه جملة من المشاكل المترتبة عن الاستخدام الغير الآمن للوسائل الرقمية خاصة في المجالات الحضرية.

- المؤسسات التعليمية تساهم بشكل جد محدود في ترسیخ قيم المواطنة الرقمية، ويمكن إرجاع ذلك لعدة عوامل منها غياب تكوين الأطر الإدارية والتربوية في مجال المواطنة الرقمية، غياب قيم المواطنة الرقمية في المذكرات والوثائق الرسمية المنظمة لعملية التربية والتعليم، النقص الحاد في الأجهزة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية خاصة بال المجال القروية.
- القيم التقليدية المعززة من طرف المؤسسات التعليمية والأسر لا تستخدمها هذه الفئة أثناء استخدامهم للوسائل الرقمية.

اقتراحات الدراسة:

انطلاقاً من نتائج الدراسة التي أظهرت مدى محدودية المؤسسات التعليمية في ترسیخ وتعزيز قيم المواطنة الرقمية لدى متعلمين المرحلة الثانوية (حسب العينة المستجوبة)، يمكن اقتراح التالي:

- إجراء تكوينات للمدرسين عامه ومدرسي هذه المرحلة خاصة حول الاستخدام الآمن للتقنيات الرقمية، والمواطنة الرقمية.
- تزويد المؤسسات التعليمية بالوسائل اللازمة لترسیخ قيم المواطنة الرقمية وتطبيقاتها من طرف المتعلمين.
- تنظيم قافلة «معا لبناء أمن الكتروني» لتوسيع المتعلمين بضوابط استخدام الوسائل الرقمية استخداماً يعود بالنفع على الفرد والمجتمع وتوعيته بحقوقه وواجباته الرقمية.
- الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في التربية على المواطنة الرقمية (اليابانية، البريطانية ...).
- تبني الجهات المعنية بال التربية وغرس القيم مبادرات رقمية تلعب دور الدعاية المضادة للأفكار الهدامة.
- احداث الاعلام المدرسي وتوجيهه لترسیخ حب الوطن، ونشر قيم التسامح والاحترام.

خاتمة:

تعتبر المواطنة الرقمية حجر الزاوية اليوم جداً، لضمان الاستقرار الاجتماعي والثقافي والأمني للمجتمعات والدول. فالاليوم أصبحنا نخصص الوقت الأكبر للشاشات، مقابل إهمال العالم الواقعي والعلاقات الواقعية. وهو ما يستوجب إعداد قوانين وتأطير وتكوين لكيفية الاستخدام الآمن لهذه التقنيات الرقمية. حتى يصبح استخدامها في صالح الفرد وصحته الجسمانية والنفسية، وفي صالح المجتمع والوطن.

وتعتبر فئة متعلمي السلك الثانوي أو المرحلة الثانوية، فئة جد هشة. مما يجعلها تواجه عدة تحديات أثناء استخدامهم للمواقع والمنصات الالكترونية، كالابتزاز، انتهاك الشخصية، الاحتيال، التمر

الالكتروني ... وغيرها من الآثار السلبية. التي تتجاوز انعكاساتها العالم الافتراضي إلى العالم الواقعي، فتصنع جيلاً مدمر نفسيًا، يتخطى داخل تهديدات غير منتهية.

ولمواجهة هذه التحديات والتهديدات درسنا دور المؤسسات التعليمية في تعزيز قيم المواطنة الرقمية وتهذيب سلوك الوافدين على التقنيات الرقمية وتوعيتهم. فلاحظنا انتلاقاً من الدراسة الإحصائية أن مساهمة هذا الفعال هي جد محدودة، نظراً لعدة أسباب جعلتها غير قادر على تكوين وتأطير المتعلمين في هذا المجال. مما جعل من تمكين هذه المؤسسات بالوسائل الالزمة أمراً ضرورياً حتى تغدوا قادرة على القيام بدورها التربوياليوم وغداً في ظل الانفتاح على الوسائل الرقمية، كما كانت تقوم بتعزيز القيم التقليدية بالأمس.

قائمة الهوامش:

- ¹ هناء حسن أحمد شقرة، 2017، دور معلمى المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في تعزيز المواطنة الرقمية لمواجهة ظاهرة التلوث التلفي لدى الطلبة وسبل تفعيله، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، ص 15.
- ² ربى أحمد العري، 2020، درجة وعي طلبة الجامعات الأردنية لمفهوم المواطنة الرقمية وعلاقتها بمحاورها، جامعة الشرق الأوسط كلية علوم التربية، ص 17 (يتصرف).
- ³ هناء حسن أحمد شقرة، 2017، مرجع سابق، ص 52-53.
- ⁴ ثناء هاشم محمد، 2019، واقع ظاهرة التصرّف الإلكتروني لدى طلاب المرحلة الثانوية في محافظة الفيوم وسبل مواجهتها، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، الجزء الثاني، ص 197.
- ⁵ ثناء هاشم محمد، 2019، المرجع السابق، ص 197.
- ⁶ تيسير أحمد حسين الزعبي، 2009-2010، جريمة الاحتيال الإلكتروني، رسالة ماجستير جامعة جدارا كلية الدراسات القانونية قسم القانون، ص 76.

□ تدبير المؤسسات التعليمية بال المغرب بين مطلب التحديث ورهان الجودة

Management of educational institutions in Morocco between the demand for modernization and the bet on quality

د. محمد الحنافي، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والسياسية - سطات

ملخص

ترتهن جودة التدبير الإداري للمؤسسات التعليمية بالمغرب بمدى تملك أطر الإدارة التربوية لاليات التدبير الحديث والتي من موجباتها أن تمتلك القيادات التربوية روح التغيير، وإرادة التجديد في الأساليب، ومنهجية الفعل والتدبير على أصعدة المدرسة ومكوناتها كافة، لكن الواقع التدبيري السائد وبالرغم من كل محاولات الإصلاح التي عرفتها منظومة التربية والتكوين يؤكد استمرارية تسييد الفعل الإداري التقليدي الذي يحد من تطورية المؤسسات التعليمية، وانحرافها في قيادة الاصلاح التربوي المنشود.

Abstract

The quality of administrative management of educational institutions in Morocco depends on the extent to which educational administration frameworks possess modern management mechanisms, which requires that educational leaders possess the spirit of change, the will to innovate methods, and the methodology of action and management at the levels of the school and all its components. However, the prevailing administrative reality, despite all the attempts at reform that What the education and training system has known confirms the continuity of the dominance of traditional administrative action, which limits the development of educational institutions and the extent of their involvement in leading the desired educational reform.

مقدمة:

لا يمكن تصور أي إصلاح تربوي بالمغرب دون توافر إدارة تربوية حديثة قادرة على قيادة التغيير وفق الاليات تدبيرية تمكن من تجديد الفعل الإداري داخل المؤسسات التعليمية، فالإدارة التربوية هي عصب الإصلاح، وهي القناة التي بواسطتها يتم تنزيل السياسات العمومية التربوية داخل الفضاءات المدرسية. وقد زادت الاحتياجات الفردية والمجتمعية للتربية والتعليم في إطار من الجودة والفعالية من مسؤولية الإدارة التربوية التي بانت في حاجة في أكثر من أي وقت مضى لتحديث أدائها الإداري والتربوي بما يحقق النهضة التربوية المنشودة. لكن واقع حال التدبير الإداري بمؤسساتنا التعليمية، ووفقاً لنتائج مجموعة من التقارير الدولية والوطنية يؤكد استمرارية الفعل التدبيري التقليدي الذي يقتصر على تسيير الأمور اليومية، والحفاظ على ديمومة الإستقرار وعرقلة التغيير وإنقاذ التعليمات دون القدرة على اتخاذ القرارات، والذي ينبع عنه ضعف الأداء الإداري وعرقلة كل مظاهر إصلاح والتحديث التربوي. ليظل الإشكال المطروح هو : مدى مساهمة الاليات التدبير الحديث في تجديد الأداء الإداري وتطوير المؤسسات التعليمية بالمغرب؟

إشكال يطرح علينا مجموعة من الأسئلة:

- ما هو التدبير الإداري الحديث؟ وما هي المقارب النظرية المؤطرة لها؟
- ما هو واقع التدبير الإداري داخل المؤسسات التعليمية بالمغرب؟ وما الاختلالات التي تعانيها؟
- أي دور يمكن أن يلعبه المدير التربوي الحديث في تجويد الأداء الإداري وأجرأة الإصلاح التربوي؟

أسئلة وغيرها، حاولت المقالة الإجابة عنها من خلال محوريين أساسيين:

المحور الأول : التدبير الإداري الحديث للمؤسسات التعليمية: مقاربة نظرية مفاهيمية

المحور الثاني: دور التدبير الإداري الحديث في الارتقاء بتدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب

المحور الأول : التدبير الإداري الحديث للمؤسسات التعليمية: مقاربة نظرية مفاهيمية

تارياً، ارتبط تطور الإدارة بادئ الأمر بالأشخاص بصورة أكبر من ارتباطها بأسس ومبادئ عامة، حتى ظهرت حركة الإدارة العلمية على أيدي كل من الأمريكي فريديريك تايلور، والفرنسي فايول، وبعد ذلك البريطاني أوكل، بالإضافة إلى موسي ورائيلي وشستر برناك، وغيرهم من ظهروا في أوائل القرن العشرين. ومن خلال التطور التدريجي لهذه الحركة، ثم إرساء مجموعة من الأسس ومبادئ العملية العامة، التي عرفت لاحقاً بعلم إدارة الأعمال التي لعبت دوراً بارزاً في إرساء دعائم النهضة الصناعية الحديثة. وقد أسمهم النجاح الذي أحرزته مبادئ الإدارة العلمية في القطاع الخاص لتبني مبادئها وتطويرها في القطاع العام الحكومي، بما هو معروف اليوم بعلم الإدارة العامة، التي تجمعها مع إدارة الأعمال نفس المبادئ، ليتمتد تأثيرها لميادين كثيرة من بينها الإدارة التربوية¹. التي لم تبدأ تظهر كتخصص مستقل إلا سنة 1946 مع مؤسسة كلوج الأمريكية² التي قامت بتخصيص ما يقارب 4 ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة لتطوير الإدارة التربوية³. ولينتقل بعدها هذا العلم إلى أوروبا وبباقي دول العالم كعلم له صفة، ومناهج بحث، ومدارس علمية مختلفة⁴.

أولاً : الإدارة التربوية و التدبير الإداري الحديث: مقاربة مفاهيمية

تفتقر إلى هنا هذه المقاربة المفاهيمية، وقبل تحديد المعاني اللغوية والدلالية للمركب الاسمي التدبير الإداري الحديث، إتباع منهجة تفكيكية لمكوناته.

مفهوم التدبير: لغة هو الاحتياط والإستعداد، دبر الحاكم أمر الرعية: أحسن التصرف في شؤونها، دبر الأمر: فعله عن فكر وروية⁵ . **واصطلحا** يعرف التدبير بأنه "تفعيل أنشطة أو خدمات مختلفة ومتعددة باستعمال الموارد البشرية الازمة المتخصصة في شتى ميادين الحياة، استناداً إلى تخطيط مسبق ووفق إنجاز محكم، ومراقبة انبية أو بعدية، بناء على منهجية معقولة وتحفيز مستمر لتلك الموارد البشرية"⁶ ولا تعتبر وظيفة تسيير الموظفين جزءاً مندمجاً في التدبير فقط، بل تعد إحدى المكونات

الأساسية لهذه العملية، على اعتبار أن الإمكان البشري هو مورد ذو إيجابيات تنافسية لتطوير الإنتاجية⁷، لذلك من الصعب الحديث عن تدبير الموارد البشرية دون استحضار مصطلح إدارة الموظفين، الذي عرفته الإدارات الخصوصية والعمومية على حد سواء.

مفهوم الإدارة: لغة: هي من أدار العمل، وأدار الآلة: تولى تصريف الأمور فيهما. وأدار الرأي والأمر: أحاط بهما⁸. وكلمة إدارة هنا مشتقة من الأصل الثلاثي دار بمعنى وجه، أشرف، خدم، أuan، راقب، ومن هنا تعني الإدارة خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. **واصطلاحاً:** هي جملة الوظائف أو العمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة⁹ فهي نشاط تنظيمي معين(يشمل جميع العمليات الإدارية) لتسهيل وتنفيذ أعمال متعددة يقوم بها عدد معين من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، بأقل جهد ووقت وبأفضل وأدق نتيجة.

مفهوم التدبير الإداري الحديث: أوضح سيرز "Sears" صاحب مؤلف *The Nature of the Administrative Process, with Special Reference to Public School Administration* والذي خلف أثراً كبيراً في محاولة تطبيق مبادئ الإدارة في الميدان الآخر على الإدارة التعليمية بحكم اشتغاله في ميدان التربية، أن التدبير الإداري الحديث "هو الذي ينبغي أن يروم تحقيق أهم وظائف العمل الإداري التي تشمل:

التخطيط: الإعداد القبلي لإتخاذ القرار بخصوص موضوع أو مشكلة معينة لتحديد ما سيتم إنجازه حتى لا يكون التدبير عشوائياً. ويختلف الإعداد في صعوبته وأهميته حسب الموضوع أو المشكلة.

التنظيم: تحديد كيفية إنجاز العمل واستعمال الموارد وتوزيع المهام لتنفيذ القرارات المتخذة بكيفية فعالة.

التوجيه: عملية مركبة تشمل استعمال القيادة والسلطة والتواصل والتشجيع والحفز لتوجيه العملية التربوية والعاملين بالمؤسسة في الاتجاه المطلوب.

التنسيق: إقامة الانسجام والتكامل بين مختلف العناصر والمكونات التي يشملها تدبير المؤسسة، فهناك مكونات التدبير التربوي والبيداغوجي، مكونات التدبير الإداري، مكونات التدبير المادي والمالي، وتدير علاقات المؤسسة مع الشركاء والمحيط. وهو ما يتطلب تنسيق الجهود وتضامنها لتصب في تحقيق أهداف العملية التربوية.

المراقبة: عملية تقويم للموارد المستمرة والنتائج المحصل عليها. وهي تهدف إلى إدخال التعديلات الضرورية حتى يتم التيقن من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لتحقيقها سيتم احترامها.

الإدارة التربوية: هي العملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقدارها تعبئة القوى الإنسانية، و المادية و توجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه. و في هذه العملية لا تكون السلطة احتكاراً

لفرد أو مجموعة من الأفراد، وإنما توزع مع ما يوازيها من مسؤوليات على مجموع الأفراد في الجهاز الإداري بطريقة ديمقراطية¹⁰. في حين يعرف داودلي (Dawdle) الإدارة التربوية بأنها "جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة والإداريون من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما يصبو إليه المجتمع لتربية أبنائه"¹¹. ثانياً: **الإدارة التربوية والمقارب التدبيرية الحديثة**.

يعرف مور (H.A. Moore) النظرية في علم الإدارة بأنها: "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أساس أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح، وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تستنق منها الفروض وإذا ثبت نجاح هذه الفروض عند تطبيقها، فإن النظرية تصبح أساساً لتفسير القوانين التجريبية، والتوحيد بين الفروض المختلفة، أما إذا لم تنجح الفروض عند التطبيق، فإنها ترفض أو يجب مراجعة النظرية و إعادة النظر فيها. إن النظرية وسيلة، وإطار مرجعي يحاول أن يضع نظاماً للأشياء بدلاً من تناقضها، وهي توجه التطبيق، والتطبيق بدوره يوجه النظرية"¹². وقد حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، فبعد النموذج البيروقراطي¹³ لماكس ويبير (max weber) الذي جسد البناء الرسمي المكون لأية منظمة¹⁴. وضع بول مورت (P. Mort) ومساعده دونالد د روس (Donald H. Ross) أساساً لنظرية الإدارة والتي وردت في كتابهما (مبادئ الإدارة المدرسية)، كما بحث جيس سيرز (Jess.Serars) في وظيفة الإدارة في دراسة أعدت في عام 1950 تحت عنوان (طبيعة العملية الإدارية). وفي عام 1968 وضع يعقوب جيتزلز (W.L.Getzels) نظرية علمية في الإدارة التربوية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية¹⁵. ونبرز فيما يلي بعض هذه النظريات التدبيرية الحديثة:

١- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات شيوعاً في الإدارة التربوية، وهي تنظر للإدارة بتسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي بهدف تحقيق أهداف النظام التربوي، وهذه النظرية ترى أن النظام الاجتماعي للمؤسسة التعليمية يتتألف من عنصرين يؤثر كل منهما في الآخر:

- **المؤسسة التعليمية:** والدور الذي تقوم به والتوقعات لهذا الدور نحو تحقيق الأهداف، وهذا يمثل البعد الوظيفي أو المعياري.
- **الأفراد العاملون في المؤسسة، والنشاطات التي يقومون بها في المؤسسة،** وهذا يمثل البعد الشخصي¹⁶،

ويمكن توضيح الدور المتبادل بين الطرفين السابقين -أي البعد التنظيمي والبعد الشخصي- من خلال التحليل الدقيق في النماذج التالية:

أ- نموذج جيتلز¹⁷: الفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً، هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة¹⁸.ويرى جيتلز وجوباً أن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب معد لعامل الدور والشخصية¹⁹.

ب - نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية: ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها. ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصاحبها من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل إدارة التعليمية وغيره.

ج - نموذج تالكوت بارسونز T.Parsons : يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي: التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدتهم في كل متكامل; الكمون: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حواجزه وإطاره التكافي²⁰.

2- نظرية الإدارة كعلاقات إنسانية

ت هتم هذه النظرية بالعلاقة الإنسانية في العمل ومدى ترابط وانسجام هذه العلاقات، كما تركز على شخصية القائد أو المدير المسؤول في المنظومة التعليمية، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة لا تورث وهي ليست من التركيب البيولوجي للقائد، بل هي انعكاس للواقع المحيط وهي نابعة وبالتالي من القائد لأتباعه في المدرسة. ويعني ذلك أن سلطة القائد نظرية يكتسبها الإداري والمدير من أتباعه من خلال إدراكيهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد. وليس المطلوب أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث تلغى المسافة الاجتماعية التي تفصل بين الإداري والمسؤولين، حيث أن جهد الإدارة سوف يتبعثر بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة. لكن ما تطالب به هذه النظرية، هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بالتزام تام، لأن العاملين

يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلماً تولي متطلبات العمل عنايتها²¹.

3- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار

إن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وتركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي يتخذ بها القرارات. ويرى هربرت سيمون(H.Simon) إن التنظيمات الإدارية تقوم أساساً على عملية اتخاذ القرار، وإن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختبار الإنساني، فالعديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية لها أثرها على النظام التعليمي، إلا أنه ينبغي أن يميز بين هذه القرارات، فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى، وأخرى تتعلق بالطريقة. فيما يتعلق بالمادة فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية، أما فيما يتعلق بالطريقة، فيتمثل في كيفية اختيار الطريقة التي تسمح لواضع المناهج بإشراك غيرهم في اتخاذ القرار، يقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين: **مجموعة الحقائق والمعلومات**: وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار، لبيان صدقها أو زيفها، **ومجموعة القيم**: وهي تخضع للاختبار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالبة التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار²²، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- التعرف على المشكلة وتحديدها،
- تحليل وتقييم المشكلة،
- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتافق مع الحاجة،
- جمع المادة (البيانات والمعلومات)،
- صياغة و اختيار الحل أو الحلول المفضلة و اختيارها مقدماً أي البدائل الممكنة،
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئه الجو لتنفيذ وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتُخذ و هل هو أنساب القرارات؟²³.

4- نظرية القيادة

تركتز هذه النظرية على أن عملية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية هي من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة للإدارة التعليمية وبالنسبة للمدرسة، وإن عملية القيادة في الحقيقة متشابكة بين كم كبير من الأطراف، أولياء أمور الطلاب ومدرسين وطلاب ومجتمع محلي وسلطات تربوية عليا، وعليه فإن القيادة ليست امتلاك مجموعة من الصفات والاحتياجات المشتركة فحسب، بل هي علاقة

متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها ترکز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان²⁴.

5- الوظائف الأساسية للتدبير

يرى هنري فايول أن للتدبير أربع وظائف أساسية هي :

- **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه بمثابة مسار من خلاله يحدد المدير مجموعة من الأهداف لتحقيقها إجرائياً، من اختيار استراتيجيات العمل المناسبة لتبليغ هذه الأهداف . وبهدف التخطيط إلى رسم الخطة العامة التي توصل المدير أو المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والظروف السياقية. وينبني على مجموعة من الأبعاد، مثل : البعد الزمني (متى)، والبعد الغرضي (تحقيق الأهداف)، والبعد الشخصي(من)، والبعد الكيفي (الطريقة والوسيلة)، والعرافيل الممكنة(العوائق)²⁵.
- **التنظيم:** هي الوظيفة الثانية للتدبير، والتي تعني تقسيم المنفذين إلى فرق عمل، والتسييق بين أنشطتها . فهي تسعى إلى مساعدة الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافها المشتركة، ولا تتحقق هذه الوظيفة إلا بتوفير الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية والوسائل الممكنة والنماذج المناسبة، ورصد مختلف التفاعلات الموجودة بين الأفراد والجماعات...
- **القيادة:** يسعى المدير إلى إدارة الموظفين الذين يقومون بمهمة تنفيذ الأعمال وتصريفها، والعمل على تطويرها، والرفع من وثيره سرعتها بطريقة إيجابية. ومن ثم، تقوم وظيفتا التواصل والتحفيز بأدوار هامة على مستوى التدبير والقيادة والإدارة والإشراف والتوجيه. والهدف من ذلك كله هو تسهيل العمل، والرفع من وثيره الإنتاج، وتخفيض تكلفته، وتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة . ومن هنا، تتتوفر في القائد المدير مجموعة من الشروط: روح المبادرة والإبداعية، قوة التأثير، كفاية التنبؤ، المرونة، الصبر، العمل بالأهداف، والتركيز على العمل بدقة.
- **المراقبة:** التي تسعى إلى اختبار الخطط المرسومة من خلال نتائجها المتحققة في علاقتها بالأهداف المسطرة، و المراقبة هي معالجة نقدية، وسيرة لبحث عن جودة الملائمة بين العمل وأهداف المؤسسة. ويعني هذا كله أن مهمة المراقبة مبنية على قياس التقدم المتحقق، عبر خطط ومستويات، لتبلغ هدف معين، مع تبيان درجة الإنحراف الحاصلة عن الوضعية الحالية والوضعية المرغوب في تحقيقه، فضلاً عن رصد الأسباب والمعالجات الضرورية. وهناك من يضيف وظيفة التنسيق : و يعني إقامة الانسجام و التكامل بين مختلف العناصر المتدخلة ذات العلاقة. أما هنري مينتزبيرج (Henry Mintzberg) فيرى أن للتدبير أدواراً أساسية ثلاثة: دور علائي، ودور إعلامي، ودور تقريري، يتمثل في أخذ القرار الصحيح والصائب والحسنه في ذلك²⁶.

المحور الثاني : دور التدبير الإداري الحديث في تطوير المؤسسات التعليمية بالمغرب عملت مجموعة من الدول، ومن بينها المغرب على تحديث إداراتها التربوية إنر وضعيه الأزمة التي بانت تعيشها والتي أرخت بظلالها على مستوى التنمية، بعدها عدلت مجموعة من التقارير الوطنية والدولية الاختلالات التي تحد من فاعليتها أبرزها تقرير البنك الدولي لسنة 2007 الذي رصد ضعفا في أداء الموارد البشرية، ورأى الحاجة ماسة في التأهيل الأكاديمي والمهني للأطر المكلفة بالإدارة التربوية²⁷ وتقرير التنمية البشرية لسنة 2016 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(PNUD) الذي أرجع سبب الاختلالات المسجلة سنة 2015 في التنمية البشرية بالمغرب إلى الفوارق في التربية التي وصلت إلى حوالي 45.8%， وهي نسبة مرتفعة وتفوق نسب الاختلالات التي يتسبب فيها مثلا مؤشر الصحة (16%) أو مؤشر الدخل (23%). كما أكد تقرير مؤشر رأس المال البشري لسنة 2020 الصادر عن مجموعة البنك الدولي أن أطفال المغرب الذين يولدون الآن لن يتمكنوا من تحقيق أكثر من 50 % من قدراتهم الإنتاجية، التي كانوا سيراكمونها كأشخاص بالغين، مقارنة بإنتاجيتهم لو حصلوا على تعليم جيد؛ وهو ما يؤكد ضياع فرص مهمة للنمو الاقتصادي وللارتقاء الفردي بسبب عدم ملاءمة التعليم وضعف البنية الصحية التي تعاني منها الأجيال الناشئة في المغرب. وقد حصل المغرب ضمن هذا المؤشر على قيمة تصل إلى 0.50 سنة 2020، مقابل 0.45 سنة 2010.³⁰.

أولاً: الاختلالات التدبيرية للمؤسسات التعليمية.

إن المتخصص لواقع الإدارة المدرسية المغربية، لابد وأن يسجل مجموعة من الاختلالات المسجلة إن على مستوى انتقاء الأطر الإدارية، أو على مستوى الغياب الكلي أو الجزئي لاليات التدبير الإداري الحديث داخل المؤسسات التعليمية .

أ- محدودية معايير انتقاء أطر الإدارة التربوية .

ظل انتقاء أطر الإدارة التربوية الجدد في زمن ما قبل إحداث مسلك أطر الإدارة التربوية سنة 2014 خاضعا للالسناد في المهام الإدارية الذي يعتبر وظيفة غير نظامية، أي لا تخرج عن كونها تكليفا يمكن إعفاء الموظف منه لأي سبب وفي أي ظرف تراه الإدارة يفضي إلى ذلك³¹. حيث كان منصب مدير مدرسة ابتدائية في وزارة التربية الوطنية في إطار عملية إسناد يسند للمترشحين من أساتذة التعليم الابتدائي المرتبين في الدرجة الثالثة على الأقل بهذه الصفة، والذين قضوا عشر سنوات على الأقل من الخدمة، والحاصلين على نقطة الامتياز في آخر تقدير³². وقد أثبتت التجارب أن مهمة التدريس المحدودة في الزمان والمكان، ومع مجموعة محدودة من المتعلمين، لاتعطي المشروعية ولا الضمانات الكافية لقيادة مؤسسة تربوية بكل مكوناتها المعقّدة والمتّشعبة. فهي على حد تعبير الباحث مارسيل بلانت في كتابه "إدارة مؤسسة تعليمية" ، أشبه بالكافأة ، في حين "لا مجال للمكافآت في التنظيمات

الإدارية المعقولة بل الاعتبار كل الاعتبار لمبدأ الكفاءة والصلاحية". فلإداراة عالمها الخاص الذي يتطلب كفاءات إضافية وعلاقات جديدة مع المحيط والتلميذ والمدرسين وكل الفاعلين من داخل المؤسسة وخارجها. وفيما يلي جدول يبين عمليات انتقاء مديرى المؤسسات التعليمية في أوروبا³³.

جدول رقم 2 : عمليات اختيار المديرين في بعض البلدان الأوروبية .

البلدان	عملية الاختيار	المؤسسات الإدارية	المسؤوليات المالية	المسؤوليات التربوية
فرنسا	يتم التعيين من قبل الوزارة	مكلف بالتنظيم الإداري بمساعدة المجلس الإداري للمؤسسة	تدبير ميزانية المؤسسة	تحليل داخلي وخارجي للمجموعة المدرسية وشرح ونقل الاتصالات
بلجيكا	مبارأة + مقابلة تنظم من قبل الوزارة	المهام نفسها باستثناء غياب المجلس الإداري	التمتع بها مناسقة في التدبير	تحضير برنامج تربوي للمؤسسة
إسبانيا	ينتخب من قبل مجلس المؤسسة لمدة 3 سنوات	القيام ببعض المهام الإدارية	----- --	يتكلف بها ناظر الدروس
أيرلندا	لائحة الأهلية والكفاءة + تقويم معارفه ويتم التعيين من قبل الوزارة	بمساهمة هيئة التدريس	تسهيل ميزانية المؤسسة بعد مصادقة المجلس الإداري للمؤسسة	منشط الفريق التربوي
إيطاليا	مبارأة تنظم من قبل الوزارة	مشتركة مع هيئة إدارة المؤسسة	----- --	مستشار بيداغوجي
هولندا	ملف المرشح + روازن	بمساهمة هيئة التدريس	----- -----	يساهم في تحديد البرامج المقررة
ألمانيا	ملف الترشيح + آراء مجلس المؤسسة.	مسؤول على أنشطته أمام السلطات المحلية	مسؤول على ضبط وتنظيم مصاريف المؤسسة المدرسية	يراقب ويفتش المدرسين ويساهم في تحديد بعض البرامج الدراسية

باستقراء للمعطيات التي تضمنها الجدول أعلاه، والتي تهم عمليات انتقاء مديرى المؤسسات التعليمية في بعض الدول الأوروبية، يلاحظ أنها تم بالانتداب كما هو الحال في إسبانيا، ألمانيا، بريطانيا وهولندا، أو بالتعيين من قبل الوزارة الوصية كما هو الشأن في فرنسا، إيطاليا وبليجيكا بعد اجتياز مبارأة. لكن ما يميز تلك الدول عن التجربة المغربية أن مديرى المؤسسات التعليمية، غالباً ما يتوفرون

على فرق بيداغوجية أو مختصين في المجال المالي يقومون بمساعدة الإدارة في المجالات المالية والتربيوية. الشيء الذي تفتقده الإدارات المدرسية المغربية خاصة في السلك الابتدائي. من جانب آخر، فإن تولي مهمة مدير تظل إلى حدود يومنا هذا، ورغم إحداث مسلك الإدارة التربوية سنة 2014، تSEND إلى أطر التدريس دون أدنى تكوين خصوصا في الثانوي سلكيه الإعدادي والتأهيلي، بعد المشاركة في الحركة الإدارية (إسناد) بالاعتماد على عنصر الأقدمية كشرط أساس لتولي منصب مدير، هذا العنصر الذي لا يعني دائما توفر الخبرة بالنسبة للمشارك في حركة إسناد الإدارة المدرسية، إذ في كثير من الأحيان ما يتم الاختيار للمنصب الإداري بهدف الابتعاد عن مسؤولية القسم، وما يرافق العمل داخله من إرهاق جسدي ونفسي³⁴. في حين تتحدث المذكرات التنظيمية لعملية الحركة الإدارية (إسناد) عن مهام مدير المؤسسة التعليمية بمنظور غني، إذ تبرز فيه أهمية تسخير تلك المؤسسة إداريا وتربويا معتبرا مهمة رئاسة مؤسسة تعليمية مهمة شريفة وشافة في نفس الوقت، وتفترض في المترشح لها أن يتحمل مسؤولياته كاملة، وأن يجد كل قواه وإمكانياته لتسخير الأمور سيرها الطبيعي، وتؤدي المؤسسة رسالتها التربوية على أكمل وجه وأحسنها، فيسودها النظام وتعتمها الطماينة³⁵. هذه المسؤلية الشاقة -الإدارة المدرسية- التي تفترض في المترشح لها توافر مؤهلات علمية وأكademie وخبراتية، تزداد صعوبة أمام مدرس لم يخبر بعد قواعد واليات التدبير الإداري والتربوي والمالي أيضا. خصوصا بالسلك الابتدائي الذي يجد المدير نفسه وحيدا في تدبير مختلف هذه المجالات في ظل غياب فرق تربوية معايدة، ولا تقنيين مساعدين في المجال المالي كما هو الشأن في أوروبا.

ب- غياب التدبير الإداري الحديث.

ما تزال الإدارة التربوية المغربية -رغم كل محاولات الإصلاح -تعاني من نقص حاد في الوعي بأهدافها، وبالرغم من التغير الحاصل على مستوى القاموس المستعمل، فتنظيم الإدارة المدرسية وأسسها لم يتغيرا كثيرا، فإذا كان مفهوم التسخير -القائم على القيادة الفردية للمؤسسة التعليمية ومن ثم نجاحها أو فشلها مرهون بنجاح وفشل القائد - قد توارى واختفى تدريجيا من الإستعمال والتداول في مجال الإدارة، وحل محله مفهوم التدبير كمفهوم عصري في الإدارة يحقق شرطين أساسيين هما : الديمقراطية والمشاركة، فإن الإدارة المدرسية ببلادنا - وفي كثير من الحالات - ما تزال تعنى بتدبير الأشخاص، وليس بتشخيص المشاكل وإيجاد الحلول لها وتطوير المشاريع وإنجازها وتنقيتها، فغالبا ما يقصر اهتمامها على أعمال روتينية مرتبطة بالتدبير اليومي أكثر من عنايتها بتوجيه طاقتها وبرمجة نشاطها لتحقيق أهداف مدرروسة ومراقبة الأداء وضبط النوعية، علاوة أنها مازالت بعيدة عن الأخذ بمبدأ الإشراك الفعلي للمعنيين بالشأن التربوي، ولا تهتم بتوفير مناخ العمل الذي يحفز الشركاء على

العطاء والتضحيّة ويزرع الرضى المهني في نفوسهم. والذي يخلف مظاهر تدبير تقليدية نرصدها كالتالي:

التسخير الرئاسي السلطوي: لقد ظلت إدارتنا المدرسية حبيسة الإرث التقليد "لنظام الباتريمونيالي التقليدي" بتعبير ماكس فيبر، والذي يقوم على شخصنة السلطة، وتقدير الرؤساء، والطاعة العميم للأوامر، بما يشبه علاقة الشيخ بالمريد كما صورها الباحث المغربي عبد الله حمودي. وقد ساهم هذا النوع من العلاقات في الإدارة عامة والإدارة المدرسية خاصة في إرساء الزبونية والمحسوبيّة، وأضعف روح المسؤولية، وعطل آليات المراقبة والمحاسبة والضبط، فكان أن تتمت شتى أنواع الانحرافات في التسخير والتدبير سواء على المستوى المركزي، أو الجهوّي أو المحلي، وأصبحنا نسمع عن موظفين أشباح، واحتلالات مالية، وسرقات في المطاعم المدرسية، والداخليات، وأصبحت التكليفات والتعيينات تحكمها معايير القبلية والأسرية والحزبية، وهكذا ثبت بالملموس أن الجهاز الإداري التربوي يعيش أزمة حقيقة على مستوى التسخير.

التقيد بحرفية النصوص والمذكرات والمناشير: حيث نجد المدير ينزع إلى التقيد بحرفية النصوص والمذكرات والمناشير دون أدنى اجتهاد في التعامل مع مقتضياتها، والرجوع دائماً إلى الجهات العليا في كل صغيرة وكبيرة، عاجزاً عن اتخاذ أي قرار قبل التوصل بالتعليمات الفوقيّة.

ضعف الإشراف الإداري: تتجلى عدم فعالية المؤسسة التربوية في ضعف الإشراف الإداري، أو هشاشة آليات العمل الإداري، كالارتجالية، والاضطراب أمام مشكل ما، وفرض الحلول الترقيعية، ومعالجة المشاكل بأبسط كلفة، أيضاً عدم انسجام المدرسين مع الإدارة، وعدم اعتماد المقاربة التشاركيّة في تبني وإصدار القرارات الإدارية³⁶.

عدم القراءة على الافتتاح على المحيط الخارجي: هي شعار ليس إلا، ما دامت آليات هذا الانفتاح لا زالت معطلة، وشروط الاندماج منعدمة. فمن جهة تجد المدير لا يؤمن بالعمل التشاركي ولا بنجاحاته، ويجد ضالته في الانغلاق وروتينية الانشغالات المكتبيّة، ومن جهة أخرى تبدو المدرسة بعيدة عن صفتها الاجتماعية الإنسانية، غير مضيافة ولا ذات جاذبية أو جديرة بالاحترام، فكان أن هجرها شركاؤها، ورفضتها بيئتها، فتعرضت إلى شتى أنواع التخريب والتشويه³⁷.

ثانياً: الآليات التدبيرية الحديثة ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية بال المغرب
إن توفير القيادات التربوية الحديثة لمؤسسات التعليمية تطلب من وزارة التربية الوطنية مراجعة معايير الانتقاء الخاصة بأطر الإدارة التربوية، وإحداث مسلك أطر الإدارة التربوية.

أ-تحديث نمط تكوين أطر الإدارة المدرسية.

في ظل الإصلاحات التي عرفتها المنظومة التربوية المغربية، والتي توجت منذ سنة 1999 بصدور الميثاق الوطني في أعقاب أشغال اللجنة الخاصة بالتربيـة والتكوين، رفعت السلطات التربوية شعار إصلاح نظام التربية عن طريق اللامركزية واللاتمركز تجاه الأكاديميات الجهوية للتربيـة والتكوين، والنيابـات، والمؤسسات التعليمية، وبسبب سياق إصلاح التربية هذا في المغرب، ومن أجل دعم إصلاح المنظومة التربوية من خلال تقوية القدرات المؤسساتية في نظام التربية، لجأت السلطات التعليمية المغربية إلى الخبرة الكندية في مجال التدبير الإداري منذ بداية الألفية الثالثة، وذلك عبر تجربتي "بروكاديم" (procadem)³⁸ و"جماعات الممارسات المهنية" (cpp)³⁹ . هذه المشاريع التي أسهمت في إحداث مسالك لتكوين أطر الادارة التربوية سنة 2014 بالمراـكز الجهوية لمـهن التربية والتكوين، والذي يندرج في سياق الوعي المـتنامي بأهمية التـكوين الأساس لأـطر الإـدارة المـدرسـية في الـارتـقاء بـجـودـة منـظـومـة التـرـبـيـة وـمـرـدـوـيـة المؤـسـسـات التـعـلـيمـيـة. وـهـوـ تـفعـيل لـمـقـضـيـات المـيـثـاق الـوطـنـي لـلـتـرـبـيـة وـالـتـكـوـين ولـلـمرـسـوم المـحدـث لـلـمـراـكـز 2.02.672 الصـادـرـ في 24 مـحـرم 1433 (23 دـجـنـبـر 2011) ، فـيـ شأنـ إـحدـاث وـتـنظـيمـ المـراـكـزـ الجـهـوـيـةـ لـمـهـنـ التـرـبـيـةـ وـالـتـكـوـينـ كـمـاـ وـقـعـ تـتمـيمـهـ وـتـغـيـيرـهـ⁴⁰، وـقـرارـ وزـيرـ التـرـبـيـةـ وـالـتـكـوـينـ المـهـنـيـ رقمـ 4215.14ـ الصـادـرـ في 10 دـجـنـبـرـ 2014ـ ، 41ـ وـفـيـ اـنـسـاجـامـ معـ التـوـجـهـاتـ الـحـدـيـثـةـ فـيـ مـجـالـ التـكـوـينـ وـالـتـيـ تـرـكـ عـلـىـ "ـالـمـهـنـةـ"ـ كـمـفـهـومـ دـيـنـامـيـ يـرـميـ بـرـمـيـ مـنـ خـلـالـ التـكـوـينـ -ـ إـلـىـ الـارـتـقاءـ بـالـكـفـاـيـاتـ الـمـهـنـيـةـ، وـرـفـعـ مـنـ أـدـاءـ الـمـكـوـنـيـنـ إـلـىـ أـعـلـىـ مـسـتـوـيـاتـ الـمـرـدـوـيـةـ وـالـجـاـعـةـ.

ب- الـاـلـيـاتـ التـدـبـيـرـيـةـ الـحـدـيـثـةـ لـلـمـؤـسـسـاتـ التـعـلـيمـيـةـ.

إن التـدـبـيـرـ الـحـدـيـثـ لـلـمـؤـسـسـاتـ التـعـلـيمـيـةـ يـتـطـلـبـ توـافـرـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـاـلـيـاتـ مـنـ بـيـنـهاـ:

الـقـيـادـةـ التـرـبـيـةـ الـمـعـقـلـةـ: تـكـادـ تـشـتـركـ مـعـظـمـ التـعـرـيفـاتـ الـتـيـ حـدـدـتـ مـفـهـومـ الـقـيـادـةـ الـإـدـارـيـةـ عـلـىـ بـأـنـهاـ عمـلـيـةـ تـحـريـكـ مـجـمـوعـةـ مـنـ النـاسـ بـاتـجـاهـ هـدـفـ مـحدـدـ، وـذـلـكـ بـتـحـفيـزـهـمـ عـلـىـ الـعـلـمـ بـاختـيـارـهـ⁴²ـ. وـتـعـدـدـ أـنـوـاعـ الـقـيـادـةـ التـرـبـيـةـ بـتـوـعـ نـظـريـاتـهاـ، بـيـنـ الـقـيـادـةـ الـمـوقـفـيـةـ، الـقـيـادـةـ الـتـغـيـيرـ، الـقـيـادـةـ الـمـوزـعـةـ أوـ الـتـشـارـكـيـةـ. فـالـقـيـادـةـ الـتـعـلـيمـيـةـ: وـهـيـ الـتـيـ تـهـمـ حـسـبـ رـأـيـ هـالـينـجـرـ Hallingerـ بـتـحسـينـ التـعـلـيمـ وـالتـعـلـمـ، وـتـرـكـ عـلـىـ سـلـوكـ الـمـعـلـمـيـنـ أـثـنـاءـ مـشـارـكـتـهـمـ فـيـ أـنـشـطـةـ تـؤـثـرـ بـشـكـلـ مـباـشـرـ عـلـىـ تـحـصـيلـ الـمـعـلـمـيـنـ، وـتـنـمـ عـلـىـ ثـلـاثـةـ أـبعـادـ: تـحـديـدـ رسـالـةـ الـمـدـرـسـةـ، إـدـارـةـ الـبـرـنـامـجـ الـتـعـلـيمـيـ، تـطـوـيرـ الـمـناـخـ الـمـدـرـسـيـ لـلـتـعـلـمـ. أـمـاـ الـقـيـادـةـ الـتـشـارـكـيـةـ، فـهـيـ الـتـيـ تـمـدـ عـلـىـ عـدـدـ مـنـ الـأـفـرـادـ، وـيـتـمـ إـنـجازـ الـمـهـامـ فـيـهـاـ مـنـ خـلـالـ تـقـاعـلـ قـادـةـ مـتـعـدـدـينـ⁴³ـ. أـمـاـ بـخـصـوصـ مـعـايـيرـ الـتـكـوـينـ الـقـيـاديـ، فـتـعـتـبـرـ الـإـدـارـةـ التـرـبـيـةـ آـلـيـةـ مـنـ آـلـيـاتـ تـفـيـذـ السـيـاسـاتـ الـعـوـمـيـةـ، لـأـنـ الـخـدـمـاتـ التـرـبـيـةـ الـتـيـ تـقـدـمـهـاـ لـأـنـ تـعـدوـ أـنـ تـكـوـنـ مـنـتـجـاـ لـهـذـهـ السـيـاسـاتـ الـتـيـ تـعـملـ الـقـيـادـةـ السـيـاسـيـةـ عـلـىـ إـعـادـهـاـ وـتـرـجـمـ إـلـىـ خـطـطـ قـطـاعـيـةـ مـنـ طـرـفـ الـقـيـادـاتـ الـإـدـارـيـةـ الـمـدـرـسـيـةـ، وـإـذـاـ كـانـتـ

المؤسسات التربوية بسيطة في تركيبتها البيروقراطية غير المتشعبة إلا أنها معقدة من حيث تتنوعها القيادي وفي رسالتها المعرفية التربوية والبحثية ومسؤوليتها المجتمعية، مما يجعل تدبيرها أعقد من غيرها في تحقيق أهدافها لتعزيز المجتمع وإنتاج جودة الحياة وهذا ما يتطلب من قادتها تكوين قيادي أكثر من التكوين البيروقراطي الإداري. هذا التكوين القيادي الذي يجب أن يقوم على معايير المشاركة والتواافق والشفافية والمحاسبة وحسن الإستجابة والرؤية الإستراتيجية والفعالية وجودة الخدمات والتواصل وحسن التدبير .

لقد عملت وزارة التربية الوطنية بالمغرب على تحديث وتجويد الأداء الإداري من خلال مجموعة من المشاريع التي تتغيرة الرفع من قدرات مدبري المؤسسات التعليمية كالتدبير بالمشروع، والتدبير بالنتائج، والتدبير بالأهداف باعتبارها أحدث الآليات التدبيرية التي تمكن من تطوير الفعل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

مشروع المؤسسة المندمج: تعد مقاربة التدبير بالمشروع أحد أبرز الرهانات التي تعتمدها وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، من أجل الارتقاء بمهمة التدبير الإداري وتحقيق الريادة الناجعة، ويعرف مشروع المؤسسة المندمج حسب المذكرة الوزارية 087/21 بكونه "مشروع يهدف إلى تجويد التعلمات، وتحسين مؤشرات التمدرس من خلال التركيز على مجالات عمل، ستمكن من تحقيق ملائمة للبرامج التعليمية من خلال اعتماد منهجية جديدة، ترتكز على تعبئة المتدخلين قصد تشجيعهم على اعتماد ممارسات جديدة في مجال التدبير المدمج والمناهج التربوية المتمحورة حول التلميذ"⁴⁴. وتتمثل الأهداف الرئيسية لمشروع المؤسسة المندمج فيما يلي⁴⁵ :

- إرساء أسس الحكامة التربوية الجيدة، وسياسة القرب، والمقاربة التشاركية، والتدبير بالنتائج؛
- تكريس منهجية التدبير الجماعي للمؤسسة من خلال إشراك المدرس والمتعلم في بلورة رؤية جماعية
- الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وعلى رأسها جودة التعلمات من خلال التتبع الفردي للمتعلمات والمتعلمين، ودعمهم المستمر، وتنمية كفايات هيئة التدريس؛
- تحديد المشكلات والحلول العملية الملائمة محلياً لمعالجة التعرّض والهدر المدرسي، وضعف النتائج، والتغيير، والسلوكيات السلبية للمتعلمات والمتعلمين، وصعوبات افتتاح المؤسسة على محيطها؛
- تشجيع ثقافة المبادرة، والإبتكار، وتنمية المهارات الحياتية للمتعلمات والمتعلمين؛
- ضمان التعبئة القصوى لجميع الفاعلين التربويين والإداريين والشركاء وضمان انخراطهم القوي في تحقيق أهداف المشروع؛

• تفعيل مقاربة التخطيط التصاعدي للمنظومة، من خلال استثمار أولويات ونتائج مشاريع المؤسسات في وضع المخططات الإقليمية والجهوية لتنمية التربية والتكوين. ويمر مشروع المؤسسة المندمج بمنهجية DEPART وジョبا بمجموعة من المراحل على مستوى الإعداد والتنفيذ والتقييم.⁴⁶

مقاربة التدبير بالأهداف والتدبير بالنتائج: إن ثقافة التدبير بالمشروع تقضي ضرورة المام المدير التربوي باليات أخرى لا تقل أهمية منه، وهي الاليات التدبيرية التي بواسطتها يتم تفعيل مشروع المؤسسة ومن بينها:

التدبير بالأهداف: والتي من المفترض أن يتمتع المدير بقدرة على صياغة الأهداف بطريقة علمية انطلاقا من تشخيص الحاجيات الأساسية للمؤسسة، وتجزيئها إلى أهداف عامة وأخرى إجرائية قابلة للتنفيذ والقياس وفق منظور شاركي وباتفاق العاملين بالمؤسسة، أما من حيث الشكل فيكون المخطط في شكل جدول يتضمن الأهداف و العمليات و تواريخ الإنجاز و المسؤولين على التنفيذ. ومن مواصفات الأهداف ؛ الدقة و الواضح و القابلية لقياس وقابلية للإنجاز و المعقولية و الإستجابة للحاجات و تحديد مدة الإنجاز باتفاق العاملين على ذلك.

التدبير بالنتائج : وتعتبر النتيجة العنصر الأساسي في التدبير بالنتائج، وتتوزع إلى نتائج استراتيجية ونتيجة وسيلة و لكل منها مؤشرات. وتشكل النتيجة الإستراتيجية العنصر الجامع الذي يوجد بين جميع النتائج الوسيطة مع فوق بين النتيجة الإستراتيجية و النتائج الوسيطة من حيث الأهمية والشمولية باشتراط وجود علاقة سببية بين النتيجة الإستراتيجية و النتائج الوسيطة، ويكون المخطط في شكل شجرة للنتائج ترتبط فيه النتيجة الإستراتيجية بالنتائج الوسيطة والمؤشرات المطابقة لها.

خاتمة:

يظل التدبير الإداري التقليدي القائم على السلطوية، واحتزاز العمل الإداري في تنفيذ التعليمات الفوقيه عائقا يحول دون تطور الممارسات التدبيرية التي من شأنها تطوير أداء المؤسسات التربوية بالمغرب. والذي يعود في جانب منه إلى تعدد الاختلالات التي تعيشها الإدارة التربوية، فعلى مستوى الانتقاء لاتزال عملية الإسناد بشرط الأقدمية قائمة في إسناد إدارات المؤسسات التعليمية الثانوية رغم إحداث مسلك أطر الإدارة التربوية، وفيما يخص التكوينات فتتسم بالدورية على مستوى الزمن التكويني والضعف والمحدودية على مستوى ملامستها للحاجات التكوينية. ما يفرض على الوزارة التربية الوطنية تعزيز القدرات والكافاءات التدبيرية للمسؤولين على المؤسسات التعليمية، وتحفيز النظرة إلى العملية الإدارية من مجرد تسخير للأعمال أو ممارسة للسلطة، إلى عملية قيادية عبر توسيع تفويض الإختصاصات والصلاحيات لرؤساء المؤسسات التعليمية. ويفرض على المدرسين اعتماد المقاربة بالمشروع، والحرص على تنزيل اليات التدبير الحديث (التدبير بالنتائج، الأهداف) على أرض الواقع المؤسسات التعليمية، لا على المستوى التقريري الشكلي.

الهوامش

1. عبد الصمد الأغربي (2000) الادارة المدرسية بعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت ،ص ص 66-67
2. عبد الصمد الأغربي ، المرجع السابق، ص: 22
3. ذر جريفت ، نظرية الإدارة؟، ترجمة محمد منير مرسي وآخرين، عالم الكتب 1471 ، ص 15
4. عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص: 28
5. المعجم العربي الأساسي -لاروس تونس (1988) ، ص 437
6. احمد الادريسي(2014) ، الأركان الأساسية للتدبير، طباعة فيد برانت، ص 11
7. Semi boudabous(2004),la gestion des ressources humaines, imprime bouaziz frère,4 éme édition, p 15.
8. المعجم الوسيط ، "مجمع اللغة العربية بالقاهرة" ، 312 /1
9. فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي ، "معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً" ، ص - 30
10. محمد الحنافي، دور التدبير الإداري الحديث في تطوير مؤسسات التربية والتكتوين بالمغرب، رسالة لنيل شهادة الماستر في القانون، جامعة الحسن الأول، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية سطات، السنة الجامعية 2017-2018، ص 11
11. Dawdle, J.G (2007). The Knowledge and Skills Required of Effective School Administration as Perceived by Elementary School Principals within the state of Alabama. Ed, University of Alabama. Dissertation Abstracts international, Vol.41, No.3, p3343.
12. الفريجات غالب،(2000) "الادارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متعددة" ، عمان ،ص 47
13. البيروقراطية كلمة إنجليزية المقصود بها إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية، كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية وبما يحقق مبدأ الكفاءة للمنظمة
14. Silver , Paul a (f) (1983): "education administration : theoretical perspectives on pratique - 1 and researcher" , new York , harper and rowpublishers.
15. الفريجات غالب، مرجع سابق، ص 49
16. المرجع الأسبق نفسه، ص 50
17. Getzels (j,w) liphian and campbell m (r,e) (1968) :" educational administration as a social -2 process : theory ressearche and pratique" , new york , harper and row.
18. عطوي جودت(2001)، "الادارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها" ، الدار العلمية الدولية، عمان،ص 47
19. الفريجات غالب، مرجع سابق ،ص 51
20. عطوي جودت ،مرجع سابق، الدار العلمية الدولية، عمان، ص 48

21. عريفج، سامي سلطني، "الادارة التربوية المعاصرة"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ص 25
22. الفريجات، "مرجع سابق ،ص 53
23. لخواجا، عبدالفتاح(2004)، تطوير الادارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، ص 42
24. المرجع السابق نفسه.ص 45
25. روال سوداء(2014)،"تدبير الكفاءات بين الحكامة الادارية ومتطلبات تنمية الادارة المغربية" ، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام تخصص التدبير الاداري والمالي جامعة محمد الخامس اكادال الرباط، ص 29
26. محمد أمزيان(2002)، "تدبير جودة التعليم" ، مطبعة أفريقيا الشرق، الدار البيضاء ، المغرب، الطبعة الأولى،ص 15
27. عزيز التجيتي وخالد بنيشو(2008)،" الادارة التربوية من أجل قيادة مدرسية حديثة" ، منشورات صدى التضامن دجنبر،ص 22
28. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التي يعطي لقطاع التعليم أهمية خاصة عند بناء المؤشر العام للتنمية البشرية.
29. تقرير التنمية البشرية لسنة 2016 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .
30. بينما حلت في مراتب أفضل كل من الإمارات (0.67)، والبحرين (0.65)، وفلسطين والسعودية (0.58)، والجزائر (0.53)، وتونس ولبنان (0.52)؛ أما سنغافورة فقد رُتبت الأولى عالميا. راجع تقرير "مؤشر رأس المال البشري (2020) الصادر عن مجموعة البنك الدولي
31. المصطفى الخصاصي،" واقع الادارة المدرسية بالمغرب بين التكوين التبوي والتنظيم الإداري:دراسة للقيادات التبوية بمؤسسات التعليم الثانوي" ،مطبعة أزولي .مطبعة النجاح الجديدة. الدار البيضاء ص 21.
32. مديرية الشؤون القانونية والمنازعات،" الدليل المرجعي للإدارة التربوية." ، ص. 11-12
33. Jean Des Rayes,(1991) "Claudine Roger "Le chef d'établissement" ، Nathan، Pages : 36-37
34. المصطفى الخصاصي، واقع الادارة المدرسية بالمغرب .ص:20
35. منشور وزير التعليم الابتدائي والثانوي رقم 83 بتاريخ 31 مارس 1976
36. عبدالغاني كرومی (2015)،"دور التدبير التربوي والاداري للمؤسسات التعليمية بين التجديد والمرأحة" ، مجلة علوم التربية ، مطبعة النجاح الجديدة ، العدد 63
37. المرجع السابق نفسه
38. يندرج هذا المشروع ضمن الأولويات الوطنية للمغرب، ويروم دعم القدرات المؤسساتية للمنظومة التربوية المغربية، وتنفيذ لامرکزية ولاتمرکز النظام التربوي،
39. تمت استعانت السلطات التربوية المغربية بالخبرة الإدارية الكندية لتتوخ هذه المرة بمذكرة تفاهم بين حكومة المملكة المغربية وحكومة كندا بتاريخ 27 يناير 2011. تفاهم انبثق عنه المخطط التنفيذي لمشروع دعم تدبير المؤسسات التعليمية بالمغرب المعروف اختصار pagesm
40. المرسوم 2.02.672 الصادر في 24 محرم 1433(23دجنبر2011) في شأن احداث وتنظيم المراكز الجهوية لمهن التربية والتكوين كما وقع تتميمه وتعديلاته.
41. قرار وزير التربية الوطنية والتكوين المهني رقم 4215.14 الصادر في 14 ذي القعدة 1435 (10) دجنبر2014)بتحديد شروط واجراءات وبرامج مباراة ولوح سلك تكوين اطر الادارة التربوية واطر هيئة الدعم

- .42 هشام الطالب (2006)، "دليل التدبير القيادي" ، دار العربية للعلوم،ص 25 .
- .43 عدة تكوين سلك تكوين أطر الإدارة التربوية بالمراکز الجهوية للتربية والتکوین 2022-2023 مجزوءة مشروع المؤسسة المندمج، ص 31
- .44 مذكرة رقم 087.21 صادرة عن وزارة التربية الوطنية والتکوین المهني والتکوین العالی في شأن تعليم العمل بمشروع المؤسسة المندمج" صدرت بتاريخ 06 أكتوبر 2021 .
- .45 المذكرة رقم 14 / 159 صادرة عن وزارة التربية الوطنية والتکوین المهني والتکوین العالی في موضوع "أجراء الاستراتيجية الوطنية لمشروع المؤسسة" ، بتاريخ 25نونبر 2014ص 1 .
- .46 عبد الواحد الهاروني علوي، مشروع المؤسسة المندمج: آلية مؤسساتية لإرساء الحکامة وتحقيق الجودة، عرض مقدم بتاريخ 4جنبر 2021 بالمرکز الجهوي لمهن التربية والتکوین لجهة درعة تافيلالت

دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية
دراسة حالة على بنك اليمن والكويت

The Role of Digital Transformation in Improving The Quality of Banking Services
Case Study on The Bank of Yemen and Kuwait

أ.م. د نبيل محمد علي العلفي، جامعة عمران، الجمهورية اليمنية
أ. ياسمين عبدالله علي الرايعي، جامعة المستقبل، الجمهورية اليمنية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي والمتمثلة في (الاستراتيجية الرقمية - التكنولوجيا الرقمية - المستجدات الرقمية - النضج الرقمي - القيادة) في تحسين جودة الخدمات البنكية بمقاييس جودة الخدمات "SERVQUAL" والمتمثلة بالأبعاد (الاعتمادية — الملمسية — الاستجابة—الأمان — التعاطف) في بنك اليمن و الكويت

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و اعتماد الاستبيان أداة لجمع البيانات، اختيرت عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت من 218 فردا من ضباط - رؤساء اقسام مدراء عمليات - مدراء فروع - مدراء إدارات استخدمت الدراسة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

مستوى تطبيق التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت مرتفع حيث حاز على متوسط حسابي (4.0054) وبنسبة تطبيق (%80).

حاز بعد النضج الرقمي على اقل متوسط حسابي 3.4109 وبنسبة 68%
مستوى جودة الخدمات في بنك اليمن والكويت مرتفعة حيث حازت على متوسط حسابي 4.3006
وبنسبة تطبيق %86

وجود دور دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك اليمن والكويت بنسبة 69%.

اوصت الدراسة بضرورة تطوير عمليات التحول الرقمي تحقيقا للنضج الرقمي بمستوى يتاسب وبقية ابعاد التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الخدمات المصرفية، بنك اليمن والكويت

abstract

The study aimed to identify the role of digital transformation in improving the quality of banking services according to the “SERVQUAL” service quality scale, which consisted of the dimensions (reliability - tangibility - responsiveness - safety - empathy) at the Bank of Yemen and Kuwait.

The study sample was chosen by stratified random sampling method, as it consisted of 218 individuals.

Data were gathered using a questionnaire that was administered to managers, employees, and different suitable descriptive and inferential statistical tools were used to test the questions and study hypotheses.

The finding show the following:

- The level of digital transformation implementation at the Bank of Yemen and Kuwait is high, with an average score of (4.0054) and an application rate of (80%).

-The level of service quality at the Bank of Yemen and Kuwait is high, with an average score of 4.3006 and an application rate of 86%.

-There is a statistically significant role at the significance level of 0.05 for the dimensions of digital transformation in improving the quality of banking services at the Bank of Yemen and Kuwait which was 69%.

Keywords: of Digital Transformation, Quality of Services, the Bank of Yemen and Kuwait.

المقدمة:

شهد العالم منذ بداية الآلية الثالثة تغيرات قوية و سريعة نتيجة التطور التكنولوجي الهائل و الذي اصبح يمثل ثورة تكنولوجية حقيقة تختلف في شدتها و سرعتها و اتساع مداها عن غيرها من الثورات الصناعية السابقة، حيث اعتمدت في جوهرها على ظاهرة تكنولوجيا جديدة سميت بالتحول الرقمي ، أي اندماج التكنولوجيات الرقمية و تغلغلها السريع في البنية التحتية للمؤسسات و الهيئات¹، وقد سارعت مختلف القطاعات الاقتصادية لمواكبة هذه التطورات و من ابرزها القطاع المصرفي فشهدت الصناعة المصرفية تحولاً جوهرياً تزامن مع ظهور التكنولوجيا المالية و قد أتاحت للبنوك افراطاً جديداً نحو التحول الرقمي في المنتجات و الخدمات و العمليات ، بهدف الوصول إلى فهم اشمل لرغبات العملاء في العصر الرقمي .

و لم تكن المصارف يوماً بمنأى عن هذا التطور، اذ عاشت تحولاً جذرياً خلال السنوات الماضية ، مدفوعاً بنمو تقنيات رقمية و تبني استراتيجية التحول الرقمي ، فضلاً عن الطلب المتامي من قبل العملاء على منتجات مصرافية ترتكز على اخر الابتكارات ، لتقديم تجربة افضل للعميل . هذا ما يبرز الحاجة الى توافر خدمات مصرافية رقمية متقدمة ترقى الى مستوى تطلعات العملاء الذين أصبحوا اليوم اكثر ارتباطاً و دراية و معرفة في ظل الانتشار الواسع لشبكة الانترنت و توفر الأجهزة الذكية بشكل اسهل² .

حيث ان التحول الرقمي لم يعد رفاهية او رمزاً لتقدم التطور وحكومة دون أخرى ولكنه صار لغة العصر في التعامل مع واقع فرض نفسه علينا وهو الطريق الوحيد لضمان جودة الشركات و المؤسسات و استدامتها في هذا العصر وهو يمثل مرحلة فارقة في الاقتصاد العالمي و المحلي و ركيزة اساسية لبناء اقتصاد تنافسي .

ان التحول الرقمي يتمثل في تسخير التكنولوجيا الحديثة و تطبيقاتها بالشكل الأمثل و تطوير أدائها و يتمحور في الحصول على الخدمات الأساسية و تنفيذ الاعمال من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية و الهواتف الذكية و الأجهزة الذكية بسهولة دون الحاجة لزيارة المؤسسات او الاتصال بمراكز خدمات العملاء التابعة لها الا في حالة الحاجة لتلبية متطلبات محددة او متطلبات معقدة .

وقد بينت العديد من الدراسات مثل دراسة عبد الرحمن¹ و دراسة وليد³ و دراسة موساي⁴ وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الاداء المالي في البنوك، بينما اوضحت دراسة الردايدة و محمد⁵ وجود اثر مباشر لجودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على جودة العلاقة والزبائن في المصارف وكما ان دراسة كورتشي⁶ بينت تأييد العملاء للخدمات الإلكترونية، كما بينت نتائج الدراسات ان الخدمات

الإلكترونية توفر الجهد والوقت سواء للعملاء أو البنوك انفسهم، كما خلصت الدراسة الى ضرورة تنفيذ العملاء وزيادةوعيهم وتدريبهم على استخدام الخدمات الإلكترونية في تعاملاتهم البنكية.

أما دراسة كيتسيوس⁷ فقد أوضحت قبل الموظفين للتحول الرقمي مما يساعد للتخلص من الروتين اليومي لعملهم في البنك.

وقد لوحظ في الآونة الأخيرة تطور ملحوظ في البنوك اليمنية ومنها بنك اليمن و الكويت التوجه نحو التحول الرقمي فقد وفر البنك البنية المادية والأنظمة الرقمية المتقدمة للتحقق من الاستخدام الفعال لهذه الإمكانيات لزم البحث في مستوى تطبيق هذه الإمكانيات و دورها في تحقيق خدمة متميزة محاولة التعرف على تطبيق ابعاد التحول الرقمي وصولاً إلى الدور المنوط بها في تحسين جودة الخدمات المصرفية .

و من هنا تتبثق مشكلة الدراسة .

مشكلة الدراسة:

في اطار المقدمة السابقة تتلخص مشكلة الدراسة في السعي الى الاجابة على السؤال الرئيس الاتي

- ما دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك اليمن و الكويت؟

ويترافق مع هذا السؤال الاسئلة الآتية:-

1. ما مستوى تطبيق ابعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية و التكنولوجيا الرقمية والمستجدات الرقمية والنضج الرقمي والقيادة) لدى بنك اليمن و الكويت ؟

2. ما مستوى جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الاعتمادية- الملموسة- الامان - الاستجابة- التعاطف) لدى بنك اليمن و الكويت؟

3. ما دور التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية الرقمية و التكنولوجيا الرقمية

والمستجدات الرقمية و النضج الرقمي و القيادة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

أهمية الدراسة:

تطبيق التحول الرقمي يقدم التسهيلات و ينجذب المهام مع توفير الجهد والوقت والمادة والتكلفة وهذه هي غايات الجودة في كل قطاعات الاعمال ومناحي الحياة.

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك اليمن و الكويت.

الفرضية الثانية: مستوى تطبيق ابعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية و التكنولوجيا الرقمية والمستجادات الرقمية والنضج الرقمي والقيادة) في الممارسات المصرفية لدى بنك اليمن و الكويت ليست في المستوى المطلوب تحقيقه.

حدود الدراسة:

ركزت الدراسة على موظفي بنك اليمن و الكويت بالجمهورية اليمنية للعام 2023

المصطلحات والتعريفات الاجرائية :

- التحول الرقمي

ويعرفه قاسم⁸ بأنه الاستثمار في الفكر وتغيير السوق لإحداث جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل.

و لأغراض هذه الدراسة يعرف التحول الرقمي بأنه "ممارسة الاعمال والخدمات المصرفية وفق مجالات التحول الرقمي المتمثلة بـ (الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، المستجادات الرقمية، النضج الرقمي ، القيادة). بصورة الكترونية فاعلة لغرض تقديم خدمات متميزة.

ولغرض تعريف ابعاد التحول الرقمي فقد تبنت الدراسة تعريف شحادة⁹ كتعريف إجرائي لهذه لها كالتالي:

- **الاستراتيجية الرقمية** :- وهي الاستراتيجية التي يضعها البنك بهدف لن يصبح بنكاً متحولاً رقمياً لمسايرة العالم الرقمي .
- **الเทคโนโลยيا الرقمية** :- هي التقنيات التي تعد عامل تمكين للتحول الرقمي و منها تقنية الحوسبة السحابية و البيانات الضخمة و تحليلاتها و تكنولوجيا الأجهزة اللوحية و الهواتف المحمولة و التطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي .
- **المستجادات الرقمية** :- هي اخر الصيحات في عالم المال و الاعمال كتقنية البلوكشين و شركات التكنولوجيا المالية.

- النضج الرقمي : - بحسب الدراسات السابقة ، فإن هناك ثلاثة مستويات من النضج الرقمي : مبكر و متطور و ناضج . ولكي تصل البنوك لمستوى النضج الرقمي عليها ان تبني التحول الرقمي بشكل كامل ، ولكي تصبح مؤسسات ناضجة رقميا يجب ان تتميز بما يلي:-
 - استراتيجية رقمية متماسكة يتم توصيلها بشكل فعال لجميع الموظفين.
 - قيادة تتمتع بالمهارات و الخبرة الكافية لقيادة الاستراتيجية الرقمية .
 - مهارات التحول الرقمي .
 - نهج للمستجدات الرقمية.
 - التنفيذ السريع للتقنيات الرقمية .
 - نموذج عمل يركز على العميل.

جودة الخدمة:

تعرف بأنها "إرضاء لمتطلبات الزبائن و دراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات و القدرة على التائقها فإذا تبني عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب ان يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن"¹⁰

- وتعرفها الدراسة بأنها الخدمة المقدمة من البنك محققة ابعادها حسب مجالات مقياس (الملموسيـةـالاعتماديـةـالاستجابةـالسلامـةـوالامـانــالـتعـاطـفـ) SERVQUAL .
(الملموسيـةـالاعتماديـةـالاستجابةـالسلامـةـوالامـانــالـتعـاطـفـ).

مقياس SERVQUAL

هو نموذج لقياس جودة الخدمة أعده باروشورمان وزملائه عام 1988 والذي لا يزال يستخدم في قياس جودة الخدمات في مختلف القطاعات .

ويعتمد نموذج SERVQUAL على ابعاد خمسة رئيسية وان الباحثة تبنت تعريف شديد¹¹ لهذه الابعاد كتعريفات إجرائية وهي :-

التعاطف: هو اداء روح الصداقة والحرص على العميل واعiliarه بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته

الاستجابة: قياس مدى استعداد مقدمي الخدمة لمساعدة العملاء ومدى سرعة استجاباتهم لاحتياجاتهم او طلباتهم

الاعتمادية: تعبير عن قدرة البنك من وجهه نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها

الملموسيّة: وتشير إلى كيفية اعداد الخدمة من مراافق ومعدات وطريقة تعامل ومظهر موظفي الخدمة

السلامة والأمان: هو الاطمئنان من قبل بان الخدمة المقدمة للعملاء تخلو أو الخطر أو الشك
منهج الدراسة واجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب الذي يحقق اهداف الدراسة ويجيب على استلتها ويختبر فرضياتها
مجتمع الدراسة

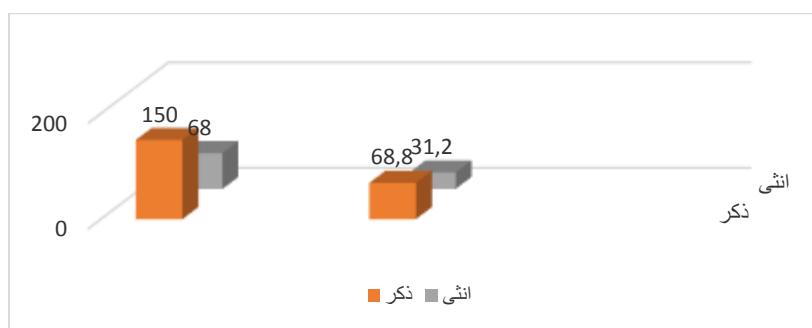
تكون مجتمع الدراسة من 700 موظفي وموظفة في بنك اليمن والكويت حسب احصائية ادارة الموارد البشرية للعام
عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة 218 فرداً من موظفي بنك اليمن والكويت مبينة في الجداول التالية حسب المتغيرات الديمغرافية او لا حسب النوع:

جدول (1) يبيّن توزيع افراد العينة وفقاً لمتغير النوع

النسبة	النوع	النوع
68.8	ذكر	150
31.2	انثى	68
100.0	الكلي	218

شكل (1) يبيّن توزيع العينة وفقاً لمتغير النوع



يتضح من الجدول (1) والشكل (1) أن أعلى نسبة من أفراد العينة يشكلون (68.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من فئة (الذكور)، وجاءت فئة الإناث بنسبة (31.2%) وهذا

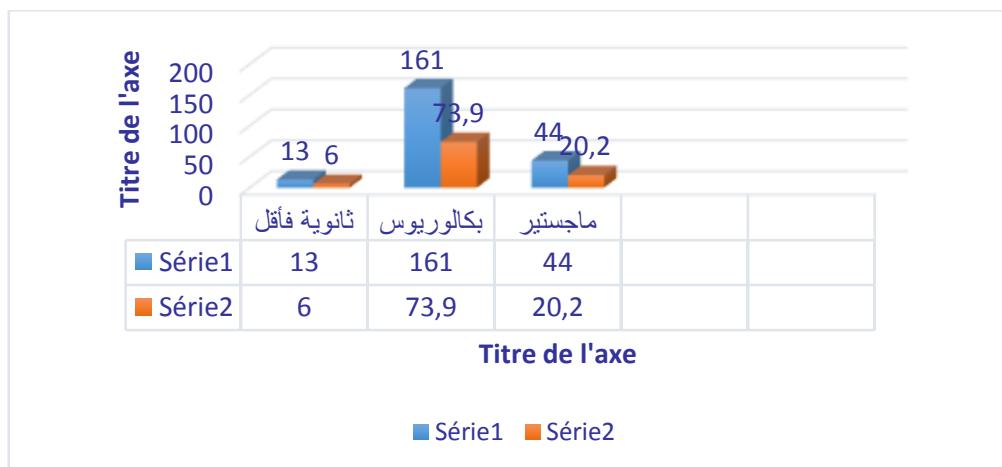
يعكس واقع القوى البشرية في البنك وأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، تتمثل في قلة نسبة الإناث مقارنة بالذكور.

ثانياً وفقاً لمتغير المؤهل:

جدول (2) يبين توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل

النسبة	النكرار	المؤهل
6.0	13	ثانوية فاقد
73.9	161	بكالوريوس
20.2	44	دراسات عليا
100.0	218	الكلي

شكل (2) يبين توزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل

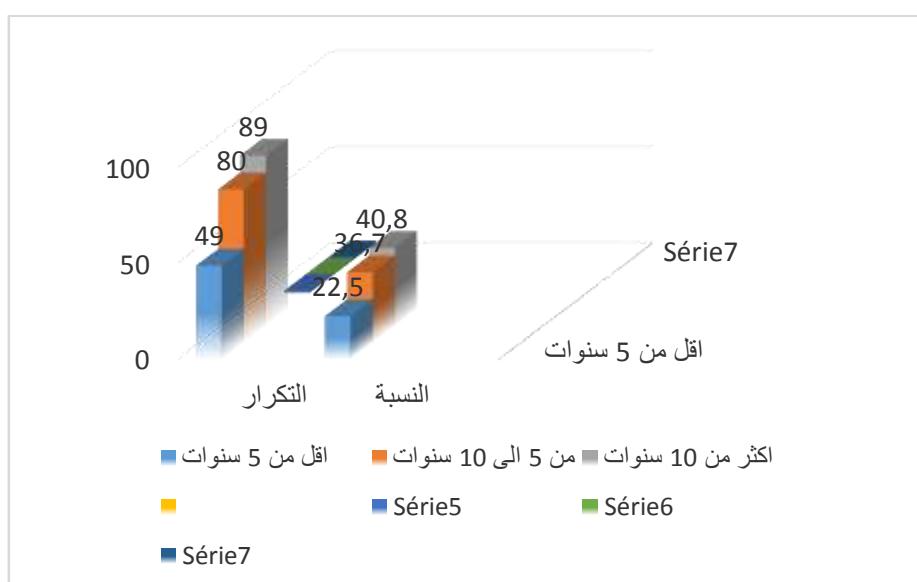


يتضح من الجدول (2) والشكل (2) أن أعلى نسبة لأفراد العينة ممن يحملون شهادة البكالوريوس، حيث يشكلون (73.9%) وهي نسبة كبيرة من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وأن أفراد العينة من حملة شهادة الدراسات العليا يشكلون (20.2%) وهذه نسبة جيدة مما يدل على أن الموظفين يسعون إلى تطوير وتأهيل أنفسهم في مواصلة تعليمهم، وأن البنك يشجع الموظفين على مواصلة الدراسات العليا، ويلي ذلك ما نسبته (6%) ممن مؤهلهم الدراسي ثانوية فاقد، وجاء في المرحلة الأخيرة من يحملون شهادة الدبلوم بنسبة (4.7%) ويعزى ذلك إلى أن إدارة البنك تهتم باختيار الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية العالمية وتولي أهمية للمؤهل الدراسي وتركتز على حملة البكالوريوس فأعلى من خريجي الجامعات كمعيار للتوظيف.

جدول (3) يبين توزيع العينة وفقاً لمتغير الخبرة

النسبة	النكرار	الخبرة
22.5	49	أقل من 5 سنوات
36.7	80	من 5 إلى 10 سنوات
40.8	89	أكثر من 10 سنوات
100.0	218	الكلي

شكل (3) يبين توزيع العينة وفقاً لمتغير الخبرة



يتضح من الجدول (3) والشكل (3) أن أعلى نسبة من أفراد العينة من هم فئة الخبرة أو مدة عملهم في البنك أكثر من 10 سنوات بنسبة (40.8)، بالمرتبة الثانية تليها سنوات الخدمة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (25.3)، وبالمرتبة الثالثة جاءت سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.5 ما يعني أن البنك محظوظ بأصحاب الخبرة الطويلة وتعكس بيانات الجدول المتعلقة بالمؤهل أن أغلب الموظفين من ذوي المؤهلات البكالوريوس فأعلى مما يعني استقطاب المؤهلات الجامعية والمتخصصة.

مصادر جمع بيانات الدراسة:

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:

• المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة في معالجة الإطار النظري من خلال الأدبيات المحلية، والعربية، والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي وجودة الخدمات من كتب، وبحوث، ورسائل علمية، وتقارير، وندوات ومؤتمرات، ومجلات، ومقالات، والبحث في موقع الإنترنت المختلفة.

• المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان، الذي تم اعداده حول التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات لدى بنك اليمن والكويت.

أداة الدراسة:

نظرًا لطبيعة أهداف الدراسة والبيانات التي يراد جمعها وعلى مجتمع الدراسة، فقد استخدمت الدراسة الاستبيان لأنّه الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة وتم الاعتماد عليها بشكل أساسي لجمع البيانات.

بناء الأداة:

تم بناء الأداة وفقاً للخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبيان، وصياغة فقراته.
2. تحديد العبارات التي تقع تحت كل محور من خلال الدراسات السابقة وهو المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتمثل بـ (الاستراتيجية الرقمية، التكنولوجيا الرقمية، المستجدات الرقمية، النصح الرقمي، القيادة) والمتمثل بـ (الاعتمادية، الملحوظية، الامان، الاستجابة، التعاطف)
3. تحكيم الاستبيان لدى مجموعة من المختصين وذوي الخبرة

تطبيق اداة الدراسة:

تم تطبيق اداة الدراسة وجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبيان الالكتروني وبعد جمع البيانات وجد ان الاستبيانات التي تم تحليلها 218 استبياناً والتي تمثل عينة الدراسة

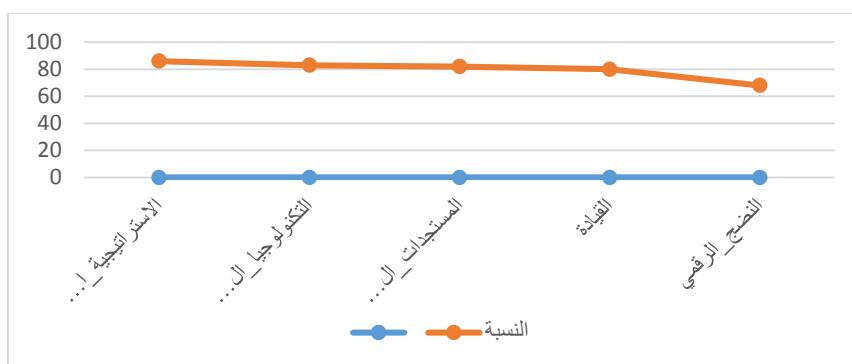
نتائج الدراسة:

للإجابة على السؤال الذي ينص على " ما مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية و التكنولوجيا الرقمية والمستجدات الرقمية والنضج الرقمي والقيادة) لدى بنك اليمن والكويت؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب كما يبينها الجدول التالي :

جدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأبعاد التحول الرقمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	المرتبة	التقدير اللفظي
الاستراتيجية الرقمية	4.2882	0.67098	86	الاولى	مرتفع جدا
الเทคโนโลยيا الرقمية	4.1256	0.56574	83	الثانية	مرتفع
ال المستجدات الرقمية	4.1239	0.63056	82	الثالثة	مرتفع
القيادة	3.9972	0.74400	80	الرابعة	مرتفع
النضج الرقمي	3.4109	0.82112	68	الخامسة	مرتفع
التحول الرقمي	4.0054	0.56807	80		مرتفع

شكل (4) يبين ابعاد التحول الرقمي ونسب تطبيقها



يتضح من الجدول رقم (4) أن بعد (الاستراتيجية الرقمية) قد حصل على المرتبة (الأولى)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.2882) وبانحراف معياري 0.670980 وبنسبة توافر (86%) وبتقدير لفظي

مرتفع جداً وهذا يدل على توافر الاستراتيجية الرقمية بدرجة كبيرة وهي أعلى مرتبة مقارنة ببقية ابعاد التحول الرقمي وهذا يشير إلى توجه قيادة البنك نحو التحول الرقمي ومواكبة العصر، وجاء بعد (النكنولوجيا الرقمية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.1256) وانحراف معياري (0.565740) وبنسبة موافقة (%) 83، وبتقدير لفظي مرتفع وهو يلي بعد الاستراتيجية الرقمية ويعد ذلك ترتيباً منطقياً كون الاستراتيجية تسبق التنفيذ والتنفيذ بحاجة للمعدات والآلات المتمثلة هنا بالنكنولوجيا الرقمية وهذا مؤشر لمصداقية النتائج وما يؤيد ذلك هو ان المستجدات الرقمية جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.1239) وانحراف معياري (0.630560) وبنسبة موافقة (%) 82 وجاءت بصورة تراتبية كون المستجدات تأتي بعد توفر الامكانيات وجاء بعد القيادة بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.9972) وانحراف معياري (0.74400) ويأتي النضج الرقمي بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.4109) وانحراف معياري (0.821120) وبنسبة موافقة (%) 68 كون النضج الرقمي يمثل مرحلة اخيرة وبعد الوصول اليه مرحلة كبيرة.

وبصورة عامة حاز مجال التحول الرقمي على متوسط حسابي (4.0054) وبنحراف معياري (0.568070) وبنسبة موافقة (%) 80 وبتقدير لفظي مرتفع.

ما يشير الى ان مستوى التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت يمارس بدرجة كبيرة وتتوفر ادواته ووسائله المناسبة التي تحقق مستوى مقبول كما يبينه المتوسط الحسابي والنسبة المئوية التي تفوق النسبة .%80

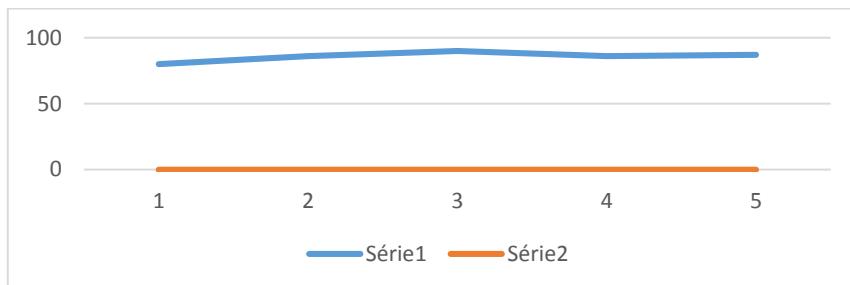
وللإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على "ما مستوى جودة الخدمات المصرفية بأبعادها) الاعتمادية- الملموسة- الامان - الاستجابة- التعاطف) لدى بنك اليمن والكويت؟"

استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والنسب المئوية كما يبينها الجدول التالي:

جدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والنسب المئوية لأبعاد جودة الخدمات

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	التقدير اللفظي
1	الاعتمادية	4.0080	0.70726	80	مرتفع
2	الملموسة	4.3750	0.65696	87	مرتفع جداً
3	الامان	4.4874	0.60586	90	مرتفع جداً
4	الاستجابة	4.2890	0.72970	86	مرتفع جداً
5	التعاطف	4.3394	0.62690	87	مرتفع جداً
	الخدمات المصرفية	4.3006	0.59204	86	مرتفع

شكل (5) يبين مستوى جودة الخدمات لدى بنك اليمن والكويت



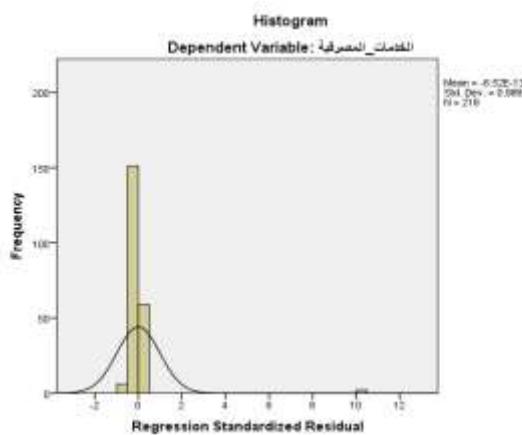
يتضح من الجدول رقم (5) والشكل (5) أن بعد (الاعتمادية) قد حصل على المرتبة (الأولى)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0080) وبإنحراف معياري 0.707260 وبنسبة توافر (86%) وبتقدير لفظي مرتفع وهذا يدل على الثقة التي يحظى بها البنك لدى الموظفين والذين يعدون بنفس الوقت مستفيدين وجاء بعد (الملموسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.3750) وانحراف معياري (0.65696) وبنسبة موافقة (87%)، وبتقدير لفظي مرتفع جداً وجاء بعد الأمان بالمرتبة 4.4874 وبإنحراف معياري (0.60586) وبنسبة موافقة (90%) أما بالنسبة لبعد الاستجابة فقد جاء بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.289) وانحراف معياري (0.729700) وبنسبة موافقة (86%) وبتقدير لفظي مرتفع جداً، وجاء بعد التعاطف بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.3394) وانحراف معياري (0.626900) وبنسبة موافقة (87%) وبتقدير لفظي مرتفع جداً وبصورة عامة حاز مجال الخدمات المصرفية على متوسط حسابي (4.3006) وبإنحراف معياري (0.59204) وبنسبة موافقة (86%) وبتقدير لفظي مرتفع - وللإجابة على السؤال الرئيس الذي ينص على " ما دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك اليمن والكويت؟"

استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد والذي تبين نتاجه الجداول التالية:

جدول (6) يبين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد المستخدم

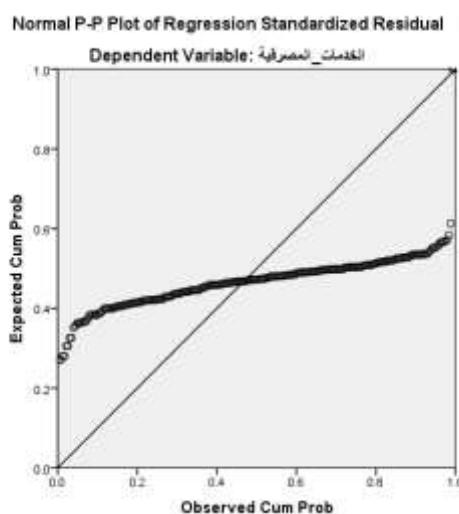
النموذج	المتغيرات المدخلة في التحليل	المتغيرات الغير مدخلة في التحليل	الاسلوب
1	الاستراتيجية الرقمية التكنولوجيا الرقمية المستجدات الرقمية النضج الرقمي القيادة	—	القياسي

شكل (6) يبين تبعية بيانات المتغير التابع للتوزيع الطبيعي



يتبيّن من الشكل أن البيانات تتوزّع توزيع طبيعي مما يشّير إلى فعالية استخدام تحليل الانحدار

شكل (7) يبيّن تبعية توزيع القيم المعيارية للبواقي للمتغير التابع للتوزيع الطبيعي



يبّين الشكل أعلاه توزيع القيم المعيارية للبواقي على خط الانحدار بالتساوي مما يشير إلى أن بيانات المتغير التابع تتوزّع توزيع طبيعي وهذا يؤكد مصداقية استخدام تحليل التباين المتعدد في قياس الدور الذي يحدّثه المتغير المستقل "التحول الرقمي" في المتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية" والذي تتضمّن نتائجه من خلال نتائج الجداول الخاصة بالانحدار المتعدد.

جدول (7) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد وخطأ التقدير

النموذج	قيمة الارتباط R	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير	
1	0.835	0.697	0.690	0.32978

يتضح من الجدول اعلاه قيمة معامل الارتباط بلغ 0.835 ومعامل التحديد بلغت قيمته 0.697 ومعامل التحديد المعدل 0.690 بمعنى ان للتحول الرقمي دور في تحسين جودة الخدمات في بنك اليمن والكويت بنسبة 69% وهي نسبة مرتفعة وتنوافق مع الواقع العملي والممارس من حيث استخدامات تطبيقات التحول الرقمي في الخدمات المصرفية لدى البنك.

جدول (8) يبين نتائج تحليل الانحدار لمعرفة معنوية النموذج

Sig	F	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	97.473		10.601	5	53.004	الانحدار	1
			0.109	212	23.057	البواقي	
			217		76.061	الكلي	

الجدول اعلاه يبين ان قيمة F التي تمثل قيمة اختبار تحليل التباين بلغت 97.473 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة بصورة كبيرة مما يشير الى وجود دور للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية وهذا الدور دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وهو دور معنوي.

جدول (9) يبين قيم المعاملات المعيارية وغير معيارية وقيمة t والدالة الاحصائية للمتغير المستقل

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعيارية	المعاملات الغير معيارية			النموذج
			Beta	خطأ المعياري	B	
0.000	4.412			0.172	0.761	(Constant)
0.349	-.939	-0.051		0.048	-	
					0.045	
0.000	5.866	0.401		0.072	0.419	
0.000	5.594	0.405		0.068	0.380	
0.946	.068	0.003		0.036	0.002	
0.022	2.307	0.134		0.046	0.107	القيادة

الجدول اعلاه بين ان جميع ابعاد المتغير المستقل لها دور معنوي وقوى في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك اليمن والكويت، عدا بعد الاستراتيجية الرقمية وبعد النضج الرقمي لم يكن لهذين

البعدين دور معنوي، بينما نلاحظ ان التكنولوجيا الرقمية بلغت قيمة ت 5.866 وبمستوى دلالة 0.000 وهو مستو اقل من المستوى 0.05 مما يشير الى الدور الفعال لهذا البعد في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنك، وكذلك بعد المستجدات الرقمية الذي بلغت فيه قيمة ت 5.594 وبمستوى دلالة 0.000 وهو ايضا دور دال جدا ومحنوي وله تأثير قوي على جودة الخدمات المصرفية في البنك، وكذلك بالنسبة لبعد القيادة والذي بلغت فيه قيمة ت 2.307 وبمستوى دلالة 0.022 وهو مستو اقل من المستوى 0.05 ويشير الى ان للقيادة دور فعال في تحسين جودة الخدمات المصرفية كونها صاحبة القرار والمعنية في السياسة التي يتخذها البنك والتوجهات نحو التحول الرقمي.

توصيات الدراسة:

في إطار مشكلة الدراسة وفرضتها وأهدافها، وانطلاقاً من النتائج التي توصلت اليها توصي الدراسة بالاتي:

1. الاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق التحول الرقمي من قبل بنوك عالمية والتعاون والتنسيق مع البنوك الأجنبية الرائدة في هذا الجانب، والتعاون مع المؤسسات المصرفية الدولية والشركات العالمية المتخصصة في تصميم وتطوير النظم المصرفية الإلكترونية، تحقيقاً للنضج الرقمي نظراً للتطور المستمر والمتسارع في هذا المجال
2. وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنك، ومواكبة التطورات التكنولوجية المصرفية الحديثة لمواجهة تحديات المنافسة في السوق المصرفي العربي وال العالمي
3. تعزيز عمليات التحول الرقمي في البنك من خلال تطوير إجراءات وأساليب التحول الرقمي وصولاً للنضج الرقمي
4. الاهتمام بالحملات التسويقية التي تهدف إلى زيادة الوعي المصرفي لدى العملاء بالخدمات المصرفية الإلكترونية وكيفية استخدامها، وتعريفهم بالمزايا والفوائد التي يمكن الحصول عليها من تبني الخدمات الإلكترونية، مثل: توفير الوقت والجهد والتكلفة
5. استخدام اجراءات التوقيع والختم الإلكتروني والذي يمكن ان يوفر الجهد والوقت والتكلفة للمستفيدين من خلال الحصول على اجراءات بنكية معتمدة وموثقة بدلاً عن الحضور الشخصي للمستفيد
6. الإستمرارية في تطوير وتنمية قدرات الموظفين فيما يستجد من تكنولوجيا بنكية متقدمة بصورة مواكبة للتطورات التقنية المتسارعة.

قائمة الهوامش:

- 1- عبد الرحمن، أشرف (2021). اثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري - المجلد الثالث عشر - ابريل 2022: 566
- 2- شحادة، مها (2022) تأثير بعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية (2022) مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي.
- 3- وليد، تحرير وامين، بوخرص (2022). واقع وافق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي. مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات المجلد (4) العدد (1) (2022).
- 4- موساوي، سعاد ورباح، سارة (2022). التوجه نحو أنظمة الذكاء الاصطناعي والعملات المشفرة في الصناعة المصرفية. جامعة حسية بو على بالشفاف (الجزائر). مجلة الاستثمار والتربية المستدامة، المجلد 1 العدد: 2 (2022) ص 32-08.
- 5- محمد، سالي (2021). أثر استخدام الخدمات الالكترونية للبنوك العاملة في مصر في ظل الحول الرقمي على تحقيق رضا وولاء عملائها، المجلة العربية لبحث الاعلام والاتصال ، 2021: 297 – 313
- 6-Kurtishi, Teuta Veseli. Hadzimustafa, Shenaj and Veseli Edmond 2020). Digitization of Banking Services and Its Impact on Customer satisfaction; Case, Republic of North Macedonia. Management International Conference, 12-13 November.
- 7-Kitsios, Fotis. Giatsidis, Loannis and Kamariotou Maria(2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. (JOItmC) Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol (7), Issue (3) from websit: <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/3/204>
- 8- قاسم، عبد الرزاق (2012) أثر تناه المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد 1، 1-28
- 9- شحادة، مها (2022) تأثير بعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية مجلة الجامعة القاسمية لل الاقتصاد الإسلامية، المجلد (2)، العدد (1)، ص 53-106.
- 10- نور الهدى، بن الشيخ والزهراء، صوفي (2022). اثر الابتكار في التكنولوجيا المالية على جودة الخدمة دراسة حالة على مجموعة من البنوك "أثر الابتكار في التكنولوجيا المالية على جودة الخدمة دراسة حالة مجموعة من البنوك (ALSALAM-BADR-BNA)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار. رسالة ماجستير.
- 11- شديد، مصطفى (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظه القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22، العدد 4 ص 193-226.

دور إدارة الموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين

(دراسة حالة: شركة سكر كانة المحدودة 2024 م)

The role of human resources administration in employees performance efficiency(Kenana Sugar Company 2024)

د. الهايدي سليمان اسحق عبدالله، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان

د. محمد مسعود محمد ادريس - كلية غبيش للعلوم والتكنولوجيا

المستخلص :

تمثلت مشكلة البحث في التساؤل التالي : ما دور إدارة الموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين بشركة سكر كانة المحدودة ؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ، والتعرف على إدراك إدارة الشركة لأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين. افترضت الدراسة ، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : هناك علاقة إيجابية بين توفير الإمكانيات التكنولوجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين ، جودة برامج واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية له علاقة بكفاءة أداء العاملين ، كفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين له علاقة بكفاءة أداء العاملين . أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : ضرورة توفير الإمكانيات والكوادر البشرية لإدارة الموارد البشرية مما يساعد على تطوير أداء العاملين ، ضرورة اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية ، الاهتمام بتحسين جودة برامج واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لزيادة كفاءة أداء العاملين .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ، كفاءة ، أداء العاملين .

Abstract :

The research problem has been presented in a main question that is , what is the role of human resources administration in increasing employees performance efficiency in Kenana Sugar Company ? , the main question has subsided into other questions, what is the role of human resources administration in employees performance efficiency in Kenana Sugar Company ?.The research aimed to recognize the theoretical frame of human resources administration and the commitment of Kenana Sugar Company to its concepts and methods , recognize the company administration perception to the human resources administration importance and its role in developing employees performance . From the research hypotheses , there is a statistical relation between human resources administration performance efficiency and employees performance efficiency , there is a statistical relation between higher administration attention to human resources administration and employees performance efficiency , there is a statistical relation between providing human resources to the human

resources administration and employees performance efficiency . The research has used the historical method for previous studies that related to research subject , the descriptive method to describe the phenomenon related to research subject , addition to deductive , inductive and statistic analysis methods .From the research findings , there is a relation between human resources administration efficiency and improving employees performance efficiency , the quality of human resources administration strategies and programs has a relation with employees performance efficiency , the efficiency of selecting and hiring has a relation with employees performance efficiency .From the research recommendation , the necessity of giving more attention by the higher administration to human resources administration positively reflects on employees performance , increasing awareness and perception of higher administration to the role and significance of human resources administration contributes in developing employees performance , the necessity of providing man power to human resources administration aids in developing employees performance .

Keywords : human resources , efficiency , employees performance .

المحور الأول

الاطار المنهجي والدراسات السابقة

اولاً : الاطار المنهجي

تمهيد:

ان تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من العناصر ترتبط بتصميم العمل بطريقة علمية وتوفير المستلزمات المادية والفنية وتهيئة الظروف المحيطة بالعمل مع توفير الأفراد المؤهلين وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء المطلوبة وتوفير المعلومات المناسبة عن خطة الأداء اضافة إلى متابعة الأداء ورصد نتائج التنفيذ وتقييمها قياساً للأهداف والمعدلات المحددة تمهدأ لتعويض الأفراد عن أدائهم وفقاً لنتائج التقييم . لذلك فإن هذه العناصر المحققة للأداء المتميز هي عناصر إدارة الموارد البشرية التي هي مجموعة من العمليات المتشابكة والمتكاملة التي تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة بما يحقق غايات المنظمة وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تشتمل على تحديد وتحفيظ وتشخيص وتطوير الأداء .

تطلق إدارة الموارد البشرية من أن المورد البشري هو العنصر الحاسم في تحسين وتطوير كفاءة أداء المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق جودة العمليات وحسن استخدام وسائل الإنتاج وتحفيض التكاليف وتطوير وتنوع المنتجات وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع مما يعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

مشكلة البحث : تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين بشركة سكر كنانة ؟

ومنه تنفرع الأسئلة التالية :

1. ما دور إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة؟
 2. هل تدرك الإدارة العليا بشركة سكر كنانة المحدودة مفاهيم وأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين؟
 3. هل تساهم إدارة شركة سكر كنانة المحدودة في توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وتهيئة ظروف العمل لإدارة الموارد البشرية؟
- أهمية البحث :** يستمد هذا البحث أهميته من الآتي:
- 1- إشتداد المنافسة بين الشركات وبالتالي اهتمام المنشآت ورفع كفاءة أدائها لمواجهة المنافسة.
 - 2- اهتمام منظمات الأعمال باستقطاب الكفاءات والخبرات بهدف تطوير أدائها.
 - 3- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كمفهوم متتطور لإدارة الموارد البشرية في ظل استخدام التقنية والتكنولوجيا.

أهداف البحث : يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية ومدى الالتزام بهذه المفاهيم والأساليب في شركة سكر كنانة المحدودة.
- 2- التعرف على إدراك إدارة الشركة لأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء العاملين.
- 3- الوقوف على مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الموارد البشرية بشركة سكر كنانة المحدودة وتهيئة بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين بشركة سكر كنانة المحدودة.

فرضيات البحث : يقوم البحث على اختبار الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.

منهجية البحث :

المنهج التاريخي في سرد الدراسات السابقة و المنهج الوصفي في توصيف الظواهر المرتبطة بالدراسة و المنهج الاستباطي وذلك لوضع الفرضيات و المنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات و المنهج التحليلي لتحليل البيانات.

مصادر وأدوات جمع البيانات :

المصادر الثانوية : وتمثل في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات العلمية والدوريات والشبكة الدولية للمعلومات .

المصادر الأولية : الاستبانة.

حدود البحث :

الحدود المكانية : شركة سكر كنانة المحدودة . السودان .

الحدود الزمنية : 2024 م .

ثانياً : الدراسات السابقة:

توصل الباحثان إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو التالي:

1- دراسة محمد (2012م)¹: طرحت الدراسة المشكلة في صورة أسئلة عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء العاملين ، تساءلت عن برامج الحوافز التي تعدّها إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها في تطوير أداء العاملين . هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق ومحددات رفع الكفاءة وعلاقتها بأنواع الحوافز حيث افترضت تنااسب كفاءة الأداء تناسباً طردياً مع مستوى الحوافز ، وعدم وجود الحوافز التشجيعية المؤدي إلى تدني كفاءة الأداء ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها اعتبار التدريب كنوع من الحوافز له أثر إيجابي على أداء العاملين والاهتمام بالحوافز التشجيعية له أثر إيجابي على كفاءة أداء العاملين . أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج التدريب والتحفيز التشجيعي وتوفير الإمكانيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من وضع البرامج التي تسهم في تحسين كفاءة أداء العاملين . اختلفت الدراسة عن البحث في تركيزها على الحوافز ودراسة أثرها على كفاءة الأداء ، بينما يحاول البحث تناول دور إدارة الموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين وبالتالي يعتبر البحث أكثر عمقاً في تناول المتغير المستقل باعتبار الحوافز هي جزء من مهام وختصارات إدارة الموارد البشرية .

2- دراسة طارق (2011م)²: تمثلت مشكلة الدراسة في عدد من الأسئلة عن أثر إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين وعن العلاقة بين رضا العاملين والأداء ، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها في تحقيق رضا العاملين ، والتعرف على العلاقة بين استراتي�يات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين وكفاءة الأداء. افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتي�يات الموارد البشرية وتحقيق رضا العاملين ، وجود علاقة بين رضا العاملين وكفاءة الأداء ، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها ضعف اهتمام الوحدات الحكومية ببرامج إدارة الموارد البشرية ولا توجد برامج وسياسات واضحة لبرامج إدارة الموارد البشرية وشعور معظم العاملين بعدم الرضا عن مستوى التحفيز ، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء أهمية وعناية لبرامج

إدارة الموارد البشرية وربطها بالأداء وإشراك العاملين في وضع برامج إدارة الموارد البشرية . اختلفت الدراسة عن البحث في أن الدراسة تناولت أثر إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في حين يحاول البحث دراسة دور إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وبالتالي فإن البحث أوسع مجالاً في المتغير المستقل باعتبار الاستراتيجيات من اختصاصات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين هو جزء من أداء العاملين كمتغير تابع

3- دراسة عبد المحسن (2010م)³ : تسائلت الدراسة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. هدفت إلى التعرف على واقع هذه الممارسات وإنعكاس أثرها على تقييم وتقويم الأداء وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها. افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالإستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير و تقويم الأداء والتعويضات والصحة والسلامة المهنية. من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي، إرتفاع أهمية التدريب والتعويضات في تأثيرها على إستقرار العمالة والمحافظة على التميز المؤسسي، تحددت أقوى العلاقات الإيجابية بأعلى معامل إرتباط سياسة التحفيز المتبعة مع تحقيق التميز المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمتابعة المتغيرات البيئية المؤثرة في العرض والطلب على الموارد البشرية، ضرورة الإهتمام بالبرامج التدريبية والتحفيز . اختلفت الدراسة عن البحث في تناولها ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية في حين يتناول البحث إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء .

4- دراسة Bjorkman (2000م)⁴ تسائلت الدراسة عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير أداء العاملين، التعويضات، نظام التغذية الراجعة، وأداء 10 من الشركات الأجنبية العاملة في روسيا. وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى الإرتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وقياس إنعكاس ذلك على أداء العاملين ، وافتراضت وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية ونتائج العمل . خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة. وأوصت الدراسة بالإهتمام بتحسين ممارسات الإدارة، الإهتمام بالتدريب وتحسين قنوات الإتصال، زيادة فعالية استخدام معلومات التغذية الراجعة. اختلفت الدراسة عن البحث في تناولها إدارة الموارد البشرية في علاقتها بنتائج العمل في حين يركز البحث على الأداء باعتبار نتائج العمل هي مؤشرات لقياس الأداء.

المحور الثاني الاطار المفاهيمي

اولاً : إدارة الموارد البشرية مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال إنشاء و تشغيل النظام الاجتماعي للمنظمة ، و هي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسirين و مكونين و مسؤولين و الذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي³ ، فإدارة الموارد البشرية هي (وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع (المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق هدف المشروع)⁵، و تعنى أساسا بتنمية قدرات و مواهب العاملين ، حتى يتسعى لهم بذلك أقصى جهد ممكن ، و حتى يتتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع .

يبيرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها و تطويرها و تتميّتها و توجيهها . و تعرف بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و المعلومات الموجهة نحو :

الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة . حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محیط العمل (التكنولوجيا ، الأهداف ، الثقافة) و إدارتها من أجل تحقيق التكامل و الاندماج بين والمنظمة .

أهمية إدارة الموارد البشرية :

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها مما يلي⁶ :

إن القوى البشرية تقوم بتنفيذ خطط وبرامج التنمية في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والزراعية ، وهذا بدوره ينعكس على الاقتصاد وتنميته وتقدمه ، أما الأهمية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية فهي ترتبط بالمحاصلات الاقتصادية لأن النتائج الاقتصادية المحققة في المجتمع تحدث تأثيرات أخرى في اتجاهات متعددة أهمها التأثيرات الاجتماعية حيث يصبح الوضع الاقتصادي من المحددات الهامة التي للتکلیف الاجتماعی للسلوك على مستوى المنظمة والمجتمع.

تحتل إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر، أهمية بالغة نظرا لأهمية الوظيفة التي تقوم بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عنصر من عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل الإدارة ، في حين انه كان في الماضي ينظر إلى إدارة الأفراد على أنها وحدة إدارية منفذة تحمل مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المنشأة ، وطابع عملها روتينيا لا يتعدى القيام بعدد من

الأنشطة التي لا تأثير لها على كفاءة المنشأة أو فعاليتها ، مثل التعاقد مع العاملين وصرف مستحقاتهم وتسجيل حضورهم وانصرافهم وحفظ سجلات وملفات خدمتهم في المنشأة أما الآن فقد تغيرت المنظمة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت إدارة من الإدارات الهامة في المشروع مثلها مثل إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل.

وقد كان من أهم الأسباب التي أدت إلى التغيير في النظرة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي⁷ :

كبير حجم المنشآت في مجالات الأعمال المختلفة وبالتالي زيادة عدد العاملين مما أدى إلى ظهور الكثير من المشكلات الجديدة في العلاقات الداخلية للمنشأة مما أدى إلى الإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة للأفراد . كذلك ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المنشآت ، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد . تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري كأهم وأغلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة ويمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية⁸ :

أهمية العنصر البشري ، كمورد اقتصادي أساسي ، مهم لأي منظمة وبحصره يتم تحقيق الأهداف التنظيمية ، تمكين المجموعات المختلفة في العمل من استخدام الأسس التنظيمية السليمة من أنظمة عمل وتوزيع أدوار وتفويض سلطة . قيام العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة وضوابط تنظيمية تحكمها لواحة توصيف وتحليل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة . الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بالمنظمة وأهمية زيادة الإنتاجية بدفعها المستمر لرفع إنتاجية العاملين .

أهداف إدارة الموارد البشرية :

الهدف الأسماى لإدارة الموارد البشرية هو توفير الكوادر البشرية الالزمة للمنظمة والعمل على دفعها للعمل وزيادة إنتاجيتها باستمرار تحقيقها لأهداف المنظمة . وللقيام بهذا الهدف السامي لابد لهذه الإدارة من ممارسة العديد من الوظائف وتركيز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁹ :

تزويد المنظمة بأنسب الكفاءات التي تحتاجها ، العمل على رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر لكل الكوادر التي تقييمها المنظمة ، حفز العاملين باستمرار لرفع إنتاجياتهم .

العمل على إتباع حاجيات العاملين المادية والمعنوية لتحقيق رضاهم ، توفير شروط خدمة عادلة للعاملين تمكنهم من الاستقرار في عملهم وتحفظهم على بذل أقصى جهد ، المحافظة على القوى البشرية وسلمتها بالمنظمة وصيانتها باستمرار والعمل على خلق علاقات ايجابية بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم البعض . مما يؤدي إلى توفير بيئة صحية للعمل .

مهام إدارة الموارد البشرية :

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، أي أنها متميزة ، و هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا ، و برامج تحليل العمل ، و أبحاث الاتجاهات و خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية و برامج التنمية و التدريب ، والتحفيظ المهني و تقييم الأداء . و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ، و تهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، و تشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي¹⁰ :

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .
2. التبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
3. تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم و تطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها
5. اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة .
6. تقديم الفرد للعمل و تدريبيه.
7. تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي .
8. تصميم أنظمة تقييم الأداء .
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير .
10. تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
11. تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات .
12. تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل .
13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد .

و من بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها:

معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالمورد البشري ، و في تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و التخطيط طويل الأجل و إستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور .

معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية . معاونة الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية ، هذا النظام الذي يهدف إلى⁵ :

تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية . التعرف على المشاكل و تحديد موقعها و طبيعتها . التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا . القيام بالدراسات بالجوانب و العوامل التنظيمية و الفنية و الاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة .

ثانياً : أداء العاملين

مفهوم الأداء :

- 1- الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية (To perform) والذي اشتقت بدوره من الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹¹ .
- 2- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مما كانت طبيعة وت نوع هذه الأخيرة ، هذا التحقق يمكن أن يفهم في اتجاه (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج (عمل) .
- 3- الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلف بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفة بها ويعنى النتائج التي يتحققها الفرد بالمنظمة .
- 4- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر .
- 5- الأداء هو ذلك العمل الذي يتبعه الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة - النوعية - و يؤدى بأسلوب أو بطريقه معينه أي محدد النمط ، و سلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية والظاهرة والمحسوسة التي تكون عمله والمحددة لأبعاد ثلاثة هي كميته العمل - نوعيته - ونمطه⁷ .

بناءً على ما سبق يمكن وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صياغتها في المعادلات التالية¹² :

1. الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا .
2. الأداء = القدرة × الرغبة .

 1. القدرة = المعرفة × المهارة .
 2. الرغبة = الاتجاهات × مناخ العمل × المناخ الأسري .
 3. التكنولوجيا = المعدات × الأساليب .

العناصر المكونة للأداء:

يتكون الأداء من العناصر التالية¹³ :

1/ القدرة . تعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلًا في ذلك المعايير الموضوعة مسبقاً ، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة .

2/ المهارة : يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبره من هذا التطبيق تساعدة على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال .

3/ المعرفة تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين .

4/ الرغبة . هي الشق الثاني من معادلة الأداء ، وتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التبؤ بها وتكون الرغبة من ثلاثة عناصر متداخلة هي (الاتجاهات - مناخ العمل - المناخ الأسري) .

5/ الاتجاهات: هي حالة فكريه أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل ، الزملاء ، المجتمع .

6/ مناخ العمل والمناخ الأسري: ويوضع التفاعل الذي تم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافق مناخ أسري من ناحية ومنا ناحية أخرى مدى توافق مناخ عمل تقدمه المنظمة للعمل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة وال حاجات المشبعة للأفراد.

7/ التكنولوجيا : وهي فكرة وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد إقتناء معدات ، فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة بل هي أعم وأشمل بكثير ، في نشاط إنساني يشمل الجانب العملي والجانب التطبيقي .

مفهوم تقييم الأداء :

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد كيفية أدائه لوظيفته وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة صحيحة ، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد ، واتجاهات المهام المستقبلية . فالجهود عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة يزيد احتمالات وفرص تحسين هذه الجهود في المستقبل ، أيضاً فإن إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال عمل خطة لتحسين وتطوير¹³.

يعرف تقييم الأداء بأنه (عملية نظامية لتطوير معايير الأداء للمهام الوظيفية ، ونقل هذه المعايير إلى العاملين ، ومن ثم يتم تقييم أداء العاملين وفقاً لهذه المعايير) ، وتنوقف عملية التقييم على إدراك الرؤساء والمرؤوسين معاً لأغراض وظائف التقييم وعلى الاعتقاد المشترك بأن هذه العملية ذاتفائدة لهم ، وبالتالي فإن نظام التقييم الفعال هو ذلك النظام الذي يرضي جميع طموحات العاملين بالمنظمة⁹ .

ومن أحد الاستخدامات الشائعة لتقدير الأداء ، هو إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات والترقية والنقل وأحياناً إنها عمل فرد ما ، فالتقدير الحالي لأداء الفرد مثلاً، يكون في كثير من الأحيان من أكثر الاعتبارات المستخدمة لتحديد مدى استحقاق الفرد للترقية.

يتم تقدير أداء الفرد وفق مجموعه من المعايير تختلف من منظمة لأخرى ، من أهمها والأكثر استعمالاً تقسم إلى نوعين¹⁴ :

النوع الأول: كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص ذاته ونذكر منها مدى درجة تعاون الفرد مع الإدارة ، الزملاء ، روح المسؤولية لديه ومدى اعتماده على ذاته ، الانضباط ودوم العمل، القدرات الشخصية ، والرغبة والبحث والتطوير ، الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء .

النوع الثاني: من معايير تقدير الأداء يتمثل في معدلات الأداء ونقصد هنا المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل .

المحور الثالث

الدراسة الميدانية

أولاً : شركة سكر كنانة المحدودة¹⁵

الموقع : يقع مشروع سكر كنانة جنوب شرق مدينة ربك بحوالي 15 كيلو متراً ويحده من الغرب النيل الأبيض ومن الشرق محلية سنار ومن الجنوب محلية الجبلين ومن الشمال محلية رباك هذا الموقع ساعد على قيام وتركيز صناعة السكر بالمنطقة وذلك لوجود النيل الأبيض الذي تروى منه مشاريع قصب السكر وكذلك موقع المشروع في وسط السودان وربط المنطقة بشبكة من الطرق المعددة التي تؤدي إلى مدينة الخرطوم حيث يتم منها توزيع السكر إلى بقية الولايات والطرق المؤدية إلى بورتسودان حيث يتم منها تصدير السكر أو جلب آليات أو قطع غيار .

بدأت الفكرة في إقامة وإنشاء وتأسيس مجمع كامل لإنتاج السكر في عام 1971 م بطاقة طحن يومي تقدر بـ 17.000 (سبعة عشر ألف طن قصب) لإنتاج 300 ألف طن من السكر المكرر سنوياً وكانت هذه الفكرة من أفكار الرئيس السابق / جعفر محمد نميري ورجل الأعمال السوداني والممثل لمجموعة شركات الخليج الكويتي في السودان الدكتور / خليل عثمان محمود ورجل الأعمال والمدير العام لمجموعة شركات لورنو رولاند ولتر تايتني .

إنشاء مشروع كنانة : إن فكرة إنشاء مشروع كنانة يهدف للاستفادة من الثروات الطبيعية في السودان المتمثلة في أرض وماء ومناخ و فوائض الأموال العربية في تحقيق الأمن الغذائي بالإضافة لاستثمار المال العالمي الصديق والاستفادة من التقنية الغربية والتكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة وإنتاج السكر¹⁰ .

أهداف مشروع سكر كنانة : تتمثل في الآتي :

1- المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من سلعة السكر والذي يساعد في تحسين ميزان المدفوعات سواء عن طريق الاستغناء عن استيراد سلعة السكر أو من عائد تصدير الفائض من الإنتاج .

2- خدمة أهداف الأمن الغذائي العربي وذلك بتصدير سلعة السكر للأقطار والدول العربية.

3- خلق فرص للعمالة السودانية بشكل مباشر وأخرى غير مباشرة .

4- الإسهام في تطوير تقنية السكر في السودان وذلك بإدخال أحدث تكنولوجيا تصنيع السكر وأبحاث قصب السكر ، وقد أسهم نجاح شركة سكر كنانة المحدودة عن تشجيع إنتاج السكر في الوطن العربي .

ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية :

مجتمع و عينة الدراسة : يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من موظفي شركة سكر كنانة أقسام الإنتاج والموارد البشرية والمالية و البالغ عددهم (250) فرداً وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ميسرة من(100) فرداً ما يعادل نسبة 40% من مجتمع البحث . وتم توزيع عدد (100) استبانة عليهم ، فتم استرجاع (90) استبانة سليمة وتم تحليل بياناتها و هذا المعدل جيد جدا لإجراء التحليل الإحصائي .
تصميم أداة الدراسة :

من أجل الحصول على المعلومات و البيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في كفاءة أداء العاملين ، هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية و تتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة و يتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، و قد اتبعت الباحثان خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية :

1. الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، و ذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.

2. إعداد قائمة الاستبيان و التي تتألف من ثلاثة محاور فمن خلالها يتم التعرف على فروض البحث . ويشمل هذا القسم عدد(15) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفق لما يلي :

المotor الأول : كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين ، و يتكون من (5) عبارات .

المotor الثاني : إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين ، و يتكون من (5) عبارات .

المotor الثالث : توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين يتكون من (5) عبارات .

اعتمدت الباحثان في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي و هو يتراوح بين (أتفق بشدة - أتفاق - محيد - لا أتفاق - لا أتفق بشدء) .

الجدول (1) يوضح الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات إجابات أفراد العينة .

الخيار	المتوسط المرجح	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	1.79 -01	2.59 -1.80	3.39 -2.60	4.19 -3.40	5 -4.20	5

المصدر : عز عبد الفتاح ، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS (القاهرة : درا النهضة العربية للنشر ، 1982) ص ص 540 - 541.

ثبات المقياس (الاستبانة) :

يقصد بالثبات (استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه ، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)¹⁶ . و يستخدم لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، و الذي يأخذ قيمًا تتراوح بين الصفر و الواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على المجتمع الدراسة. فقد أخذ الباحثان في اعتبارها التأكيد من ثبات المقياس قبل استخدامه في الدراسة بإعادة اختباره على 100 فرداً و حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، عن عبارات الدراسة وقد بلغت قيمته (0.79) وهي قيمة مرتفعة كثيراً . كما قام بإجراء الاختبار على عبارات كل فرضية من الفرضيات على حدا و حساب معامل الثبات، كما يبين الجدول التالي :

الجدول (2) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ :

معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور
0.80	5	1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.
0.81	5	2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين
0.78	5	3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.
0.79	15	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS ، 2024 م .

من الجدول اعلاه نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (60 %) و تعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع محاور الإستبانه سواء كان ذلك لكل محور على حداً أو على مستوى جميع محاور الإستبانة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.78) و هو ثبات مرتفع . و من ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة و تحليل نتائجها.

صدق المقياس : تم إجراء اختبار الصدق (Validity) لعبارات الإستبانه المستخدمة في جميع البيانات، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ كما يتضح من الجدول التالي :
الجدول (3) معامل الصدق لعبارات الإستبانة:

المعابر	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	5	0.80	0.89
المحور الثاني	5	0.81	0.89
المحور الثالث	5	0.78	0.88
إجمالي العبارات	15	0.79	0.88

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج التحليل، 2024 م.

يتضح من الجدول أن درجة الصدق لعبارات الاستبانة – (15) تحصر قيمة بين (0.88 - 0.89) و هي قيم كبيرة جداً مما يعني صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثالثاً : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

المحور الأول : كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين:

الجدول (4) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول

العلاقة									
لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%12	10	%18	16	%23	21	%24	22	%23	21
%16	14	%22	20	%21	19	%20	18	%21	19
%21	19	%19	17	%19	17	%22	20	%19	17

والتعيين له علاقة بكفاءة أداء العاملين										
%18	16	%14	13	%28	25	%23	21	%17	15	قدرة إدارة الموارد البشرية على تطوير وتحفيز العاملين تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وكسب رضاهem وولائهم
%16	15	%18	16	%20	18	%26	23	%20	18	كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية مؤشر على كفاءة أداء العاملين
%17	74	%18	82	%22	100	%23	104	%20	90	إجمالي المحور

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج الاستبيان، 2024م.

يتضح من الجدول (4) ما يلي :

1. أن نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن كفاءة إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء العاملين (47%) أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23%) مما يعني أن كفاءة إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء العاملين.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن جودة برامج واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية له علاقة بكفاءة أداء العاملين بنسبة (41%) أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (38%). مما يعني أن جودة برامج واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية له علاقة بكفاءة أداء العاملين.
3. أن أفراد العينة الذين لا يوافقون على أن كفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين له علاقة بكفاءة أداء العاملين بلغت نسبتهم (40%) بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (41%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (19%) مما يعني أن كفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين له علاقة بكفاءة أداء العاملين.
4. أن أفراد العينة الذين لا يوافقون على أن قدرة إدارة الموارد البشرية على تطوير وتحفيز العاملين تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وكسب رضاهem وولائهم (32%) بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (40%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (28%) مما يعني قدرة إدارة الموارد البشرية على تطوير وتحفيز العاملين تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وكسب رضاهem وولائهم.
5. أن أفراد العينة الذين يوافقون على أن كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية مؤشر على كفاءة أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (46%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (34%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (20%) مما يعني أن كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية مؤشر على كفاءة أداء العاملين.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور (كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين) حيث بلغت نسبتهم (43%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (22%).

المحور الثاني : إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين:

الجدول (5) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

العبارة		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
%21	19	%14	13	%26	23	%17	15	%22	20	اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على أداء العاملين	
%22	20	%27	24	%12	11	%19	17	%20	18	لا تهتم الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية الشيء الذي يؤثر سلباً على أداء العاملين	
%12	11	%21	19	%22	20	%26	23	%19	17	وعي وإدراك الإدارة العليا بدور وأهمية إدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء العاملين	
%13	12	%17	15	%30	27	%22	20	%18	16	تهميشه دور إدارة الموارد البشرية له أثر سلبي على كفاءة أداء العاملين	
%11	10	%19	17	%24	22	%28	25	%18	16	اهتمام المنظمات برأس المال البشري يحتم على الإدارة العليا إعطاء مزيداً من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية	
%16	72	%20	88	23%	103	22%	100	19%	87	إجمالي المحور	

المصدر : تحليل الباحثان من نتائج الاستبيان ، 2024م.

يتضح من الجدول (5) ما يلي :

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (39%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (35%) أما

أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26%) مما يعني أن اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

2. أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الإدارة العليا لا تهتم بإدارة الموارد البشرية الشيء الذي يؤثر على أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (49%) بينما بلغت نسبة الموافقون على ذلك (39%) . أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12%) مما يعني أن الإدارة العليا تهتم بإدارة الموارد البشرية الشيء الذي يؤثر إيجاباً على أداء العاملين .

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن وعي وإدراك الإدارة العليا بدور وأهمية إدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (45%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (33%) . أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (22%) مما يعني أن وعي وإدراك الإدارة العليا بدور وأهمية إدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء العاملين .

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تهميš دور إدارة الموارد البشرية له أثر سلبي على كفاءة أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (40%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (30%) . أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (30%) مما يعني أن تهميš دور إدارة الموارد البشرية له أثر سلبي على كفاءة أداء العاملين .

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن اهتمام المنظمات برأس المال البشري يحتم على الإدارة العليا إعطاء مزيداً من الإهتمام بإدارة الموارد البشرية حيث بلغت نسبتهم (46%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (30%) . أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (24%) مما يعني أن اهتمام المنظمات برأس المال البشري يحتم على الإدارة العليا إعطاء مزيداً من الإهتمام بإدارة الموارد البشرية .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن عبارات محور (إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين) حيث بلغت نسبتهم (41%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36%) . أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (23%) .

المحور الثالث : توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين :

الجدول (6) التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث

		لا أوافق بشدته		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%23	21	%16	14	%18	17	%26	23	%17	15			توفير الإمكانيات والكوادر البشرية لإدارة

										الموارد البشرية يساعد على تطوير أداء العاملين
23%	20	%12	11	%18	16	%13	12	%34	31	توفير الإمكانيات التقنية لإدارة الموارد البشرية له علاقة بـكفاءة أداء العاملين
%14	13	%19	17	%13	12	%17	15	%37	33	هناك علاقة إيجابية بين توفير الإمكانيات التكنولوجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين
%26	23	%13	12	%14	13	%18	16	%29	26	الاهتمام بتدريب وتأهيل موظفي إدارة الموارد البشرية له علاقة بأداء العاملين
%28	25	%14	13	%12	11	%16	14	%30	27	حوسبة نظام تشغيل إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على أداء العاملين
%22	102	%15	67	%16	69	%18	80	%29	132	إجمالي المحور

المصدر : تحليل الباحثان من نتائج الاستبيان ، 2024م.

يتضح من الجدول (6) ما يلي :

- أ. أن أفراد العينة الذين يوافقون على أن توفير الإمكانيات والكوادر البشرية لإدارة الموارد البشرية يساعد على تطوير أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (43%) بينما بلغت نسبة غير الموقوفون على ذلك (39%) أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18%) مما يعني أن توفير الإمكانيات والكوادر البشرية لإدارة الموارد البشرية يساعد على تطوير أداء العاملين.
- ب. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن توفير الإمكانيات التقنية لإدارة الموارد البشرية له علاقة بـكفاءة أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (47%) بينما بلغت نسبة الموافقة على ذلك (35%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18%) مما يعني أن توفير الإمكانيات التقنية لإدارة الموارد البشرية له علاقة بـكفاءة أداء العاملين.
- ج. أن أفراد العينة الذين يوافقون على أن هناك علاقة إيجابية بين توفير الإمكانيات التكنولوجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (54%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك

(%) . أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (13%) مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين توفير الإمكانيات التكنولوجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

4. أن أفراد العينة الذين يوافقون على أن الإهتمام بتدريب وتأهيل موظفي إدارة الموارد البشرية له علاقة بأداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (47%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (39%) . أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (14%) مما يعني أن الإهتمام بتدريب وتأهيل موظفي إدارة الموارد البشرية له علاقة بأداء العاملين.

5. أن أفراد العينة الذين يوافقون على أن حوسبة نظام تشغيل إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على أداء العاملين حيث بلغت نسبتهم (46%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (42%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (12%) مما يعني أن حوسبة نظام تشغيل إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على أداء العاملين.

6. أن أفراد العينة يوافقون على أن عبارات محور (توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين) حيث بلغت نسبتهم (47%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (37%). أما أفراد العينة و الذين لم يبدوا إجابات واضحة فقد بلغت نسبتهم (16%) مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على عبارات محور (توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين).

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار لفرضية الدراسة الأولى

عبارات الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار{T}	المعنوية	نتيجة الفرض
كفاءة إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين كفاءة أداء العاملين	0.52	0.41	3.25	0.000	قبول
جودة برامج واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية له علاقة بكفاءة أداء العاملين	0.63	0.44	2.27	0.000	قبول
كفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين له علاقة بكفاءة أداء العاملين	0.63	0.54	1.22	0.002	قبول
قدرة إدارة الموارد البشرية على تطوير وتحفيز العاملين تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وكسب رضاهם وولائهم	0.47	0.63	2.43	0.011	قبول

قبول	0.030	2.02	0.61	0.64	كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية مؤشر على كفاءة أداء العاملين
------	-------	------	------	------	--

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الاستبيان، 2024م

يتضح من الجدول(7) :

1. تشير النتائج الواردة بالجدول لجميع العبارات من خلال قيم معامل الارتباط وجود ارتباط طردي بين عبارات (كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية) ، و(كفاءة أداء العاملين) حيث بلغ معامل الارتباط لعبارات الفرضية على التوالي (0.52) للعبارة الأولى، (0.63) للعبارة الثانية، (0.63) للعبارة الثالثة، (0.47) للعبارة الرابعة، (0.64) للعبارة الخامسة.
 2. وجود تأثير لعبارات المتغير المستقل (كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) حيث ذلك من خلال قيم معامل التحديد، وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) على التوالي للعبارة الأولى، و(0.44) للعبارة الثاني ، و(0.54) للعبارة الثالثة، و(0.63) للعبارة الرابعة، و(0.61) للعبارة الخامسة.
 3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع عبارات المتغير المستقل (كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) و وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية(5%) حيث بلغت قيمة(T) المحسوبة للعبارة الأولى (3.25) بمستوى معنوية(0.000) وللعبارة الثانية (2.27) بمستوى معنوية (0.000)، وللعبارة الثالثة (1.22) بمستوى معنوية(0.002)، وللعبارة الرابعة(2.43) بمستوى معنوية(0.011)، وللعبارة الخامسة(2.02) بمستوى معنوية(0.030) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.
- وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.

ومما نقدم نستنتج إن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين). تم التحقق من صحتها في جميع عبارات الفرضية .

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار لفرضية الدراسة الثانية:

نتيجة الفرض	مستوى المعنوية	اختبار {T}	معامل التحديد	معامل الارتباط	عبارات الفرضية
قبول	0.000	2	0.19	0.16	اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على أداء العاملين
رفض	0.000	2.81	0.14	0.13	لا تهتم الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية الشيء الذي يؤثر سلباً على أداء العاملين
قبول	0.000	3.44	0.46	0.15	وعي وإدراك الإدارة العليا بدور وأهمية إدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء العاملين
قبول	0.012	1.86	0.36	0.25	تهميشه دور إدارة الموارد البشرية له أثر سلبي على كفاءة أداء العاملين
قبول	0.000	0.61	0.54	0.38	اهتمام المنظمات برأس المال البشري يحتم على الإدارة العليا إعطاء مزيداً من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الاستبيان، 2024م.

يتضح من الجدول (8) :

- تشير النتائج الواردة بالجدول لجميع العبارات من خلال قيم معامل الارتباط وجود ارتباط طردي بين عبارات (اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية) ، و(كفاءة أداء العاملين). حيث بلغ معامل الارتباط لعبارات الفرضية على التوالي (0.16) للعبارة الأولى، (0.13) للعبارة الثانية، (0.15) للعبارة الثالثة، (0.25) للعبارة الرابعة، و(0.38) للعبارة الخامسة.
- وجود تأثير لعبارات المتغير المستقل (اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) حيث ذلك من خلال قيم معامل التحديد، وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) على التوالي (0.19) للعبارة الأولى، و(0.14) للعبارة الثانية، و(0.46) للعبارة الثالثة، و(0.36) للعبارة الرابعة، و(0.54) للعبارة الخامسة.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع عبارات المتغير المستقل (إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للعبارة الأولى (2) بمستوى معنوية (0.000) وللعبارة الثانية (2.81) بمستوى معنوية (0.000)، وللعبارة الثالثة (3.44) بمستوى معنوية (0.000) وللعبارة الرابعة (1.86) بمستوى معنوية (0.012)، وللعبارة الخامسة (0.61) بمستوى معنوية (0.000)، وللعبارة الخامسة (0.000) بمستوى معنوية (0.000). وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.

ومما تقدم نستنتج إن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين) تم التحقق من صحتها في غالبية عبارات الفرضية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.

الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار لفرضية الدراسة الثالثة:

نتيجة الفرض	مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل التحديد	معامل الارتباط	عبارات الفرضية
قبول	0.000	6.53	0.05	0.45	توفير الإمكانيات والكوادر البشرية لإدارة الموارد البشرية يساعد على تطوير أداء العاملين
قبول	0.000	5.42	0.04	0.46	توفير الإمكانيات التقنية لإدارة الموارد البشرية له علاقة بكفاءة أداء العاملين
قبول	0.000	4.32	0.13	0.41	هناك علاقة إيجابية بين توفير الإمكانيات التكنولوجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين
قبول	0.000	4.33	0.23	0.55	الاهتمام بتدريب وتأهيل موظفي إدارة الموارد البشرية له علاقة بأداء العاملين
قبول	0.005	2.94	0.32	0.63	حساسية نظام تشغيل إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الاستبيان، 2024م.

يتضح من الجدول(9) :

1. تشير النتائج الواردة بالجدول لجميع العبارات من خلال قيم معامل الارتباط وجود ارتباط طردي بين عبارات (توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية) ، و(كفاءة أداء العاملين) حيث بلغ

معامل الارتباط لعبارات الفرضية على التوالي (0.45) للعبارة الأولى، (0.46) للعبارة الثانية، (0.41) للعبارة الثالثة، (0.55) للعبارة الرابعة، و(0.63) للعبارة الخامسة.

2. وجود تأثير لعبارات المتغير المستقل (توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) حيث ذلك من خلال قيم معامل التحديد، وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) على التوالي (0.05) للعبارة الأولى، و(0.04) للعبارة الثانية، و(0.13) للعبارة الثالثة، و(0.23) للعبارة الرابعة، و(0.32) للعبارة الخامسة.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع عبارات المتغير المستقل (توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة للعبارة الأولى (6.53) بمستوى معنوية (0.000) وللعبارة الثانية (5.42) بمستوى معنوية (0.000)، وللعبارة الثالثة (4.32) بمستوى معنوية (0.000) وللعبارة الرابعة (4.33) بمستوى معنوية (0.000)، وللعبارة الخامسة (2.94) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين.

ومما نقدم نستنتج إن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات البشرية لإدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين) تم التحقق من صحتها في جميع عبارات الفرضية.

الخاتمة

أولاً : النتائج : بناءً على نتائج التحليل توصل البحث إلى النتائج التالية :

1. اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.
2. توفير الإمكانيات التقنية لإدارة الموارد البشرية له علاقة بكفاءة أداء العاملين.
3. توفير الإمكانيات والكوادر البشرية لإدارة الموارد البشرية بشركة سكر كنانة يساعد على تطوير أداء العاملين.
4. جودة برامج واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية له علاقة بكفاءة أداء العاملين.
5. ضعف اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية يؤثر سلباً على أداء العاملين.
6. كفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين له علاقة بكفاءة أداء العاملين.
7. هناك علاقة إيجابية بين توفير الإمكانيات التكنولوجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.
8. هناك علاقة بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة أداء العاملين.

9. وعي وإدراك الإدارة العليا بشركة سكر كنانة دور وأهمية إدارة الموارد البشرية يساهم في تطوير أداء العاملين.

ثانياً : التوصيات : بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان بالآتي :

1. الاهتمام بتحسين جودة برامج واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لزيادة كفاءة أداء العاملين.

2. زيادة وعي وإدراك الإدارة العليا دور وأهمية إدارة الموارد البشرية مما يساهم في تطوير أداء العاملين.

3. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين.

4. ضرورة توفير الإمكانيات التقنية لإدارة الموارد البشرية لزيادة كفاءة أداء العاملين.

5. ضرورة توفير الإمكانيات والكوادر البشرية لإدارة الموارد البشرية مما يساعد على تطوير أداء العاملين.

قائمة الهاوامش:

1. محمد إبراهيم المهدى ، أثر الحوافز على كفاءة أداء العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، 2012 .
2. طارق محجوب العوض ، أثر إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، 2011 .
3. عبد المحسن أحمد حاجي حسن ، ممارسات إدارة الموارد البشرية ، أثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، 2010.
4. Fey, F.C., & I.Bjorkman, (2000).The Effect of Human Resource Management Practices on MNC, Subsidiary Performance in Russia. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration 6 .
5. زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية (الخرطوم ، مطبع جامعة النيلين ، 2011)
6. زكي مكي اسماعيل ، المرجع السابق ص 32
7. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،(الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة، 2002)
8. صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ص 54
9. صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ص 59
10. محمد عبد العزيز ابو رمان ، تقويم الأداء ، (القاهرة:مكتبة عينة شمس ، 1996).
11. عمر وصفي عقيلي ، تقييم أداء العاملين ، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم ، 1996 م)
12. عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ص 26
13. علي خضر محمد ، إدارة الأفراد (الخرطوم : جامعة امدرمان الإسلامية ، 2002 م)
14. نادر أحمد أبو شيحه ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2000م
15. منشورات شركة سكر كنانة المحدودة ، العلاقات العامة ، 2015 .
16. عز عبدالفتاح،) مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS (القاهرة ،دار النهضة العربية للنشر .

Persuasive Strategies in Political Discourse with Special Reference to Iraqi Prime Ministers

تقنيات الإقناع في الخطاب السياسي مع الاشارة الخاصة لخطاب رؤساء الوزراء العراقيين

Lect. Alyaa Hadi Salim, Basrah and Arab Gulf Research Center/ University of Basrah/
Iraq

Abstract

Persuasive techniques play a crucial role in political discourse, as they are employed by politicians to influence and sway public opinion. Persuasive techniques refer to the strategies and tactics used to convince others to adopt a particular viewpoint, support a specific policy, or take a desired action. These techniques are employed by politicians to shape public opinion, gain support, and achieve their political objectives. Persuasive techniques encompass a wide range of methods, including rhetorical strategies, argumentation techniques, language and framing, nonverbal communication, and audience analysis¹.

Language and framing techniques are also crucial in political discourse. The way politicians frame their messages and use language can significantly impact how their ideas are perceived by the public. Metaphors, analogies, and other linguistic devices can be employed to simplify complex concepts and make them more relatable to the audience. Framing techniques, on the other hand, involve presenting an issue from a particular perspective or angle to shape public perception. By framing an issue in a certain way, politicians can influence how the public understands and responds to it.

Key words: persuasive strategies, language of persuasion, political discourse.

الملخص

تلعب تقنيات الإقناع دوراً حاسماً في الخطاب السياسي، حيث يستخدمها السياسيون للتأثير على الرأي العام والسيطرة عليه. تشير تقنيات الإقناع إلى الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة لإقناع الآخرين ببني ووجهة نظر معينة، أو دعم سياسة معينة، أو اتخاذ الإجراء المطلوب. يستخدم السياسيون هذه التقنيات لتشكيل الرأي العام وكسب الدعم وتحقيق أهدافهم السياسية. تشمل تقنيات الإقناع مجموعة واسعة من الأساليب، بما في ذلك الاستراتيجيات البلاغية، وتقنيات الجدال، واللغة والتأطير، والتواصل غير اللفظي، وتحليل الجمهور .¹

تعتبر تقنيات اللغة والتأطير حاسمة أيضاً في الخطاب السياسي. إن الطريقة التي يضع بها السياسيون رسائلهم ويستخدمون اللغة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كيفية إدراك الجمهور لأفكارهم. يمكن استخدام الاستعارات والقياسات والأدوات اللغوية الأخرى لتبسيط المفاهيم المعقدة وجعلها أكثر ارتباطاً بالجمهور.

من ناحية أخرى، تتضمن تقنيات التأثير عرض قضية من منظور أو زاوية معينة لتشكيل الإدراك العام. ومن خلال تأثير قضية ما بطريقة معينة، يستطيع السياسيون التأثير على كيفية فهم الجمهور لها واستجابته لها.

الكلمات المفتاحية: الخطاب السياسي، وسائل الاقناع، لغة الاقناع

1- An Overview on the term "Persuasion"

Persuasion is present in all human activities; people persuade each other while learning, working and socializing. Scholars representing different disciplines like communication, psychology and advertising have come to a unanimous conclusion that persuasion is the intended human communication which is used to impact the autonomous judgments and actions of other people. Aristotle developed the first scientific approach to persuasion, and discovered the scientific elements of it. According to him, persuasion is based on three principles: the nature of the communicator, i.e. ethos; the emotional state of the audience, i.e. pathos; the message arguments, i.e. logos. 2

Also, persuasion is typically defined as “human communication that is designed to influence others by modifying their beliefs, values, or attitudes”. O’Keefe 3 argued that there are requirements for the sender, the means, and the recipient to consider something persuasive. First, persuasion involves a goal and the intent to achieve that goal on the part of the message sender. Second, communication is the means to achieve that goal. Third, the message recipient must have free will (i.e., threatening physical harm if the recipient doesn’t comply is usually considered force, not persuasion). Accordingly, persuasion is not accidental, nor is it coercive. It is inherently communicational.

Also, Persuasion is defined by Lakoff 1 as follows: By “persuasion” I mean the attempt or intention of one participant to change the behavior, feelings, intentions or viewpoint of another by communicative means. Persuasive discourse refers to the linguistic devices’ individuals use to convince others. Connor & Lauer 4 consider written persuasive discourse to be ‘that which integrates the rational, the credibility, and affective appeals (corresponding to logos, ethos, and pathos) ...in its (the speaker’s) effort to effect cooperation and identification with an audience’. Their analysis of cross-cultural written persuasive discourse attempts to identify those rational, credible and affective features of a text that account for its persuasiveness.

Persuasion involves verbal and nonverbal symbols. Symbols include various persuasive words like freedom, jokes, equality etc.; non-verbal signs like the flag of this or that country, Holy Cross, specific signs and so on. The persuader must be aware that the second party, that is the receiver, has a mental state and he/she is able to change it. The message can be transmitted through various ways such as: interpersonally, through mass media, or via the Internet. It may consist of arguments or simple hints, like music in an advertisement that brings pleasant sensations. 5

2- PERSUASIVE TECHNIQUES

When you are confronted with a piece of persuasive writing, it is useful to think about how the writer is using language to persuade. Writers can use numerous strategies to convince you of their point-of view, like using (adjectives, adverbs, alliteration, analogy, anecdote, attacks, bias, colloquial language, connotation, description, emotive language, euphemism and many others) A persuasive technique is a complex set of linguistic tools employed to change attitudes and get responses without openly imposing any ideas on the recipient. In advertising, persuasive techniques are employed not so much to increase sales but rather to build rapport and raise brand awareness. Young 6 lists five principles of argumentation that are specific to the sales relationship and form the basis for persuasion in advertising:

- demonstrate the company's awareness and understanding of the consumer's needs;
- create a friendly and responsive environment to build rapport and demonstrate the responsible attitude to the consumer's expectations;
- demonstrate professionalism to show that the company is a worthy product or service provider;
- create a desire to use the advertised product or service;
- provide evidence to explain how the product will benefit the consumer.

3- Persuasion Theories

Understanding how people are persuaded is very important to the discussion of public speaking. Number of researchers have created theories that help explain why people are persuaded. There are numerous theories that help to explain persuasion, like: social judgment theory, cognitive dissonance theory, and the elaboration likelihood model.

Social Judgment Theory

Muzafer Sherif and Hovland 7 created **social judgment theory** “*attempts to determine what types of communicative messages and under what conditions communicated messages will lead to a change in someone's behavior by comparing it with current attitudes*”. In essence, Sherif and Hovland found that people's perceptions of attitudes, values, beliefs, and behaviors exist on a continuum including latitude of rejection, latitude of non-commitment, and latitude of acceptance.

Cognitive dissonance theory

is an aversive motivational state that occurs when an individual entertains two or more contradictory attitudes, values, beliefs, or behaviors simultaneously. It is noted that for cognitive dissonance to work effectively there are three necessary conditions: aversive consequences, freedom of choice, and insufficient external justification

4- Importance of Persuasion in Politics

Persuasion is a fundamental aspect of politics, playing a crucial role in shaping public opinion, influencing voter behavior, and ultimately determining the outcome of elections. In the realm of political discourse, the ability to persuade is a powerful tool that politicians and political actors employ to advance their agendas, gain support, and rally the masses behind their cause. Understanding the importance of persuasion in politics is essential for both politicians and

citizens alike, as it allows us to critically analyze and evaluate the messages and tactics used in political communication. 8

1- Shaping Public Opinion

One of the primary reasons why persuasion is so important in politics is its ability to shape public opinion. Public opinion refers to the collective beliefs, attitudes, and preferences of the general population on various political issues. Politicians and political actors engage in persuasive strategies to influence public opinion in their favor, as it directly impacts their ability to gain support and win elections.

Through persuasive techniques such as emotional appeals, logical arguments, and rhetorical devices, politicians aim to sway public opinion in their direction. They strategically craft their messages to resonate with the concerns, values, and aspirations of the target audience. By doing so, they can build a positive image, establish credibility, and gain the trust of the public.

2- Influencing Voter Behavior

In addition to shaping public opinion, persuasion in politics also plays a crucial role in influencing voter behavior. Elections are the cornerstone of democratic societies, and the ability to persuade voters is essential for politicians to secure their votes. Political candidates employ various persuasive strategies to convince voters that they are the best choice and that their policies align with the voters' interests. 9

Emotional appeals are commonly used to connect with voters on a personal level. By evoking emotions such as fear, anger, hope, or empathy, politicians can tap into the voters' values and aspirations, influencing their decision-making process. Logical and rational techniques, such as presenting evidence and using sound reasoning, are also employed to convince voters of the validity and effectiveness of a candidate's policies.

3- Mobilizing Support

Persuasion in politics goes beyond shaping public opinion and influencing voter behavior; it also plays a crucial role in mobilizing support. Political actors aim to rally their supporters, energize their base, and encourage them to take action. Persuasive techniques are used to motivate individuals to attend rallies, volunteer for campaigns, donate money, and ultimately vote for a particular candidate or party.

By employing persuasive strategies such as motivational speeches, inspiring narratives, and calls to action, politicians can mobilize their supporters and create a sense of unity and purpose. They appeal to the emotions and values of their audience, instilling a sense of urgency and importance in their cause. This mobilization of support is vital for political success, as it helps to build momentum, increase visibility, and ultimately secure victory. 10

4- Building Coalitions and Alliances

Persuasion in politics is not limited to convincing individual voters; it also plays a crucial role in building coalitions and alliances. In order to achieve their political goals, politicians often need the support and cooperation of other individuals, groups, or political parties. Persuasive strategies are employed to negotiate, persuade, and build consensus among different stakeholders.

Through persuasive techniques such as compromise, negotiation, and the use of shared values and interests, politicians can build alliances and coalitions that amplify their influence and increase their chances of success. Persuasion is essential in convincing potential partners to align their interests with those of the politician, creating a united front that can effectively advocate for their shared objectives.

5- Counteracting Opposition

In the realm of political discourse, persuasion is not only used to advance one's own agenda but also to counteract opposition. Political actors engage in persuasive strategies to challenge and undermine the arguments and positions of their opponents. By employing logical reasoning, presenting evidence, and debunking misinformation, politicians aim to weaken the credibility and support of their adversaries.

Persuasion is also used to respond to criticism, address concerns, and defend one's own policies and actions. Through effective communication and persuasive techniques, politicians can shape the narrative surrounding their actions, mitigating potential damage and maintaining public support.

5 - Understanding Political Discourse

Political discourse involves the use of language to convey political messages, persuade others, and engage in political debates. It encompasses various forms of communication, including speeches, debates, interviews, press conferences, political advertisements, social media posts, and written articles. It is through these channels that politicians, activists, and citizens express their views, promote their agendas, and engage in political discussions.

Political discourse is not limited to formal political settings such as legislative bodies or campaign rallies. It permeates all aspects of society, from everyday conversations to media coverage, and from academic debates to online forums. It is a fundamental aspect of democratic societies, as it allows for the expression of diverse opinions, the negotiation of conflicting interests, and the formulation of public policies. 11

6- The Role of Language in Political Discourse

Language plays a crucial role in political discourse. It is the primary tool used by politicians and leaders to convey their ideas, persuade the public, and shape public opinion. The choice of words, tone, and rhetoric can have a significant impact on how political messages are received and interpreted by the audience. 12

1. Language as a Persuasive Tool

One of the main functions of language in political discourse is persuasion. Politicians use language strategically to influence public opinion, gain support, and rally their followers. They employ various rhetorical devices and persuasive techniques to make their arguments more compelling and convincing. One common persuasive technique is the use of emotional appeals. Politicians often tap into the emotions of the audience by using powerful and evocative language. By appealing to people's fears, hopes, and desires, they can create a strong emotional connection and sway public opinion in their favor. For example, a politician might use vivid and emotive language to describe the consequences of a particular policy, aiming to elicit fear or empathy from the audience.

Another persuasive tool is the use of logical reasoning. Politicians often present their arguments in a logical and coherent manner to make them appear more rational and credible. They may use facts, statistics, and expert opinions to support their claims and counter opposing viewpoints. However, it is important to note that logical reasoning can be manipulated through the selective use of evidence or the distortion of facts.

Metaphors and analogies are also commonly employed in political discourse to simplify complex ideas and make them more relatable to the general public. By using familiar and easily understandable comparisons, politicians can make their messages more accessible and memorable. For instance, a politician might use the metaphor of a "broken system" to describe the need for political reform, appealing to the public's desire for change.

2. Language as a Tool for Framing

Language is not only used for persuasion but also for framing political issues. Framing refers to the way in which a particular issue or topic is presented and interpreted by the public. Politicians strategically frame their messages to shape public perception and influence the way people think about certain issues. Framing techniques can involve the use of specific language and narratives that highlight certain aspects of an issue while downplaying or omitting others. For example, a politician advocating for stricter immigration policies might frame the issue as a matter of national security, emphasizing the potential risks and dangers associated with immigration. By framing the issue in this way, they can rally support for their stance and justify their proposed policies. Language also plays a crucial role in defining the terms of the debate. Politicians often use carefully chosen words and phrases to shape public discourse and control the narrative surrounding a particular issue. For example, the choice between using the terms "undocumented immigrants" or "illegal aliens" can have a significant impact on how the issue is perceived and discussed. Each term carries different connotations and can evoke different emotional responses from the audience. 13

4. Language and Media Influence

The media plays a crucial role in shaping political discourse, and language is a powerful tool in this process. Journalists and media outlets have the ability to frame political issues, set the agenda, and shape public opinion through their choice of language and narrative. Media headlines, for example, can significantly influence how an issue is perceived by the public. The use of sensationalist or biased language can sway public opinion and create a particular narrative around a political event or policy. Additionally, media interviews and debates provide a platform for politicians to communicate their messages and employ persuasive language techniques. In recent years, the rise of social media has further amplified the role of language in political discourse. Platforms like Twitter and Facebook have become battlegrounds for political debates, where politicians and citizens engage in heated discussions using language as their primary weapon. The brevity and immediacy of social media communication have led to the emergence of new linguistic styles and strategies, such as hash-tags, memes, and viral slogans, which can quickly spread and shape public opinion. 14 and 15

7- Methodology

The data of the study consist of a speech delivered successively in the first half of 2020 by Iraqi designated prime ministers as a replacement of the Prime Minister Adel Abdul Mehdi who resigned as a consequence of October 2019 Uprising. Al-Kadhimi gave his speech on April 9th 2020, and it lasted 7 minutes and 49 seconds. The extracts used in the analysis and cited as examples have been translated from Arabic into English. In analyzing the speech, the paper adopts a mixed research design, i.e., qualitative and quantitative. The analysis is basically qualitative but some quantitative facts are cited to support the qualitative descriptions. The framework of analysis employed in this paper uses tools suggested by van Dijk 16 especially those related to topics, superstructure, syntax, rhetoric and speech acts. These analytical

categories are presented below. According to Van Dijk 16, topics are also known as semantic macro-propositions. Political discourse has politics as its core theme, although it usually includes in combination topics from other societal domains. “Political topics will be mainly about political actors (politicians, elites, public figures and social institutions and organizations) and their typical actions, in past, present and especially the future” 17. The analysis of the superstructure is concerned with the overall organization of the discourse. As far as political discourse is concerned, there is considerable variation because each genre may have its ‘own canonical schematic structure’, as is illustrated in parliamentary debates, political speeches, propaganda leaflets or slogans in demonstrations 17. “Some of these categories are obligatory, whereas others are merely conventional or strategic, as in political speeches or propaganda” 17. In terms of syntax, political discourse analysis considers a variety of features and structures such as the use of pronouns, the use of specific syntactic categories such as active and passive constructions and nominalizations. Some political functions such as emphasis or mitigation can be fulfilled through more or less prominent placement of words and phrases. “Syntactic topicalization by fronting a word may draw special attention to such a word” 17. Rhetoric is another tool suggested by van Dijk and will be used in the analysis. It is well-known that rhetorical operations are generally optional. Thus, they are used for persuasive purposes which make them politically significant in a political context of communication. 17

8- Discussion

Regarding the topic , the speaker is addressing current problems and challenges of different kinds and promising future actions that he and his government will take to solve or lessen the effect of these problems and challenges. So, the actors are mostly the speaker as a prospective prime minister and his ministerial cabinet; although the identity of the actors is either implicit through the use of nominalization or explicit in which case it takes the form of first person singular or plural. Other actors refer to the people, or other entities which have created the complexities in the Iraqis’ life. The predicates are represented by the actions and events which are promised by the speaker as an essential part of his job as a prime minister. They are also represented by the actions and events related to the people, or other entities. For illustrating this point let's see this example, (The government pledges to be on the first defensive line to protect the Iraqis from the danger of coronavirus). (Al-Kadhimi’s speech)18. The Superstructure or textual schemata Designation speeches represent a subgenre of political speeches. They bear resemblance to the political speeches in terms of their openings and closings. Whereas the former comprise introductory remarks that prepare the audience for the topic of the speech, the latter consist of concluding remarks that mark the end of the speech. The designation speech under investigation can be then divided into three parts which are the introductory remarks, the core of the speech and the concluding remarks. As for the introductory remarks in the mentioned speech, they seem to be generally similar in terms of content and different in terms of expression. They contain the greeting of the Iraqi people; expressing gratitude to all the relevant participants in the political process. These included politicians, the President for designating the speaker to be the next prime minister, the members of COR, the Religious Institution as well the demonstrators whose uprising caused the resignation of the

government and the designation of a prime minister to form a new one. Al-Kadhimi congratulates the people on the anniversary of the mid-Sha'ban (on the Islamic Calendar) a religious Shi'i celebration and the anniversary of the fall of the Ba'ath's regime on April 9th 2003. He does so to convey solidarity with the Shi'i majority of the population and to remind the whole people of the dramatic change they have experienced from dictatorship to democracy.

In the core of the speech, the prime ministers seem to have a consensus on the type of problems he needs to address in the speech and the promises or pledges that should be given to overcome these problems and challenges. Al-Kadhimi puts Coronavirus pandemic at the top of his government agenda. For him the first and most important step is to combat the dangerous threat that the pandemic poses to the people's health. The other tasks in the agenda are sovereignty, prohibiting weapon uncontrolled use by decisive procedures with the help of security forces including Al-Hashad Sha'bi and Pishmirga, economy and its development with investment and varying the sources of public income, responding to the demands of people in the demonstration squares, protecting the rights of the demonstrators, foreign affairs, fighting corruption and corrupts, returning the displaced to their homes. The concluding remarks in the speech are mainly wishes for success in the job undertaken and calls for support from the politicians and the people.

Concerning the lexicon, The designated prime minister use certain words and expressions to describe the problems and challenges he pledge to address in this governmental program. Al-Kadhimi describes the designation as a national test which indicates it is a very difficult job. He considers fighting corruption and corrupts a national mission, that is, a highly important mission. As for his government he says it will not be an isolated government, or a government of closed rooms and secrets, an implication of transparent government which is close to its people. In talking about sovereignty, he describes it as a red line which means it does not accept any compromise or indulgence. He also says sovereignty will not be a controversial issue which implies that no contrasting views are allowed about it. He considers Iraq a highborn country which indicates Iraq's long history of existence. He also addresses the problem of uncontrolled weapon which means the weapons used by armed groups; he says the government will work to confine by decisive procedures, which means procedures that are effective and never give the chance to this problem to happen again. The Iraqi economy is described by him as exhausted and job unwieldiness has run down the state, which means that economy needs reforms. He says the Iraqi is not a subordinate, the Iraqi is a decedent of civilizations and his strength comes from his pride of his patriotism which suggests having civilizations and patriotism would never put one in the subordinate position. We are a match to our adversaries, which indicates strength against any aggression and brothers to our neighbours and friends, which means love and kindness

Conclusion

In conclusion, persuasive techniques are vital tools in political discourse, enabling politicians to effectively communicate their ideas, gain public support, and shape public opinion. The use of emotional appeals, ethical appeals, logical appeals, language and framing techniques, nonverbal communication, and audience analysis all contribute to the effectiveness of persuasive techniques. Understanding and analyzing these techniques is crucial for comprehending the strategies employed by prime ministers in Iraq and their impact on political discourse.

Designation speeches represent a subgenre of political speeches which have a well-defined structure and topics. These are normally given at long intervals of about four years. But the ones being investigated in the paper were delivered within a little than two months due to special political circumstances that prevailed Iraqi political scene after the resignation of the government in 2020 following the uprising that started near the end of the previous year

The paper has applied the approach of political discourse analysis and used a framework of analysis which is based mostly on the tools of analysis suggested by Van Dijk 19. The detailed analysis has shown a great deal of similar features regarding the overall organization and the points mentioned in the different parts of the speeches. Differences have been found in terms of the arrangement of some points as well as the ways used in presenting them.

References

- 1- Lakoff, R. (1981). Persuasive discourse and ordinary conversation, with examples from advertising. In analyzing discourse: text and talk. Edited by Deborah Tannen. Georgetown University: Washington DC. pp. 25-42.
- 2- Aristotle. (1926). The art of rhetoric (Vol. 2). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 3- O'keef, U. and Laure, F. (2002). New direction in contrastive rhetoric. TESOL Quarterly 36, 493- 510.
- 4- Connor, U. and Laure, F. (2002). New direction in contrastive rhetoric. TESOL Quarterly 36, 493- 510.
- 5- Langer, E. J. (1976). Rethinking the role of thought in social interaction. In J. H. Harvey, W. J.
- 6- Young, J (2016). Brilliant persuasion: Everyday techniques to boost your powers of persuasion. London: Pearson UK.
- 7- Sherif M. and Hovlan (1980). The Definitive Book of Body Language; published in Australia by Pease international.
- 8- Stiff, J. B. & Mongeau, P. A. (2003). Persuasive Communication. 2nd ed. New York: Guilford Press. pp. 105-146.
- 9- Ickes, and R. F. Kidd (2011), New Directions in Attribution Research, Vol. 2 [pp. 35- 58]. NY: Lawrence Erlbaum Associates.

- 10- Reinard, J. C. (1988). The empirical study of the persuasive effects of evidence: The status after fifty years of research. *Human Communication Research*, 15(1), 3-59.
- 11- Fairclough, N. (1989) *Language and Power*. London, Longman.
- 12- Chilton, P. (2004). *Analyzing Political Discourse: Theory and Practice*. London: Routledge.
- 13- Fairclough, N. (1995) *Critical Discourse Analysis*. London, Longman.
- 14- Graeme, B., (2005). *Media and society: Critical perspectives*. Berkshire: Open University Press.
- 15- Bailin, A., & Grafstein, A. (2001). The linguistic assumptions underlying persuasion: A critique. *Language & Communication*, 21, 285-301
- 16- Van Dijk, T. A. (1980). *Macrostructures: An Interdisciplinary Study of Global Structures in Discourse, Interaction, and Cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 17- Van Dijk, T. A. (1997). "What is Political Discourse Analysis?" In J. Blommaert and C. Bulcaen eds. 1997. *Political Linguistics*, pp.11–52.
- 18- Al-Kadhimi, M. (April 9, 2020). "The Full Text of Mustafa Al-Kazemi's Speech: Al-Iraqi will not be Subservient. We are Equal to our Opponents" NAW News. <https://www.nasnews.com/view.php?cat=28458>
- 19- Van Dijk, T.A. (2002). "Political Discourse and Political Cognition." In Paul Chilton and Christina S. eds. 2002. *Politics as Text and Talk: Analytic Approaches to Political Discourse*

**Practical Usage of Financial Planning to Strategically Manage Rentier Economies:
Libya as a Case Study.**

استخدام التخطيط المالي لإدارة اقتصاد "الريع" بشكل استراتيجي: ليبيا كدراسة حالة.

Dr Mabruk Derbesh, L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Sorbonne University, Paris 1, France.
Tripoli University, Faculty of Economics and Political Science.

1. Abstract:

Rentier state economies present unique challenges to managers, particularly in terms of market volatility and reliance on a single revenue source. This thesis argues that effective financial planning is critical to managing these challenges and achieving sustainable economic development. Using Libya as a case study, this thesis will examine the role of financial planning in managing rentier state economies and assess its effectiveness in achieving macroeconomic stability, diversification, and sustainable growth. The research will analyze financial planning tools and techniques through discussing the term "Rent economy" within the Libyan context, effective financial planning tools and their potential impact and present practical and suitable recommendations. The findings of this research will provide policymakers with actionable insights into how financial planning can be used to strategically manage rentier state economies, mitigate economic risks, and foster sustainable development.

2. Key Words: Rentier Economies, Rentier States, Libya, Financial Planning.

الملخص:

تقدّم اقتصاديات "الريع" تحديات فريدة للمديرين ومؤسسات الدولة، لا سيما من حيث تقلبات السوق والاعتماد على مصدر إيرادات واحد. تجادل هذه الورقة البحثية مسألة أن التخطيط المالي الفعال أمر بالغ الأهمية لإدارة هذه التحديات وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. باستخدام ليبيا كدراسة حالة، سيدرس هذا البحث دور التخطيط المالي في إدارة اقتصادات الحكومات المؤجرة لمواردها الطبيعية، وتقييم فعاليتها في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتّوّع في الموارد والنمو المستدام. سيقوم البحث بالمرور على أدوات وتقنيات التخطيط المالي، وتقييم تطبيقها في السياق الليبي عبر توضيح ما يعنيه مصطلح اقتصاد "الريع"، وتحديداً في المناخ الإنتاجي الليبي، وسبل استخدام التخطيط المالي، وشرح حالة الدراسة الليبية، وينتهي قبل الخاتمة بتقييم مقترحات عملية. ستتوفر نتائج هذا البحث صانعي السياسات رؤى قابلة للتنفيذ حول كيفية استخدام التخطيط المالي لإدارة اقتصادات الدولة المستأجرة بشكل استراتيجي، وتحفيض المخاطر الاقتصادية، وتعزيز التنمية المستدامة.

المفردات المفتاحية: اقتصاديات الرّبع، الدول الريعية، ليبيا، التخطيط المالي.

3. Introduction:

The infamous economies of rentier¹ states are characterized by the reliance on the exports of natural resources, such as oil, gas, or minerals, which ultimately provide most of the states' revenues. Although rentier economies extend in definition beyond those commodities, the term has become associated with them. While this economic model has been successful in generating significant income for some countries, it has also been linked to monetary volatility and state structural fragilities that can hinder sustainable policy or the thought of it².

Therefore, effective financial planning is important to dealing with such challenges and achieving sustainable economic development. Financial planning involves setting various things, including objectives, developing strategies, and implementing policies to allocate resources efficiently and effectively. In the context of rentier economies, financial planning can play a critical role in managing and mitigating economic risks, fostering diversification, and ensuring macroeconomic reliability.

For the sake of this paper, Libya, an Arab state, is an optimal example of a rentier state that has been exponentially reliant on oil exports for state revenue³. The country has experienced significant economic challenges in recent years, which were the result of political instability, security concerns, and a decline in a lone source of revenue which is ever volatile and elastic oil prices. Consequently, the Libyan economy, in recent decades, has gone through severe macroeconomic imbalances, including a widening budget deficit, increasing debt, and an alarming declining GDP, which may cause further economic challenges in the short and long run alike⁴.

4. Methodology:

This paper, using the methodology of an expository format, argues that financial planning is a critical tool for managing the challenges faced by rentier state economies and that effective financial planning can help to achieve sustainable economic development. Using Libya as a case study, within the format of expository tools, this paper examines the role of financial planning in managing rentier state economies. It assesses its effectiveness in achieving economic stability, diversification, and sustainable growth. The research will analyze financial planning tools and techniques, such as budgeting and forecasting, revenue and expenditure management, and debt management, and evaluate their application in the Libyan context.

The findings of this research, in the form of recommendations, will provide policymakers with actionable insights into how financial planning can be used to strategically manage rentier state economies, mitigate economic risks, and nurture sustainable development. Ultimately, this paper aims to contribute to the growing literature on financial planning within the context of rentier economies or states and provide those with interest the practical guidance on how to effectively manage these unique economies. This paper aims at practicality as a key element of the research sequence.

5. Overview of Libyan economy as a rentier state:

The Libyan economy can be defined by looking into a few parameters starting with whether Libya resembles the characteristics of the rentier states and the challenges that face any economy.

A. Definition and characteristics of rentier states:

A rentier state is a country that derives a significant portion of its revenue from the export of natural resources, particularly, but not restricted to, oil, gas, and minerals. Such countries are usually referred to as those with a lack of economic diversification and heavy reliance on one or two commodities. Rentier states typically have high levels of government

spending and limited private sector activity, which can create economic imbalances and fiscal vulnerabilities. Moreover, the volatility of commodity prices can lead to unpredictable revenue streams and economic instability⁵.

B. Overview of the Libyan economy as a rentier state:

Libya is a classic example of a rentier state, as it relies heavily on oil exports for government revenue. The country is estimated to have the largest oil reserves in Africa, and the oil sector accounts for over 90% of government revenue⁶. This counts for more than half of its GDP. The Libyan economy has been heavily dependent on oil exports since the discovery of oil in the 1960s, and efforts to diversify the economy have been talked about but continued to lack the political will to accomplish and are therefore limited⁷. After its independence from the British occupation and the soldiers' revolution in 1969, the government has played a governing function in the overall economy, with state-owned enterprises and entities controlling key sectors such as energy, telecommunications, healthcare, and transportation⁸.

C. Key challenges and constraints:

Despite its abundant natural resources, the Libyan economy has faced significant challenges in recent years, especially since the many civil wars that erupted since the debacle of the Gaddafi government, which many saw as a stable eastern government⁹. Since then, political instability and security concerns have created a challenging business environment, which has deterred investment, local and foreign, and hampered potential growth. Moreover, the decline in oil prices since 2014 has also led to a sharp reduction in government revenue, which has put pressure on public finances and led to a significant increase in public debt. The continuing closure of many of the oil fields due to political conflicts also reduced oil output. Also, the cultural reliance on the state as a source of income is one of the challenges¹⁰.

Overall, the lack of economic diversification and heavy reliance on the oil sector has continued to make the Libyan economy vulnerable to external shocks and economic volatility. The Libyan economy is a classic example of a poorly run rentier state, nevertheless a typical one. It is heavily reliant on oil exports and faces significant challenges related to political instability, security concerns, management of wealth, nepotism, and socially tolerated corruption. The next section of this paper will discuss the role of financial planning in managing these challenges and fostering sustainable economic development in rentier state economies¹¹.

6. Financial planning as a tool for managing rentier state economies:

A. Importance of financial planning in rentier state economies:

Rentier state economies face unique challenges, such as revenue volatility, limited economic diversification, and macroeconomic discrepancies. Effective financial planning can help to mitigate these challenges and attain sustainability. Financial planning involves setting objectives, developing strategies, and implementing policies to allocate resources efficiently and effectively. In rentier state economies, financial planning has the possibility to play an integral role in qualifying economic risks, fostering diversification, and ensuring economic stability based on strategic views¹².

B. Financial planning tools and techniques

Several financial planning tools and techniques can be used to manage rentier state economies effectively. These include:

1. Budgeting and forecasting: Rentier state governments should develop realistic and comprehensive budgets that account for the volatility of commodity prices and the potential for unexpected shocks. Regular forecasting can help to anticipate future revenue streams and expenditure needs and ensure that resources are allocated efficiently.

2. Revenue and expenditure management: Effective management of government revenues and expenditures is critical to ensuring fiscal sustainability. Rentier state governments should develop policies and procedures for managing revenues and expenditures, including strict controls on public spending, transparent procurement processes, and effective tax collection.
3. Debt management: Given the volatility of commodity prices, rentier state governments should develop prudent debt management strategies to avoid excessive borrowing and ensure long-term fiscal sustainability. This includes developing policies for managing external and domestic debt, monitoring debt levels, and establishing debt sustainability frameworks.

A. Application of financial planning in Libya:

Despite the significant economic challenges facing Libya, financial planning can play a critical role in managing these challenges and furthering sustainable economic development. The Libyan government has taken some steps to improve financial planning, including the establishment of a Ministry of Finance and the adoption of a Medium-Term Expenditure Framework (MTEF)¹³.

However, these efforts have been hampered by political turmoil and security vulnerabilities, which in turn have created sizable obstacles to effective planning. Stated that, the application of financial planning tools and techniques should assist in addressing some of the key challenges facing the Libyan economy. For example, developing realistic budgets and forecasting revenue streams can help to mitigate the impact of oil price volatility, while effective revenue and expenditure management can ensure that resources are allocated efficiently. Additionally, prudent debt management strategies can ensure long-term fiscal sustainability and elude excessive borrowing, which would most likely restrain economic prosperity and social programs.

7. Case study: Using financial planning to manage the Libyan rentier state economy:

B. Overview of the Libyan economy:

Libya is a rentier state that relies heavily on oil and gas exports for its revenue. The country has the largest oil reserves in Africa and is a member of the Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC). Oil and gas exports account for over 90% of Libya's export earnings and around 75% of government revenue. Despite its significant oil wealth, Libya faces numerous economic challenges, including high real unemployment, a lack of economic diversification, and a weak, lazy and deformed private sector that needs much business and logistical maturity. The so-called private sector in Libya has developed to become an additional burden. Additionally, the country has been plagued by political instability and insecurity since the overthrow of former president Muammar Gaddafi in 2011¹⁴.

C. Financial planning challenges in Libya:

The Libyan government faces several challenges in implementing effective financial planning strategies, including:

1. Revenue volatility: Libya's economy is worryingly reliant on oil and gas exports, which are subject to significant global pricing and volatility in international markets and consumption. This makes it hard to accurately forecast government revenue and plan expenditures, hence the need for cohesive planning.
2. Lack of economic diversification: The aforementioned reliance on the oil and gas sectors causes limited potential for long-term growth and job creation. Again, this makes it challenging to develop sustainable economic development strategies.

3. Weak public financial management: The Libyan government has a weak public financial management system that has, for a long time now, hampered its ability to effectively allocate resources and manage expenditures.

D. Financial planning initiatives in Libya:

Despite these challenges and obstacles, the Libyan government, in the past 20 years, has implemented several financial planning initiatives to manage the country's economy, such as:

1. Medium-Term Expenditure Framework (MTEF): The Libyan government has adopted an MTEF, which is a planning and budgeting tool that helps to align government resources with strategic priorities. The MTEF covers a three-year period and provides a framework for developing realistic budgets and allocating resources efficiently.
2. Public financial management reforms: The Libyan government has implemented a number of public financial reforms, including the establishment of a Ministry of Finance, a Ministry of Administrative Supervision, Entities of fiscal financial policies, and, on top of all that, the adoption of international accounting standards helped by known financial institutions. These reforms are intended to improve financial management, enhance transparency, and promote accountability.
3. Economic diversification: The Libyan government has initiated several measures to promote economic diversification, including the development of non-oil sectors such as tourism, agriculture, and manufacturing. Additionally, the government has encouraged foreign investment and privatization of state-owned enterprises.

However, most of these reforms were met with resistance either by the political elite or by the political struggles over power and overseas legitimacy.

E. Impact of financial planning initiatives in Libya:

While the impact of financial planning initiatives in Libya is difficult to assess given the ongoing political instability, these initiatives have the potential to stimulate sustainable economic development and alleviate the challenges faced by the Libyan economy. The MTEF, for example, can help to ensure that government resources are allocated efficiently and effectively, while public financial management reforms can improve transparency and accountability¹⁵. Furthermore, economic diversification can help to reduce the reliance on oil and gas and promote further job creation in non-oil sectors. Eventually, these initiatives are essential for creating a more stable and sustainable economic environment in Libya¹⁶.

This paper argues that financial planning is a critical tool for managing rentier state economies, particularly in the context of significant economic challenges such as those faced by Libya. Effective financial planning should, with everything else being equal, diminish risks, adopt economic diversification, and ensure macroeconomic permanence or steadiness. Financial planning tools and techniques, such as budgeting and forecasting, revenue and expenditure management, and debt management, can be applied to manage the challenges faced by rentier state economies. While the Libyan government has taken some steps to improve financial planning, political instability and security concerns have created significant obstacles to effective implementation. Nevertheless, the application of financial planning tools and techniques can help to address some of the key challenges facing the Libyan state.

8. Recommendations:

Based on the analysis of financial planning in rentier states, including the case study of Libya, the following recommendations are made for improving financial planning in rentier state economies:

1. Develop a long-term economic diversification strategy: Rentier state economies are heavily reliant on a single commodity or sector, which makes them vulnerable to economic shocks. Therefore, it is fundamental, at this stage, to develop a long-term

economic diversification strategy to reduce reliance on oil and gas exports and promote growth in non-oil sectors.

2. Establish a stable and predictable fiscal framework: Rentier states face significant revenue volatility, which makes it challenging to plan and manage government expenditures. A stable and predictable fiscal framework, such as a medium-term expenditure framework, can help to align government resources with strategic priorities and promote fiscal discipline.
3. Strengthen public financial management: Weak public financial management systems can hamper effective financial planning and budgeting. It is essential to strengthen public financial management systems, including budget preparation, execution, and monitoring, to ensure efficient and effective allocation of resources.
4. Enhance transparency and accountability: Transparency and accountability are critical for effective financial planning and management. Rentier states should adopt international accounting standards and develop mechanisms for ensuring transparency and accountability in government operations.
5. Promote private sector development: Rentier states often have weak private sectors, which limits economic growth and diversification. It is important, again, to promote private sector development through measures such as careful privatization, local investment, and the creation of a conducive and relaxed business environment.
6. Develop a modern tax system that is elastic and far reaching to ensure another layer of governmental supervision over public wealth to try to eliminate corruption and promote accountability.
7. Cut the overly populated public institutions with useless functions and inefficient methods of handling funds from and to the producer, which is the Oil Company, NOC and the Central Bank of Libya, CBL. For instance, the NOC transfers its revenue to the CBL through an added channel called the Foreign Bank of Libya. This procedure seems redundant and creates further red tape and unnecessary costs for no apparent reason or added value.
8. Secure better property rights with extraction companies. This may turn out to be difficult during the current political state of Libya as the bargaining chips are mostly in the hands of those foreign companies with their over-valuation of risk. This, however, is not impossible.
9. The Libyan state can enhance its revenue by using model contracts and transparent exemplary bidding practices such as what the Asian state of Timor-Leste did, with success, in recent years¹⁷.

To improve financial planning in rentier state economies, developing a long-term economic diversification strategy, establishing a stable and predictable fiscal framework, strengthening public financial management, enhancing transparency and accountability, and promoting private sector development are recommended. Implementing these recommendations will require political will and commitment, as well as technical expertise and capacity-building efforts to evade what we learned from the rentier experience in Latin America, for instance¹⁸. Nonetheless, effective financial planning can contribute to sustainable economic development and help to address the challenges faced by rentier state economies¹⁹.

9. Conclusion:

In conclusion, this thesis has examined the use of financial planning to strategically manage rentier state economies, using Libya as a case study. The research found that financial planning is a critical tool for managing the economic challenges facing rentier state economies, such as revenue volatility, overreliance on a single commodity or sector, and

macroeconomic instability. Through effective financial planning, rentier states can moderate these challenges to a degree and build a sustainable economy for their citizens. These efforts have been somewhat fruitful in some Gulf states, although the verdict is still out in the case of Iran²⁰.

The case study of Libya highlighted the unique challenges faced by a rentier state, including a history of political instability, civil conflict, and economic sanctions. Despite these impediments, Libya has taken steps to improve its financial planning, including the implementation of a medium-term budget framework and efforts to diversify the economy. Those efforts are still in the early stages to fully credit them. Based on the analysis of financial planning in rentier states, including the case study of Libya and some of the Gulf states, several recommendations have been made for improving financial planning in rentier state economies. These include developing a long-term economic diversification strategy, establishing a stable and predictable fiscal framework, strengthening public financial management, enhancing transparency and accountability, and promoting private sector development²¹.

Implementing these recommendations will require political will and commitment, as well as technical expertise and capacity-building efforts. Nonetheless, effective financial planning can contribute to sustainable economic development and help to address the challenges faced by rentier state economies²².

This thesis has demonstrated the importance of financial planning in managing rentier state economies, and the potential benefits of adopting a strategic approach to financial planning. By addressing the unique challenges faced by rentier states and implementing effective financial planning measures, these economies can move towards sustainable economic development and reduce their vulnerability to economic shocks. However, it's important to note here that Libya's initial problems are based on its political and governance widespread and unashamed corruption.

10. References:

- ¹ The term rent economy was found on the idea of renting a commodity such as land and has no other connotations in English; however, the term was translated to the word “الريع” in Arabic and this word has many other inferences or cultural references that made researcher and the public confuse it with nomadic or even patriarchal economies or societies. The better term in Arabic, to simplify it should be “اقتصاد التأجير”.
- ² Puranen, B., & Widenfalk, O. (2007). The Rentier State: Does Rentierism Hinder Democracy? In M. Moaddel (Ed.), *Values and Perceptions of the Islamic and Middle Eastern Publics* (pp. 160–178). Palgrave Macmillan US.
https://doi.org/10.1057/9780230603332_7
- ³ Beblawi, H. (1987). The Rentier State in the Arab World. *Arab Studies Quarterly*, 9(4), 383–398.
- ⁴ Neal, M. (2019). Rentier state. In A Dictionary of Business and Management in the Middle East and North Africa. Oxford University Press.
<https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191843266.001.0001/acref-9780191843266-e-139>
- ⁵ Ulrichsen, K. C. (2016). *The Gulf States in International Political Economy*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137385611>
- ⁶ NOC. (2023). المؤسسة الوطنية للنفط—N.O.C. <https://noc.ly/index.php/en/>
- ⁷ Worldometer. (2023). *Libya Oil Reserves, Production and Consumption Statistics—Worldometer*. <https://www.worldometers.info/oil/libya-oil/>
- ⁸ Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 65(1), 19–51.
<https://doi.org/10.2307/2657288>
- ⁹ Derbesh, M. (2020). The Impact of Political Change on the State of Academia Including Academic Freedom in the Arab World: Libya as a Case Study. *Global Society*, 34(2), 245–259. <https://doi.org/10.1080/13600826.2019.1667753>
- ¹⁰ Gengler, J. J., Shockley, B., & Ewers, M. C. (2021). Refinancing the Rentier State: Welfare, Inequality, and Citizen Preferences toward Fiscal Reform in the Gulf Oil Monarchies. *Comparative Politics*, 53(2), 283–289.
- ¹¹ Yamada, M., & Hertog, S. (2020). Introduction: Revisiting rentierism—with a short note by Giacomo Luciani. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 47(1), 1–5.
<https://doi.org/10.1080/13530194.2020.1714267>
- ¹² Jäger, A. (2020). Populists, Producers and the Politics of Rentiership. *The Political Quarterly*, 91(2), 343–350. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12838>
- ¹³ Eden, H. V., Gentry, D., & Gupta, S. (2017). A Medium-Term Expenditure Framework for More Effective Fiscal Policy. In *Modernizing China*. International Monetary Fund.
<https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781513539942/ch04.xml>
- ¹⁴ Annual Reports – Central Bank of Libya. (2014). <https://cbl.gov.ly/en/annual-reports>
- ¹⁵ The World Bank. (2013). *Beyond the Annual Budget Global Experience with Medium-Term Expenditure Frameworks* [Text/HTML]. <https://www.worldbank.org/en/home>

- ¹⁶ Mahdavy, H. (1970). Patterns and Problems of Economic Development in Rentier States: The Case of Iran, hossein mahdavy (Harvard). In *Studies in the Economic History of the Middle East*. Routledge.
- ¹⁷ Barma. (2014). *The Rentier State at Work: Comparative Experiences of the Resource Curse in East Asia and the Pacific*.
- ¹⁸ Panzarelli, Maya. (2013). *Populism, rentierism, and socialism in the twenty-first century: The case of Venezuela / Margarita López Maya and Alexandra Panzarelli*.
- ¹⁹ Torre, C. de la, & Arnson, C. J. (2013). *Latin American Populism in the Twenty-First Century*. Johns Hopkins University Press. <https://doi.org/10.56021/9781421410098>
- ²⁰ Cherif, R., Hasanov, F., & Zhu, M. (2023). Front Matter. In *Breaking the Oil Spell*. International Monetary Fund.
<https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781513537863/front-1.xml>
- ²¹ Herb. (2017). *The Political Realities of Economic Reform in the Gulf Monarchies*.
<https://erf.org.eg/publications/the-political-realities-of-economic-reform-in-the-gulf-monarchies/>
Herb, M. (2019, January 30). Introduction: The politics of rentier states in the Gulf. *Project on Middle East Political Science*. <https://pomeps.org/introduction-the-politics-of-rentier-states-in-the-gulf>.
- ²² ÖZYAVUZ, SCHMID. (2015). *Persistence and Evolutions of the Rentier State Model in Gulf Countries*. <https://www.ifri.org/en/publications/notes-de-lifri/persistence-and-evolutions-rentier-state-model-gulf-countries>.